



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح

الاستراتيجي

(دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية العليا والوسطى في

شركة الحفر العراقية- البصرة)

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

تقدم بها

جاسم سعدون صالح الناجي

ياشرف

الأستاذ الدكتور

محمود فهد عبد علي الدليمي

(2021 م)

(1443هـ)

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ

(2) اِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4)

عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5) . ﴿

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ

سورة العلق, الآية (1-5)

اقرار المشرف

اشهد ان اعداد الرسالة الموسومة بـ (دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي), دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في شركة الحفر العراقية , التي تقدم بها طالب الماجستير (جاسم سعدون صالح) قد جرى تحت اشرافي في قسم ادارة الاعمال - كلية الادارة و الاقتصاد - جامعة كربلاء و هي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال .

المشرف

أ.د. محمود فهد عبد علي

استاذ ادارة الانتاج و العمليات

٢٠٢١ / ١ / ٢٠

توصية السيد رئيس قسم ادارة الاعمال

بناءً على توصية السيد المشرف ارشح هذه الرسالة للمناقشة .

أ. فؤاد حمودي العطار

رئيس قسم ادارة الاعمال

٢٠٢١ / ١ / ٢٠

أقرار الخبير اللغوي

أشهد أن أعداد الرسالة الموسومة بـ (دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي)، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في شركة الحفر العراقية، التي تقدم بها طالب الماجستير (جاسم سعدون صالح) قد راجعتها من الناحية اللغوية و أصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء اللغوية... و لأجله وقعت.



الخبير اللغوي

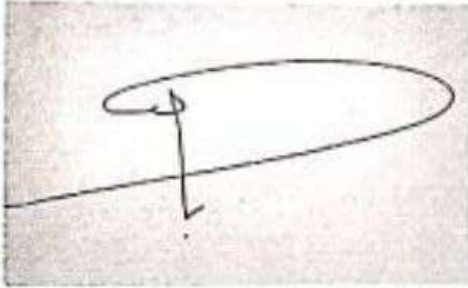
م. د. حسين فالح نجم

جامعة المعقل الاهلية - كلية الآداب

ح/ ٤ / 2021

اقرار الخبير العلمي

اقر بان الرسالة /الاملوحة الموسومة بـ (دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي)
تم تفويها علمياً من قلبي ولأجله وقعت...



التوقيع:

الاسم: ا.م.د / باسم فيصل عبد نافع

كثية الإدارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة / رئيس قسم الإدارة

التاريخ / السبت / 2021/9/4

اقرار الخبير العلمي

اقر بان الرسالة / الاطروحة الموسومة بـ (دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي)
تم تقويمها علمياً من قبلي ولأجاء وقعت...


التوقيع:
الاسم: أ.م.د. ساجد جبار محزاي الفلاوي

الكلية التقنية الإدارية، كوفة، جامعة الفرات الأوسط التقنية

8 / 9/2021

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير/قسم ادارة الاعمال/للطالب (جاسم سعدون صالح) الموسومة بـ (دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي) أرشح هذه الرسالة للمناقشة.



أ.د محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

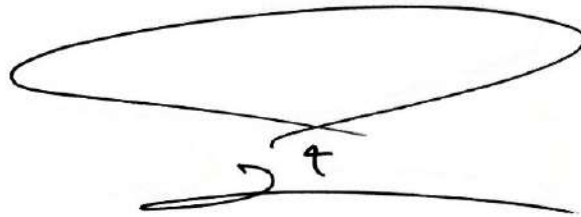


أ.د علاء فرحان طالب

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن اعضاء لجنة المناقشة باننا اطلعنا على بحث الماجستير الموسوم
بـ (دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي)
والمقدمة من الطالب (جاسم سعدون صالح) وقد ناقشنا الطالب في محتوياته
وفيما له علاقة به, ووجدنا انه جدير بالقبول لنيل درجة الماجستير في ادارة
الاعمال بتقدير () .



أ. د. فيصل علوان الطائي

جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد

(رئيساً)

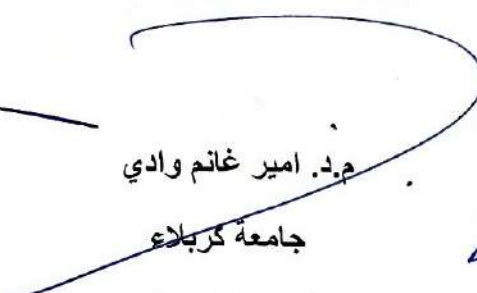


أ. د. محمود فهد عبد علي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً ومشرفاً)



م. د. امير غانم وادي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

(عضواً)



أ. م. محمود أسامة عبدالوهاب

جامعة المستنصرية

كلية الإدارة والاقتصاد

(عضواً)

الاهداء

الى صاحب الفردوس الاعلى...وسراج الامة المنير...وشفيعتها النذير
البشير...رسول الرحمة (محمد بن عبد الله) صلى الله عليه وعلى اله
وصحبة الغر الميامين.

الى روح وجسد.... والدي و والدي رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته.
الى من كان سندي وكان لي عوناً وحمل همي غير مبال.... زوجتي (ام
علي و ام فضل)

الى اصدق الاصحاب اولادي الاعزاء (آيات , علي , بتول , محمد , رسل ,
فاطمة , عباس , فضل . جنى)

الى من كان دعاؤها يخرج من قلبها قبل صوتها صادقا , يضيء الطريق
امامي عمتي (ام محمد رحمها الله و ام بكر حفظها الله)

الى القلعة الحصينة التي الجا اليها عند شدتي اساتذتي الافاضل.

الى جميع اصدقاء الطفولة الأوفياء الذين على عهدهم كما عرفتهم.

جميعا اهدي هذا الجهد المتواضع إليكم .

شكر و عرفان

الحمد لله على ما عرفنا من نفسه , وألهمنا من شكره وفتح لنا من أبواب العلم بربوبيته ودلنا عليه من الإخلاص له في توحيده والصلاة والسلام على امينه على وحيه ونجييه من خلقه محمد بن عبد الله وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبة الغر الميامين , بعد حمده تعالى , حمدا له أول وليس له آخر وفي الوقت الذي انتهى فيه من اعداد هذه الرسالة , من البر و العرفان , والوفاء بالجميل , عليّ أن اسجل شكري الفائق , و تقديرى , و اعتزازي الكبيرين , الى كلّ من وقف الى جانبي , فبعث في الهمة و العزيمة , و من مدّ لي يد العون بأي شكل من الاشكال في مراحل البحث كافة , أو اسدى مشورة او نصيحة لإنجاز هذه الرسالة , و لا سيما مشرفي الاستاذ الدكتور (محمود فهد عبد علي الدليمي) الذي كان موجهها و باذخ الفضل و العلم و العطاء و اساتذتي الاعزاء الاجلاء الذين يعجز اللسان و القلم عن اطراء مآثرهم الكريمة , و اخص منهم - أ.د. علاء فرحان - عميد كلية الادارة و الاقتصاد - جامعة كربلاء , و أ.د. أكرم الياسري - مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية, و أ.د. محمد الجبوري - معاون العميد للشؤون العلمية و الدراسات العليا , و أ. فؤاد العطار رئيس قسم ادارة الاعمال , و أ.م. د. علي احمد فارس - معاون العميد للشؤون الادارية , و أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي , و أ.د. فيصل علوان الطائي , و أ.د. عواد الخالدي , و أ.م. د. عبدالحسين جاسم و أ.م. د. سرمد عبد الجبار , و أ.م. د. حسين حريجة. و لا انسى ان اتقدم بالشكر و جزيل العرفان الى السادة اعضاء لجنة المناقشة الرصينة و اعدهم بان التزم بملاحظاتهم الدقيقة , و توجيهاتهم العلمية الثمينة. كذلك ارى لزاما عليّ ان اشكر اولئك الذين كانوا عوناً و سنداً" لي و لم يبخلوا عليّ بكل ما جعلني اخوض غمار الدراسة بثقة و امان و هم (الواء غازي رحيم مخيلف - مدير استخبارات البصرة سابقا و العميد سامي بدر ماضي معاون مدير استخبارات البصرة و العميد ابادر شريف عبد الرضا و العميد مصطفى حسين سعيد و المقدم محمد هارون و السيد خالد علي و الاخ العزيز راند حميد ناصر و سام م نوري عبد الحسين) و الى زملائي طلبة الدراسات العليا الذين عشت معهم اجمل ايام عمري , و اذكر منهم: باسل جبار , و ياسر محمود فهد , و كرار علي , و حسين مراد , وكمال محمد , و امير عباس, و علي نواف و الاخنت سحر عباس و عادل ولي و حيدر عبد عبيد و صادق مهدي و محسن عبد الامير و مهند جاسم وحاتم كريم و فراس قاسم و حسين الحسيني. و من لا يتسع المجال لذكرهم جميعا لما قدموا من مصادر او نصائح او معلومات , و لا يفوتني ان اشكر السيد حيدر حمود نعمة الموسوي مدير قسم التدريب و التطوير في شركة الحفر العراقية - البصرة الذي كان تعاونه و دوره واضحا في تسهيل مهمتي.

المستخلص

هدف الدراسة هو التعرف على دور القيادة الاستراتيجية من خلال ابعادها (التوجه الاستراتيجي, استثمار المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها, تطوير راس المال البشري, تعزيز الثقافة التنظيمية, التأكيد على الممارسات الاخلاقية, تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال أبعاده (البقاء, التكيف, النمو). وتم ايجاز مشكلة الدراسة الحالية, من خلال التساؤلات الآتية.

ما هو مستوى توافر القيادة الاستراتيجية في شركة الحفر العراقية - البصرة ؟, ما مستوى توفر النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟ ما مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟ ماهي طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟ تم تطبيق الدراسة على مجموعة القادة في المستويات العليا والوسطى في شركة الحفر العراقية - البصرة , إذ اعتمد الباحث على اسلوب العينة القصدية لأراء مجموعة من هذه القيادات والبالغ عددهم (253) مديرا في مختلف المستويات و بالتالي يعتبر المجتمع هو العينة المقصودة, وتم استخدام الاستبانة للحصول على الاجابات و جمع البيانات التي ستخضع للتحليل الاحصائي من خلال استخدام البرامج الاحصائية , Spss, V23, و Amos, V.23, و للأهمية الكبيرة التي تعكسها القيادة بأشخاصها من اثر كبير في زيادة و رفع مستوى الاداء و التحفيز تجاه تحقيق الاهداف التي ينتج عنها تحقيق النجاح على كل المستويات و على المستوى الاستراتيجي بخاصة.

لقد توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات , اهمها ظهرت نتائج الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الاستراتيجية ان الافراد المدروسين كان لديهم موقف ايجابي مرتفع اتجاه متغير القيادة الاستراتيجية وهذا يدل على اهتمام شركة الحفر العراقية - البصرة لهذا المتغير وذلك لأهميته, بينت نتائج اختبار فرضيات التأثير المباشر ان متغير القيادة الاستراتيجية يؤثر في النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية- البصرة وهذا يدل على أن اهتمام الشركة عينة الدراسة بأبعاد القيادة الاستراتيجية من شأنه ان يعزز ايجاباً نجاحها الاستراتيجي,, وقد اختتم الباحث الدراسة الحالية بمجموعة من التوصيات, اهمها ضرورة قيام قادة الشركة موضوع الدراسة بالعمل على امتلاكهم الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الحديثة, التأكيد على القادة الاستراتيجيين للشركة المبحوثة بتطوير مهاراتهم وقدراتهم على اجراء التغييرات الاستراتيجية وتنفيذها, ضرورة فهم القادة في الشركة المبحوثة بأن النمو يبعث الحيوية والنشاط فيها من خلال ما يفرزه من تحديات وما يقدمه من مردودات.

الكلمات المفتاحية : القيادة الاستراتيجية – النجاح الاستراتيجي – شركة الحفر العراقية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ت	الشكر والعرفان
ث	المستخلص
ج-ح	قائمة المحتويات
خ-د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
ر	قائمة الملاحق
1-2	المقدمة
	الفصل الأول : بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
3-14	المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة
15 - 30	المبحث الثاني : منهجية للدراسة العلمية
	الفصل الثاني : المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة
31-57	المبحث الأول : القيادة الاستراتيجية
58-79	المبحث الثاني : النجاح الاستراتيجي
80-82	المبحث الثالث : العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي
	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة
83-97	المبحث الأول : فحص مصداقية وثبات مقاييس الدراسة
98-112	المبحث الثاني : الوصف الاحصائي

قائمة المحتويات

113-128	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات
	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
129-130	المبحث الأول : الاستنتاجات
131-132	المبحث الثاني : التوصيات
133-151	قائمة المصادر
	الملاحق
A	المستخلص باللغة الإنكليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
3	بعض من الدراسات السابقة العربية لمفهوم القيادة الاستراتيجية	1
6	بعض من الدراسات السابقة الاجنبية لمفهوم القيادة الاستراتيجية	2
8	بعض من الدراسات السابقة العربية لمفهوم النجاح الاستراتيجي	3
11	بعض من الدراسات السابقة الاجنبية لمفهوم النجاح الاستراتيجي	4
19-20	وصف مجتمع الدراسة	5
24-25	وصف الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة	6
26-27	وصف محاور استمارة الاستبانة	7
29-30	التعاريف الاجرائية	8
37-38	بعض اسهامات الباحثين لمفهوم القيادة الاستراتيجية	9
41	اوجه الاختلاف بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية	10
47-49	بعض اسهامات الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد القيادة الاستراتيجية	11
62-63	بعض اسهامات الكتاب والباحثين لمفهوم النجاح الاستراتيجي	12
70-72	مقاييس النجاح الاستراتيجي حسب اراء بعض الباحثين	13
84	فحص البيانات المفقود	14
86	اختبار التوزيع الطبيعي	15
87	الترميز والتوصيف	16
88	مدرج ليكرث الخماسي	17
89-90	مؤشرات قاعدة وجودة المطابقة لمعادلات النمذجة الهيكلية	18
92-93	تقديرات نموذج متغير القيادة الاستراتيجية	19
96	تقديرات نموذج متغير النجاح الاستراتيجي	20
97	الثبات البنائي لأداة القياس	21
98	تصنيف الفئات الوصفية	22

99-100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد التوجه الاستراتيجي	23
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد المقدرات الجوهرية	24
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد راس المال البشري	25
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد الثقافة التنظيمية	26
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد الممارسات الاخلاقية	27
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة	28
105-106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير القيادة الاستراتيجية	29
107-108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد البقاء	30
108-109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد النمو	31
109-110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد التكيف	32
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير النجاح الاستراتيجي	33
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة	34
115	تصنيف مستويات علاقة الارتباط	35

116	مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي	36
120-121	مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي	37
123	تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي	38
128	تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي	39

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	المخطط الفرضي للدراسة	1
21	تباين بين نسب الذكور و الاناث	2
21	التباين بين نسب اعمار مجتمع البحث	3
22	التباين بين نسب التحصيل العلمي	4
23	نسب سنوات الخدمة لمجتمع البحث	5
33	القيادة عملية مستمرة	6
39	مركزات القيادة الاستراتيجية	7
45	خصائص القيادة الاستراتيجية	8
46	عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية	9
61	دورة النجاح الاستراتيجي	10
67	عوامل النجاح الاستراتيجي	11
69	استراتيجيات النجاح الاستراتيجي	12
78	مراحل دورة حياة الشركات	13
85	اختبار الشذوذ البيئات	14

91	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية	15
94	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس لنجاح الاستراتيجي	16
106	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية حسب المتوسطات الحسابية	17
111	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير النجاح الاستراتيجي حسب المتوسطات الحسابية	18
112	مخطط يوضح مستوى متغيرات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية	19
122	المسار الانحداري الخاص للفرضية الرئيس الثانية	20
127	المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيس الثانية	21

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
قائمة السادة المحكمين	1
استمارة الاستبانة	2
كتاب تسهيل مهمة	3
كتاب اجابة شركة الحفر العراقية-البصرة	4



من خلال التسارع في الاحداث والتحديات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية, وجدت الشركات ذاتها في دوامة البقاء والنمو والاستمرار او الاضمحلال و الفناء, ولكي تستمر الشركات في ميدان الاعمال والمنافسة لابد لها ان تتكيف مع المتغيرات البيئية والتنافسية, ومن هنا جاءت اهمية هذه الدراسة, للفهم العميق الى القوى المحركة للبيئة الداخلية والخارجية, من اجل تحقيق الاهداف المختلفة التي وجدت من اجلها والاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر التي تواجهها في البيئة التي تعمل بها ومن خلال تلك المتغيرات البيئية والتنافسية لابد من تناول هذه الدراسة دور القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي مجالين تمت دراستهما على نطاق واسع في الأدبيات الأكاديمية, ولكن لم يكن هناك الكثير من التركيز على كيفية الجمع بين المجالين للتأثير على أداء شركات الأعمال, على وجه الخصوص كيف تؤثر القيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي وبالتالي على أداء الأعمال و الوصول الى ما تطمح اليه هذه الشركات من المنافسة في بيئة الاعمال المحلية وصولا الى العالمية.

ان القيادة الاستراتيجية و النجاح الاستراتيجي, هذين المتغيرين مهمان في نجاح ونمو الشركات التي تبحث عن النجاح والمنافسة وضمان بقائها, والاستمرار لأطول فترة ممكنة في ميدان الاعمال, لابد من مواكبة التطور التكنولوجي والعولمة والمنافسة العالمية وكذلك التغير السريع في الظروف البيئية المختلفة التي تواجه الشركات العاملة في القطاعات المختلفة وخاصة النفطية, لذا لابد ان تعمل تلك الشركات على امتلاك القادة الاستراتيجيين, الذي يتصف بالقدرة على التنبؤ بالفرص المحتملة واستشعار التهديدات ومواجهتها ومحاولة تجنبها قبل حدوثها سواء كانت هذه التهديدات من قبل المنافسين أم الظروف البيئية المختلفة ولابد لهؤلاء القادة من امتلاك الرؤيا المستقبلية الواضحة التي تساعد الشركة على وضع الخطط اللازمة لتحقيق الاهداف المرسومة خصوصا بوجود قيادة حكيمة تستطيع الوصول الى العالمية ويتطلب ذلك وجود القادة ذوي المهارات الادارية المعاصرة, القادرين على القيادة التي من خلالها يمكن للشركات البقاء والتكيف والنمو في ميدان الاعمال المحلية والعالمية, من خلال هذه الدراسة ستم مناقشة دور القيادة الاستراتيجية وابعادها في تحقيق النجاح الاستراتيجي بتوضيح دور القادة الاستراتيجيين من خلال اختبار عينة من القيادات العليا و الوسطى في شركة الحفر العراقية- البصرة وقد بلغت العينة القصدية (253) من هذه القيادات, وتضمنت هيكلية الدراسة الدراسة الى (اربعة فصول) على النحو الآتي.

- تناول الفصل الاول: (بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة) من خلال مبحثين, تطرق الاول الى بعض الدراسات السابقة اما المبحث الثاني فقد تناول المنهجية العلمية للدراسة.
- تناول الفصل الثاني: (المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة) تكون من ثلاثة مباحث حيث تطرق المبحث الاول الى المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للقيادة الاستراتيجية, أما المبحث الثاني فقد تطرق الى النجاح الاستراتيجي, اما العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي تم تناوله في المبحث الثالث.
- أما الفصل الثالث : فقد خصص الى (الجانب التطبيقي للدراسة) وقد تضمن ثلاثة مباحث حيث تطرق المبحث الاول فحص مصداقية وثبات مقياس الدراسة, وقد وضع المبحث الثاني الوصف الاحصائي, وبين المبحث الثالث اختبار الفرضيات.
- اما الفصل الرابع : وجاء بمبحثين فكان الاول الاستنتاجات و الثاني التوصيات.

الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

المبحث الاول

بعض الدراسات السابقة

توطئة

يعرض هذا المبحث بعضاً من الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية ومجال الافادة من اعدادها النظري ويركز على عرض الادبيات السابقة التي تناولت متغيرات هذه الدراسة (القيادة الاستراتيجية) المتغير المستقل و(النجاح الاستراتيجي) (المتغير التابع) ,وقد تناول الباحث في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة الاجنبية والدراسات العربية السابقة في موضوع القيادة الاستراتيجية و النجاح الاستراتيجي.

أولاً- الجهود المعرفية السابقة للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

1- الدراسات العربية

جدول رقم (1) بعض من الدراسات السابقة العربية لمفهوم القيادة الاستراتيجية.

أ- دراسة: ابو سمرة, 2019	
عنوان الدراسة	دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية
هدف الدراسة	الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الادارية طبيعة, وقوة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها وتنمية المهارات الادارية.
مجتمع وعينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من (125) شخص من مجتمع الدراسة البالغ(184) من العاملين في وزارة العمل الفلسطينية.
الاسلوب الاحصائي المستخدم	تم استخدام برنامج (Spss) لا جراء مجموعة من التحاليل الاحصائية كالوزن النسبي والانحراف المعياري واختبار كروباخ الفا و معامل ارتباط بيرسون.

الاستبانة	اداة الدراسة
وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية وتنمية المهارات الادارية لدى العاملين في وزارة العمل الفلسطينية .	اهم الاستنتاجات
تعزيز دور القيادة الاستراتيجية بالوزارة من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات الخاصة والعمل على تهيئة قادة مستقبلين واعدادهم والعمل على تكليف الموظفين ذوي التقييم السنوي العالي بالأدوار الاستراتيجية باعتبارهم القيادة الاستراتيجية المستقبلية.	اهم التوصيات
ب- دراسة: موحى, 2020	
تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	عنوان الدراسة
مدى تأثير القيادة الاستراتيجية من خلال ابعادها في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية	اهداف الدراسة
طبقت هذه الدراسة على عينة من الموظفين في جامعة الامام الصادق عليه السلام وكلية الامام الكاظم عليه السلام والبالغ عددهم (91) موظفا في محافظة ميسان.	مجتمع وعينة الدراسة
الاستبانة	اداة الدراسة
اعتمدت الدراسة على مجموعة من الاساليب الاحصائية واهمها(التحليل العاملي التوكيدي, كرونباخ الفا, الوسط الحسابي الموزون, الانحراف المعياري, والموجودة في برنامج spss v.23 و v.25.Amose).	الاسلوب الاحصائي المستخدم
وكان من ابرزها تقارب اهتمامات جامعة الامام الصادق عليه السلام وكلية الامام الكاظم بتوظيف الافراد ممن لديهم الكفاءة والخبرة وكذلك الاهتمام الواضح بالإسناد والدعم للعاملين فيهما من اجل المحافظة عليهم.	اهم الاستنتاجات

<p>اخذ بضرورة ادراك موظفيهم لمعنى الاتجاه الاستراتيجي من اجل تحديد الرؤيا المستقبلية والاهداف وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وضرورة تدريب موظفيهم بصورة مستمرة وفق برنامج مدروس يتم تحديده من قبل الادارة العليا.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>ت- دراسة: حسين, 2020</p>	
<p>العلاقة بين تطور القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والمدراء في الفنادق المبحوثة والذي بلغ عددهم (1260) عاملاً ومديراً , اما عينة البحث فقد كان عددهم (67) من المدراء والمفوضين ومعاونيهم ومدراء الاقسام والشعب , حيث اعتمدت الباحثة العينة القصدية العمدية بما يخدم هدف البحث.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>بيرسون, كرونباخ الفل, المتوفرة في برنامج (Spss)</p>	<p>الاسلوب الاحصائي المستخدم</p>
<p>الاستبانة</p>	<p>اداة الدراسة</p>
<p>تهتم تطوير القيادة الاستراتيجية بتفعيل العاملين في المجال الفندقي (أي راس المال البشري) باستثمارهم اكثر من تطويرهم من ناحية القدرات الابداعية وخبراتهم ومهاراتهم في العمل الفندقي .</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>ايجاد برامج واجراءات بتنمية القيادة لاستثمارها ونجد ان غالبية الحديث يدور حول القيادة العليا, وهذه المهمة تقع على عاتق الدولة لا اعداد القادة من اجل رفد قطاعات الدولة العامة والخاصة بهم</p>	<p>اهم التوصيات</p>

2- الدراسات الاجنبية

جدول رقم (2) بعض من الدراسات السابقة الاجنبية لمفهوم القيادة الاستراتيجية.

أ- دراسة:OLAKA,2017	
عنوان الدراسة	Strategic leadership and implementation of Kenya's commercial banking strategy.
	القيادة الاستراتيجية وتنفيذها استراتيجية البنوك التجارية في كينيا
اهداف الدراسة	الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية للتحقق من تأثير القيادة الاستراتيجية على الافعال الاستراتيجية في البنوك التجارية في كينيا
مجتمع وعينة الدراسة	طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (406) مشاركين يمثلون القيادة الاستراتيجية في (40) بنك تجاري في كينيا.
الاسلوب الاحصائي المستخدم	تحليل الانحدار ,ارتباط بيرسون , الانحراف المعياري
اداة الدراسة	الاستبانة
اهم الاستنتاجات	ضرورة قيام البنوك بتشجيع تقاسم الموارد عبر الوحدات في كينيا وخارجها وكذلك بناء قدرات جديدة والاستفادة من مواردها.
اهم التوصيات	تقوم البنوك بتطوير ثقافة تنظيمية فريدة من نوعها وتشجيع الافكار الاستراتيجية وكذلك السعي وراء فرص ريادة الاعمال .
ب- دراسة:Eliogu &Anenih,2017	
عنوان الدراسة	PublicSector in Leadership Strategic Administration in Nigeria.
	القيادة الاستراتيجية في ادارة القطاع العام في نيجيريا .
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى اجراء التقييم النقدي لفعالية القيادة في القطاع العام في نيجيريا التي تركز مدى فاعلية واهمية القيادة في نجاح ادارة القطاع العام.

شملت عينة الدراسة (17) من كبار الموظفين من المديرين ونواب المديرين ومساعدتهم في الصندوق الاستئماني للتعليم العالي.	مجتمع وعينة الدراسة
المنهاج الوصفي , المقابلة الشخصية مصدراً أساساً لجمع المعلومات بسبب طبيعة المشروع البحثي مع أهدافه المعلنة (التحليل العلمي غير الاحصائي لاستخلاص استنتاجات من الملاحظات غير الرقمية).	الاسلوب الاحصائي المستخدم
المقابلة الشخصية وجمع المعلومات.	اداة الدراسة
لا بد من ان تكون العلاقة بين الادارة العامة والقيادة متناسقة حيث ان الادارة الفعالة تعتمد على القيادة الفعالة .	اهم الاستنتاجات
الابد من حل المشاكل في القطاع العام الداخلية منها والخارجية في القطاع العام في نيجيريا من خلال تطوير وتدريب القيادة الادارية واستخدام مناهج تدريبية حديثة واشراكهم في المؤتمرات الدولية.	اهم التوصيات
ت- دراسة: Mui etal,2018	
The Impact of Strategic Leadership on organizational Performance of Small Medium Enterises(SME)in Malaysia	عنوان الدراسة
تأثير القيادة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا .	
اثبات تأثير القيادة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي للشركات الصغيرة و المتوسطة في ماليزيا.	هدف الدراسة
شملت عينة الدراسة (100) شخص من اعضاء مجلس الادارة و الرئيس التنفيذي والمديرين التنفيذيين في (10) من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة موار.	مجتمع وعينة الدراسة
بيرسون, كروباخ الف, والانحدار المتوفرة في برنامج (Spss)	الاسلوب الاحصائي المستخدم
الاستبانة	اداة الدراسة

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من ابرزها ان الروية القيادية والتوجه الاستراتيجي والقدرة على الابتكار لها تأثير ايجابي على الاداء التنظيمي.	اهم الاستنتاجات
لقد اوصت الدراسة الادارة العليا في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا بتشجيع التعلم و التحفيز لدوره في تعزيز الاداء التنظيمي.	اهم التوصيات

ثانيا- الجهود المعرفية السابقة للمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)

1-الدراسات العربية

جدول رقم (3) بعض من الدراسات السابقة العربية لمفهوم النجاح الاستراتيجي.

أ- دراسة : علوان واخرون,2018	
عنوان الدراسة	النجاح الاستراتيجي و دور في تحقيق قيمة المنظمة
اهداف الدراسة	تشخيص طبيعة العلاقة بين النجاح الاستراتيجي والقيمة المظمية للجامعات بابل, وكلية المستقبل الجامعة وكذلك التزام الجامعات المبحوثة في تبني معايير النجاح الاستراتيجي لتحقيق قيمة عليا لا عمالها,
مجتمع وعينة الدراسة	حدد بحث الدراسة مجتمعاً مؤلفاً من عینتین قصديتین من التدريسيين في كلية المستقبل الجامعة الاهلية وجامعة بابل ,اما عينة بحث الدراسة فقد توزعت بمعدل (30) تدريسيياً من كلية المستقبل الاهلية, و (30) تدريسيياً من جامعة بابل
الاسلوب الاحصائي	البرنامج الاحصائي Spss ارتباط بيرسون , تحليل الانحدار المتعدد, اختبار T, واختبار f,معامل التحديد(R) للتعرف على قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد, تحديد التباين لقياس الفروقات المعنوية بين مجتمعي بحث الدراسة المستقلين.
اداة الدراسة	الاستبانة

<p>يؤثر النجاح الاستراتيجي في درجة التزام المؤسسات التعليمية ازاء المستفيدين من خدماتها وتقييمها لرضاهم في اطار سعيها للتكيف مع المتغيرات البيئية والبقاء في ميدان المنافسة مع المؤسسات الاخرى لتحقيق اعلى مستوى من النمو.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>لا بد ان توسع كلية المستقبل توسعا جغرافيا محسوبا تغطي من خلاله المناطق التي يندر فيها وجود الجامعات الحكومية لتحقيق اتصال وفهم الطلبة الجدد اكثر بما يسهم في تخفيض الكلف واستفادة اوسع من خدماتها الحالية.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>ب- دراسة: العاني , حمد, 2019</p>	
<p>اسهامات القيادة الاخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تسليط الضوء على مفاهيم القيادة الاخلاقية , والنجاح الاستراتيجي من خلال ربط متغيرات الدراسة ميدانيا في اطار معالجة منهجية وصفية تحليلية وصياغة مخطط نظري يصف شكل العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة من اجل الوصول الى وضع الاستنتاجات والتوصيات اللازمة بطريقة علمية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>يتكون مجتمع بحث الدراسة من خمس كليات اهلية , تمثلت ب(كلية الحدباء, جامعة الكتاب , جامعة النور, كلية القائم, جامعة نوروز) اما عينة البحث فقد تكونت من (300) من الافراد العاملين في هذه الكليات .</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>الوسط الحسابي , الانحراف المعياري والانحدار البسيط والمتعدد ,معامل الارتباط, معامل التحديد, (R) اختبار T , اختبار F.</p>	<p>الاسلوب الاحصائي</p>
<p>الاستبانة</p>	<p>اداة الدراسة</p>
<p>ان الافراد العاملين في الجامعات الاهلية يرون ان مدراءهم يتمتعون بصفات القائد الاخلاقي من خلال ذلك تحقق نجاح جيد نتيجة لتكيفها المستمر مع المتغيرات البيئية ومجاراتها للتطور العلمي والتكنولوجي, ومواجهة التحديات البيئية المختلفة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>

<p>من المهم ان يتم ترسيخ ثقافة اخلاقيات العمل في كل الجامعات الحكومية والاهلية, وان تكون منهجاً عاماً يحتذى به, لكي تصل ادارة الجامعات الى النجاح الاستراتيجي لابد ان تسعى لتحقيقه بشتى الوسائل والطرق وبشكل اخلاقي بعيد عن اساليب الاحتيال والفساد والمحسوبية.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>ت- دراسة: البشاشة والمري, (2020)</p>	
<p>أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك القطرية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>قياس وتحليل اثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية.</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية القطرية , والبالغ عددها خمسة بنوك وقد شمل تحليل بحث الدراسة على المديرين العاملين في الادارة العليا والوسطى ومدراء المكاتب والفروع في البنوك القطرية وعينة الدراسة من الموظفين العاملين في الادارتين العليا والوسطى في هذه البنوك والبالغ عددهم (197)</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>الوسط الحسابي , الانحراف المعياري والانحدار البسيط والمتعدد , معامل الارتباط, معامل التحديد, (R) اختبار T , اختبار F.</p>	<p>الاسلوب الاحصائي</p>
<p>الاستبانة</p>	<p>اداة الدراسة</p>
<p>تسعى البنوك التجارية القطرية الى تضمين استراتيجيات رفع قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بشكل اكثر كفاءة ومرونة من ذي قبل بالإضافة الى سعيها لتبني احداث الاصدارات التكنولوجية التي تعينها على تحقيق النجاح الاستراتيجي.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>ضرورة تبني البنوك القطرية محل الدراسة مفهوم الرشاقة الاستراتيجية للاستفادة من مخرجاته وتطوير الخدمات مصرفية وتلبية احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية وتحقيق النجاح الاستراتيجي التي تعمل للوصول اليه</p>	<p>اهم التوصيات</p>

2-الدراسات الاجنبية

جدول رقم (4) بعض من الدراسات السابقة الاجنبية لمفهوم النجاح الاستراتيجي.

أ- دراسة: Mazurencu-Marinescu & TraianPele (2012)	
Modeling the strategic success factors of the romanian ict based companies.	عنوان الدراسة
نمذجة عوامل النجاح الاستراتيجية للشركات القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرومانية	
استخدام متغيرات جديدة لتحديد عوامل النجاح الاستراتيجي التي تميز اداء الشركات العاملة في هذه المتغيرات والتي تميزها عن بقية الشركات.	هدف الدراسة
يتضمن مجتمع الدراسة 68000 شركة مسجلة بسجل الشركات من تاريخ 2002 لغاية 2008 قبل الازمة المالية وتم اختيار العينة من 607 شركة .	مجتمع وعينة الدراسة
الوسط الحسابي , الانحراف المعياري والانحدار البسيط والمتعدد ,معامل الارتباط, معامل التحديد, (R) اختبار T , اختبار F.	الاسلوب الاحصائي
الاستبانة	اداة الدراسة
ظهر ان هنالك عاملين. الاول التدبير المالية (صافي راس المال, اجمالي الاصول ,الديون طويلة الاجل)كانت ذات تأثير كبير على بقاء الشركة للمدى الطويل اما العامل الثاني وهو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الرغم من كونه عاملا مهماً ايضا الا انه لم يكن ذا تأثير على بقاء الشركات .	اهم الاستنتاجات

<p>لابد من البحث عن متغيرات حديثة داخل القطاعات الفرعية للشركات وبسبب ان لكل قطاع بيئة فرعية في الصناعة تميزها عن بقية الشركات العاملة بالقطاعات الاخرى .</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>ت- دراسة : Carvalho, 2016</p>	
<p>Drivers of Strategic Success in a Crisis Environment</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>محركات النجاح الاستراتيجي في بيئة الأزمة</p>	
<p>الحصول على اجابات لشرح سبب عمل بعض الشركات في بيئة مضطربة وتحقيق اداء جيد بينما البعض الاخر لا ينجح</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>يتكون مجتمع الدراسة من 76812 شركة في جميع انحاء البرازيل وتم اختيار عينة عشوائية للدراسة متكونة من (108) شركة برازيلية وتم اعتماد متغيرات تطبيقها في هذه الشركات وملاحظة مدى قدرتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي .</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>الوسط الحسابي , الانحراف المعياري والانحدار البسيط والمتعدد , معامل الارتباط, معامل التحديد, (R) اختبار T , اختبار F.</p>	<p>الاسلوب الاحصائي</p>
<p>الاستبانة</p>	
<p>لابد من حث الادارة العليا في اختيار التقنيات الجديدة والاستثمار الجيد وتطوير عملية الابتكار التي تؤثر على الاداء في تطوير تحقيق النجاح الاستراتيجي.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>بناء شبكة اتصالات وعلاقات وتحسين الموارد الحيوية و استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تساعد الادارة العليا و الوسطى في الشركات على الوصول الى النجاح الاستراتيجي.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

ث- Esfahani et al,2018	
The success of strategic planning in health care organizations of Iran .	عنوان الدراسة
نجاح الاستراتيجي في مؤسسات الرعاية الصحية الإيرانية	
مساعدة مديري الرعاية الصحية على صياغة وتنفيذ خطط استراتيجية مناسبة لتحقيق النجاح في الأعمال	هدف الدراسة
مسح شامل لجميع مدراء مؤسسات الرعاية الصحية في طهران البالغ 110 وحصلت الاستجابة فقط من 99 من مدراء مؤسسات الرعاية الصحية في طهران الذين شملتهم الاستبانة.	مجتمع وعينة الدراسة
الاستبانة	الاسلوب الاحصائي
استخدام تحليل الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون .	اداة الدراسة
ظهر ان عدم اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى الفشل و التخلي المبكر عن الخطة الاستراتيجية وان عدم وجود قدرات في صياغة ومعرفة طريقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وعدم تغيير الهياكل التنظيمية والثقافة والعمليات يؤدي إلى تحسن أقل في الرعاية الصحية و لن يكون هناك نجاح كبير فضلا عن ان المديرين يعتبرون التخطيط الاستراتيجي هدفاً. ونتيجة لذلك ، يقومون فقط بصياغة خطة استراتيجية وإيلاء اهتمام أقل للجودة في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة لتحقيق النجاح التنظيمي .	اهم الاستنتاجات
الدراسات المستقبلية يجب ان يتم النظر في تحديات صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في قطاع الرعاية الصحية وهذا من شأنه أن يعطي رؤية أفضل لنجاح التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الرعاية الصحية.	اهم التوصيات

ثالثاً- مناقشة الدراسات السابقة

بعد ان جرى عرض الدراسات السابقة, تختص هذه الفقرة بتحديد جانبين مهمين وهما: مجالات الافادة من الدراسات السابقة ووجه تميز الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة.

أ- مجال الإفادة من الدراسات السابقة بما يأتي

- 1- افادت الدراسات والاسهامات المعرفية السابقة الباحث في عملية تحديد البناء الفكري و المنطقي للعلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.
- 2- اسهمت الجهود المعرفية السابقة في إعطاء تصور فكري شامل حول خطوات اعداد المنهجية العلمية للدراسة الحالية وكيفية تسلسل فقراتها.
- 3- عززت الدراسات السابقة المعرفة الضمنية والظاهرية لدى الباحث عن كيفية معمارية مفاهيمية وتطبيقية لا كمال متطلبات الدراسة الحالية بما يعزز من رصانتها العلمية.
- 4- ساهمت الدراسات السابقة وبشكل مباشر في تحديد واختيار افضل المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة الحالية.
- 5- الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم الدراسة الحالية واعتماد الاسلوب الاحصائي المناسب.

ب- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

- 1- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لأنها جمعت بين متغيرين (القيادة الاستراتيجية المتغير المستقل و النجاح الاستراتيجي المتغير المعتمد) ولم تأخذ الدراسات السابقة هذه المتغيرات مجتمعة.
- 2- تعد هذه الدراسة حسب علم الباحث الاولى بمتغيراتها التي سوف تطبق في البيئة العراقية التي تتمايز ثقافياً واجتماعياً.
- 3- تساهم هذه الدراسة بإبراز دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة المخاطر والازمات بفاعلية من اجل تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- 4- تبين الدراسة علاقة ابعاد النجاح الاستراتيجي (البقاء والتكيف والنمو) بمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية ومدى تأثيرها في القيادة الاستراتيجية.
- 5- ركزت الدراسة الحالية على دور القيادة العليا والوسطى في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالشركة المبحوثة.

المبحث الثاني

المنهجية العلمية للدراسة

توطئة:

يتناول هذا المبحث الخطوات والفقرات الرئيسة لمنهجية الدراسة, التي تتكون من: مشكلة الدراسة الحالية واهمية الدراسة, وكذلك الاهداف, والعينة ومجتمع الدراسة, والاساليب الاحصائية, واساليب جمع المعلومات, والتعاريف الاجرائية الخاصة بالباحث وفرضيات الدراسة, ومخطط الدراسة الفرضي وكما يأتي .

اولاً. مشكلة الدراسة:

يعد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من الموضوعات الحديثة والمهمة للشركات التي تسعى للوصول الى اسواق جديدة سواء كانت محلية أم عالمية في ميدان الاعمال, وكذلك لتعزيز مكانتها وقيمتها في تلك الاسواق, وتعمل على التميز عن الشركات الاخرى من خلال ادراك المنافع الكبيرة التي يمكن الحصول عليها من تطبيق مفهوم القيادة الاستراتيجية الناجحة, حيث تنطلق مشكلة الدراسة الحالية من خلال عدم الاهتمام الواضح بالدور الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية في تطوير شركة الحفر العراقية, الامر الذي ينعكس على مستقبل القطاع النفطي وبقائه عنصراً فاعلاً في الاقتصاد العراقي من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي الذي ينبغي ان تخطط له الشركة بوصفها اهم الشركات في البلد . ويمكن ابراز مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الاتية:

- 1- ما مستوى توافر القيادة الاستراتيجية في شركة الحفر العراقية - البصرة ؟
- 2- ما مستوى توفر النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟
- 4- ما مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟

ثانيا: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية من أهمية الدور الذي يؤديه القادة الاستراتيجيون في تمكين الشركة المبحوثة من القيام بأدوارها وانشطتها, بالشكل الذي يؤهلها لتصبح ريادية في مجال عملها, وتحقيق النجاح في ادارتها نحو التميز والعالمية, ويمكن ايجاز أهمية البحث بالنقاط الآتية:

- 1- ساهمت الدراسة في مناقشة موضوعات معاصرة وحديثة, ولها أهمية كبيرة في عمل الشركات سواء كانت ربحية أم غير ربحية .
- 2- أسهمت في توفير معلومات تساعد القادة في الادارة العليا والوسطى للشركة المبحوثة من اجل تعزيز جوانب القوة وكذلك معالجة نقاط الضعف .
- 3- تحديد المقاييس المهمة لقياس القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- 4- تسهم هذه الدراسة في تحديد التوصيات التي تتوافق معها معرفيا بالإضافة الى طرح المقترحات والاليات لغرض تنفيذها تقديم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة الحالية.
- 5- سوف تسهم الدراسة في تقديم مقدمات للباحثين الاخرين لدراسة موضوعات تخص متغيرات الدراسة الحالية لم يتمكن الباحث من دراستها.

