



"Administrative Leadership and its Role in Strategic Planning

A survey study of the opinions of a sample of employees in the Iraqi Insurance

Company / Babylon Branch

القيادة الادارية ودورها في التخطيط الاستراتيجي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية / فرع بابل

*م.م. هاله حسين جبر **عباس خالد محان ***عباس خضير عمران

المستخلص : تهدف الدراسة الى قياس دور ابعاد القيادة الادارية في مساعدة الشركات على التحول الى شركات متطورة , ويعد موضوع القيادة الادارية من المواضيع المهمة والاساسية وخاصة ونحن نعيش في عصر التكنولوجيا المتطورة والمتسارعة , ولكن المشكلة تكمن في المستوى التطبيقي ولا سيما في بلدنا الذي تراجعت فيه الأنشطة خلال العقود الثلاثة الأخيرة, وتم استخدام المنهج الاحصاء الوصفي الذي تتناول ظواهر موجودة ومتاحة للبحث (ابعاد القيادة الادارية والتخطيط الاستراتيجي), ومن هنا فانا شركتنا تحتاج من خلال المهارات القيادية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية , وتتجلى اهمية البحث الحالي في محاولته المتواضعة لتقديم اطار نظري وتخطيطي يربط بين ابعاد القيادة الادارية وابعاد التخطيط الاستراتيجي .

الكلمات المفتاحية : القيادة الادارية , التخطيط الاستراتيجية .

Abstract:

The study aims to measure the role of administrative leadership dimensions in helping companies transform into advanced companies. The topic of administrative leadership is one

*مؤسسة الشهداء بابل

**جامعة بابل- كلية الإدارة والاقتصاد

***دائرة صحة بابل – مستشفى المحاويل

of the important and fundamental topics, especially as we live in the era of advanced and accelerating technology. However, the problem lies in the applied level, especially in our country, where activities have declined during the last three decades. The descriptive statistical approach was used, which addresses existing and available phenomena for research (dimensions of administrative leadership and strategic planning). Hence, our company needs leadership skills to achieve strategic goals. The importance of the current research is evident in its modest attempt to provide a theoretical and planning framework that links the dimensions of administrative leadership and the dimensions of strategic planning.

المقدمة :

كثيراً ما نتساءل عن سبب القلق الشديد للمدراء أثناء إعداد الإستراتيجية واهتمامهم بهذه المرحلة ، ولعل سبب ذلك اعتقادهم أنهم إذا نجحوا في التوصل إلى إعداد الإستراتيجية الجيدة سيضمنون النجاح في تحقيق الأهداف وبالمقابل المحافظة على بقاء المنظمة . فالإستراتيجية تسمح للمدير بتوسيع حقل رؤيته واتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص مستقبل كل شيء . إن دور المدير في تنفيذ إستراتيجية المنظمة أصبح اليوم أكثر تعقيدا في محيط يتسم بالغموض وعدم التأكد، حيث المنافسة فيه تعتمد على سرعة الابتكار وتحفيز المستهلك نحو منتجات جديدة، كما أن التغيرات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية لديها تأثير قوي على المناخ الذي تنمو فيه المنظمات. إذ لا يمكن تغطية كافة هذه التغيرات، وهذا ما يجعل محيط المنظمة يزداد تعقيدا. مما يحتم على المدير تنمية مهاراته القيادية، أي أن يكون قادرا على التأثير في الآخرين وتحفيزهم نحو الأهداف وتوجيههم نحو النجاح في تطبيق الإستراتيجية وإدخال التغيير في كل مرة تظهر متغيرات وتحديات جديدة في المحيط.

وإن عدم لفت انتباه المدراء نحو هذا الموضوع، وعدم اهتمام الباحثين به، يجعل من الإستراتيجية مجرد إجراء بعيد عن الواقع العملي للمنظمات، وعن تحديات بيئتها ما يجعلها تفقد مزاياها التنافسية بكل سهولة .

المبحث الاول / منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث :

الفكر الاستراتيجي وصل مرحلة متقدمة تنظيراً وتطبيقاً ولا سيما في الدول المتقدمة إلا إننا نجد عكس ذلك في الدول النامية التي لا تزال الادارة الاستراتيجية فيها تسير بخطوات بطيئة , إذ أن القيادة الإدارية كثيراً ما تنسى دورها الاستراتيجي لتجد نفسها غارقة في تكتيكات عملياتية وتشغيلية . إما التخطيط الاستراتيجي كمفهوم ومكونات أصبح غنياً على يد المنظرين ولكن المشكلة تكمن في المستوى التطبيقي التي لا تزال مشكلة قائمة بذاتها ولا سيما في بلدنا الذي تراجع فيه الأنشطة خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن المنصرم وذلك لإلغاء دور الجهات التخطيطية العليا والتفرد بالقرار من خلال الدكتاتورية باتخاذ كافة القرارات في توجيه مناحي الحياة .

ويمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتية :

- ما هي علاقة ومدى تأثير القيادة الادارية على ابعاد التخطيط الاستراتيجية في شركة التامين العراقية / فرع بابل.

ثانياً : أهمية البحث :

يعد موضوع القيادة الادارية من المواضيع المهمة والاساسية خاصة ونحن نعيش في عصر التكنولوجيا المتطورة والمتسارعة ومن هنا فان منظماتنا تحتاج من خلال المهارات القيادية العمل على تطويرها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية وتتجلى أهمية البحث في محاولته المتواضعة لتقديم اطار نظري تطبيقي يربط بين ابعاد القيادة الادارية وابعاد التخطيط الاستراتيجي .

ثالثاً : اهداف البحث :

١- الوقوف على المهارات التي تمارسها القيادات في المنظمة المبحوثة .

٢- تحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة .

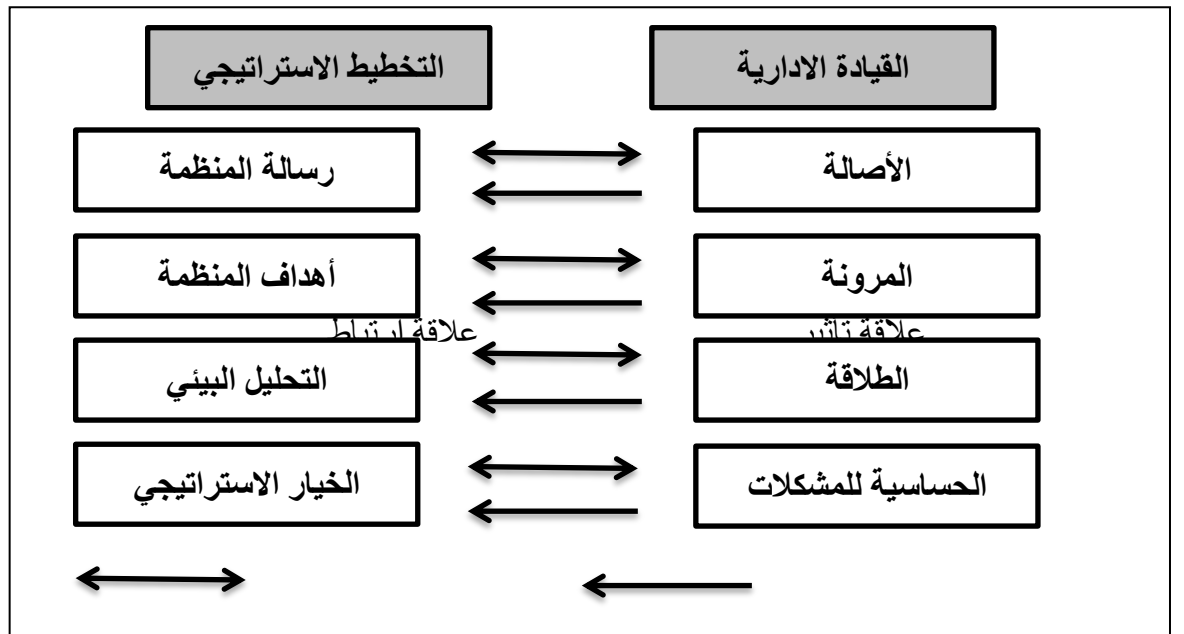
٣- تحديد منهجية التأثير بين القيادة الادارية والتخطيط الاستراتيجي .

رابعاً : فرضيات البحث :

١. الفرضية الرئيسية الاولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الادارية والتخطيط الاستراتيجي .

- أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاصاله والتخطيط الاستراتيجي بمؤشراته .
- ب- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة والتخطيط الاستراتيجي بمؤشراته .
- ت- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطلاقة والتخطيط الاستراتيجي بمؤشراته .
- ث- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية للمشكلات والتخطيط الاستراتيجي بمؤشراته .
٢. الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الادارية والتخطيط الاستراتيجي .
- أ- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الاصاله في التخطيط الاستراتيجي .
- ب- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده المرونة في التخطيط الاستراتيجي .
- ت- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الطلاقة في التخطيط الاستراتيجي .
- ث- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الحساسية للمشكلات في التخطيط الاستراتيجي .

خامساً : مخطط البحث الفرضي :



المصدر : من اعداد الباحثان

سادساً : وسائل جمع البيانات :

من أجل تحقيق اهداف البحث تم استخدام المنهج الاحصاء الوصفي الذي يعرف بانه طريقة تتناول ظواهر موجودة ومتاحة للبحث (ابعاد القيادة الادارية والتخطيط الاستراتيجي) ومن اجل تحقيق ذلك والوصول الى النتائج الصحيحة تم جمع البيانات والمعلومات وكما يلي .

١- ادوات الاطار النظري : في سبيل اغناء الجانب النظري تم الاعتماد على اسهامات الكاتب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث العلمية وباللغتين العربية والاجنبية وهي ذات صلة بموضوع البحث فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت ذات الصلة بالقيادة الادارية والتخطيط الاستراتيجي .

٢- ادوات الاطار الميداني : تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للبحث على .
- استمارة استبيان : تعد الاستبانة المصدر الرئيسي للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة وقد صممت لتغطي جميع متغيرات البحث وتم مراعاة البساطة والوضوح في صياغتها .

سابعاً : حدود البحث :

- الحدود المكانية : تم اختيار شركة التأمين العراقية / فرع محافظة بابل .

ثامناً : مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في شركة التأمين العراقية / فرع محافظة بابل ولقد تمثلت عينة البحث بمجموعة من العاملين في الشركة المذكورة من الموظفين. فكان عدد العينة (٣٠) من مجتمع العينة الكلي (٤٥) .

المبحث الثاني : الجانب النظري

توطئة : أن السمة المميزة في عصرنا الحالي هو التغيير السريع في مجالات الحياة التي أدت الى ظهور عالم بلا حدود وانهارت الحواجز والقيود في عالم التنافس المعرفي . وتتطلب طبيعة العصر وتحديات العولمة الحاجة الى قادة لديهم الفهم والوعي للطبيعة المتغيرة في المجتمع وتتطلب ايضا ضرورة وجود القيادة الرشيدة على الأبداع والتوجيه , واتخاذ القرارات على جميع المستويات بحيث تحقق كفاءة وفعالية المنظمة .

وتعد القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها الفرد بقيادته مجموعة من الأفراد ويوجههم ويرشدهم ويوفق بين مجهوداتهم ويحفزهم على التعاون والتنافس من أجل الأداء المتميز .

أولاً : القيادة الادارية Administrative leadership

١ : مفهوم القيادة الإدارية

نتيجة لاختلاف إسهامات الكتاب والباحثين بموضوع القيادة الإدارية فقد برزت مفاهيم متعددة لمفهوم القيادة الإدارية على وفق توجهاتهم الفكرية .

تعرف القيادة الإدارية " بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الاداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين , فالقيادة الإدارية تجمع في هذا استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف . (عليوة , ٢٠٠١ : ٤٥) و (السكارنة , ٢٠١٠ : ١٨) .

ويمكن تعريفها بأنها " عملية التأثير التي يقوم به القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون . (كلاله . ٢٠١٢ : ١٧)

وعرفها (العلاق , ٢٠١٠ : ١٣) هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماطها متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة .

وعرفها (بلال , ٢٠٠٥ : ٢٢٦) " هي قيام شخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والإشراف عليهم لإنجاز العمل .

تعرف القيادة الادارية " هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية بالقدر المناسب وعند الاقتضاء والضرورة " (كافي , ٢٠١٣ : ٢٤٩) .

وتعرف على أنها " القدرة الذاتية للمدير (القائد) على تكوين رؤية مستقبلية واكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال مصطلحات العملية والمهارات (Smith , ٢٠١٠ : ٢) .

وعرفها _ حمادي , ٢٠١٣ : ١٧) " بأنها نشاط إيجابي يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف مشتركة .

٢ : أهمية القيادة الإدارية The importance of administrative leadership

يمكن تحديد أهمية القيادة الإدارية بما يأتي :-

- ١- القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة (كنعان , ٢٠٠٩ : ١١١) و (السكارنة , ٢٠١٠ : ١١٤) .
- ٢- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية(العلاق , ٢٠١٠ : ٥٣)
- ٣- العمل على تدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره أهم مورد بالمؤسسات(خيري , ٢٠١٣ : ٢١)
- ٤- القوة الشرعية أو القانونية وهذه القوة نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفة على باب المكتب مثل(المدير- المشرف- الرئيس)(العنوم , كوفحي , ٢٠١١ : ٢٦) .
- ٥- أنها قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الاهداف المرسومة (العجمي , ٢٠٠٨ : ٦٦) .
- ٦- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء (العلاق , مصدر سابق) .

