



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

## سلوك القائد الأمني وتأثيره في تحقيق المبادرات الاستراتيجية

### بإطار نظرية (المسار-الهدف)

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية مرور محافظة  
كربلاء المقدسة

مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء كجزء من متطلبات

نيل درجة الدبلوم العالي للمعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني

تقدم بها الطالب

علي عامر ناصر

بإشراف

الأستاذ الدكتور

أحمد كاظم بريس اليساري

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ

إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ

صدق الله العلي العظيم

سورة يوسف - الآية 55

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا

صدق الله العلي العظيم

سورة الإسراء / الآية 24

إلى فاطمة وأبيها وبعلمها وبنيتها والسر المستودع فيها عليهم السلام

إلى بقية الله في أرضه وعين الله في خلقه مولاي الامام المنتظر (عج)

إلى وطني العراق (حماء الله)

إلى أبي العزيز وأمي الغالية وخالي أبو فاطمة (أطال الله في عمرهم)

إلى أخوتي وأخواتي وأولادهم (رعاهم الله)

إلى زوجتي وابنتي فاطمة الزهراء (حفظهم الله)

إلى ذلك الطيف الملائكي الذي لم يفارق مخيلتي ولم تمتلئ عيوني برؤيتهم ففارقوني

صغاراً ورحلوا عني اولادي (ملاك الزهراء، أبا الفضل، فاطمة المعصومة) اهدي حروفها

تسبيحا لروحهم الى يوم الدين

إلى العم العزيز سماحة آية الله السيد سامي البدري الرضوي

إلى كل من ساندي في مرحلة الدراسة ووقف بجانبني

الباحث

## شكر وعرfan

بعد الانتهاء من إنجاز رسالتي، لا يسعني إلا أن أسجد شاكرًا لله (عزَّ وجل) على فضله ونعمته التي أفاض بها علي، وأعانني على إتمام هذا الجهد فله الحمد وهو خير من يُحمد.

في البداية أقدم أسمى آيات الشكر والعرfan والدعاء إلى أستاذي الفاضل والمشرف على رسالتي الأستاذ الدكتور (احمد كاظم بريس اليساري) الذي كان المؤازر والمتابع والموجه فلولا متابعته الجادة، وتوجيهاته السديدة، لما خرجت هذه الرسالة إلى الوجود. كذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذتي الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي وتقديم الآراء والتوجيهات العلمية التي من شأنها إغناءها والارتقاء بها.

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى السيد العميد الاستاذ الدكتور علاء فرحان الجبوري ورئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ الدكتور محمود فهد عبد علي والمعاون العلمي الاستاذ الدكتور محمد الجبوري والمعاون الإداري في كلية الأدره والاقتصاد الأستاذ المساعد الدكتور علي احمد فارس. وأقدم شكري وامتناني واعتزازي لأستاذتي الكرام في السنة التحضيرية الذين كان لهم الفضل في إكمال دراستي، وإنجاز هذه الرسالة.

وخالص شكري وعميق امتناني أقدمه إلى كل العاملين في شعبة الدراسات العليا في كليتنا، وإلى الأساتذة الأفاضل المقوم اللغوي والعلمي كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة مقيمي استمارة الاستبيان، لما أبدوه من ملاحظات قيمة كان لها تأثير كبير في أنجاز هذه الرسالة داعياً لهم بالتوفيق. وأتقدم بجزيل شكري إلى كل من أعانني ولو بكلمة طيبة وفقهم الله جميعاً، وجزاهم عني خير الجزاء، ولا يفوتني شكر الأخوة الذين ساندوني في مسيرتي هذه ولم يبخلوا على بمساعدتهم (كل أخوتي ورفقائي في مسيرتي الدراسية لهم كل الحب والتقدير والاحترام). وأقدم شكري واعتذاري لمن لم تسعفني الذاكرة في تقديم الشكر له، وأسأل الله دوام الخير للجميع وأن يوفقنا لفعل ما يرضيه أنه سميع مجيب.

من الله التوفيق

الباحث

## المستخلص

تهدف الدراسة إلى اختبار تأثير سلوك القائد الأمني وفقا لنظرية (المسار-الهدف) في المبادرات الاستراتيجية حيث صيغت مشكلة الدراسة بتساؤلات عديدة تمحورت حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وجررت الاجابة عن التساؤلات عن طريق الإطار النظري والميداني. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وجمعت البيانات عن طريق عينة من العاملين في مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة بلغت (125) مستجيب، وتم استرجاع (100) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. اعتمدت الدراسة مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي. توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها أن المديرية (عينة الدراسة) تسعى وبقوة للتحويل من العمل التقليدي إلى العمل المبني على المبادرات والابتكار الابداع، الأمر الذي سينعكس بالتأكيد على جودة خدماتها، ومن ثمّ استمرار أدائها في الأمد البعيد، علما ان تركيزها في الامد القصير هو امتصاص حالة زخم المراجعين، وانه عند اعتماد نظام عمل مبتكر وجديد معتمد على المبادرات الاستراتيجية سيقبل كثيرا من التكاليف التي يتحملها المواطن عند مراجعة تلك المديرية إضافة الى تقليص وقت إنجاز المعاملات باقل ما يمكن، اما فيما يخص التوصيات كان أهمها ضرورة العمل على تبني الافكار الجديدة وتنفيذها اضافة الى استكشاف الفرص التي من شأنها النهوض والارتقاء بواقع المديرية المبحوثة من اجل تجنب الزخم (خصوصا بالفترة الحالية التي تشهد تفشي وباء مميت وسريع الانتقال) والارتقاء بجودة الخدمة .

**الكلمات المفتاحية: القيادة وفقا لنظرية (المسار \_ الهدف)، المبادرات الاستراتيجية**

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر و عرفان
ث	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الاشكال
خ	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
23-3	الفصل الأول : التأطير المنهجي للدراسة
14-4	المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة
23-15	المبحث الثاني: المنهجية العلمية للدراسة
90-24	الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة
52-26	المبحث الأول: القيادة ونظرية (المسار-الهدف)
81-53	المبحث الثاني: المبادرات الاستراتيجية
86-82	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة
117-87	الفصل الثالث: التأطير الميداني للدراسة
94-88	المبحث الاول: فحص واختبار استمارة الاستبيان والبيانات
108-95	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها
117-109	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
123-118	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
121-119	المبحث الاول: الاستنتاجات
123-122	المبحث الثاني: التوصيات
141-124	قائمة المصادر
VIII-I	الملاحق
A	المستخلص بلغة الانكليزية

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
21		1 وصف عينة الدراسة
27-26		2 بعض المفاهيم التي تتعلق بالقيادة
72		3 بعض المفاهيم التي تتعلق بالمبادرات الاستراتيجية
88		4 متغيرات الدراسة
89		5 مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية
92		6 قيم معادل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة
94-93		7 اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة
95		8 الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعء السلوك التوجيهي
97-96		9 الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعء السلوك المساند
98		10 الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعء السلوك التشاركي
99		11 الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعء السلوك الموجه نحو الانجاز
102-101		12 الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعء استكشاف الفرص
103		13 الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعء توليد المبادرة
104		14 الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعء الترويج للمبادرة
105		15 الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعء تنفيذ للمبادرة
106		16 الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعء التغذية العكسية
110		17 اختبار الفرضية الفرعية الاولى
111		18 اختبار الفرضية الفرعية الثانية
111		19 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
112		20 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
112		21 اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
113		22 اختبار فرضية التأثير الفرعية الاولى
114		23 اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية
115		24 اختبار فرضية التأثير الفرعية الثالثة
115		25 اختبار فرضية التأثير الفرعية الرابعة
116		26 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
117		27 ترتيب القوة التأثيرية والتفسيرية للمتغيرات المستقلة في المبادرات الاستراتيجية

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
18	مخطط الدراسة الفرضي	1
34	الصفات القيادية في نظرية السمات	2
37	نموذج القيادة التبادلية	3
43	مكونات نظرية (المسار-الهدف)	4
46	الفكرة الاساسية لنظرية (المسار-الهدف)	5
67	تنظيم الاطار البحثي حول المبادرات الاستراتيجية	6
70	دورة حياة المبادرات الاستراتيجية	7
81	العوامل المساعدة في نجاح المبادرات الاستراتيجية	8
86	العلاقة بين متغيرات الدراسة	9
90	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوك القائد الامني	10
91	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المبادرات الاستراتيجية	11
101	المقارنة بين ابعاد سلوك القائد الامني	12
108	المقارنة بين ابعاد المبادرات الاستراتيجية	13

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	الملحق
I	قائمة بأسماء السادة المحكمين لمقياس الدراسة	1
II	الاستبانة	2
VI	الوسائل الاحصائية المستخدمة	3
VIII	كتاب مديرية مرور كربلاء المقدسة - قسم التخطيط والمتابعة	4

## المقدمة

تسعى المنظمات كافة للتناغم مع التحولات التي يشهدها العالم في القرن الواحد والعشرون باستشراف قاداتها للمستقبل اعتمادا على قدرتهم على التنبؤ بالتقلبات والتغيرات التي يمكن ان تحصل في البيئة الخارجية. إنّ صناعة القيادات الإدارية هي سمة كل العصور، وهي الشغل الشاغل للمنظمات التي تسعى إلى حجز مكان لها في المستقبل، فكثيرا ما يكون إخفاق المنظمات سببه غياب القيادات ذات الكفاءة العالية، وذلك لما للنمط القيادي من تأثير جوهري في أداء الأفراد، والذي ينعكس على أداء المنظمة وبما يحقق لها أفضل النتائج المرجوة

وقد شغل كثير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي و علوم الإدارة بدراسة ظاهرة القيادة وأنماطها، سواء من حيث الأساليب القيادية وعلاقة ذلك بعدد من المتغيرات، أو من حيث وضع نظريات ومداخل لتفسير ظاهرة القيادة والوصول إلى النموذج الفعال لها، وذلك نظرا للأهمية التي تتمتع بها القيادة، والتي تفرض على شاغلها مسؤولية عظيمة لإنجاح أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وبتمتع القائد الأمني بقدرة على إثارة اهتمام مرؤوسيه من اجل الوصول إلى مبادرات استراتيجية جديدة من شأنها الارتقاء بواقع المنظمة وانجاحها، ومن ثمّ دفع العاملين فيها إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء بكامل رغبتهم ، والاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها، وذلك باستخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية تتلائم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة ، ويخلق لدى العاملين الطموح العالي والاعتقاد بان المبادرة المطروحة من قبلهم تحظى باهتمام المنظمة ومن ثمّ يجعلهم يعملون بأقصى ما لديهم من طاقات من أجل نجاح مبادراتهم ومنظمتهم. فالتركيز على كيفية تحفيز العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وانجاح المبادرات الاستراتيجية بأي شكل، يعد الهدف الأساس للقادة الأمنيين وهذا باختصار يتوافق مع الهدف الرئيسي لنظرية المسار- الهدف في القيادة والتي ستكون الإطار النظري للبحث.

كل ذلك حفز الباحث لدراسة العلاقة بين سلوك القائد الامني والمبادرات الاستراتيجية، وعليه جرى تقسيم الدراسة الحالية الى أربعة فصول، سيتضمن الفصل الأول التأطير المنهجي للدراسة الذي بدوره سينقسم على اثنين من المباحث، يقدم المبحث الأول بعض الدراسات السابقة، والمبحث الثاني سيستعرض المنهجية العلمية للدراسة. أما الفصل الثاني فسيستعرض إطاراً نظرياً لمتغيرات الدراسة لذا

سيتكون من ثلاث مباحث، يتعلق المبحث الأول بالقيادة وفقا لنظرية (المسار-الهدف)، أما المبحث الثاني أهتم بالمبادرات الاستراتيجية واما المبحث الثالث فقد اهتم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة. ومن ثم سيجل الفصل الثالث التأطير الميداني للدراسة يخص المبحث الأول فحص واختبار استمارة الاستبيان والبيانات، أما المبحث الثاني سيقنصر على عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، والمبحث الثالث سيهتم باختبار فرضيات الدراسة. وأما الفصل الرابع من الدراسة سيقنصر على أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث في ضوء دراسته النظرية والميدانية، وكذلك التوصيات التي يرى الباحث ضرورة وضعها أمام الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات في المديرية قيد الدراسة.

# الفصل الأول

## التأثير المنهجي للدراسة

المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني: المنهجية العلمية للدراسة

## الفصل الأول

### التاثير المنهجي للدراسة

#### المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة

##### توطئة

يهدف هذا المبحث إلى الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية (القيادة وفقا لنظرية المسار-الهدف، المبادرات الاستراتيجية)، حيث يعد الرجوع الى هذه الدراسات خطوة مهمة في سبيل التعرف الى ما توصلت إليه تلك الدراسات، وما أكدت عليه، وكيف تطرق الآخرون لمتغيرات دراستنا الحالية، ويعد هذا المنطلق بداية الاعتماد على الدراسات السابقة في توضيح المرتكزات الأساسية وضرورية للإطار الفكري والمنهجي للدراسة ويقوم على مساعدة الباحث على أن يبنى أسلوبا ملائما للتحليل والتفسير، يوضح عن طريق متابعة الجهود الفكرية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية .

#### اولا: بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة

تناولت هذه الفقرة بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت الى المتغيرات الرئيسة التي تسعى هذه الدراسة لاختبارها، وكما موضح لبعض متغيرات الدراسة وكما يأتي:

##### أ- الدراسات المتعلقة بالقيادة ونظرية(المسار-الهدف)

##### 1- دراسة (الجشعبي، 2013):

" أثر السلوك القيادي في الابداع التنظيمي، بحث اختباري للقيادة (المسار-الهدف) في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل "

هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة تأثير السلوك القيادي باطار نظرية(المسار-الهدف) في الابداع التنظيمي، جرى اختبار فرضيات البحث في الشركة العامة للصناعات النسيجية، شملت عينة البحث 48 مستجيب، استُعملت الاستبانة كأداة لقياس متغيرات البحث، اذ تضمنت 33 فقره، 20 فقره منها لمتغيرات القيادة(المسار-الهدف) و13 فقره للابداع التنظيمي، واستُخدِم أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها أنَّ القيادة وفقا لنظرية(المسار-الهدف) بسلوكياتها الاربعة لها تأثير معنوي في الابداع التنظيمي.

## 2- دراسة (Murdoch, 2013)

**“An Investigation of Path-Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor-Related Commitment, and Gender”.**

"دراسة نظرية (المسار-الهدف)، وعلاقة أسلوب القيادة، والالتزام المرتبط بالمشرف، والنوع الاجتماعي".

هدفت الدراسة إلى تحديد فيما إذا كان هنالك علاقة بين إدراك المرؤوسين لأسلوب القيادة المتبع من قبل القائد والتزام المرؤوسين لقياداتهم، ومن جهة ثانية إلى تحديد فيما إذا كان جنس المشاركين (المرؤوسين) يؤدي دور وسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة المدرك والتزام المرؤوسين لقياداتهم، جرى توزيع استبانة بحثية على 117 مشارك بالاعتماد على شبكات التواصل الاجتماعي، واستُخدِمَ الانحدار الهرمي المتعدد من أجل الوصول تحليل هذه الاستبيانات والوصول إلى النتائج، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي مهارات القائد المستندة على نظرية (المسار - الهدف) تؤدي دوراً مهماً في التنبؤ بالالتزام المرؤوسين بقياداتهم، وكذلك لا يوجد فارق ذو دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالعلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وفق نظرية (المسار - الهدف)، والالتزام التنظيمي للمرؤوسين.

## 3- دراسة (Malik, 2013)

**"Relationship between Leader Behaviors and Employees' Job Satisfaction: A Path-Goal Approach"**

"العلاقة بين سلوكيات القائد والرضا الوظيفي للموظفين: مدخل نظرية المسار-الهدف"

اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين كل من السلوك القيادي والرضا الوظيفي للعاملين في باكستان باطار نظرية (المسار - الهدف)، جُمعت البيانات باستبانة وزعت على عينة عشوائية من مديري الإدارات العليا والوسطى في المؤسسات الباكستانية بشكل عام، وأُعتد على المنهج الوصفي التحليلي في الوصول الى النتائج، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من السلوك القيادي للمديرين بعناصره الأربعة (المساند - الداعم - المشارك - الموجه نحو الإنجاز) مع رضا العاملين، ومن ثمَّ فإن رضا العاملين يعتمد على السلوك القيادي للمديرين وكذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المرؤوسين الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهلات، الدرجة الوظيفية، الخبرة وطول فترة الخدمة) والرضا الوظيفي وبشكل مشابه، فإن علاقة

الارتباط بين العوامل المؤسسية (الرقابة، هيكل العمل، غموض التأثير، الضغط، التنفيذ) ورضا العاملين كانت ذات دلالة إحصائية أيضا.

#### 4- دراسة (Malik et al (2014)

**"Leadership behavior and acceptance of leaders by subordinates: application of path goal theory in telecom sector"**

**"سلوك القيادة وقبول المرؤوسين للقادة: تطبيق نظرية المسار-الهدف في قطاع الاتصالات"**

هدفت الدراسة إلى تحري العلاقة بين السلوك القيادي وقبول القائد من قبل المرؤوسين، وذلك باختيار مجموعة من المتغيرات مثل خصائص المرؤوسين، والصفات المؤسسية، ووزعت استبانة بحثية على 60 مدير إدارة وسطي، وعلى 140 مدير إدارة دنيا وذلك في أربع شركات اتصالات، واستُخدِمَ المنهج التحليلي الوصفي لتحليل النتائج ومن أهم النتائج التي توصلت إليها لدراسة هي وجود علاقة إحصائية بين العوامل الوظيفية مثل (المهمة التي يقوم بها المرؤوسين - الأدوار الغامضة - ضغط العمل - الرغبة في الاستقلال في العمل) وقبول المرؤوسين لقائدهم، وكانت هذه العلاقة دالة إحصائية وإيجابية بالنسبة ل (المهمة التي يقوم المرؤوسون بها - الرغبة في الاستقلال في العمل)، وسلبية بالنسبة ل (الأدوار الغامضة)، بينما كانت سلبية وغير دالة إحصائية فيما يتعلق بالضغوط باستثناء ضغط العمل الذي كان غير دال إحصائيا وكذلك لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية للمرؤوسين (العمر -الجنس - المؤهل العلمي - الخبرة ومدة العمل) ودرجة قبول المرؤوسين لقائدهم.

#### 5- دراسة (شلش،2015)

**"أثر الانماط القيادية وفقا لنظرية(المسار-الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين في مديرية الجمارك العامة /دمشق"**

هدفت الدراسة هذه الى التعرف على تأثير أنماط القيادة(المسار-الهدف) على الولاء التنظيمي، ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمدَ على المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان الباحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات الاولية والتي اعدت خصيصا لهذا الغرض، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الافراد العاملين في مديرية الجمارك العامة في دمشق فقط (المديريات المركزية) والبالغ عددهم حوالي 310 موظف من الموظفين العاملين كافة في تلك المديرية، وأختير مفردات العينة عشوائيا شملت 98 موظفًا من المستويات الادارية كافة عدا الادارة العليا، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها: جميع الانماط القيادية وفقا لنظرية(المسار-الهدف) مطبقة من قبل القادة في مديرية الجمارك العامة، وإنَّ جميع الانماط

القيادية الاربعة تؤثر على الولاء بابعاده كافة (الاستمراري- العاطفي- المعياري) بشكل ايجابي ودال احصائياً باستثناء النمط الموجه نحو الانجاز فهو لا يؤثر بشكل دال احصائياً على الولاء الاستمراري فقط.

#### 6- دراسة (القحطاني والمعمري 2019) بعنوان:

"تأثير الانماط القيادية على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير"

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير انماط القيادة في شركة الاتصالات السعودية على الولاء التنظيمي، من وجهة نظر المبحوثين وقد اعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي، وقام الباحثون ببناء وتطوير استبانة لتحقيق اهداف الدراسة، اشتملت عينة الدراسة على 91 موظفاً لتمثيل الموظفين في الشركة، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

إنّ جميع الانماط القيادية وفقاً لنظرية(المسار-الهدف) مطبقة في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، ويملك العاملون في الشركة ولاءً استمراريّاً منخفضاً، بينما يملكون اتجاه الشركة ولاءً عاطفياً ومعيارياً جيداً، وإنّ النمط المساند كنمط من الانماط القيادية الاربعة يؤثر على الولاء الوظيفي للموظفين العاملين في الشركة بشكل دال احصائياً، ويعدّ النمط المساند النمط القيادي الاكثر تأثيراً على الولاء العاطفي مقارنة بباقي الانماط الأربعة.

#### 7- دراسة (شقيح، 2020)

" درجة ممارسة المشرفيين التربويين لنظرية(المسار-الهدف) وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين في لواء ماركا "

هدفت الدراسة الى التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين لنظرية (المسار-الهدف) وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين في لواء ماركا، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وتكونت عينة الدراسة من 430 معلماً ومعلمة في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع بلغ (6322) معلماً ومعلمة، واستُخدِمَ المنهج الوصفي عن طريق تطوير استبانة مكونة من محورين، اشتمل المحور الأول على (30) فقرة لقياس درجة ممارسة

المشرفين التربويين لأنماط نظرية (المسار - الهدف)، واشتمل المحور الثاني على (20) فقرة لقياس النمو المهني للمعلمين، وجرى التأكد من صدق الأداء وثباتها.

توصلت الدراسة الى نتائج عدة كان من أهمها هي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر متغير سنوات الخبرة وكانت لصالح أقل من 5 سنوات في النمط التوجيهي، ولصالح كل من أقل من 5 سنوات، و5-10 سنوات في النمط المساند، ولصالح أكثر من 10 سنوات في النمط المشارك وفي النمط الموجه نحو الإنجاز، وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين في لواء ماركا لأنماط نظرية (المسار - والهدف) والنمو المهني للمعلمين في لواء ماركا، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على عقد ورشات وبرامج تدريبية لمعلمي المدارس تعزز لديهم مستويات النمو المهني، والحث على عقد محاضرات وندوات للمشرفين التربويين لزيادة الوعي حول أهمية تطبيق نظرية (المسار - الهدف) في عملية الإشراف التربوي وكيفية تطبيقها بأفضل الطرق.

#### 8- دراسة (azizah,2021)

### " Path Goal Theory Leadership Style and Productivity of Village Officials"

#### "أسلوب القيادة ونظرية المسار-الهدف وإنتاجية موظفي القرية"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أسلوب القيادة وفقاً لنظرية (المسار-الهدف) في إنتاجية موظفي الخدمة المدنية في قرية في كيبومين بجاوة الوسطى بإندونيسيا، استخدم أسلوب البحث الوصفي الكمي لشرح الظاهرة وتحليل تأثير أسلوب القيادة والإنتاجية، عن طريق عينة عشوائية مكونة من 100 موظف وباستخدام استبيان وجرى معالجة البيانات باستخدام SPSS 25، أُجريت اختبارات الفرضيات والارتباط وأظهرت النتائج أن نمط القيادة الموجهة نحو الإنجاز لنظرية (المسار-الهدف) له تأثير كبير يمكن استخدامه لزيادة إنتاجية مسؤولي القرية، وفي الوقت نفسه، لم يؤثر أسلوب القيادة التوجيهي وأسلوب القيادة الداعمة وأسلوب القيادة التشاركية على إنتاجية مسؤولي القرية، خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن تطبيق أسلوب القيادة الموجه نحو الإنجاز كنموذج قيادة لزيادة إنتاجية مسؤولي القرية.

## ب- الدراسات المتعلقة بالمبادرات الاستراتيجية

## 1- دراسة (Al-Khadash and Feridun,2006)

"Impact of strategic initiatives in management accounting on corporate financial performance: evidence from amman stock exchange"

"تأثير المبادرات الاستراتيجية في حسابات الادارة على الأداء المالي للشركات: دليل من بورصة عمان"

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين ممارسة التكلفة على أساس النشاط (abc) و Just-in-Time (Jit) وإدارة الجودة الشاملة (tqm) كمبادرات استراتيجية وتحسين الأداء المالي للشركات لـ 56 شركة مساهمة صناعية في الأردن، واستخدام تحليل انحدار المربعات الصغرى العادية لاختبار الارتباط بين مستوى الوعي بأهمية استخدام المبادرات ومستوى تبني هذه المبادرات، وكذلك استخدام لتحديد التحسن في العائد على الأصول كوسيلة للأداء المالي المرتبط بالمبادرات، تظهر النتائج أن 27% من الشركات قيد الدراسة تستخدم واحدة على الأقل من المبادرات الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك، وجد أن مستوى الوعي بأهمية استخدام المبادرات الاستراتيجية مرتفع بشكل ملحوظ بين المديرين الماليين، ولكن هذا الوعي لا ينعكس في تنفيذ هذه المبادرات، علاوة على ذلك، تظهر أدلة قوية على أن استخدام المبادرات الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركات قيد الدراسة.

## 2- دراسة (Kaltenbrunn,2009)

(Determinants of the Performance of Strategic Initiatives)

## "محددات أداء المبادرات الاستراتيجية"

تبحث هذه الدراسة في عوامل السياق التنظيمي الداخلي والخارجي التي تؤثر على أداء المبادرة الاستراتيجية، واستخدم الباحث الأبعاد الثلاثة لصنع الاستراتيجية (أي أسلوب القيادة، وعقلانية المهام، ومشاركة الموظف) للتجسير المنطقي بين الظاهرتين السابقتين، وعلى هذا الأساس طور نموذجاً نظرياً واستمد منه ثلاث فرضيات تربط هذه الأبعاد الثلاثة لصنع الاستراتيجية المستحثة بالسياق ضمن المبادرة الاستراتيجية، تم اخضاع جميع هذه العلاقات للتحليل عن طريق تحليل المكونات الرئيسية وتحليل الانحدار متعدد المراحل لاختبار الفرضيات الثلاث كمياً. ثم الحصول على البيانات عن طريق عينة من

200 موظف إداري في منظمة صناعية عالمية الذين استجابوا للاستبيان عبر الإنترنت. تؤكد التحليلات الإحصائية صحة النموذج النظري وأهمية الفرضيات الثلاثة، ومن ثم تسلط الدراسة الضوء على مساهماتها في المجال العلمي للإدارة الاستراتيجية وتقتح فرصاً لمشاريع البحث المستقبلية أيضاً.

### 3- دراسة (Alotaibi,2013)

## Strategic Planning: A Practice Perspective on Strategic Initiatives "An applied study on Saudi Telecommunication Companies "

### التخطيط الاستراتيجي: منظور تطبيقي على المبادرات الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية"

تركز هذه الدراسة على العلاقة بين أنشطة التخطيط الاستراتيجي، وتطوير وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية. منطلقاً من نظرية النشاط (Activity Theory) والتي أقتُرحت للمساعدة في استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي بمرور الوقت بالإضافة إلى استكشاف الديناميكيات الداخلية للاستمرارية والتغيير التنظيمي، من أجل تحقيق هدف البحث، استُخدِم طرق متعددة لجمع البيانات، وهي الملاحظات والمقابلات وتحليل الوثائق في ثلاث شركات اتصالات سعودية على مدى أكثر من عامين. واستُخدِم أساليب (1994) Miles & Huberman (1989) Eisenhardt و (2003) Yin's لتحليل البيانات النوعية، وسلطت النتائج الضوء على أنشطة عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، ثم الأنشطة المحددة التي تؤثر على تطوير وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية في الحالات الثلاث، وبعد ذلك اكتُشِفَت المراحل الثلاث لتطوير وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية، أي البدء والتطوير والتنفيذ، ضمن التحليل الشامل للقضايا. كما أوضحت النتائج كيف تؤثر هذه الأنشطة المحددة على تطوير وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية، من حيث تسلسل الأنشطة، والتناقضات التي عُثِرَ عليها بين مكوناتها. كما قدمت الدراسة أدلة قوية على أهمية تأثير الممارسين المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي خلال المراحل الثلاث وعلى الأدوات المستخدمة في هذه المراحل من المبادرات الاستراتيجية.

تقدم هذه الدراسة العديد من المساهمات المحتملة بما في ذلك تحليل أنشطة التخطيط الاستراتيجي باستخدام نموذج نظرية النشاط، وفهم تأثير أنشطة التخطيط الاستراتيجي على تطوير وتنفيذ المبادرات

الاستراتيجية، وتوسيع نطاق الفهم فيما يتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي في سياق صناعة الاتصالات السعودية.

#### 4-دراسة (Brathwaite,2015)

### "How Strategic Project Management and Middle Management Influence Implementing Strategic Initiatives"

#### "كيف تؤثر إدارة المشروع الاستراتيجي والإدارة الوسطى في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية"

الغرض من هذه الدراسة هو معرفة كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية والوسطى المساهمة في خلق قدرات جديدة أو محسنة كما أنها تركز على كيفية إدارة التجديد الاستراتيجي بفعالية، استخدمت الدراسة المنهج التفسيري والبحث النوعي باستخدام دراسات الحالة المتعددة. ويدعم ذلك تحليل الوثائق، والملاحظة، والمقابلات شبه المنظمة المعمقة مع المديرين من وظائف متنوعة في كل من شركتي التصنيع الكبيرتين في بريادوس. الأدلة التجريبية التي جمعت من أكتوبر 2011 إلى مارس 2014، تتضمن ست مبادرات استراتيجية. واستُخدم تحليل البيانات النوعية لتحليل نتائج الدراسة. تكشف النتائج عن بعض أوجه التشابه مع الأدبيات الموجودة وعبر المبادرات والشركات، ولكن توجد اختلافات مثيرة للاهتمام، تتعلق بالهيكلية وثقافة الشركة ومستويات أو تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية. تعتمد درجة المشاركة والتعلم التي تعمل على تحسين القدرات مع المبادرات أيضاً على السياق ومستويات التفاعل والتباين في الأدوار الإدارية. على الرغم من تشابه أهداف بعض المبادرات الاستراتيجية، إلا أن المبادرات تختلف في طبيعتها ومنهجها لذلك تختلف النتائج.

#### 5-دراسة (Walter,2016)

### "Learning Activities, Exploration, and the Performance of Strategic Initiatives"

#### "أنشطة التعلم، الاستكشاف وأداء المبادرات الاستراتيجية"

تبحث هذه الدراسة في تأثير درجة الاستكشاف التي تميز بين المبادرات الاستراتيجية والعلاقة بين أنشطة التعلم التنظيمي على مستوى المجموعة (أي البحث والمعالجة والتدوين والممارسة) وأداء المبادرات الاستراتيجية. توفر النتائج المأخوذة من عينة من 96 مبادرة استراتيجية أجرتها ثلاث شركات

تأمين أوروبية كبيرة دعماً واسعاً، وإن لم يكن بالإجماع، لتنبؤات الدراسة بأن أنشطة التعلم الأربعة تكون أكثر فائدة عندما تكون درجة الاستكشاف عالية. علاوة على ذلك، بالنسبة للمبادرات ذات الدرجات المنخفضة من الاستكشاف لوحظ أنه لا يوجد أي ارتباط مهم بالبحث أو المعالجة أو التدوين أو التدريب على أداء المبادرة. تشير هذه النتائج إلى أن التعلم التنظيمي الفعال لا يعتمد فقط على الاستثمارات في أنشطة التعلم، ولكن على الموازنة بين هذه الاستثمارات ودرجة الاستكشاف المتأصلة في مهمة التعلم أيضاً.

### 6- دراسة (Montpetit et al,2020)

#### "A strategic initiative to facilitate knowledge translation research in rehabilitation"

##### "المبادرة الاستراتيجية لتسهيل أبحاث ترجمة المعرفة في إعادة التأهيل"

تصف هذه الدراسة العملية والأساليب المستخدمة لتطوير مبادرة ترجمة المعرفة (KT) الاستراتيجية التي تهدف إلى بناء القدرات وتنسيق أبحاث (KT) في إعادة التأهيل البدني للمرضى ذوي الإعاقة الجسدية وخطتها الاستراتيجية، كما تُبلغ عن التطبيقات الأولية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، استخدمت الدراسة عملية من 3 مراحل تتكون من مسح بيئي عبر الإنترنت لتحديد مدى أنشطة بحث (KT) في إعادة التأهيل البدني في كيبك، كندا. إذ واستُخدِمَ البيانات المأخوذة من المسح البيئي لتطوير خطة استراتيجية تقوم ببناء أبحاث KT في إعادة التأهيل البدني. قام سبعة خبراء خارجيين من (KT) في العلوم الصحية بمراجعة الخطة الاستراتيجية من أجل الاتساق والتطبيق، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها جرى تحديد وتصنيف 64 باحثاً من (KT) وفقاً لمدى مشاركتهم في (KT) وجرى تمويل ستة وتسعين مشروعاً بحثياً تفي بمعايير الأهلية من قبل ثمانية من الوكالات والمنظمات الأربع عشرة التي تم البحث عنها لمعالجة الثغرات التي جرى تحديدها، وطوّرة خطة استراتيجية لمدة 5 سنوات تحتوي على مهمة ورؤية وأربعة أهداف رئيسية وتسع استراتيجيات واثنتين وأربعين إجراء، يمكن أن تساعد مثل هذه المبادرات في توجيه الباحثين وأصحاب المصلحة الرئيسيين ذوي الصلة لهيكله وتنظيم وتطوير أبحاث (KT) في مجال إعادة التأهيل. يجري تنفيذ الاستراتيجيات بشكل تدريجي للوفاء بمهمة المبادرة الاستراتيجية وتعزيز خدمات إعادة التأهيل للمستخدمين في نهاية المطاف.

## ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة

استناداً إلى ما تم استعراضه في الفقرات السابقة من هذا المبحث نجد ما يأتي:

- 1- بينت الدراسات السابقة أهمية الأسلوب الجمعي في فعالية المبادرات الاستراتيجية وان نجاحها يعتمد بشكل كبير على اسلوب القيادة المستخدم من قبل القادة المعنيين في المنظمة.
- 2- إنّ تأثير القيادة على مختلف جوانب النشاط التنظيمي يعتمد بشكل كبير على الخصائص الشخصية ومستوى التعلم الخاص بفريق الإدارة العليا والمتوسطة والتنفيذية ومدى مشاركتهم في إنجاز تلك الأنشطة.
- 3- إنّ المبادرات الاستراتيجية تعدّ من المواضيع التي تشكل اهتماماً بالباحثين والمفكرين في القرن الحادي والعشرين لحدثة المصطلح.
- 4- إنّ تبني المبادرات الاستراتيجية في واقع الأمر ناتج عن حاجة المنظمة للتقدم والنمو.
- 5- قلة عدد الدراسات التطبيقية التي تناولت المبادرات الاستراتيجية، وهذا يدلّ على انه حقل معرفي حديث مازال في طور التشكيل والبناء.

## ثالثاً: مدى الإفادة من جهود الدراسات السابقة

نوجز فيما يأتي مجالات الإفادة من الدراسات السابقة:

- 1- بناء على جهود دراسات السابقة جرى إثراء الجانب الفكري والنظري للدراسة الحالية.
- 2- الاطلاع على الوسائل والأدوات الإحصائية التي تبنتها الدراسات السابقة مما مكن الباحث من تحديد الأسلوب الملائم لاختبار نموذج دراسته.
- 3- كونت الدراسات السابقة للباحث رؤية واضحة لتحديد متغيرات بحثه، حيث لم يجد الباحث أي دراسة تناولت تأثير النمط القيادي في المبادرات الاستراتيجية على الرغم من أهميته.

#### رابعاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية

يمكن أيجاز أهم ما تميزت به الدراسات الحالية والتي تبين جوانب الاختلاف أو التميز عن الدراسات السابقة فيما يأتي:

1- محاولة الكشف عن الترابط الفكري والمعرفي بين مهارات القائد الأمني المستندة الى نظرية مهمة من نظريات القيادة، والمبادرات الاستراتيجية.

2- لم يسبق لدراسة أخرى ان سلطت الضوء على دور القيادة ضمن نظرية المسار الهدف في المبادرات الاستراتيجية واختبار العلاقة بينهما.

3- المبادرات الاستراتيجية هي أساس تطور ونمو المنظمات على اختلاف أنواعها الامر الذي يحتم التعمق في دراستها بهدف ارشاد المنظمات حول كيفية الإفادة منها.

4- تطبيق الدراسة في احدى دوائر القطاع العام المهمة التي لها مساس مباشر بحياة المواطن يمكن أن يساهم في الارتقاء بأداء تلك الدائرة.

## المبحث الثاني: المنهجية العلمية للدراسة

### تمهيد

تشكل المنهجية العلمية للدراسات الخارطة التي يُستدل عن طريقها عبر مسار المتغيرات والكشف عن التداخلات والعلاقة بينهما، وما يمكن القيام به من خطوات لغرض التوضيح ولقد خصص هذا المبحث لعرض مسارات الدراسة ووضع الركيزة الأولى للجوانب الميدانية فيها، إذ يتضمن مشكلة الدراسة والأهمية والأهداف والفرضيات وأهم الأدوات والوسائل التي ركزت عليها هذه الدراسة وكما يأتي:

### أولاً: مشكلة الدراسة

تعاني المنظمات الحكومية ومنها مديرية مرور كربلاء المقدسة من ضعف في تبني المبادرات الاستراتيجية، ولعل غياب تلك المبادرات يكمن في صعوبة طرح المبادرة الاستراتيجية في تلك المنظمات من قبل العاملين فيها، وأن طرحت سوف تقابل بالعديد من الانتقادات كون الوضع الراهن يحتم العمل بنمط واحد ومن ثمَّ يصبح من الصعب انجاح هذه المبادرات في تلك المنظمات.

ولعل جوهر حل المشكلة يكمن في الدور القيادي الذي يمكن ان تلعبه الإدارة العليا وتأثيره في عملية تعزيز وتبني المبادرات الاستراتيجية، فهناك بعض الادوار التي يتخذها القادة تعمل على تعطيل المبادرة الاستراتيجية او تكون السبب الرئيسي لذلك وكذلك الوقوف بوجه المبادرات والحيلولة دون نجاحها، لذلك يجب على الإدارة العليا اختيار التأثير القيادي الأنسب الذي ينسجم مع المبادرات المطروحة ويعمل على انجاحها بحيث يكون دور القيادة فيها داعماً ومكملاً للمبادرات الاستراتيجية.

مما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة الرئيسة بالتساؤل الآتي: "ما تأثير السلوك القيادي للقادة الأمنيين في مديرية مرور كربلاء المقدسة ضمن إطار نظرية المسار - الهدف في تحقيق المبادرات الاستراتيجية؟". ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

(1) ما مدى تبني القادة في مديرية مرور كربلاء لأنماط السلوك القيادي ضمن إطار نظرية المسار - الهدف.

(2) ما مدى تبني مديرية مرور كربلاء لأبعاد المبادرات الاستراتيجية.

