جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات الصباحية

استكشاف مهارات القيادة الاستراتيجية

﴿ دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة في كلية الادارة والاقتصاد /جامعة القادسية ﴾

بحث مقدم الى قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في علوم ادارة الاعمال

بإشراف

أ . م . رونق كاظم حسين

اعداد الطالب

محمد حسين جبار الطائي

بسم الله الرحمن الرحيم

يرفع الله الذين امنوا منكم

والذين اوتوا العلم درجات والله بما

تعملون خبير .

صدق الله العلي العظيم

(المجادلة:١١)

الاهداء

الى من كان لها الفضل بعد الله تعالى في كل جميل في

حياتي . .

حبيبتي وغاليتي **امي** حفضها الله وامدها الله بالصحة والعافية

الى سبب وجودي وسندي **والدي** العزيز اطال الله بعمره

الى عزيز قلبي **عمي ابو غسان**

الى جميع من ساندني وارشدني الى الصواب

اهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

اقدم شكري الى من وقف بجانبي خلال مراحلي الدراسية

كما اقدم خالص شكري وامتناني الى

الاستاذة الفاضلة (أ.م. رونق كاظم حسين)

الى اصدقائي الاربعة

(محمد نعمة، محمد كامل، علي محمد خضر، محمد رزاق)

الى من ساندتني في دراستي الجامعية

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية الكريمة	٢
الاهداء	٣
الشكر والتقدير	٤
قائمة المحتويات	٥
قائمة محتويات المبحث الاول	
قائمة محتويات المبحث الثاني	
قائمة محتويات المبحث الثالث	
قائمة محتويات البحث الرابع	
الملاحق	
قائمة المراجع	

قائمة الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١	القيادة عملية مستمرة	١٦
٢	انماط القيادة الاستراتيجية	٣٠
٣	ممارسات القيادة الاستراتيجية	٣٢

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١	عينة البحث	١١
٢	ادوات الدراسة	١٢
٣	مداخل ونظريات القيادة	١٩-٢٠
٤	فروقات بين الادارة والقيادة	٢١-٢٢
٥	فروقات بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي	٢٨
٦	بعد الرؤيا	٣٧
٧	بعد التركيز	٣٨
٨	بعد التنفيذ	٣٩

المبحث الاول: منهجية البحث

- مشكلة الدراسة
- اهداف الدراسة
- اهمية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- ادوات الدراسة

الخلاصة :

يهدف البحث الى دراسة استكشاف مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاث(الرؤية ، التركيز ، التنفيذ) . وذلك من خلال استخدام الادوات الاحصائية الوسط الحسابي والانحراف المعيار ومستوى التطبيق . اذ طبق البحث على عينة بلغت (٨) قادة في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية ، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها

المقدمة :

بات واضحاً من خلال الدراسات والبحوث التي تطرقت للقيادة الدور الحيوي لها في المنظمات وانعكاساتها على المجتمع بشتى مجالاته . اذ اسهب بكتاباتها العديد من الكتاب والباحثين في شتى العلوم وكلا من جانب اختصاصه حتى اصبح التطرق اليها مدخلا لدراستها كتوجهات مستقبلية لابد من اخذها بنظر الاعتبار لتزايد الحاجة اليها ولمواكبة التغيرات والتطورات العلمية وتقلبات الاحوال التي اصبحت جزء لا يتجزء من حياة الشعوب وتحديدا المجتمع العراقي وما يتعرض له من المواقف الطارئة والازمات مكونة شتى الضغوط النفسية التي لابد للفرد ان يواجهها ويتكيف معها كونها تعد عوائق لا يختفي على احد آثارها بالنسبة للمورد البشري ومن ثم على المنظمة ولمجتمع . وبذلك يعد البحث امتداد للدراسات والبحوث التي تطرقت لموضوع القيادة . وتحديدا عني بمهارات القيادة الاستراتيجية .

واشتمل البحث على اربع مباحث رئيسية ، اختص المبحث الاول بمنهجية البحث والمبحث الثاني اهتم بالاطار النضري وبيان الجانب العلمي في المبحث الثالث والمبحث الرابع اختص عن اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .

المبحث الاول

اولاً – مشكلة الدراسة :

ان نجاح المنظمات وتحديداً كلية الادارة والاقتصاد ومجتمع الدراسة يعتمد على كفاءة قيادتها ، وعلى ما تمتلكه من مهارات ،وكيفية توظيفها في ممارسات العمل والنجاح ويعد هذا جوهر مشكلة الدراسة ، وعموماً فأنه يمكن تجسيد مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الاتية :

١-ما مدى توافر انماط القيادة الاستراتيجية في العينة المبحوثة ؟
٢-ما اهمية كل بعد من ابعاد مهارات القيادة الاستراتيجية وترتيبه؟

ثانياً- اهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية :

١-الوقوف على طبيعة مهارات القيادة الاستراتيجية القائمة لعينة الدراسة توضيح انواعها ونماطها .
٢-توضيح اهمية ، مفهوم القيادة الاستراتيجية وكشف عن مستوى مهارات القيادة الاستراتيجية في عينة الدراسة .
٣-بناء واثراء الاطار النظري لمتغير الدراسة .
٤-التعرف على اختلاف دور مهارات القيادة الاستراتيجية وفقاً لخصائص عينة الدراسة (المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، الجنس العمر)

ثالثاً- اهمية الدراسة :

١-تنطلق اهمية الدراسة من اهمية الكلية المبحوثة التي طبق فيهما البحث ودورها في تعزيز سوق العمل ومتطلباته .
٢-تأتي اهمية الدراسة من اهمية متغير القيادة الاستراتيجية التي تعد العمود الفقري للمنظمة .

رابعاً- مجتمع الدراسة وعينته :

يمثل مجتمع البحث كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية ، اذ بلغ عدد العينات (٨) اما المبرر لأختيار العينة فتمثلت بوجود مستويات ادارية لديهم خبرة قيادية يمثلون خير عينة لدراسة مهارات القيادة الاستراتيجية .

يمكن تلخيص عينة البحث بالجدول رقم (١) التالي :

الخصائص	كلية الادارة و الاقتصاد				
الجنس	الذكور	العدد	الاناث	العدد	العدد الكي
المجموع	انحصرت العينة على جنس الذكور	ــــ	ــــ	ــــ	٨
المؤهل العلمي	احصرت اغلبها على الدكتوراه	٦	ــــ	ــــ	٨
	تليها الماجستير	٢		ــــ	
مدة الخبرة	انحصرت على الفئة الرابعة اكثر ١٥ سنة	٧	ــــ	ــــ	٨
	تليها الفئة الثالثة من ١٠ الى ١٥ سنة	١			
العمر	احصرت جميعها من ٤٠ الى ٥٠ سنة	٨	ــــ	ــــ	٨

خامساً - ادوات البحث :

تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية . واعتمد الباحث على كل من متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالاضافة الى المدة الذي تساوي (٤) درجات وذلك لقياس طول خلايا المقياس LIKERT الخماسي وهو الفرق بين اعلى درجة (٥) واقل درجة (١) حيث يساوي (١-٥) ومن ثم قسمت على اكبر قمة في مقياس لغرض الحصول على طول الخلية (٤ ÷ ٥ = ٨٠ %) ومن ثم اضافة النتيجة الى الدرجة الادنى في المقياس وهي (١) لتصبح الحدود الدنيا والعليا للخلية كما يأتي في الجدول رقم (٢)