ثالثا: اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بشكل اساسي الى بيان(دور القيادة الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي) بالإضافة الى الاهداف الفرعية الآتية:

- 1- قياس مستوى ادراك العاملين ,عينة الدراسة ,لتوفير القيادة الاستراتيجية في شركة الحفر العراقية – البصرة.
- 2- قياس مستوى توافر النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- 3- قياس مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- 4- معرفة مدى قدرة الشركة المبحوثة على تبني ابعاد القيادة الاستراتيجية والتي تؤهلها لتحقيق النجاح الاستراتيجي ,و مواجهة المتغيرات والتكيف مع البيئات المختلفة.
- 5-الوصول الى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات التي سوف تسهم في تطوير الشركة المبحوثة.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث:

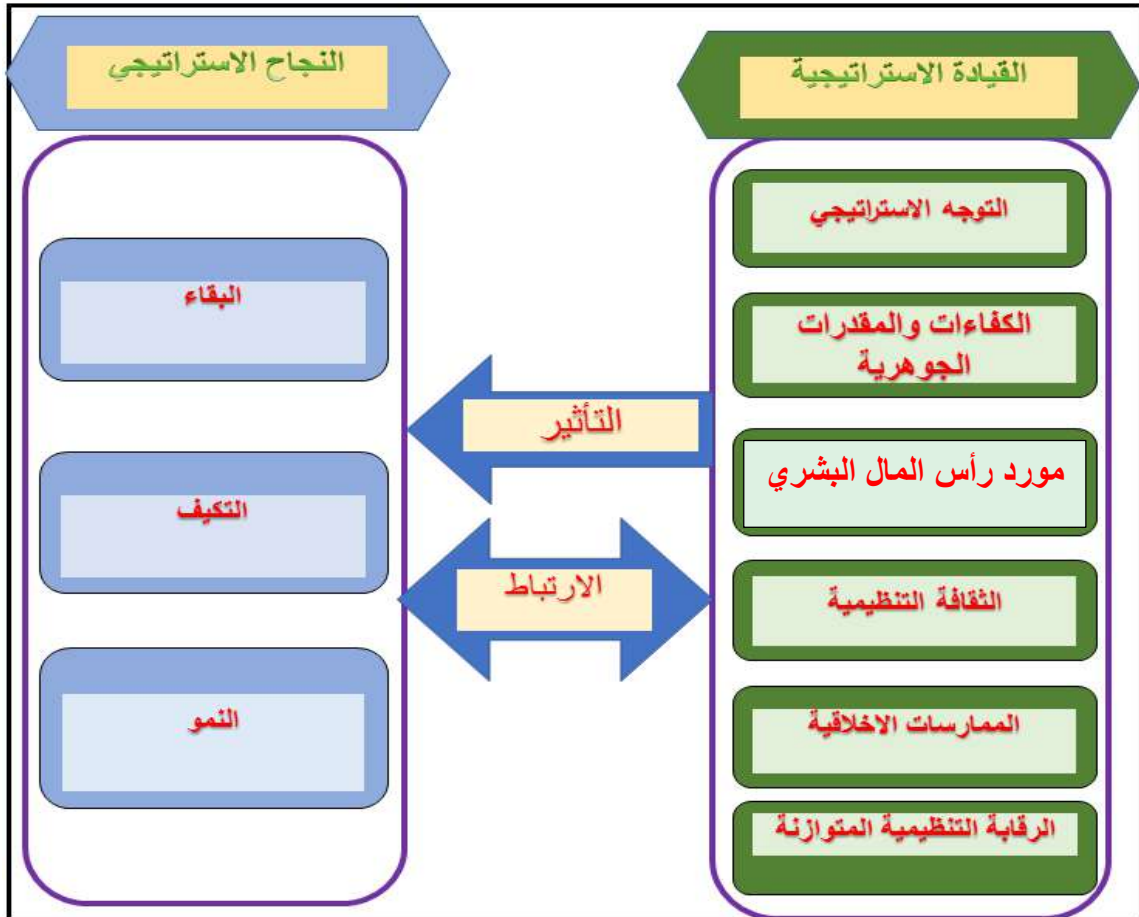
استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة, وتحقيقاً لأهدافها لابد من العمل على ايجاد الحلول المنهجية المناسبة من خلال تصميم مخطط فرضي للوصول الى علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. وكما يلي المخطط الفرضي للمتغيرات الدراسة الاساسية هي.

أ- المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) ويشمل ستة ابعاد:-

(التوجه الاستراتيجي, الكفاءات والمقدرات الجوهرية, مورد راس المال البشري, الثقافة التنظيمية, الممارسات الاخلاقية, الرقابة التنظيمية المتوازنة).

ب- المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) ويشمل ثلاثة ابعاد:-

(البقاء , التكيف , النمو).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من أعداد الباحث

خامسا: فرضيات الدراسة:

اولا. الفرضية الرئيسية الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي).

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التوجه الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي بأبعاده.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الكفاءات والمقدرات الجوهرية ومتغير النجاح الاستراتيجي بأبعادها.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير راس المال البشري والنجاح الاستراتيجي بأبعادها.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الثقافة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي بأبعادها.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الممارسات الاخلاقية والنجاح الاستراتيجي بأبعاده.
6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة والنجاح الاستراتيجي بأبعادها.

ثانيا. الفرضية الرئيسية الثانية

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاستراتيجية في متغير النجاح الاستراتيجي)

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التوجه الاستراتيجي في متغير النجاح الاستراتيجي.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الكفاءات والمقدرات الجوهرية في متغير النجاح الاستراتيجي.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تطوير راس المال البشري في متغير النجاح الاستراتيجي.
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الثقافة التنظيمية في متغير النجاح الاستراتيجي.
- 5- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الممارسات الاخلاقية في متغير النجاح الاستراتيجي.
- 6- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الرقابة التنظيمية المتوازنة في متغير النجاح الاستراتيجي.

سادسا - وصف مجتمع الدراسة وعينته :

1- وصف المجتمع

شركة الحفر العراقية في البصرة هي شركة عراقية تابعة إلى وزارة النفط العراقية أسست عام 1990، لغرض تقديم خدمات الحفر والاستخراج الى الشركات النفطية الوطنية بعد ان كان هذا النشاط يدار من قبل الشركات الاخرى بهدف توسيع وتطوير عمليات الحفر والاستخراج لتتناسب مع قدرات العراق في مجال استخراج النفط والغاز, وشركة الحفر العراقية هي الشركة الحكومية الوحيدة في العراق ,ويتوزع نشاط عملها على ارجاء العراق كافة من الشمال الى اقصى الجنوب ,ان الهدف الاساسي للشركة هو المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال الصناعة النفطية.

تم اختيار عينة قصدية تتكون من السادة المسؤولين من مدير عام ومعاون مدير عام ومدراء الهيئة ومدراء الاقسام والشعب وكبار الموظفين في شركة الحفر العراقية كمجتمع للدراسة, حيث تتألف من (9) هيئات كل هيئة تتألف من (3-6) اقسام و كل قسم يتألف من 3-5 شعبة ,واقسام غير مرتبطة بهيئات و يبلغ عددهم (5310), وكان الغرض من تأسيسها هو تركيز عمليات الحفر والاستصلاح في شركة عراقية واحدة، بعد ان كانت هذه العمليات تتم من قبل شركات الاستخراج مثل شركة نفط الجنوب و نفط الشمال. كما موضح في الجدول (5):-.

الجدول (5) وصف مجتمع الدراسة

1	المقر الرئيس	البصرة – البرجسية
2	سنة التأسيس	1990
3	عدد العاملين	5310
4	مدير عام	1
5	معاون مدير عام	2
6	عدد الهيئات	9 هيئات
7	عدد الاقسام	6-3
8	شعب	5-3

54	عدد مدراء الاقسام	9
187	عدد مدراء الشعب	10

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على قسم التدريب والتطوير في شركة الحفر - البصرة
2- عينة الدراسة

قام الباحث لأغراض اختبار الفرضيات وتحقيق اهداف الدراسة باستخدام أسلوب العينة القصدية الى مفردات مجتمع الدراسة الحالي المتكون من المدير العام والمعاونين ومدراء الهيئة و جميع مديري الاقسام والشعب العاملين في شركة الحفر العراقية والبالغ عددهم(253) ويرى (Roscoe,1975) ان يكون حجم العينة اكبر من 30 و اقل من 500 مناسباً لمعظم البحوث (Sekaran & Bougie, 2016:264) لذا جرى توزيع (253) استمارة استبانة وتم تحليل (221) استمارة صالحة ومستردة حيث ظهر هناك (32) استمارة لم يتم الاجابة عليها لذلك لم يتم اخذها بنظر الاعتبار عند القيام بأجراء التحليل الاحصائي والجدول (5) يوضح اعداد المدراء العاملين و معاونين ومدراء الهيئات و الاقسام والشعب الذي يتكون منه مجتمع الدراسة في شركة الحفر العراقية.

3- وصف عينة الدراسة.

أ- النوع الاجتماعي :-

نلاحظ من الجدول (6) ان نسبة الذكور (84.17%) في حين نسبة الاناث (15.83%)، وقد يعزى هذا الفارق الكبير لاعتقاد الباحث ان طبيعة عمل مديرية شركة الحفر العراقية -البصرة الذي يتسم بالخطورة والجهد والعناء نوعاً ما وذلك لأنهم يعملون على حفر الابار النفطية في الاماكن النائية وذات الخطورة العالية وهذا العمل يكون شاقاً على النساء ضمن هذه المحافظة فضلا عن الخصوصية التي تتمتع بها.

ويبين الشكل (2) هذا التباين في النسب.



الشكل (2)

التباين بين نسب الذكور والاناث لمجتمع البحث

المصدر :- من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ب-العمر:-

كما يتضح من الجدول (6) ان الغالبية العظمى من عينة الدراسة تتراوح اعمارهم بين (41 الى 50) سنة. اذ بلغت نسبة الفئة العمرية التي تقع بين (من 41 الى 50) ما يقارب (41.62%) ثم الفئة (من 31 الى 40) بنسبة (33.03%) وبعدها الفئة (من 50 فاكثرت) بنسبة (25.33%) وهو ما يشير الى ان اغلب افراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة والدراية في مجال العمل حيث لا يوجد موظفون من اعمار (20الى 30).

ويوضح الشكل (3) التباين بين النسب.



الشكل (3)

التباين بين نسب اعمار مجتمع البحث

المصدر :- من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ت- التحصيل العلمي:-

يؤشر الجدول (6) التحصيل العلمي لعينة الدراسة اذ بلغت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس (85.97%) ثم فئة حملة الماجستير بنسبة (6.33%) في حين حصلت فئات الدبلوم (4.52%) ثم حصلت فئة الدبلوم العالي على (2.26%) وحصلت فئة الدكتوراه على نسبة (0.90%) وهذا الترتيب يشير الى ان غالبية افراد العينة الحاصلين على شهادات جامعية ومؤهلات علمية جيدة، مما يكون له تأثير في إدراك وفهم متغيرات الدراسة ,فضلا عن أهمية المجال في عمل شركة الحفر العراقية -البصرة . ويوضح الشكل (4) التباين بين نسب التحصيل العلمي لمجتمع البحث .



الشكل (4)

التباين بين نسب التحصيل العلمي لمجتمع البحث

المصدر :- من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ث- سنوات الخدمة

نسبة (46.60%) من الموظفين هم ممن تتراوح خدمتهم الوظيفية في شركة الحفر العراقية - البصرة ما بين (16 لغاية 20) ثم تلتها نسبة الذين تتراوح خدمتهم بين (11 لغاية 15) اذ بلغ (29.41%) ثم تلتها نسبة الذين تتراوح خدمتهم (من 21 فاكتر) اذ بلغ (16.28%) ثم تلتها نسبة الذين تتراوح خدمتهم (6 لغاية 10) اذ بلغت (7.71%) ما يعني أن غالبية الموظفين من ذوي الخبرة الطويلة في مجال العمل. ويشير الشكل (5) الى نسبة سنوات الخدمة .



الشكل (5)

نسب سنوات الخدمة لمجتمع البحث

المصدر :- من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

جدول (6) وصف خصائص الشخصية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	التفاصيل
النوع الاجتماعي		
%84.17	186	ذكر
%15.83	35	انثى
%100	221	المجموع
العمر		
0	0	من 20 الى 30
%33.05	73	من 31 الى 40
%41.62	92	من 41 الى 50
%25.33	56	من 50 فاكتر
%100	221	المجموع
الحالة الاجتماعية		
%82.80	183	متزوج
%14.96	38	اعزب
%100	221	المجموع

التحصيل العلمي		
0.90	2	دكتوراه
6.33	14	ماجستير
%2.26	5	دبلوم عالي
%85.97	190	بكالوريوس
%4.52	10	دبلوم
0	0	اعدادية
%100	221	المجموع
سنوات الخبرة		
	0	من اقل من 5
%7.71	17	من 6 لغاية 10
%29.41	65	من 11 لغاية 15
%46.60	103	من 16 لغاية 20
%16.28	36	من 21 فاكتر
%100	221	المجموع

المصدر من: اعداد الباحث استنادا على استمارة الاستبانة

سابعا: طرق جمع البيانات:

أولاً- الجانب النظري:

تم بناء الجانب النظري للدراسة بالاعتماد على الكتب العلمية العربية والاجنبية و الرسائل والاطاريح والبحوث والمقالات , , المتخصصة بهذا الموضوع.

ثانياً- الجانب العملي:

اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع المعلومات الضرورية و هي إحدى الوسائل لجمع البيانات ,وتستخدم على نطاق واسع في البحوث العلمية التي تغلب عليها الصفة الوصفية ,ومن أجل تحويلها إلى جانب كمي يتم اللجوء إلى الاستبانة ,لذا قام الباحث بتصميم الاستبانة، بالاستناد إلى عدد من المقاييس العلمية المعتمدة ,وتم توظيفها بما يتلاءم مع المنهج المعتمد ومتغيرات الدراسة ,وعملية الترابط بينهما فضلاً عن عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص. كما مبين في الملحق (1) وذلك للاستفادة من آرائهم العلمية ,والحكم على صلاحية وانتماء فقرات الاستبانة. وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور.

المحور الأول: تضمن المعلومات العامة

المحاور الأخرى تضمنت مقاييس متغيرات الدراسة الرئيسية. والتي تضمنت (9 بعدا) فرعياً تم قياسها وفق (45) فقرة.

إذ يبين الجدول (7) المتغيرات الأساسية والأبعاد والفقرات لكل منها, فضلا عن مصادر الحصول عليها:

الجدول(7) وصف محاور استمارة الاستبانة

المتغير الأساسي	الأبعاد	عدد الفقرات	المصادر
المعلومات العامة	(النوع الاجتماعي , العمر, التحصيل الدراسي , سنوات الخدمة ,)	5	من إعداد الباحث

(Olaka , 2017 : 318)	5	(1) التوجه الاستراتيجي	القيـادة الاستراتيجية
	5	(2) الكفاءات والمقدرات الجوهرية	
	5	(3) راس المال البشري	
	5	(4) الثقافة التنظيمية	
	5	(5) لممارسات الأخلاقية	
	5	(6) الرقابة التنظيمية المتوازنة	
	30	المجموع	
(Katz&Creen,2007:586)	5	(1) البقاء	النـجاح الاستراتيجي
	5	(2) التكيف	
	5	(3) النمو	
	15	المجموع	
	45	المجموع الكلي	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكوره

سابعا: حدود الدراسة.

أ- الحدود المعرفية: تتجسد الحدود المعرفية للدراسة في محورين اساسيين: هما القيادة الاستراتيجية تحقيق النجاح الاستراتيجي ,وكل منها تمتد جذوره المعرفية الى حقول الإدارة الاستراتيجية.
ب-الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في شركة الحفر العراقية- البصرة.
ت-الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة من 2020/11/15 ولغاية 2021/8/ 22. اذ تضمنت هذه المدة اعداد الجانب النظري فضلاً عن الجانب الميداني للدراسة.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :اعتمد الباحث لغرض تحليل البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على التطبيقات الجاهزة (SPSS V. 23) وبرنامج (AMOS, V 23). ويمكن توضيح هذه الأساليب بما يأتي:

- 1- اداة (Cronbach's alpha and Item - Total - Correlation): تعبر عن الاتساق الداخلي وقياس صدق المقياس او الى أي مدى يكون اختبار النتائج متشابهاً في ظل ظروف مماثلة.
- 2- التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) والتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات لغرض استخدام الأساليب الإحصائية العلمية .
- 3- الوسط الحسابي (Means): استخدم لتحديد مستوى استجابة افراد العينة لفقرات الاستبانة .
- 4- الانحراف المعياري (Standard Deviation): يستخدم لقياس تشتت القيم عن أوساطها الحسابية.
- 5- تحليل الارتباط (Pearson's Correlation) لقياس اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات وأبعاد الدراسة.

عاشرا: التعاريف الاجرائية:

يبين الجدول (8) التعاريف الاجرائية لمتغيرات البحث وابعادها.

الجدول (8)التعاريف الاجرائية لمتغيرات البحث وابعادها

ت	المتغيرات الرئيسة والفرعية	المفهوم
1	القيادة الاستراتيجية	بانها القدرة على تحديد الرؤيا الاستراتيجية للشركة من خلال التشجيع والتوجيه والتحفيز والتدريب والثقافة التنظيمية والاخلاقية والاستفادة من راس المال البشري لتحقيق هذه الرؤية والنجاح في بيئات الغموض وعدم التأكد.
أ	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	هو مفتاح نجاح الشركة التي تطمح للوصول اليه من خلال رسم الرؤية الخاصة بها التي يتم تحديدها من قبل القادة الاستراتيجيين وفهم وتوضيح رسالتها التي وجدت من اجلها والتي تعمل على تحقيق اهدافها وتنفيذها بصورة تجعلها رائدة في مجال عملها وايصالها الى هدفها الرئيس وهو نجاحها.
ب	استثمار الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها	ان المقدرات الجوهرية على ترابط وتنسيق الكفاءات والمهارات والمؤهلات العلمية ,وكذلك موجوداتها الملموسة مثل العاملين والتكنولوجيا المستخدمة, وموجوداتها غير الملموسة مثل المعرفة وثقافتها التنظيمية .التي تطمح الشركة من خلال تنفيذ استراتيجيتها للوصول الى ميزتها التنافسية.
ت	تطوير راس المال البشري	ان راس المال البشري الذي يتم اختياره بعناية جيدة ومركزة حسب الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها. يكون له القدرة على تحقيق تطلعات الشركة في وجود العاملين ذوي الخبرة والكفاءة والمعرفة والقدرات التي تجعلهم الاقرب الى تحقيق رؤية واهداف الشركة المرسومة.
ث	تعزيز الثقافة	ان الثقافة التنظيمية للشركة هي الافكار والقيم والعادات التي يتناقلها العاملون كونهم يؤمنون بها داخل الشركة ويعملون من اجل ترسيخها في الوافدين

	التنظيمية	الجدد من العاملين وتعتبر ميزتها التنافسية التي يمكن من خلالها تحقيق الشركة لاهدافها المخطط لها.
ج	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	هو مقياس واضح ومهم في مدى التأثير الحقيقي بالأخرين والدافع الأقوى من اجل الوصول الى علاقة تبادلية سليمة وواضحة بين المدراء والعاملين واصحاب المصلحة هي المصادقية في التعامل وهي جزء مهم من الممارسات الأخلاقية التي نتعامل بها في كل مجالات الحياة وليس مختصرة على واقع الاعمال .
د	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	هي مجموعة من الاجراءات الادارية والتنظيمية والمعلومات التي تساعد المدراء الاستراتيجيين على تقييم البيئة التي تعمل فيها سواء كانت داخلية أم خارجية من خلال التغذية العكسية التي تعمل على تصحيح واكتشاف الانحرافات التي تواجه الشركة مما يجعلها متهيئة الى كافة الظروف البيئية وكذلك التنظيمية والادارية والمالية.
2	النجاح الاستراتيجي	هو قدرة الشركة على البقاء والنمو في ميدان الاعمال من خلال التكيف ومواجهة الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة من خلال رسم وصياغة خطة طويلة الامد والاستفادة من الموارد المتاحة و راس المال البشري العامل من خلال خلق ثقافة التحفيز والابداع للعاملين داخل الشركة وتحقيق النمو التي تعمل من اجل الوصول اليه.
ا	البقاء	يعتبر البقاء من اهداف الشركة الضمنية ومقياس النجاح لها من خلال بقائها في ميدان الاعمال في ظل المنافسة الشديدة والمتغيرات البيئية المختلفة.
ب	التكيف	هو قدرة الشركة على التنبؤ بالمشكلات الخارجية والداخلية وايجاد الطرق المناسبة للسيطرة عليها في المستقبل.
ت	النمو	هي عملية زيادة حجم الشركة وزيادة راس المال البشري وتوزيع منتجاتها في الاسواق المختلفة سواء كانت داخلية ام خارجية وهذا ما يرغب به اصحاب المصلحة والمؤسسون لتحقيق الاهداف المرسومة لتحقيق النجاح.

الفصل الثاني

المركبات الفكرية والمفاهيمية لتغيرات الدراسة

المبحث الأول

القيادة الاستراتيجية

المبحث الثاني

النجاح الاستراتيجي

المبحث الثالث

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي

المبحث الاول

القيادة الاستراتيجية

توطئة :

القيادة الاستراتيجية هي احد اشكال القيادة الحديثة بالشركات وتعتبر عنصرا هاما، وحاسما في تحسين وتطوير عمل تلك الشركات خلال فترة زمنية قصيرة، وقد ظهرت نظريات وافكار كثيرة بخصوصها، حيث لا يمكن للشركات ان تحقق اهدافها بدون قيادة كفوة وفاعلة وبسبب التطورات الحديثة في زمن العولمة والتكنولوجيا، اصبح من الضروري وجود قيادة لها تأثير وقادرة على التفاعل مع العاملين من اجل وجود حلول سريعة للمشاكل والتحديات التي توجه الشركات، ان الشركة التي تطمح بتحقيق اهدافها والنجاح في المجال العمل الذي تعمل فيه، لابد من وجود قيادة ناجحة تعمل على التأثير والتفاعل مع الافراد العاملين في الشركة من خلال القائد الفعال لغرض الوصول الى النتائج ويمكن نفهم القيادة هي مشاركة كل العاملين في تحمل المسؤولية معا.

ان القائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك التأثير الواضح على العاملين في الشركة من خلال الخبرة والممارسة والاساليب العلمية الحديثة. سوف نتطرق من خلال هذا المبحث الى مفهوم واهمية القيادة الاستراتيجية. وكذلك نناقش في هذا المبحث اهداف القيادة الاستراتيجية التي تحاول الشركة الوصول اليها وتحقيقها، وكذلك نتطرق الى خصائص القادة الاستراتيجيين التي يتمتعون بها، حتى نميزهم عن الاخرين من القادة التقليديين، وكذلك سوف نتحدث عن اسهامات الباحثين والكتاب في تحديد ابعاد القيادة الاستراتيجية وهي محور بحثنا هذا.

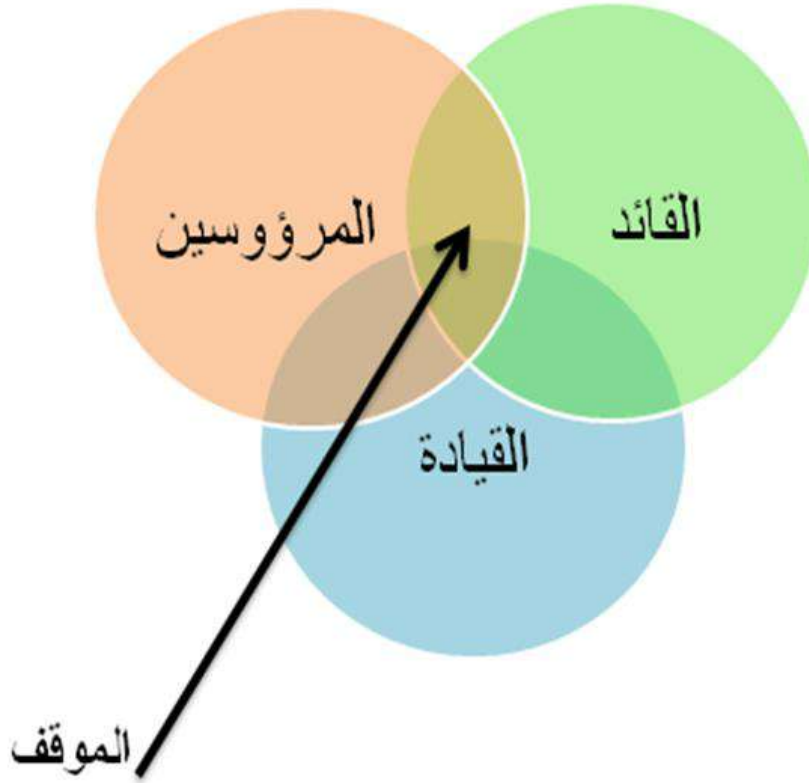
أولاً: مفهوم القيادة والاستراتيجية

1- القيادة

هي الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها القادة, للحصول على افضل اداء ممكن من المرؤوسين, وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون تحقيقه (Waker,2011: 244). تعرف القيادة على انها العملية التي يقوم فيها شخص باشتراك مجموعة من الاشخاص لتحقيق هدف مشترك يطمح للوصول اليه ويمكن وصف القائد ,بانه الشخص الذي يمتلك القدرة على التأثير بالآخرين ,والقدرة على الادراك والتوجيه الذهني والقدرة على العمل مع الاخرين (Bilgin etal,2017:843). و اشار (Priadana etal,2021:4909) لكي تزدهر الشركات ، يجب على القادة التكيف مع الظروف المتغيرة ,و يستخدم القادة مجموعة متنوعة من الأساليب لضمان أن يكون لدى العاملين الدافع ووضوح المهمة التي يحتاجون إليها لتحقيق أهداف واضحة و مرسومه ,تتراوح هذه الأساليب من الإقناع الخفي إلى التطبيق العلني للسلطة كما يقومون بإعادة ترتيب مكان العمل ، مثل تخصيص الأموال وتعديل أنماط الاتصال لتسهيل تحقيق العاملين اهداف الشركة. وعرفها (Cavazott,2013:98) بانها احدى عوامل النجاح واخفاق الشركة وبوصفها عاملا مهما في تحديد الاستراتيجيات وتطوير الميزة التنافسية ,وتشجيع الالتزام, وتحسين الاداء. واعتبرها (Robbins&Judg,2014:178) تحقيق وانجاز رؤية او مجموعه من الاهداف من خلال القدرة , والتأثير على الاخرين في الشركة. وقد وضح (Ali& Anwar,2021:12) يمكن تعريف القيادة من خلال السمات والسلوك والسلطة و الاتصال والعمل والعلاقة والمهنة في العمل الإداري ,بأنها القدرة على توجيه وتمكين وتحفيز الآخرين للمساهمة في إنتاجية الشركات التي ينتمون إليها والنهوض بها. وحاول بعض المؤلفين وصف القيادة ك(شاو) بأنها عملية التأثير للقائد والعواقب التي يمكن للتابعين توقعها ، وكذلك كيف يتم تمثيل هذه العمليات المؤثرة من خلال الخصائص والمواقف السلوكية للقائد ، وسياق عملية التأثير. ووصف (فرينش ورافين) اربعة منافذ أو قواعد قد يستخدمها القائد لتحقيق الهدف: شرعية (قوة المنصب في الشركة) ، قسرية السلطة (على أساس القدرة على العقاب أو السيطرة)، المكافأة (القدرة على تقديم منفعة أو مكافأة إيجابية) ، وخبير (قوة تعتمد على الخبرة أو المهارات الخاصة أو المعرفة) ورأى (حريم,2016: 215). هي امكانية القائد في التأني على الافراد من اجل تحفيزهم للعمل بكفاءة للوصول الى الاهداف. ووجد (عبد الحكيم,2018: 7). بانها قدرة التأثير على الاخرين التي تمثل, فرداً او مجموعة من الافراد من اجل توجيههم وتحفيزهم, وتضافر الجهود لتحقيق الاهداف المتفق عليها باقل تكلفة. لقد ركز بعض الباحثين والكتاب, على ان القيادة ناتجة عن التفاعل, بين

القائد, والمرؤوسين, والموقف, حيث نجد ان القيادة عملية متواصلة, او مستمرة. (جاد الرب, 2012:2) كما في الشكل رقم (6).

ويرى الباحث ان القيادة تتمحور في القدرة على التأثير بالأفراد والجماعات من خلال توجيههم وتحفيزهم, ودفعهم نحو تحقيق الاهداف التي تم تحديدها, والعمل من اجل الوصول اليها عندما يمتلك القائد الرؤية المناسبة والخبرة, والاساليب العلمية الحديثة.



شكل (6): القيادة هي عملية مستمرة

المصدر : جاد الرب, سيد محمد, (القيادة الاستراتيجية) دار الكتب المصرية, مصر, 2012, ص2.

2- الاستراتيجية

ان اول من تطرق في أبحاثه الى الادارة بالاستراتيجية هي استاذة الادارة في جامعة شتون (جوان ورود) وفي عام 1965 التي اعدت بحثا جمعت فيه التغيرات التقنية , والاستراتيجية المعتمدة التاريخ, و تناول (الفريد شاندرلر) في كتابه الذي صدر عام 1972 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في امريكا حيث عرف الاستراتيجية بانها تحديد الاهداف طويلة الامد للشركة, واختيار طرائق واساليب العمل, وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الاهداف. حيث, و اشار (وهلين و هجر) عام 1976 تعريفا للإدارة الاستراتيجية, وكذلك ابحاث (كنير وتدريجيو) والكتاب

الذي اصدره مستشار مجموعة, مكنزي بعنوان (الفصل الاستراتيجي), ونظرية تومسن التي اعتمدت تطوير الوعي الاستراتيجي, وقد توالت الدراسات والابحاث التي تناولت موضوع الاستراتيجية (امينة, 2019: 21). لقد ارتبط هذا المفهوم حتى نهاية القرن التاسع عشر, بالخطط المستخدمة بالحروب العسكرية, وهي كلمة مشتقة من الأصول اليونانية من كلمة (Strategos, وتعني فن القيادة وفقا لل(الدوري, 2005: 24). لقد تقدمت الاستراتيجية على مر السنين ووجدت الكثير من التعريفات ووجهات النظر المختلفة من مجموعة من مؤلفين مختلفين قابلة للتطبيق في جميع مجالات الحياة, وذكر ان الاستراتيجية هي خطة شاملة توضح كيف تحقق الشركة رسالتها واهدافها وهي خطة او حيلة او انماط او منظور, تستخدم (كخطة) تحدد الاستراتيجية الوسائل التي تنتقل من خلالها من حالة الى اخرى, اي من الحالة السيئة الى الحالة الجيدة وانها (نمط) لا نه يهتم بالإجراءات المتكررة على مدى فترة من الزمن وكذلك هو (منظور) لأنه يوفر رؤية واضحة واحساسا باتجاه الذي تود الشركة الوصول اليه و(حيلة) لخداع المنافسين في الصناعة و(موقف) مما يعني ان الشركات مستعدة على تقديم الخدمات و المنتجات الى اسواق جديدة غير الأسواق الحالية وتحدد الاستراتيجية كيفية استجابة و تعامل الشركات مع البيئة المحيطة بها (Bilgin et al, 2017: 844). وهي الرؤيا المستقبلية للشركة وصياغة رسالتها, وتحديد غايتها على المدى البعيد من اجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد, لابد من ايجاد العلاقة المناسبة بينها وبين بيتنها من خلال, ملاحظة الفرص والمخاطر المتوقعة (Mungonge, 2007: 5). ويرى (pisapia, 2009: 7) هي القدرة على التوقع والتصوير وصناعة القرارات المنطقية, وتمكين الآخرين من احداث تغيير استراتيجي. و اشار (أعقابة, 2017: 32-35) ان الاستراتيجية هي اسلوب يستخدم لمواجهة التهديدات المختلفة والاستفادة من الفرص المتاحة والاخذ بنظر الاعتبار نقاط القوة والضعف وذلك من اجل تحقيق رسالة واهداف الشركة وهناك مجموعة من المفاهيم الى الاستراتيجية وكما يلي.

- 1- ان الاستراتيجية اسلوب واضح وموحد ومتربط للقرارات, تعمل على تحقيق الاهداف الرئيسية للشركة بصورة واضحة مع الربط بين تاريخ الشركة ومستقبلها.
- 2- ننظر الى الاستراتيجية كوسيلة لتحديد رسالة الشركة واهدافها طويلة الامد بوضوح, وتحديد البرامج التي تحتاجها, وتخصيص الموارد التي تستفيد منها الشركة مثل التكنولوجيا والموارد البشرية و المالية لتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.
- 3- من خلال الاستراتيجية يمكن التعرف على المجال التنافسي للشركة من خلال وضع النشاط الذي تعمل فيه والقطاع مع المنافسين و المحافظة على حصتها السوقية.

4- هي استجابة للفرص المتوفرة للشركة ومواجهة التهديدات الخارجية ,وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للشركة من اجل تحقيق الميزة التنافسية التي تسمح لها بتحقيق تلاؤم مع البيئة الخارجية طويلة الامد تفوق منافسيها في جميع الانشطة.

5- تعمل الاستراتيجية على توزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الادارية كافة في الشركة وهذه المستويات تساهم في تحديد الاستراتيجية ,وتكون هذه المستويات على مستوى الشركة الكلية ومستوى النشاط الاستراتيجي ومستوى الاستراتيجية الوظيفية.

6- يمكن تعريف الاستراتيجية على كافة الاطراف المرتبطة بالشركة والاهتمام بهم مثل العاملين والموردين والمجتمع والحكومة وليس حملة الاسهم فقط من اجل الاسهام في تحقيق اداء عالي للشركة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن للباحث تعريف الاستراتيجية بانها تصور الرؤى المستقبلية للشركة من خلال رسم رسالتها, وتنفيذ خططها وانشطتها للوصول الى الاهداف والغايات المرسومة, التي تساعد الشركة في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا- القيادة الاستراتيجية

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول مرة في كتابات كل من (Kotler1982) و (Mintzberg 1984) ويعد هذا المفهوم من المفاهيم الاستراتيجية الحديثة في الادب الاداري, وترجع جذوره الى النظام العسكري لكن حظي باهتمام سريع جدا في عالم الاعمال اليوم اكثر من اي وقت مضى بسبب التغيرات البيئية المتسارعة و كذلك لأهميته من قبل الشركات نفسها (شاتي , 2017 : 27). تعد القيادة الاستراتيجية اليوم مفهوما اساسيا في علم الادارة الاستراتيجية ,وهي أساس ازدهار أية شركة حيث تلعب دورا مهما في نجاح عمل الشركات بالإضافة الى دورها الرئيس والاساسي في التأثير والتفاعل بين جميع العاملين في الشركة لتحقيق اهدافها. القادة الاستراتيجيون هم الاشخاص الذين يتخذون القرارات بشأن مستقبل الشركة وتحديد اهدافها ورسم خططها المستقبلية من اجل تحقيق نجاحها في مجال الاعمال الذي تعمل فيه (Bilgih 2017:843). في العقود الأخيرة أصبح موضوع القيادة الاستراتيجية أكثر أهمية للمهنيين سواء كانوا أفراداً أم شركات ، حيث سيطرت القيادة الاستراتيجية على جميع المؤسسات السياسية والمالية والاقتصادية ، سواء على المستوى الدولي أو المحلي. شهدت الشركات العديد من التغييرات السريعة والمتتالية في الربع الأخير من القرن العشرين القيادة الاستراتيجية قادرة على تطوير رؤية استراتيجية واضحة ومناسبة مبنية على أهداف استراتيجية وفق ثقافة تنظيمية مناسبة (Abu Mostafa etal,2021:37).وقد وضع (Nyoug&Maind,2019:130).

قدرة القيادة على وضع رؤيا استراتيجية سريعة الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية والبيئات المختلفة وواضحة الملامح لغرض تمكين الافراد العاملين لاحداث تغير استراتيجي حسب ضرورة الظروف, لغرض انجاز المهام وبناء الرؤية الاستراتيجية للشركة والتعامل بشكل فعال وسريع مع مختلف الظروف البيئية التي تواجه الشركة في بيئات مختلفة سواء كانت داخلية أم خارجية وأشار (Calaboro,2020:6) بانه القيادة الاستراتيجية هي عملية توضيح الرؤية في كل الشركة وتحفيز العاملين وتوجيههم من اجل تحقيق تلك الرؤيا من خلال قدرة القائد الناجح الذي يمتلك التأثير على الافراد العاملين. القيادة الاستراتيجية هي مفهوم متقدم للقيادة التقليدية التي لها الأسبقية والقدرة على تخيل وتصور المستقبل ، وكذلك بناء المرونة ودعم الآخرين لتحقيق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب (Dunrsema,2013:45). وهناك من يرى ان الهدف من القيادة الاستراتيجية هو تطوير العاملين والتشجيع, وكذلك تتميز بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة, وهذا يوفر التغيير والتطوير المستمر الذي يؤدي إلى التميز الحصرية على المستوى المحلي والعالمي, كما أنها عملية ديناميكية تتضمن التخطيط الاستراتيجي والتفكير والابتكار بهدف تطوير أنشطة الشركة والاستفادة من قدراتها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها بطرق غير تقليدية تعتمد على تغيير الأنظمة والإجراءات بما يتماشى مع شروط كل شركة (Slask at,al,2010:93) . ينظر الى القيادة الاستراتيجية على انها تلك الافعال التي تركز على تحديد التوجه طويل الامد والرؤية الاستراتيجية, بشكل كبير, وايصال هذه الرؤية وتحقيقها, لا بد من الولاء والقوة اللازمة والهام الاخرين للتوجه نحو التأثير في الموظفين والشركات عن طريق فن القيادة الاستراتيجية (الفحيان وجلاي, 2006: 5). وأشار (Hill etal,2007:364) انها النقطة الجوهرية في القيادة الاستراتيجية, هي القدرة على ادارة عمليات المنظمة بكفاءة, والحفاظ على الاداء العالي بمرور الزمن, وانه قدرة الشركة على تحقيق الميزة التنافسية والربحية اعلى من المعدل, لا يتحقق عندما يفشل القائد الاستراتيجي في الاستجابة السريعة, والملائمة للتغيرات في البيئة وهي واحدة من اسباب فشل الشركة, ان على القائد الاستراتيجي ان يتعلم التعامل مع التنوع, والحالات التنافسية المعقدة معرفيا, والمتناقضة والحكم الشخصي هو جزء مهم في التعلم وتحليل الظروف الخارجية للشركة, ان المديرين يضعون القرارات الخاطئة أحيانا في عملية تقويم الظروف التنافسية, وهذه الاخطاء في الادراك من الممكن ان تنتج منها قرارات اقل فاعلية , وهناك مجموعة تشير الى ان القيادة الاستراتيجية تعمل على توضيح الرؤية الاستراتيجية بشكل كامل او جزئي للشركة بالإضافة الى قيامها بتشجيع الافراد على فهمها, والايان بقدراتها من اجل احداث التغير الاستراتيجي كونها تمتلك الرؤية والقدرة على التوقع وتحقيق النجاح (Hill,2016:15). ويرى (Magee,2018:3) ان

مفهوم القيادة الاستراتيجية يؤثر على الافراد باي عمل يمارسه القائد بهدف تحقيق الرؤى الاستراتيجية الواضحة.

والجدول(9) يلخص بعض وجهات نظر الباحثين الذين تطرقوا الى مفهوم القيادة الاستراتيجية , وفقاً لاتجاهاتهم وتخصصاتهم المختلفة.

الجدول (9) بعض اسهامات الباحثين,في مفهوم القيادة الاستراتيجية حسب الاسبقية الزمنية.

ت	اسم الباحث	التفاصيل
1	(Lekasi,2014:5)	بانها قدرة قائد متمرس يتمتع بالحكمة والرؤيا على الانشاء وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات المناسبة في بيئة استراتيجية متقلبة وغير مؤكدة وغامضة.
2	(غياض,2014: 64)	مفهوم القيادة الاستراتيجية لا يمكن تعريفه بكامل تفاصيله, ولكن يمكن ملاحظته من خلال رسم توضيحي لرؤية الشركة, واستراتيجيتها, وتمكينهم من تحقيق تلك الرؤية.
3	(Rothaerm etal,2015:35)	من اجل تحقيق الرؤيا الاستراتيجية لابد على الشركات وضع تصميم للقيادة الاستراتيجية مبني على التحفيز والتطوير والتوجيه من اجل تبني رسالة الشركة ورؤيتها حسب ما يريده القائد.
4	(Bilgin etal,2017:123)	القيادة الاستراتيجية مرتبطة بالقدرة على تشكيل وتحسين واستدامة قدرات التعلم وإدارة الوقت والتطور والتأثير بالعاملين من اجل التغير الاستراتيجي الذي يحقق النجاح للشركة .
5	(عطا, 2018:276)	بانها القدرة على التأثير بالآخرين, من قبل القائد الاستراتيجي وذلك لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية, التي تساعد على خلق قيمة وميزة تنافسية للشركة.
6	(ابو سمرة,2019: 14)	تصور القائد الى الرؤيا المستقبلية للشركات, وتحديد التغيرات البيئية التي لها التأثير المستمر على الشركة, والتنسيق مع الافراد من اجل تنفيذ وتحقيق المرونة والحفاظ عليها.

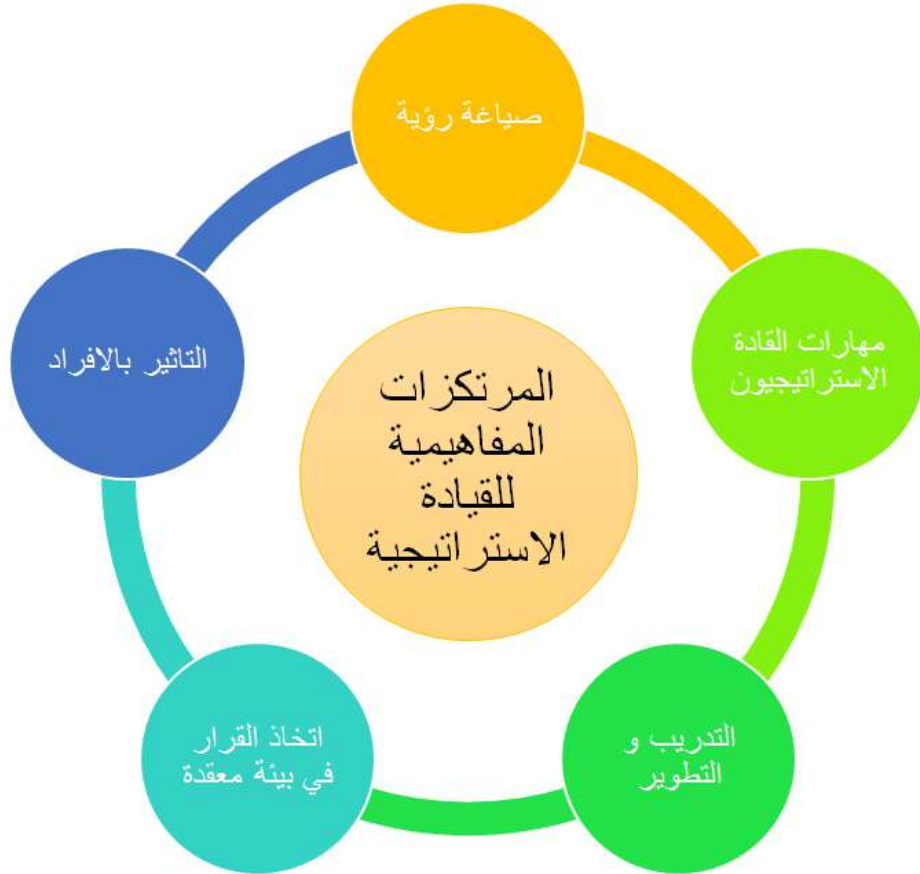
7	(Dahri etal,2019:57)	هي القيادة التي لها القدرة على تصور الرؤيا المستقبلية, والمحافظة على المرونة ومساعدة الافراد على التغيير الاستراتيجي, وخلق بيئة مواتية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الاهداف.
8	(Samimi etal,2020:3)	يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية على أنها الوظائف التي يؤديها الأفراد في المستويات العليا للمؤسسة الرؤساء التنفيذيون والمديرون العامون وقدرتهم على التوجيه , والتطوير وتحفيز الافراد, والتأثير بالقرارات التي تساعد على نجاح الشركة.
9	(الجداية والشيال,2021: 127)	بانها القوة التي تتبناها الشركة والقادة الى الوصول الى اهداف واضحة والعمل على معالجة الازمات ومواجهة الظروف سواء كانت داخلية او خارجية ومعالجتها.
10	(Bhardwaj,etal,2021)	هي عنصر أساسي في التشغيل الفعال لشركة تعمل في بيئة ديناميكية وصعبة في مواجهة انعدام أمن المعلومات وندرة الموارد ، وهناك حاجة إلى قيادة استراتيجية لمواجهة الاضطرابات البيئية والحاجة المستمرة للتحويل التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف المحددة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية

- من الملاحظ وجود العديد من المفاهيم في الجدول اعلاه فيها اوجه الشبه بين الباحثين اهمها.
- 1- صياغة رؤية استراتيجية واضحة.
 - 2- تتطلب القيادة مهارات خاصة من اجل التأثير بالافراد وتحقيق اهداف الشركة.
 - 3- تعمل القيادة على تدريب وتطوير الافراد ورعايتهم والمحافظة عليهم باعتبارهم اهم موارد الشركة.
 - 4- تستطيع القيادة الاستراتيجية التعامل مع بيئة تتصف بالغموض وعدم التأكد من خلال اتخاذ القرارات المهمة والحيوية.
 - 5- تتميز القيادة الاستراتيجية بالتأثير في الافراد من اجل الوصول الى تحقيق اهداف الشركة.