3) ما هي علاقة أنماط السلوك القيادي ضمن إطار نظرية المسار - الهدف بالمبادرات الاستراتيجية؟

4) ما تأثير أنماط السلوك القيادي ضمن إطار نظرية المسار - الهدف في المبادرات الاستراتيجية؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تجرى في منظمة حكومية - مديرية مرور كربلاء المقدسة - العراق، والتي تعدّ واحدة من المنظمات الحكومية التي تخدم شريحة واسعة من المواطنين سواء على مستوى محافظة كربلاء او المحافظات الاخرى. وعليه فإن الأهمية العملية تتجلى في محاولة الباحث اختبار العلاقة التي تربط بين الأنماط القيادية وفق نظرية (المسار - الهدف) مع المبادرات الاستراتيجية من أجل الوصول إلى أنماط القيادة الأكثر تأثيراً في تحقيق المبادرة الاستراتيجية في منظمة حكومية تتضمن عدد كبير من العاملين ومن مختلف الفئات وتخدم شريحة كبيرة من المجتمع، وبما يحقق بالنهاية تطور هذه المنظمة بشكل إيجابي. كما أن الدراسة جاءت في وقت عصيب يمر به البلد (ومنها انتشار فايروس كورونا ومخلفاته التي سببت شلل تام لمعظم الاعمال اضافة الى الوضع الاقتصادي السيء ومشاكل اخرى)، الامر الذي يستدعي استنفار كل الجهود من اجل تقديم مبادرات استراتيجية تخدم المواطنين وتسهم في تخفيف الأعباء عنهم في ظل هذا الظرف العصيب، مما يستدعي تقديم تصور واضح للمديرين في مديرية مرور كربلاء المقدسة عن مدى ممارسة الأنماط القيادية وأثرها في تحقيق المبادرات الاستراتيجية مما يجعل العاملين في تلك المديرية أكثر استقراراً في العمل اضافة الى تقديم الخدمات للمواطنين بصورة أفضل، وهذا ما يعطي لهذه الدراسة أهمية كبيرة أيضاً، اضافة الى كون هذه الدراسة هي اول دراسة من نوعها سواء على المستوى المحلي او العربي التي تتناول متغير المبادرات الاستراتيجية (حسب علم الباحث) الامر الذي سيمهد الطريق امام الباحثين الآخرين لتناول هذا الموضوع من منطلقات اخرى.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

الهدف الرئيس لهذه الدراسة وهو "التعرف على تأثير سلوك القائد الامني وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في تحقيق المبادرات الاستراتيجية"، ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:

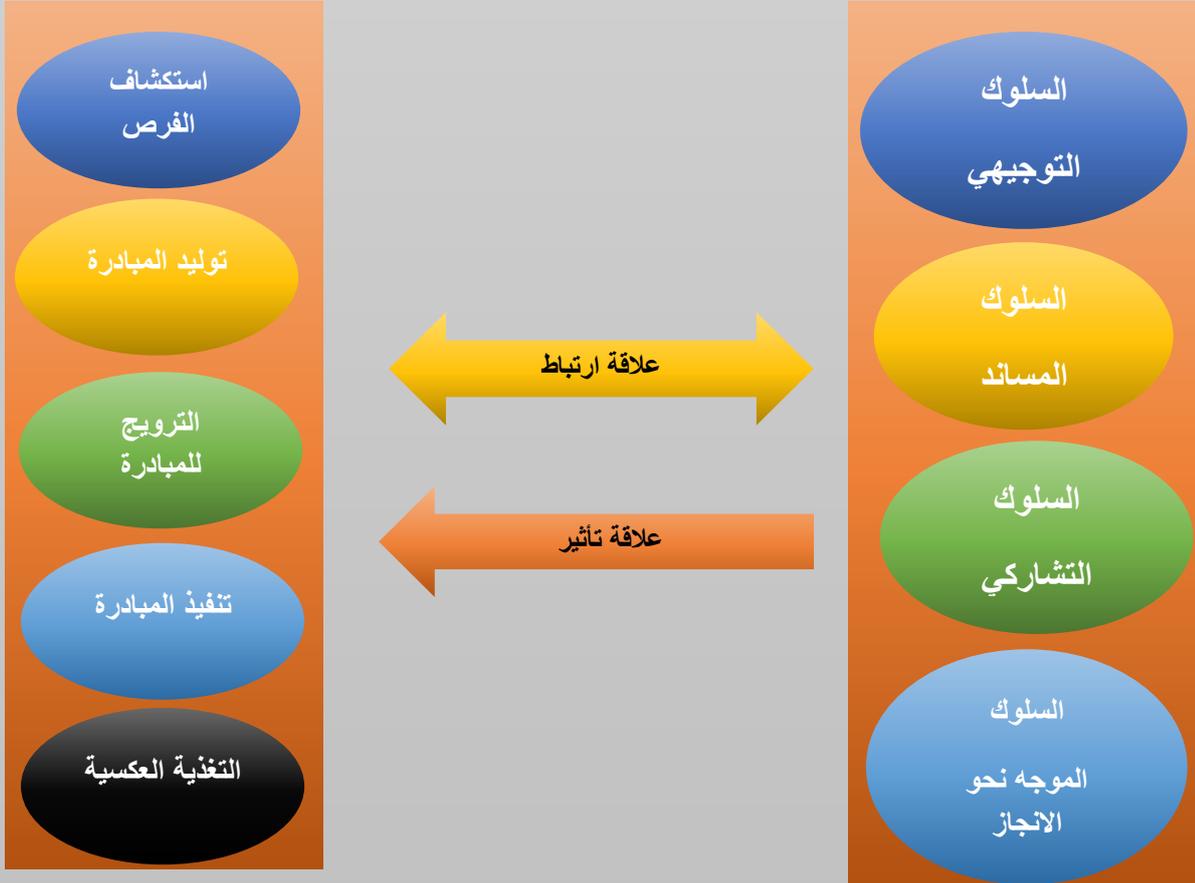
1. تحديد الأنماط القيادية الخاصة بنظرية (المسار - الهدف) السائدة في مرور كربلاء المقدسة
2. تحديد مدى تبني المبادرات الاستراتيجية في مديرية مرور كربلاء المقدسة.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الخاصة بنظرية (المسار - الهدف) والمبادرات الاستراتيجية في مديرية مرور كربلاء المقدسة.
4. تحديد طبيعة تأثير الأنماط القيادية الخاصة بنظرية (المسار - الهدف) في المبادرات الاستراتيجية في مديرية مرور كربلاء المقدسة.
5. تقديم التوصيات التي تساهم في الارتقاء بكل من الأنماط القيادية والمبادرات الاستراتيجية في مديرية مرور كربلاء المقدسة.
6. تقديم مساهمة متواضعة للمكتبة العلمية فيما يخص متغيرات الدراسة وبما يساهم في التمهيد للباحث المستقبلي فيما يخص المبادرات الاستراتيجية.

### رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات القيادة وفقاً لنظرية (المسار-الهدف) والمبادرات الاستراتيجية وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحث بتوليف مخطط افتراضي للدراسة والذي يجسد مخططاً للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها الذي يوضح في الشكل (1).

## المبادرات الاستراتيجية

## سلوك القائد وفقاً لنظرية (المسار-الهدف)



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث

## خامساً: فرضيات الدراسة

بعد تحديد مشكلة الدراسة ووضع الاهداف لابد أن يقترح الباحث فرضيات لدراسة وعليه سيقنصر الباحث هنا على ذكر الفرضيات الرئيسية وسيجري اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية بالتفصيل في الجانب التطبيقي للدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك القائد الأمني بأبعاده والمبادرات الاستراتيجية بأبعاده).

الفرضية الرئيسية الثانية: (لا يؤثر سلوك القائد الأمني بأبعاده في المبادرات الاستراتيجية).

### سادساً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في النقاط الآتية:

1. الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية للدراسة على الضباط والموظفين المدنيين ممن هم رؤساء الأقسام والشعب في مديرية مرور كربلاء المقدسة.
2. الحدود المكانية: الحدود المكانية للدراسة هي مديرية مرور كربلاء المقدسة وجرى الوصول إلى مختلف الوحدات الإدارية التابعة إلى مجتمع الدراسة.

### سابعاً: أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي على عدد من الأدوات كما موضح في أدناه:

**الجانب النظري:** جرى الاعتماد على الكتب والدوريات والرسائل والأطاريح والمجلات العربية منها الأجنبية والمكتبات وشبكة الأنترنت.

**الجانب الميداني:** تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات اللازمة بما يتعلق بمتغيرات الدراسة، وفضلاً عن عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وذلك للاستفادة من آرائهم ونصائحهم العلمية وقد اشتملت الاستبانة ثلاثة محاور منها:

**المحور الأول:** تتضمن معلومات شخصية وتعريفية على الأشخاص المستجيبين على فقرات الاستبانة وتضمن كل من النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والعمر ومدة الخدمة.

**المحاور الثاني والثالث:** تتضمن مقاييس متغيرات الدراسة التي تتكون من (9) أبعاد يتكون المتغير الأول وهو القيادة وفقاً لنظرية (المسار-الهدف) من أربعة أبعاد أما المتغير الثاني وهو المبادرات الاستراتيجية من خمسة أبعاد، ولقد عرضت الاستبانة بصيغتها الأولية

على عدد من الخبراء بصفة محكمين (ملحق 1)، وقد جرى اجراء التعديلات التي اقترحها الخبراء وبما يعزز من قدرة استمارة الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة.

### ثامناً: الوسائل الإحصائية المستخدمة

1. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov).
2. التحليل العاملي التوكيدي.
3. اختبار الفا كرو نباخ.
4. اختبار الصدق.
5. الوسط الحسابي الموزون
6. شدة الإجابة
7. الانحراف المعياري
8. معامل ارتباط بيرسون.
9. معامل الانحدار البسيط.
10. اختبار t.
11. اختبار F.

### تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واستيفاء متطلبات الجانب التطبيقي لها جرى اختيار مجتمع الدراسة المتمثل بالضباط والموظفين المدنيين العاملين في مديرية مرور كربلاء المقدسة عن طريق عينة بلغت (125) مستجيب، وجرى استرجاع (100) استمارة كانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي، أي ان نسبة الاسترجاع بلغت (80%). مع العرض ان مجتمع الدراسة الكلي بلغ (179) منهم (110) ضابط و(69) موظف مدني.

جدول (1) وصف عينة الدراسة n = 100

النوع الاجتماعي										
إناث					الذكور					
%		العدد			%		العدد			
0		0			100		100			
التحصيل الدراسي										
الدكتوراه		الماجستير			الدبلوم العالي		البكالوريوس		دبلوم	
%		العدد			%		العدد		%	
-		0.03			0.05		0.73		0.19	
-		3			5		73		19	
مدة الخدمة في المنصب الحالي										
16 سنة فأكثر		سنة 11 - 15			سنة 6 - 10		سنة 1 - 5			
%		العدد			%		العدد			
0.37		0.26			0.28		0.09			
37		26			28		9			
الفئة العمرية										
51 - فأكثر			51 - 41		41 - 30		أقل من 30			
%			العدد		%		العدد			
0.10			0.38		0.44		0.08			
10			38		44		8			

المصدر: من اعداد الباحث

نستنتج من الجدول (1) المعلومات المتعلقة بوصف العينة ما يأتي:

1. النوع الاجتماعي: بلغت أعداد الذكور (100) فرداً أي نسبة الذكور في العينة الدراسة (100%)، بينما بلغت أعداد الإناث (0) فرداً أي ان نسبة الإناث في العينة (0%)، فينبغي على المديرية أن تأخذ بالحسبان العمل على تعزيز ملاك المديرية بالعنصر النسوي من الخريجات ضمن التخصصات التي تحتاجها وخاصة العمل ضمن أنظمة الحاسوب والانترنت كونها لا تتطلب النزول للشوارع.
2. العمر: يتضح من الجدول (1) أن نسبة (0.08) الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30) والبالغ عددهم (8)، وإنَّ نسبة (0.44) والذي تمثل عينة الدراسة الذين أعمارهم (30- 41) سنة والبالغ عددهم (44)، وإنَّ بنسبة (0.38) تمثل مجتمع الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين (41-51) سنة والبالغ عددهم (38)، وأن نسبة (0.10) من عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين (51 فأكثر) سنة والبالغ عددهم (10)، حيث نلاحظ من النتائج إنَّ القيادة تعتمد على القيادات الشابة الذين تتراوح أعمارهم

بين (30-41) سنة وبلغت نسبتهم (0.44) وهذا يدل على انفتاح هذه الفئة على الأفكار الجديدة وتقبلها.

3. **التحصيل الدراسي:** نلاحظ من نتائج المؤهل العلمي أن القيادة تعتمد على المؤهلات العلمية في تولي المناصب القيادية حيث كانت هنالك مؤهلات علمية منها خريجي الدراسات الدبلوم وعددهم (19) فردا والنسبة (0.19) أما خريجي البكالوريوس فبلغ عددهم (73) فردا ونسبة (0.73) وخريجي دراسة الدبلوم العالي وعددهم (5) افراد ونسبه (0.05). وخريجي دراسة الماجستير وعددهم (3) افراد ونسبة (0.03) مما يدل على ان هنالك أشخاص كثيرون من مجتمع العينة يمتلكون شهادات وهذا يبين أن هذه الشهادات سوف تطور العمل الإداري في المؤسسة الأمنية، وتعزز من طرح المبادرات الاستراتيجية.

4. **الخدمة في المنصب:** نلاحظ في النتائج في الجدول (1) أن القيادة تعتمد على معيار الخبرة في تولي المناصب، حيث بلغت نسبة (0.09) من لديهم خدمة (1-5) سنوات والبالغ عددهم (9)، ونسبة (0.28) من لديه خدمة من (6-10) سنوات والبالغ عددهم (28)، ونسبة (0.26) من لديه من (11-15) سنة والبالغ عددهم (26)، ونسبة (0.37) من لديه خدمة من (16 سنة فأكثر) والبالغ عددهم (37)، إن تزايد نسبة الفئة (16 سنة فأكثر) من الذين لديهم خدمة في المنصب هذا يردف الى المؤسسات خبرة زائدة وتطوير مستمر.

### عاشراً: نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة

مديرية مرور كربلاء المقدسة: تأسست مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة بتاريخ 1951/5/1 وكانت أحد شعب قيادة شرطة كربلاء وكانت على مستوى قسم وبعد ذلك تطورت وأصبحت مديرية مستقلة تضم مجموعة من الأقسام والشعب وينقسم عمل هذه المديرية الى نوعين مهمين النوع الأول وهو ما يسمى بالميداني والذي يتمثل بتنظيم حركة السير والمرور وينقسم كذلك الى قاطعين الاول منه يسمى قاطع مرور الطرق الخارجية، الذي يكون المسؤول المباشر عن حركة السير والمرور في الطرقات العامة الرئيسية التي تربط المحافظة بالمحافظات المجاورة، اما النوع الثاني هو ما يسمى بقاطع مرور البلدة الذي يكون المسؤول عن تنظيم حركة السير والمرور داخل المحافظة.

أما النوع الثاني فيكون عمله مكتبي يتمثل بإدخال بيانات العجلات في نظام الكتروني محكم إضافة الى إدارة عملية نقل ملكية العجلات بين المواطنين وكذلك اصدار إجازة السوق لمن تؤهلهم قدراتهم على القيادة في الطرقات بعد اجراء الاختبار لهم وغيرها من الخدمات الأخرى.

تعدُّ مديرية المرور أحد المديريات المسؤولة عن حفظ النظام والسلم والأمن المجتمعي ولها تأثير كبير في الزيارات المليونية مثل زيارة أربعينية الامام الحسين (عليه السلام) تقوم مديرية المرور وحسب التعليمات والتوجيهات من قبل الجهات العليا مثل وزارة الداخلية أو مديرية المرور العامة بتطبيق القوانين الصادرة. ومنها أصبح العمل في مديرية المرور في الوقت الحاضر يدار إلكترونياً في كثير من الخدمات المقدمة إلى المواطنين منها إجازة السوق وسنوية السيارات وغيرها من الخدمات الإلكترونية مثل التواصل عن بعد وترك البريد الورقي لحل المشاكل العالقة وبالسرعة الممكنة، أن التطورات التي اعتمدها مديرية المرور مع تطور الزمن وتكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المختلفة أسهمت بشكل كبير بتخفيف النثقل عن كاهل المواطنين إضافة الى حمايتهم وخصوصاً في هذه الفترة التي يشهد فيها البلد انتشار وباء خطير وسريع الانتقال سارعت مديرية مرور كربلاء الى فتح البوابة الإلكترونية التي عن طريقها يمكن للمواطنين الحجز عن موعد انجاز معاملاتهم دون القدوم الى المديرية وبذلك خففت التكتل الذي يحصل جراء تجمع المواطنين في آن واحد ومن ثمَّ ساهمت في إيقاف انتقال الفيروس بين المواطنين والحفاظ على ارواحهم.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة وفقاً لنظرية (المسار-الهدف)

المبحث الثاني: المبادرات الاستراتيجية

المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

#### التمهيد:

خصص هذا الفصل من الدراسة لمناقشة الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة وفقاً لنظرية (المسار-الهدف) والمبادرات الاستراتيجية على وفق اطلاع الباحث على مجموعة من الأدبيات ذات العلاقة بمواضيع الدراسة، وسيتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول لعرض ومناقشة الإطار النظري والمفاهيمي لنظرية (المسار-الهدف) في القيادة، في حين خصص المبحث الثاني لمناقشة الإطار النظري والمفاهيمي للمبادرات الاستراتيجية، أما المبحث الثالث فقد خصص لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## المبحث الأول: القيادة ونظرية (المسار-الهدف)

توطئة:

تُعَدُّ القيادة إحدى الوظائف التي شغلت وما تزال تشغل بال معظم المهتمين بالفكر الإداري وخاصة بأنواع القادة وميزاتهم وخصائصهم وأساليبهم وسلوكياتهم وإنجازاتهم، فمعظم أفراد المنظمة من مصلحتهم معرفة القائد الذي يتعاملون (أو سيتعاملون معه) وميزاته ورؤاه المستقبلية وأسلوبه وإنجازاته. أن القيادة بمثابة قوة الدفع الرئيسة للتأثير في أداء الأفراد ومن ثمَّ تحريك المنظمات إما إلى الأمام وبما يخدم مصالح المنظمة والعاملين فيها، أو إلى الوراء وبما يجعل تأثير تلك القيادة سلبية على المنظمة وعلى العاملين فيها أيضاً.

وتبرز فعالية القيادة عن طريق عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها (Chuang, 2005: 3)

1. مفهوم القيادة:

يعد موضوع القيادة من المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل للدراسات والنماذج والنظريات التي تناولتها بالبحث والتحليل، الأمر الذي أدى إلى تعدد مفاهيم القيادة المقدمة من قبل الكتاب والباحثين، فليس هناك تعريف مثالي يمكن الاتفاق عليه وذلك لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون وبين الجدول (2) الآتي عينة من المفاهيم التي قدمها بعض الباحثين للقيادة.

## جدول (2) بعض المفاهيم التي تتعلق بالقيادة

ت	المصدر	المفهوم
1	(Allen,1964: 70)	بأنها النشاط الذي يمارسه القائد أو المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعل معين.
2	(Pfiffner and Bresthus, 1976: 106)	نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد أو المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.
3	(Feidler,1976:11)	بانها عملية تحكمها أسس علمية يجري بموجبها استخدام السلوك القيادي الملائم الذي ينسجم مع ظروف معينة.

ت	المصدر	المفهوم
4	(Dubrin, 2001 : 3)	هي القدرة على الهام الثقة والدعم بين الافراد العاملين من اجل تحقيق اهداف المنظمة.
5	(Robbins, 2005:23)	هو العمل الذاتي الموجه نحو المستقبل والذي يهدف الى تغيير وتحسين الوضع او الذات
6	(Yukl,2006:3)	بأنها التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
7	(Rost,2008:94)	هي عملية تساعد الفرد على اظهار السيادة والتأثير على الناس لتحقيق الأهداف المشتركة.
8	(Barling, 2011 : 183)	هي قدرة الفرد على الحفاظ على دوافع الافراد الاخرين وتحفيزه على المساهمة وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
9	(Colbert et al,2012 : 670)	هي سلوك القائد المعروض اثناء الاشراف على المرؤوسين.
10	(النخلة، 2015 : 39)	هي القدرة الي يدقق بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى لهم كسب طاعتهم وشحن همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.
11	(البنأ، 2017 : 14)	هي مجموعة من السلوكيات الشخصية يجري تصميمها للتأثير على الافراد كي يتعاونوا في تحقيق الاهداف.
12	(الحلبي، 2017 : 16)	هي عملية التأثير التي يقوم بها الفرد على سلوك الاخرين بهدف رفع روحهم المعنوية للوصول الى اهداف معينه.
13	(Al-Saadi, 2017: 8)	القدرة على التأثير على الاخرين وتوحيد سلوكهم لتحقيق اهداف مشتركه.
14	(خميس، 2018 : 263)	هي عملية التأثير في الاخرين وجعلهم اكثر التزاماً بأنجاز المهام المطلوبة منهم
15	(Olowoselu et al ,2019: 448)	هي كيفية تأثير القائد على المرؤوسين وتشجيعهم وقيادتهم للمساهمة في فعالية ونجاح المنظمة التي هم أعضاء فيها.
16	(جاف وآخرون، 2019 : 104)	عبارة عن انعكاسات بقوة الشخصية التي يتمتع بها الفرد دون غيره في توجيه ورقابة الاخرين.
17	(الموسوي وعبود، 2020 : 201)	هي علم وفن في تحفيز وتوجيه المرؤوسين بما هو فيه منفعة للمنظمة على المستوى الكلي والمنفعة الشخصية على المستوى الفردي.
18	(Drewniak, et al, 2020: 401)	هي مزيج من سمات ومهارات شخصية معينة تساعد القادة على تحفيز الاخرين واقناعهم لإدارة مهارة معينة، وهي تشمل الحماس والاستعداد للقيادة والصدق والفضيلة والثقة بالنفس والمهارات المعرفية وفهم الكيان المدار.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات أنفة الذكر.

باستعراض التعاريف السابقة يرى الباحث القيادة بأنها القدرة على التأثير في الافراد والجماعات وتوجيه سلوكهم لتحقيق اهداف معينة مشتركة فيما بينهم تصب في مصلحة الجماعة عن طريق اقناعهم بان ذلك الهدف هو الذي يصل بالمنظمة الى بر الامان ومن ثم نجاح المنظمة، أي أنّ القيادة تحفظ افراد الجماعة عن طريق الاقناع وعن طريق تلبية الاحتياجات الانسانية والاساسية، ومن ثم يبذل الافراد قصارى جهدهم لتحقيقه.

من الجدير بالذكر أن الإدارة والقيادة تتشابهان في بعض النواحي، بينما تختلفان في بعضها الاخر، حيث يرى بعض الباحثين أنّ القيادة هي جزء من الادارة وأصحاب هذا الاتجاه يرون أن المدير أينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو قائد أيضا، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من المسؤوليات والواجبات التي يضطلع بها، فالتوجيه هو أحد عناصر الإدارة بالإضافة إلى التخطيط، التنظيم والرقابة، ومن هنا فعملية التوجيه هي عملية حتمية للمدير يجب التعامل بها مع المرؤوسين لتوضيح القوانين وضبط عملية التنفيذ. غير أن هذه العملية لا تجعل من المدير قائدا إلا إذا استطاع التأثير في العاملين وإقناعهم بتنفيذ ما طلب منهم، وهذا يتضح أن القيادة عنصر أساسي ينطوي تحت مظلة التوجيه الذي يعدّ وظيفة من وظائف الإدارة فهما متصلان ومتداخلان، والعلاقة هي إذا علاقة الجزء (القيادة) بالكل (الإدارة). (كلادة، 1997:31) وقد تكون القيادة و الإدارة مختلفان، من حيث أن المديرين يجب إن يكونوا من الناحية المثالية قادة، إلا إن القيادة لا يفترض فيهم بالضرورة امتلاك القدرات و المهارات الضرورية للمديرين، إذ إن قوة تأثير الشخصية و الرؤية التي يمارسها القائد تميزه عن المدير، أما المدير فيعتمد تأثيره على السلطة الإدارية أو على قوة المكافآت أو العقوبات، كما أن لكل من القيادة و الإدارة مهارات و قدرات تميز كل منهما عن الأخر، فالقيادة هي القدرة على التأثير في العاملين عن طريق قوة الشخصية و الاستمالة و الإقناع، في حين أن الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد و تحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بالمركز الإدارية. معنى ذلك أن الفرق الأساسي بين القيادة والإدارة يتمثل في مصدر القوة للتأثير على العاملين. (حنفي، 2007: 425)

## 2. مفهوم القيادة الأمنية:

هي نمط من أنماط القيادة يختص بالجانب الأمني ولا تختلف القيادة في المجال الأمني عن القيادة في المجالات الأخرى فهي تواجه المشكلات نفسها ويحتاج ممارستها إلى المهارات نفسها حيث إن طبيعة العمل داخل الأجهزة الأمنية لا تختلف من غيرها من الأجهزة (أبو شامة، 1998 : 14) ورغم خصوصيتها إلا أنها تشترك مع القيادة الإدارية في كثير من الخصائص منها وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين، وقائد هؤلاء المجموعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم، ووجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه (النمر، وآخرون، 1997:314). ويمكن تعريف القيادة الأمنية بأنها التأثير في السلوك الإنساني بغية تحقيق مهمة بالأسلوب الذي يرغب فيه القائد (العمرات، 1997:399).

وعرف (السباعي، 1989:97) القيادة الأمنية بأنها عبارة عن عمل تستطيع به حفز كل فرد من أفراد القوة ليقدم أعلى مستوى من الخدمة يمكن أن يصل إليه ثم البراعة في توجيه هذه الخدمات وتنسيقها ليحقق بما أفضل النتائج وأكملها في أسرع وقت.

كما يعرف (المعلمي، 1999: 4) القيادة الأمنية بأنها الفن الذي يستطيع به القائد أن يجعل كل فرد في المجموعة التي يقودها يبذل أعلى مستوى من الجهد هو قادر عليه وأن ينسق هذه الجهود ويوجهها إلى الهدف المطلوب للحصول على أحسن النتائج بأقل جهد وأوفر نفقه. وعلى الرغم إن القيادة هي واحدة في مجالاتها المختلفة لكن بعضها له خصائصه وفقاً للحقل الذي تسود فيه، فالقيادة الأمنية لها نفس عناصر القيادة الإدارية بشكل عام ولها نفس الصفات مع بعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من أنماط القيادة الإدارية الأخرى.

ويمكن تعريفها بأنها عملية ديناميكية حية يمكن عن طريقها ان يقوم القائد بأدوار أمنية مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف آخذاً في الحسبان رؤيته للنتائج والآثار المترتبة على تلك الأدوار. (الاسمري، 2015: 15)

ويرى الباحث أن الأوامر التي يصدرها القائد في المجال الأمني تختلف نوعاً ما عن غيرها في المجالات الأخرى حيث إنها تتسم بالشدّة والصرامة وذلك لان الخطأ في تنفيذ الأوامر الصادرة من القائد الأمني يؤدي الى انهيار من الصعوبة السيطرة عليه ومعالجته وحتى أن عولج فسوف يترك آثار

وخيمة من الصعوبة تلافيها بينما في المجالات الأخرى يكون هذا الحدث اقل بكثير لان معظم الاخطاء تكون خسائرها مادية اما الخسارة في الجانب الأمني فتكون بشرية ومادية.

### 3. أهمية القيادة:

تعدُّ القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها تحقيق غايتها، وعن طريق القيادة تستطيع المنظمة تحقيق التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمنظمة الى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الادارية المادية منها والبشرية، من اجل الوصول الى اهداف المجتمع، حيث تستمد القيادة اهميتها من العنصر البشري والذي بات عامل من العوامل التي تتطلب وجود قيادة توجهه، فلكل فرد ميوله ودوافعه وحاجاته واتجاهاته والتي تتفاوت فيما بينهم، كما أنَّ انتساب الفرد لجماعة قد يتطلب منه امور قد تتعارض مع اهداف المنظمة، هذا ما قد ينعكس سلبا على اتجاهات العاملين، ولكي تضمن المنظمة الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق اهدافها، ومن ثم ضمان ديموميتها واستمراريتها، كان لزاما توفير قيادات فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الافراد ومن ثم دفعهم لأداء الاعمال المناطة اليهم بكفاءة عالية (عياصرة وبني احمد، 2008: 144) .

اضافة الى ذلك تعدُّ القيادة المحرك الاساسي لفاعلية أي منظمة وذلك لان القائد هو من لديه القدرة على تسخير الطاقات الموجودة وحشدها لتحقيق الاهداف المرجوة. (القيوتي، 2000:32)

وتعدُّ القيادة بمثابة حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي توجه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن تواصل العاملين بين واقع المنظمة وصورتها المستقبلية ايضاً، وتدعم السلوك الايجابي وتقلل السلبيات أي إنَّها بمثابة ربان السفينة، بحيث انها تسيطر على مشكلات العمل وترسم الخطط اللازمة لحلها، والقيادة تواكب التغيرات المحيطة وتوظفها لخدمة المنظمة ووضع الاستراتيجيات لتحريك الافراد نحو اهداف عليا (الجاف وآخرون، 2019: 103)

وتكمن أهمية القيادة في أنَّ القائد هو الذي يحدد اهداف الجماعة ويعلمها ويفسرهما، وهو الذي يخطط اساليب العمل ويسعى جاهداً للتنسيق فيما بينها وينظم العلاقات بين افراد الجماعة، والقائد هو الذي يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات (البناء، 2017: 14).

إن أسلوب القيادة يمكن أن يحسن العلاقات الإيجابية مع الموظفين، ويعزز أداء الخدمة، ويساعد في تحسين المناخ التنظيمي أيضاً. علاوة على ذلك، يمكن اعتبارها أداة إدارية حيوية أيضاً، بشكل أساسي، فإن ممارسة القيادة الجيدة تعزز الرضا الوظيفي، وتقلل من التغيب في العمل، وتعزز الكفاءة الفردية، تعد القيادة إيجابية ومهمة بشكل كبير في التنبؤ بمواقف المرؤوسين ودوافعهم وادائهم في المؤسسة. (Kozak and Uca,2008: 117)

تؤثر القيادة تأثيراً بالغ الأهمية على أداء العاملين، لاسيما نحو الابداع الذي أصبحت ضرورة ملحة تفرض حالها على المنظمة في العصر الحالي والتي لم يعد أمامها خيار آخر، فأما أن تكون المنظمة مبدعة وأما أن تغفل امام التحديات التي تواجهها، اذ لا يمكن لأي منظمة الاستمرار في ظل سياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف والابداع والابتكار وهذا لا يمكن تحقيقه الا في ظل وجود قيادة إدارية لديها نظرة متجددة لما يدور حولها من وقت لآخر (عايض،2013: 105)

علاوة على أن المشاركة بين القائد والمرؤوسين لا تتحقق إلا في ظل قيادة فعالة تأخذ على عاتقها توجيه المرؤوسين ومشاركتهم والإشراف عليهم ومساندتهم وبما يجعلهم على الطريق الصحيح من أجل تنفيذ الأهداف المخططة للمنظمة، يمكن تلخيص أهمية القيادة في النقاط الآتية (المحاسنة، 2006، 295) (العساف، 2009: 6):

- 1) تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- 2) توجه القيادة العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف
- 3) بدون القيادة يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4) بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة
- 5) تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ومما سبق يتضح للباحث أن القيادة لها القدرة في نجاح العملية الادارية في المؤسسات كافة سواء كانت حكومية ام خاصة ام مجتمعية او اية تجمعات تتطلب بروز قيادة تحدد الخطط والاهداف

وتشرف على انجازها، كما ان للقيادة تأثير مباشر في متابعة الاعمال ميدانيا لضمان سيرها بالشكل الصحيح وكما هو مخطط لها، وهذا كله لا يتحقق دون وجود قيادة فعالة ذات خصائص وسمات شخصية قادرة على الفهم والادراك والتخطيط والاتصال والتواصل بنفس الوقت واتخاذ القرارات الحاسمة اثناء العملية الادارية اضافة الى خلق بيئة عمل يسودها التفاهم والعمل بروح الفريق الواحد وتوظيف أمثل للموارد البشرية (عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) وللموارد المادية المتاحة لإنجاز اقصى ما يمكن تحقيقه في الاهداف العامة للمنظمة بكفائه فاعلية.

#### 4. نظريات القيادة:

أثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر القرون، مما أدى إلى ظهور وتطور الكثير من النظريات القيادية المختلفة والتي حاولت استعراض متطلبات القيادة الناجحة.

ورغم ما يحتويه الفكر الاداري المعاصر من فيض هائل من الابحاث والدراسات الا إنه لم يستطع أن يتوصل لموقف محدد تجاه حقيقة القيادة، بل إن هذا الفكر افرز لنا العديد من النظريات المتباينة التي راحت كل منها تعطي تفسيراً للقيادة يختلف عن تفسيرات غيرها من النظريات. وسيتطرق الباحث في هذا المطلب الى النظريات الخاصة بالقيادة لمختلف المفكرين.

#### **أ-نظرية الرجل العظيم**

ظهرت هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر وكان محتواها هو أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثية وليست مكتسبة، فالأمير يولد ابن أمير، والملك يولد ابن ملك وهكذا، ولكن هذه النظرية تعرضت للنقد لأنها لا تقوم على أساس علمي، إلا إن العلماء لم يهملوها وعدّوها الأساس للانطلاق إلى نظريات أخرى أكثر علمية ودقة. (طشطوش، 2008:

(29)

يعدُّ فرانسيس جالتون (Francis Galton) من أبرز الدعاة لهذه النظرية، وقد قدم العديد من الأفكار التي تؤيد اتجاه النظرية، وعموماً فإن الرجل العظيم قد يحدث في وقت ما تأثير على الجماعة، وحركتها نحو أهدافها، وقد يفشل في ذلك في وقت آخر، حيث يرجع النجاح والفشل إلى الظروف الاجتماعية ذاتها بما فيها الرجل العظيم، قد نظر المفكرون للقادة على أنهم محصورين في عدد محدود

من العائلات، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع ومن ثمّ تغير التاريخ تغيراً جوهرياً وذهبوا الى القول بأن القادة يولدون ولا يصنعون. (ابو الفضل، 1992: 16)

وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة. كما ترى هذه النظرية أنّ الحوادث والتغيرات الجوهريّة في المجتمع سواء على المستوى المحلي والدولي، متأثرة بالقيادة فالقائد شخصية بارزة وعظيمة وقوية يستطيع أن يطوي غيره من الأشخاص تحت إرادته، وهو الذي يستطيع أن يصنع الظروف المحيطة به ويشكلها كيفما شاء ويتحكم في مصير أمته، فالقائد العظيم قد يغير طبيعة دولة أو أمة، وهو يستطيع أن يتحكم في القوى الاجتماعية ايضاً، فالأحداث لا تقع بالصدفة، وإنما هو الذي يصنعها. (رشوان، 2010: 60)

#### ب- نظرية السمات:

تعدّ هذه النظرية عن وجود سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها، ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما جاء في نظرية الرجل العظيم. (رشوان، 2010: 60)

أما فيما يخص نوع وكم وأهم تلك السمات القيادية، فهناك العديد من الآراء والأبحاث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة، فمنهم من يرى أن السمات تتمثل في الصحة الممتازة، القدرة على الاهتمام بالآخرين، القدرة على الحكم على الأشياء، وغيرة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي، بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، فهناك من اهتم بسمّة الذكاء وأعطاه أهمية كبيرة، ومنهم من اهتم بسمّة المرح عن طريق القدرة على تلطيف الجو ومناخ التعامل بين الجماعة، وتفترض هذه النظرية بأن القائد يكون له نوع من الديمقراطية، وليس لديه مظاهر ديكتاتورية، ولا يتخذ الرئيس أي قرار إلا بعد موافقة معظم أفراد الجماعة عليه، (عياصرة والفاضل، 2006: 83-85)

تصنف نظرية السمات الصفات القيادية إلى ثلاث فئات وهي على النحو الآتي:

(Kirkpatrick & Locke, 1991: 51)

1- الصفات الجسدية مثل الصحة والديناميكية السليمة.

- 2- الصفات النفسية مثل الذكاء، والقدرة على التعلم، والشعور بالحكم، والقدرة على التكيف.  
3- الصفات الأخلاقية مثل النزاهة وأخذ المبادرات والمساءلة، اللباقة والولاء.



الشكل (2) الصفات القيادية في نظرية السمات

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

### ج-النظريات السلوكية:

تمخضت نتائج دراسات نظرية السمات وبفعل أفكار علم النفس الاجتماعي عن تطوير اتجاه جديد أطلق عليه اسم النظرية السلوكية في القيادة، إذ حاولت هذه النظريات تصنيف السلوك القيادي باعتبار أن هنالك سلوكيات محددة تميز القادة عن غير القادة (Stroner, 2004: 476)

تعدُّ كل من دراسات جامعة أوهايو الأمريكية ودراسات جامعة ميتشغان من أهم الدراسات التي بنيت عليها النظريات السلوكية، حيث تحاول هذه النظريات أن تبحث وتتحرى في سلوكيات القادة والتي هي الأكثر فعالية وتأثيراً، هذه النظريات عن طريق تجارب متعددة أثبتت أن اختلاف أنماط القيادة يؤدي إلى ردات فعل مختلفة ومعقدة من نفس المجموعات. ويعدُّ كل من (ReddinK, 1963)، (Likert, 1970)، (Blake and Mouton, 1967)، (Stogdill, 1964) (Kotter, 1988) العلماء

الذين قاموا بتقديم العديد من النظريات السلوكية للقيادة، ومن أبرزها نظرية الشبكة الإدارية (القيادية) والتي تعتمد على تفاعل بعدي القيادة (الاهتمام بالعمل - والاهتمام بالعامل).

#### د- النظريات الموقفية:

بنيت هذه النظريات اعتماداً على النظريات السلوكية، وتشير إلى أن فعالية سمات القائد أو سلوكياته تعتمد بشكل أساسي على المواقف والحالات والظروف المختلفة، والتي تتضمن نمط التنظيم، مكان العمل، والمرؤوسين أيضاً، تعدُّ النظرية الموقفية ل (Fiedler ' s ، 1967)، نظرية (المسار - الهدف) ل (House, 1971)، نظرية (Kerr and Jermier ، 1978)، من النظريات الشائعة جداً في هذا المجال. حيث حفزت النتائج الباهرة التي توصل إليها الباحثون في نظرية السمات والنظريات السلوكية الاهتمام بمتغيرات الموقف في تحديد النمط القيادي الملائم، أدى ذلك إلى ظهور نظريات تتبنى نهجاً جديداً يدعم أهمية عوامل الموقف بتحديد من هو القائد الأفضل إذ حاول الباحثون تحديد العوامل التي تؤثر على فاعلية القيادة في كل موقف عن طريق النظريات الموقفية المتعددة التي ركزت على متطلبات المهمة والسلوك وتوقعات الزملاء وخصائص وسلوك وتوقعات التابعين والسياسات والثقافة التنظيمية. (Stroner et al, 2004:480).