٣: المهارات والسمات القيادية الإدارية Administrative leadership skills and traits

- ١- صنف (كنعان , ٢٠٠٩ : ٣١٨) و (العلاق , ٢٠١٠ : ١٤) المهارات الادارية الى أربعة أنواع وتجدر الاشارة الى أن هذه المهارات مشتركة بين القائد والمدير وهي :
 - أ- **المهارة الفنية** : وهي أن يكون القائد جدياً " في عمله ومتقناً إياه , وملماً " بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعية الاعمال التي يؤديونها , وعارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها , كذلك يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل .
 - ب- **المهارة الانسانية** : وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم لان معرفة القائد بأبعاد السلوك الانساني تمكنه من فهم نفسه أولاً ومن ثم مرؤوسيه ثانياً , هذا يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة .
 - ت- **المهارة التنظيمية** : وهي ان ينظر القائد الى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل , ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات , وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وأدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة .

ث- المهارة الفكرية : وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة , وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذلك أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف .

٢- أما (السكارنة , ٢٠١٠ : ٣٤) بين ان هناك خمس مهارات وهي :-

أ- تفويض السلطة / التمكين : وتعني مشاطرة ومقاسمة الأتباع أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين , وان امتلاك القائد لمثل هذه المهارات يدفع الأتباع (أعضاء فريق العمل) للمساهمة في أعمال صناعة واتخاذ القرار المحقق لغايات وأهداف المنظمة , وبالتالي دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل أن لم يكن كلها .

ب- الحدس: وهي القابلية على التوقع (التنبؤ) بالتغيير ووقوع الاحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤيا وبعمق تفصيلية وتبني المخاطرة وبناء الثقة.

ج- فهم الذات : وهي القدرة على تشخيص مواطن الضعف والقوة وتسعى بعض المنظمات الى تعريض بعض العاملين الى فرص للتعرف على قدراتهم وامكانياتهم واختبارها في الوقت نفسه من أجل اكتساب مهارات معينة.

د- التبصر: وهي قابليات القادة على التصور والتخيل والنظر الى ما مدى الحالات التي تواجه المنظمة في المستقبل القريب للعمل على جني الايجابيات لصالحها , والقائد الذي يتمكن من تصور مستقبل المنظمة من خلال نشاطها ويترجمه الى خطة عمل فعلية يكسب الثقة العالية والتفاف اتباعه حوله.

هـ - قيم الانسجام : وهي قدرة القائد على فهم واستيعاب المبادئ المسيرة للمنظمة وقيم العاملين والعمل على احداث الانسجام والتوافق بينهما , فإذا كانت اعتقادات المنظمة وقيم العاملين على طرف نقيض فأن ذلك سيضع إدارة القمة امام مسار حرج ففي حالة أخيار احدها يفقدها مكانتها في البيئة لذا يقتضي الحالة ان يبادر القائد للتوفيق بينهما ورسم الطريق الافضل للمنظمة

٤ : انواع القيادة الادارية Types of administrative leadership

صنف (العلاق, ٢٠١٠, ١٠١) القيادة الادارية الى ستة انواع وهي:-

أ- القيادة الشخصية : تزاوّل عن طريق الاتصال الشخصي, وهنا يحدث التوجيه والحفز بالكلام أو شخصياً بواسطة القائد, وهي من الانواع الشائعة والتي تمتاز بالفعالية بالإضافة الى البساطة .

ب- القيادة غير الشخصية: فهي تزاوُل من خلال مرؤوسِي القائد او عن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والاورامر وهي ايضاً شائعة وتستخدم تقريباً في مجالات الاعمال المختلفة.

ح- القيادة المتسلطة : وهي تقوم على افتراض ان القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة , فالقائد المتسلط لا يشاور احداً وإنما يأمر بالتنفيذ.

د- القيادة الديمقراطية: تتسم بالمشاركة الغير الرسمية للجامعة وبالاستفادة من هذا مع تشجيع المبادرة من جانب المرؤوسين وتهتم القيادة الادارية الديمقراطية بمصالح الجماعة وتعمل على أشباعها.

هـ - القيادة الابوية : هي القيادة التي تعتمد على النفوذ الابوي في العلاقات بين القائد والجماعة والذي ينعكس على أهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين وهذا النوع من القيادة يهدف الى الحماية والارشاد , وفي ظله يكون من الصعب تطوير استقلال الجماعة واعتمادهم على انفسهم.

و- القيادة غير الرسمية : يقصد بها ذلك النوع الذي يظهر أصلاً بواسطة الاشخاص الذين ينتمون إلى جماعات التنظيم الاجتماعي الغير رسمي.

أما (عليوة, ٤٧: ٢٠٠١) و (السكرانة, ٢٠١٠: ٢٨) فقد صنفها الى نوعين هما:-

أ- القيادة الرسمية : وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم اي (اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة , فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

ب- القيادة غير الرسمية : وهي تلك التي يمارسها بعض الافراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبه القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي, فقد يكون البعض منهم في مستوى الادارة التنفيذية او الادارة المباشرة إلا ان مواهبه القيادية وقوة الشخصية بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والاقناع يجعل منه قائداً (ناجحاً) فهناك الكثير من النقباء في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الادارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا " من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية والغير الرسمية متعاونان في الكثير من الاحيان لتحقيق أهداف المنظمة وندراً ما تجتمعان في شخص واحد.

٥ : إبعاد القيادة الادارية Removal of administrative leadership

١- الأصالة Authenticity

تعني الاصالة حسب معجم اللغة العربية مقدره الاديب على أن يفكر ويعبر . وأصالة العمل الفني يعني تميزه بالابداع والابتكار (عمر , ٢٠٠٨ : ٩٩) .

ويرى (السكارنة , ٢٠١١ : ٥١) انها تعني ابتعاد الشخص عن طرق التفكير التقليدية واكتشاف الافكار الإدارية والمبدعة , أما (خيرى , ٢٠١٢ : ٥٢) فيوضح بأنها التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ الى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار في حين يرى البعض أن الشخص يكون إدارياً عندما يتوصل الى شيء جديد لم يسبقه أحد فيه أما الشخص الذي يتقبل الأفكار من شخص آخر بدون تجديد فهو مقلد ولي إداري (قنديل , ٢٠١٠ : ١٦٨) . والافكار الأصلية تتميز بالاتي (خير الله , ٢٠٠٩ : ١٤٠-١٧٢) .

- الجدة : فكرة غير مسبوقة .
 - الندرة : يندر التفكير فيها ولا تخطر على بال الكثيرين .
 - تجاوز الواقع : تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة .
- أما (حمود , ٢٠١٠ : ٢٧٥) فيعدها القدرة على التوصل الى شيء جديد لم يسبق اليه احد ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير أهمها : تتسم بالنفاذ أو العمق , يكون لها مغازٍ عدة أو دلالة , تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن أن ترتب على الموقف .