جدول رقم (٢)

الحد الادنى	المدى
٨٠ ، ١ ، ١	غير مطبقة
٨١ ، ١ - ٦٠ ، ٢	مطبقة بدرجة ضعيفة
٦١ ، ٢ - ٤٠ ، ٣	مطبقة بدرجة متوسطة
٤١ ، ٣ - ٢٠ ، ٤	مطبقة بدرجة كبيرة
٢١ ، ٤ - ٥	مطبقة بدرجة كبيرو جدا

المبحث الثاني

- المبحث الثاني : القيادة الاستراتيجية

- التمهيد

اولا- المفهوم العام للقيادة

ثانياً- مدخل ونظريات القيادة

ثالثاً- القيادة والادارة

رابعاً- مفهوم الاستراتيجية

خامساً- اهمية القيادة الاستراتيجية

سادساً- خصائص القيادة الاستراتيجية

سابعاً- الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية

ثامناً- انماط القيادة الاستراتيجية

تاسعاً- مهام القيادة الاستراتيجية

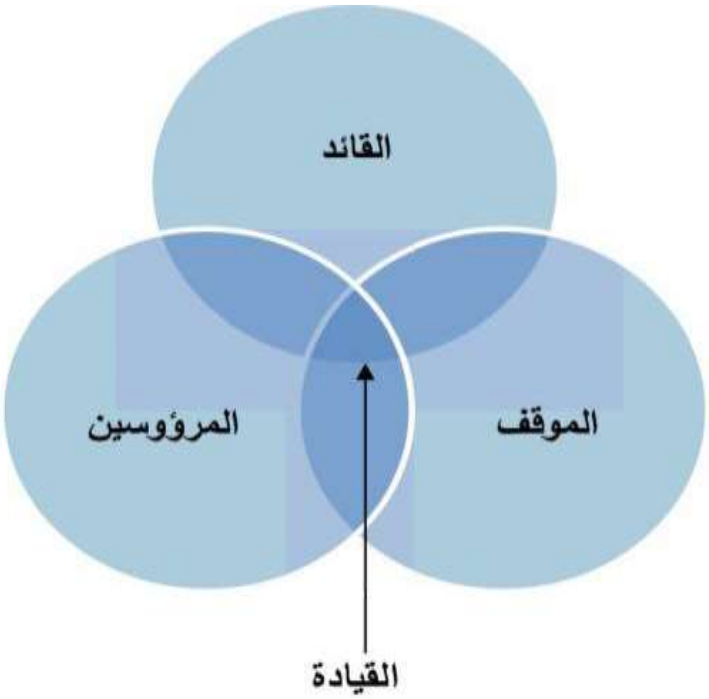
التمهيد:

تعتبر القيادة جوهر العملية الادارية ، وتحفل اليوم بتراث كبير من التعريفات والمفاهيم ، بالأضافة الى المداخل والمدارس في تفسير هذه الظاهرة وهي ما زالت تحضى بالاهتمام ومحاولات التطور ، وفي هذا المبحث فسوف يتناول الباحث الاطار المفاهيمي للقيادة ، وما تشمله من تعريفات متعلقة بهذا المفهوم ، والمداخل والنظريات القيادية ،والاتجاهات الحديثة في القيادة ، بالاضافة الى تعريف وبيان الاستراتيجية ، وكذلك توضيح مفهوم القيادة الاستراتيجية وتعريفها ، كما يبين هذا البحث توضيحاً لخصائص القائد الاستراتيجي وممارساته ، وكذلك لأنماط القيادة الاستراتيجية واهدافها .

اولا-المفهوم العام للقيادة :

برغم من تعدد التعاريف والمفاهيم التي قدمها الباحثون للقيادة الا انه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد للقيادة . او حتى اتفاق عام على مصطلح القيادة ومكوناتها ، ويركز بعض الباحثين على اعتبار ان القيادة هي محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف ، وعلى اعتبارات القيادة عملية مستمرة ويوضح الشكل التالي هذا المفهوم (جاد الرب ، 2:2012)

الشكل (١) يوضح القيادة كعملية مستمرة



المصدر (جاد الرب، 2012 :2)

جاد الرب ،سيد محمد (٢٠١٢) القيادة الاستراتيجية . مصر :دار الكتب المصرية

الا ان الباحثين يرون انه ليس هناك اتفاق على ان القيادة تعني العملية المعقدة الناتجة عن التفاعل المستمر بين القائد ، المرؤوسين ، الموقف ، ويركزون في تعريف القيادة على جوانب عديدة مثل :

١- الشخصية

٢- السمات الطبيعية

٣- سلوك القادة

كما ان بعض الباحثين يهتم بدراسة القيادة من خلال العلاقة الثنائية بين القادة والتابعين وما زل البعض يرى ان الموقف له تأثير على جانب القيادة وهناك جرى نقاش مستمر لدى الطلاب واساتذة الادارة والممارسين للقيادة حول امكانية ارجاع النجاح او الفشل التنظيمي الى القادة فقط ،حيث يوضح البعض اهمية التأثير الموقف الاداري على كيفية اداء الوضائف التنظيمية (جاد الرب ، ٢٠١٢ :٣).

ويستنتج الباحث ان القيادة هي عملية مستمرة وهي نتيجة عن التفاعل بين الموقف والمرؤوسين والقائد ولابد ان تظهر شخصية القائد وتحدد سلوكه في تعامله سواء مع المرؤوسين والموقف .

مفهوم القيادة:

هي قدرة التأثير على الاخرين لخلق روح التعاون بينهم لتحقيق اهداف العملية الادارية والقيادة في عميات الادارة ان يتصف القائد بالهدوء وضبط النفس والاتزان والقدرة على التعاون مع الاخرين ومواجهة المواقف المختلفة (الديري والخطيب،٢٠١١ : ١٨٦)

واورد نجم تعريف جيمي جيبون ان القيادة هي عملية التأثير في الجماعة بموقف معين في فترة معينة ، وفي مجموعة معينة من الاحداث ، لما يحفز الافراد ليكافحوا برغبة لتحقيق اهداف تنظيمية ، واعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول الى الاهداف المشتركة والرضا (نجم، ٢٠١١ :٢٢)

واورد مينسون واخرون التعريفات التالية للقيادة (جاد الرب،٢٠١٢ :٣)

- هي ايجاد وخلق وتوجيه القوة المعنوية

- العلاقة الشخصية المتبادلة ، والتي تحعل الاخرين مطيعين ، لأنهم يريدون ذلك وليس لأنهم مضطرون لذلك (هوكان ١٩٩٤)
- هي الافعال والتصرفات التي تؤثر في الموارد المتاحة لأيجاد الفرص المرغوبة (compell،1991)
- يعرفها كونتر بأنها : القدرة على التأثير في الاشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين .
- اما ماري باركر فوليت فتعرف القيادة بقولها : انما مفاهيم القيادة هي ان تقنع الناس بمتابعتك لهم ، وتدريبهم للعمل معك .
- ويرى جون ايفانسيفن ان القيادة عبارة عن تلك العملية التي تؤدي الى الابداع في بيئة العمل من خلال الافراد القائمين بذلك العمل

ومن التعريفات التي قبلت بالقيادة :انها قدرة الفرد في التأثير على شخص او مجموعة من الاشخاص ، وتوجيههم ، وارشادهم ، من اجل كسب تعاونهم ، وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعة . (المغربي ، ١٩٩٦ ، ١٦٣- ١٦٤)

اما (الشعلان ،٢٠٠٤: ١٠٦- ١٠٧) فيحدد العناصر الاساسية لوجود القيادة والتي حددها بالتالي .