تفترض هذه النظريات أنه لا يوجد أسلوب قيادة مناسب لجميع المواقف وأنه من الممكن اتباع أسلوب قيادة يناسب وضعاً تنظيمياً معيناً. جرى تطوير النظرية الموقفية الأولى من قبل فيلدر الذي نشر كيف تميل المتغيرات الظرفية إلى التفاعل مع سلوك وشخصية القائد. يفترض نموذج النظرية الموقفية أيضاً أن أساليب القيادة هي تكرر للشخصية (استناداً إلى نظرية السمات) والسلوك (بناءً على النظرية السلوكية) كما يفترض أن يكون القادة، بدلاً من تغيير أساليب القيادة، يغيرون الموقف بالفعل (Huang et al, 2010:1100)

#### هـ-نظرية القيادة التفاعلية:

يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، تقوم بالربط بين كل العوامل المؤثرة في القيادة، وهي: شخصية القائد، حاجات ومشكلات المرؤوسين، خصائص الجماعة، العلاقات القائمة بين أفرادها، المواقف التي تواجهها الجماعة والوظائف التي تقوم بها، ويتوقف نجاح هذه النظرية على الجهود التي يبذلها القائد في التفاعل مع مرؤوسيه عن طريق تلبية حاجاتهم، والنظر إلى

مشكلاتهم وحلها، وتوطيد أواصر الصداقة والصلة معهم، ومن ثم تحقيق أهدافهم، (العلاق، 2008: 295)

ولكي يجري هذا التفاعل بشكل صحيح لابد من القائد أن يدرك نفسه أولاً، ومن ثم إدراك الآخرين له وإدراكه هو للآخرين فالإدراك يجب أن يكون مشتركاً بين القائد والمرؤوسين والوظائف والمواقف، والقائد يظل قائداً مادام كان مستمراً في التعبير عن حاجات الأفراد والجماعة وبعد فترة من الزمن عندما يزداد التفاعل بين القائد والجماعة يزداد تأثير أحدهما في الآخر، ومدى هذا التأثير وهنا تظهر أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر على فعالية القيادة ونجاحها أو فشلها. كما أن للمرؤوسين تأثيراً في مساعدة القائد، عن طريق مراجعة وإعادة النظر في التعليمات والأوامر التي يصدرها، ولفت نظره تميزت بعضها بالخطأ، وضرورة تصحيحها. (عياصرة والفاضل، 2006: 90)

وفي ضوء ذلك فإن القيادة في نظر علماء النظرية التفاعلية عملية معقدة متكاملة، تتفاعل فيها مجموعة من العوامل من بينها ما يأتي (قنديل، 2010: 59):

1. خصائص القائد الشخصية (الحاجات والدوافع والتجارب السابقة والتعليم)
2. خصائص المرؤوسين الشخصية (الحاجات والدوافع والتجارب السابقة والتعليم إضافة إلى التوقعات)
3. طبيعة العمل وطبيعة الجماعة والعوامل التنظيمية.
4. الانماط السلوكية للقائد.

وترى هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، لأن القائد يكون عضواً في جماعة يشاركها احساسها ومشاكلها ومعاييرها ومثلها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة بين أعضائها، ويحوز على احترامهم وتقديرهم وتعاونهم (العلاق، 2008: 296)

#### و- نظرية القيادة التبادلية:

ظهرت القيادة التبادلية في بداية السبعينات من القرن العشرين وركزت على عملية التبادل التي يقوم عن طريقها القائد بتقديم حوافز محددة لمرؤوسيه، من أجل الحصول على مستويات معينة من الأداء، إذ تؤكد هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير وأسس محددة لهذا التبادل (Kouzes & Posner, 1995: 155).

يعتمد القائد التبادلي على عاملين اساسين هما: المكافآت الظرفية أو الموقفية والإدارة بالاستثناء (Bart, 2004: 213)

تشير هذه القيادة على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي، ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم أعضاء الجماعة بموجبه بالتضحية بجهودهم لصالح أفراد آخرين، ما دام هناك أفراد يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة كلما كان أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة، ويرى بلو (Blau) أحد المنظرين في هذا المجال بأنه على قدر إسهام القائد وتأثيره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة، ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد، يرتفع إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى هذا الأساس فإن القائد يستفيد كثيرا كما يستفيد أعضاء الجماعة من اتباع نصائحه الجيدة والتميزة، (عياصرة والفاضل، 2006: 92) والشكل الآتي يوضح نموذج القيادة التبادلية وعناصر التبادل التي قد تجري بين القائد والمرؤوسين.



الشكل (3) نموذج القيادة التبادلية

المصدر: نوال، بوعلاق، تأثير القيادة في ادارة التغيير وطرق تفعيلها، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2015.

## ز - نظرية القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الاخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فالمبدأ الاساس لهذه النظرية يركز على تطوير المرؤوسين وتحسين ادائهم، ويقوم القائد التحويلي بتقدير الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد من قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم (Avolio & Bass, 2002: 735) ويعرف باس (Bass) القيادة التحويلية بأنها تقوم على تغيير سلوك المرؤوسين عن طريق ثلاثة طرق: (طعمة، 2010: 57)

- زيادة إدراكهم لقيمة وأهمية المهمة.

- جذب انتباههم وتركيزهم حول الأهداف الجماعية، وليس الاهتمامات الفردية.

- تنشيط احتياجاتهم العليا.

كما يعرف بورنز (Burns) القيادة التحويلية بأنها العملية التي يتشارك فيها القائد وأتباعه في عملية مشتركة الزيادة المستويات العليا من الدافعية. (Burns,1978:20)

والقيادة التحويلية هي قيادة بالتغيير، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات معينة لأتباعهم ترفع روحهم المعنوية، وتنشط سيادة القيم، وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال، وإن اتباع مثل هؤلاء القادة، يجعل المرؤوسين يشعرون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم وهذا الأخير يستطيع تحفيز أتباعه بتنشيط نظرتهم اتجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك اتجاه قيمة ومكانة عملهم مع الأخذ بالحسبان أهداف المنظمة التي هي مكملة لأهدافهم. (عبد الرؤوف، 2018: 30)

ويتميز القادة التحويليون بمجموعة من الصفات يمكن أن نذكر منها: رواد تغيير، مخاطرون، عقلاء، حساسون، اتجاه حاجات الآخرين، قادرون على إيصال أفكارهم بوضوح، يؤمنون بحدسهم اتجاه المواقف ويمتلكون سلوكيات إيجابية تمكنهم من تغيير توجهات منظماتهم، بحيث يمس هذا التغيير والتطوير كلا أو بعضا من الثقافة التنظيمية ودورة حياة المنظمة. (عياصرة وبني احمد، 2008: 148)

ويرى الباحث من الجدير بالذكر أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والمفكرين والأكاديميين حول نظرية معينة هي الأفضل على الإطلاق وذلك لان جميع النظريات تحتوي على نقاط قوة ونقاط ضعف ويدل هذا على ان تلك النظريات لم تتمكن من تفسير الحالات والظروف المحيطة بالمنظمة كافة لأنها لو توصلت لذلك لتميزه بنقاط قوة فقط دون عيوب تذكر.

### ح. نظرية المسار - الهدف (path-Goal Theory):

أولاً- مفهوم النظرية وتطورها:

تعدُّ نظرية (المسار-الهدف) في القيادة معقدة من الناحية المفاهيمية ولكن من السهل تنفيذها في سيناريو الحياة الواقعية، على الرغم من ان ظهورها يعود الى اوائل القرن التاسع عشر الا اننا لانزال نجد تطبيقاتها في بيئة الاعمال والممارسات الادارية المعاصرة، تعطي اساليب القيادة ضمن نظرية (المسار-الهدف) توجيهها مفيداً للقائد من حيث مساعدة المرؤوسين على انجاز مهامهم واشتقاق الدوافع والرضا حيث تسمح للقادة بالحفاظ على اكبر قدر من المرونة في تنفيذ اساليب قيادة محدودة تناسب الخصائص التابعة وبيئة العمل، وتعدُّ كذلك نهج شامل للقيادة يمكن اتباعه في كل موقف تنظيمي تقريبا مع ضمان تحفيز الموظفين ورضاهم وهما عنصران اساسيان للنجاح التنظيمي (House & Mitchell, 2007: 241)

وجدت جذور نظرية (المسار-الهدف) في نظرية تحفيزية أكثر عمومية تعرف باسم نظرية (التوقع) لفروم (vroom) التي تنص على أنَّ سلوك الشخص (الجهود الوظيفية او السلوك القيادي) أو الموقف (الرضا الوظيفي او الرضا عن القائد) يمكن تصويره في امرين

5. الى أي مدى ينظر الى الوظيفة أو الموقف على انه يؤدي الى نتائج (التوقع)

6. تقييم هذه النتائج (التكافؤ)

لذلك يميل الافراد الى الشعور بالرضا عن وظائفهم إذا اعتقدوا انها تؤدي الى نتائج يمكن تقديرها

بشكل كبير (Dixon & Hart, 2010: 58)

قدم روبرت هاوس (House) في العام 1971 هذه النظرية، والتي تعرف كذلك باسم نظرية المسار- الهدف لفاعلية القائد، وتنصب هذه النظرية على التأثير المهم والفاعل للقائد المتمثل في

مساعدة المرؤوسين ودعمهم بما يكفل الربط بين تحقيقهم لأهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، تدعم هذه النظرية الفكرة القائلة بأن الدافع يؤثر تأثيراً حاسماً في كيفية تفاعل المشرفين مع المرؤوسين، وبناءً على هذه التفاعلات يعتمد النجاح العام للمرؤوسين. فالقائد الفعال من جهة نظر رواد هذه النظرية يتولى عدة امور منها (المصري وعامر، 2015: 202)

- استكشاف اهداف الافراد التابعين له
- الربط بين تحقيقهم لأهدافهم الشخصية بتحقيق اهداف المنظمة.
- العمل على تمهيد الطريق لهم، وتيسير المسارات لبلوغ تلك الاهداف.
- ازالة العقبات التي قد تحول دون تحقيق تلك الاهداف.

ونص النظرية هو أن سلوك القائد مشروط برضا وتحفيز وأداء مرؤوسيه، فهي تناقش أنّ القائد يخرط في سلوكيات تكمل قدرات المرؤوسين وتعوض عن أوجه القصور لديهم. يمكن تصنيف هذه النظرية على أنها كنظرية القيادة الظرفية أو نظرية القيادة التعاملية. (House, 1971:155).

تشير هذه النظرية إلى أن الهدف الرئيس للقائد هو توفير الإرشاد والدعم والمساعدة اللازمة للمرؤوسين لتحقيق أهدافهم الخاصة على نحو فعال إلى جانب أهداف المنظمة،

وتقترح نظرية (المسار-الهدف) اربعة انماط مختلفة من اساليب القيادة وهي أسلوب القيادة التوجيهي، المساند، المشارك، والموجه بالإنجاز.

القائد الفعال يجب أن يعرف أي أسلوب عليه أن يستخدم اضافة الى الوقت المناسب لاستخدام ذلك الاسلوب.

يشرح القائد التوجيهي للمرؤوسين ما هو متوقع منهم، ويقدم لهم الإرشاد كما يؤكد على تطبيق الإجراءات والقواعد. يظهر القائد المساند اهتمام عالي باحتياجات ورفاه المرؤوسين. في حين أن القائد المشارك يشجع على مشاركة المرؤوس في عملية صنع القرار، أما القائد الموجه بالإنجاز فيحاول أن يعزز الأداء ويحدد المعايير مؤكدا على ضرورة تحقيق هذه المعايير من قبل المرؤوسين. (Silverthorne, 2001: 151).

ويرى (Robbins , 2005: 24) أنّ نظرية (المسار - الهدف) تعدّ من أكثر نظريات القيادة الظرفية فاعلية.

## ثانياً- الأنماط القيادية ضمن نظرية (المسار - الهدف):

تصنف نظرية (المسار - الهدف) لفاعلية القائد الانماط القيادية الى اربعة انماط وهي على النحو الآتي:

1- **النمط التوجيهي:** يعطي القائد للمرؤوسين تعليمات مفصلة حول كيفية أداء واجباتهم ولا يسمح لهم بالمشاركة في صنع القرار. ويصف هذا النمط القائد الذي يعطي لأتباعه التوجيهات حول مهامهم، وما هو متوقع منهم، وكيفية القيام بذلك، والوقت الذي سيستغرقه إنجاز المهمة. يضع القائد معايير واضحة للأداء ويوضح القواعد واللوائح للتابعين. (Murdoch, 2013: 21)

تميز القيادة التوجيهية القادة الذين يجعلون المرؤوسين على دراية بما هو متوقع منهم، ويقدمون إرشادات محددة فيما يتعلق بما يجب تنفيذه وكيف ينبغي القيام به، ويجعل المجموعة تفهم دورهم من العمل، ويوضح القائد جداول العمل التي يتعين القيام بها، والحفاظ على معايير الأداء الواضحة وتوجيه أعضاء المجموعة لاتباع القواعد واللوائح المحددة (House & Mitchell, 2007: 241)

وأضاف (House, 2012: 211) بأن القيادة التوجيهية مناسبة مع الموظفين الجدد أو عديمي الخبرة في المنظمة وفي المواقف التي تتطلب اتخاذ إجراء فوري. وكذلك يُنظر إلى الأسلوب التوجيهي للقيادة على أنه مسيطر وعدواني ومنظم ووصفي يملي على المرؤوسين مسؤوليات عملهم وسلوكهم.

2- **النمط الداعم أو المساند:** يقوم على فهم مشاكل المرؤوسين لتلبية احتياجاتهم. يجري تمثيل القيادة الداعمة من قبل القائد الودود سهل التصرف ويسعى لتلبية الاحتياجات الإنسانية والمطالب الأخرى. والقادة الذين يستخدمون السلوك المساند يبذلون قصارى جهدهم لجعل العمل ممتعاً للمرؤوسين. بالإضافة إلى ذلك، يعامل قادة الدعم أتباعهم على قدم المساواة ويحترمونهم لمكانتهم. (22: 2013 Murdoch)

القادة الذين يتبعون القيادة الداعمة ودودون ويظهرون اهتماماً بوضع المرؤوسين واحتياجاتهم ورفاهيتهم يتمتع هؤلاء القادة بموقف رعاية ويسعون إلى القضايا الشخصية أو المتعلقة بالعمل التي يواجهها العمال، ويباشرون في اتخاذ خطوات لجعل العمل أكثر إرضاءً وإمتاعاً. (Lunenburg, 2011: 6)

إنَّ القائد الداعم يتصرف بمسؤولية، ويخلق جواً ودياً، ويعترف بإنجازات المرؤوسين بطريقة مجزية، ويظهرون احتراماً كبيراً للمرؤوسين ايضاً، ويتبعون سياسة عشوائية تتمثل في معاملة الجميع على قدم المساواة، ويظنون قلقين بشأن رفاهيتهم. وكذلك يتعلم هؤلاء القادة عن طريق مراقبة نتائج الآخرين وكيفية استجابتهم لقراراتهم. (Vandegrift & Matusitz, 2011:350)

3- **النمط المشارك:** يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات قبل تنفيذها. يشير إلى القادة الذين يدعون المرؤوسين للمشاركة في صنع القرار. يتشاور القائد المشارك مع المرؤوسين، ويحصل على أفكارهم وآرائهم ويتخذ قرارات حول كيفية تقدم المجموعة أو المنظمة. (Murdoch ، 2013: 23)

القادة الذين يتبعون الأسلوب التشاركي هم الذين يتشاورون ويشركون المرؤوسين في صنع القرار، ويدافعون عن اقتراحاتهم، ويأخذون بالحسبان مصلحة الموظف قبل الوصول إلى القرار النهائي (Huang et al, 2010: 122)

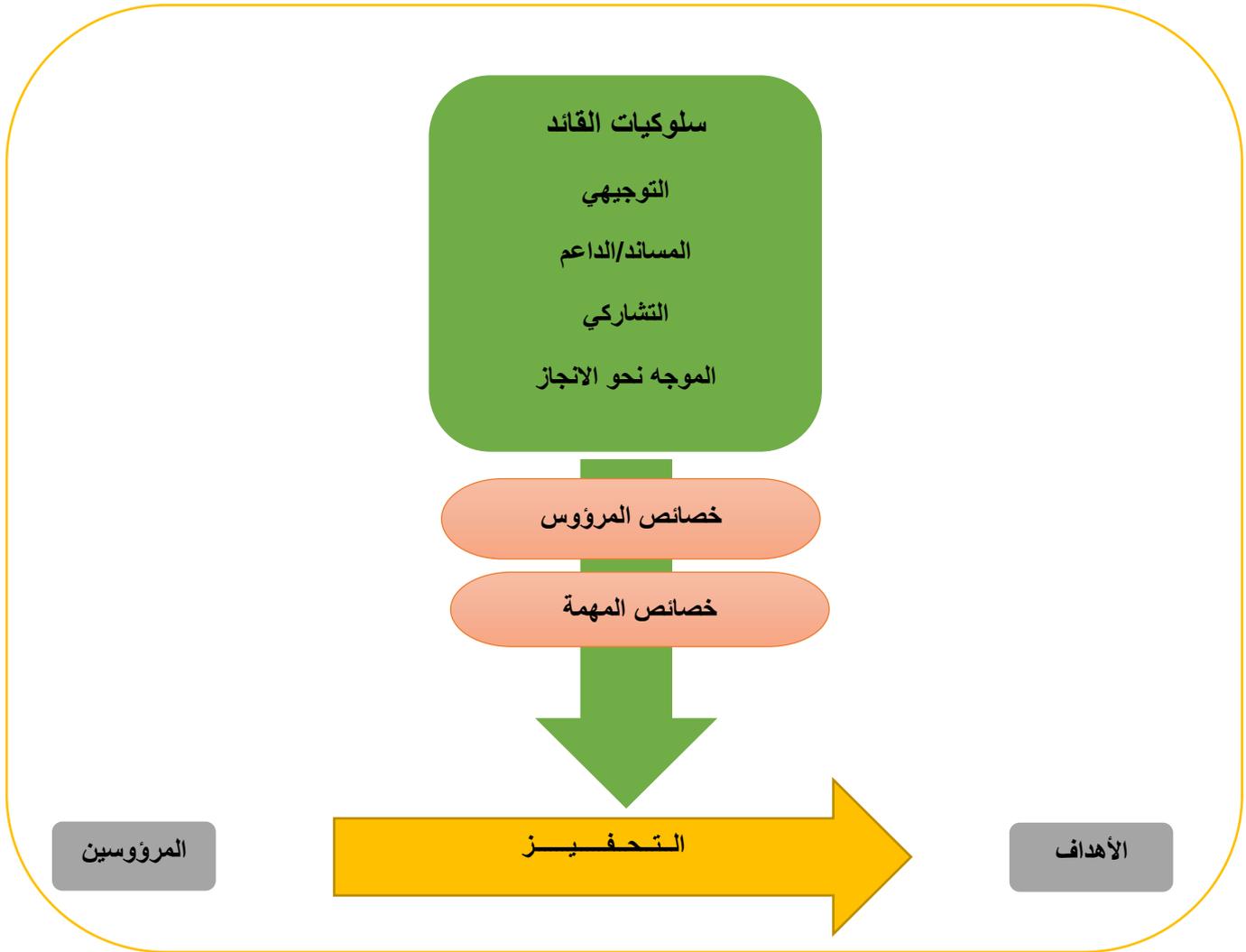
القادة المشاركون هم أولئك الذين يتشاركون المسؤوليات مع أعضاء المجموعة. كما أنها تحفز المرؤوسين الذين يصبحون موجهين ذاتياً وبينون على فريق مبدع، ويحافظون على تماسك الفريق والشعور بالملكية بين المشاركين. (Lam et al, 2015: 836)

4- **النمط الموجه نحو الإنجاز:** يقوم على تحفيز المرؤوسين لتحقيق أهداف عالية الأداء، لوضعهم أمام التحدي عن طريق تقديم توقعات عالية وثقة بالنفس. لها خصائص تجعل القائد يطلب من مرؤوسيه أداء العمل بأعلى المعايير الممكنة، يضع هذا القائد معايير عالية من التميز بين مرؤوسيه ويسعى جاهداً للتحسين المستمر، يُظهر القادة ثقة كبيرة في مرؤوسيهم وقدرتهم على تحقيق أهداف طموحة تتسم بالتحدي. ويميل هؤلاء القادة إلى تحديد أهداف صعبة للمرؤوسين، ويتوقعون منهم الأداء على أفضل مستوى، والسعي إلى التحسين المستمر في مستوى الأداء، وإظهار مستوى عالٍ من الثقة بأن أعضاء المجموعة سيتحملون المسؤولية. (House & Mitchell, 2007: 241)

يركز القادة الذين يتبعون هذا النمط باستمرار على التميز في الأداء وفي نفس الوقت يظهرون ثقة أكبر في أن المرؤوسين سيكونون قادرين على تلبية معايير عالية من التميز في الأداء

وترى نظرية (المسار-الهدف) أن القائد قد يستخدم الأنماط الأربعة في مواقف مختلفة، وصولاً إلى التأثير والتوجيه لسلوك المرؤوسين نحو الأهداف والشكل (4) يوضح مكونات نظرية (المسار-الهدف).

مع العرض أن الباحث سيعتمد هذه الأنماط الأربعة كبعاد للمتغير المستقل القيادة وفقاً لنظرية (المسار-الهدف).



الشكل (4) مكونات نظرية (المسار-الهدف)

المصدر: House, R.J. & Mitchell, T.R., 2007. Path-goal theory of leadership. In Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations (2<sup>nd</sup> ed.) p.19

طوّرت نظرية (المسار - الهدف) بعد ذلك من قبل العالم (Robert House) وأضيف إليها أبعاد أخرى انطلاقاً من أن العلاقة بين سلوك القائد (المدير) ورضا الموظفين وإنتاجيتهم إنما تعتمد على عدد من العوامل وهي كالاتي: (المصري وعامر، 2015: 204)

**المتغيرات الموقفية التي تقسم إلى مجموعتين:**

**المجموعة الأولى / طبيعة التابعين:** وتشمل العناصر الآتية

(1) مصدر التحكم الذي يميل إليه الفرد: فهناك من يحتاج الى مصدر خارجي لضبط سلوكه، بينما هنالك من يتمتع بقدرة ذاتية للتحكم في السلوك.

(2) الخبرة: ويقصد بها مدى تمرس الفرد في أداء المهام المناطة اليه.

(3) القدرة: ويقصد بها مدى توافر المهارات اللازمة في الفرد للقيام بمتطلبات العمل.

**المجموعة الثانية / خصائص الموقف:** وهي امور خارجة عن نطاق تحكم الفرد وتشمل:

(1) طبيعة السلطة والصلاحيات الرسمية المتاحة من حيث كمدى الأثر فيها.

(2) طبيعة المهام، ويقصد به درجة وضوح المهام ومدى النمطية والتكرار عند ادائها.

(3) فرق العمل، ويقصد بها درجة اعتماد المهام على فرق العمل.

انطلاقاً مما سبق فإن النظرية تقوم على الأنماط القيادية الأربعة السابقة وهي كل من النمط - التوجيهي، المساندة، المشارك، الموجه نحو الإنجاز، من أجل الحفاظ على العلاقة بين سلوك القائد من جهة ورضا المرؤوس عن وظيفته وعن مديره وعن إنتاجيته من جهة أخرى. وهذه العلاقة السابقة إنما تتوقف في واقع الأمر على عاملين وسيطين هما: وظيفة الرئيس وحاجته (المدير الوظيفي) وقوة نمو الحاجة لدى الموظف. (شلس، 2015: 30)

**ثالثاً- آلية عمل نظرية (المسار-الهدف) في القيادة:**

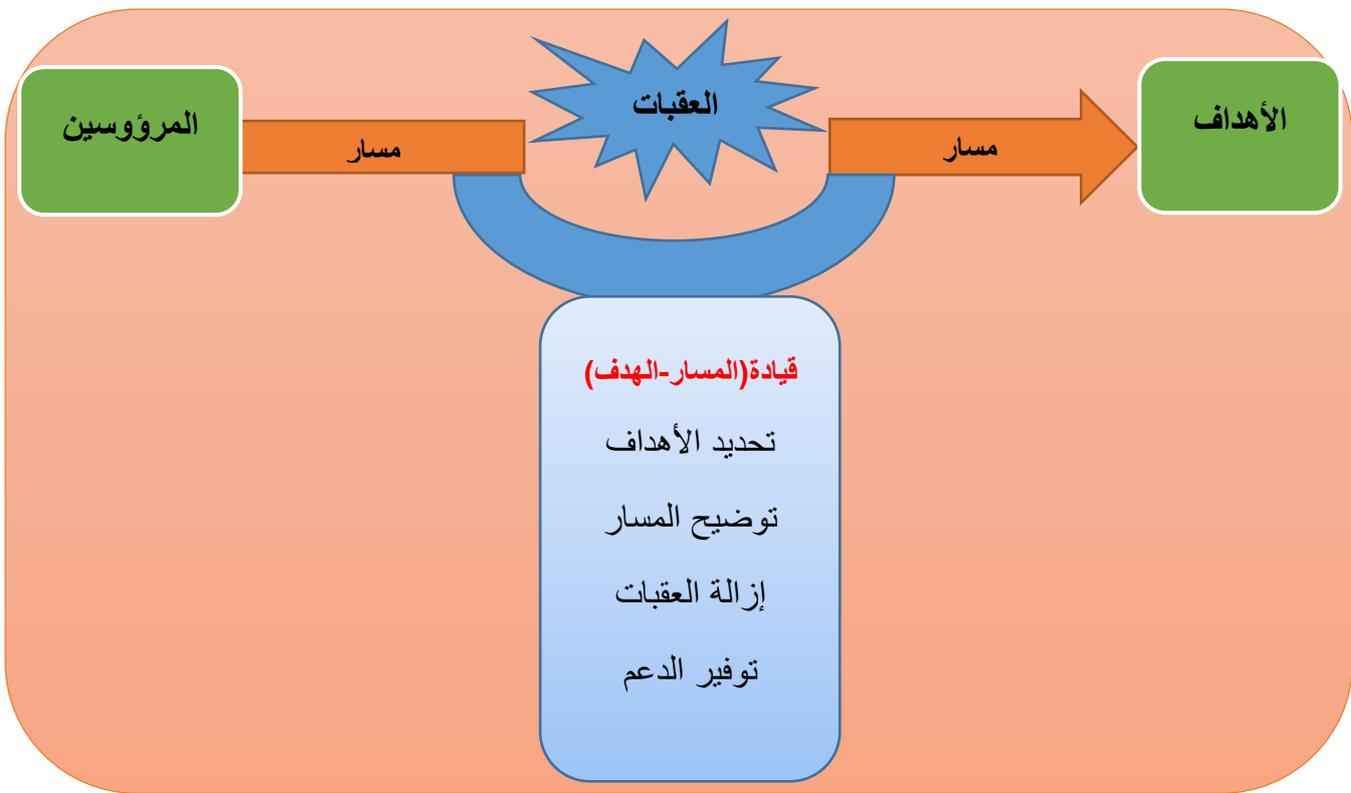
تُعدُّ نظرية (المسار - الهدف) مدخلاً للقيادة تتسم بأنها معقدة نظرياً، ولكنها عملية. فمن الناحية النظرية تقدم مجموعة من الافتراضات حول كيفية تفاعل أساليب القيادة المختلفة مع خصائص المرؤوسين وظروف العمل من أجل التأثير في دافعية المرؤوسين. ومن الناحية العملية فهي تقدم إرشاداً للقيادة حول كيفية مساعدتهم للأتباع أو المرؤوسين من أجل إنجاز أعمالهم بشكل مرضي.

تنص نظرية (المسار-الهدف) على أنه يتعين على القادة تعديل أسلوب قيادتهم بناءً على خصائص المرؤوسين ونوع المهام التي يجب إكمالها، وتحاول نظرية (المسار-الهدف) زيادة الدوافع والسعادة لدى المرؤوسين في كل موقف، سيزيد القائد الدافع والرضا الوظيفي للمرؤوسين عن طريق إضافة قيمة لاحتياجاتهم، مع توضيح الهدف لجميع المرؤوسين، وفقاً لنظرية (مسار الهدف) يحتاج القائد إلى تقديم مكافآت لزيادة الدافع والرضا، ومسؤولية القائد بما يتماشى مع نظرية (المسار-الهدف) لتوجيه المرؤوسين لإكمال المهمة باستخدام السلوكيات المناسبة لزيادة الدافع (Northouse, 2016: 116).

يتوقف اعتماد السلوك المناسب (التوجيهي-المساند-الموجه نحو الإنجاز-التشاركي) على التغيير في العوامل الظرفية مثل الثقافة المؤسسية، وعدم اليقين في المهام، وخصائص المرؤوسين. يشير هذا إلى أنه يمكن للقيادة تبني أي نمط من أنماط النظرية لتحفيز المرؤوسين على سد الفجوة الحاصلة وتحسين قدراتهم وإدائهم. يسمح افتراض نظرية (المسار-الهدف) للقيادة بالتأثير على مواقف المرؤوسين عن طريق توضيح المسار وإزالة العوائق والسماح بتحقيق التحسين المطلوب في المؤسسة. سيساعد اعتماد الأساليب المناسبة للمرؤوسين على تلبية احتياجاتهم وتحقيق الأهداف المعلنة. DeCaro, 2005: (125)

تقترح نظرية (المسار - الهدف) بأن يختار القادة الأسلوب القيادي الأفضل الذي يناسب حاجات المرؤوسين من جهة، والعمل الذي يقومون به من جهة أخرى، وتتنبأ النظرية بأن الأسلوب القيادي التوجيهي يعدُّ الأسلوب الأفضل وذلك عندما يكون المرؤوسون في المنظمة لديهم نزعات سلطوية من جهة، وتكون المهام المطلوبة غامضة، والقواعد والإجراءات التنظيمية غير واضحة من جهة أخرى. وفي مثل هكذا حالات فإن الأسلوب القيادي التوجيهي يكمل العمل عن طريق تقديم الإرشادات والنصائح للمرؤوسين وتهيئتهم نفسية، أما بالنسبة للعمل الذي يتسم بالهيكلية وبأنه غير مرض أو محبط، فنظرية (المسار - الهدف) تقترح أن يتبع القادة في هذه الحالة النمط المساند، فهذا النمط يقدم ما هو غير متوفر عن طريق العناية بمرؤوسين حين يضطربون بمهام متكررة وليست لها صفة التحدي، فالقيادة المساندة تقدم إحساساً باللمسة الإنسانية بالنسبة للمرؤوسين الذين يقومون بنشاط ذي طبيعة آلية، أما عندما تكون المهمة غامضة، فالنمط المشارك يكون الأفضل والأكثر جدوى في هذه الحالة، فالمشاركة تعطي توضيح أكبر حول: كيف أن مسارات معينة تقود إلى أهداف معينة؟ (House and Mitchell, 1982: 82)

أضافة الى ذلك أن النمط المشارك له تأثيرات إيجابية حينما يكون المرؤوسون مستقلين، ولديهم حاجة قوية للسيطرة، لأن هذا النوع من المرؤوسين يستجيبون على نحو مرض في الانخراط في اتخاذ القرارات وفي هيكله العمل. بينما يكون النمط الموجه نحو الإنجاز هو الأفضل عندما يطلب من المرؤوسين القيام بمهام غامضة تتسم بالتحدي، وهذا النمط يجعل المرؤوسين يبذلون جهودهم نحو تحقيق الأهداف المحددة انطلاقاً من كونها تشكل تحدي بالنسبة لهم. (شلس، 2015: 30) والشكل الآتي يوضح الفكرة الأساسية لنظرية (المسار-الهدف)



الشكل (5) الفكرة الأساسية لنظرية (المسار-الهدف)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

Olowoselu, Abdulrasheed, Mohamad, Mua'azam bin, and Aboudahr, Shorouk Mohamed Farag Mohamed. (2019), Path-Goal Theory and the Application in Educational Management and Leadership. In: Education Quarterly Reviews, Vol.2, No.2, p450

## رابعاً- نتائج النظرية:

أجريت (Negron, 2008: 62-70) دراسة حول الانماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) وعلاقتها بالأرباح في متاجر (Elpaso) في تكساس، وتوصل إلى النتائج الآتية:

(1) النمط التوجيهي: يعدُّ هذا النمط هو أفضل الانماط القيادية عندما يكون المرؤوسون جدد في عملهم، وعندما يتطلب العمل تدخل القائد لتوجيههم في الاتجاه الصحيح.

وأضاف (Awan, et al, 2008, 30) أنَّ الأسلوب القيادي التوجيهي يُعدُّ الأفضل في المواقف التي يكون فيها المرؤوسين سلطويين، وتكون متطلبات المهمة غامضة والقواعد والإجراءات التنظيمية غير واضحة.

(2) النمط المساند: عندما يبدي المرؤوسون ضعف في الثقة بقدرتهم على إتمام المهام المطلوبة منهم من جهة، ولديهم القليل من الدافعية والتحفيز من جهة أخرى، حينئذ يكون النمط المساعد هو النمط الأفضل للقائد. وأضاف (Polston-Murdoch, 2013: 15) بأنَّ الأسلوب الداعم مناسب عندما يُظهر المرؤوسون ثقة منخفضة في قدرتهم على تنفيذ المهمة وإكمالها ومن ثمَّ يتطلبون حافزاً كبيراً.

(3) النمط المشارك: هذا هو أفضل نمط عندما يظهر المرؤوسون ضعفاً في قدرتهم على التعامل مع المشكلات أو عندما يكون سير العمل غير مستمر. ومن ثمَّ، فإنَّ القائد يشجعهم ويتحمل المسؤولية معهم عن طريق مشاركتهم في عملية صنع القرار. ويرى (Arnold & Loughlin, 2013: 67) بأنَّ أسلوب القيادة التشاركي مناسب عندما يُظهر المرؤوسون قدرات منخفضة أو عندما لا تكون إجراءات العمل منسقة بشكل جيد. كما أوضحت نظرية التوقع بأنَّ هناك أربع طرق تؤثر بها القيادة التشاركية على موقف وسلوك المرؤوسين:

- تساعد البيئة التشاركية على زيادة وضوح الحالات التنظيمية المعقدة، حيث تتيح مشاركة المرؤوسين في صنع القرار لهم معرفة ما يؤدي إلى ماذا أي بمعنى أنها تؤدي إلى زيادة وضوح المسارات التي تؤدي إلى أهداف ممكنة للتحقيق.
- تسمح مشاركة المرؤوسين لهم باختيار الأهداف التي يقدرونها بشكل كبير وهذا النوع من المشاركة يزيد التواصل بين المنظمة وأهداف المرؤوسين.

- تساعدهم المشاركة أيضاً على زيادة التحكم الذي يمكن للفرد الحفاظ عليه في الوظيفة، إذا كان مستوى تحفيز المرؤوسين أعلى، عندها يكون لديهم قدر أكبر من الاستقلال والقدرة على تنفيذ العمل بمزيد من الجهد والاجتهاد.
- في ظل النمط التشاركي، يجب أن يأتي الضغط من أجل تحسين الأداء من مصادر أخرى غير القائد. وبصورة أكثر وضوحاً إن مشاركة الأفراد في القرار تجعلهم متورطين في النتائج والقرارات التي جرى التوصل إليها هي إلى حد ما خاصة بهم.

4) النمط الموجه نحو الإنجاز: يعدُّ هذا النمط مناسب جداً عندما تكون المهام غير واضحة وصعبة، وعندما يحتاج المرؤوسون إلى تحسين الثقة في قدرتهم على أداء تلك المهام.

يوضح (Van Wart, 2013: 553) أن القيادة الموجهة نحو الإنجاز تجد تطبيقها في المواقف التي تكون فيها المهام غامضة نوعاً ما، ويحتاج الموظفون إلى التحفيز الكافي لتنفيذ هذه المهام بثقة. افترضت نظرية (المسار-الهدف) أن القيادة الموجهة نحو الإنجاز تساعد المرؤوسين في محاولة الحصول على معايير أداء أفضل عن طريق التعامل بثقة مع المواقف الصعبة وتحقيق الأهداف الصعبة.

### خامساً-نقاط القوة في النظرية:

تمتلك نظرية (المسار - الهدف) في القيادة على العديد من الجوانب الايجابية التي تميزها عن بقية نظريات القيادة والتي تمكن القادة من استغلالها للتقدم والانجاز بشكل أفضل وسيجري ذكرها على النحو التالي (Murdoch, 2013: 23):

1- توفر النظرية (مسار الهدف) إطاراً نظرياً مفيداً لفهم كيفية تأثير سلوكيات القيادة المختلفة على رضا المرؤوسين وأدائهم الوظيفي، وتعدُّ من النظريات الأولى التي حددت الأنواع القيادية المتميزة الأربعة (التوجيهي - المساند - المشارك - الموجه نحو الإنجاز) مع بعضها. وهذا يعدُّ إضافة للبحوث السابقة التي توجَّهت نحو المهمة ونحو العلاقات فقط.

2- أنها نظرية فريدة لأنها تحاول دمج المبادئ التحفيزية في نظرية القيادة وفقاً لنظرية التوقع. تقدم نظرية (المسار - الهدف) إجابات لأسئلة مختلفة، على سبيل المثال. كيف يمكن تحفيز المرؤوسين للشعور بأن لديهم القدرة على إنجاز المهمة؟ كيف يمكنك مساعدتهم على فهم ورؤية أنهم سيكافئون

على عملهم الجيد؟ ماذا يمكن للقائد أن يفعله لتحسين الدخل الذي يتوقعه المرؤوسين من عملهم؟  
نظرية (المسار - الهدف) جرى تصميمها لكي تبقى قضايا الدافعية حاضرة في ذهن القائد.

3- تقدم النظرية (المسار - الهدف) نموذجاً عملياً، حيث توضح للمديرين، وفقاً لأساليب معينة، أنه يجب عليهم توضيح المسارات المؤدية إلى الهدف ومساعدة المرؤوسين في التغلب على العقبات بهذه الطرق أو إزالتها بأنفسهم من أجل تحقيق الأهداف، والنظرية في أبسط صورها تذكر القادة بأن غرض القيادة الأسمى هو توجيه المرؤوسين وتدريبهم خلال تحركهم في المسار نحو تحقيق الهدف.