٢- المرونة Flexibility

نظرا لظروف التغيير في بيئة عمل المنظمة والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير , فإن ذلك يشجع على تبني كل شيء مخلوق قابل للتكيف والتعديل حسب تلك الظروف والعمل به , والعكس إذا كان هذا الخلق لا يتمشى إلا مع حاجات محددة . فذلك قد يغري برفضه .

ويرى (عواشيرية , ٢٠٠٩ : ٨) أن المرونة تعني قدرة القائد الاداري على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً للموقف , فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة . (الصيرفي ,

٢٠٠٣ : ١٩) الى ان للمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها , ومن أمثلة ذلك سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة أثبات الذات عند الموظف . ويؤكد (السويدان والعدلوني , ٢٠٠٤ : ٥٩) بأنها قدرة القائد على توليد أفكار متنوعة في جوهرها وان لا يتصلب حول نوعية أو طريقة واحدة من الحلول , فهو يغير باستمرار في المعنى او التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً للهدف .

إما (إل عامر , ٢٠٠٩ : ٥٦) فتتظر اليها على انها القدرة على تغير الحالة الذهنية بتغيير الموقف ليكون اكثر مرونة لتوليد مجموعة من الاستجابات غير المألوفة لشيء , وأن تكون الأفكار التي يتوصل اليها القائد متنوعة ومختلفة , وتقاس بعدد الأفكار وتنوعها وعدم نمطيتها .

ويوضح (الصمادي , ٢٠١٠ : ٦٦) أنواع المرونة على النحو الآتي :

- التلقائية : القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار المختلفة والتي ترتبط بموقف معين دون أن يطلب من الفرد ذلك .
- التكيفية (التوافقية) : القدرة على تغيير الوجه أو الحالة الذهنية التي ينظر من خلالها الى حل المشكلة المحددة , فكلما استطاع الفرد تغيير استجاباته لكي تناسب الموقف , تطورت لديه المرونة التكيفية .

ويشير (الزهراني , ٢٠٠٣ : ٦٣) الى أن القائد الإداري الذي يحمل سمة المرونة يتميز

بالاتي :

- سرعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات .
- القدرة على التحول بالتفكير الى بعد زمني ومكاني جديدين .
- تقدير الذات ومراجعتها .
- إمكانية إجراء التعديلات والتطويرات اللازمة عند اللزوم .
- الارتقاء من مسار نوعي الى مسار نوعي آخر .

٣- الطلاقة Fluency

يوضح _ الديب , ٢٠٠٧ : ٣٢-٣٣) مفهوم الطلاقة : بأنه تفكير القائد الإداري بالاتجاهات والزوايا الممكنة خارج إطار تفكير السابقين والحاليين مما يمنح عقل القائد الإداري القدرة على توليد عدد أكبر من البدائل والمترادفات والأفكار والتصورات والاستعمالات من خلال البحث الموسع في مخزون ذاكرة من المعلومات والمعارف

والتجارب والممارسات التي لها علاقة بالموضوع بهدف التوصل الى أكبر عدد من الأفكار الادارية . ويرى (بيتر , ٢٠٠٨ : ٢٨) أن قياس الطلاقة يكون عدد الأفكار مقارنة بالزمن والمفاضلة بين هذه الأفكار على أساس درجة خروجها عن المؤلف أو التقليدية . وأشار (شكشك , ٢٠٠٧ : ٢٠-٢٤) بوجود اربع أنواع للطلاقة هي :

❖ **اللفظية** : هي القدرة على صياغة التراكيب اللغوية المترابطة والمتصلة مما يكسب القائد الاداري ثقة لفضية ومعرفية تمكنه من الوصول الى المفاهيم والمعاني التي تعبر عن المشكلة موضوع التفكير .

❖ **الفكرية** : توليد عدد كبير من الافكار خلال مدة زمنية معينة والتي قد تكون بسيطة ككلمة مفردة ام معقدة كجملة تعبر عن أفكار موحدة .

❖ **الشكلية** : تعني القدرة على التصور الذهني السريع للرسوم والأشكال والتفصيلات عند الاستجابة العقلية لمثير تم إدراكه فوراً .

❖ **الطلاقة الترابطية** : قدرة الفرد على إكمال العلاقات وسهولة تقديم الفكرة بطريقة متكاملة المعنى (بوردهم , ٢٠١٣ : ٥٦) .

٤- الحساسية للمشكلات sensitivity to problems

يقصد بالحساسية للمشكلات قدرة القائد الاداري على ادراك نقاط الضعف والثغرات في الموقف المثير . وترتبط هذه القدرة في ملاحظة الأشياء غير العادية والمحيرة في المواقف التي يواجهها القائد الاداري واعادة توظيفها أو استخدامها في البحث عن حل المشكلات (ابو جادوا , ٢٠٠٤ : ٦٠) واتفق (ابراهيم , ٢٠٠٨ : ٦٠) و (الكبيسي , ٢٠١٣ : ٤٣) على أن الحساسية للمشكلات قدرة القائد الاداري على رؤية الكثير في الموقف الواحد , فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً , اضافة الى قدرة التحليل للكليات المركبة من الأفكار وإعادة تركيبها . بينما يؤكد (الكنانى , ٢٠٠٥ : ٨١) بأن القائد الاداري الذي يمتلك هذه السمة , تكون له فرصة في التوصل الى حلول ناجحة . أما (بودرهم , ٢٠١٣ : ٥٨) فيعدها القدرة على اكتشاف أكبر عدد ممكن من المشكلات المرتبطة بموضوع ما , فضلاً عن التحديد الدقيق للمشكلة والتعرف على إبعادها وجوانب القصور فيها .

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي strategic planning

١ : مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعد التخطيط الاستراتيجي من أول الوظائف وأهمها في الإدارة (التخطيط , التنظيم , التوجيه , الرقابة) وبدونه لا تتم أية وظيفة أخرى , فالخطة غالباً ما تكون الأساس الصحيح لنجاح أي عمل (محمود , ٢٠١٤ : ٦٨) . كونه يمثل عملية اتخاذ القرارات التي تكفل تفعيل خارطة الطريق للوصول الى هدف محدد أو اتجاه المستقبل (معروف , ٢٠٠٩ : ٢٥) , من خلال عملية التنبؤ بالحاجات المستقبلية المؤثرة في المنظمة , وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات(ماهر , ٢٠٠٧ : ٢٦)

يعرف التخطيط بأنه " هو الأسلوب العلمي والواعي لتوجيه الموارد البشرية والمالية والمالية المتاحة على النمو الذي يساعد في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في اقصر وقت ممكن بأقل جهد وبأدنى قدر من الضياع (الجبوري , ٢٠١٣ : ٨) .