١. وجود جماعة من الافراد شخصين فأكثر .
٢. وجود السلطة الرسمية وتنظيم اداري رسمي .
٣. ممارسته فن وعلم التأثير الايجابي من قبل القائد على المرؤوسين .
٤. وجود هدف مشترك تسعى الجماعة او المنظمة لتحقيقه.

ويستنتج الباحث ان محور العملية القيادية هي التأثير الذي يكون مبنياً على قناعة المرؤوسين ، وليس على خوفهم او اذعانهم لفرد او سلطة .

ثانياً- مداخل ونظريات القيادة :

تمتلك القيادة الكثير من النظريات والمدارس والمداخل في تفسير هذه الظاهرة التي رغم كل ادبياتها لازالت تحظى بالاهتمام ومحاولات التطوير

يبين (الغامدي ،٢٠٠٦ : ٥٠ – ٧٦) في دراسة مداخل القيادة من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٣) يوضح مداخل ونظريات القيادة

مدخل لقيادة السمات	تطور مفهوم الصفات في اطار ضهور شخصية القائد ، واستمراره في القيادة على اساس توافر صفات شخصيته معينة موجودة في الشخصية ، وبقي الاختلاف على تلك الصفات المشتركة التي تؤدي الى ضهور القائد قائماً بين اصحاب هذا المدخل ، وكذلك على ترتيب اولوياته. اما السمات التي ركزت عليها الدراسات التي اجريت حول هذا المدخل فكانت خمس صفات :الفسيولوجية او الجسمية ، المعرفة العقلية ، الاجتماعية ، الانفعالية، الشعورية ، الشكلية الخارجية ويذهب هذا المدخل الى ان القائد يولد ولا يصنع .
مدخل القيادة السلوكية	لقد ظهر هذا المدخل نتيجة لعدم الاتفاق على السمات وتوافر الادلة من خلال الدراسات والبحوث بأن هناك صفات مكتسبة في القيادة ومن هنا بدأ التساؤل حول الخصائص السلوكية للقائد ، وهل يمكننا تعليم او تدريب الافراد الواعين ولذالك ركز ذالك المدخل على التعريف على سلوك الجماعة وبرز من خلال ذلك ثلاث اهتمامات : دوافعهم وسلوكهم ، التركيز على المهمة ولخص هذا المدخل الى ان القيادة هي نتاج لتفاعل الاهتمامات السابقة مع بعضها البعض .
مدخل القيادة الموقفية	ويشير هذا المدخل على انه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل مكان وزمان كما انه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكن ناجح ، بل ان الموقف له اهمية في تحديد فاعلية القيادة وتركز على ان الموقف او

	العقبات هي الاهم في صناعة القائد ، ويشدد هذا المدخل على اختلاف الظروف الاجتماعية والتنظيمية لك مجموعة بشرية ويعرف الموقف على انه : منظومة القيم والاتجاهات التي يتعامل معها الافراد او الجماعة اثناء القيام بعملية القيادة التي تتضمن العديد من الانشطة ، والتي يعود تخطيطها وتنفيذها وتقييم انشطتها الى تلك القيم والاتجاهات.
مدخل القيادة التفاعلية	ويطلق عليه القيادة التكاملية او التشاركية ، وتعتبر القيادة من وجهة نظر المدخل التفاعلي عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي ، وتحدد خصائصها على اساس ابعاد ثلاث هي : السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف ، وخصائص الجماعة ومتطلباتها ، وهي تربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه ، وتحقيق اهدافهم ، ولشباع حاجاتهم ، ويفسر (جوردن) هذه بأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه والتأثير فيهم بمواقف معينة

ثالثاً- القيادة والادارة :

لقد تزايد النقاش حول الفرق بين القيادة والادارة ، وهل يجب ان يكون جميع المديرين قادة ؟ وفي المقابل هل يجب ان يكون جميع القادة مديرين؟

وقد بين (نجم ، ٢٠١١ : ٣٤ – ٣٥) توضيحا للفرق بين القيادة والادارة مع تأكيده على ان القيادة والادارة مهارات وقدرات تميز كل منها ، فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال قوة الشخصية والخبرة الذاتية في حين ان الادارة هي القدرة على توجيه الافراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركز اداري .

الجدول التالي رقم(٤) يوضح اهم الفروقات بين الادارة والقيادة :

جدول رقم (٤) يوضح اهم الفروقات بين الادارة والقيادة :

الادارة	القيادة
١-التركيز على الكفاءة	التركيز على الفاعلية (مدى تحقق الاهداف)
٢- تغيير الاجرائات والادوات	تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل
٣- التركيز : العقل والرشد	الروح والحدس
٤- التوجه العام : التأثير بالسياسة والاتجاهات	التوجه العام : التأثير بالرؤية والهامها للعاملين
٥- المركز الاداري ، صلاحية رسمية ، المدير مسمى من المنظمة	المكانة الشخصية ، التأثير الغير الرسمي ، القائد مسمى من الجماعة
٦- وظائفه : التخطيط والرقابة وتحقيق اهداف المنظمة	وظائفه : اثارة الاهتمام وتحفيز الافراد لأنجاز الاهداف
٧- المدير يؤكد على اطاعة العاملين كل قائد يمكن ان يكون مديراً	القائد يركز على التأثير بالعاملين كل مدير ليس بالضرورة قائداً
٨- مجال التعامل : العوامل الصلبة (العناوين والمراكز الادارية)	مجال التعامل : العوامل الناعمة (المشاعر و الخبرات والقيم المتقاسمة)

٩- الموقف من التغير : المحافظة والميل الى التغيير التدريجي (الميل للحالة القائمة)	الموقف من التغير : الاتكالية والميل للتغير الجذري (الميل للأبتكار)
١٠- نطاق التأثير : محدود بالعمل	نطاق التأثير: واسع ويغطي القيم والسلوكيات
١١- القيم : رسمية ومتأتية من اللوائح والانظمة	القيم :متنوعة الصادر بما فيها المواقف
١٢- الميزة : اولوية العمل	الميزة : اولوية الافراد ومن ثم الافراد
١٣- قوة تأثير الادارة : قوة الثواب والقوة القسرية (مصادر خارجية)	قوة تأثير القيادة : قوة الرؤية والخبرة ، قوة المرجعية ، القدوة الاخلاقية (مصادر داخلية)
١٤- القدوة : في اللوائح الادارية	القدوة : الالتزام بالمبادىء الاخلاقية

ويرى الباحث ان القيادة تتميز عن الادارة لكون القيادة تركز لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية ويعتبر القائد قدوة اخلاقية اكثر مما يكون المدير قدوة في الانظمة واللوائح ، والقائد يسعى للأبداع والابتكار من خلال خبراته .