4- تستند نظرية (المسار-الهدف) في القيادة على فرضية قيادة فردية واحدة قادرة على مواجهة نموذج الطوارئ. كما أنها مدعومة بعناصر الدافع الفردي الذي يعتمد على توقع بذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء أفضل. الميزة هي أن الأداء لا يكون فعالاً إلا عندما يلبي الظروف الطارئة.  
(Vandegrift & Matusitz, 2011: 360)

5- سلوكيات القائد الأربعة الرئيسة التي تناولها نظرية (المسار-الهدف) هي توجيهية وداعمة وتشاركية وموجهة نحو الإنجاز. تشمل سلوكيات القيادة التوجيهية إعطاء تعليمات حول كيفية إتمام واجبات الوظيفة، وإبلاغ المرؤوسين بضرورة إكمال الوظيفة، وتوضيح توقعات الأداء لجميع المرؤوسين. وتشمل سلوكيات القيادة الداعمة إظهار التعاطف والاهتمام بالمتابعين. يحاول القادة الداعمون جعل المهام ممتعة ومعاملة المرؤوسين كما يرغبون في العمل. وتشمل سلوكيات القيادة التشاركية طلب البصيرة من المرؤوسين واستخدام اقتراحات المرؤوسين في إكمال واجبات الوظيفة. وتشمل سلوكيات القيادة الموجهة نحو الإنجاز السلوكيات التي يغرس فيها القائد أهدافاً عالية الإنجاز ويحفز المرؤوسين للوصول إلى هذه الأهداف باستمرار. يمكن للقائد أن يظهر أكثر من سلوك قيادي واحد أثناء التفاعل مع المرؤوسين. خصائص المرؤوس وخصائص المهام لا تقل أهمية في نظرية (المسار-الهدف) عن سلوكيات القادة. وركزت النظرية على الحاجة إلى الانتماء، وتفضيل الهيكل، والرغبة في السيطرة، والقدرة على أداء المهام. (Olowoselu et al, 2019: 454)

ويرى (Northhouse, 2010: 38) أنّ نظرية (المسار-الهدف) لها ثلاث نقاط قوة رئيسية

تتمثل بـ:

- تقدم إطار عمل نظري يساعد على فهم تأثير أساليب القيادة التوجيهية والداعمة والتشاركية والموجهة نحو الإنجاز على إنتاجية المرؤوسين ورضاهم.
- تعدّ النظرية الأولى التي تقدم مفهوم تحفيز المرؤوسين لنظرية التوقع في مفهومها للقيادة.
- أنها تقدم نموذجاً عملياً يؤكد ويوضح طرقاً مهمة للقيادة لمساعدة المرؤوسين.

### سادساً- نقاط الضعف في النظرية:

تعاني نظرية (المسار-الهدف) في القيادة من بعض الجوانب السلبية التي تجعلها ضعيفة امام التحديات التي تفرضها بيئة المنظمة وكذلك تجعلها غير مرغوب بها كثيراً في اماكن العمل مما يحتم على القائد الاجتهاد في سبيل تجاوزها وعدم التأثر بها بغية الوصول الى اهداف المنظمة ويمكن ايجاز نقاط الضعف في نظرية (المسار-الهدف) بالنقاط الآتية:(Murdoch, 2013:26):

- 1- تعدّ هذه النظرية معقدة بعض الشيء، لأن نطاق النظرية واسع جداً، ومن الصعب استخدام جميع العوامل في وقت واحد لاختيار النمط او الاسلوب القيادي الأفضل.
- 2- حظيت بدعم جزئي من قبل الباحثين، ولم تحقق الدراسات كافة التي قامت باختبارها نتائج إيجابية في هذا الصدد.
- 3 - فشلت نظرية (المسار - الهدف) في شرح العلاقة بين السلوك القيادي والدافعية لدى العاملين، فهي لا تشرح كيفية توظيف القادة للعديد من الأساليب لمساعدة المرؤوسين بطريقة مباشرة في الشعور بالاقترار أو الثقة في تحقيق النجاح. وعلى سبيل المثال لا توضح نظرية (المسار - الهدف) كيف أن القيادة التوجيهية في المهام الغامضة تزيد من الدافعية لدى المرؤوسين. وبالمثل لا تشرح النظرية كيف أن القيادة المساندة في العمل الممل ترتبط بالدافعية لدى المرؤوسين.
- 4- تتعامل في اتجاه واحد، فهي بالمجمل تهتم بالإجابة على التساؤل الرئيسي المتعلق بكيف يمكن للقائد أن يؤثر في المرؤوسين وليس العكس. والصعوبة المحتملة في هذا النوع من القيادة "المساعدة" هي أن المرؤوسين ربما يصبحون بسهولة معتمدين على القائد لإنجاز عملهم. حيث تضع نظرية

(المسار - الهدف) الكثير من المسؤولية على القادة والقليل منها على المرؤوسين. وبمرور الوقت يمكن أن يعطي هذا النوع من القيادة نتائج عكسية لأنه يعزز الاتكالية كما أنه لا يمكن التعرف على كامل قدرات المرؤوسين.

5- إنَّ قبول القائد والرضا الوظيفي للأعضاء في نهاية المشروع قد لا يلبي الأهداف ويتعارض مع نظرية (المسار-الهدف) التي تقوم عليها الحقائق. لا تشجع هذه النظرية أعضاء الفريق على التقدم بينما لا يزالون ينتقدون عدم كونهم جزءاً من العملية كقيادة نحو المستقبل الذي يسعى إلى مزيد من العلاقات التبادلية. (Van Wart,2013: 559)

اما (Alanazi et al,2013: 51) فقد قدم أربعة نقاط ضعف رئيسة في هذه النظرية وهي

كالآتي:

1- صعوبة استخدام النظرية في بيئة تنظيمية محددة لأنها تضم عدداً كبيراً من مجموعات الفرضيات المترابطة.

2- عدم وجود نتائج لأبحاث تدعم الصورة المتسقة والكاملة لمزاعم النظرية.

3- غموض النظرية في الإشارة إلى التأثير المباشر لسلوكيات القائد على مستويات التحفيز الثانوي.

4- فشل النظرية في إدراك طبيعة معاملات القيادة على الرغم من أنها نظرية موجهة للقائد. علاوة على ذلك، لا تشجع النظرية المرؤوسين على المشاركة في عملية القيادة.

إجمالاً يمكن القول إن نظرية (المسار - الهدف) من النظريات الفريدة والتي اشتهرت بشكل كبير بدءاً من عام 1980، وتكمن أهميتها في أنها ترى إمكانية ممارسة القائد الإداري نفسه أنماطاً قيادية إدارية في مواقف مختلفة لا نمطاً واحداً، بل جعلت فاعلية القائد مرتبطة بالموقف وحاجات العاملين (المرؤوسين) ومشاعرهم وتوقعاتهم في العمل.

بعد الاطلاع على النظرية بصورة كاملة ومعرفة النتائج ونقاط القوة والضعف فيها يرى الباحث

ان النمط التشاركي يعدُّ الافضل من بين الانماط الاربعة التي ذكرتها النظرية وذلك:

- 1- يستفاد القائد من مشاركة المرؤوسين والاستئناس برأيهم إذا أغفل القائد عن بعض الجوانب المهمة التي من شأنها تصل الى نتائج حقيقية، يأتي واجب المرؤوس هنا لتنبيه القائد بأعطاء الاهمية القصوى لتلك الجوانب.
- 2- إنَّ مشاركة المرؤوسين في وضع خطط المنظمة تجعلهم متورطين في النتائج ومن ثمَّ يكون أكثر حرصا في اعطاء الرأي الصائب وأكثر دقة في تنفيذ تلك الخطة.
- 3- إنَّ مشاركة المرؤوس للقائد تجعله أكثر فاعلية وأكثر حماس وتكسر حاجز الجمود والركود التي تصيب الموظف اثناء فتره خدمته، بحيث تحوله من عنصر خامل يفتقد للطاقة والحيوية في اعماله اليومية الى شخص نشط يمارس عمله بشغف.

## المبحث الثاني: المبادرات الاستراتيجية

### توطئة

تعمل المنظمات باستمرار على تطوير أهداف أعمالها وعملياتها عن طريق عملية مستمرة للتحويل والتجديد كونها تعمل ضمن بيئة شديدة التعقيد تتكون من عدد من المتغيرات (السياسية والقانونية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية والاجتماعية) حيث إنّ هذه المتغيرات لها آثار بعيدة الأمد في منهاج وطرائق عمل المنظمات التي تريد تحقيق نتائج عمل جيدة ولتحقيق تلك النتائج يميل قادة المنظمات الى إطلاق مبادرات استراتيجية مصممة لتغيير شيء ما في العمل مما يساعدها في تنفيذ استراتيجياتها، يمكن أن يُنظر إلى المبادرات الاستراتيجية بشكل أفضل على أنها مشاريع أو برامج أو مجموعات من المشاريع والبرامج، تحظى المبادرات الاستراتيجية باهتمام متزايد باعتبارها اللبنة الأساسية لصنع الاستراتيجية التي تعدّ ضرورية لنجاح أو تنفيذ استراتيجية معينة.

### أ. مفهوم المبادرات

تُعرّف المبادرات بأنها طريقة لتطوير مزايا تنافسية جديدة عن طريق السعي لإضافة منتجات وأسواق وتقنيات جديدة الى ما تملكه المنظمة حالياً (McGrath et al., 1995: 251)، وقد تكون للمبادرات نطاقات مختلفة بحيث تتضمن عمليات ريادية ومنفصلة واستباقية لتحديد الفرص واستخدام الموارد او توسيعها لاستغلال الفرص (Kanter,1982:95)

واوضح (Birkinshaw, 1997: 207) أنّ المبادرة هي في الأساس عملية تنظيم المشاريع، تبدأ بتحديد فرصة وتبلغ ذروتها في الالتزام بالموارد لتلك الفرصة.

وتعني المبادرة بأنها أي نشاط يساعد المنظمة على الدخول في أسواق جديدة وإطلاق شرارة تطوير قدرات جديدة (Floyd, S. W. & Wooldridge,2000:32)

ويرى (Wielemaker et al.,2003:165) أنّ المبادرة هي عبارة عن شكل محدد من ريادة الأعمال يبدأ بالاعتراف بفرصة وينتهي بنوع من الموافقة. خلال هذه العملية، تسعى المبادرة إلى اكتساب الموارد (رأس المال والأصول) وخلق المعرفة

والمبادرة هي أي مشروع أو برنامج خارج الأنشطة التشغيلية اليومية للمؤسسة ويهدف إلى مساعدة المنظمة في تحقيق استراتيجيتها (LaCasse and Manzione, 2007: 3)

ويرى الباحث ان المبادرة هي عبارة عن فكرة وخطة عمل جديدة وغير مطروقة سابقا، او جرى طرقها ولكن ليس بنفس الاسلوب الحالي تطرح لمعالجة قضايا المجتمع وتتحول إلى مشاريع قصيرة الامد وبعيدة الامد.

### ب. مفهوم الاستراتيجية

الاستراتيجية مصطلح قديم يؤرخ استخدامه في أثينا عندما كانت في حرب مع الفرس عام (506) ق.م، معناها القائد المنتخب وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية (Strategos) وقد استخدمت لأول مرة في المجال العسكري لتدل على مجمل العمليات العسكرية لتحقيق الأهداف العليا ( النصر أو هزيمة العدو في الحرب ) ( Macimillan & Tampeo, 2000:14)، وبسبب اشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال انتقل مفهوم الاستراتيجية من نطاق القيادة العسكرية إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، عرف (Chandler,1962:42) الاستراتيجية بأنها المحدد للأهداف الأساسية طويلة الأمد في المؤسسة والتي تعتمد مسارات العمل وتخصص الموارد اللازمة لهذه الأهداف، وأوضح (Mintzberg,1978:934) الاستراتيجية على انها قوة وسيطة بين المنظمة وبيئتها تتميز بأنماط متسقة في تيارات القرارات التنظيمية للتعامل مع البيئة، وعرفها (اللقاني، 1996: 15) بأنها عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول مجالاً من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحدد الأساليب والوسائل التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، ثم تضع أساليب التقويم المناسبة للتعرف على مدى نجاحها وتحقيقها للأهداف التي حددتها من قبل، وأشار (Henry,2007:6) الى الاستراتيجية بأنها تحدد ببساطة كيف تسعى الشركة جاهدة لتحقيق اعمالها، ويرى (Johnson et al. 2008: 75) بان الاستراتيجية هي اتجاه ونطاق المنظمة على المدى الطويل، والتي تحقق ميزه في بيئة متغيرة عن طريق تكوينها للموارد والكفاءات بهدف تلبية توقعات أصحاب المصلحة.

ويرى الباحث ان الاستراتيجية هي عبارة عن خطة طويلة الأمد تضعها المؤسسة لتنسيق مواردها مع الفرص المتاحة وتجنب التهديدات بالإفادة من مصادر قوتها وتقليل جوانب ضعفها بغية تحقيق أهدافها الموضوعية.

### ج. مفهوم المبادرات الاستراتيجية

تناول الباحثون موضوع المبادرات الاستراتيجية كأحد المواضيع المهمة في الإدارة الاستراتيجية واختلفت وجهة نظرهم حول مفهومها فمنهم من اشار الى المبادرات الاستراتيجية بانها عبارة عن فرص قيادة الأعمال داخل المؤسسات الكبيرة التي تقع خارج المفهوم الحالي لاستراتيجية الشركة. (Burgelman, 1983: 241)

وعرفها (Birkinshaw, 1997: 207) بانها عبارة عن تعهد استباقي منفصل يقدم طريقة جديدة للمؤسسة لاستخدام مواردها أو توسيعها.

وكذلك عرفت المبادرات الاستراتيجية بانها عبارة عن خطط او طرق تستخدمها المنظمة لأتبات بقائها وهي جهود مدروسة من قبل المنظمة لتكون ممكنة للحياة في سوقها المالي أي انها وسائل لتحقيق النجاح والبقاء والتجديد. (Lovas and Ghoshal, 2000:875)

والمبادرات الاستراتيجية تمثل الجهود المستقلة داخل المجموعة لإحداث تغيير كبير في القدرة التنظيمية. (Floyd and Wooldridge, 2000: 117)

وأضاف (Wielemaker, 2003: 4) ان المبادرات الاستراتيجية ما هي الا عملية يقوم عن طريقها الأفراد داخل المنظمات بتحديد ومتابعة فرصة معينة لخلق سلع وخدمات مستقبلية بغض النظر عن الموارد التي يسيطرون عليها حالياً، وتتوج بالموافقة على تلك الفرصة.

ويمكن الإشارة الى المبادرات الاستراتيجية على انها عبارة عن ابتكارات في الأفكار والممارسات والاعمال الأخرى التي ينظر اليها على انها جديدة من قبل فرد او منظمة اخرى وتعمل على تحسين التعليم والقدرات الاستباقية (Regan and Ghobadian, 2005:81)

وعرف (4: 2006) (Brown and Gill) المبادرات الاستراتيجية بأنها عبارة عن مجموعة متكاملة من البرامج والمشاريع تدار بطريقة منسقة وتهدف إلى بناء القدرة الأساسية أو التفريق بين القدرة التجارية.

وأشار (Nag et al,2007:935) إلى المبادرات الاستراتيجية بأنها لبنات البناء المركزية لنظرية وممارسة الإدارة الاستراتيجية، والتي تتضمن تقييم البيئة الخارجية والقدرات الداخلية للشركة مما يتيح للإدارة تحديد أهداف الشركة بشكل واقعي واستغلال الفرص الخارجية، وتقليل تأثير التهديدات المحتملة، وتطوير القدرات الداخلية، وتشمل "مجموعة واسعة من الخطط والأهداف الاستراتيجية بما في ذلك تطوير المنتجات الجديدة، ومشاريع الشركات، وعمليات الاستحواذ، وجهود التجديد الستراتيجي.

وبالمثل أشار (Lechner and Floyd, 2007:10) إلى المبادرات الاستراتيجية أنها عبارة عن تعهدات منسقة (رسمية أو غير رسمية) لتطوير أو تجديد القدرات المرتبطة بالميزة التنافسية والأداء فوق المتوسط.

وتعرف المبادرات الاستراتيجية بأنها مجموعة من المشاريع والبرامج التقديرية خارج الأنشطة التشغيلية اليومية للمؤسسة، والتي جرى تصميمها لمساعدة المؤسسة على تحقيق الأداء المستهدف. (Kaplan & Norton,2008:12)

وعرفت المبادرات الاستراتيجية أيضا على انها مشاريع جماعية استباقية تهدف الى خلق قيمة اقتصادية للشركة، تطورت بعد ذلك حتى أصبحت نقطة محورية مهمة في دراسة التجديد الستراتيجي متخذة اشكال عدة منها مشاريع تحسين العمليات وتطوير المنتجات الجديدة وطرق عمل الاستحواذ والتكامل وأنواع أخرى من جهود التطوير. (Lechner and Kreutzer, 2010:6)

وعرف الباحثان (Lechner & Kreutzer, 2011: 283) المبادرات الاستراتيجية على أنها تعهدات مؤقتة ومنسقة لتحسين أو توسيع قاعدة قدرة المؤسسة التي لديها القدرة على التأثير بشكل كبير على تطورها وأدائها علاوة على ذلك، فهي تمثل رابطاً مهماً بين الشركة وبيئتها الخارجية.

ويمكن الإشارة إلى المبادرات الاستراتيجية على أنها تعهدات استباقية منفصلة يجري إطلاقها عن طريق الأفكار، وتتألف من مجموعات وتعمل على تعزيز أو تعديل الاستراتيجية الحالية للشركة (Marx,2012:2)

والمبادرات الاستراتيجية هي عمليات ذكية تركز على تقديم القيمة التي تمكن كبار المديرين التنفيذيين من توفير التوجيه الاستراتيجي للإدارة المتمكنة (Davies, 2017:256)

يرى الباحث ان المبادرات الاستراتيجية هي عبارة عن أفكار جديدة تؤدي إلى خلق قدرات فريدة وميزة تنافسية تمكن المنظمة في الولوج الى أسواق جديدة وتسعى الى اكتساب الموارد وخلق المعرفة، وقد يطول عمر المبادرة الاستراتيجية وهذا يحصل في معظم المبادرات او يجري إيقافها والقضاء عليها مع العرض ان المبادرة الاستراتيجية تنتهي عند الموافقة عليها، إضافة الى ذلك تكون المبادرات الاستراتيجية المسؤول الرئيس عن الأرباح والخسائر التي تحصل بعد تنفيذها.

#### د. أهمية المبادرات الاستراتيجية

أصبحت المبادرات الاستراتيجية مهمة جداً في عملية تطوير الاستراتيجية بحيث يجري استخدامها ليس فقط لاستغلال الفرص الخارجية والكفاءات الداخلية، ولكن لاستكشاف فرص جديدة وتجديد الكفاءات أيضاً (Pettigrew et al,2006:16)، قد تجبر المنافسة الحالية أو المتوقعة الشركة على اكتشاف أسواق وفرص جديدة أمام المنافسين نتيجة لذلك، تلجأ المنظمات إلى المبادرات الاستراتيجية لتنفيذ التغيير الشامل بسرعة أكبر وجني الفوائد بشكل أسرع (Tushman et al,1996:8).

يؤدي هذا إلى عدّ المبادرات الاستراتيجية النقطة الأساسية في أبحاث التجديد الاستراتيجي بل ان الهدف الرئيسي للتجديد الاستراتيجي هو تنفيذ مبادرات جديدة مثل المنتجات الجديدة أو الأسواق الجديدة أو التقنيات الجديدة أو العمليات الجديدة (McGrath et al,1995:260).

وجرى تحديد التجديد الاستراتيجي أيضاً من قبل مؤلفين آخرين بنماذج تطويرية للتغيير الاستراتيجي تُظهر هذه النماذج التجديد كعملية متكررة من الاعتقاد والعمل والتعلم، بهدف مواءمة استراتيجية المنظمة مع الظروف البيئية المتغيرة (Doz,1996:55)

يمكن أن يرتبط التجديد الاستراتيجي بتعزيز واستيعاب واستخدام المعرفة الجديدة والسلوك المبتكر لتحسين الكفاءات الأساسية للمؤسسة والمكانة في مجال السوق أيضاً ويتضمن هذا التجديد ثلاث عمليات فرعية لتعريف الكفاءة والنشر والتعديل (Floyd & Lane,2000:154)

إنَّ مهارة تجديد الاستراتيجية هي كيفية دمج الطلبات والأولويات المختلفة للمديرين من المستوى الأعلى والمتوسط والتشغيلي فيما يتعلق بالأفق الزمني ومتطلبات المعلومات والقيم الأساسية لأنها تؤثر على جميع العمليات الفرعية الثلاث ومن جانب آخر الحاجة إلى تحقيق وحدة الهدف في الاستراتيجية واحتلال الصدارة في العديد من مجالات الاتصال على جميع المستويات، وبين المستويات الهرمية.

دعا (Martens et al,2011:157) إلى تجديد استراتيجية السوق عن طريق الحركة الديناميكية المتزايدة، والاستماع إلى موظفي الخطوط الأمامية ومديري الخط الوسط الذين يمكنهم تقديم معلومات ذات قيمة استراتيجية للمخططين، وحذرو من المبادرات السريعة من أعلى إلى أسفل عندما لا تهتم هذه المبادرات أو تخطط للتعرف على وجهات النظر المختلفة والعقلانيات المختلفة الموجودة في جميع أنحاء المنظمة.

وترتبط المبادرات الاستراتيجية باستراتيجية الشركة وتوجهها الاستراتيجي وهي محورية للوظائف والأداء المتعلق بالإدارة الاستراتيجية إضافة إلى حرصها الشديد على اختيار التوجه الاستراتيجي للمؤسسة لأنه يشكل الهدف أو الغرض للمبادرات الاستراتيجية وتنفيذها عن طريق إدارة المشاريع الاستراتيجية والتركيز بشكل أفضل على أوجه التكامل في الجوانب ذات الصلة بالعملاء والمنافسين والابتكار والتعلم (Grinstein,2008:115)

يرجع التطبيق الواسع للمبادرات الاستراتيجية في البحث والممارسة إلى عدة أسباب منها: (Kreutzer & Lechner,2010:4)

1. مقارنة بالبنيات مثل ريادة الأعمال للشركات أو (الاستراتيجية) نفسها، فإن المبادرات الاستراتيجية تمثل عناصر يمكن التعرف عليها بسهولة ويمكن ملاحظتها تجريبياً، غالباً ما يتلقون أسماء معروفة ويقودهم فرق داخل المنظمة ومجهزون بمسؤوليتهم عن الأرباح والخسائر، كل هذا يجعلها ممكنة للتتبع بشكل جيد للبحث التجريبي.
2. مقارنة بالبنيات مثل الإجراءات الروتينية، لا تهتم المبادرات الاستراتيجية بالعمليات والممارسات الداخلية فحسب، بل تربط هذه العناصر مباشرةً بالبيئات الخارجية، بعبارة أخرى المبادرات ليست

مشاريع داخلية منفصلة، ولكن عملها الداخلي مرتبط بشكل مباشر بإنجازاتها الخارجية في السوق، إنها بمثابة حلقات ربط بين الأحداث التنظيمية الداخلية وتطورات السوق الخارجية.

3. تأتي المبادرات الاستراتيجية في مقدمة تغيير تكوينات الموارد الحالية وتغيير الممارسات الراسخة، إنها ليست جزءاً من الأنشطة المتعلقة بإدارة الأعمال التجارية القائمة والمستمرة، ولكنها على العكس تماماً فهي تتعامل بشكل أساسي مع تغيير الوضع الراهن أو توسيع نطاق المنظمة بشكل كبير.

وأضاف (Lechner & Kreutzer, 2011: 285-286) ان ما يميز جوهر المبادرات الاستراتيجية هو انها:

1. لا تمثل المبادرات الاستراتيجية مهمة تنظيمية مؤقتة وانما هي مصممة لتستمر حتى تحقق الغرض منها أو تتوقف بسبب الفشل أو تغيير الأولويات في النهاية، قد تصبح المبادرة جزءاً من قاعدة المؤسسة (إذا جرى تأسيسها كوحدة أعمال جديدة)، ولكن هذا لا يعدُّ عنصراً محدداً.

2. تتطلب المبادرات الاستراتيجية جهداً منسقاً بدءاً من مجموعة غير مترابطة إلى فريق عمل مترابط بشكل وثيق. (من هم هؤلاء الممثلون وما هي المناصب الهرمية التي يشغلونها) هي أسئلة أقل صلة وأكثر تجريبية، يمكن متابعة المبادرات من قبل المديرين من المستوى الأعلى أو المتوسط أو الأدنى أو مجموعات منهم. عندما تكتشف داخل المنظمات بمرور الوقت، غالباً ما تكون المبادرات ظاهرة عبر المستويات.

3. لا تكرر المبادرات الاستراتيجية الإجراءات التي تقوم بها المنظمة نفسها، بل انها ترسم مناطق جديدة وتجدد أو توسع الهياكل والممارسات والروتينيات القائمة.

4. تتطلب المبادرات الاستراتيجية تغيير قاعدة موارد المنظمة (أي الاستفادة من الموارد الحالية، وإنشاء موارد جديدة، والوصول إلى الموارد الخارجية وإطلاق الموارد) من أجل تحديث القدرات الحالية أو إضافة قدرات جديدة.

5. المبادرات الاستراتيجية ليست مشاريع صغيرة وانما هي مشاريع واسعة لديها خصائص مثل المخاطرة الكبيرة، واحتياجات الاستثمار الرئيسية، وعدم الرجوع الجزئي، والتعرض لدرجة عالية من المخاطر الداخلية والخارجية وعدم اليقين.

إضافة الى ذلك تتطلب المبادرات تخصيص قدر كبير من موارد الشركة للقدرات الحالية أو الجديدة، سواء كان ذلك من حيث الالتزامات الزمنية للمديرين والموظفين أو من حيث الطبيعة المالية أو الفنية، اما في حال إذا فشلت المبادرات الرئيسية، فسيكون هناك تأثير كبير على تطور الشركة وأدائها، بناءً على هذه العناصر المميزة الخمسة، نحدد المبادرات الاستراتيجية على أنها تعهدات مؤقتة ومنسقة لتجديد أو توسيع قدرات منظمة لديها القدرة على التأثير بشكل كبير على تطورها وأدائها (Lovas and Ghoshal,2000:879)

### هـ. مداخل دراسة المبادرات الاستراتيجية

يمكن دراسة مداخل المبادرات الاستراتيجية عن طريق اقتراح اطاراً تنظيمياً يستند الى أربعة مكونات رئيسية (Lechner & Kreutzer,2011:290) كما في الشكل (6).

#### 1-مدخل السياق التنظيمي

أظهرت الأبحاث السابقة أن السياق التنظيمي يؤثر على فرص ظهور المبادرات الاستراتيجية بالإضافة إلى تطورها ونتائجها النهائية، حيث إنَّ الأساس المنطقي هو أن المبادرات لا تنفذ بمعزل عن غيرها ولكنها تخضع لظروف داخلية وخارجية، والتي إما تسهل أو تعرقل تطورها، ركزت الأبحاث حول التجديد الاستراتيجي من منظور النظرية التطورية على كيفية تعامل الشركات مع الجمود الناجم عن سياقها التنظيمي، يتشكل التباين (ظهور مبادرات جديدة) عن طريق السياق التنظيمي الذي يعمل كآلية اختيار داخلية، وهو يتألف من أنظمة الإدارة الرسمية، بما في ذلك الشبكات والعمليات الإدارية التي توجه تخصيص الموارد والقوى الاجتماعية والثقافية غير الرسمية مثل القيم والمعايير، والثقافة وأسلوب القيادة (Chakravarthy et al., 2003:9). إضافة إلى ذلك، تشكل معرفة الموظف ومجموعات المهارات جزءاً مهماً من السياق التنظيمي، تحدد هذه القوى ما إذا كانت المبادرة تكتسب الموارد المالية وغيرها من الموارد اللازمة للحفاظ على تطورها والاحتفاظ بها. (Leonard,1992:111) ، سيتطرق الباحث بالتفصيل لمعرفة هذه المفاهيم الثلاثة.

#### أ- المعرفة والمهارات الراسخة

تؤثر القاعدة المعرفية للمؤسسة على ما يمكن أن تتعلمه في المستقبل، نظراً لأن المبادرات الاستراتيجية تطلعيه، فإنها تتطلب تراكمًا مستمرًا للمعرفة، يتشكل تحدي التعلم هذا عن طريق المعرفة

الراسخة ومجموعة المهارات الخاصة بالمنظمة بالإضافة إلى قدرتها على استيعاب رؤى جديدة، تحد القدرة الاستيعابية لمنظمة ما وتتيح مسار التعلم لكل مبادرة جديدة (Zahra and Hayton,2008:195) إنَّ المبادرات تكون أكثر نجاحاً عندما يكون لدى المنظمة طاقم تخطيط من ذوي الخبرة والمهارة والكفاية ويكون هناك تفاهم بين المجموعات المتأثرة المحتملة لعلاقات السبب والنتيجة في المجال الموضوعي الذي يحفز المبادرة (Bryson and P. Bromiley,1993:322).

ومن ثمَّ يجب أنْ تُكون هنالك علاقة إيجابية بين شمولية فريق الإدارة (أي الفهم الدقيق لمجموعات الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف) وتحقيق الأهداف، لتفعيل المهارات الموجودة وقاعدة المعرفة يجب على المنظمات التأكد من أن المجموعات المحتمل تأثرها تدرك وتهتم بالقضايا التي ستعالجها المبادرات وتعطيها أولوية عالية، يكشف الدليل التجريبي لأغلب المبادرات الاستراتيجية أن السبب الرئيسي لتوقف تلك المبادرات هو الخلافات بين وحدات الأعمال ومديري الشركات حول وجود مشكلة معينه (Darragh and Campbell, 2001:35)

قد ثبت أن إيصال الحاجة والمحتوى ونطاق المبادرات بوضوح يزيد من فرص تحقيق نتيجة ناجحة، في حين أن المعرفة والمهارات الكافية هي شرط أساسي مسبق للمبادرات، فإنها قد تقع فريسة لبعض الفخاخ الناجمة عن القصور الذاتي الهيكلي، على سبيل المثال، قد يكشف سلوك البحث المحلي عن معلومات قريبة جداً من المعرفة الحالية من أجل حل تحدي التعلم، قد تكون المنظمة شديدة الثقة في مهاراتها وتقل من متطلبات المبادرات الجديدة، قد تهمل التغذية الراجعة والمدخلات من أصحاب المصلحة الخارجيين وتتبع مسار التعلم دون المستوى الأمثل، من المعروف جيداً أن القدرات الأساسية لمنظمة ما يمكن أن تتدهور وتتحول إلى عوامل صلبة أساسية تعيق تطوير المبادرات الجديدة (Leonard,1992:120)

### ب- الأنظمة الإدارية الراسخة

تشمل هذه الأنظمة التي تمثل أحد أكثر متغيرات السياق (الشبكات الإدارية والعمليات التنظيمية، مثل التخطيط والميزانية والرقابة)، يمكن للإدارة العليا وضع هذه الأنظمة في مكانها مباشرة واستخدامها لتوجيه الاختيار اللاحق للمبادرات الجديدة. نظراً لأن هذه الأنظمة مبنية بما يتماشى مع الاستراتيجية الرسمية للشركة، فإن جميع المبادرات المختارة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بهذه الاستراتيجية، لذلك فإن آلية

الاختيار الصارمة لا تختار سوى المبادرات التي تناسب المتطلبات المحددة مسبقاً. من غير المرجح أن تتجح المبادرات الجديدة في الحصول على الموارد بسبب عدم معرفتها داخل المنظمة (Noda and Bower,1996:159)

إنَّ المبادرات الجديدة لديها فرصة أكبر للبقاء إذا لم تتعرض مبكراً في تطورها لمتطلبات أنظمة التحكم الرسمية، قد تكون حماية المبادرة في البداية عن طريق الحفاظ على مكانة منخفضة أمراً مهماً لرعاية المبادرات الناشئة غير المتوافقة، حيث يجري إنشاء مناطق منعزلة في منظمة عن عمد لاختبار الأفكار المنحرفة وتحسينها قبل أن تتعرض لساحة رسمية أوسع وأكثر أهمية، تماشياً مع هذه النتيجة التي تفيد بأن العزلة عن الهيكل التنظيمي الرسمي تعزز التطوير الأولي للمبادرات الاستراتيجية، (Burgelman, 1983: 243)

وجد (McGrath) أن بنيتي الاستقلالية (الهدف والإشراف) تؤثران بشكل إيجابي على أداء المبادرة. حيث أن مواعمة استقلالية المشروع مع درجة الاستكشاف المطلوبة للمعرفة التكنولوجية مقابل المعرفة بالسوق أمر ضروري لإدارة مشاريع تطوير الأعمال الجديدة بنجاح، عندما يكون استكشاف كلا النوعين من المعرفة مرتفعاً، فإن درجات عالية من الاستقلالية تفيد المبادرة والعكس صحيح. (McGrath,2001:118)

ميز باحثون آخرون ثلاثة أنواع من العوامل التي تؤثر في المبادرات وهي المعتقد والحدود والأداء (بما في ذلك الاستخدام التشخيصي والتفاعلي)، ودرسوا تأثيرها على ظهور المبادرات الاستراتيجية وتطويرها وتنفيذها، حيث لوحظ أنه عن طريق الاستخدام التفاعلي لأنظمة التحكم وتطبيق أنظمة المعتقدات والحدود، يمكن لكبار المديرين التأثير على تطوير الأفكار الجديدة والمبادرات الاستراتيجية. (Simons,1991:49)

وجد (Marginson) دعماً لأنظمة المعتقدات والحدود لاستخدامها كآليات للتغيير الستراتيجي. وبما ان أنظمة المعتقدات تمكن المديرين من اتخاذ قرارات "إطلاق" الأفكار الجديدة، فإن أنظمة الحدود تحفز البحث عن أفكار جديدة ضمن المجال المقبول المحدد ومن ثم، فإنهم "يؤثرون على الأفكار والمبادرات التي سيدافع عنها المديرين، وربما الأهم من ذلك، في ضوء مشاكل عدم تناسق المعلومات، والتي يتم تجاهلها في البداية" وكذلك بالنسبة لأنظمة الاعتقاد والحدود تستخدم في البداية كأدوات مهمة للتجديد الستراتيجي من قبل المديرين الذين يحاولون التحول الستراتيجي. (Marginson, 2002: 1024)

## ج- القيم والمعايير والمصالح الراسخة

يتعامل المكون الثالث من السياق التنظيمي الذي يؤثر في تطوير المبادرة على العلاقات الاجتماعية والأعراف والقيم والمعتقدات وكذلك التحالفات الراسخة والمصالح السياسية الدقيقة، يمثل هذا السياق الاجتماعي جموداً معيارياً يعوق تطوير المبادرات الاستكشافية ويرجع ذلك أساساً إلى تأثيره السلبي على شرعيتها وإضفاء الطابع المؤسسي اللاحق على مجموعة قدرات المنظمة (Burgelman, 1991:239)

(McGrath et al,1995) وجدو دعماً لأهمية البراعة، أي إنشاء علاقات عمل مكثفة من أجل تنفيذ مهام المبادرة بفعالية وتحقيق الأهداف، بينما درس (Lechner et al,2010) السياق الاجتماعي للتجديد الاستراتيجي وبشكل أكثر تحديداً تأثير الأبعاد الثلاثة للشبكات الاجتماعية تدعم أدلتهم التجريبية التي توصلوا إليها العلاقات المنحنية بين أداء المبادرة والمتغيرات العلائقية والهيكلية ومع ذلك، تظل علاقة الأداء بالمتغيرات المعرفية إيجابية على جميع المستويات، قد تعاني الوحدات المشاركة في المبادرات الاستراتيجية من وفرة في رأس المال الاجتماعي، سواء من حيث احتلال موقع مركزي أو في تكوين روابط قوية مع الوحدات التنظيمية الأخرى. (Lechner & Kreutzer,2011:294)

على عكس (Hansen et al)، الذي وجد أنه في الفرق التي كانت مهمتها أكثر استكشافية (استغلالية)، أدت بنية الشبكة التي تتميز بالعديد من الروابط القوية وغير الزائدة إلى تقليل وقت إنجاز المشروع بشكل ملحوظ، ولاحظ أنه عند عتبات معينة تصبح الأشكال العلائقية والهيكلية للشبكات الاجتماعية مسؤولة جماعية بغض النظر عن درجة الاستكشاف المتأصلة في مهمة المبادرة. (Hansen et al,2001:37)

## 2- مدخل الممارسات والأنشطة الإدارية

يعتمد الأفراد والجماعات الذين يتابعون المبادرات على مجموعة من الممارسات الإدارية لتحقيق أهدافهم، بما في ذلك استشعار الفرص، والتعلم، والتأثير، والأنشطة المتعلقة بالتأثيرات.

## أ- استشعار الفرصة وتصورها

يعد استشعار الفرص والاعتراف بها تحدياً كبيراً للشركات القائمة ومجالاً مركزياً لبحوث ريادة الأعمال، يميز الباحثون بشكل عام بين مسارين لتحديد فرص ريادة الأعمال هما البحث المنهجي وعملية الاكتشاف، من وجه نظر متناقضة وجدت الأبحاث الحديثة تبايناً في خصائص الفرصة التي تؤثر على هذه المسارات وفعاليتها. (Shane, 2000:448)

أولاً: من المرجح أن يتم اكتشاف الفرص المقننة نسبياً (الضمني) عن طريق البحث المنهجي (الاكتشاف) (Smith et al., 2009:38)

ثانياً: تعتمد فعالية عملية التحديد على درجة تعقيد المشكلة التي تنطوي عليها الفرصة، مع ارتفاع مستويات التعقيد، يصبح التنظير أكثر فائدة ويُنظر إلى أشكال الحوكمة الهرمية القائمة على الإجماع على أنها أكثر فائدة من الأشكال الموجهة نحو السوق (Hsieh et al., 2007:1255).

جرى تحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر على تحديد الفرص على المستوى الفردي مع التركيز على المعرفة السابقة وسمات الشخصية مثل التفاؤل والكفاءة الذاتية والتحفيز واليقظة والميل إلى المخاطرة والإبداع، وسعت النماذج متعددة المستويات الحديثة (مثل الإبداع) هذا التركيز الأصلي من الفرد إلى مجموعة المبادرة والمستويات التنظيمية، يصف مفهوم التوجه الريادي بمكوناته الأساسية الثلاثة المتمثلة في (الابتكار والاستباقية والمخاطرة)، قدرة المؤسسة على التعرف على الفرص الجديدة والاستجابة لها (Drazin et al., 1999:286).