ويعرف التخطيط الاستراتيجي " هو النشاط الإداري الذي يسعى لرسم الأهداف والخطط والبدائل اللازمة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأفضل الوسائل وأحسن أداء و أقل جهد ممكن , والتخطيط عملية إبداعية تعتمد على التفكير المنطقي والتنبؤ بالسوق واحتياجات العملاء والمستهلكين (رضا , ٢٠٠٩ : ٤٧) .

ويمكن تعريفه على انه " عملية مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقديمها , في حين ان الخطط plans هي احد عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به(بني حمدان , ٢٠٠٧ : ١١)

عرفه (Badair , 2011 : 16):إدارة إدارية لتنظيم الوقت الحاضر على اساس توقعات المستقبل المنشود .

وعرفه (العتوم وكوفي , ٢٠١١ : ١٣٦) هو مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات في البيئة وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة .

ويعرف على انه " تنمية وتكوين خطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المنظمة في بيئتها الداخلية (النجار , ٢٠٠٧ : ٢٦٢) .

ويمكن تعريفه على انه " مجموعة من المفاهيم والاجراءات والادوات المصممة لجعل القادة والمديرين والمخططين يفكرون ويقررون (ينفذون) بطريقة استراتيجية (برايسون , ٢٠٠٣ : ٢٠) .

٢: أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده , والبعض قد تعمق كثيراً حول فاعلية هذا النوع من التخطيط , فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية , ويساعد في إعطاء تصور واضح ومفهوم عن المنظمة , وهذا بدوره يجعل من الإمكان صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها , كما أنه يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها (ادريس والغالي , ٢٠٠٧ : ١١٦)

وتتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي :

أ- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها واتخاذ القرارات الفاعلة لبلوغها وذلك يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة والمناسبة (الكرخي , ٢٠١٤ : ٥٣) .

ب- تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ والتنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة (الصيرفي , ٢٠٠٩ : ٥٨) .

ت- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة ومصصلحة أعضاء المنظمة وأصحاب المصالح (السكارنة , ٢٠١٠ : ٩٥) .

ث- يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ فالأهداف التي يتم تحديدها في مرحلة التخطيط هي عبارة عن معايير أو مقاييس رقابية تقاس بموجبها نتائج الأعمال والأنشطة وتصحيح الانحرافات حين حدوثها (الجبوري , ٢٠١٣ : ١٠) .

ج- التعرف على جوانب القوة والضعف في المؤسسة وتوجيه الموارد والإمكانات المتوفرة الى أفضل سبل الأداء والإنتاجية الفعالية وفق مفاهيم اقتصاد المعرفة (العتوم , ٢٠١١ : ١٤١) .

ح- يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف المرجوة (ادريس والغالي , ٢٠٠٧ : ١٢٤) .

٣: أساليب التخطيط الاستراتيجي :

تعتبر الإدارة العليا في كافة المنظمات المسؤول الرئيسي عن عملية التخطيط الاستراتيجي , إلا أن سعي الإدارة العليا لتحقيق التناسق والتكامل بين أهداف المنظمة ومواردها البشرية أدى الى إشراك القادة الاداريين والمسؤولين الآخرين في وضع الخطط الاستراتيجية (الشلة , ٢٠٠٣ : ٢٣) وتحديد الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها , وتختلف مسؤولية كل طرف عن الأطراف الأخرى , لكن تبقى مسؤولية مشتركة . (الخطيب , ٢٠٠٣ : ٢٣) وفي العادة ما يمارس التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي :

أ- أسلوب التخطيط من الأسفل الى الأعلى : يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مدراء الأقسام والادارات الأخرى تقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول ما يخرج ويدخل وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع التغيرات البيئية المختلفة , وبعد ذلك تقوم الادارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة , ويتم وضع الخطط الملائمة طبقاً للوضع القائم .

ب- أسلوب التخطيط من الأعلى الى الأسفل : يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية , وتقوم الادارة العليا في المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك بأعداد الخطط وارسالها الى الادارات والاقسام ليتم تنفيذها , أما المنظمات التي تتبع نظام اللامركزية فتقوم الادارة العليا بأعداد الخطوط العريضة والتوجهات الرئيسية الى الادارات والاقسام طالبة منها تقديم الخطط , وبعدها ترجع الخطط من قبل الادارة ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى الى الادارات والاقسام لتنفيذها .

ت- أسلوب المزج بين الأسلوبين السابقين : أي من الأعلى الى الأسفل ومن الأسفل الى الأعلى , وهذا الأسلوب متبع من قبل المنظمات الكبرى , ويحدث من خلال التنسيق بين الادارة العليا والادارة التنفيذية الوسطى .

ث- أسلوب فريق التخطيط : من خلال هذا الأسلوب تعتمد المنظمة على فريق من المخططين الاستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للمنظمة وما يجب أن يكون عليه , وهذا يتم في المنظمات الكبرى (الشلة , ٢٠٠٣ : ٢٣-٢٤) .

٤ : متطلبات التخطيط الاستراتيجي :

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي من المهام الرئيسية للمدراء الاستراتيجيين والادارة العليا , حيث يجب على المدراء الاستراتيجيين القيام بإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي وينبغي لهم أن يتمتعوا برؤية ثاقبة في وضع الاهداف والاستراتيجيات بما يتلائم مع ظروف البيئة

الداخلية والخارجية للمنظمة . ومن ثم تحديد السياسات والاجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق اهداف المنظمة (الدوري , ٢٠٠٥ : ٣٢) .

ان الادارة العليا في اي مؤسسة عامة انتاجية او خدمية او منظمة اعمال تحتاج الى مجموعة من المتطلبات الاساسية تمهيداً للبدء في العمل بنظام التخطيط الاستراتيجي , ومن ابرز هذه المتطلبات نذكر ما يلي (الناصر , ٢٠٠٣ : ٤٢-٤٣) .

- ١- وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من اهداف فرعية .
- ٢- التصرف ضمن الامكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الاهداف .
- ٣- تقديم تصور للأنشطة التي يجب ان تتخذ لتحقيق الاهداف المعنية للوقوف على التفاعلات التي يمكن ان تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الامكانيات المتاحة .
- ٤- توفير معايير لقياس الانجازات الحاصلة بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه .
- ٥- ايجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الاستراتيجية ومنفذها لتفعيل نقل التخطيط من الواقع النظري الى الواقع العملي .
- ٦- ان جوهر التخطيط الاستراتيجي يتمثل امكانية التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية ويقضي ذلك تأمل المستقبل باستمرار وبشكل منهجي (السعدي , ٢٠٠٩ : ٣٠-٣١) .
- ٧- ضرورة التزام الموظفين والادارة المتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي , وتوفير القناعة الكاملة للمشاركين بالخطة وبحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية (الشويخ , ٢٠٠٧ : ٧١) .
- ٨- التعرف على المهارات والقدرات الادارية والفنية لأعضاء المنظمة ومدى ملائمتها للقيام بأعداد الخطة الاستراتيجية (سامي , ٢٠١٠ : ٢٣) .