رابعاً- الاستراتيجية ومفهومها :

يعتبر مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم التي نشأت في احضان البيئة العسكرية ، وترجع الى صن تسو وكتابه (فن الحرب) في القرن الخامس قبل الميلاد ثم ميكافيلي ، ثم جوفين السويسري في الحروب التي واكبت مسيرة الانسان على الارض وعن القادة المفكرين والدارسين للوصول الى مبادئ وقوانين تحكمها . وقد اسست معاهدة وستافاليا الشهيرة عام ١٦٤٨ لنشوء الدولة القومية ومن ذلك الوقت لم يعد معنى استراتيجية مرادفاً للجانب العسكري كما كان سابقا ، فأصبح مفهوم الاستراتيجية متداولاً في جميع مجالات الحياة العسكرية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية . تستخدم الاستراتيجية للدلاله على اكثر من معنى ،فأحياناً تستخدم اسم فيقال استراتيجية التعليم او استراتيجية الدفاع واحياناً صفة فيقال موقع استراتيجي (القباع ،١٩٨٩: ١٥)

تزايد هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في مجالات الادارية ، حيث اخذ معنى جديد وصارت مفضلة لدى منظمات الاعمال الرائدة الخاصة، وتلك التي تهتم لتحليل البيئة وتستجيب لها ، تتأثر فيها (عواد، ٢٠١٢: ٢٠٣)

ان استراتيجية هي تصور بعيد الامد لما تسعى لها الشركة ان تكون عليه في المستقبل وقد تحدث هنري منتزبيرج عن ابع دلالات استراتيجية (نجم،٢٠١١ :١٣٤)

١. الاستراتيجية هي خطة : وتعني وسائل الانتقال من هنا (الحالة الراهنة) الى هناك (الحالة المستهدفة)
٢. استراتيجية هي نمط : من الانشطة عبر الوقت ، حيث المنظمة تسوق منتوجات مكلفة جداً تستخدم استراتيجية الغاية العالمية .
٣. الاستراتيجية هي مركز تنافس: حيث انها تعكس القرارات ، لتقديم منتوجات معينة في الاسواق
٤. الاستراتيجية هي منظور حيث انها رؤية الانجاز

تعريف الاستراتيجية:

هنالك الكثير من تعريفات للاستراتيجية بعضها يركز على الاستعمال العسكري والبعض الاخر على الاستعمال السياسي وفي الاساس فأن الاستراتيجية لفظة يونانية مشتقة من كلمة (استراتيجوس) وتعني آنذاك من قيادة القوات ، ويمثل هذا الفن بأستخدام افضل الوسائل في ظل السلطات السياسية ، والامكانات العسكرية المتاحة في تحقيق الاهداف المرجوة (عبد الرزاق ، ١٩٧٠ :٩) .فهو تعريف يركز على الجوانب العسكرية وعرفها (عواد ، ٢٠١٢ :٢٠٢) بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها في بما يسهم في بيان الفرص والمخاطرة المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها

وتقويمها القيادة الاستراتيجية ظهرت الحاجة لمفهوم القيادة الاستراتيجية بدل من القيادة التقليدية ، خصوصاً مع تغير محيط الاعمال المستقر الى المحيط سريع التغير وما تضمن من منافسة عالية ، وظروف محيطية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف المحيطة التي تواجهاها المنظمة لذا سنحاول تسليط الضوء على مفهوم القيادة الاستراتيجية ، واهميتها ، ومعايير التميز بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

مفهوم القيادة الاستراتيجية

ان القيادة الاستراتيجية عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل مستمر ، كما ان التغيرات السريعة في البيئة الخارجية ، فرض الحاجة الى القيادات الاستراتيجية ، تملك رؤية استراتيجية في المستقبل ، لتواكب المنظمات الامنية والمدنية هذه التغيرات المتسارعة ، وتتأقلم معها ، حتى لا يكون المستقبل قد فرض علينا من قبل احد ، ان تكون اعمالنا في المستقبل ردات فعل مدروسة ، ومن هذه المتغيرات المتسارعة تضاعف حجم المعرفة كل خمس سنوات ، وربما اقل من ذلك ، وبعد ان كانت تحتاج سابقاً عدة عقود ؛ بل عدة قرون ، لذلك الاتجاه السائد في العصر الحاضر تزويد المنظمات بقادة استراتيجين وليس بمدراء للاستفادة منهم في فرق العمل والتأثير في التابعين ، وتحفيزهم ، وتنمية مهاراتهم ، وتشجيعهم على الابداع والابتكار ، لزيادة قدرة المنضمات على البقاء والتكيف والنمو في ظل هذه المتغيرات المتسارعة (المربع ، ٢٠٠٨ :١٥) .

وتعرف بأنها القدرة على ادارة الموارد المشتركة البشرية والمادية لتحقيق اهداف الشركة بعيدة الامد .(نجم ، ٢٠١١ : ١٣٧)

وعرفها (tampoe and macmilan،2000:1) على ان القيادة الاستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياساً للمنافسين ،

كما انها نتاج عملية الادارة الاستراتيجية لا بديل عنها وهي في الوقت نفسه حالة اكثر من كونها وسيلة ادارية

رأي الباحث هي امتلاك القدرة على توقع احداث المستقبل مع مرونة كافية في التعامل مع المرؤوسين مما يؤدي الى رفع ادائهم وتحفيزهم وذلك لتحقيق غرض المنظمة .

خامساً- اهمية القيادة الاستراتيجية

تسعى كل منظمة بالرغم من اختلاف حجمها وانظمتها واهدافها وطبيعة عملها الى البقاء والاستمرار والنمو هذه الاهداف لا تحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية على تحقيق طموحات المنظمة فالمنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية والقدرة على قراءة الاهداف والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمنظمة وتكمن اهمية القيادة الاستراتيجية في كونها : (عليان ، ٢٠١٤ : ٢١)

١. حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصورها .
٢. البوتقة التي تتصهر داخلها كافة مفاهيم الاستراتيجية والسياسات .
٣. تدعم القوة الايجابية للمنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الامكان .
٤. السيطرة على مشكلات العمل وحلها .
٥. تنمية وتدريب الافراد بأعتبارهم اهم مورد في المنظمة .
٦. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لصالح المنظمة .
٧. القيادة الاستراتيجية تسهل للمنظمة تحقيق الاهداف المرسومة .

سادسا - خصائص القادة الاستراتيجيين

تشير القيادة الاستراتيجية الى القدرة على توضيح استراتيجية المنظمة ، مع تحفيز الاخرين على العمل في ضل هذه الرؤية ، ويمكن ابراز اهم الخصائص الرئيسية للقادة المتميزين بالتالي : (جونز،هيل ،٢٠٠١ :٣٦)

١-بعد النظر والفصاحة ورابطة الجأش:

يجب على القادة الاقوياء ان يمتلكُ القدرة على رؤية الاتجاه الذي يجب ان تسير فيه المنظمة ، هذا فضلاً عن فصاحتهم لما يكفي لتوصيل تلك الرؤية للأخرين في تك المنظمة ، وذلك بأسلوب يؤدي الى تشجيع الاخرين وبث الحماس فيهم .