حل الباحثون كيف يمكن للمنظمات أن تحفز السلوك المبتكر والأستباقي وتبني المخاطرة، ووجدوا انه عن طريق تزويد الموظفين بالحرية والوقت والحوافز اللازمة لاستكشاف أفكار جديدة، يمكنهم التأثير بشكل إيجابي على أداء المبادرات الاستراتيجية (Li et al., 2006:336)

## ب - التعلم

تعدُّ العديد من الأنشطة التعليمية ضرورية لإتقان التحديات اللازمة للمبادرات الجديدة للتغلب على أوجه القصور المتعلقة بالمهارات والتكنولوجيا (Lechner and Floyd, 2007:25)

ومن هذه الأنشطة التعليمية ما يأتي:

1. البحث (الحصول على معلومات جديدة داخلياً وخارجياً)
  2. المعالجة (استيعاب المعلومات عن طريق التحليل ومناقشة القضايا، والنظر في البدائل، والتوصل إلى قرارات بشأن مسارات عمل معينة)
  3. التدوين (وضع المفاهيم والإجراءات في شكل مكتوب لتكون بمثابة مبادئ توجيهية في تطوير إجراءات جديدة)
  4. الممارسة (تجربة سلوك جديد، عادة في شكل نماذج أولية ومشاريع تجريبية وتجارب واقعية أخرى)
- ومن ثمّ، كلما زاد الوقت والطاقة التي تنفقها المجموعات على هذه الأنشطة، باستخدام التغذية الراجعة من أحد أنشطة التعلم لتحسين الأنشطة الأخرى، كان أداءها اللاحق أفضل. (Crossan and Berdrow, 2003:1087)

#### ج - التأثير

للتغلب على التحديات المتعلقة بالأنظمة الإدارية القائمة وكذلك التحالفات السياسية الصغيرة، يجري تطبيق مجموعة متنوعة من الأنشطة المؤثرة في المنظمات. وهي تتراوح من الاستخدام الرسمي للسلطة الهرمية، وبناء التحالفات، والإقناع والتفاوض، إلى الأعمال السلوكية غير السارة المتمثلة في الضغط ونشر المعلومات المتحيزة. في دراسة تجريبية قام الباحثان (Lechner and Floyd) بفحص ثلاثة أنشطة مؤثرة، وهي السلطة الرسمية، وبناء التحالفات (بناء علاقات غير رسمية بين المبادرة والأفراد والجماعات الأخرى) والتبرير المنطقي (استخدام المناشآت العقلانية أو البيانات أو التحليل أو الحجج لإثبات فوائد المبادرة)، تشير النتائج إلى أن السلطة الرسمية وأنشطة بناء التحالفات أكثر أهمية في المبادرات الاستكشافية بينما لا يوجد تأثير تفاعلي كبير للتبرير المنطقي. (Lechner and Floyd, 2006)

درس (Bryson and Bromiley) دور السلوكيات السياسية الدقيقة الأخرى، أي الإلحاح (على النقيض من حل المشكلات) والتسوية (المجموعات المتأثرة التي تحاول التسوية) كاستراتيجيات لحل النزاعات، بينما لا يبدو أن التسوية تزيد من فرص التوصل إلى نتيجة ناجحة، إلا أن حل المشكلات (بدلاً من الإلحاح) كان مرتبطاً بشكل إيجابي بنجاح المبادرة. (Bryson and Bromiley, 1993:325)

## د - سلوك الدور

يتعامل تيار بحثي آخر بشكل أساسي مع أدوار القادة في المبادرات الاستراتيجية. في الأصل، ركز البحث على تأثير الإدارة العليا في عملية المبادرة، في حين أن بعض المؤلفين نسبوا إلى كبار المديرين تأثيراً محدوداً بصفتهن صانعي سياق تنظيمي داعم بينما عزا آخرون تأثيراً أكبر نشاطاً لهم إلى جانب تحديد السياق، يوفر كبار المديرين الزخم وتوجيه تقدم المبادرة خلال تطورها (Ghoshal and Bartlett, 1994: 108)

وسعت الأبحاث اللاحقة هذا التركيز إلى المستويات الإدارية الأخرى واستكشفت التفاعل فيما بينها، لاحظ الباحثان (Floyd & Lane) أنه لكي تنجح المبادرات في سياق الشركة يحتاج المديرين في جميع مستويات التشغيل إلى فهم الأدوار المختلفة وتبنيها، قد تؤدي التوقعات غير المتسقة القائمة على الحاجة إلى نشر الكفاءات الحالية أو تطوير كفاءات جديدة إلى تضارب في الأدوار الاستراتيجية. (Floyd & Lane, 2000: 164)

شدد الباحثان (Floyd and Wooldridge) على الأدوار المهمة التي يؤديها المديرين المتوسطون في عملية المبادرة كحلقات وصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، يسلطون الضوء على أهمية العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية للحصول على تصديق الإدارة العليا على المبادرات الاستراتيجية بالنظر إلى التفاعل بين الإدارة العليا والوسطى والخطوط الأمامية: (Floyd and Wooldridge, 2000: 125)

هنالك أربع عمليات تجديد لإدارة المبادرات الاستراتيجية وهي (الناشئة والموجهة والميسرة والتحويلية)، وبالمثل اقترح الباحثون إطاراً يميز بين أنماط التنسيق الأربعة التي تتبع عن طريقها الشركات متعددة الوحدات مبادرات النمو بناءً على درجة مشاركة الإدارة العليا وهي (وضع جدول الأعمال، وتحديد السياق، والتوجيه، والتنظيم الذاتي) (Volberda et al. 2001: 159)

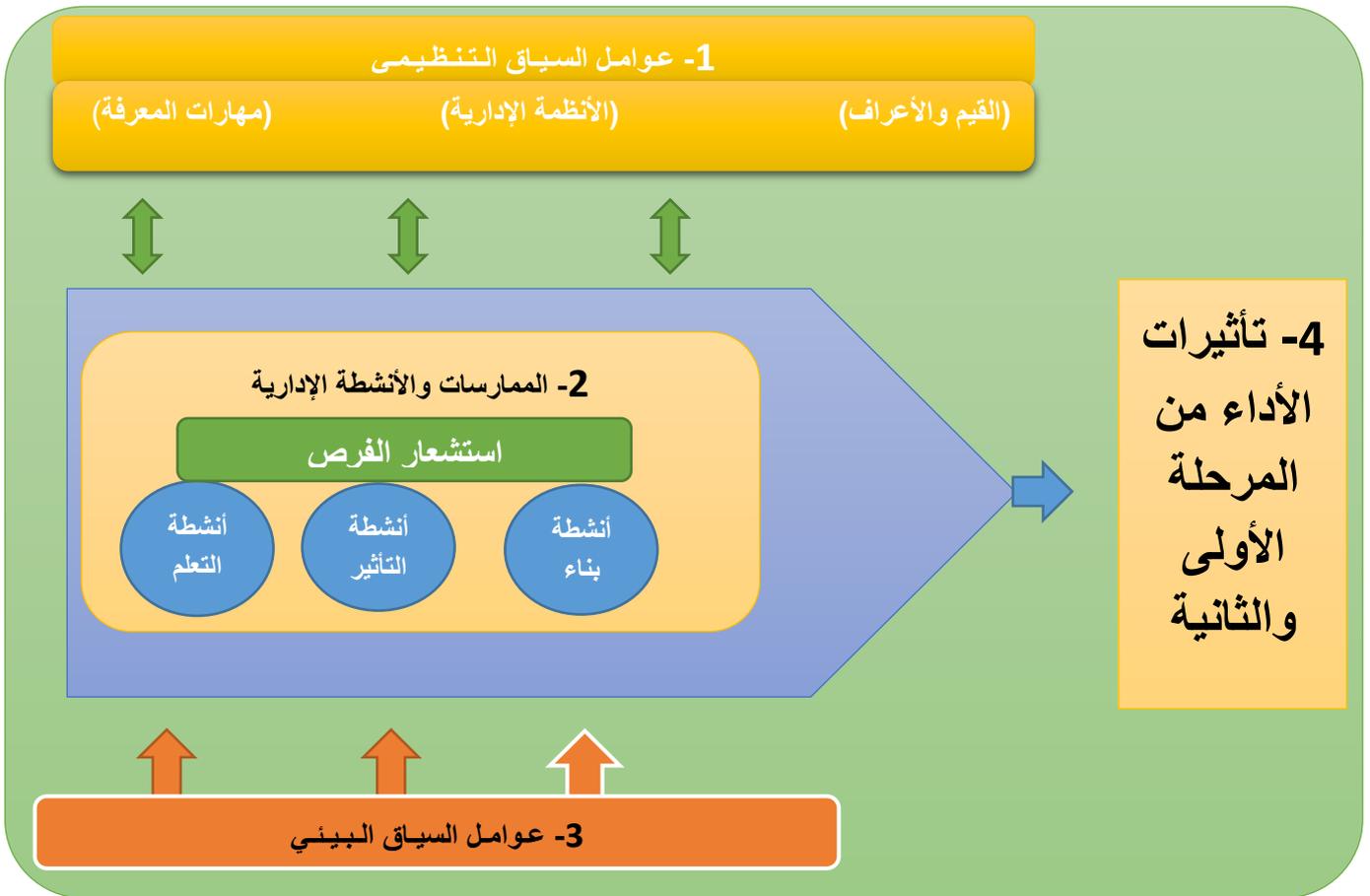
## 3- مدخل عوامل السياق البيئي

هنالك عدد قليل من الدراسات تقترح السياق البيئي كعامل مهم لتطور المبادرات الاستراتيجية على سبيل المثال، وجد بعض الباحثين دعماً تجريبياً لنموذج ناشئ تؤثر فيه متغيرات السياق التنظيمي والبيئي على عملية التخطيط والتنفيذ بشكل مباشر وتؤثر على نتائج مبادرات التغيير الرئيسية بشكل غير

مباشر. وبشكل أكثر تحديداً، وجدوا نجاحاً أكبر للمبادرة وتعلماً للارتباط ببيئة تتطلب تغييراً طفيفاً في التكنولوجيا الحالية وتوفر الاستقرار على المستويين الاقتصادي والسياسي العام. (Dvir and Lechler,2004:12)

#### 4- مدخل تأثير الاداء

يضم هذا المدخل تأثيرات الاداء المتكونة من المرحلة الاولى التي تضم عوامل السياق البيئي والتي تتضمن الاثار الناجمة عن القيم والاعراف السائدة في المنظمة ونتائج تغييرها عند تنفيذ مبادرة استراتيجية جديدة اضافة الى التغييرات التي تحدث في الانظمة الادارية نتيجة تنفيذ المبادرة نفسها وكذلك مهارات المعرفة وتوجهاتها المستقبلية وكذلك تأثيرات الاداء من المرحلة الثانية المتمثل بالممارسات والانشطة الادارية ومنها أنشطة التعليم- أنشطة بناء الثقة - أنشطة التأثير والتي تؤدي عملاً مهماً في تطوير المبادرات الاستراتيجية. (Li et al.,2006:340)



الشكل رقم (6) تنظيم الإطار البحثي حول المبادرات الاستراتيجية

(Lechner, C., & Kreutzer, M. (2011). Strategic initiatives: past, present and future:291).

### و. دورة حياة المبادرة الاستراتيجية

إن إجراء التحول التنظيمي عن طريق تنفيذ المبادرات الاستراتيجية هو عملية مفهومة جيداً. يجري تنفيذ التغييرات في النوايا والعمليات والموارد التنظيمية ومراقبتها لمعالجة مشكلة أو فرصة معينة، قام العالمان كابلان ونورتون بدراسة المبادرات الاستراتيجية واقترحوا عدة أدوات للمساعدة في إدارتها ووجدوا أن في هذه الأساليب الكلاسيكية، هناك القليل جداً من التركيز على النماذج التي تلتقط أهداف المؤسسة، وعلاقتها، وكيفية قياسها، وتخطيطها لمصادر البيانات الملموسة. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب الإدارة الحالية للمبادرات الاستراتيجية من المنظمات دمج العديد من التقنيات والأدوات نفسها لدعم الإدارة المستمرة من الناحية المثالية، فإن النهج القائم على النموذج لإدارة المبادرات الاستراتيجية لن يوجه المنظمة خلال المراحل المختلفة لأسلوب حياتها المبتدئ فقط، بل سيساعد في دمج الأدوات والتقنيات المتباينة المعنية أيضاً، (Kaplan and Norton,1996) ويوضح الشكل (7) العناصر الرئيسية للمبادرات الاستراتيجية وكيف يتكامل لدينا إطار إدارة الأداء مع دورة الحياة التكرارية لمبادرة استراتيجية ويدعمها. بعد تحليل أولي لمشكلة أو لفرصة يجب حلها للنظر فيها، تصبح دورة الحياة متكررة لأن التغييرات التنظيمية التي تدخلها المبادرة يتم تفتّح وتُحدَّث بناءً على الملاحظات المقدمة من المؤشرات.

#### المرحلة الأولى: تحليل المشكلة الأولية

يجري إجراء تحليل أولي لمشكلة تنظيمية مهمة، غالباً ما يعتمد على أدلة مخصصة وفي غياب بيئة إدارة الأداء، يُقترح مبادرة استراتيجية أولية، في كثير من الأحيان من قبل كبار المديرين أو محلي الأعمال، تتكون هذه المبادرة الأولية عادةً من إنشاء نموذج أول للمنظمة (بما في ذلك الأهداف والمهام والمؤشرات) مصحوباً بتقارير مناسبة لتقييم الأداء الحالي للمنظمة رسمياً فيما يتعلق بالمشكلة المطروحة. (Barone. et al,2015:155)

#### المرحلة الثانية: تصميم المبادرة

تُصمم مبادرة من قبل محلل الأعمال من جميع جوانبها ومن ثم تُحدَّد الأهداف الاستراتيجية وتُفكك بشكل هرمي حتى يجري الوصول إلى الأهداف التشغيلية، وبعد ذلك يجري وصف العمليات التجارية جنباً إلى جنب مع الموارد التي يستخدمونها ويستهلكونها وينتجونها لتحقيق التسلسل الهرمي للأهداف

ولتقييم أداء المبادرة، ثم تُنشأ مؤشرات لقياس الجوانب الرئيسة للأداء والمرتبطة بالأهداف الاستراتيجية والعمليات التجارية والموارد والجهات الفاعلة. (Barone. et al,2015:156)

#### المرحلة الثالثة: تنفيذ المبادرة

تُنَفَّذُ المبادرة داخل المؤسسة من قبل الموظفين، وتُطبَّقُ السياسات، وتُسْتَهْلَكُ الموارد وإنتاجها، وما إلى ذلك. في هذه المرحلة، تُجمع البيانات وتُدمج من مجموعة متنوعة من التطبيقات والأنظمة والمستندات في سوق البيانات أو مستودع البيانات مع التركيز بشكل خاص على توفير البيانات اللازمة لحساب المؤشرات. لتمكين مثل هذا العرض المتكامل، يُستخدم البرنامج التسويقي Chartered (CIM) Institute of Marketing لتوفير تمثيل مفاهيمي مقابل يرتبط، بدوره، بشكل مباشر ومتكامل مع نموذج BIM والمؤشرات التي حُدِّدَت سابقاً. (Barone. et al,2015:157)

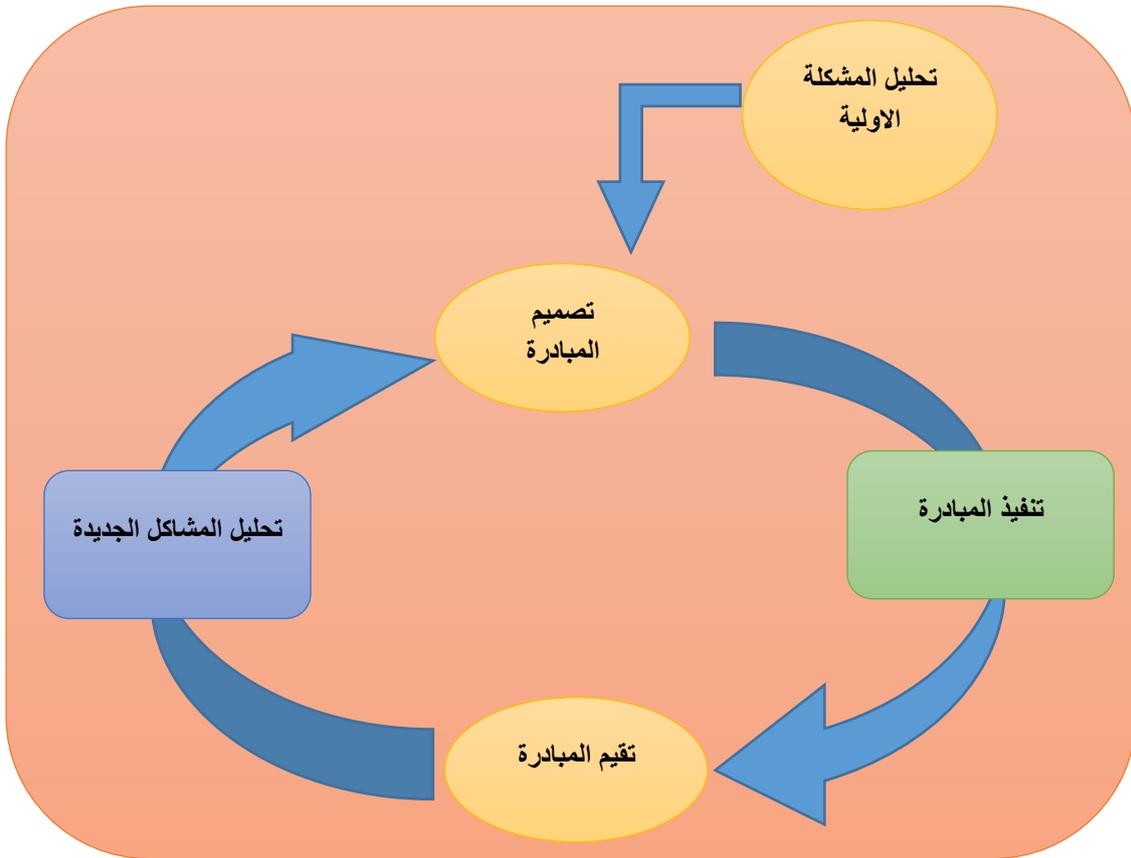
#### المرحلة الرابعة: تقييم المبادرة

تُحْتَسَبُ المؤشرات من البيانات التي جُمعت لقياس الأداء مقابل الأهداف المحددة المرتبطة بأهداف وغايات المبادرة. تُستخدم لوحات المعلومات للإبلاغ عن مثل هذه التقييمات إلى مستخدمي الأعمال مما يسمح بالرؤية لكشف ما إذا كانت القيمة الفعلية لهدف ما تتحرف كثيراً عن الهدف المحدد مسبقاً أم لا. يمكن أيضاً تصور الاتجاهات والتنبؤات السابقة. (Volitich,2008:52)

#### المرحلة الخامسة: تحليل المشاكل الجديدة

يُجرى مزيد من التحليل على المجالات الحرجة المحددة في المرحلة السابقة لفهم لماذا قد تكون المنظمة لا تسير على الطريق الصحيح لتحقيق هدف معين، في هذه المرحلة تُستخدم المعلومات التشغيلية التي تُجمع عن طريق المراقبة لتحديد أسباب الأخطاء عند حدوثها، وكذلك للتنبؤ بمستويات الأداء والتهديدات لاستقرار التشغيل، يجب أن تساعد الاكتشافات التي تُجرى أثناء التحليل الإداري في تخطيط الخطوات الآتية، ووضع توقعات جديدة (أو تعديل الحالية) كما قيست بواسطة المؤشرات، والتنبؤ بما قد يحدث بناءً على قرارات المنظمة، تسمح دورة التحول التنظيمي بعملية التحسين المستمر حيث تزود التغذية الراجعة من نظام القياس المديرين بالمعلومات الضرورية لإجراء تغييرات أو تعديلات على مبادرة ما.

تتماشى دورة الحياة هذه مع عرض "RADAR" لنموذج التميز <sup>TM</sup>، ولكن مع مزيد من التركيز على النماذج التي تربط الأهداف والمهام والمؤشرات، وعلى التكامل الرسمي مع مصادر البيانات. (Porter,1998:35).



الشكل (7) دورة حياة المبادرات الاستراتيجية

Barone, D., Peyton, L., Rizzolo, F., Amyot, D., Mylopoulos, J., & Badreddin, O. (2015). Model-based management of strategic initiatives. *Journal on Data Semantics*, 4(3), P(153).

## ز. مكونات المبادرات الاستراتيجية

ربما تكون المهمة الأصعب اما الباحثين في مجال المبادرات الاستراتيجية هي مهمة تحديد الابعاد التي تتكون منها تلك المبادرات وذلك لتتنوعها وتشعبها وتداخلها مع كثير من المواضيع التي تخص مختلف العلوم الإدارية الامر الذي أدى الى ظهور أكثر من مدخل او تصنيف لمحاولة الالمام بها (Nag et al,2007:943). وفي محاولة من الباحث لتقصي ابعاد المبادرات الاستراتيجية توصل الى الجدول الاتي

## جدول (3) بعض المفاهيم التي تتعلق بالمبادرات الاستراتيجية

ت	الباحث	المكونات
1	(Burgelman,1983)	المشاريع الريادية
2	(Leonard- Barton, 1992)	التراصف الستراتيجي المثالي
3	(Bryson and Bromiley, 1993)	أساليب جديدة داخل المنظمة وخارج المنظمة
4	(Birkinshaw, 1997)	مبادرات جديدة للسوق الداخلي والسوق المحلي والسوق العالمي
5	(Song and MontoyaWeiss, 1998)	الابداع الجذري والابداع التدريجي
6	(Zahra et al., 1999)	المبادرات الرسمية والمبادرات غير الرسمية
7	(Delany, 2000)	تطوير المجال وتعزيز المجال والدفاع عن المجال
8	(Hansen et al., McGrath, ;2001)	المبادرات الاستكشافية والمبادرات الاستغلالية
9	(Burgelman,2002)	المبادرات الموجهة والمبادرات التلقائية
10	(Wielemaker, 2003)	مبادرات المنتج ومبادرات العملية
11	(Lechner & Floyd,2007)	أنشطة جديدة تهدف الى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة
12	(Burgers et al., 2008)	تطوير المنتج وتعزيز المعرفة السوقية والتكنولوجية
13	(Kaplan & Norton,2008)	أنشطة جديدة خارج نطاق الأنشطة الاعتيادية للمنظمة
14	(Kreutzer and Lechner ,2010)	النمو والكلفة وراس المال
15	(Marx,2012)	أفكار جديدة تعزز القدرة التنافسية للمنظمة
16	(Davies,2017)	عمليات ذكية تعزز التوجه الستراتيجي للمنظمة

المصدر: من اعداد الباحث بالإفادة من المصادر الواردة فيه

إنَّ القاء نظرة فاحصة على الابعاد المذكورة في الجدول آنف الذكر وتحليلها تحليلا دقيقا يستدل منهما الآتي:

1- إنَّ المبادرات الاستراتيجية هي غالبا شيء جديد غير ممارس سابقا من قبل المنظمة، وقد يكون خارج سياق عملها الحالي.

2- المبادرات الاستراتيجية لا تنحصر في جانب واحد من جوانب العمل في المنظمة، وانما تشمل كل جوانب العمل فيها (مالية، إنتاجية، تسويقية، علاقات مع الزبون، سلسلة تجهيز ... الخ). ويمكن أن تكون المبادرات الاستراتيجية خارجية.

3- المبادرات الاستراتيجية يجب ان تضيف قيمة للمنظمة وتحسن من أدائها الستراتيجي وموقعها في السوق.

4- تعطي المبادرات الاستراتيجية افضلية للمنظمة قياسا بمنافسيها.

5- الغرض النهائي من المبادرات الاستراتيجية خدمة الزبائن وتحقيق رضاهم.

6- المبادرات الاستراتيجية هي تقديم شيء جديد لم يسبق لأي منظمة ان قدمته من قبل.

7- المبادرات الاستراتيجية هي لفظ عام يطلق على كل ما يمكن ان يحقق تفوقا للمنظمة على منافسيها

عليه يستدل الباحث ان المبادرات الاستراتيجية في الواقع تنتمي الى عنصر أساسي واحد وهو تقديم كل ما هو جديد في مجال عمل معين، أي بمعنى اخر ان المبادرات الاستراتيجية في الواقع هي (ابداع)، وهذا الابداع اما يكون ابداع فني او ابداع اداري، وسيعتمد الباحث ابعاد سلوك العمل الابداعي كونها ذات صلة وثيقة بمضمون المبادرات الاستراتيجية وهي كالاتي: (Messmann & Mulder,2012)

## ح: ابعاد سلوك العمل الإبداعي:

## 1- استكشاف الفرص:

إنَّ الابتكار والابداع يبدا عادة عندما يكون هناك تفاوت بين الاداء الحقيقي والاداء المتوقع او المحتمل حيث يكون في البدء مرحلة منفصلة تتضمن أنشطة كالاقراراف بالمشكلة والتفكير بطريقة ما حول كيفية تحسين الاعمال وهي تطرح اقتراحات كثيرة للإبداعات مثل منتجات او خدمات او عمليات جديدة (de Jong, 2007:25)

إنَّ استكشاف الفرص من قبل الافراد يكون عن طريق بحثهم عن الفكرة لتحسين الاعمال الحالية والتكنولوجيا والمنتجات والخدمات وعلاقات العمل، ومدى تميزهم للفرص لأجل عمل تحسينات ايجابية في عملهم او مديراتهم او حتى مع زبائن المنظمة وكذلك توجيه الانتباه والاهتمام اتجاه المسائل غير الروتينية في العمل (Oukes, 2010:29)

وهناك مصادر للفرص يمكن اكتشافها من قبل القادة في المنظمة حيث انها تمثل بداية نشوء المبادرات الاستراتيجية ومنها: (Drucker, 1985:35)

- ما هو غير متوقع سواء كان (نجاح او فشل او احداث خارجية)
- الاختلاف او التناقض أي الفجوة بين ما هو واقع وبين ما يجب ان يكون
- احتياجات العملية كاستجابة للمشكلات او حالات الفشل
- التغيرات في الهياكل الصناعية او الأسواق الحالية مثل النمو السريع، وإعادة التجرئة، وتقارب التقنيات المنفصلة.
- التغيرات في التركيبة السكانية (كالتغيرات في السمات السكانية مثل معدلات المواليد، والتحصيل العلمي، وتكوين القوى العاملة)
- المعرفة الجديدة سواء العلمية او التكنولوجية او الاجتماعية او التركيبة المجتمعة من الأنواع الثلاثة.

ومن الضروريات التي يجب الالتفات اليها هي انه يحتم على القادة في المنظمات أن يقوموا بخلق بيئة عمل تتيح للمؤوسين الابداع والابتكار في أعمالهم حتى يكون لديهم دافعية داخلية للاستكشاف والتطور (Seetge, 2012:14)

**2- توليد المبادرة:**

إنَّ سلوكيات المرؤوسين المتعلقة بمرحلة توليد الفكرة تعدُّ جزءاً أساسياً في المبادرات الاستراتيجية حيث انها تتضمن قيام المرؤوسين بالبحث عن طرائق وتقنيات او أدوات عمل جديدة وتوليد حلول اصلية للمشكلات وإيجاد طرق وأساليب جديدة لتنفيذ الاعمال (Oukes, 2010:29)

الامر المهم الذي يجب الانتباه اليه هو أنَّ الأفكار الجديدة الممكنة لابد أن تكون ممكنة للتحقيق (Messmann, 2012:11)

وتعدُّ مرحلة توليد المبادرة شرط ضروري للمبادرات الاستراتيجية وحالة استباقية في استكشاف الفرص والمفتاح الرئيس لهذه المرحلة هو تجميع وإعادة تنظيم المعلومات والمفاهيم الموجودة لحل المشكلات وتحسين الأداء، حيث إنَّ تجميع المهارات وإعادة تنظيم المفاهيم أحد أفضل السلوكيات للمبادرات الاستراتيجية (Jong, 2007:26)

واشار (Kirkman et al., 2004:177) الى أنَّ وجود مهارة جمع وإعادة تنظيم المفاهيم واحدة من أفضل المؤشرات للإنجاز الخلاق، كما هو الحال مع سلوكيات عملية التحسين المستمر التي تتضمن السعي للحصول التغذية العكسية ومناقشة الإخفاقات والتجريب.

**3- الترويج للمبادرة:**

وهي مرحلة تأييد ومناصرة المبادرة حيث يجري جمع الموارد والدعم للمبادرة وملاحظتها ومحاولة كسب تأييد الاخرين ومشاركتهم في تحقيقها كونها تصب في صالح المنظمة ومنفعتها (Janssen, 2004: 202)

وتبدأ هذه المرحلة بعد إزالة الستار عن مرحلة استكشاف الفرص وتوليد المبادرة حيث تستلزم بشكل عام تغييراً في الطرائق الحالية لأداء الاعمال ولكون ان كل محاولة تتعرض للمقاومة في بداية نشوئها لذلك يتطلب الامر بناء تحالفات مع الافراد المؤيدين للمبادرة وتحريك الموارد واختيار افراد مناسبين للانخراط في العملية، فضلا عن الاستعداد لتحمل المخاطر كون اغلب الأفكار لا تكون واضحة ما إذا كانت منافعها ستتجاوز تكلفة تطويرها وتنفيذها ام لا (Nijenhuis, 2015:14)، لذلك تتطلب هذه المرحلة انخراط صاحب المبادرة بالأنشطة الاجتماعية لإيجاد أصدقاء مؤيدين وداعمين للمبادرة، او بناء تحالف مع المساندين الذين يوفرن القوة والسلطة الضرورية ل تحقيقها (Amo, 2005: 58)

وأضاف (Agbim et al., 2013:2) أن الترويج للمبادرة هي مرحلة السعي لتبني الفكرة وفيها يجري اتخاذ القرار بقبول الفكرة او رفضها تمهيداً لجمع الموارد اللازمة من وقت وجهد وامكانيات مادية لتطوير الفكرة وتنفيذها.

#### 4- تنفيذ المبادرة:

وهي المرحلة التي يكون فيها التنفيذ الفعلي للمبادرة الاستراتيجية المتبناة بشكل نهائي ضمن تأثير العمل للفرد او المجموعة او فريق العمل او المنظمة ككل بحيث تستطيع المنظمة الحصول على النتائج الحقيقية عن طريق هذه المرحلة وتوظيفها في تعزيز مكاسبها التنافسية (Janssen, 2004:202) وتتطلب مرحلة تنفيذ المبادرة جهوداً كبيرة من الافراد العاملين في المنظمة لتحويل الأفكار الى واقع عملي وتنظيم السلوكيات مثل تطوير منتجات او عمليات جديدة واختبارها وتعديله عند الضرورة (de Jong & den Hartog, 2010: 25)

إضافة الى انها تتضمن اختبار وتعديل نموذج المبادرة عندما يكون هناك حاجة لذلك وتحويل الطرائق الجديدة لعمل الأشياء لتكون جزءاً من روتينيات العمل (Nijenhuis, 2015: 15) وتلعب الكفاءة الذاتية تأثيراً فعالاً في تنفيذ المبادرات كونها ترتبط بادراك الفرد بان التغيير من الممكن تنفيذه بنجاح في الحالات المعطاة (jon,2007:28)

ويتطلب تنفيذ المبادرات الشروع بتطبيق تغييرات رئيسة في الهيكل التنظيمي او العمليات وأن تطبيق الافكار الجديدة يدل غالباً على الاخذ بزمام المبادرة لتنفيذ الأفكار، فالفراد المبدعون لديهم عدة أفكار لكن في بعض الأحيان لا يوجد مراعاة كافية لتلك الأفكار او لا توجد مبادرة عمل حتى، فالمبادرة الشخصية ناتجة من السلوك المتلازم في تحمل الفرد للأنشطة ومبادأة ذاتية للعمل وتجاوز ما هو مطلوب رسمياً في الوظائف المعطاة، إضافة الى ان الافراد ذو الشخصيات الودية والمنفتحة يكون أدائهم الإبداعي متميزاً ويرجع ذلك بسبب تقبلهم لتأثير المعلومات وتحسين الابداع، فضلا عن ذلك أن الافراد الواعين تكون إنجازاتهم موجهة ولديهم شعور قوي بالمسؤولية. (Hsieh et al., 2011:38)

## 5- التغذية العكسية

تعدُّ التغذية العكسية عملية تفاعلية تهدف الى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتقييم جودة أدائها (Eraut,2006:111)

وتكون هذه المعلومات اما داخلية مثل أنظمة الرقابة او التقييم الداخلي او خارجية مثل مؤسسات التقييم والمقيمين الخارجيين وتقدم كاستجابة لطلب المنظمة عند حلول مبادرة جديدة او حدث ما (Hattie et al, 2007:81)

وتقسم المعلومات التي تقدمها التغذية العكسية الى نوعين مهمين الأول معلومات إيجابية على شكل تقديم النصيحة والمشورة لتعزيز المبادرة المطروحة اما النوع الثاني يتمثل بمعلومات سلبية على شكل إشارات عن وجود الانحرافات وضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها (Armstrong,2009: 105)

وتُعدُّ مرحلة التغذية العكسية مهمة جدا وذلك كون المعلومات والبيانات الناجمة عنها يمكن استخدامها في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، إضافة الى ان الافراد يشعرون في هذه المرحلة بان آرائهم موضع تقدير من قبل الإدارة مما يزيد من دافعيتهم بأبداء آرائهم حول المبادرات التي تطرح مستقبلاً، إضافة الى أنَّ اشراك أصحاب الخبرة من خارج المنظمة بأبداء آرائهم حول المبادرة الجديدة الامر الذي يمكن المنظمة من الاستفادة من نصائحهم في معالجة المشكلات أنَّ وجدت (Roongrerngsuke & Cheosakul,2002:52)

وبشكل عام توفر التغذية العكسية معلومات قيمة عن الكيفية التي تتمكن المنظمة عن طريقها التعامل مع البيئات المعقدة وتوفر لها الميزة التنافسية والابداع والابتكار، ففي ظل مثل هذه البيئات يتوقف تحقيق تلك العوامل للمنظمة على قدرتها في تطوير واعادة تجديد استراتيجيتها التنظيمية التي تشكل القاعدة او المعيار التي تنطلق منها لتقييم خدماتها او مبادرتها الجديدة. (Iyer & Miller, 2008: 811)

### ط. العوامل المساعدة في نجاح المبادرات الاستراتيجية

تكمن مشكلة نجاح المبادرات الاستراتيجية في التغيير التحويلي الذي تتطلبه تلك المبادرات فمثلاً من السهل فهم المبادئ (فقدان الوزن أو الإقلاع عن التدخين) ولكن من الصعب جداً تغيير السلوك، لأن التغيير التحويلي ينطوي على أعداد كبيرة من الأشخاص الذين يحتاجون إلى القيام بالأشياء بشكل مختلف.

منذ الستينيات القرن الماضي، تصارع "معلموا" البحث الإداري مع مشكلة إحداث التغيير التحويلي، وخلال هذه الرحلة، تعلموا الكثير عن سبب كونها صعبة للغاية. يمكنك تصنيف أهم هذه الدروس إلى أربعة مجالات رئيسية: (Davies, 2017:2) كما في الشكل (8)

**المحور الأول:** يمكننا تسميته "المكسرات والمسامير" الخاصة بإدارة البرامج والمشاريع الجيدة. أن تكون واضحاً بشأن ما تحتاج إلى تحقيقه، ومعرفة مدى تقدمك نحو تلك الأهداف، وامتلاك الوسائل الصحيحة لإجراء تصحيحات على طول الطريق.

**المحور الثاني:** يتعلق بالأشخاص الذين تأثروا بطريقة ما بالتغيير. شهدت السنوات العشرين أو الثلاثين الماضية تطورات هائلة في فهمنا لما يجعلنا بشراً، حيث بدأت مجالات مثل علم الأعصاب الإدراكي وعلم النفس في اكتساب رؤى من بعضها، وجرى تطوير مجالات جديدة مثل الاقتصاد السلوكي.

**المحور الثالث:** يجري الاعتراف فقط بمدى أهمية تصميم البرامج بطرق مختلفة عن المشاريع، ولكن دمج المشاريع وإدارة المشاريع، مع تجنب جميع أشكال الاختلال الوظيفي في نفس الوقت. يرى الرؤساء

التنفيذيون بشكل متزايد أن التعقيد يمثل تحدياً رئيساً يواجه مؤسساتهم، لكنهم يشكون في أن مؤسساتهم لديها القدرات اللازمة للاستجابة لذلك بفعالية.

**المحور الرابع:** هناك تحول في الحوار بعيداً عن "إدارة" البرامج التحويلية إلى "قيادتها". يُركّز بشكل متزايد على القيادة وإدارة المواهب. سيتطرق الباحث بالتفصيل إلى المحاور الأربعة.