وينظر الباحث الى القيادة الاستراتيجية بانها القدرة على تحديد الرؤيا الاستراتيجية للشركة من خلال التشجيع والتوجيه والتحفيز والتدريب والثقافة التنظيمية والاخلاقية والاستفادة من راس المال البشري لتحقيق هذه الرؤية والنجاح في بيئات الغموض وعدم التأكد.

من خلال التطرق لمفاهيم القيادة الاستراتيجية يمكن ملاحظة العديد من المرتكزات للقيادة الاستراتيجية وكما يوضحها الشكل (7).



الشكل (7) مرتكزات القيادة الاستراتيجية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول (9)

ثالثا- أهمية القيادة الاستراتيجية

تسعى الشركات كافة على الرغم من الاختلاف في الاعمال والنشاطات, من اجل الوصول الى الاهداف, في البقاء, والتكيف, والنمو, لكن لا يمكن تحقيق ذلك بدون وجود قيادة استراتيجية ناجحة ترتقي بالشركات الى النجاح والتطور بمجال اعمالها, لكون تلك القيادات الاستراتيجية تمتلك القدرة على وضع وتنفيذ الرؤية المستقبلية. وكذلك القدرة على قراءة الاحداث المستقبلية, سواء كانت اقتصادية أم السياسية وتطورات التكنولوجيا وكذلك عولمة الاعمال و سرعة التغير, واتساع حالة عدم التأكد, والتعقيد والغموض المتزايدان. الامر الذي استدعى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية, هذه الاسباب لابد من قراءتها لغرض النمو والتطور والاستمرارية (ابو ردن و الطائي, 2018:6) .

ويمكن تلخيص اهمية القيادة الاستراتيجية بالنقاط التالية:

- 1- ان دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة حالات عدم التأكد, والتعقيد البيئي وخاصة في البيئات التي تتسم بالغموض, والتعقيد المتزايد (Lee&Chen,2007:1028) .
- 2- كما يرى (Morrill,2010:87) بان اهمية القيادة الاستراتيجية , لديها القدرة على اتخاذ القرارات, بالسرعة دون ان تمنعها الاحداث والظواهر او تؤثر فيها, او يمنعها الخطر المتوقع من ذلك.
- 3- و اشار (House et al,2023:62) بان القيادة الاستراتيجية هي فن و مصدر الابتكار, او عدم الجمود, والذي يعتمد على القدرات والطاقات الابداعية للقيادة.
- 4- ويرى (Mahdi&Almsafir,2014:289) ان القيادة تعتبر العاملين راس المال البشري والاجتماعي , وبالتالي لابد من تطويره وتدريبه لتحقيق الميزة التنافسية للشركة.
- 5- يرى (Hill,Jones,2015:41) ان القيادة تعمل على تصميم الهيكل الذي يصل بالشركة الى تحقيق الرؤية المستقبلية, والتأثير بالأفراد من خلال التوجيه والتحفيز والتأكيد على الثقافة التنظيمية للشركة.
- 6- و اشار (الحدراوي وهادي, 2018: 226) هي تعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية ومن المواضيع الجوهرية التي تهتم فيها الشركات من اجل الوصول الى مستوى عال من المكانة التنافسية, والحفاظ على مستوى عال من المكانة التنافسية, والحفاظ عليها.
- 7- القيادة الاستراتيجية لا تعتمد على عناصر المنظمة انما تكون متداخله مع بعضها من حيث بيئتها الخارجية والداخلية, وتعمل على التحسين المستمر, واختيار الكفاءات, وتدريب وتطوير الموارد البشرية من اجل مواجهة المتغيرات البيئية كافة (اسليم, 2017, 37) .

والجدول (10) يوضح أوجه الاختلاف بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية .

جدول (10) اوجه الاختلاف بين القيادة التقليدية و القيادة الاستراتيجية

ت	أوجه الاختلاف	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
1	المجال	تعمل على تحقيق الكفاءة الكلية للشركة استنادا الى الموارد المتاحة والفرص.	تعمل على تحقيق الفاعلية والكفاءة في الشركة وبناء علاقة بين الاهداف والفرص من اجل تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين الشركة والبيئة
2	التركيز	تركز على التوافق بين الوظائف الداخلية والافعال من اجل معرفة ما يجب عمله.	تركز على التوافق داخل الشركة وخارجها من اجل التكيف بينها والمتغيرات الداخلية والخارجية.
3	التخطيط	تكون الخطط التشغيلية انية قياس بما يتوفر من مهارات تقليدية.	يكون التخطيط بالرؤيا المستقبلية بالإضافة الى التفكير بالأحداث الانية .
4	القرارات	قرارات محددة بعيدة عن المخاطر.	قرارات سريعة ومفاجئة وخاصة في الازمات والظروف المتغيرة .
5	الثقافة التنظيمية	ثقافة جامدة ومنغلقة امام الافكار الجديدة.	ثقافة منفتحة تميل الى تشجيع وتبني الافكار الجديدة .
6	التنافس	اعتماد تقليد الاخرين لتحقيق الميزة التنافسية.	يكون الابداع والابتكار من سمات الشركة لخلق مزايا تنافسية جديد .
7	مرونة العمل	تنفيذ التعليمات وتطبيقها في العمل.	المرونة في تنفيذ التعليمات وتطبيقها في العمل.
8	التغيير	يعمل على التغيير الجزئي والتحسين المستمر.	يعمل على الابتكار والتطوير والتغيير الجذري.

المصدر: يونس, طارق, الفكر الاستراتيجي للقيادة ,دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية , ط 2 , ص 45,المنظمة العربية للتنمية الادارية , القاهرة , مصر, 2012.

من خلال الاهمية الكبيرة للقيادة الاستراتيجية التي تطرق لها العديد من الباحثين, يرى الباحث ان اهمية القيادة الاستراتيجية بالعمل على تطوير الشركة من خلال التنظيم في البيئات المتغيرة وعدم التأكد وتعقيد والتطورات المتسارعة التي تضع تحقيق الاهداف في أولوية عملها من خلال التخطيط بعيد الأمد.

رابعاً- خصائص القيادة الاستراتيجية

ان القيادة الاستراتيجية تتميز بمواصفات وصفات متعددة تجعلها مؤثرة في الشركة من حيث كونها تتصف بالرؤيا الواضحة , لعملها وتوجيه الافراد من اجل تحقيق هذه الرؤية, والتفكير المخطط الذي يتميز بالمرونة بمواجهة الاحداث والظروف الطارئة والتغير, وتعمل على ان تتميز في ادائها وادارة مواردها بالشكل الذي يجعلها ناجحة, وكذلك العمل على تحقيق ميزتها التنافسية المستمرة, والتكيف مع الظروف والبيئات المعقدة وفهمها من اجل نجاحها (القرني,2018: 166).

يتمتع القائد الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص, كما اشار لها عدد من الباحثين واهمها ما يلي:

1-الرؤية والتواصل الجيد.

لا شك أن تكون هناك القدرة على توقع المستقبل والعمل من اجل تحقيق الاهداف البعيدة والقصيرة الامد والقدرة على اوصولها إلى فريق و زملاء العمل من خلال تطوير القابلية على وصف ما يريد القائد القيام به بوضوح و اوصوله الى فريق العمل ، مما يؤدي الى توحيد جهود الجميع. وبشكل أكثر تحديداً ، فلا بد أن يكون فريق العمل متوافقاً مع الاهداف الاستراتيجية ليكون ناجحاً (Hill&Jouns,2001:98).

2- مهارات التفكير و الاستماع الجيدة .

لابد من امتلاك القائد الفكر المؤثر بالأخرين والذي يستطيع من خلاله تحفيز وتشجيع العاملين من اجل الابداع ,ومن المهم أيضاً الاستماع إلى ما يقوله العاملون, بمعنى التحدث والاستماع وجهان لعملة واحدة وأفضل القادة يفعلون كليهما بشكل جيد, كما قال مارك توين الحكمة هي المكافأة التي تحصل عليها طوال حياتك من خلال الاستماع بحيث يصبح في بعض الاحيان الاستماع افضل من التحدث فالعاملون يحتاجون إلى معرفة اهتماماتهم وأفكارهم (يونس,2012: 21).

3- الحماس والالتزام والعزم والمثابرة.

القائد الذي لا يمتلك هذه الصفات لا ينجح في تحقيق الاهداف التي تم وضعها من اجل استمرار الشركة للنهية ,فالحماس لمهمة أو لمشروع سيجعل الآخرين متحمسين لأنهم يستطيعون أن يروا ويشعروا بتفاني القائد , و يجب أيضًا إضافة الالتزام والعزم والمثابرة إلى مزيج سمات القيادة الاستراتيجية ، لأن الشغف لا يؤدي دائمًا إلى إنجاز المهمة, بينما الالتزام هو القدرة على الاستمرار في التركيز على ما يجعل القائد ناجحًا وإحدى الطرق البسيطة للتعبير عن الشغف والالتزام والمثابرة هي أن يكون القائد قدوة يحتذى بها (ياغر,2011: 41-42).

4-الإيجابية والواقعية.

الموقف الإيجابي تَأثير للأخرين, إذا كان فريق العمل محاطًا بأشخاص سعداء وإيجابيين وواقعيين ، فسيعملون بجد أكبر وسيكونون أكثر سعادة بأنفسهم, ويمكن أن تتخذ الإيجابية أشكالًا عديدة في مكان العمل , من تقديم الوجبات الخفيفة في المطبخ المشترك و الحفاظ على نغمة متفائلة وواقعية, وبالطبع يجب أن يكون هناك توازن بين وقت المرح ووقت الإنتاج ،ويتعامل مع الاحداث والظروف المحيطة بالعمل بواقعية والعمل على خلق بيئة إيجابية وداعمة خلال يوم العمل (فريد من وتيجو,2006: 11).

5- الابتكار.

عندما تعمل في شركة لسنوات ، أو ببساطة في نفس المهنة لفترة من الوقت ، فمن السهل أن تتعثر, يتطلب كونك قائدًا قويًا التطبيق العملي والواقعية ، ولكن بنفس الأهمية يتطلب ذلك وجود عين للابتكار والرؤية لتنفيذها, و ان يعمل على فهم التطورات الحديثة في عالم التكنولوجيا الحديثة, وان يفهم علم الادارة الحديثة من خلال تطبيق هذه المفاهيم العلمية والادارية لضمان نجاح الشركة, و تشمل خصائص القائد الاستراتيجي الانفتاح على التغيير لأن هذا هو بالضبط ما سيمنح الشركة ميزة تنافسية, من خلال اتخاذ قرارات سليمة تستند إلى البيانات (طالب والبناء,2011:175).

6- التعاون وتنسيق الجهود.

يجب العمل على الاستفادة من الخبرات كافة من القيادات العليا لافي الشركة والعاملين وكذلك الذين يعملون خارج الشركة من اصحاب المصالح للوصول الى نتائج جيدة من خلال تنسيق وتضافر الجهود كافة ووجود نهج تعاوني للقيادة أمر قوي لأنه يخلق بشكل طبيعي الشفافية في الشركة فالاتصال بفرق العمل والاهتمام بهم يساعد في التفاهم وتقوية التواصل, مما يؤدي إلى الثقة. والتأييد للخطة الاستراتيجية التي تم وضعها وتتمثل إحدى طرق تحسين التعاون في إنشاء

بعض الفرق الصغيرة وتكليفهم بالمسؤولية, ويمكن للقائد ان يلعب دور المشارك في المشروع بدلاً من أن يكون قائداً (درويش, 2006: 4-6).

7- الصدق والشجاعة.

من مميزات القائد الاستراتيجي الصدق والشجاعة وتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها وتبدأ القيادة الاستراتيجية بالصدق, والصراحة بشأن النجاحات والاشفاقات والقيام باختيار استراتيجيات وأهداف واضحة مما يؤدي الى احترام القائد من قبل الآخرين, إن اتباع شعار الصدق هو أفضل سياسة يولد الثقة داخل الشركة, فعندما يتحلى القائد بالصدق والشفافية والشجاعة , يكون من الأسهل إشراك الجميع في الرؤية نفسها وكسب ثقة العاملين ومجتمعك عند محاولة تحقيق الأهداف الاستراتيجية (ياغر, 2011: 41-42).

8. الشفافية.

الصدق هو دائماً أفضل سياسة , لكن القيادة الاستراتيجية تتطلب ان يكون القائد لبقاً ومرناً, فالدبلوماسية هي نهج استراتيجي غير متحيز لحل المشكلات, إن وجود جهات نظر مختلفة يقوي الشركة في النهاية , ولكنها في الواقع العملي يمكن أن تتضمن الدبلوماسية اموراً يجب حلها من قبل القائد تكون صعبة على الإدارة الاستراتيجية كالقدرة على التغلب على الصعوبات وتحويلها إلى مواقف مربحة كلما أمكن ذلك (نجم, 2011: 141-143).

9- التعاطف والتعامل الاخلاقي.

من صفات القائد المهمة ان يكون ذا احساس عال بالآخرين, وان يشاركهم كافة التفاصيل التي تؤثر على امكاناتهم في العمل والتعاطف والتعامل الاخلاقي يعني فهم مشاكل فريقك من خلال السير في مكانهم ورؤية الأشياء من وجهة نظرهم (يونس, 2012: 54).

10- التواضع .

التواضع هو أحد أكثر صفات القيادة الاستراتيجية احتراماً, يعترف القادة المتواضعون بأخطائهم , ويعتذرون عند الضرورة , ويشاركون دائماً النجاح. هذا السلوك يجعل القائد أكثر إنسانية وقريباً من العاملين ؛ إنها أيضاً أفضل ممارسة لتمكين الآخرين ومكافأتهم (باديس, 2014: 23). وبناء على ما سبق يمكن توضيح خصائص نجاح القيادة الاستراتيجية من خلال الشكل (8)



شكل (8) خصائص القيادة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة اعلاه

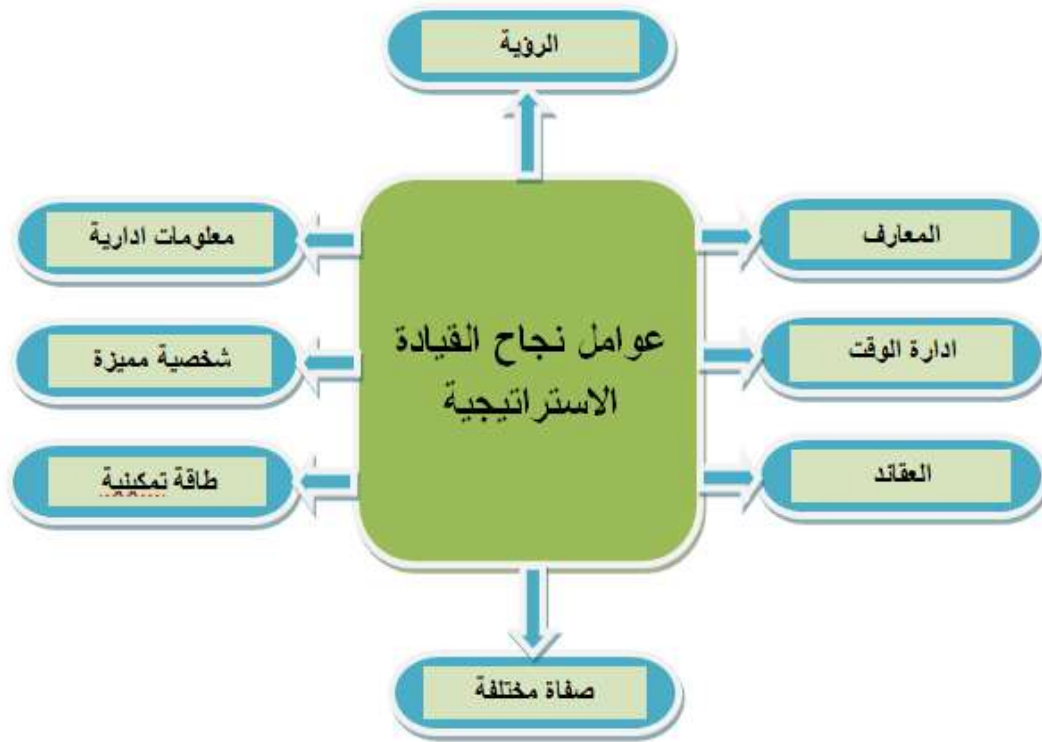
خامسا- عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

لا بد من وجود مجموعة من العوامل التي تتميز بها القيادة الاستراتيجية في الشركة ,وتكون مؤثرة مما يجعل رؤية الشركة واضحة ومفهومة لكل العاملين على الرغم من الاختلافات في حجم النشاطات, والاهداف التي حددتها في النمو والاستمرار والبقاء التي لا يمكن تحقيقها بعيدا عن وجود عوامل مؤثرة في نجاح القيادة الاستراتيجية للشركة التي تتميز بالمعارف والمعلومات بشكل جيد ,و الرؤية المستقبلية الواضحة والقدرة على ادارة الوقت بشكل علمي وصحيح وقراءة الاحداث والمستجدات التي تساعد هذه العوامل الشركة على الاستمرار والنمو في ظل قيادة استراتيجية ناجحة وقد تطرق العديد من الباحثين والكتاب الى مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح القيادة الاستراتيجية ومن اهمها:- تلك التي ذكرها, (الخضري,2018: 16).

1- ان يمتلك القائد الرؤية الحقيقية المبنية على الحكمة, والعلم والدراية الواسعة بأمر الشركة والعاملين فيها.

2- لديه المعارف والمعلومات بشكل يستطيع من خلاله معالجة المواقف التي تواجهه بشكل متوازن بدون اهمال احد جوانبها.

- 3- ادارة الوقت بشكل علمي وصحيح من خلال الامكانيات المتوفرة وبالطريقة التي يستطيع من خلالها تحقيق الاهداف.
 - 4- لكل قائد عقائد ورموز مستقيمة يتمنى الوصول اليها تمثل المثل الاعلى الذي يطمح في الوصول اليها والدفاع عنها.
 - 5- توفر بعض الصفات الخاصة لدى القائد تختلف عن الاخرين مثل الشجاعة والحزم والذكاء والبديهية في معالجة الاخطاء واتخاذ القرارات الضرورية والحازمة والحرية.
 - 6- لديه القدرة على اداء المهام والمعرفة في الادارة الحديثة.
 - 7- الشخصية المميزة او النافذة التي تؤثر في الاخرين بالعمل.
 - 8- طاقة تمكينه واسعة, التي من خلالها يستطيع الامام بالمعلومات الضرورية, واستعادتها في المواقف الضرورية.
- وبناء على ما سبق يمكن توضيح عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية من خلال الشكل (9)



شكل (9) عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة اعلاه

سادسا - ابعاد القيادة الاستراتيجية

تعددت البحوث والنماذج التي تم من خلالها تحديد ابعاد القيادة الاستراتيجية, من قبل الكتاب والباحثين تناول من خلالها كل باحث عددا من الابعاد التي يتصورها مناسبة ومهمة في ممارسات وادوار وابعاد القيادة الاستراتيجية, تعمل هذه الابعاد بشكل فعال في معرفة وصياغة الاستراتيجية , بالإضافة الى وجود العديد من الادوار او النشاطات المتداخلة مع بعضها, وهناك العديد من الامثلة منها, ادارة موارد الشركة بفاعلية من خلال استخدام الرؤية الاستراتيجية و الاستفادة من القيم الأخلاقية التي تعمل على نجاح عمل الشركة وثقافتها التي تعمل على نجاحها من خلال التأثير في سلوك الافراد والجماعات, والعمل على استغلال القدرات الجوهرية في تطوير و الابداع والابتكار, لا بد ان تحتاج الى الرقابة حتى تقيم عمل كافة الافراد في الشركة باستخدام الرقابة المتوازنة كنظام فعال. (العبادي, 2016 :154).

وفيما يلي جدول (11) يوضح بعض اسهامات الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد القيادة الاستراتيجية:

1	نموذج (Hitt et al,2001,2003,2007,2011)
<input type="checkbox"/>	تحديد التوجه الاستراتيجي
<input type="checkbox"/>	الاستثمار او المحافظة على المقدرات الجوهرية
<input type="checkbox"/>	تطوير راس المال البشري
<input type="checkbox"/>	الحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثرة في المنظمة
<input type="checkbox"/>	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
<input type="checkbox"/>	وضع ضوابط تنظيمية متوازنة
2	نموذج (Davies, Barnt,2005& Davies,Barbaea J)
<input type="checkbox"/>	توجيه السياق التنظيمي
<input type="checkbox"/>	ترجمة الاستراتيجية داخل اجراءات العمل
<input type="checkbox"/>	تجنيد الافراد والمنظمة لاستراتيجية
<input type="checkbox"/>	تحديد نقاط التدخل الفعالة
<input type="checkbox"/>	تطوير الامكانيات الاستراتيجية
3	نموذج (Pisapia,2009:6-8)
<input type="checkbox"/>	البعد الاداري

<input type="checkbox"/>	البعد التحويلي	
<input type="checkbox"/>	البعد السياسي	
<input type="checkbox"/>	البعد الاخلاقي	
4	نموذج (Zoogah,2009:203)	
<input type="checkbox"/>	التقنية	
<input type="checkbox"/>	التعلم التنظيمي	
<input type="checkbox"/>	تمكين العاملين	
<input type="checkbox"/>	الثقافة التنظيمية	
<input type="checkbox"/>	الهيكل التنظيمي	
<input type="checkbox"/>	الاتصالات	
5	نموذج (Enz,2010,135)	
<input type="checkbox"/>	توفير بيئة محفزة للتعلم والتطوير المستمر	
<input type="checkbox"/>	ابتكار رؤية مؤسسية	
<input type="checkbox"/>	تأسيس قيم جوهرية للمؤسسة	
<input type="checkbox"/>	ادارة الهيكل التنظيمي	
<input type="checkbox"/>	خدمة المؤسسة	
6	نموذج (Serfontein,2010)	
<input type="checkbox"/>	تمكين العاملين	
<input type="checkbox"/>	النشاطات	
<input type="checkbox"/>	التماسك	
<input type="checkbox"/>	الانضباط	
7	نموذج (ابو سلطان,2016)	
<input type="checkbox"/>	التوجه الاستراتيجي	
<input type="checkbox"/>	تطوير راس المال البشري	
<input type="checkbox"/>	مساعدة الثقافة التنظيمية	
<input type="checkbox"/>	استثمار القدرات الاستراتيجية	
<input type="checkbox"/>	تعزيز الممارسات الاخلاقية	
8	(Kitonga,2017)	

<input type="checkbox"/>	تحديد التوجه الاستراتيجي	
<input type="checkbox"/>	تطوير راس المال البشري	
<input type="checkbox"/>	الممارسات الاخلاقية	
<input type="checkbox"/>	الرقابة الاستراتيجية	
9	نموذج (هبال,2018)	
<input type="checkbox"/>	تعزيز الممارسات الاخلاقية	
<input type="checkbox"/>	تطوير راس المال البشري	
<input type="checkbox"/>	التوجه الاستراتيجي	
<input type="checkbox"/>	المحافظة على الثقافة التنظيمية	
<input type="checkbox"/>	استثمار المقدرات الجوهرية	
10	نموذج (جمعة,2019)	
<input type="checkbox"/>	تطوير راس المال البشري	
<input type="checkbox"/>	الرؤية الاستراتيجية	
<input type="checkbox"/>	المقدرات الجوهرية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية

وبعد الاطلاع على تلك النماذج التي تم التطرق اليها سابقا كانت ابعاد نموذج (Hitt,2011:361-367) هو الاكثر تكراراً بين الباحثين والكتاب ويمثل اجزاء الشركة المهمة تقريباً والتي تستخدم في العملية الاستراتيجية وسوف نتناول هذه الابعاد في الدراسة وذلك للأسباب الآتية :

- 1- هي اكثر شمولية ومنطقية من الابعاد الاخرى.
- 2- تتسجم هذه الابعاد مع اهداف البحث الحالي.
- 3- بالإمكان قياسها وتطبيقها بسهولة.

1- التوجه الاستراتيجي.

يعرف الاتجاه الاستراتيجي ب(الهدف الاستراتيجي) وهي عبارة قصيرة تشير الى اتجاه الشركة المستقبلي, وما تريد ان تكون عليه , ان تحديد الاتجاه الاستراتيجي لأي شركة له دور اساس في استمرارها, لذلك لا يمكن تركها او التغاضي عنها بدون قيادة استراتيجية حكيمة لان تركها يؤدي حتما الى فشلها (Awad etal,2021:11). تبدا المهمة الاولى التي يتم من خلالها تحديد استراتيجية الشركة, في وضع خطة طويلة الامد لمحتوى استراتيجية الشركة, من خلال صياغة

الرؤية المناسبة التي تمكن الشركة من تحقيق تطلعاتها وطموحها في المستقبل, والتي تعمل على تحقيقها في الامد الطويل التي لا يمكن الوصول اليها في الوقت الحاضر, لابد من وجود جزأين مهمين من اجل الوصول الى الاستراتيجية طويلة الامد وهما, (جوهر الأيديولوجية و التصور المستقبلي التي تعمل به الشركة) (Hitt et al,2009:350) . واكد (Mutia et al,2016:34) الاتجاه الاستراتيجي للشركة هو تحديد رسالة الشركة المستقبلية, ورؤيتها اتجاه تحقيق الاهداف من خلال صياغة الاستراتيجية, و تنفيذ الاستراتيجية, ومراقبتها وبعد ذلك تقويمها. وقد وضح (باديس,2013) (تعمل الظروف البيئية دوراً مهماً في تحديد التوجه الاستراتيجي, وذلك من خلال التكيف مع (الفرص و التهديدات) التي يتوقعها القادة الاستراتيجيون, ويمكن تحديدها خلال خمسة او عشر السنوات المقبلة. و اشار (Dess et al,2007:390) لابد من القيادة الاستراتيجية وضع التوجه و الرؤية الاستراتيجية المستقبلية بحيث تكون مفهومة و واضحة وشاملة الى اصحاب المصالح, وذلك من خلال فحص البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة حجم الفرص والتهديدات التي تعمل من خلالها الشركة, على تطوير رسالتها وتحقيق اهدافها, من خلال العمل على وجود رؤية طويلة الامد للشركة التي يضعها القادة الاستراتيجيون. وقد وضح (Thompson et al, 2014:408) النقاط التالية للرؤيا المستقبلية للشركة و تحديد اهدافها, وأدائها وتنفيذ استراتيجيتها.

أ- ان التكيف مع الظروف البيئية ومواكبة التطور التكنولوجي في الصناعة, وكذلك التحديات التي تواجه الشركات في البيئة غير المؤكدة والمنافسة الشديدة التي تواجه تلك الشركات, امام تحقيق نجاحها لابد من العمل على تحديد رؤيا وتوجه للشركة مشترك وواضح وتحديد اهداف استراتيجية مرسومة من قبل القادة الاستراتيجيين, وصياغتها بالشكل الذي تدلل فيه كافة العقبات من اجل تنفيذ اهدافها طويلة الامد.

ب- لكل شركة اهداف طويلة الامد وكذلك قصيرة تعمل الشركة على تحقيقها بشكل واضح من خلال توضيحها الى المدراء والعاملين.

ج- وضع خطة استراتيجية مكتوبة تعمل على الزام المديرين والعاملين الى الوصول الى الاهداف التي وضعت الخطة من اجلها وتنفيذها لتحقيق نجاح الشركة.

وذكر (Gichuhi&Karuoya,2017:5-6) ان لكل شركة رؤية تعمل من اجل الوصول اليها في خطة معينة ربما تكون قصيرة او طويلة الامد من اجل تحقيق نجاحها, وكذلك الرسالة التي وضعت من اجلها, واهداف تعمل للوصول اليها.

أ- الرؤيا

يمكن فهم الرؤيا بانها صورة الشركة التي تطمح الوصول اليها في المستقبل من خلال تضافر الجهود, وفقاً للرؤيا المرسومة التي وضعها القادة الاستراتيجيون, والتي تمثل حالة التنبؤ بالأحداث المستقبلية من اجل تحقيق الاهداف التي كانت تعمل للوصول اليها (Taiwo et al, 2016:128). ويشير (Kantabura&Avery,2011) ان الرؤيا هي احدى مهارات القادة الاستراتيجيين المهمة التي من خلالها يمكن الحصول على النتائج التي رسمت, وفق الرؤيا المستقبلية التي تم التخطيط لها. كما ذكر (Cheema et al,2015, 141) هي توقع وتصور وفهم ومعرفة الاوضاع المستقبلية التي من خلالها تعمل الشركة على التكيف مع تلك الاحداث, وفقاً لقدرة القادة الاستراتيجيين على فهم التغيرات, والتطلعات المستقبلية من خلال الخبرة المتراكمة التي يتمتع بها القادة وتضافر جهود العاملين. باتجاه نجاح الشركة في تحقيق اهدافها.

ب- الرسالة

لكل شركة رسالة تعمل على تحقيقها من خلال رؤيتها التي تعمل الى الوصول اليها على المستوى الداخلي والخارجي سواء كانت هذه الشركة خدمية ام سلعية. (Candemir&Zalluhoglu,2013:620). وأكد (Analoui&Karum,2002:14) على ان الشركة تعمل على اىصال رؤيتها, واهدافها المرسومة من خلال رسالتها الى المديرين والعاملين, التي تكون مترابطة ارتباطاً وثيقاً بين كل من رؤية الشركة ورسالتها التي تعمل او وجدت من اجلها. وأشار (Ozdem,2011:1888) ان وجود الرسالة وعملها هي صياغة عملية التخطيط الاستراتيجي التي تعمل الشركة من اجل الوصول اليه.

ج- الاهداف

بعد ان تم تحديد الرؤيا الخاصة بالشركة ورسالتها التي وجدت من اجلها, لا بد من وضع الاهداف او الهدف الرئيس الذي وجدت من اجله, و الوصول الى تحقيقه, وهنا نجد ان دور القيادة الاستراتيجية في التأثير على العاملين والمدراء في الشركة وكذلك وضع الخطط وتوجيه السياسات وتطوير ثقافة الشركة التنظيمية وتخصيص الموارد وبناء توجه حقيقي من اجل النجاح في المستقبل الذي تعمل على تحقيق اهدافها من خلاله (Kitonga,2017:7).

2- الكفاءات و المقدرات الجوهرية .

هي مجموعة من العمليات و الانشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها الشركة وتسعى للحفاظ عليها وتساهم في الوصول الى معدلات اداء عالية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة, يتعين على القادة الاستراتيجيين تحديد ماهي الكفاءات الاساسية التي يجب تطويرها بشكل مستمر من اجل

جعل الشركة رائدة في مجال اعمالها من خلال مواردها والقدرات التي تمنح الشركة ميزة تنافسية في مجال الاعمال عن المنافسين الاخرين (Wheelen&Hunger,2012:138). حيث تتعلق الكفاءات بالمهارات الوظيفية للشركة الاساسية, مثل التسويق والبحث والتطوير والتصنيع والتمويل, وان هذه الميزة لا يمكن تطويرها من دون تطوير راس المال البشري, ويجب على القادة الاستراتيجيون التأكد من فهم الكفاءات الاساسية للشركة عند اختيار الاستراتيجيات في مرحلة صيانة الاستراتيجية ثم التأكد عليها عند تنفيذ الاستراتيجية المختارة (Hilletal,2009:351). ويجب على القادة الاستراتيجيين معرفة مصادر وكفاءات الشركة التي تعد قيمة ونادرة ويصعب تقليدها, فإن دور بناء الكفاءة في الشركة له أهمية قصوى يحدد نوعين من الكفاءات, أي الكفاءات التكنولوجية وكفاءات العملاء, الكفاءة التكنولوجية هي قدرة الشركة على صنع منتجات مادية معينة بينما تمكن كفاءة العميل الشركة من خدمة مجموعة معينة من العملاء, بعض الشركات قادرة على دخول أسواق جديدة بينما يظل البعض الآخر مرتبطاً بعملائهم الحاليين, من ناحية أخرى تعمل الشركات الأخرى باستمرار على تطوير تقنيات جديدة بينما يظل الآخرون ملزمين بالتكنولوجيا القديمة أن البيئات المستقرة سابقاً أصبحت غير مؤكدة نتيجة للتغير التكنولوجي المتسارع والعولمة وتقارب الصناعة والسلوك التنافسي العدواني وإلغاء الضوابط التنظيمية (Bilgin etal,2017:844). ووضح (عطا,2018: 281) ان الكفاءات الاساسية تشمل ثلاثة انواع رئيسية هي الكفاءة الفردية وتتمثل بالمعرفة الضمنية و الظاهرية التي يملكها العاملون مثل القدرات والمعارف والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن ان تظهر اثناء العمل ,والكفاءات الجماعية وهي محصلة التعاون ,وافضلية التجميع بين الكفاءات الفردية والكفاءات التنظيمية الاستراتيجية , وهي توليفة من المهارات و التكنولوجيا التي تساهم بتغيير القيمة المضافة للخدمة او المنتج النهائي. وقد بين (Olaka,2017:80) ان الكفاءات الأساسية هي القدرات التي تعمل كمصدر لميزة تنافسية لشركة على منافسيها , والتي يتم تطويرها بمرور الوقت حيث تتعلم الشركات من نتائج الإجراءات التنافسية والاستجابات التي يتم اتخاذها أثناء عملية التنافس مع المنافسين, يتضمن مشاركة الموارد عبر الوحدات في الشركة هو دور يميز القادة الاستراتيجيين الفعالين, حيث اصبحت الكفاءات الأساسية القائمة على الموارد غير الملموسة هي الأكثر فعالية لأنها أقل وضوحًا من حيث صلتها بمعرفة العاملين ومهاراتهم, اي أن امتلاك الكفاءات الأساسية , التي يتم تكوينها عادةً للعمل الإضافي , ليست غاية في حد ذاتها وإنما القدرة على الاستفادة من الكفاءات الأساسية لصالح الشركة أكثر أهمية, يمكن أن تؤثر الموارد على الأداء فقط إلى الحد الذي تستطيع فيه الشركة الاستفادة منها بشكل كافٍ , وما تفعله الشركة بمواردها لا يقل أهمية عن الأداء مثل امتلاكها لتلك الموارد, أن امتلاك موارد قيمة

ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال يؤدي إلى خلق قيمة مستدامة أو ميزة تنافسية ولكن مجرد امتلاك مثل هذه الموارد لا يضمن تطوير الميزة التنافسية أو خلق القيمة ، وفي هذه الحالة يجب على الشركات أن تعمل على استغلال مواردها بصورة الامثل, حيث يجب على القادة الاستراتيجيين التأكد من فهم الكفاءات الأساسية للشركة عند اختيار الاستراتيجيات في مرحلة صياغة الاستراتيجية ثم التأكيد عليها عند تنفيذ الاستراتيجيات المختارة, وكذلك على القادة الاستراتيجيين تخصيص الموارد لبناء قدرات جديدة ، والتي يتم تطويرها إلى كفاءات أساسية. يتم تطوير الكفاءات الأساسية واستخدامها من خلال رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي والتي تعتبر موارد مهمة لنجاح الشركة.

3- مورد راس المال البشري

يعرف بأنه الاستثمار الامثل للموارد البشرية في الشركة من اجل زيادة ورفع مستوى قدرتها لتكون قادرة على استخدامها في المستقبل البعيد , ويرتبط تطوير راس المال البشري بعمليات تعليم العاملين وتدريبهم من اجل تطوير مهاراتهم ورفع مستواهم الفكري والمعرفي وزيادة قدراتهم من اجل الحصول على مورد كفوء وفعال , ويتم العمل على تعزيز ذلك من خلال التدريب والتطوير لجعلهم اكثر خبرة وبالتالي رفع مستوى الشركة بالمستقبل (**Awad etal,2021:11**). يتمثل راس المال الحقيقي لأي شركة مهما كان حجمها ونشاطها براس المال البشري, والفكري ويعد موردا استراتيجيا مهما, الذي يمثل مجموعة من العاملين في الشركة الذين يمتلكون القدرات المتميزة, والمهارات, والمعارف التي من خلالها يمتلكون القدرة على زيادة القيمة الاقتصادية للشركة, والميزة التنافسية هم الافراد العاملين كافة في الشركة موردا, رأسمالي مهم يحتاج الى الاستثمار (موفق,2013:24). ان الشركات تعتمد اليوم على راس المال البشري, في تحقيق النجاح التنظيمي, والمنافسة العالمية (A.phipps&E.burbach,2010:11). وقد وضع (Kelly,2006:5) ان راس المال البشري في الشركة هو , الامكانيات والمهارات والمعارف المتوفرة لدى العاملين التي من خلالها تحقق الشركة الميزة التنافسية. وأشار (Amoah etal,2016,1) تعمل الشركة على تنمية وتطوير راس المال البشري, وذلك للاستفادة من المهارات والقدرات والمعارف التي يمتلكها العاملون ,وكذلك وضع الاليات الفعالة, لضمان الاستخدام الفعال , وتحقيق اداء افضل للعاملين في الشركة. ان عملية البحث عن راس المال البشري هو تحدي للشركة وليس بالأمر السهل كون الشركة تسعى لاستخدام العاملين الجدد, الأكثر قدرة ومهارة وتطوراً, وذلك من اجل ايجاد حلول الى بعض المشاكل التي تواجهها.إشار (Olaka,2017:81) بان رأس المال البشري يمثل معرفة

ومهارات القوى العاملة في الشركة، حيث يُنظر إلى العاملين على أنهم مورد رأس مال يتطلب استثمارًا مستمرًا ، وربما يكون المصدر الوحيد المستدام خلقًا للميزة التنافسية في كل شركة ، وللأهمية المتزايدة لرأس المال البشري دورًا مهمًا لوظيفة الموارد البشرية للشركة وهذا ما يدعم الحجة القائلة بأن الموارد غير الملموسة القيمة هي الأكثر احتمالًا للمساهمة في ميزة تنافسية وخلق قيمة للمالكين ، مما يوسع معرفة وجهة نظر الشركة القائمة على الموارد، أن امتلاك موارد قيمة ونادرة يوفر الأساس لخلق القيمة ، والتي قد تكون مستدامة عندما تكون الموارد أيضًا لا تضاهى وتفقد إلى البدائل، يمكن استخدام موارد الشركة ولا سيما الموارد القيمة والنادرة والفريدة من نوعها ، كأساس ومساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات التي يمكن أن تخلق ميزة تنافسية. إن تفاعل رأس المال البشري مع الاستراتيجية له تأثيرات إيجابية على أداء الشركة مما يدل على تأثير معتدل إيجابي لرأس المال البشري على أداء الشركة، ان مجرد امتلاك هذه الموارد لا يضمن تطوير الميزة التنافسية أو خلق القيمة، يجب على الشركات التي تعمل على خلق القيمة لها أن تجمع الموارد وتستغلها، واشراك العاملين في البرامج الفعالة لتطويرهم وتدريبهم لغرض بناء و تطوير بعض رأس المال البشري للشركة إلى قادة استراتيجيين تساعد هذه البرامج القادة الاستراتيجيين على بناء المهارات لإكمال المهام الأخرى المرتبطة بالإجراءات المميزة للقيادة الاستراتيجية ، مثل تحديد الاتجاه الاستراتيجي ، واستغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها ، وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم الممارسات الأخلاقية ، ومن ثم التأكيد على أن بناء رأس المال البشري أمر ضروري من أجل التنفيذ الفعال للقيادة الاستراتيجية.

4- الثقافة التنظيمية

لا يوجد تعريف أو فهم ثابت وشامل للثقافة ، ولا للثقافة التنظيمية ، ولا يوجد تعريف واحد لها بشكل عام ، فإن المفهوم التنظيمي للثقافة هو تكيف للمفهوم الأنثروبولوجي، قدم الباحثون في القطاع الأكاديمي طرقاً مختلفة لتحديد الثقافة التنظيمية حيث تم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من التفاهات أو المعاني المشتركة بين مجموعة من الأشخاص والتي تكون ضمنية إلى حد كبير بين الأعضاء ،وتكون ذات صلة ومميزة بشكل واضح لمجموعة معينة والتي يتم نقلها أيضاً إلى أعضاء جدد (Nguyen,2014:10). مهمة أخرى للقائد الاستراتيجي في الشركة هي تشكيل ثقافة تنظيمية مستدامة وفعالة ومن الضروري أن يطور القادة الاستراتيجيون ويدعمون ثقافة تنظيمية مناسبة تعتمد على مشاركة الرؤى طويلة الأجل والإجراءات الاستراتيجية القائمة على إنتاج سلع وخدمات عالية الجودة، وإلى جانب ذلك وجود ثقافة تنظيمية جيدة تعمل على تقليل الصراع داخل الشركة (Bilgin etal,2017:845). لأبد ان تعمل الشركات على تطوير

ثقافة تنظيمية فريدة من الصعب تقليدها وتشجع التفكير الاستراتيجي, إذا لم تكن فريدة من نوعها ، فهي قابلة للتقليد ولن تكون ميزة تنافسية لأن الشركات الأخرى يمكن أن تتبناها. يجب ان تقوم الشركات بتطوير ثقافة تشجع على السعي وراء فرص النجاح في اعمالها ، والتي تعد مصدرًا حيويًا للنمو والابتكار, عندما يكون لدى العاملين الرغبة في تحقيق النجاح ، مما يسمح لهم باستغلال المزايا التنافسية الحالية أثناء استكشاف الفرص لتطوير مزايا تنافسية مستقبلية وعلى الشركات أن تتخلص من تصور أن العمل روتيني بطبيعته وأن تطور ثقافة ريادة الأعمال التي تزخر بالأفكار الجديدة والإبداع (Olaka et al,2017:284). وأشار بعض الكتاب والباحثين موضحين ان الثقافة التنظيمية ,هي كل ما في الشركة من مظاهر الحياة, وقد ركز اخرون على ابعادها الجوهرية والسلوكية معا, مؤكدين انها حالة الانسجام والتناغم بين الفكر والفعل, فيما يعرف بالنسيج الثقافي (موفق,2013:23). كما تعد الموارد الغير ملموسة هي اكثر اهمية من الموارد الملموسة وذلك لكونها نادرة ويصعب تقليدها, لذلك تمنح هذه الموارد للشركة ميزة تنافسية عن بقية الشركات الاخرى, وتعد الثقافة التنظيمية من ضمن هذه الموارد الغير ملموسة لذا يحتاج المدراء على تعزيز ممارساتهم التي يستخدمونها والتي تعمل على ثقافة تنظيمية ترتبط بالاستراتيجية المحددة. (Klein,2008:5) وقد وصفها (Hitt,2011:365) هي مجموعة من العقائد والقيم الجوهرية والافكار التي يؤمن بها المدراء والعاملون في الشركة والتي تؤثر في انجاز اعمالها, ونجد ان الثقافة التنظيمية تتصف بمجموعة من القيم, والرموز, والمعتقدات التي يؤمن بها العاملون في الشركة على كافة المستويات, من اجل ان تكون اسلوب عمل داخل الشركة, ويتم نقلها وتلقينها الى الافراد العاملين الجدد في الشركة.