٢-الالتزام :

ان القائد القوي هو ذلك الشخص الذي يبرهن التزامهُ اتجاه رؤيته الخاصة ، مدعماً ذلك بالمثل والقدوة .

٣-الالمام الجيد والاحاطة الكاملة في شؤن العمل :

القادة المتميزين لا يعملون من فراغ ، فهم يقومون بأنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية والغير رسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الاحاطة بشؤون العمل بمنظماتهم ، ويلجأ الكثير من القادة الى انشاء قنوات خلفية لأكتشاف ما يجري جنبات المنظمة ، وذلك حتى لا يضطروا الى الاعتماد على المعلومات الواردة من القنوات الرسمية.

٤-القدرة على التفويض :

يعتبر القادة المتميزين مفوضون ماهرون وهم يعلمون ان لم يلتجأوا للتفويض، فأنهم سيقعون فريسة لأعباء والمسؤوليات التي تنوء بها كواهلهم كما ان عملية التفويض تكسب معنى وبعد جديدين عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرتها اولئك الذين قد اصدروها

٥-الاستخدام الذكي للقوة :

ان القادة المتميزين يميلون الى استعمال الذكاء في استخدام جوانب القوة لديهم فهم يلعبون مباراة القوة لأعتماد على المهارة في الحصول على موافقة الجماعة بدل استخدام سلطات لغرض تلك الافكار

ويرى الباحث ان حدوث امر طارئ يتوجب على القائد ان يتحلى بالمرونة وخاصة الامور التي تخص تحقيق اهداف المنظمة.

سابعاً- الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية

كشف (hughes and beatty ، 2006 :38)عن فوارق دقيقة تجعل القيادة الاستراتيجية مختلفة عن القيادة عموماً تمثل فيما يلي :

١- **القيادة الاستراتيجية واسعة المدى** :ويقصد و يقصد بأتساع المدى بأن القيادة الاستراتيجية تؤثر في مجالها والمجالات المحيطة بها ، اي البيئة الداخلية والخارجية ، حيث تؤثر في محيطها وتتأثر بما فيه من قضايا وتوجهات ، بينما قد لا يصل مدى القيادة مدى القيادة التقليدية الى هذا الحد .

٢-تأثير القيادة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة :

اي ان الاطار الزمني للقيادة الاستراتيجية ممتد من الواقع المعاش الى اهداف بعيدة ، حيث يعطي القائد الاستراتيجي الاهداف القريبة والبعيدة نفس الدرجة من الاهتمام وفي القيادة التقليدية ربما لا يصل هذا المدى البعيد .

٣-القيادة الاستراتيجية تتمثل غالباً تغيراً مؤسسياً ذات شأن :

حيث تؤدي القيادة الاستراتيجية الى احداث تغيرات مهمة في المنظمات يصل احياناً الى تغيير هياكل تنظيمية ،بحقوق وواجبات العاملين على سبيل المثال بينما لا يحدث ذلك في القيادة التقليدية التي لا تتطلب اعمالها على احداث تغيرات على هذا المستوى .

والجدول رقم (٥) يبين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي :

جدول رقم (٥)

مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي

ت	القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
١	يُدير	يبدع
٢	يعول على السيطرة	يعول على الثقة
٣	يركز على التكنيك والانظمة	يركز على الفلسفة والاهداف والقيم الى جانب الانظمة
٤	لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
٥	يقبل الوضع القائم	يتحدى الوضع القائم
٦	يركز على الحاضر	يركز على المستقبل
٧	يوجه الانظار نحو العمل الحالي	يوجه الانظار نحو المستقبل
٨	يطور الخطط والجداول المفضلة	يطور الرؤى والاستراتيجيات ،ويفوض الاخرين للتخطيط والجدولة
٩	يسعى الى التقييد بالنظم والمحاسبة	يسعى للتغيير
١٠	يتجنب المخاطر	يواجه المخاطر
١١	يحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد	يلهم التابعين بالتغيير
١٢	يستخدم السلطة الوظيفية والتسلسل الهرمي	يستخدم قوة التأثير في البشر الى جانب السلطة
١٣	يعمل وفق حرفية القوانين والاجراءات	يعمل بروح القوانين والانظمة والاجراءات

ثامناً- انماط القيادة الاستراتيجية :

ان التباين في ممارسة الادوار بين القيادة الاستراتيجية يخلق العديد من انماط القيادة الاستراتيجية والتي تتمحور كما يلي : (يونس ،٢٠٠٢ ، ٤٧)

١- **نمط القيادة المشاركة** : وفيه يمارس الادارة العليا ومساعديهم مهامهم الاستراتيجية على افضل وجه ، ويتم صياغة رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية وخططها ، مما يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة الاستراتيجية على النظر الى العالم والاشياء من زوايا مختلفة لذا يشكل هذا النمط افضل صيغة لممارسة القيادة الاستراتيجية في المنظمة .

٢- **نمط الادارة التشريعية** : وهنا يسيطر اعضاء الادارة العليا على كافة الامور يتخذون القرارات الاستراتيجية دون الرجوع الى المستويات الاخرى والمساعدين ، نظراً لما يتمتع به اعضاء الادارة من وضع قانوني او لمكانتهم المميزة في المنظمة ، ففي هذا النمط ينحصر الاهتمام بالاستراتيجية لدى اعضاء الادارة العليا دون باقي اعضاء الجهاز الاداري في المنظمة .

٣- **نمط الادارة التنفيذية** : تختلف عن الادارة التشريعية في اهتمام اعضاء الجهاز الاداري التنفيذي وعدم اهتمام اعضاء الادارة العليا بالاستراتيجية ، وهو يعني ان الرئيس الاعل للادارة يتخذ القرارات الاستراتيجية مع مساعديه ، ويوافق باقي الادارة العليا على القرارات الصادرة من الرئيس الاعلى لأدارته ومساعديه

٤- **نمط الادارة الفوضوية** : وهنا يلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه واعضاء الادارة العليا واعضاء الادارة التنفيذية . لا احد يهتم بأستراتيجية في المنظمة واذا وضعت تكون شكلية على ورق ، وربما نقلاُ عن المنظمات مشابهة

كما في الشكل التالي

الشكل رقم (٢) انماط القيادة الاستراتيجية

المصدر: (يونس، 2002: 45)

يونس ، طارق شريف (٢٠٠٢) :الفكر الاستراتيجي للقادة : دروس مستوحاة من تجارب العالمية والعربية . القاهرة :منظمة العربية للتنمية الادارية

تاسعاً- مهام القيادة الاستراتيجية

قدم كل من (hit) وزملاءه التسعة مهام للقيادة الاستراتيجية ، وهي: (موفق،٢٠١٣ : ٢٣)

١- **تحديد التطور الاستراتيجي للمنظمة** : اي تطوير رؤية استراتيجية طويلة الامد للهدف الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم ، فأذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظر الشخصية واشراك مرؤوسيه فيها فأنها من خصوصيات القائد ، وفي الوقت نفسه شيء مشترك مفهوماً لدى الجميع .