### أولاً: التحكم والعمليات والنتيجة

يجمع الخيط الأول عدة مجموعات مختلفة من الرؤى والأبحاث التي يدعمها السؤال الأساسي لجميع المبادرات الاستراتيجية هو "ما الذي تحاول تحقيقه؟" خلال الثمانينيات كان التركيز كله على هذا الجانب من التحول. على سبيل المثال، يبدو أن إعادة هندسة العمليات التجارية كانت أمراً مهماً للغاية اليوم، ولكن في كثير من الحالات، فشل التركيز على إعادة هندسة العملية وحدها في تحقيق النتائج التي وعدت بها، ولذا فقد تعلمنا مدى أهمية البدء من النتائج التي يجب تحقيقها، بدلاً من الأنشطة التي تحتاج إلى تغيير أو تلك اللازمة لإحداث التغيير (Schaffer & Thomson, 1992:52)

يمكن أن تصبح إدارة المشروع، إذا نُفذت بشكل سيئ عبئاً بيروقراطياً على المنظمة وبكل سهولة، يمكن النظر إلى إدارة البرنامج على أنها طريقة لفرض التحكم من أعلى إلى أسفل في إدارة المشروع، ما نحتاجه هو عمليات ذكية يفهمها الجميع، وتقلل من سوء التفاهم بين القيادة والإدارة والأشخاص الذين يقومون بالعمل (Maylor. et al, 2006:663)

غالباً ما تؤثر المبادرات الاستراتيجية على العديد من الأقسام أو الوظائف أو المناطق المختلفة داخل المنظمة، ومن ثمَّ يجب أن تكون الضوابط والعمليات المستخدمة لإدارتها وتنفيذها مشتركة بين جميع وحدات المنظمة المختلفة، وهذا يستدعي وجود إطار عمل لإدارة المشاريع والبرامج يكون متسقاً ومتناسكاً في جميع أنحاء المنظمة، ويتوافق مع متطلبات استراتيجيتها. (Cooke- et al, 2009:110)

### ثانياً: إشراك الناس

أول شيء يمكن قوله في هذا المجال الواسع للغاية هو أن قيادة المبادرات الاستراتيجية ليست مجرد مسؤولية مديري البرامج المكلفين بمسؤولية تنفيذ المبادرة. في كثير من الأحيان يكمن سبب الصعوبات في الانقار إلى المشاركة الذكية لكبار المديرين التنفيذيين، تتطلب القيادة في جميع هذه المبادرات شراكة بين كبار المديرين التنفيذيين ومديري البرامج مما يسمح لوجهات نظرهم المختلفتين للغاية بالقيادة إلى قرارات متوازنة على أساس الفهم المشترك وهو أمر يسهل قوله أكثر من تحقيقه. ومع ذلك، فإن القيادة المتناسكة ليست سوى أول التحديات المتعلقة بالأفراد التي تواجه المبادرات الاستراتيجية. نتيجة لفشل العديد من برامج إعادة هندسة العمليات في الثمانينيات، شهدت التسعينيات تأكيداً على أهمية "برامج المشاركة" لكسب "قلوب وعقول" أولئك الذين يحتاجون إلى التغيير (Beer & Nohria, 2000:15)

نظراً لأن فوائد المبادرة الاستراتيجية لا يجري تجربتها في البرنامج نفسه، ولكن في العمليات التي تستخدم مخرجات البرامج، فهناك اعتراف متزايد بالحاجة إلى إشراك الوحدات التشغيلية في عملية تحقيق

الفوائد (Serra & Kunc,2015:53)، مع تجنب وضع عبء كبير عليهم في نفس الوقت في شكل عمل إضافي طوعي غير مدفوع الأجر أو في شكل جهد إضافي لمساعدة البرنامج على إحداث التغيير لهم. (Sirkin et al,2005:9)

### ثالثاً: التعقيد

ينقسم التعقيد الى نوعين هما "التعقيد المؤسسي" و "التعقيد الفردي". ينشأ الأول من الخيارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة، والسياق الخارجي الذي تعمل فيه وأنظمة الإدارة والتشغيل التي تستخدمها لتقديم منتجاتها أو خدماتها، اما التعقيد الفردي يشير إلى الطرق التي يمر بها الأفراد العاملون داخل المنظمة وكيف يتعاملون مع التعقيد - "مدى صعوبة إنجاز الأمور عليهم". (Heywood- et al, 2007:11)

مع زيادة التعقيد الفردي، يجد الموظفون صعوبة أكبر في العمل بكفاءة وفعالية، ويتأثر أداء الأفراد والمؤسسات وفقاً لذلك، عندما يُتوقع من الأفراد الذين يعانون من ضغوط شديدة أن يساهموا في المبادرات الاستراتيجية بالإضافة إلى "وظائفهم اليومية" الصعبة بالفعل، فمن السهل أن نرى لماذا هذا الشكل المعين من التعقيد يحصل في العديد من التحديات للمبادرات الاستراتيجية كل هذا يدل على أنه يجب التعامل مع التعقيد بدلاً من إدارته. وهذا يستدعي صفات عالية التطور للقيادة على رأس الإدارة الاستراتيجية (Sirkin et al., 2005:9)

### رابعاً: القيادة

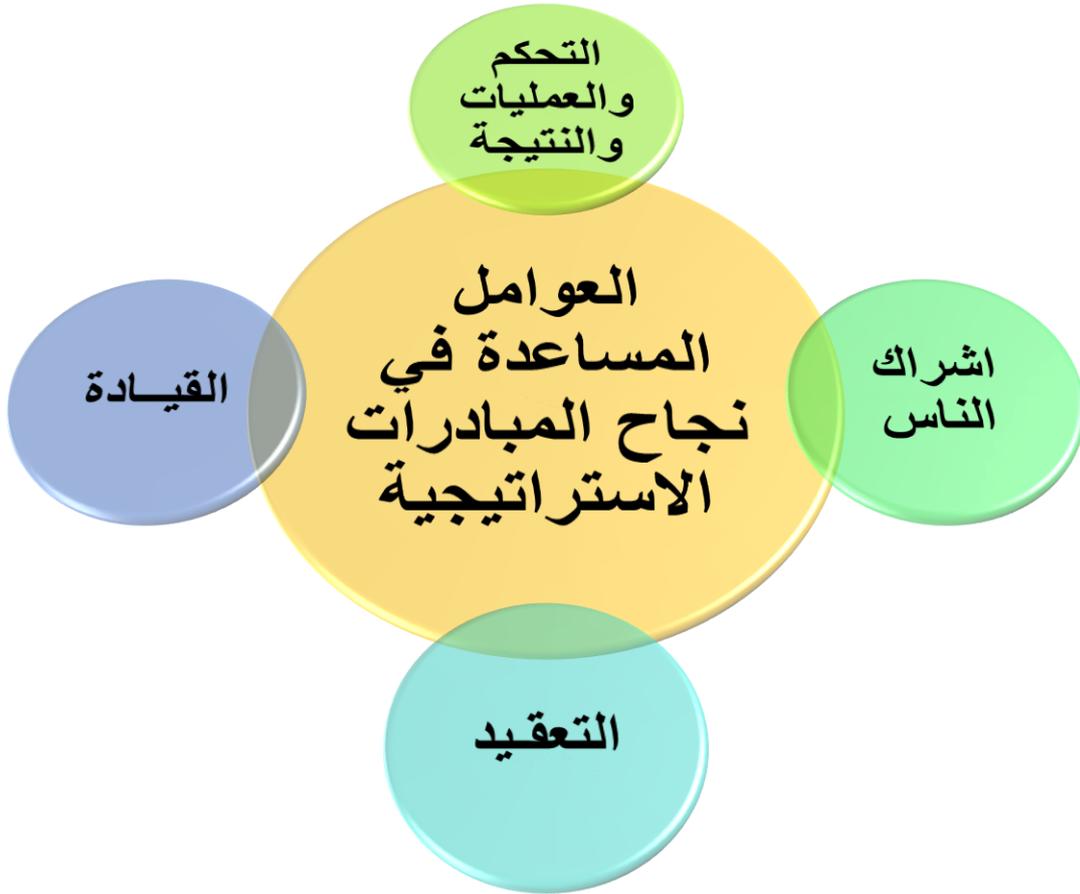
العمل الكلاسيكي على قيادة التغيير التنظيمي هو إن الحفاظ على هذا التحول هو عملية وليست حدثاً، وهذه العملية لها مراحل متعددة وأن جهود التحول تتقدم عبر عدد من هذه المراحل التي تعتمد على بعضها البعض، وعندما يجري الضغط على المديرين لكي يحققوا النتائج في وقت مبكر جداً، فإنهم يتخطون المراحل، ونتيجة لذلك يفشلون. بعد أن كانت هذه المراحل موجودة منذ أكثر من عشرين عاماً، أصبحت مألوفة جداً وأدت إلى ظهور العديد من المقلدين. ومع ذلك، هناك مراحل مثل (إرساء الشعور بالإلحاح، وتشكيل تحالف توجيهي قوي، وإنشاء رؤية، وإيصال الرؤية، وتمكين الآخرين من العمل وفقاً للرؤية، والتخطيط وتحقيق مكاسب قصيرة المدى، وتعزيز التحسينات وإحداث المزيد من التغيير وإضفاء الطابع المؤسسي على الجديد). التي لا تزال منطقية في العديد من المبادرات الاستراتيجية التي تتضمن التغيير التحويلي. ومع ذلك، ليست كل المبادرات الاستراتيجية تتعلق فقط، أو حتى بشكل أساسي، بالتغيير التحويلي، على الرغم من أن العديد منها سيتضمن مثل هذه العناصر. في ظل هذه الظروف، من المفيد تقديم المزيد من النصائح العامة حول القيادة التي يمكن تطبيقها على نطاق أوسع. (Kotter, 1995:81)

يقدم رونالد هايفتز نصيحة جيدة تستند إلى خبرة واسعة، ويتحدث عن التحديات التكيفية التي يواجهها الأشخاص في المؤسسات عند مواجهتهم بتنفيذ استراتيجيات جديدة (أي عن طريق المبادرات الاستراتيجية أو نتائجها) وتأثير القادة في حشدهم لإجراء التغييرات السلوكية اللازمة. وبإعادة هذا الأمر عن كذب إلى موضوع إدارة البرنامج، وهو ما أسماه "القيد الثلاثي الجديد لمهارات إدارة المشاريع" ويتكون من إدارة المشاريع الفنية والقيادة والإدارة الاستراتيجية وإدارة الأعمال. ثم أعاد تسميته هذه إلى "مثلث المواهب". (Heifetz & Laurie, 1997:124)

تضع الدراسات الاستقصائية مثل (PMI, 2013:53) النقل الثقيل على القيادة. الاعتراف العام هو أن المهارات الفنية هي الأسهل في التدريب، في حين أن المهارات القيادية هي الأكثر أهمية والأصعب في التدريب.

في الخلاصة يشير كل من خيوط التفكير الأربعة التي حددناها إلى ضرورة مختلفة إذا أريد للمبادرات الاستراتيجية أن تكون ناجحة: (Davies, 2017:7)

- تركز العمليات الذكية على تقديم القيمة التي تمكن كبار المديرين التنفيذيين من توفير التوجيه الاستراتيجي للإدارة المتمكنة
- الأشخاص المنخرطون في جميع أنحاء المنظمة الذين يعملون على تنفيذ المبادرة في وحداتهم الخاصة، ويتوافقون مع هدف المبادرة ومفهومها
- التنقل المرن في التعقيد الحتمي وتجنب التعقيدات غير الضرورية
- قيادة قادرة وواسعة المعرفة تقدم الضروريات الثلاث الأولى.



الشكل (8) العوامل المساعدة في نجاح المبادرات الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

## المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة

### تمهيد:

عن طريق ما جرى ذكره من وجهات النظر وافكار خاصة مقدمة من الباحثين والمؤلفين التي جرى التطرق اليها في المبحث الاول والمبحث الثاني وبشكل عام ان علاقة الارتباط بين القيادة والمبادرات الاستراتيجية تساعد على فهم مبسط للواقع ورؤية الانماط بصورة أعمق التي تكمن وراء الاحداث والتفاصيل البيئية المتغيرة والجوهر يتمثل بفهم الانظمة ومعرفة العلاقات المتبادلة وتعد عمليات التطور الفكري بين متغيرات البحث أحد اهم المتطلبات الأساسية للخوض مضمون البحث وذلك لأهميته الكبيرة وادناه العلاقة بين متغيرات البحث.

### العلاقة بين القيادة والمبادرات الاستراتيجية:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف الأنشطة في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع نطاق خدماتها اصبحت القيادة عنصراً أساسياً لترشيد سلوك الافراد وحشد طاقاتهم نحو تحقيق اهداف المنظمة، وتزداد اهميتها في العصر الحديث لما لهذه المنظمات من تحديات ومتطلبات ومتغيرات في شتى المجالات بحيث كانت المنظمة سابقاً تسير بانتظام وتحقق اغراضها واهدافها بسهولة اما في عالم اليوم الذي اصبح يتسم بالتعقيد والغموض فتظهر مشكلات لم تكن بالحسبان كما أنّ المنافسة في هذا العالم تفرض على المنظمة ان تفكر لمواصلة سيرها في هذا الخضم المتلاطم، ويعد مستوى فاعلية القائد في المؤسسات عنصراً مهماً في ازدهار واستمرار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، وان كبر حجم المنظمات وتشابك العمليات الادارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية في هذه المنظمات يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطور والمبادرات المستمرة وهي امور لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية ومتفهمة. (الصيرفي، 2021: 3)

ويعدّ السلوك القيادي احد اهم العوامل التي تؤثر في المبادرات الاستراتيجية في المنظمات وينبع ذلك في الاساس من أثر القائد او الرئيس على القدرات الابداعية لمؤوسيه، فالقادة يؤثرون في سلوكيات مؤوسيه عن طريق السلطات الممنوحة لهم (مبدأ الثواب والعقاب) كما أنّهم بحكم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل مع مؤوسيه يحددون ادوار هؤلاء المؤوسين وشكل سلوكياتهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة

منهم بل ان المتفحص لأدبيات المبادرات الاستراتيجية والدراسات الميدانية في هذا المجال يجد ان هناك شبه اجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الابداع والابتكار على ان قدرات المرؤوسين تتأثر بنمط القيادة السائد، فالقادة يمكن ان يسهموا في تنمية القدرات الابداعية لمرؤوسيهم عن طريق تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح امامهم كما يمكن للقيادة ان يشجعوا مرؤوسيهم على تفعيل المبادرات الاستراتيجية عن طريق سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الابداع عن طريق افتاح المجال امامهم كي يقوموا بوضع الاهداف او على الاقل المشاركة فيها.(الشقهاء، 2003: 46)

لذلك يجب ان يكون القادة قدوة لموظفيهم في التفكير المتجدد في مبادرات استراتيجية يكون من شأنها الارتقاء بواقع المنظمة او على الاقل الاهتمام بها، فليس من المعقول أن يفكر المرؤوسين تفكيراً ابداعياً اذ كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية او يتشبث بالقديم ولا يعير اهتماماً للتجديد، بل انه يمكن القول انه لا يكفي في القائد الناجح ان يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط بل عليه ان يشجع التنافس بين المرؤوسين في طرح المبادرات الجديدة وغير المطروقة سابقاً ومناقشتهم فيها وابلاغ الاخرين بها وتطبيق الجيد من هذه الافكار وتكليف من يأتي بمبادرة جديدة من مرؤوسيه بان يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها مع تقديم العون والدعم الذي يطلبه من امكانيات مادية ومعنوية واعطاء التقدير اللازم لأصحاب الفكر العلمية المفيدة.

ويعدُّ النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الادارة في تعاملها مع الموظفين ذات تأثير كبير على مستوى تقدم المبادرات الاستراتيجية فيها، فالنظرة الايجابية من قبل القائد نحو الافراد العاملين واشعارهم بأهمية التأثير الذي يقومون به في المديرية واتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الادارة والفرد يكون اساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع رغبة الافراد للمزيد من البذل والعطاء والابداع. (شحي، 2014: 56)

كما أنَّ اسلوب القادة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة ذو أثر كبير في تنمية روح المبادرة لدى المرؤوسين فالطريقة التي يجري بها صنع القرار، ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين، وكذلك درجة مشاركة العاملين في صنع القرار جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة ابداعية تتيح المجال امام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية والعقلية ومن ثمَّ تؤدي الى تنمية مهارات التفكير لديهم.

وتظهر أهمية المبادرات الاستراتيجية والحاجة إليها عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة بان هناك تفاوت بين اداء المؤسسة الفعلي والاداء المرغوب مما يحثها على دراسة تبني طرائق واساليب جديدة في العمل وان عملية المبادرات الاستراتيجية تمر بمراحل تبدأ باستكشاف الفرص والقدرة على توليد الافكار ثم الترويج لها ثم تنفيذها وبعد ذلك تحويلها الى عمل ابداعي فان ذلك يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه الضابط المسؤول والوسائل المتاحة له ومن هنا تنطلق فكرة تنمية المبادرات الاستراتيجية عن طريق القيادة الفاعلة. (رشوان، 2016: 55)

إنَّ القائد الفاعل لكي ينجح في عمله بصفته مسؤول عن مؤسسة وكذلك ينجح في مهمته يجب عليه اعتماد مبادرات استراتيجية جديدة وسلوك ابداعي جديد يتوافق مع خطة عمله وأن يمر في دورة المبادرات الاستراتيجية التي تتمثل باستكشاف الفرص وتوليد الافكار والترويج لها ومن ثم التطبيق الذي يعدُّ اساس النجاح ويتحتم على القائد الفاعل ان يقوم باختبار الخطة ثم تقويمها قبل تنفيذها ومن ثم التقويم ثانية بعد تنفيذها آخذاً بالحسبان حالة التوازن بين اهداف الفرد والمؤسسة (الخفاف، 2009: 36)

ويرى الباحث أن تنفيذ المبادرات من المراحل المهمة جدا في دورة حياة المبادرات الاستراتيجية والتي يجب على القائد الناجح الاهتمام بها فكم نرى اليوم الكثير من الخطط الجيدة والمبادرات الاستراتيجية الرائعة التي لو طبقت بالشكل الصحيح واخذت حيز التنفيذ دون معوقات حتما ستغير واقع البلد وستنهض بالمؤسسات الى مستويات عالية تضاهي المنظمات المتصدرة في عالم اليوم، ولكنها للأسف اهملت وتركزت فوق المكاتب والدواليب وعليه يشدد الباحث على مرحلة التنفيذ كونها روح المبادرة.

ومن هنا يتأكد أهمية المبادرات الاستراتيجية للمؤسسة وضرورة الاهتمام بتهيئة المناخ الملائم لأحداث تلك المبادرات في المؤسسة اضافة الى وجود قادة مسؤولين يتميزون بصفات منها: (جمعة ونوري، 2011: 310)

1- تفويض السلطات لمرؤوسيهـم

2- زرع الثقة بمرؤوسيهـم

3- تعزيز القدرات الموجودة لديهم

4- تشجيع المرؤوسين على الابداع

5- استخدام المبادرات الاستراتيجية في عملهم للارتقاء بعملهم ولتحقيق الهدف المنشود

وكما بينا سابقا بان المبادرات الاستراتيجية في الواقع تنتمي الى عنصر اساسي واحد وهو تقديم كل ما هو جديد في مجال عمل معين أي بمعنى آخر ان المبادرات الاستراتيجية في الواقع هي ابداع. لذلك يحتم على القادة تعزيز ابداع الموظفين باستمرار ويكون ذلك الامر بتباعد اسلوبين رئيسيين: هما تشجيع التفاعلات وتطوير بيئة داعمة للأبداع وبشكل اكثر تحديدا يمكن للقادة تحفيز ابداع الموظفين عن طريق تعزيز التفاعلات الايجابية والعادلة والشفافة واطهار المهارات اللازمة لحل المشكلات الفنية والابداعية، وتعد القيادة الامنية نمط من سلوك القائد الذي يعزز النتائج النفسية والايجابية مثل المناخ الاخلاقي والوعي الذاتي العالي والمنظور الاخلاقي الداخلي وهذه الخصائص تتيح في وقت لاحق معالجة معلومات اكثر توازناً وشفافية وعلاقات عمل متجانسة مع المرؤوسين ومن ثم الاسهام في التطور الذاتي الايجابي للمرؤوسين، وفي ضوء ذلك يتميز القائد الامني بقدرته على تلبية احتياجات المرؤوسين للاستقلالية الذاتية مما يؤدي بدوره الى تعزيز التحفيز الداخلي لديهم الذي تم حُدد باعتباره متطلبا اساسيا للأبداع، حيث من المرجح ان يتحلى الموظفون ذو التحفيز الداخلي بالأبداع نظرا لمرونتهم في التفكير وانفتاحهم على التعلم ومثابرتهم على تحمل المخاطر. (العنبي، 2021: 135)

أُعتمِدَ في هذه الدراسة على نظرية (المسار - الهدف) ل (House and Evans) لأنها النظرية القيادية الأكثر قربا - من بين باقي النظريات القيادية - في تحقيق مبادرات استراتيجية فعالة وبما يحقق للمنظمة تحقيق أهدافها عن طريق هذه المبادرات. وبين الشكل (9) تصور الباحث حول العلاقة بين متغيرات الدراسة.



شكل (9) العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

## الفصل الثالث

### التأثير الميداني للدراسة

المبحث الأول: فحص واختبار استمارة الاستبيان والبيانات.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الثالث

### التأطير الميداني للدراسة

#### المبحث الأول: فحص واختبار استمارة الاستبيان والبيانات:

##### مقدمة:

سعى الباحث في هذه الفقرة الحالية فحص واختبار استمارة الاستبيان التي صُممت لجمع البيانات الخاصة بالدراسة بهدف التأكد من مدى دقتها في توفير المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة. إضافة الى اخضاع البيانات المتحصل عليها من الدراسة لمجموعة اختبارات بهدف التأكد من نوع الاختبار الاحصائي الذي سيستخدم.

**أولاً: متغيرات الدراسة:** كان (الاستبيان) الوسيلة المستخدمة لجمع البيانات اللازمة لقياس تأثير المتغير المستقل (سلوك القائد الامني) في المتغير المعتمد (المبادرات الاستراتيجية). ولقد تضمن كل متغير عدداً من الأبعاد الفرعية ويقدم الجدول (4) أدناه توضيحاً لذلك.

جدول (4) متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد العبارات	المصدر
سلوك القائد الامني (مستقل)	السلوك التوجيهي	5	Indvik,1988
	السلوك المساند	5	
	السلوك التشاركي	5	
	السلوك الموجه نحو الانجاز	5	
المبادرات الاستراتيجية (معتمد)	استكشاف الفرص	5	Messmann & Mulder,2012
	توليد المبادرة	6	
	الترويج للمبادرة	5	
	تنفيذ الفكرة	3	
	التغذية العكسية	7	

المصدر: من إعداد الباحث

## ثانياً: اختبار أداة الدراسة:

## 1- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوك القائد الامني

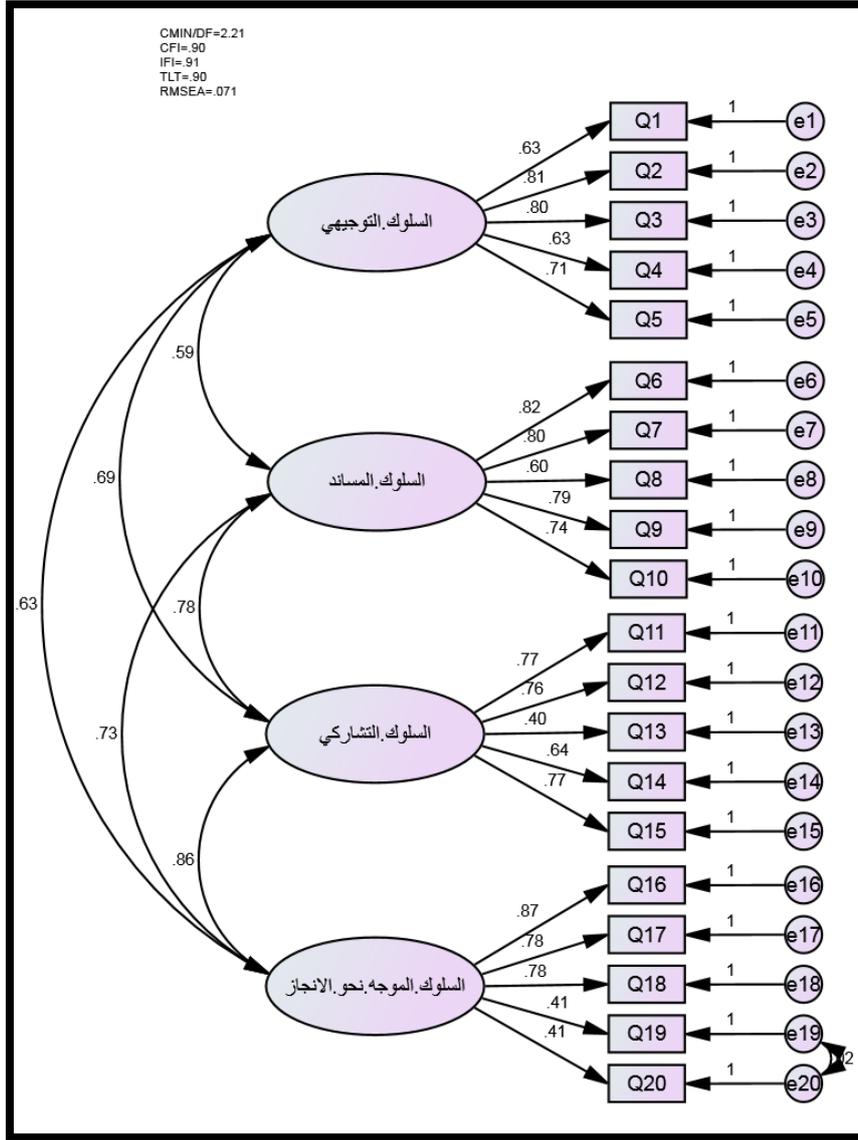
استخدم الباحث مقياس جاهز لغرض قياس متغير سلوك القائد الأمني بإطار نظرية المسار الهدف، لذلك تمت الإفادة من الصدق البنائي التوكيدي وعن طريق البرنامج الاحصائي ( AMOS V. ) (23) بهدف التحقق من صدق البناءات النظرية للمقياس ودقتها ميدانياً. ولقد اعتمد الباحث المؤشرات الاتية لغرض التحقق من مدى مطابقة بيانات العينة للأنموذج المعد للدراسة:

جدول (5) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
النسبة بين X2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
مؤشر المطابقة المقارن CFI	أكبر او يساوي 0.90
مؤشر IFI	
مؤشر TLI	
مؤشر جذر متوسط مربع الخطاء التقريبي RMSEA	اقل من او يساوي 0.08
التشبعات المعيارية	أكبر او يساوي 0.40

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.

يبين الشكل (10) ادناه ان متغير سلوك القائد الامني وبعد اجراء تعديل واحد فقط، يتكون من اربعة ابعاد فرعية، ويتبين ان التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent variables) مع المتغيرات المقاسة ( Observed variables) كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة (0.40) فأكثر، كما يتبين من الشكل أن جميع مؤشرات مطابقة النموذج المعتمدة في الدراسة كانت ضمن القيم المقبولة. عليه يستدل الباحث صدق البناء التوكيدي للمقياس.



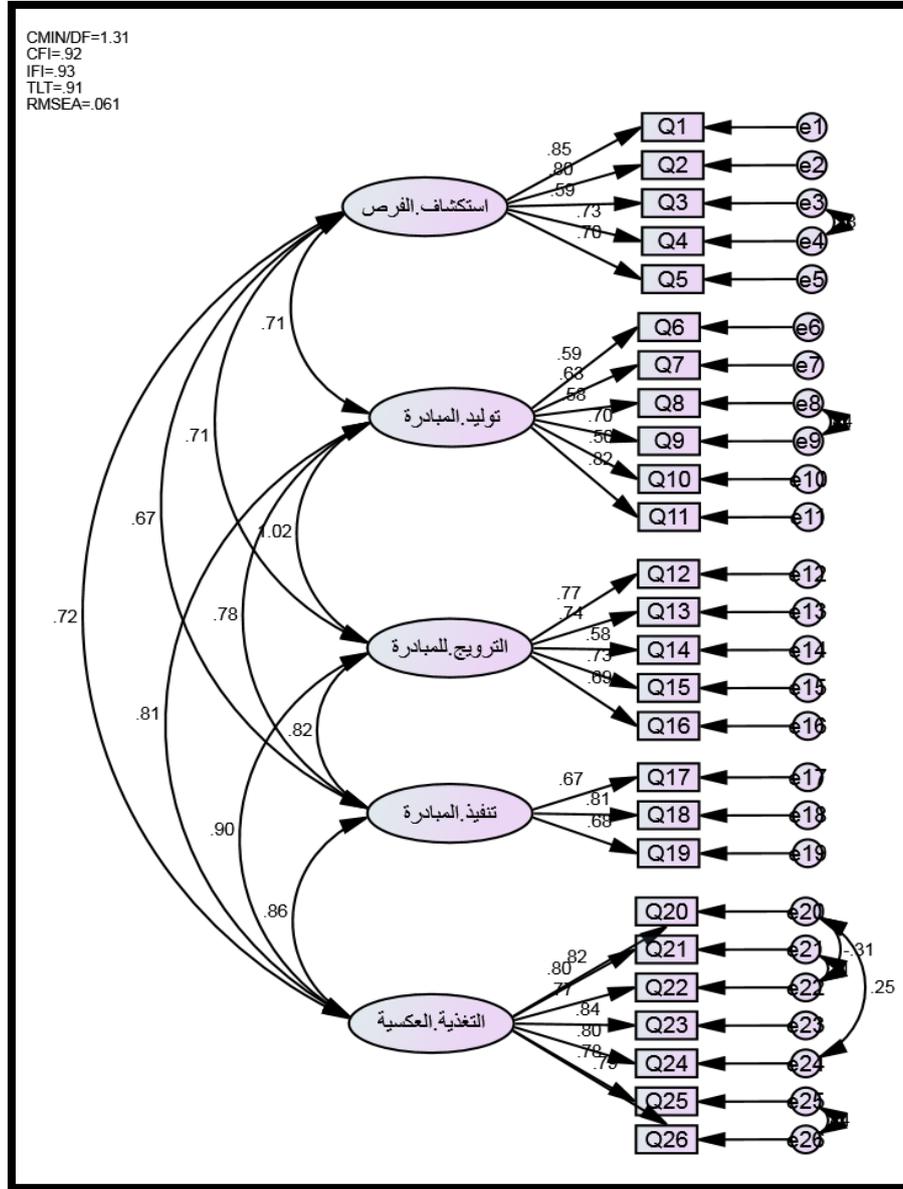
شكل (10) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوك القائد الامني

المصدر: من اعداد الباحث

## 2- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المبادرات الاستراتيجية

يبين الشكل (11) ادناه ان متغير المبادرات الاستراتيجية، وبعد اجراء التعديلات على الانموذج وبناء على مؤشرات التعديل (Modification Index's) يتكون من اربعة ابعاد فرعية، ويلاحظ ان التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent variables) مع المتغيرات المقاسة (Observed variables) كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة (0.40)، علماً أنّ القيمة الحرجة (Critical ratio) لهذه التشبعات تجاوزت (1.96) مما يدل

معنويتها عند مستوى (5%) . كما يتبين من الشكل ان جميع مؤشرات مطابقة النموذج المعتمدة في الدراسة كانت ضمن القيم المقبولة. عليه يستدل الباحث صدق البناء التوكيدي للمقياس.



شكل (11) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المبادرات الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث

## ثالثاً: صدق وثبات أداة قياس الدراسة:

من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، فإذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0.60) فان ذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حين يعد ثبات المقياس مقبولاً في حال تعديده نسبة (0.70)، فيما تعد نسبة ثباته جيدة إذا بلغت (0.80) فأكثر (Sekrana,2003:311)

اما الصدق (Validity) هو أن مقياس الدراسة يقيس فعلاً ما جرى وضعه لقياسه، بمعنى اخر هل أن المقياس يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206)، علماً أن استمارة الاستبيان جرى اخضاعها للصدق الظاهري عن طريق عرضها على مجموعة خبراء (ملحق)، ولقياس الصدق رياضياً فانه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح، 2008: 565). ويوضح الجدول الآتي قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

جدول (6) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة

ت	الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
1	السلوك التوجيهي	0.77	0.88
2	السلوك المساند	0.72	0.85
3	السلوك التشاركي	0.70	0.84
4	السلوك الموجه نحو الانجاز	0.73	0.85
	سلوك القائد الامني	0.89	0.91
1	استكشاف الفرص	0.86	0.93
2	توليد المبادرة	0.81	0.90
3	الترويج للمبادرة	0.83	0.91
4	تنفيذ الفكرة	0.76	0.87
5	التغذية العكسية	0.93	0.96
	المبادرات الاستراتيجية	0.95	0.97

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من الجدول آف الذكر ان قيم معاملات (Cronbach's Alpha) كافة سواء على المستوى الفرعي او الكلي ضمن الحدود المقبولة احصائيا مما يدل على ان المقياس المستخدم لقياس فقرات الدراسة تتمتع بثبات وصدق عاليين.

**رابعا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:**

اختبار الفرضيات في الدراسة الحالية يعتمد على الإحصاء المعلمي (Parametric statistics) الذي يقوم على افتراض أساسي مفاده ان البيانات يجب أن تكون خاضعة للتوزيع الطبيعي (Normally distribution).

وعلى الرغم من إشارة الاحصائيين انه في حالة استخدام الباحث لعينة كبيرة قياسا بمجتمع الدراسة فانه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field,2009:329) الا إنَّ الباحث وحرصا منه على دقة نتائج الدراسة قام بإخضاع البيانات التي جرى الحصول عليها من استمارة الاستبيان الى واحد من اهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات الا وهو اختبار (Kolmogorov- Smirnov). ويبين الجدول (7) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

جدول (7) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

ت	البعد	قيمة إحصاءه (Kolmogorov-Smirnov)	مستوى المعنوية	القرار	قيمة إحصاءه (Kolmogorov-Smirnov)	مستوى المعنوية	القرار
				قبل التعديل			
1	السلوك التوجيهي	0.195	0.00	لا تتوزع طبيعيا	0.074	0.19	لا تتوزع طبيعيا
2	السلوك المساند	0.185	0.00		0.064	0.20	
3	السلوك التشاركي	0.191	0.00		0.047	0.20	
4	السلوك الموجه نحو الانجاز	0.131	0.00		0.061	0.20	
				بعد التعديل			
سلوك القائد الامني							
1	استكشاف الفرص	0.195	0.00	لا تتوزع طبيعيا	0.04	0.20	لا تتوزع طبيعيا
2	توليد المبادرة	0.151	0.00		0.051	0.20	
3	الترويج للمبادرة	0.144	0.00		0.060	0.06	
4	تنفيذ الفكرة	0.189	0.00		0.088	0.05	
		0.154	0.00	0.090			

	0.20	0.064		0.00	0.22	التغذية العكسية	5
تتوزع طبيعيا	0.20	0.070	لا تتوزع طبيعيا	0.00	0.150	المبادرات الاستراتيجية	

المصدر: من اعداد الباحث

يتبين من الجدول أنف الذكر ان البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة على المستوى الفرعي والكللي لا تخضع للتوزيع الطبيعي، الامر الذي لا يجعلها صالح لأجراء الاختبار المعلمي، ومن ثمّ لن يستطيع الباحث اجراء اختبار تحليل الانحدار. الامر الذي دفعه الى الإفادة من البرنامج الاحصائي (SPSS V.23) لغرض تحويل البيانات الى التوزيع الطبيعي عن طريق الايعاز (RV. Normal). ويبين الجدول (7) قيم (Kolmogorov-Smirnov) ومستوى معنويتها بعد اجراء التعديل، ويلاحظ من الجدول أنف الذكر، انه بعد اجراء التعديل المناسب على البيانات، أصبحت تخضع للتوزيع الطبيعي، اذ بلغت قيمة مستوى معنوية الاختبار أكبر من او تساوي (5%) وهو المستوى المقبول. ومن ثمّ تصبح البيانات مؤهلة للخضوع للاختبار المعلمي (Parametric test).

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

## توطئة

تضمن المبحث عرض ما اسفرت عنه نتائج الدراسة، مع تحليل وتفسير تلك النتائج. اذ تضمن المبحث فقرتين، الأولى تناولت سلوك القائد الامني بأبعاده، أما الثانية فتناولت المبادرات الاستراتيجية بأبعاده. شملت كل الفقرات عرضاً للمتوسطات الحسابية الموزونة لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية وشدة الإجابة. علماً أنّ الباحث اعتمدت الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لغرض مقارنة استجابات افراد العينة.

## أولاً: عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة الدراسة بخصوص متغير سلوك القائد الامني.

سيجري تناول فقرات هذا المتغير عن طريق تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بإبعاد المتغير المستقل وهو سلوك القائد الامني وعلى النحو الآتي:

## 1- السلوك التوجيهي

جرى قياس السلوك التوجيهي، من ابعاد سلوك القائد الامني عن طريق خمسة أسئلة (من 1 الى 5)، ويبين الجدول (8) الآتي قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الآتي.

جدول (8) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعده السلوك التوجيهي (n=100)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري
1	يجعل المرؤوسين يعرفون ما يتوقع منهم.	4.09	81.80	1.13
2	يخبر المرؤوسين ما يجب عليهم فعله وكيفية فعله.	4.03	80.60	0.90
3	يطلب من المرؤوسين ان يتبعوا القواعد الخاصة بالعمل .	4.00	80.00	0.97
4	يبين مستوى الأداء المطلوب من المرؤوسين .	3.99	79.80	0.93
5	يقدم معلومات واضحة لما يجب على المرؤوسين القيام به أثناء العمل.	4.12	82.40	1.04
	السلوك التوجيهي	4.05	80.92	0.99

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ في الجدول أنف الذكر الآتي:

- على المستوى الكلي حقق بعد السلوك التوجيهي وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.05) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (80.92%)، أما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.99) مما يدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة. إنَّ القادة في مديرية مرور كربلاء عينة الدراسة يقدمون معلومات تفصيلية عن المهام المطلوب القيام بها، وهذا يؤدي الى معرفة المرؤوسين لما مطلوب منهم تماما، وكيفية ومتى يجري إنجازه، وهذا الإنجاز يجب أن يكون ضمن القواعد الخاصة بالعمل (كونها مؤسسة حكومية).
- أمَّا على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (5) التي تقيس وضوح تعليمات القائد على اعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.12) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على قوة اعتماد القادة في مديرية مرور كربلاء لهذه الفقرة، وإنَّ قيمة الانحراف المعياري كانت (1.04)، كما أنَّ قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (82.40%). في مقابل ذلك نجد أنَّ الفقرة (4) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.93)، وشدة إجابة بلغت (79.80%)،

## 2- السلوك المساند

قيس السلوك المساند، من ابعاد سلوك القائد الامني عن طريق خمسة أسئلة (من 6 الى 10)، ويبين الجدول (9) الآتي قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه

جدول (9) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعده السلوك

المساند (n=100)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري
6	يحافظ على علاقة عمل ودية مع المرؤوسين.	4.31	86.20	1.06
7	ينجز بعض الاعمال لكي يبدو عضوا فاعل في المجموعة.	4.13	82.60	0.99
8	يقول أشياء تجرح المشاعر الشخصية للمرؤوسين.	2.98	59.60	1.33
9	يساعد المرؤوسين على التغلب على المشكلات التي تحول دون قيامهم بمهامهم.	3.97	79.40	1.18

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري
10	يفكر بعمق في حاجات المرؤوسين الشخصية.	3.96	79.20	1.18
	السلوك المساند	3.87	77.40	1.24

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ في الجدول (9) أعلاه الآتي:

- على المستوى الكلي حقق بعد السلوك المساند وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.87) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (77.40%)، أما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.24) وهي قيمة عالية تدل على ضعف اتساق إجابات أفراد العينة. يستدل الباحث أن القادة في مديرية مرور كربلاء عينة الدراسة يحافظون على علاقات قوية مع منتسبيهم، كما أن القادة غالباً ما يمارسون مهامهم من موقع أدنى بغرض تشجيع منتسبيهم لتقديم أفضل ما لديهم، ولتعليمهم كيفية إدارة الأمور، ويساعد المرؤوسين على التغلب على مشاكلهم، ويضعون ضمن سلم أولوياتهم حاجات المرؤوسين الشخصية.
- أما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (6) التي تقيس محافظة القادة على علاقات ودية مع منتسبيهم أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.31) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على قوة اعتماد القادة في مديرية مرور كربلاء لهذه الفقرة، وإنَّ قيمة الانحراف المعياري كانت (1.06)، كما أنَّ قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى إذ بلغت (86.20%). في مقابل ذلك نجد أن الفقرة (8) حققت أقل وسط حسابي موزون قياساً بالفقرات الأخرى إذ بلغ (2.98) بانحراف معياري (1.33)، وشدة إجابة بلغت (59.60%).

## 3- السلوك التشاركي

جرى قياس السلوك التشاركي، من ابعاد سلوك القائد الامني عن طريق خمسة أسئلة (من 11 الى 15)، ويبين الجدول (10) ادناه قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الآتي.

جدول (10) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعده السلوك

التشاركي (n=100)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري
11	يتشاور مع المرؤوسين عند حدوث مشكلة ما.	4.28	85.60	1.03
12	يستمع باهتمام الى أفكار المرؤوسين ومقترحاتهم.	4.16	83.20	0.95
13	يتصرف دون مشاورة المرؤوسين.	3.50	70.00	1.31
14	يطلب من المرؤوسين ابداء مقترحاتهم في حدود واجباتهم.	4.07	81.40	0.89
15	يطلب من المرؤوسين ابداء مقترحاتهم بخصوص الاعمال المستقبلية للمديرية.	4.28	85.60	0.90
	السلوك التشاركي	4.06	81.16	1.06

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ في الجدول (10) أعلاه الآتي:

- على المستوى الكلي حقق بعد السلوك التشاركي وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.06) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (81.16%)، أمّا قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.06). يستدل الباحث أنّ القادة في مديرية مرور كربلاء عينة الدراسة يشاركون منتسبيهم المقترحات المستقبلية لتطوير عمل المديرية، ويتشاورون معهم إذا ما حصلت مشكلة تخص عمل المديرية، ويأخذون مقترحاتهم على محمل الجد، إذا كانت ضمن حدود واجباتهم.

• اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرتين (11 و 15) اللتان تقيسان التشاور مع المنتسبين عند حدوث مشكلة وطلب المقترحات لتطوير الاعمال المستقبلية للمديرية اعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.28) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على قوة اعتماد القادة في مديرية مرور كربلاء لهذه الفقرة، وان قيمة الانحراف المعياري كانت (1.03 و 0.90) وهذا يدل على أن اتساق الفقرة (15) أكبر من الفقرة (11)، كما أن قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (85.60%). في مقابل ذلك نجد أن الفقرة (13) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.50) بانحراف معياري (1.31)، وشدة إجابة بلغت (70.00%). وهذا يدل على ضعف اعتمادها في المديرية عينة الدراسة.

#### 4- السلوك الموجه نحو الانجاز

قيس السلوك الموجه نحو الانجاز، من ابعاد سلوك القائد الامني عن طريق خمسة أسئلة (من 16 الى 20)، ويبين الجدول (11) الآتي قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الآتي.

جدول (11) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعده السلوك

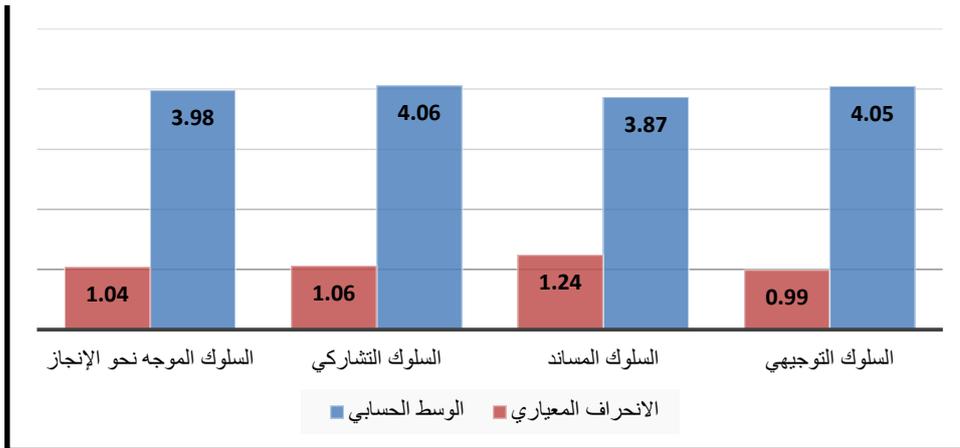
#### الموجه نحو الانجاز (n=100)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري
16	يجعل المرؤوسين يشعرون ما يتوقع منهم لأداء أعمالهم بأعلى مستوى.	4.37	87.40	0.86
17	يضع اهداف تتسم بالتحدي للارتقاء بأداء المرؤوسين.	4.05	81.00	0.93
18	يشجع على التحسين المستمر في أداء المرؤوسين.	4.13	82.60	0.93
19	يبين بان لديه شكوكا حول قدرة المرؤوسين في تحقيق معظم الأهداف.	3.70	74.00	1.11
20	يضع اهداف صعبة ليتولى المرؤوسين تحقيقها.	3.66	73.20	1.20
	السلوك الموجه نحو الانجاز	3.98	79.64	1.04
	سلوك القائد الامني	3.99	79.78	1.09

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ في الجدول (11) أنف الذكر الآتي:

- على المستوى الكلي حقق بعد السلوك الموجه نحو الإنجاز وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.98) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (79.64%)، أما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.04). يستدل الباحث أنّ القادة في مديرية مرور كربلاء عينة الدراسة يسعون للارتقاء بمستوى أداء مرؤوسيهـم إلى أعلى مستوى ممكن، ويشجعهم دائماً على بذل الأفضل، عن طريق تحدي قدراتهم على إنجاز الأفضل.
  - أما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (16) التي تقيس تشجيع العاملين على بذل أفضل ما عندهم أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.37) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على قوة اعتماد القادة في مديرية مرور كربلاء لهذه الفقرة، وأن قيمة الانحراف المعياري كانت (0.86) وهذا يدل على قوة اتساق الفقرة، كما أنّ قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى إذ بلغت (87.40%). في مقابل ذلك نجد أنّ الفقرة (20) حققت أقل وسط حسابي موزون قياساً بالفقرات الأخرى إذ بلغ (3.66) بانحراف معياري (1.20)، وشدة إجابة بلغت (73.20%). وهذا يدل على ضعف اعتمادها في المديرية عينة الدراسة، ويعتقد الباحث أنّ سبب ذلك كون الأهداف محددة مسبقاً من قبل الوزارة.
- وعلى المستوى الإجمالي حقق متغير سلوك القائد الأمني وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.99) بانحراف معياري (1.09) وشدة إجابة (79.78). وهذا يدل على قوة توافر أبعاد سلوك القائد الأمني ضمن إطار نظرية المسار الهدف. ويبين الشكل الآتي مقارنة بين أبعاد سلوك القائد الأمني في المديرية عينة الدراسة، حيث يتبين أنّ السلوك التشاركي حقق المرتبة الأولى بوسط حسابي موزون بلغ (4.06)، يليه السلوك التوجيهي بالمرتبة الثانية بوسط حسابي موزون بلغ (4.05)، ثم بالمرتبة الثالثة السلوك الموجه نحو الإنجاز بوسط حسابي (3.98)، وأخيراً السلوك المساند بوسط حسابي موزون بلغ (3.87). أمّا من حيث قوة اتساق إجابات أفراد العينة فإن السلوك التوجيهي كان الأقوى من حيث اتساق الإجابات، يليه السلوك الموجه نحو الإنجاز، ثم السلوك التشاركي، وأخيراً السلوك المساند. يستدل الباحث أنّ القادة في المديرية يمارسون أكثر من سلوك في ان واحد بهدف تحقيق أهداف المديرية.



شكل (12) المقارنة بين ابعاد سلوك القائد الأمني

المصدر: اعداد الباحث

## ثانيا: عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة الدراسة بخصوص متغير المبادرات الاستراتيجية.

سيجري تناول فقرات هذا المتغير عن طريق تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بأبعاد المتغير المعتمد وهو المبادرات الاستراتيجية وعلى النحو الآتي:

## 1- استكشاف الفرص

جرى قياس بعد استكشاف الفرص عن طريق خمسة أسئلة (من 1 الى 5)، ويبين الجدول (12) الآتي قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الآتي.

## جدول (12) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعده

## استكشاف الفرص (n=100)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري
1	الاطلاع على هياكل وعمليات المديرية كافة.	4.17	83.40	0.97
2	تبادل الأفكار حول التطويرات المطلوبة مع الزملاء .	4.20	84.00	0.86
3	الاطلاع على اخر المستجدات وأنظمة العمل.	4.31	86.20	0.87
4	الاطلاع على المفاهيم والرؤى الجديدة لطبيعة العمل المهني للمديرية.	4.27	85.40	0.83
5	المشاركة في كشف وتنبؤ فرص العمل الجديدة للمديرية.	4.19	83.80	0.95

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري
	استكشاف الفرص	4.23	84.56	0.90

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ في الجدول (12) أعلاه الآتي:

- على المستوى الكلي حقق بعد استكشاف الفرص وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.23) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (84.56%)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.90) مما يدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة. إنَّ العاملين في المديرية يمكنهم الاطلاع على اخر مستجدات العمل، من حيث المفاهيم والرؤى الجديدة، وتبادل الأفكار حول التطويرات المطلوبة للعمل، ومن ثم المشاركة في استكشاف الفرص الجديدة.
- اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (3) التي تقيس قدرة العاملين على الاطلاع على اخر مستجدات العمل على اعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.31) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على قوة تمتع الافراد العاملين في مديرية مرور كربلاء بها، وان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.87)، كما أنَّ قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (86.20%). في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (1) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (4.17) بانحراف معياري (0.97)، وشدة إجابة بلغت (83.40%)،

## 2- توليد المبادرة

جرى قياس بعد توليد المبادرة عن طريق ستة أسئلة (من 6 الى 11)، ويبين الجدول (13) الآتي قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الآتي.

جدول (13) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعء توليد المبادرة (n=100)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري
6	يبادر المنتسبون الى التقييم الشخصي بخصوص قضايا العمل.	4.22	84.40	0.84
7	ايجاد طريقة مثلى لأداء أعمالهم.	4.19	83.80	0.76
8	تقديم مقترحات بتغير أساليب العمل.	4.13	82.60	0.86
9	طرح أفكار جديدة كلما امكن ذلك.	4.20	84.00	0.88
10	اعتماد أسلوب التفكير الناقد في العمل.	4.13	82.60	0.97
11	مناقشة وتصويب الأفكار الجديدة المطروحة من باقي المنتسبين.	4.04	80.80	0.92
	توليد المبادرة	4.15	83.03	0.87

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ في الجدول (13) أعلاه الآتي:

- على المستوى الكلي حقق بعد توليد المبادرة وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.15) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (83.03%)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.87) وهي قيمة عالية تدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة. يستدل الباحث أنّ العاملين في مديرية مرور كربلاء عينة الدراسة يبادرون لطرح أفكارهم بخصوص قضايا العمل وانهم غالبا ما يطرحون أفكارا جديدة، تسهم في تحقيق امثليه الإنجاز سواء عن طريق اقتراح تعديل طرق العمل او اعتماد أسلوب التفكير الناقد.
- اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (6) التي تقيس مبادرة العاملين للتقييم الشخصي بخصوص قضايا العمل اعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.22) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على قوة اعتقاد العاملين في مديرية مرور كربلاء بهذه الفقرة، وأنّ قيمة الانحراف المعياري كانت (0.84)، كما أنّ قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (84.40%). في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (11) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (4.04) بانحراف معياري (0.92)، وشدة إجابة بلغت (80.80%).

## 3- الترويج للمبادرة

جرى قياس بعد الترويج للمبادرة عن طريق خمسة أسئلة (من 12 الى 16)، ويبين الجدول (14) الآتي قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الآتي.

جدول (14) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعث الترويج للمبادرة (n=100)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري
12	مفاتيح الأشخاص ذوي القدرات الابتكارية بهدف اقتناعهم بالمبادرة.	4.29	85.80	0.86
13	طرح المبادرات الجديدة على الزملاء من اجل الحصول على دعمهم الفعال .	4.21	84.20	0.80
14	طرح المبادرات على المسؤول المباشر أولاً من اجل الحصول على دعمه.	4.07	81.40	0.83
15	شرح كيفية تطبيق المبادرة الجديدة ضمن سياق العمل العام.	4.17	83.40	0.80
16	احاول اقتناع الاخرين بأهمية المبادرة الجديدة ودورها في الاداء .	4.27	85.40	0.80
	الترويج للمبادرة	4.20	84.04	0.82

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ في الجدول (14) أعلاه الآتي:

- على المستوى الكلي حقق بعد الترويج للمبادرة وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.20) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (84.04%)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.82). يستدل الباحث أنّ العاملين في مديرية مرور كربلاء عينة الدراسة يهتمون بأخذ آراء المبدعين بخصوص الأفكار التي يطرحونها، ويحاولون اقتناع الآخرين بأهمية المبادرات التي يقدموها، وانهم يبدأون أولاً بزملاء العمل.
- اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (12) التي تقيس مفاتيح الأشخاص ذوي القدرات الابتكارية اعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.29) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على قوة اعتماد هذه الفقرة في مديرية مرور كربلاء، وإنّ قيمة

الانحراف المعياري كانت (0.86) وهذا يدل على قوة اتساق الفقرة، كما أنّ قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى إذ بلغت (85.80%). في مقابل ذلك نجد أنّ الفقرة (14) حققت أقل وسط حسابي موزون قياساً بالفقرات الأخرى إذ بلغ (4.07) بانحراف معياري (0.83)، وشدة إجابة بلغت (81.40%). وهذا يدل على ضعف اعتمادها في المديرية عينة الدراسة.

#### 4- تنفيذ المبادرة

جرى قياس تنفيذ المبادرة عن طريق ثلاثة أسئلة (من 17 الى 19)، ويبين الجدول (15) الآتي قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الآتي.

جدول (15) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعث تنفيذ المبادرة (n=100)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري
17	تعريف الزملاء بكيفية تطبيق المبادرة الجديدة	4.24	84.80	0.82
18	اختبار الحلول لمعالجة اوجه القصور عند وضع الأفكار موضع التنفيذ	4.18	83.60	0.76
19	معالجة التأثيرات غير لمرغوب فيها عند وضع الأفكار موضع التنفيذ	4.13	82.60	0.80
	تنفيذ المبادرة	4.18	83.67	0.79

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ في الجدول (15) أنف الذكر الآتي:

- على المستوى الكلي حقق بعد تنفيذ المبادرة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.18) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (83.67%)، أما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.79). يستدل الباحث أنّ العاملين في مديرية مرور كربلاء عينة الدراسة يسعون وبقوة لتنفيذ مبادراتهم.
- أما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (17) التي تقيس تعريف الزملاء بكيفية تنفيذ المبادرة أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.24) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على قوة اعتماد العاملين في مديرية مرور كربلاء لهذه الفقرة، وإن قيمة

الانحراف المعياري كانت (0.82) وهذا يدل على قوة اتساق الفقرة، كما أنّ قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى إذ بلغت (84.80%). في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (19) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى إذ بلغ (4.13) بانحراف معياري (0.80)، وشدة إجابة بلغت (82.60%). وهذا يدل على ضعف اعتمادها في المديرية عينة الدراسة.

### 5- التغذية العكسية

جرى قياس بعد التغذية العكسية عن طريق سبعة أسئلة (من 20 الى 26)، ويبين الجدول (16) الآتي قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين من الجدول الآتي.

جدول (16) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري وشدة الإجابة لبعث التغذية العكسية (n=100)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري
20	تحديد المحفزات المحتملة لتشجيع التغيير.	4.30	86.00	0.92
21	تقييم التطور اثناء وضع الأفكار موضع التنفيذ.	4.21	84.20	0.86
22	وضع معايير من اجل التحقق من نجاح المبادرة.	4.11	82.20	0.93
23	التفكير بشكل منهجي بنتائج المبادرة.	4.15	83.00	0.85
24	السعي لتحديد المعرفة المكتسبة من تطبيق المبادرة الجديدة.	4.25	85.00	0.91
25	تحديد استراتيجيات العمل الممكنة لمواجهة تحديات العمل المستقبلية.	4.24	84.80	0.94
26	متابعة تحسن أداء المديرية في ظل تطبيق المبادرة الجديدة.	4.26	85.20	0.95
	التغذية العكسية	4.22	84.34	0.91
	المبادرة الاستراتيجية	4.20	83.95	0.87

المصدر: من إعداد الباحث

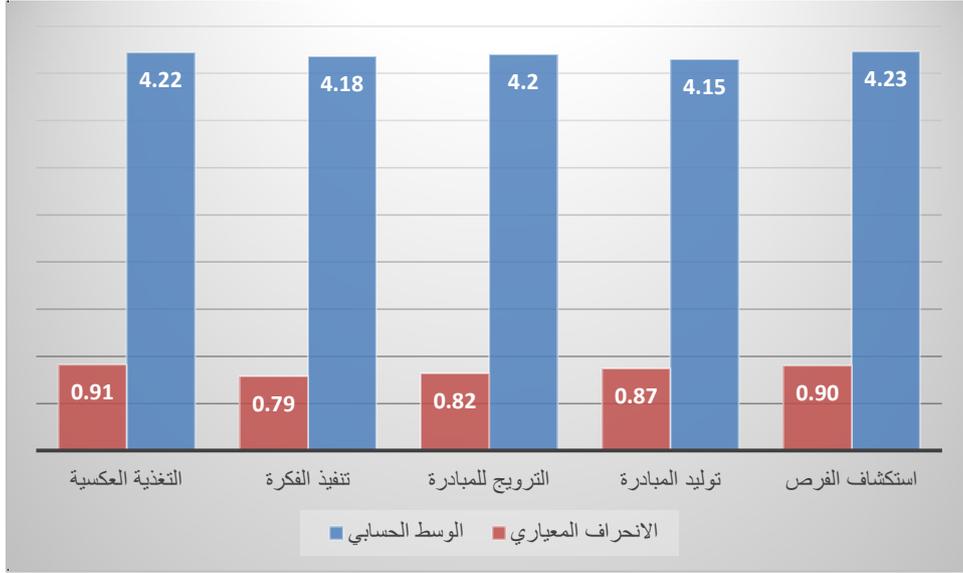
نلاحظ في الجدول (16) أنف الذكر الآتي:

- على المستوى الكلي حقق بعد التغذية العكسية وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.22) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (84.34%)،

اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.91). يستدل الباحث أنّ العاملين في مديرية مرور كربلاء عينة الدراسة تضع محفزات لتشجيع التغيير، وتسعى لمتابعة أداء العاملين عند تطبيق أي مبادرة جديدة، وتسعى لتطبيق المعرفة المكتسبة من أي مبادرة جديدة، وتحديد استراتيجيات تنفيذ العمل.

- اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (20) التي تقيس تحديد محفزات التغيير اعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.30) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على قوة اعتقاد العاملين في مديرية مرور كربلاء بان التغيير مرتبط بالمحفزات التي تعززه، وإنّ قيمة الانحراف المعياري كانت (0.92) وهذا يدل على قوة اتساق الفقرة، كما ان قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (86.00%). في مقابل ذلك نجد أنّ الفقرة (22) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (4.11) بانحراف معياري (0.93)، وشدة إجابة بلغت (82.20%).

وعلى المستوى الإجمالي حقق متغير المبادرات الاستراتيجية وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.20) بانحراف معياري (0.87) وشدة إجابة (83.95). وهذا يدل على قوة توافر ابعاد المبادرات الاستراتيجية. ويبين الشكل ادناه مقارنة بين ابعاد المبادرات الاستراتيجية في المديرية عينة الدراسة، حيث يتبين أنّ استكشاف الفرص حقق المرتبة الأولى بوسط حسابي موزون بلغ (4.23)، يليه التغذية العكسية بالمرتبة الثانية بوسط حسابي موزون بلغ (4.22)، ثم بالمرتبة الثالثة الترويج للفكرة بوسط حسابي (4.20)، ثم تنفيذ الفكرة بوسط حسابي موزون بلغ (4.18)، وأخيرا توليد الفكرة بوسط حسابي موزون بلغ (4.15). اما من حيث قوة اتساق إجابات افراد العينة فان تنفيذ الفكرة كان الأقوى، يليه الترويج للفكرة، ثم توليد الفكرة، واستكشاف الفرص، وأخيرا التغذية العكسية. يستدل الباحث ان العاملين في المديرية لديهم ميل قوي لطرح أفكار جديدة وتنفيذها لتسهيل تنفيذ العمل.



شكل (13) المقارنة بين ابعاد المبادرة الاستراتيجية  
المصدر: من اعداد الباحث

## المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

### توطئة

أستخدم الباحث معامل الارتباط (Pearson) لغرض اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، أما اختبار فرضيات التأثير فجرى عن طريق استخدام معامل الانحدار البسيط.

### أولا - اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص على أنه:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك القائد الامني بأبعاده والمبادرات الاستراتيجية بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك القائد الامني بأبعاده والمبادرات الاستراتيجية بأبعاده.

لقد تفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة فرضيات فرعية وعلى النحو الآتي

1- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك التوجيهي والمبادرات الاستراتيجية بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك التوجيهي والمبادرات الاستراتيجية بأبعاده.

2- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك المساند والمبادرات الاستراتيجية بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك المساند والمبادرات الاستراتيجية بأبعاده.

3- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك التشاركي والمبادرات الاستراتيجية بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك التشاركي والمبادرات الاستراتيجية بأبعاده.

4- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك الموجه نحو الانجاز والمبادرات الاستراتيجية بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك الموجه نحو الانجاز والمبادرات الاستراتيجية بأبعادها.

يظهر الجدول (17) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط التي تختبر الفرضية الفرعية الاولى، ويتبين إن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة ومعنوية عند مستوى (1%). كانت اقوى علاقة ارتباط بين السلوك التوجيهي وتوليد المبادرة، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.517). اما أضعف علاقة ارتباط فكانت بين السلوك التوجيهي والتغذية العكسية اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.466). وعلى المستوى الكلي بلغت قيمة علاقة الارتباط بين السلوك التوجيهي والمبادرات الاستراتيجية (0.591) وهي علاقة معنوية عند مستوى (1%). مما تقدم يستدل الباحث رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك التوجيهي والمبادرات الاستراتيجية بأبعادها) أي انه يمكن لمديرية مرور كربلاء الإفادة من تعزيز سلوك قادتها التوجيهي في تحقيق المبادرات استراتيجية.

جدول (17) اختبار الفرضية الفرعية الاولى

المبادرات	التغذية	تنفيذ	الترويج	توليد	استكشاف	المتغير المعتمد
الاستراتيجية	العكسية	المبادرة	للمبادرة	المبادرة	الفرص	المتغير المستقل
	0.466**	0.479**	0.516**	0.517**	0.493**	السلوك التوجيهي
0.591**						

المصدر: من اعداد الباحث

ويظهر الجدول (18) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط التي تختبر الفرضية الفرعية الثانية، ويتبين إن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة ومعنوية عند مستوى (1%). كانت اقوى علاقة ارتباط بين السلوك المساند وتوليد المبادرة، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.487). اما أضعف علاقة ارتباط فكانت بين السلوك المساند وتنفيذ المبادرة اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.318). وعلى المستوى الكلي بلغت قيمة علاقة الارتباط بين السلوك المساند والمبادرات الاستراتيجية (0.516) وهي علاقة معنوية عند مستوى (1%). مما تقدم يستدل الباحث رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك المساند والمبادرات الاستراتيجية بأبعادها) أي ان السلوك القيادي المساند يساهم في تحقيق المبادرات الاستراتيجية.

جدول (18) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المبادرات	التغذية	تنفيذ	الترويج	توليد	استكشاف	المتغير المعتمد
الاستراتيجية	العكسية	المبادرة	للمبادرة	المبادرة	الفرص	المتغير المستقل
0.516**	0.426**	0.318**	0.463**	0.487**	0.454**	السلوك المساند

المصدر: من اعداد الباحث

\*\* علاقة الارتباط معنوية عند مستوى (1%) .

ويظهر الجدول (19) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط التي تختبر الفرضية الفرعية الثالثة، ويتبين إن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة ومعنوية عند مستوى (1%). كانت اقوى علاقة ارتباط بين السلوك التشاركي وتوليد المبادرة، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.671). اما أضعف علاقة ارتباط فكانت بين السلوك التشاركي والتغذية العكسية اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.531). وعلى المستوى الكلي بلغت قيمة علاقة الارتباط بين السلوك التشاركي والمبادرات الاستراتيجية (0.719) وهي علاقة معنوية عند مستوى (1%). مما تقدم يستدل الباحث رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك التشاركي والمبادرات الاستراتيجية بأبعادها) أي ان السلوك القيادي التشاركي يساهم في تحقيق وتعزيز المبادرات الاستراتيجية في مديرية مرور كربلاء.

جدول (19) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المبادرات	التغذية	تنفيذ	الترويج	توليد	استكشاف	المتغير المعتمد
الاستراتيجية	العكسية	المبادرة	للمبادرة	المبادرة	الفرص	المتغير المستقل
0.719**	0.531**	0.572**	0.669**	0.671**	0.581**	السلوك التشاركي

المصدر: من اعداد الباحث

\*\* علاقة الارتباط معنوية عند مستوى (1%) .

ويظهر الجدول (20) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط التي تختبر الفرضية الفرعية الرابعة، ويتبين إن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة ومعنوية عند مستوى (1%). كانت اقوى علاقة ارتباط بين السلوك الموجه نحو الانجاز وتوليد المبادرة، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.595). اما أضعف علاقة ارتباط فكانت بين السلوك الموجه نحو الانجاز والتغذية العكسية اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.412). وعلى المستوى الكلي بلغت قيمة علاقة الارتباط بين السلوك الموجه نحو

الانجاز والمبادرات الاستراتيجية (0.616) وهي علاقة معنوية عند مستوى (1%). مما تقدم يستدل الباحث برفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك الموجه نحو الانجاز والمبادرات الاستراتيجية بأبعادها) أي ان السلوك القيادي الموجه نحو الانجاز يساهم في تحقيق وتعزيز المبادرات استراتيجية في مديرية مرور كربلاء.

جدول (20) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المبادرات	التغذية	تنفيذ	الترويج	توليد	استكشاف	المتغير المعتمد
الاستراتيجية	العكسية	المبادرة	للمبادرة	المبادرة	الفرص	المتغير المستقل
0.616**	0.412**	0.446**	0.556**	0.595**	0.586**	السلوك الموجه نحو الانجاز

المصدر: من اعداد الباحث

\*\* علاقة الارتباط معنوية عند مستوى (1%).

ويظهر الجدول (21) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط التي تختبر الفرضية الرئيسة الاولى، ويتبين إن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة ومعنوية عند مستوى (1%). كانت اقوى علاقة ارتباط بين سلوك القائد الامني وتوليد المبادرة، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.683). اما أضعف علاقة ارتباط فكانت بين سلوك القائد الامني وتنفيذ المبادرة اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.544). وعلى المستوى الكلي بلغت قيمة علاقة الارتباط بين سلوك القائد الامني والمبادرات الاستراتيجية (0.735) وهي علاقة معنوية عند مستوى (1%). مما تقدم يستدل الباحث برفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد الامني والمبادرات الاستراتيجية بأبعادها) أي ان السلوك القيادي بشكل عام يساهم في تحقيق وتعزيز المبادرات استراتيجية في مديرية مرور كربلاء.

جدول (21) اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

المبادرات	التغذية	تنفيذ	الترويج	توليد	استكشاف	المتغير المعتمد
الاستراتيجية	العكسية	المبادرة	للمبادرة	المبادرة	الفرص	المتغير المستقل
0.735**	0.554**	0.544**	0.663**	0.683**	0.637**	سلوك القائد الامني

المصدر: من اعداد الباحث

\*\* علاقة الارتباط معنوية عند مستوى (1%).

## ثانياً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

لقد أعتمد الباحث في إجراء الاختبار على استخدام معامل الانحدار البسيط ( Simple Regression Analysis)، سيجري قياس القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد عن طريق قيم (B) المحسوبة لمعامل الانحدار المتعدد، ويجري قياس معنوية هذا التأثير عن طريق قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار، ومستوى معنويتها. واستُخدِمَ معامل (F) لقياس معنوية نموذج الانحدار بشكل كامل، كما تم استُخدِمَ معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد، وعن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS V.23). نصت الفرضية الرئيسة الثانية على ما يأتي:

(H0) لا يؤثر سلوك القائد الامني في المبادرات الاستراتيجية.

(H1) يؤثر سلوك القائد الامني في المبادرات الاستراتيجية.

ولقد تفرع عن الفرضية أربع فرضيات فرعية وعلى النحو الآتي:

1- (H0) لا يؤثر السلوك التوجيهي في المبادرات الاستراتيجية.

(H1) يؤثر السلوك التوجيهي في المبادرات الاستراتيجية.

2- (H0) لا يؤثر السلوك المساند في المبادرات الاستراتيجية.

(H1) يؤثر السلوك المساند في المبادرات الاستراتيجية.

3- (H0) لا يؤثر السلوك التشاركي في المبادرات الاستراتيجية.

(H1) يؤثر السلوك التشاركي في المبادرات الاستراتيجية.

4- (H0) لا يؤثر السلوك الموجه نحو الإنجاز في المبادرات الاستراتيجية.

(H1) يؤثر السلوك الموجه نحو الإنجاز في المبادرات الاستراتيجية.

يبين الجدول (22) نتائج اختبار فرضية التأثير الفرعية الأولى

جدول (22) اختبار فرضية التأثير الفرعية الأولى

R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	السلوك التوجيهي		المتغير المستقل
			β	α	المتغير المعتمد
0.35	**52.65	**7.25	0.48	2.26	المبادرات الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث

\*\* معنوي بمستوى (1%).

يتبين من الجدول آنف الذكر ما يأتي:

يحقق زيادة سلوك قادة مديرية مرور كربلاء التوجيهي بمقدار وحدة واحدة، تحسين المبادرات الاستراتيجية بمقدار (0.48) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.25) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. كما أنّ قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار ككل بلغت (52.65) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). كما أنّ معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.35) بمعنى أنّ السلوك التوجيهي يفسر ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ على المبادرات الاستراتيجية. وستكون معادلة الانحدار على النحو الآتي

$$\text{المبادرات الاستراتيجية} = 0.48 + 2.26 \times \text{السلوك التوجيهي}$$

يستدل الباحث على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) للفرضية الفرعية الأولى، بمعنى (يؤثر السلوك التوجيهي للقائد الأمني في المبادرات الاستراتيجية) وبين الجدول (23) نتائج اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية

جدول (23) اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية

$R^2$	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	السلوك المساند		المتغير المستقل
			$\beta$	$\alpha$	المتغير المعتمد
0.27	**36	**6	0.38	2.72	المبادرات الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث

\*\*معنوي بمستوى (1%).

يتبين من الجدول آنف الذكر ما يأتي:

كلما ازداد سلوك قادة مديرية مرور كربلاء المساند بمقدار وحدة واحدة، تحسين المبادرات الاستراتيجية بمقدار (0.38) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. كما أنّ قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار ككل بلغت (36) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). كما أنّ معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.27) بمعنى ان السلوك المساند يفسر ما نسبته (27%) من التغيرات التي تطرأ على المبادرات الاستراتيجية. وستكون معادلة الانحدار على النحو الآتي

المبادرات الاستراتيجية =  $0.38+2.72$  السلوك المساند

يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) للفرضية الفرعية الثانية، بمعنى (يؤثر السلوك المساند للقائد الأمني في المبادرات الاستراتيجية) وبين الجدول (24) نتائج اختبار فرضية التأثير الفرعية الثالثة

جدول (24) اختبار فرضية التأثير الفرعية الثالثة

R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	السلوك التشاركي		المتغير المستقل
			β	α	المتغير المعتمد
0.52	**105	**10.25	0.61	1.74	المبادرات الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث

\*\*معنوي بمستوى (1%).

يتبين من الجدول أنف الذكر ما يأتي:

أذا اهتم قادة مديرية مرور كربلاء بتعزيز سلوكهم القيادي التشاركي بمقدار وحدة واحدة، تتحسن المبادرات الاستراتيجية بمقدار (0.61) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.25) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. كما أن قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار ككل بلغت (105) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت قيمته (0.52) بمعنى أن السلوك التشاركي يفسر ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ على المبادرات الاستراتيجية. وستكون معادلة الانحدار على النحو الآتي

المبادرات الاستراتيجية =  $0.61+1.74$  السلوك التشاركي

يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) للفرضية الفرعية الثالثة، بمعنى (يؤثر السلوك التشاركي للقائد الأمني في المبادرات الاستراتيجية)

وبين الجدول (25) نتائج اختبار فرضية التأثير الفرعية الرابعة

جدول (25) اختبار فرضية التأثير الفرعية الرابعة

R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	السلوك الموجه نحو الانجاز		المتغير المستقل
			β	α	المتغير المعتمد
0.38	**59.78	**7.73	0.52	2.15	المبادرات الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث

\*\*معنوي بمستوى (1%).

يتبين من الجدول آف الذكر ما يأتي:

إنَّ اهتمام قادة مديرية مرور كربلاء بتعزيز سلوكهم القيادي الموجه نحو الانجاز بمقدار وحدة واحدة، يحسن المبادرات الاستراتيجية بمقدار (0.52) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.73) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. كما أنَّ قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار ككل بلغت (59.78) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). كما أنَّ معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.38) بمعنى أنَّ السلوك الموجه نحو الانجاز يفسر ما نسبته (38%) من التغيرات التي تطرأ على المبادرات الاستراتيجية. وستكون معادلة الانحدار على النحو الآتي

المبادرات الاستراتيجية =  $0.52 + 2.15$  السلوك القيادي الموجه نحو الانجاز

يستدل الباحث على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) للفرضية الفرعية الرابعة، بمعنى (يؤثر السلوك الموجه نحو الانجاز للقائد الأمني في المبادرات الاستراتيجية) بعد أنَّ اختبر الباحث الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، قرر اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وبين الجدول (26) نتائج اختبار فرضية التأثير الرئيسية الثانية

جدول (26) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

$R^2$	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	سلوك القائد الامني		المتغير المستقل
			$\beta$	$\alpha$	المتغير المعتمد
0.54	**115.20	**10.73	0.72	1.34	المبادرات الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث

\*\*معنوي بمستوى (1%).

يتبين من الجدول آف الذكر ما يأتي: إنَّ اهتمام قادة مديرية مرور كربلاء بتعزيز سلوكهم القيادي بشكل عام بمقدار وحدة واحدة، يحسن المبادرات الاستراتيجية بمقدار (0.72) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.73) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. كما أنَّ قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار ككل بلغت (115.20) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). كما أنَّ معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.54) بمعنى أنَّ السلوك القائد

الامني يفسر ما نسبته (54%) من التغيرات التي تطرأ على المبادرات الاستراتيجية. وستكون معادلة الانحدار على النحو الآتي

$$\text{المبادرات الاستراتيجية} = 0.72 + 1.34 \text{ سلوك القائد الامني}$$

يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) للفرضية الرئيسية الثانية، بمعنى (يؤثر سلوك القائد الامني في المبادرات الاستراتيجية).

ولقد قام الباحث بترتيب القوة التأثيرية والتفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد، والقوة التفسيرية وحسب الجدول الآتي:

جدول (27) ترتيب القوة التأثيرية والتفسيرية للمتغيرات المستقلة في المبادرات الاستراتيجية

ترتيب القوة التفسيرية		ترتيب القوة التأثيرية		البعد
الثالث	0.35	الثالث	0.48	السلوك التوجيهي
الرابع	0.27	الرابع	0.38	السلوك المساند
الأول	0.52	الأول	0.61	السلوك التشاركي
الثاني	0.38	الثاني	0.52	السلوك الموجه نحو الانجاز

المصدر: من اعداد الباحث

الفصل الرابع

الاستنتاجات

و

التوصيات

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### تمهيد:

يعد هذا الفصل نتيجة ما توصل له الباحث في دراسته للجانب النظري والتحليلي لمتغيري الدراسة (سلوك القائد الامني - المبادرات الاستراتيجية) لعدد من الاستنتاجات والتوصيات المهمة، والتي يمكن أن تساعد الباحثين والقيادات في المديرية المدروسة وهي مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة والمنظمات الأخرى على الاهتمام بشكل أكبر بالقيادة ولما له من تأثير لتذليل العقبات ودعم المبادرات الاستراتيجية. فعليه سيجري تقسيم هذا الفصل على مبحثين، المبحث الأول سيتناول الاستنتاجات، والمبحث الثاني التوصيات وكما يأتي:

## المبحث الأول: الاستنتاجات

## توطئة:

تمثل الاستنتاجات المحصلة الأخيرة لجهد الباحث اذ تمثل قاعدة أساسية لبناء التوصيات النهائية، اذ سيجري اعتماد الاستنتاجات عن طريق دمجها مع فرضيات البحث من اجل تقديم تفصيل واضح لما جرى التوصل اليه من نتائج البحث الميداني وعلى النحو الآتي:

1. جميع أنماط السلوك القيادي وفقا لنظرية(المسار-الهدف) مطبقة في مديرية مرور كربلاء المقدسة وهذا يدل على تنوع الادوار التي يمارسها القادة في سبيل تحقيق اهداف المديرية.
2. إنَّ النمط التوجيهي والنمط الموجه نحو الإنجاز هما الأنماط القيادية الأكثر تطبيقا في مديرية مرور كربلاء المقدسة ويلهما النمط التشاركي والنمط المساند وهذا يدل على احتياج منتسبي الدائرة للتوجيه المستمر، وإنَّ توجه القائد يكون نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف.
3. يمارس القادة العاملون في مديرية مرور كربلاء المقدسة أكثر من نمط في آن واحد من اجل تحقيق اهداف المديرية، وهذا يعتمد على الموقف الذي يواجههم.
4. هناك رغبة كبيرة وشغف لدى منتسبي المديرية لتطبيق المبادرات الاستراتيجية وابعادها التي هي (استكشاف الفرص، توليد المبادرة، الترويج للمبادرة، تنفيذ المبادرة، التغذية العكسية) في مديرية مرور كربلاء المقدسة.
5. عن طريق ملاحظة قوة اتساق إجابات افراد العينة لأبعاد المبادرات الاستراتيجية تبين ان تنفيذ المبادرة كان الأقوى، يليه الترويج للمبادرة، ثم توليد المبادرة، واستكشاف الفرص، وأخيرا التغذية العكسية. وهذا يدل على ان العاملين في المديرية يدركون ان الاله هو تنفيذ المبادرة وليس طرحها فقط.
6. يراعي القادة شعور العاملين في المديرية حيث انهم يبتعدون عن جرح مشاعرهم باي شكل ويسعون للمحافظة على علاقات قوية معهم.

7. لا يبخل القادة في المديرية بأي نوع من أنواع الدعم للعاملين سواء من حيث المعلومات والامكانيات المتاحة، وهذا ما يشكل دافع قوي لهم للإنجاز.
8. يتمتع القادة في المديرية بثقافة المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما يمكن ان يعزز من جودة القرار المتخذ ومقبوليته لدى الجميع.
9. يضع القادة نصب اعينهم أولوية تطوير مهارات العاملين، وهذا عامل مهم جدا في تطوير عمل المديرية بشكل عام.
10. يتمتع العاملين في المديرية بحب الاطلاع، ولديهم رغبة كبيرة في ملاحظة ومراقبة التغيرات التي تحصل حولهم ونقلها للمديرية.
11. لدى العاملين شعور كبير ورغبة لطرح مبادرات يرون انها تساهم في تعزيز عمل المديرية حتى مع شعورهم بعدم تطبيق تلك المقترحات وهذا يدل على أن لديهم إصرار على التطوير.
12. في حال الموافقة على المبادرات الاستراتيجية المطروحة فان مقدميها لديهم كامل الاستعداد للبقاء مع باقي الزملاء لتطوير فهمهم لها وتوضيحها لهم.
13. يؤمن العاملين في المديرية أن ليس هناك عمل متكامل من المرة الأولى لذلك هناك حاجة ماسة للتغذية العكسية التي تبين مواقع القوة والضعف في تطبيق المبادرة وبالتنازل عنها.
14. يمكن للمديرية الاستفادة من الأنماط القيادية في تحسين مبادرات العاملين لديها الاستراتيجية وهذا ما كشفه تحليل الارتباط.
15. كان تأييد جميع الأنماط القيادية في المبادرات الاستراتيجية سواء على المستوى الفرعي او الكلي إيجابيا وبدرجات متفاوتة الامر الذي يمكن المديرية في التركيز على تلك الأنماط لتحسين أدائها استراتيجيا.