5- الممارسات الأخلاقية

يمكن تعريفها على انها مجموعة من المبادئ والقيم والقواعد الصحيحة التي يمتلكها فرد او مجموعة من الاشخاص لتحديد الممارسات و الاجراءات الجيدة والصحيحة من عدمه, حيث اصبحت اخلاقيات الافراد في الشركات موضوعا اساسيا في عالم الاعمال اليوم نتيجة للفضائح التي تؤثر على عمل بعض الشركات , حيث اصبح السلوك الاخلاقي للموظفين قضية حاسمة للقادة من اجل تحقيق النجاح في شركاتهم (Awad et al,2021:11). تعمل الشركة على تطوير وتطبيق قواعد السلوك الخاصة بها, لا يكفي أن يكون لديها ضوابط اخلاقية مكتوبة توجه عملية اتخاذ القرار في الشركة فحسب ، بل يجب أن يتم تطبيق تلك الضوابط و الأخلاقيات, وأن يستكمل ذلك بتدريب أخلاقي مركز, والشركة يكون لديها خيار تطوير قواعد أخلاقية خاصة بها أكثر صرامة والتي يجب عليها الالتزام بتنفيذها ,بالنظر إلى أن الممارسات غير الأخلاقية . إذا

تركت دون رادع ، تتطور لتصبح مقبولة ، فمن المستحسن أن تركز الشركة على القيادة الأخلاقية الإيجابية التي من شأنها تشكيل عملية صنع القرار, ودمجها في ثقافة الشركة, أن التركيز على القيادة الأخلاقية الإيجابية في الشركات لها منافع في تحقيق الاهداف من خلال سمعة الشركة الجيدة, بالنظر إلى حقيقة أن نهج اتخاذ القرار الأخلاقي قد لا ينطوي على فوائد اقتصادية مباشرة ، فهناك إغراء للتصرف بشكل غير أخلاقي لتحقيق مكاسب شخصية قصيرة الأجل على حساب الفوائد طويلة الأجل للشركة, فإن تدابير تقليل السلوك غير الأخلاقي تستلزم وجود قيم أخلاقية أساسية ، وإنشاء برنامج أخلاقي رسمي واستمرار وجود القيادة الأخلاقية (olaka,2017:286-287) . وقد اشار (Lupuleac et al,2012:92) ان القيم الاخلاقية التي يتصرف بها المدراء في الشركة هي الصورة المشرفة للسلوك الانساني والتي من خلالها تبني الثقة المتبادلة بين كل اطراف الشركة من مدراء وعاملين واصحاب المصالح من اجل تحقيق المصلحة العامة, بالوصول الى الاهداف المرسومة والمخطط لها من قبل المدراء الاستراتيجيين. وقد وجد (Hitt et al,2001:509-510) بعض السمات في الاسلوب الذي لا بد من استخدامه من قبل القادة الاستراتيجيين بتطوير الممارسات الاخلاقية في الشركة وكما يلي:

أ- وضع ضوابط اخلاقية مكتوبة في الشركة مع مراجعتها وتحديثها, من خلال التغذية العكسية بين المدراء والعاملين واصحاب المصالح.

ب- اعمام تلك الضوابط على جميع العاملين في الشركة من اجل توعيتهم بالممارسات الاخلاقية.

ج- لا بد من متابعة تلك الضوابط من خلال مراقبتها من قبل الادارة العليا وتنفيذها.

د- العمل على تشجيع العاملين على الابلاغ عن المخالفين للضوابط وتقديم المكافآت للمبلغين.

هـ- تعمل الشركة على تكوين بيئة عمل الى كافة العاملين ويتم التعامل معهم باحترام والمحافظة على كرامتهم.

6- الرقابة التنظيمية المتوازنة

هي اجراءات رسمية قائمة على المعرفة يستخدمها القادة الاستراتيجيون لتأطير الانشطة التنظيمية واستدامتها ويعد التحكم ضروريا لتحديد ما اذا كانت الشركات قد حققت الاهداف المرجوة من عدمه وهي جزء مهم من عملية تنفيذ الاستراتيجية, ويمكن تقسيم الرقابة التنظيمية في الشركات على مجموعتين: الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية وتركز الرقابة المالية على النتائج المالية قصيرة الاجل بينما تعمل الرقابة الاستراتيجية مع محتوى الاجراءات الاستراتيجية بدلا من مخرجاتها, فلا بد ان يؤسس القادة الاستراتيجيون نظاما تنظيميا متوازنا ماليا واستراتيجيا حتى يتمكنوا من تمكين العاملين من البقاء مرنين ومبدعين (Bilgin et al,2017:845). ان

مفهوم الرقابة التنظيمية, هي الاجراءات التي يستخدمها المديرون بغية المحافظة على نشاطات الشركة, سواء كانت تنظيمية ام تطبيقية, من خلال ذلك نجد ان الرقابة التنظيمية تتفاعل مع المتغيرات البيئية من خلال تكيفها مع تلك المتغيرات وتتكون من الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية, وهنا نجد ان القائد الاستراتيجي هو الذي يتفاعل مع كل من تلك الرقابة من اجل تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركة (ابو غنيمه, 2015: 26). وقد اشار (Mackay&Chia,2013:211) ان الضوابط المالية, هي تلك المعايير الموضوعية التي من خلالها يتم قياس اداء الشركة, مقابل المعايير الكمية التي تم وضعها, وتتكون من العائد على الاصول. تعمل الشركة على استخدام كل من الضوابط المالية والاستراتيجية, من تحقيق التوازن, الذي يجعل الهيكل التنظيمي اكثر فاعلية. وقد وضح (Hitt et al,2009:356) ان الضوابط الاستراتيجية التي تتناسب مع ظروف الشركة وتعتمد عليها هي المعايير الذاتية التي تهدف الى التأكد بان الشركة, تستخدم الاستراتيجيات المناسبة, فتتوافق مع ظروف البيئة الخارجية, وكفاءات الشركة الاساسية, وبالتالي تحقق الميزة التنافسية, ومساعدة الشركة على التغير الاستراتيجي, عند الحاجة في تغيير مسارها. وقد وجد (الخفاجي, 2008: 202) الرقابة التنظيمية هي جزء مهم من تنفيذ الاستراتيجية, من خلال قيامها بتغذية القادة الاستراتيجيين بالمعلومات التي تخدم عمل الشركة, في تحقيق المنافسة الاستراتيجية, وتوفير عمليات الرقابة, وفق مقاييس يجري من خلالها تنفيذ تلك الاستراتيجيات, وتحقيق العوائد الجيدة, واجراء التعديلات اللازمة لتصحيح مسار الشركة. ورأى (Olaka,2017:83) ان ضوابط الرقابة والتنظيم على أنها الإجراءات الرسمية القائمة على المعلومات التي يستخدمها المديرون للحفاظ على الأنشطة التنظيمية أو تغييرها, و تستخدم الشركات كلاً من الضوابط الاستراتيجية والضوابط المالية لدعم تنفيذ استراتيجياتها, من خلال اعتماد الضوابط الاستراتيجية بشكل أساسي على معايير ذاتية, الغرض منها التحقق من أن الشركة تستخدم الاستراتيجيات المناسبة بالنظر إلى الظروف في البيئة الخارجية والكفاءات الأساسية للشركة ومن ثم الميزة التنافسية, ومساعدة الشركة على تغيير مسارها خاصة عند الحاجة إلى تغيير استراتيجي, تعتمد الضوابط المالية بشكل أساسي على معايير موضوعية وتستخدم لقياس أداء الشركة مقابل المعايير الكمية التي وضعتها الشركة, لتوظيف كل من الضوابط الاستراتيجية والضوابط المالية, وتعمل الشركات على الجمع وتحقيق التوازن بينهما مما يجعل الهيكل اكثر فاعلية وتوازناً, وكذلك تعمل الشركة على توجيه استخدام الاستراتيجية التي تسهل المقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة وتقتصر الإجراءات التصحيحية الذي يجب اتخاذه عندما يكون الاختلاف مرتفعاً بشكل غير مقبول .

المبحث الثاني**النجاح الاستراتيجي****توطئة :**

يعد النجاح الاستراتيجي واقعا وطموحا مستقبليا تهدف الشركات الى الوصول اليه في المقام الاول , اذ تواجه الشركات صعوبات عدة من اجل تحقيق النجاح الاستراتيجي نتيجة للتغيرات, والظروف المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تواجهها, ونظرا لاستخدام التكنولوجيا المتطورة والحديثة في ميدان الاعمال ادى ذلك للبحث عن العوامل القادرة على حل المشكلات الانية والمستقبلية و الوصول بها الى سلم النجاح بمنظور استراتيجي.

أولاً: مفهوم واهمية النجاح الاستراتيجي :**1- مفهوم النجاح الاستراتيجي:**

ركز مفهوم النجاح الاستراتيجي على الطروحات النظرية, والمكتسبات الفكرية للباحثين, والكتاب في النظر الى واقع الشركات, من جوانب مختلفة, وربط هذه النظريات والطروحات, بالواقع العلمي الحالي, واعد ابداعا فكريا, وفلسفيا, حيث قدمت الاساليب الجديدة لمعرفة وقياس نجاح الشركة في الامد البعيد, وان هذه الاساليب تتلاءم مع معايير وظروف البيئة الداخلية والخارجية, التي تعمل فيها الشركات وبالرغم من استشعار مفاهيم (الكفاءة, والفاعلية, والنجاح التنظيمي) التي انتشرت في المراحل الأولى, حيث كانت بداية محاولات التحقق من اتجاه الشركات نحو اهدافها التي رسمتها من اجل بقائها والنجاح في ميدان الاعمال, كما جاء كنتيجة حتمية لنتائج الدراسات على مستوى النظرية والضرورة الملحة في مجال التطبيق, فقد سادت الأحداث التي صاحبت تلاشي المصالح في القرن العشرين وظهور الألفية الثالثة والتناقضات التي نتجت عن ندرة الموارد وزيادة الاحتياجات علاوة على ذلك, وعلى الرغم من نقص الموارد, إلا أنه لم يعد متغيراً صعباً في معادلة الشركات, حيث شغلت مفاهيم أخرى مثل (المعرفة, والتعلم, والثقافة, والرؤية الاستراتيجية, ورسالة الشركة) اهتمام متخذي القرار على مستوى الشركات ومن منظور استراتيجي إلى جانب ذلك جاء هذا المفهوم الذي يمكن اعتباره منتجاً فكرياً متميزاً مع تدابير جديدة لقياس النجاح الاستراتيجي, وهي قدرة الشركة على البقاء والتكيف والنمو في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها, يعد النجاح الاستراتيجي نتيجة قدرة الإدارة الاستراتيجية على الاختيار ثم التعامل مع المواقف التي تحقق نجاحاً فائقاً للشركة, وقد وضع العديد من الباحثين والكتاب الى مفاهيم النجاح الاستراتيجي من خلال الرؤيا من

جوانب مختلفة (Ahmad,2020:4250). وقد اشار (Thomas,2005:3) الى ان مفهوم النجاح هو القيادة والإدارة الناجحة التي تعمل معا على فهم أهداف الشركة ,وتهتم بكل ما هو متغير في بيئة العمل ,وتستشرك الاحداث المستقبلية , وتتعامل مع تلك الاحداث بنظرة بعيدة الأمد, وركز (Husham&Magd,2007:65) على العمل لتحقيق مواءمة بين الاهداف التنظيمية للشركة ,واهداف العاملين , وكما يتطلب من الشركة التي تعمل للوصول الى النجاح ,على تحديد نقاط القوة والضعف ,في المجالات المستهدفة التي تعمل فيها ,وتطويرها وتحسينها من خلال دراسة ابعادها, وتوفير المعلومات التي تم جمعها في صياغة الاستراتيجية بشكل صحيح وواضح ,وقد وضح (Waldron &Antonoio,2008:153) بان النجاح الاستراتيجي هو قدرة الشركة على تعظيم القيمة للمساهمين . ووضح (Abuzaid,2018:644) بان الشركات تواجه في مجال الأعمال تحديات كبيرة بسبب المنافسة المتزايدة والتغير السريع في البيئة التي تعمل فيها لذلك لجأت بعض هذه الشركات إلى استخدام العديد من المنهجيات والفلسفات الإدارية الحديثة لضمان بقاء ونجاح عملها, وقد احتل مفهوم النجاح الاستراتيجي للشركات مكانة مهمة في مجال الاعمال, وبعد ذلك كان التركيز في الفكر التنظيمي على مفاهيم الكفاءة والفعالية للحكم على نجاح الشركات, و يعتمد نجاح أي شركة على مقدار استثمارها في القدرة العقلية لتعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ وفقاً الى قدرتها على صياغة استراتيجية جيدة تسمح لها بتحقيق أهدافها طويلة المدى التي تتوافق مع رسالة الشركة ورؤيتها. أما (Thomas&David,2013:3) ينظر الى النجاح الاستراتيجي هو القيادة الادارية الناجحة , التي تعمل على بقاء الشركة ونجاحها في بيئة الاعمال , وتعمل على مواجهة الظروف والتغيرات البيئية بنظرة بعيدة الامد ,من خلال تركيزها على عوامل النجاح الحرجة ,التي تضيف قيمة الى اصحاب المصالح وخلق قيمة للزبون . وقد اشار(Willem,2015:17) للنجاح الاستراتيجي بانه التزام الشركة اتجاه المستفيدين من خدماتها ,ومنتجاتها من خلال تقييم مدى الرضا ,الذي تحقق لهم ,وبيان اهتمامها براس المال الفكري العامل في الشركة. وقد وضح (عمران وابو نجم,2019:92) بانه قدرة الشركات على صياغة استراتيجية واضحة ,ومرنة مع التنفيذ الفعال ,من خلال عملية تحفيز العاملين في الشركة ,مما يؤدي الى رضا الزبون, الذي يعتبر الهدف الرئيسي والاسمى للشركات ,وتطلعاتها على المدى الطويل من خلال رأي العديد من الكتاب والباحثين, يتضح ان مفهوم النجاح الاستراتيجي قد مر بعدة مراحل كمصطلح ومفهوم, وممارسة, ويمكن التطرق الى تلك المراحل على النحو التالي:

أ- مرحلة الكفاءة والفاعلية.

تركز هذه المرحلة على مفهوم الكفاءة, التي اعتمدت عليها الشركات بوصفها معيارا للرشد, في استخدام الموارد البشرية, والمادية والمعلوماتية, المتوفرة في الشركة من اجل قدرتها على تحقيق النمو, والتطور وكذلك الاهداف التي وضعت من اجل ذلك, ونتيجة المتغيرات المختلفة التي واجهت تلك الشركات مثل عوامل البيئة الداخلية والخارجية, والتطور التكنولوجي الذي ادى الى اخفاقها في اداء عملياتها, بحيث بدأت الشركات من خلال ادارتها في البحث عن الموارد في البيئة الخارجية, ومحاولة التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بها, فظهر مفهوم الفاعلية, بوصفة مؤشرا لقياس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها بما ينسجم مع البيئة الخارجية, التي تعمل بها (العزاوي, 2008:117).

ب- مرحلة النجاح المنظمي .

خلال هذه المرحلة جمعت الشركات بين الكفاءة والفاعلية, من خلال ملاحظة نجاحها, في ظل الظروف والمتغيرات البيئية التي تعمل فيها, ويشار ان النجاح التنظيمي هو الخطوة الاولى الصحيحة باتجاه النجاح الاستراتيجي. وقد اكد (Marinescu&Traianpelep,2012:3) ان النجاح الاستراتيجي يعتمد على البيئة التي تعمل بها الشركة من خلالها تؤدي الى الربحية, والبقاء والنمو في ظل المتغيرات البيئية المختلفة, وقدرتها على المنافسة من اجل تحقيق اهدافها. و اشار (الدوري, وصالح,2009:165) ان نجاح الشركة يعتمد على مدى تحديد المنتفعين (المستهلكين) وإرضائهم, من خلال الاستمرار في السوق, والاداء التنظيمي العالي الذي يركز على تحقيق الاهداف التي تم وضعها من اجل البقاء والتميز والاستمرار. وقد اكد (الكبيسي ودهام,2007:137) ان المقصود بالنجاح التنظيمي هو قدرة الشركة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الرؤية الواضحة والتخطيط السليم, والثقافة التنظيمية المنفتحة, والقيادة المتفاعلة, ووضع ضوابط وأليات كفوءة, للمراجعة والتقويم مما يؤدي الى تحقيق اهدافها التي, وجدت من اجلها.

ج- مرحلة النجاح الاستراتيجي .

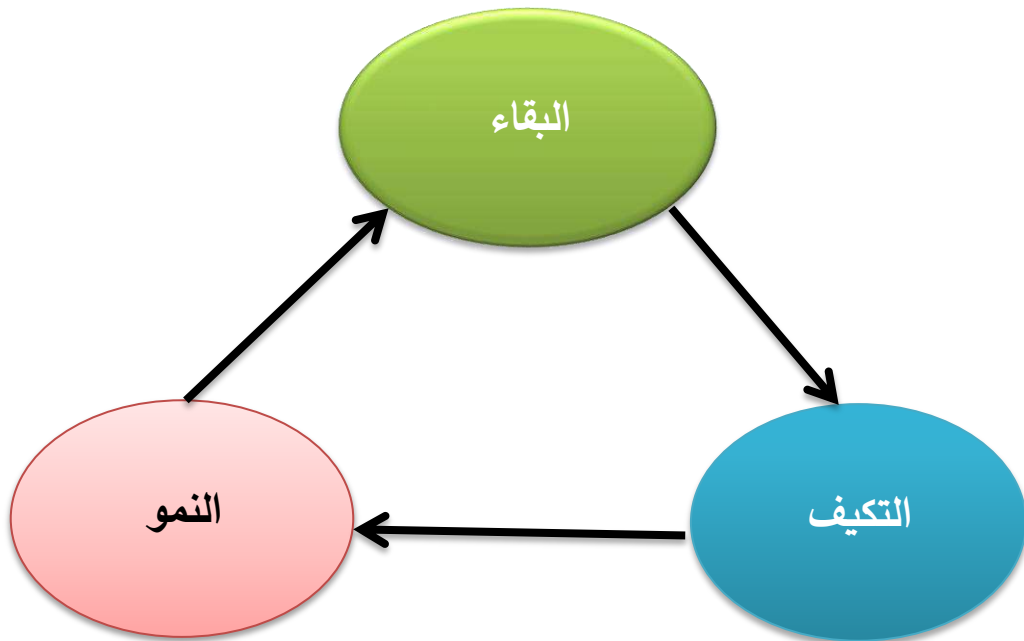
هو الهدف الاكثر اهمية مهما كان حجم الشركة وطبيعة عملها, ومقدار عوائدها تركز النظرة الحديثة للإدارة, على ان النجاح الاستراتيجي كأحد اسباب بقاء واستمرار الشركات الذي يرتبط بالنمو والتكيف والتفاعل مع البيئات المتغيرة, ومن اجل بناء مقياس اداء الشركات في ظل كل مرحلة من مراحل دورة حياتها, ولا بد ان يتطلب ذلك تحقيق التوازن والمرونة, التي من خلالها يتم استغلال الفرص من اجل النمو والتميز عن الشركات المنافسة الاخرى (حسن, 2017:

(63) يركز مفهوم النجاح الاستراتيجي على استيعاب ثلاثة مفاهيم اساسية وهي: (الركابي, 2004: 38)

(1) **البقاء** : قدرة الشركة على العمل, والانتاج والاستمرار.

(2) **التكيف** : قدرة الشركة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية, ووضع الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل البيئية في الوقت المناسب سواء كان في الوقت الحاضر او المستقبل .

(3) **النمو** : يعني زيادة حجم الشركة وتحقيق اهدافها التي وجدت من اجلها , ويمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي الذي يعتبر الركيزة الاساسية لأي شركة لغرض التكيف مع البيئة الخارجية, لابد ان يواكب هذا التكيف النمو والتطور حتى يكون ناجحا, بحيث يمكن وصف التكيف ليس الشئ الذي تطمح فيه الشركة بل هو نقطة انطلاق الى الهدف الذي ترغب الوصول اليه من خلال التطور والنمو, والاستمرارية من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية, وينتج عن ذلك الاستقرار, ثم قدرة اكبر للشركة على البقاء من اجل التغلغل في عملية تكيف اخرى , ويطلق على تلك العملية دورة النجاح الاستراتيجي التي تبدأ وتنتهي عند البقاء. والشكل (10) يوضح تلك الدورة.



الشكل (10) دورة النجاح الاستراتيجي

المصدر : الركابي ,كاظم نزار , الادارة الاستراتيجية (المنافسة والعولمة) , الاردن: 2004,ص

والجدول (12) يلخص بعض المفاهيم التي وصفت مفهوم النجاح الاستراتيجي بحسب رؤية مجموعه من الباحثين والكتاب, وفقا لاتجاهاتهم وتخصصاتهم المختلفة.

الجدول (12) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم النجاح الاستراتيجي.

ت	اسم الباحث	التفاصيل
1	(Kasimoglu,2008:395)	أن نجاح أعمال أي شركة يعتمد على حجم الحصة السوقية, ونموها في السوق, والاستفادة من خلال تطوير الاستراتيجيات التي تساعد الشركة على النمو ومواجهة المتغيرات البيئية المختلفة.
2	(Rainey,2010:137)	لا يتم تعريف النجاح الاستراتيجي بعبارات بسيطة, انما برؤية الشركة, والتوجه الاستراتيجي, واستراتيجيات واهداف الاعمال على المستوى بعيد الامد .
3	(سعيد وأمنة, 2017:254)	هي قدرة الشركة على البقاء في ميدان الاعمال والتكيف والاستجابة والنمو في ظل الظروف البيئية المعقدة وغير المؤكدة من اجل الاهداف التي تسعى الى تحقيقها.
4	(Abuzaid,2018:644)	ان من أهم العوامل التي تحدد بقاء الشركة وتلعب دورًا مهمًا في نجاحها الاستراتيجي هو قدرة الشركة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة عملها الخارجية وبيئتها الداخلية مما يدفعها إلى تعديل وضعها وإدراكها وأنشطتها وفقاً لتلك التغيرات يعتبر التكيف بمثابة عملية نفسية.
5	(Chankoson,2019:96)	يمكن للشركة تحقيق نجاح استراتيجي من خلال إيلاء الأهمية لمكانة السوق والجودة والتغيير الجديد والمسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية وكفاءة التكلفة.
		يرتبط النجاح الاستراتيجي للشركات بتحقيق الربحية, وزيادة حصتها في السوق, ونموها وتوسعها, والمحافظة على مستوى عال من الجودة والموثوقية, ويتم ربط

قرارات العمليات بعيدة الامد وقصيرة الاجل باستراتيجية الشركة, والتي تتكون من الكفاءات الاساسية, والموارد الفريدة للشركة.	(Singh&Khmba,2019:30)	6
يتضمن النجاح الاستراتيجي صياغة رؤية استراتيجية موجزة وواضحة مع الالتزام بتباعد ثقافة تحفيزية ناجحة لتحقيق اهداف الشركة بكفاءة وفاعلية.	(الشيخلي و حسن,2020:4)	7
ان النجاح الاستراتيجي لأي شركة, يعتمد على بناء الشركة لقدرات تنظيمية, وخيارات حيوية تسمح لها بالتنسيق العالي لاستخدام ما, هو متاح لها من موارد بكفاءة, وفاعلية تساهم في ايجاد نتائج, عالية ومتميزة ومتفوقة عن المنافسين .	(Orlov etal,2020:3)	8
يعبر النجاح الاستراتيجي عن توفير رؤية واضحة لأنشطة الشركة التي تساهم في دفعها الى الامام وتحقيق اهدافها من خلال تنظيم انشطتها وتطوير الاصول الغير ملموسة فيها مثل العاملين والسمعة التنظيمية.	(الشمري واخرون,2021:75)	9
أن النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، و يكمن سر النجاح الاستراتيجي في القدرة على التكيف الفعال بين الشركة والبيئة.	(Mahmoud,2021:63)	10

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية.

يرى الباحث ان النجاح الاستراتيجي هو قدرة الشركة على البقاء في ميدان الاعمال وكذلك التكيف ومواجهة الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة و رسم وصياغة خطة طويلة الامد, والاستفادة من الموارد المتاحة و راس المال البشري العامل من خلال خلق ثقافة التحفيز والابداع للعاملين داخل الشركة , وتحقيق النمو الذي تعمل من اجل الوصول اليه.

2- اهمية النجاح الاستراتيجي

تطور النجاح الاستراتيجي من حيث الاهمية في بعض البحوث, والدراسات التي قدمت طرقاً جديدة لقياس نجاح الشركة, على الامد البعيد الذي لا بد ان يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية, واوضحت الدراسات بان الاستراتيجية من السهل صياغتها, ولكن من الصعب تطبيقها وذلك لان الاستراتيجية الجيدة, هي الاستراتيجية التي بالإمكان تنفيذها بنجاح, على الرغم من وجود بعض العيوب التي تظهر خلال تنفيذها في بعض الاحيان, فهي افضل من تنفيذ استراتيجيات واضحة, ومنسجمة على الرغم من كونها كذلك, لكن لا يمكن العمل بها وتنفيذها, (العزاوي, 2010: 123). وقد وضح (Oestreich et al, 2008: 5) ان اهمية النجاح الاستراتيجي في تمكين الشركات من زيادة كفاءتها, وفعاليتها التنظيمية, من خلال تنفيذ خطة واضحة, ومنظمة لإدارة انشطتها المختلفة, بالإضافة الى تعزيز الفاعلية التنظيمية, من خلال فهم ادق التفاصيل التي تؤثر, في القرارات داخل الشركة وخارجها. وأشار (Nash & Stevenson, 2004: 3) ان النجاح الاستراتيجي يحقق للشركة, موقعا مميزا لفترة طويلة, يمثل الوصول الى النجاح الاستراتيجي ويحقق للشركة منافسة في الاعمال على الامد البعيد, ويعزز موقعها في السوق, ويكون حافزا لتحقيق المزيد من التميز والتطور في مجال الاعمال, بالإضافة الى ذلك يمكن اعتبار النجاح الاستراتيجي معيارا مهما, لتحديد نجاح الشركة في اعمالها, وقدرتها على البقاء, والتكيف, والنمو, في البيئة الداخلية والخارجية وتنفيذ خطتها الاستراتيجية من اجل تحقيق اهدافها, يمكن القول ان الشركات تعمل على تحقيق التكيف, وذلك اذا اخذنا بالحسبان بانها تمتلك من الموارد والامكانيات المتوفرة, هذه الميزة تميزها من غيرها, مما يولد لديها السعي في تحقيق ما تطمح اليه, من خلال رسم استراتيجية ورؤية واضحة, تتلاءم مع المستويات الادارية, والتي تنعكس على رسالة الشركة لتأخذها على مأخذ الجد, والاهتمام بسبب اهمية الرسالة وتأثيرها على العاملين من اجل الوصول الى الاستراتيجيات, والسياسات التي تساعد الشركة في نجاح توجهاتها ومتطلبات استقرارها, ونموها كما تحدد طبيعة الخدمات, والمنتجات التي تقدمها للمجتمعات, وقد بين (حمادي, 2020: 12). ان النجاح الاستراتيجي للشركات, مقياس هام لأداء العاملين, وتطورهم وقدرتهم على الابداع, في ايجاد التوافق بين موارد الشركة الداخلية, وبيئتها الخارجية من اجل معرفة رغبات المستهلكين, وتوفير احتياجاتهم من خلال ذلك يمكن معرفة ان النجاح الاستراتيجي للشركة مهم للأسباب التالية.

آ- ان النجاح الاستراتيجي مؤشر على قدرة الشركة على استخدام مدخلاتها من الموارد, المادية والمالية, والبشرية, واستخدام المعلومات بطريقة صحيحة, وناجحة تؤدي الى انتاج مخرجات من السلع, والخدمات تلبي حاجات ورغبات المستهلكين.

ب- يعد النجاح الاستراتيجي وسيلة من اجل مواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة الاعمال, وان قدرة الشركة على البقاء, والتكيف في ظل التطور التكنولوجي المتزايد, والذي فرض منافسة قوية وحادة في سوق العمل,

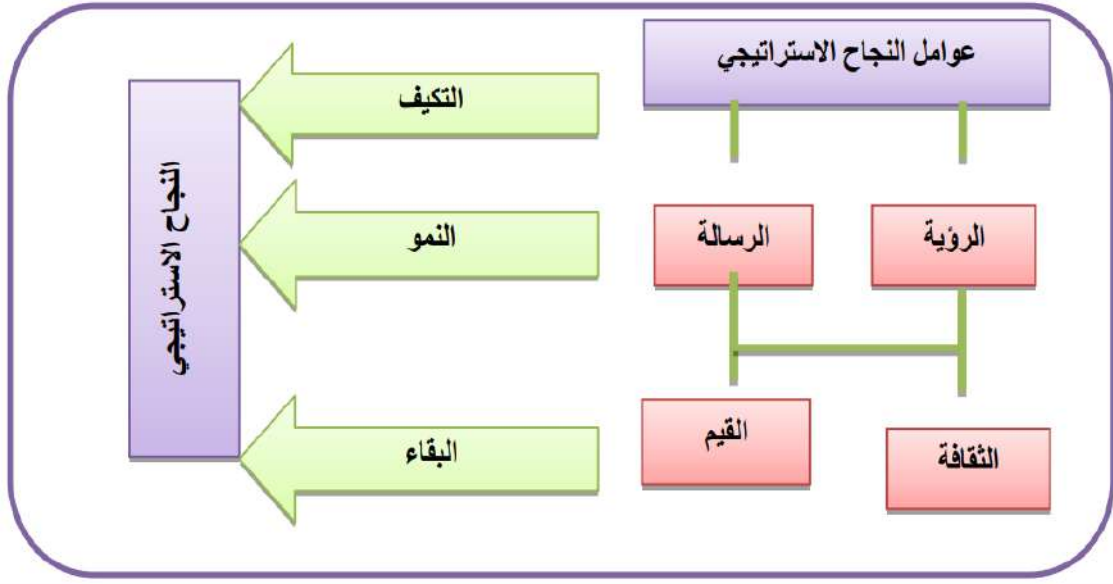
ج- يعد في بعض الاحيان النجاح استراتيجياً و مؤشراً على التزام الشركات بمبادئ انظمة ادارة الجودة, مما يؤدي هذا الالتزام الى النجاح في الاسواق الداخلية, مما ينعكس على انتقالها للإقليمية, والعالمية من خلال توسيع بينتها التسويقية, ودخولها الاسواق العالمية (مزهر, 2019: 29).

ثانيا- عوامل النجاح الاستراتيجي:

تطرق العديد من الباحثين والكتاب الى عدد من الخطوات, والعوامل الرئيسية التي تبنى و تساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركات التي تبحث عنها كونها الجدار الاول بوجه الظروف, والعوائق التي تؤثر على اداء العاملين وتقف عائقا امام تطورها ونجاحها, ويمكن تمييز هذه العوامل بانها الفرق بين النجاح والفشل كما وصفها (العامري, 2011: 17). وقد وضع (Smart, 2012: 102) لا يمكن للشركات التي تعمل في بيئات معقدة ومتغيرة ان تحقق نجاحها, والوصول الى الميزة التنافسية الا من خلال توفير الموارد البشرية ذات كفاءة عالية, والادوات المناسبة وكذلك الاساليب المستخدمة والتكنولوجيا الحديثة من اجل تعزيز مكانتها في السوق وتحقيق النجاح. وأشار (Macm&Tampoe, 2002: 12) ان من اهم العوامل التي تتميز بها الشركات الناجحة هو الاداء العالي الذي تحققه الاستراتيجيات المستخدمة في عملياتها, وتفوق العاملين في مجال أعمالهم, والتزامهم بتحقيق النتائج المميزة في العمل بالإضافة الى دور الادارة الناجحة, والسليمة من خلال بناء فريق متماسك بعيد عن الصراعات الداخلية, والسلبيات التي تواجههم, وقدرتها على التحسين المستمر للإنتاجية, وتحملها المسؤولية في حل مشاكل العاملين داخل الشركة. وبين (Katz&Green, 2007: 536) بان عوامل النجاح هي المكونات الادارية والمعلوماتية وعمليات الشركة وهذه العوامل هي جوهر زيادة الربحية, وتعزيز مكانتها التنافسية بقوة, وتتكون من خبرة مدير الشركة في الادارة وتنفيذ الاستراتيجيات, والخطط المرسومة من قبل الادارة العليا والمساعدة الخارجية, من خلال الشركات التي يتم التعاقد معها

تحصل على منفعة اكبر من غيرها. بينما اكد (David,2009: 46) تعتمد عوامل النجاح على فهم البيئة الداخلية والخارجية, ووضع الاستراتيجيات المناسبة التي تساعد الشركة على تحقيق اهدافها على الامد البعيد, ولا بد ان تتسجم هذه الاستراتيجيات مع رؤية الشركة ورسالتها التي تعمل على تنفيذها بشكل ناجح وفعال. ورأى (العلاق,2008: 185) بانها موقع الضعف في العمل الذي يحتاج الى مراقبة, وتصحيح من اجل تنفيذ الاستراتيجية بنجاح, وموقع القوة التي تحتاج الاستمرار والادامة والاستغلال بصورة مستمرة حتى تصل بالشركة الى تحويل نقاط الضعف الى مزايا كبيرة من خلال ادارتها بكفاءة, وفاعلية عالية والتركيز والسيطرة عليها بصورة افضل لضمان تحقيق النجاح. وذكرها (Simon,et al,2011:49) يمكن قياس عوامل النجاح الاستراتيجية بقدرة الشركة على تحقيق رضا المستهلكين, وكذلك زيادة حصتها السوقية وارتفاع معدل الارباح, وينتج ذلك بوجود بعض العوامل والاساسيات والمتطلبات التي لا بد من وجودها مثل.

- 1- اختيار العاملين الجيدين من لديهم المهارات العالية, والكفاءة في العمل والاخلاص من اجل تحقيق اهداف الشركة.
 - 2- تعمل الشركة على تشجيع وتطوير الابداع, والابتكار من خلال الاستفادة من العاملين الموهبين, واستخدام برامج تدريبية علمية ومتطورة.
 - 3- لا بد من وجود خدمة مقدمة الى المستهلكين لضمان الولاء للشركة.
 - 4- وجود قيادة رشيدة ومتعلمة وكفؤة تمتلك الرؤية الواضحة لمستقبل الشركة ورسالتها التي وجدت من اجلها في تحقيق اهدافها المرسومة.
 - 5- لا بد ان يكون لدى الشركة المرونة والتكيف في مواجهة البيئات, والظروف المتغيرة, من خلال صياغة استراتيجيات ناجحة, وتنفيذها بظل الظروف والمتغيرات المحتملة.
- كما وضح كل من (جمعة وشحاذة,2017: 11) ان عوامل النجاح الاستراتيجي في الشركات , هي الرؤية , والرسالة, والثقافة, والقيم, معتمدين على وضع رؤية مفهومة وواضحة التفاصيل من اجل تحقيق الرسالة التي وجدت من اجلها وتطمح وتؤمن بالوصول اليها, من خلال ثقافة تنظيمية سائدة بين العاملين, من خلال القيم التي توفر العدالة, والولاء, والانتماء, والنزاهة, من اجل العمل بالتوجيهات التي تركز عليها لغرض تحقيق اهدافها أولا, وثم تنسيق كافة الجهود للعاملين والادارة العليا من اجل تحقيق النجاح الاستراتيجي التي تسعى اليه ثانيا كما موضح بالشكل رقم (11) .



شكل (11) عوامل النجاح الاستراتيجي

المصدر : خليل, اريج سعيد وحمود, انفال عيادة , تأثير نظام ادارة استمرارية الاعمال في النجاح الاستراتيجي ,مجلة دنائير, الجامعة التقنية الوسطى, الكلية التقنية الادارية , العدد الخامس عشر ,سنة 2019 :161.

ثالثاً – خصائص النجاح الاستراتيجي

تتمتع الشركات بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تميزها, من غيرها من خلال الفكر الاستراتيجي التي تعمل به في مواجهة المتغيرات, والظروف البيئية سواء كانت داخلية أم خارجية والاستجابة السريعة, وتنفيذ الرؤية التي رسمت من اجل تحقيق الاهداف, (الحسناوي, 2017:94). وأكد (الصيرفي, 2007:185) ان تركيز الشركات على خصائص النجاح الاستراتيجي يجعل من تحقيق اهدافها المستقبلية, التي تسعى لها قريباً جداً من خلال الاستفادة من نقاط القوة لدى الشركة التي تتوفر فيها الامكانيات, والموارد البشرية الماهرة والخبرة الادارية, والتنظيمية من اجل الوصول الى اهدافها التي تميزها عن غيرها من الشركات. وأشار (Tanner, 2005:2) ان الشركة الناجحة لا بد ان تمتلك الاستراتيجية والرؤية المستقبلية لا نشطتها, التي من خلالها تستطيع تطوير موجوداتها, و مواردها, وسمعتها التنظيمية, والقدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف البيئية المختلفة لضمان استمرارها, وتميزها عن غيرها من الشركات في مجال المنافسة, بحيث اصبح النمو بديلاً عن الفاعلية, اذ ان الشركات التي تمتاز بنمو, عال تعد من الشركات الفاعلة, وقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين اتجاه تلك المفاهيم التي تفسر مدى,

اهمية العلاقة بين النجاح الاستراتيجي وقيمة الشركة, كما ذكرها كل من (Tanner,2005:2) و (العززي,2010, 86) و(الفياض, 2011, 89-92).

1- ان مقياس النجاح الاستراتيجي للشركات هو النمو, التكيف والبقاء التي من خلالها يمكن معرفة ارتفاع قيمة الشركة ومستوى تحقيق اهدافها.

2- يتميز دور الادارة العليا في النجاح من خلال الاعتماد على الاستراتيجيات غير المباشرة على الرغم انها تحتاج الى موارد مالية, ومادية من اجل الوصول الى اهدافها.

3- ان مفهوم النجاح الاستراتيجي يرتبط في اطار النجاح بعيد الامد, الذي تطمح الشركات الوصول اليه, من خلال تميزها وانجازها اشياء افضل من المنافسين من خلال امتلاكها المقدرات الجوهرية المميزة التي تساعد على الوصول لمستوى عال من المنافسة.

4- يمكن معرفة قيمة الشركة ومتطلباتها ومعتقدات ادارتها العليا, وصياغة رؤية استراتيجية تعمل على تحديد حاجات المستفيدين, من خلال توافق بين مفهومي النجاح الاستراتيجي والقيمة المنظمة.

5- النجاح الاستراتيجي هو دالة واضحة للنضج المعرفي, والشخصية الاستراتيجية.

6- يمكن قياس نظرتها المستقبلية وتكون متوافقة مع اهداف الشركة, ورسالتها.

7- تتضمن قدرة الشركة على التكيف مع البيئات المختلفة التي تعمل بها من خلال نوع الخدمات, ومهارات العاملين, واستخدام التكنولوجيا الحديثة, والترابط والانسجام مع جميع عناصرها الاخرى التي تعمل معها.

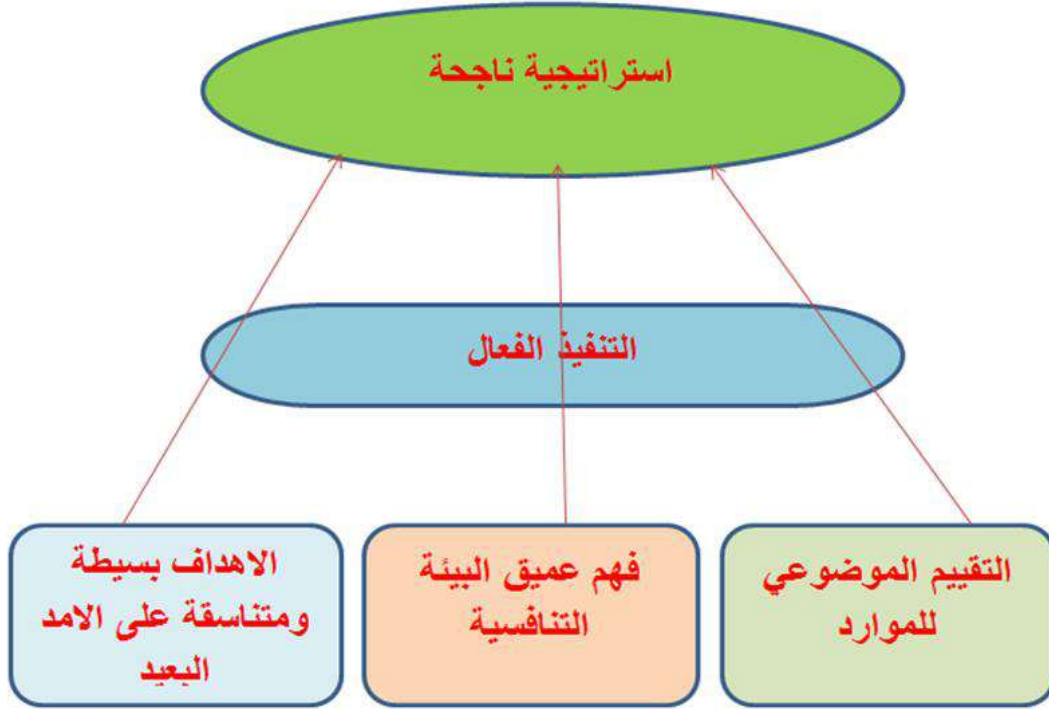
وقد وضح (Gweh,2018:3) من المهم أن نلاحظ أن الإدارة الاستراتيجية هي فعل يحدد بعناية عملية إدارة الأنشطة الداخلية, والخارجية للمؤسسة لتحقيق أهداف الشركة خلال فترة معينة لذلك تضع الشركات استراتيجيات, وتنفذها لضمان إنتاجية أعلى, وتحقيق أهدافها على مر السنين طور الباحثون الاستراتيجيات التي يمكن للشركات اعتمادها, وضمان جودة أفضل لمنتجاتهم في السوق وبالكمية المناسبة, ومع ذلك من المهم ملاحظة أن الاستراتيجية تلعب دورًا أساسيًا في نجاح الشركة, السؤال الأساسي الذي يجب ملاحظته هو فكرة, (سوّن تزو) الذي كتب في كتابه بعنوان فعل الحرب ما هي خصائص الاستراتيجية التي تؤدي إلى النجاح؟

هناك العديد من الخصائص الاستراتيجية للنجاح ولكن في هذه الدراسة, يتم ملاحظة أربعة عوامل مشتركة بشكل متكرر في المنظمات التي تنفذ إدارة استراتيجية جيدة, وهي

أ- أهداف بسيطة ومتناسقة وبعيدة الامد.

ب- فهم عميق للبيئة التنافسية.

- ج- التقويم الموضوعي للموارد والامكانيات المتوفرة للشركة.
- د- التنفيذ الفعال، فإن أفضل الاستراتيجيات الموضوعة لن تكون ذات فائدة تذكر اذا لم يتم تنفيذها بصورة جيدة وفاعلة ويوضح الشكل (12) فهمًا للعوامل الأربعة المذكورة أعلاه للاستراتيجية الناجحة.