٥: أبعاد التخطيط الاستراتيجي :

أختلف الباحثون في تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي , نظراً لاختلاف اتجاهاتهم الفكرية , وانسجامها مع هدف البحث الحالي وبعد مراجعة لأدبيات التخطيط الاستراتيجي التي تناولت الأبعاد (El-mobayed , 2006) (Aldehayyat , 2012) (محمود , ٢٠١٤) وأن هذه الأبعاد هي (الرسالة , الاهداف , التحليل البيئي , الخيار الاستراتيجي) .

أ- الرسالة Mission

وجدت المنظمات من أجل تحقيق غرض ما , وعلى الرغم من ان الغرض قد يتغير مع الوقت ألا انه يعد أساسيا , ويرجع السبب الرئيسي لوجود المنظمات الى رسالتها (الدوري , ٢٠٠٣ : ٥١) , إذ يعد أول خطوة في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنها تعبر عن هوية المنظمة , وتوجهها لاتخاذ القرارات ويعد معياراً لقياس الاجراءات في المستقبل (Denhardt & Grubbs , 259 : 2003) ويعرفها (Gates , 2010 : 5) بأنها " الغرض من وجود المنظمة " ومن هنا فإن الرسالة تعكس مفهوم الذات للمنظمة وهويتها التي تعمل الادارة العليا على وضعها موضع التطبيق , وربطها بأهداف المنظمة , إذ يتطلب أن يتم وضع الأهداف على المدى الطويل بوضوح من خلال رسالة المنظمة (Grant , 493 : 2003) .

ب- الأهداف Objectives

ان الاهداف تختلف من منظمة الى أخرى ' فأهداف المنظمات الخاصة هو الربح , في حين يكون هدف المنظمة العامة تقديم الخدمات ووضع المصلحة العامة في مقدمة الأهداف (محمود , ٢٠١٤ : ٨٢) , وعليه تعرف الأهداف بأنها النتائج التي تسعى المنظمات الى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها , ومن واجب الادارة العليا أن تتحقق من الأهداف الموضوعية وتحدد المعايير لقياس النتائج المتحققة منها (القيسي والطائي , ٢٠١٢ : ١٠٦) . وفي نفس السياق عرفها (محمد والنعمي , ٢٠١٢ : ١٤٥) بأنها " النتائج التي تسعى المنظمة بجهودها ومواردها المختلفة الى تحقيقها وعلى المنظمة ترجمة هذه النتائج الى اشكال رقمية وكمية ونوعية كلما كان ذلك ممكناً مع تحديد مواعيد وتواريخ الانجاز والتحقيق " . وأن الأهداف من شأنها ان تساعد المنظمة على تحقيق رسالتها لذلك يجب أن تكون الأهداف محددة وواقعية وقابلة للقياس (Vargo&Hunt , 1996 : 4) وتعد الأهداف أساساً مهماً في تحقيق النجاح المنظمي من حيث بلورة التوجه اللازم لادارة المنظمة , وتتبع الأهمية من دورها في تحقيق التشخيص للفرص البيئية , توجيه القرارات تسهيل العمل كفريق , وكذلك تشجيع التناسق (الفرطوسي , ٢٠١١ : ٣٠) .

ويرى بعض الباحثين إمكانية التمييز بين الأهداف والغايات ' فالاهداف هي تحقيق الأهداف طويلة الأجل , بينما الغايات أو الغرض تحقيق الأهداف قصيرة الأجل وتحويل رسالة المنظمة إلى أهداف قابل للقياس (مهدي , محمد , ٢٠١٣ : ٢٦٥) .

ت- التحليل البيئي Environment analysis

تعد هذه الخطوة من الخطوات الرئيسية في عملية التخطيط الاستراتيجي , ويرجع ذلك الى حقيقة أن أي منظمة عامة لا توجد في فراغ , أصبحت البيئة التي تعمل بها المنظمة أكثر تعقيداً , وأكثر سرعة في التغيير , لذلك من الضروري على كل منظمة التعرف على القوة الداخلية والخارجية التي قد تشكل مستقبلها (Shahin ,2011:59) وعليه بعد أن يتم وضع بيان رسالة المنظمة ويتم تحديد أهدافها لا بد من الانتقال الى تحليل البيئة التي تعمل بها المنظمة (Denhardt & Grubbs , 2003 : 26) ويقصد بالتحليل البيئي بأنه مجموعة الفعاليات التي يقوم من خلالها الاستراتيجيون بمراقبة قطاعات البيئة الخارجية والداخلية وتخمين مدى التغيير فيها من اجل اكتشاف الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف , بحيث يتم اتخاذ القرارات الخاصة بصياغة وتعديل الأهداف والمركز الاستراتيجي النهائي للمنظمة (محمد والنعمي , ٢٠١٢ : ١٤٥) . ويمكن تقسيم البيئة المحيطة بالمنظمة على البيئة الخارجية والداخلية (علان , صدفة , ٢٠١٠ : ١٥) ويتم التعرف على البيئة التي تعمل المنظمة من خلالها باستخدام تحليل SWOT , حيث يتضمن تحليل SWOT تحديد وتقييم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتقييم نقاط القوة التنظيمية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية (Mckay , 2001 :4) .

ث- الخيار الاستراتيجي Strategic choice

ان أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي هو قيام الادارة العليا في المنظمة بعملية الخيار الاستراتيجي , اذ تأتي هذه المرحلة بعد عملية التحليل البيئي , فعند الانتهاء من تقييم جوانب القوة والضعف والوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تعترض سبيل المنظمة , يشرع المعنيون بالأمر بتوليد الاستراتيجيات البديلة (الساعدي , الغرباوي , ٢٠١٠ : ٩١) ويعرفه(الفرطوسي , ٢٠١١ : ٣٤) بأنه " أفضل بديل او قرار يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل المتاحة والذي يهدف الى تحقيق الموائمة بين البيئة الداخلية وبيئتها الخارجية للوصول الى الاداء المرغوب " . وان تطوير بدائل منطقية تعد جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي (Natarajan.et,al,2000:55) , ذلك لأن الغرض من الخيار الاستراتيجي هو التميز والتفوق على المنافسين وكسب ميزة تنافسية , لذا يتوجب على المنظمة أن تعمل بشكل متميز على إيجاد بدائل واختيار أفضلها وبما يكسبها ذلك التميز(Karnanin , 2006 :

اولاً : وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يهتم هذه الجزء بمناقشة اجابات افراد عينة البحث حول المتغيرات وقد تم استخراج الاوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية وشدة الاجابة .