## المبحث الثاني: التوصيات

## تمهيد:

استكمالاً لمتطلبات الدراسة في ضوء ما تقدم من أطر نظرية لموضوع سلوك القائد الامني وتأثيره في تحقيق المبادرات الاستراتيجية بأطار نظرية (المسار-الهدف) من ناحية، وما أظهرته التحليلات الميدانية من استنتاجات من ناحية أخرى. فقد تمكنت هذه الدراسة من الوصول إلى بعض من التوصيات التي تساهم في تحقيق التقدم والنجاحات في المديرية مجتمع الدراسة برؤية خاصة، ولجميع منظمات الأعمال برؤية عامة ومن أهم هذه التوصيات ما يلي:

- 1- ضرورة العمل على تبني الافكار الجديدة وتنفيذها اضافة الى استكشاف الفرص التي من شأنها النهوض والارتقاء بواقع المديرية المبحوثة.
- 2- يجب تشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة وتحديث المنهاج المعمول به حالياً لتحقيق فاعلية انجاز الاعمال.
- 3- طالما أنّ جميع الانماط السابقة تؤثر ايجابيا بعناصر المبادرات الاستراتيجية كافة فانه من الضروري التركيز على النمط القيادي الأكثر تأثيرا في المبادرات الاستراتيجية في مديرية مرور كربلاء المقدسة.
- 4- يوصي الباحث بتعزيز النمط التشاركي طالما انه الاكثر تأثيراً في توليد المبادرات عن طريق:
  - أ- اعتماد سياسة الباب المفتوح.
  - ب- تقبل الأفكار مهما كانت بسيطة وعدم اهمالها.
  - ج- بناء علاقات جيدة مع المرؤوسين.
  - د- عقد ندوات شهرية او أسبوعية مستمرة تتضمن حوارات بين القادة والمرؤوسين حول الاعمال الجديدة وإمكانية تطوير الاعمال الحالية.
- 5- ضرورة اهتمام المديرية المبحوثة على جعل عمل المديرية بصورة إلكترونية وبالإفادة من شبكة الأنترنت وذلك لإيصال الخدمات الأزمة إلكترونيا وذلك لتجنب الزخم (خصوصاً بالفترة الحالية التي تشهد تفشي وباء مميت وسريع الانتقال) ولتوفير الخدمة الجيدة.
- 6- إنّ تعمل المديرية على تبني نظرة استراتيجية لتطبيق فلسفة الانماط القيادية التي تساهم في دعم المديرية تجاه المتغيرات البيئية المحيطة بها، او تدريب القادة عليها.

- 7- تشجيع المديرية المبحوثة بموضوع تقديم خدمات جديدة وبطرق مبتكرة فلا بد أن تكون هنالك طرق ووسائل مبتكرة تهتم بها هذه المديرية لرفع المستوى التطويري لها.
- 8- ضرورة اهتمام المديرية المبحوثة بتطوير عملهم من الناحية المالية وذلك لتخطي الأزمات المحتملة وزيادة خدماتها المقدمة للمواطنين، ويمكن ذلك عن طريق:
- أ- تخفيض التكاليف
- ب- تعزيز كفاءة الاستثمار الأمثل لوقت العمل.
- 9- توفير قاعدة بيانات متكاملة عن المواطنين بهدف تقديم أفضل الخدمات لهم.
- 10- لا بد أن يكون هنالك اهتمام بالعمليات الداخلية من التفكير والتخطيط وكما يأتي:
- أ. تهيئة الظروف الملائمة للإبداع بتوفير مناخ ملائم من الحرية في طرح الأفكار.
- ب. تحفيز الموظفين على طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة عن طريق تخصيص مكافآت مالية ومعنوية لكل فكرة جديدة.
- ت. إنَّ خدمات المقدمة لا بد أن تكون جديدة ومبتكرة معتمدة على تكنولوجيا المعلومات متطورة.
- ث. لا بد أن يكون كسب ثقة المواطنين عن طريق المديرية المعمول فيها.
- 11- ضرورة زيادة جودة الخدمات المقدمة للمواطن عن طريق تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم الذين يعملون بتماس مع المواطن.
- 12- لا بد أن يكون هنالك توافق للرأي من قبل قادة المديرية المبحوثة لاتخاذ القرارات المستقبلية الناجحة في تخطي الأزمات والظروف الطارئة والعمل على وضع غرفة عمليات مشتركة لمواكبة الأحداث والتوصل لاتفاقات استراتيجية والخروج باتفاق مشترك يخدم المواطنين.

المصادر

و

المراجع

## المصادر

### القرآن الكريم

- سورة يوسف (الآية 55)
- سورة الأسراء (الآية 24)

### أولاً- المصادر العربية

#### أ/الكتب

1. ابو الفضل، عبد السامي محمد، القيادة الادارية في الاسلام، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، فرجينيا، 1992.
2. ابو شامة، عباس، القيادة في المجال الأمني، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
3. الاسمري، عبد العزيز، القيادة الاستراتيجية ودورها في درء ومواجهة الازمات، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015
4. حريم، حسين، إدارة المنظمات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003
5. حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007
6. الخفاف، عبد المعطي، مبادئ الإدارة الحديثة: منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2009
7. رشوان، حسين عبد الحميد، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2010
8. السباعي، محمود، اصول ادارة الشرطة، مكتبة ومطبعة الشهيد الحسيني، الرياض، 1989
9. الصيرفي، محمد، القيادة الإدارية الإبداعية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021
10. طشطوش، هایل عبد المولى، اساسيات في القيادة والادارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان 2008
11. طعمة، أمل احمد، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، دبيونو للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010
12. عبد الفتاح، عز حسن، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008.

13. العساف، أحمد بن عبد المحسن، مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض، 2009.
14. العلاق، بشير، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008
15. العمرات، احمد صالح، ادارة الشرطة المعاصرة، ط1، عمان، 1997
16. عياصرة، على والفاضل، محمد محمود العودة، الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية، في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006
17. عياصرة، معن محمود وبني احمد، مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008
18. القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000
19. قنديل، علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
20. كلالدة، ظاهر، الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية، دار زهران، عمان، الاردن، 1997
21. اللقاني، أحمد حسين والجمال، علي، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، القاهرة، 1996
22. المصري، ايهاب عيسى وعامر، طارق عبد الرؤوف، القيادة الادارية والقائد الاداري، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2015
23. المعلمي، يحيى عبد الله، محاضرات في القيادة الامنية، دار المعلمي للنشر، الرياض، 1999.
24. النخلة، وفيق جابر، القيادة الإدارية وفن التحفيز، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
25. النمر، سعود محمد ومحمود، محمد فتحي وخاشقجي، هاني يوسف وحمزاوي، محمد سيد، الادارة العامة: الاسس والوظائف، ط2، مطبعة الفرزدق التجارية، الرياض، 1997

## ب/ المجلات والدوريات والمؤتمرات

1. جاف، نظيمة احمد وصادق، زانا مجيد واومر، شيروان عمر، دور المهارات القيادية في تعزيز الالتزام الوظيفي، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ع36، 2019
2. الجشعمي، علي عبد الحسين، إثر السلوك القيادي في الابداع التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، ع98، 2013

3. جمعة، محمد حسن ونوري، حيدر شاكر، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الابداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، كلية الإدارة والاقتصاد، ع90، 2011
4. خميس، هناء نصر الله، السمات القيادية للمدير وأثرها على الكفاءة الانتاجية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، الجامعة التقنية الوسطى، م13، ع44، 2018
5. عايض، عبد اللطيف مصلح، دور القيادة الادارية في تطبيق الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، جامعة العلوم التكنولوجيا اليمنية، م6، ع11، 2013
6. العتيبي، سعد، القيادة الاصلية والابداع: الدور الوسيط للازدهار في العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارة، غزة، مج29، ع2، 2021
7. القحطاني، سعيد العايض والمعمري، ياسر حسن، تأثير الأنماط القيادية على الولاء التنظيمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، كلية ابن رشد للعلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، م6، ع1، 2019
8. المحاسنة، محمد، "أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، ع67، 2006.
9. الموسوي، ميمونة مهدي وعبود، انوار هاشم، تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة الفرات الاوسط، م9، ع35، 2020

### ج/ الرسائل والاطاريح الجامعية

1. البناء، محمد احمد، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الأقصى، كلية الإدارة والسياسة، 2017
2. الحلبي، محمود سمير، دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الأقصى، كلية الإدارة والسياسة، 2017
3. رشوان، سيف الدين جلال، إثر انماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2016
4. الشقحاء، عادل، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2003

5. شقديح، فاديه علي، درجة ممارسة المشرفين التربويين لنظرية(المسار-الهدف) وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين في لواء ماركا، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن، 2020
6. شلش، باسل، أثر الانماط القيادية وفقا لنظرية (المسار-الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2015
7. شيحي، محمد امين، فاعلية السلوك القيادي على الابداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2014
8. عبد الرؤوف، قمبر، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، منشورة، جامعة المدينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018

#### ثانيا/ المصادر الاجنبية

1. Agbim, K. C., Oriarewo, G. O. and Omattah, A. (2013). An exploratory study of the relationship between innovation and change management. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 6, 1-7.
2. Alanazi, T. R., Khalaf, B., & Rasli, A. (2013). Overview of path-goal leadership theory. Jurnal Teknologi, 64(2)
3. Al-Khadash, H. A., & Feridun, M. (2006). Impact of strategic initiatives in management accounting on corporate financial performance: evidence from Amman Stock Exchange. Managing global transitions, 4(4), 299.
4. Allen, L, (1964), "The management profession". MC Graw Hill book Co., New York.
5. Alotaibi, H. (2013). Strategic planning: a practice perspective on strategic initiatives an applied study on Saudi telecommunication companies (Doctoral dissertation, University of Southampton).
6. Al-saadi, M. (2017). Behavioral Foundations for Institutional Building for Business Organizations Behavioral. Publisher: Dar Al Safa for Publication and Distribution, Jordan, Amman.

7. Amo, B. W. (2005). Employee innovation behavior. Doctoral Thesis, Bodø Graduate School of Business, Norway.
8. Armstrong, Michael, (2009). Armstrong's handbook of performance management: an evidencebased guide to delivering high performance, 4th ed , Saxon Graphics Ltd, Derby ,koganpage , London ,United Kingdom.
9. Arnold, K.A. & Loughlin, C., 2013. Integrating transformational and participative versus directive leadership theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1).
10. Avolio, J. & Bass, S. (2002): "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field Experiment", *Academy of Management journal*, Vol.45, No.4.
11. Awan, R., Zaidi, N. R., & Bigger, S. (2008). Relationships between higher education leaders and subordinates in Pakistan: A path-goal approach. *Bulletin of Education and Research*, 30(2), 29-44
12. azizah, S. N. (2021). Gaya Kepemimpinan Path Goal Theory dan Produktivitas Pamong Desa. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 5(1), 100-114. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i1.460>.
13. Barling, J., Christie, A. & Hopton, C., 2011. Leadership. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol 1: Building and Developing the Organization.
14. Barone, D., Peyton, L., Rizzolo, F., Amyot, D., Mylopoulos, J., & Badreddin, O. (2015). Model-based management of strategic initiatives. *Journal on Data Semantics*, 4(3).
15. Bart, B. (2004): "Effectiveness of Innovation Leadership Styles: a Manager's Influence on Ecological Innovation in Construction Projects", *Constructions Innovation*, No. 2
16. Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Cracking the code of change*. If you read nothing else on change, read thesebest-selling articles.
17. Birkinshaw, J. (1997), 'Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives', *Strategic Management Journal*, **18**(3)

18. Brathwaite, J. (2015). How strategic project management and middle management influence implementing strategic initiatives (Doctoral dissertation, University of Southampton).
19. Brown, T. S. and M. R. Gill (2006), 'Charting new horizons with initiative management', Balanced Scorecard Report (September–October)
20. Bryson, J. M. and P. Bromiley (1993), 'Critical factors affecting the planning and implementation of major projects', *Strategic Management Journal*, **14**(5)
21. Burgelman, R. A. (1983c), 'A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm', *Administrative Science Quarterly*, **28**(2)
22. Burgelman, R. A. (1991), 'Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research', *Organization Science*, **2**(3)
23. Burgelman, R. A. (2002), 'Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in', *Administrative Science Quarterly*, **47**(2): 325–357.
24. Burgers, J. H., F. A. J. Van Den Bosch and H. W. Volberda (2008), 'Why new business development projects fail: Coping with the differences of technological versus market knowledge', *Long Range Planning*, **41**(1): 55–73.
25. Burns, J. (1978): "Leadership", New York: Happer & Row Publisher,
26. Chakravarthy, B. S., G. Müller-Stewens, P. Lorange and C. Lechner (2003), 'Defining the contours of the strategy process field', in B. S. Chakravarthy, G. Müller-Stewens, P. Lorange and C. Lechner (eds), *Strategy Process. Shaping the Contours of the Field*: 1–17, Malden: Blackwell Publishing.
27. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA, MIT Press

28. Chauhan, V.S., Dhar, U. and Pathak, R.D. (2005). Factorial constitution of managerial effectiveness: re-examining an instrument in Indian context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1/2).
29. Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *Leadership Quarterly*.
30. Cooke-Davies, T. (2017). Managing strategic initiatives. the Gower Handbook of Programme Management, 2nd Edition, Eds Dennis Lock and Reinhard Wagner, 259-267.
31. Cooke-Davies, T. J., Crawford, L. H., & Lechler, T. G. (2009). Project Management Systems: Moving Project Management from an Operational to a Strategic Discipline. *Project Management Journal*, 40(1)
32. Crossan, M. M. and I. Berdrow (2003), 'Organizational learning and strategic renewal', *Strategic Management Journal*, 24(11)
33. Darragh, J. and A. Campbell (2001), 'Why corporate initiatives get stuck?', *Long Range Planning*, 34(1)
34. De Jong, J. & Den Hartog, D. 2010. Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and innovation management*, Vol. 19, No. 1, 23-36.
35. De Jong, J. P. J. (2007). Individual Innovation The connection between leadership and employees' innovative work behavior. Doctoral thesis, University of Amsterdam, The Netherlands.
36. DeCaro, N. E. (2005). An investigation of the relationship of initiating structure, consideration and gender perception: An examination of the path-goal theory.
37. Delany, E. (2000), 'Strategic development of the multinational subsidiary through subsidiary initiative-taking', *Long Range Planning*, 33(2): 220–244.
38. Dixon, M.L. & Hart, L.K., 2010. The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention. *Journal of Managerial Issues*.

39. Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes. *Strategic Management Journal*, vol.17 (Special Issue)
40. Drazin, R., M. A. Glynn and R. K. Kazanjian (1999), 'Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective', *Academy of Management Review*, **24**(2)
41. Drewniak, R., Drewniak, Z., & Posadzinska, I., 2020, Leadership styles and employee expectations. *European Research Studies*, 23.
42. Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and entrepreneurship - Practice and Principles*. Perfectbound
43. Dubrin, Andrew J., (2001). *Leadership, Research findings, Practice, and Skills*, New York, Houghton Mifflin Company.
44. Dvir, D. and T. Lechler (2004), 'Plans are nothing, changing plans is everything: The impact of changes on project success', *Research Policy*, **33**(1)
45. Eraut, M., (2006). Feedback. *Learning in Health and Social Care*, Vol. 5 No.3,111.
46. Fiedler, F.E. (1976). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
47. Field, A., (2009).” *Discovering statistics using SPSS*”, 3<sup>rd</sup> edition. London: Sage.
48. Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal *Academy of Management Review*, vol. 25, no1,
49. Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
50. Ghoshal, S. and C. A. Bartlett (1994), 'Linking organizational context and managerial action- the dimensions of quality of management', *Strategic Management Journal*, **15**

51. Grinstein, A. (2008), "The Relationships between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Meta-Analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No.1/2
52. Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis with readings* (7<sup>th</sup> ed.). New York: Macmillan.
53. Hansen, M. H., J. M. Podolny and J. Pfeffer (2001), 'So many ties, so little time: A taskcontingency perspective on corporate social capital', in S. M. Gabbay, and R. T. A. J. Leenders (eds), *Social Capital of Organizations: 21–57*, New York, NY: JAI Press.
54. Hattie, J. and H. (2007) Timperley, *The Power of Feedback*, *Review of Educational Research*, Vol.77, No.1, p81.
55. Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). *The work of leadership*. *Harvard Business Review*, 75
56. Henry, A. (2007). *Understanding strategic management*. New York, Oxford University Press
57. Heywood, S., Spungin, J., & Turnbull, D. (2007). *Cracking the complexity code*. *The McKinsey Quarterly*, 2007/2
58. House R. J. (1971). *A path goal theory of leader effectiveness*, *Administrative Science Quarterly*, 16, 3, 321-338.
59. House, R. J., & Mitchell, T. R. (1982). *Path-Goal Theory of Leadership*. *Contemporary Business*, Fall 3.
60. House, R., 2012. *Path - Goal Leadership. Transforming Theories into Practice Leadership*, (1971).
61. House, R.J. & Mitchell, T.R., 2007. *Path-goal theory of leadership*. In *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (2nd ed.).
62. Hsieh, C., J. A. Nickerson and T. R. Zenger (2007), 'Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm', *Journal of Management Studies*, 44(7)

63. Hsieh, H.L., Hsieh, J.R., & Wang, I-L., (2011). Linking personality & innovation: The role of knowledge management. *World transactions on engineering & technology education*. Vol. (9), No. (1), 38-44.
64. Huang, R., Kahai, S., & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*.
65. Huang, X. *et al.*, 2010. Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1).
66. Indvik, J. "A more complete testing of path-goal theory Paper presented at a meeting of the Academy of Management." Anaheim, CA (1988).
67. Iyer.N and Miller.D, (2008) Performance Feedback, Slack, and the Timing of Acquisitions, *The Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 4, p811.
68. Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 25, 201–215.
69. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. 8th ed. Prentice Hall, London
70. Jong, J. P, (2007). Individual innovation, the connection between leadership & employees' innovative work behavior. Academic thesis to obtain the degree of doctorate the university of Amsterdam faculty of economics & business administration.
71. Kaltenbrunn, W. (2009). *Determinants of the performance of strategic initiatives*. Springer Science & Business Media.
72. Kanter, R. M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, vol. 60, July-August issue
73. Kaplan RS, Norton DP (1996) *Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Cambridge.

74. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press
75. Kirkman, Bradley L., Rosen, B., Tesluk, Paul E. and Gibson, C. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, 175–192.
76. Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). *Leadership: do traits matter?* Academy of Management Executive.
77. Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, March-April 1995.
78. Kouzes, J. & Posner B. (1995): "The leadership Challenge", San Francisco: Jossey Bass
79. Kozak, M. A., & Uca, S. (2008). Effective factors in the constitution of leadership styles: A study of Turkish hotel managers. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19(1).
80. Kreutzer, M., & Lechner, C. (2010). Control configurations and strategic initiatives.
81. LaCasse, P. and T. Manzione (2007), 'Initiative management: Putting strategy into action', *Balanced Scorecard Report* (November–December)
82. Lam, C.K., Huang, X. & Chan, S.C.H., 2015. The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*, 58(3).
83. Lechner C, Kreutzer M. 2010. Coordinating growth initiatives in multi-unit corporations, *Long Range Planning*
84. Lechner, C. and S. W. Floyd (2006), 'The role of authority, justification and coalition-building in the development of exploratory initiatives', Winner of the Best Paper Award, Strategic Management Society (Conference 2006).

85. Lechner, C., & Floyd, S. W. (2012). Group influence activities and the performance of strategic initiatives. *Strategic management journal*, 33(5), 478-495.
86. Lechner, C., & Floyd, S. W. 2007. Searching, processing, codifying and practicing - key learning activities in exploratory initiatives. *Long Range Planning*, 40(1)
87. Lechner, C., & Kreutzer, M. 2011. Strategic initiatives: Past, present, and future. In P. Mazolla & F. W. Kellermanns (Eds.), *Handbook of research on strategy process*
88. Leonard-Barton, D. (1992), 'Core capabilities and core rigidities – a paradox in managing new product development', *Strategic Management Journal*, 13(Special Issue S1)
89. Li, Y., Y. Liu and Y. B. Zhao (2006), 'The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms', *Industrial Marketing Management*, 35(3)
90. Lovas, B., and Ghoshal, S. (2000), "Strategy as Guided Evolution", *Strategic Management Journal*, Vol. 21
91. Lunenburg, F.C., 2011. Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1).
92. Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic management: Process, control and implementation*.
93. Malik & Aziz, and Hassan, (2014), "Leadership Behavior and Acceptance of Leaders by Subordinates: Application of Path Goal Theory in Telecom Sector", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 5, No. 2, April
94. Malik, S. H. (2013). Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: A path-goal approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 7(1), 209-222.

95. Marginson, D. E. W. (2002), 'Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a UK organization', *Strategic Management Journal*, **23**(11)
96. Martens, R.; Matthyssensa P. & Vandenbempt, K. (2011). Market strategy renewal as a dynamic incremental process. *Journal of Business Research*, Article in Press.
97. Marx, K. (2012). The role of the social context for strategy-making: examining the impact of embeddedness on the performance of strategic initiatives. Springer Science & Business Media
98. Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T. J., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24(8).
99. McGrath, G.; MacMillan, I. C. & Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, vol. 16
100. McGrath, R. G. (2001), 'Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight', *Academy of Management Journal*, **44**(1)
101. Messmann, G. (2012). Innovative work behaviour: Investigating the nature and facilitation of vocational teachers' contributions to innovation development. Doctoral dissertation, University of Regensburg.
102. Messmann, Gerhard, and Regina H. Mulder. "Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct." *Human Resource Development International* 15.1 (2012): 43-59.
103. Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation, *Management Science*, vol. 24
104. Montpetit-Tourangeau, K., Kairy, D., Ahmed, S., Anaby, D., Bussièrès, A., Lamontagne, M. È., ... & Thomas, A. (2020). A strategic initiative to facilitate knowledge translation research in rehabilitation. *BMC health services research*, 20(1), 1-10.

105. Nag, R., Hambrick, D. C and Chen, M. J. (2007), "What is Strategic Management Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 9
106. Negron, D. (2008). A case study examining the relationship of the path-goal theory leadership styles to profits in El Paso, Texas, Rent-A-Center stores. (Doctoral dissertation). Capella University. Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3331408)
107. Nijenhuis, K. (2015). Impact factors for innovative work behavior in the public sector: The case of the Dutch Fire Department. Master thesis of Business Administration, University of Twente.
108. Noda, T. and J. L. Bower (1996), 'Strategy making as iterated processes of resource allocation', *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue S1)
109. Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and practice*, (7th ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, Inc.
110. O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2005), "Innovation in SMEs: The Impact of Strategic Orientation and Environmental Perceptions", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 2.
111. Olowoselu, Abdulrasheed, Mohamad, Mua'azam bin, and Aboudahr, Shorouk Mohamed Farag Mohamed. (2019), Path-Goal Theory and the Application in Educational Management and Leadership. In: *Education Quarterly Reviews*, Vol.2, No.2.
112. Oukes, T. (2010). Innovative work behavior: A case study at a tire manufacturer. Bachelor thesis, University of Twente.
113. P. Northouse. 2010. *Leadership Theory and Practice*. 5th ed. Sage: United Kingdom.  
P: 20
114. Pettigrew, A. M.; Thomas, H. & Whittington, R. (2006). *Strategy and management*. Sage Publication Ltd.

115. Pfiffner, T and presthus, R, (1976), "public administration", the Rolnd press Co. New York, fifth, ed.
116. PMI. (2013). PMI's Pulse of the Profession ® In-Depth Report: The Competitive Advantage of Effective Talent Management. Retrieved from Newtown Square.
117. Polston-Murdoch, L. (2013). An Investigation of path-goal theory, relationship of leadership style, supervisor-related commitment, and gender. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 13-44.
118. Porter L, Oakland J, Gadd K (1998) Unlocking business performance with self-assessment. *Manag Acc* 76(8):35–37
119. Riffat-un-Nisa Awan, Nayyar Raza Zaidi&Stephen Bigger, (2008),"Relationships Between Higher Education Leaderes and Subordinates in Pakistan:A Path- Goal Approach",*Bulletin of Education and Research*,Vol.30,No.2pp29-44.IVSL.
120. Robbins, S. P, (2005), *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International.
121. Roongrerngsuke, S. and Cheosakul, A. (2002), 360 – Degree Feed back : problems and prospects in Thailand , *Sasin Journal of Management* , vol . 8 . 2002 , 50 – 60
122. Rost, J.C., 2008. *Leadership definition. Leadership: The key concepts*.
123. Schaffer, R. H., & Thomson, H. A. (1992). Successful change programmes begin with results. *Harvard Business Review*, January-February 1992
124. Seetge, J. (2012). *Leading innovation in fast-growing firms: A multiple case study in the Internet industry case study in the Internet industry*. Master thesis of Science in Business Administration. University of Twente.
125. Sekrana, Uma (2003)."*Research methods for business, A skill building approach*",4<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons, Inc.

126. Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1),
127. Shane, S. (2000), 'Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities', *Organization Science*, 11(4)
128. Silverthorne C (2001). A test of the path-goal leadership theory in Taiwan. *Leadership and Organization Dev. J.* 22(4): 151-158.
129. Simons, R. (1991), 'Strategic orientation and top management attention to control-systems', *Strategic Management Journal*, 12(1)
130. Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). Hard Side of Change Management, *The Harvard Business Review*, 83(10).
131. Smith, B. R., C. H. Matthews and M. T. Schenkel (2009), 'Differences in entrepreneurial opportunities: The role of tacitness and codification in opportunity identification', *Journal of Small Business Management*, 47(1)
132. Song, X. M. and M. M. Montoya-Weiss (1998), 'Critical development activities for really new versus incremental products', *Journal of Product Innovation Management*, 15(2): 124–135.
133. Stoner, J., Freeman, R. E. and Gilbert, J. D. (2004). *Management*, 6th ed. India: Baba Barkha Nath Printers.
134. Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, vol. 38, no.4,
135. Van Wart, M., 2013. Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4).
136. Vandegrift, R. & Matusitz, J., 2011. Path-goal theory: A successful Columbia records story. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 21(4).

137. Volberda, H. W., C. Baden-Fuller and F. A. J. van den Bosch (2001), 'Mastering strategic renewal – mobilising renewal journeys in multi-unit firms', *Long Range Planning*, 34(2)
138. Volitich D (2008) *IBM Cognos 8 business intelligence: the official guide*. McGraw-Hill, New York.
139. Walter, J., Lechner, C., & Kellermanns, F. W. (2016). Learning activities, exploration, and the performance of strategic initiatives. *Journal of Management*, 42(3), 769-802.
140. Wielemaker, M. W. (2003), *Managing Initiatives. A Synthesis of the Conditioning and Knowledge-Creating View*, Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
141. Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 6th ed. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
142. Zahra, S. A. and J. C. Hayton (2008), 'The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity', *Journal of Business Venturing*, 23(2)
143. Zahra, S. A., A. P. Nielsen and W. C. Bogner (1999), 'Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 169–189.

ثالثاً: مواقع الانترنت (الشبكة العنكبوتية)

الملاحق

## ملحق (1)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لمقياس الدراسة

ت	اللقب العلمي	اسم الاستاذ	الاختصاص	موقع العمل
1	أ.د.	اكرم محسن الياسري	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
2	أ.د.	ميثاق هاتف الفتلاوي	السلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
3	أ.م.د.	أحمد عبدالله أمانه	أدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
4	أ.م.د.	حسين حريجة غالي الحسنوي	السلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
5	أ.م.د.	سحر عباس حسين الزيايدي	أدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
6	أ.م.د.	شهناز فاضل احمد النجار	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية
7	أ.م.د.	عادل عباس عبد حسين الجنابي	أدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
8	أ.م.د.	عبد الحسين جاسم الاسدي	أدارة مصارف	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
9	أ.م.د.	الهام ناظم عبد الهادي	تسويق	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

\* تم ترتيب اسماء الأساتذة المحكمين حسب اللقب العلمي والحروف الابجدية.

## ملحق (2)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال  
الدراسات العليا

م / استبانة رسالة ماجستير

إلى السادة الضباط والموظفين المدنيين في مديرية مرور كربلاء المقدسة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز رسالة في التخطيط الاستراتيجي الأمني المعادل للماجستير / إدارة الأعمال الموسومة بـ (سلوك القائد الأمني وتأثيره في تحقيق المبادرات الاستراتيجية باطار نظرية المسار- الهدف) : **دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من ضباط وموظفي مديرية مرور كربلاء المقدسة** ) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها، إذ أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :

1. أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية حصراً فلا حاجة لذكر الأسماء والتوقيع على الاستبانة.
2. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في المديرية وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً.
3. يرجى الإجابة بوضع ✓ علامة أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.
4. يرجى الإجابة على جميع فقرات الاستبانة، لأن ترك فقرة بدون اجابة سيؤدي لعدم صلاحيتها ومن ثم اهمالها.
5. الباحث مستعد للإجابة عن اي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

### المحور الاول: معلومات عامة

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

أ. النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى

ب. الفئة العمرية: 30-  40-  50-  60-

ج. التحصيل الدراسي: دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عال   
ماجستير  دكتوراه

د. سنوات الخدمة: 1 - 5  6 - 10  11 - 15  16 - 20   
21 - 25  26 فأكثر

هـ. عدد الدورات المشارك بها: لا يوجد  1 - 3  4 - 6   
7 - 9  10 فأكثر

و. مجال الوظيفة الحالية: أعمال إدارية غير إشرافيه  أعمال إدارية إشرافيه   
مدير قسم  مدير شعبة  عميد

### المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: القيادة: هي كيفية تأثير القائد على المرؤوسين وتشجيعهم وقيادتهم للمساهمة في فعالية ونجاح المنظمة التي هم أعضاء فيها.

المقياس					العبارات
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً	
1	2	3	4	5	
<b>1. النمط التوجيهي: هو النمط الذي يعطي فيه القائد تعليمات مفصلة حول كيفية أداء واجباتهم ولا يسمح لهم بالمشاركة في صنع القرار.</b>					
					1 يجعل المرؤوسين يعرفون ما يتوقع منهم.
					2 يخبر المرؤوسين ما يجب عليهم فعله وكيفية فعله.
					3 يطلب من المرؤوسين ان يتبعوا القواعد الخاصة بالعمل .
					4 يبين مستوى الأداء المطلوب من المرؤوسين .
					5 يقدم معلومات واضحة لما يجب على المرؤوسين القيام به أثناء العمل.
<b>2. النمط المساند: هو النمط الذي يعمل فيه القائد على فهم مشاكل المرؤوسين لتلبية احتياجاتهم.</b>					
					6 يحافظ على علاقة عمل ودية مع المرؤوسين.
					7 ينجز بعض الاعمال لكي يبدو عضوا فاعل في المجموعة.
					8 يقول أشياء تجرح المشاعر الشخصية للمرؤوسين.
					9 يساعد المرؤوسين على التغلب على المشكلات التي تحول دون قيامهم بمهامهم.
					10 يفكر بعق في حاجات المرؤوسين الشخصية.
<b>3. النمط التشاركي: هو النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات قبل تنفيذها.</b>					
					11 يتشاور مع المرؤوسين عند حدوث مشكلة ما.
					12 يستمع باهتمام الى أفكار المرؤوسين ومقترحاتهم.
					13 يتصرف دون مشاورة المرؤوسين.
					14 يطلب من المرؤوسين ابداء مقترحاتهم في حدود واجباتهم.
					15 يطلب من المرؤوسين ابداء مقترحاتهم بخصوص الاعمال المستقبلية للمديرية.
<b>4. النمط الموجه نحو الإنجاز: يقوم على تحفيز المرؤوسين لتحقيق أهداف عالية الأداء لوضعهم أمام المسؤولية وتقديم توقعات عالية وثقة بالنفس.</b>					
					16 يجعل المرؤوسين يشعرون ما يتوقع منهم لأداء أعمالهم بأعلى مستوى.
					17 يضع اهداف تتسم بالتحدي للارتقاء بأداء المرؤوسين.
					18 يشجع على التحسين المستمر في أداء المرؤوسين.
					19 يبين بان لديه شكوكا حول قدرة المرؤوسين في تحقيق معظم الأهداف.
					20 يضع اهداف صعبة ليتولى المرؤوسين تحقيقها.

ثانياً: **المبادرات الاستراتيجية**: هي عمليات ذكية تركز على تقديم القيمة التي تمكن المديرين التنفيذيين من توفير التوجيه الاستراتيجي للإدارة المتمكنة.

المقياس					العبارات
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق	اتفق تماماً	
1	2	3	4	5	
1. استكشاف الفرص: هو إدراك وفهم المشكلات والاحتياجات في سياق عمل الفرد الذي يخلق فرصة للتغيير والتحسين.					
					1. الاطلاع على هياكل وعمليات المديرية كافة.
					2. تبادل الأفكار حول التطورات المطلوبة مع الزملاء.
					3. الاطلاع على اخر المستجدات وأنظمة العمل.
					4. الاطلاع على المفاهيم والرؤى الجديدة لطبيعة العمل المهني للمديرية.
					5. المشاركة في كشف وتنبؤ فرص العمل الجديدة للمديرية.
2. توليد المبادرة: هي عبارة عن تنشيط تطوير الابتكار عن طريق إنشاء واقتراح أفكار للمنتجات أو العمليات الجديدة والقابلة للتطبيق والتي يحتمل أن تكون مفيدة للتعامل مع الفرص المحددة.					
					6. يبادر المنتسبون الى التقييم الشخصي بخصوص قضايا العمل.
					7. ايجاد طريقة مثلى لأداء أعمالهم.
					8. تقديم مقترحات بتغيير أساليب العمل.
					9. طرح أفكار جديدة كلما امكن ذلك.
					10. اعتماد أسلوب التفكير الناقد في العمل.
					11. مناقشة وتصويب الأفكار الجديدة المطروحة من باقي المنتسبين.
3. الترويج للمبادرة: هي مناصرة الأفكار عن طريق إقناع البيئة الاجتماعية بالابتكار المتصور وبناء تحالف مع الذين يتولون المسؤولية ويوفرون المعلومات والموارد والدعم اللازمة.					
					12. مفاتحة الأشخاص ذوي القدرات الابتكارية بهدف اقناعهم بالمبادرة.
					13. طرح المبادرات الجديدة على الزملاء من اجل الحصول على دعمهم الفعال .
					14. طرح المبادرات على المسؤول المباشر أولاً من اجل الحصول على دعمه.
					15. شرح كيفية تطبيق المبادرة الجديدة ضمن سياق العمل العام.
					16. احاول اقناع الاخرين بأهمية المبادرة الجديدة ودورها في الاداء.
4. تنفيذ المبادرة: وهي المرحلة المتمثلة بتجربة أفكار الفرد وإنشاء نموذج أولي للابتكار، وفحص كفايته وتحسينه، والتخطيط الاستراتيجي للممارسة التنظيمية.					
					17. تعريف الزملاء بكيفية تطبيق المبادرة الجديدة
					18. اختبار الحلول لمعالجة اوجه القصور عند وضع الأفكار موضع التنفيذ
					19. معالجة التأثيرات غير لمرغوب فيها عند وضع الأفكار موضع التنفيذ
5. التغذية العكسية: هي كل المعلومات الراجعة التي تساعد في تنظيم وضبط سلوك الفرد والمنظمة وتعديله بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.					
					20. تحديد المحفزات المحتملة لتشجيع التغيير.
					21. تقييم التطور اثناء وضع الأفكار موضع التنفيذ.
					22. وضع معايير من اجل التحقق من نجاح المبادرة.
					23. التفكير بشكل منهجي بنتائج المبادرة.
					24. السعي لتحديد المعرفة المكتسبة من تطبيق المبادرة الجديدة.
					25. تحديد استراتيجيات العمل الممكنة لمواجهة تحديات العمل المستقبلية.
					26. متابعة تحسن أداء المديرية في ظل تطبيق المبادرة الجديدة.

## ملحق 3

## الوسائل الإحصائية المستخدمة

1- النسبة المئوية (شدة الإجابة):

$$\frac{\text{الجزء}}{100 *}$$

الكل

2- الوسط الحسابي:

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}_i}{N}$$

إذ إن:

$\bar{X}$  = تقدير الوسط الحسابي.

$X_i$  = استجابات أفراد العينة.

$N$  = حجم العينة.

3- الوسط الحسابي الموزون :  $\frac{\sum F_i X W_i}{\sum F_i}$

$W \bar{X}$

إذ إن:

$W$  = الوسط الحسابي الموزون.

$F_i$  = التكرار .

4- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس التشتت وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات

انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي.

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$$

إذ إن:

$S$  = تقدير الانحراف المعياري.

$X_i$  = استجابات أفراد العينة.

$F_i$  = التكرار .

$X$  = تقدير الوسط الحسابي للاستجابات.

## 5- معامل الارتباط الخطي البسيط

$$R_{XY} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

## 6- معامل الارتباط المتعدد

$$R_{1.23} = \sqrt{\frac{r^2_{12} + r^2_{13} - 2r_{12} * r_{13} * r_{12}}{1 - r^2_{23}}}$$

7- معامل التحديد  $R^2$  :  $r^2 * r$ 

## 8- معادلة الانحدار البسيط:

$$Y = \alpha + bX_i$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \quad \text{إذ إن:}$$

$Y$  = قيمة  $y$  التقديرية.

$\alpha$  = القيمة الثابتة.

$b$  = ميل خط الانحدار.

## 9- معادلة الانحدار المتعدد:

$$z = \alpha + b_1 X + b_2 y$$

10- اختبار  $T$ : ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للارتباط بين متغيرين .

$$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2_{xy}}}$$

إذ إن:

$r$  = معامل الارتباط .

$n$  = حجم العينة (عدد المشاهدات) .

11- اختبار  $F$ : ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار .

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square error}}$$

## Abstract

The study aims to test the impact of the security leader's behavior according to the (path-goal) theory on strategic initiatives, where the study problem were formulated with many questions centered on the nature of the relationship between the study variables, and the questions were answered through the theoretical and practical frameworks. The study adopted the descriptive analytical approach, and data was collected through a sample of workers in the Traffic Directorate of the Holy Karbala Governorate, which amounted to (125) respondents, and (100) valid forms were retrieved for statistical analysis. Descriptive and inferential statistical analysis tools used ,and a set of conclusions were reached, the most prominent of which was that the Directorate seeks to shift from traditional work to initiatives and creative innovation, which will certainly reflect on the quality of its services, and thus its continued performance in the long run, knowing that its focus in the short term is Absorbing the momentum of the auditors, and that when adopting an innovative and new work system based on strategic initiatives, it will greatly reduce the costs borne by the citizen , in addition to reducing the time for completing transactions as little as possible, that would advance and improve the reality and improve the quality of service.

Keywords: leadership according to the (path-goal) theory, strategic initiatives

The Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
Karbala University - College of  
Administration and Economics  
Department of Business Administration



**The security leader's behavior and it's impact in achieving  
strategic initiatives within path-goal theory framework.  
" An analytical exploratory study of the opinions of a  
sample of employees of the Traffic Directorate in the Holy  
Karbala Governorate. "**

submitted to  
Council of the Administration and Economics College of Karbala  
University as part of the requirements for  
Obtaining a higher diploma equivalent to a master's degree in strategic  
security planning

**Submitted by  
Ali Amer Nasser**

**Supervised by  
Professor Dr.  
Ahmed Kazem Briss**

**2021 A.D**

**1443 A.H**