الشكل (12) استراتيجيات النجاح الاستراتيجي

Source: Gweh, B. B. (2018). The impact of strategic management on the growth of SMEs (Doctoral dissertation).

يصف الشكل (12) استراتيجيات النجاح التي عند تنفيذها بشكل فعال تعزز النمو في الشركة تحتاج إلى تحديد قيم كونها بسيطة, ومتناسقة ولها أهداف بعيدة الامد, يجب أن يكون هناك فهم عميق للبيئة التنافسية, وتقييم موضوعي للموارد. تمامًا مثل حالة الجيوش التي تحتاج إلى استراتيجيات ، تحتاج الشركات أيضًا إلى استراتيجيات عمل لإعطاء التوجيه ولغرض نشر الموارد بأكثر الطرق كفاءة, ولتنسيق القرارات التي يتخذها مختلف العاملون.

رابعاً- نماذج مقياس النجاح الاستراتيجي

لقد وضع الباحثون والكتاب لا يمكن قياس النجاح الاستراتيجي بمقياس متفق عليه حيث يمثل تحدياً واضحاً لهم بسبب الظروف, والمتغيرات في ميدان الاعمال التي تختلف من شركة الى اخرى (Goldwnberg&Kline,1999:371). وأشار (Hussey,2001:201) هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في تحسين فرص النجاح الاستراتيجي, وهي التحليل والتفكير الاستراتيجي, وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية, وتنفيذ الاستراتيجية الملائمة للشركة وقدرة الادارة العليا في اتخاذ القرارات في ظروف مختلفة, لا يمكن قياس النجاح بطريقة متفق عليها كونه يقاس بطرق عدة بسبب اختلاف, وتفاوت كبير بين عوامل النجاح من صناعة الى اخرى, و لذلك لا يمكن وضع صيغ عامة لقياس النجاح الاستراتيجي (Bostock,2014,9). مع ذلك توجد صفات معينة في الشركات يمكن من خلالها قياس مؤشر النجاح, او الفشل, كون الشركات الناجحة تشترك بصفات متشابهة التي تعتمد عليها من اجل الوصول لتحقيق اهدافها مثل التكنولوجيا التي تعتمد عليها, والموارد والامكانيات التي تميزها عن غيرها من الشركات والقدرة على صياغة ثقافة جيدة تتوافق مع الاستراتيجيات التي تختارها, وتحتاج الشركات الى قيادة كفوة ولديها العقلية الاستراتيجية للكشف عن الفرص المستقبلية, التي يمكن استثمارها من اجل النمو, والتميز عن المنافسين من حيث جودة المنتجات, والخدمات المقدمة التي تعتبر مقياساً لنجاح الشركة, ويمكن تحديد الخصائص التالية للشركة الناجحة تتمثل بهيكل تنظيمي للبقاء, ومشاركة سريعة ومعرفة القيادة, والتوجيه السليم وتصميم العملية (سعيد ومهدي,2017:255). والجدول (13) يوضح ما قدمه الباحثين والكتاب من مؤشرات ومعايير يمكن للشركات ان تقيس من خلالها مستويات نجاحها الاستراتيجي.

جدول (13) مقاييس النجاح الاستراتيجي حسب اراء بعض الكتاب والباحثين

ت	نموذج القياس
1	نموذج (Thompson&Richardson,2000:1-3)
	<ul style="list-style-type: none"> ● كفاءات التغيير الاستراتيجي ● كفاءات المحتوى الاستراتيجي ● كفاءات الادراك ● التعلم الاستراتيجي

<p>نموذج (Cobblid&lawrie,2003:4)</p>	<p>2</p>
<p>بطاقة الاداء المتوازن التي تتكون من</p> <ul style="list-style-type: none"> • الزبائن • العمليات الداخلية • الابداع والتعلم • الموقع المالي 	
<p>نموذج (الركابي,2004:248)</p>	<p>3</p>
<ul style="list-style-type: none"> • البقاء • التكيف • النمو 	
<p>نموذج (Gates,2004:31)</p>	<p>4</p>
<p>التوجه الاستراتيجي</p> <ul style="list-style-type: none"> • الهيكل • الوظيفة • الموارد • تقاسم المعلومات 	
<p>نموذج (Sukasme,2005:4)</p>	<p>5</p>
<ul style="list-style-type: none"> • جودة الخدمة • رضا الزبون • ثقة الزبون • النمو 	
<p>نموذج(Katz&Green,2007:586)</p>	<p>6</p>
<ul style="list-style-type: none"> • البقاء • التكيف • النمو 	
<p>نموذج (Mecain,2009:1)</p>	<p>7</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الخدمة 	

	<ul style="list-style-type: none"> • الزبون • التكيف 	
8	نموذج (العنزي, 2010:155)	<ul style="list-style-type: none"> • البقاء في الميدان • التكيف والاستجابة • النمو
9	نموذج (Baivd,2014:3)	<ul style="list-style-type: none"> • القيادة والتوجيه • تصميم العملية وتدفق المعلومات • هيكل تنظيمي للبقاء • مشاركة سريعة ومعرفة
10	نموذج (جمعة وشحادة, 2017:11)	<ul style="list-style-type: none"> • البقاء • النمو • التكيف
11	نموذج (خليل واخرون, 2018:258-261)	<ul style="list-style-type: none"> • البقاء • التكيف • النمو
12	نموذج (خليل و حمود , 2019:162)	<ul style="list-style-type: none"> • البقاء • التكيف • النمو

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية.

خامسا : ابعاد النجاح استراتيجي

من خلال ما قدمه الباحثون والكتاب من مجموعة من النماذج والابعاد التي تم الاتفاق عليها في قياس النجاح الاستراتيجي, وجد ان (البقاء و التكيف والنمو) هي الابعاد الاقرب الى موضوع الدراسة التي يتم اعدادها من قبل الباحث, والتي اشار اليها كل من (الركابي, 2004:248) و(Katz&Creen,2007:586) و(جمعة وشحاذة,2017:155) و(خليل وحمود, 2019:162) و(علوان وآخرون,2018) وفيما يلي عرضا مفصلا لهذه الابعاد:

1- البقاء

ان جوهر النجاح الاستراتيجي هو بقاء الشركات في ميدان الاعمال, ودائرة المنافسة في الاسواق والنجاح في الوقت الحاضر, بسبب الظروف التي تواجهها خلال عملها في البيئات المختلفة, والسؤال هنا, هل ان جميع الشركات ناجحة وبنفس المستوى؟ الجواب كلا حيث ان البقاء هو الأساس الذي تعمل الشركات للوصول اليه من خلال الملاءمة, مع عمليات التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالشركة من اجل النمو والاستمرار, البقاء في ميدان الاعمال هو احد الانشطة الاساسية, التي يهتم بها المدير الاستراتيجي من خلال تحديد, وصياغة الاهداف بعيدة الامد, وتطوير الخطط من اجل بلوغ الاهداف التي يسعى لتحقيقها (الركابي, 2004: 374). وقد اشار (Jons,2007:312) لابد ان تعمل الشركات على التجديد من اجل البقاء والاستمرار في المنافسة, وبدون ذلك سوف تفشل في ميدان الاعمال, ويرجع السبب الى عدم تطوير المعارف والاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة, والاستفادة من الخبرات والكفاءات التي تمتلكها الشركة من اجل البقاء, والتميز في المنافسة والحصول على مستهلكين جيدين الى انتاجها, وصناعتها في جميع القطاعات التي تعمل بها من خلال تلبية الاحتياجات, ومصداقية التعامل مع عملائها, ومن اجل زيادة فرص البقاء تتعامل الشركات مع النظرية المؤسسية التي تهتم بتطوير المهارات, والكفاءات الادارية و الفنية وتوضح هذه النظرية لابد من تبنى الشركات مفاتيح, وقواعد البيئة المحيطة بها اي المحيط التنظيمي المهني, الذي يمكن تعريفه بانه مجموعة قيم ومفاهيم, وضوابط تعمل الشركات على تحقيقها, من اجل تحديد الاهداف التي توصلها الى النجاح, وحدد مجموعتين من الاستراتيجيات التي تساعد الشركات على زيادة مصادرها, ومواردها التي تعمل على تقوية فرص بقائها في محيطها.

أ- استراتيجية خاصة مقابل استراتيجية عامة.

يمكن تحديد الفرق بين الاستراتيجيتين من خلال مجموعة الموارد التي تتنافس من اجلها الشركات, وطاقة محيط العمل التنافسي, ويمكن ايجازها بالاتي.

- (1)- الشركات التي تعمل بالاستراتيجية الخاصة, تركز مهاراتها, وامكانياتها بملاحقة حد ضيق من الموارد, في مكان وبيئة منفردة.
- (2) - الشركات التي تعمل بالاستراتيجية العامة تنتشر مهاراتها, وامكانياتها من اجل التنافس على حدواسع من الموارد في بيئات, واماكن متعددة.
- (3)- يمكن سيطرة الاستراتيجية الخاصة على العامة, من خلال تركيز انشطتها في نفس المكان, وتقديم خدمات افضل وتطوير المنتجات, ويرجع ذلك بسبب استثمار كل مواردها في المكان الضيق.
- (4)- يمكن ان تتميز الاستراتيجية العامة عن الخاصة عند, وجود عدم ثقة في البيئة العامة والخاصة, ويمكنها التواجد بالمكان المستهدف نفسه.

ب-استراتيجية R الدخول الاول و استراتيجية K الدخول الاخير.

استراتيجية R تستخدمها الشركة التي تتواجد في, وقت مبكر بالسوق ويمكن الاستفادة من هذه الاستراتيجية, من خلال حصولها على الموارد الموجودة في محيطها التي تعمل بها, وتكون الشركة لها القدرة على النمو بسرعة اكبر بسبب تطور مهاراتها وامكانياتها, ومواردها التي من خلالها تستطيع البقاء والازدهار. واستراتيجية K تستخدمها الشركة التي يكون دخولها, وتواجدها متأخر في السوق التي كانت تعمل في بيئات اخرى, وتنتظر ان تدخل بيئة جديدة, حتى تقلل عدم ثبوت تلك البيئة, وتفتح لها طريقاً صحيحاً للمنافسة.

وقد وضح (جاكسون واخرون, 2008: 539-547) اسباب فشل الشركات في البقاء الذي يمثل جوهر النجاح الاستراتيجي الى.

- 1- الوضع المالي للشركة الحرج الذي تلجا من خلاله, الى نوع من اعادة الوجود, ب(الاكتساب والاندماج)
 - 2- عدم تمكن الشركة من توفير وإشباع حاجات المجتمع, وضعف الاستجابة الى المتغيرات البيئية المختلفة, والظروف الطارئة.
 - 3- الاختلاف بين اهداف الشركة واهداف العاملين فيها, وعدم تشجيع العاملين على الابداع, والابتكار والتجديد.
 - 4- ضعف ادارة الصراع بالشركة.
- نلاحظ من خلال الاسباب المذكورة أعلاه ان الشركة عاجزة, عن التحكم بنتائجها, واعادة وضعها الى موقع البقاء, والتكيف وتقبل بالانهيار والزوال اذا كان عمرها التنظيمي, وحجمها صغيرين, لكونها ضعيفة لا تستطيع مواجهة المتغيرات, والظروف والمشاكل التي تواجهها.

كما حدد (Porter) ثلاثة استراتيجيات من اجل تحقيق البقاء للشركات كما وضحا (Hunger&Wheelen,2006:148).

أ- قيادة الكلفة

يقصد بها قيادة الكلفة المنخفضة, او المحافظة على التكاليف المنخفضة, وتستهدف السوق الشامل من خلال اتباع أسلوب, وتسهيلات ناجحة لتقليل الكلفة من خلال الخبرة, وتجنب حسابات المستهلك, وتقليل الكلفة في مجالات البحث والتطوير, وبسبب اخفاض الكلفة يستطيع قائد الكلفة ان يفرض اسعار منخفضة, لمنتجاته عكس المنافسين, تمارس بعض الشركات هذه الاستراتيجية بنجاح, لكون كلفة منتوجاتها اقل من الشركات الاخرى, مما يجعلها تحصل على الارباح, في اوقات المنافسة الكبيرة بين الشركات, ويمنع سعرها المنخفض دخول منافسين جدد, في اسواقها مما يرفع من قيمتها ومكانتها في السوق.

ب- التمايز.

ويقصد به هو ان تكون المنتوجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة متميزة عن غيرها, ويأتي هذا التمايز من خلال مصادر مختلفة, مثل العلامة التجارية, وكسب ولاء المستهلك, وتطوير المصدر, واستهداف قنوات واسواق جديدة للتوزيع وبهدف الحصول على عائدات أعلى من المعدل.

ج- التركيز.

لابد من التفريق بين التركيز واستراتيجية التركيز ، فالتركز يعتمد على ان يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق ، أما عن استراتيجية التركيز هو قيام الشركة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو على خط إنتاجي معين أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته, ولهذه الاستراتيجية أهمية في أن الشركة التي تركز جهودها, تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق, بكفاءة أكبر من منافسيها الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع, وترتبط هذه الاستراتيجية بحجم الشركة وإمكانياتها ، وقد ترتبط مع رغبتها بالعمل في أسواق لا توجد منافسة قوية تمنح إمكانية السيطرة على أجزاء من السوق ذات معدلات نمو عالية, وتولد ربحية عالية كما ان نجاح هذه الاستراتيجية يرتبط مع إمكانيات الشركة واحتمالات نمو السوق وازدهاره (الغالبى وادريس, 2007: 421).

2- التكيف

اصبح التغيير امرآ حتميا للشركات التي تعاني من الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية, التي تتطلب من الشركة استجابة سريعة حتى تبقى في دائرة المنافسة ومنتجة, ويمكن حدوث هذا التغيير بشكل ثابت من خلال التعديلات الصغرى في الشركة, يعد التغيير تطورا ثابتا نسبيا وتعرض الشركات الى التغيير الشامل من اجل المنافسة في ميدان الاعمال, ويشار الى هذا التغيير على انه متميز, ويتطلب استجابة الشركة من اجل المحافظة على ميزتها التنافسية, وقد يوصف التغيير المتميز على انه يؤثر على الشركة تبعا لتعديل جذري وتنظيمي (**Chrusciel&** Field,2003:2-3). وقد اشار (Daft,2004:182) الى الصعوبات التي تواجه الشركات من اجل التكيف مع بيئة سريعة التغيير, يعود ذلك الى القيود المفروضة على قدرة الشركات على التغيير, وتأتي هذه القيود مع الاستثمار الكثيف في المصانع, والاجهزة والملاكات المتخصصة, والمعلومات المحددة, وما يقدمه صانعو القرار من اراء, للوصول الى الاهداف التي تسعى اليها الشركة. وقد وضح (Kasten,2006:20) هو قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للظروف والمتغيرات البيئية المختلفة, من خلال تلبية احتياجات البيئة التي تعمل بداخلها, والاستجابة لطبيعة التغيير مع تحقيق نسبة من النمو والبقاء, على عكس المرونة التي لها قابلية, على التعامل مع الظروف الخارجية, دون تغير الطبيعة حيث تستخدم في اغلب الاحيان الشركات تقنيات متعددة لغرض التكيف, وتكون هذه التقنيات المستخدمة قصيرة الامد, لان عملية التكيف هذه غير نهائية, او التي تطمح بها الشركة بل هي حالة لما تطمح اليه في الامد البعيد من اجل النمو, وبلوغ الاهداف والغايات التي تخطط الشركة للوصول اليها. وبين (Hill&Jones,2012:508) ان الشركات الاكثر نجاحا هي التي يكون فيها التغيير مبدا أساسيا, والتي تسعى الادارة العليا والمديرون الى تحسين نقاط القوة, واستبعاد نقاط الضعف من اجل زيادة حجم الربحية المستقبلية, ومن خلال ذلك لابد ان تفهم الادارة العليا والمديرون, الفجوة التي تفصل بين الاداء الحقيقي والمطلوب باستخدام تحليل الشركة يتم تحديد الوضع المستقبلي, التي ترغب الوصول اليه ثم تحديد, ومعرفة معوقات التنفيذ التي تمنع الشركة من الوصول الى وضعها المستقبلي التي ترغب فيه. و اشار (محمد و عمر, 2018, 9) ان وجود الشركات المعاصرة في ظروف متغيرة وظروف غير مستقرة عالية التعقيد, في جميع المستويات لابد ان تكون هناك استجابة سريعة الى هذه الظروف, والتكيف مع متغيراتها من خلال الابداع واستخدام تكنولوجيا متطورة, وحديثة وتطوير راس المال الفكري من خلال استخدام برامج العلمية الحديثة, والدورات التدريبية الى جميع مستويات في الشركة, مما يولد ابتكار المنتجات الجديدة التي تساهم في كسب المستهلكين, وتقديم

خدمات افضل بالإضافة الى تلبية الاحتياجات المتزايدة للمستهلكين, بما يساعدها في تحقيق اهدافها التنافسية, والتكيف مقياس حقيقي للنجاح الاستراتيجي للشركات التي تستطيع مقاومة كافة الظروف, والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال ايمانها بالثقافة والقيم التي وجدت من اجلها وتسعى الى تحقيقها.

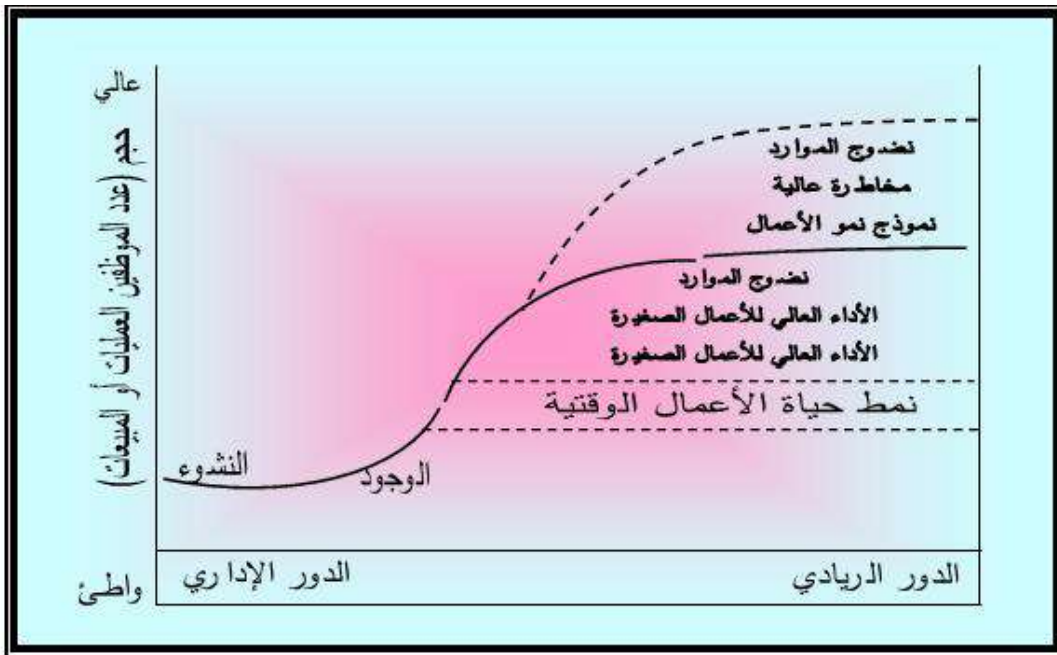
3- النمو

ظاهرة طبيعية وعملية معقدة, ومهمة من اجل الحصول على الفرص وتوفر محفزات, وامكانيات على مواجهة التهديدات والتحديات المحيطة بالشركة والتكيف معها, واهتم العديد من الباحثين والكتاب بدراسة النمو في الشركات, وكان للدراسات اهمية استثنائية, من قبل الكثير من الباحثين والمتخصصين بدراسة النمو كظاهرة فالنمو كمصطلح يؤشر الزيادة في حجم الجسم بما يحدث بالشكل تغيرا أساسيا, وعلى مستوى الشركة يكون هذا التغير بحجمها من حيث قياسه بعدد الافراد العاملين فيها, ويمثل هذا التغير على الشكل بالزيادة والنقصان, والتركيز على التوسع الافقي والذي يقصد به دخول الشركة الى سوق جديد وطرح منتجات جديدة في تلك الاسواق, او بيع المنتج نفسه في اسواق جديدة او العمودي, والذي يقصد به حصول الشركة على المواد الاولية, كمقياس لنموها, ويختلف التميز عن النمو والتطور, حيث عد النمو تغيرا في حجم الشركة اما التطور هو قدرة الشركة على حل مشكلاتها, وتجديد ذاتها من خلال توفر الموارد, والامكانيات اللازمة لتحقيق النمو في الظروف, والمتغيرات البيئية المختلفة (**حاتم وعلي**, 2014:267). وقد اشار (**الشماع وحمود**, 200:372) الى المبررات والدوافع وراء نمو الشركات وهي.

- أ-** ضعف الكلف مقابل زيادة الايرادات, في معادلة الربح التي تسعى الشركات من خلاله تحقيق الارباح بالاعتماد, على نمط الانتاج الواسع لتخفيض كلفة الوحدة الواحدة.
- ب-** الربح هو الفارق بين (الايرادات والكلف) خلال مدة زمنية محددة الذي يدفع الشركة للنمو والوصول الى نقطة التعادل, فيها الإيرادات الحدية مع الكلف الحدية.
- ج-** تؤثر ايرادات قيمة الخدمات والسلع المباعة كونها طرفا أساسيا في معادلة تحقيق الارباح, واستمرار الشركة بالنمو كلما كانت (الايرادات الحدية, تفوق الكلفة الحدية).

وقد بين (**Jones,2007:312**) ان النمو بوصفه مرحلة من مراحل دورة حياة الشركة التي تعمل على تطوير المعارف, والمهارات من اجل خلق قيمة, وكسب موارد جديدة, النمو يسمح للشركة ان تزيد من تخصصها, وقسمها العلمي وبالتالي تطوير ميزتها التنافسية, ان الشركة القادرة على الحصول على الموارد, تكون لديها موارد نادرة تجعلها تنمو سريعا, سوف تتغير بمرور الوقت

عما كانت عالية بالبداية, ان النمو هو الهدف الرئيس الذي تود من خلاله الشركات الوصول الى موقع متقدم تسعى من خلاله لزيادة حجمها, و حجم استثماراتها وبالتالي زيادة العوائد المتحققة من هذه الاستثمارات التي كانت هدفاً في تحقيق النمو السريع من اجل مجاراة, والتغلب على المتغيرات والظروف البيئية التي تواجهها . وقد وضع (Katz&Green,2007:578) ان كل شركة مهما كانت صغيرة تتميز عن غيرها ويمكن وصفها كالإنسان, يمر بمرحلة الطفولة, وبعدها المراهقة ثم البلوغ كذلك الشركات لها دورة حياة والشكل رقم (13) يبين مراحل دورة حياة الشركة.



شكل (13) دورة حياة الشركات

المصدر : العنزي, أميرة خضير كاظم. 2010. دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير

الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي. العراق p129

هناك الكثير من نماذج دورة حياة الشركة , ويختلف كل واحد منها بتقسيم هذه المراحل وكل النماذج لها نفس الافكار العامة, وجود مرحل متعددة, والدروس والافعال والقضايا الرئيسية مختلفة من مرحلة الى اخرى, كذلك مستوى التحدي يتغير من مرحلة الى اخرى, على الرغم من ذلك يكون ترتيب المراحل كالآتي:

- 1- **النشوء**. هي المرحلة الاولى حيث يتم فيها وضع الافكار, واتخاذ الاجراءات اللازمة من اجل تواجد الشركة في ميدان الاعمال.
- 2- **الوجود**. جعل الشركة في مجال العمل وليس ثابتة في مكان, واحد انما البدء بعملية البيع.

- 3- **البقاء.** هي اخطر مرحلة تأتي بعد الوجود وتكون ذات مخاطر عالية جدا, حيث يفتقر المدراء الى الخبرات , والمعلومات الرئيسية التي تساعد في عملية التسويق والانتاج والادارة, ومواجهة المشاكل والسيطرة عليها وتعمل في هذه المرحلة على تطوير المهارات والتعلم , واكتساب الخبرة من الاخرين من اجل النجاح والبقاء.
- 4 – **النجاح .** يقاس من خلال دخول الشركة الى الاسواق الجديدة والتوسع بها, وبالتالي الحصول على الارباح وتعمل على تطوير المعلومات والمهارات والاستفادة من الخبرات التي تمتلكها الشركة التي تسعى الحصول عليها في هذه المرحلة التي تساعد في زيادة الربحية.
- 5- **نضوج الموارد.** هي مرحلة ثبات المبيعات والارباح وفيها التعامل مع السوق, الانتاج, الخدمات, الاماكن الوظيفية, بثبات وكفاءة عالية جدا.

المبحث الثالث

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي

توطئة:

يرتبط تحقيق النجاح الاستراتيجي مع القيادة الاستراتيجية وذلك بسبب ما تشهده البيئة من تغيرات متسارعة تتطلب من القيادة مواجهتها من خلال العمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتي تتطلب قدرات فكرية ومؤهلات لتستطيع مواجهة التحديات والتفوق على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لتتمكن من تحقيق النجاح الاستراتيجي.

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و تحقيق النجاح الاستراتيجي

ان الفرضية التي تقوم عليها القيادة الاستراتيجية هي ان الانسان يمثل المورد الرئيس للشركة ويعتمد نجاح الشركة على مدى التزام العاملين بالضوابط والتعليمات والاهداف التي وضعت من قبل الادارة العليا من اجل الوصول الى الاداء الذي يحقق النجاح الاستراتيجي, ويمكن وصف القائد الاستراتيجي بانه الشخص الذي له التأثير الواضح في اداء الشركة الجيد من اجل بقاء الشركة في اسواق المنافسة وكذلك التكيف مع كافة الظروف البيئية التي تؤثر على نجاحها والنمو في الميدان الاعمال التي تعمل فيه (ابو سمرة,2019: 45).

واشار (عطاء,2017:91) ان تأثير القيادة الاستراتيجية في تميز ونجاح الشركة من خلال اختيار القرارات الاستراتيجية التي تؤثر ايجابيا على اختيار البدائل المتاحة, من اجل تحقيق النجاح الاستراتيجي الذي تسعى الادارة العليا تحقيقه من خلال وجود القائد الاستراتيجي الذي يتخذ القرارات الاستراتيجية المتوازنة التي تبين مدى تأثير المخاطر على عوائد الشركة المتوقعة ومدى تأثيرها على نمو الشركة وتكيفها في ظل الظروف البيئية المعقدة والمتغيره التي تواجهها. وقد وضح (Hava,2012:401) ان القائد الاستراتيجي المثالي, يسعى لامتلاك مهارة التأثير بالعاملين وتحفيزهم ومساعدتهم وتطوير قابليتهم الى تحقيق النمو الذي تسعى الشركة اليه من خلال تكيفها مع بيئة الاعمال التي تعمل فيها وبقائها بدائرة المنافسة, من خلال تطوير كفاءات وقدرات العاملين, ورسم سياسة موحدة للشركة التي تتصف بالرؤيا والرسالة من اجل تحقق الاهداف المرسومة, للوصول الى نجاحها الاستراتيجي وذكر (ابوردن والطائي,2013:147) ان القيادة الاستراتيجية على الاستفادة من الكفاءات الجوهرية في الشركة من خلال تحفيزهم والمشاركة في صياغة رسالتها واهدافها لضمان بقائها في ميدان الاعمال والمنافسة وتكيفها مع

بيئتها الداخلية والخارجية , للوصول الى هدفها الرئيس الذي تعمل الشركة على تحقيقه من خلال وضع الاستراتيجية المناسبة الواضحة والدقيقة والمفهومة. ولتحقيق النجاح الاستراتيجي في ضوء تحقيق الشركة لأهدافها واستخدامها للموارد بشكل أفضل ومتوفر لذلك يخلط البعض بين مفهومي التميز والنجاح لأن التميز ميزة مهمة في عالم الأعمال يعتبره العاملون والمديرون بمثابة بوابة مناسبة لخلق مزايا تنافسية التي تعطي منتجات وخدمات عالية الجودة للعملاء من خلال بناء المهارات واتباع سياسة التحفيز لمالها من أهمية في زيادة الابتكار (1186 Ahmeda,2020). أن التنافس التنظيمي قد يكون أهم مشكلة دائمة في الحياة التنظيمية لأنه يهدد وحدة المشروع الأكبر قد يؤدي ضعف التعاون وسوء إدارة المنافسة إلى تفكيك الشركة واختفائها و تتطلب الشركات الكبيرة والمتنوعة من القيادة الاستراتيجية التركيز على تطوير الميزة التنافسية للأعمال ، و جعل الكل أكثر قيمة من مجموع أجزائه ولمنع الشركة من التفكك و الحفاظ على المؤسسة يتجاوز مجرد البقاء والنمو، لأنه يتطلب الحفاظ على الثبات التنظيمي(-78 Fleck,2009:80).

ويتطلب تحقيق النجاح الاستراتيجي من القيادة الاستراتيجية صياغة وتنفيذ الأهداف التنظيمية الرئيسة ، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة ومن خلال اعتبارات شاملة للبيئات التنافسية التنظيمية الداخلية والخارجية و يرتبط التخطيط الاستراتيجي مع البيانات اللازمة للعمل ويساعد القادة الاستراتيجيون على اتخاذ قرارات العمل الرئيسة ويرتبط النجاح الاستراتيجي ارتباطا وثيقا مع التفكير الاستراتيجي من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و يمكن تنفيذ مبادرات التخطيط الاستراتيجي بشكل فردي أو تعاوني لتوفير فوائد تنظيمية و يتطلب التفكير الاستراتيجي اكتساب وتطوير قدرة ابتكارية استراتيجية من خلال فحص الموارد التنظيمية المتاحة ومواجهة المعرفة المشتركة لاتخاذ قرارات أفضل و يركز الفكر الاستراتيجي الحديث على استنتاج مفاده أن السؤال الاستراتيجي المهم ليس ماذا؟ ولكن لماذا؟ او كيف؟ يتم ادارة العلاقة بين العملية والتنظيم والمنتج حيث تمثل عملية ادارة التصميم جنبا الى جنب مع الادارة الاستراتيجية التي تعد الكفاءات الأساسية للشركة فيما يتعلق بالهيكل والمنتجات والعمليات (34; Singh& Khamba, 2019). و يجب على القادة الاستراتيجيون إنشاء رؤية مشتركة فريدة وإلهام العاملين لتحقيق التميز وصياغة الأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد اللازمة وإدارة التغيير وقيادة العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي و أظهرت الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي كان ناجحًا إلى حد ما في تعزيز القيادة والإدارة في الشركات والعلاقة بين الإدارة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي متبادلة بينما تضمن القيادة والإدارة الجيدة صياغة وتنفيذ الخطط

الاستراتيجية بشكل فعال ، يجب أن تعزز عملية التخطيط الاستراتيجي القيادة والإدارة في جميع أنحاء المنظمة بأكملها و يعد التزام القيادة بتحقيق النجاح الاستراتيجي ومساءلة المديرين أمرًا بالغ الأهمية في تعزيز القيادة والإدارة ويجب التأكيد عليه بالفعل في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال صياغة الأهداف والغايات والاستراتيجيات والإجراءات المناسبة (etal,2015:143 Eisenberg). واكد (Gweh,2018 :107) ان النجاح الاستراتيجي يجب تنفيذه بشكل فعال من اجل تعزيز النمو في الشركة ويحتاج إلى تحديد القيم الهامة من قبل القيادة الاستراتيجية وان تكون هناك أهداف بعيدة الامد, يجب أن يكون هناك فهم عميق للبيئة التنافسية وتقييم موضوعي للموارد تمامًا مثل حالة الجيوش التي تحتاج إلى استراتيجيات ، تحتاج الشركات أيضًا إلى استراتيجيات عمل لإعطاء التوجيه والغرض لنشر الموارد بأكثر الطرق كفاءة ولتنسيق القرارات التي يتخذها مختلف القيادات من المهم أن نلاحظ أن الإدارة الاستراتيجية هي فعل يحدد بعناية عملية إدارة الأنشطة الداخلية والخارجية للشركة لتحقيق اهدافها خلال فترة معينة, لذلك تضع الشركات استراتيجيات وتنفذها لضمان إنتاجية أعلى , وتحقيق أهدافها على مر السنين وضمان جودة أفضل لمنتجاتهم في السوق وبالكمية المناسبة ومن المهم ملاحظة أن الاستراتيجية تلعب دورًا أساسيًا في نجاح الشركة من خلال دور القيادة الناجحة التي تعمل وفق رؤية ورسالة التي وجدت من اجلها في تحقيق النجاح في ميدان الاعمال الذي تعمل فيه.

ويرى الباحث ان العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي هي عملية تحفيز والتأثير على العاملين في الشركة من اجل الوصول بالشركة الى العالمية وتحقيق النجاح الذي تطمح اليه من خلال الترابط بين الرسالة والاهداف والامكانات في ظل المنافسة التي تشهدها بيئة الاعمال لغرض تحقيق النمو والبقاء وتكيفها مع المتغيرات المحتملة في ظل البيئات المعقدة للوصول الى النجاح الاستراتيجي التي تسعى الشركة الى تحقيقه.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول

فحص مصداقية وثبات مقياس الدراسة

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

المبحث الاول**فحص مصداقية وثبات مقاييس الدراسة**

بههدف اجراء الجانب التطبيقي ودراسة متغيرات الدراسة ونوع العلاقات بينها في مكان التطبيق (شركة الحفر العراقية) اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في عملية جمع البيانات التي تخص متغيرات الدراسة الحالية, ولهذا فان التحقق من مدى ثباتها ومصداقية المحتوى الذي تقيسه يعد امرا لا بد منه لقبول ما ينتج عن تحليلها من علاقات وتأثير بين متغيرات الدراسة, ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على احصاءات عدة للتحقق من ثبات ومصداقية المقياس المتعلق بمتغير القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي, الكفاءات والمقدرات الجوهرية, تطوير راس المال البشري, الثقافة التنظيمية, والممارسات الاخلاقية, والرقابة التنظيمية المتوازنة) ومتغير النجاح الاستراتيجي (البقاء, والتكيف, والنمو) ولغرض التحقق من مصداقية وثبات هذه الاستبانة استخدم الباحث جملة من الاحصاءات وكما يلي:

1- الاستكشاف الاولي لبيانات استبانة الدراسة:-

ان عملية الاستكشاف الاولي للبيانات التي تحتويها الاستبانة يهدف الى التأكد من ان تلك البيانات تخلو من النقص والخطأ والشذوذ (أي وجود ارقام اعلى او ادنى من مقياس الدراسة المعتمد) والغرض من ذلك الحصول على ادق النتائج واكثرها موثوقية لدراسته عن المتغيرات للوقوف على مدى توافرها في بيئة التطبيق و عليه فان عملية التثبت من تلك البيانات التي جمعها الباحث من خلال اجابات الافراد عينة الدراسة يعد خطوة اساسية في تحقيق الغرض المنشود ولغرض الكشف عن وجود خلل ام لا في البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة توجد ضرورة للقيام بعملية الفحص الابتدائي ولتحقيق هذا الفحص يستلزم الامر المرور بثلاث خطوات وكالاتي:

الخطوة الاولي:- التأكد من فقدان البيانات

ان فقدان جزء من البيانات يشير الى وجود خلايا في البرنامج المستخدم لعملية التحليل وهذا يعد امراً وارداً وعندما يقوم الباحث بتوزيع الاستبانة الخاصة بالدراسة ومن ثم جمعها فهناك احتمالية ان تفقد بعض الاستبانات التي تم جمعها جزءا من معلوماتها المطلوب ان تملأ من قبل المستجيب نتيجة اسباب منها عدم الملء الصحيح لكامل فقرات الاستبانة, او احتمالية الخطأ في عملية ادخال البيانات الخاصة بالتحليل, واذا ما حدث وحصل هذا الفقدان لبعض البيانات بنسب معتبرة فان ذلك يخل بمصداقية التحليل الاحصائي للبيانات, فضلا عن ان بعض البرامج لا تعمل عندما يكون هناك بيانات مفقودة ونتيجة لذلك فقد اعتمد الباحث حزمة الاحصاء (Spss V.23) في استكشاف نسب البيانات المفقودة باعتماد طريقة التكرارات فهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد

البيانات المفقودة من البيانات الصالحة, اذ يشير الجدول (14) الى الفقرات وحجم العينة والبيانات المفقودة, اذ اوضح التحليل بعدم وجود بيانات مفقودة وكما مبين في ادناه:

الجدول (14)

فحص البيانات المفقودة

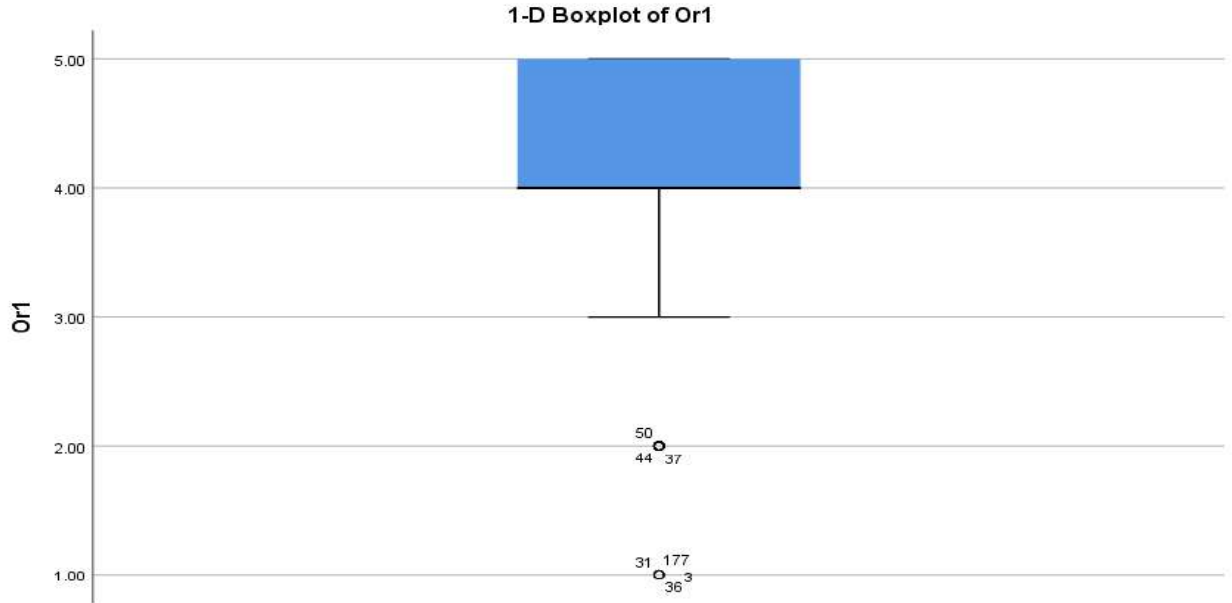
ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة
1	Or1	221	0	18	Cl1	221	0	35	Su1	221	0
2	Or2	221	0	19	Cl2	221	0	36	Su2	221	0
3	Or3	221	0	20	Cl3	221	0	37	Su3	221	0
4	Or4	221	0	21	Cl4	221	0	38	Su4	221	0
5	Or5	221	0	22	Cl5	221	0	39	Su5	221	0
6	Co1	221	0	23	Pr1	221	0	40	Ad1	221	0
7	Co2	221	0	24	Pr2	221	0	41	Ad2	221	0
8	Co3	221	0	25	Pr3	221	0	42	Ad3	221	0
9	Co4	221	0	26	Pr4	221	0	43	Ad4	221	0
10	Co5	221	0	27	Pr5	221	0	44	Ad5	221	0
11	De1	221	0	28	Con1	221	0	45	Gr1	221	0
12	De2	221	0	29	Con2	221	0	46	Gr2	221	0
13	De3	221	0	30	Con3	221	0	47	Gr3	221	0
14	De4	221	0	31	Con4	221	0	48	Gr4	221	0
15	De5	221	0	32	Con5	221	0	49	Gr5	221	0

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25

الخطوة الثانية:- تدقيق شذوذ البيانات وتطرفها

ان عملية تدقيق شذوذ البيانات وتطرفها يشير الى وجود احتمالية ان تكون بعض البيانات تم ادخالها خطأ بحيث يكون مستواها اعلى عن المستوى العام لمعظم الدراسات ونوع المقياس المستخدم او قد تقل عن ذلك المستوى مما يشكل مشكلة تؤثر على مجريات عمليات التحليل الاحصائي وبالتالي الظهور بنتائج لا تعكس حقيقة العلاقات بين الظواهر المدروسة ونتيجة لذلك فان الباحث عليه تتبع تلك البيانات واكتشافها لغرض معالجتها ان كانت موجودة ضمن تشكيلة

البيانات المجموعة ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث طريقة (Boxplot) لمعرفة وجود هذه القيم ولكل فقرة من فقرات الاستبانة, اذ اظهرت النتائج عدم وجود القيم الشاذة والمتطرفة, وعليه يعتبر هذا ممهداً للاطمئنان بمصداقية نتائج التحليل التي سيتم استخراجها من خلال البرنامج. وفيما يلي نموذج لعملية تدقيق الشذوذ لا حدى فقرات المقياس (لم تذكر جميع الفقرات كونه يخرج عن الهدف العلمي للرسالة)



الشكل (14)

اختبار شذوذ البيانات

الخطوة الثالثة:- التحقق من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:-

ان التحقق من اختبار نوع التوزيع يشكل ضرورة لأنه يساعد في اختيار الباحث للأدوات الاحصائية الملائمة لمجال دراسته يعد احد اهم المتطلبات للحصول على نتائج دقيقة ومعبرة, وضمن المجال الاحصائي يوجد نوعان من التوزيعات للبيانات التي يتم استخدامها في التحليل الاول يتعلق بالتوزيع الطبيعي والنوع الثاني يتعلق بالتوزيع غير الطبيعي وان اهمية تحديد ذلك يتمحور حول استخدام الاحصاءات المعلمية او الاحصاءات اللامعلمية ولهذا يعد التحقق من طبيعة توزيع البيانات خطوة ضرورية توجه الباحث تجاه الاحصاءات الملائمة لتحليل بياناته فعندما يظهر توزع البيانات طبيعياً يعني على الباحث ان يستخدم ادوات الاحصاء المعلمي, اما في حالة ظهور اتباع البيانات للتوزيع غير الطبيعي يعني الزام الباحث باستخدام ادوات الاحصاء اللامعلمي, وما يشار اليه انه غالباً ما يفضل استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات

والسبب يعود الى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين (Pallant, 2007:210) ولغرض التحقق من ان العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فان الباحث اعتمد على طريقة (Kolmogorov-Smirnov) لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات الدراسة وباستخدام برنامج (spss v.25) اذ تساعده هذه الاحصاءات في معرفة ما اذا كانت الاجوبة الخاصة بالاستبانة ضمن المنحنى الطبيعي ام لا، ولتحقيق ذلك يستلزم الامر تحديد القيمة المعيارية للاختبار وعند مستوى معنوية (5%) والتي يمكن حسابها من خلال المعادلة الاتية : (Copper and Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

اذ تشير D الى القيمة المعيارية بينما n تشير الى حجم العينة وكلما كانت القيمة الاحصائية للاختبار اعلى من القيمة المعيارية عند مستوى (5%) فهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح , اذ يبين الجدول (15) ان جميع قيم الاختبار للمتغيرات وابعادها تتوزع طبيعيا مما يتيح للباحث استخدام الادوات العلمية

الجدول (15)

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وابعادها

ت	المتغير	Kolomgorov- Smirnov Test Statistic	القيمة المعيارية D	المعنوية
1	التوجه الاستراتيجي	0.102	0.091	P=.000
2	الكفاءات والمقدرات الجوهرية	0.092	0.091	P=.000
3	تطوير راس المال البشري	0.183	0.091	P=.000
4	الثقافة التنظيمية	0.140	0.091	P=.000
5	الممارسات الاخلاقية	0.147	0.091	P=.000
6	الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.175	0.091	P=.000
7	البقاء	0.143	0.091	P=.000
8	التكيف	0.190	0.091	P=.000
9	النمو	0.172	0.091	P=.000

المصدر : اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج Spss V.25

2- وصف اداة القياس:-

تشمل اداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية على متغيرين (المتغير المستقل) القيادة الاستراتيجية و(المتغير المعتمد) النجاح الاستراتيجي وفي ادناه وصف لكل منها:

اولا: مقياس القيادة الاستراتيجية

يتألف هذا المتغير من ستة ابعاد (التوجه الاستراتيجي, الكفاءات والمقدرات الجوهرية, تطوير راس المال البشري, الثقافة التنظيمية, والممارسات الاخلاقية, والرقابة التنظيمية المتوازنة), ويتكون هذا المتغير من (30) فقرة.

ثانيا: مقياس النجاح الاستراتيجي:

يتألف هذا المتغير من ثلاثة ابعاد هم (البقاء, والتكيف, والنمو) ويشتمل على (15) فقرة. والجدول (16) يقدم توضيحا حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد الفرعية.

الجدول (16)

الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
القيادة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي	5	ORE	(Olaka , 2017 : 318)
	الكفاءات والمقدرات الجوهرية	5	CO	
	تطوير راس المال البشري	5	DE	
	الثقافة التنظيمية	5	CI	
	الممارسات الاخلاقية	5	PR	
	الرقابة التنظيمية المتوازنة	5	CON	
النجاح الاستراتيجي	البقاء	5	SU	(Katz&Creen,2007:586)
	التكيف	5	AD	
	النمو	5	GR	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

3- اختبار صدق مقياس الدراسة:

اعتمد الباحث على مدرج ليكرت الخماسي في استكشاف توافر متغيرات الدراسة وكما يوضحه الجدول (17)

الجدول (17) مدرج ليكرت الخماسي

لا اتفق تمام	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

وبهدف الحصول على افضل النتائج من حيث دقتها ومصداقية قياسها للتواهر المدروسة فان الباحث اجرى الاختبارات الاتية لمقياس الدراسة.

اولا. صدق اداة القياس

يؤشر الصدق في البحوث العلمية درجة دقة فقرات الاستبانة الخاصة بالدراسة لتمثيل المتغيرات خير تمثيل, ويعد الصدق الظاهري من احد الاختبارات الخاصة ببرهنة مدى صدق فقرات الاستبانة, ويمتاز الصدق الظاهري بضرورة عرض الاستبيان بصيغتها الاولية على مجموعة من الاساتذة المحكمين للاستعانة بخبراتهم العلمية في مجال البحث العلمي للحكم على مدى صلاحية الاستبانة في تمثيل موضوع الرسالة خير تمثيل اذ عرضت الاستبانة بصورتها الاولية على (18) محكما من المتخصصين في علم الادارة وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس, والملحق رقم (1) يوضح اسماء المحكمين.

اذ قام الباحث بتقديم الاستبانة الى المحكمون بهدف الاستيضاح عن وضوح كل فقرة من فقراتها من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكمون من عبارات في أي محور من المحاور وفي ضوء الآراء التي ابداهها المحكمون قام الباحث بأجراء التعديلات التي اتفق عليها (15) من المحكمين واعادة تصحيحها وصياغتها لتكون اكثر وضوحا.

ثانيا. ثبات اداة قياس الدراسة:-

يعد اختبار ثبات اداة القياس من الاختبارات التمهيدية والضرورية لأنها تحدد مدى امكانية الحصول على نفس النتائج من المقياس اذا ما تم توزيعه بمدد زمنية مختلفة والثبات يأخذ شكلين هما الثبات البنائي للمتغير والثبات البنائي لفقرات المتغير وكالاتي:-

أ. الصدق البنائي التوكيدي

تهتم هذه الفقرة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستخدمة في هذا البحث. ويعد التحليل العاملي

التوكيدي (CFA) أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variables) أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهم متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية ، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos, V.20). والهدف الاساس من اجراء التحليل العامل التوكيدي (CFA) يتمثل للتحقق من سؤلين اساسين هما :

1- هل ان البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث تتلاءم وتتسجم مع النموذج الفرضي للقياس ؟

2- هل ان نموذج القياس المستخدم (القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي) يتكون بشكل فعلي ومؤكد من الأبعاد المحددة، وهل الفقرات التي تتضمنها هذه الأبعاد تتصف بالصدق ومقبولة احصائياً؟

الاجابة عن السؤال الاول يتم التحقق منها من خلال مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول (18). وفي ضوء هذه المؤشرات يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه. اما السؤال الثاني فان يعتمد على هذه المؤشرات ايضا بالإضافة الى التحقق من قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت اكبر من (0.40) فان هذا يدل على صدق العبارة.

الجدول (18)

مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1-	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
2-	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	اكبر من 0.90
3-	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	اكبر من 0.95
4-	مؤشر المطابقة المعياري <i>Normed Fit Index (NFI)</i>	اكبر من 0.90

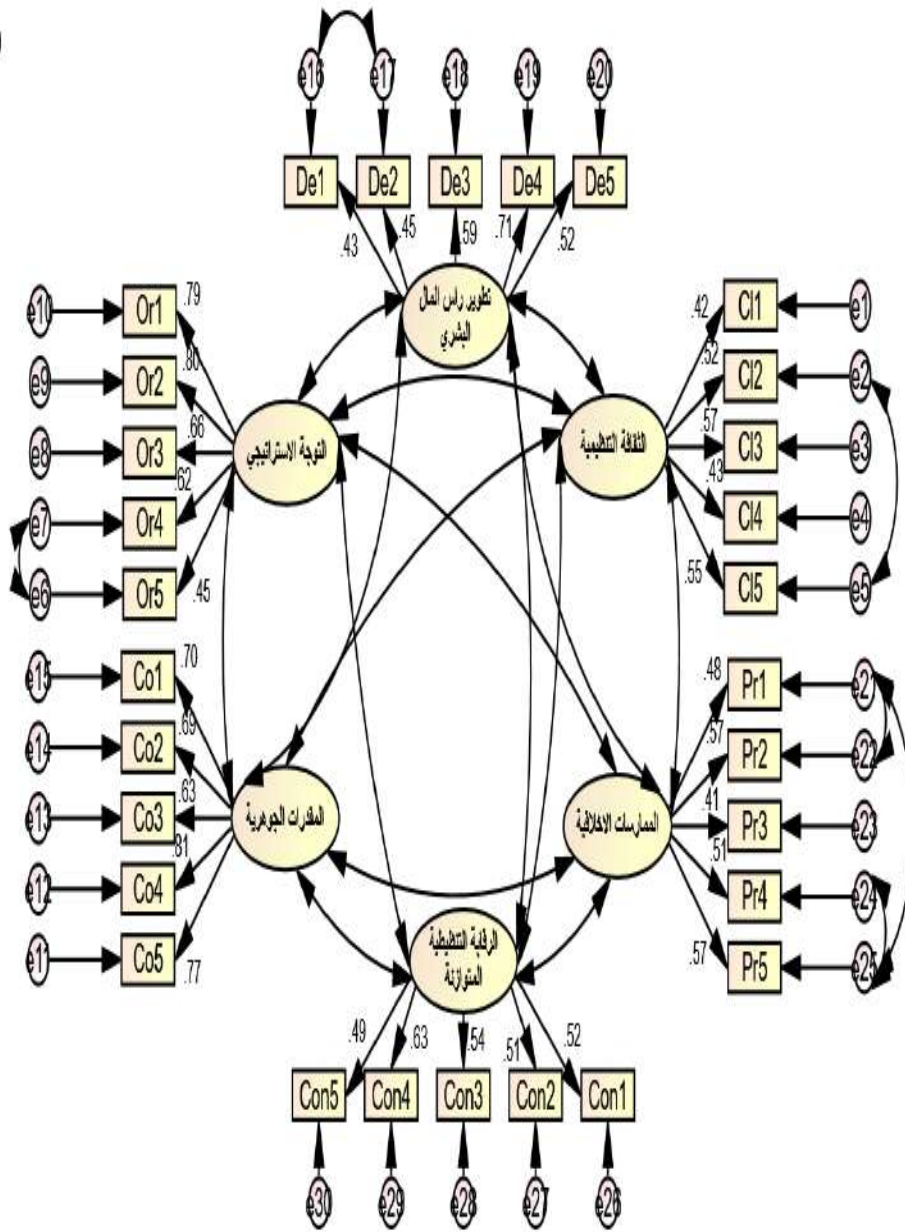
0.08-0.05 بين	5- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) المصدر: (Chan et al.,2007)
---------------	--

وبناء على ما سبق يقسم الاختبار الى جزأين يتعلق الجزء الاول باستكشاف الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية، والثاني يخص الصدق البنائي التوكيدي لمقياس النجاح الاستراتيجي:

1. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية:

يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (15) مع تلك الموجودة في الجدول (19) الى صحة افتراض أن الـ (30) فقرة تقيس بنية (القيادة الاستراتيجية). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق الفقرات جميعها لان قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً (Costello & Osborne, 2005). اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغيراً متعدد الابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (15) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (18) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان القيادة الاستراتيجية يتكون من ستة ابعاد اساسية هي (التوجه الاستراتيجي، الكفاءات والمقدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والممارسات الاخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القيادة الاستراتيجية.

CIMN/DF=1.430
 GFI=.912
 CFI=.901
 NFI=.923
 RMSEA=.044
 P=.000



الشكل (15)
 الصدف البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية

كما يوضح الجدول (19) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى وهي تحقق الشرط المطلوب (1.96) اكبر من **C.R** وكذلك كانت النسبة الحرجة. (P<.001)

الجدول (19)

تقديرات نموذج متغير القيادة الاستراتيجية

الفقرات	المسار	الابعاد	الخطأ التقدير المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية	الفقرات	
Or1	<---	التوجه الاستراتيجي	.786	1.620	.256	6.329	***
Or2	<---	التوجه الاستراتيجي	.799	1.689	.266	6.359	***
Or3	<---	التوجه الاستراتيجي	.661	1.326	.223	5.937	***
Or4	<---	التوجه الاستراتيجي	.617	1.420	.208	6.829	***
Or5	<---	التوجه الاستراتيجي	.446	1.000			
Co1	<---	المقدرات الجوهرية	.697	.912	.089	10.269	***
Co2	<---	المقدرات الجوهرية	.693	.918	.090	10.206	***
Co3	<---	المقدرات الجوهرية	.631	.846	.092	9.202	***
Co4	<---	المقدرات الجوهرية	.808	1.140	.095	12.054	***
Co5	<---	المقدرات الجوهرية	.767	1.000			
De1	<---	تطوير راس المال البشري	.430	1.000			
De2	<---	تطوير راس المال البشري	.447	1.079	.213	5.068	***
De3	<---	تطوير راس المال البشري	.590	1.238	.253	4.885	***
De4	<---	تطوير راس المال البشري	.707	1.551	.301	5.147	***
De5	<---	تطوير راس المال البشري	.522	1.216	.262	4.637	***
Cl1	<---	الثقافة التنظيمية	.417	1.000			
Cl2	<---	الثقافة التنظيمية	.519	1.164	.274	4.247	***
Cl3	<---	الثقافة التنظيمية	.567	1.110	.237	4.685	***
Cl4	<---	الثقافة التنظيمية	.434	.790	.192	4.125	***
Cl5	<---	الثقافة التنظيمية	.548	1.038	.238	4.363	***
Pr1	<---	الممارسات الاخلاقية	.481	1.000			
Pr2	<---	الممارسات الاخلاقية	.568	1.047	.171	6.118	***
Pr3	<---	الممارسات الاخلاقية	.415	.720	.172	4.190	***

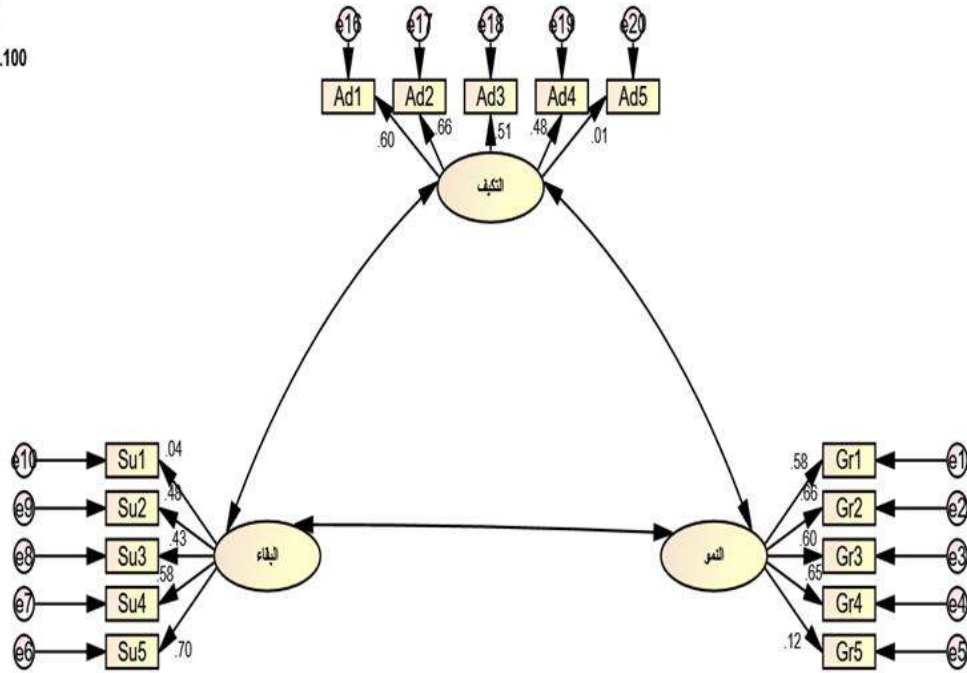
الفقرات	المسار	الابعاد	الخطأ التقدير المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية	الفقرات
Pr4	<---	الممارسات الاخلاقية	.509	.926	.199	4.645 ***
Pr5	<---	الممارسات الاخلاقية	.568	1.059	.230	4.613 ***
Con1	<---	الرقابة التنظيمية المتوازنة	.516	1.000		
Con2	<---	الرقابة التنظيمية المتوازنة	.511	.899	.175	5.131 ***
Con3	<---	الرقابة التنظيمية المتوازنة	.543	.925	.174	5.319 ***
Con4	<---	الرقابة التنظيمية المتوازنة	.635	1.155	.201	5.745 ***
Con5	<---	الرقابة التنظيمية المتوازنة	.494	.894	.178	5.027 ***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.20

2. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس النجاح الاستراتيجي

يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (16) مع تلك الموجودة في الجدول (20) الى عدم صحة افتراض أن الـ (15) فقرة تقيس بنية (النجاح الاستراتيجي) التي تتكون من ثلاثة ابعاد اساسية (البقاء, والتكيف, والنمو). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على عدم صدق الفقرات (Su1, Ad5, Gr5) لان قيمتها اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً (Costello& Osborne,2005). فضلا عن قيم مؤشرات جودة المطابقة التي ظهرت بمستويات اقل مما محدد لقبولها مما يستلزم من الباحث القيام بحذف الفقرات واعادة التحليل.

CIMN/DF=3.199
GFI=.852
CFI=.736
NFI=.664
RMSEA=.100
P=.000

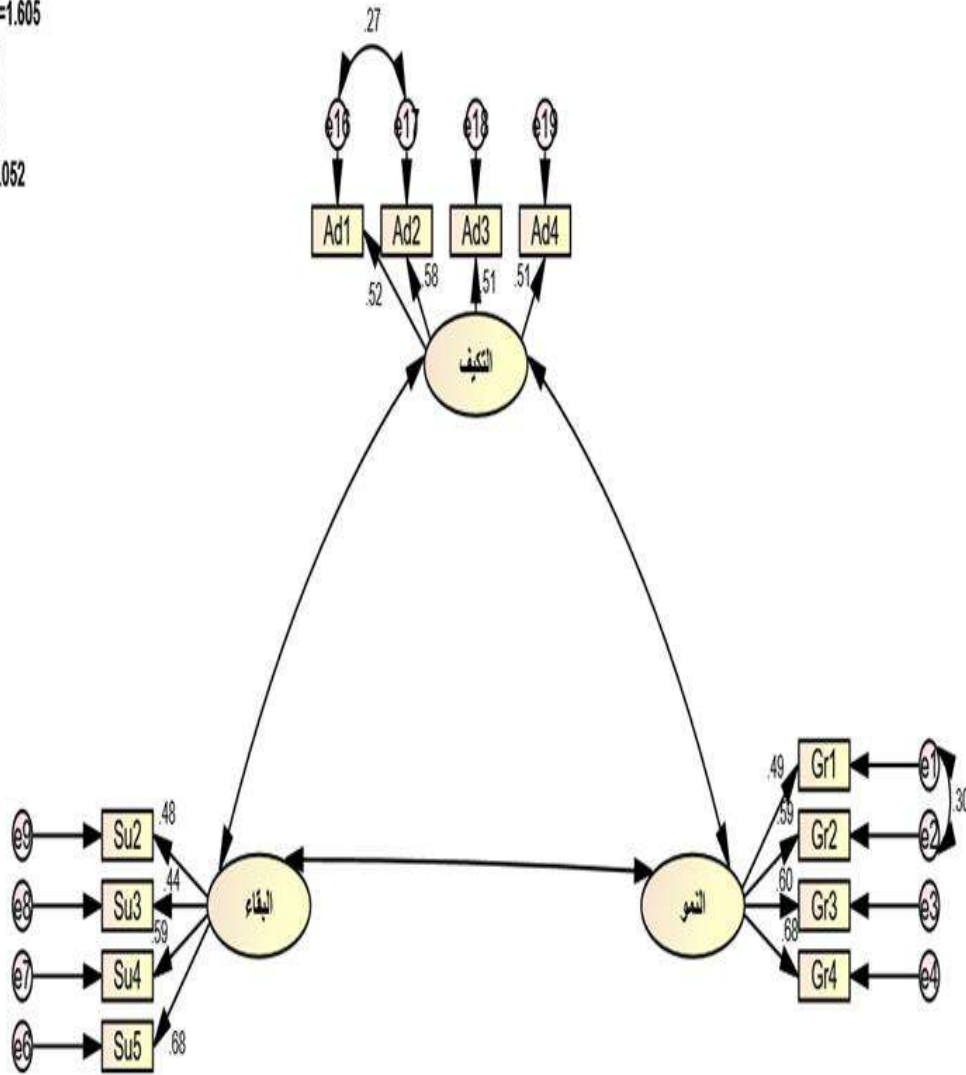


الشكل (16)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس النجاح الاستراتيجي

وبعد القيام بحذف الفقرات واعادة التحليل تبين ان جميع الفقرات يمكن الحكم على صدقها لان قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً (Costello & Osborne, 2005). اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (16) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (18) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان النجاح الاستراتيجي يتكون من ثلاث ابعاد اساسية هي (البقاء, والتكيف, والنمو) لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس النجاح الاستراتيجي.

CIMN/DF=1.605
 GFI=.945
 CFI=.949
 NFI=.902
 RMSEA=.052
 P=.000



كما يوضح الجدول (20) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى وهي تحقق الشرط المطلوب (1.96) اكبر من **C.R** وكذلك كانت النسبة الحرجة. (P<.001)

الجدول (20)
تقديرات نموذج متغير النجاح الاستراتيجي

الفقرات	المسار	الابعاد	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية	الفقرات
Su2	<---	البقاء	.482	.750	.129	5.812	***
Su3	<---	البقاء	.440	.631	.118	5.367	***
Su4	<---	البقاء	.593	.829	.121	6.869	***
Su5	<---	البقاء	.683	1.000			
Ad1	<---	التكيف	.516	1.000			
Ad2	<---	التكيف	.580	1.134	.165	6.867	***
Ad3	<---	التكيف	.509	.963	.180	5.342	***
Ad4	<---	التكيف	.514	.999	.186	5.379	***
Gr1	<---	النمو	.493	1.000			
Gr2	<---	النمو	.592	1.057	.153	6.888	***
Gr3	<---	النمو	.596	1.031	.179	5.743	***
Gr4	<---	النمو	.685	1.186	.194	6.120	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.20

ب- الثبات البنائي لأداة القياس:-

ان اختبار الثبات البنائي يعد اسلوبا احصائيا يؤكد مدى موثوقية البيانات التي سيحصل عليها الباحث من توزيع الاستبانة على افراد العينة المدروسة , كانت نتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة كما مبين في الجدول (21) التالي:

الجدول (21)

الثبات البنائي لاداة القياس

المتغير الرئيس	الابعاد	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس		
القيادة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي	0.80	0.85		
	الكفاءات والمقدرات الجوهرية	0.84			
	تطوير راس المال البشري	0.70			
	الثقافة التنظيمية	0.71			
	الممارسات الاخلاقية	0.70			
	الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.70			
	النجاح الاستراتيجي	البقاء		0.71	0.81
		التكيف		0.72	
النمو		0.71			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين من خلال الجدول (21) ان قيمة معامل الثبات (Cronbch's Alpha) لمجمل فقرات المتغير المستقل المعبر عن القيادة الاستراتيجية بلغت (0.85) مما يؤشر وجود ثبات مرتفع في فقرات المتغير المستقل للفقرات الثلاثين بسبب كونها اكثر من القيمة المحددة في البحوث الادارية والسلوكية والبالغة (0.70) اما لمجمل فقرات المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي فقد سجل معامل الثبات (0.81) وهذه القيمة تؤشر تخطي فقرات المتغير المعتمد لاختبار الثبات بشكل جيد كونها اعلى من (0.70) وتدل تلك النتائج على وجود الثبات العالي في فقرات المتغيرين المستقل والمعتمد.

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي : تحليل وتفسير نتائج الدراسة

يتعلق هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول توافر متغيرات البحث وابعاده في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة , اذ يتضمن هذا المبحث جانبين هما، الاول يتعرض الى المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الاستراتيجية بأبعاده الستة (التوجه الاستراتيجي، الكفاءات والمقدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والممارسات الاخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) ، اما الجانب الثاني فيتعلق بالمتغير المعتمد للنجاح الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (البقاء، والتكيف، والنمو) وشمل كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الاجابة وشدة الاجابة والاهمية الترتيبية.

وتم تحديد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي:

الجدول (22)

تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.21	5

المصدر: (Dewberry, 2004: 15)

ثالثاً. القيادة الاستراتيجية :

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير القيادة الاستراتيجية وابعاده الستة وكما يلي:

1- التوجه الاستراتيجي:

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد التوجه الاستراتيجي ضمن متغير القيادة الاستراتيجية اذ يظهر الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التوجه الاستراتيجي. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (3) الخاصة بـ (تسهيل الإدارة العليا عملية التغيير لتحقيق التصور المستقبلي من خلال اشراك جميع اصحاب المصلحة). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.06) وبانحراف معياري (0.941) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (81%) . في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (تتميز القيادة الاستراتيجية للشركة بالمبادرة والقدرة على اجراء التغيير الاستراتيجي وتنفيذه). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.992) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (78%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد التوجه الاستراتيجي بلغ (3.95) وبانحراف معياري عام بلغ (1.006). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" شدة الاجابة بلغت (0.79) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد التوجه الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة اذ يشير هذا البعد الى وجود وضوح في رؤية الشركة ورسالتها وهذا ما يجعل قرارات الادارة تصب في مصلحة تحقيق اهداف الشركة.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد التوجه

الاستراتيجي (n= 221)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	رؤية ورسالة الشركة واهدافها واضحة ومحددة ومفهومة.	3.92	0.966	مرتفع	0.78	3
2	تتميز القيادة الاستراتيجية للشركة بالمبادرة والقدرة على اجراء التغيير الاستراتيجي وتنفيذه.	3.89	0.992	مرتفع	0.78	5
3	تسهيل الإدارة العليا عملية التغيير لتحقيق التصور المستقبلي من خلال اشراك جميع اصحاب المصلحة.	4.06	0.941	مرتفع	0.81	1

4	0.78	مرتفع	1.079	3.91	تمتلك الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.
2	0.80	مرتفع	1.052	3.98	لدى الادارة العليا تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية.
	0.79	مرتفع	1.006	3.95	المعدل العام

2- الكفاءات والمقدرات الجوهرية:

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد الكفاءات والمقدرات الجوهرية ضمن متغير القيادة الاستراتيجية اذ يظهر الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الكفاءات والمقدرات الجوهرية. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (1) الخاصة بـ (تشجيع الشركة مشاركة الموارد عبر الاقسام، والهيئات وخاصة معارف الموظفين ومهاراتهم). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.96) وبانحراف معياري (0.974) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (79%) . في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (تستفيد الشركة من مواردها بشكل كافٍ من خلال تجميع الموارد ودمجها واستغلالها). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.87) وبانحراف معياري بلغ (0.985) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (77%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد الكفاءات والمقدرات الجوهرية بلغ (3.91) وبانحراف معياري عام بلغ (0.995). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" شدة الاجابة بلغت (0.78) اذ تشير المتوسطات الى توافر مستوى مرتفع من الكفاءات والمقدرات الجوهرية في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان الشركة تستفيد مواردها من خلال قدرتها على استثمارها بالشكل الانسب وبالتالي تطوير كفاءتها وقدراتها بما يعكس على قدرتها التنافسية.

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الكفاءات
والمقدرات الجوهرية (n= 221)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تشجع الشركة مشاركة الموارد عبر الاقسام ، و الهيئات وخاصة معارف الموظفين ومهاراتهم.	3.96	0.974	مرتفع	0.79	1
2	تستفيد الشركة من مواردها بشكل كافٍ من خلال تجميع الموارد ودمجها واستغلالها.	3.87	0.985	مرتفع	0.77	5
3	تخصص الشركة موارد لبناء قدرات جديدة لتطور الكفاءات الاساسية.	3.94	0.998	مرتفع	0.79	2
4	لدى الشركة اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.	3.89	1.050	مرتفع	0.78	4
5	تولي الادارة اهمية للمبادرات الابداعية والابتكارية لدى العاملين.	3.93	.970	مرتفع	0.79	3
	المعدل العام	3.91	0.995	مرتفع	0.78	

3- مورد راس المال البشري:

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعء تطوير راس المال البشري ضمن متغير القيادة الاستراتيجية اذ يظهر الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد تطوير راس المال البشري. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (1) الخاصة بـ (تستخدم الشركة برامج تدريب وتطوير فعالة لتشكيل المقدرات الجوهرية). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.72) وبانحراف معياري (0.947) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (74%) . في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (يشارك القائد في تجربة التعلم (نجاح أو فشل). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.43) وبانحراف معياري بلغ (0.895) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (69%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعء تطوير راس المال البشري بلغ (3.54) وبانحراف معياري عام بلغ (0.926). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" شدة الاجابة بلغت (0.71) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد تطوير راس المال البشري في شركة الحفر العراقية عينة

الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان العينة تمتلك تصورا وادراكا عن فاعلية البرامج التدريبية التي تفرها الشركة بهدف تحقيق التعلم من التجارب والافكار لتحقيق النجاح في عمل الشركة.

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد تطوير

راس المال البشري (n= 221)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تستخدم الشركة برامج تدريب وتطوير فعالة لتشكيل المقدرات الجوهرية.	3.72	0.947	مرتفع	0.74	1
2	تهتم الشركة بتهيئة واعداد قادة مستقبلين.	3.52	0.984	مرتفع	0.70	3
3	هناك المزيد من التعلم من الفشل أكثر من النجاح.	3.49	0.856	مرتفع	0.70	4
4	يشارك القائد في تجربة التعلم (نجاح أو فشل).	3.43	0.895	مرتفع	0.69	5
5	تساعد الشركة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	3.56	0.949	مرتفع	0.71	2
	المعدل العام	3.54	0.926	مرتفع	0.71	

4- الثقافة التنظيمية:

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد الثقافة التنظيمية ضمن متغير القيادة الاستراتيجية اذ يظهر الجدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الثقافة التنظيمية. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (5) الخاصة بـ (تسعى الشركة الى اشاعة القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.61) وبانحراف معياري (0.843) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (72%) . في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (تتمتع الشركة بثقافة فريدة يصعب تقليدها وتشجع التفكير الاستراتيجي). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.36) وبانحراف معياري بلغ (1.068) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "معتدل" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (67%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد الثقافة التنظيمية بلغ (3.51) وبانحراف معياري عام بلغ (0.918). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وشدة الاجابة بلغت (0.70) اذ

تشير المتوسطات الى توافر بعد الثقافة التنظيمية في الشركة الحفر العراقية والتي تتسم بالالتزام بالقيم الاخلاقية وتمتاز بصفات فريدة يصعب تقليدها اذ تنبع هذه الثقافة من استراتيجية الشركة.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الثقافة التنظيمية

(n= 221)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تتمتع الشركة بثقافة فريدة يصعب تقليدها وتشجع التفكير الاستراتيجي.	3.36	1.068	معتدل	0.67	5
2	تشجع الثقافة السعي وراء فرص ريادة الأعمال ، والتي تعد مصدرًا حيويًا للنمو والابتكار.	3.51	0.998	مرتفع	0.70	4
3	إن ثقافة الشركة حساسة للاعتبارات الأخلاقية.	3.50	0.871	مرتفع	0.70	3
4	تشجع الادارة العليا الأعمال المبتكرة للعاملين ، ويعززون التوافق مع رؤية ورسالة الشركة.	3.55	0.810	مرتفع	0.71	2
5	تسعى الشركة الى اشاعة القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	3.61	0.843	مرتفع	0.72	1
	المعدل العام	3.51	0.918	مرتفع	0.70	

5- الممارسات الاخلاقية:

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعء الممارسات الاخلاقية ضمن متغير القيادة الاستراتيجية اذ يظهر الجدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعء الممارسات الاخلاقية. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (1) الخاصة بـ (يُظهر أعضاء وحدة العمل في الشركة مشاعر أخلاقية جماعية (مثل التعاطف) وتمكين المجموعة من التصرف بشكل جماعي بشكل أخلاقي). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.66) وبانحراف معياري (1.047) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (73%) . في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة (تقوم الشركة بمكافاة الملتزمين بالسلوك الاخلاقي في العمل). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.46) وبانحراف معياري بلغ

(0.941) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (69%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الممارسات الاخلاقية بلغ (3.55) وبانحراف معياري عام بلغ (0.942). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وشدة اجابة بلغت (0.71) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد الممارسات الاخلاقية في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة اذ يشير هذا البعد الى عينة الدراسة تظهر مشاعر اخلاقية جماعية فضلا عن توافر ميثاق اخلاقي موثق ومطبق في الشركة.

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعده

الممارسات الاخلاقية (n= 221)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يُظهر أعضاء وحدة العمل في الشركة مشاعر أخلاقية جماعية (مثل التعاطف) وتمكين المجموعة من التصرف بشكل جماعي بشكل أخلاقي.	3.66	1.047	مرتفع	0.73	1
2	تتبنى الشركة الاهتمامات الأخلاقية لأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.	3.57	.928	مرتفع	0.71	2
3	يمثل الرئيس قدوة للمرؤسين من خلال ممارساته الاخلاقية.	3.55	.875	مرتفع	0.71	3
4	لدى الشركة ميثاق أخلاقي موثق ومطبق.	3.52	.917	مرتفع	0.70	4
5	تقوم الشركة بمكافأة الملتزمين بالسلوك الاخلاقي في العمل .	3.46	.941	مرتفع	0.69	5
	المعدل العام	3.55	0.942	مرتفع	0.71	

6- الرقابة التنظيمية المتوازنة:

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعده الرقابة التنظيمية المتوازنة ضمن متغير القيادة الاستراتيجية اذ يظهر الجدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (2) الخاصة بـ (يوجد نظام رقابي للتحقق من الاداء مصاحباً للنظام الرقابي المالي). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.53) وبانحراف معياري (0.936) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (71%). في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (يمارس المدير

نمط القيادة القائمة على النتائج بدلا من القيادة القائمة على الضبط.. على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.38) وبانحراف معياري بلغ (1.032) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "معتدل" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (68%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الرقابة التنظيمية المتوازنة بلغ (3.44) وبانحراف معياري عام بلغ (0.961). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وشدة اجابة بلغت (0.69) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان عينة الدراسة ان قيادة الشركة تمارس نمطا يعتمد النتائج ويلتزم بنظام رقابي يعزز النجاح بالعمل.

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعده الرقابة

التنظيمية المتوازنة (n= 221)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يمارس المدير نمط القيادة القائمة على النتائج بدلا من القيادة القائمة على الضبط.	3.38	1.032	معتدل	0.68	5
2	يوجد نظام رقابي للتحقق من الاداء مصاحبا للنظام الرقابي المالي.	3.53	.936	مرتفع	0.71	1
3	خلقت قيادة الشركة توازنا بين التحكم الاستراتيجي والاستقلالية للمكاتب الإقليمية (الفروع الموجودة بعيداً عن المقر الرئيسي)	3.47	.907	مرتفع	0.69	2
4	هناك مراجعة استراتيجية سنوية.	3.39	.969	معتدل	0.68	4
5	يوجد توجه للتصحيح بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة.	3.42	.962	مرتفع	0.68	3
	المعدل العام	3.44	0.961	مرتفع	0.69	

ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد في ضوء الجدول الآتي :

الجدول (29)

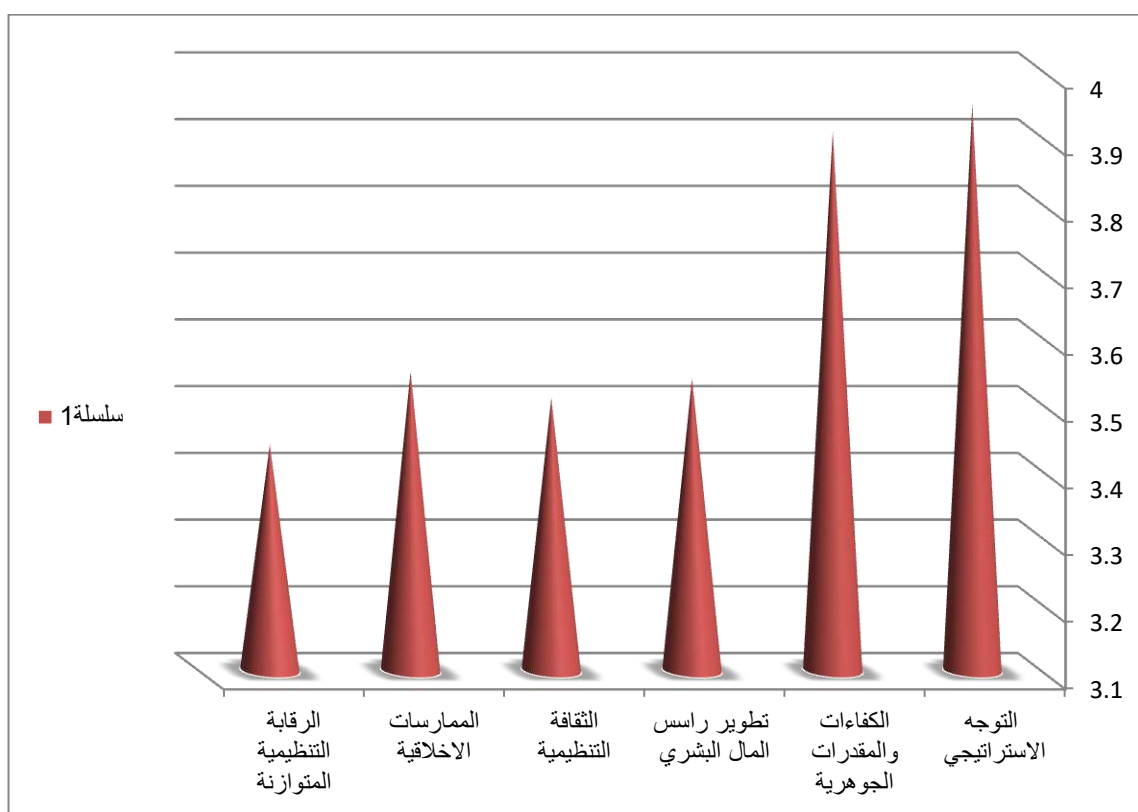
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية

لمتغير القيادة الاستراتيجية (n=221)

الاهمية الترتيبية	شدة الاجابة	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الاول	0.79	مرتفع	1.006	3.95	1. التوجه الاستراتيجي

الثاني	0.78	مرتفع	0.995	3.91	2. الكفاءات والمقدرات الجوهرية
الرابع	0.71	مرتفع	0.926	3.54	3. تطوير راسس المال البشري
الخامس	0.70	مرتفع	0.918	3.51	4. الثقافة التنظيمية
الثالث	0.71	مرتفع	0.942	3.55	5. الممارسات الاخلاقية
السادس	0.69	مرتفع	0.961	3.44	6. الرقابة التنظيمية المتوازنة
-	0.64	مرتفع	0.658	3.65	المعدل العام لمتغير القيادة الاستراتيجية

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه بان بعد التوجه الاستراتيجي حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الاستراتيجية مرتفع (3.65) وبانحراف معياري عام بلغ (0.958). وبشدة اجابة بلغت (0.64) والشكل (17) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية.



الشكل (17)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية حسب المتوسط الحسابي

ثانياً. النجاح الاستراتيجي:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير النجاح الاستراتيجي وابعاده الثلاثة وكما يلي:

1- بعد البقاء:

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعد البقاء ضمن متغير النجاح الاستراتيجي اذ يظهر الجدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد البقاء. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (2) الخاصة بـ (تسعى ادارة الشركة الى تامين الموارد اللازمة للبقاء.) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.06) وبانحراف معياري (1.087) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "معتدل" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (61%) . في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (يوجد وضوح لدى العاملين بما تبتغي الشركة الوصول اليه من اهداف استراتيجية من اجل البقاء.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.71) وبانحراف معياري بلغ (0.975) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "معتدل" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (54%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد البقاء بلغ (2.77) وبانحراف معياري عام بلغ (1.021). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "معتدل" وبشدة اجابة بلغت (0.55) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد البقاء في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان الشركة تعمل باستمرار على تامين كل ما تقتضيه بقاءها في مجال العمل من خلال التكنولوجيا بهدف التنافس الفعال.

الجدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد البقاء

(n= 221)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
2	تسعى ادارة الشركة الى تامين الموارد اللازمة للبقاء.	3.06	1.087	معتدل	0.61	1
3	تحرص الشركة أروضاء العاملين من خلال حمايتهم من الشركات المنافسة.	2.54	1.001	منخفض	0.51	2
4	يوجد وضوح لدى العاملين بما تبتغي الشركة الوصول اليه من	2.71	0.975	معتدل	0.54	4

					اهداف استراتيجية من اجل البقاء.
3	0.55	معتدل	1.023	2.76	5 تعتمد إدارة الشركة على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال.
	0.55	معتدل	1.021	2.77	المعدل العام

2- بعد التكيف:

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعء التكيف ضمن متغير النجاح الاستراتيجي اذ يظهر الجدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التكيف. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (1) الخاصة بـ (تسعى القيادات الإدارية إلى استخدام تقنيات تكنولوجياه حديثة في الشركة تمكنها من التكيف مع البيئة). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (2.66) وبانحراف معياري (1.034) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "معتدل" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (53%) . في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (تسعى الشركة للتكيف مع التغيرات البيئية من خلال التعديلات في الهيكل والإجراءات الإدارية .) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.52) وبانحراف معياري بلغ (1.011) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "معتدل" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (50%).

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعء التكيف بلغ (2.57) وبانحراف معياري عام بلغ (1.031). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "معتدل" وبشدة اجابة بلغت (0.51) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد التكيف في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان الادارة في الشركة تسعى لاستخدام تقنيات حديثة تكنولوجياه بهدف التكيف مع المتغيرات البيئية

الجدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التكيف

(n= 221)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تسعى القيادات الإدارية إلى استخدام تقنيات تكنولوجياه حديثة في الشركة تمكنها من التكيف مع البيئة.	2.66	1.034	معتدل	0.53	1
2	تهتم الشركة بالتكيف مع المتغيرات المفاجئة في البيئة السياسية والاقتصادية.	2.57	1.044	منخفض	0.51	2

3	تسعى الشركة للتكيف مع التغيرات البيئية من خلال التعديلات في الهيكل والإجراءات الإدارية.	2.52	1.011	منخفض	0.50	4			
4	يتكيف العاملون بصورة مرنة مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للشركة.	2.54	1.037	منخفض	0.51	3			
5	تم حذف الفقرة بناء على التحليل العملي التوكيدي								
المعدل العام						2.57	1.031	معتدل	0.51

3- بعد النمو:

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص ببعده النمو ضمن متغير النجاح الاستراتيجي اذ يظهر الجدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد النمو. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (1) الخاصة بـ (يعد النمو حافظاً لاغتنام الفرص) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (2.93) وبانحراف معياري (1.181) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "معتدل" وبلغت شدة الاجابة لهذه الفقرة (59%) . في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة (بيعث نمو الشركة الحيوية والنشاط فيها من خلال ما يفرزه من تحديات وما يقدمه من مردودات.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.57) وبانحراف معياري بلغ (1.009) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "معتدل" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (51%). ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده النمو بلغ (2.71) وبانحراف معياري عام بلغ (1.059). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "معتدل" وبشدة اجابة بلغت (0.54) اذ تشير المتوسطات الى توافر بعد النمو في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة اذ يشير هذا البعد الى ان الشركة تعتبر النمو فرصة يجب الوصول اليها وتحقيقها من زيادات بالإنتاج والبحث عن اسواق جديدة.

الجدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعده النمو

(n= 221)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يعد النمو حافظاً لاغتنام الفرص.	2.93	1.181	معتدل	0.59	1
2	تحقق الشركة زيادة في حجم الإنتاج لتلبية احتياجات السوق المتزايدة.	2.66	1.039	معتدل	0.53	3
3	تبحث إدارة الشركة عن أسواق جديدة بشكل مستمر..	2.67	1.006	معتدل	0.53	2

4	0.51	معتدل	1.009	2.57	4	يبعث نمو الشركة الحيوية والنشاط فيها من خلال ما يفرزه من تحديات وما يقدمه من مردودات.
5						تم تحليلها بناء على نتائج التحليل العاملي التوكيدي
المعدل العام						2.71
0.54						معتدل

ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد في ضوء الجدول الاتي :

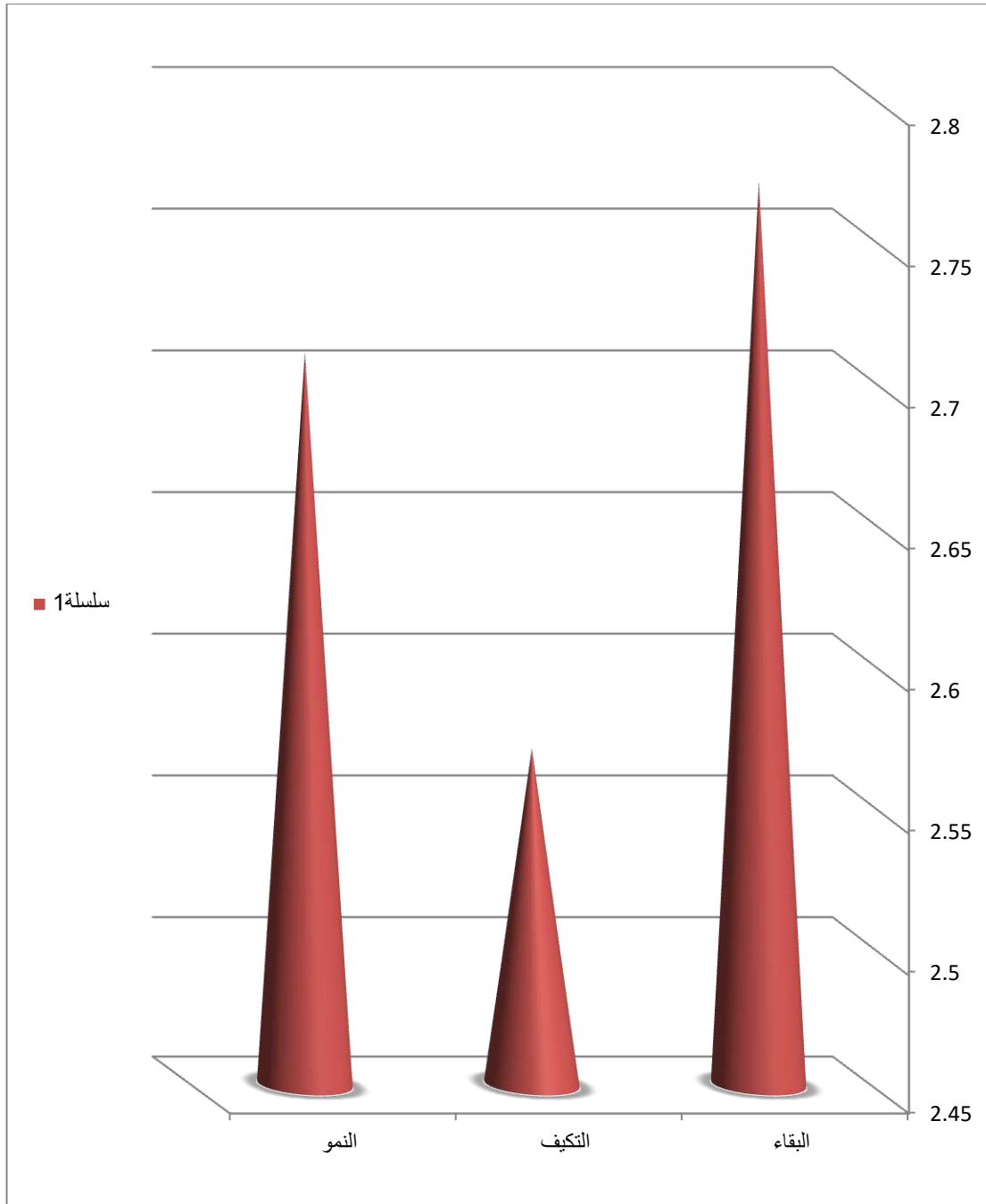
الجدول (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية

لمتغير النجاح الاستراتيجي (n=221)

الاهمية الترتيبية	شدة الاجابة	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الاول	0.55	معتدل	1.021	2.77	1. البقاء
الثالث	0.51	منخفض	1.031	2.57	2. التكيف
الثاني	0.54	معتدل	1.059	2.71	3. النمو
-	0.54	معتدل	1.037	2.68	المعدل العام لمتغير النجاح الاستراتيجي

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه بان بعد البقاء حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد التكيف، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير النجاح الاستراتيجي معتدل (2.68) وبانحراف معياري عام بلغ (1.037) وبشدة اجابة بلغت (0.54). والشكل (18) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد النجاح الاستراتيجي.



الشكل (18)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير النجاح الاستراتيجي حسب المتوسط الحسابي

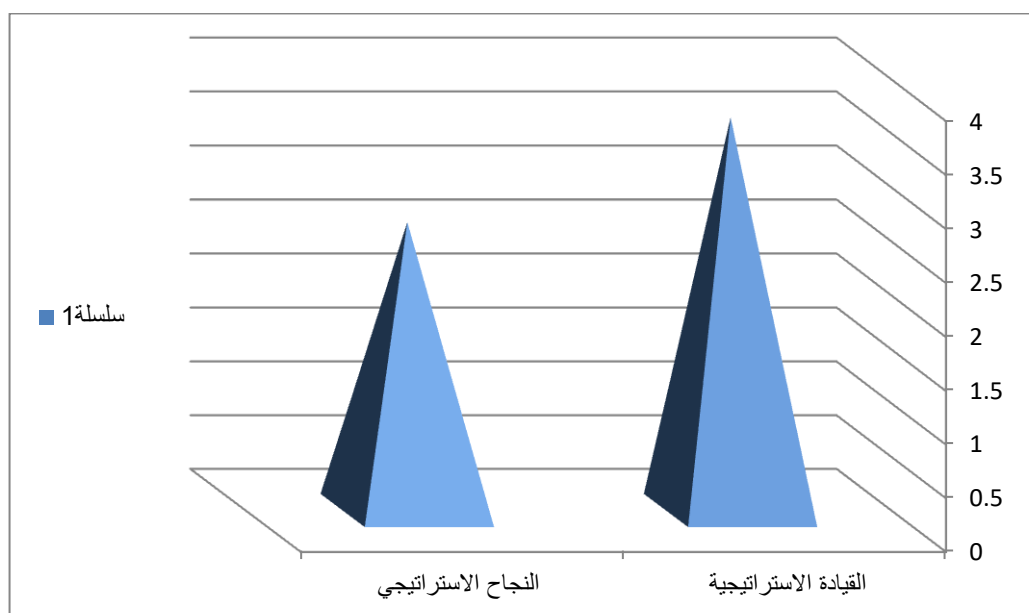
كما يكمن ان نلخص مستويات توافر متغيرات الدراسة وفقا للمتوسط والانحراف المعياري كما في الجدول (34) الاتي:

الجدول (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة الرئيسية (n=221)

الاهمية الترتيبية	شدة الاجابة	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الاول	0.64	مرتفع	0.658	3.65	القيادة الاستراتيجية
الثاني	0.54	معتدل	1.037	2.68	النجاح الاستراتيجي
-	0.63	معتدل	0.847	3.165	المعدل العام

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه بان متغير القيادة الاستراتيجية كان الاكثر توافرا حسب اجابات عينة الدراسة فقد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية ثم يأتي بالمرتبة الثانية متغير النجاح الاستراتيجي من حيث الاهتمام الا ان معدلها كان ضمن مستوى معتدل. والشكل (19) يوضح المتوسطات الحسابية لكل متغير من متغيرات الدراسة.



الشكل (19)

مخطط يوضح مستوى متغيرات الدراسة حسب المتوسط الحسابي

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

يختص هذا المبحث باستكمال تحليل البيانات لغرض تحقيق اهداف الدراسة من حيث اختبار مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة (القيادة الاستراتيجية ممثلاً بأبعاده الستة) (التوجه الاستراتيجي، الكفاءات والمقدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والممارسات الاخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) ومتغير النجاح الاستراتيجي ممثلاً بأبعاده الثلاثة (البقاء، والتكيف، والنمو) من خلال ما تم بناءه من فرضيات تعكس ما يصبو اليه الباحث لاكتشافه. ولغرض اختبار علاقات الارتباط اعتمد الباحث على معاملات الارتباط البسيط (Pearson)، اما لغرض اختبار علاقات التأثير المباشر استخدم الباحث برنامج البسيط (Amos, V23) واعتمد منه نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling). اذ تعد نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) اداة قوية ولها القابلية على التعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، وكذلك لها القابلية للتعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) (غير المقاسة) التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها. فالانحدار، والمعادلات الانية (مع او بدون اخطاء الارتباط)، وتحليل المسار والتحليل العاملي والنماذج السببية كلها حالة خاصة من نمذجة المعادلة الهيكلية. فهي طريقة تأكيدية اكثر من كونها طريقة استكشافية، لان الباحث يستخدمها بغية بناء نموذج في ظروف نظام من التأثيرات غير الاتجاهية لمتغير ما على متغير اخر. انها تقنية مستخدمة لتخمين وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات. هذه المتغيرات داخل النموذج قد تتضمن كل من المتغيرات القابلة للقياس والمتغيرات الكامنة. فالمتغيرات الكامنة هي تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر. وتعد نمذجة المعادلة الهيكلية بديل اكثر قوة لتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل العاملي وتحليل السلاسل الزمنية.

وفي نمذجة المعادلة الهيكلية كل من هذه المتغيرات يتم تمثيله بمجموعة من المتغيرات المقاسة التي تمثل بالرسم كمؤشرات للمتغيرات الكامنة. ومن ثم فان نموذج المعادلة الهيكلية هو نمط فرضي لعلاقات خطية موجه وغير موجه بين مجموعة من المتغيرات الكامنة وغير الكامنة (المقاسة). العلاقات الموجه تدل على بعض اصناف التأثيرات الموجه لمتغير ما على متغير اخر. اما العلاقات غير الموجه فهي ارتباطات لا تدل على التأثيرات الموجه. في تحليل المسار يقدم هناك اختبار لعلاقات بين مجموعة من المتغيرات المقاسة ولا تتضمن في نمذجه متغيرات كامنة.

والنقطة المهمة في نمذجة المعادلة الهيكلية تتمثل بان استخدام هذه التقنية تتضمن جانبان رئيسيان يمكن استخدام احدهما دون الاخر في البحوث وحسب اهداف الدراسة، وكذلك يمكن استخدام كلا الجانبين انياً في البحث وهو المفضل. الجانب الاول يتعلق باختبار الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس البحث (اختبار نموذج القياس) الذي يطلق عليه بأدبيات نمذجة المعادلة الهيكلية بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA) والذي قام الباحث بإجرائه ضمن فقرة الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس، والجانب الثاني يتضمن اختبار النموذج الفرضي للبحث الذي يطلق عليه اختبار النموذج الهيكلية (الفرضي) كما سيأتي في الفقرات القادمة. ولتحقيق اهداف الدراسة ضمن هذا المبحث قسم الى جزئين هما:

أ. فرضيات الارتباط

اولاً. الفرضية الرئيسية الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي)

لغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد استخدم الباحث اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي). اذ يظهر الجدول (35) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (36) يشير الى حجم العينة (221) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة، (Saunders, et al, 2009,459) وكالاتي :

الجدول (35)

تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة (سلبية او ايجابية)	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.30-0.00 ±
2	علاقة ارتباط قوية (سلبية او ايجابية)	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.70-0.31 ±
3	علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة) (سلبية او ايجابية)	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.99-0.71 ±
4	لا توجد علاقة ارتباط	اذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة ارتباط تامة (سالبة او موجبة)	1±

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات الاحصائية

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الاولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار **(Sig., 2-tailed)** للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير القيادة الاستراتيجية (المستقل) ومتغير النجاح الاستراتيجي إذ يشير الجدول (36) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير القيادة الاستراتيجية (المستقل) ومتغير النجاح الاستراتيجي (المتغير المعتمد), إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.760) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (36) يوضح تلك العلاقة, اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

الجدول (36)

مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي

Correlations			
		القيادة الاستراتيجية	النجاح الاستراتيجي
القيادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.760**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	221	221
النجاح الاستراتيجي	Pearson Correlation	.760**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	221	221

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي بوجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين تعكس مدى توافر القيادة الاستراتيجية مما يؤثر انعكاس طردي بنسبة قوية جدا لظهور النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية. وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:-

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التوجه الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي. اظهر الجدول (37) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التوجه الاستراتيجي ومتغير النجاح الاستراتيجي بلغت قيمتها (**.649) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig.), (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد التوجه الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي والبالغة (0.000), اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط, وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التوجه الاستراتيجي ومتغير النجاح الاستراتيجي) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد التوجه الاستراتيجي ومتغير النجاح الاستراتيجي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما وتشير الى ان ظهور مستوى التوجه الاستراتيجي لدى عينة البحث يساهم في زيادة القدرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الكفاءات والمقدرات الجوهرية ومتغير النجاح الاستراتيجي.

يشير الجدول (37) بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد الكفاءات والمقدرات الجوهرية ومتغير النجاح الاستراتيجي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.755^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين بعد الكفاءات والمقدرات الجوهرية ومتغير النجاح الاستراتيجي

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**2-tailed**, **Sig.**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الكفاءات والمقدرات الجوهرية ومتغير النجاح الاستراتيجي والبالغة (0.000).

وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءات والمقدرات الجوهرية ومتغير النجاح الاستراتيجي). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الكفاءات والمقدرات الجوهرية ومتغير النجاح الاستراتيجي اذ ان وجود الكفاءات والمقدرات الجوهرية في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة وما توفره من امكانيات ممتازة للشركة تساهم بشكل واضح في تحقيق النجاح الاستراتيجي ضمن مجال عمل شركة الحفر العراقية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير راس المال البشري والنجاح الاستراتيجي.

يشير جدول (37) الى علاقة الارتباط بين بعد تطوير راس المال البشري ومتغير النجاح الاستراتيجي اذ يتضح الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد تطوير راس المال البشري ومتغير النجاح الاستراتيجي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.599^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة بينهما.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**2-tailed**, **Sig.**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد تطوير راس المال البشري ومتغير النجاح الاستراتيجي والبالغة (0.000). والتي تدل على معنوية العلاقة بينهما, وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات

دلالة معنوية بين تطوير راس المال البشري ومتغير النجاح الاستراتيجي.) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم من نتائج يمكن تفسير علاقة الارتباط بعد تطوير راس المال البشري ومتغير النجاح الاستراتيجي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية بينهما وتشير الى ان توافر اساليب تطوير راس المال البشري بمضامينها لدى عينة الدراسة تؤدي حتما الى ظهور النجاح الاستراتيجي.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الثقافة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي .

يشير جدول (37) الى علاقة الارتباط بين بعد الثقافة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي اذ يتضح الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الثقافة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.830). عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة بينهما.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**(Sig.), (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الثقافة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي والبالغة (0.000). والتي تدل على معنوية العلاقة بينهما, وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي بأبعادها.) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبناءً على ما تقدم من نتائج يمكن تفسير علاقة الارتباط بعد الثقافة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية بينهما وتشير الى ان الثقافة التنظيمية توفر اسس صحيحة تمكن عينة الدراسة من تحقيق النجاح الاستراتيجي.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الممارسات الاخلاقية والنجاح الاستراتيجي .

يشير جدول (37) الى علاقة الارتباط بين بعد الممارسات الاخلاقية ومتغير النجاح الاستراتيجي اذ يتضح الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الممارسات الاخلاقية ومتغير النجاح الاستراتيجي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.866). عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة بينهما.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**(Sig.), (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الممارسات الاخلاقية ومتغير النجاح الاستراتيجي والبالغة (0.000). والتي تدل على معنوية العلاقة بينهما, وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على إنه (توجد علاقة

ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات الاخلاقية ومتغير النجاح الاستراتيجي.) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وبناءً على ما تقدم من نتائج يمكن تفسير علاقة الارتباط بعد الممارسات الاخلاقية ومتغير النجاح الاستراتيجي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية بينهما وتشير الى ان بعد الممارسات الاخلاقية سيؤدي الى تمكن عينة الدراسة من تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية.

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة والنجاح الاستراتيجي

يشير جدول (37) الى علاقة الارتباط بين بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة ومتغير النجاح الاستراتيجي اذ يتضح الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة ومتغير النجاح الاستراتيجي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**424). عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig.), (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة ومتغير النجاح الاستراتيجي والبالغة (0.000). والتي تدل على معنوية العلاقة بينهما, وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة التنظيمية المتوازنة ومتغير النجاح الاستراتيجي.) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وبناءً على ما تقدم من نتائج يمكن تفسير علاقة الارتباط بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة ومتغير النجاح الاستراتيجي بانها علاقة ارتباط طردية ايجابية بينهما وتشير الى ان بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة سيؤدي الى تمكن عينة الدراسة من تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية.

الجدول (37)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي

		التوجه الاستراتيجي	المقدرات الجوهرية	تطوير راي المال البشري	الثقافة التنظيمية	الممارسات الاخلاقية	الرقابة التنظيمية المتوازنة	القيادة الاستراتيجية
التوجه الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.680**	.500**	.549**	.566**	.347**	.834**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	221	221	221	221	221	221	221
المقدرات الجوهرية	Pearson Correlation	.680**	1	.657**	.650**	.654**	.294**	.866**
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	221	221	221	221	221	221	221
تطوير راي المال البشري	Pearson Correlation	.500**	.657**	1	.551**	.534**	.216**	.740**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000	.000	.006	.000
	N	221	221	221	221	221	221	221
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.549**	.650**	.551**	1	.728**	.323**	.628**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	221	221	221	221	221	221	221
الممارسات الاخلاقية	Pearson Correlation	.566**	.654**	.534**	.728**	1	.384**	.641**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	221	221	221	221	221	221	221
الرقابة	Pearson	.347**	.294**	.216**	.323**	.384**	1	.334**

التنظيمية المتوازنة	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006	.000	.000		.000
	N	221	221	221	221	221	221	221
النجاح الاستراتيجية	Pearson Correlation	.649**	.755**	.599**	.830**	.866**	.424**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	221	221	221	221	221	221	221

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

ب- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة:

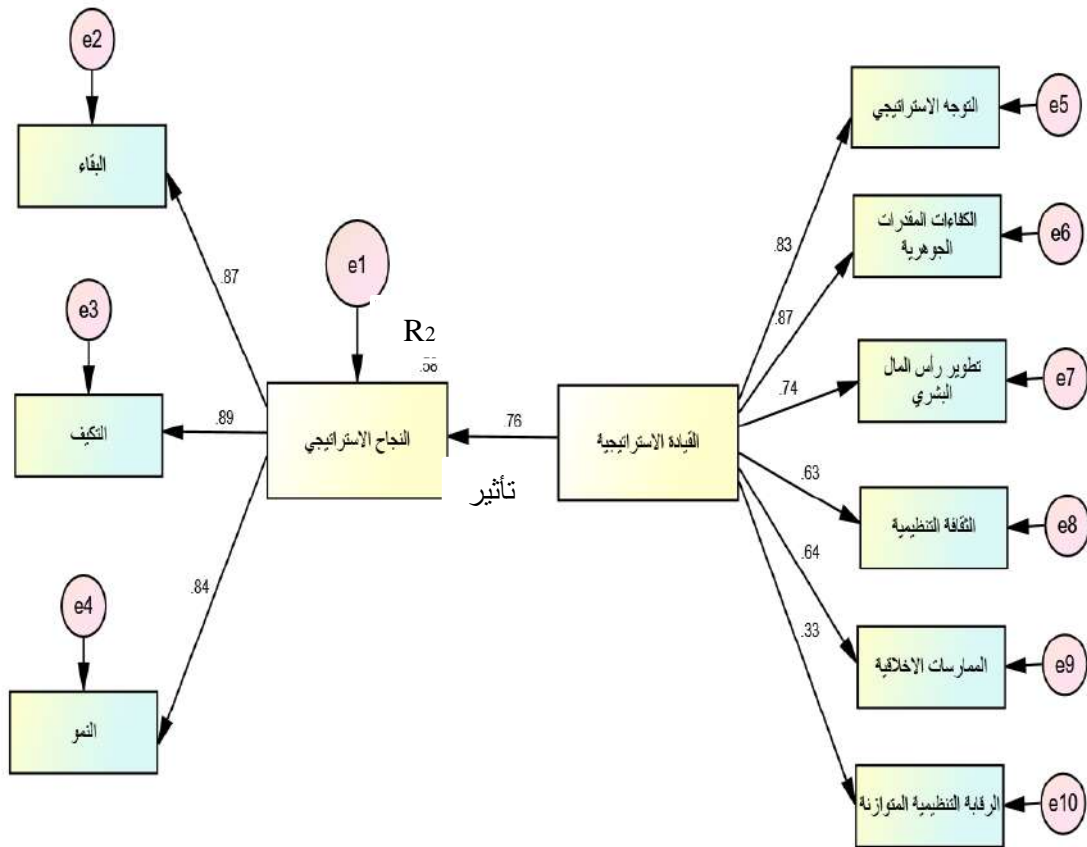
تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى التأثير المباشر بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي وكما يلي:

اولا. الفرضية الرئيسية الثانية: تختص الفرضية الرئيسية الثانية على حجم التأثير بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) اذ تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاستراتيجية في متغير النجاح الاستراتيجي)

سيختبر الباحث فرضيات التأثير المباشرة بين متغيرات الدراسة باعتماد النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (Amos. V.20). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، اذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذي اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذو اتجاهين. ويتم التأكد من صحة الفرضيات من خلال المعاملات الموجودة على الاسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الاحصائية هي اكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه من علاقات.

والشكل (20) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة الارتباط اما القيمة الظاهرة اعلى متغير النجاح الاستراتيجي

فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين ان متغير القيادة الاستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته (58%) من التغيرات التي تطرأ على متغير النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية اما النسبة المتبقية والبالغة (42%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. كما يتضح من خلال الجدول (38) بان قيمة معامل الميل الحدي (R) البالغ (0.76). بان زيادة مستويات توافر القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات النجاح الاستراتيجي بنسبة (76%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير. وشكل (20) وجدول (38) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



الشكل (20)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

كما يوضح جدول (38) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة **C.R.** اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (38)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	المسار	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
النجاح الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية	<---	.760	.912	.062	14.773	***
التوجه الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية	<---	.834	1.025	.054	19.080	***
الكفاءات والمقدرات الجوهرية	القيادة الاستراتيجية	<---	.866	1.231	.056	21.903	***
تطوير راس المال البشري	القيادة الاستراتيجية	<---	.740	.860	.062	13.903	***
الثقافة التنظيمية	القيادة الاستراتيجية	<---	.628	.834	.082	10.186	***
الممارسات الاخلاقية	القيادة الاستراتيجية	<---	.641	.873	.083	10.532	***
الرقابة التنظيمية المتوازنة	القيادة الاستراتيجية	<---	.334	.468	.105	4.465	***
البقاء	النجاح الاستراتيجي	<---	.872	1.018	.045	22.480	***
التكيف	النجاح الاستراتيجي	<---	.888	1.039	.043	24.422	***
النمو	النجاح الاستراتيجي	<---	.836	1.044	.054	19.226	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos. V20

وتنتبثق من الفرضية الرئيسية الاولى ست فرضيات فرعية:

1- الفرضية الفرعية-الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التوجه الاستراتيجي في متغير النجاح الاستراتيجي

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) على النموذج الهيكلي (**Structural Model**) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (**Amos. V.20**), والشكل (21) يمثل النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح ابعاد المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي), الكفاءات والمقدرات الجوهرية, تطوير راس المال البشري, الثقافة التنظيمية, الممارسات الاخلاقية, الرقابة التنظيمية المتوازنة) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) اذ تمثل الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد علاقة الارتباط اما القيمة الظاهرة اعلى متغير النجاح الاستراتيجي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2)

والتي تبين بان ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته (87%) من التغيرات التي تطرأ على متغير النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية اما النسبة المتبقية والباغة (13%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة.

وظهر من نتائج اختبار الفرضيات ان لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التوجه الاستراتيجي في متغير النجاح الاستراتيجي وهذا يدل ان ادارة الشركة المبحوثة لا تهتم بالفرص والتهديدات الخارجية ولأتملك القدرة على المبادرة واجراء التغيير وكما يتضح من خلال الجدول (39) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد التوجه الاستراتيجي ومتغير النجاح الاستراتيجي والبالغ ($\beta = 0.67, P > .05$). هي قيمة موجبة الا انها غير معنوية فضلا عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اقل من (1.96) اذ بلغت (1.623) وهي لا تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة, ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد التوجه الاستراتيجي ومتغير النجاح الاستراتيجي ترفض الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي. وشكل (21) وجدول (35) يوضح النموذج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)

2- الفرضية الفرعية- الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الكفاءات والمقدرات الجوهرية في متغير النجاح الاستراتيجي

ظهر من نتائج اختبار الفرضيات انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الكفاءات والمقدرات الجوهرية في متغير النجاح الاستراتيجي وهذا يدل على اهتمام ادارة الشركة المبحوثة بالكادر الوظيفي ذوي المهارات والمؤهلات العلمية والخبرات الجديدة كذلك , تولي ادارة الشركة اهتمام للمبادرات الابداعية لدى العاملين, وكما يعرض الشكل (21) والجدول (39) نتائج العلاقة بين بعد الكفاءات والمقدرات الجوهرية ومتغير النجاح الاستراتيجي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد الكفاءات والمقدرات الجوهرية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد الكفاءات والمقدرات الجوهرية بلغ ($\beta = 0.178, P < .01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (3.643) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من ($C.R. > 1.96$), وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة, ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد الكفاءات والمقدرات الجوهرية ومتغير النجاح الاستراتيجي تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي.

3- الفرضية الفرعية- الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تطوير راس المال البشري في متغير النجاح الاستراتيجي

ظهر من نتائج اختبار الفرضيات انه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تطوير راس المال البشري في متغير النجاح الاستراتيجي و هذا يدل على ان الشركة لا تستخدم برامج تريب وتطوير فعالة لتشكيل المقدرات الجوهرية كذلك عدم الاهتمام بتهيئة واعداد قادة مستقبلين , وكما يعرض الشكل (21) والجدول (39) نتائج العلاقة بين بعء تطوير راس المال البشري ومتغير النجاح الاستراتيجي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعء تطوير راس المال البشري سيكون له تأثير ايجابي في مستوى النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة . اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعء تطوير راس المال البشري بلغ ($\beta = 0.021$, $P > .05$) وهو تأثير ايجابي وغير معنوي عند مستوى (5 %) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة **C.R.** التي بلغت (0.535) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من ($C.R. > 1.96$) وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة, ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعء تطوير راس المال البشري ومتغير النجاح الاستراتيجي ترفض الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية.

4- الفرضية الفرعية-الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الثقافة التنظيمية في متغير النجاح الاستراتيجي

ظهر من نتائج اختبار الفرضيات انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الثقافة التنظيمية في متغير النجاح الاستراتيجي وهذا يدل على ان الشركة المدروسة تتميز بثقافة فريدة يصعب تقليدها كذلك سعي الشركة الى تنمية القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة ويبين الشكل (21) والجدول (39) نتائج العلاقة بين بعء الثقافة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعء الثقافة التنظيمية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة . اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعء الثقافة التنظيمية بلغ ($\beta = 0.324$, $P < .01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى معنوية (1%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة **C.R.** التي بلغت (7.155) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والبالغ ($C.R. > 1.96$) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة, ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعء الثقافة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي.

5- الفرضية الفرعية- الخامسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الممارسات الاخلاقية في متغير النجاح الاستراتيجي

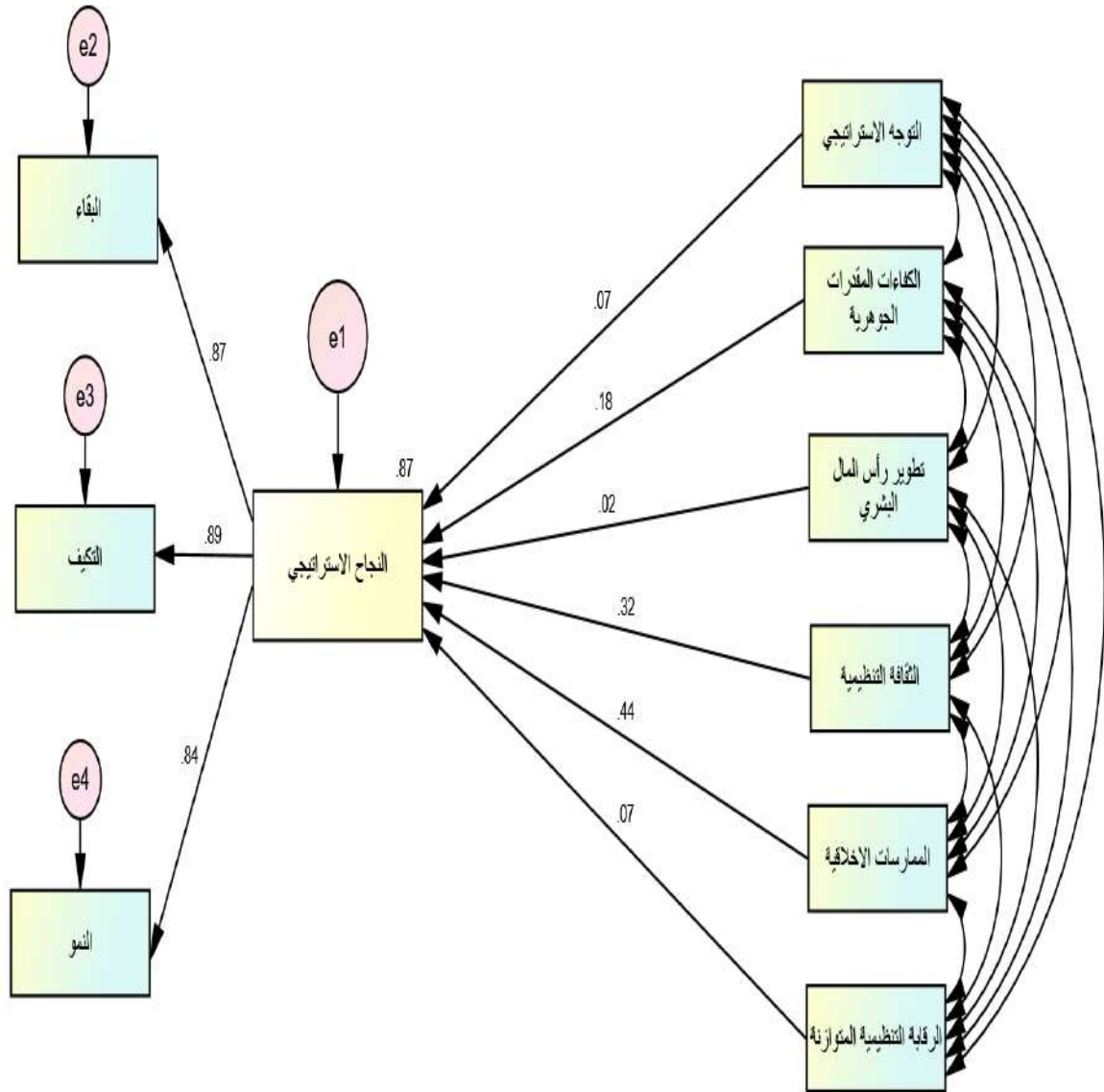
ظهر من نتائج اختبار الفرضيات انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الممارسات الاخلاقية في متغير النجاح الاستراتيجي وهذا يدل على تبني الشركة المبحوثة الاهتمامات الاخلاقية كاصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي كذلك اهتمام الشركة بمكافئة الملتزمين بالسلوك الاخلاقي بالعمل, و يبين الشكل (21) والجدول (39) نتائج العلاقة بين بعء الممارسات الاخلاقية ومتغير النجاح الاستراتيجي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعء الممارسات الاخلاقية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة . اذ تعرض النتائج بأن تأثير الممارسات الاخلاقية بلغ ($P < .01$, $\beta = 0.437$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي اذ بلغت المعنوية (0.000) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (9.444) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والبالغ (C.R. > 1.96) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة, ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعء الممارسات الاخلاقية ومتغير النجاح الاستراتيجي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي.

6- الفرضية الفرعية- السادسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الرقابة التنظيمية المتوازنة في متغير النجاح الاستراتيجي

ظهر من نتائج اختبار الفرضيات انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الرقابة التنظيمية المتوازنة في متغير النجاح الاستراتيجي من خلال قيامها بتغذية القادة الاستراتيجيون بالمعلومات التي تخدم عمل الشركة, في تحقيق المنافسة الاستراتيجية, وتوفير عمليات الرقابة, وفق مقاييس يجري من خلالها تنفيذ تلك الاستراتيجيات, وتحقيق العوائد الجيدة, واجراء التعديلات اللازمة لتصحيح مسار الشركة.

يبين الشكل (21) والجدول (39) نتائج العلاقة بين بعء الرقابة التنظيمية المتوازنة ومتغير النجاح الاستراتيجي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعء الرقابة التنظيمية المتوازنة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة . اذ تعرض النتائج بأن تأثير الرقابة التنظيمية المتوازنة بلغ ($P < .05$, $\beta = 0.071$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي اذ بلغت المعنوية (0.024) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.253) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والبالغ (C.R. > 1.96) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة, ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعء الرقابة التنظيمية

المتوازنة ومتغير النجاح الاستراتيجي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي.



الشكل (21)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية التابعة للفرضية

الرئيسية الثانية

وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

الجدول (39)

تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي

المتغير التابع	المسار	المتغيرات المستقلة	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
النجاح الاستراتيجي	<---	التوجه الاستراتيجي	.067	.065	.040	1.623	.105
النجاح الاستراتيجي	<---	الكفاءات والمقدرات الجوهرية	.178	.150	.041	3.643	***
النجاح الاستراتيجي	<---	تطوير راس المال البشري	.021	.022	.041	.535	.593
النجاح الاستراتيجي	<---	الثقافة التنظيمية	.324	.293	.041	7.155	***
النجاح الاستراتيجي	<---	الممارسات الاخلاقية	.437	.384	.041	9.444	***
النجاح الاستراتيجي	<---	الرقابة التنظيمية المتوازنة	.071	.061	.027	2.253	.024
البقاء	<---	النجاح الاستراتيجي	.872	1.018	.045	22.480	***
التكيف	<---	النجاح الاستراتيجي	.888	1.039	.043	24.422	***
النمو	<---	النجاح الاستراتيجي	.836	1.044	.054	19.226	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos. V20

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

المبحث الثاني

التوصيات و المقترحات

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

توطئة

هذا الفصل هو خلاصة جهد الباحث, الذي تم من خلاله التوصل الى الاستنتاجات و التوصيات التي استدل الباحث عليها من خلال نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات وبناءً على ذلك يمكن تقسيم الفصل الى مبحثين, المبحث الاول الاستنتاجات والمبحث الثاني التوصيات والمقترحات المستقبلية.

المبحث الاول

الاستنتاجات

- 1 - ظهرت نتائج الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الاستراتيجية ان الافراد عينة الدراسة كان لديهم موقف ايجابي مرتفع اتجاه متغير القيادة الاستراتيجية وهذا يدل على اهتمام شركة الحفر العراقية – البصرة لهذا المتغير وذلك لأهميته.
- 2- افصحت نتائج الوصف الاحصائي عن ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية إذ تبين ان بعد التوجه الاستراتيجي كان بالمرتبة الاولى بأهميته الترتيبية يتبعه في ذلك الكفاءات والمقدرات الجوهرية بالمرتبة الثانية, وكان الاخير بأهميته الترتيبية بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة وهذا يدل على ان الشركة المبحوثة تهتم بالرؤية والرسالة والاهداف وتخصص موارد لبناء القدرات وتطوير الكفاءات الاساسية.
- 3- وظهر من نتائج اختبار الفرضيات ان لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التوجه الاستراتيجي في متغير النجاح الاستراتيجي وهذا يدل ان ادارة الشركة المبحوثة لا تهتم بالفرص والتهديدات الخارجية ولا تملك القدرة على المبادرة واجراء التغيير.
- 4- ظهر من نتائج اختبار الفرضيات انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الكفاءات والمقدرات الجوهرية في متغير النجاح الاستراتيجي وهذا يدل على اهتمام ادارة الشركة المبحوثة بالكادر الوظيفي ذي المهارات والمؤهلات العلمية والخبرات الجديدة, كذلك تولي ادارة الشركة اهتماما للمبادرات الابداعية لدى العاملين.
- 5- ظهر من نتائج اختبار الفرضيات انه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تطوير راس المال البشري في متغير النجاح الاستراتيجي و هذا يدل على ان الشركة لا تستخدم برامج تدريب وتطوير فعالة لتطوير المقدرات الجوهرية, وعدم الاهتمام بتهيئة واعداد قادة مستقبليين.

6- ظهر من نتائج اختبار الفرضيات انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الثقافة التنظيمية في متغير النجاح الاستراتيجي وهذا يدل على ان الشركة المدروسة تتميز بثقافة فريدة يصعب تقليدها كذلك سعي الشركة الى تنمية القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد الثقافة التنظيمية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة .

7- ظهر من نتائج اختبار الفرضيات انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الممارسات الاخلاقية في متغير النجاح الاستراتيجي وهذا يدل على تبني الشركة المبحوثة الاهتمامات الاخلاقية كأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي كذلك اهتمام الشركة بمكافأة الملتزمين بالسلوك الاخلاقي بالعمل, وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد الممارسات الاخلاقية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية عينة الدراسة.

8- ظهر من نتائج اختبار الفرضيات انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الرقابة التنظيمية المتوازنة في متغير النجاح الاستراتيجي من خلال قيامها بتغذية القادة الاستراتيجيين بالمعلومات التي تخدم عمل الشركة, في تحقيق المنافسة الاستراتيجية, وتوفير عمليات الرقابة, وفق مقاييس يجري من خلالها تنفيذ تلك الاستراتيجيات, وتحقيق العوائد الجيدة, واجراء التعديلات اللازمة لتصحيح مسار الشركة.

9- كانت نتائج المستجيبين معتدلة في ما يخص النجاح الاستراتيجي وهذا يدل على توافر متغير في شركة الحفر العراقية- البصرة, ذلك لان دور القيادة الاستراتيجية في القدرة على تحديد الرؤيا الاستراتيجية للشركة من خلال التشجيع والتوجيه والتحفيز والتدريب والثقافة التنظيمية والاخلاقية, والاستفادة من راس المال البشري لتحقيق هذه الرؤية والنجاح في بيئات الغموض وعدم التأكد.

10- بينت نتائج الوصف الاحصائي عن ابعاد متغير النجاح الاستراتيجي ان بعد البقاء حاز على المرتبة الاولى بدرجة الأهمية الترتيبية يليه بعد النمو بالمرتبة الثانية في حين حاز بعد التكيف على المرتبة الثالثة بدرجة الأهمية الترتيبية وهذا يدل على ان الشركة المبحوثة تسعى الى تأمين الموارد اللازمة للبقاء واعتمادها على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية, ونقل المعوقات التي تحد من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

11- بينت نتائج اختبار فرضيات التأثير المباشر ان متغير القيادة الاستراتيجية يؤثر في النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية- البصرة وهذا يدل على ان الشركة المبحوثة كلما تهتم بأبعاد القيادة الاستراتيجية من شأنه ان يعزز ايجاباً نجاحها الاستراتيجي.

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات :

- 1- من المفيد التأكيد على القادة الاستراتيجيين للشركة المبحوثة بتطوير مهاراتهم وقدراتهم على اجراء التغييرات الاستراتيجية وتنفيذها.
- 2- من الضرورة قيام قادة الشركة محل الدراسة بالعمل على امتلاكهم الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الحديثة.
- 3- من المهم حث الشركة محل الدراسة على الاستفادة من مواردها بشكل كافٍ من خلال تجميع الموارد ودمجها واستغلالها.
- 4- من المستحسن اهتمام الشركة المبحوثة بالكادر الوظيفي ذي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.
- 5- التأكيد على قادة الشركة بالمشاركة في تجربة التعلم.
- 6- المضي نحو التركيز على تمتع الشركة محل البحث بثقافة فريدة يصعب تقليدها وتشجع التفكير الاستراتيجي من خلال اشاعة القيم الابداعية.
- 7- توجيه زيادة حرص قادة الشركة محل البحث على جعل ثقافة الشركة المبحوثة حساسة للاعتبارات الأخلاقية.
- 8- التأكيد على الشركة المبحوثة بقيامها بمكافاة الملتزمين بالسلوك الاخلاقي في العمل.
- 9- التعهد باتباع ميثاق في الشركة المبحوثة لوضع ميثاق أخلاقي موثق ومطبق.
- 10- ضرورة ممارسة المدير في الشركة المبحوثة نمط القيادة القائمة على النتائج بدلا من القيادة القائمة على الضبط.

- 11- اتباع نظام ملائم للمراجعة من قبل الشركة المبحوثة على أن تكون هناك مراجعة استراتيجية سنوية.
- 12- الانطلاق نحو دور واضح ومفهوم لدى العاملين بما تبتغيه الشركة المبحوثة الوصول اليه من اهداف استراتيجية من اجل البقاء.
- 13- استغلال فرص الاهتمام برضى العاملين من خلال حمايتهم من باقي الشركات المنافسة.
- 14- المضي قدما نحو السعي الحثيث من قبل الشركة المبحوثة للتكيف مع التغيرات البيئية من خلال وضع التعديلات في الهيكل والإجراءات الإدارية .
- 15- التركيز على تكيف العاملين بصورة مرنة مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للشركة المبحوثة .
- 16- ضرورة فهم القادة في الشركة المبحوثة بأن النمو يبعث الحيوية والنشاط فيها من خلال ما يفرزه من تحديات وما يقدمه من مردودات.

ثالثا: المقترحات

- 1- حث الباحثين مستقبلا على تطبيق متغيرات وافكار البحث الحالية في شركات القطاع الخاص ودراسة تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- 2- تشجيع الباحثين على تناول متغير القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي ولكن بأبعاد اخرى مختلفة لم يتم التطرق اليها بهذه الدراسة.
- 3- نقترح على الباحثين في المستقبل تناول اثر القيادة الاستراتيجية مع متغيرات اخرى مثل (الريادة في الاعمال الدولية, المنظمات المتعلمة, الجودة الشاملة والمناخ الابتكاري).

المطارد

قائمة المصادر

أولاً- العربية

أ- الكتب :

- 1- جاد الرب, سيد محمد, "ادارة الاعمال الدولية: الاساسيات والاسراتيجيات والتطبيقات", ط 2, مطبعة العشري, القاهرة, مصر, 2010 .
- 2- جاد الرب, سيد محمد, "القيادة الاستراتيجية", ط 2, دار الكتب المصرية, مصر, 2012 .
- 3- جاكسون, جون ه , سيريل ب مورفان و جوزيف ب باوليل, " نظرية التنظيم كل لإدارة", ترجمة 4- خالد رزاق , مراجعة د. حامد سوادي عطية , الرياض , معهد الإدارة العامة, 2008.
- 5- حريم, حسين, "مبادئ الادارة الحديثة, النظريات, العمليات الادارية", وظائف المنظمة , ط 4, دار الحامد للنشر والتوزيع, الاردن, 2016.
- 6- الخفاجي, نعمة, "الفكر الاستراتيجي, قراءات معاصرة", دار الثقافة للنشر, عمان, الاردن, 2008.
- 7- درويش, عبد الكريم, " خصائص القيادة الاستراتيجية", أكاديمية شرطة دبي, الامارات العربية المتحدة, 2006.
- 8- الدوري, زكري, "الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية", دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, الطبعة العربية, عمان, الاردن, 2005.
- 9- الركابي, كاظم نزار, "الإدارة الاستراتيجية , العولمة والمنافسة", الطبعة 1, دار وائل لنشر والتوزيع, عمان, 2004.
- 10- الصيرفي, محمد, " لتخطيط السياحي", دار الفكر الجامعي, الاسكندرية, مصر, 2007.
- 11- طالب, علاء, والبناء, زينب, "استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة", دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2012.
- 12- العزاوي, محمد عبد الوهاب, "ادارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي وتطبيقي", اثر للنشر والتوزيع, ط 1, عمان , الاردن, 2010.
- 13- العلاق, بشير, " التخطيط التسويقي", دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2008.
- 14- الغالبي, طاهر محسن منصور, وادريس, وائل محمد صبحي, " الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل", دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2007.