٢- **اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها :**

تشير المقدرة الجوهرية والمقدرة المميزة الى موارد المنظمة ، وقابليتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة وبهذا فأن حصول المنظمة الى شيء من المقدرة الجوهرية واتخاذها رمزاً للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها

٣- **تطور رأس المال البشري** : يشير رأس المال البشري الى مجموعة الافراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف ، وقابليات تسهم في زيادة

القيمة الاقتصادية للمؤسسات واتساقاً مع هذه الوجه فأن الافراد العاملين في مؤسسات اليوم كافه يمثلون مورداً رأس مالياً يحتاج الى الاستثمار

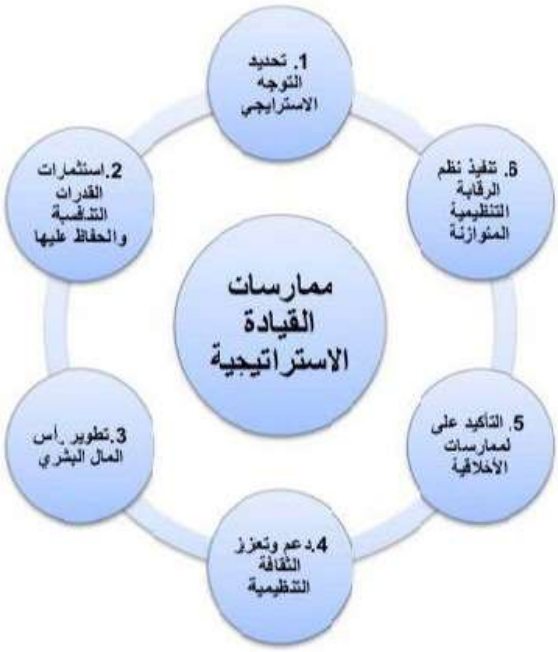
٤- المحافظة على الثقافة التنظيمية الفاعلة :

من خلال التركيز على الابعاد الجوهرية والسلوكية للثقافة التنظيمية تم وضعها وسيلة لتحقيق حاله انسجام بين الفكر والفعل (التصرف) ، تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي

٥- **التأكيد على الممارسات الاخلاقية:** تشير الاخلاق الى المبادئ الاخلاقية التي تحكم عملية التفاعل بين الافراد والعاملين من جهة والمنظمة والجهات الخارجية من جهة .

٦- **ارساء اسس نضام متوازن للرقابة التنظيمية :** يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الاجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية ، او احداث تغيير في انماطها وبهذا فأن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعيين رئيسيين هما : الرقابة المالية ،الرقابة الاستراتيجية ، والقائد الاستراتيجي الفاعل ، هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الهدف الاستراتيجي الخاص بالمنظمة ويمكن ابراز ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (٣) يوضح ممارسات القيادة الاستراتيجية



المصدر: (جُرد بواسطة الباحث).

شكل اخذ من عبر الانترنيت

ويرى معظم الباحثون انهم اتفقوا على ان هناك خمسة مسؤوليات للقيادة الاستراتيجية ، والتي تبدو واضحة في المؤسسات الناجحة :(ابو حجير ،٢٠١٤: ٢١)

١- ابتكار رؤية مؤسسية.
٢- تأسيس قيم جوهرية للمؤسسة.
٣- تطوير استراتيجيات وادارة الهيكل التنظيمي .
٤- تنشئة بيئة باعثة على التعلم والتطوير المؤسسي.
٥- العمل كوكيل او ممثل للمؤسسة.

تاسعاً- خصائص القيادة الاستراتيجية :

ان القائد الاستراتيجي هو الذي يطلع بتحديد توجه الاستراتيجي ، لتوظيف القدرات الجوهرية ، والمحافظة عليها ، وادامة ثقافة المنظمة الفعالة ويكون ضمن افراد الادارة العليا ، كما هو واضح فأن التعريف يحدد اربع خصائص للقائد الاستراتيجي (نجم ،١٤٠:٢٠١١):

١-تحديد التوجه الاستراتيجي .
٢-توظيف القدرات الجوهرية .
٣-ادامة ثقافة المنظمة الفعالة .
٤-احد افراد الادارة العليا .

وقد بين (نجم ،٢٠١١: ١٤١) الخصائص الاستراتيجية للقائد الاستراتيجي وهي :

١-**الرؤية المتميزة :**ان الشركات تولد لتبقى في المدى البعيد ، وهذا لن يكون ممكن بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف ،وليس الاستجابة لها ومن الضروري ان تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم بمعنى ان تأتي بقدرة من الجد والتمييز.
٢-**القدرة على تحقيق التوافق :** وتشير هذه الخاصية الى قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط المنظمة مع الرؤية الاستراتيجية ، مما يحقق وحدة الاتجاه في عمل المنظمة
٣-**القدرة على الابتكار الاداري :** ان الابتكار الاداري هو الاتيان بالجديد الاداري **اي** انه يشير الى التوصل الى مفاهيم جديدة القابلة على التحول الى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تمييز المنظمة على منافسيها
٤-**التركيز الاستراتيجي على الافراد :** وهذه الخاصية ترتبط بعدم الانجاز وراء الوله التكنلوجي بطريقة تفقد المنظمة القدرة الابتكارية الحقيقية التي تمثل بعاملين المذهلين
٥-**القيادة الاخلاقية :** ان اخلاقيات القيادة اصبحت موضوع اهتمام متزايد ، وهذا حذا بالبعض الحديث عن نمط جديد من الاعمال ، هو

القيادة الاخلاقية التي تكسب من خلال العاملين والزبائن ، والمجتمع الذي تعمل فيه كما ان البعض تحدث عن القيادة الموجهة للقيم بوصفها مدخل القيادة الرابع الى جانب مدخل السمات ، السلوكي ، الموقفي واخيرا القيمي .

وقد قدم (بيتر كيستينباوم ، ٢٠٠٢ :١٨) نموذج الماسة للقيادة شكل رقم (٤) والذي ينطلق من مفهوم العظمة التي تجسدها القيادة في اربع خصائص ومكونات ، هي (موفق ، ٢٠١٣: ٦) :

١- **الرؤية:** ان يكون القائد ذو رؤية ويرى دائما الصورة والمنظور الاكبر ، والمدى الزمني الابعد ، والاكثر جدة
٢- **الحقيقة الواقعية:** ان يكون القائد واقعياً ويستجيب للواقع ، ويتجنب الاوهام التي تبنى على الاماني وليس الواقع .
٣- **الاخلاقيات:** ان يكون القائد اخلاقيا ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ، ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الاهداف بإيجابية.
٤- **الشجاعة:** ان يكون القائد شجاعا يبادر ، ويتحمل المسؤولية ، ويديم في مرؤوسيه روح المبادرة في العمل وبهذا يستخلص الباحث ان يكون القائد الاستراتيجي يتمتع بنظرة بعيدة الامد ومستقبلية وان يتحلى بمرونة ولديه القدرة على استشراق المستقبل ويعمل على تحفيز العاملين لتحقيق اهداف المنضمة بأبداع وابتكار.