١- وصف وتشخيص (القيادة الادارية) : X

جدول (١) الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الادارية

البعد	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %	ترتيب البعد
الاصالة	٣.٧٣	١.٢٨	٧٥%	١
المرونة	٣.٥٦	١.٠٢	٧١%	٢
الطلاقة	٣.٢٨	١.٢٩	٦٥%	٤
الحساسية للمشكلات	٣.٣٥	١.٢٧	٦٧%	٣
	٣.٥٠	١.٢٤	٧٠%	

المصدر : اعداد الباحثين باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.V.24

يتبين من نتائج جدول (١) ان الاوساط الحسابية لمتغير القيادة الادارية جاءت من الوسط الفرضي والبالغ (٣) حقق متغير القيادة الادارية حسابياً مرجحاً (٣.٥٠) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٣) وبانحراف معياري (١.٢٤) وهذا يدل على توافر المتغير المذكور من الشركة المبحوثة وما يعزز ذلك شدة اجابات افراد عينة البحث بلغت ٧٠% .

وعند الرجوع الى جدول (١) نلاحظ الاتي :

أ- حقق بعد الاصالة المرتبة الاولى من بين ابعاد متغير القيادة الادارية حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح للبعد المذكور (٣.٧٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٣) وبانحراف معياري (١.٢٨) وبشدة اجابة (٧٥%) وهذا يدل على توافر البعد في الشركة المبحوثة .

ب- حقق بعد المرونة المرتبة الثانية من بين ابعاد القيادة الادارية اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح (٣.٥٦) اكبر من الوسط الفرضي البالغ (١.٠٢) وهذا يدل على توافر البعد في الشركة المبحوثة وما يعزز ذلك شدة اجابات افراد عينة البحث بلغت (٧١%) .

ت- حقق بعد الطلاقة المرتبة الرابعة وبوسط حسابي مرجح (٣.٢٨) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (١.٢٩) وهذا يدل على توافر البعد في مجتمع البحث وما يعزز ذلك اجابات افراد العينة حققت نسبة (٦٥%)

ث- حقق بعد الحساسية للمشكلات المرتبة الثالثة وبوسط حسابي مرجح (٣.٣٥) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (١.٢٧) وهذا يدل على توافر البعد في مجتمع البحث وما يعزز ذلك اجابات افراد العينة حققت نسبة (٦٧%) .

٢- وصف وتشخيص متغير (التخطيط الاستراتيجي) : y

جدول (٢) الاحصاءات الوصفية لمتغير التخطيط الاستراتيجي

البيد	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %	ترتيب البعد
الرسالة	٣.٥٣	٠.٩٩	%٧١	٢
الاهداف	٣.٦٢	١.٠٢	%٧٣	١
التحليل	٣.٢٨	١.١٥	%٦٦	٣
الخيار	٣.٢١	١.٣١	%٦٤	٤
	٣.٥٨	١.١٠	%٧٢	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.V.24

نلاحظ من جدول (٢) ان متغير التخطيط الاستراتيجي وسط حسابي مرجح (٣.٥٨) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (١.١٠) وهذا يدل على توافر المتغير في المصرف عينة البحث وما يعزز ذلك شدة اجابات افراد عينة البحث كانت %٧٢ .

عند الرجوع الى الجدول (٢) تبين الاتي :

أ- حقق بعد الرسالة وسط حسابي مرجح (٣.٥٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (٠.٩٩) وهذا يدل على توافر البعد في الشركة المبحوثة وما يعزز ذلك شدة اجابات افراد البحث كانت %٧١ وبهذا احتل البعد المرتبة الثانية على مستوى ابعاد التخطيط الاستراتيجي .

ب- حقق بعد الاهداف وسط حسابي مرجح (٣.٦٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (١.٠٢) وهذا يدل على توافر البعد في الشركة المبحوثة اذ حقق شدة اجابة (%٧٣) واحتل المرتبة الاولى من بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي .

ت- حقق بعد التحليل الاستراتيجي وسط حسابي مرجح (٣.٢٨) وهو اعلى من السوط الفرضي والبالغ (٣) وبانحراف معياري (١.١٥) وهذا يدل على توافر البعد في الشركة المبحوثة , وما يعزز ذلك قيمة شدة الاجابة (%٦٦) وبهذا احتل البعد المرتبة الثالثة ما بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي .

ث- حقق بعد الخيار الاستراتيجي وسط حسابي مرجح (٣.٢١) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (١.٣١) وهذا يدل على توافر البعد الا ان اجابات افراد العينة واتفقهم حول هذا البعد كانت %٦٤ وبهذا احتل البعد المرتبة الرابعة .

ثانيا : اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

لغرض اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون , وبذلك لاختبار علاقة التأثير يتم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط .

١- اختبار الفرضية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الادارية والتخطيط الاستراتيجي؟

جدول (٣)

اختبار فرضية الارتباط

المتغير المعتمد التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل (القيادة الادارية)	
	الاختبارات	
	ارتباط بيرسون	**٠.٩٢١
	اختبار Z	٤.٩٥
قيمة Z الجدولية	١.٩٦	

** يعني الارتباط عند مستوى معنوية ١ %

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V.24

نلاحظ من جدول (٣) بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (١ %) بين القيادة الادارية والتخطيط الاستراتيجي اذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠.٩٢١) وما يعزز قوة العلاقة اختبار Z اذ بلغت قيمة الاختبار (٤.٩٥) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (١.٩٦) عند مستوى معنوية ١ % .

٢- اختبار الفرضية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الادارية في التخطيط الاستراتيجي) .

جدول (٤)

تحليل علاقة الانحدار بين القيادة الادارية والتخطيط الاستراتيجي

المتغير المعتمد (التخطيط الاستراتيجي)						
الجدولية F	F	الجدولية T	T	R ²	B	المتغير المستقل (القيادة الادارية)
٧.٥٦	١٥.٧٢	٢.٤٦	٨.٦٢	٠.٨٩	٠.٩٢	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.V.24

يلاحظ من الجدول (٤)

١- بلغ معامل انحدار متغير القيادة الادارية على متغير التخطيط الاستراتيجي (٠.٩٢) اي ان اذ تغير متغير القيادة الادارية بمقدار وحدة واحدة فان متغير التخطيط الاستراتيجي سيزداد بمقدار (٠.٩٢) . بلغت قيمة (T) (٨.٦٢) وهي اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٢.٤٦) عند مستوى معنوي (١ %) .

- ٢- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠.٨٩) وهذا يعني ان متغير القيادة الادارية يفسر ما نسبته ٨٩% من التغيرات التي تطرأ على التخطيط الاستراتيجي .
- ٣- بلغت قيمة F (١٥.٧٥) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوي ١% والبالغة (٧.٥٦) وهذا يدل على ان النموذج معنوي اجمالاً .
- تستدل الباحثة من نتائج جدول (٤) قبول الفرضية التي نتجت على وجود علاقة تأثير للقيادة الادارية في التخطيط الاستراتيجي .

المبحث الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

اولاً : الاستنتاجات

- ١- تراوحت قيم الاوساط الحسابية لفقرات لمتغير المستقل (القيادة الادارية) بين (٣.٧٣ - ٣.٢٨) ولقد بعد (الاصالة) اعلى وسط حسابي بلغ (٣.٧٣) في حين حصل (بعد الطلاقة) على اقل وسط حسابي بلغ (٣.٢٨) .
- ٢- بينت النتائج الاحصائية لوصف عينة البحث بشأن التخطيط الاستراتيجي ان المنظمة المبحوثة تعطي اهتماماً ملحوظاً لابعاد هذا المتغير باهمية ذلك من خلال كما حققت من اوساط حسابية تراوحت بين (٣.٦٢ و ٣.٢١) اذا حصلت الفقرة بعد (الاهداف) على اعلى وسط حسابي بلغ (٣.٦٢) وحصلت الفقرة بعد (الخيار الاستراتيجي) اقل وسط حسابي مرجح بلغ (٣.٢١)
- ٣- اظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الادارية والتخطيط الاستراتيجي , وهذا يعني ان القيادة الادارية تسعى او تدرك اهمية التخطيط الاستراتيجي .
- ٤- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد القيادة الادارية في التخطيط الاستراتيجي , إذ كانت قيمة معامل التفسير (٩٢%) (٨٩%) وهذا يعني ان القيادة الادارية تفسر ما نسبته (٨٩%) من التغيرات التي تطرأ على التخطيط الاستراتيجي .

ثانياً : التوصيات

- ١- ضرورة قيام ادارة الشركة بزيادة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي وتدريب القائمين على هذه العملية على الاساليب الحديثة في موضوع التخطيط الاستراتيجي .
- ٢- الاهتمام بموضوع المشاركة بالتخطيط الاستراتيجي من قبل كافة العاملين .

- ٣- الاهتمام تعزيز نظام المعلومات الادارية لما له من دور كبير في ترشيد التخطيط الاستراتيجي .
- ٤- تعزيز الاساليب الحديثة والتقنية في مجال التخطيط الاستراتيجي .
- ٥- السعي إلى تبني سياسة واضحة في مجال تدريب القادة، وذلك بتخصيص الإمكانيات المادية، المالية والبشرية اللازمة لتدريب وتنمية مهارات القادة .

المصادر

أولاً : المصادر العربية

- ١- الدوري , زكريا مطلق , ٢٠٠٣ , الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية , دار اليازوري للنشر والتوزيع - عمان .
- ٢- السكارنة , بلال خلف , (٢٠١٠) , القيادة الادارية الفعالة , الطبعة الاولى , دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان .
- ٣- العجمي , محمود حسنين , (٢٠٠٨) , الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية , دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان .
- ٤- العلاق , بشير , (٢٠١٠) , القيادة الادارية , الطبعة الاولى , دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع - عمان .
- ٥- القيسي , فاضل حمد , والطائي , على حسون , ٢٠١٢ , الادارة الاستراتيجية : نظريات ومداخل وقضايا معاصرة , الطبعة الاولى , دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان .
- ٦- عليوه , السيد , (٢٠٠١) , الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية , دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان .
- ٧- كلالدة , ظاهر , (٢٠١٢) , القيادة الادارية , الطبعة الاولى , دار زهران للنشر والتوزيع , عمان .
- ٨- كنعان , نواف , (٢٠٠٩) , القيادة الادارية , دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان .
- ٩- ماهر , احمد , ٢٠٠٧ , الادارة الاستراتيجية , الدليل العلمي للمديرين , الطبعة الرابعة , الدار الجامعية , الاسكندرية .
- ١٠- معروف , هوشيار , ٢٠٠٩ , التخطيط الاستراتيجي , الطبعة الاولى , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان .

- ١١- الديب , ابراهيم رمضان , ٢٠٠٧ , " استراتيجية الابداع والابتكار " , مجلة التدريب والتقنية صادرة عن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني , السعودية .
- ١٢- عواشيرية , سعيد , ٢٠٠٩ , " العوامل المؤثرة في الابداع في المنظمات الحكومية واليات تفعيل اثرها الايجابي " , المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي " معهد الادارة العامة , المملكة العربية السعودية .
- ١٣- علان , معتصم فضل , وصدفة , رشاد عطا , ٢٠١٠ , دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية , الشركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية , بحث للحصول على درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد والعلوم الادارية – جامعة النجاح الوطنية – فلسطين .
- ١٤- محمد , سعيد عبدالله , والنعمي , مثنى سعد ياسين , ٢٠١٢ , العلاقة بين وضوح مفهوم الادارة الاستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديري المصارف الاهلية في مدينة الموصل , مجلة تنمية الرفادين , المجلد ٣٤ , العدد ١١٠ , كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الموصل .
- ١٥- الساعدي , مؤيد , والغرباوي , جواد سلمان طاهر , ٢٠١٠ , تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية : دراسة استطلاعية , تحليلية لأراء عينة من القيادات العسكرية العليا , مجلة القادسية , للعلوم الادارية والاقتصادية , المجلد ١٢ , العدد ٢ , كلية الادارة والاقتصاد .
- ١٦- محمود زيد خوام , ٢٠١٤ , المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي , بحث ميداني تحليلي في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي , رسالة ماجستير في الادارة العامة غير منشورة , كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
- ١٧- الفرطوسي , مؤيد ماضي عطية , ٢٠١١ , دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهداف الضريبة : بحث استطلاعي لأراء عينة في الهيئة العامة للضرائب , بحث لنيل شهادة الدبلوم العالي المعادلة للماجستير في الضرائب , المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية – جامعة بغداد .
- ١٨- الموسوي , نادية ناصر عكلة , ٢٠١٦ , دور القيادة الخلافة في تطوير المقدرات التنظيمية الديناميكية : دراسة تطبيقية في عينة من الكليات الاهلية , رسالة ماجستير في قسم ادارة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة كربلاء .

ثانياً : المصادر الانكليزية

- 1- Gates , Linda Park , 2010 , Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios : An Integrated Strategic planning Framework , technical report .
- 2- Grant , Robertm , 2003 , Strategic Planning in a Turbulent Environment : Evidence from the oil Majors , Strategic Management journal , Vol.44 , No .6 , pp.491-517.
- 3- Jones , Rodney , 2002, Fundamentals of Strategic and tactical Business planning , prepared for the MAST program.
- 4- Karnanin , Aneel,2006,Essenc of strategy : Controversial choices , Ross school of Business working paper series working paper NO,1032,University of Michigan .
- 5- Mckay , Emily Gantz , 2001 , Strategic Planning : a ten – step guide , Based on materials originaly prerared for use with shatil , the technical assistance project of the NEW Israel fund .
- 6- Shahin , Basel , 2011 , evaluating the effectiveness of Strategic Planning within the middle eastern public sector , thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Doctor of Business Administration , Victoria Graduate school of Business faculty of Business and Law Victoria University Melbourne , Australia >