- 15-** فريدمان, مايك, وتريجو, بنيامين لي, "فن منهاج القيادة الاستراتيجية", تعريب وترجمة عبد الرحمن هيجان, المنظمة العربية للتنمية الادارية, جامعة الدول العربية, القاهرة, مصر, 2006.
- 16-** الكرخي, مجيد, "التخطيط الاستراتيجي", عرض نظري وتطبيقي دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2008.
- 17-** نجم, نجم, "القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين", دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع, الاردن, 2011 .
- 18-** ياغر, هاري ار, "التفكير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرون", تعريب وترجمة راجح محرز علي, مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية, الامارات, 2011.
- 19-** يونس, طارق شريف, "الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية", المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة, مصر, 2006 .
- 20-** يونس, طارق, "الفكر الاستراتيجي للقادة, دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية, ط 2, ص 45, المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة, مصر, 2012.
- 21-** يونس, طارق, "الفكر الاستراتيجي للقادة, دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية" ط 3, المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة, مصر, 2013.

ب- البحوث والدوريات والمقالات:

- 22-** ابو رذن, ايمان شريف احمد و الطائي, ايمن جاسم محمد, "إسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير راس المال البشري", دراسة استطلاعية في مديرية تربية نينوى, المجلد 37, العدد 117, سنة 2018.
- 23-** احمد, اشرف السعيد, والفقير, محمد هادي, "القيادة الاستراتيجية لرؤساء الاقسام الأكاديمية", مجلة كلية التربية, جامعة نجران, العدد المجلد 1, العدد 146, 2011.
- 24-** البشاشة, سامر عبد المجيد و المري, محمد راشد, " اثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك القطرية", مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية, المجلد 20, العدد 1, 2020.
- 25-** التميمي, اياد فاضل محمد و الختالي, شاكر جار الله, "اثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي", المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, المجلد 11, العدد 3, 2015.
- 26-** جمعة, محمود حسن, "اثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي", المؤتمر العلمي الرابع, الكلية التقنية الادارية, الجامعة التقنية الوسطى بغداد, المجلد 1, العدد 641, 2018.

- 27- جمعة، محمود حسن وشحادة، رحمن محمود،** " أثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة ديالى، 2017.
- 28- حاتم، رادان و علي، امل محمود،** " فاعلية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، قسم ادارة الاعمال، الجامعة المستنصرية، المجلد 9، العدد 26، 2014.
- 29- حسين، يسرى محمد،** " العلاقة بين تطوير القيادة الاستراتيجية و الفاعلية التنظيمية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 61، 2020.
- 30- حميد، لى ماجد،** "ادارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة كلية المأمون الجامعة، كلية المأمون الجامعة، قسم ادارة الاعمال، العدد 16، 2015.
- 31- الحدراوي، حامد كريم وهادي، جلال فاهم،** "ممارسات القيادة الاستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق استقرار رضا الزبون"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلد 15، العدد 3، سنة 2018.
- 32- الحلالمة، محمد عزت والعزاوي، سامي فياض،** "راس المال المصرفي واثري في أسباب النجاح استراتيجي لمنظمات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد 19، ص 151-162، 2009.
- 33- خليل، اريج سعيد و حمود، انفال عياد،** " تأثير نظام ادارة استمرارية الاعمال في النجاح الاستراتيجي"، مجلة الدنانير، الجامعة التقنية الوسطى، الكلية التقنية الادارية، العدد 15، 2019.
- 34- خليل، امير علي والسلطاني، سعدية خايف كاظم وعلوان، بشرى محمد،** " النجاح الاستراتيجي ودورة في تحقيق قيمة المنظمة"، مجلة جامعة كربلاء، جامعة كربلاء، المجلد 16، العدد 3، 2018.
- 35- داود، فضيلة سلمان،** " النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق ابعاد القيادة التحويلة"، دراسة استطلاعية لعينة من افراد الهيئة العامة لضرائب، جامعة بغداد، مجلة الدراسات محاسبية ومالية، المجلد 7، العدد 18، ص 220-254.
- 36- الزهراني، ابن حنش سعيد،** " القيادة الاستراتيجية واثرها في تطوير التعلم التنظيمي"، مجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات، المجلد 42، العدد 2، 2018.
- 37- سعيد، عباس محمد حسين ومهدي، آمنة عبد الكريم مهدي،** " الاغناء الوظيفي وراس المال المعرفي وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي"، كلية المأمون الجامعة، 12، العدد 41، 2017.

- 38-** سلمان، فاضل حمد والناصرى، طارق كاظم، "ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22 ،العدد،29،2016.
- 39-** الشمري , احمد عبد الله امانه و سلمان فاطمة عبد علي والشمري, محمد عوض جار الله, " تأثير الاستشعار البيئي في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي", مجلة الادارة والاقتصاد, جامعة كربلاء, المجلد الخامس عشر ,العدد 37 , 2021
- 40-** الشيخلي, عبد الرزاق ابراهيم و حسن ,حنين قاسم, " تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي", مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد, المجلد السادس عشر, العدد 124, 2020
- 41-** العاني, الاء عبد الموجود وحمد, فدعم عبد, "اسهامات القيادة الاخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي", مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية, جامعة تكريت ,كلية الادارة والاقتصاد, المجلد 15,العدد,48,2019.
- 42-** العبادي، هاشم فوي وعبد، احمد خنجر، " ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التطوعية الصحية", دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الامام الحسين التعليمي في ذي قار، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الخامس عشر.2018.
- 43-** عطا, خالدة مصطفى, "اثر الممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي", دراسة تحليلية من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن, مجلة دنانير, العدد 14,2018.
- 44-** علوان, بشرى محمد, واخرون, "النجاح الاستراتيجي ودوره في تحقيق قيمة المنظمة", مجلة جامعة كربلاء العلمية, المجلد 16, العدد 3, 2018.
- 45-** عمران, حسن عبد السلام, وابو نجيم, مسعود سالم, " دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي", المجلة العلوم البحثية والتطبيقية, كلية الاقتصاد والمحاسبة, المجلد 18, العدد 2, 2019.

- 46-** الكبيسي, صلاح الدين عواد ودهام, عبد الستار ابراهيم, "التعلم المنظمي واثرة بانجاح المنظمات", جامعة بغداد, كلية الادارة والاقتصاد, مجلة العلوم الاقتصادية, المجلد 13, العدد 25, 2007.
- 47-** الفيحان, أيثار عبد الهادي, وجلاب, احسان دهش, "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون", دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الاهلية, مجلة الادارة والاقتصاد, العدد 59, 2006.
- 48-** محمد, عبد القادر محمد و عمر محمد عبد الرحمن, "متطلبات التصنيع الرشيق ودورة في تحقيق النجاح الاستراتيجي", مجلة تكريت للإدارة والعلوم الاقتصادية, جامعة دهوك التقنية, المجلد 4, الجزء 2, العدد 44, 2018.
- 49-** مزهر, رمزي عطية, "دور راس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي", مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية, جامعة القدس, المجلد 1, العدد 28, 2019.

ث- الرسائل والاطاريح :

- 50-** ابو سلطان, حنان, " دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية", رسالة ماجستير, كاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا, غزة, فلسطين, 2016.
- 51-** ابو سمرة, حازم خميس, "دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الادارية", رسالة ماجستير بوزارة العمل الفلسطينية, كلية الادارة والتمويل, جامعة الاقصى, 2019.
- 52-** ابو غنيمه, حنان فاضل, " دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية", رسالة ماجستير ادارة اعمال, كلية الاقتصاد والعلوم الادارية, جامعة الازهر, غزة, فلسطين, 2015.
- 53-** اسليم, محمد, " دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات الأمنية بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني", رسالة ماجستير, كاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا, غزة, فلسطين, 2017.
- 54-** أمينة, كريم, "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الانتاجية", اطروحة دكتوراه في علم النفس والعمل و التنظيم, كلية العلوم الاجتماعية, جامعة وهران, الجزائر, 2019.
- 55-** باديس, عليان, " دور ممارسات الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية", رسالة ماجستير, جامعة محمد خيصر, الجزائر, 2013.

- 56- حسن, رنا فلاح , "العوامل الحرجة لمعرفة وانعكاسها على فرص النجاح الاستراتيجي", رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ,كلية الادارة والاقتصاد ,جامعة بغداد,2017.
- 57- الحسنوي, عماد حسين سعود , "استجابة الصورة الذهنية للسائح لإدارة المراسم والاتيكت وتأثيرهما في تحقيق النجاح الاستراتيجي", أطروحة دكتوراه, كلية العلوم السياحية, الجامعة المستنصرية,2017.
- 58- الخضري, حافظ اكرام, دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الولاء التنظيمي ,رسالة ماجستير في القيادة والادارة, أكاديمية الادارة والسياسة, جامعة الاقصى. 2018.
- 59- الركابي, كاظم نزار عطية, "الادارة الاستراتيجية واثرها في النجاح المنظمات العراقية", أطروحة دكتوراه, كلية الادارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية, 1999.
- 60- العامري, عبدالله سعدون عبد الله, " اثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي", رسالة ماجستير في ادارة الاعمال, كلية الاعمال, جامعة الشرق الاوسط,2011.
- 61- العامري, فراس محمد, "الموانمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة راس المال الفكري", رسالة ماجستير في الادارة العامة, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد, 2010.
- 62- عبد العزيز, أحمد , "القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال الدولية بجمهورية مصر العربية", رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة قناة السويس, مصر,2010.
- 63- العزاوي, بشرى هاشم محمد, "اثر العلاقات بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي", اطروحة دكتوراه , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد,2008.
- 64- العنزي, خضير كاظم, " دور أبعاد إدارة علاقات الزبون و التفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي",رسالة ماجستير إدارة الاعمال , كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الكوفة, 2010.
- 65- غياض, عدي عبد الامير, "تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد,2014.
- 66- الفياض مجيد حميد, "اثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي", رسالة ماجستير في الادارة, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد,2011.
- 67- موحى, محمد علي حسين , "تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية", رسالة ماجستير ادارة الاعمال, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة كربلاء,2020.

68- موفق، سهام. " مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيصر، الجزائر، 2013.

69- شاتي، علي غالب، "دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ الجودة في المؤسسات الصحية" ، بحث دبلوم عالي ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017.

ثانيا: المصادر الاجنبية

A.Books

70-Baird, R. (2013). "The Four Components of a Fast-paced Organization", Going Beyond Lean Sigma Tools. CRC Press.

71-Bostock, Jo (2014). "The Meaning of Success Insights from Women at Cambridge.

72-Cushman, D. P., & King, S. S. (2001).” A Summary and Conclusion to Excellence in Communicating Organizational Strategy. Excellence in Communicating Organizational Strategy, 251..

73-Daft ،Richard L. ،(2004) “،Organization Theory and Design“ ،2 ed. ،south western college publishing ،U.S.A.

74-David, F. R., Ali, A. J., & Al-Aali, A. Y. (2009).” Strategic management, Concepts and cases”.

75-David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2017).” Strategic management, concepts and cases, A competitive advantage approach”. Pearson.

76-Davies, B., Ellison, L., & Bowring-Carr, C. (2005). “School leadership in the 21st century, Developing a strategic approach”, Psychology Press.

77-Dess, G., Eisner, A., Lumpkin, G. T., & McNamara, G. (2011).” Strategic management, Creating competitive advantages”, McGraw-Hill Higher Education.

- 78-**Dewberry, C. (2004). “Statistical methods for organizational research’ Theory and practice”, Psychology Press.
- 79-** Enz, C. A. (Ed.). (2010).” The cornell school of hotel administration handbook of applied hospitality strategy”, Sage.
- 80-** Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly. (2003). “Organizations: Behavior, structure, processes”, McGraw-Hill Higher Education.
- 81-** Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2011).” Organizations: Behavior, structure, processes”, McGraw-Hill Higher Education.
- 82-** Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016).” Strategic management, Competitiveness and globalization”, Cengage AU.
- 83-**Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014).” Strategic management, Theory & cases, An integrated approach”, Cengage Learning.
- 84-** Hill, Charles W. & Jones, G.R. (2014).” Strategic Management Theory, An Integrated Approach”, Houghton Mifflin, Co.
- 85-**Hill, Charles W. and Jones, G.R. 2001, "Strategic Management Theory, An Integrated Approach", Fifth Edition, Houghton Mifflin Co
- 86-**Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009).” Concepts & Cases. Strategic Management, Competitiveness& Globalization”, South-Western Cengage Learning, Mason.
- 87-**Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2014).” Strategic management: Concepts, Competitiveness and globalization”, New York: Cengage Learning, 10.
- 88-**Hitt, Michael A . Ireland, Duane . Hoskisson , Robert E. 2011,” strategic Management, Competitiveness and Globalization”, Concepts, 9ed SouthWestern, a Part of Cengage Learning , USA.

- 89-**House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & de Luque, M. F. S. (2013).” Strategic leadership across cultures, globe study of ceo leadership behavior and effectiveness in 24 countries”, Sage Publications.
- 90-**Katz, Jerome A. & Green, Richard P. (2007)" Entrepreneurial Small Business", McGraw –Hill, Irwin, New York , NY.581
- 91-**Magee II,P.R.O. (2018),” Strategic Leadership Primer, Development of Command, Leadership & Management”, U.S. Army War College.
- 92-**Morrill, R. L. (2010).” Strategic leadership: Integrating strategy and leadership in colleges and universities”, Rowman & Littlefield Publishers.
- 93-**Nash, L., & Stevenson, H. (2004). Success that lasts. Harvard Business Review, 82(2), 102-109.
- 94-**Oestreich T. &Buytendijk F., O’Rourke J. & Hatch T., (2008) , " Management Excellence , A step-by-step Strategy to Success " , An Oracle white paper.
- 95-**pallant, julie pallant,(2007).” SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows”, 3rd edition, McGraw-Hill.
- 96-**Pisapia, John ,(2009)”The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing World , Information Age Publishing”, USA.
- 97-**Rainey, D. L. (2010).” Enterprise-wide strategic management: Achieving sustainable success through leadership, strategies, and value creation”, Cambridge University Press.
- 98-**Robbins, S. P., & Judge, T. (2017).” organizational behavior”,17 th ed , Pearson education , Ink.
- 99-** Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007).” Organizational Behavior 12th Canada.

- 100-Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009).” Research methods for business students”, Prentice Hall, New York.**
- 101-Schumacker, R. & Lomax, R. (2010) " A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling " Taylor and Francis Group, LLC , New York.**
- 102-Sekaran, U., & Bougie, R. (2016).” Research methods for business, A skill building approach,” John Wiley & Sons.**
- 103-Singh, C. D., & Khamba, J. S. (2019).” Manufacturing competency and strategic success in the automobile industry,” CRC press.**
- 104-Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010).” Operations management,” Pearson education.**
- 105-Tanner, S. J. (2005). Is Business Excellence of any value. Oakland Consulting, EcforBE-May05.**
- 106-Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2008).” The quest for competitive advantage. New York: McGraw-Hill Irwin. Value Based Management. net.**
- 107-Walker , Robyn . (2011).” Strategic Management Communication for Leader”, 2th . South – Western Cengage Learning.**
- 108-Walker, R. (2014).” Strategic management communication for leaders”, Nelson Education.**

B.Journals and Pericals

- 109-Abu Mostafa, Y., Salama, A. A., Abu Amuna, Y. M., & Aqel, A. (2021).” The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills”, International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR) Vol, 5, 36-48.**

- 110-**Abuzaid, A. N. (2018).” Employees’ Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success”, A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 14(4).
- 111-**Ahmad, B. S.(2020).” The role of Knowledge Management on Achieving Strategic Success”, *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, Volume XII, Issue III.
- 112-**Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016).” Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 387-395.
- 113-**Ahmeda, S. F. (2020).” Strategic Innovation, Entrepreneurial Orientation and Strategic Success in a Ministry of Water Resources”, *innovation*, 13(9).
- 114-**Ali, B. J., & Anwar, G. (2021).” Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness”, *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2).
- 115-**Amankwah -Amoah, J., Ifere, S. E., & Nyuur, R. B. (2016).” Human capital and strategic persistence: An examination of underperforming workers in two emerging economies”. *Journal of Business Research*, 69(10), 4348-4357.
- 116-**Analoui, F., & Karami, A. (2002).” CEOs and development of the meaningful mission statement. *Corporate Governance*”, *The international journal of business in society*.
- 117-**Arnaud, A., & Schminke, M. (2012).” The ethical climate and context of organizations, A comprehensive model. *Organization science*”, 23(6), 1767-1780.

118-Awad, M. J., Saeed, M. M., & Hamid, M. Q. (2021).” The Impact of the Strategic Leadership in Strategic Learning”, Exploratory Research at Anbar University.

119-Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T. K. (2021).” Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement. Materials Today”, Proceedings, 37, 161-165.

120-Bilgin, Y., Bilgin, G. D., & Kilinc, I. (2017).” Strategic leadership in civil society organizations, A research on Turkish charities performing international operations. Voluntas”, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 28(2), 839-863.

121-Candemir, A., & Zalluhoğlu, A. E. (2013).” Exploring the innovativeness and market orientation through mission and vision statements: The case of Istanbul stock exchange companies”, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 99, 619-628.

122-Carvalho, Joao, (2016).” Drivers of Strategic Success in a Crisis”.

Cavazotte, F. D. S. C. N., Duarte, C. J. P., & Gobbo, A. M. C. (2013).” Authentic leader, safe work: the influence of leadership on safety performance”, Brazilian business review, 10(2), 95-119.

123- Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). “Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research”, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66

124-Chankoson, T. (2019).” Multilevel causal factors affecting the strategic success of Thai export businesses”, Polish Journal of Management Studies, 19.

125-Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015).” Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction”, Journal of Business Studies Quarterly, 7(2), 139.

- 126-**Chrusciel, D., & Field, D. W. (2003).” From critical success factors into criteria for performance excellence–An organizational change strategy”, *Journal of industrial technology*, 19(4), 1-11.
- 127-**Cobbold, I., Lawrie, G., House, A., & Street, M. (2001).” Why do only one third of UK companies realise significant strategic success”, 2GC Working Paper.
- 128-**Costello, A., & Osborne, J. (2005).” Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis”, *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9.
- 129-**Dahri, A. S., Amin, S., & Waseem, M. (2019).” Effect of Strategic Leadership on Organizational Performance through Knowledge Management”, *Journal of Managerial Sciences*, 13(2).
- 130-**Duursema, H. (2013). *Strategic Leadership: Moving beyond the leader-follower dyad* (No. EPS-2013-279-ORG).
- 131-**Eggers, M., & Johnson, L. (2004).” Leveraging Culture for Strategic Success”, *od practitioner*, 36(3), 30-34.
- 132-**Eisenberg, E. M., Johnson, Z., & Pieteron, W. (2015).” Leveraging social networks for strategic success”, *International Journal of Business Communication*, 52(1), 143-154.
- 133** Esfahani, P., Mosadeghrad, A. M., & Akbarisari, A. (2018).” The success of strategic planning in health care organizations of Iran”, *International journal of health care quality assurance*.
- 134-**Fleck, D. L. (2009).” Archetypes of organizational success and failure”, *BAR-Brazilian Administration Review*, 6, 78-100.

- 135-** Goldenberg, S., & Kline, T. (1999). An exploratory study of predicting perceived success and survival of small businesses. *Psychological Reports*, 85(2), 365-377.
- 136-** Hidayah, N., Sule, E. T., Wirasasmita, Y., & Padmadisastra, S. (2015). "How to develop strategic leadership in higher education institution", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(5), 1164-1175.
- 137-** Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). "Strategic leadership for the 21st century", *Business Horizons*, 53, 437-444.
- 138-** Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). *Management of strategy: Concepts and cases* (pp. 4-5). Mason: Thomson South-Western.
- 139-** Holtzman, S. & Sailesh V. (2011). "Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using proc calis" North East SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings : pp. 11-14.
- 140-** Hussey, D. (2001). "Creative strategic thinking and the analytical process, critical factors for strategic success," *Strategic Change*, 10(4), 201.
- 141-** Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership", *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43-57.
- 142-** Jooste, C., & Fourie, B. (2009). "The role of strategic leadership in effective strategy implementation, Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13(3), 51-68.
- 143-** Jones, G. R. (2007). "Types and forms of organizational change, *Organisational theory, design and change*, 269-299.
- 144-** Jones, G. R., & Jones, G. R. (2013). "Organizational theory, design, and change (pp. 31-33)". Upper Saddle River, NJ, Pearson.

- 145-Kabue, L. W., & Kilika, J. M. (2016)."** Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage, An integrative theoretical framework", *Journal of management and strategy*, 7(1), 98-108.
- 146-Kasimoğlu, M. U. R. A. T. (2018)."** Survival strategies for companies in global Business World", A case study.
- 147-Khorsheed, R. K., Abdulla, D. F., Othman, B. A., Mohammed, H. O., & Sadq, Z. M. (2020)."** The Role of Services Marketing Mix 7P's on Achieving Competitive Advantages", The Case of Paitaxt Technical Institute in Kurdistan Region of Iraq, *TEST Engineering and Management*, 83, 15947-15971.
- 148-Klein, A. (2008)."** Organizational culture as a source of competitive advantage", *E-Leader Bangkok*, 1-10.
- 149-Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2013)."** Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 70-91.
- 150-Lupuleac, Z. L., Lupuleac, S., & Rusu, C. (2012)."** Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations. *Procedia Economics and Finance*, 3, 921-927.
- 151-MacKay, R. B., & Chia, R. (2013)."** Choice, chance, and unintended consequences in strategic change, A process understanding of the rise and fall of NorthCo Automotive", *Academy of Management Journal*, 56(1), 208-230.
- 152-Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014)."** The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 289-296.

- 153-**Mahmoud, A. S. A. (2021).” The role of the Dyson model for strategic development in achieving strategic success”,case studyin Baghdad Municipality.
- 154-**Mazurencu-Marinescu, M., & TraianPele, D. (2012).” Modelling the strategic success factors of the Romanian ICT based Companies”, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, 1111-1120.
- 155-**Meibodi, L. A., & Monavvarian, A. (2010).” Recognizing critical success factors (CSF) to achieve the strategic goals of SAIPA Press”, Business Strategy Series.
- 156-**Mui, H. K. Y., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). The impact of strategic leadership on organizational performance of small medium enterprises (SME) in Malaysia. *Journal of leadership and management*, 13, 154-166.
- 157-**Nyong’a, T. M., & Maina, R. (2019).” Influence of strategic leadership on strategy implementation at Kenya Revenue Authority, southern region in Kenya’, *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 128-159.
- 158-**Olaka, H., Lewa, P., & Kiriri, P. (2017). Strategic leadership and strategy implementation in commercial banks in Kenya.
- 159-**Orlov, O., Dumanska, K., Ponomaryova, N., & Kobets, D. (2020). Company’s strategic success as the basis of its potential sustainability. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 166, p. 12002). EDP Sciences.
- 160-**Ozdem, G. (2011). An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1887-1894.

- 161-Phipps, K. A. (2012). Spirituality and strategic leadership: The influence of spiritual beliefs on strategic decision making. Journal of business ethics, 106(2), 177-189.**
- 162-Phipps, K. A., & Burbach, M. E. (2010). Strategic leadership in the nonprofit sector: Opportunities for research. Journal of Behavioral and Applied Management, 11(2), 137.**
- 163-Resin, N. A., & Saeed, H. K. the role of behavioral integration of the senior management team in strategic success. Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation, 32, 3**
- 164-Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. The Leadership Quarterly, 101353.**
- 165-Simon, A., Kumar, V., Schoeman, P., Moffat, P., & Power, D. (2011). Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures: Some pointers from five Australian studies. Management Decision.**
- 166-Smallwood, N., & Ulrich, D. (2004). Capitalizing on capabilities. Harvard Business Review, 82(6), 119-127..**
- 167-Sukasame, N. (2005). E-service quality: a paradigm for competitive success of e-commerce entrepreneurs. In Pacific Asia Conference on Information Systems PACIS 2005..**
- 168-Taiwo, A. A., & Lawal, F. A. (2016). Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?. The International Journal of Business & Management, 4(3).**
- 169-Ucar, R., & Dalgic, S. (2021). Relationship between School Principals' Strategic Leadership Characteristics and School Teachers' Organizational Commitment Levels. Eurasian Journal of Educational Research, 91, 105-126.**

170-Waldron, D. G. (2008). Transnationality: An Index of Strategic Success?. Journal of International Business Strategy, 8(2).

171-Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017).” Strategic management and business policy”, (Vol. 55). Boston, MA, pearson.

172-Zavadskas, E. K., Juozapaitis, A., Tamošaitienė, J., & Turskis, Z. (2015). Leadership Strategy Selection in Construction Industry. Procedia Engineering, 122, 191-195.

173-Zoogah, D. B. (2009). Cultural value orientation, personality, and motivational determinants of strategic leadership in Africa. International Journal of Leadership Studies, 4(2), 202-222.

C.Messages and Thesis

174-Eliogu-Anenih, J. O. (2017). Strategic Leadership in Public Sector Administration in Nigeria (Doctoral dissertation, Walden University)..

175-Gweh, B. B. (2018). The impact of strategic management on the growth of SMEs (Doctoral dissertation, Thesis, Centria

176-Kitonga, D. M. (2017). Strategic leadership practices and organizational performance in not-for-profit organizations in Nairobi County in Kenya (Doctoral dissertation, COHRED, JKUAT).

177-Lekasi, R. N. (2014). Challenges of strategic leadership in strategy implementation by the independent electoral and boundaries commission of Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

178-Mochama, S. N. (2020). Strategic Success Factors for High End Nightclubs in Nairobi, Kenya (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).

- 179-**Mungonge, G. (2007). A case study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned newspaper in Zambia (Doctoral dissertation, Rhodes University).
- 180-**Mutia, P. M., K'Aol, G. O., & Katuse, P. (2016). Setting the strategic direction and it's influence on church growth in Kenya.
- 181-**Olaka, H. O. (2017). Strategic leadership and implementation of strategy in commercial banks in Kenya (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- 182-**Priadana, S., Sunarsi, D., Wahyitno, A. P. S., Mogi, A., Agustin, F., Irawati, L., ... & Purwanto, A. (2021). The Effect of Strategic Leadership on Competitive Strategy and Business Performance: Evidence from Indonesian SME's. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 4908-4918.
- 183-**Serfontein, J. J. (2010). The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in South Africa (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
- 184-**Smart, J. (2012). "Success? Perceptions of New Zealand Expatriates in Singapore (Doctoral dissertation, University of Otago).

الملاحظ



الملاحق

الملحق (1)

قائمة السادة المحكمين

مكان العمل	الاختصاص		الاسم واللقب العلمي	ت
	الدقيق	العام		
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	الإدارة الاستراتيجية	إدارة الأعمال	أ.د. أحسان دهش جلاب	1.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	الإدارة الاستراتيجية	إدارة الأعمال	أ.د. أحمد كاظم بريص	2.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد	الإدارة الاستراتيجية	إدارة الأعمال	أ.د. أكرم محسن الياسري	3.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل	الإدارة الاستراتيجية	إدارة الأعمال	أ.د. بشار عباس الحميري	4.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة	ادارة موارد بشرية	إدارة الأعمال	أ.د. علي رزاق العابدي	5.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	لسلوك التنظيمي	إدارة الأعمال	أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	6.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة	الإدارة الاستراتيجية	إدارة الأعمال	أ.د. محمد حسين منهل	7.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	الإدارة الاستراتيجية	إدارة الأعمال	أ.م.د. أحمد عبد الله امانة	8.
كلية التقنية الادارية البصرة	ادارة تربوية	إدارة الأعمال	أ.م.د. اسعد غبيش الخفاجي	9.
كلية الإدارة والاقتصاد / القادسية	الإدارة الاستراتيجية	إدارة الأعمال	أ.م.د. جواد محسن راضي	10.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة	نظرية منظمة	إدارة الأعمال	أ.م.د. حاكم الميالي	11.
كلية شط العرب الجامعة/ جامعة البصرة	الإدارة الاستراتيجية	إدارة الأعمال	أ.م.د. هاني فاضل الشاوي	12.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	الإدارة الاستراتيجية	إدارة الأعمال	أ.م.د. سحر عباس حسين	13.
كلية التقنية الادارية البصرة	نظرية منظمة	إدارة الأعمال	أ.م.د. ليلى لفته علي	14.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	الإدارة الاستراتيجية	إدارة الأعمال	أ.م.د. عادل عباس	15.
كلية التقنية الادارية البصرة	الإدارة الاستراتيجية	إدارة الأعمال	أ.م.د. عبد الرضا حمد محسن	16.
كلية التقنية الادارية البصرة	إدارة الاستراتيجية	إدارة الأعمال	أ.م.د. عبد السلام ابراهيم	17.
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة	إدارة الاستراتيجية	إدارة الأعمال	أ.م.د. يونس محمد خضر السبعواوي	18.

• تم ترتيب قائمة السادة المحكمين بالاعتماد على اللقب العلمي والحروف الابجدية.

الملحق (2)

استمارة الاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
أَمَّا بَعْدُ فَأَعْلَمُكُمْ أَنَّ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة أعمال

١/ استبانة دراسة

أخي الكريم المحترم

أختي الكريمة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

بعد التحية... نضع بين أيديكم الكريمة استمارة لاستبانة الدراسة الموسومة **(دور**

القيادة لاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي) دراسة تحليلية في شركة الحفر

العراقية وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال والتي

يروم الباحث أن يحصل عليها. نظرا لما نتوسم بجنابكم من خبرة ودراية علمية

وعملية وإدارية متطورة في هذا المجال يرجى منكم التفضل بإبداء آرائكم وملاحظاتكم

العلمية والإجابة عن فقرات الاستبانة على أساس ما هو موجود وليس على أساس ما

ترويه مناسبا وصحيا.

مع خالص شكرنا وتقديرنا أملين لكم دوام التوفيق...

الباحث

جاسم سعدون صالح

كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء

المشرف

أ. د. محمود فهد عبد علي الدائمي

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

معلومات تعريفية

- 1- النوع الاجتماعي ذكر أنثى
- 2- العمر
30-20 سنة 40-31 سنة 50-41 سنة 50 فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية
متزوج أعزب
- 4- التحصيل الدراسي
إعدادية فما دون دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
- 5- سنوات الخدمة
أقل من 5 سنوات 10-6 سنة 15-11 سنة 20-16 سنة 21 فأكثر

(1) القيادة الاستراتيجية: بانها القدرة على تحديد الرؤيا الاستراتيجية للشركة من خلال التشجيع والتوجيه والتحفيز والتدريب والثقافة التنظيمية والاخلاقية والاستفادة من راس المال البشري لتحقيق هذه الرؤيا والنجاح في بيئات الغموض وعدم التأكد.

أولاً: التوجه الاستراتيجي: هو مفتاح نجاح الشركة التي تطمح الوصول الية من خلال رسم الرؤيا الخاصة بها التي يتم تحديدها من قبل القادة الاستراتيجيون وفهم وتوضيح رسالتها التي وجدت من اجلها والتي تعمل على تحقيق اهدافها وتنفيذها بصورة التي تجعلها رائدة في مجال عملها وايصالها الى هدفها الرئيس وهو نجاحها.

ت	الفقرات	أنتفق تماماً	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق تماماً
		5	4	3	2	1
-1	رؤية ورسالة الشركة واهدافها واضحة ومحددة ومفهومة.					
-2	تتميز القيادة الاستراتيجية للشركة بالمبادرة والقدرة على اجراء التغيير الاستراتيجي وتنفيذه.					
-3	تسهل الإدارة العليا عملية التغيير لتحقيق التصور المستقبلي من خلال اشراك جميع اصحاب المصلحة.					
-4	نمتلك الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.					
-5	لدى الادارة العليا تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية.					

ثانياً: الكفاءات والمقدرات الجوهرية: ان المقدرات الجوهرية على ترابط وتنسيق الكفاءات والمهارات والمؤهلات العلمية وكذلك موجوداتها الملموسة مثل العاملين والتكنولوجيا المستخدمة, وموجوداتها الغير ملموسة مثل المعرفة وثقافتها التنظيمية. التي تطمح الشركة من خلال تنفيذ استراتيجيتها للوصول الى ميزتها التنافسية.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
		5	4	3	2	1
6-	تشجع الشركة مشاركة الموارد عبر الاقسام ، و الهيئات وخاصة معارف الموظفين ومهاراتهم.					
7-	تستفيد الشركة من مواردها بشكل كافٍ من خلال تجميع الموارد ودمجها واستغلالها.					
8-	تخصص الشركة موارد لبناء قدرات جديدة لتطور الكفاءات الاساسية.					
9-	لدى الشركة اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.					
10	تولي الادارة اهمية للمبادرات الابداعية والابتكارية لدى العاملين.					

ثالثا:- تطوير رأس المال البشري: ان راس المال البشري الذي يتم اختياره بعناية جيدة ومركزة حسب الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها. يكون له القدرة على تحقيق تطلعات الشركة في وجود العاملين ذو الخبرة والكفاءة والمعرفة والقدرات التي تجعلهم الاقرب الى تحقيق رؤية واهداف الشركة المرسومة.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
		5	4	3	2	1
11-	تستخدم الشركة برامج تدريب وتطوير فعالة لتشكيل المقدرات الجوهرية.					
12-	تهتم الشركة بتهيئة واعداد قادة مستقبلين.					
13-	هناك المزيد من التعلم من الفشل أكثر من النجاح.					
14-	يشارك القائد في تجربة التعلم (نجاح أو فشل).					
15-	تساعد الشركة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.					

رابعا: الثقافة التنظيمية: ان الثقافة التنظيمية للشركة هي الافكار والقيم والعائدات التي يتناقها العاملين كونهم يؤمنون بها داخل الشركة ويعملون من اجل ترسيخها في الوافدين الجدد من العاملين وتعتبر ميزتها التنافسية التي يمكن من خلالها تحقق الشركة اهدافها المخطط لها.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
		5	4	3	2	1
16-	تتمتع الشركة بثقافة فريدة يصعب تقليدها وتشجع التفكير الاستراتيجي.					
17-	تشجع الثقافة السعي وراء فرص قيادة الأعمال ، والتي تعد مصدراً حيويًا للنمو والابتكار.					
18-	إن ثقافة الشركة حساسة للاعتبارات الأخلاقية.					
19-	تشجع الإدارة العليا الأعمال المبتكرة للعاملين ، ويعززون التوافق مع رؤية ورسالة الشركة.					
20-	تسعى الشركة الى اشاعة القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.					

خامسا: الممارسات الأخلاقية: هو مقياس واضح ومهم في مدى التأثير الحقيقي بالأخرين والدافع الأقوى من اجل الوصول الى علاقة تبادلية سليمة وواضحة بين المدراء والعاملين واصحاب المصلحة هي المصادقية في التعامل وهي جزء مهم من الممارسات الأخلاقية التي نتعامل فيها في كل مجالات الحياة وليس مختصرة على واقع الاعمال .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
		5	4	3	2	1
21-	يظهر أعضاء وحدة العمل في الشركة مشاعر أخلاقية جماعية (مثل التعاطف) وتمكين المجموعة من التصرف بشكل جماعي بشكل أخلاقي.					
22-	تتبنى الشركة الاهتمامات الأخلاقية لأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.					
23-	يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساته الاخلاقية.					
24-	لدى الشركة ميثاق أخلاقي موثق ومطبق.					
25-	تقوم الشركة بمكافأة الملتزمين بالسلوك الاخلاقي بالعمل .					

سادسا: الرقابة التنظيمية المتوازنة: هي مجموعة من الاجراءات الادارية والتنظيمية والمعلومات التي تساعد المدراء الاستراتيجيون على تقييم البيئة التي تعمل فيها سواء كانت داخلية او خارجية من خلال التغذية العكسية التي تعمل على تصحيح واكتشاف الانحرافات التي تواجه الشركة مما يجعلها متهينة الى كافة الظروف البيئة وكذلك التنظيمية والادارية والمالية.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
		5	4	3	2	1
-26	يمارس المدير نمط القيادة القائمة على النتائج بدلا من القيادة القائمة على الضبط.					
-27	يوجد نظام رقابي للتحقق من الاداء مصاحبا للنظام الرقابي المالي.					
-28	خلقت قيادة الشركة توازنا بين التحكم الاستراتيجي والاستقلالية للمكاتب الإقليمية (الفروع الموجودة بعيدا عن المقر الرئيسي)					
-29	هناك مراجعة استراتيجية سنوية.					
-30	يوجد توجه للتصحيح بالاعتماد على انظمة الرقابة المتبعة.					

(2) النجاح الاستراتيجي: هو قدرة الشركة على البقاء و النمو في ميدان الاعمال من خلال التكيف ومواجهة الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة من خلال رسم وصياغة خطة طويلة الامد والاستفادة من الموارد المتاحة و راس المال البشري العامل من خلال خلق ثقافة التحفيز والابداع للعاملين داخل الشركة وتحقيق النمو التي تعمل من اجل والوصول الية.

اولا: البقاء: يعتبر البقاء من اهداف الشركة الضمنية ومقياس النجاح لها من خلال بقائها في ميدان الاعمال في ضل المنافسة الشديدة والمتغيرات البيئية المختلفة.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
		5	4	3	2	1
-31	ان بقاء الشركة في دائرة المنافسة يعد نجاحا بحد ذاته.					

					32- تسعى ادارة الشركة الى تامين الموارد اللازمة للبقاء.
					33- تحرص الشركة أرضاء العاملين من خلال حمايتهم من الشركات المنافسة.
					34- يوجد وضوح لدى العاملين بما تبتغي الشركة الوصول اليه من اهداف استراتيجية من اجل البقاء.
					35- تعتمد إدارة الشركة على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال.

ثانياً: التكيف: هو قدرة الشركة على التنبؤ بالمشكلات الخارجية والداخلية وإيجاد الطرق المناسبة للسيطرة عليها في المستقبل.

ت	الفقرات					
	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	
	5	4	3	2	1	
36-						تسعى القيادات الإدارية إلى استخدام تقنيات تكنولوجية حديثة في الشركة تمكنها من التكيف مع البيئة.
37-						تهتم الشركة بالتكيف مع المتغيرات المفاجئة في البيئة السياسية والاقتصادية.
38-						تسعى الشركة للتكيف مع التغيرات البيئية من خلال التعديلات في الهيكل والإجراءات الإدارية .
39-						يتكيف العاملون بصورة مرنة مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للشركة .
40-						تقلل الإدارة من المعوقات التي تحد من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

ثالثاً: النمو: هي عملية زيادة حجم الشركة وزيادة راس المال البشري وتوزيع منتجاتها في الاسواق المختلفة سواء كانت داخلية او خارجية وهذا ما يرغب به اصحاب المصلحة والمؤسسين لتحقيق الاهداف المرسومة لتحقيق النجاح.

ت	الفقرات				
	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
	5	4	3	2	1
-41					
-42					
-43					
-44					
-45					

الملحق (3)

كتاب تسهيل مهمة الى شركة الحفر العراقية

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate Studies

العدد 6 : 2021ع

التاريخ: 2021/01/31

إلى / شركة الحفر العراقية - البصرة

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا **جاسم سعدون صالح / ماجستير - قسم إدارة اعمال**
وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع أكمال متطلبات البحث

شاكرين تعاونكم معنا مع التقدير

أ.م.د. محمد حسين الجبوري
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2021 / 01 / 31

صورة عنه إلى /

- الدراسات العليا / الاجازة الشخصية .
- الدراسات العليا / الضارة .

الغالبى - كربلاء المقدسة - جامعة كربلاء : المنيمة الجامعية
graduate@business.uokerbala.edu.iq <http://business.uokerbala.edu.iq>

الملحق (4)

كتاب اجابة شركة الحفر العراقية – البصرة

REPUBLIC OF IRAQ
MINISTRY OF OIL
IRAQI DRILLING COMPANY
STATE COMPANY

جمهورية العراق
وزارة النفط
شركة الحفر العراقية
مؤسسة حكومية

العدد : ٢١٤٤
التاريخ : ٢٠٢١/٠٧/٢٥

جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات العليا

م/استبانة دراسة

شارة الى كتابكم المرقم ٢١٢ في ٢٠٢١/١/٣١ .

نرسل لكم استمارات استبانة دراسة متضمنة البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع اكمال متطلبات بحث طالب الدراسات العليا/جاسم سعدون صالح/ماجستير وبعدد(٢٥٣)استمارة تم ملئها من قبل كوادر شركتنا بمستوى (مسؤول شعبة صعودا").

مع التقدير....

المرفقات:
استمارات استبانته عدد(٢٥٣)

المدير العام
مدير هيئة إدارة وتنمية الموارد البشرية

٢٠٢١/٠٧/٢٥
إتمام استمارة

نسخة الورق
- قسم التدريب والتطوير/للحفظ مع الاوليات

العراق - بغداد - شارع النضال - بوابه السعدون
Iraq - Baghdad - Al-Nidhal Street Park Al-Saadon
Phone: 321377-321376-316242
P.O.Box: 941
E-Mail: idcbasrahma@gmail.com

العراق - بصرة - الزبير - البر حسيبة
Iraq - Basrah, Al-Zubair, Al-Berjesiah
Phone: 7191773-7198278-7198185
P.O.Box: 19312 Al-Dhubbal
E-Mail: idc@idc.gov.iq

ISO 14001
ISO 9001

Abstract

Abstract

The objective of the present study is to identify the role of strategic leadership through its dimensions (strategic direction, investing and maintaining core competencies, developing human capital, supporting and enhancing organizational culture, emphasizing ethical practices, implementing balanced organizational control) in achieving strategic success through its dimensions. (Growth, survival, adaptation).

The problem of the current study was summarized through the following questions. What is the level of availability of strategic leadership in the Iraqi Drilling Company - Basra? What is the level of availability of strategic success in the research company? What is the level of influence of strategic leadership in enhancing the strategic success of the researched company? What is the nature of the relationship between strategic leadership and strategic success in the researched company? The study was applied to a group of leaders at the upper and middle levels in the Iraqi Drilling Company - Basra, where the researcher relied on the method of the intentional sample of the views of a group of these leaders, whose number reached (253) managers at various levels, and thus the community is considered the intended sample, and the questionnaire was used to obtain On the answers and the collection of data that will be subject to statistical analysis through the use of statistical programs, Spss, V23, and Amos, V.23, and the great importance that the leadership reflects in its people of a great impact in increasing and raising the level of performance and motivation towards achieving the goals that result from it.

Achieving success on all levels, especially at the strategic level. The researcher reached a number of conclusions, the most important of which was the results of the statistical description of the strategic leadership variable that the studied individuals had a positive attitude with a high direction of the strategic leadership variable and this indicates the interest of the Iraqi Drilling Company - Basra for this variable due to its importance. Strategic leadership affects the strategic success in the Iraqi Drilling Company - Basra, and this indicates that the study sample company, whenever it is concerned with the dimensions of strategic leadership, will positively enhance its strategic success. On their possession of the will and the ability to take initiative and take decisions in light of modern perceptions, the

Abstract

emphasis on the strategic leaders of the researched company by developing their skills and abilities to make and implement strategic changes, the necessity for the leaders in the researched company to understand that growth inspires vitality and activity in it through the challenges it creates and the returns it provides.

Key words: strategic leadership - strategic success - Iraqi Drilling Company.

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



The role of strategic leadership in achieving success
Strategic

A Thesis

submitted to the Council of the College of Administration and Economics –
University of Karbala It is part of the requirements for obtaining an MBA

Provided by the student

Jassim Saadoun Saleh Al-Naji

Supervised by

prof. Dr

Mahmoud Fahad Abd Ali

(2021)

(1443)