المبحث الثالث

المبحث الثالث : الاطار العملي

- بعد الرؤيا
- بعد التركيز
- بعد التنفيذ

الاطار العملي :

لتشخيص ووصف متغير الدراسة بأبعاده (الرؤيا ، التركيز ، التنفيذ) نم تحديد مستويات هذه الابعاد المدروسة وفقاً لتسلسلها في استمارة الاستبيان وكالاتي :

اولاً - بعد الرؤيا :

يوضح الجدول رقم(٦) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لأجابات عينة الدراسة على الفقرات المختصة بالبعد الاول وهو الرؤيا :

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
١	اضع على الدوام مستقبل منظمتي امامي كغاية اسعى للوصول لها	٤،٣٧	٠،٩٧	١	كبيرة جدا
٢	ارغب بأستمرار في تغيير وضع المنظمة الحالي	٤	٠،٧٥	٣	كبيرة
٣	احاول جاهدا ان ارى مستقبل منظمتي وكيف ستكون عليه	٤،١٢	٠،٧٠	٢	كبيرة
٤	اسعى لتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لتطوير منظمتي وتحسين رؤيتها للجميع	٣،٥	١،٧٩	٥	كبيرة
٥	لا اهتم بوضع رسالة او رؤية بعيدة الامد لمنظمتي	٣،٣٢	١،٣٤	٤	متوسطة
		٣،٨٦	١،١١		كبيرة

تعتبر نتائج جدول رقم (٦) الى ان ان مستوى الاهمية لبعد الرؤيا كبيرة اذ بلغ وسطه الحسابي (٣،٨٦) وبأنحراف معياري بلغ (١،١١) وقد تبين بأن الفقرات تتراوح بين المرتفع والمتوسط وجاءت الفقرة (اضع على الدوام مستقبل منظمتي غاية اسعى للوصول اليها) بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي قدره (٤،٣٧) وبأنحراف معياري بلغ (٠،٩٧) ، فيما جاءت الفقرة (اسعى لتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لتطوير منظمتي وتحسين رؤيتها للمجتمع) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (٣،٥) وبأنحراف معياري بلغ (١،٧٩)

ثانيا- بعد التركيز :

الجدول رقم (٧)يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأجابات عينة الدراسة عن الفقرات المختصة بالبعد الثاني وهو بعد التركيز

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
١	اسعى بكل قدراتي لجعل المرؤوسين ان يؤمنوا بذات القيم والمعتقدات التي اؤمن بها والتي تصب في صالح المنظمة	**٣،٣٧٥**	**١،٢٣**	**٢**	متوسطة
٢	افكر دائماً في حث المؤوسين على العمل الجماعي المشترك والمتماسك	**٤،٣٧٥**	**٠،٨٦**	**١**	كبيرة جدا
٣	اعيد تنظيم العمل وارتب اولوياتي سعياً من لتحقيق اهداف المنظمة	**٣،٧٥**	**١،٩٥**	**٤**	كبيرة
٤	احقق نجاحات متواصلة في بناء فرق العمل المناسبة لتنفيذ خطط المنظمة وبرامجها	**٣،٨٥**	**١،٨٧**	**٣**	كبيرة
٥	اعتقد ان النهج الفردي الذي انتهجهُ في العمل اكثر بكثير مما لو توجهت نحو العمل الجماعي	**٢،٧٥**	**١،٠٩**	**٥**	متوسطة
	الوسط العام	٣،٦٢	١،٤		كبيرة

يتضح من نتائج الجدول (٧) الى ان مستوى الاهمية لبعد التركيز كبير اذ بلغ الوسط الحسابي العام (٣،٦٢) وبأنحراف معياري بلغ (١،٤) وقد تبين بأن فقرات البعد تتراوح بين مرتفع والمتوسط وجاءت الفقرة (افكر دائماً في حث المرؤوسين على العمل الجماعي المشترك والمتماسك) بالمرتبة الاولى وبوسط حسابي قدره (٤،٣٧) وبأنحراف معياري بلغ (٠،٨٦)، فيما جاءت الفقرة (اعتقد ان النهج الفردي الذي انتهجه في

العمل اكثر بكثير مما لو توجهت نحو العمل الجماعي) بالمرتبة الخامسة حيث حصلت على وسط حسابي قدره (٢،٧٥) وبأنحراف معياري بلغ (١،٠٩)

ثالثاً – بعد التنفيذ :

الجدول رقم (٨) يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاجابات لعينة الدراسة عن الفقرات ببعد التنفيذ .

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
١	امتلك قدرة تشجيع زملائي والعاملين معي على وضع خطط العمل موضع التنفيذ	٣،٥	٠،٨٥٤	١	مطبق بدرجة كبيرة
٢	استشير العاملين معي في عملية التنفيذ عند ربط اهدافهم بأهداف المنظمة	٣،٣٧٥	٠،٩٨٧	٢	متوسطة
٣	ابذل كل ما بوسعي لأزالة معوقات عملية التنفيذ حتى لو تطلب الامر تخويل صلاحياتي للغير	٣،٢٥	٠،٩٩٩	٣	متوسطة
٤	اقدم ما يطلب مني من معلومات وآراء لزملائي في العمل عند مواجهة المشكلات ومعالجة الارتباكات في العمل	٢،٨٧٥	١،٤٥٠	٤	متوسطة
٥	اواجه عقبات في عملية التنفيذ لأسباب متعددة	٢،٦٢٥	١،٩٢٤	٥	متوسطة
	الوسط العام	٣،١٢٥	١،٢٤٢		متوسطة

تشير نتائج جدول (٨) الى ان الاهمية النسبية لبعد التنفيذمتوسط اذ بلغ وسطه الحسابي (٣،١٢٥) وبأنحراف معياري بلغ (١،٢٤٢) وقد تبين بأن فقرات قياسية تتراوح بين مرتفع ومتوسط وجاءت الفقرة (امتلك قدرة تشجيع زملائي والعاملين معي على وضع خطط العمل موضع التنفيذ) بالمرتبة الاولى اذ حصلت على وسط حسابي قدره (٣،٥) وبأنحراف معياري بلغ (٠،٨٥٤) ، فيما جاءت الفقرة (اواجه عقبات في عينة التنفيذ لأسباب متعددة) بالمرتبة الخامسة اذ حصلت على وسط حسابي قدره (٢،٦٢٥) وبأنحراف معياري بلغ (١،٩٢٤)

وجدول (٩) يوضح متوسطات العامة للأبعاد مجتمعة بفقرات الاستبانة وبأنحراف المعياري والترتيب والاهمية النسبية.

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مدى التطبيق
١	الرؤيا	٣،٨٦	١،١١	١	كبيرة
٢	التركيز	٣،٦٢	٢	٢	كبيرة
٣	التنفيذ	٣،١٢٥	١،٢٤	٣	متوسطة
		٣،٥٣٥			كبيرة

من جدول (٩) اعلاه نلاحظ ان بعد الرؤيا قد حصلت على المرتبة الاولى فيما جائء بعد التنفيذ بالمرتبة الاخيرة والثالثة ويتبين ايضاً ان الوسط الحسابي العام لأوساط الحسابية العامة هو (٣،٥٣٥) وبمستوى كبير مما يدل على ان هذه الابعاد مطبقة كمفاهيم لدى القائد الاستراتيجي في الكلية مجتمع الدراسة .

المبحث الرابع

اولا - الاستنتاجات :

١- تميل ابعاد القيادة الاستراتيجية (الرؤيا ، التركيز ، التنفيذ)الى ان تكون بأهمية كبيرة الى متوسطة
٢- البعد الذي حصل على الاهمية النسبية الاولى هو بعد الرؤيا اما بعد التنفيذ فقد حصل على المرتبة الثالثة والاخيرة
٣- نلاحظ ان القائد يضع على الدوام مستقبل منظمته في المقدمة كغاية ويسعى للوصول اليها وفي المقابل تجد ان هنالك اهتمام متوسط الاهمية يوضع رسالة او رؤيه بعيدة الامد .
٤- لوحظ ان القائد الاستراتيجي يفكر دائماً في حث المرؤوسين على العمل الجماعي المشترك والمتماسك ، وبالمقابل هنالك اهمية متوسطة للنهج الفردية في العمل .
٥- يتبين ان القائد الاستراتيجي تمتلك القدرة على تشجيع زملائه والعاملين معه على وضع خطط العمل موضع التنفيذ ، وهو لا يواجه عقبات في عملية التنفيذ .

ثانيا – التوصيات :

١- يجب على القائد الاستراتيجي العمل بمرونة مع العاملين معه وذلك لرفع معنوياتهم وتحفيزهم .
٢- على القائد الاستراتيجي الاهتمام رسالة المنظمة واهدافها قبل اتخاذ القرارات .
٣- يوصي الباحث بأنتهاج العمل الجماعي .
٤- على القائد الاستراتيجي تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وذلك لتطوير رؤيا المنظمة وايصالها للعالم المحيط بالمنظمة .
٥- على القائد الاستراتيجي بذل الجهد في الموجهة الصعوبات ومعوقات العمل حتى وان تطلب ذلك التنازل عن بعض صلاحياته ان كان ذلك يصب لمصلحة المنظمة .

الملاحق

السيد/ة.....

تحية طيبة وبعد ؛

تهدف هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لدراسة مهارات القيادة الاستراتيجية في كلية الادارة والاقتصاد /جامعة القادسية وذلك استكمالا لمتطلبات منح درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال وقد تم اختياركم للأجابة عن العبارات الواردة فيها .

يرجى الاجابة بدقة وامعان وذلك لما لها اثر كبير في صحة النتائج التي تتوصل اليها الدراسة.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد حسين جبار الطائي

اولاً: البيانات الشخصية :

يرجى التفضل بوضع علامة (√) في المربع الذي شير لإجابة المناسبة.

١ / الجنس : ( )ذكر ( ) انثى

٢/ العمر :

( ) اقل من ٣٠ سنة ( ) من ٣٠- اقل من ٤٠ سنة

( )من ٤٠- اقل من ٥٠ سنة ( ) من ٥٠ سنة فأكثر

٣/المؤهل العلمي :

( ) ماجستير ( ) دكتوراه

٤/مدة الخبرة في العمل :

( ) اقل من خمس سنوات ( ) من ٥ – اقل من ١٠ سنوات

( ) من ١٠- اقل من ١٥ سنة ( ) من ١٥ سنة فأكثر

الاستبانة

الابعاد الفرعية	ت	فقرات مهارات القيادة الاستراتيجية	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
الرؤية	١	اضع على الدوام مستقبل منظمتي امامي كغاية اسعى للوصول لها					
	٢	ارغب بأستمرار في تغيير وضع المنظمة الحالي					
	٣	احاول جاهدا ان ارى مستقبل منظمتي وكيف ستكون عليه					
	٤	اسعى لتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لتطوير منظمتي وتحسين رؤيتها للجميع					
	٥	لا اهتم بوضع رسالة او رؤية بعيدة الامد لمنظمتي					
	٦	اسعى بكل قدراتي لجعل المرؤوسين ان يؤمنوا بذات القيم والمعتقدات التي اؤمن بها والتي تصب في صالح المنظمة					
	٧	افكر دائما في حث المرؤوسين على العمل الجماعي المشترك والمتماسك					

التركيز	٨	اعيد تنظيم العمل وارتب اولوياته سعيا مني لتحقيق اهداف المنظمة					
	٩	احقق نجاحات متواصلة في بناء في بناء فرق العمل المناسبة لتنفيذ خطط المنظمة وبرامجها					
	١٠	اعتقد ان النهج الفردي الذي انتهجه في العمل افضل مما لو توجهت نحو العمل الجماعي					
التنفيذ	١١	امتلك قدرة تشجيع زملائي والعاملين معي على وضع خطط العمل موضع التنفيذ					
	١٢	استشير العاملين معي في عملية التنفيذ عند ربط اهدافهم بأهداف المنظمة					
	١٣	ابذل كل ما بوسعي لإزالة معوقات عملية التنفيذ حتى لو تطلب الامر تخويل صلاحياتي للغير					
	١٤	اقدم ما يطلب مني من معلومات وآراء لزملائي في العمل عند مواجهة المشكلات ومعالجة الارتباكات في العمل					
	١٥	اواجه عقبات في عملية التنفيذ لاسباب متعددة					

قائمة المراجع

اولا - المصادر :

*القرآن الكريم

ثانيا- المراجع العربية

- جاد الرب ، سيد محمد (٢٠١٢) ، القيادة الاستراتيجية . مصر : دار الكتب المصرية
- جونز ، جاريث ، هيل ، شارلزهل : (٢٠٠١) الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة ، رفاعي رفاعي ، ومحمد عبد المتعال .الرياض : دار المريخ .
- حليمة ، صلاح عبد الرزاق ابراهيم (١٩٧٠) الاستراتيجية السوفيتية والبحر المتوسط ، القاهرة : معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية . مطبعة اكاديمية ناصر
- الشعلان ، فهد احمد (٢٠٠٤) : القيادات وادارة الامات ، الرياض : مجلس التعاون لدول الخليج العربي الامانة العامة
- عواد ، فتحي . (٢٠١٢) ادارة الاعمال ووظائف المدير في مؤسسات المعاصرة . (ط١) الاردن . عمان : دار صفاء للطباعة والنشر و التوزيع
- القباع ، عبدالله سعود . (١٩٨٩) الاستراتيجية الادارية ، الرياض : جامعة الملك سعود . كلية العلوم الادارية
- المغربي ، كامل واخرون (١٩٩٥) اساسيات في الادارة . (ط ١) دار الفكر للنشر والتوزيع .
- نجم ، عبود نجم (٢٠١١) القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين . (ط١) الاردن : دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع .
- هيوز . ريتشارد ، بيتي ، كاترين كولاريللي ، (نقله للعربية : الامام ، معين) (٢٠٠٦) كيف تصبح قلئدا استراتيجيا ، الرياض ، مكتبة العكيبان

- يونس ، طارق الشريف (٢٠٠٢) الفكر الاستراتيجي للقادة : دروس مستوحاة من تجارب العالمية والعربية ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية .

ثالثاً- الرسائل العلمية والدراسات :

- ثابت ، رائد (٢٠١٣) درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير اداء اعضاء الهيئة التدريسة ، رسالة ماجستير (غير منشورة)
- المربع ، صالح (٢٠٠٨) القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية ، رسالة ماجستير (غير منشورة)
- موفق ،**سهام (٢٠١٣)** : مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير (منشورة) جامعة محمد خضير ، سكرة ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية