



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

العلاقة بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية  
العراقية وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من الدبلوماسيين في وزارة  
الخارجية العراقية

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال

تقدمت بها

بشرى محمد علوان

بإشراف

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

2010 م

1431 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ

فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ

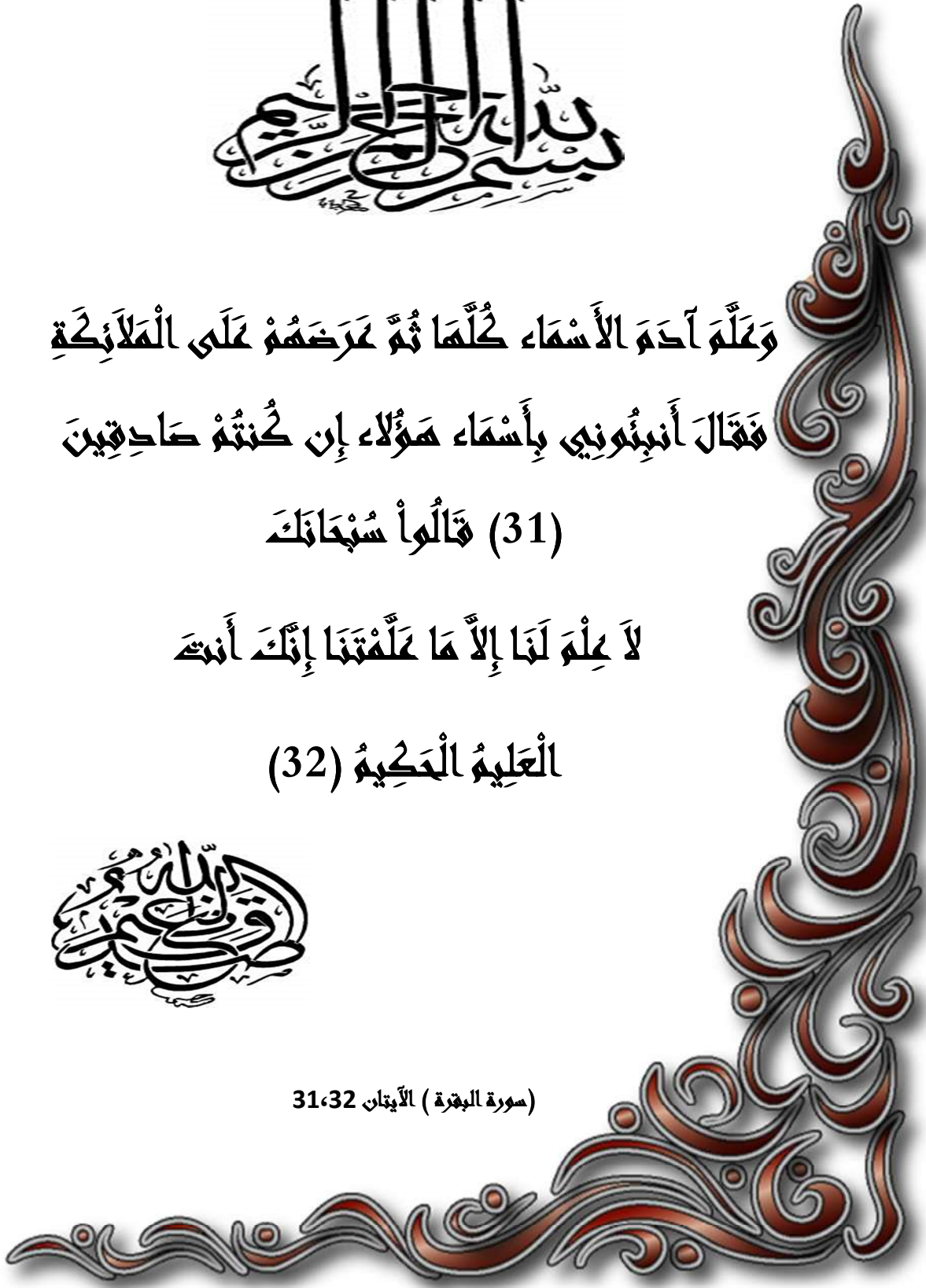
(31) قَالُوا سُبْحَانَكَ

لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (32)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(سورة البقرة) الآيتان 31، 32



## الإهداء

إلى ..... الحبيب المصطفى (ﷺ)

إلى روح والدي .... طاب ثراه

إلى .....والدتي الحبيبة أطل الله في عمرها

إلى .... زوجي وسندي ورفيق دربي عرفاناً بالجميل

إلى أولادي الأعمام (عبد الله - رقية) جزاء تقصيري تجاههم..

إلى أساتذتي الأفاضل تكريماً لجهودهم

إلى إخواني وأخواتي (حيدر ، باسم ، ابتسام ، الهام) لدعمهم ومساندتهم

لي

أهدي بختي

الباحثة



## المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى تناول عناصر التحديات البيئية ( المتغير المستقل ) ( ضعف الاستقرار الأمني ، والاختلاف السياسي ، والاعتمادية الاقتصادية) وخصائص القيادة ( المتغير الوسيط ) {الإيمان بالنظام السياسي الجديد، والقدرة على الإقناع، والخبرة الدبلوماسية، والمظهر اللائق وحسن التصرف، التفكير الدبلوماسي، وضبط النفس(الصبر) } وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية( المتغير المعتمد ) وفقاً لعدد من المؤشرات المتمثلة بـ (أدراك المشكلة , وتشخيص الأسباب للمشكلة , وتطوير البدائل , وتقويم البدائل , واختيار البديل , والتنفيذ والرقابة ) وتكمن مشكلة الدراسة في كيفية تعامل القادة الدبلوماسيين العراقيين مع هذه التحديات من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في صنع القرارات الإستراتيجية.

وتهدف إلى بيان دور كل من التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية في صنع القرارات الإستراتيجية للبلد .

وقد تم اختيار وزارة الخارجية العراقية كونها من أهم الوزارات التي تحدد سياسة البلد الخارجية وأكثر الوزارات ارتباطاً بصناعة القرار الدبلوماسي الاستراتيجي من خلال امتلاك خصائص متميزة للقيادة الدبلوماسية باعتماد عينة مؤلفة من (50) دبلوماسي.

وبذلك تبنت الدراسة مخططاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة ، فمن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقات فقد تم طرح مجموعة من الفرضيات بوصفها إجابات أولية تسعى الدراسة إلى التحقق من مدى صحتها أهمها :-

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرارات الإستراتيجية بمؤثراته .

2- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤثراته .

وقد تم استخدام استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة استنتاجات منها :-

1- هناك دور للمتغيرات الرئيسية للدراسة والمتمثلة بالتحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤثراته

2- هناك دور أيضا لكل من التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية على المتغير المعتمد صنع القرار الاستراتيجي ، أي إن المتغيرات تؤثر بطريقة غير مباشرة في القرار الاستراتيجي فضلا عن تأثيراتها المباشرة.

وقد تضمنت هذه الدراسة توصيات عدة منها :-

1- الاهتمام الكبير بقدرات ومهارات وخبرات القادة الدبلوماسيين ومحاولة زيادة كفاءتهم من خلال التعليم والتدريب المستمر والدورات المكثفة لمنحهم الثقة اللازمة للتعامل مع الآخرين بعد حسن اختيارهم .

2- دراسة الواقع البيئي العراقي واهم المشكلات التي تواجهه مثل الاعتماد على مصدر وحيد للدخل وشحة المياه وسيطرة الدول الجارة على منابعه بشكل بعيد عن العدالة وعن القوانين الدولية .فضلا عن العمل على تثبيت الاستقرار الأمني ووحدة كلمة النخب السياسية اتجاه القضايا التي تحتاج إلى قرارات إستراتيجية مدعومة من الجميع .

# المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	المحتويات
د- هـ	فهرست الجداول
و	فهرست الإشكال
ز	فهرست الملاحق
ح - ط	المستخلص
3-1	المقدمة
44-4	الفصل الأول : دراسات سابقة ومنهجية الدراسة
25-5	المبحث الأول : دراسات سابقة
44-26	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
157-45	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
82-45	المبحث الأول : التحديات البيئية
135-83	المبحث الثاني : خصائص القيادة الدبلوماسية
157-136	المبحث الثالث : صنع القرارات الإستراتيجية
186-158	الفصل الثالث : وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
166-160	المبحث الأول : وصف آراء عينة الدراسة حول التحديات البيئية وتشخيصها
177-167	المبحث الثاني : وصف آراء عينة الدراسة حول خصائص القيادة الدبلوماسية وتشخيصها.
186-178	المبحث الثالث : وصف آراء عينة الدراسة حول أبعاد صنع القرارات الإستراتيجية وتشخيصها .
277-187	الفصل الرابع : اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها
238-188	المبحث الأول : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبارها.
268-239	المبحث الثاني : قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة .
277-269	المبحث الثالث : تحليل المسار لمتغيرات الدراسة .
289-278	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
285-279	المبحث الأول : الاستنتاجات
289-286	المبحث الثاني : التوصيات
310-290	المصادر
	الملاحق

## فهرست الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	مجالات الإفادة من الدراسات السابقة .	25-23
2	محاوير الاستبانة .	37-36
3	وصف عينة الدراسة بحسب الجنس .	39
4	وصف عينة الدراسة بحسب الفئة العمرية .	40
5	وصف عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي .	41
6	وصف عينة الدراسة بحسب إجمالي مدة الخدمة في الوزارة .	41
7	وصف عينة الدراسة بحسب عدد الدورات التدريبية .	24
8	العوامل البنينة في منظور عدد من الباحثين .	52-51
9	عوامل بيئة المهمة في منظور عدد من الباحثين.	55-54
10	عوامل البيئة الخارجية في منظور عد من الباحثين .	57
11	أهم العوامل الاقتصادية في البيئة الخارجية .	60
12	المؤسسات التي طالتها الاعتداءات الإرهابية التي حدثت للمدة من أب/ 2003 إلى أب/ 2006 .	74
13	الأحزاب العراقية التي تأسست خلال 1932-1922.	78
14	مفهوم القيادة في منظور عدد من الباحثين .	86-84
15	الفروقات بين صفات القادة والمديرين .	87
16	أهم الفوارق بين الإدارة / المدير والقيادة/ القائد.	88
17	مفهوم القرارات الإستراتيجية وفقاً لمنظور عدد من الكتاب والباحثين .	143-142
18	وصف آراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير التحديات البنينة وتشخيصها .	160
19	ترتيب أهمية أبعاد متغير التحديات البنينة اعتماداً على الوسط الحسابي الموزون	165
20	وصف آراء عينة الدراسة حول خصائص القيادة الدبلوماسية وتشخيصها.	168-167
21	ترتيب الأهمية لإبعاد خصائص القيادة الدبلوماسية حسب الوسط الحسابي الموزون	176
22	وصف آراء عينة الدراسة حول مؤشرات صنع القرارات الإستراتيجية وتشخيصها	179-178
23	ترتيب الأهمية لإبعاد صنع القرار الاستراتيجي حسب الوسط الحسابي الموزون	185
24	نتائج علاقات الارتباط بين (الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني) وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	189
25	نتائج علاقات الارتباط بين (الاختلاف السياسي ) وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	192
26	نتائج علاقات الارتباط بين (الاعتمادية الاقتصادية) وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها مع قيم (t) المحسوبة	195
27	نتائج علاقات الارتباط بين التحديات البنينة وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	198
28	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين التحديات البنينة وخصائص القيادة الدبلوماسية	200
29	نتائج علاقات الارتباط بين (الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني) وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة.	202



205	نتائج علاقات الارتباط بين (الاختلاف السياسي ) وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة.	30
208	نتائج علاقات الارتباط بين (الاعتمادية الاقتصادية) وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة.	31
211	نتائج علاقات الارتباط بين التحديات البيئية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة.	32
213	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين التحديات البيئية والأداء الاستراتيجي .	33
215	نتائج علاقات الارتباط بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة.	34
218	نتائج علاقات الارتباط بين القدرة على الإقناع وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة.	35
221	نتائج علاقات الارتباط بين الخبرة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	36
224	نتائج علاقات الارتباط بين المظهر اللائق وحسن التصرف وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة..	37
227	نتائج علاقات الارتباط بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة..	38
230	نتائج علاقات الارتباط بين ضبط النفس (الصبر) وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة.	39
233	نتائج علاقات الارتباط بين خصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة.	40
235	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين خصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي .	41
237	نتائج علاقات الارتباط المتعدد لصنع القرار الاستراتيجي مع التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية..	42
240	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (x1) في خصائص القيادة الدبلوماسية (Y)	43
242	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاختلاف السياسي (x2) في خصائص القيادة الدبلوماسية (Y)	44
243	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاعتمادية الاقتصادية (x3) في خصائص القيادة الدبلوماسية (Y)	45
245	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التحديات البيئية (X) في خصائص القيادة الدبلوماسية (Y)	46
246	ترتيب قوة تأثير التحديات البيئية (X) في خصائص القيادة الدبلوماسية (Y)	47
248	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (x1) في صنع القرار الاستراتيجي (Z).	48
249	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاختلاف السياسي (x2) في صنع القرار الاستراتيجي (Z).	49
251	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاعتمادية الاقتصادية (x3) في صنع القرار الاستراتيجي (Z) ..	50
253	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التحديات البيئية (X) في صنع القرار الاستراتيجي (Z)	51
254	ترتيب قوة تأثير التحديات البيئية (X) في صنع القرار الاستراتيجي (Z).	52

255	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإيمان بالنظام السياسي الجديد (y1) في صنع القرار الاستراتيجي (Z)..	53
257	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القدرة على الإقناع (y2) في صنع القرار الاستراتيجي (Z).	54
259	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الخبرة الدبلوماسية (y3) في صنع القرار الاستراتيجي (Z).	55
260	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المظهر اللانق وحسن التصرف (y4) في صنع القرار الاستراتيجي (Z).	56
262	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (y5) في صنع القرار الاستراتيجي (Z).	57
264	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ضبط النفس (y6) في صنع القرار الاستراتيجي (Z).	58
266-265	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) في صنع القرار الاستراتيجي (Z).	59
267	ترتيب قوة تأثير خصائص القيادة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي .	60
270	مصفوفة قيم معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية التفسيرية	61
272-271	تحليل المسار للمتغيرات	62

## فهرست الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
3	هيكلية الدراسة الحالية	-1
30	مخطط الدراسة الفرضي	-2
58	العلاقات بين قوى البيئة الخارجية والمنظمة	-3
96	القيادة الرؤيوية	-4
98	أدوار القائد التبادلي	-5
104	نموذج مدى القيادة الكامل	-6
106	المكونات الأساسية للقيادة الخارقة	-7
130	العلاقة بين وظائف الدبلوماسية وخصائص القيادة	-8
151	مداخل صناعة القرار الاستراتيجي	-9
151	الفرق بين صنع القرار واتخاذ	-10
157	مراحل عملية صنع القرار الإستراتيجي	-11
276	تحليل المسار	-12

## فهرست الملاحق

العنوان	رقم الملحق
أسماء السادة المحكمين	1
أسماء السادة الذين تمت مقابلتهم في الوزارة	2
استمارة الاستبانة	3
نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	4
الوسائل الإحصائية المستخدمة	5

## المقدمة

## Introduction

لقد أصبحت منظمات اليوم تعيش في بيئة ديناميكية سريعة التغير وأصبحت قيادات المنظمات تتعامل مع هذه التغيرات الكبيرة والمتسارعة بشكل يومي مما جعلهم يحاولون التكيف المستمر والتعامل المرن مع هذه التحديات البيئية الهائلة التي تواجههم .

ويمر العراق اليوم بتحديات بيئية من نوع خاص تتمحور بالتحديات الأمنية والاقتصادية والسياسية التي جعلت من المنظمات الحكومية العراقية تعاني من ضغوط هذه التحديات التي تؤثر بشكل كبير في عملية صنع القرارات الإستراتيجية للحكومة والمتعلقة بكيفية مواجهة تحديات الأمن الكبيرة وكيفية التخلص من الاعتمادية الشاملة على الآخرين من الدول وكيفية مواجهة ضعف القرار الاقتصادي والسياسي من خلال آفاق وتوجهات دبلوماسية ذات تكيف إبداعي يعتمد مجموعة من الخصائص الأساسية للقائد الدبلوماسي التي تجعله يتعامل بمرونة وذكاء مع الجهات الإقليمية والدولية من اجل المساعدة على مواجهة هذه التحديات من خلال صنع قرار دبلوماسي إستراتيجي .ومن هذا المنطلق سعت هذه الدراسة إلى إبراز التحديات البيئية وأهم الخصائص القيادية للدبلوماسية العراقية ودورها في صنع قرارات إستراتيجية دبلوماسية بأقل ما يمكن من الخطأ والانحراف والعوامل السلبية .

وقد تم هيكلة الدراسة في خمسة فصول :-

❖ تناول الفصل الأول ( دراسات سابقة ومنهجية الدراسة ) وقد تالف من مبحثين ، المبحث الأول دراسات سابقة والمبحث الثاني تناول منهجية الدراسة .

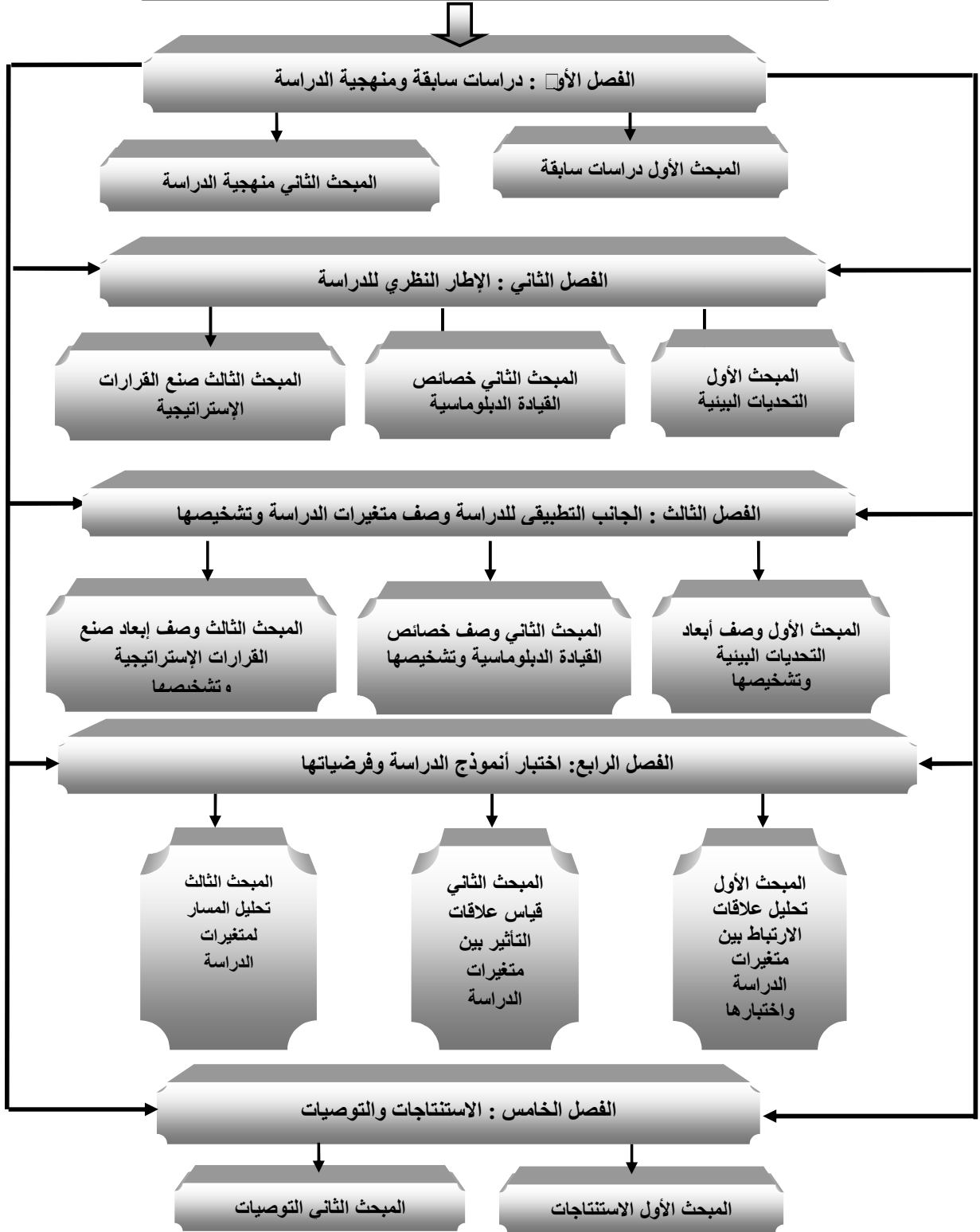
❖ تناول الفصل الثاني ( الإطار النظري للدراسة ) وقد تالف من ثلاثة مباحث ، المبحث الأول التحديات البيئية في حين تناول المبحث الثاني خصائص القيادة الدبلوماسية أما المبحث الثالث فقد تناول صنع القرارات الإستراتيجية .

❖ تناول الفصل الثالث ( وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها ) وقد تكون من ثلاثة مباحث الأول وصف آراء عينة الدراسة حول التحديات البيئية وتشخيصها والمبحث الثاني وصف آراء عينة الدراسة حول خصائص القيادة الدبلوماسية وتشخيصها والمبحث الثالث وصف آراء عينة الدراسة حول مؤشرات صنع القرارات الإستراتيجية وتشخيصها.

❖ تناول الفصل الرابع (اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها ) وقد تكون من ثلاثة مباحث الأول تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبارها. والمبحث الثاني قياس علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة . والمبحث الثالث تحليل المسار لمتغيرات الدراسة .

❖ تناول الفصل الخامس ( الاستنتاجات والتوصيات) وقد تالف من مبحثين ، المبحث الأول الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري والجانب العملي أما المبحث الثاني فقد تناول توصيات الدراسة . والشكل (1) يوضح هيكلية هذه الدراسة

# العلاقة بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية العراقية واثرها على صنع القرارات الإستراتيجية



شكل (1)

هيكلية الدراسة الحالية

المصدر: من أعداد الباحثة

# الفصل الأول

دراسات سابقة ومنهجية الدراسة

## المبحث الأول

دراسات سابقة

## المبحث الثاني

منهجية الدراسة



## الفصل الأول

### المبحث الأول

#### دراسات سابقة

#### أولاً :- الدراسات الأجنبية الخاصة بالتحديات البيئية

##### 1- دراسة (Swamidass & Newall, 1987)

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان (إستراتيجية التصنيع وعدم التأكد البيئي والأداء) :  
 أنموذج تحليل المسار ، وشملت الدراسة (35) شركة صناعية ، وتمثلت عينة الدراسة من المدراء العالين والمدراء ونوابهم ودرء التخطيط والمدراء التنفيذيين ، وتوصلت الدراسة إلى أن مرونة العمليات تعتمد بشكل كبير على الإلمام بمتغيرات البيئة والتكيف معها ، وأن المرونة العالية في العمليات تؤدي إلى الأداء الأفضل ، كما أن هناك علاقة عنوية وجبة بين دور المدراء في صنع القرارات الإستراتيجية وبين طبيعة إدراكهم للتأكد البيئي من جهة وبين الأداء من جهة أخرى . المدراء العالين والمدراء ونوابهم ودرء التخطيط والمدراء التنفيذيين ، وتوصلت الدراسة إلى أن مرونة العمليات تعتمد بشكل كبير على الإلمام بمتغيرات البيئة والتكيف معها ، وأن المرونة العالية في العمليات تؤدي إلى الأداء الأفضل ، كما أن هناك علاقة عنوية وجبة بين دور المدراء في صنع القرارات الإستراتيجية وبين طبيعة إدراكهم للتأكد البيئي من جهة وبين الأداء من جهة أخرى .

##### 2- دراسة ( Bamberge , 1989 ) :

(أثر العوامل البيئية في تحديد نوع المزايا التنافسية التي تتلاءم وإمكانات الشركات الصغيرة والمتوسطة)

أجريت هذه الدراسة على (1135) شركة صغيرة و متوسطة الحجم تعمل في مجالات الألبسة والصناعات الغذائية والإلكترونية لغرض معرفة أثر العوامل البيئية في تحديد نوع المزايا التنافسية التي تتلاءم وإمكانات الشركات الصغيرة والمتوسطة وتوصلت الدراسة إلى وجود

علاقة وتأثير بين أهداف واستراتيجيات الشركات وبين الإمكانات المستخدمة لإنجاز المزايا التنافسية ، كما أظهرت الدراسة ان هذه الشركات تتبنى زايا تنافسية ولا سيما فيما يتعلق بإستراتيجية العمليات تبعا لاختلاف الظروف البيئية.

#### 3 - دراسة (Thomas & clyde , 1989) :

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان (تأثير البيئة الصناعية والإستراتيجية في معدل عائد الموجودات). أختار مجموعة من الشركات الصناعية البريطانية لإجراء دراسته وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للزبائن في استراتيجيات الشركة التشغيلية والكلية وأن الشركات التي تهتم بالزبائن وترضي رغباتهم من خلال وحدات بحث وتطوير فعالة تميزت بمعدل عائد على الموجودات أكبر من الشركات التي لها اهتمام أقل بالزبائن .

#### 4- دراسة (vinketramar & presecott , 1990) :

عنوان هذه الدراسة (البيئة – الإستراتيجية – اختبار تطبيقي للأداء). حيث بين الباحثان اثر العوامل البيئية في أداء عدد من الشركات الصناعية ، مثل شركة صناعة الفحم الحجري في بريطانيا وتوصلت الدراسة إلى إن للعوامل الاجتماعية والثقافية تأثيراً كبيراً في أداء هذه الشركات .

#### 5— دراسة (Jonsgung , 1990) :

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان (التصنيع والبيئة ، دراسة تحليلية) . وتوصلت الدراسة إلى ان إستراتيجية العمليات تقود إلى العديد من القرارات وتربطها مع إستراتيجية الشركة للحصول على المزايا التنافسية و تناولت الدراسة نوعين من القرارات هما تخطيط المنتج وعمليات التصميم ، واستخدمت الدراسة أسلوب المحاكاة في عمليات تخطيط المنتج وعمليات التصميم للمحاولة في وضع استراتيجيات رنة تستجيب لمختلف الظروف .

6— دراسة ( Probert , samnel , 1991 ) :

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان (تحليل موضوعي مقارن لتطوير العلاقة بين البيئة والإستراتيجية – الهيكل والأداء لشركات صناعة السجاد البريطانية للمدة 1986–1959 ) وتوصلت الدراسة إلى ان تطوير عمليات المنتج استجاب بشكل أكبر مع تغيرات أخرى للتطوير البيئي واقترن التطور في المنتج بتوسع حجم الهيكل إلا ان الأداء كان متفاوتا طوال مدة الدراسة في الشركات .

ثانيا – الدراسات العربية الخاصة بالتحديات البيئية

1. دراسة (سلطان ، 1997) :

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان ( الأثر التتالي لعوامل البيئة الخارجية وأبعاد محتوى إستراتيجية العمليات في تحديد الخيار الاستراتيجي المعتمد من قبل الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى) ، وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة منها أن معظم الشركات جتمع الدراسة تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة لمنتجاتها ، إلا إن قدراتها تتباين في وضع برامج وسياسات تواجه بها المنافسون وبشكل خاص ما يتعلق بأبعاد محتوى إستراتيجية العمليات وضعف قدرة الشركات جتمع الدراسة في التكيف مع عوامل البيئة الخارجية . ويعود تبني أبعاد محتوى إستراتيجية العمليات في الشركات المبحوثة إلى طبيعية عوامل البيئة الخارجية ودرجة المواءمة معها وبخاصة عوامل بيئة المهمة ويعود تبني الخيارات الإستراتيجية التي شخصتها الدراسة في الشركات المبحوثة إلى ترتيب أولويات أبعاد محتوى إستراتيجية العمليات .

2. دراسة (الجريري ، 1998)

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان (العلاقة بين الخصائص البيئية والنمط القيادي وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة تشخيصية وتحليلية في عدد من الشركات الصناعية المساهمة في نينوى). وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة منها تبين الخصائص البيئية الداخلية والخارجية للشركات جتمع الدراسة وخصائص كل أنماطها القيادية وقيادتها

الإستراتيجية المتبناة ووجود علاقات ارتباطية بين خصائص البيئة الداخلية والخارجية والنمط القيادي والخيارات الإستراتيجية في الشركات. جتمع الدراسة.

#### 3. دراسة (الحمداني ، 2000):

هذه الدراسة جاءت بعنوان (تحديد العلاقة بين العوامل البيئية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرهما في الخيار الاستراتيجي) التطبيق على عدد من الشركات الإنتاجية والخدمية في محافظة نينوى). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة الاستنتاجات أهمها ان عوامل البيئة الداخلية والخارجية تؤثر عنويًا في معظم تغيرات الخيار الاستراتيجي وعلى المستوى العام للشركات. جتمع الدراسة.

#### 4. دراسة (الجاسمي، 2001):

هذه الدراسة جاءت بعنوان (التحديات البيئية وأثرها في الأداء)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الواقع الفعلي لأداء الصناعة المصرفية في العراق وأهم العوامل التي تؤثر فيه، وقياس تأثير البيئتين الداخلية والخارجية للمصارف على الأداء المصرفي في المصارف التجارية وقد خلصت هذه الدراسة إلى:

1- دور تغيرات البيئة الخارجية في التأثير في الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المصارف الخاصة العراقية ويتجلى ذلك التأثير بصورة كبيرة في نشاط المالية الذي يعد حجر الأساس في الصناعة المصرفية الخاصة.

2- تتأثر الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المصارف الخاصة العراقية بالاختيار الإستراتيجي المتبنى لديها ويزداد هذا التأثير كلما تبنت هذه المصارف إستراتيجية المدافعين.

3- أثر البيئة الخارجية في التأثير على الاختيار الإستراتيجي المتبنى قبل المصارف الخاصة العراقية ويتضح هذا التأثير بقيام تلك المصارف باستخدام إستراتيجية المستجيبين لتفادي ذلك التأثير من البيئة الخارجية.

5. دراسة (الكوراني ، 2001) :

أجريت هذه الدراسة بعنوان (أثر عدد من العوامل البيئية في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها إن عوامل البيئة الداخلية والخارجية تؤثر عنوياً في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويعود تبني الشركات المبحوثة إدارة الجودة الشاملة إلى وجود علاقات ارتباطية عنوية وجبة بين العوامل البيئية الداخلية والخارجية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات. جتمع الدراسة .

6. دراسة (المعمار، 2002) :

وهذه الدراسة جاءت بعنوان (أثر خصائص بيئة المهمة في تحديد طبيعة الثقافة المنظمة) تهدف هذه الدراسة إلى القيام بتحليل العلاقة بين طبيعة الخصائص البيئية وطبيعة الثقافة المنظمة ، وتحاول أن تحدد فيما إذا كانت إدارة المنظمات المبحوثة تقوم بتشجيع وتطوير ثقافة منظمة بما ينسجم وطبيعة البيئة التي تعمل فيها وقد وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها .

- 1- هناك تباين في بيئة المهمة للشركات المبحوثة من حيث درجة عدم التأكد البيئي التي تتصف بها بحسب القطاع .
- 2- هناك تباين في طبيعة الثقافة المنظمة للشركات المبحوثة تبعاً للتباين في خصائصها البيئية على حساب القطاع.
- 3- هناك علاقة ارتباط وأثر عنوية قوية و مباشرة بين الخصائص البيئية وطبيعة الثقافة المنظمة لشركات القطاع الخاص.
- 4- هناك علاقة ارتباط وأثر عنوية متوسطة وضعيفة مباشرة بين الخصائص البيئية وطبيعة الثقافة المنظمة لشركات القطاع العام.

7. ( العايدى, 2002):

هذه الدراسة جاءت بعنوان (اثر التغير البيئي والتغيير التنظيمي في استراتيجيات التدريب والتطوير)

توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات نظرية وعملية عدة من أهمها عد الخيارات الإستراتيجية للموارد البشرية ومنها خيارات استراتيجيات التدريب والتطوير تمثل جزءا من إستراتيجية المنظمة وكاملة لها في تشخيص التأثيرات للبيئة الخارجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي ، كذلك تلت الدراسات الصباحية والمسائية تهديدات جدية بالنسبة للمعاهد التقنية من حيث جذب واستقطاب الطلبة المتفوقين وكذلك تسرب الملاكات التدريسية والفنية إلى خارج الهيئة ، كذلك اظهر تحليل علاقات الارتباط والتأثير تباين مستويات العلاقة والتأثير بين تغيرات الدراسة الرئيسة وكذلك تشابه مستويات التغيير البيئي والتغيير التنظيمي واستراتيجيات التدريب والتطوير في الكليات والمعاهد التقنية. وتوصلت الدراسة إلى جملة توصيات وقترحات لعل أبرزها ضرورة تشخيص التغيرات البيئية في عوالم وخصائص بيئة التعليم التقني عند عمداء الكليات والمعاهد التقنية لتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة في مجال استراتيجيات التدريب والتطوير ، والافادة من تغيرات الدراسة الرئيسة في تحليل التغيرات البيئية والتنظيمية ، كما يمكن إعادة تطبيق نموذج الدراسة وقايسه في المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية من خلال شاريع بحثية يدانية وأكاديمية لاغناء الموضوع حليا وعربيا في المجالات التي لم تتناولها الدراسة الحالية .

8. ( الراوي, 2005):

هذه الدراسة جاءت بعنوان (عوامل البيئة الداخلية وبيئة المهمة وتأثيرهما في الإبداع التقني ) سعت الدراسة إلى تحديد تأثير العوامل البيئية في الإبداع التقني في الشركات الصناعية العراقية في محافظة نينوى. اذ الشركة لا بد لها من بيئة تعيش فيها ، لأن البيئة هي الإطار الذي توجد فيه الشركة وتعمل من خلاله ، وأن هذه البيئة تحدد بشكل أو بآخر كيف تعمل وتتصرف الشركات الصناعية العراقية في محافظة نينوى . أن المواءمة بين بعض العوامل البيئية يسهم على نحو كبير في الإبداع التقني ، ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة التأثيرية بين هذه المتغيرات لا سيما في البيئة العراقية فقد سعت الدراسة إلى تضمين هذه الأبعاد بمتغيراتها ضمن إطار شمولي

في محاولة لدراسة العلاقة والتأثير بينها . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها

1- هناك علاقة ارتباطية عنوية بين العوالم البيئية والإبداع التقني على مستوى الشركات المبحوثة .

2- هناك تأثير عنوي للعوالم البيئية في الإبداع التقني على مستوى الشركات المبحوثة .

### ثالثا :- الدراسات الأجنبية الخاصة بالقيادة

1. دراسة ( Pedersen , 1980 ):

(العلاقة بين النمط القيادي ومستويات الثقة الجماعية)

اهتمت الدراسة التي استندت إلى أفكار نظرية (Black & Mouton, 1964) ونظرية الثقة (TORI)، (Trust, Openness, Realization, and Interdependence) لـ (Gibb) حول التطوير التنظيمي ببحث العلاقة المتبادلة بين النمط القيادي و تغيرات Tori (الثقة، الانفتاح الإدراك، الاعتماد المتبادل) وتم تطبيق الدراسة في (9) دارس ابتدائية في جنوب شرق شيكان على عينة تألفت من (129) درس ودرسة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1. وفرت هذه الدراسة دليل العلاقة بين دركات المدرسين لسلوك مدير المدرسة ونماذج العلاقات الجماعية في المدارس الابتدائية.

2. العلاقة الايجابية بين نمط القيادة 9 / 1 ونظرية TORI.

3. العلاقة الايجابية المتبادلة بين دركات المعلمين ونمط القيادي 9 / 9 وكل بعد من أبعاد TORI.

4. العلاقة السلبية بين النمط القيادي 5 / 5 و 1 / 1 مع إبعاد TORI.

2. دراسة (Gunter, 1997):

(ممارسات القيادة والالتزام التنظيمي)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة كمتغير مستقل والالتزام كمتغير تابع، وبلغ حجم عينة الدراسة نحو (141) موظف من العاملين في إحدى الشركات المختصة ببيع الأجهزة الموسيقية في الولايات المتحدة الأمريكية واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات بالاعتماد على المقاييس الجاهزة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

وجود علاقة ايجابية بين ممارسات القيادة المتمثلة بأبعاد نمط القيادة التحويلية، كما أشارت النتائج إلى أن بعد الاعتبارات الفردية الذي يمارسه القائد التحويلي له العلاقة والأثر الأكبر (والمتمثلة بالتأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في زيادة مستوى الالتزام لدى الموظفين في الشركة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

3.دراسة (Gillespie & Mann, 2000):

(دور القيادة التحويلية والقيم المشتركة في التنبؤ بثقة أعضاء الفريق في قادتهم)

تناولت هذه الدراسة تأثير العلاقة بين الأنماط القيادية المتمثلة بنمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة التحويلية بثقة الأتباع بقائدهم، وقد أجريت هذه الدراسة في (33) مشروع في إحدى المنظمات المختصة بالبحث والتطوير في الولايات المتحدة الأمريكية وبلغ حجم العينة نحو (83) شخص من العاملين وعينة ماثلة في الحجم من القيادات الإدارية وتم الاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وهي:

1. هناك ارتباط ايجابي لسلوكيات القيادة التحويلية والمكافأة المشروطة بثقة أعضاء فريق المشروع نحو القائد.

2. هناك ارتباط سلبي لسلوكيات القيادة والإدارة بالاستثناء بثقة أعضاء فريق المشروع بالقائد. و أن أهم النتائج التي توصلت إليها هي:

1. وجود تأثير ذات دلالة معنوية لنمط القيادة التحويلية بثقة أعضاء فريق المشروع نحو قائد الفريق.



2. يعد التأثير المثالي لنمط القيادة التحويلية والاعتبارات الفردية للعامل الرئيسي في بناء ثقة الأتباع بقائدهم.
3. ارتبطت المكافأة المشروطة لنمط القيادة التبادلية بعلاقة عنوية وجبة بثقة الأتباع بقائدهم في حين كان لمتغير الإدارة بالاستثناء علاقة سلبية بثقة أعضاء الفريق بقائدهم.

#### 4. دراسة (Lagomarsions & Cardona 2003)

(العلاقة بين القيادة، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية)

أجريت هذه الدراسة في إحدى المستشفيات في الأورغواي وشملت عينة مكونة من (116) دكتور، وكان الهدف من الدراسة هو اختبار العلاقة التي تربط بين سلوكيات القيادة المتمثلة بـ(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) والالتزام التنظيمي وأبعاده المتمثلة بـ(الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) وسلوك المواطنة التنظيمية. وأن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ. إن سلوكيات القيادة التبادلية قد ارتبطت بعلاقة إيجابية تزايدية مع الالتزام المستمر للأفراد تجاه المنظمة، وبالعلاقة سلبية مع الالتزام الشعوري والالتزام المعياري.
- ب. في حين أن سلوكيات القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة إيجابية تزايدية مع الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام المستمر.
- ج. إن الالتزام التنظيمي توسط العلاقة بين سلوكيات القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### 5. دراسة (Block , 2003):

تعد الدراسة الموسومة - (التحليلات المتعددة للقيادة التحويلية) من الدراسات التي عُنت بالسلوك القيادي المناسب (تحويلي أو تبادلي) وعلى وفق المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) أن خلال اعتماد استمارة استبانته اختبرت على عينة تكونت من 782 فرداً يعملون في منظمات خدمية، كانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن المدراء القدياء يمارسون مستوى

أعلى للقيادة التحويلية قياسا بالقيادة التبادلية، إلا المدراء الذين يعملون في المستويات الإدارية العليا فهم يمارسون مستويات للقيادة التحويلية أعلى من العالين في المستويات الإدارية الوسطى والمستويات التنفيذية.

6.دراسة (Avolio , Zho ,Koh & Bhatia , 2004):

(القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين النفسي والدور المعتدل للمسافة الهيكلية)

تكشف هذه الدراسة العملية الأساسية التي يؤثر من خلالها القادة التحويليون في الالتزام التنظيمي للأفراد من خلال التركيز على التمكين النفسي وكذلك تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي مقارنة بين الأفراد المباشرين وغير المباشرين للقيادة. وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الممرضين والممرضات في إحدى المستشفيات في سنغافورة والبالغ عددهم (520)، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وأفرزت نتائجها بالاتي:

- أ- إن التمكين النفسي والمسافة الهيكلية توسطت العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.
- ب- إن المستوى الهرمي والمسافة الهيكلية ودرجة التميز ربما تعدل من تأثيرات القيادة على دفع الأفراد وأدائهم.

رابعاً:- الدراسات العربية الخاصة بالقيادة

1- دراسة (العطواني 2000):

هذه الدراسة جاءت بعنوان (أثر النمط القيادي لمدراء المصارف في ولاء العاملين)

سعت هذه الدراسة إلى تشخيص النمط القيادي السائد في المنظمات المبحوثة، وتحليل طبيعة العلاقة القائمة بين النمط القيادي والالتزام لمنظمي، وقد قيس النمط القيادي من خلال أبعاده المتمثلة بـ(النمط القيادي المتساهل، المشارك، المتسلط)، أما مؤشرات الالتزام فقد شملت (الاستعداد للعمل، تطابق القيم والأهداف، الرغبة في البقاء) وتم تطبيق الدراسة على (42)

وظفياً ووظفة في أربعة فروع لمصرف الرفادين، وتم الاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والمتمثلة (بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي). وأن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. إن ديري المصارف يمارسون أكثر من نمط قيادي واحد لذا فإن الإدارة بصوره علاقة لا تمارس نمطا قيادياً واحداً.  
وجود علاقة ارتباط قوية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي.

## 2- (النداوي، 2004)

هذه الدراسة جاءت بعنوان (العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات دراسة ميدانية لعينة من بعض الجامعات في المنطقة الشمالية)

إن الأهداف الرئيسية من هذه الدراسة تكمن في الوصول إلى نتائج إيجابية تمكننا بل وتساعدنا على تجاوز الأزمات الحالية، إذ تهدف الدراسة إلى تحديد نوع النظرية القيادية التي تنضوي تحتها القيادات الإدارية العراقية. وتحديد أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية العراقية الآن وحاولت إيجاد الحلول لها. وحاولت تحديد أهم الخصائص الإيجابية لدى القيادات العراقية الحديثة. وتحديد أهم الخصائص الرئيسية التي تفضلها القيادات الإدارية في الأزمات. وأيضا التعرف على خصائص الأزمات العراقية بصورة عامة والأزمات في الجامعات العراقية بصورة خاصة وتوصلت الباحثة إلى أن مجموعة التوصيات والمقترحات المناسبة لهذه الدراسة تتمثل بالآتي:

1. الرؤية المستقبلية للقيادات الإدارية المطلوبة هي تلك القيادات القادرة على التشخيص والتكيف لإدارة الأزمات وتجاوزها.
2. تشجيع القيادات الشابة ودعمها وتمكينها للإفادة من الأفكار الجريئة لديها في استخدام المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتطلبها المرحلة الحالية لتجاوز الأزمات التي تعاني منها الإدارة الحالية.
3. ضرورة بناء نماذج قيادية على وفق الأسس السليمة بحيث تعالج السلبيات من خلال الخلق والسلوك وتوفير العديد من المستلزمات التي شأنها تسهيل عملية القيادة وتدخل الراحة والهدوء في نفوس العاملين

3- دراسة (الطاني، 2007) :

هذه الدراسة جاءت بعنوان (الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي )

سعت الدراسة إلى تشخيص النمط القيادي السائد و مستوى الثقة التنظيمية و مستوى الالتزام التنظيمي في الشركات المبحوثة . و أن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هو اختلاف الباحثين في مفهومهم للقيادة الإدارية ، بين مجموعة اعتمدت القدرة في التأثير على (وفق المدخل التقليدي) وبين مجموعة أخرى تبنت عملية التأثير بالآخرين على (وفق المدخل السلوكي)، وأخرى ركزت على التفاعل بين القائد والمرؤوسين على (وفق المدخل الموقفي)، وأخرى ركزت على المنظور الحديث لمفهوم القيادة الإدارية بالتركيز على الرؤى المستقبلية للمنظمة ، واتضح هذا الاختلاف في وصف داخل القيادة الإدارية ، ويعتبر المدخل الحديث أحدثها تاريخياً وأعلىها .

4.دراسة (العامري، 2009) :

هذه الدراسة جاءت بعنوان (دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري)

لقد سعت هذه الدراسة إلى بيان دور كل من القيادة الإستراتيجية والشفافية وأثرهما في الفساد الإداري في نظمات القطاع العام في محافظة كربلاء، وتم تطبيق الدراسة على شريحتين هما قيادات من نظمات القطاع العام والذين بلغ عددهم (135) ديورا ، وعينة عشوائية من المستفيدين من الخدمات وعددهم (274) . و أن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة 1- يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة ذات الجذور القديمة في الأدب الإداري ، التي تحتاج إلى الدراسة والتعمق لأنها ستغدو من الميادين الأكثر أهمية . 2- صعوبة تمييز بعض الدراسات بين القائد الإستراتيجي والمدير الإستراتيجي ، ما جعلها في حالة النظرة الموحدة لهم

3- الاختلاف بين الآراء المطروحة بشأن الممارسات التي يتوجب القيام بها من لدن الجهة المسؤولة عن قيادة المنظمة إستراتيجياً.

### خامساً: الدراسات الأجنبية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية

#### 1- دراسة (Anderson , 2001)

( تقنية المعلومات ، مداخل صنع القرار الإستراتيجي والأداء المنظمي في أطر صناعية مختلفة)

لقد حاول الباحث في هذه الدراسة بيان تأثيرات الأداء الكلية والمحملة عبر تحسين قدرة الاتصالات وتعزيزها باستخدام تقنية المعلومات وتوظيفها في صنع قرار استراتيجي فاعل في إطارين مختلفين يتميزان بمستويين : هما انخفاض وارتفاع الديناليكية والتعقيد لتقويم الحالات البيئية الطارئة وغير المتوقعة ، وهي تهدف إلى تحديد تأثيرات الاتصالات الداخلية من خلال استخدام شبكات الحاسوب ، والاتصالات الخارجية عبر الانترنت بالتنسيق مع داخل صنع القرار الاستراتيجي على الأداء المنظمي . وقد توصلت الدراسة إلى أن النتائج في الصناعات الأقل ديناليكية وتعقيداً ، تظهر ترابطاً ايجابياً بين استخدام الانترنت والتحديث والابتكار بينما يكون استخدام الانترنت رتبطاً بشكل ايجابي مع الربحية والتحديث والابتكار في المنظمات الملتزمة بأسلوب المشاركة في صنع القرار ، وفي الصناعات الأكثر ديناليكية وتعقيداً فإن استخدام الانترنت مع دخل الاستقلالية في صنع القرار يرتبط بمركزية عالية وبنمو المبيعات.

#### 2- دراسة ( Robert , 2007 ):

( العلاقة بين الصراع ومخرجات القرار: الآثار المعدلة للثقة على أساس الإدراك والثقة على أساس التأثير على فريق صنع القرار الإستراتيجي )

لقد سعت هذه الدراسة إلى التمييز بين نوعين من الصراع هما الصراع الإدراكي والصراع التآثيري ودرجة تأثير كل منهما على فريق صنع القرار الاستراتيجي في المنظمة ، وتؤكد هذه

الدراسة بأن الصراع الإدراكي ينشأ من الاختلافات في وجهات النظر حول ( المحتوى ، الهيكل ، والعملية ) بين أعضاء فريق صنع القرار الاستراتيجي في المنظمة أي انه يعبر عن آراء وأفكار متنوعة وتعددة ما يسهم في إعطاء المعلومة الضرورية لمواجهة التعقيد والغموض في مهمة صنع القرار الاستراتيجي . في حين ينشأ الصراع التآثري من العلاقات الشخصية بين فريق صنع القرار الاستراتيجي وهو عاطفي بطبيعته لذا فإن له آثاراً سلبية على قرارات القرار الاستراتيجي . وقد اعتمدت هذه الدراسة على بيانات ومعلومات جمعت من المدراء التنفيذيين لـ (109) مستشفى إريكي . وقد توصلت هذه الدراسة إلى إن الثقة بين أعضاء فريق صنع القرار الاستراتيجي تلعب دوراً مهماً في تحسين نوعية القرار ، وهي تقترح بأن المديرين التنفيذيين وباقي المديرين من الذين يمتلكون الثقة على أساس الإدراك والتأثير أحدهما بالأخر سوف يحصلون على قرارات قرار فاعله .

### سادساً: الدراسات العربية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية

#### 1. دراسة (الرحيم، 1996):

□ عنوان (دور القرارات الإستراتيجية في إدارة عمليات التعلم الجامعي في العراق)

أظهرت هذه الدراسة أهمية دور إدارة العمليات في صياغة قرارات المؤسسات التعليمية المتعلقة بأنشطة التخطيط والتنفيذ والتأثير وإظهار درجة ارتكاز لقرارات الإستراتيجية على النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال القيام بالتحليل الإستراتيجي لتحديد المؤثرات البيئية والعوامل الداخلية، وكذلك مدى الاستفادة من قيم الإدارة العليا في بناء القرارات المتعلقة بالتعلم الجامعي، كما إن الإدارة الإستراتيجية تمارس تشكيل حدود في صياغة قرارات إدارة عمليات التعلم الجامعي المتعلقة بتحديد الأهداف الإستراتيجية وصياغة إستراتيجيتها وتحديد الاتجاهات والرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي التي تحقق الموازنة بين الأهداف والإكانيات والفرص المتغيرة وبما يحقق تضيق الفجوة الإستراتيجية.

2. دراسة (العريقي، 1997):

□ عنوان (المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الإستراتيجي وأثره في الإيداع التنظيمي)

إذ إن هدف الدراسة هو التعرف على واقع عملية صناعة القرار الإستراتيجي في القطاع الخاص اليمني، والتعرف على تأثير الأسلوب الشمولي في عملية صناعة القرار الإستراتيجي في الأداء التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى □ جموعة □ ن الاستنتاجات أهمها:

- إن لرئيس المنظمة وبعض أفراد الإدارة العليا دورا فعالا في عملية صناعة القرار الإستراتيجي في جميع □ راحله، خاصة □ رحلة الاختيار .. لان غالبية أعضاء □ جلس الإدارة هم □ ن الملاك وهذا يمنحهم الحق في لعب هذا الدور الكبير.
- إن العالين المشاركين في عملية صناعة القرار الإستراتيجي يتمتعون بخبرات جيدة.
- إن الشمولية في عملية صناعة القرار الإستراتيجي تمارس بشكل واسع في المراحل التي تسبق عملية الاختيار وتمارس بشكل □ حدود في □ رحلة الاختيار.

3. دراسة (العبيدي، 1998) :

□ عنوان (علاقة □ عض المؤشرات التنبؤية □ فاعلية القرار الإستراتيجي )

انصبت هذه الدراسة على التنبؤ وتحسين فاعلية القرار الإستراتيجي □ نذ لحظة صنعه، وقبل تنفيذه □ ن خلال المؤشرات الآتية: خبرة وإدراك صانع القرار، المعلوقات المناسبة المشاركة وخلق الصراع الفكري، درجة وضوح إجراءات تنفيذ القرار، درجة الاستقرار والوضوح البيئي، وتوصل إلى أن هناك □ وشرات تنبؤية □ ختلفة تتفاعل فيما بينها للتأثير في فاعلية صناعة القرار الإستراتيجي، إذ يمكن حصرها بثلاث □ جلا □ يع هي:

- السمات الشخصية للمدير.
- العوالم التنظيمية.
- عوالم البيئة الخارجية.

4. دراسة (الدوري، 2004):

□ عنوان (إدارة المعرفة ودورها في صنع القرارات الإستراتيجية)

تهدف الدراسة الوصول إلى تشخيص وجود □ معرفة (ضمنية و ظاهرة) في المنظمات والتحقق □ ن □ دى استخدام إدارات المنظمات المبحوثة لعمليات إدارة المعرفة (الضمنية و ظاهرة) في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتمثل □ جتمع الدراسة بمنظمات القطاع الصناعي المختلط في العراق، إذ أخذت عينة تمثلت بست □ نظمت بشكل عشوائي. واهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الأتي:

1) ضرورة □ تلاك □ دير المعرفة كل المقومات التي تجعله أهلا لشغل هذا المنصب وأهمها القدرة على التبصر والمهارة والخبرة العالية فضلا عن سعة أفق التفكير بالمستقبل، فهو بمثابة القاعدة التي يستند عليها □ تخذي القرارات الإستراتيجية، وهو الذي يحقق نجاح المنظمة.

2) توفر إدارة المعرفة لمتخذي القرارات الإستراتيجية □ معرفة بالبيئة الخارجية والداخلية عن طريق المسح البيئي الذي تقوم به الفرق وهذا □ ما يحتاجه □ اتخذ القرار □ ن أجل إن يحقق عملية التوازن للمنظمة □ ما بين قدراتها الذاتية و □ قتضيات البيئة الخارجية وتغييراتها السريعة.

5. دراسة (المسعودي، 2009)

أثر المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية ( دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية

تسعى هذه الدراسة إلى التعريف بالدور الذي تلعبه المعرفة السوقية للمنظمة في تعزيز فاعلية قراراتها الإستراتيجية، كما وتر □ ي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أخرى هي:-

أ- □ معرفة □ دى تبني المنظمة المبحوثة عينة الدراسة لمفهوم المعرفة السوقية بأبعادها وتوظيفها لتعزيز فاعلية قراراتها الاستراتيجية .



- ب- تحديد علاقة الارتباط بين المعرفة السوقية بأبعادها و مؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
- ج- تحديد علاقة الأثر بين المعرفة السوقية بأبعادها و فاعلية القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
- د- تقديم إضافة و تواضعة لتعزيز الجهود الرامية إلى تعزيز الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال و تغييرات الدراسة.
- وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي كالاتي:-

- 1- أظهرت الأدبيات الإدارية اتفاقاً و لحوظاً على أهمية الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المعرفة السوقية بوصفها احد أهم الأسس الداعمة لقدرة المنظمة على صناعة قرارات إستراتيجية فاعلة.
- 2- تسهم المعرفة السوقية على تعزيز قدرة المنظمة في و اجهة التغييرات البيئية المتسارعة، و ن تمّ تدعيم و وقفها التنافسي في السوق و على الأمد الطويل.
- 3- لا يمكن الفصل بين فاعلية المنظمة و فاعلية قراراتها الإستراتيجية، إذ إن فاعلية المنظمة هي عبارة عن دالة تعكس فاعلية عملية صنع هذه القرارات الحيوية فيها.
- 4- إن عملية صناعة قرارات إستراتيجية فاعلة في المنظمة هي ليست هدفاً بحد ذاتها، وإنما هي تعبر عن وسيلة لتحقيق أهداف هذه المنظمة.

### سابعاً: مناقشة الدراسات السابقة:

في مجال الإفادة من الدراسات السابقة قامت الباحثة بمراجعة الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة بغية التعرف على أهم النتائج والمؤشرات العالمة التي أسفرت عنها تلك البحوث والدراسات، و أكن و خلالها الاطلاع على بعض المصادر والدوريات والبحوث والدخول إلى الانترنت للتعرف على أهم ما طرحته هذه الدراسة و تساؤلات بحثية حتى تتواصل مع تلك الدراسات، فتستفيد منها و تنطلق من نتائجها وتضيف إلى المعرفة السابقة في و وضوع التحديات البيئية والقيادة الدبلوماسية وكذلك صنع القرارات الإستراتيجية .

كما وأسهمت أكثر الدراسات السابقة في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية وإثرائها فضلاً عن تصميم استمارة الاستبانة، وذلك عن طريق الاستفادة من استمارات الاستبانة المعتمدة في تلك الدراسات، وكذلك التعرف على نهجية هذه الدراسات وتسلسل فقراتها وما سهل الطريق في بناء نهجية الدراسة الحالية. وكذلك التعرف على النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات، والتي سهلت على الباحثة الانطلاق من حيث انتهى من الآخرون والبحث في الجوانب التي لم يتناولوها، فقد أضافت بعداً جديداً على مستوى الممارسة العملية لها.

### ثامناً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع التحديات البيئية والقرارات الإستراتيجية والقيادة وندرة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الدبلوماسية إلا إن الملاحظ عليها أنها تناولتها كل على حدة، فمثلاً لم تجد الباحثة دراسة تناولت موضوع القيادة الدبلوماسية مع التحديات البيئية ولا دراسة تناولت موضوع القيادة الدبلوماسية مع صنع القرارات الإستراتيجية ولا دراسة تناولت موضوع التحديات البيئية مع صنع القرارات الإستراتيجية، فضلاً عن أنه لم تجد الباحثة دراسة تناولت المواضيع الثلاثة معاً، لذا وجدت الباحثة أن هذه الدراسة لها فضل السبق في العراق والوطن العربي في هذا المجال حسب ما إطلعنا عليه من دراسات قد جمعت هذه المتغيرات الثلاثة معاً التحديات البيئية والقيادة الدبلوماسية وصنع القرارات الإستراتيجية، وفيما يخص الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

أما فيما يخص الشبه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة، نتيجة لعدم تمكن الباحثة من الحصول على إحصائيات وبيانات عن موضوع الدراسة في الوزارة المبحوثة، فقد لجأت الباحثة إلى استخدام الوسائل التي استخدمتها الدراسات السابقة لغرض إنجاز الجانب العملي من البحث.

جدول (1)

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

ت	الدراسة	مجالات الاستفادة
-1	دراسة 1987 ، Swamidass & Newall	استخدام التحديات البيئية
-2	دراسة 1989 ، Bamberge	استخدام العوامل البيئية
-3	دراسة 1989 ، Thowas & Clyde	استخدام البيئة الصناعية
-4	دراسة 1990 ، Vinketramar & Prescott	استخدام البيئة
-5	دراسة 1990 ، Jonsgung	استخدام البيئة
-6	دراسة 1991 ، Probert ، Samnel	استخدام البيئة
-7	دراسة 1997 ، سلطان	استخدام عوامل البيئة الخارجية
-8	دراسة 1998 ، الجرجري	استخدام البيئة والنمط القيادي
-9	دراسة 2000 ، الحمداني	استخدام العوامل البيئية
-10	دراسة 2001 ، الجاسمي	استخدام التحديات البيئية
-11	دراسة 2001 ، الكوراني	استخدام العوامل البيئية
-12	دراسة 2002 ، المعمار	استخدام بيئة المهمة
-13	دراسة 2002 ، العايدي	استخدام التغير البيئي
-14	دراسة 2005 ، الراوي	استخدام عوامل البيئة الداخلية

استخدام النمط القيادي	دراسة 1980 ، Pedersen	-15
استخدام القيادة	دراسة 1997 ، Gunter	-16
استخدام القيادة التحويلية	دراسة 2000 ، Gillespie & Mann	-17
استخدام القيادة	دراسة 2003 ، Lagomarsions & Cardona	-18
استخدام القيادة التحويلية	دراسة 2003 ، Block	-19
استخدام القيادة التحويلية	دراسة 2004 ، Avolio, Zho ,Koh & Bhatia	-20
استخدام النمط القيادي	دراسة 2000 ، العطوانى	-21
خصائص القيادة	دراسة 2004 ، النداوى	-22
استخدام الأنماط القيادية	دراسة 2007 ، الطائي	-23
استخدام القيادة	دراسة 2009 ، العلياري	-24
استخدام داخل صنع القرار الإستراتيجي	دراسة 2001 ، Anderson	-25
استخدام صنع القرار الإستراتيجي	دراسة 2007 ، Robert	-26
استخدام القرارات الإستراتيجية	دراسة 1996 ، الرحيم	-27
استخدام صناعة القرار الإستراتيجي	دراسة 1997 ، العريقي	-28
استخدام القرار الإستراتيجي	دراسة 1998 ، العبيدي	-29
استخدام صنع القرارات الإستراتيجية	دراسة 2004 ، الدوري	-30

دراسة 2009، المسعودي	استخدام القرارات الإستراتيجية	-31
----------------------	-------------------------------	-----

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة .

## الفصل الأول

### المبحث الثاني

### منهجية الدراسة

يتناول المبحث الثاني من هذا الفصل المكونات الرئيسية لمنهجية الدراسة وذلك من خلال الفقرات الآتية :-

#### أولاً:- مشكلة الدراسة

يمكن النظر إلى مشكلة الدراسة من خلال جانبيين هما :-

#### 1- المشكلة الفكرية :

تتجسد هذه المشكلة بالجدل الفكري الخاص بمتغيرات الدراسة وذلك بسبب عدم وجود اتفاق بين الكتاب والباحثين حول تشخيص مجموعة العناصر البيئية ومقدار التحديات التي تواجه المنظمات نتيجة للتقلبات الكبيرة في هذه العناصر وأهمية تأثير كل واحد منها , ففريق يرى أن هذه العناصر تتمثل ب(العناصر السياسية والاقتصادية والثقافية) في حين يرى فريق ثان أن أهم التحديات التي تواجه المنظمات في عالم اليوم هي ( التطورات في تكنولوجيا الاتصال والانترنت ) ويرى غيرهم بان هذا العوامل هي ( السياسية والاقتصادية والثقافية والقانونية) وهذا الرأي يشير إلى أهم عناصر البيئة الخارجية لأي منظمة، وكذلك الحال بالنسبة لخصائص القيادة الدبلوماسية إذ لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول ماهية هذه الخصائص ، ففريق يرى إن هذه تتمثل في (الإخلاص والتضحية والحزم والشخصية القوية والطاقة والنشاط والقدرات الإدارية) في حين يرى الآخرون أن خصائص القادة تتمثل في (الحكم السليم والقدرة على التعبير والصبر والجلد وعدم الاستكانة والقدرة العقلية والجسدية) ويرى طرف ثالث أنها (سعة الأفق ومستوى عالٍ من الذكاء والاتزان العاطفي والنفسي). مما يعني عدم وجود اتفاق على هذه الخصائص ، وإنما هي حالة خاضعة لوجهات نظر الكتاب والباحثين فضلاً عن الزاوية التي ينظرون من خلالها لتلك المتغيرات ، بحيث يتم في ضوءها تحديد مدى فاعلية الخصائص من عدمها ، خاضعين في ذلك لطبيعة البيئة التي طبقت فيها دراساتهم وأبحاثهم وكذلك الحال بالنسبة إلى متغيرات الدراسة الأخرى ، إذ لا زالت العلاقة بينهما خاضعة إلى الجدل الفكري لتحديد الدور الذي تلعبه هذه الخصائص مع إدارة التحديات البيئية في صنع القرارات الإستراتيجية.

## 2- المشكلة الميدانية :-

يعاني عدد من بلدان العالم النامي اليوم تحديات بيئية كبيرة ساعدت على الحد من خطط التنمية الاقتصادية والسياسية لهذه البلدان ولعل العراق من أكثر البلدان مواجهة لتحديات هائلة في الجوانب السياسية والاقتصادية والأمنية. وتكمن مشكلة الدراسة في كيفية تعامل القادة الدبلوماسيين العراقيين مع هذه التحديات من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في صنع القرارات الإستراتيجية ويمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :-

أ- ما هي أهم التحديات البيئية التي تواجه البلد ؟

ب- هل تسهم هذه التحديات في عرقلة عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي ؟

ج- ما هي أهم الخصائص التي يجب أن يمتاز بها القائد الدبلوماسي للتعامل مع هذه التحديات؟

د- هل توجد علاقة ارتباط بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية وعملية صنع القرار الإستراتيجي ؟

هـ - هل يوجد تأثير للتحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية في عملية صنع القرار الإستراتيجي ؟

## ثانياً :- أهمية الدراسة :-

يمكن تقسيم أهمية الدراسة على محورين هما :-

### الأهمية الأكاديمية للدراسة :-

تتجسد الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسة من خلال النقاط الآتية :-

1- تعد هذه الدراسة مساهمة في إغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية خصوصاً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة .

2- بحسب اطلاع الباحثة على ما تيسر من دراسات وأبحاث ، تعد هذه الدراسة إضافة علمية في هذا المجال ، ومن ثم يسهم في إفادة الدارسين والباحثين في مجالي نظرية المنظمة والقرارات الإستراتيجية معاً والربط بين متغيراتها.

#### الأهمية الميدانية للدراسة :-

تتبع أهمية الدراسة الميدانية من أهمية المتغيرات التي تسعى إلى معالجتها ومن حجم التأثير الذي تمتلكه في محل البيئة التي عولجت فيها هذه المتغيرات على أرض الواقع في الجانب التطبيقي وبذلك فان أهمية الدراسة تتجلى بالآتي :-

1- لقد تناولت الدراسة موضوعاً حيويّاً في الواقع العراقي إلا وهو أهم التحديات السياسية والأمنية والاقتصادية التي تواجه القادة الدبلوماسيين ومن ثم أبراز المشكلات التي تعوق عملية صنع القرارات ومحاولة تسليط الضوء على بعض الجوانب المتعلقة بهذه التحديات من اجل وضع تصورات حول كيفية مواجهتها بأقل ما يمكن من خسائر .

2- تعمل الدراسة على إثارة اهتمام القادة الدبلوماسيين وبشكل تحليلي علمي معاصر من أجل زيادة إدراكهم لمفاهيم التحديات البيئية وأهم الخصائص القيادية ودورها في صنع القرارات الإستراتيجية الفاعلة وتحاول الدراسة إثارة انتباههم على خطورة هذه التحديات على مستقبل البلد كونها وكما يشير الدبلوماسيون في وزارة الخارجية أول دراسة تناولت هذا الموضوع وبهذا الشكل الذي جسد الواقع الذي يعانون منه.

#### ثالثاً :- أهداف الدراسة :-

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فان الهدف الرئيسي للدراسة يتمثل بالتعريف بالدور الذي تلعبه التحديات البيئية وخصائص القيادة في عملية صنع القرار الإستراتيجي ، وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة أهداف هي :-

1. معرفة مدى تبني القيادات لدبلوماسية العراقية (عينة الدراسة) لمفاهيم التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية وأثرهما في صنع القرارات الإستراتيجية .
2. تحديد علاقة الارتباط بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية في صنع القرارات الإستراتيجية .
3. تحديد علاقة أثر التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية على صنع القرارات الإستراتيجية في الوزارة المبحوثة .
4. محاولة بناء مخطط الدراسة الفرضي واختباره في ضوء أبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وفي بيئة عراقية تتسم بالتغيرات المتسارعة والضغط الكبيرة .



5. تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات المستندة إلى نتائج الدراسة إلى القادة الدبلوماسيين العراقيين للمساعدة في زيادة فاعلية صنع القرارات الإستراتيجية .

### رابعاً :- مخطط الدراسة :-

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم تصميم مخطط افتراضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة ومثلما في الشكل ( 2 ) ، ويشير هذا المخطط إلى ثلاثة أنواع من المتغيرات .

**المتغير المستقل :-** تتمثل بعناصر التحديات البيئية ( ضعف الاستقرار الأمني ، والاختلاف السياسي ، والاعتمادية الاقتصادية ) (تشخيص بعض القادة الدبلوماسيون الميدانيون).

**المتغير الوسيط :-** تتمثل في خصائص القيادة الدبلوماسية {الإيمان بالنظام السياسي الجديد، والقدرة على الإقناع، والخبرة الدبلوماسية، والمظهر اللائق وحسن التصرف، والتفكير الدبلوماسي، وضبط النفس(الصبر)} (Chocke&Smith,2002:163)و(النداوي،2004:65)

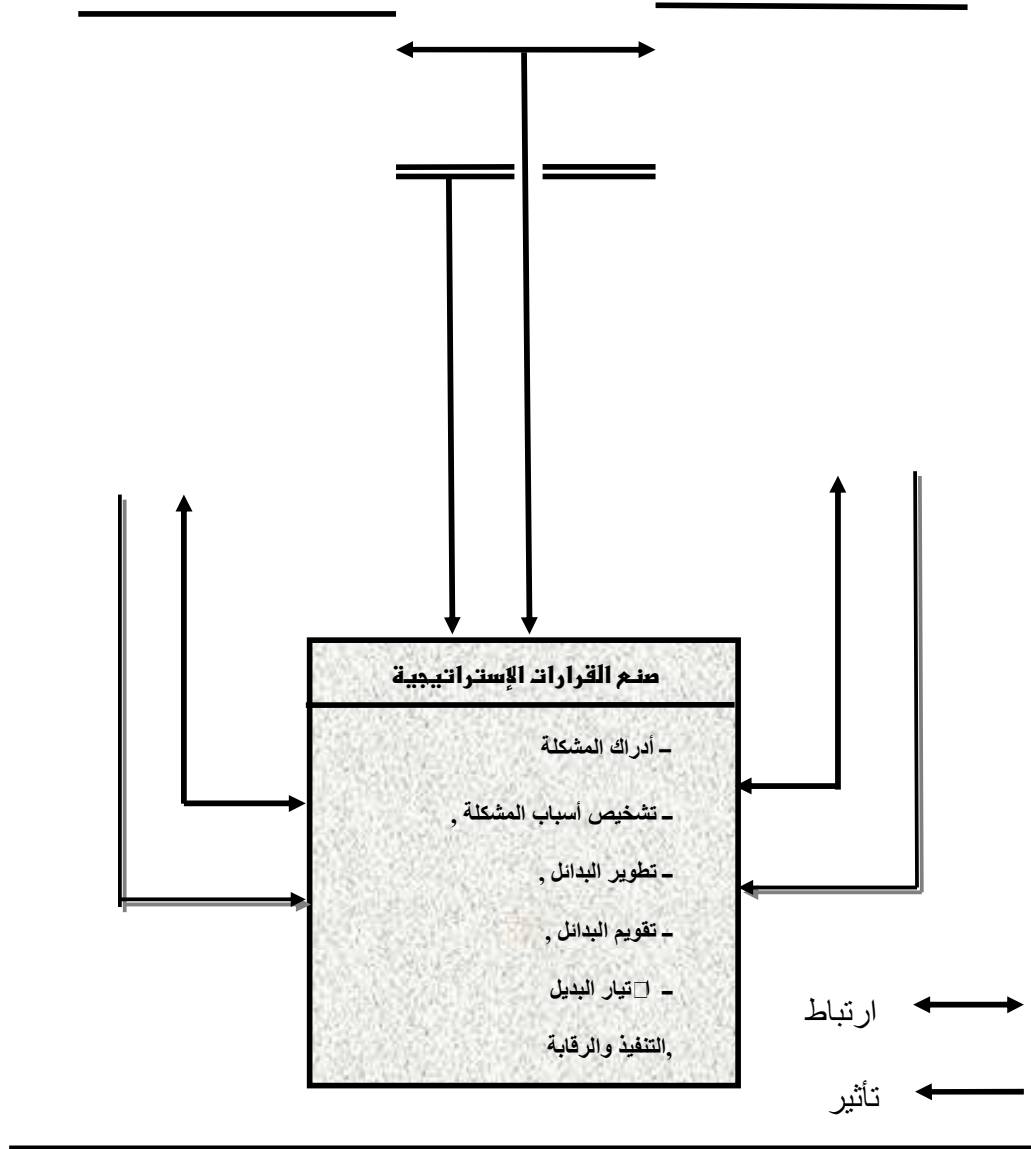
**المتغير المعتمد :-** تتمثل بأبعاد صنع القرارات الإستراتيجية (أدراك المشكلة، وتشخيص الأسباب للمشكلة، وتطوير البدائل، وتقويم البدائل، واختيار البديل، والتنفيذ والرقابة) (Champoux,2000:264) و(العامري، والغالبي، 2008:304-307).

#### خصائص القيادة الدبلوماسية

- الإيمان بالنظام السياسي الجديد
- القدرة على الإقناع

#### التحديات البيئية

- ضعف الاستقرار الأمني



كل (2)

مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من أعداد الباحثة

امساً :- فرضيات الدراسة :-

من اجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي فقد اعتمدت على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي :-

**الفرضية الرئيسية الأولى :** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضعف الاستقرار الأمني وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها .

ب- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف السياسي وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها .

ج- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية الاقتصادية وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها.

**الفرضية الرئيسية الثانية :** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحديات البيئية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

ت- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضعف الاستقرار الأمني وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ث- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف السياسي وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ج- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية الاقتصادية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

**الفرضية الرئيسية الثالثة :** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ب- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على الإقناع وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

- ج- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .
- د- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المظهر اللائق وحسن التصرف و صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته
- هـ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الدبلوماسي وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .
- و- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضبط النفس(الصبر) وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .
- الفرضية الرئيسية الرابعة –** لا توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين كل من التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية, وصنع القرارات الإستراتيجية .
- الفرضية الرئيسية الخامسة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحديات البيئية في خصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-
- أ- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لضعف الاستقرار الأمني في خصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها.
- ب- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاختلاف السياسي في خصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها .
- ج- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاعتمادية الاقتصادية في خصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها.
- الفرضية الرئيسية السادسة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحديات البيئية في صنع القرار الإستراتيجي بمؤشراته وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-
- ت- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لضعف الاستقرار الأمني في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ث- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاختلاف السياسي في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ج- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاعتمادية الاقتصادية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

**الفرضية الرئيسية السابعة:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمؤشرات خصائص

القيادة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

أ- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإيمان بالنظام السياسي الجديد في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ب- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة على الإقناع في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ج- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

د- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمظهر اللائق وحسن التصرف في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

هـ - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الدبلوماسي الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

و - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لضبط النفس(الصبر) في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

**الفرضية الرئيسية الثامنة –** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لكل من المتغيرات

الفرعية لعوامل التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

**سادساً :- حدود الدراسة :-**

الحدود المكانية للدراسة :-

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بوزارة الخارجية العراقية وهي إحدى أهم الوزارات السيادية في البلد والتي لها دور كبير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للبلد وقد وقع الاختيار على هذه الوزارة لما تحويه من قيادات دبلوماسية كثيرة تساعد على إجراء التحليل العلمي لمشكلة الدراسة .

#### الحدود الزمانية للدراسة :-

تعد الحدود الزمانية للدراسة في المدة التي قامت بها الباحثة بأجراء المقابلات مع الدبلوماسيين والسفراء والوزراء المفوضين والملحقين ومدراء الأقسام ، وتم توزيع استمارة الاستبانة عليهم خلال المدة من (2009/11/1 ولغاية 2010/10/1).

#### سابعاً :- أدوات الدراسة :-

من اجل أن تحقق هذه الدراسة غاياتها فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :-

##### 1- أدوات الإطار النظري :-

من اجل أغناء الجانب النظري للدراسة فقد تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية ، ذات الصلة بموضوع الدراسة ، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) .

##### 2- أدوات الإطار الميداني :-

تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة وهي :-

##### أ- المقابلة الشخصية :-

تم الاعتماد على إجراء عدد من المقابلات الشخصية ( ملحق 2 ) مع أفراد عينة الدراسة في الوزارة المبحوثة من اجل اخذ نظرة عامة عن آرائهم حول متغيرات الدراسة ، وفي الوقت نفسه توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تطرح من قبل عينة الدراسة لأجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة عن أسئلة الاستبانة .

##### ب- استمارة الاستبانة :-

تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة للدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات ، وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة ، إذ تم عرض الأنموذج الأولي على عدد من الخبراء المختصين ( ملحق 1 ) للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على استمارة الاستبانة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الاستبانة ، وقد تم اعتماد مقياس رتبي يتضمن إحدى عشرة رتبة (0% - 100% ) .  
وتضم استمارة الاستبانة المحاور الآتية :-

### 1- المحور الأول :-

تضمن هذا المحور معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات استمارة الاستبانة ، وقد اشتملت على الآتي :- ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ،مدة الخدمة بالعمل الدبلوماسي ، عدد الدورات التدريبية المشترك بها )

### 2- المحور الثاني :- تضمن هذا المحور ما يأتي :-

أ- **التحديات البيئية :-** تمثلت هذه العوامل بـ ( ضعف الاستقرار الأمني ، و الاختلاف السياسي ، والاعتمادية الاقتصادية ) وقد تم وضع (5) أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات الثلاثة أي بمجموع إجمالي (15) سؤالاً وتم تشخيص تلك المتغيرات بالاعتماد على آراء بعض الدبلوماسيون.

ب- **صائص القيادة الدبلوماسية :-** تمثلت هذه الخصائص بـ {الإيمان بالنظام السياسي الجديد،والقدرة على الإقناع،والخبرة الدبلوماسية،والمظهر اللائق وحسن التصرف،والتفكير الدبلوماسي،وضبط النفس(الصبر)} وتمت صياغة (5) أسئلة لكل خاصية من خواص القيادة الدبلوماسية أي بمجموع (30) سؤالاً بالاعتماد على المصدر(Chocke&Smith,2002:163)و(النداوي،2004:65) .

ج- **أبعاد صنع القرارات الإستراتيجية :-** تمثلت هذه المؤشرات بـ (إدراك المشكلة ،تشخيص أسباب المشكلة ،و تطوير البدائل ،و تقويم البدائل ، واختيار البديل ،والتنفيذ والرقابة ) وتمت صياغة (3) أسئلة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الإستراتيجي أي بمجموع إجمالي ( 18 ) سؤالاً بالاعتماد على المصدر ( Champoux,2000:264)و(العامري ،والمغالي ، 2008:304-307 ) .  
(2) يوضح هذه المحاور .

جدول (2)

معايير الاستبانة

ت	المحاور	المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات		
المحور الأول	المعلومات الخاصة بمجيب استمارة الاستبيان .		الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة في العمل الدبلوماسي، عدد الدورات التدريبية المشاركون بها .	5		
			المجموع	5		
المحور الثاني	أولاً:- التحديات البيئية		1- ضعف الاستقرار الأمني	5		
			2- الاختلاف السياسي	5		
			3- الاعتمادية الاقتصادية	5		
			المجموع	15		
			ثانياً :- خصائص القيادة الدبلوماسية		1- الإيمان بالنظام السياسي الجديد	5
					2- القدرة على الإقناع	5
3- الخبرة الدبلوماسية	5					
4- المظهر اللائق وحسن التصرف	5					
5- التفكير الدبلوماسي	5					
6- ضبط النفس(الصبر)	5					
المجموع	30					
ثالثاً :- صنع القرارات الإستراتيجية			1- أدراك المشكلة	3		
			2- تشخيص الأسباب للمشكلة	3		
			3- تطوير البدائل	3		
			4- تقويم البدائل	3		
			5- اختيار البديل	3		
			6- التنفيذ والرقابة	3		
المجموع	18					
المجموع الكلي	68					

المصدر :- من إعداد الباحثة اعتماداً على استمارة الاستبانة

ثامناً :- توزيع استمارة الاستبانة

لقد تم توزيع عدد من الاستمارات (50) استمارة ، وقد تم استرجع (50) استمارة ، وهذا يعني إن نسبة الاسترجاع كانت (100%) .

تاسعاً :- الإجابات الخاصة باستمارة الاستبانة :-



**1- الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة****قياس الصدق الظاهري :-**

بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية لفقرات الاستبانة وبهدف التأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المختصين والبالغ عددهم (15) خبيراً في العلوم الإدارية والتربوية وعلم النفس والإحصاء (ملحق 1) ، وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية فقرات الاستبانة ووضوحها، فضلاً عن دقتها من الناحية العلمية وقد تم إجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها الخبراء على فقرات الاستبانة من حذف وإضافة .

**2- الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبيان :-****أ- قياس الاتساق والتناغم الداخلي :-**

بهدف اختبار محتوى استمارة الاستبانة ، أداة الدراسة الرئيسية ، فقد تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات الدراسة عن طريق استخدام مصفوفة الارتباط مثلما في الملحق (4) وقد أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الإحصائية المعنوية عند مستوى معنوية (1%) وعلى النحو الذي يعكس عنصر الاتساق الداخلي بين هذه المتغيرات .

**ب- الاعتمادية :-**

من اجل اختبار الاعتمادية لاستمارة الاستبانة تم الاعتماد على تطبيق الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest Method) لحساب درجة ثبات المقياس فقد تم توزيع استمارات الاستبانة على عينة الدراسة وتوضيح الرؤيا لدى أفراد العينة حول مفردات الاستبانة وقد قام عدد من أفراد العينة بتسجيل ملاحظاتهم حول هذه المفردات وتم اخذ الإجابات من أفراد العينة وفرز هذه الإجابات وتبويبها . وبعد ثلاثة أسابيع تم توزيع استمارات الاستبانة مرة أخرى على أفراد العينة نفسها واستلام الإجابات منهم وبعد فرز الإجابات تبين إن (45) شخصاً من أفراد العينة كانت إجاباتهم ثابتة أي ما يعادل (90%) من عينة الدراسة وهي نسبة ثبات عالية للمقياس وتعد هذه النسبة مقبولة في الدراسات الإدارية .

**□ رأياً :- وصف عينة الدراسة :-**

تم تحديد عينة الدراسة بصورة قصديه ، حيث شملت عدداً من الدبلوماسيين والسفراء والوزراء المفوضين والملحقين ومدراء الأقسام في وزارة الخارجية، والجداول ( 3، 4 ، 5 ، 6 ، 7 ) يوضح خصائص عينة هذه الدراسة .

### 1- وصف عينة الدراسة بحسب الجنس :-

أوضحت النتائج الواردة في الجدول (3) إن اغلب أفراد العينة هم من الذكور إذ بلغت نسبة الذكور (70%) مقابل (30%) للإناث ، وهي نسبة منخفضة قياساً مع نسبة الذكور ، وهذا يشير إلى إن الوزارة تميل إلى تفضيل الذكور على الإناث في العمل فيها بسبب طبيعته.

#### جدول (3)

##### وصف عينة الدراسة بحسب الجنس

المتغيرات	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	الذكور	35	70%
	الإناث	15	30%
المجموع		50	100%

المصدر:- من إعداد الباحثة اعتماداً على استمارة الاستبانة

### 2- وصف عينة الدراسة بحسب الفئة العمرية :-

أما بخصوص الفئة العمرية فقد أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4) ، إن نسبة (42%) من أفراد العينة كانت أعمارها تتناهنز (أقل من 31 سنة) ، وقد مثلت هذه الفئة أعلى نسبة ، ثم تأتي بعدها فئة (31- 40) إذ بلغت نسبة هذه الفئة (28%) ، ثم بقية الفئات الأخرى ، وهذه النسب جيدة جداً لأن العمل في هذه الوزارة يتطلب امتلاك قدرات متميزة في العمل الدبلوماسي لذا يتطلب بذل جهد كبير ونشاط مستمر ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن هذه النسب تعكس درجة الحماس والنضج لدى أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة الدقيقة على فقرات الاستبانة نظراً لما يتمتعون به من خبرة جيدة في مجال عملهم .

#### جدول (4)

##### وصف عينة الدراسة بحسب الفئة العمرية

المتغيرات	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 30	21	42%
	30-39	14	28%
	40-49	10	20%
	50 فأكثر	5	10%
	المجموع	50	100%

المصدر :- من إعداد الباحثة اعتماداً على استمارة الاستبانة

1

### 3- وصف عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (5) ، إلى إن مانسبته (64%) من العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل الأكاديمي ، ثم تليها فئة الأفراد المبحوثين من حملة شهادة الماجستير فقد بلغت نسبة هذه الفئة (14%) ، بينما فئة الأفراد المبحوثين من حملة شهادة دبلوم عال فقد بلغت (10%) ، أما فئة حملة شهادة الدكتوراه فقد بلغت (10%) ، ثم تليها فئة الأفراد من حملة شهادة الدبلوم فقد بلغت نسبة هذه الفئة (2%) ، ومن خلال النسب أعلاه نجد ان العينة المبحوثة تمتلك القدرة في فهم فقرات الاستبانة واستيعابها مما ينعكس ايجابياً على النتائج النهائية للدراسة .

### جدول (5)

#### وصف عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
١	دبلوم	1	2%

64%	32	بكالوريوس	
10%	5	دبلوم عال	
14%	7	ماجستير	
10%	5	دكتوراه	
100%	50	المجموع	

المصدر :- من إعداد الباحثة اعتماداً على استمارة الاستبانة

#### 4- :- وصف عينة الدراسة بحسب إجمالي مدة الخدمة في العمل الدبلوماسي

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (6) ، إلى إن اغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خدمة في الوزارة تناهز (5 سنوات فأقل) سنة فقد بلغت نسبة هذه الفئة (88%) من عينة الدراسة ، ثم تليها فئة (16 سنة فأكثر) إذ بلغت نسبتها (6%) ، ثم تليها بقية الفئات الأخرى ، وهذه النسب تشير إلى ضعف الخبرات المترجمة لدى منتسبي هذه الوزارة لكون اغلب الدبلوماسيون من ذوي الخبرات القليلة نتيجة للتغير الذي أحدثته الحكومات المتعاقبة منذ 2003

#### جدول (6)

وصف عينة الدراسة بحسب إجمالي مدة الخدمة في العمل الدبلوماسي

المتغيرات	الخدمة في العمل الدبلوماسي	التكرار	النسبة المئوية
الدبلوماسي العمل في الخدمة	5 سنوات فأقل	44	88%
	6-10	2	4%
	11-15	1	2%
	16 سنة فأكثر	3	6%
المجموع		50	100%

المصدر :- من إعداد الباحثة اعتماداً على استمارة الاستبانة

#### 5- وصف عينة الدراسة بحسب الدورات التدريبية :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7) إلى إن أكبر نسبة من الأفراد المبحوثين التي بلغت (88%) قد شاركوا في دورات تدريبية مابين (1- 3) دورة ، ثم تلتها نسبة الأفراد

الذين شاركوا في دورات تدريبية مابين (4- 6) دورات إذ بلغت نسبتهم (12%) ، ثم جاءت بعدها نسبة الأفراد الذين شاركوا في دورات تدريبية مابين (7- 9) دورات، في حين بلغت نسبة الأفراد المشاركين في دورات تدريبية تتراوح مابين (10 فأكثر) دورة (0%) .

جدول (7)

وصف عينة الدراسة بحسب الدورات التدريبية

المتغيرات	الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
	3-1	44	88%
	6-4	6	12%
	9-7	لا يوجد	0%
	10 فأكثر	لا يوجد	0%
المجموع		50	100%

المصدر :- من إعداد الباحثة اعتماداً على استمارة الاستبانة

احد عشر:- وصف مجتمع الدراسة :-

وصف مجتمع الدراسة :-

لقد وقع الاختيار على وزارة الخارجية العراقية مجتمعاً لهذه الدراسة وذلك لما لهذا القطاع من دور حيوي ومهم في اختيار القيادات ، هذا يجعل من الضروري تكثيف الجهود العلمية والعملية الرامية إلى دعم الخارجية العراقية وجعلها قادرة على مواجهة كافة الصعوبات التي تقف في تطوير الجانب الدبلوماسي في بلدنا العزيز . وفيما يأتي نبذة مختصرة عن وزارة الخارجية العراقية :-

عمدت وزارة الخارجية العراقية منذ عام 2003 إلى وضع الدعائم الأساسية لبناء سياسة خارجية تعكس التغيير الجذري الذي حصل في العراق لخدمة مصالحه في المحافل الدولية . وحرصت الوزارة على تقديم صورة إيجابية بالانفتاح على العالم وإعادة العراق إلى مركزه المميز في المجتمع الدولي .

لقد قامت الوزارة بفتح (73) بعثة دبلوماسية و(13) قنصلية في مختلف دول العالم وقاراته , وعزمت بشكل جدي على تطوير الكادر الدبلوماسي بشكل مهني ,في الوقت نفسه عملت الوزارة

وكبار موظفيها على إعادة النظر بالقوانين المتعلقة بالخدمة الخارجية وتعديلها بما يتناسب مع المرحلة المقبلة.

لقد دأبت وزارة الخارجية على تنظيم شؤون عمل المركز والبعثات من خلال تحديث القوانين والأنظمة والتعليمات التي تنظم عمل دوائرها وقد جاء هذا النظام ليشكل الخطوة الثانية بعد صدور قانون الخدمة الخارجية، حيث احتوى على تفاصيل مهمة.

### **أثنا عشر :- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة :-**

من اجل اختبار فرضيات الدراسة وقياسها ، فقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية ، فضلاً عن توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية ( SPSS12 for windows ) والأساليب الإحصائية المستخدمة هي كالآتي :-

#### **1- التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب شدة الإجابة :-**

وذلك من اجل عرض إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها ، ومعرفة مستوى إجاباتهم بخصوص متغيرات الدراسة ومدى أهميتها ، ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .

#### **2- معامل الارتباط البسيط (Simple correlation coefficient) :-**

وقد استخدم في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، هذا فضلاً على تحديد الاتساق والتناغم الداخلي لفقرات الاستبانة الخاصة بعلاقة التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية وأثرهما في صنع القرار الاستراتيجي .

#### **3- الانحدار البسيط :- (Simple Regression) :-**

المعنوي للمتغيرات المستقلة الرئيسة والفرعية في المتغير المعتمد الرئيسي .

#### **4- معامل التحديد ( $R^2$ ) :-**

يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .

#### **5- اختبار (T) :-**

وقد تم استخدامه لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات الدراسة .

**6- اختبار (F) :-** وقد تم استخدامه في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين

متغيرات الدراسة .

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول :-

التحديات البيئية

المبحث الثاني :-

خصائص القيادة الدبلوماسية

المبحث الثالث :-

صنع القرارات الاستراتيجية



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### تمهيد :-

اختص المبحث الأول من هذا الفصل لبيان المهاد النظري للدراسة من خلال توضيح الإطار الفكري للتحديات البيئية من حيث المفهوم والأنواع ، والتقسيمات، بأهم مؤشرات لها (ضعف الاستقرار الأمني ، والاختلاف السياسي ، والاعتمادية الاقتصادية ) أما المبحث الثاني فقد أهتم بعرض الإطار النظري والمفاهيمي لخصائص القيادة الدبلوماسية من حيث المفهوم ، ووجهة نظر الإسلام في القيادة ، والأنماط القيادية، وخصائص القيادة ، نشأة الدبلوماسية وإاريخها ، بأهم مؤشرات لها { (الإيمان بالنظام السياسي الجديد، والقدرة على الإقناع، والخبرة الدبلوماسية، والمظهر اللائق وحسن التصرف، والتفكير الدبلوماسي، وضبط النفس) (الصبر) } أما المبحث الثالث فقد م من خلاله عرض الإطار النظري والمفاهيمي لصنع القرارات الإستراتيجية من حيث المفهوم ، والأهمية ، والتصنيف، والنماذج ، والمدخل ، والمراحل، بأهم مؤشرات لها (أدراك المشكلة ، وشخيص أسباب المشكلة ، وطوير البدائل ، وقويمها البدائل ، واختيار البديل ، والتنفيذ والرقابة ) .

## الفصل الثاني

المبحث الأول : التحديات البيئية (ضعف الاستقرار الأمني، والاختلاف السياسي ، والاعتمادية الاقتصادية )

المبحث الثاني : الخصائص القيادية الدبلوماسية { (الإيمان بالنظام السياسي الجديد، والقدرة على الإقناع، والخبرة الدبلوماسية، والمظهر اللائق وحسن التصرف، والتفكير الدبلوماسي، وضبط النفس) (الصبر)

المبحث الثالث : صنع القرارات الإستراتيجية (أدراك المشكلة ، وشخيص أسباب المشكلة ، وطوير البدائل ، وقويم البدائل ، واختيار البديل ، والتنفيذ والرقابة )

## الفصل الثاني

### المبحث الأول

#### التحديات البيئية المفهوم والأنواع

يشهد عالمنا المعاصر منذ عقد الثمانينات من القرن الماضي وحتى اليوم , أحداثا عالمية متسارعة أحدثت تحولات جذرية وعميقة في النظام الاقتصادي والسياسي والبيئي العالمي , أسفرت عن نتائج وتطورات مهمة , وضعت العالم وشعوبه المختلفة في القرن الحادي والعشرين أمام متطلبات وتحديات جديدة وجعلته يبحث عن سبل مختلفة تمكنه من تلبية احتياجات العصر ومواجهة تحدياته . وبالرغم من تنوع وتعدد هذه التحديات والمتطلبات إلا أن التحديات البيئية تقع في موقع الصدارة , لأنها تشكل الأساس لحل المعضلات والوفاء بما تبقى من الاحتياجات , ولهذا نجد بلدان وشعوب العالم المختلفة تبحث عن وسائل وآليات فاعلة تساعد على النمو والتطور بدنياميكية مناسبة . وقبل إن نحدد ما هي التحديات البيئية كمصطلح عام لابد من تناول شطري المصطلح وهما التحديات ثم البيئة.

#### أولا - التحديات Challenges

إن منظمات الأعمال وفي مختلف مراحل حياتها تتعرض إلى العديد من التحديات التي قد تدفعها إما إلى النجاح أو إلى الإخفاق . وقد أشار عدد من الدراسات لذلك, إذ تعدها المتغير الأساس في بقاء المنظمة أو انسحابها من العمل , من خلال انسجامها وتطابقها مع البيئة التي تعمل بها. إلا أن المتبع للأدبيات يلاحظ عدم وجود تعريف واحد , متفق عليه يصلح أن يكون شاملا وجامعا لمفهوم التحديات , إذ أن هناك عدداً من التعريفات المقدمة لهذا المفهوم , ويرجع ذلك إلى اختلاف ونظرة كل باحث لهذا المفهوم .

فيشير (Handscombe & Norman,1993:1) إلى ان التحديات إحدى القضايا الحرجة التي تواجه الإدارة العليا في مختلف الأوقات ,منطلق من مهمة إدارة الأعمال لبلوغ القيادة الإستراتيجية التي بواسطتها يمكن فهم الأدوات ذات العلاقة بإعمال بعينها.

وإما (Alktafaji,1995:15) فيرى ان التحديات تشكل مصدراً خطراً ينبغي توظيف القدرات لها لتحقيق النجاح في ظل عالم تسوده التكنولوجيا, والهيمنة الاقتصادية واللغة العسكرية والقوة.

وقد أشار (Chisnall,1995:432) إلى التحديات من خلال ربطها بحركية التغيرات في البيئة العالمية.

ويرى (Robbins,1998:8-12) ان التحديات والفرص تتباين بكيفية استعمال المديرين مفاهيم السلوك التنظيمي لمراجعة القضايا الأكثر حرجا , وتحديد الإبصار الموجهة لتشخيص المشكلات ومعالجتها .

وقد حلل (Laudon&Laudon,2000:34) تحديات الأعمال عبر تطبيق إستراتيجية الكلفة المنخفضة والالتزام بالمديونية وضعف العمليات وتقرير الإجراءات,مستفيدا من نظم المعلومات وما تهيئه تكنولوجيا المعلومات.

ويهيئ الاختلاف تعدد في وجهات النظر وإدراك التحديات والوعي بمصادر ها وشدة قوتها وتأثيرها في تحقيق أهداف عليا (الخفاجي, 2001: 465).

"والتحدي هو ذلك الوضع الذي يمثل وجوده أو عدم وجوده تهديدا أو إضعافا , أو تشويها ,كليا أو جزئيا ,دائما كان أو مؤقتا , لوجود وضع أخر يراد له الثبات والقوة والاستمرار " فمثلا التحدي الثقافي يمثل تهديدا أو خطرا أو إضعافا أو تشويها , لوضع أي منظومة ثقافية فيصح أن يطلق عليه لهذا السبب التحدي الثقافي (زكريا, [www.alwhdah.com/print.php](http://www.alwhdah.com/print.php), 2003).

وفي تعريف أخر للتحديات نصه أن " التحديات هي تطورات أو متغيرات أو مشكلات أو صعوبات أو عوائق نابعة من البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية (فتحي, 2005: 15-17)

وتأخذ التحديات ألوانا شتى كونها تتصف بالغموض والحركية والعدائية والتعقيد, فضلا عن تنوع مجالات دراستها واتجاهاتها ومدى المعرفة التنظيمية والإدارية في رصدها (طالب,الغزالي,2009:19).

وترى الباحثة أن وجود التحديات أمر طبيعي لكل فرد ومنظمة ومجتمع والمهم هو في كيفية مواجهة هذه التحديات بشكل فاعل وتحويلها إلى قوى دافعة ومحفزة للنمو والتطور واتخاذ القرارات

الإستراتيجية الدقيقة . ويقصد بالتحديات هي كل ما يمثل تهديداً معيناً أو تغييراً لوضع راهن أو صعوبة من الممكن أن تواجه الفرد والمنظمة نابعة من البيئة الخارجية .

### ثانياً: البيئة Environment

أما الشطر الثاني من المصطلح وهو البيئة فقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في إعطاء مفهوم محدد لها مما ولد صعوبة كبيرة بسبب ما ينجم عن عدم تطابق آراء هؤلاء الكتاب في تناول هذا المفهوم ومعالجة أبعاده ومتغيراته، ولاسيما بعد ظهور الاتجاهات الحديثة في نظرية المنظمة مثل نظرية الأنظمة المفتوحة والنظرية الشريطية والتي تشبه المنظمة بالكائن الحي الذي يسعى إلى التغيير تبعاً للتغيرات البيئية (سليمان، 1998:4).

إذ يعد مصطلح البيئة من المصطلحات اللامعة في عصرنا الحاضر لما له من تأثير صميمي في معطيات الحياة، ونظراً لما يبتغيه البحث العلمي من دقة يتوجب علينا تحديد أصوله التاريخية: يعود الأصل اللغوي لكلمة البيئة في اللغة العربية إلى الجذر (بؤا) الذي اخذ منه الفعل الماضي (باء) قال ابن منظور في معجمه الشهير لسان العرب باء إلى الشيء أي رجع إليه وذكر في المعجم نفسه معنيين قريبين من بعضهما لكلمة تبوأ،

الأول: إصلاح المكان وتهيته للمبيت فيه.

الثاني: بمعنى النزول والإقامة (Http:www.Islam online.net).

أما مصطلح (Environment) فهو مشتق عن اللغة الفرنسية وتحديداً من المفردة (Environner) (الخوام، 2001: 63).

وبهدف إرساء التصورات النظرية للشطر الثاني من مصطلح التحديات البيئية لا بد ان نورد عدداً من التعريفات الخاصة بالبيئة .

( Jones, 1999:222 ) فيرى بأنها "مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة التي لها قوة كامنة للتأثير في طريقة أداء المنظمة ووصولها إلى الموارد النادرة".

وينظر (الهيبي والطويل, 1999:227) إلى البيئة على أنها "تشمل كل المؤثرات الاجتماعية والسياسية والقانونية والثقافية المحيطة بالأفراد والمحددة لأدائهم والمؤثرة في اتجاهاتهم".

وقد بين (السالم, 2000:101) إن البيئة هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية .

يرى (القيوتي, 2000:166) بان "البيئة هي الأكثر تحديدا وتأثيرا في التنظيم إذ تؤثر بشكل مباشر بدءا من المناخ التنظيمي السائد داخل الشركة وصولا إلى الأطراف ذات العلاقة مع التنظيم".

ويشير (Daft, 2003:75) إلى البيئة "جميع العوامل التي تكون خارج محيط المنظمة والتي لها القدرة على التأثير في كل المنظمة أو في جزء منها".

وأشار (Weleen and Hunger, 2004) بان البيئة تعني "العناصر او المجموعات التي تؤثر مباشرة في المنظمة ومن ثم تتأثر بها مثل الدولة, والمجتمع لمحي, والموردين, والمنافسين, والعملاء, والممولين, والعاملين, ونقابات العمال".

ويرى (Daft: 2009:138-139) البيئة هي " كل شيء خارج المنظمة , أو هي كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة ولها احتمال كبير أن تؤثر في المنظمة ككل أو في جزء منها".

والبيئة هي أهم مصادر التحديات التي تواجه أي منظمة لذلك اهتم الكتاب والباحثون بتحليل البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة لمعرفة أهم التحديات التي تواجه المنظمة ومن ثم وضع الحلول المبتكرة والمناسبة لها .

### ثالثا: أنواع البيئات

هناك تقسيمات عدة للبيئة يعبر كل واحد منها عن وجهة نظر معينة, من الأوائل الذين صنفوا البيئة كل من :-

(March and Simon, 1958:23) حيث صنفا البيئة على أنها إما بيئة غير ضارة للمنظمة, وإما بيئة عدائية وقد بينا أن البيئة غير الضارة هي تلك التي تكون فيها الموارد متوفرة ويسهل الحصول عليها من لدن الموردين, والمنافسة بين أعضاء الصناعة هادئة وليست عنيفة. إما البيئة العدائية فإنها

تتصف بشحه الموارد وعدم قبول الزبائن لمنتجات المنظمة والمنافسة بين أعضاء الصناعة الواحدة .  
(الجادر,2007:11).

وهناك من قسمها على ثلاثة مستويات وهي البيئة العامة, وبيئة المهمة , والبيئة الداخلية  
(Certo,etal,1995:32-34).

وهناك من أشار إلى وجود مستويين للبيئة هما البيئة الخارجية والبيئة الداخلية حيث صنفها كل  
من (Ivancevich,etal,1997:59) و (Barney&Hesterly,2006:35) و  
(Carpenter&Sanders,2009:108) .

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين والكتاب في طريقة تقسيم البيئة إلا إن الهدف واحد إلا وهو تحديد  
المتغيرات البيئية بشكل دقيق لتمكين المدراء من تحديد المتغيرات الجوهرية المؤثرة في أعمال  
وقرارات المنظمة بشكل دقيق سواء كانت داخلية أو خارجية (البرواري,البر زنجي,2002:152).  
إما أهم التقسيمات البيئية:

### 1- البيئة الداخلية وعواملها Internal Environment:

لقد أهتم العديد من الكتاب بدراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث مفهومها وعواملها بوصفها تؤثر  
في بقاء واستمرار المنظمة مما يتطلب الفهم والإدراك العميق لعوامل هذه البيئة , وهي عوامل القوة  
والضعف التي تعمل على تعزيز الإستراتيجية التي تكون بمنزلة المحيط الذي يتم في إطار أنجاز  
العمل. وأيضاً التعرف على البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال , وذلك لغرض تحديد عناصر القوة  
والضعف في المنظمة وهو الأمر اللازم لتحديد ما هي الفرص التي يمكن أن تستغلها , وما هي  
التحديات والمخاطر المتوقعة وما هي أساليب مواجهتها حيث ليست هناك منظمة أعمال تمتلك  
عناصر قوة متميزة في جميع مجالاتها وفعاليتها وأنشطتها الاقتصادية والإدارية , لذا لابد من تحديد  
ما هي جوانب القوة والضعف في أدائها الإداري أو الوظيفي لهذا يجب التعرف على العوامل الداخلية  
من أجل إيجاد عدد من البدائل الإستراتيجية لاستثمار الفرص البيئية المتاحة أو لتجنب المخاطر  
والتحديات في البيئة الخارجية.

أ- مفهوم البيئة الداخلية

يرى (Samuel, etal , 1995,36) البيئة الداخلية على أنها القوى التي تعمل داخل الشركة مع التطبيقات الخاصة بإدارة الأداء المنظمي التي تنبثق من الشركة ذاتها والتي تعرف وبشكل جمعي , النقاط المضطربة التي تحتاج إلى تقوية وتعزيز القدرات الجوهرية التي تتمكن الشركة من رعايتها وبنائها .

ويشير (David,etal,1998,10) إلى ان البيئة تتضمن متغيرات (نقاط القوة والضعف داخل الشركة ) التي تكون تحت السيطرة الإدارية .

وترى (الحمداني , , 2000, 11) إن البيئة الداخلية تشمل كل ما يحدث داخل حدود الشركة التي تؤثر من الداخل وتتمثل بالنواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل الشركة .

إن البيئة الداخلية تتضمن العوامل التي تقع ضمن حدود الشركة التي يمكن السيطرة عليها من لدن الإدارة العليا للشركة (Daft, 2003 ,88) .

ب- عوامل البيئة الداخلية

فيما يتعلق بالعوامل المكونة للبيئة الداخلية أشار عدد من الباحثين والكتاب إلى جملة منها نوردتها في الجدول الآتي :

الجدول (8)

العوامل البيئية في منظور عدد من الباحثين

عوامل البيئة الداخلية	الكاتب
البيئة الداخلية تشمل الهيكل , والثقافة , والموارد.	Wheelen&Hunger,1996:50
تتكون من البناء التنظيمي للمؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة ومواردها المتاحة .	القطامين,2002 : 63

الراوي, 2005: 6	الهيكل التنظيمي, والاتصالات, والتدريب.
الحسيني, 2006: 93	تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي والموارد والثقافة التنظيمية .
الجادر, 2007: 32	الهيكل التنظيمي, والثقافة التنظيمية , والعوامل التسويقية, والعوامل الإنتاجية, وعوامل إدارة الموارد البشرية, والعوامل المالية.
حبتور , 2007: 192	الهيكل التنظيمي , والثقافة التنظيمية, والموارد.
الظاهر, 2009: 93	إن العوامل تتمثل بالعناصر البشرية, والهيكل التنظيمي , أدوات وأساليب تقديم الخدمة, والفلسفة والأنماط الإدارية, والنظم الإدارية والمعلوماتية.

المصدر :من أعداد الباحثة اعتمادا على الأدبيات الإدارية

## 2- بيئة المهمة وعواملها Task Environment

بالإضافة للبيئة الداخلية على المدراء الاهتمام بالبيئة التنافسية (أحيانا تسمى البيئة الخاصة أو بيئة المهمة أو بيئة الصناعة). كما إن طبيعة المنافسة في الصناعة وربحية المنظمات تتأثر بشكل مباشر بالبيئة التنافسية . وهذه البيئة تتكون من عدة عناصر تكون متعلقة بإستراتيجية المنظمة . وهذه العناصر هي المنافسون (الحاليون والمحتملون ) والزبائن والمجهزون . والمنافس المحتمل قد يتضمن مجهز يهتم بالتكامل الأمامي (Dess ,etal, 2007:57) .

أما القوى التنافسية في نظر (David,2007:94) فهي جزء مهم من معرفة البيئة الخارجية أي معرفة المنافسين وتحديد نقاط القوة والضعف لهم ومستوى قدراتهم وفرصهم وتهديداتهم وأهدافهم واستراتيجياتهم . وجمع المعلومات عن المنافسين وتقويمها يعد أساسياً في نجاح صياغة الإستراتيجية ومعرفة المنافسين الأساسيين وليست مسألة سهلة دائماً لان عدداً من المنظمات لها أقسام تتنافس في صناعات مختلفة .



ويرى (Daft,2001,130) بان بيئة المهمة هي تلك المتغيرات التي تتفاعل معها المنظمة بشكل مباشر وتؤثر في أهدافها .

وتتضمن البيئة الخاصة القوى التي تؤثر في المنظمة وفي غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة أو بدائل عن بعضها البعض ويمكن إن يطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل بها وتتنافس مع غيرها من المنظمات (عوض,2001:106) .

كذلك عددا (السالم, 2000: 110-111) متفقا مع كثير من الكتاب والباحثين حول مفهوم البيئة بأنها ذلك الجزء من البيئة الذي يرتبط على نحو مباشر بتحقيق أهداف المنظمة , والذي يتكون من عوامل حاسمة يمكن إن تؤثر في فاعلية المنظمة ايجابيا أو سلبيا وإنها تخضع للتغيير مع تغير الظروف واعتمادا على المجال الذي تختاره.

وتعرف بيئة المهمة أيضا بأنها جميع عوامل البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر في المنظمة (سليمان,2004: 39) .

وتمثل مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا في جميع المنظمات العاملة في صناعة ما . وتشمل هذه المتغيرات حالة المنافسة بين المنظمات الموجودة , والمنافسين المحتملين , والموردين , والمشتريين , والمنتجات البديلة , فضلا عن القوى الأخرى المرتبطة بأصحاب المصالح (جلاب &ورشيد,2008:115) .

ويشير (القطامين,2002:59) إلى تلك البيئة بأنها ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة ,تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها .ومن أمثلتها المنافسون والموردون والمستهلكون والعاملون في المؤسسة والمنظمات الخاصة بحماية البيئة وحماية المستهلك والمؤسسات الحكومية والتعليمية والمجتمع المحلي الذي تعمل فيه المنظمة .والذي يطلق عليهم (أصحاب المصالح).

ويشير (الحريم ,2003,48) إلى ان بيئة المهمة تشمل تلك المتغيرات البيئية ذات الصلة المباشرة في تحديد أهداف الشركة وتحقيقها وتعد هذه البيئة الأكثر أهمية بالنسبة للمدراء في الشركة كونها تشمل الظروف والعوامل التي يمكن إن تؤثر سلبا أو إيجابا في نمو الشركة وبقائها .

وإما (حبتور, 2007: 160) فيعرفها أنها الخصائص والعناصر والمتغيرات التي تميز صناعة معينة عن غيرها من الصناعات ومن أهم هذه الخصائص عدد المنتجين والموردين وتدخّل الدولة, والمنتجات والتكاليف أي البنية الخارجية الخاصة بالشركة وتنظيمها الداخلي. وبناء على ما تقدم وبغض النظر عن المصطلحات المختلفة المستخدمة في بيان مفهوم البيئة فإن بيئة المهمة هي البيئة التي تحتوي على تلك العناصر أو المكونات والعوامل التي تؤثر بشكل مباشر في عمل المنظمة أو تحقيق أهدافها بشكل فعال وتختلف البيئة العامة عن هذه البيئة وذلك لأن المنظمات قد تشترك بوجود بيئة عامة لها وتتكون من القطاعات (الاقتصادية والاجتماعية والحكومية والسياسية....) ولكن أن لكل منظمة بيئتها الخاصة فالأنشطة التي تقوم بها قد تعكس المكونات المختلفة للبيئة الخاصة لتلك المنظمة, وبالتأكيد فإن عددا من العوامل البيئية قد تعد أكثر أهمية من غيرها في وقت معين, أي أن العوامل المؤثرة في بيئة المهمة قد لا تؤثر بشكل متساو في عمل المنظمة في وقت محدد. أما بصدد عوامل بيئة المهمة فقد اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد العوامل المكونة لها.

### الجدول (9)

#### عوامل بيئة المهمة من منظور عدد من الباحثين

الكاتب	عوامل بيئة المهمة
المغربي, 1999: 22	حددها بالمنافسين, والمجهزين, والعوامل الدولية, والمساهمين, ونقابات العمال
السيد, 2000: 109	حددها بالمنافسين, والمستهلكين, والمنظمات العمالية, الوكالات الحكومية, الموردين
القریوتي, 2000: 167-168	العوامل البيئية بالمنافسين, والزبائن, والتقنية ذات العلاقة, وغرفة الصناعة, وشركات دولية, العوامل الدولية, وكالات التنظيم القانونية للمساهمين, ونقابات العمال
الحمداني, 2000: 26-15	حددها بالمنافسين, والمجهزين

المنافسون, والمجهزون, والزبائن, القوانين والتشريعات الحكومية	الكوراني, 2001:18
المنافسون, والمجهزون, والزبائن, والقوانين والتشريعات الحكومية	Hill&Jones,2001:81
المنافسون, والمزودون, والمستهلكون, والحكومة, ونقابات العمال, والموظفون, المساهمون, والمجتمع المحلي, ولجان حماية المستهلك, والمؤسسات المالية.	القطامين, 2002:61
المنافسون, والمجهزون, والمستهلكون, والتكنولوجيا, والتشريعات الحكومية	المعمار, 2002:18
المنافسون, والمجهزون, والزبائن, والتشريعات الحكومية	Daft,2003:80
إلى أن العوامل تتمثل بالمنافسين, والمجهزين, والزبائن, ونقابات العمال, وجماعات الضغط العامة, والجهات والأجهزة المنظمة.	الحريم, 2003:49
الزبائن, والمجهزون, والمنافسون, القوانين والتشريعات الحكومية, والتقانة.	المولى, 2005:6
المنافسون, والمستهلكون, والموردون, والحكومة, والمنظمات العالمية.	حبتور, 2007:161
المجهزون, وسلع بديلة, ومشترون, ومشترون جدد, وشركات منافسة	Thompson,2008:51

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الأدبيات الإدارية

وعلى الرغم من هذا التباين إلا أن هناك اتفاقاً على العوامل الأكثر شيوعاً وكذلك حدها كثير من الكتاب والباحثين والمتمثلة (بالمستهلكين والمجهزين والمنافسين والتشريعات الحكومية).

### 3- البيئة العامة (البيئة الخارجية) General Environment

إن البيئة العامة تتكون من عناصر لها آثار هائلة في إستراتيجية المنظمة, عادة ما يكون للمنظمات قدرة قليلة على التنبؤ باتجاهات وإحداث البيئة العامة وتكون أقل قدرة على التحكم بهذه البيئة. على سبيل المثال يصعب التنبؤ بالإحداث السياسية مثل نتائج مفاوضات السلام في الشرق الأوسط كما يصعب التنبؤ بالقطاع الاقتصادي واثر تغيرات أسعار الفائدة قصيرة الأمد على هذا القطاع فيما إذا قرر الاحتياطي الأمريكي مثلاً تخفيض سعر الفائدة. كما يمكن ملاحظة تأثير ظهور الانترنت في الاقتصاديات الوطنية والدولية, تلك الآثار التي لا يمكن التنبؤ بها حتى قبل عشر سنوات أو أكثر بقليل.

ويرى (Dess,etal,2008:44) ان البيئة العامة تمثل العناصر الخارجية التي تكون عادة خارج نطاق سيطرة المنظمات وتؤثر بشكل كبير في إستراتيجية إي منظمة ويصعب التنبؤ عادة باتجاهات البيئة العامة في المنظمة,

وتتكون البيئة الخارجية للمنظمة من مجموعة العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تتفاعل فيما بينها لإحداث تأثيرات مختلفة عليها بدرجات متفاوتة من خلال ما تخلقه من فرص أو تحديات تؤثر في أدائها. وتنقسم البيئة الخارجية عادة على عدة مستويات لم يتفق الباحثون على عددها (جلاب & رشيد 2008:105)

وقد أشار (الحسيني,2006:69) إلى ان البيئة الخارجية العامة للمنظمة تتمثل بتلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة, ولكن المنظمة لا تستطيع إن تؤثر فيها. فهي متغيرات تؤثر في المنظمة ولا تؤثر فيها المنظمة, ونجاح المنظمات أو إخفاقها يعتمد وبدرجة أساسية على قدرة المنظمة في خلق درجة عالية من التوائم بين أنشطتها و البيئة التي تعمل بها. وفيما يأتي جدول بعوامل البيئة الخارجية:

الجدول (10)

عوامل البيئة الخارجية في منظور عد من الباحثين

الكاتب	عوامل البيئة الخارجية
Hitt,etal,2004)	إن البيئة الخارجية يمكن إن تنقسم على ثلاثة مستويات هي البيئة العامة والبيئة الصناعية والبيئة التنافسية س
Dess,etal,2007:49	و تقسم البيئة العامة على ستة قطاعات هي الديمغرافية والاجتماعية الثقافية والسياسية القانونية والتكنولوجية والاقتصادية والدولية
Hitt&etal,2007:36	وقسم البيئة العامة على ستة عناصر هي القطاع الديمغرافية والاقتصادية والسياسية القانونية والقطاع الاجتماعي الثقافي والقطاع التكنولوجي والقطاع الدولي
David,2007:83	تقسيم القوى الخارجية إلى خمسة أصناف رئيسة وهي القوى الاقتصادية ،والقوى الاجتماعية ،والثقافية ،والديمغرافية والبيئية ،والقوى السياسية والحكومية والقانونية ،والقوى التكنولوجية ،والقوى التنافسية.
Carpenter&Sanders,2009:110	قسم العوامل الخارجية إلى ستة أصناف هي السياسية والثقافية والاجتماعية البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والقانونية .

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المصادر السابقة

إن التغيير في القوى الخارجية يترجم إلى تغييرات في طلبات الزبائن لكل من الخدمات والمنتجات الخاصة بالزبون والمنتجات الصناعية . إن القوى الخارجية تؤثر في أنواع تطور المنتج وطبيعة موقع المنظمة في السوق واستراتيجيات تقسيم السوق ونوع الخدمة المعروضة وخيار المنظمات في البيع والاكتساب . والقوى الخارجية تؤثر بشكل مباشر في كل من المجهزين والموزعين . كما إن تعريف وتقويم الفرص والتهديدات الخارجية يمكن المنظمات من تطوير رسالة واضحة لتصميم الاستراتيجيات من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأمد ولتطوير السياسات لتحقيق الأهداف السنوية, كما أن زيادة التعقيد لمنظمات اليوم تم إثباته في الأقطار النامية التي ازدادت قدراتها فأصبحت تنافس بشكل قوي في الأسواق العالمية . وقد أصبحت المنظمات والبلدان الأجنبية تحاول التعلم والتكيف والابتكار من أجل المنافسة الناجحة في الأسواق (Jones,2007:60) . والعلاقات بين هذه القوى والمنظمة تظهر في الشكل الآتي.



الشكل (3)

العلاقات بين قوى البيئة الخارجية والمنظمة

Source :Fred R. David,2007,Strategic Management :Concepts and Cases  
11<sup>th</sup> Edition;F.S.C.P.83

وفيما يأتي بيان لأبرز تقسيمات البيئة:

#### أ- القوى الاقتصادية **Economic Forces**:

هي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر في المجتمع بمؤسساته كافة. ومنها حالات الوضع الاقتصادي العام من حيث التضخم أو الركود أو النمو واعتماد الاقتصاد على الآخر في عمليات الاستيراد، فقد ازداد عدد العوائل ذات الدخلين (الزوج والزوجة) في الاتجاه الاقتصادي وأصبح الأفراد يطلبون علاوات على الوقت. وقد أصبحت الخدمات المقدمة للزبائن والعمليات الخالية من المشكلات في المنتجات وخدمات الصيانة الموثوقة أصبحت أكثر أهمية اليوم. وأصبح المجتمع أكثر ميلاً للإنفاق من أجل الخدمات الجيدة إذا كانت هذه الخدمات تحد من حالات عدم الثقة (Jones,2007:60).

وبطبيعة الحال فإن هذه الأوضاع تؤثر في عمل المؤسسة بطرائق مختلفة، فمتطلبات العمل في ظل الركود تختلف عن تلك التي في ظل النمو أو التضخم. ثم إن التأثير يختلف من وضع إلى آخر بالنسبة إلى عمل المنظمة (القطامين,2002: 62).

أما (حبثور, 2007: 137) فيقصد بالعوامل الاقتصادية تلك المجموعة التي تكون ذات تأثير خاص وفعال في مسار عمل المنظمة وهي تشير إلى توجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل في إطاره المنظمة كتوجهاته في معدل الفائدة، والدخل القومي، ومعدلات النمو، والنتائج القومي، ومتوسط دخل التجارة الدولية وصلتها بميزان المدفوعات.

وتؤثر القوى الاقتصادية في الصحة والرفاهية العامة للأمة أو الاقتصاد الإقليمي، التي تؤثر بالمقابل في قدرة الشركات والصناعات على تحقيق العائد الملائم. والقوى الاقتصادية الأربع هي معدل نمو الاقتصاد وأسعار الفائدة، وأسعار صرف العملات، ونسب التضخم المالي (أو الانكماش). والنمو الاقتصادي يميل إلى زيادة الضغوط التنافسية داخل الصناعة لأنه يقود إلى الاتساع في نفقات الزبون. وهذا يعطي الشركات فرصة للتوسع وكسب أرباح أعلى. والتدهور يزيد الضغوط التنافسية ومن ثم يؤدي إلى انخفاض عدد الزبائن. وبسبب حروب الأسعار ومستوى الفائدة ينخفض الطلب على منتجات الشركة (Hill&Jones,2008:42-43).

إن العوامل الاقتصادية لها اثر مباشر في جاذبية الاستراتيجيات المتنوعة . على سبيل المثال عندما ترتفع أسعار الفائدة فان التمويل المطلوب للتوسع الرأسمالي يصبح أكثر كلفة أو حتى غير متوفر . وعندما ترتفع أسعار الفوائد فان الدخل المتاح للأفراد يتناقص ومن ثم يتناقص الطلب على السلع . وعندما تزداد أسعار الأسهم فان الرغبة في التمويل من خلال أسواق رأس المال تصبح أكثر كلفة وهذه العناصر هي (David,2007:85) :

الجدول (11)

أهم العوامل الاقتصادية في البيئة الخارجية

1- الانتقال إلى اقتصاد الخدمة	2- عوامل الاستيراد والتصدير
3- وافر الائتمانات	4- تحول الطلب إلى أصناف أخرى من السلع والخدمات
5- مستوى الدخل القابل للإنفاق	6- رغبة أو ميل الأفراد للإنفاق
7- أسعار الفائدة	8- نسب التضخم
9- نسب أسعار أسواق النقد	10- عجز الموازنة الحكومية
11- جهات الإنتاج الإجمالي المحلي	12- نماذج الاستهلاك
13- جهات البطالة	14- مستويات إنتاجية العاملين
15- جهات سوق الأسهم	16- اختلافات الدخل في المناطق وجماعات المستهلك
17- قلبات الأسعار	18- السياسات النقدية
19- نسب الضرائب	20- سياسات منظمة أوبك النفطية .



Source :Fred R. David,2007,Strategic Management :Concepts and Cases 11<sup>th</sup>  
Edition;F.S.C.P.85

إن القطاع الاقتصادي له اثر كبير في كل الصناعات من المجهزين للمواد الأولية إلى مصنعي السلع والخدمات كما انه يؤثر في كل المنظمات الخاصة بالخدمات والحكومة والقطاعات غير الربحية . واهم المؤشرات الاقتصادية أسعار الفائدة ونسب البطالة ومؤشر سعر المستهلك والناتج الإجمالي المحلي وصافي الدخل القابل للإنفاق. فزيادة أسعار الفائدة لها اثار سلبية في صناعة بناء المنازل ولكن ليس لها اثر في صناعات خاصة بالمنتجات الاستهلاكية الضرورية للمستهلك مثل العقار الطبي أو المواد الغذائية الأساسية (Dess,etal,2007:56).

وقد بين (Robbins&Coulter,2007:102) إن هناك مؤشرات أخرى تكون مرتبطة بأسواق الأسهم . وربما أكثرها يظهر في مؤشر داو جونز الصناعي (DJIA) اذ يتكون من 30 شركة صناعية كبيرة . فعندما يزداد مؤشر سعر الأسهم فان دخل المستهلك يرتفع ومن ثمَّ يزداد الطلب على السلع الكمالية مثل المجوهرات والسيارات ,ولعل من أهم أسباب التخلف الاقتصادي للدول النامية والعراق احدها هو الاعتماد على مصدر وحيد هو النفط وازدياد نسب البطالة بسبب سوء استخدام التنمية الاقتصادية والاعتماد الكلي على الاستيراد من الخارج وإيقاف وتعطيل الصناعات المحلية .

وترى الباحثة إن العوامل الاقتصادية تعد من أهم التحديات التي تواجه صناعات القرارات الإستراتيجية اذ يكون لها تأثير مباشر في قدرة أية منظمة على تحقيق الأرباح وتجنب الخسائر الناتجة عن التقلبات الاقتصادية المتكررة .

## ب - القوى الاجتماعية والثقافية والديمغرافية والبيئية Societal Culture and Demographic Environment Forces

إن التغيرات الاجتماعية والثقافية والديمغرافية والبيئية لها اثر كبير في كل المنتجات والخدمات والأسواق والزبائن . وقد أصبحت جميع المنظمات الصغيرة والكبيرة الهادفة للربح تواجه تحديات من ظهور الفرص والتهديدات الناتجة عن التغيرات الاجتماعية والثقافية والديمغرافية والبيئية . ودولة اليوم تختلف في مقوماتها عن الدولة بالأمس وقد تكون التغيرات في المستقبل اكبر . وان التوجهات

في القوى الاجتماعية والثقافية والديمغرافية والبيئية تشكل طريقة حياة الشعوب وعملهم وإنتاجهم واستهلاكهم (John B. Miner,2006:159).

لذا فإن القوى الديموغرافية هي نتائج التغيرات في خصائص السكان مثل العمر والجنس والأصل العرقي والعنصر والطبقة الاجتماعية والتوجه الجنسي وهذه القوى تقدم للمدراء الفرص والتهديدات في البيئة العامة وكذلك فإن الاتجاهات الجديدة أوجدت أنواعا جديدة من المستهلكين ومن ثمَّ الحاجة إلى منتجات وخدمات مختلفة واستراتيجيات مختلفة . فطريقة المعيشة ومستوى أرباب البيوت العزاب والمستوى الخاص بأعمار السكان يؤثر في التوجهات الإستراتيجية لكل المنظمات المرتبطة بهذه التغيرات (Hill&Jones,2008:45).

وقد بين (Dess,etal,2007:51) إن القطاع الديمغرافي يعد القطاع الأسهل على الفهم من عناصر البيئة العامة. وهو يقع أساساً للعديد من التغيرات في المجتمع . فالديمغرافية تتضمن عناصر مثل متوسط أعمار السكان وارتفاع أو انخفاض مستوى الفقر والتغير في المكونات الأخلاقية والتوزيع الجغرافي للسكان والتفاوت في مستويات الدخل . واثر الاتجاهات الديمغرافية يختلف من صناعة إلى أخرى مثله مثل باقي القطاعات في البيئة العامة .

وقد أشار (Hutchison,2007:486) إلى أن القوى الاجتماعية والثقافية تؤثر في القيم والمعتقدات ونمط الحياة في المجتمع ومن أمثلة هذه القوى ارتفاع نسبة مشاركة المرأة في قوى العمل والعائلات ذات الدخل المزدوج وزيادة عدد العمال المؤقتين والاهتمام الكبير بالحماية الصحية والاهتمام الكبير بالبيئة وتأجيل الحصول على الأطفال عند المتزوجين . وبعض هذه القوى تحسن من مبيعات المنتجات والخدمات في العديد من الصناعات ولكنها تقللها في صناعات أخرى . فزيادة عدد النساء العاملات يزيد من الحاجة إلى ملابس العمل ويقلل من الطلب على أدوات الطبخ المنزلية . والاهتمام الكبير بالصحة واللياقة البدنية له أيضا آثار مختلفة . فهذه التوجهات ساعدت بعض الصناعات مثل مصانع المعدات الرياضية والأغذية الصحية ولكنها أضرت بصناعات أخرى مثل صناعة الأغذية غير الصحية . كما إن زيادة التوجه نحو التعليم العالي للنساء قد ساعد على زيادة عدد النساء المتواجدات في الإدارات العليا.

وقد بينت (المانع، 2010: 1) ثقافة المجتمع بأنها "مجموعة القيم والأفكار والخبرات والتجارب المترابطة في مجتمع ما، التي تمثل هوية أجياله، وتتحكم في تصرفاتهم ومسيرتهم، وتميزهم عن غيرهم من المجتمعات الأخرى؛ في التصورات والاعتقادات، والمبادئ والأخلاقيات، والعادات والتقاليد، والأذواق والأحاسيس، والمعاملات الحياتية اليومية، وهي التي بها تحتفظ الأمة بهويتها الثقافية، وخصائصها التاريخية، وسماتها الحضارية التي تتباهى بها أمام الأمم الأخرى.

أن ما خلفته الحروب المتعاقبة والحصار الاقتصادي على العراق على سبيل المثال أدى إلى تنامي ثقافة التحايل في أغلب الأوساط الاجتماعية وبخاصة داخل مؤسسات الدولة ودوائرها العامة، إذ كان الحصار موجهاً بالدرجة الأولى إلى أبناء الشعب دون السلطة الحاكمة وأتباعها، وهذا ما أكدته منظمة الشفافية العالمية في تقريرها السنوي لعام 2006 الذي رأت إن هناك علاقة قوية وواضحة بين الفساد والفقر وإن حوالي ثلاثة أرباع الدول المشمولة بالفساد هي من الدول الفقيرة، وبذلك فقد رسخت حالة الفقر (بفعل الحصار) لدى أغلب العراقيين ثقافة قبول الفساد المالي والإداري على أنه مسألة طبيعية لا شأن لها بالتأثير في منزلة المفسد سلباً أو إيجاباً. ويتعرض العراق الآن إلى أوضاع غاية في الصعوبة، وهو بأمس الحاجة لكل من يأخذ بيده، نرى هناك في ثقافة المجتمع خللاً كبيراً، أصاب جسد الدولة في مؤسساتها العامة بحيث أصبحت غير قادرة على الدفع باتجاه التغيير، ومواكبة حركة الديمقراطية الفنية في العراق، ومواجهة التحديات الثقافية التي تحول دون نهوض بلدنا من كبوة المشكلات الاقتصادية والإدارية، الأمر الذي أدى إلى وجود حالة من التخلف الاقتصادي والعمراني في جميع أرجاء البلد على الرغم من محاولة إظهار حالة التقدم السياسي وتطوير العملية السياسية والخلص من الاستبداد السياسي والتوجه صوب الانفتاح والحرية. وإذا كانت ثقافة المجتمع تدفعه إلى التغيير، وتقود عملية التغيير حتى نهايتها، ونقصد هنا بالتغيير؛ الإصلاح والنهوض، والتنمية والتقدم، والرقي الحضاري بالخلص من جميع مظاهر الفساد وفي مقدمته الفساد المالي والإداري، فإن لا بد لنا من البحث عن حلول واقعية وموضوعية تسهم في تغيير المفاهيم والثقافة التي تكاد أن تشكل عرفاً اجتماعياً فاسداً، ومن أهم تلك الحلول؛ العمل على: 1- النهوض بثقافة المجتمع؛ لتكون قادرة على الدفع باتجاه التغيير، إذ أن ثقافة المجتمع هي المسؤولة عن الأنماط السلوكية والاتجاهات الفكرية السائدة في ذلك المجتمع، ولذلك فإن تغيير ثقافة المجتمع هي نقطة الانطلاق نحو التغيير. 2- تأكيد البناء الحضاري الذي هو بحاجة إلى فعل إنساني واع مستند إلى فكر وإرادة قوية ووعي متقدم يبرمج خطوات هذا البناء وليس من الضروري أن يكون كل المجتمع

بالمستوى نفسه من الوعي لكي يتحرك.3- أن تبادل النخبة المصلحة في المجتمع، والأفضل أيضاً أن تكون هذه النخبة أو (النخب) من أصحاب القرار الديني والسياسي والأكاديمي الذين يتأثر بسلوكهم عامة أفراد المجتمع ليكونوا النواة التي ينطلق من خلالها قيادة الحرب على الفساد بكافة أشكاله وألوانه وفي مقدمته الفساد المالي والإداري، إذ ليس من المعقول أن ينهض بمثل هكذا مهمة كبيرة وخطير بهذا الحجم أفراد لا يملكون سلطة القرار أو لا تأثير لهم في النفوس أو أنهم يعملون خلاف ما يدعون ومن ثم فإن عمل هؤلاء قد يأتي بنتائج عكسية ومخيبة للأمال.4- ترسيخ ثقافة الوعي القانوني وتعزيزها في المجتمع وتعويد الأفراد اللجوء إلى القضاء دون خوف أو تردد وحمائتهم من أية جهة مفسدة مهما كان حجمها وسلطانها، لأن سياسة السوط قد ثبتت إخفاقها في كثير من الأحيان إن لم تكن معززة بسلطة قضائية تراقب وتحاسب ولا تستحي من قول الحق تجاه من تسول له نفسه العبث في مؤسسات الدولة ودوائرها العامة (جويد، 2010: 4-5)

### ج- القوى التكنولوجية Technological Forces :

التطورات في القطاع التكنولوجي قادت إلى خدمات ومنتجات جديدة وحسنت من عملية الإنتاج والتسليم إلى المستخدم الأخير. والابتكارات أوجدت صناعات جديدة بشكل كلي وغيرت من حدود الصناعات الحالية. ومن الأمثلة على الاتجاهات والتطورات التكنولوجية الحالية الهندسة الجينية وتكنولوجيا الانترنت وتكنولوجيا التصنيع بالحاسوب والتصميم بالحاسوب (CAD\CAM) ومن أهم التطورات التكنولوجية الحديثة هي عملية جمع تكنولوجيا المعلومات والانترنت (Dess, 2007:53).

إن التغيرات التكنولوجية والاكتشافات الحديثة كان لها أثر دراماتيكي في المنظمات. وقد عمل الانترنت محركاً للاقتصاد العالمي والوطني إذ ساعد على زيادة الإنتاجية وأصبح عاملاً أساسياً في قدرة البلد على تحسين المعايير المعيشية وقد وفرت المليارات من الدولارات للشركات من خلال تقليل كلف التوزيع والصفقات من المبيعات المباشرة إلى أنظمة الخدمة الذاتية. وقد غير الانترنت من طبيعة الفرص والتهديدات من خلال تغير دورة حياة المنتجات وزيادة سرعة التوزيع وإيجاد منتجات وخدمات جديدة. كما غير الانترنت من اقتصاديات الحجم وغيرها من حواجز الدخول للسوق وأعاد تعريف العلاقات بين الصناعات والمجهزين والمقرضين والزبائن والمنافسين المختلفين. ورغم ذلك فليست كل القطاعات الاقتصادية تتأثر بالطريقة نفسها بالتطورات التكنولوجية

فصناعة الاتصالات والالكترونيات والصناعة الدوائية أكثر تقلبا من الصناعات النسيجية وصناعة الغابات وصناعة المعادن مثلا (David,2007:93)

إن المنافسة لم تعد تعتمد على وفرة المصادر الطبيعية أو العمالة الرخيصة أو مصادر التمويل, بل أصبحت القدرة التنافسية تكتسب من خلال إنتاج سلع جديدة أو التحسين السريع والمستمر في المنتجات وطرائق التصنيع, والدخول بها إلى السوق بطريقة أكثر تأثيراً, وهو الأمر الذي يتطلب إدارة متطورة تلتقط إشارات السوق وتستجيب لها بل وتتفاعل معها. إدارة ذات حس مرهف قادر على التنبؤ والتقويم والاختيار وتعبئة الموارد والتنفيذ والترشيد والتطوير والمنافسة الدولية. إن القدرة التكنولوجية المتوافرة لمجتمع ما, هي المصدر الحقيقي للثروة فيه, والركيزة الأساسية التي تأخذ بيد هذا المجتمع نحو التقدم والرقى, وأن العلم والتكنولوجيا والإنتاج مكونات ثلاثة تؤثر وتتأثر مباشرة وكلية بسياسات وخطط التنمية, فالعلم هو أساس التكنولوجيا, والتكنولوجيا هي الركيزة الأساسية للإنتاج والإنتاج هو عصب التنمية, وسياسة التنمية هي التي تحدد مسبقاً دور كل مكون من هذه المكونات ونطاق مشاركته في جهود التنمية الشاملة, كما تقتضي التنمية الشاملة التطوير التكنولوجي المستمر الذي يعجل بمعدلاتها, بينما يتدعم هو بمنجزاتها كما لا تقتصر وظيفة التكنولوجيا فقط على تنمية القدرة على استغلال الموارد الطبيعية للثروة الاقتصادية الاستغلال الأمثل, بل تلعب دوراً أكبر من ذلك, في مجالات أكثر حيوية وخطورة منها: ضمان أمن المجتمع وهزيمة أعدائه, وتقريب المسافات الشاسعة, وسهولة الاتصال الثقافي والحضاري, تخزين ونقل المعلومات ونشر الأفكار والأيدولوجيات, والمحافظة على النظام واكتشاف الجريمة .

ولكن أصبحت تفصل بين الدول النامية والدول المتقدمة فجوة أو هوة شاسعة في مجال العلوم والتقنية والتكنولوجيا وأصبحت أكثر هذه الدول تعتمد على الدول الأخرى في توفير هذه التكنولوجيا ولعل من أسباب/ عوامل اتساع هذه الفجوة ما يرد إلى مجموعتين من العوامل الداخلية والخارجية منها:

غياب الإدراك عند الدول النامية لأبعاد التخلف التقني الذي وصلوا إليه, والقصور الواضح في الجهود الرامية إلى تغيير المناخ الذي أدى إلى هذا التخلف أو معالجة أسبابه. وأن الفقر الذي يضرب بأطنابه في غالبية الدول الإسلامية واحد من العوامل الرئيسة في تخلفها

التقني، بل وانتشار الأمية فيها بين الكبار، وكذلك فإن غياب الإرادة السياسية لإحداث التنمية لدى حكومات هذه الدول هو العامل الرئيس في تخلفها التقني وقرها المادي وانتشار الأمية فيها، وغياب السياسات الاقتصادية المستقرة والأهداف الإستراتيجية التنموية بعيدة المدى، إذ الملاحظ في غالبية الدول النامية أن سياسات الدولة واستراتيجياتها مرتبطة بأشخاص معينين وتتغير مع كل تغيير لهؤلاء الأشخاص، بحيث يهدم الخلف ما أقامه السلف ويبدأ من جديد، حيث لا يجد الخلف غالباً سياسات مستقرة أو أهدافاً إستراتيجية واضحة المعالم، وإنما هي كلها أفكار وخطط ارتجالية وقتية مرحلية، ذات نتيجة واحدة هي تشتت وتبعثر جهود الدولة وطاقتها وسنوات بنائها الماضية(الربيعي، 2006:4-2).

#### د - القطاع الدولي :

هناك عوامل كثيرة في البيئة الخارجية تسبب مشكلات كبيرة وحالات من عدم التأكد للمنظمات فالبيئة الخارجية تتضمن الأحداث الدولية والمنافسة الدولية وهي مصدر لأكبر التهديدات التي تواجهها منظمات اليوم. والبيئة غالباً ما تضع محددات كبيرة على خيارات المدراء داخل المنظمة. وهناك توجه متزايد للمنظمات بالتوسع في عملياتها وأسواقها لتصل إلى أبعد من حدود البلد الذي تعمل به فالعولمة أعطت الفرص للدخول إلى الأسواق الجديدة كذلك ساعدت على الحصول على عناصر الإنتاج مثل المواد الأولية وسوق العمل والمدراء أصحاب المهارات وأصحاب المهن التقنية . مع ذلك فإن بعض حالات العولمة جلبت عدداً من المخاطر السياسية والاجتماعية والاقتصادية (Daft, Richard.L.,2009:138) .

ويتضمن القطاع الدولي الأسواق الدولية الجديدة والأسواق الحالية المتغيرة والأحداث السياسية الدولية المهمة والخصائص الثقافية للأسواق الدولية على سبيل المثال عولمة الأسواق أوجدت عدداً من الفرص والتهديدات للمنظمة (Hitt&etal,2007:36).

إن أهم العناصر في القطاع الدولي هي أسعار صرف العملات وزيادة التجارة الدولية وظهور الاقتصاديات الكبيرة الناشئة في الصين واتفاقيات التجارة بين المناطق والأقاليم (مثل اتفاقية التجارة الحرة لدول أمريكا اللاتينية ، والاتحاد الأوروبي ). واتفاقية التجارة والتعرفة العام (GATT) (تخفيض التعرفة الكمر كية ). وزيادة التجارة عبر الحدود الدولية أعطى منافع للنقل الجوي وصناعة الشحن ولكنه كان له اثر محدود في صناعات الخدمة مثل الخدمات الطبية الروتينية وظهر الصين قوة اقتصادية كان له اثر مفيد في عدة صناعات مثل البناء والمشروبات الغازية.

والحسابات. مع ذلك فقد كان له اثر سلبي في صناعة الدفاعات كلما تحسنت العلاقات الدبلوماسية بين البلدين\_ (Carpenter&Sanders,2009:287).

### هـ - القوى السياسية والقانونية :Political and Forces

إن الحكومات المحلية والفدرالية هي المشرع والموظف والزبون الأساسي للمنظمات. والعوامل السياسية والحكومية والقانونية يمكن أن تمثل فرصاً أو تهديدات رئيسة لكلا المنظمات الكبيرة والصغيرة ( Hill & Jones,2008:66 )

إن عملية التنبؤ السياسي للمنظمات التي تعتمد بشكل كبير على العقود والمعونات الحكومية أمر مهم يتطلب التدقيق في البيئة الخارجية. فالتغيرات في قوانين براءات الاختراع ونسب الضرائب يمكن أن يؤثر بشكل كبير في المنظمات. وفي بعض المجتمعات خصوصاً المجتمع الغربي إذ لا يزال هناك انقسام كبير حول بعض المسائل مثل المساعدة على الانتحار والاختبارات الجينية والهندسة الجينية والاستنساخ البشري والإجهاض. وينقسم أيضاً الأفراد في مشاعرهم تجاه سياسات البيئة الطبيعية. والمشكلات السياسية لها آثار كبيرة في الشركات في عدد من الصناعات التي تمتد من الصناعات الدوائية إلى صناعة الحاسبات, كما إن زيادة الاعتمادية الدولية المتبادلة بين الاقتصاديات والأسواق والحكومات والمنظمات جعلها تفكر بشكل كبير في الأثر المحتمل للمتغيرات السياسية عند صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية. وإن عدداً من المنظمات قد غيرت أو تخلت عن استراتيجياتها بسبب النشاطات الحكومية أو السياسية. واهم هذه المتغيرات السياسية والحكومية والقانونية التي يمكن أن تمثل فرصاً وتهديدات رئيسة للمنظمة (David,2007:93).

أما (Dess,etal,2007:52) فقد أوضح بأن العمليات السياسية والقوانين تؤثر في التشريعات البيئية التي يجب أن تراعيها الصناعات المختلفة. وبعض العناصر المهمة في المجال السياسي / القانوني تتضمن تحديد الحد الأدنى للأجور وقوانين حماية العاملين وحماية المستهلكين. ويمكن للتشريعات الحكومية أن يكون لها أثر كبير في حوكمة الشركات وتحديد المسؤوليات وتطوير أنظمة التدقيق والمسائلة لحماية مصالح المساهمين والعاملين والدائنين. ثم أن القوانين تقدم الحماية الفكرية والقانونية لبراءات الاختراع وحقوق النشر وغيرها من الصناعات.

وتشمل المتغيرات السياسية تلك المتغيرات التي تتعلق بطبيعة التوجه السياسي للبلد وإيديولوجيته كنظام الحكم, و التعددية الحزبية, ودرجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وانعكاس ذلك على

طبيعة القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في المجالات المختلفة. وتلعب هذه المتغيرات دورا كبيرا في صياغة إستراتيجيات المنظمات (جلاب & ورشيد, 2008: 110)

وأیضا تعد القوى السياسية والقانونية هي نتائج التغيرات في القوانين والأنظمة . وهي تنتج من التطورات السياسية والقانونية داخل المجتمع وتؤثر في المدراء والشركات بصورة معنوية . حيث تصيغ العمليات السياسية قوانين المجتمع , التي تقيد عمليات المنظمات والمدراء ومن ثم الفرص والتهديدات (Hill & Jones, 2008: 47).

وترى الباحثة إن للعوامل والقوى السياسية الأثر الكبير على جميع المنظمات اليوم سبب ازدياد العلاقات بين الدول وتداخل النشاطات السياسية للدول العظمى وتداخل مصالح هذه الدول مع أغلب دول العالم مما أدى إلى تزايد الاهتمام ببعض التحديات الضخمة التي تواجه الدول بشكل عام مثل الإرهاب الدولي وعدم الاستقرار الإقليمي . تلك هي العوامل البيئية التي تواجهها منظمات الأعمال عامة ورغم إن بعضها تواجه المنظمة المبحوثة , ودراسنا الحالية ركزت على التحديات البيئية التي تواجه القيادة الدبلوماسية في صنعها للقرارات الإستراتيجية للبلد ، لذا سوف نركز على أهم التحديات التي تواجه البلد والتي كان لها الدور المؤثر في صنع القرارات الإستراتيجية التي تتخذها بعد تشخيصها من واقع حال البلد وما يمر به وبالأستعانة مع عدد من الدبلوماسيين وهي :

### أولا- الإرهاب وانعدام الاستقرار الأمني

إن كلمة إرهاب هي مصطلح حديث نسبيا يرجع تاريخه إلى القرن الثامن عشر الميلادي عرفت هذه الكلمة أولا إبان الثورة الفرنسية الكبرى واستعمل عام 1794 على وجه التحديد في سياق سياسي بحث وكان مدلولها السياسي قد ظهر نتيجة عملية اختمار فكري وروحي داخل حياة اجتماعية راكدة ومشحونة بالقلق والمنغصات (الدسوقي, 1996: 8-14) .

ولقد أوردت الاتفاقية العربية لعام 1998 في المادة الأولى من الفقرة الثالثة تعريف الإرهاب بأنه "هو كل فعل من أفعال العنف والتهديد , أيا كانت بواعثه أو أغراضه يقع تنفيذا لمشروع إجرامي فردي أو جماعي ويهدف إلى إلقاء الرعب بين الناس أو ترويعهم بإيذائهم أو تعريض حياتهم أو حرياتهم وأمنهم للخطر أو إلحاق الضرر بالبيئة أو بأحد المرافق أو الأملاك العامة أو الخاصة



بامتلاكها أو الاستيلاء عليها أو تعريض أحد الموارد الوطنية للخطر" (اليازجي & وشكري, 2002: 64-65).

فلو عرضنا مدلولات الإرهاب وان تعددت ألا أنها تركز في معظمها على السلطة والاستئثار بها ومن بين أهم ما جاء في هذا الصدد ما أشار له قاموس ويبستر, عندما ربط الإرهاب بالدولة بقوله أن الإرهاب هو "أسلوب للحكم أو لمعارضة الحكم عن طريق التهديد" (اليازجي & وشكري, 2002: 126).

ويعرف الإرهاب بحسب الفقه الإسلامي التابع لرابطة العالم الإسلامي " هو العدوان أو التخويف أو التهديد ماديا أو معنويا الصادر من الدول أو الجماعات أو الأفراد على الإنسان, في دينه أو نفسه أو عرضه أو عقله أو ماله بغير حق بشتى صنوف العدوان وصور الإفساد في الأرض (العثماني, 2008: 50).

وهناك من عرفه على أنه " الاستخدام المنهجي لإجراءات استثنائية للعنف لتحقيق هدف سياسي هو انتزاع السلطة أو الحفاظ عليها أو ممارستها " و بينما أشار آخرون على أن الإرهاب هو مجموعة أعمال العنف فردية أو جماعية , بتدمير, وتخریب , الذي تقوم به جماعة سياسية للتأثير في الناس وخلق جو من عدم الأمان (هادي, 2002: 143).

### أ- أهم خصائص الإرهاب

ولكي يمكن أن نطلق على عمل معين انه عمل إرهابي فلا بد أن تنطبق عليه شروط الإرهاب لكي يوصف بهذا الوصف ، وإلا فقد يكون عملاً مشروعاً لا علاقة له بالإرهاب أصلاً وللتفريق بين المصطلح وما سواه لابد من مراعاة الشروط الآتية كما بينها (العزیز، 2005: 7):

— أنه ينفذ بصورة مباغتة ومن دون سابق إنذار

— أن ضحاياه هم من الناس الأبرياء ولا توجد أية صلة بينهم وبين المنفذين

— عدم وجود حقوق مغتصبة للجهة المنفذة

– القصد من الفعل ذاتي ويخلو من النفع العام

### ب- أشكال الإرهاب

الإرهاب السياسي "ويعني استعمال العنف بواسطة مجموعة قومية أو منظمة سرية من أجل الحصول على حقوق سياسية أو اجتماعية أو دينية عندما يكون المقصود من هذا العنف تخويف العامة أو إثارة مشاعر المراقبين أو التأثير في سلوكيات ومواقف أعضاء المجتمع أكثر من كونه فعلا يقصد به إلحاق خسائر أو الإيقاع بضحايا (إبراهيم, 2005: 26) .

أما الإرهاب المدعوم بالدولة "ويحدث هذا عندما تتخذ دولة من الإرهاب وسيلة بديلة عن الحرب النظامية أو الحرب المعلنة وتوجه أنشطتها ضد دولة كبرى أو أي دولة أخرى تناصبها العداء وتتصارع معها سياسيا أو عرقيا ,ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق مكاسب إقليمية سياسية (Luckabaugh,etal,1997:2-15).

وهناك أيضا الإرهاب الدولي "وهو أي عمل إرهابي تشترك فيه أكثر من دولة أو تتشابك فيه مصالح واهتمامات أكثر من طرف .ومن الأمثلة على ذلك هو ما يحدث عندما ينتمي الإرهابيون إلى دولة ويقومون بالهجوم على ممتلكات أو شخصيات تابعه لدولة أخرى وتتم العملية الإرهابية على أرض دولة ثالثة ,كأن يقوم مسلحون ينتمون لدولة بتحطيم سفارة أو مكتب تجاري لدولة أخرى ويتم الهجوم داخل دولة ثالثة(إبراهيم, 2005: 29) .

ومن أشكال الإرهاب العنف من أجل التطهير العرقي "وهو العنف المسلح بهدف القضاء المبرم على مجموعة أو فئة من الناس بسبب جنسها أو دينها أو أصلها العرقي (-Eruin Staub,1996:117). (132).

### ج- السمات التي ميز الإرهاب

بالنظر إلى التعدد الواضح في الجماعات والمنظمات الإرهابية من حيث هويتها الدينية وأصولها العرقية وأهدافها السياسية والاقتصادية نجد أن عددا منها يشترك في الأهداف وتختلف وسائله وآخر يختلف في الأهداف ولكنه يتبع الوسائل نفسها والأسلوب نفسه. ونظرا إلى ما طرا على عالم اليوم من تغير وتفيد فإن هناك بعض السمات منها :

أ – تعدد الوسائل : تعددت الوسائل في الإرهاب المعاصر بحيث أن السجل أصبح حافلا بعمليات القتل والاغتيال السياسي وتدمير الإغراض والممتلكات واستعمال العربات المفخخة والقنابل الموقوتة وتدمير مراكز التسوق وخطف الطائرات واحتجاز الرهائن(Merari,1994:399-409).

ب – الإرهاب الإجرامي :يختفي إرهاب الدولة تحت شعار شرعي أو قانوني معطن ,أما الإرهاب بالجريمة فهو لا يهدف إلى تغيير الحكومة ولكنه يسعى إلى دفعها للانحراف كما يدفع أيضا قطاعات من الشعب إلى الانحراف (إبراهيم,2005:87).

ج – الإرهاب الاقتصادي :ويمكن أن نطلق على هذا النوع من الإرهاب إرهاب التجويع والفقر وهو أسلوب تلجأ إليه الحكومات لإسكات المتمردين عن طريق فصلهم من أعمالهم أو تأخير وتعطيل ترقيةاتهم في وظائفهم.وفي الوقت نفسه يمكن للجماعات المتمردة أن تهدد الجهاز الحاكم بأضعافه اقتصاديا عن طريق عمليات التخريب في المصانع الكبرى أو المؤسسات أو حتى بالإضراب عن العمل (Luckabaugh& etal,1997:2-15).

د – الإرهاب البيولوجي :هو فكرة استخدام الميكروبات كوسيلة تدميرية وكلما كانت تظهر بعض الأوبئة التي لا يوجد سبب واضح لانتشارها كانت فكرة التعامل ألعدي مع المكروبات بقصد نشرها وأضرار هذا المجتمع أو ذلك تطراً على الأذهان(إبراهيم, 2005:91).

هـ - إرهاب الفكري :نمط قديم جديد يتم في صورة التهديد باستعمال العنف لقتل الفكر ولتخويف المبدعين بعد أدعاء خروجهم عن أطر المجتمع التقليدية أو الانحراف عن صحيح الدين والإساءة لمقدساته ,على هذا النحو يصبح إرهاب المفكرين باتخاذ الدين مبدأ هو الشافي من لوم النفس إذا كان للوم النفس مهجع في نفوس الراهبين وتواجه الثقافة العربية الراهنة خطراً مماثلاً هو خطر الفاشية الدينية المتجسد في حركات ثيوقراطية معادية للحداثة وقيمها (الأخضر,2000:8-19).

و- الإرهاب السيكوباتي: هو عمل أو سلسلة من الأعمال الإرهابية التي يؤتيها أناس غير أسوياء عقليا وانفعاليا .وهذا النوع من الإرهاب يعد من أصعب أنواع الجرائم من حيث إمكانية التوقع والوقاية وأخذ الحيطة والحذر خاصة إذا كانت الضحية شخصية مرموقة الجانب أو كانت هدفا استراتيجيا ,لان هذه العمليات تتم بلا مقدمات ومن لدن أشخاص يصعب التنبؤ بتصرفاتهم كما أنها تتم دون اللجوء إلى المنطق(إبراهيم,2005:89).

د- أسباب وعوامل ظاهرة الإرهاب

للإرهاب، مثله مثل أي ظاهرة إنسانية واجتماعية، أسباب ودوافع ومقاصد من أهمها (الرينكة، 2008: 110):

أولاً) العوامل الداخلية: ونقصد بها الأسباب التي تتفاعل داخل كل مجتمع على حدة، وأهمها

(1) العوامل الفكرية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية

(2) العوامل السياسية الداخلية ومنها

❖ الانسداد السياسي: وهو التضيق على العمل السياسي في أكثر البلدان العربية بدفع تيارات ذات صبغة إسلامية تحت الأرض، واعتماد العنف وسيلة للفعل السياسي، ومن أهم الدوافع إلى الإرهاب (انسداد الأفق السياسي) ومن ثمة استنكار بعض سياسات وتصرفات الحكومات أخلاقياً ودينياً وسياسياً

❖ إقصاء الحركات السياسية وقمعها: إن ممارسة القمع عند الأنظمة الحاكمة يكون ضد تلك الحركات التي أدت إلى إحداث انقسامات بين صفوفها، حيث عادت الأقلية منها إلى العنف والإرهاب سواء في الداخل أو الخارج

❖ انتهاك حقوق الإنسان: أصبح من المتعارف عليه أن الإرهاب كثيراً ما ينمو بقوة في الأماكن التي تنتهك حقوق الإنسان الأساسية فيها، ويجب أن يراعى في مكافحة الإرهاب احترام الالتزامات الدولية المتعلقة بحقوق الإنسان

❖ مواجهة عنف الدولة وهو ما يحدث في حالات بعض الحركات السياسية والإسلامية، حيث أمكن تعليل ظهور حركات الإسلام السياسي العنيفة بعنف الدولة تجاه المجتمع، نتيجة الإخفاق في حل المشكلات التي أتت لحلها

ثانياً) العوامل الخارجية والدولية: نقصد بها العوامل التي تتسبب بها دولة أو دول خارجية، أو تتبلور بفعل عوامل لها علاقة بمسارات أجنبية ومن أهمها (بلاجي، 2008: 110).

• مواجهة إرهاب الدولة والمثال على ذلك هو مواجهة عنف دولة إسرائيل من المقاومة الفلسطينية، بوصفه ضرورة لانتزاع حق مشروع

• سوء فهم الغرب للإسلام وردة الفعل عليه : وهو أن الغرب عموماً وأمريكا خصوصاً، يجهلون أو يسيئون فهم الإسلام والمسلمين .

• تأجيج الحكومات والأطراف المستفيدة : هو قيام عدد من الدول والهيئات بالنفخ في ما يسمى "الخطر الإرهابي الإسلامي" من أجل جر الدول الغربية إلى المعركة ضد خصومها

• المعاملة بالمثل :نتيجة العوامل السابقة توادت لدى المسلمين بأنهم مظلومون ولا بد من الرد، وتصدت لذلك حركات ترى أن الغرب يعرف فقط لغة المصالح الوطنية تساندها القوة العسكرية لذا إذا أردنا الحوار معهم يجب أن نتحدث بلغتهم

لذا فإن الإرهاب في العراق بدأ يظهر بعد سقوط النظام السابق بشكل تدريجي وينتشر بحيث أصبح ظاهرة غير طبيعية قادمة من خارج الحدود واخذ أشكال متعددة مثل (القتل، والذبح، والخطف، والسطو، والاعتقالات، والحرق وتفجير المؤسسات الحكومية، والسيارات المفخخة، العبوات الناسفة) وأدى إلى فقدان الأمن والاستقرار وبدأ المواطن يشعر بالإحباط والخوف، ولذلك يعتقد أن سبب ظهور الإرهاب في العراق يعود إلى الأسباب الآتية (البياتي 2005:46) :

أ. إن بعض دول الجوار هي سبب الإرهاب لكونها تريد بثه في العراق لأجل الحفاظ على أمنها ولا يهتمها قتل العراقيين بل المهم هو المحافظة على أمن تلك الدولة

ب. إن عدداً من دول الجوار تتلاعب بالمكونات الفكرية والاجتماعية والسياسية والطوائف وتستغلها لبث الإرهاب داخل العراق لكي تحقق أهدافها ومصالحها

ت. أصبح العراق مكاناً للجماعات التي ترغب في تصفية حساباتها مع أمريكا وحلفائها مستغلة ضعف السيطرة على الحدود وعدم تكامل الجيش والمؤسسات الأمنية وانتشار البطالة

وهناك قوى عديدة تمارس الإرهاب في العراق يمكن تصنيف المجموعات الإرهابية في العراق إلى المجاميع الآتية (البياتي، 2005: 48).

- ❖ بقايا النظام السابق من أجهزة الأمن والمخابرات وقوات فدائيو صدام وغيرها من التشكيلات العسكرية والأمنية التي تضررت مصالحها بسقوط النظام .
- ❖ المجموعات العراقية المتطرفة مثل جند السماء وأنصار الإسلام وبعض أتباع التيار السلفي الوهابي الذين يكفرون المسلمين ويميلون إلى استخدام العنف .
- ❖ المجموعات غير العراقية المتطرفة مثل تنظيم القاعدة التابع لأسامة بن لادن وتنظيم التوحيد والجهاد التابع لأبي مصعب الزرقاوي وغيرها .
- ❖ العصابات الإجرامية المتكونة من القتلة والمجرمين الذين أطلق سراحهم في عهد النظام السابق والذين شكلوا عصابات للاختطاف والقتل والتعذيب والسلب والنهب .

### جدول (12)

المؤسسات التي طالتها الاعتداءات الإرهابية التي حدثت للمدة من أب/ 2003 إلى

أب/2006

عدد الجرحى	عدد الشهداء	عدد المراقد المقدسة	عدد المساجد والحسينيات	المنطقة
908	677	4	61	بغداد
1026	2008	52	46	المحافظات
1934	1785	56	107	المجموع

المصدر: السعدون، عاطف لأفي مرزوك، مستقبل العلاقات العراقية وبلدان الطوق، دراسة في ظل بيئة دولية متغيرة ، الطبعة الأولى ، 2009 ، المركز العراقي للبحوث والدراسات.

كذلك يعود عدم الاستقرار الأمني لضعف الأجهزة الأمنية المشكلة حديثاً وضعف كفاءتها وقدرتها التدريبية. وفي ضوء ما سبق كان لهذا العامل المؤثر في صنع بعض القرارات الإستراتيجية وخاصة مع بعض الدول داعماً للإرهاب أو مكافحته.

### ثانياً- الاختلافات السياسية

للموصول إلى تصور واضح عن الاختلافات السياسية نقدم نبذة عن الحياة السياسية في العراق تاريخياً منذ تأسيس الدولة العراقية الحديثة في 23 /أب/ 1920 حتى سقوط النظام 2003 وظهور الأحزاب والنخب السياسية :

في مستهل دراسة النظم السياسية ينبغي التعريف بها وتحديد الموضوعات التي تتضمنها وقبل تحديد مفهوم النظام السياسي لا بد من بيان كلمة سياسة إذ إن التحدث عن السياسة أمر شائع في الحياة العامة ويوحي منشأ كلمة سياسة بأنها "الشان الذي يعني جميع الناس (أندرسون، 1999:14). واصل السياسة في لسان العرب من الرياسة أذ قيل ساس الأمر أي قام به. وهي أيضا القيام بالأمر بما يصلحه والأمر بمعنى حكم ودولة وتطور المعنى الإصلاحي لكلمة سياسة من السياسة الإلهية إلى السياسة النبوية والشرعية والمدنية والسياسة العامة والخاصة(العساف، 1987:54) .

إن أدبيات العلوم السياسية مليئة بتعريفات هذا المصطلح وكل من أسهم في إعطاء تعريف أدق من غيره.

عرف Friedrich السياسة " برنامج عمل مقترح لشخص أو لجماعة في نطاق بيئة محددة لتوضيح الفرص المستهدفة سعياً لتحقيق الهدف المقصود".(الكبيسي: 1999: 15)

أما تعريف السياسة اصطلاحاً " هي عبارة عن تدبير الأمور الاجتماعية العامة ذات الصلة بالحكم والسلطة "

وتعني السياسة " رعاية شؤون الأمة في كل مجال من مجالات الحياة أو كيفية إدارة شؤون الناس في السلم والحرب، والشدة والرخاء، والاجتماع والافتراق(الخرسان، 2009: 20).

إذا فان السياسة يفترض أن تكون من أشرف الآداب لان كل تدبير لأمر مادي أو معنوي هو سياسة ولان لها علاقة بقيادة الرجال وتوجيههم وقيل من ولي على عدد من الرجال كان له عقل الكل

ونعني بالعقل هنا الصفة المتكاملة للإنسان فيما درج عليه من معرفة عقلية صحيحة وتهذيب شعوري وتجرد من الأهواء والمصالح الفردية والفئوية ومن استيعاب لتجربة الآخرين والاسترشاد بالمثل العليا(محمد: 2005: 4).

أما النظام السياسي فيقصد به بيان عناصر الدولة، والسلطة فيها، وهيئاتها، وعلاقتها ببعضها، ودراسته، وتعني كذلك دراسة الدولة، والسلطة فيها وطبيعة هذه السلطة ووسائل ممارستها، والعلاقة بين هيئاتها المختلفة، وأهدافها، ومركز الفرد فيها وضماناته.

وعرف النظام السياسي تعريفات عدة فقد عرفه (روبرت دال) بأنه نمط مستمر للعلاقات الإنسانية يتضمن التحكم والنفوذ والقوة أو السلطة بدرجة عالية (دال، 1993: 10)

وعرف النظام السياسي بأنه مجموعة المؤسسات التي تتوزع بينها إلية التقرير السياسي (توهيل، 1999: 167).

فالنظام السياسي مجموعة عناصر مهمتها الإبقاء على المجتمع من حيث هو كيان حي قائم بذاته، تديره سلطة سياسية (الكاظم، العاني، 1991: 91). وهو احد أنظمة المجتمع الأخرى كالنظام الاقتصادي والنظام القانوني والنظام الثقافي. والعناصر التي يتألف منها النظام السياسي هي التنظيمات السياسية، والقواعد السياسية، والعلاقات السياسية والوعي السياسي وإذا نظرنا إلى الأدوار والوظائف التي تؤديها عناصر مخصوصة من النظام السياسي، أمكننا التمييز بين طائفتين من العناصر، الأولى عناصر أحادية الوظائف أي إن وظيفتها سياسية حصراً، ومثالها الأحزاب السياسية، والثانية عناصر متعددة الوظائف أي إن الوظيفة السياسية ليست إلا واحدة من وظائف عدة تمارسها، ومثالها النقابات والاتحادات المهنية.

أما الأحزاب السياسية فتعد من أهم مؤسسات النظام السياسي، يتميز بعضها عن بعض بعدد من السمات. وهذه السمات هي أساسها الاجتماعي وأهدافها السياسية وأيدولوجياتها، وطبيعة قاعدتها الجماهيرية وعلاقتها الاجتماعية، وأدوارها في النظام السياسي، وتراكيبها وأنظمتها الداخلية وطرائق ممارسة أنشطتها (الكاظم، العاني، 1991: 93).



واليوم أصبح لظاهرة الأحزاب نظرية علمية غدت منضوية في لواء القانون ، وعلم السياسة ، وتحتل منزلة مهمة ، سواء من الناحية الفقهية أو التطبيقية وفيما يأتي تعريف لمفهوم الأحزاب السياسية

فقد عرف الحزب السياسي بأنه "تنظيم سياسي لقوى اجتماعية معينة تجمعها نظرة عامة أو أيولوجية واحدة ، هدفها الأخير الحصول على السلطة أو الاحتفاظ بها (الكاظم ،العاني ،1991:94) .

وعرف الحزب السياسي بأنه عبارة عن "تنظيم مجموعة من الأفراد لها تصور فكري مشترك وتعمل على تعبئة الرأي العام ،من اجل الوصول إلى السلطة (المشهداني،2007:218) .

ويكاد ينعقد الإجماع على أنه لاحرية سياسية ولا ديمقراطية ،ولا نظام نيابي ،دون وجود الأحزاب ،وتعددتها ، فالأحزاب هي عماد الديمقراطية ،وتكوين الرأي العام (المشهداني،2007) :213 .

وقد ارتبط قيام الأحزاب في صورتها الحديثة بانتشار المبدأ الديمقراطي بعد أن تأكدت أهمية التجمع وتنسيق الجهود من اجل الدفاع عن الأفكار المشتركة ،أو المصالح المهنية ،أو الاعتبارات الجغرافية .وان كانت فكرة الأحزاب قديمة قدم المجتمعات البشرية المنظمة ، حيث ارتبط قيام السلطة بظهور الصراع عليها ،فكان الحكام وكان معارضوهم حزب السلطة وحزب المعارضة .

من المعروف أن العراق لم يشهد قبل عام 1908 أي تنظيم سياسي بالمعنى الحديث وفي إعتاب الانقلاب الدستوري العثماني في العام نفسه تأسست في بعض المدن فروع لجمعية الاتحاد والترقي والحزب المعتدل وغيرها .علما بأن عدداً من العراقيين قد أسهموا فعلا في الجمعيات والأحزاب العربية التي تأسست في الأستانة في تركيا مثل جمعية الإخاء العربي الإسلامي (الزبيدي،2007) :42

وفي عام 1922 تأسست مجموعة من الأحزاب العراقية في ظل الاحتلال الانكليزي أهمها ما يُذكر في الجدول الآتي:

جدول (13)

الأحزاب العراقية التي أسست خلال 1922-1932

الحزب	زعيم الحزب	تاريخ التأسيس
الحزب الوطني العراقي	جعفر أبو التمن	2 آب / أغسطس 1922
جمعية النهضة العراقية	أمين الجرججي	19 آب / أغسطس 1922
الحزب الحر العراقي	محمود عبد الرحمن النقيب	3 أيلول / سبتمبر 1922
حزب الأمة	ياسين الهاشمي	19 آب / أغسطس 1924
حزب الاستقلال الوطني	أصف وقائي آل قاسم أغا	11 أيلول / سبتمبر 1924
جمعية الدفاع الوطني عن ولاية الموصل	أحمد فخري	25 كانون الثاني / يناير 1925
جمعية الدفاع الوطني في السليمانية	أحمد توفيق	19 شباط / فبراير 1925
حزب التقدم	عبد المحسن السعدون	حزيران / يونيو 1925
حزب الشعب	ياسين الهاشمي	20 تشرين الثاني / نوفمبر 1925
حزب الجمعية الوطنية	محمد مهدي كبه	أيار / مايو 1928
حزب العهد العراقي	نوري سعيد	14 تشرين الأول / أكتوبر 1930
حزب الإخاء الوطني	رشيد عالي الكيلاني ثم ياسين الهاشمي	20 تشرين الثاني / نوفمبر 1930

المصدر: الزبيدي، حسن لطيف، موسوعة الأحزاب العراقية، 2007، مؤسسة العارف للمطبوعات

بيروت / لبنان

ولقد افرغ حزب النظام السابق البلاد من كل القوى السياسية السابقة التي عاشت بعد أن ولدت وتبلورت في العراق في أزمان مختلفة من القرن العشرين .. وبالرغم من وجود قوى سياسية عراقية في الخارج واغلبها كان يمثل مكونات المعارضة السياسية ومنذ زمن بعيد، إلا أنها جميعاً لم تستطع النجاح أبداً والانتصار بتغيير النظام والوصول إلى السلطة .. ولما كانت الدواخل محرومة تماماً من أية قوى سياسية، ولم يكن النظام السابق يسمح حتى بإصدار جريدة مستقلة، فإن من المحرم على العراقيين تأسيس حزب أو جمعية أو حتى جماعة .. وعليه، فإن العراقيين سرعان ما انتشرت بينهم أنواع عدة من الأحزاب وخلق قوى سياسية متنوعة بالرغم من بدائيتها السياسية .. لقد استعادت الأحزاب القديمة نشاطها، وانتشرت المراكز الحزبية في عموم البلاد فقد شهد العراق مشاركة أكثر من مائة حزب بصفة مستقلة وتسعة ائتلافات تتكون من أحزاب وقوى سياسية عدة فازت ثلاثة منها فقط بأغلبية المقاعد (الجميل، 2007:1)

في ضوء هذا كله يمكن لنا أن نضع سمات معينة امتازت بها اغلب الأحزاب والتيارات والتجمعات السياسية في العراق بعد عام 2003، ويمكن إجمالها على النحو الآتي (الساوي، 2009:2):

- 1- تعدد هذه الأحزاب والتيارات وكثرتها المفرطة
- 2- عدم إيمان الشارع العراقي بها وفقدانها القاعدة الشعبية
- 3- إرتباط بعض منها بدول خارجية تمنح صاحبها التمويل
- 4- عدم وجود قانون لتنظيم شكل هذه الأحزاب وعملها
- 5- تشابه برامجها وأنظمتها الداخلية واختلاف عدد منها في الأسماء فقط
- 6- انشقاقاتها الداخلية وتوالد أحزاب وتجمعات جديدة من ذاتها
- 7- إخفاق أغلبها في الأهداف والغايات التي طرحتها في أجندتها
- 8- وهمية الوجود الحقيقي لعدد منها، حيث ترى اسماً لحزب أو تيار ولا يوجد فيه إلا اسم مؤسسه

ومن أهم مظاهر الاختلاف السياسي :

### 1- الاختلاف على الدستور

إذ تشهد العملية الدستورية في العراق تجاذبات من أطراف مختلفة تعبر عن انتماءات متعددة مكونة لكافة أطياف الشعب العراقي ، الذي ينتظر بشغف ما ستؤول إليه صياغة الدستور من مضامين ودلالات تفضي في نهاية الأمر إلى انبثاق دستور عراقي دائم . وهنا طرح عدد من المقترحات والتوصيات سواء على الصعيد السياسي أو القانوني أو الاجتماعي ... الخ بشأن الأفكار التي يمكن أن تسهم في تطوير رؤى جديدة يمكن بلورتها بشكل ايجابي للاستفادة منها في العملية الدستورية . فمع بروز بعض الاختلافات التي لازمت البدء بصياغة العملية الدستورية والتي تمثلت بمسائل أساسية كالفيدرالية وهل هي حدود فيدرالية أقاليم أو محافظات وفيما يتعلق بالدين ودوره في الدولة فكانت آراء منها ما يؤكد انه لا يجوز سن أي قانون يخالف ثوابت الشريعة الإسلامية وأخر دعى إلى صياغة مغايرة تنص على أنه لا يجوز سن قانون يتعارض مع الإسلام بشكل عام .. أما فيما يتعلق بتسمية العراق فان هناك رغبة بإضافة كلمة اتحاد (فدرالي) وهناك رغبة في أن يبقى الاسم أو يرجع إلى الاسم السابق الجمهورية العراقية . وأيضاً هناك خلاف حول علاقة الدين بالدولة ودور الإسلام في التشريع (جاسم، 2005: 1) . والخلاف حول نسبة مشاركة العرب السنة في الانتخابات وضرورة حصولهم على المقاعد المطلوبة والكافية لتمثيلهم ومشاركتهم في العملية الدستورية . إن هذه الأزمة قد اتجهت إلى الانفراج بالاتفاق بين جميع القوائم ، والكيانات السياسية حول المشاركة الفاعلة للعرب السنة . ثم أن السجال لازال مستمرا بين الكتل السياسية حول المادة 76 من الدستور التي تنص على كيفية بناء الحكومة بعد إجراء الانتخابات البرلمانية حيث حملت هذه المادة بندا دستوريا أعطى للكتلة الأكثر حق تشكيل الحكومة إلا أن تفسيرها أصبح مثار جدل وخلاف بين مختلف الكيانات السياسية (السوداني، 2010: 1-2) .

### 2- الاختلاف حول حل المؤسسات الحكومية

تتمثل في المؤسسات القمعية والتصنيع العسكري التي حلت بعد سقوط النظام مما سبب ارباكاً وخلافاً كبيراً بين القوى السياسية ، كل ذلك أثر في عملية صنع القرارات الإستراتيجية للقيادة

الدبلوماسية، كون أي قرارات كانت تتخذ مع بعض الدول، نجد أن بعض تلك النخب تنتقده وتتعامل بعكسه

### ثالثاً- الاعتمادية الاقتصادية

وهي مظهر من أهم مظاهر التخلف الاقتصادي وأحيانا تدعى التبعية الاقتصادية وتعني "عدم القدرة على الاعتماد على الذات نتيجة لعدم توافر الموارد اللازمة والضرورية للنهوض بالاقتصاد الوطني (اللوزي، 2002: 83).

#### 1- الاعتماد على النفط

إن أغلب الدول النامية تعتمد في اقتصادياتها على الإنتاج الأولي كاستخراج خامات المعادن من باطن الأرض، وليس للإنتاج الثانوي (الصناعات التحويلية) أو الإنتاج الثلاثي (الخدمات) دور مهم في تكوين الناتج المحلي الإجمالي. ويعد استخراج الخامات وتصديرها بصيغتها الأولية المصدر الرئيس للعملات الصعبة في البلدان النامية، حيث تستعمل هذه العملات لاستيراد البضائع المصنعة والأغذية بصورة رئيسة.

وسبب اعتماد البلدان النامية على الإنتاج الأولي هو إن قاعدتها الصناعية ضعيفة عادة نتيجة شحة الاستثمارات وقلة تراكم رؤوس الأموال المنتجة. وإن ازدهار صناعات الاستخراج وتصدير المواد الأولية في هذه البلدان، وهي صناعات تحتاج إلى رؤوس أموال طائلة وخبرات فنية متقدمة، يعود في البداية إلى الاستثمارات التي قامت بها الشركات الأجنبية وهي مملوكة أساساً من الدول المتطورة اقتصادياً. والعراق بوصفه دولة نامية، تعتمد في اقتصادها على استخراج المواد الأولية وتصديرها. فهي كمثيلاتها من دول منظمة الأوبك، تعتمد على استخراج النفط الخام وتصديره بصورة رئيسة. فالصادرات الكلية كونت 61% من الناتج المحلي الإجمالي للعراق وإن 99% من هذه الصادرات كانت نفطية. وهذا يعني إن العراق فضلاً عن كونه اعتمد على الصادرات لتكوين أكثر من نصف دخله، فإن 99% من هذه الصادرات كانت نفطية وهي تكاد تكون المصدر الوحيد للعملة الصعبة للبلاد. فالاعتماد على موارد الصادرات النفطية بدلاً من أن يقل، ازداد مع الزمن ازدياداً معيباً نظراً للخراب الذي

أصاب أهم قطاعين منتجين في الاقتصاد العراقي، وهما قطاعا الزراعة والصناعة (زيني، 2009: 41).

ونظراً لتخلف القاعدة الاقتصادية الزراعية والصناعية في العراق، استمر هذا البلد في الاعتماد على الواردات من الخارج لسد فجوته الغذائية، ومواجهة الطلب الداخلي على مختلف السلع الاستهلاكية المصنعة والخدمات. يضاف إلى ذلك، فإن العراق يعتمد على الواردات من الخارج لسد احتياجاته من المكائن والأجهزة والمعدات الرأسمالية، وقطع الغيار، والمدخلات الأولية في الصناعة والزراعة (زيني، 2009: 285).

## 2- المياه

يؤكد التاريخ الاقتصادي أن الماء من المحتمل أن يكون السبب الرئيس في الصراعات الدولية والإقليمية، فهو وسيلة نفوذ وطريقة لعرض القوة الاقتصادية بالنسبة لمن يملكه، وبالمقابل فهو هم رئيس يهدد السيادة والاقتصاد متى ما ندر، ومن ثم فهو أساس الوجود ولولاه لما وجدت الحياة على الأرض، كما أن قيام التجمعات السكانية في الحضارات القديمة قد اقترن بوجود الماء في الأنهار والبحيرات.

أن من شأن النزاع المائي أن يتأرجح في المستقبل المنظر وهو ما يفرض قيوداً حقيقياً على إمكانية النمو الذاتي في العراق، فمن شأن الشحة المائية أن تسبب في زيادة نسبة التصحر ونسبة ملوحة الأرض لعدم اشتغال المبالز بصورة كفوءة فضلاً عن نوعية المياه الواصلة إلى سطح التربة عن طريق الخاصية الشعرية، كما أن النقص الواضح في الإمدادات النفطية ستعمل على تقليص المناطق الخضر والمراعي والمساحات المزروعة وما يعنيه ذلك من تأثير في المناخ وارتفاع درجات الحرارة وتغيير طبيعة المنطقة بيئياً والتأثير في إمدادات المياه للأهوار كمياً ونوعاً وربما أدى إلى تجفيفها طبيعياً. كما يمكن أن تزداد نسبة الملوثات في مياه الأنهار فضلاً عن الشحة المتوقعة في حجم المياه الجوفية ([www.almadapaper.com/index.htm](http://www.almadapaper.com/index.htm)).

كل تلك العوامل جعلت القرار الإستراتيجي لمنظومة العمل الدبلوماسية مرهونة بمراعاة تلك الاعتمادية وعدم وجود الحرية لديها في إصداره .

## الفصل الثاني

### المبحث الثاني

#### القيادة الدبلوماسية

تعد القيادة أكثر المجالات التي حظيت باهتمام النخب ومنهم رجال الإدارة وذلك لأهميتها كونها ظاهرة إنسانية ترتبط بالحياة اليومية للأفراد , لأنها تعد أحد الدعائم الأساسية التي يستند إليها نجاح أي منظمة فضلا عن مساهمتها في التطور الإنساني الذي تسعى إليه المجتمعات والذي يتم بلوغه عن طريق القادة الفاعلين .

لذلك عد فريق من العلماء القيادة (عملية) أوسع من الإدارة حيث نظروا للإدارة كشكل خاص من أشكال القيادة , فالإدارة لا تحدث إلا ضمن سياق منظمة ما لتحقيق الأهداف التنظيمية , في حين أن القيادة من الممكن أن تبرز في أي وقت يرغب فيه شخص أو يؤثر في سلوك الجماعة وبغض النظر عن سبب ومكان الحدوث . فالمجتمع اليوم أصبح أكثر تطورا من ذي قبل ولم يعد بالإمكان قيادته بالطريقة القديمة , فهو بحاجة إلى شخصيات مؤهلة بالعقل السليم والصافي والشعور بالمسؤولية. والقائد الحقيقي ليس بحاجة إلى أن يمارس القيادة بقدر ما هو بحاجة إلى الدلالة على الطريق. وفي الوقت الحاضر يجب النظر إلى الإدارة والمدراء بوصفها نوعاً من القيادة. وقبل تناول مفهوم القيادة الدبلوماسية لابد من التطرق أولاً إلى مفهوم القيادة بشكل عام .

#### أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية لابد من التعرف على الإدارة لا القيادة أحد عناصرها, مما تظهر في حالة الدمج لما من أثر من أحدهما في الأخرى, لتتوصل إلى مفهوم جامع للقيادة الإدارية من خلال ما توصل إليه الباحثون من معطياتهم المعرفية بهذا الخصوص.

فقد عرف (حرب, 2000: 26) الإدارة بأنها "عبارة عن تنظيم مجموعة من الأفراد تعمل ضمن إطار تنظيمي معين تبعا لقوانين محددة للوصول إلى هدف , من خلال استثمار الموارد المتاحة".

أما (غباين, 2009: 136) فقد عرف الإدارة "بأنها تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتوجيه مجهوداتهم ورقابتها , وعرفت بأنها تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة , وقيل أنها عملية تهدف إلى تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها وطموحاتها سواء كانت كبيرة كالدولة , أم صغيرة

كالجمعيات التعاونية الصغيرة". إما الاهتمام بالقيادة فقد بدأ منذ قرواً عدة ,ولكن الدراسة العلمية الدقيقة لها تعد حديثة العهد نسبياً إذ بدأت أوائل القرن العشرين (Daft,Noe,2001:379). وعلى الرغم من عمق واتساع مناقشة أهمية القيادة وفعاليتها ألا أنها بقيت تمثل تركيباً محيراً . فقد كانت النظرة التقليدية للقيادة وهي أنها أولئك الأفراد المتميزون الذين يستطيعون التوجيه واتخاذ القرارات الرئيسية فقط (Wit&Meyerr,2000:287). ألا أن حقيقة الأمر ليست كذلك فقيادة المنظمات تكون محاطة بالمخاطر مما قد يؤدي إلى إخفاق القائد والمنظمة معا (Helfetz&Linsky,2002:966). لذا فقد تعددت وجهات النظر عند الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم القيادة تبعاً لمنطلقاتهم النظرية. إذ لا يوجد تعريف واحد متفق عليه عند هؤلاء المختصين وقد يعود السبب إلى صعوبة الفصل بين ما ينبغي أن يكون عليه السلوك القيادي ,وبين العوامل التي تسهم في ظهور القيادات من أنماط معينة تبعاً للظروف والمتغيرات المكانية والزمانية. أما أصل كلمة (القيادة) وأنها مشتقة من الفعل (قاد ,يقود) وخاصة إذا رجعنا إلى معناها في الفكر اليوناني واللاتيني ,لا, الفعل اليوناني (Archein) تقابلها باللغة الانكليزية (Archon) وهي الارخون ,الحاكم الأول في أثينا القديمة , إذ كانت هذه الكلمة تطلق على الرجل الأول في الدولة والذي كان في العادة كاهناً ورئيساً في آ معاً ,ومن هذا المعنى تعني القيادة علاقة تبادلية اعتمادية بين من يبدأ الفعل ومن ينجزه(الذهبي ,والعزاوي,2005:216). وفيما يأتي جدول بأراء عدد من الكتاب حول مفهوم القيادة.

#### الجدول (14)

##### مفهوم القيادة في منظور عدد من الباحثين

الكاتب	القيادة
(Sawbrige,2000)	فقد عرفها بأنها "عملية تأثير ,الغرض منها تمكين الآخرين من تحقيق الأهداف".
(Hill,2001:15)	فيما بين القيادة "أنها القدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة ,وكذلك القدرة على حث الآخرين للإيمان بهذه الرؤى وفهماها".
(Daft&Noe,2001:321)	وقد أشارا إلى القيادة "بكونها علاقة التأثير بين القادة والمرووسين بقصد إحداث تغير فعلي يعكس تحقيق الهدف المشترك لكلا الطرفين .
(Hellriegel,etal,2001,324)	وقد عرفها على أنها "عملية تطوير الرؤية والأفكار ,والعيش بالقيم التي تدعم تلك الأفكار والرؤية ,والتأثير في الآخرين لتضمنهم بسلوكهم



ووضع قرارات صعبة بشا □ الأشخاص والموارد الأخرى".	
في حين أشارا إلى القيادة بأنها "عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين فهي عملية تحفيز ومساعدة المرؤوسين نحو انجاز الأهداف وتحقيقها".	Newstrom&Davis,2002:63
كذلك عرفها بأنها "محاولة لاستخدام السلطة وذلك لتحفيز الأفراد على انجاز بعض الأهداف".	(Gibson,etal,2003:299)
وأما معناها الاصطلاحي حسب قاموس (Oxford) فهي " السمات أو الصفات التي من الممكن أن يتحلى بها من يتخذ دور القائد".	(Oxford,2003:402)
فقد أشاروا إلى □ القيادة "هي عملية تأثير القائد بمرؤوسيه من حيث تحديد وتوضيح المهام والواجبات المطلوب القيام بها من لد □ المرؤوسين ضمن موقف معين لغرض تسهيل الجهود الفردية والجماعية وتحقيق الأهداف المشتركة.	(Ensley,etal,2004)
والقيادة "هي نوع من العمل النفسي والاجتماعي والشعوري الذي يتضمن توجيه سلوك الآخرين للتأثير فيهم ولتنسيق جهودهم والتفاعل معهم".	(الطائي,2004: 74)
ويرى القيادة بأنها قدرة القائد بتأثيره في المرؤوسين من حيث امتلاكه للقيم والمهارات والإمكانيات الشخصية التي تساعد على دفع المرؤوسين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة .	(Krishnan,2005:15)
ويشير إلى أنها "السعي لترجمة الرؤيا المستقبلية للمنظمة إلى حقيقة"	(Weiskittl,2006:1)
فقد عرفها بأنها"عملية تحويل المنظمة من حالتها إلى الحالة التي يرغب القائد ب□ تكو □ عليها".	(Dess,etal,2007:397)
وتعني القيادة بأنها "العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه ,أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم ,وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو ابتكاراته"	(العلاق,2008: 281).
وقد عرفت القيادة بأنها "القدرة على التأثير بالجماعة باتجاه تحقيق الرؤيا أو تحقيق مجموعة من الأهداف".	Robbins&Judge,2009:420 و(Judge,2008:402)

<p>وتعرف القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"</p>	<p>(غباين, 2009: 130).</p>
--	----------------------------

المصدر: من أعداد الباحثة اعتماداً على المصادر السابقة .

وترى الباحثة □ القيادة بشكل عام تحتاج إلى وعي وإدراك عميق من لد □ الجمهور بقدرة القائد على إيصالها إلى بر الأمان □ من خلال استخدام أنظمة رقابة متطورة على سلوكيات القائد وعدم الانصياع الأعمى إلى توجهات القائد الفرد .

وعند تناول مفهوم القيادة لابد من التطرق إلى القائد وعند الحديث عن القائد , فإننا نركز اهتمامنا على الشخص الذي ينبغي □ يضطلع بدور قيادة الجماعة في وقت معين (غباين, 2009: 131) . وهنا تجدر الإشارة إلى تعريف القائد إذ تعني كلمة قائد (Leader) الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين .. بمعنى □ هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون □ هذا التوجيه (كنع, 2009: 87). وعرف (حسن, 2004: 89) بل □ القائد هو الشخص أو الفرد الذي يوجه أو يهدي أو يرشد الآخرين , وقد يكون □ الفرد قائداً في موقف ما وتابعاً في موقف آخر . وعرف أيضا بأنه الشخص الذي يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم ويوجه أعمالهم . فهو بهذا المعنى يكون □ بؤرة لسلوك أعضاء الجماعة ويكون □ الشخص المركزي في الجماعة (رضوا □, 2002: 81). ويرى (Hellriegel) القائد بأنه " الشخص الذي يعكس الصفات الرئيسية للقيادة – والأفكار, والرؤية , والقيم , والتأثير في الآخرين , وضع قرارات صارمة , وبالمقارنة يوجه المدير عمل الآخرين ويكون □ مسؤولاً عن النتائج ويجلب المدراء الفاعلين درجة من النظام والانسجام إلى محيط العمل لموظفيهم (Hellriegel, etal, 2001: 6).

والقيادة مهارة، وعمل، تهدف للتأثير في الأشخاص المحيطين بنا [دائماً]. أما الشخص القيادي فهو الذي يحتل مرتبة معينة في مجموعه ما ، ويتوقع الجميع أنه سوف يقوم بتأدية عمله بأسلوب معين ليتناسق مع تلك المرتبة، فالأشخاص ينتظرون □ من القائد ممارسة التأثير في تحديد أهداف المنظمة أو المؤسسة وتحقيقها . وهناك صفات لكل من القادة والمديرين ومن خلالها يمكن □ نجد الفرق بينهما (غباين, 2009: 145)

### الجدول رقم (15)

الفروقات بين صفات القادة والمديرين

المديرو <input type="checkbox"/>	القادة
يدبر المنظمة	يبدع في العمل في المنظمة
يركزو <input type="checkbox"/> على النظام	يركزو <input type="checkbox"/> على الناس
يسألو <input type="checkbox"/> كيف ومتى	يسألو <input type="checkbox"/> ماذا ولماذا
يحافظو <input type="checkbox"/> على الحالة	يطورو <input type="checkbox"/> الحالة
يقومو <input type="checkbox"/> بالأشياء بصورة صحيحة	يفعلو <input type="checkbox"/> الأشياء الصحيحة
لديهم منظور قصير الأمد	لديهم منظور طويل الأمد
يعتمدو <input type="checkbox"/> السيطرة	يحو <input type="checkbox"/> بالثقة
يقبلو <input type="checkbox"/> بالأمر الواقع	يقومو <input type="checkbox"/> بتحدي الأمر الواقع
يقلدو <input type="checkbox"/> غيرهم	يبتكرو <input type="checkbox"/> كل جديد ونافع
عيونهم على الأرض	عيونهم نحو الأفق
يستنسحو <input type="checkbox"/> التجارب	يظهرو <input type="checkbox"/> تجارب أصلية
يهتمو <input type="checkbox"/> بالمهام والانجاز	يهتمو <input type="checkbox"/> بالناس ويركزو <input type="checkbox"/> على المهام
من خلال الأوامر والمتابعة وتطبيق النظام	أحدي مهماتهم الانجاز من خلال دعم الآخرين .

المصدر: (غباين, عمر محمود, (2009: 145), "القيادة الفاعلة والقائد الفعال" مكتبة الجامعة, الشارقة, ط 1

أما (جاد الرب, 2008: 6) فيوضح أهم الفوارق بين الإدارة/ المدير والقيادة /القائد مثلما في الجدول رقم (16)

جدول رقم (16)

أهم الفوارق بين الإدارة / المدير والقيادة/ القائد

المصدر : (جاد الرب ,سيد محمد , 2008, 6): "كيف تكوّن قائدا ناجحا وفعالا", مراجع إدارة الأعمال ,كلية التجارة

الإدارة / المدير	القيادة / القائد
<p>المديرو <input type="checkbox"/> يديرو <input type="checkbox"/></p> <p>المديرو <input type="checkbox"/> يراقبو <input type="checkbox"/></p> <p>المديرو <input type="checkbox"/> يحافظو <input type="checkbox"/></p> <p>وجهات نظر المديرين في الأجل القصير</p> <p>المديرو <input type="checkbox"/> يسألو <input type="checkbox"/> "كيف ومتى"</p> <p>المديرو <input type="checkbox"/> يقلدو <input type="checkbox"/></p> <p>المديرو <input type="checkbox"/> يقبلو <input type="checkbox"/> الوضع الحالي</p>	<p>القادة يبتكرو <input type="checkbox"/></p> <p>القادة يحركو <input type="checkbox"/></p> <p>القادة يطورو <input type="checkbox"/></p> <p>القادة وجهات نظرهم في الاجل الطويل</p> <p>القادة يسألو <input type="checkbox"/> "ماذا ولماذا"</p> <p>القادة يبدعو <input type="checkbox"/></p> <p>القادة يتحدو <input type="checkbox"/></p>
<p>المديرو <input type="checkbox"/> يفعلو <input type="checkbox"/> الأشياء بطريقة صحيحة</p>	<p>القادة يفعلو <input type="checkbox"/> الأشياء الصحيحة</p>
<p>تحقيق الأهداف التنظيمية</p>	<p>بناء العضوية وتماسك جماعة العمل</p> <p>تحقيق الأهداف التنظيمية</p> <p>تحقيق أهداف المرؤوسين</p>
<p>التخطيط – الكفاءة – القواعد – القوانين – الإجراءات – الرقابة – الحسابات – العمل المكتبي</p>	<p>أخذ المخاطر في الحسب <input type="checkbox"/></p> <p>التغيير</p> <p>الدينامكية – الخلق والإبداع</p>
<p>التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة</p>	<p>الوظائف نفسها لكن قد يختلف الأداء أو المهارات أو التناول</p>
<p>على الجوانب العقلية والمنطقية أكثر</p> <p>التركيز على عقول الناس أكثر من التركيز على قلوبهم</p> <p>كعملية عقلية</p>	<p>التركيز على الجوانب النفسية والمعنوية والعاطفية أكثر</p> <p>على عواطف وقلوب الأفراد أكثر من عقولهم</p> <p>كعملية عاطفية</p>

بالاسماعلية ,جامعة قناة السويس

وبعد هذا العرض الموجز لمفاهيم القيادة الإدارية لا بد من التطرق إلى نبذة تاريخية حول القيادة في الإسلام للإفادة من تراثنا الإسلامي في هذا المضمار.

### ثانياً: القيادة الإدارية في الإسلام

يعدّ الإسلام نظاماً شاملاً وبرنامجاً سياسياً متكاملًا لأُمور الحياة ومنهاج السلوك للإنسانية، والقيادة في الإسلام لها أسس مهمة في بناء القائد والتابع إذ تنعكس على الأنظمة بكافة مستوياتها الحياتية سواءً الاجتماعية أم الاقتصادية أم السياسية .

فقد شهدت الإدارة العربية في عهدها الأولى تنظيمًا متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، وعرفت كثيراً من المبادئ في مجال القيادة الإدارية . وفي ظل الإسلام تجلت فاعلتها في عهد الرسول الكريم (صلى الله عليه واله وسلم)، إذ كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان النبي (ص) هو الرسول والمشرع والقائد ورئيس الإدارة كلها. فقد أكد الإسلام حتمية القيادة كضرورة اجتماعية.. فقد ابتدأت ملامح القيادة الإدارية ببعثة الرسول الأعظم (محمد ﷺ) وتوظيف الجماعة الإسلامية لقيادته، وبلا قيد أو شرط (يونس، 2002: 32). وكان الولاة يعينون بناءً على مقدار تمتعهم بالخلق العظيم وسعة العلم والجدارة، لا الرسول كان يحث العاملين على خدمة الناس وحسن الأداء . ففي الحديث "إن الله يحب من العامل إذا عمل أحسن"، وأيضاً طبق مبدأ الأجر على قدر العمل، وذلك تطبيقاً لإحكام الآية الكريمة (ولكل درجات مما عملوا، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون) سورة الاحقاف الآية (19)، كما تميزت الإدارة في هذه الحقبة بأنها تقوم على مبدأ الشورى وهو من أهم مقومات القيادة في الإسلام فقد جاء النص القرآني بوجوب الشورى، قال تعالى: (وأمرهم شورى بينهم) سورة الشورى الآية (38)، وأيضاً كان الرسول يحث على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، إذ تتمثل فيه القوة والأمانة.. قال تعالى (إن خير من استأجرت القوي الأمين) سورة القصص الآية (26). وعرفت الإدارة في عهد الرسول مبدأ تقسيم العمل ... فقد جعل الرسول له كتاباً بلغ عددهم اثنين وأربعين كتاباً كل منهم يقوم بعمل معين فقد كان له كتاباً للجهود وكتاباً ينظم أموال الصدقات وآخرين كانوا للترجمة (كنعان، 2009: 44-45).

هذا بالنسبة لقيادة الرسول الأعظم (ﷺ) وبعده جاء قائد الفكر ورجل الإبداع وعملق الإنسانية ومهندس انبعاث نهوضها من بعد الرسول، ألا وهو باب مدينة العلم الإمام علي ابن أبي طالب (عليه السلام)، الذي يمثل استثنائية القدر في عالم القيادة، متمثلة بالمبادئ التي طبّقها الإمام علي (ع) - فقد تضمنها عهده الذي كتبه إلى

(مالك الاشر أنخعي) حين ولاه أعمال مصر عام (39) هـ , وفيه يقول : ثم أنظر حال كتابك , فول على أمورهم خيرهم , وأخص رسائلك التي تدخل فيها مكاييدك وأسرارك بأجمعهم لصالح الأخلاق ممن لا تبطره الكرامة فيجترئ بها عليك في خلاف لك بحضرة ملاً , ولا تقصر به الغفلة عن أيراد مكاتبات عمالك وإصدار جواباتها على الصواب عنك وفيما يأخذ لك ويعطي منك ...ثم لا يكن اختيارك إياهم على فراستك , ولكن أختبرهم فيما ولوا للصالحين قبلك , فاعمد لأحسنهم كـ في العامة أثراً , وأعرفهم بالأمانة وجهاً , فلا ذلك دليلاً على نصيحتك لله , ولمن وليت أمره ... واجعل لرأس كل أمر من أمورك رأساً منهم لا يقهره كبيرها , ولا يتشتت عليه كثيرها , ومهما كـ في كتابك من عيب فتعاميت عنه ألزمته ... وليكن كتابك غير مقصر عن عرض مكتوبات عمالك عليك , والإجابة عنها , حسن الوكالة والنيابة عنك فيما يحتج به لك عليهم من مكتوباتهم , وما يصدر عنك إليهم من الأجوبة (الفكيكي, 1962: 154-167). كذلك أكد أمير المؤمنين أهمية اصطفاء القادة للمستشارين الذين يسترشدوهم بأرائهم وضرورة اتسامهم بصفات معينة كالذكاء والأمانة والإلمام بما يستشاروهم فيه , والشجاعة في الرأي وحسن الخلق .. وفيه يقول : ولا تدخلن في مشورتك بخيلاً يعدل بك عن الفضل , ويعدك بالفقر , ولا جباناً يضعفك عن الأمور , ولا حريصاً يزين لك الشدة بالجور , فأـ البخل والجبن والحرص , غرائر شتى يجمعها سوء الظن بالله (البرديسي, 1984: 1256-1257). وبهذا قدمت لنا الإدارة العربية فهما متطورا للقيادة أقامته على مبادئ تضمن السلوك السليم لكبار رجالات الدولة. فاشتترطت لشغل المناصب العليا توافر سمات إنسانية وذهنية وخلقية واجتماعية. ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول (صلى الله عليه واله وسلم) هي القدوة الحسنة, والإخاء, والبر والرحمة, والإيثار وقد بينها (كنعـ, 2009: 42-43):

- ❖ القدوة الحسنة؛ وهي إـ يكون القائد قدوة لغيره فكراً وسلوكاً. أي إـ يكون على علم بكل دقائق العمل وإـ يكون عالماً حكيماً وصبوراً , يجيب سائلهم , ويهتم لأمرهم , ويعطف عليهم , وصادقاً أميناً عادلاً , وهكذا كـ رسول الله (ﷺ) فقد اجتمعت فيه كل هذه الصفات القيادية .
- ❖ الإخاء؛ وتعني التآلف وحسن الرعاية والتعاون وإـ والعمل من أجل الآخرين .. ويشعر القائد بأنه أخ مع من يعمل معهم والواجبات تحتم عليه تقديم النصح والإرشاد لمن معه

❖ البر والرحمة ؛ وتعني جذب القلوب ومحو كل أثر للعداوة والبغضاء .. فالقائد يعلم من يعملو □ معه كل ما ينفعهم , ويعمل لعزهم ودفع المذلة عنهم , و□ يحب لهم ما يحب لنفسه وهذا من كمال الأخلاق بل من كمال الإيما □ .

❖ الإيثار؛ صفة قيادية مهمة لأنها تحث على التفاني في العمل , وتقديم كل ما يحتاج إليه أخيك الإنسا □ .. ولم يعرف في التاريخ إيثار كإيثار الرسول الكريم وأصحابه (مثل البذل السخي , والمشاركة الرضية , والتسابق إلى الإيواء , واحتمال الأعباء .

□ التفكير الإداري للقائد المسلم تحدد في نطاق التفكير بالإحكام والقواعد والاجتهادات القائمة على نصوص القرآن □ الكريم والسنة النبوية المطهرة , ففي هذا الدين وضع سبحانه وتعالى الحكمة لمختلف الإحكام والحقائق الملازمة للفطرة البشرية , ومن هذه الإحكام ما يتعلق بنظام الحكم وقواعده وكيفية اختيار من يقود , وشكل الحكم وعلاقته بالإفراد , وحقوقهم إزاء المنظمة التي ينتمو □ إليها , وهي ما تسمى اليوم بالقانو □ أو الدستور لكل مؤسسة " (يونس, 2002: 32-33).

والقيادة الإدارية الإسلامية تعطي خصائص للقائد المسلم من خلال تعامله مع الإبتاع وما تؤدي هذه العلاقة من غايات محددة , وهكذا كانت القيادة الإدارية في الإسلام لها أعلى سمات الإدارة التي شهدتها القيادات الإدارية في التاريخ , فكانت القيادة ليست حكرأً على صفة قليلة , وإنما اعتماداً على الموقف ف□ كل شخص هو (راعٍ) للسرب ويحتل موقع القيادة . وعليه يمكن تصوير القيادة على أنها عملية يبحث من خلالها القائد عن المشاركة التطوعية للإبتاع في محاولة للوصول إلى أهداف معينة.

### ثالثاً: نظريات القيادة

□ الحياة مجموعة قضايا تثبت ببراهين لتتجم عنها النظريات التي تحاول من خلال تطبيقها العملي □ تفرض آلياتها في برمجة الواقع المعاش , ولعل أهم هذه النظريات (النظريات القيادية) التي يدلل مفهومها Griffit بأنها :مجموعة من الفروض التي يمكن عن طريقها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادئ التجريبية (صالح, 1999: 7) .

وعلى الرغم من اختلاف النظريات القيادية ومفاهيمها فإنها تقوم بالأساس على عنصرين أساسيين , أحدهما معنوي يتمثل بالعقيدة التي يؤمن بها القائد التي ترسم له المثل العليا التي يحتذي بها في تنفيذ الأوامر والمهام

والأهداف, ومن خلال العقيدة يشحن القائد نفوس مرؤوسيه ليؤمنوا بانقيادهم له وبذل ما في وسعهم لتنفيذ الأهداف المرجوة لأنه وإياهم يشكلون □ دعامة السلطة التي تعينه على إضفاء القوة للدور القيادي (يونس,2002:67).

وللقيادة الإدارية نظريات عدة تبلورت بعدد من الاتجاهات والمداخل لدراسة وبحث موضوع القيادة, والنتائج التي تمخضت عنها والتي عكست كل منها التركيز على متغير معين أو على متغيرات عدة, وأهم هذه النظريات القيادية هي التي تضمنها المدخل الحديث, لأنها تحاول المزوجة مع المداخل القديمة في عمل إطار نمطي قيادي جديد.

ومن هذه المداخل المدخل الحديث في القيادة الذي ظهر خلال الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين ويعد مدخل جديد في القيادة وقد بدأ عدد من الدراسات والبحوث تتزايد حوله باستمرار تمثلت بنماذج نظرية جديدة للقيادة, وأهم هذه النماذج في هذا المدخل (Ardichvilli&Kuchink,2002:101):

1- القيادة الكاريزمية(Charismatic Leadership)

2- القيادة الرؤيوية (Visionary Leadership)

3- القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

4- القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

5- القيادة الاقتحامية(Break Through Leadership)

### 1- نظرية القيادة الكاريزمية (الساحرة للجماهير)Charismatic Leadership

على الرغم من □ مفهوم القيادة الكاريزمية أستخدمه لأول مرة عالم الاجتماع (Weber) في عام 1947 وأيضاً تم استخدامه عند (House) في عام 1976 إلا انه لم يتم الاهتمام به وظهوره بشكل كامل إلا في منتصف الثمانينات والتسعينات (Boden,2004:12).

وقد أشار (Gibson,etal,2003:336) إلى □ مصطلح الكاريزما هو السحر (الجاذبية)وهي كلمة يونانية وتعني الموهبة والقوة التي يتصف بها القائد الجذاب لتأثيره بالآخرين . وهي تفرض بل □ السحر والفتنة أنما



هي خاصية فردية عند القائد, والفتنة هي صورة من الانجذاب ما بين الأشخاص التي تحت على المساندة والقبول .

أما (Daft&Noe,2001:402) فقد أشارا للكاريزما بأنها القوة أو القدرة التي تثير طاقة وحماس المرؤوسين ودفعهم لعمل أكثر مما كانوا يعملوه في السابق. ويمتلك القادة الكاريزميو □ خصائص عدة تميزهم عن باقي القادة وقد حدد (Judge,2008:432) بالآتي:

أ - الرؤية الواضحة: وهي امتلاكهم الرؤية التي تعبر عن هدف فكري من اجل تحديد اقتراح مستقبل أفضل من الوقت الحالي بحيث يكونوا قادرين على توضيح أهمية تلك الرؤى.

ب - السلوك غير التقليدي: ويعني أظهر السلوكيات التي تكو □ خارج نطاق المألوف والعادي بحيث تكو □ مدركة لأسلوب الرؤية المعاكس لكافة المقاييس .

ت - الحساسية لحاجات التابعين : ويعني بأ □ يكونوا مدركين لقدرات الآخرين ومستجيبين لحاجاتهم ومشاعرهم .

ث - المخاطرة الشخصية: وهي الرغبة في تبني المخاطر الشخصية ,وتخصيص تكاليف عالية وتقدير التضحية لتحقيق تلك الرؤية.

وإما (Robbins,2003:342) فقد أضاف خصيصة أخرى هي:-

ج - الحساسية البيئية: وهي القدرة على إجراء تقويمات حقيقية للقيود البيئية والموارد المطلوبة لإحداث التغيير.

وأشار كل من (Daft&Noi,2001:202)و(Sarros&Santora,2002:2)إلى بعض السمات التي تميز القادة الكاريزميين عن باقي القادة ومنها:

أ - امتلاكهم تأثيراً لا متناهٍ على المرؤوسين لأنهم نالوا الإعجاب من المرؤوسين .

ب - امتلاكهم القدرة على الإلهام ودفع المرؤوسين بإعمال لم يكو □ يستطيعو □ القيام بها .

ت - امتلاكهم القدرة على أفتاح الآخرين بأي فكرة أو مشروع أو نشاط يهتمو به وهم يولدو المشاعر في عمل و حياة كل فرد.

ويشير (داغر,وصالح,2000: 434) إلى أن هناك عدداً من السمات التي يتصف بها أتباع القادة الكاريزميين وهي:

أ - الثقة في أفكار القائد وإيمانهم الكامل بالرؤى التي يحملها

ب - الطاعة الاختيارية للقائد

ت - الأداء الجيد والعمل على مستوى عالٍ

ث - القدرة الفائقة على التكيف بين القائد والمرؤوسين.

يتضح مما سبق أنه من الممكن استخدام الكاريزما من أجل دفع الآخرين لتحقيق الأداء العالي, و القادة الكاريزماتيين غالباً ما يبرزو في أثناء المواقف الأزموية, بل وجد إ بعض القادة قد يلجأ إلى خلق أزمات معينة واستعمالها لتكليف وتعديل الموقف والبيئة بحيث يعملوا لصالحه لا ضده (Robbins,2001:327).

## 2- القيادة الرؤيوية (الخيالية) Visionary Leadership

أ الناظر للأدب الإداري يجد بـ الرؤية لها تعريفات ومفاهيم متعددة تتضمن صور عقلية, توجيه مستقبلي, تحديد الاتجاه أو الهدف وهي من ثم تشير إلى الطريق الذي نحتاجه للوصول إلى المستقبل, من حيث الوضع الحالي للمنظمة, وما هو الوضع الذي نرغب إ يكون عليه مستقبلاً, والرؤية توجد عندما يشترك الأفراد في المؤسسة بالقيم والمعتقدات والأهداف التي يجب أن توجه سلوكهم وهي برنامج يبين اتجاهات المؤسسة حول الأهداف التي تكو لها الأولوية والطرائق المستخدمة والمناخ السائد في المؤسسة وبذلك يتم إيجاد عقل جماعي, أنـ فهي تركيب عقلي هادف يوجه سلوك الأفراد في المؤسسة (غباين,2009: 218).

والقيادة الرؤيوية تتمتع بمفاهيم (التأثير والإرشاد والتوجيه) بالآخرين والوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة. إذ تعرف بأنها قدرة القائد على امتلاك خيال واسع ونظرة إلى ما وراء الأفق وهو يمتلك رؤية للمستقبل وقدرة على التنبؤ من خلال امتلاك رؤية واضحة عن المستقبل ويساعد الإلتباع على الوصول وإيجاد معنى لعملهم ويحاول ربط الرؤيا بالواقع (Robbins,2001:330).

وتعرف بأنها "القدرة على الرؤية ابعـد من الواقع ,ويحمل خيالاً واضحاً ومقنعاً يسهل الطريق إمام التطوير الذي يحدده ,ويرسم على وفق التقاليد ويرتبط بالأفعال التي يتبناها الأفراد لتحقيق التغيير" (Daft,noe,2001:404).

□ والرؤية تعمل على تفعيل أحاسيس وقابليات الأفراد ,إذا ما جرى ترتيبها بشكل صحيح ,فهي تساعد على إيجاد روح الفريق داخل النفوس ,ومن ثمّ وضع كل من الطاقة والالتزام داخل العمل ,وهي بذلك تكون لها القدرة على تكوين رؤية حقيقية وذات جاذبية عن المستقبل الخاص بالمنظمة التي تنبع وتتطور من الحاضر (Robbins,2003:344).

أد□ الرؤية هي المستقبل الجذاب والمثالي الذي من الممكن الوصول إليه ,والقائد الرؤيوي هو الذي يرشد التابعين على طول الخط من خلال ربط الحاضر بالمستقبل ,ويقدم ألاتجاه الواضح للرؤية والمقياس الذي من خلاله تقاس المساهمات في المنظمة ,ويترك الأفراد يرو□ كيفية مساهمتهم في ذلك ,والقادة يطلبون من الأفراد □ يذهبوا إلى كما ذهبوا إليه سابقاً. أد□ فالقائد يتحدث إلى قلوب العاملين ويشعرهم بأنهم جزء من شيء أكبر من أنفسهم (Daft&Noe,2001:402).

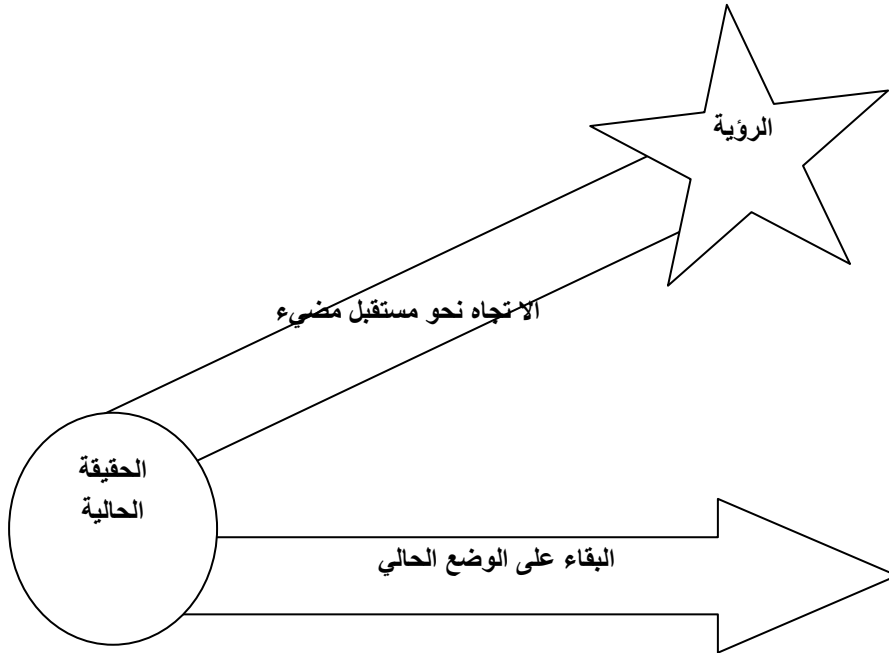
وهناك سمات يتصف بها القائد الرؤيوي وهي مما أشار إليها (Robbins,2003:201) :

أ - القدرة على أتساع الرؤية في مختلف المواقف والحالات.

ب - القدرة على التعبير عن الرؤية وهو ما يعبر عنه في سلوك القائد وهذا ما يتطلب التصرف بوسائل على إيصال الرؤية.

ت - قدرة القائد على تفسير الرؤية للآخرين وذلك من اجل جعل الرؤية واضحة عبر الاتصالات المباشرة وغير المباشرة.

فالرؤيا vision هي مستقبل مثالي وجذاب لم يتحقق بعد ,على الرغم من إمكانية النظر إليه على انه حلم والشكل رقم(4) يوضح كيف يمكن □ ينظر إلى الرؤيا كالنجم الدليل لكل فرد في المنظمة باتجاه الطريق الواحد للمستقبل



الشكل رقم (4)

القيادة الرؤيوية

Source :Based on William D. Hitt The Leader- Manager :Guidelines for action(Columbus-OH :Battelle press,1988).

### 3- القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

□ أول من بين القيادة التبادلية هو بورتر (Burns,1978) ألا □ الاهتمام قد زاد بها عند (Bass,1999) في إشارة منه للتبادل والتفاعل الذي يحدث بين القائد والمرؤوسين ويقوم هذا النموذج على فكرة مكافأة القائد للمرؤوسين على سلوكهم المتفق عليه ,كالأداء الجيد ,وعدم الرضا عن المرؤوسين عندما يكون أداءهم ضعيفا,أو يكون □ هناك ضعف في الانجاز ,وهذه المكافآت يمكن □ تكون □ مادية أو معنوية ( livingstone, 2002:26).

فقد عرفها (المشهداني, 2005 : 26) وهي تلك العملية التي تحدد بعقد ضمني بين القائد والمرؤوسين إذ □ القائد يقدم المكافآت للاستجابة مع احتياجات المرؤوسين ورغباتهم وما يصبون □ إليه من أهداف مقابل انجازهم للعمل المناط بهم .

أما (Ensley,etal,2004) فيشير إلى □ القائد التبادلي يلجا إلى المصلحة الذاتية للمرؤوسين بوصفها وسيلة لتحفيزهم اتجاه انجاز أهداف معينة .

وعرفها (المظهر والشامي, 2003) بأنها ذلك النمط الذي يتسم بعدم المرونة والتركيز على المهمة الحالية إذ يؤكد القواعد والإجراءات والالتزام بالمواعيد المحددة وعدم السماح بتغيير الأسس ومخالفة الأساليب التي حددتها القيادة بانجاز المهام .

وعرفت عند (Robbins,2003) بأنها ذلك النمط القيادي الذي يعمل على إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم باتجاه تحقيق الأهداف عن طريق تحديد الدور ومستلزمات المهمة .

وقد عرفت بأنها ( Ivancevich & Matteson,2002:469) العلاقة التبادلية التي تحدث نتيجة استخدام المدراء سلطاتهم الرسمية في تبادل المكافآت لإدارة جهود عمل المرؤوسين.

وأیضا تعرف القيادة التبادلية بأنها تلك التعاملات التي تحدث بين القادة والمرؤوسين من حيث إدراك القائد لحاجات المرؤوسين وكيفية إشباعها لتحقيق أهداف معينة وواجبات معينة (Daft,Noe,2001:403).

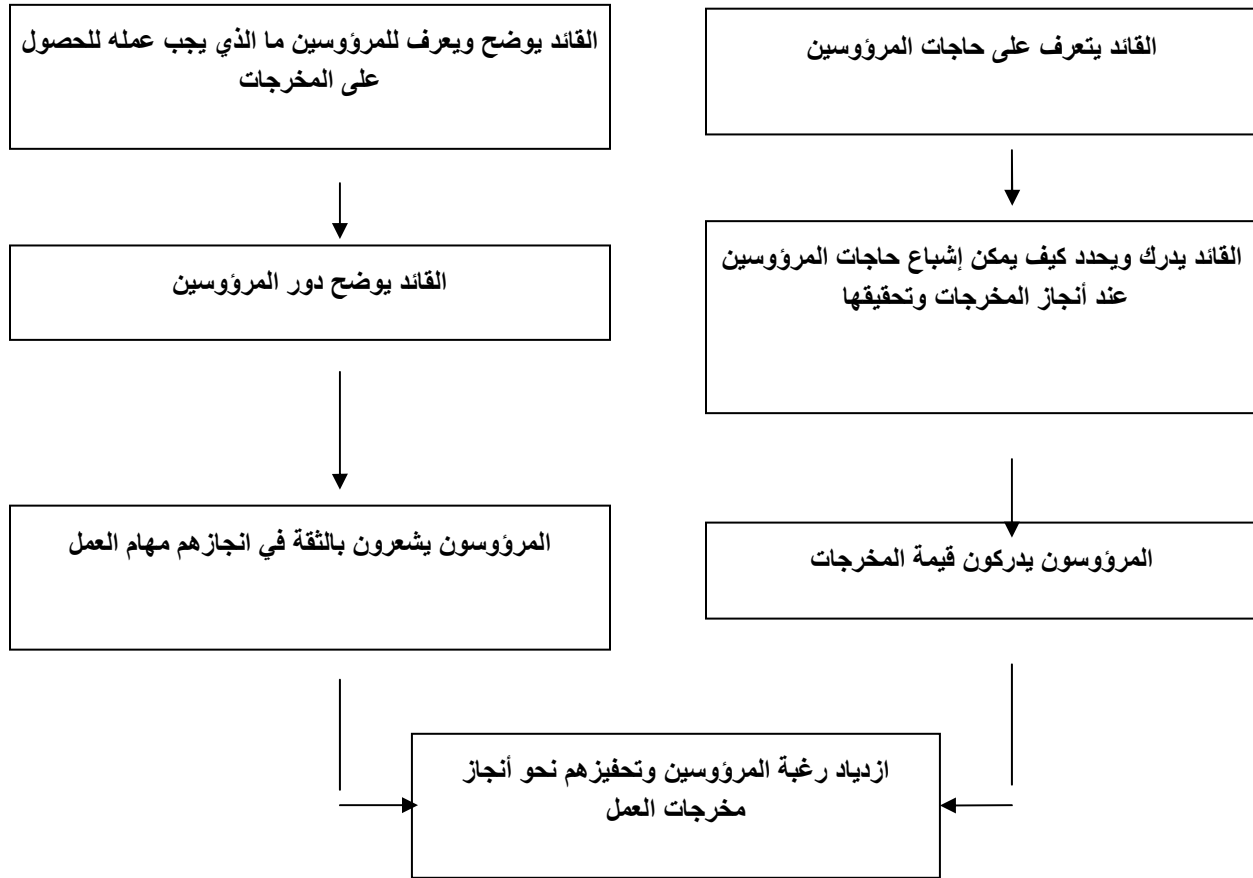
ويرى (Alkhafaji,2001) القيادة هي تلك العلاقة التبادلية التي تحدث عندما يستخدم المدراء سلطتهم الرسمية في تبادل المكافآت لإدارة جهود عمل المرؤوسين.

فالقائد يعرف رغبات المرؤوسين وحاجاتهم ومن ثم يوضح كيفية إشباع هذه الحاجات في المقابل للحصول واجبات أو أهداف أو أداء أعمال (Daft,2001:403).

#### أ- أدوار ومهام القيادة التبادلية :

تعد القيادة التبادلية انعكاسا لنظرية (المسار - الهدف) من دور ومسؤولية القائد التبادلي من حيث تحفيز المرؤوسين وجعل الرغبة لديهم في أنجاز الأهداف المطلوب تحقيقها ,أي تحديد المسارات المؤدية للوصول إلى الأهداف التنظيمية والخاصة بالمرؤوسين (Gibson,etal,2003:339) .

ويمكن توضيح تلك المهام للقائد التبادلي في الشكل (5) الآتي



الشكل رقم (5)

أدوار القائد التبادلي

Source: Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T.,(2002) Organizational Behavior and Management,6<sup>th</sup> Ed., McGraw Hill Company, New York.

ويتضح من الشكل أعلاه □ القائد التبادلي هو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات وهو الذي يحدد الأسس والقواعد لانجاز الأعمال من لدن □ المرؤوسين مقابل المكافآت التي سيتم استلامها عن انجازهم لتلك المهام .

ب – إبعاد القيادة التبادلية

والقيادة التبادلية تشتمل على مكونين , الأول : المكافأة المشروطة (القائد يكافئ أو يعاقب المرؤوسين على أساس الأداء) . والثاني : الإدارة بالاستثناء ( تجنب إصدار التوجيهات للمرؤوسين ,إذا كانت الإجراءات الحالية في مكانها الصحيح ) وتتضمن السلوكيات الأساسية للقيادة التبادلية المكافآت الموقفية والإدارة بالاستثناء (Ensley,etal,2004:7) . إذ يعد القائد المكافأة المشروطة ,عندما يكافئ المرؤوسين على سلوكهم المقبول ,ويعاقب على السلوك غير المقبول ,أما القائد الذي يتبنى إدارة بالاستثناء ,فهو يتخذ الفعل الإجرائي فقط في حالة وجود مشكلة تستلزم الحل ,أو في حالة عدم مقابلة المعايير (Livingstone,2002:27).وقد أشارا (Bass ,etal, 2003:218) إلى متغيرين أساسيين لنمط القيادة وهما:

- المكافأة المشروطة Contingent Reward :وهي عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين وتكون محددة ومتفق عليها عند الطرفين ,إذ يقوم القائد بمكافأة المرؤوسين سواء عن طريق الدعم المادي أو المعنوي مقابل الجهد المبذول من لدنهم لتحقيق المهام المطلوب انجازها .
- الإدارة بالاستثناء Management By Exception :وهي العملية التي يضع القائد فيها المعايير والقواعد ويفسح المجال للمرؤوسين لانجاز أعمالهم ولا يتدخل في عملهم إلا في حالة ظهور خطأ في أثناء العمل أو عدم تحقيق الأهداف مما يتطلب تدخل القائد .

4 - القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تعد هذه القيادة النظرية الأكثر شهرة في الإدارة (Bass,1998:19),وكما (Burns) هول أول من قدم هذه النظرية (Fincham&Rhodes,1999:233) في الولايات المتحدة خلال السبعينات من القرن الماضي (Sawbridge,2001:14).فكثير منا يمتلك كثيراً من الأفكار والطروحات الجيدة ولكن يوجد كثير ممن لا يمتلك مهارة أو فن إيصال هذه الأفكار إلى الآخرين وجذبهم إليها وإقناعهم للعمل في سبيلها .أي أنهم أولئك المميزون الذين لا يمتلكون الأفكار الجيدة فحسب بل هم القادرون على استقطاب الآخرين إلى تلك الأفكار بحيث يسعون إلى تحقيقها والتضحية من أجلها .لذلك اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في أيراد مفهوم محدد للقيادة التحويلية ,ألا أن عدداً من الباحثين قد اتفقوا على أنه يمثل تأثير القائد بالمرؤوسين من خلال

تغيير الوضع الحالي للمنظمة بما يخدم أهداف ومصصلحة الفرد والمنظمة (Crawford,etal,2003:11) وفيما يأتي عرض يمثل وجهة نظر عينة من الباحثين.

ويشير(الشعور,2000) إلى □ القائد التحويلي يسعى باستمرار إلى تغيير الثقافة التنظيمية ويهدف إلى تحويلها ونقلها مما هي عليه إلى الحالة المثلى التي يتصورها .

أما(Jones,etal,2000) فيشير إلى تلك القيادة التي توضع إدراك ووعي المرؤوسين نحو أهمية أداء الوظائف بالنسبة للمنظمة وإدراكهم لها حول اثر انجاز هذه الوظائف على تحقيق حاجاتهم وأهدافهم الشخصية والتنظيمية .

أما (داغر,وصالح,2000:440) فيرى أنها القيادة التي تكون □ قادرة على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين .

وعرفها (Robbins,2003:343) بأنها القيادة التي تلهم التابعين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة التي تكون □ قادرة على إحداث تأثيرات خارقة على المرؤوسين .

وعرفها (Daft,2003) بأنها قدرة القائد على إحداث التغييرات المهمة من خلال جلب الانتباه لحاجات واهتمامات المرؤوسين ومساعدتهم في حل المشكلات بطرائق جديدة كونه يمتلك الصفة الكارزمية إي القدرة على الإلهام ودفع المرؤوسين إلى القيام بأشياء لم يكونوا قادرين على القيام بها .

أما(Gibson,etal,2003) فيشير إلى قدرة القائد على الهام المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة إي التركيز على مصلحة المنظمة فوق مصلحتهم الشخصية".

ويشير (Ensley,etal:2004) إلى أنها" تحفيز المرؤوسين عن طريق إعجابهم وإلهامهم بمتلهم الأعلى ودفعهم إلى تبني رؤية المنظمة وكأنها رؤيتهم وتركيز طاقاتهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ككل بدلا من أهدافهم الشخصية" .

ويرى (المشهداني, 2005:27) بأنها عملية التأثير التي يستطيع من خلالها القائد مشاركة المرؤوسين الواعية لما هو مهم ,ويحركهم ويدفعهم لكي يروا أنفسهم بين الفرص والتحديات البيئية بطرائق جديدة



واستمالتهم باتجاه التطوير والتغيير والإبداع والخلق لكل من القائد والمرؤوسين والمنظمة لما هو ابعدهم من الانجاز المتوقع ..

وقد أشار إليها (Judge,2008:437) بأنها "القيادة التي تلهم الإلتباع بالسمو عن اهتمامات النفس التي تكون قادرة على التعمق والتأثير الاستثنائي في الإلتباع".

والقادة التحويليين يحفزون مرؤوسيههم من خلال تحسين مستوى فهمهم لأهمية أهداف المنظمة ,وتعزيز منافع الذاتية ومنافع المنظمة أو الفريق (Arla,Newsom,&Cantano,2002:17) , وإقناعهم بأعمالهم حيوية لنجاح المنظمة (Maccoby,2000:58) وهؤلاء القادة يتميزون بجوانب الاعتراف والتحفيز الفكري وإظهار سحر الشخصية (Robbins,1998:374).

فتأثير هذا النمط من القيادة هو أنه يثير أو يحفز التابعين ليحصل على الولاء منهم ,ويغير توجهات ومعتقدات أهداف الأفراد , ومعايير المنظمة , ويجعل المرؤوسين يشعرون بأنه يتم التعامل معهم كأفراد , ويساعدهم في إروا المشكلات بطرائق جديدة , ويوصل رؤية المنظمة (Landrum, and others,2000:2).

### أ – أهمية القيادة التحويلية:

لقد أشار عدد من الباحثين إلى أهمية دور القائد التحويلي في نجاح أهداف المنظمة وبما أن عملية التغيير تعد وظيفة تنظيمية حيوية تحتم على جميع المنظمات أن تتغير وبشكل منتظم لكي تتمكن من مواكبة تلك التغيرات والتطورات المستمرة (Macmillan&Tampoe,2000:201), فالقادة التحويليون يكون لديهم القدرة على قيادة ذلك التغيير وفقاً لرؤية المنظمة , واستراتيجياتها وثقافتها فضلاً عن تشجيع الإبداع في المنتجات والتكنولوجيا (Daft&Noe,2001:402).

ويبرز دور أهمية القائد التحويلي في المنظمة عندما يواجه ظروف معينة مثل البيئة المضطربة , والمنافسة العالمية , وأسواق غير منتظمة , ويتمثل دوره وفقاً لهذه الظروف بتحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم نحو انجاز المهام ورفع روحهم المعنوية وتعزيز قدراتهم وثقتهم بإمكانية مواجهة تلك الظروف وجعلهم راغبين أكثر لبذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب (Mckenna,2000:383). وقد أثبت عدد من الدراسات التطبيقية دور نمط القيادة التحويلية للمنظمة من حيث تأثيرها الواسع في عدد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء , الإلتزام التنظيمي , والرضا الوظيفي , والإبداع , وتخفيض حالات الصراع وتقليل

معدلات دور □ أو غياب العمال (Krishnan,2005:16). ولا ينحصر دور القائد التحويلي في الوظائف التنظيمية فحسب بل يبدو □ هناك قبولاً عالمياً لأهمية ودور القيادة التحويلية, فقد وجدت إحدى الدراسات الحديثة □ اغلب جوانب القيادة التحويلية ينظر إليها على أنها سلوكيات القائد الفعال عبر الثقافات المختلفة (Ensley,etal,2004:8).

### ب – أبعاد القيادة التحويلية :

فقد ذكر (Judge,2008:434) أربعة أبعاد للقائد التحويلي وهي :

جعل التأثير مثالياً: يركز القائد هنا على تحفيز والهام المرؤوسين بأهمية تحقيق الهدف وجعلهم يثقون □ ويعجبون □ به كونه النموذج المثالي لما يؤديه من دور مهم في المنظمة .

تحفيز الإلهام لتكوين فكرة: يكون □ سلوك القائد على وفق هذا البعد متمثلاً بتحفيز وتوعية المرؤوسين للتحديات التي يواجهها في العمل وتعزيز قدرة المرؤوسين بتفهم الرؤية المستقبلية المرغوبة وتعزيز وتقوية ثقتهم بإمكانية انجاز المهام .

التحفيز الفكري أو الذهني: ويتمثل سلوك القائد بتحفيز المرؤوسين ببعض الأسئلة الفكرية التي تتطلب الإبداع والابتكار وتشجيع آرائهم ومقترحاتهم بحل المشكلات التي تواجهها المنظمة وجعل الآخرين ينظرون □ إلى المشكلات من زوايا مختلفة أي البحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات .

جعل الاهتمام شخصي: القائد يضع اهتمامه بتلبية الحاجات والرغبات الشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم في تطوير قدراتهم وقابليتهم على انجاز المهام من خلال إرشادهم وتعليمهم وتدريبهم أي التركيز على العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين من حيث معاملته فرداً بدلاً من مجرد عضو في المنظمة .

### ج – السمات السلوكية للقيادة التحويلية :

□ هناك سمات عدة أساسية تميز القائد التحويلي عن القائد التبادلي وقد وضحها (Fincham&Rhodes,1999:234) وقد أنفق عليها كتاب عدة

(Conger,1998)و(Bass&Avolio,1990)و(Locke& Kirkpatrick,1996) وهي:

أسلوب الاتصالات السحري (الجذاب) : وتعني □ القادة التحويليين قادرين على توليد الثقة والاحترام , إذ □ أسلوبهم في الاتصالات يحفز ويثير ذهنياً التابعين .

إيصال الرؤية : إذ يحدد القادة التحويليو □ الأهداف المثيرة للتحدي للتابعين , وتسبب هذه عادة شك التابعين في المداخل التقليدية , والقيم , والمعتقدات .

تنفيذ الرؤية : حيث يكو □ القادة التحويليو □ قادرين على تنشيط تابعيهم وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف .

الحداثة الفردية : يعطي القادة التحويليين التابعي الإحساس بأنهم يعاملو □ كأشخاص متميزين , وتكو □ المعاملة عادلة ولكن تدرك على إنها مختلفة عن تلك التي يتلقاها الآخرو □ .

#### هـ - مميزات القيادة التحويلية :

لقد ذكر (Robbin& Judge,2008:437) أربعة مميزات هي:

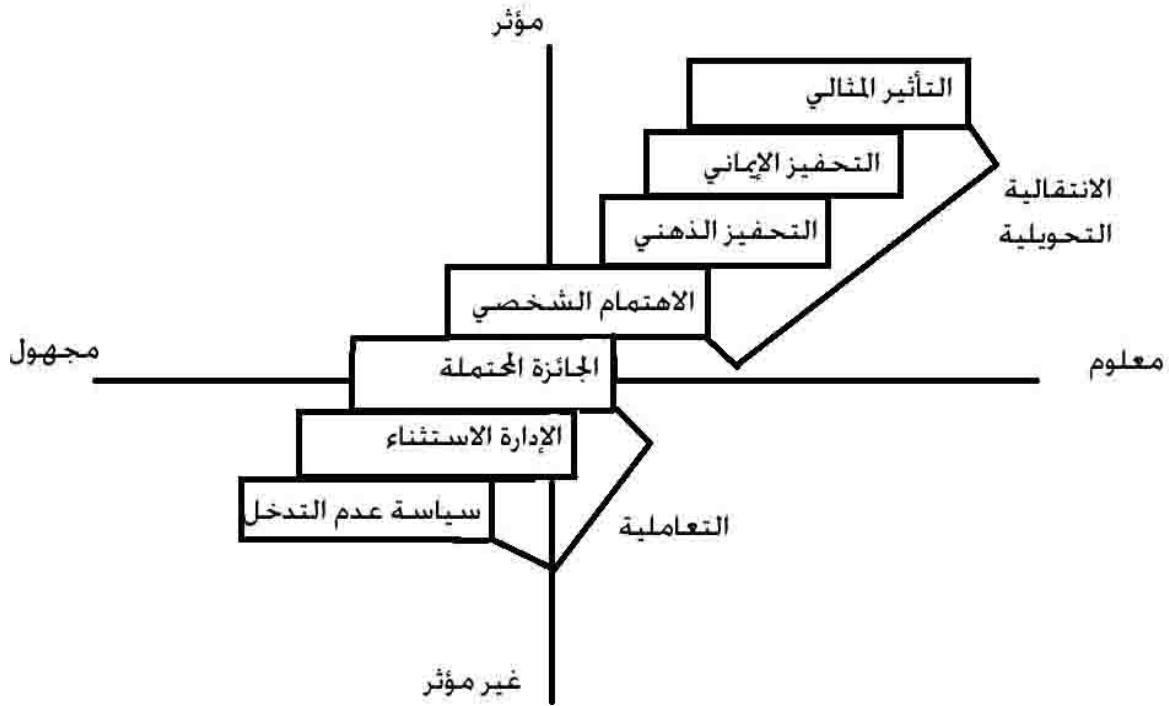
القيادة التحويلية تطور التابعين إلى قادة , ل□ التابعين يتم إعطاؤهم حرية أكبر وسيطرة على سلوكهم الخاص , وأيضاً تقوم بتجميع الأفراد حول الرسالة وتحديد الحدود التي يمكن □ يعمل ضمنها التابعو □ بحرية نسبية لإنجاز الأهداف التنظيمية .

القيادة التحويلية تحول اهتمام التابعين من الحاجات المادية الأدنى مثل (الأمل □) إلى الحاجات النفسية الأعلى مثل (تقدير الذات وتحقيق الذات) , لذلك ف□ القائد يضع الأمثلة ويخصص المهام ليس فقط لمقابلة الحاجات الحالية ولكنه أيضاً لتحويل (نقل) حاجات العاملين وقدراتهم إلى مستوى أعلى وربطها برسالة المنظمة .

القيادة التحويلية تلهم التابعين ليذهبوا إلى أبعد من مصالحهم الشخصية إلى مصالح المجموعة

القيادة التحويلية تحدد الرؤية المرغوبة للمستقبل وتنقلها بطريقة تجعل الأم التغيير ممكنة التحمل لأجل ذلك , الأهم للقيادة التحويلية وقد يكو □ ذلك بإيجاد الرؤية للمنظمة التي تكو □ أفضل بكثير من الرؤية القديمة وتشجيع الآخرين بالمشاركة في الحلم .

ويختلف النمط التحويلي عن النمط التبادلي في انه يحفز الأفراد العاملين على الإنجاز بشكل يتجاوز التوقعات بمرور الوقت . ويكون القائد عموماً أكفأ عندما يكون استخدام بشكل منظم في السلوكيات الانتقالية الأربعة والشكل رقم (6) يوضح ذلك .



الشكل رقم (6)

### نموذج مدى القيادة الكامل

Coerce:(Judge,2008,"Organizational Behavior" ,prentice Hall, New Jersey p:438).

### 5- القيادة الخارقة (الاقتحامية) Break Through Leadership

لكي يقال إ القائد (X) قائد اقتحامي أو خارق ينبغي أن يتسم بالنقاط التي أشار إليها (Brandrowski,2002:3) وأوردها (جلاب،2004: 24) :

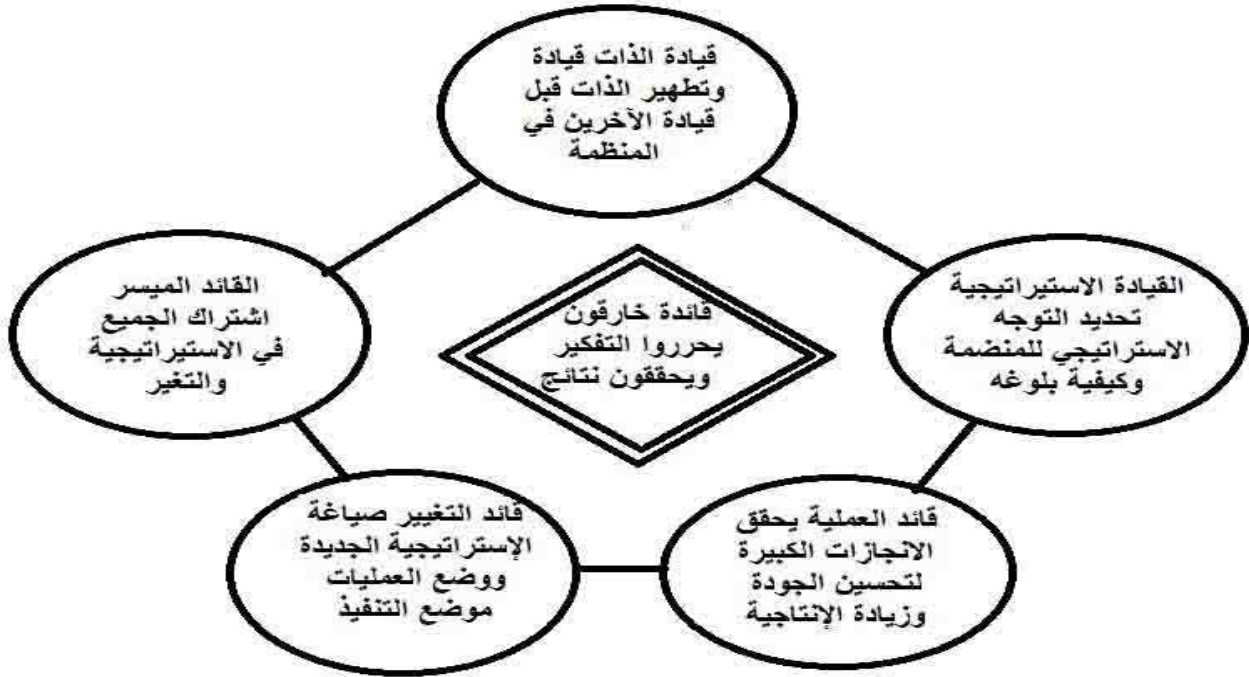
أ- عدم الاكتفاء بمعطيات الواقع عند القيادة Lead outside the Box

ب- القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership وتعني القدرة على فهم العناصر الأساسية للتفكير الاستراتيجي الخلاق وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتطبيقاتها, فضلا عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها .

ج- قيادة الذات Self – Leadership , وتحتاج إلى تفكير متطلع نحو المتغيرات , والتفكير المفاهيمي (ذو العلاقة بالمفاهيم) , والاستقامة في العلاقة مع الآخرين , والقدرة على تطوير القادة وصقل مواهبهم ومهاراتهم القيادية .

ت- قيادة العملية Process Leadership وتشير إلى فهم القائد دوره في القيادة الأداء الخارق سواء تعلق الأمر بالمنظمة بصورة كاملة أم بعملياتها التشغيلية

هـ - قيادة التغيير Change Leadership عن طريق بلورة رؤية واضحة للتغيير , وخلق حالة التغيير الإلزامي لدى المجموعات , وتسويقها ومواجهة معوقاتنا في المستويات كافة وتشجيع الإنجاز الأول ودعمه , والمساندة الإيجابية له , وعليه فإن الناظر بتمعن إلى هذه الأساليب القيادية يظهر إنها مكملة لبعضها البعض.



الشكل رقم (7)

### المكونات الأساسية للقيادة الخارقة

Source :Brandrowski, J,2002, Breakthrough Leadership for Directors and Senior Executive: Leadout of the Box Remarkable Results, AMI,P.4.

وترى الباحثة □ المداخل لتفسير القيادة متعددة ولكن ليس بالضرورة استخدام مدخل دو□ آخر فقد تكون □ هناك حاجة إلى استخدام بعض المداخل في أوقات معينة واستخدام مداخل أخرى في أوقات أخرى ومحاولة الجمع بين أهم ايجابيات هذه المداخل يعطي ميزة كبيرة للتفاعل بين القائد والإتباع مما يقود إلى سرعة وتحقيق الأهداف ودقتها.

## رابعاً: الأنماط القيادية

□ القيادة الإدارية في جوهرها تقوم على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه و□ اختلاف وسائل التأثير تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها , إذ ركزت الدراسات التي قام بها الباحثون □ على تحديد أفضل أسلوب أو نمط قيادي يمكن استخدامه في تسيير الجماعات وتحقيق الأهداف (الفارس, وآخرون, 2000:269). وقد اختلفت وجهات النظر لدى عدد من الباحثين بشأن □ النمط القيادي وفقاً لاختلاف طروحات الكتاب في أدبيات الإدارة بشأن □ هذا المفهوم .

وقد أشارت (الطائي, 2007:50) إلى النمط القيادي بأنه " هو ذلك الأسلوب الذي يمارسه القائد وفقاً للصفات والخصائص التي يتصف بها في تأثيره بمرؤوسيه".

وقد بين (Newstrom&Davis,2002:167) □ النمط القيادي يمثل "مجموعة من السمات والمهارات التي يسلكها أو يتصف بها القائد".

في حين أشار (Alkhafaji,2001:48) إلى النمط القيادي بأنه "مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات".

أما (السالم, والملا, 1996:171) فقد عرف النمط القيادي بأنه يمثل "الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها المدير ويعمل بموجبها داخل المنظمة ويفسرها الإطار العام الذي يحدد علاقته مع المرؤوسين".

ويجب توافر عناصر أساسية في العمل القيادي لاكتمال صورة العمل القيادي , والأساس هو اشتراك القائد والمرؤوسين في تحقيق أهداف مشتركة , وهذا لا يعني □ توافر صفات القيادة في شخص معين أنه أصبح قائداً , لا □ القيادة تحتاج لتابعين , والقيادة مسالة نسبية لأ□ مجرد وجود جماعة من الأفراد لا يعني وجود قائد , لكن يجب □ يكون □ هناك هدف تسعى إليه هذه الجماعة (ألبديري, 2001:52).

□ أداء المنظمة يرتبط بشكل وثيق مع نمط القيادة , فقد ظهر عدد من الأنماط القيادية التي تتحدد من خلال العوامل الموقفية وترتبط بشخصيات وفلسفة القادة , وخبراتهم , وبطبيعة المرؤوسين كمستوى التعليم , والشخصية , فضلاً عن بيئة العمل , فقد صنف (العلاق, 2008:211) الأنماط القيادية إلى القيادة الشخصية, والقيادة غير الشخصية , والتسلط , والديمقراطية , والأبوية , والقيادة غير الرسمية.

أما (ماهر, 2004: 325) فقد صنف الأنماط القيادية إلى النمط المنسحب, والاجتماعي, والمساعد, والوسط والمثالي.

وصنف (الطائي, 2004: 86) الأنماط القيادية إلى النمط الموجه, والنمط المشارك, والنمط المتساهل.

وعلى الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القادة, فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيف أساليب القيادة وأنماطها, بحسب (كنعا, 2009: 126) معيار رئيسي هما:

المعيار الأول: يقوم على أساس تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه وقد صنف الأنماط القيادية إلى القيادة الأوتوقراطية, والديمقراطية, والقيادة المنطلقة أو غير الموجهة المعيار الثاني: يقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه, ومن حيث تعيينه وقد صنف القيادة على هذا الأساس إلى القيادة الرسمية, والقيادة غير الرسمية.

وتظهر أكثر التقسيمات شيوعاً, ذلك الذي يقسم القيادة على ثلاثة أنواع رئيسية, وهذا التقسيم قائم على أساس أسلوب القيادة نفسها (العميا, 2005: 259-262) وهي:

1- القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership

2- القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

3- القيادة الحرة (قيادة عدم التدخل) Faire- Laissez

### 1- القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول التركيز كل السلطات في يده, ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده, ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. ولذلك فهو لا يفوض سلطاته, بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته, ومدّها لتكوي كل الأمور تحت سيطرته, وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة (كنعا, 2009: 155).



وبشكل عام فإن القائد في هذا النمط القيادي يكون عديم الثقة بمرؤوسيه ودائم الشك فيهم ولا يشركهم في مباشرة مهامه أو صنع قراراته فهو يحدد منفردا سياسات المنظمة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه في ذلك، وفي استخدامه لسلطته، فالقائد هنا يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل، فهو يهددهم بالفصل من العمل أو بالخصم من الراتب أو الحرمان من المكافآت ((حسن، 2004: 72)). والقيادة الدكتاتورية تعتمد مبدأ الاستبداد بالرأي والتطرف والتعصب للقرارات الفردية، مستخدمة في هذا الإطار الفرض والإجبار والإكراه والتخويف لإجبار الآخرين على القيام بالأعمال وتنفيذها سواء أكانت معبرة عن مشاعرهم أو طموحاتهم أم لا، فضلا عن كونها لا تسمح بمقاطعة هذه القرارات أو الاعتراض عليها أو رفضها حيث يكون دور الأعضاء تنفيذ هذه القرارات فقط (البدري، 2001: 53). وهكذا يتبين أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية يقوم على تحكم القائد في موظفيه، واستخدامه سلطته الرسمية أداة تهديد لإنجاز العمل دون تقدير للعلاقات الإنسانية في تعامله مع المرؤوسين وبهذا فهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته، ويرى بعض كتاب الإدارة أن هذا الأسلوب إذا كان سائدا في ظل الإدارة في الماضي فإنه أصبح ضئيلا في الإدارة الحديثة، بسبب ارتفاع المستوى الثقافي والعلمي للعاملين، وبسبب اتساع دور المنظمات العمالية وزيادة فاعلية تأثيرها في دعمهم... فضلا عن ذلك تعقد العمل في التنظيمات الحديثة إذ أصبح يتطلب نمطاً من القيادة لا يقوم على الإنفراد بالسلطة، وإنما يقوم على العلاقات الإنسانية الطيبة مع المرؤوسين وإشراكهم في صنع القرارات، وذلك لأنه يصعب على القادة الإداريين اليوم الإحاطة بكل أنواع المعرفة المطلوبة لممارسة دورهم وصنع قراراتهم بفاعلية دون مشاركة المرؤوسين لهم في إنجاز مهامه القيادية الصعبة (كنع، 2009: 159).

أدب فالقائد الأوتوقراطي لديه سلطة يستمدّها من مصدر ما مثل مركزه في معرفته، أو قوته، أو القدرة على الثواب والعقاب ويستخدم سلطاته أساساً كطريقة وحيدة للحصول على أداء الأعمال، وهذا النمط فعال ويعطي نتائج أسرع في أثناء الأزمات والمواقف الطارئة و به نقاط ضعف رئيسة إذ أن سبيل الاتصال به يتمثل بطريق واحد فقط (الهابط) الذي يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم والخطأ، ومن نقاط الضعف أيضاً أن القائد يتخذ قراراته بشكل فردي، والمدراء الذين يتخذون هذا الأسلوب يؤثران في مستويات مستخدميه ومستوى إنتاجهم ومقاومتهم وابتزازهم للعمل (الحريري، 2009: 2).

## 2- القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

□ أسلوب القيادة الديمقراطية يعتمد العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة.. وتعتمد القيادة أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون □ فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وأيضاً تقوم على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، و تعتمد أيضاً على تفويض السلطة للمرؤوسين التي ترى بأنهم قادرون □ بحكم خبراتهم وكفاءتهم على أدائها للعمل المناط بهم مما يتيح للقادة الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية المهمة (كنعل □، 2009:182).

لذا تعرف القيادة الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات (حسن، 2004:73). لذلك فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر عن أفكارهم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون □ وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقاتهم الكامنة (الفارس، وآخرون □، 2000:273) وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وأما المرتكز الثاني فيدور حول إشراك العاملين في بعض المهام القيادية، وأما المرتكز الثالث فيقوم على تفويضهم السلطة.

وتتوافر في القيادة الديمقراطية حرية الاتصال والتعبير عن المفاهيم الفكرية والعقائدية فيما بينها أو مع المحيط الخارجي، مما يبعث فيهم روح التفاؤل واستشراف المستقبل ويؤدي إلى خلق القيادة والقادة، والتي تتبع من حالة الرضا، لأن العمل هو التعاون □ مع الاحتفاظ بذاتية القرار (البدري، 2001:53).

والقيادة □ كانت لها مظاهر مختلفة إلا □ مبادئ القيادة الديمقراطية واحدة ولا بد من توافر الشروط الآتية للقيادة حتى تستوفي فعاليتها ونجاحها (غباين، 2009:131-132):

أ- الاندماجية: □ تحمل المسؤولية عند القائد يعني اندماجه مع المجموعة أو العاملين في المنظمة، وذلك من خلال الفهم الكامل للعلاقات الإنسانية في إطار الحياة الاجتماعية للمجموعة.

ب- التقدير: وهي □ يعمل القائد على تقدير العاملين معه في المنظمة حق قدرهم بوصفهم أشخاصاً يستحقون □ ذلك من دونه □ تصنع أو تكلف.

ج- دينامية تفاعل المجال : ويعني العمل الجاد من القائد على استمرارية تفاعل العناصر المختلفة التي تكون المجال أو المشكلة وأخذها بالاعتبار بوصفها مكوناً أساسياً للقيادة .

هـ - التفاعل الجماعي الموجه : وتعني أنه على القائد □ يوجه الجماعة والعمل معهم والارتقاء بهم إلى ما هو أفضل لتحقيق الأهداف مهما كانت بحسب الاتفاق عليها .

و- النشاط المركز حول الهدف : وتعني مساعدة الجماعة على تحديد مشكلتها ووضع أهدافها ومعاييرها , وعد ذلك وسيلة لتحقيق التعاون □ في العمل .

د - المسؤولية المشتركة :بناء التعاضد وتحمل المسؤولية الجماعية لدى جميع الأفراد في المنظمة.

يتضح من ذلك □ القيادة الديمقراطية يتسم القائد فيها بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في انجاز المهام بالمشاركة الهادفة مع الجماعة كما تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنويات العالية والاتصالات الفاعلة وهي القيادة الأفضل من اجل السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة ولكن يجب □ لا ننسى □ القيادة الديمقراطية تكون غير مناسبة في بعض المواقف . وهناك مزايا للقيادة نتضح من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال واهم هذه المزايا (حسن,2004:76):

— المشاركة في عملية صنع القرارات ,وذلك لأ□ المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار ,حيث يمكن للقائد معرفة كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتي من خلالها يمكن اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف.

— المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور أي أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين وحسنة مع الجمهور

— المشاركة تخلق المناخ المناسب والصالح لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم مما يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين ومن ثم أداء مهامهم على أكمل وجه.

— مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرار ,وذلك عن طريق فسح المجال لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تؤثر في ظروف عملهم.

القيادة الديمقراطية لها عدد من الخصائص فهي تعطي أفرصه الكاملة والحقيقية للمشاركين والأخذ بالأداء الأفضل حتى وإن خالفت آراء القائد والقيادة. فهي تتميز بالمرونة في التكيف مع جميع المتغيرات. ومع ذلك فإن مزايا القيادة الديمقراطية تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية ولا يعني ذلك أن القيادة الديمقراطية ليست لها مشكلات, فهناك مشكلات إنسانية كثيرة تواجه القائد الديمقراطي تكون في الغالب نتيجة وجود بعض الفئات من العاملين ممن لا يجدي الأسلوب الديمقراطي معهم نفعاً .

### 3- القيادة الحرة (قيادة عدم التدخل) Faire- Laissez

يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة أو المنطلقة إلى الحقبة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً.

ويتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة – الأوتوقراطي والديمقراطي – إذ أنه يستهدف توجيه مجهودات العاملين من خلال التأثير في سلوكهم. كذلك يتفق على أن كل أسلوب يركز اهتمامه على عنصر معين , فالقيادة الأوتوقراطية تركز اهتمامها على الإنتاج, في حين تركز القيادة الديمقراطية على المرؤوسين , أما القيادة الحرة فأنها تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل لذا فتعرف القيادة الحرة بأنها تتميز بإعطاء حرية كبيره للمرؤوسين في تنفيذ ما يطلب منهم من لدن القيادة حيث يتم وضع الأهداف بمشاركة المرؤوسين لضملاً الالتزام بها , وعاده ما يصلح هذا النمط مع المرؤوسين في المستويات الإدارية العليا القادرين على القيام بالوظائف الإدارية الكاملة ويتميزو بالتخصص الدقيق (كنعلا, 2009:253) .

وهذا النوع من القيادة يتسم بـ أن يتولى القائد إمداد المجموعات بالمعلومات والتوجيهات, لكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية ولا يحاول تنظيم سير العمل , أو يوضح طبيعة سياقاته ويترك الحرية غير المنطقية للجماعة أو العضو في اتخاذ القرار , ولا يحاول توجيهه أو إبداء الرأي إلا إذا طلب منه ذلك ونتيجة لذلك تظهر حالات التسبب(البديري, 2001:204) .

ومن ثم فإن منح القائد في هذا الأسلوب , الثقة والحرية للمرؤوسين لأداء الأعمال وممارستها من دون تدخل منه يؤدي إلى استجابة العاملين لهذه الثقة حيث يبذلون أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة قائدهم بهم. وتؤدي ممارسة هذا الأسلوب إلى نتائج مرضية عندما يتمتع العاملون بمستوى عال من الخبرة والثقة بالنفس والتعليم

و عندما يكون العاملون متصفين بالإقدام على تحمل المسؤولية فمثل هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون صالحاً لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي (الفارس، وآخرون، 2000:325).

وإذا كان القائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يقوم بنشاط لأداء المهام القيادية المنوطة به، إلا أن نوعية النشاط الذي يمارسه وطريقة أدائه لا حجمه هي التي تميزه عن النشاطات التي يمارسها القائد الأوتوقراطي والديمقراطية، ومن أهم الخصائص المميزة للقيادة الحرة التي كشفت عنها الدراسات التطبيقية، الخصائص الآتية (حسن، 2004:77):

أ- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

ب - إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات. فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابها مفتوحاً لمروؤسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

ج - اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة. فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطي مروؤسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.

لذا فإن الدور الذي يؤديه المروؤس لا يستهان به في تحديد النمط القيادي من حيث التأثير في قدرة القائد على القيادة نظراً لما يملكونه من خصائص فاعلة تساعد على إنجاز القيادة وأهمها القدرة على إدارة أنفسهم دون الحاجة للإشراف الدقيق، فضلاً عن التزامهم بالأهداف وتحقيقها ومراعاة التطوير الذاتي والشجاعة التي يمتلكونها والأمانة في الاعتراف بالأخطاء ومصارحة القائد (القريوتي، 2001:297).

ويتحرر هذا القائد من كل أنواع السيطرة إذ أنه يضع هدفاً ومعايير واضحة لمعاونيه مثل السياسات والوقت والميزانية ثم يرخي العنان لمساعديه ويحررهم من أي توجيه أو رقابة إلا إذا طلب المعاونة نفسه ذلك من حسناته: أنه يحفز الناس ليقدموا جهودهم الكاملة وأن يوازنوا بين أساس الإدارة ليقدموا جهودهم الكاملة. ولكن من مظاهر ضعف هذا النمط ضعف الرقابة الإدارية مع ارتفاع المخاطر ويؤدي هذا الأسلوب إلى كارثة إذا

□ المدير لا يعرف تماماً كفاءة موظفيه وكرامتهم ومقدرتهم على صيانة هذا النوع من الحرية ( فتحي, 2009: 1) .

ولذلك □ نمط القيادة الحرة يدور في مجمله حول القول بأ□ إشراف القائد وتوجيهه لمرووسيه ورقابته على نشاطاتهم تكاد تكون□ معدومة, وأ□ ذلك يترتب عليه نتائج سيئة تنعكس على العمل . وأ□ التطبيق العملي لهذا الأسلوب قد أثبت □ عدم ضبط نشاطات العاملين في ظلّه, وإطلاق العننا□ لهم في أداء العمل وفي إصدار القرارات ,يؤدي إلى الفوضى وإلى إصدار قرارات مخطوءة في أغلب الأحيان□ (كنعلا□, 2009: 257) .

وترى الباحثة بأ□ هذا النمط من القيادة يستدعي انعدام الرقابة والتوجيه من القائد للمرووسين وهذا قد يستدعي إلى الشك في جدوى إطلاق صفة القيادة على مثل هذا النمط !

### خامساً: خصائص القيادة

تتم عملية القيادة بوجود الجماعة ويتوقف نجاحها على أداء المرؤوسين من اجل تحقيق الهدف فكثير من المجتمعات تقبلت قاداتها لتفوقهم وتميزهم بخصائص لم تتوفر في الآخرين ولذلك فسح المجال لهم بالتقدم للقيادة .

ولقد اتجهت كل الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة , ووضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الإداريين القادرين على أداء دورهم بكفاءة . وقد صنفت الخصائص بحسب ما تميزت به الظروف التي كانت تمر على القيادة سواء كانت اعتيادية أم غير اعتيادية وبعد استقراء الدراسات والبحوث التي عرضت خصائص القيادات الإدارية الناجحة نجدها تؤكد في بعض معطياتها أهم الصفات التي تميز القائد.

فقد أشار (فتحي, 2009: 3) إلى أهم هذه الصفات ، التي حددها علماء النفس والإداريين وهي:-

1.الإخلاص: فهو يكون□ لجميع الأشخاص المحيطين حوله ،مثل(العائلة –زملاء العمل- الأصدقاء-...الخ).

2.التضحية: وهو □ يستطيع الشخص التضحية ببعض الأشياء الذي يريد لها للصالح العام.

3.الحزم: يكون□ عنده ثقة في اتخاذ القرارات المهمة المستعجلة والعمل بها ، واحتمال ما سوف يكون□ بعده من مشكلات.

4. الشخصية القوية: القدرة على مواجهة المشكلات التي يواجهها ، مهما كان حجمها وكبرها ومهما كانت كريهة أو محببة.

5. الطاقة والنشاط: وهو الاستعداد ، والحماس ، وحب العمل ، والنشاط الذي يظهره في عمله.

6. القدرات الإدارية : القدرة على الأداء الممتاز، والتخطيط الجيد ، وتنظيم العمل ، وتشكيل الفرق الجيدة...الخ.

7. الشعور بأهمية الرسالة: إيمانه بحبه لعمله , ومقدرته على كونه قائداً.

8. النضج والآراء الجيدة: وهي البراعة ، والذوق ، والاهتمام، والقدرة على التمييز السليم بين الأشياء المهمة والأشياء غير المهمة .

9. مهارات الاتصال والتخاطب: وهي فصاحة اللسان ، وقوة التعبير ، ووضع الكلام في مكانه المناسب.

10. الثقة بالنفس: هي العامل الأساسي في اتخاذ القرار ، ومواجهة المواقف الصعبة "بنبات".

ويشير (غباين,2009:140) إلى مجموعة من الخصائص للقائد وهي:

أ- استطلاع آراء الآخرين والحكم السليم عليهم

ب - إدراك معنى المسؤولية في المستويات الإدارية كافة بهدف التمكن من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب

ج - القدرة على التعبير عن النفس كتابيا وشفهيا بشكل مقنع

هـ - التعرف على سلوك الآخرين والتأثير فيهم

د - الصبر والجلد وعدم الاستكانة لا □ القائد مسؤول عن الوصول بالمؤسسة إلى أهدافها

و - توافر بعض الخصائص الشخصية الضرورية للقائد مثل :

- القدرة العقلية

– الثقة بالنفس وبالآخرين

– التفكير الإبداعي

– القدرة الجسدية

– القدرة على إصدار الأحكام بعيدا عن الأوهام

– الهدوء النفسي والابتعاد عن الغوغائية

ويرى (حسن, 2004: 23) □ هناك خصائص تميز القادة ومنها :

أ – □ القائد يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه

ب – □ القائد يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من أتباعه

ج – □ أنه يتمتع بالانز□ العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي

هـ – □ أنه يتمتع بطلاقة اللسان □ وحسن التعبير

د – □ أنه يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام القيادة

وترى (عباس, 2004: 13) □ ب□ قائد القر□ الواحد والعشرين لابد □ يتمتع بالخصائص الآتية:

أ – الرؤية

ب – التفكير الابتكاري والإبداعي

إذ □ الخصائص النوعية المطلوبة لقائد هذا القر□ هي الرؤية التي تتمثل بقدرة القائد على أدراك حاجات الزبائن وكيفية إشباعها وهذا يتطلب معرفة بالبيئة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأفضل للزبائن ,كما □ القيادة المبتكرة تسهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو وضع نظرية جديدة ,لا □ دور القائد لا يكون □ في مواجهته للمشكلات وإنما في أستشراف المستقبل والتحسب لمشاكله والمقدرة على الرؤية للوضع الأفضل.



وتشير (النداوي،2004:66 ) إلى طرح مجموعة من الخصائص التي تراها ضرورية ضمن المرحلة لمعرفة مدى قرب هذه الخصائص أو ابتعادها من القائد وأهميتها، نظراً للمواجهات الطويلة والصعبة أمام القيادة، كذلك عامل الوقت والمفاجآت، ومنعاً لإدراك المشكلات كافة والحيلولة دون حدوثها. ومن هذه الخصائص هي:

(الصبر، والحسم، والتفاعل، والمرونة، والتشاور، والتفكير الاستراتيجي، والتراجع، وضبط النفس، والإقناع، ورضا العاملين).

### سادساً: خصائص ومهارات القائد الإستراتيجي

من أجل بيان خصائص القائد الإستراتيجي فقد أورد الباحثون والكتاب عدداً من وجهات النظر في هذا المجال منها ما ذكره (Hill&Jones,2001:15-17) حول بعض السمات والخصائص التي يجب توافرها في القائد الإستراتيجي ليكون ناجحاً هي:

أ – الرؤية **Vision**: وهي من أهم السمات الأساسية للقادة الإستراتيجيين، إضافة لما يمتلكه من بلاغة وفصاحة وثبات وحسم وقدرة على التأثير في الآخرين، وهذا التباين في توضيح الرؤية حتى تصبح وكأنها جزء من ثقافة المنظمة يعد أمراً ضرورياً للقائد.

ب – الولاء **Commitment**: وهو يرتبط بمدى قدرة القائد على الولاء لرؤية الإستراتيجية، وتوظيف ذلك في زيادة قدرة المرؤوسين واندفاعهم.

ج – اللارسمية **Informal**: وهي قناعة القائد بأن توصيل المعلومات والأفكار إلى المرؤوسين لا تعتمد فقط على القنوات الرسمية، بل تتعداها إلى القنوات اللارسمية، حيث تزول الحواجز مما يتيح المجال لتقريب وجهات النظر وهذا بدوره يقرب بين القادة والمرؤوسين وتوضيح سوء الفهم الذي قد تحدثه الاتصالات الرسمية فضلاً عن الآثار المعنوية.

د – الرغبة في التفويض **Willingness to Delegate and Empower**: ما يسعى إليه القادة هو زيادة تحفيز العاملين، وأيضاً زيادة مسؤوليات القائد وميله نحو المركزية هو نتيجة انخفاض مستوى التفويض، ومن ثمَّ يخلق جواً من عدم الثقة لدى المرؤوسين، وأيضاً زيادة التفويض يخلق إحساساً لدى المرؤوسين في أن الجميع يشتركون في صياغة القرارات وتنفيذها.

هـ – الاستخدام الماهر للسلطة **Astute use of Power** : □ الاستخدام الناجح للسلطة يعني □ هناك ثلاثة أشياء الأول هو □ القائد الناجح هو الذي يلعب لعبة السلطة بمهارة وذلك حين يستخدمها لتمرير أفكاره بدلاً من □ يفرضها, والثاني هو الذي يلزم المنظمة برؤية محددة, أما الثالث فهو الذي يهتم بتخمين البرامج وتغطية الإنتاج والجودة في المنظمة .

و – الذكاء الانفعالي **Emotional Intelligence** ومعرفتها, والتوجه الذاتي, والواقعية, والمهارات الاجتماعية, ووفقاً لنظرية Goldman ف□ هؤلاء القادة الذين يمتلكون □ هذه الصفات والذين يبدو □ درجة عالية من الذكاء العاطفي يميلون □ إلى □ يكونوا أكثر نجاحاً من هؤلاء الذين تنقصهم هذه الصفات, لأنهم لا يتخذون □ قرارات ارتجالية .

ويبين أيضاً □ أعمال القائد الإستراتيجي غير روتينية وغير متكررة ومن ثم فإنه يقوم بالمهام ذاتها من مدة لأخرى وإنه يتمتع بقدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل وتقويم البدائل فضلاً عن القرارات المرتبطة بالتنبؤ بالمستقبل .

أما (Wrapp,1991:32-38) فقد وضع خمس خصائص أساسية للقادة الإستراتيجيين وهي:

- 1) المعرفة حول ما هو الاختيار الأفضل لتخصيص الوقت والنشاط بين مختلف الموضوعات , والقرارات, والمشكلات التي تواجههم في المنظمة .
- 2) المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية أقتناع المنظمة ,فالتوجه مهم لتحديد الهدف وإنجاز الأعمال .
- 3) امتلاك القدرة على الإطلاع وإحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة في مختلف المستويات في المنظمة فهم يقومون □ بتطوير شبكة الاتصالات في جميع أجزاء المنظمة .
- 4) امتلاكهم القابلية على الدفع من خلال النماذج والبرامج في أسلوب تدريجي نحو تحقيق الهدف.
- 5) يجب □ يكونوا سياسيين جيدين في استخدام القوة والمهارة وهم أفضل من استعمل السلطة من خلال فكرة القوة .

أ□ القائد الإستراتيجي يمتلك مهارات متعددة تتمثل بالإحاطة والإطلاع على المعلومات كافة المرتبطة بمهام العمل ,والخبرة العالية ,ومهارة السياسي التنظيمي القادر على بناء الائتلافات للحصول على

البرامج التي يحققها بأقل احتكاك أو خسارة ممكنة، فضلاً عن معرفة القائد بمكانم الضعف ومساحات عدم الجدوى، بغية معالجتها بالاتجاه الصحيح، وتقديمه خلاصة للأعمال المستقبلية والمهمة في عالم متغير واحتفاظه باختيارات مفتوحة .

### سابعا: القيادة الدبلوماسية:

أصبحت القيادة الدبلوماسية اليوم من أكثر الموضوعات جدلاً ولها مفاهيم متعددة وأفكار مختلفة قدمها الباحثون في أنواع القيادات ومن ثمّ تفصيل لأهم ما يتعلق بهذا النوع من القيادة من خلال الأتي:-

#### 1- نشأة الدبلوماسية وتاريخها

عرفت الجماعة البشرية منذ القدم نشأة العلاقات الدولية والدبلوماسية وأساليب ممارستها من الإشكال، فهي قديمة قدم الإنسا□ ومرت بعصور وادوار مختلفة من حيث أساليبها وطبيعتها وطرائق تنفيذها وتطورت بمرور الزمن. وقد كانت تمارس عند الشعوب البدائية والقديمة في الاتصالات وإجراء المفاوضات بين مختلف الفرق المتنازعة وذلك للوصول إلى اتفاق وحل النزاعات ذات الدوافع المختلفة. ومفهوم الدبلوماسية كفكرة كانت موجودة عند أقدم الشعوب البدائية من خلال إرسال المبعوثين لحل المشكلات العالقة ودرء الإخطار والحفاظ قدر الإمكان□ على العلاقات بين تلك القبائل والشعوب المختلفة حيث كل□ المبدأ العام السائد هو الخوف من الأجانب وبالذات من المبعوثين الوافدين وتحريم الاتصال بهم من قبل عامة الشعب ولكنهم كانوا يحضون□ بأفضل المعاملة والاستقبال وحسب العادات والتقاليد التي تسمح ببعض مظاهر الاحتفال بقدمهم وكانت لديهم حصانة وحماية لكل ما يحملونه من هدايا ورسائل من رؤسائهم (قدرت، 2009: 13) .

حيث يعود أصل كلمة الدبلوماسية إلى كلمة "دبلوما" اليونانية ومعناها "طوى" وقد كل□ الروما□ في البداية، يسمون□ بها وثيقة السفر المعدنية المختومة التي توضع فيها الوثيقة المكتوبة والمطوية وتخاط بين هذين الوجهين من المعد□، وقد أخذت كلمة دبلوما تتسع بمرور الزمن في معناها لتشمل الوثائق الرسمية والاتفاقات والمعاهدات، كذلك تشمل الموظفين الذين يعملون□ بهذه الوثائق ويسمون□ بالموظفين الدبلوماسيين. ثم تطور مفهوم الدبلوماسية لتصبح عنصراً ومقوماً أساسياً في المجال السياسي والعلاقات الدولية (Smarts, 2009: 1)

وقد انتقلت الدبلوماسية اليونانية إلى اللاتينية وإلى اللغات الأوروبية ثم إلى اللغة العربية (أبرزاق، 2009: 2) واستخدمت كلمة المفاوضات للإشارة إلى إدارة وتوجيه العلاقات الدولية، واستخدم لفظ سفارة للإشارة إلى

الهيئة التي تقوم بهذا العمل. وكما الأسبق أول من استخدم كلمة سفارة أو سفير بعد نقلها عن التعبير الكنسي بمعنى الخادم أو السفارة. الدبلوماسية بالمفهوم الفرنسي تعني مبعوث أو مفوض أي الشخص الذي يرسل في مهمة ( أما كلمة سفير فتشتق من كليتيه، أي تابع، خادم وهو لقب يمنح فقط لممثلي الملوك). ولم تدخل لفظة الدبلوماسية في المعجم الدولي إلا منذ أواسط القرن السابع عشر عندما حلت محل لفظة " المفاوضات" (أبو عبا، 2008: 1).

ولم يكن العرب قبل الإسلام بمعزل عن المحيط الذي كانوا يعيشون فيه ، بل كانت لهم علاقات وثيقة مع جيرانهم، وأنشأوا البعثات الدبلوماسية مع بعضهم ، وبينهم وبين غيرهم من الشعوب، فقد كانت وحدة اللغة هي المحرك الأساسي في توثيق صلات العرب فيما بينهم، والموقع الجغرافي المتميز قد شكل الدافع على الاتصال بغيرهم من البلاد الأجنبية . فكانت القبائل ترسل الوفود للتهاني والتعازي والتشاور و التفاوض و التحالف، وقد عرفوا وظيفة (( سفارة )) وعرف عن بني عدي، من بطون قريش، توليهم السفارة قبل الإسلام (الشامي، 1994: 83).

وفي فجر الإسلام قام الرسل بمهام تبليغ الإنذار قبل البدء في القتال وتسوية المسائل المتعلقة بالهدنة و الصلح و تبادل الأسرى و تحريرهم بعد انتهاء الحرب. لذا فقد كان الرسول القدوة، والمعلم الأول في فن الدبلوماسية، فقد اتبع عليه الصلاة والسلام أرقى أساليب التعامل وأفضلها في علاقاته مع الزعماء والملوك، فقد كان يستخدم العبارات المؤثرة، وأسلوب الخطاب الملائم الذي يليق بمقام من يرسل إليهم. وقد قام النبي العربي بإيفاد عدد من الرسل إلى كثير من رؤساء القبائل العربية التي قبل معظمهم الدعوة إلى اعتناق الإسلام. كما أوفد النبي الرسل إلى النجاشي ملك الحبشة والمقوقس ملك مصر وهرقل إمبراطور الروم وكسرى ملك فارس وكانوا يحملون معهم كتباً متوجة بعبارة ((سلام على من اتبع الهدى)) يدعوهم فيها النبي إلى اعتناق الإسلام (2010). <http://www.siironline.org/alabwab/diplomacy-center/020.html>

وقد استقبل الرسل من قبل الملوك والأباطرة بالتكريم عدا كسرى الفرس الذي مزق الكتاب المرسل معلناً بذلك الحرب على المسلمين . وقد حذا الخلفاء حذو الرسول في إيفاد الرسل والكتب والبعثات الدبلوماسية التي تنوعت أغراضها فعلاوة على تسوية الخلافات وعقد المعاهدات التجارية وتهنئة الحكام والملوك بتولي الحكم أو الزواج فقد شملت هذه البعثات الأغراض العلمية والثقافية إلى جانب الرغبة في معرفة أحوال الدول الأخرى لأسباب نفسية واجتماعية واقتصادية وحريرية (حسين، 2009: 3) .

وهذا يدل على أن المسلمين قد طبقوا مفهوم الدبلوماسية و□ لم يستخدموا المصطلح ذاته ، وهذا لا يقلل من دور الإسلام الرائد في ترسيخ مبادئ الدبلوماسية، إذ لا مشاحة في الاصطلاح، وخصوصاً أن هذا الاصطلاح دخله التغيير والتبديل ولم يحمل هذا المدلول إلا في القرن □ الثامن عشر الميلادي (عبد اللطيف، توني، 2004: 3).

وقد تطور مدلول " الدبلوماسية " مع الزمن وأصبح يشير إلى معاً مختلفة، فهو يستعمل اليوم من خلال ما حددها <http://www.cyemen.com/vb/showthread.php> و (أبو عبا، 2008: 2) على النحو الآتي :

- إما دلالة على النهج السياسي في زمن معين، فيقال مثلاً: لقد تطورت الدبلوماسية الروسية في القرن □ الحالي، وأصبحت غير ما كانت عليه في القرن □ الماضي.
- وإما للدلالة على اللباقة، والكياسة، والدهاء التي يتحلى بها شخص ما بالنسبة إلى علاقاته مع الآخر، فيقال مثلاً: □ فلاناً يتحلى بدبلوماسية رفيعة.
- وإما للدلالة على المفاوضات وما يتبعها من مراسم، فيقال: □ هذه المعضلة الدولية مفتقرة إلى حل دبلوماسي أو قولنا " حل المنازعات بالطرائق السلمية " أي عن طريق المفاوضات والاتصالات بمعنى عدم اللجوء إلى العنف.
- وتستعمل بمعناها الواسع حين الإشارة إلى التاريخ الدبلوماسي لدولة ما أو لحقبة زمنية معينة لتعني التسلسل التاريخي للعلاقات الرسمية بين الدول مثل قولنا "تاريخ فرنسا الدبلوماسي".
- وتستعمل الدبلوماسية بمعنى ضيق بوصفها صفة لبعض المصطلحات مثل المراسلات الدبلوماسية والحصانات والامتيازات الدبلوماسية.
- وتستعمل خطأ رديفاً للإستراتيجية.
- وتستعمل خطأ رديفاً للسياسة الدولية أو العلاقات الدولية أو السياسة الخارجية. وتستعمل رديفاً للمفاوضة، حتى قيل في تعريف الدبلوماسية أنها فن المفاوضات، وهذا غير صحيح لأنه استثنى الوظائف الأخرى للدبلوماسية مثل التمثيل والاتفاق ورعاية المصالح.

• وتستعمل للدلالة على مهنة الممثل الدبلوماسي الذي يقوم على حد تعبير الأستاذ أرنت ساتو، بمهمة " التوفيق بين مصالح بلاده ومصالح البلاد المعتمد لديها والذود عن شرف وطنه والسهر على تنمية الوعي الدولي ".

وهذا المعنى الأخير للدبلوماسية هو الذي يتجاوب مع المعنى الأصلي للفظ " الدبلوماسية "، وما " الدبلوما " إلا " كتاب الاعتماد " الصادر في يومنا هذا عن رئيس الدولة الذي يتسلح به الممثل الدبلوماسي حتى يتمكن من مباشرة مهامه لدى الدولة المضيفة (ابوعبا، 2008:3).

والدبلوماسية في اللغة العربية فكانت كلمة (كتاب) للتعبير عن الوثيقة التي يتبادلها أصحاب السلطة بينهم والتي تمنح حاملها مزايا الحماية والأمان . وكلمة سفارة تستخدم عند العرب بمعنى الرسالة أي التوجه والانطلاق إلى القوم، بغية التفاوض وتشتق (كلمة سفارة من سفر) أو (أسفر بين القوم إذا أصلح) و(كلمة سفير هو يمشي بين القوم في الصلح أو بين رجلين) (خميس:2008:1).

ومنذ القرن الخامس عشر أخذت كلمة الدبلوماسية معناها الحديث، فهي تشير إلى عملية إدارة وتنظيم العلاقات الدولية عن طريق المفاوضات، وهي طريقة تسوية وتنظيم هذه العلاقات بواسطة السفراء والمبعوثين، مثلما هي المهمة الملقاة على عاتق الدبلوماسي أو على الأقل أنها فن المفاوضات. كما قد تطلق كلمة الدبلوماسية صفةً ويسمى بها حامل هذه الصفة الدبلوماسية وهو الشخص الذي يتصف بالكياسة وحسن التصرف وجمال الهيئة وحسن الكلام والنباهة (حسين، 2009: 4).

لذا لا يوجد عصر محدد لبداية الدبلوماسية فقد تطورت الدبلوماسية مع تطور العلاقات الإنسانية، وقد أصبحت ذات أهمية كبيرة ومستخدمة بصورة فعالة وأصبح دورها من أهم الأمور المحركة للسياسيين بعد الحرب العالمية الثانية وبعد الآثار المدمرة التي خلفتها هذه الحرب، حيث أصبح توجه البشرية إلى زيادة الاهتمام بالسلام ومعالجة أية خلافات عن طريق الحوار والتفاوض والعلاقات المتبادلة بدلاً من استخدام العنف والحروب بين البشر.

## 2- مفهوم الدبلوماسية:

الدبلوماسية بمعناها العام الحديث، الذي يتماشى مع مفهوم القانون الدولي هي مجموعة المفاهيم والقواعد والإجراءات والمراسم والمؤسسات والأعراف الدولية التي تنظم العلاقات بين الدول والمنظمات الدولية

والممثلين الدبلوماسيين، بهدف خدمة المصالح العليا ( الأمنية والاقتصادية) والسياسات العامة، وللتوثيق بين مصالح الدول بواسطة الاتصال والتبادل وإجراء المفاوضات السياسية وعقد الاتفاقات والمعاهدات الدولية. وتعد الدبلوماسية أداة رئيسة من أدوات تحقيق أهداف السياسة الخارجية للتأثير في الدول والجماعات الخارجية بهدف استمالتها وكسب تأييدها بوسائل شتى منها ما هو إقناعي وأخلاقي ومنها ما هو ترهيب (مبطن) وغير أخلاقي. وبالإضافة إلى توصيل المعلومات للحكومات والتفاوض معها تعنى الدبلوماسية بتعزيز العلاقات بين الدول وتطورها في المجالات المختلفة وبالذفاق عن مصالح وأشخاص رعاياها في الخارج وتمثيل الحكومات في المناسبات والأحداث، فضلا عن جمع المعلومات عن أحوال الدول والجماعات الخارجية، وتقويم مواقف الحكومات والجماعات إزاء قضايا راهنة أو رداً فعل محتملة إزاء سياسات أو مواقف مستقبلية

( <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=7f89c9cd5a57c6c2> )

ويتفق الخبراء في □ الدبلوماسية علم وفن في □ واحد فهي علم لكونها تستند إلى دراسة وإجادة نواحي المعرفة تلك المعرفة التي تقوم على قواعد وقوانين وأصول، وهي فن لأنها مهنة دقيقة وحساسة فالدبلوماسي بحاجة إلى مهارات خاصة حتى يتمكن من تطبيقها. وهكذا تطور لفظ الدبلوماسية حتى انتهى إلى مفهومه المعاصر الدال على العلاقات بين الدول، ولم يعط المعاصرو □ تعريفاً محدداً للفظ الدبلوماسية، وقد اختلفوا فيها بين موسع لمدلولها لتشمل كل صور العلاقات الدولية، وما بين مضيق لمدلولها فيقصرها على بعض جوانب العلاقات الدولية، كالأسلوب الذي تدار به العلاقات الخارجية السياسية (خميس، 2008:3). وتتصف القيادة الدبلوماسية بتفادي المشكلة ومحاولة إقناع الآخرين وأنها تتميز بالديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرار، وفي حالة الإخفاق " في إقناعهم بوجهات نظر القيادة يتم اللجوء لخيار الأمر" (فتحي، 2009: 2).

وقد تطور تعريف الدبلوماسية بتطور الدبلوماسية ذاتها فظهرت تعريفات عدة لها منها :

– ويقول (الحموي، 1947) □ الدبلوماسية هي ممارسة عملية لتسيير شؤون □ الدولة الخارجية وهي علم وفن علم ما تتطلبه من دراسة عميقة للعلاقات القائمة بين الدول ومصالحها المتبادلة ومنطوق تواريخها وموثيق معاهدتها من الوثائق الدولية، في الماضي والحاضر وهي فن لأنه يرتكز على مواهب خاصة عمادها اللباقة والفراسة وقوة الملاحظة.

- فقد عرفها كالفو بأنها " علم العلاقات القائمة بين مختلف الدول والمنبثقة عن مصالحها المتبادلة وعن مبادئ القانون الدولي وأحكام الاتفاقات" (فوق العادة'1973: 3).
- وجاء في الموسوعة البريطانية □ الدبلوماسية : "فن إدارة العلاقات الدولية". هذا التعريف يركز على البراعة في التنفيذ إذ الأمور بالنتائج (فوده,1973: 20).
- أما موسوعة العلوم الاجتماعية فقد عرفت الدبلوماسية بأنها "الأسلوب الشائع اليوم للاتصال بين الحكومات". وهذا ليس تعريفاً بقدر ما هو وصف للعمل الدبلوماسي، حيث عدّ ما يحصل بين الحكومات من اتصالات ما هو إلا الدبلوماسية بعينها (فوده,1973: 20).
- أما (غالي,محمد,1979: 315) فقد عرفها بأنها " عملية التمثيل والتفاوض التي تجري بين الدول في غمار إرادتها لعلاقاتها الدولية". فهو يحصر الدبلوماسية في إطار التمثيل والتفاوض، وربما كل ذلك لأنهما الأبرز في وظيفة الدبلوماسي، ولا يخفى □ هذا التعريف ليس جامعاً ولا مانعاً.
- وأشار ( البكري,1985: 42) للدبلوماسية بأنها "عملية سياسية تستخدمها الدول في تنفيذ سياساتها الخارجية في تعاملها مع الدول والأشخاص الدوليين الآخرين، وإدارة علاقاتها الرسمية بعضها مع بعض ضمن النظام الدولي". فهو يضع الدبلوماسية في إطارها السياسي فقط □ التطرق إلى الجوانب الأخرى للعمل الدبلوماسي كالتبادل الثقافي والعلمي وما إلى ذلك .
- وعرفها فيليب كاييه بأنها " الوسيلة التي يتبعها أحد أشخاص القانون الدولي لتسيير الشؤون □ الخارجية بالوسائل السلمية وبخاصة بطريق المفاوضة". ويركز كاييه في هذا التعريف على الناحية القانونية والتي من خلالها يستطيع الدبلوماسي القيام بواجبه ممثلاً لبلاده (فوده,1961: 51).
- وجاء في معجم أكسفورد ب□ الدبلوماسية : "وهي إدارة العلاقات الدولية عن طريق التفاوض، والأسلوب التي تنظم وتوجه به هذه العلاقات بواسطة السفراء والمبعوثين ، وعمل الدبلوماسي وفنه" ويتميز هذا التعريف بجمعه بين علم الدبلوماسية وفن التنفيذ، ويعرف الدبلوماسي المتميز من غيره إذا اجتمعت له هات□ الصفتا □ (ابوهيف,1962: 12).



– أما العالم الفرنسي ديفيه فقد عرّف الدبلوماسية بأنها "علم وفن تمثيل الدول والمفاوضات". وهو التعريف الأكثر دقة وشمولا ، وهو يحمل في الوقت ذاته ملامح التعريف الصحيح من حيث الوضوح والإيجاز (الشكري, 2003: 12).

– ويرى (الشكري, 2003: 13) أنّ للدبلوماسية جانبين أحدهما مادي ، والآخر بشري، لا يمكن أن تنهض الدبلوماسية بأحدهما دون الآخر، فهي "علم مادي لأنها تفترض ممن يمارسها أن يكون على إطلاع كامل بعلم العلاقات الدولية والدبلوماسية، ومحيطاً بطبيعة العلاقات القانونية والسياسية التي تربط دولته بالدول الأخرى". أما الجانب البشري للدبلوماسية، "فيتمثل في قدرة الدبلوماسي على التأثير في الجانب الآخر وإقناعه، الأمر الذي يتطلب منه قدر من الذكاء واللياقة والمهارة والإحاطة بقواعد وأصول التفاوض والإحاطة التامة بلغة الدولة التي يتعامل معها أو يمثل دولته فيها".

أما (قدرت, 2009: 11) فقد ذكر تعريفات عدة للدبلوماسية منها :

– علم تمثيل الدول وفن التفاوض حيث تبرز وسيلة أو أداة للتفاوض من أجل إقناع طرف أو أطراف.

– إدارة العلاقات الدولية بالمفاوضات ووسيلة لتطبيق القانون الدولي .

– تقديم مصالح الدولة على مصالح الآخرين وتوجيه إدارة المفاوضات .

– علم العلاقات بين الدول والمنبثقة عن مصالحها .

– رعاية مصالح الدولة الوطنية والحلول دون اللجوء إلى العنف أو الحرب .

– علم وفن يستهدف المفاوضة وتطبيق السياسة الخارجية .

ويعرفها (فوق العادة, 1973: 3) بأنها مجموعة القواعد والأعراف الدولية والإجراءات والمراسم والشكليات التي تهتم بتنظيم العلاقات بين أشخاص القانون الدولي مع بيل مدى حقوقهم وواجباتهم وشروط ممارستهم مهامهم الرسمية .

وقد عرفها (قدرت, 2009: 12) بأنها "ذلك النشاط بالاتصال المباشر وغير المباشر في العلاقات الدولية الذي يهدف لحماية ورعاية مصالح الدولة بالوسائل السلمية عبر الحوار والمفاوضات لمنع وقوع الحرب أو الصدام المسلح.

وترى الباحثة ومن خلال التعريفات السابقة □ الدبلوماسية هي " مجموعة من الأنشطة التي تلم بعلم العلاقات بين الدول وفن التفاوض مع الآخرين للحصول على حقوق ومصالح البلد" □ هذا التعريف المحدد المختصر يسلط الضوء على كـ□ التمثيل الدبلوماسي علم وفن، حيث لا ينجح السفير في أداء مهمته إلا إذا كـ□ قد توفرت لديه العلوم اللازمة لإنفاذ المهمة وكذلك المهارة واللباقة في الأسلوب الذي تنفذ فيه المهمة وكذلك فـ□ هذا التعريف يسلط الضوء على العناصر الأكثر أهمية في عمل الدبلوماسي ألا وهما التمثيل والتفاوض وحماية حقوق ومصالح البلد .

### 3- العاملون في المجال الدبلوماسي

وهنا لابد من معرفة من يعمل في المجال الدبلوماسي فتشير البحوث والدراسات إلى مؤسسات وأفراد كالاتي :-

وزارة الخارجية: تقع على وزارة الخارجية مسؤولية على درجة من الأهمية، فالى جانب كونها صاحبة الدور الرئيس في تنفيذ السياسة الخارجية، فإنها وعن طريق الوزير تشارك بصورة مباشرة أو غير مباشرة في عملية صنع السياسة الخارجية، فوزير الخارجية هو حلقة الوصل بين الداخل والخارج وهو الذي يتلقى المعلومات من سفارات بلاده المعتمدة في الخارج، وهو من يرسل إليها التعليمات، ثم □ الإشراف على العلاقات الدولية خصوصا ما يتعلق بالتمثيل الدبلوماسي والقنصلي هي أيضا من مهام وزير الخارجية، فهو القناة التي من خلالها تتم عملية الاتصال بين المؤسسات الرسمية في الدولة وسفارات الدول المعتمدة لديها ( سليم، 1998: 455 ) .

– وزير الخارجية: وهو الذي يلعب الدور الرئيسي في المشاركة في صنع السياسة الخارجية وهذا يتوقف على مدى حنكته السياسية، وذكائه الشخصي، ومدى علاقته أيضا بصانع القرار أي رئيس الدولة أو برئيس الوزراء، ففي بعض الدول نجد □ وزير الخارجية يقوم بوظيفة صانع القرار السياسي الخارجي، وخصوصا في تلك الدول التي تتميز بعلاقات تفاعلها الدولية بالضالة (ابوعامر، 2001: 250) .

– رئيس البعثة الدبلوماسية: السفير، والمندوب، والقناصل .

– موظف السلك الدبلوماسي: إي موظف يعمل بمجال السلك الدبلوماسي يقوم بالعمل في إحدى مجالات الدبلوماسية.

– البعثات الدبلوماسية : السفارات (البعثات الدائمة ) ، والقنصلية العامة ، والمنظمات الدولية والمحلية والإقليمية وتحتوي على الآتي

– الملحوق □ الدبلوماسيو □ : وهم موظفو السلك الدبلوماسي الذين يقومون □ بوظائف التفاوض والأمور المتعلقة بالسياسة

الملحوق □ الفني □ : وهم يقومون □ بالأعمال التخطيطية والإدارية ومتابعة العمل وكتابة تقارير فنية وإدارية

– الملحوق □ الثقافي □ : وهم يقومون □ بنشاطات ثقافية رسمية للعمل على نشر ثقافة ولغة بلادهم وتنظيم المحاضرات العلمية وتبادل أساتذة الجامعات وتقديم المنح الدراسية لطلاب الدول الموجودين فيها

– الملحوق □ العسكري □ : وهم مهمتهم مرتبطة بالشؤون □ العسكرية للعمل على تبادل الرأي والمعلومات بالشؤون □ العسكرية او عقد اتفاقيات عسكرية

– الملحوق □ الصحفي □ والإعلامي □ : وهم يعملون □ على إعلام بلادهم بما تنشره الصحف والمجلات وما تناقلته وسائل الإعلام في البلد الموجودين فيه حتى يتمكن البلد من الرد على التصريحات الكاذبة وتقديم الإيضاحات اللازمة لتنوير الرأي العام المحلي وإظهار أهمية توفر جو من الصداقة والعلاقات الودية بين الدول

– الملحوق □ التجاري □ : ويعملون □ على تعريف دولهم ما تنتجه من سلع تحتاجها الدولة (قدرت, 2009-62: 55).

#### 4 – وظائف الدبلوماسية

نحدد الوظائف الدبلوماسية بالآتي:-

أ- التمثيل : هي تلك الوظيفة التي ينوب فيها الدبلوماسي عن دولته وحكومته لدى الدولة المعتمد لديها ويقوم فيها الشخص بتبليغ المعلومات ونقل وجهات النظر إلى حكومة الدولة المعتمد لديها وتعمل على نقل المواقف الرسمية وغير الرسمية ، وتعد هذه الوظيفة من المهام التقليدية والجزئية التي يمارسها الدبلوماسي ، فهو يمثل دولته في الخارج ، يوقع على الوثائق المهمة ، كما يعقد الاتفاقيات والمعاهدات نيابة عنها ، هذا فضلا عن سعيه لتحسين صورة بلده لدى المسؤولين في الدول المستقبلية للبعثة الدبلوماسية ، مع تفسير منطقي ومقبول

لأسس التي تنص عليها السياسية الخارجية للدولة التي ينتمي إليها، وحتى ينجح الدبلوماسي في مهمته تلك، لا يكفي تمتعه بمزايا شخصية تؤهله للعب دور ممثل الدولة بل يلزم عليه التعرف على البنية النفسية لمواطني الدولة المضيفة، حتى يحسن اختيار الأسلوب الأنسب في مخاطبتهم والتأثير فيهم. ويتولى هذه المهمة التمثيلية الرسول أو السفير، فيتولى تمثيل دولته في المناسبات الرسمية التي يدعى إليها، أو التي تقام باسم دولته، ويمثل دولته في الاحتفالات والاستقبالات الرسمية التي يدعى إليها السفراء الأجانب، ويقدم التهاني والتعازي للدولة المضيفة ويتقبل منهم التهاني والتعازي [www.Connect-Middleeast](http://www.Connect-Middleeast) (.)

**ب - المفاوضة :** وتشمل فتح حوار مع الدول المختلفة من أجل تحقيق الاستقرار والسلام وتحقيق مصالح مشتركة بين الدول والسفير أو الممثل السياسي إذ هو وسيلة اتصال بين دولته والدولة المعتمد لديها، فهو يعبر عن رغبات دولته، وي طرح وجهة نظرها، ويجتهد لتحقيق مصالح دولته وذلك عبر التفاوض مع ذوي الشأن في الدولة المعتمد لديها، وغالبًا ما تكون وزارة الخارجية. وعبارة التفاوض تعني في الأساس بحث أو معالجة مسألة أو قضية مع الآخرين، فالرسول أو السفير يفاوض، أي يناقش قضايا سياسية أو اقتصادية، أو لتقديم الحماية لمصالح مواطني دولته (أبو عامر، 2001 : 87) .

**ج - الملاحظة :** بحيث يعمل الشخص الدبلوماسي على ملاحظة كل التطورات والأحداث التي تحدث داخل الدولة والتي تؤثر في مصالح دولته مثل ما يحدث من تطورات سياسية وانتخابات، ولكن لا يقتصر عمل الدبلوماسي على ملاحظة الأحداث السياسية بل يتعداه إلى مجريات الاقتصاد والتجارة والعلم وغيرها [www.Connect-Middleeast](http://www.Connect-Middleeast) (.)

**د - إرسال التقارير الدبلوماسية:** والتقارير الدبلوماسية هي رسالة (تحريرية أو شفوية) يجري إعدادها في نطاق الجهد الدبلوماسي بقصد إبلاغ جهة معينة تحددتها طبيعة العمل الدبلوماسي، والقواعد المنظمة له بالوقائع أو المواقف أو الآراء، التي تتصل بشكل عضوي باهتمامات ومجالات العمل السياسي، التي تحددتها وزارة الخارجية، وتضع أسبقيتها. وأصبحت هذه الوظيفة من أهم المسؤوليات التي يباشرها الدبلوماسي فهو يعد المصدر الأساسي للمعلومات بالنسبة لدولته، بقصد التعرف على اتجاهات الدولة المضيفة ونواياها إذا لم تكن واضحة بالقدر الكافي، وهو أيضًا المصدر الرسمي للبيانات والمعلومات الخاصة بسياسة دولته تجاه الدولة المستقبلة للبعثة الدبلوماسية (أبو عامر، 2001: 258) .

هـ - حماية مصالح دولته ورعايتها: على الدبلوماسي حماية مصالح دولته السياسية والاقتصادية والعسكرية لدى الدولة المضيفة، ووسيلة الدبلوماسي إلى ذلك هي التأثير من خلال قنوات الإعلام العادية كالصحافة والإذاعة والتلفزيون، فإذا ما وقعت مشكلة ما في دولة الدبلوماسي فإنه يقع عليه تفسير تلك المشكلة، وتسويغ أسباب قيامها، وتسويغ مسلك دولته منها. وعليه أيضاً □ يحفظ مصالح مواطنيه المتواجدين على إقليم الدولة المضيفة، وتذليل الصعاب التي تعترض نشاطهم في شتى جوانبه وتحول دول □ بلوغهم لمقاصدهم ويندرج تحت هذا العنوان □ قيامه بدعم علاقة بلاده بالدول الصديقة، وأ □ يسعى إلى تحييد القوى المعادية لها (البكري، 1985:216).

و- التعزية والتهنئة: وهذا من باب المجاملة وأساسه قوله تعالى: { لَا يَنْهَأَكُمُ اللَّهُ عَنِ الَّذِينَ لَمْ يُقَاتِلُوكُمْ فِي الدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُوكُمْ مِنْ دِيَارِكُمْ □ تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوا إِلَيْهِمْ □ اللَّهُ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ } (المتحنة، آية 8) ولا شك □ التهنئة والتعزية من صور البر إليهم وهي أيضاً من صور تكريم الأدمي، فالامتناع عن المجاملة فيه أهانه للجنس الأدمي إلا إذا اقتضى الحال عدمها لمسوغ ما. فقد عرف المسلمون □ هذا الدور للسفراء فتبادلوا مع غيرهم من الأمم والشعوب السفراء لأداء مهمة التعزية والتهنئة (نجم، 2008: 104).

وترى (المسعودي، 2010: 2) ب □ الوظائف الرئيسية الدبلوماسية هي :

أ. التمثيل: تهدف الدبلوماسية إلى تمثيل مصالح الدولة في الخارج باحترام مجموعة القواعد والأعراف والمبادئ الدولية التي تنظم العلاقات القائمة بين الدول والمنظمات الدولية.

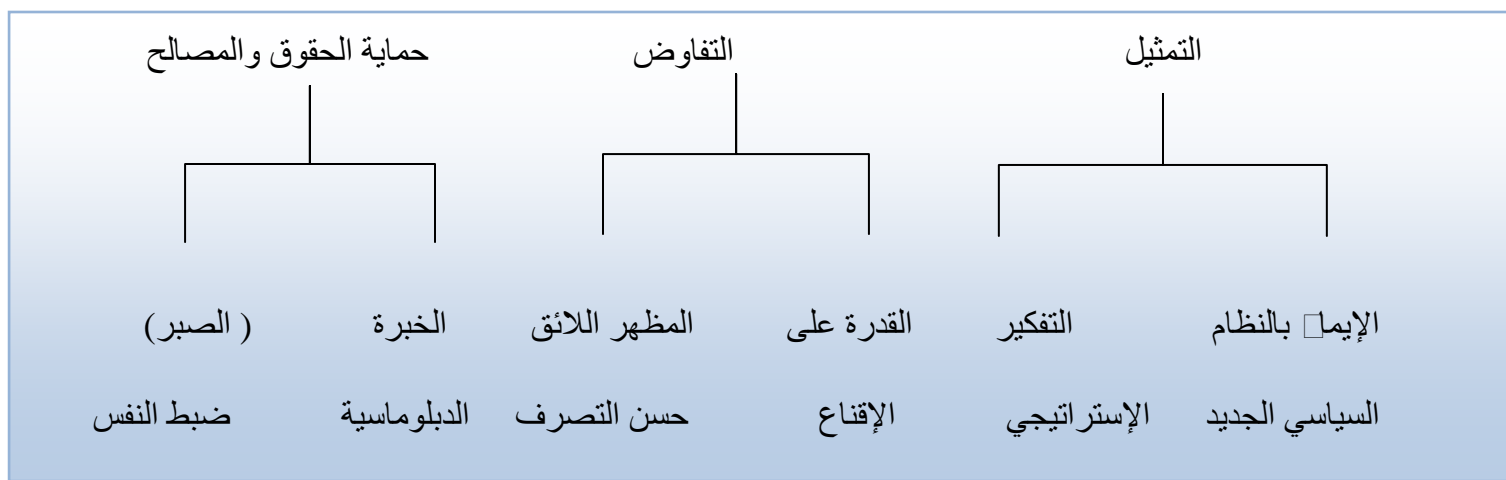
ب . التفاوض: تستند الدبلوماسية إلى التفاوض في مختلف الميادين السياسية والاقتصادية... الخ، كذلك تلجأ إلى السبل السلمية في تسوية النزاعات وحلها بواسطة المباحثات والمفاوضات والمساعي الحميدة والوساطة الدولية أو باللجوء إلى مجلس الأمن أو القضاء الدولي... الخ.

ج . حماية الحقوق والمصالح: تسعى الدبلوماسية إلى الحفاظ على مصالح الدولة وحماية حقوق مواطنيها القاطنين خارج أرض الوطن في ظل الأنظمة والقوانين المحلية والدولية .

والقائد الدبلوماسي فنا □ وهو مثل رجل المبيعات يعيش بفن الإقناع الشخصي ومع □ لديه سلطة واضحة مثل الأوتوقراطي إلا □ الدبلوماسي يفضل □ يمرر ما يريد بقدر الإمكان □ من خلال الإقناع ومن خلال تحفيز الأفراد . وقد ينتقل في أثناء الضرورة إلى النمط الأوتوقراطي لكنه لا يفضل ذلك ، هذا النوع من القيادة

يحتفظ بسلطته لاستخدامها في الوقت المناسب ولكنه يسهل لجماعته حرية محدودة في رد الفعل وطرح الأسئلة وطرح الاعتراضات والمناقشة والمجادلة في الجانب الذي يهتمهم في مسألة ما. من فضائل هذا النمط أن الناس يتعاونون ويعملون بحماس أكبر ويشعر الناس أن محاولة إقناعهم وكأنها إطراء لهم تشعرهم بالاحترام وبالتقدير لشخصيتهم المستقلة. ومن مظاهر الضعف في هذا النمط أن ثلثة منهم يفسر جهود إقناعهم بدلاً من إصدار الأوامر إليهم، على أنها مظهر من مظاهر ضعف المدير وهكذا يفقدون احترامهم له وكذلك فإن هذا النمط قد يضطر في حالة عدم إقناع المرؤوسين إلى ارتداد المدير إلى النمط الأوتوقراطي (الحريري، 2009:3). وبناء على العادة والممارسة الدولية يمكن تعريف الدبلوماسية بأنه الشخص الدارج اسمه في القائمة الدبلوماسية الصادرة عن وزارة الشؤون الخارجية في الدولة المعتد لديها) (<http://knol.google.com/2009/>)

وترى الباحثة بأنه يمكن الربط بين وظائف الدبلوماسية وخصائص القيادة لإيجاد أبعاد مرتبطة بخصائص القيادة الدبلوماسية من خلال قرب كل من هذه الخصائص مع وظائف الدبلوماسية وبحسب الشكل (8). التي يمكن اعتماد بعضها فضلاً عن الخصائص التي يركز عليها عدد من الباحثين في الجوانب الميدانية للدراسة.



الشكل رقم (8)

العلاقة بين وظائف الدبلوماسية وخصائص القيادة الدبلوماسية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر السابقة

ونوضحها بالآتي :-

أ - **التفكير الإستراتيجي** : تعد عملية صنع القرار الاستراتيجي بطبيعتها عملية ذهنية تعتمد إلى حد كبير على الخيال الخصب والقدرة على الابتكار والإبداع . ولعل هذا ما يفسر اختلاف القرار في الموقف الواحد من شخص إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى (مخيمر, 2005:13) .

وبما □ القرار الاستراتيجي يتعامل مع قضايا ذات أثر مستقبلي طويل الأمد في المنظمة ، لذا فل□ متخذ القرار يحتاج إلى تنمية قدرة التفكير لديه . والابتكار بدوره يحتاج إلى قدرة التخيل لسيناريوهات مستقبلية لمقابلة فرص أو تهديدات متوقعة ( مصطفى, 2005:27) . وبهذا الصدد يرى كل من ( Lee & Venkataraman ) . □ الحاجة إلى التفكير الإستراتيجي يزداد في الحالات الطارئة والحرجة عندما لا يتاح وقت كافٍ لمتخذ القرار لتقويم المشكلة بشكل شامل ، مما يتوجب عليه □ يبدع ويبتكر في التفكير لإيجاد الحلول الناجحة لمواجهة الموقف (حسين, 2005:173) ، فامتلاك هذه القدرات ستمكن متخذ القرار من فحص عناصر البيئة المختلفة وتحليلها، وتقديم التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع متطلبات التطبيق ، فضلاً عن كسب معظم المواقف التنافسية ، وإدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة (المغربي, 1999:45) . ويضيف (السالم) □ التفكير الاستراتيجي يعتمد على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة التي يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت طويل (السالم, 2005:58) ، وهذه الأفكار الإبداعية تظهر عندما يتوفر مناخ تنظيمي ديمقراطي يسمح للأفراد بأداء أعمالهم بحرية ولكن بصورة منظمة ، دو□ وضع أي قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة من لديهم . ليتم فيما بعد تقويم هذه الأفكار لاختيار الأفكار والمقترحات البناءة(عوض, 1999:5) ، ومن الضروري هنا □ يتم التركيز على تحديد الطريقة التي ستنم بها مكافأة أصحاب الأفكار الخلاقة لتشجيعهم وتحفيز أقرانهم . ومن ثم تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية (أبو قحف, 2000:83) .

ب - **المظهر اللائق وحسن التصرف**: وهي مجموعة آداب السلوك وقواعده التي تسود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد الواجب إتباعها عند الأفراد في علاقاتهم اليومية ، وكذلك في المناسبات والمهام التي يجب □ يتقيد بها الأفراد والعمل على هديها والإخفاقات التي يجب □ يتجنبوها والمجاملات التي عليهم إتباعها نحو أسرهم وأقاربهم وزملائهم وتشمل أيضا اللباقة في نواحي الحياة العامة بما فيها آداب المائدة والحفلات والأعياد والملابس وطريقة الحديث وأصول الضيافة وقواعد التعارف والتقديم ومحادثات الهاتف والانتظار في الصف

والمحافظة على المواعيد وآداب قيادة السيارة والسير في الطريق وأصول التعامل مع النساء ومسيرة التطور الاجتماعي مع ضرورة مراعاة التقاليد والأعراف المحلية والوطنية (القياس، 2010: 74) .

لذلك فلا هناك صفات يجب أن يتميز بها الدبلوماسي فضلاً عن الصفات الجسمانية لا بد من وجود صفات أخرى يجب أن يتحلى بها منها نفاذ الرأي وحصافة العقل وحلاوة اللسان والقدرة على إيجاد الحلول السريعة للمشكلات الطارئة وأن يتصف بالنباهة والصبر ورباطة الجأش وأن لا ينفعل بسرعة وأن يكون هادئاً ووديعاً يسمع آراء الآخرين دون ملل، صادقاً، شريفاً، مستقيماً يكسب ثقة الآخرين، ملماً بقواعد البروتوكول، وقوي الشخصية والإرادة وسريع البديهة (قدرت، 2010: 30) .

ج - الخبرة : مرور صانع القرار كانساً مر خلال مدة من حياته بتجربة معينة تجعله يستفيد من بعض الدروس والإحداث اليومية وهذا يتطلب دراسة كل شيء عن صانع القرار من مرحلة الطفولة حتى سن المراهقة وإلى التكوين الاجتماعي ومستوى التعليم ومن خلال فعالياته في صنع السياسة الخارجية.

ثم أن الخبرة ضرورية جداً لصانع القرار من أجل فهم مبادئ السياسة الدولية. فالمطلوب منه معرفة خصائص الوحدات المختلفة المعنية ودورها في العلاقات الدولية ودور الأخلاق والقانون والإيديولوجية والقوة وكذلك معرفة العلاقة بين الأهداف المتوسطة المدى التي يجب الحفاظ عليها. والخبرة لصانع القرار هي مهمة جداً، واخذ يبدو واضحاً وراء كل فرد صانع للسياسة قدرة للتأثير في الإحداث. وعلى صانع القرار أن يكون على دراية وعمق وافق واسع بالمعرفة في صياغة سياسة الدولة وتنفيذها، ومن ثم بوسعه انتقاء الخيار الملائم من بين بدائل عدة ويتمكن عند ذلك من تحقيق وحماية الأهداف الوطنية بأقل كلفة ممكنة (توفيق، 2009: 190) .

والدبلوماسية لا يمكن إتقانها وتعلمها على مقاعد الدراسة فقط، مع ضرورة وأهمية التحصيل العلمي العالي للدبلوماسي وإتقانه مختلف اللغات الأجنبية. ومن نافلة القول نجد أحياناً أشخاصاً مهيين بالفطرة لوظائف لا يصلحون لغيرها لما يتمتعون به من وسامة الوجه ورشاقة الجسم وقوة الملاحظة والثقة بالنفس وبشاشة الوجه ورقة الحديث. علاوة على ذلك يبقى المرء والتجربة طول مدة العمل الدبلوماسي تزيد من نجاحه واكتسابه المهارات المطلوبة التي تؤهله للتقدم والنجاح في المستقبل (قدرت، 2010: 30) .

د - الإقناع: يعد الإقناع من المهارات الإنسانية التي يجب أن يتمتع بها القائد الإداري في تعامله مع الآخرين ليكون ناجحاً وبخاصة مع المرؤوسين بهدف تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم



وزيادة إخلاصهم في العمل ورفع روحهم المعنوية بما يضمن تحقيق أعلى مستوى من الإنتاج ، وهذا يتطلب توفر مهارة الإقناع وبقدر عالٍ عند القائد الإداري (خطاب، 1994 : 16).

ويتطلب توافر هذه المهارة أو الصفة عند القائد بصورة عالية ، لأنها توفر له القدرة على بناء علاقات جيدة مع جميع من يتعامل معهم ، وإدراك ميول مرؤوسيه واتجاهاتهم، وفهم مشاعرهم ، وتقبل آرائهم واقتراحاتهم ، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل .

□ صفة الإقناع تعطي القدرة للقائد على إثارة الاستجابة من جانب المرؤوسين له والمناصرين لدعوته ، وهي ظاهرة جلية في الأديان العظيمة ، وتأثير هذه الصفة في المرؤوسين تكون جلية وواضحة في الإنكار الكامل للذات (تيد ، 1965 : 41)، وهذا ما يدعو إلى الولاء الكامل للقائد من لدن المرؤوسين .

وتدعو مهارة الإقناع إلى القرارات المتفاعلة أي التي تصدر نتيجة لتفاعل عدد كبير من الآراء - فهي التي تتصف بها الإدارة الديمقراطية والأعضاء الناشطين ، وعلى القائد الإداري □ يتخذ القرارات القائمة على إثارة روح التساؤل والتحليل قبل اتخاذ القرارات، (عيسى ، 1962 : 378).

**هـ - الحسم :** □ القيادي الذي يتمتع بشغف العمل والحماس لا بد له □ يتمتع بصفة الحسم أو مهارة الحسم ، التي تعد مهارة إدارية وفنية مطلوبة للقائد لتزيد من الاهتمام بموضوع الإدارة ، (داغر ، 2001 : 427).

ومن الضروري للقائد □ يدرك □ الغرض الذي تستهدفه الجماعة لكي يقدر ويدرك بإحساس المسؤولية انه متى يستخدم عامل الحسم .

والقائد يجب □ ينتفع بما يصل إليه من تجربة يجعلها تنتهي إلى الاتجاه الذي يؤمن بأنها يجب □ تتصرف إليه و□ تسلكه (تيد ، 1965 : 108).

ومن الأخطار التي تواجه القيادي استبداده في الرأي وعناده وجموده وتصلبه وهي جوانب خطيرة يجب □ يتوقاها ويحمي نفسه منها ، وعندما يجد الفرد نفسه في مركز قيادي على أساس استعداداته للعمل فيه ، ف□ عليه ملء هذا المركز القيادي بالقوة والحماس والتأثير والفاعلية ، و□ يكون عمله صحيحاً قدر المستطاع ، و□ يتفاعل بحزم مع المرؤوسين ، و□ يكون حاسماً وشجاعاً في مواجهة كل العقبات والنتائج، (تيد ، 1965 : 107-108) وهي من أهم مميزات صفة الحسم التي يجب □ يتحلى بها القائد الإداري .

عملية الحسم في أفضل صورها من الناحية النفسية لها دليل ووزن □ ، فهي تصور النتائج المتبادلة والمتعاقبة ، بحيث يختار القائد الاتجاه الذي يرغب أفراد جماعته □ يسلكوه . ولا شيء يخو □ القائد غير

تردده في قراره ، والدفاع عنه وتقاعسه عن احتمال العمل الذي تخير □ يتبعه ، فمن الضروري □ يكون راجباً في تحمل المسؤولية ، (تيد ، 1965 : 112).

وهذا لا يعني □ يكون القائد حاسماً في قراره فحسب ، بل يجب □ يؤكد لمروسيه أنه تم الوصول إلى القرار ، وإنه قد انتهى وقت التردد والاستفسار والتأرجح ، ويجب □ يعمل بطريقة حازمة وحاسمة في كل تصرفاته .

ومن خلال الحسم يمكن للقائد □ يفرض الثقة والرغبة في نفوس العاملين عند إصدار أي قرار يتخذه مع وجود الدور المنشود الذي لا يتعارض مع حاجاتهم .

**د - الصبر:** □ مفهوم الصبر يعني تحمل المشاق .. ثم □ صفة (الصبر) دليل على الشجاعة والجدارة والقدرة على مجابهة الأحداث مهما تفاقمت . ومفهوم الصبر يوصل من خلال إجرائه إلى العلاقة الوطيدة (بالإرادة). والإرادة تتبع من (الإيما □)، والإيما □ يولد (الثقة بالنفس) ، لذا ف□ هذه السمات (الإرادة ، والإيما □ ، والثقة بالنفس) □ توافرت في النفس البشرية فإنها بالتأكيد ستتمي صفة الصبر الذي يعد علاجاً لداء الأزمات النفسية ، (الراوي ، 1987 : 39).

وأصل كلمة الصبر هو المنع والحبس ، فالصبر حبس النفس عن الجزع ، واللسا □ عن التشكي ، والجوارح عن لطم الخدود . قال تعالى : (وَلَمَنْ صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَلِكَ لَمِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ) ، (الشورى / 43) فحقيقة الصبر هو خلق فاضل من أخلاق النفس يمتنع به من فعل ما لا يحسن ولا يجمل ، وهو قوى النفس التي بها إصلاح شأنها وقوام أمرها ، (المشهداني، 1995 : 11-13). وقال الرسول الكريم (ﷺ): "الصبر ضياء" (صحيح مسلم ، ج 1 ، دو □ تاريخ : 203)، ومنه يمكن استنباط المعنى الشرعي للصبر ، فهو حبس النفس على ما أمرت به مكابدة الطاعات والصبر على البلاء . وأنواع الضرر في غير معصية والصبر من أعظم الأصول التي يعتمدها الزهاد ، حيث قال الراغب في ذلك : الصبر حبس النفس على ما يقتضيه العقل أو الشرع، (المشهداني ، 1995 : 14-15).

تكمن أهمية التحلي بالصبر للقيادات الدبلوماسية في عملها الإداري لأنه يحتاج إلى انتظار النجاح وانتظار نتائج التفاعل بين القيادة الإدارية والمروسين والصبر يجب □ يتوافر في المروسين مثلما يتوفر في القيادة ، ولا سيما حينما تتعرض الأمة إلى الظروف القاسية مثلما هي عليه الحال الآ □ في العراق وفلسطين اللذين يتعرضن □ إلى أقصى درجات الابتلاء المادي والروحي ، ولم يشهد أي مجتمع من

المجتمعات مثل هذا الابتلاء عبر التاريخ الإنساني الممتد لحقب متعاقبة ، إذ خطط طواغيت الأرض لتحقيق أهدافهم المعادية للعروبة والإسلام ، (المشهداني ، 1995 : 165).

ولعل هذه الظروف الصعبة وهذه القساوة التي تمر على القيادات الدبلوماسية وعلى المرؤوسين هي بحد ذاتها اختبار إيمان الإنسـلـ سواء أكلـ رئيساً أم مرؤوساً ومدى تمسكه بإيمانه . فالتحلي بالصبر يفيد الثبات والإقدام ، وللصبر خصوصية في اختبار العينة (الشخصية) المراد وضعها في عملية القياس والتقويم ، والحكم عليها ، وخصوصاً إذا ما كانت تلك الشخصية قيادية .

**و- الأيمان بالنظام السياسي الجديد:** ويعني مدى اقتناع القائد بالفكر السياسي والثقافي الجديد للنظام الحاكم لا الأيمان الشخصي بالمبادئ والأفكار الجديدة هو المحفز الأول لإقناع الآخرين من الإلتباع والمرؤوسين. إ قوة إيمان القائد الدبلوماسي بالنظام السياسي الجديد تمنحه القوة في التعامل والدفاع عن هذا النظام بوعي صادق يعبر عن إدراك لمزايا وقدرات هذا النظام على تحقيق المصلحة الوطنية وحسن التعامل مع القوى الإقليمية والعالمية . الإتجاه نحو النظام السياسي والإيمان بضرورة الولاء له والتعلق به من ضرورات الإحساس بالمواطنة وما ترتبه من حقوق والتزامات. فكل ثقافة سياسية عليها أ تحدد النطاق العام المعقول للعمل السياسي والحدود المشروعة بين الحياة العامة والحياة الخاصة. ويتضمن هذا النطاق تحديد الأفراد المسموح لهم بالمشاركة في العملية السياسية ووظائف المؤسسات السياسية كل على حدة. كما تفرض الثقافة السياسية معرفة حدود المشاركة في هذا النظام مثل السن والجنس والمنزلة الاجتماعية والوضع العائلي. فضلا عن أ بعض الثقافات السياسية تحرص على تحديد الأبنية والوظائف السياسية في الدولة، وكذلك الأجهزة المنوطة بتحقيق الأهداف التي تحددها الدولة. فالثقافة السياسية هي التي تدعم النظام، وتحدد أطره، وتغذيه بالمعلومات المستمدة من واقع البيئة وخصوصيتها، وتحافظ عليه وتضمن

بقائه <http://wapedia.mobi/ar>

## الفصل الثاني

### المبحث الثالث

#### صنع القرارات الإستراتيجية

أهتم كثير من الباحثين والكتاب في الفكر الإداري بمفهوم القرار عموماً والقرار الإستراتيجي خصوصاً. ولقد كان هناك اختلاف في تعريف المصطلحين. وذلك بسبب اختلاف المدارس الفكرية التي ينتمي إليها هؤلاء الكتاب. وسوف يتم التطرق إلى القرارات الإستراتيجية من حيث الأهمية والمفهوم والخصائص والنماذج ومراحل صنعها.

#### أولاً: مفهوم القرار

لقد تعددت آراء الباحثين المختصين في المجال الإداري في تحديد مفهوم القرارات الإستراتيجية إلا أنه في البدء لا بد من تسليط الضوء على مفهوم القرار بصورة عامة وتصنيفاته... إن لكلمة القرار معاني متعددة شأنها في ذلك شأن كثير من الكلمات المتداولة في مجال الإدارة.

فيعرف (Robbins&Coulter,1999:182) القرار بوجه عام أنه " موقف يتخذه الإنسان لحل مشكلة معينة أو لمواجهة حدث معين، فهو يفاضل بين مجموعة الحلول المتوفرة لديه ثم يختار من بينها ما يناسبه".

ويعرف (المصري,1999:93) القرار بأنه "العملية التي تخص التعامل مع البدائل واختيار أفضلها".

كما يعرف القرار بأنه "عملية مستمرة غير متقطعة لتقويم البدائل المطروحة لتحقيق هدف ما" (داغر,صالح,2000:1448).

ونظراً لأهمية دراسة هذا المفهوم فقد تطرق عدد من الكتاب إلى محاولة تحديد مفهوم علمي للقرار وعلى النحو الآتي: (الفضل,2004:14-15)

- عرفه سايمون (Simon) بأنه "عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير, وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال"

- أما يونج (Yong) فقد عرف القرار بأنه "الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة كحالة معينة أو مجموعة من الحالات المحتملة في المنظمة "
  - ويرى برنارد (Barnard) القرار بأنه "ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير".
- كذلك يعرف القرار أنه "مسار فعل يختاره متخذ القرار بوصفه أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها" (الذهبي، والعزاوي، 2005: 100).
- ويذهب (البعلبكي 2005: 254) إلى أن مصطلح القرار هو في الأصل مصطلح لاتيني وهو يعني الفصل أو القطع في مسألة معينة، أو الحكم، أو عزم شخص ما على فعل معين.
- فالقرار هو استقرار الصورة لطريق تسير على وفقه خطة تنفيذية ذات هدف سواء أكانت مستندة إلى دراسة أو إلى معلومات سابقة، وتحدد صلاحية القرار أو فسادها من خلال الفكر العامل في المجتمع (البدراي، 2005: 15).
- وبصفة عامة فقد أشار (الصيرفي، 2008: 243) إلى أن القرار هو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.
- ويعبر عنه (الفضل 2008: 23) بأنه تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين (مادي أو معنوي)، حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين ويفترض في هذه الحالة توافر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبو إليه متخذ القرار من أهداف، وهذه القرارات تتخذ على وفق اتجاهين هما:
- الاتجاه الأول: هو المستند إلى تداخل حالة التمعن والحساب والتفكير والإدراك الواعي.
- الاتجاه الثاني: هو المستند إلى موقف لاشعوري تلقائي وعفوي.
- فالقرار عموماً هو ذلك الاختيار المدرك والواعي بن البدائل المتاحة في موقف معين (زيارة، 2009: 129).

### ثانياً: تصنيف القرارات

قد يقوم القائد في أثناء ممارسته العمل الإداري , باتخاذ عدد من القرارات التي تختلف من حيث أثرها في المنظمة وفعاليتها وكفاءتها وأهميتها والمتغيرات المطلوب دراستها عند اتخاذ القرارات , فهناك القرارات البسيطة التي لا تتطلب جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً عند اتخاذها . وهناك القرارات التي تتسم بطابع استراتيجي مثل قيام المنظمة بتأسيس خط إنتاجي جديد , أو إنشاء مصنع لأغراض تكامل الإنتاج مثلاً مع ما هو قائم , لذا يمكن تصنيف القرارات إلى أنواع وبحسب الآتي :

حيث يرى (سلطان, 2000: 78) بأن القرارات يمكن تصنيفها إلى :

- 1- القرارات بحسب برمجتها وهي: القرارات المبرمجة , والقرارات غير المبرمجة , والقرارات شبه المبرمجة .
- 2- القرارات على وفق المستويات وهي: القرارات التشغيلية , والقرارات الإدارية , والقرارات الإستراتيجية .

ويشير (مشرقي, 1997: 37) و (سالم, وآخرون, 2000: 120-123) و (الجوسي, جاد الله, 2001: 78) و (زيارة, 2009: 139) إلى أن القرارات تصنف إلى :

1- القرارات في حالة التأكد

2- القرارات في حالة المخاطرة

3- القرارات في حالة عدم التأكد

أما (حسين, والمساعد, 2001: 17-18) فقد أشار إلى تصنيف القرارات إلى الآتي:

- 1) من حيث المضمون , وبحسب طبيعة المشكلة , اقتصادية , سياسية , إدارية , قانونية .
- 2) من حيث طرائق اتخاذها , يعني إذا كان متخذ القرار فرداً أو جماعة وموجه نحو فرد أو جماعة .

وقد صنف (محمود, 2002: 53) القرارات إلى أنواع هي :

1- طبيعة المشكلة , داخلية , خارجية

2- قصيرة الأمد , تشغيلية , تكتيكية

3- طويلة الأمد, تنظيمية, إستراتيجية

ويمكن تصنيف القرارات بأشكال شتى وفقاً للمعيار الذي يستخدم في عملية التصنيف. كما أشار إليها كل من (مشرقي, 1997: 34-38) و(البدراي, 2005: 19-23) و (إدريس, والمرسي, 2005-653: 649) و(الشماع, وحمود, 2007: 244-249) و (الفضل, 2008: 26-28) وعليه يمكن التمييز بين القرارات وعلى النحو الآتي :

**أ - حسب صفة متخذ القرار :** إذا ما استخدمنا صفة الشخص أو الهيئة التي تقوم باتخاذ القرار بوصفه معياراً للتصنيف, فإننا يمكن أن نميز بين القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية. فالقرارات التنظيمية هي التي يتخذها الإداري بصفته الرسمية, أي بصفته عضواً في التنظيم أو موظفاً يشغل منصباً رسمياً, أما القرارات الشخصية فهي التي يتخذها الإداري بصفته الشخصية وبناء على معتقداته وميوله. وفي الواقع فإن الفرق بين القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية هو فرق في الدرجة وليس في النوع, لأن شخصية الإداري تظهر في معظم القرارات التي يتخذها حتى ولو كانت قرارات تنظيمية, فالإداري إنسان ولا يستطيع أن يتخلى عن قيمته وآرائه الشخصية أو أن يتجرد من إنسانيته.

**ب - حسب درجة أهمية القرار :** تصنف القرارات حسب هذا المعيار إلى قرارات الإستراتيجية والقرارات الروتينية التشغيلية, فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات مهمة تتعلق بوضع السياسة العامة للتنظيم وتتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة وتكون النتائج المترتبة عليها خطيرة بالنسبة لمستقبل التنظيم وحيويته. لذا فهي تتخذ في القيادات الإدارية فقط. أما القرارات الروتينية فهي قرارات بسيطة, يتخذها الإداري بشكل روتيني إلى حد كبير, وهي عادة تتعلق بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والنشاطات الروتينية البسيطة.

**ج - حسب درجة التكرار :** يمكن تصنيف القرارات إلى قرارات متكررة وقرارات استثنائية. فالقرارات المتكررة هي التي يمكن جدولتها أو برمجتها ووضعها في كتيبات التعليمات. أما القرارات الاستثنائية فهي التي لا تكرر بصفة دورية منتظمة ومن ثم فإنه لا يمكن برمجتها أو جدولتها. فهي ترتبط مع حالات جديدة وفريدة, ومن الملاحظ أن معظم القرارات الإستراتيجية هي أيضاً قرارات استثنائية غير قابلة للبرمجة, بعكس القرارات الروتينية التشغيلية التي هي في الغالب قرارات تتكرر بشكل دوري ويمكن برمجتها إلى حد كبير.

د - حسب مديات القرار : عند استخدام درجة الشمول أو حجم المنظمة الذي يتأثر به أساساً للتصنيف فإننا نستطيع التمييز بين القرارات الشاملة والقرارات الجزئية, فالقرارات الشاملة هي التي يمتد أثرها إلى معظم وحدات التنظيم ويغطي عدد من نشاطاته , أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة معينة أو مستوى واحداً من التنظيم دون سواه .

هـ - حسب درجة التعقيد : تصنف القرارات إلى القرارات المعقدة والقرارات الانسيابية. فالقرارات المعقدة هي القرارات التي تحتاج إلى بذل جهد ذهني وربما إلى استثناءات من الآخرين , وإلى بحوث أو دراسات لكون المجهول غير متعامل معه مسبقاً. أما القرارات الانسيابية فهي التي تتخذ دونما حاجة إلى جهد ذهني كبير عند اتخاذها , وهذا يحدث نتيجة لسهولة الموضوع , أو لتكراره اليومي , أو نتيجة لوجود معلومات سابقة مكتسبة بالخبرة , ولذلك يمكن القول إن القرار قد يكون انسيابياً عند مجموعة ما , ويكون معقداً عند مجموعة أخرى لأنها لا تمتلك الخبرة ذاتها لذا كان لتبادل المعلومات أهمية كبرى في عملية صنع القرار.

و - حسب عدد متخذي القرار : وهنا تصنف القرارات إلى قرارات فردية وقرارات جماعية . فالقرارات الفردية غالباً ما يتم اتخاذها من لدن المدير دون أن يستعين بمشاركة أو مشاوره العاملين والمعنيين بالقرار, ويمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الاستبدادي في المنظمة. أما القرارات الجماعية فهي التي تمثل تفاعلاً أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة وهو بهذا يعكس روح التعامل الديمقراطي في العمل , والقرارات الديمقراطية تختلف عن القرارات الاستشارية فالأولى تعتمد على رأي الأغلبية , إما الثانية فهي تعتمد على رأي الصائب , الذي ثبت فيه الخبرة.

ي - حسب درجة التوقع : وتصنف إلى القرارات المتوقعة والقرارات غير المتوقعة . فالقرارات المتوقعة تستمد مباشرة من الخطة أو نتيجة تحويل الخطة إلى برنامج عمل تنفيذي محدد ويلاحظ انخفاض الضغوط التي يتعرض لها المدير عند اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات , أما القرارات غير المتوقعة فهي التي لا تعطي عادة متخذ القرار الوقت الكافي للقيام بمراحل عملية اتخاذ القرار , فهي تضع متخذ القرار أمام ضغوط كبيرة مثال ذلك : اتخاذ القرارات غير المتوقعة لمواجهة أزمة مفاجئة مع عدد من العملاء .

ن - حسب المدى الزمني : تقسم القرارات بحسب المدى الزمني الذي ترتبط به في المستقبل , إلى قرارات قصيرة الأمد وقرارات طويلة الأمد. فالقرارات التي يتخذها المدراء في المستويات الدنيا تنسم عادة بأنها قرارات قصيرة الأجل ( أسبوع/ شهر, ربع سنوية , نصف سنوية , سنوية) وهي



القرارات الخاصة ببرامج تدريب العاملين، أما القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا فغالباً ما تكون طويلة الأجل مثل القرارات الخاصة بالتوسع أو الاندماج.

**م - حسب درجة الوثوق من المعلومات التي تستند إليها :** وهي القرارات التي تصنف إلى القرارات المؤكدة، والقرارات ذات المخاطرة، والقرارات غير المؤكدة . وتوجد استمرارية بين الحالات الثلاث، أي أن الحدود بين التأكيد والمخاطرة ليست قاطعة، وكذلك الحال بين المخاطرة وعدم التأكيد. ففي حالة التأكيد يمتلك متخذ القرار المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة. لذلك فهو يتخذ القرار لتعظيم العائد منها . وفي ظل المخاطرة، فإن المدير يقوم بتطوير البدائل، ويحسب احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل، ويمكن لشجرة القرار أن تساعد في حساب النتائج المحتملة من كل بديل. وفي حالة اللاتأكد فإن احتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بديل تكون غير محددة، فإذا كان هناك عدداً كبيراً من العوامل المؤثرة في القرار، وكانت العوامل غير متشابهة، أو كانت في حالة عدم استقرار شديد، فإن المدير يتخذ القرار اعتماداً على حكمه، وخبراته السابقة، مع محاولته إن أمكن وضع بعض التصورات عن احتمالات تحقق النتائج، وقد يستخدم أساليب مضافة وخاصة أسلوب القرارات الجماعية، لتعزيز الخبرات والآراء الجيدة في اتخاذ القرار .

وقد أضاف عدد من الكتاب والباحثين نوعاً آخر من القرارات وهو القرار التبليغي، وهو عبارة عن قرارات تكون واقعة ضمن تشريعات وحدود غير خاضعة للنقاش أو الرأي، وينبغي التسليم بها، لبعدها من الضرورات، مثل إصدار قرار بغلق الحدود إذا كانت الدولة في حالة حرب مثلاً، أو إعطاء قرار بمنع التجوال لمدة محددة وذلك لإنهاء حالة الشغب.

### ثالثاً : مفهوم القرارات الإستراتيجية

من أهم السمات المميزة للإدارة الإستراتيجية تأكيدها أهمية صنع القرارات الإستراتيجية التي تستخدم لتوجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وفيما يخص آراء عدد من الباحثين في مفهوم القرارات الإستراتيجية يُنظر (جدول 17 )

### الجدول (17)

مفهوم القرارات الإستراتيجية وفقاً لمنظور عدد من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب	السنة	الصفحة	المفهوم
1	أعبيدي	1998		"هي قرارات استثنائية يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية"
2	Jennings & Wattam	1998	257	"هي قرارات مركزية، تهتم بالمستقبل. وتعني أن العمل سينفذ في بيئة عمل لا يمكن للمنظمة أن تتوقعها بشكل تام."
3	Hellriegel & Slocum, Jr	2001	65	"هي عملية خلق إضافية، فهي تشخص القوة الكامنة لدى الأفراد والفرق والأقسام، ويتم اتخاذها لمراحل لاحقة."
4	العزاوي	2001		"بأنها قرارات بعيدة المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه"
5	Delbecq, etal	2002	9	"هي عبارة عن رؤية (Vision) إذ أنها غالباً ما تكون تطويرية، لذا فهي تتطلب رؤية لجوهر أعمال المنظمة وتطبيقاتها الأساسية. وغالباً ما يتطلب تطبيقها إجراء تغييرات جذرية في المنتجات، والزيائن، والأسواق، وقنوات التوزيع، ومصادر التمويل، والتحالفات، المزايا التنافسية، والصور الذهنية وغيرها"

6	الدوري	2004	40	"أنها القرارات التي تتخذ في ظل أحوال خاصة تمر بها المنظمة حول مشكلة يشوبها التعقيد وعدم التأكد، وغالباً ما ترتبط بتحقيق أهداف بعيدة المدى، وتستند إلى خبرة ومهارة الإدارة العليا عند صياغتها، وتعد ذات الطابع شديد التأثير في سياسة سلوك المنظمة، وتمتاز بالتجدد والابتعاد عن التكرار".
7	Slack etal	2004	66	"هي عبارة عن فعل تتخذه الإدارة العليا لتوفير نجاح طويل الأمد للمنظمة من خلال تخصيص مواردها المهمة لتحقيق التكيف البيئي في المواقف المهمة التي تكون فيها المعلومات غير كافية".
8	العارف	2005	10	"هي الوظيفة الرئيسية الخاصة بمجلس الإدارة والإدارة العليا والتي يطلق عليه أحياناً بالتخطيط الاستراتيجي Strategic Planning"
9	السالم	2005	61	"هي تلك القرارات التي تتسم بالندرة، وعدم التكرار، وطول المدى، والحتمية، المتخذة في ضوء معلومات غير مؤكدة".
10	الشمري	2006	203	"هي قرارات ذات توجه مستقبلي إذ أنها تعبر عما ترغب المنظمة في تحقيقه مستقبلاً، وهي توفر إطاراً مهيكلًا لصنع القرارات الأخرى في المستويات الأدنى .
11	الفضل	2008	27	"هي قرارات مهمة تتعلق بوضع السياسة العامة للتنظيم وتتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة وتكون النتائج المترتبة عليها خطيرة بالنسبة لمستقبل التنظيم وحيويته".

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر السابقة

ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة أن مفهوم القرارات الإستراتيجية قد تم تحديدها بأشكال على وفق نظرات مختلفة للكتاب والباحثين , فالقرارات الإستراتيجية على وفق رؤية الباحثة :هي القرارات التي تهتم بالأمد البعيد وتوفر الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة وتتطلب كثيراً من الموارد والامكانيات المادية والمالية والبشرية التي يتم تخصيصها بشكل ملائم يحقق التوافق والتكيف مع التغيرات المستقبلية المتوقعة,

### ر[عا :أهمية القرارات الإستراتيجية

تعد عملية صنع القرارات الإستراتيجية من الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام كثير من الباحثين والكتاب لما للقرارات الإستراتيجية من تأثير أساسي وفعال في عمل المنظمات ولاسيما المنظمات الاقتصادية، مما ينعكس على اقتصاديات الدول، ويشير (عبيدات, 1997, 43) إلى أهمية عملية صنع القرارات الإستراتيجية كونها تختص بجانب المستقبل والبعد الزمني، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، فقدرة المنظمة على الاستمرار يتوقف على إدارتها الجيدة لقراراتها الإستراتيجية وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتوخاة. وتأتي أهمية تلك القرارات لأنها تبنى على دراسة الاتجاه الكلي للمنظمة ومدى قدرتها على مواكبة التغييرات التي قد تحصل في البيئة التي تحيطها(Robson,1997). ولأن هذه القرارات تتخذ بشكل بطيء عن طريق المدير التنفيذي الأعلى وهي تعد تدرجاً للأفكار المطروحة للابتكار، المعلومات وتحليلها موجهة نحو المستقبل مع التصورات بعيدة المدى التي ترافقه(Wright&Kroll,1998). لذلك فإن صنع القرارات الإستراتيجية يعود على المنظمة بزيادة الإرباح أو الفرص التنافسية، وزيادة الحصة السوقية، ثم إن للقرار دوراً مركزياً وجوهرياً للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها ( Huczynski & Buchanan, 2001, 337).

### خامسا: خصائص القرارات الإستراتيجية

إن القرارات الإستراتيجية تمتلك خصائص معينة تميزه عن القرارات الإدارية الأخرى، وهي تتسم بصفات متعددة منها الغموض والتعقيد وعدم الروتينية لذا فهي تحتاج إلى فريق فعال لصنعها وهو ما يطلق عليه فريق من الدارسين تسمية فريق صنع القرار الإستراتيجي، فالقرار الإستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمولية وطول المدى الذي يغطيه، لذا يجدر بالمدير الإستراتيجي أن يلم بالخصائص الأساسية للقرارات الإستراتيجية وأهمية تفوقها على القرارات التشغيلية، وذلك لأظهار

المنظمات التي تدار بأساليب غير إستراتيجية ومن ثم تتعرض للإخفاق (السالم,2005:60). فيشير(الصيرفي,2008:55)إلى أن القرارات الإستراتيجية تتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يأتي:

1- تتصف بالتوجه والتطلع المستقبلي

2- اتخاذها من جانب الإدارة العليا

3- تؤثر تأثيراً ملموساً في نجاح المنظمة في الأجل الطويل

4- تحتاج إلى تخصيص قدر كبير من موارد المنظمة

5- يجب أخذ عوامل البيئة الخارجية بنظر الاعتبار

6- لها تأثير جوهري في وحدات الأعمال والمجالات الوظيفية في المنظمة

وبالإمكان فهم طبيعة هذه القرارات من خلال استعراض خصائصها على وفق ما يراه كل من : (Johnson&Scholes,1993:5-12) و (Hunger&Whleen,1998:17) و (Pearce&Robinson,2005:356) و (الفضل,2008:26-28) و(البكري,2008-180:179) و(محمد و الفضل, 2008:374) وهي:

أ – **الشمولية:** فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات شاملة يمتد أثرها إلى معظم وحدات التنظيم وتغطي عدداً من نشاطاته ، فمثلاً عندما تقرر المنظمة الدخول إلى أسواق جديدة فهذا هو قرار إستراتيجي تتأثر به جميع الإدارات العاملة في المنظمة (التسويق ، المالية ، الإنتاج ، الموارد البشرية ، البحث والتطوير ، ... الخ).

ب - **المركزية:** يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي في أعلى المستويات الإدارية (الإدارة العليا ، ومجلس الإدارة ) لأنها تمتلك تصوراً كافياً تدرك من خلاله المضمون الحقيقي لقراراتها الإستراتيجية ، فهي تتخذ لتحديد الأهداف ورسم السياسة العامة للمنظمة .

ج – **الندرة وعدم التكرار:** فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات غير عادية أو مسبقة، فهي إذن قرارات استثنائية لا تتكرر بصفة دورية منتظمة ومن ثم لا يمكن برمجتها أو جدولتها . فهي غالباً ما ترتبط بحالات ومشاكل جديدة وفريدة ، أو على الأقل نادرة الحدوث ، مثال ذلك : قرار إعادة

تنظيم إحدى الدوائر ، أو استخدام أسلوب حديث للعمل ، أو إجراء تعديل أساسي في أهداف المنظمة ، وسياساتها العامة ، وغير ذلك .

د – **البعد الزمني** : يغطي القرار الإستراتيجي مدة زمنية طويلة ، فقد يمتد أثر بعض هذه القرارات الإستراتيجية ليشمل حياة المنظمة بكاملها كالقرارات الخاصة باختيار موقع المنظمة ، أو قد يستمر أثر بعض هذه القرارات لسنوات عدة قادمة كالقرارات الخاصة بدخول سوق جديد أو فتح خط إنتاجي جديد.

هـ – **معلومات غير مؤكدة** : القرارات الإستراتيجية غالباً ما تتخذ في ظروف غير معروفة مسبقاً لمتخذ القرار ، وبعبارة أدق أن العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية صنع هذه القرارات تكون خارج سيطرة صانع القرار ، وهذا يعني أن هذه القرارات تتخذ في ضوء معلومات غير مؤكدة . وتغلب على هذه المعلومات صفة الكيفية وليست الكمية .

و – **تخصيص الموارد** : إن القرارات الإستراتيجية هي قرارات ذات أثر تنابعي ، لأنها تحمل في طياتها التزام المنظمة بتنفيذ جملة من الأعمال المستقبلية ، والذي بدوره يتطلب توفير كم هائل من الموارد الحالية والمستقبلية ، التي توزع في ضوء هذه القرارات بين أقسام المنظمة .

ي – **الإرشاد والتوجيه** : فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات موجهة (Directive) وحتمية يتوجب على المنظمة أن تتخذها مسبقاً لكي تبنى عليها القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى . إذ أنها ترسي مبادئ حاكمة للقرارات والممارسات التي تتم في المستويات الإدارية الأخرى .

ن – **لا يمكن تخويلها (تفويضها)** : القرارات الإستراتيجية لا يمكن أن يتم تخويل أو تفويض عملية اتخاذها إلى المستويات الأدنى في التنظيم . لذا فهي تعد حكراً على القادة الإداريين ألا أن هذا لا يعني التفرد في اتخاذ مثل هذه القرارات ، بل يشارك فيها عدد من الموظفين من مختلف المستويات (رؤساء تنفيذيين ، ومدراء ، ومستشارين فنيين ) الذين يزودون القادة الإداريين بالمعلومات الفنية التي لا غنى عنها ، فالقرار الاستراتيجي هو كالنهر العظيم الذي يستمد مياهه من مصادر فرعية متعددة .

### سادسا- نماذج صناعة القرارات الإستراتيجية

تمثل عملية صناعة القرارات الإستراتيجية جوهر عمل المدير الإستراتيجي في المنظمة . ثم أن السمة المميزة للإدارة الإستراتيجية هي تأكيدها أهمية صناعة القرارات الإستراتيجية ، فهي تؤكد تحليل المشكلات والفرص التي يواجهها أعضاء الإدارة العليا . كما أن هذه القرارات تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأمد على المنظمة . ومع نمو المنظمة وزيادة تعقيدها في بيئة سريعة التغير وغير مؤكدة، تصبح القرارات الإستراتيجية أكثر صعوبة وتعقيداً في صناعتها (السالم, 2005:57) .

وقد قام كل من (قنديلجي,والجنابي,2009:141-143 ) وقدموا عدداً من نماذج صناعة القرار وهي كالاتي :

**1— النموذج العقلاني rational model :** وهو نموذج لسلوك أنساني يعتمد على الاعتقاد بأن الأفراد والمنظمات والأمم مشتركة في عدد من الحسابات , أساسها القيم العليا والقواعد الراسخة في المجتمع ,ومن بينها مجتمع المنظمة المعنية بصناعة القرار , ويفترض النموذج العقلاني أن الأفراد يستطيعون أن يحددوا الأهداف , وأنواع البدائل ومستويات البدائل ,ومن ثم اختيار البديل الذي يقدم ويسهم بالأفضل والأحسن . إلا أن عدداً من البحوث والدراسات وجدت أن هذه الإجراءات يشوبها التعقيد , لأن الأفراد لا يستطيعون تحديد جميع البدائل لكي يختاروا الأفضل.

**2— صناع قرار نظاميين systematic decision makers :** هو أسلوب إدراكي ومعرفي يصف الأفراد الذين يتعاملون مع المشكلة بطريقة تركيبها وتنظيمها بطرائق رسمية.

**3— صناع قرار مبادرين intuitive decision makers :** هو أسلوب إدراكي ومعرفي أيضاً يصف الأفراد الذين يتعاملون مع المشكلة بطرائق متعددة , وبأسلوب لم يكن معتمد سابقاً , ويعتمد على طريقة التجربة والخطأ في إيجاد الحلول .

**4— النموذج التنظيمي في صنع القرار organizational decision makers :** هو الذي يأخذ بنظر الاعتبار الصفات البنوية والسياسية للمنظمة , أي طريقة بناء المنظمة وسياستها المتبعة في التعامل مع المشكلات والقرارات . فهو يقترح أن تصنع القرارات بطريقة فردية , بل أنها تصنع بواسطة فريق أو مجموعة , أو من المنظمة نفسها(الجهة العليا).

5- النموذج السياسي لصناعة القرارات **political models**: وهي القرارات النابعة عن التنافس والمساومة، من خلال المجموعات ذات الاهتمام والمصلحة، والقادة الرئيسيين في المنظمة .

6- النموذج البيروقراطي **bureaucratic model**: وهو نموذج يماشى في قراراته معايير المنظمة والإجراءات المعمول بها .

7- النموذج غير العقلاني **"garbage can" model**: يعد من القرارات ذات أسباب واعتبارات عرضية وهي ليست عقلانية.

أما العالم (هنري منتزبرج) فقد قدم أربعة نماذج أساسية في صناعة القرارات الإستراتيجية (Mintizberg, 1973:44-53) , ويتفق معه كل من (السالم, 2005:62-63) (مخير, 2005:13).

أ - **النموذج الريادي (الابتكاري) Enter Preneurial Mode** :- وفقاً لهذا النموذج يتم صنع القرار الإستراتيجي عند شخص متنفذ ، يملك صلاحيات واسعة وقدرات فائقة على تكوين الرؤى وتقويم الأمور الحالية والمستقبلية . وغالباً ما يكون مؤسس المنظمة ، فتتخذ قراراته صفتي الأساس والجرأة . والهدف الأساسي من هذا النموذج تحقيق نمو المنظمة من خلال فرص قد لا يدركها أو يقدم عليها المنافسون .

ب - **النموذج التكيفي (المواءمي) Adaptive Mode** :- يعتمد هذا النموذج في صنع القرار الاستراتيجي على الحلول المبنية على رد الفعل للمشكلات القائمة (التحديات) بدلاً من البحث عن الفرص الجديدة قبل حدوثها . أي بمعنى آخر أن المنظمة تنتظر حدوث التغيير في البيئة ثم تقوم ببناء الإستراتيجيات لمواجهة هذا التغيير بوصفه نوعاً من رد الفعل لمواجهة التغيير البيئي (السيد, 2000:44) . وقد يكمن السبب وراء تبني المنظمة لهذا النموذج هو بسبب تعدد الأزمات والصعوبات البيئية التي تواجه المنظمة مما يضطرها إلى التكيف مع التحديات أو الفرص وليس البحث عنها مسبقاً . ويستخدم هذا النموذج لتحريك المنظمة إلى الأمام بخطوات مرحلية جزئية لسببين هما: تعدد احتياجات المنظمة وتنوعها ، ومحدودية طاقة صانع الإستراتيجية لتلبية هذه الاحتياجات ، وأن نجاح تطبيق هذا النموذج يتطلب تمتع المدير بحرية ومرونة في التكيف مع الاحتياجات الأنية .

ج - **النموذج التخطيطي Planning Mode** :- في هذا النموذج ينظر إلى عملية اتخاذ القرار على إنها عملية تحليلية تتصف بالانتظامية وتتضمن اختيار تصرف واحد من بين بدائل التصرفات



المتاحة ، والعمل على وضع هذا التصرف موضع التنفيذ الفعلي بطريقة عقلانية ورشيده يحكمها عامل الريح (السيد, 2000:42) . وهذا الأنموذج يجمع بين كل من البحث المسبق Proactive Search للفوز بالفرص الجديدة (الأنموذج الريادي ) والاستجابة العلاجية Reactive Solution التي تمثل ردود أفعال للمشكلات القائمة (الأنموذج التكييفي ) ( Hunger & Wheelen , 2004:19).

**د - الأنموذج المختلط Logcial incrementalism:** قد تلجأ المنظمة في بعض الأوقات إلى إتباع أنموذج مختلط ، يتمثل بالجمع بين النماذج الثلاثة السابقة ، وتنبئ المنظمة هذا الأنموذج عندما تكون البيئة متواصلة التغير السريع ، وعندما يكون من الأهمية بناء وعي جماعي وتطوير الموارد التي تحتاجها المنظمة قبل إقدام المنظمة على الالتزام بإستراتيجية محددة

### سابعاً: مداخل صنع القرارات الإستراتيجية

يتباين المديرين الإستراتيجيون من حيث صنع القرارات ففي المشروعات الصغيرة يكون المالك هو نفسه المدير، حيث يتم صنع القرارات بشكل غير رسمي وبطريقة شفوية مع كبار الموظفين، أما المنظمات الكبيرة فأنها تقدم قراراتها وخططها الإستراتيجية من خلال دورة التخطيط الإستراتيجي، لذلك تحتاج هذه الدورة إلى مشاركة واسعة من المستويات الإدارية كافة وإجراء عدد من الدراسات والاجتماعات والمناقشات وتقديم الخطط، وكلما كانت المنشأة أكبر حجماً وأكثر تنوعاً، كانت هذه العملية أكثر تنظيماً وأفضل توقيتاً، وبصفة عامة فإن هناك ثلاث مداخل لصنع القرارات الإستراتيجية بحسب ما أشار إليها(الصيرفي, 2008:272) هي :

المدخل الأول - سيطرة الرئيس على صنع القرارات الرئيسة: وهو قيام الرئيس التنفيذي للمنظمة بصنع القرارات الإستراتيجية بنفسه أي المركزية في صنع القرارات، وأن نجاح الإستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على مهارات صنع الإستراتيجية لدى فرد واحد، وهذه المركزية يمكن أن تؤدي إلى نتائج جيدة إذا كان الشخص المسؤول أكثر نفوذاً وقوة، ولكن في المنظمات الكبيرة والمعقدة فإنه يفضل توزيع المهام.

المدخل الثاني - المدخل الوسط: حيث يقوم الرئيس التنفيذي بمباشرة صنع القرارات الإستراتيجية مع طلب مساعدة من كبار مرؤوسيه وتشجيعهم على الابتكار والإسهام بالأراء والأفكار .

المدخل الثالث – التفويض إلى الآخرين: وتعني قيام الرئيس بتفويض عملية صنع القرارات الإستراتيجية إلى الآخرين المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي أو إلى أي فريق عمل منوط بالمهمة وموثوق به، أي اللامركزية في صنع القرارات وهنا تفتقد الإستراتيجية الطابع الشخصي للرئيس، وتتشكل الإستراتيجية من خلال الإدارات الأكثر نفوذاً التي لديها اهتمام قوي لترويج وجهة نظرها لما يجب أن تكون عليه الإستراتيجية وتظهر الاعتبارات الشخصية والسياسية وفقاً لمدى قوة ونفوذ كل طرف من الأطراف المشتركة. لذا تظهر الصراعات ولا يوجد اتفاق قوي في الآراء بشأن الإستراتيجية التي تتبع .

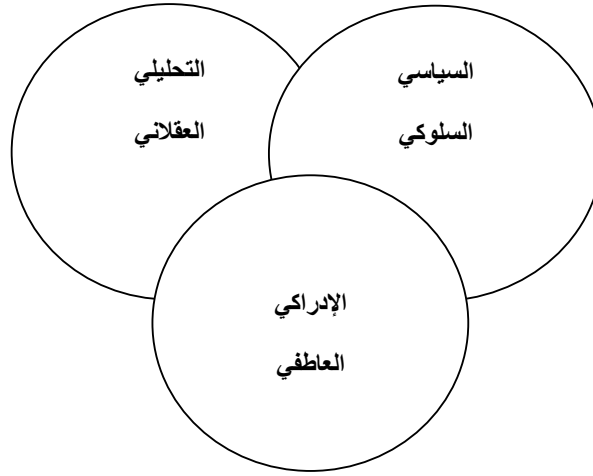
في حين يشير كتاب وباحثون آخرون إلى وجود ثلاثة مداخل لصنع القرار الاستراتيجي وهي على النحو الآتي : ( Jauch & Glueck ,1989:22-23 )-(Johnson & Schole ,2003:355) (358)

**1- المدخل التحليلي الرشيد Rational – Analytical Approach**: وهو من أقدم مداخل صناعة القرار ، وبحسب هذا المدخل يكون صانع القرار شخصاً ذا سلوك منطقي ، فهو يأخذ بنظر الاعتبار كل البدائل المتاحة ، وتتم المفاضلة بين هذه البدائل في ضوء ميزان تفضيلي ثابت ، فيتم اختيار البديل الذي يحق له أقصى منفعة ممكنة .

**2- المدخل الحدسي العاطفي Intuitive – Emotional Approach**: - وهو نقيض المدخل السابق ، إذ يعتمد متخذ القرار وفقاً لهذا المدخل على الخبرة الماضية والحكم الشخصي والإحساس والفراسة ، واستخدام العمليات العقلية اللاشعورية، وهذه الصفات يمكن ان يتم تحفيزها من خلال أساليب العصف الذهني (Brainstorming) ويرى أنصار هذا المدخل أنه في حالات عدة قد يؤدي الحكم الذاتي إلى صنع قرارات هي أكثر فاعلية من القرارات المتخذة باستخدام الطرائق التحليلية .

**3- المدخل السياسي – السلوكي Political – Behavioral approach** :- وفقاً لهذا المدخل يقع متخذ القرار تحت تأثير مجموعة من الضغوط الصادرة عن الأفراد الذين يتأثرون بذلك القرار والمتمثلين بالزبائن ، والمساهمين ، والعاملين ، والمالكين ، والنقابات ، والحكومة ، الخ. لذا فهو يأخذ بنظر الاعتبار مصالح جميع هذه الأطراف وحقوقهم ومتطلباتهم عند اتخاذ القرار ، وذلك عن طريق إجراء تسوية سياسية تضمن تحقيق التوافق بين مصالح كل هذه الأطراف .

ويرى (العبيدي) ( بأن صناعة القرارات الإستراتيجية الفاعلة ، تتطلب تمتع صانع القرار الإستراتيجي بمزيج متكامل من المداخل (التحليلي الرشيد والحدسي العاطفي والسياسي السلوكي) (العبيدي,1998:22) . والشكل (9) يوضح مداخل صناعة القرار الاستراتيجي



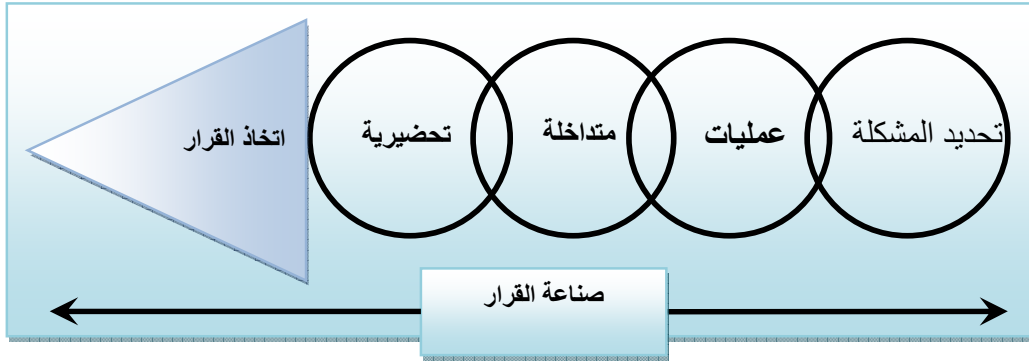
شكل (9)

#### مداخل صناعة القرار الاستراتيجي

**Source :** Jauch , Lawrence R. , & Glueck , William F. , “ Strategic management and business Poltcy ,” 3<sup>nd</sup> , Stngafore , 1989 , P23.

#### ثامنا- مراحل صناعة القرار الاستراتيجي

يذهب عدد من المهتمين بالفكر الإداري إلى التمييز بين عملية صنع القرار Decision Making وعملية اتخاذ القرار Decision Making ، إذ إن صناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تقود إلى عملية اتخاذ القرار في حين أن المصطلح الأخير يعني مرحلة الاختيار للبدل في عملية صناعة القرار ومثلما في الشكل (10) الآتي :-



شكل (10)

شكل يوضح الفرق بين صنع القرار واتخاذ

المصدر : الفضل ، مؤيد عبد الحسين ، " نظريات اتخاذ القرار – منهج كمي " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 19 .

وتشير الأدبيات الإدارية إلى تعريفات مختلفة لعملية صنع القرار أهمها بأنه مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة (الفضل، 2008: 47-48) .

ويقصد بعملية صنع القرار "جملة النشاطات التي يقوم بها أشخاص تناط بهم مسؤولية رسم السياسة العليا للدولة ويطلق عليها تسمية (الوحدة القرارية) أو (النخبة الحاكمة) وهي تتشكل من عدة أشخاص (رئيس الدولة، ورئيس الوزراء، ووزير الخارجية، ووزير الداخلية، ووزير الدفاع). ويتمثل النشاط الهادف لصنع القرار بعملية جمع المعلومات ودراستها وتصنيفها وتقويمها وتحليلها بهدف الخروج بقرار أو جملة قرارات تمثل بدائل لمعالجة الموقف الذي يواجهونه. فعملية صنع القرار هي عملية أعداد وتهيئة وخلق وتكوين لقرار واحد، أو جملة قرارات لمواجهة موقف أو مواقف متأزمة. وهناك اتجاه في الرأي يذهب إلى أن عملية صنع القرار، وبسبب ضخامتها وتعقيدها فأنها لا تنحصر بالوحدة القرارية فقط بل تقف إلى جانبها مؤسسات رسمية واجهزة بيروقراطية لها علاقة بعملية صنع القرار في مجال جمع المعلومات وتحليلها ودراستها وتشكيل الآراء والخلاصات حولها. أذن عملية صنع القرار وبهذه الكيفية تكون موضع إسهام جهات متعددة تحمل وجهات نظر وتقديرات قد تختلف بها عن الأخرى، كما أنها تضم أفراداً لهم خبرتهم وتجربتهم السياسية ودوافعهم الشخصية حيث تؤثر بالمحصلة النهائية في صنع القرار لذا فإن عملية صنع القرار (هي أعداد بدائل وخيارات لمواجهة حافز خارجي يفترض التعامل معه). إما عملية اتخاذ القرار فيقصد بها، اختيار بديل من

البدائل المتاحة ،أو خيار من الخيارات المطروحة بعد أن يتم تهيئتها أو صناعتها" (فهمي،2006: 227-228).

وتعرف عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بأنها"عبارة عن مجموعة من النشاطات الشاملة التي يتم القيام بها في جميع المراحل المتعلقة بحل المشكلة الإستراتيجية .وتشمل تحديد المشكلة ، والاتصالات المتعلقة بالاختيار الإستراتيجي "( Bryson&Bromily,1993:321).

وتعرف أيضاً بأنها " عبارة عن نموذج من السلوك الذي يظهر في المنظمات خاصة على مستوى أفراد الإدارة العليا ،والذي يميز أسلوب اتخاذ القرار الإستراتيجي في هذا المستوى .كما يراها بعضهم ( Schwenk,1984:113 ) بأنها نوع من عملية اتخاذ القرار التي تتم في ظروف عدم التأكد ، وتتضمن هذه العملية النشاطات الخاصة بصياغة الأهداف ، وتحديد المشكلة، وتوليد البدائل ، وتقويم البديل المناسب واختياره .

وتعد القرارات الإستراتيجية قرارات غير مرتبة ، وذات درجة عالية من التعقيد ، وتتطلب الالتزام بنأمين الموارد المطلوبة على مستوى المنظمة ككل (Mintzberg&Water,1982:466) وهي تغطي مدة زمنية طويلة تمتد لمدة سنوات ، ولذلك فهي قرارات لها أبعاد مستقبلية ، ونتائج بعيدة المدى ، وتتطلب التزام المنظمة تجاهها في الأجل الطويل (Wnight,etal,1994:10) .

وقد بين (محمد ،والفضل ، 2008:361-362) أن عملية صنع القرار الاستراتيجي تتكون من ثلاث مراحل هي :-

**1- إدراك المشكلة :** ويقصد بذلك التعرف على كل ما يتعلق بالمشكلة المطلوب اتخاذ القرار الاستراتيجي بشأنها عن طريق معرفة أبعادها ومواصفاتها وحجمها .

**2- تشخيص المشكلة :** وضمن هذه المرحلة يتم جمع المعلومات التي تحدد بشكل واضح حقيقة المشكلة . أي هل هي مشكلة إنتاجية أم مشكلة مالية أم مشكلة موارد بشرية وهكذا . ثم أن تشخيص المشكلة يتضمن أيضاً معرفة تفاصيل ومعلومات عن مضمون هذه المشكلة .

**3- تطوير الحلول :** ويقصد بها إيجاد السبل اللازمة لدفع الحلول للمشكلة التي يتم تشخيص ملامحها ومضمونها ، وهذه المراحل يمكن إن تختلف عن عملية اتخاذ قرار استراتيجي بخصوص مشكلة معينة عن أية مشكلة أخرى .

وبهذا الصدد يرى كل من (Forgionne,1999:95) و (الشرابي,2008:95-96) و(قندلجي,الجنابي, 2009:140) بأن هناك أربع مراحل رئيسة لصنع القرار الإستراتيجي هي:-

أ - **الذكاء Intelligence** : في هذه المرحلة يكتسب صانع القرار فهماً أساسياً لمعالجة مشكلات المنظمة أو استغلال الفرص المتاحة في بيئتها ، من خلال الحصول على المعلومات المطلوبة وهنا يأتي دور نظم المعلومات الإدارية ، التي تستطيع أن تؤمن معلومات تفصيلية ومتنوعة لتحديد ملامح المشكلة ، وخاصة إذا كانت المنظمة تتعرض إلى مشكلات استثنائية غير معروفة مسبقاً.

ب- **التصميم Design** : في هذه المرحلة يطور صانع القرار أنموذجاً محدداً ودقيقاً يمكن استخدامه لفحص المشكلة المكتشفة أو الفرصة المكتسبة بشكل منتظم ، بحيث يكوّن هذا الأنموذج من بدائل القرار من خلال المعلومات الموجودة والمعايير المطلوب توفيرها ، فضلاً عن العلاقة الرمزية والعديدية بين هذه المتغيرات .

ج - **الاختيار Choice** : في هذه المرحلة يتم استخدام النماذج المحددة والواضحة لتقويم البدائل الإستراتيجية ، ثم اختيار الفعل الواجب لمواجهة المشكلات أو استغلال الفرص .

د - **التنفيذ أو التطبيق Implementation** : في هذه المرحلة يتولى صانع القرار الاستراتيجي مسؤولية تنفيذ القرار عبر تخصيص الموارد اللازمة لذلك ، ولا بد أن يتم التنفيذ بشكل فاعل لإنجاز الهدف . ويستطيع المعنيون استخدام نظم التقارير لمتابعة حالات التقدم والنجاح في تنفيذ الحلول التي تم اختيارها.

في حين اتفق كل من (Champoux ,2000:264) و(Wheelen & Hunger ,2004:21) و(السالم, 2005:64-65) ، على أن مراحل صناعة القرارات الإستراتيجية هي :

- 1- تقويم نتائج الأداء الحالية للمنظمة من منطلق :
  - أ ) العائد على الاستثمار ، الأرباح ... الخ
  - ب) الرسالة الحالية ، الأهداف ، الإستراتيجيات والسياسات .
- 2- فحص المدراء الاستراتيجيين(مراجعة توجه المنظمة)وتقويمهم:مجلس الإدارة ، والإدارة العليا .
- 3- مسح البيئة الخارجية للمنظمة من أجل التعرف على العوامل الإستراتيجية التي تمثل الفرص والمخاطر .
- 4- مسح البيئة الداخلية للمنظمة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف الإستراتيجية .

5- تحليل العوامل الإستراتيجية (SWOT) من أجل :-

أ) تحديد مجالات أو مناطق المشكلات .

ب) مراجعة رسالة المنظمة والأهداف وتعديلها بحسب الضرورة .

6- إيجاد أفضل إستراتيجية بديلة وتقويمها واختيارها في ضوء التحليل الذي أنجز في الخطوة الخامسة .

7- تطبيق الاستراتيجيات المختارة من خلال إعداد البرامج والميزانيات والإجراءات .

8- تقويم القرارات الإستراتيجية المنفذة من خلال نظم التغذية العكسية ، والسيطرة على الأنشطة لضمان حصول أقل ما يمكن من الأخطاء والانحرافات والعمل على تلافيها في الوقت المطلوب ، ومن خلال ما تقدم يلاحظ أن الخطوات الست الأولى تمثل ما يطلق عليه ب (مراحل صياغة القرار)، والخطوتين الأخيرتين هما (مرحلتى تنفيذ القرار) .

ويوجد كثيرٌ من الشواهد والدلائل التي تشير إلى أن الإخفاق في صناعة القرار الاستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى دخول المنظمة في مرحلة الانحدار المنظمي بسبب العجز والإخفاق في التكيف التغير المناسب لمطلبات البيئة الداخلية والخارجية . لذا لابد من صناعة قرارات إستراتيجية مرنة ، غير اعتيادية ، محدثة وغير تقليدية من خلال انفتاح عمليات صنع القرار على احتمالات جديدة ، مع الأخذ بنظر الاعتبار النتائج المتوقعة وغير المتوقعة من أجل صناعة قرارات إستراتيجية أكثر فاعلية لمواجهة القضايا الإستراتيجية غير الواضحة والمبهمة (Deanjr&Sharfman,1997:193) . ويتفق كل من (Ivanaceich& Lorenzi, 1997,122-126) و(زويلف،العضايلة،1996، 274-278) و(Champoux,2000,264) و(الجيوشي وآخرون ،2001: 73)و(العامري

،والغالبى،2008:304-307 ) إن مراحل صنع القرارات الإستراتيجية تتمثل بالآتي :

1- **وضع الأهداف والإغراض الخاصة (أو المختصة) / إذ إن الأهداف تحتاج إلى الأداء**

الذي يؤثر في الفاعلية التي تؤثر النتائج الواجب انجازها والمقاييس التي تعد المؤشر لما يجب إن ينجز.

2- **تحديد المشكلة أو تعريفها / فالمشكلات تتوضح عندما تحدد الأهداف ووجود المشكلة**

يرتبط بوجود فجوة ما بين النتائج الفعلية والنتائج المخططة .

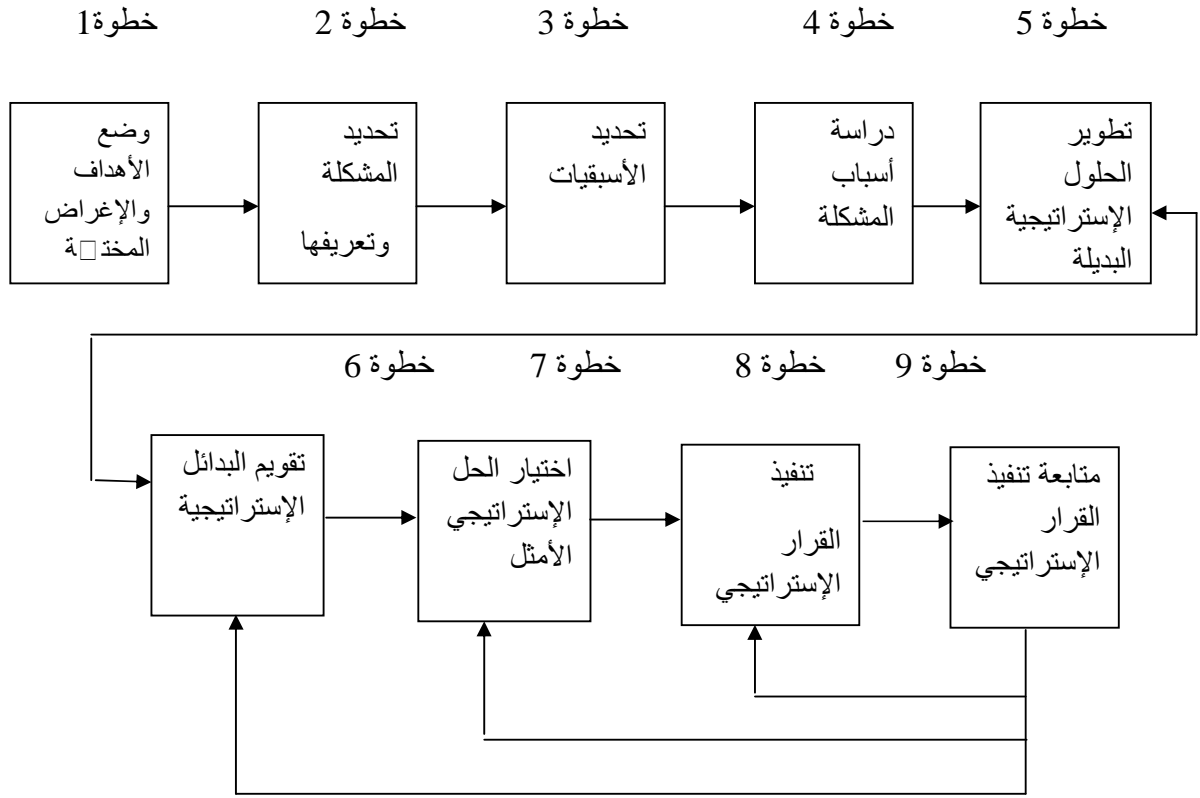
3- **تحديد الأسبقيات / فكلما كانت موارد المنظمة غير محددة عندئذ من الممكن تحديد**

الأسبقيات في المشكلات ، بمعنى مقدرة المنظمة على دراسة كل مشكلة لوحدها وهذه

- العملية تتضمن (الحاجة الملحة – التأثير – زيادة النمو.
- 4- دراسة الأسباب الداخلة في حدوث المشكلة / ويعني دراسة السبب الذي أدى إلى وقوع المشكلة .
- 5- تطوير الحلول البديلة / لكل مشكلة حلول بديلة ويجب اختيار البيئة الداخلية والخارجية لكسب المعلومات والأفكار التي تقود إلى الحلول المبتكرة، ويساعد الاختيار على دراسة أداء المنظمات الفاعل ليقودها نحو التحسين والتطوير ويطلق على هذه العملية (المقارنة المرجعية) .
- 6- تقويم البدائل / من خلال المقارنة مع بعضها ومع نتائج المخرجات والعلاقة ما بين البدائل والمخرجات تستند إلى ثلاث حالات هي (التأكد – وعدم التأكد – والمخاطرة) .
- 7- اختيار الحل/ إن الغرض من اختيار الحل الرئيس يهدف إلى حل المشكلة وانجاز الأهداف المؤشرة / ويعني ان القرار لا يمثل النهاية بحد ذاتها بل يعني الوصول إليها .
- 8- تنفيذ القرار / إن أي قرار هو اقل بكثير من أن يعني الخلاصة او المحصلة فيما لو لم يتم تنفيذه، ولا بد من التنفيذ بشكل فاعل لانجاز الهدف .
- 9- المتابعة / للإدارة الفاعلة مقاييس معينة لتأثير النتائج الفعلية ومقارنتها مع المخططة ، وفي حالة حصول الانحرافات فلا بد من إجراء تغييرات على الخطة ، وان نتائج المتابعة تتمثل بالتغذية العكسية لبقية الخطوات الأخرى في عملية صنع القرار، ومع خطوة المتابعة تختم خطوات عملية صنع القرار الإستراتيجي

والشكل الآتي يوضح مراحل عملية صنع القرارات الإستراتيجية.





شكل (11)

### مراحل عملية صنع القرار الإستراتيجي

Ivancevich & Lorenzi, Strategic Management, 1997, P122.

إن الخطوات السبع الأولى في الشكل أعلاه تمثل ما يطلق عليه بـ (مراحل صياغة القرار) وإن الخطوتين الأخيرتين هما (مرحلتا تنفيذ القرار).

ومن خلال ما سبق تجد الباحثة أن عملية صنع القرارات الإستراتيجية تمر بمراحل مختلفة بحسب آراء الكتاب والباحثين كون بعضهم ينظر لها بالتفصيل والآخر يجمع خطوات عدة بمراحل جامعة لها إلا أن الجميع يتفق بأنها تمر بالخطوات الآتية (إدراك المشكلة، وتشخيص الأسباب للمشكلة، وتطوير البدائل، وتقويم البدائل، واختيار البديل، والتنفيذ الرقابة) التي سوف يتم اعتمادها بالجانب الميداني والذي يمثل حالة شمولية لجميع الخطوات والمراحل التي أشار إليها الباحثون والكتاب.

# الفصل الثالث

## الإطار العملي للدراسة

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

### المبحث الأول :-

وصف آراء عينة الدراسة حول التحديات البيئية وتشخيصها

### المبحث الثاني :-

وصف آراء عينة الدراسة حول القيادة الدبلوماسية وتشخيصها

### المبحث الثالث :-

وصف آراء عينة الدراسة حول

صنع القرار الاستراتيجي وتشخيصها

## الفصل الثالث

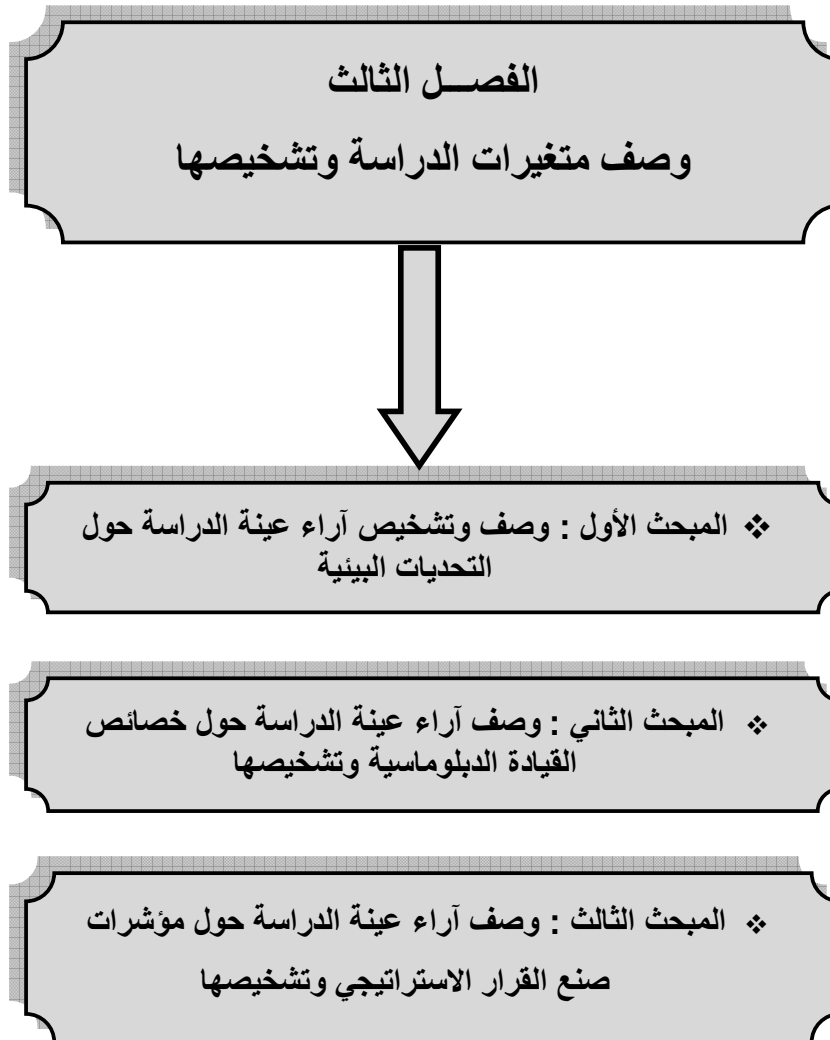
### وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يتولى هذا الفصل مهمة عرض وتحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة في (وزارة الخارجية العراقية) حول متغيرات الدراسة وذلك من خلال تحليل البيانات الواردة في استمارة الاستبانة ، وقد تم استخدام المقياس العشري الذي يتألف من إحدى عشرة رتبة ، إذ يتوزع من أعلى وزن له وهي المرتبة الحادية عشرة ، التي تمثل حقل الإجابة ( اتفق بنسبة 100% ) . إلى أوطأ وزن له وهي المرتبة الأولى التي تمثل حقل الإجابة (اتفق بنسبة 0 %) ، وبينهما تسعة أوزان أخرى هي : (90% ، 80% ، 70% ، 60% ، 50% ، 40% ، 30% ، 20% ، 10%) ، وذلك بهدف التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (50) فرداً ، حول أبعاد الدراسة ومتغيراتها المتمثلة بالتحديات البيئية ( ضعف الاستقرار الأمني والاختلاف السياسي والاعتمادية الاقتصادية ) وخصائص القيادة الدبلوماسية ( الإيمان بالنظام السياسي الجديد والقدرة على الإقناع والخبرة الدبلوماسية والمظهر اللائق وحسن التصرف والتفكير الاستراتيجي وضبط النفس ) وأثرهما في صنع القرار الاستراتيجي من خلال مؤشرات ( إدراك المشكلة وتشخيص أسبابها وتطوير البدائل وتقويم البدائل واختيار البديل والتنفيذ والرقابة ) وقد تم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة ، لغرض توظيف هذا النوع من الجداول في عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية  $(\bar{XW})$  ، والانحرافات المعيارية  $(S_i)$  ، والأوزان المئوية (%) لشدة الإجابة المتحققة لجميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، بهدف التعرف على مدى الانسجام والتوافق في آرائهم واستجاباتهم .

كذلك تم اعتماد الوسط الفرضي البالغ (50%) بوصفه متوسط أداة القياس بهدف قياس وتقويم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة ، علماً أن متوسط أداة القياس هي عبارة عن حاصل جمع أعلى نسبة في المقياس العشري وهي نسبة (100%) ، وأقل نسبة

في المقياس وهي نسبة (zero%) مقسوم على (2) ، أي إن  $(\frac{1+0}{2} = 0.5)$  .

ومن اجل تحقيق ذلك فقد تم تقسيم الفصل على ثلاثة مباحث هي :-



الفصل الثالث

المبحث الأول

وصف آراء عينة الدراسة حول التحديات البيئية وتشخيصها

يهدف هذا المبحث إلى وصف آراء عينة الدراسة حول التحديات البيئية وتشخيصها التي تم اعتمادها وهي ( الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني ، والاختلافات السياسية ، والاعتمادية الاقتصادية ) حيث يشير الجدول (18) إلى الوصف العام لأراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول التحديات البيئية .

جدول (18)

وصف آراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير التحديات البيئية وتشخيصها

الأوزان الأسئلة	1	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0	المجموع	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة %
الأرهاب وضعف الاستقرار الأمني	C1	6	7	15	10	4	2	3	1	0	0	50	0.732	0.1984	0.271	73.2
	C2	6	8	10	11	9	4	1	1	0	0	50	0.74	0.1678	0.226	74
	C3	10	7	12	10	8	2	1	0	0	0	50	0.782	0.1574	0.201	78.2
	C4	8	5	10	12	9	4	0	2	0	0	50	0.738	0.176	0.238	73.8
	C5	4	5	12	14	7	4	2	1	0	1	50	0.706	0.1812	0.256	70.6
X1	34	32	59	57	37	16	6	7	1	1	0	250	0.74	0.177	0.239	74
الاختلافات السياسية	C6	7	7	12	10	6	5	2	1	0	0	50	0.74	0.181	0.245	74
	C7	5	7	11	12	9	3	1	1	0	0	50	0.726	0.174	0.240	72.6
	C8	7	6	10	9	8	4	1	1	1	0	50	0.712	0.199	0.28	71.2
	C9	8	5	10	11	7	4	3	0	1	1	50	0.718	0.206	0.287	71.8
	C10	4	7	16	10	6	3	1	1	1	1	50	0.724	0.191	0.264	72.4
X2	31	32	59	52	36	19	10	5	4	2	0	250	0.724	0.189	0.262	72.4
لاعمدانية الاقتصادية	C11	5	5	10	13	10	4	2	1	0	0	50	0.714	0.165	0.231	71.4
	C12	4	7	14	9	8	4	1	3	0	0	50	0.718	0.179	0.249	71.8
	C13	8	8	12	10	6	3	2	0	1	0	50	0.758	0.179	0.237	75.8
	C14	4	6	9	19	11	7	1	2	0	0	50	0.694	0.174	0.251	69.4
	C15	3	8	8	8	13	4	2	3	1	0	50	0.678	0.193	0.284	67.8
X3	24	34	53	50	48	22	8	9	2	0	250	0.712	0.179	0.251	71.2	
إجمالي	89	98	171	159	121	57	24	21	7	3	0	750	0.725	0.182	0.251	72.5

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون  $\square$  لمتغير التحديات البيئية الكلي (0.725) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.182) وهذا يدل على  $\square$  البيانات متجانسة ،  $\square$  معامل الاختلاف لمتغير التحديات البيئية الكلي  $\square$  (0.251) و  $\square$  النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول التحديات البيئية بلغت (72.5%) مما يظهر تحسس أفراد العينة للتحديات في البيئة العراقية

وهذا يدل على  $\square$  آراء العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير ولو ضمناً  $\square$  التعرف على طبيعته وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة الدراسة المبحوثة وهذا ما نراه واضحاً إذ  $\square$  الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C15\_C1) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) و  $\square$  شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانوا أعلى من (50%) حيث بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (67.8%) للفقرة (C15) وفيما يأتي توضيح لآراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير التحديات البيئية :-

### 1- الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني :-

يتضح من نتائج الجدول (18)  $\square$  الوسط الحسابي الموزون  $\square$  لبعد الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني بلغ (0.74) وبانحراف معياري قدره (0.177) وبمعامل اختلاف (0.239) وكذا  $\square$  الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (74%). وقد تبين  $\square$  الوسط الحسابي الموزون  $\square$  اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (0.5) بل هو أهم الأبعاد لأنه الأكثر إسهاماً في أغناء متغير التحديات البيئية وهذا يظهر واضحاً من قيمة الوسط الحسابي التي كانت اكبر من باقي الأبعاد في هذا المتغير وهذا يدل على وضوح بعد الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني من خلال وضوح الإدراك والرؤيا لأفراد عينة الدراسة و  $\square$  العينة المبحوثة تتحسس سلبيات الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني في البلد بشكل يقود إلى أغناء القدرة على مواجهة التحديات البيئية . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (18) بخصوص الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ-  $\square$  كلا  $\square$  الوسط الحسابي الموزون  $\square$  للفقرة C1 (0.732) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي بانحراف معياري قدره (0.198) وهذا يدل على  $\square$  البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل الاختلاف (0.271) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة 73.2% و  $\square$  هذه النسبة عالية وتشير إلى  $\square$  الإجابة لو قدر  $\square$  تكون  $\square$  بكلمتي نعم أو كلا لك  $\square$  73% من العينة إجابة بنعم وتعني  $\square$  العينة المبحوثة تدرك  $\square$  البيئة السياسية العراقية قد

وفرت بشكل ما مناخاً ملائماً للقوى الإرهابية الدولية التي ألفت بظلالها على قدرة وزارة الخارجية في انتهاج بعض السياسات اتجاه الدول الداعمة للإرهاب أو المشاركة فيه.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون □ للفقرة C2 (0.74) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.167) ومعامل الاختلاف (0.226). □ وشدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (74%) وهذا يدل على إدراك العينة بـ□ ضعف الأداء والتدريب للقوى الأمنية قد أسهم في تدهور الوضع الأمني بشكل كبير الذي انعكس على جميع مؤسسات الدولة ومنها وزارة الخارجية.

ج- أما الفقرة C3 فقد كـ□ الوسط الحسابي الموزون □ لها (0.782) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي و أكبر من باقي الأوساط لهذا البعد وبانحراف معياري قدرة (0.157) ، ومعامل اختلاف (0.201) وهو الأقل بين معاملات الاختلاف ل فقرات هذا البعد ويدل ذلك على التجانس الكبير لإجابات العينة حول هذه الفقرة ، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (78.2%) وهذا يؤكد وجود ولاءات متنوعة للقوى الأمنية داخل العراق حسب رأي العينة ومن ثمّ أضعف مقدرة مؤسسات الدولة ومنها وزارة الخارجية في انتهاج ورسم بعض السياسات.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون □ للفقرة C4 (0.738) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.176) ومعامل الاختلاف (0.238) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (73.8%) وهذا يعني إدراك العينة بـ□ هناك تداخلاً في عمل القوات الأمنية المتنوعة داخل البلد مما اضعف من مقدرة مؤسسات الدولة ومنها وزارة الخارجية من ممارسة عملها.

هـ - لقد كـ□ الوسط الحسابي الموزون □ للفقرة C5 (0.706) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.181) ومعامل اختلاف (0.256) □ والنسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (70.6) أي □ العينة تدرك بـ□ الاحتلال الأمريكي قد أسهم في إرباك عمل القوات الأمنية العراقية وانعكس في عمل كل الوزارة وقدرتها على أداء عملها بشكل جيد.

## 2- الاختلافات السياسية :-

يتضح من نتائج الجدول (18) □ الوسط الحسابي الموزون □ لبعد الاختلافات السياسية بلغ (0.724) وبانحراف معياري (0.189) ومعامل اختلاف (0.262) وقد تبين □ الوسط الحسابي الموزون □ أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، □ والنسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة

الدراسة (72.4%)، وهذا يدل على □ بعد الاختلافات السياسية يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد العينة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لمتغير التحديات البيئية أي □ العينة ترى ب□ هناك تعدداً مبالغاً به في عدد الأحزاب السياسية وفي توجهات هذه الأحزاب وايدولوجيتها. مما جعلها تحدي أمام العمل الدبلوماسي ،والتعامل مع الآخرين ومنهم دول الجوار.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (18) بخصوص الاختلافات السياسية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ- ك□ الوسط الحسابي الموزون□ للفقرة C6 (0.74) وهو اكبر الأوساط في هذا البعد وبانحراف معياري قدره (0.181) مع معامل الاختلاف (0.245) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (74%) و□ هذه النسبة عالية وتعني □ ترى □ التعدد الكبير في الكيانات والأحزاب السياسية يؤثر بشكل سلبي في سير العملية السياسية مما يعكس بدوره على عمل الوزارة.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون□ للفقرة C7 (0.726) وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.174) وهو اقل انحراف معياري بين الانحرافات لهذا البعد وهذا يدل على قلة تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال أي □ البيانات متجانسة وغير مشتتة وبمعامل اختلاف (0.240) وهو اقل معامل اختلاف في هذا البعد . و□ نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (72.6%) وهذا يدل على □ كثيراً من الأحزاب والقوى السياسية العراقية لديها ارتباطات مع قوى دولية وإقليمية حسب رأي العينة مما يعكس على أداء وزارة الخارجية عند التعامل مع تلك القوى .

ج- أما الفقرة C8 فقد ك□ الوسط الحسابي الموزون□ لها (0.712) وهو اقل وسط بين فقرات هذا البعد وبانحراف معياري قدرة (0.199) و□ معامل الاختلاف (0.280) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة (71.2%) وهذا يؤكد ب□ هناك تبايناً كبيراً في الأفكار والأيدولوجيات للأحزاب السياسية العراقية بحسب وجهة نظر العينة وانعكس ذلك في طبيعة عمل وزارة الخارجية ودبلوماسيتها.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون□ للفقرة C9 (0.718) وبانحراف معياري (0.206) ومعامل اختلاف (0.287) وهو أعلى معامل اختلاف لهذا البعد ، وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (71.8%) وهذا يعني □ العينة ترى □ النخب



السياسية العراقية لا تعمل على تقريب وجهات النظر بين الفرقاء السياسيين مما كـ له الأثر على أداء الوزارة كـ دبلوماسيها مرشحين من تلك النخب .

هـ- كـ الوسط الحسابي الموزونـ للفقرة C10 (0.724) وـ الانحراف المعياري (0.191) ومعامل الاختلاف بلغ(0.264) وـ النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (72.4%) وهذه النتائج تشير إلى إدراك العينة بعدم قدرة الأحزاب السياسية العراقية على طرح خطاب سياسي واضح جعل الوزارة تفقد المقدرة على رسم سياسة واضحة اتجاه الآخرين.

### 3- الاعتمادية الاقتصادية :-

من نتائج الجدول (18) يتضح أن الوسط الحسابي الموزونـ لبعـد الاعتمادية الاقتصادية بلغ (0.712) وبانحراف معياري قدره (0.179) وبمعامل اختلاف قدره (0.251) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزونـ اكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.5) وـ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (71.2%)، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً كبيراً ببعـد الاعتمادية الاقتصادية من لدن أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة للتحديات البيئية وـ العينة المبحوثة تدرك أن البلد يواجه تحدياً كبيراً باعتماده سلع وخدمات الدول الأخرى وهذا قد اضعف القطاعات الاقتصادية العراقية بشكل كبير وجعل البلد بحاجة لدول الجوار لتوفير تلك السلع مما انعكس على حريتها في صنع قراراتها بسبب تلك الحاجة.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (18) بخصوص الاعتمادية الاقتصادية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :

أ- كـ الوسط الحسابي الموزونـ للفقرة C11 (0.714) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.165) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل اختلاف بلغ (0.231) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (71.4%) وـ هذه النسبة عالية وتعني أن العينة ترى أن البلد يعتمد بشكل كبير على الاستيراد ولأغلب السلع والخدمات مما يفقده حرية رسم سياسته الخارجية للحاجة لتلك البلد.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزونـ للفقرة C12 (0.718) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.1792) وبمعامل اختلاف (0.249) وـ نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت

ج- (71.8%) وهذا يدل على □ العينة ترى □ دول الجوار تتحكم بشكل كبير في إيرادات العراق وهذا من اكبر التحديات التي تواجه البلد.

ج- أما الفقرة C13 فقد كـ□ الوسط الحسابي الموزون□ لها (0.758) وهو أعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي إنها تسهم بشكل كبير في أغناء هذا البعد وبانحراف معياري قدره (0.1797) و□ معامل الاختلاف كـ□ (0.237) و□ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (75.8%) وهذا يؤكد بل□ العينة مقتنعة بأ□ الدولة لا تمارس الخطط الخمسية والعشرية لتطوير القطاعات الاقتصادية المتنوعة حتى يمكنها من إتباع سياسة خارجية مرنة.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون□ للفقرة C14 (0.694) وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.174) وبمعامل اختلاف (0.251) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (69.4%) وهذا يعني □ العينة تدرك بل□ الدولة لا تقوم بفرض التعريفات الكمر كية والضرائب المناسبة على السلع والخدمات المستوردة مما يضعف قطاعاتها الاقتصادية ويجعلها اعتمادية على الغير

هـ- ك□ الوسط الحسابي الموزون□ للفقرة C15 (0.678) وهو اقل وسط بين فقرات هذا البعد و□ الانحراف المعياري بلغ (0.193) وبمعامل اختلاف (0.284) و□ النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (67.8%) وهذا يعني □ العينة تدرك □ الدولة لا تقوم بدعم السلع والمنتجات المحلية لمنافسة المنتجات الأجنبية مما يجعلها دائما باعتمادية اقتصادية على الدول الأخرى ونتيجة لهذه الحاجة لا نستطيع انتهاج سياسة خارجية مستقلة تحد من مقدرة وزارة الخارجية عند التعامل مع الغير والجدول (19) يظهر ترتيب أهمية إبعاد التحديات البيئية اعتمادا على الوسط الحسابي الموزون□:

جدول (19)

ترتيب أهمية أبعاد متغير التحديات البيئية اعتمادا على الوسط الحسابي الموزون

ترتيب الأبعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الإبعاد	التحديات البيئية
الأول	0.177	0.74	الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني	
الثاني	0.189	0.724	الاختلافات السياسية	
الثالث	0.179	0.712	الاعتمادية الاقتصادية	

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويشير الجدول إلى الآتي:

- 1- احتل بعد الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني المرتبة الأولى من حيث الأهمية نظراً لارتفاع وسطه الحسابي نسبة لباقي الأبعاد وهذا يشير إلى إدراك العينة لخطورة هذا التحدي البيئي وحجم آثاره السلبية على البلد.
- 2- جاء بعد الاختلافات السياسية بالمرتبة الثانية إي □ العينة ترى أهمية هذا البعد وتدرك مدى خطورة الاختلافات السياسية على البلد في مثل هذا الوقت.
- 3- احتل بعد الاعتمادية الاقتصادية المرتبة الثالثة من حيث الأهمية رغم ارتفاع وسطه الحسابي أيضاً وهذا يشير إلى إدراك العينة لأهمية هذا البعد ومدى خطورة الاعتماد الكلي على الغير في أغلب السلع والخدمات.

الفصل الثالث

المبحث الثاني

وصف آراء عينة الدراسة حول خصائص القيادة الدبلوماسية وتشخيصها

يهدف هذا المبحث إلى وصف آراء عينة الدراسة حول خصائص القيادة الدبلوماسية وتشخيصها التي تم اعتمادها وهي ( الإيمان بالنظام السياسي الجديد، والقدرة على الإقناع، والخبرة الدبلوماسية، والمظهر اللائق وحسن التصرف، والتفكير الدبلوماسي الاستراتيجي، وضبط النفس ) إذ يشير الجدول (20) إلى الوصف العام لآراء عينة الدراسة.

جدول (20)

وصف آراء عينة الدراسة حول خصائص القيادة الدبلوماسية وتشخيصها

شدة الإجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	المجموع	الأوزان											الأسئلة	
					0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1		
66.4	0.273	0.181	0.664	50	0	0	0	1	6	8	9	8	10	5	3	C16	الإيمان بالنظام السياسي الجديد
67.4	0.302	0.203	0.674	50	0	0	2	1	3	8	10	6	8	8	4	C17	
70.4	0.315	0.222	0.704	50	0	0	1	2	3	7	10	6	4	7	10	C18	
71.8	0.249	0.179	0.718	50	0	0	0	0	4	5	11	7	10	7	6	C19	
71.4	0.280	0.200	0.714	50	0	0	1	2	2	7	4	10	8	12	4	C20	
69.5	0.284	0.197	0.695	250	0	0	4	6	18	35	44	37	40	39	27	Y1	القدرة على الإقناع
67	0.294	0.197	0.67	50	0	0	1	1	5	8	8	8	10	4	5	C21	
69.4	0.276	0.192	0.694	50	0	0	0	1	4	8	9	9	6	7	6	C22	
71.4	0.277	0.198	0.714	50	0	0	1	2	2	4	8	11	9	6	7	C23	
69.8	0.288	0.201	0.698	50	0	0	2	0	2	9	7	10	6	8	6	C24	
72.8	0.271	0.198	0.728	50	0	1	0	0	4	6	3	8	15	7	6	C25	الخبرة الدبلوماسية
70.1	0.280	0.196	0.701	250	0	1	4	4	17	35	35	46	46	32	30	Y2	
69.4	0.294	0.204	0.694	50	0	1	1	0	4	4	9	12	7	6	6	C26	
71.8	0.275	0.197	0.718	50	0	1	0	0	5	3	7	10	11	7	6	C27	
67.6	0.284	0.192	0.676	50	0	0	2	1	4	4	9	10	13	3	4	C28	
68.6	0.314	0.215	0.686	50	0	1	1	3	2	4	8	9	11	6	5	C29	المظهر اللائق وحسن التصرف
69	0.328	0.227	0.69	50	0	1	2	1	2	8	6	8	8	7	7	C30	
69.3	0.298	0.206	0.693	250	0	4	6	5	17	23	39	49	50	29	28	Y3	
66.4	0.327	0.217	0.664	50	0	1	1	3	2	8	8	7	9	7	4	C31	
70	0.314	0.220	0.7	50	0	0	1	3	4	5	6	8	9	6	8	C327	
73.6	0.255	0.188	0.736	50	0	0	0	1	3	5	8	7	10	9	7	C33	
68.4	0.279	0.191	0.684	50	0	0	0	3	3	6	9	10	8	7	4	C34	
69	0.322	0.222	0.69	50	0	1	0	2	8	1	7	8	10	7	6	35C	

69.5	0.299	0.208	0.695	250	0	2	2	12	20	25	38	40	46	36	29	Y4	
74.2	0.248	0.184	0.742	50	0	0	0	2	1	4	8	10	10	7	8	c36	التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي
69.6	0.273	0.190	0.696	50	0	0	1	2	2	4	11	10	9	6	5	c37	
72.6	0.278	0.208	0.726	50	0	0	1	1	4	4	6	8	11	8	7	c38	
67.4	0.299	0.201	0.674	50	0	1	1	0	5	6	8	9	11	5	4	c39	
69.2	0.294	0.203	0.692	50	0	1	1	1	3	5	6	12	11	5	5	c40	
70.6	0.278	0.196	0.706	250	0	2	4	6	15	23	39	49	52	31	29	Y5	
70.8	0.258	0.182	0.708	50	0	0	1	1	2	3	12	11	9	5	6	c41	ضبط النفس
70.6	0.259	0.183	0.706	50	0	0	0	3	2	4	8	11	11	7	4	c42	
67.6	0.382	0.258	0.676	50	0	2	3	3	2	3	6	8	9	6	8	c43	
72.2	0.262	0.189	0.722	50	0	0	0	2	1	7	8	10	7	8	7	c44	
70	0.313	0.219	0.7	50	0	0	1	3	4	5	6	8	8	8	7	c45	
70.2	0.295	0.207	0.702	250	0	2	5	12	11	22	40	48	44	34	32	Y6	
69.9	0.289	0.202	0.699	1500	0	11	25	45	89	163	235	269	278	201	175	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لخصائص القيادة الدبلوماسية الكلي (0.699) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.202) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف لخصائص القيادة الدبلوماسية الكلي كان (0.289) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول خصائص القيادة الدبلوماسية بلغت (69.9 %) مما يدل على تحلي القيادة الدبلوماسية بخصائص تساعد على أداء عملها .

وهذا يدل على أن آراء العينة تعطي اهتماماً كبيراً بهذا المتغير ولو ضمناً دون التعرف على طبيعته وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة الدراسة المبحوثة وهذا ما نراه واضحاً إذ ان الأوساط الحسابية الموزونة لأغلب الفقرات من (C45\_ C16) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كان أعلى من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (66.4%) للفقرتين (C31- C16) وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول خصائص القيادة الدبلوماسية.

#### 1- الإيمان بالنظام السياسي الجديد:-

يتضح من نتائج الجدول (20) أن الوسط الحسابي الموزون للإيمان بالنظام السياسي الجديد بلغ (0.695) وبانحراف معياري عام قدره (0.197) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.284) وكان الوزن المثوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (69.5%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل أن بعد الإيمان بالنظام السياسي الجديد يعد واضحا لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد احد الإبعاد المهمة وان العينة المبحوثة تسعى إلى دعم النظام السياسي الجديد من خلال الإيمان بهذا النظام والدفاع عنه وتجسده في عملها وتعاملها مع الآخرين من أفراد ودول.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول ( 20) بخصوص الإيمان بالنظام السياسي الجديد يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C16 (0.664) وهو اقل الأوساط ل فقرات هذا البعد وبلغ الانحراف المعياري (0.181) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل الاختلاف (0.273) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (66.4%) وان هذه النسبة عالية وتعني أن الأفراد الوزارة يؤمنون بالأهداف التي جاء بها النظام السياسي الجديد مما ينعكس في أدائهم لعملهم .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C17 (0.674) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.203) ومعامل الاختلاف لها كان (0.302) وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (67.4%) وهذا يدل على أن القائد الدبلوماسي يسعى إلى إيصال أفكار ومبادئ النظام السياسي الجديد لجميع الأفراد والدول الذين يتعامل معهم .

ج- إما الفقرة C18 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.704) وبانحراف معياري قدرة (0.222) وهو أعلى انحراف معياري بين الانحرافات لهذا البعد وهذا يدل على تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال وان معامل الاختلاف لها كان (0.315) وهو أيضاً أعلى معامل اختلاف في بعد الإيمان بالنظام السياسي الجديد وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة هي (70.4%) وهذا يعني أن القادة الدبلوماسيين يحاولون تجسيد الأسس والمبادئ التي جاء بها النظام السياسي الجديد في جميع تصرفاتهم وإعمالهم مع الدول والإفراد.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C19 (0.718) وهو أكبر من باقي الأوساط الحسابية لل فقرات المتعلقة بهذا البعد وهذا يعني أن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاماً في أغناء

هذا البعد وبانحراف معياري (0.179) وان معامل الاختلاف (0.249) وهي القيم الأقل بين باقي الفقرات وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (71.8%) وهذا يعني أن القادة الدبلوماسيين يؤمنون بالديمقراطية السياسية بوصفها أحد المبادئ التي جاء بها النظام السياسي الجديد وتجسيد ذلك في أدائهم. هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C20 (0.714) والانحراف المعياري لها (0.200) وان معامل الاختلاف بلغ (0.280) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (71.4%) وهذا يعني حرص قادة الدبلوماسية على تغيير القيم التي أشاعها النظام السابق في تعاملاته الدبلوماسية مع الآخرين .

## 2- القدرة على الإقناع:-

يتضح من نتائج الجدول (20) أن الوسط الحسابي الموزون للقدرة على الإقناع (0.701) وبانحراف معياري قدره (0.196) ومعامل اختلاف (0.280) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) . وبلغت النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة (70.1%) وهذا يدل على أن بعد القدرة على الإقناع يعد واضحا لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لخصائص القيادة الدبلوماسية وان القائد الدبلوماسي يسعى إلى زيادة مقدراته على بناء علاقات جيدة مع جميع من يتعامل معهم وإدراك وفهم مشاعرهم وتقبل اقتراحاتهم وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل سواء كانوا أفراد أو دول.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) بخصوص القدرة على الإقناع يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C21 (0.67) وهو الأقل بين باقي فقرات هذا البعد والانحراف المعياري (0.197) ومعامل اختلاف (0.294) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (67%) وان هذه النسبة عالية وتعني أن العينة ترى أن القائد الدبلوماسي العراقي يتحلى بالقدرة على إقناع الآخرين سواء كانوا أفراد أو دول.
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C22 (0.694) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.192) ومعامل الاختلاف (0.276) وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (69.4%) وهذا يدل على قدرة القائد الدبلوماسي على مخاطبة الآخرين نتيجة امتلاكه مهارة التعامل مع الآخرين بحسب رأي العينة .

- ج- أما الفقرة C23 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.714) وبانحراف معياري قدرة (0.198) وان معامل الاختلاف لها (0.277) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة (71.4%) وهذا يؤكد بان القائد الدبلوماسي يمتلك القدرة على إثارة استجابات الذين يتعامل معهم في أجهزة الوزارة.
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C24 (0.698) والانحراف المعياري (0.201) و معامل الاختلاف (0.288) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (69.8%) وهذا يعني بان القائد الدبلوماسي يتسم بالمقدرة على التفاعل السياسي مع الحكومات التي يتعامل معها بحسب رأي العينة .
- هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C25 (0.728) وهو اكبر من أوساط باقي الفقرات وهذا يثبت إن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاما في أغناء بعد القدرة على الإقناع وبلغ الانحراف المعياري (0.198) وان معامل الاختلاف بلغ (0.271) وهو الأقل بين باقي الفقرات ، وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (72.8%) وهذا يعني إن القائد الدبلوماسي العراقي لديه مهارات كبيرة في التعامل السياسي بحسب وجهة نظر العينة.

### 3- الخبرة الدبلوماسية:-

من نتائج الجدول (20) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون للخبرة الدبلوماسية بلغ (0.693) وبانحراف معياري قدره (0.206) وبمعامل اختلاف (0.298) وبلغت شدة إجابة عينة الدراسة (69.3%) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس (0.5) وهذا يدل على أن هناك اهتماماً من لدن أفراد عينة الدراسة لبعد الخبرة الدبلوماسية واهتمامهم بامتلاك المعارف والتجارب والخبرات اللازمة للعمل وجاءت بدرجة متوسطة مما يجعل العمل الدبلوماسي بحاجة لتلك المعارف والتجارب والخبرات لكونها دبلوماسية فنية .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) بخصوص الخبرة الدبلوماسية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C26 (0.694) والانحراف المعياري (0.204) مع معامل اختلاف (0.294) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (69.4%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن اغلب الدبلوماسيين يمارسون اليوم أعمال تعد امتدادا لإعمالهم السابقة.



ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C27 (0.718) وهو أعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي إنها تسهم بشكل كبير في أغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.197) ومعامل الاختلاف (0.275) وهي القيم الأقل بين باقي فقرات هذا البعد وتشير إلى قلة تباين إجابات العينة حول هذه الفقرة. وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة (71.8 %) وهذا يدل على أن اغلب الدبلوماسيين يمارسون أعمال تتلاءم مع تخصصاتهم العلمية ومؤهلاتهم .

ج- أما الفقرة C28 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.676) وبانحراف معياري قدره (0.192) وبمعامل اختلاف (0.284) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (67.6%) وهذا يعني أن العينة ترى أن الدبلوماسي يصل بنسبة متوسطة إلى منصبه من خلال كفاءته في أداء الأعمال الدبلوماسية .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C29 (0.686) والانحراف المعياري (0.215) ومعامل الاختلاف (0.314) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (68.6%) وهذا يعني أن العينة ترى أن الدبلوماسي يشارك في عدد من الدورات التي تتناول العمل الدبلوماسي قبل استلامه لمهامه وخاصة في معهد الخدمة الخارجية .

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C30 (0.69) وان الانحراف المعياري (0.227) ومعامل الاختلاف بلغ (0.328) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (69%) وهذه النتائج تشير بنسبة متوسطة إلى إن اختيار الدبلوماسي للعمل يخضع لمجموعة من المعايير والمؤهلات المطلوبة للعمل الدبلوماسي .

#### 4- المظهر اللائق وحسن التصرف:-

من نتائج الجدول (20) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون للمظهر اللائق وحسن التصرف بلغ (0.695) وبانحراف معياري قدره (0.208) ومعامل اختلاف (0.299) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (69.5%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن هناك اهتماماً بالمظهر الخارجي والسلوكيات الحسنة من لدن أفراد عينة الدراسة من الدبلوماسيين وتوفير هذا البعد بدرجة متوسطة .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) بخصوص المظهر اللائق وحسن التصرف يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

- أ- الوسط الحسابي الموزون للفقرة C31 (0.664) وهو أقل الفقرات إسهاما في هذا المتغير نظرا لانخفاض الوسط الحسابي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.217) مع معامل اختلاف (0.327) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (66.4%) وان هذه النسبة جيدة تعني أن الدبلوماسي يتوفر فيه المظهر اللائق الذي يتلاءم مع طبيعة عمله بدرجة متوسطة.
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C32 (0.70) والانحراف المعياري (0.220) ومعامل الاختلاف (0.314) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (70%) وهذا يدل على أن الدبلوماسي يعمل على اختيار ملبسه بحيث يكون على أحسن ما يرام بحسب رأي العينة مما يجعل هذا البعد متوفر بدرجة جيدة في الدبلوماسيين العراقيين.
- ج- أما الفقرة C33 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.736) وهو أعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي إنها تسهم بشكل كبير في أغناء هذا البعد وبانحراف معياري قدره (0.188) وان معامل الاختلاف (0.255) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (73.6%) وهذا يعني أن الدبلوماسي يحاول التصرف بطريقة متلائمة مع العمل الدبلوماسي بحسب رأي العينة .
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C34 (0.684) وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.191) وبمعامل اختلاف (0.279) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (68.4%) وهذا يعني أن العينة ترى أن الدبلوماسي وتتوفر فيه المعرفة باللياقة والأعراف الدبلوماسية بدرجة متوسطة.
- هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C35 (0.69) والانحراف المعياري (0.222) وان معامل الاختلاف بلغ (0.322) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (69%) وهذه النتائج تشير إلى إن العينة ترى أن الدبلوماسي غالبا ما يمتلك الثقافة الواسعة والمتنوعة التي تساعده على التعامل بشكل لائق مع الآخرين .
- 5- التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي:-**

من نتائج الجدول (20) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون للتفكير الدبلوماسي الاستراتيجي بلغ (0.706) وهو الوسط الحسابي الأعلى بين باقي إبعاد متغير خصائص القيادة الدبلوماسية أي انه البعد الأكثر أغناء لهذا المتغير وبانحراف معياري قدره (0.196) ومعامل اختلاف (0.278) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (70.6%) وهذا يدل على أن هناك اهتماماً

كبيراً بالتفكير الاستراتيجي والقدرة الإبداعية على وضع سيناريوهات مستقبلية لمواجهة التحديات من لدن أفراد عينة الدراسة من الدبلوماسيين وان هذه الخاصية متوفرة بدرجة جيدة لدى الدبلوماسيين العراقيين .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) بخصوص التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- الوسط الحسابي الموزون للفقرة C36 (0.742) وهو أعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي إنها تسهم بشكل كبير في أغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.184) مع معامل اختلاف (0.248) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (74.2%) وان هذه النسبة عالية وتعني أن الدبلوماسي يقوم بتحليل البيئة ودراستها قبل صناعة القرارات الإستراتيجية .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C37 (0.696) والانحراف المعياري (0.190) ومعامل الاختلاف (0.273) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (69.7%) وهذا يدل على أن الدبلوماسي العراقي يمتلك الخيال الخصب والقدرة على الابتكار والإبداع بحسب رأي العينة .

ج- أما الفقرة C38 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.726) وبانحراف معياري قدره (0.201) وان معامل الاختلاف (0.278) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (72.6%) وهذا يعني أن الدبلوماسي يمارس التدريبات المكثفة الهادفة إلى تنمية القدرات الفكرية لديه بحسب رأي العينة من خلال الدورات التدريبية التي يدخلها.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C39 (0.674) وهو اقل الأوساط في فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.201) وبمعامل اختلاف (0.299) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (67.4%) وهذا يعني أن العينة ترى أن لدى الدبلوماسي المقدرة على استشرف الفرص والتهديدات التي تواجه البلاد في المستقبل بحسب رأي العينة.

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C40 (0.692) والانحراف المعياري (0.203) وان معامل الاختلاف بلغ (0.294) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (69.2%) وهذه النتائج تشير إلى أن العينة ترى أن الدبلوماسي العراقي يمتلك الرؤية الإستراتيجية الواضحة التي تسهم في تحقيق مصالح البلد .

## 6- ضبط النفس (الصبر) :-

من نتائج الجدول (20) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لبعد ضبط النفس بلغ (0.702) وبانحراف معياري قدره (0.207) ومعامل اختلاف (0.295) وكان الوزن المثوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (70.2%) وهذا يدل على أن هناك قدرة لدى الدبلوماسيين على تحمل المشاق ومواجهة الأحداث مهما تفاقمت والتعامل الموضوعي مع المشكلات والصعاب بحسب وجهة نظر العينة .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) بخصوص بعد ضبط النفس يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C41 (0.708) وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.182) مع معامل اختلاف (0.258) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (70.8%) وان هذه النسبة عالية وتعني أن الدبلوماسي لديه القدرة على ضبط النفس في المواقف الحرجة بحسب رأي العينة.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C42 (0.706) والانحراف المعياري (0.183) ومعامل الاختلاف (0.259) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (70.6%) وهذا يدل على أن الموضوعية والتحليل في معالجة المشكلات هي من أولويات اهتمام الدبلوماسيين بحسب رأي العينة وتتوفر لديه هذه الخاصية بدرجة جيدة .

ج- أما الفقرة C43 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.676) وبانحراف معياري قدره (0.258) وان معامل الاختلاف (0.382) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (67.6%) وهذا يعني أن الدبلوماسي لديه القدرة على السيطرة على السلوكيات الفردية عندما يتعرض لها.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C44 (0.722) وهو أعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي إنها تسهم بشكل كبير في أغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.189) وبمعامل اختلاف (0.262) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (72.2%) وهذا يعني أن العينة ترى أن الدبلوماسي يستخدم الحزم في اتخاذ القرارات عند التعرض للمواقف الصعبة.

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C45 (0.70) والانحراف المعياري (0.219) وان معامل الاختلاف بلغ (0.313) وان النسبة المثوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (70%) وهذه النتائج تشير إلى أن العينة ترى أن الدبلوماسي يمتلك الثقة العالية بالنفس في التعامل مع الأزمات الخطيرة.

والجدول (21) يبين ترتيب الأهمية لإبعاد خصائص القيادة النسبية اعتماداً على الوسط الحسابي الموزون.

جدول (21)

ترتيب الأهمية لإبعاد خصائص القيادة الدبلوماسية حسب الوسط الحسابي الموزون

ترتيب الأبعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الإبعاد	خصائص القيادة الدبلوماسية
الرابع	0.197	0.695	الإيمان بالنظام السياسي الجديد ( Y1 )	
الثالث	0.196	0.701	القدرة على الإقناع ( Y2 )	
السادس	0.206	0.693	الخبرة الدبلوماسية ( Y3 )	
الخامس	0.208	0.695	المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4)	
الأول	0.196	0.706	التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5)	
الثاني	0.207	0.702	ضبط النفس (الصبر) (Y6)	

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر من الجدول الآتي :

1- جاء بعد التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وهذا يشير إلى الاهتمام الكبير الذي توليه العينة إلى التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية للقيادة الدبلوماسيين.

2- احتل بعد ضبط النفس المرتبة الثانية وهذا يشير إلى إدراك العينة لأهمية امتلاك الدبلوماسي للقدرة على تحمل المشاق ومواجهة الإحداث الصعبة والتعامل الموضوعي مع هذه الإحداث.

- 3- حصل بعد القدرة على الإقناع على المرتبة الثالثة مما يدل على أهمية هذا البعد واهتمام العينة بقدرة القائد الدبلوماسي على بناء علاقات جيدة مع من يتعامل معهم سواء كانوا فراد أو دول.
- 4- جاء بعد الإيمان بالنظام السياسي الجديد بالمرتبة الرابعة وهذا يعني بان العينة مدركة إلى حد كبير إلى أهمية دعم النظام السياسي الجديد من خلال الإيمان بهذا النظام والدفاع عنه وتجسيده في عملها وتعاملها مع الآخرين من أفراد ودول.
- 5- احتل بعد المظهر اللائق وحسن التصرف المرتبة الخامسة بوسط حسابي مرتفع نسبيا مما يدل على إدراك العينة لأهمية المظهر الخارجي والسلوكيات الحسنة للقادة الدبلوماسيين.
- 6- جاء بعد الخبرة الدبلوماسية بالمرتبة السادسة والأخيرة رغم الارتفاع النسبي للوسط الحسابي له وهذا يشير إلى إدراك العينة لأهمية امتلاك القادة الدبلوماسيين للمعارف والتجارب والخبرات اللازمة للعمل.

الفصل الثالث

المبحث الثالث

وصف آراء عينة الدراسة حول مؤشرات صنع القرارات الإستراتيجية وتشخيصها

يهدف هذا المبحث إلى وصف آراء عينة الدراسة حول مؤشرات صنع القرارات الإستراتيجية وتشخيصها التي تم اعتمادها وهي ( إدراك المشكلة، وتشخيص أسباب للمشكلة، وتطوير البدائل ، وتقويم البدائل، واختيار البديل، والتنفيذ والرقابة) إذ يشير الجدول (22) إلى الوصف العام لآراء عينة الدراسة .

الجدول (22)

وصف آراء عينة الدراسة حول مؤشرات صنع القرارات الإستراتيجية وتشخيصها

شدة الإجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	المجموع	الأوزان											الأسئلة	
					0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1		
68.8	0.288	0.198	0.688	50	0	0	1	1	3	9	8	8	7	8	5	C46	إدراك المشكلة
71	0.286	0.203	0.71	50	0	0	1	2	2	5	9	9	9	5	8	C47	
73.8	0.293	0.216	0.738	50	0	0	2	1	2	5	6	7	9	8	10	C48	
71.2	0.289	0.209	0.712	150	0	0	4	4	7	19	23	24	25	21	23	Z1	
67.6	0.312	0.211	0.676	50	0	0	1	3	4	6	7	11	6	6	6	C49	تشخيص أسباب المشكلة
71.4	0.277	0.198	0.714	50	0	0	1	2	2	4	8	11	9	6	7	C50	
71	0.301	0.214	0.71	50	0	0	2	1	2	7	7	9	6	8	8	C51	
70	0.296	0.207	0.7	150	0	0	4	6	8	17	22	31	21	20	21	Z2	
68.2	0.301	0.205	0.682	50	0	0	1	1	4	9	9	6	7	7	6	C52	تطوير البدائل
72	0.284	0.205	0.72	50	0	0	2	1	2	4	8	9	9	8	7	C53	
70	0.294	0.206	0.7	50	0	0	2	0	2	9	8	9	5	8	7	C54	
70.1	0.292	0.204	0.701	150	0	0	5	2	8	22	25	24	21	23	20	Z3	
69	0.275	0.189	0.69	50	0	0	0	1	4	8	10	8	6	8	5	C55	تقويم البدائل
70	0.273	0.191	0.7	50	0	0	1	2	2	4	9	13	8	5	6	C56	
71.6	0.276	0.198	0.716	50	0	0	2	0	2	6	8	9	8	9	6	C57	
70.2	0.273	0.192	0.702	150	0	0	3	3	8	18	27	30	22	22	17	Z4	

68	0.326	0.222	0.68	50	0	1	1	1	4	8	7	8	7	6	7	C58	اختيار البديل
69	0.307	0.212	0.69	50	0	1	1	2	2	4	10	10	8	6	6	c59	
70.4	0.310	0.218	0.74 0	50	0	1	1	1	3	6	7	7	10	7	7	c60	
69.1	0.313	0.216	0.69 1	150	0	3	3	4	9	18	24	25	25	19	20	Z5	التنفيذ والرقابة
70	0.282	0.197	0.7	50	0	0	0	1	4	8	10	6	7	7	7	c61	
69.2	0.291	0.201	0.69 2	50	0	0	1	3	3	4	7	11	10	6	5	c62	
69	0.315	0.217	0.69	50	0	1	1	1	2	9	7	9	6	7	7	c63	
69.4	0.294	0.204	0.69 4	150	0	1	2	5	9	21	24	26	23	20	19	Z6	الإجمالي
70	0.292	0.204	0.7	900	0	4	21	24	49	11 5	14 5	16 0	13 7	12 5	12 0		

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير صنع القرارات الإستراتيجية الكلي (0.70) وان هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.204) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف لصنع القرارات الإستراتيجية الكلي (0.292) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول الاهتمام بأبعاد صنع القرارات الإستراتيجية بلغت (70 %).

وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وتظهر مقدرة الدبلوماسيون في صنع القرارات الإستراتيجية وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C63\_C46) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50 %) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (67.6%) للفقرة (C49) وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول مؤشرات صنع القرارات الإستراتيجية .

#### 1- إدراك المشكلة:-

يتضح من نتائج الجدول (22) إن الوسط الحسابي الموزون لبعده إدراك المشكلة (0.712) وبانحراف معياري قدره (0.205) وبمعامل اختلاف (0.289) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وأكبر من الأوساط الحسابية لباقي أبعاد صنع القرارات الإستراتيجية ، وتبلغ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (71.2%) ، وهذا



يدل على أن إدراك المشكلة يعد من أكثر الأبعاد وضوحاً لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك الكبير والرؤيا الواضحة لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد أحد أهم الأبعاد لصنع القرار الاستراتيجي وان العينة تعمل على التعرف على كل ما يتعلق بالمشكلة المطلوب اتخاذ قرار استراتيجي بشأنها .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) بخصوص إدراك المشكلة يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C46 (0.688) وهو أقل من باقي الأوساط لل فقرات الأخرى وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.198) مع معامل الاختلاف (0.288) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (68.8%) وان هذه النسبة عالية وتعني أن متخذ القرار الدبلوماسي الاستراتيجي يعمل دائما على معرفة أبعاد وحجم ومواصفات المشكلة الدبلوماسية .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C47 (0.71) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.203) ومعامل الاختلاف (0.286) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة (71%) وهذا يدل على أن متخذ القرار الاستراتيجي الدبلوماسي يضع الخطوات الكفيلة بالأداء الجيد لصنع القرار .

ج- أما الفقرة C48 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.738) وهو اكبر من باقي فقرات هذا البعد وبانحراف معياري قدرة (0.216) وان معامل الاختلاف (0.293) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة (73.8%) وهذه النتائج تؤكد أن متخذ القرار يقوم بتحليل جميع المتعلقات الخاصة بالعمل الدبلوماسي ودراستها.

## 2- تشخيص أسباب المشكلة :-

يتضح من نتائج الجدول (22) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد تشخيص أسباب المشكلة بلغ (0.70) وبانحراف معياري (0.207) ومعامل اختلاف (0.296) وكان الوزن المثوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (70 %) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن بعد تشخيص أسباب المشكلة يعد واضحا لأفراد عينة الدراسة كونه يعد أحد الأبعاد المهمة لمتغير صنع القرارات الإستراتيجية وان العينة تسعى إلى تحليل الأسباب الرئيسة المرتبطة بالموقف أو المشكلة أو الفرضية .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) بخصوص تشخيص أسباب المشكلة يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C49 (0.676) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.211) مع معامل اختلاف (0.312) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (67.6%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن القيادات الدبلوماسية تمتلك القدرة على تشخيص الحالة المراد صنع القرار لها .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C50 (0.714) وهو اكبر من باقي الأوساط وهذا يعني أن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.198) ومعامل الاختلاف (0.277) وهو أقل معامل اختلاف بين باقي الفقرات ، وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (71.4%) وهذا يدل على أن متخذ القرار الدبلوماسي الاستراتيجي يعمل على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها ودراستها بدقة بحسب رأي العينة .

ج- أما الفقرة C51 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.71) وبانحراف معياري (0.214) وان معامل الاختلاف (0.301) وقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة (71%) مما يؤكد أن متخذ القرار يعمل على معرفة التفاصيل حول مضمون المشكلة وبشكل دقيق من خلال البيانات والمعلومات التي حصل عليها بنسبة جيدة.

### 3- تطوير البدائل :-

من نتائج الجدول (22) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لتطوير البدائل (0.701) وبانحراف معياري (0.204) ومعامل اختلاف (0.292) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (70.1%) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن هناك اهتماماً كبيراً لتطوير البدائل من لدن أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لصنع القرار الاستراتيجي وان القادة الدبلوماسيين يعملون على طرح الحلول المقترحة لإيجاد السبل اللازمة لحل المشكلات التي يواجهونها في عملهم والتي يتم تشخيص ملامحها بحسب رأي العينة.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) بخصوص تطوير البدائل يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C52 (0.682) وهو اقل وسط بين فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.205) مع معامل اختلاف (0.301) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (68.2%) وان هذه النسبة عالية وتعني أن القادة الدبلوماسيين يعملون على تطوير البدائل من خلال إيجاد حلول متعددة للمشكلة التي يواجهونها في عملهم بحسب رأي العينة .
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C53 (0.72) وهو اكبر من جميع أوساط فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.205) ومعامل الاختلاف (0.284) وهو الأقل بين باقي الفقرات . وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (72%) وهذه النتائج تشير إلى أن هذه الفقرة من أكثر الفقرات إسهاماً في أغناء هذا البعد وهذا يدل على أن متخذي القرار يعملون على التشاور مع الآخرين من ذوي الاختصاص من اجل الحصول على بدائل متطورة بحسب رأي العينة .
- ج- أما الفقرة C54 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.70) وبانحراف معياري قدرة (0.206) وان معامل الاختلاف (0.294) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة (70%) وهذا يؤكد أن الدبلوماسي يمارس البحث الدائم عن الحلول المبتكرة والجديدة بحسب رأي العينة .

#### 4- تقويم البدائل:-

من نتائج الجدول (22) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لتقويم البدائل بلغ (0.702) وبانحراف معياري (0.192) وبمعامل اختلاف (0.273) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (70.2%) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن هناك اهتماماً كبيراً ببعد تقويم البدائل من لدن أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك إلى إدراكهم ورؤيتهم الواضحة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لصنع القرار الاستراتيجي، وان القادة الدبلوماسيين يعملون على مقارنة البدائل مع بعضها البعض ومع نتائج المخرجات بحسب وجهة نظر العينة.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) بخصوص تقويم البدائل يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C55 (0.69) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.189) مع معامل اختلاف بلغ (0.275) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (69%) وان هذه النسبة عالية وتعني أن متخذ القرار الدبلوماسي العراقي يستخدم الأساليب العلمية في المقارنة بين البدائل بحسب رأي العينة .
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C56 (0.70) والانحراف المعياري (0.191) ومعامل الاختلاف (0.273) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (70%) وهذه النتائج تدل على سعي متخذ القرار الدبلوماسي العراقي لمعرفة منافع كل بديل لأصحاب المصالح مثلما ترى العينة .
- ج- أما الفقرة (C57) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.716) وهو اكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني إسهام هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد تقويم البدائل وبانحراف معياري قدره (0.198) ومعامل اختلاف (0.276) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (71.6%) وهذا يؤكد أن متخذ القرار الاستراتيجي يقوم بتحليل (التكلفة – المنفعة) لكل بديل من البدائل بحسب رأي العينة .

#### 5- اختيار البديل :-

من نتائج الجدول (22) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لبعد اختيار البديل بلغ (0.691) وبانحراف معياري (0.216) وبمعامل اختلاف (0.313) وكان الوزن المثوي لشدة إجابة عينة الدراسة (69.1%) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن هناك اهتماماً كبيراً ببعد اختيار البديل من لدن أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك إلى إدراكهم ورؤيتهم الواضحة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لصنع القرار الاستراتيجي، وان القادة الدبلوماسيين يعملون على اختيار أفضل الحلول في ضوء نتائج تقويم البدائل بحسب وجهة نظر العينة بدرجة متوسطة .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) بخصوص اختيار البديل يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C58 (0.68) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.222) مع معامل اختلاف بلغ (0.326) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (68%) وان هذه النسبة متوسطة وتعني

أن متخذ القرار الدبلوماسي يقوم بتحديد المعايير المناسبة لاختيار البديل بحسب رأي العينة.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C59 (0.69) والانحراف المعياري (0.212) ومعامل الاختلاف (0.307) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (69%) وهذه النتائج تدل على سعي متخذ القرار الدبلوماسي إلى إجراء تقويم شامل للبدايل المطروحة مثلما ترى العينة .

ج- أما الفقرة (C60) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.704) وهو اكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني إسهام هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد اختيار البديل وبانحراف معياري قدره (0.218) ومعامل اختلاف (0.310) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (70.4%) وهذا يؤكد أن متخذ القرار الاستراتيجي يعمل على إشراك رؤوسيه في عملية اختيار البديل المناسب .

#### 6- التنفيذ والرقابة :-

من نتائج الجدول (22) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لبعده التنفيذ والرقابة قد بلغ (0.694) وبانحراف معياري (0.204) وبمعامل اختلاف (0.294) وكان الوزن المثوي لشدة إجابة عينة الدراسة (69.4%) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على أن هناك اهتماماً ببعده التنفيذ والرقابة من لدن أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك إلى إدراكهم ورؤيتهم الواضحة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لصنع القرار الاستراتيجي، وان القادة الدبلوماسيين يعملون على تنفيذ القرار بشكل فاعل لانجاز الهدف ورقابة نتائج الأداء.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) بخصوص التنفيذ والرقابة يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C61 (0.70) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي واکبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني إسهام هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد التنفيذ والرقابة وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.197) مع معامل اختلاف بلغ (0.282) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (70%) وان هذه النسبة جيدة وتعني أن العينة ترى أن هناك تعاوناً واستجابة كبيرة من المرؤوسين لتنفيذ القرار المناسب.

- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C62 (0.692) والانحراف المعياري (0.201) ومعامل الاختلاف (0.291) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (69.2%) وهذه النتائج تدل على أن متخذ القرار الدبلوماسي يعمل على تقويم النتائج الناجمة عن هذا القرار مثلما ترى العينة .
- ج- أما الفقرة (C63) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.69) وبانحراف معياري قدره (0.217) ومعامل اختلاف (0.315) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (69%) وهذا يؤكد أن متخذ القرار يهتم بالتغذية العكسية من أجل زيادة دقة القرار والعمل على تصويبه مثلما ترى العينة .
- والجدول (23) يظهر ترتيب الأهمية النسبية لإبعاد صنع القرار الاستراتيجي اعتمادا على الوسط الحسابي الموزون.

جدول (23)

ترتيب الأهمية لإبعاد صنع القرار الاستراتيجي حسب الوسط الحسابي الموزون

ترتيب الأبعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الإبعاد	صنع القرار الاستراتيجي
الأول	0.209	0.712	إدراك المشكلة	
الرابع	0.207	0.70	تشخيص أسباب المشكلة	
الثالث	0.204	0.701	تطوير البدائل	
الثاني	0.192	0.702	تقويم البدائل	
السادس	0.216	0.691	اختيار البديل	
الخامس	0.204	0.694	التنفيذ والرقابة	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويظهر من الجدول الآتي :

- 1- جاء بعد إدراك المشكلة بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وهذا يشير إلى الاهتمام الكبير الذي توليه العينة إلى التعرف على كل ما يتعلق بالمشكلة المطلوب اتخاذ قرار استراتيجي لها.
- 2- احتل بعد تقويم البدائل المرتبة الثانية وهذا يشير إلى إدراك العينة لأهمية مقارنة البدائل مع بعضها البعض ومع نتائج المخرجات.
- 3- حصل بعد تطوير البدائل على المرتبة الثالثة مما يدل على أهمية هذا البعد واهتمام العينة بعملية طرح الحلول المقترحة لإيجاد السبل اللازمة لحل هذه المشكلة.
- 4- جاء بعد تشخيص أسباب المشكلة بالمرتبة الرابعة وهذا يعني بان العينة مدركة إلى حد كبير إلى أهمية تحليل الأسباب الرئيسة المرتبطة بالموقف أو المشكلة.
- 5- احتل بعد التنفيذ والرقابة المرتبة الخامسة بوسط حسابي مرتفع نسبيا مما يدل على إدراك العينة لأهمية تنفيذ القرار بشكل فاعل لانجاز الهدف ورقابة نتائج الأداء.
- 6- جاء بعد اختيار البديل بالمرتبة السادسة والأخيرة رغم الارتفاع النسبي للوسط الحسابي له وهذا يشير إلى أدراك العينة لأهمية اختيار أفضل الحلول في ضوء نتائج تقويم البدائل.

# الفصل الرابع

## اختبار انموذج الدراسة

### وفرضياتها

#### المبحث الاول :-

تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبارها

#### المبحث الثاني :-

قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

#### المبحث الثالث :-

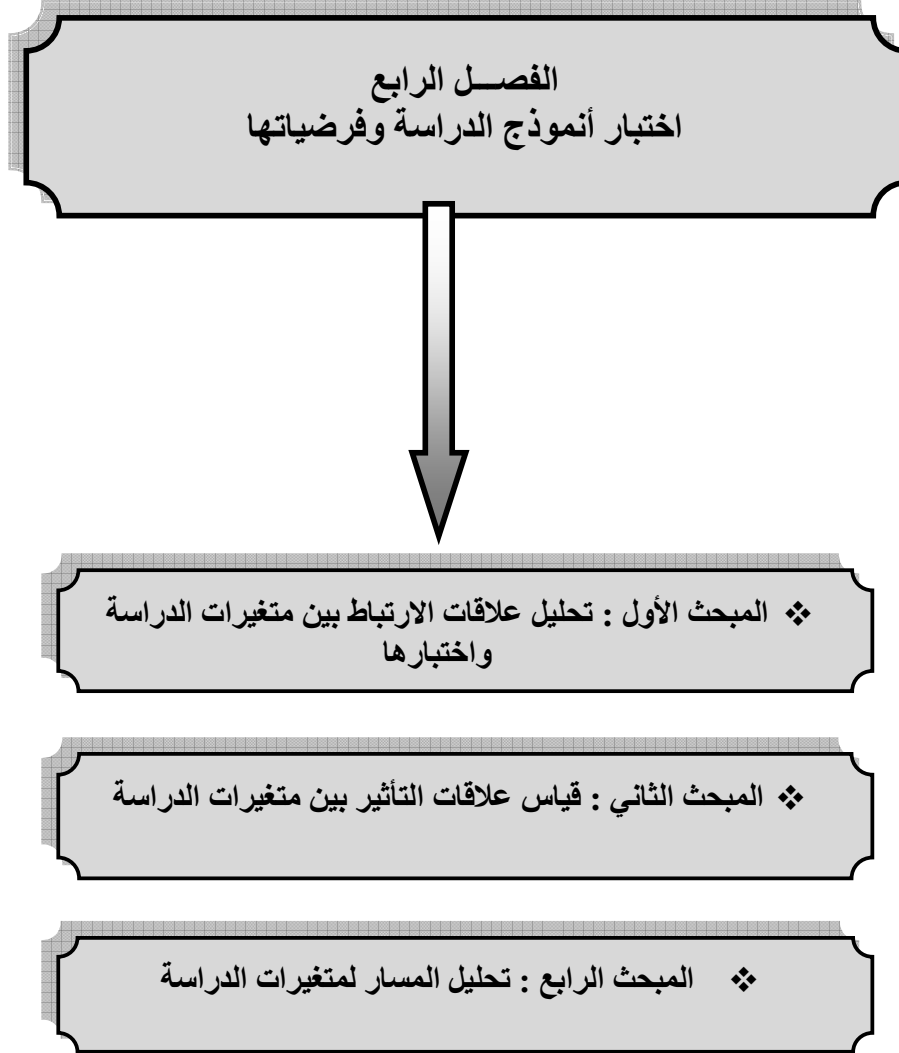
تحليل المسار لمتغيرات الدراسة



## الفصل الرابع اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

### تمهيد

تم تخصيص هذا الفصل من اجل التحقق من مدى صحة أنموذج الدراسة واختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .  
وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الخاصة بالتحليل الإحصائي التي ساعدت على تحقيق عملية الاختبار ومن اجل تحقيق ذلك فقد تم تقسيم الفصل على أربعة مباحث هي :



## الفصل الرابع

### المبحث الأول

#### تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبارها

يتضمن هذا المبحث قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام احصاء الاختبار (t) وعلى النحو الآتي:-

**أولا - تحليل علاقة الارتباط بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية واختبارها ( اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ) :-**

من اجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتنا ) لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :-

#### أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتنا .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتنا .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف عند معنوية العلاقة بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) وخصائص القيادة الدبلوماسية (Y) بمؤشراتنا (y1, y2, y3, y4, y5, y6) ومثلما هو موضح في الجدول (24) .

إذ يشير الجدول (24) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) وخصائص القيادة الدبلوماسية (Y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.894) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني وخصائص القيادة الدبلوماسية في العينة المبحوثة إذ كلما ازدادت التحديات البيئية ازدادت أهمية امتلاك خصائص القيادة الدبلوماسية الملائمة للقائد الدبلوماسي. ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة أن

قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.856) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%) ودرجة ثقة (99%).

جدول (24)

نتائج علاقات الارتباط بين (الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني) وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشرات مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات خصائص القيادة الدبلوماسية							المتغير المعتمد	
قيمة (T) الجدولية	ضبط النفس Y6	التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي Y5	المظهر اللائق وحسن التصرف Y4	الخبرة الدبلوماسية Y3	القدرة على الإقناع Y2	الإيمان بالنظام السياسي الجديد Y1		المتغير الفرعي المستقل
2.423	0.806	0.883	0.777	0.868	0.815	0.904	0.894	الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني X1
درجة الثقة	9.43	13.04	8.55	12.11	9.74	14.65	13.856	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات خصائص القيادة الدبلوماسية							نوع العلاقة

N=50

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويوضح الجدول (24) أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشرات:-

- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) ومؤشر الإيمان بالنظام السياسي الجديد (Y1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.904) وبنسبة خطأ قد بلغت (1%) أي بدرجة ثقة (99%) ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (14.65) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن العينة ترى أن زيادة الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني يزيد من أهمية إيمان القائد بالأفكار والمبادئ التي جاء بها النظام الجديد .
- يلاحظ من الجدول (24) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) ومؤشر القدرة على الإقناع (Y2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.815) ومما يدعم هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.74) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية

- (2.423) وذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . ويتضح مما سبق أن العينة المبحوثة ترى أن الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني مرتبط بشكل كبير بقدرة القائد الدبلوماسي على بناء علاقات مع جميع من يتعامل معهم من أفراد أو دول.
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) ومؤشر الخبرة الدبلوماسية (Y3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.868) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (12.11) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وذات دلالة إحصائية بنسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وهذا يؤكد إن العينة المبحوثة ترى أن الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني له علاقة قوية ببعد الخبرة الدبلوماسية وبمجموعة المعارف السابقة التي يمتلكها القائد الدبلوماسي .
- 4- يتضح من الجدول (24) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) ومؤشر المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.777) وذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.55) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن العينة المبحوثة تعمل على تحسين السلوكيات والمظهر الخارجي للقائد الدبلوماسي لعلاقة هذا المتغير القوية مع تحديات الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني .
- 5- يتضح من الجدول (24) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) ومؤشر التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.883) وذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.04) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن العينة المبحوثة ترى أن الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني مرتبط بشكل كبير بقدرة القائد الدبلوماسي الإبداعية على وضع سيناريوهات مستقبلية لمقابلة الفرص والتهديدات.
- 6- يتضح من الجدول (24) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) ومؤشر ضبط النفس (Y4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.806) وذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.43) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن العينة المبحوثة تعمل على زيادة

قدرة القائد الدبلوماسي على ضبط النفس وعلى تحمل المشاق لعلاقة هذا المتغير القوية مع تحديات الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني وخصائص القيادة الدبلوماسية بشكل عام ومع مؤشرات خصائص القيادة الدبلوماسية جميعها بشكل خاص وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي مفادها ( لا توجد علاقة ارتباط بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها ) .

وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف السياسي وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف السياسي وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) ومن اجل الوقوف عند معنوية العلاقة بين الاختلاف السياسي (X2) وخصائص القيادة الدبلوماسية (Y) بمؤشرات (y1, y2, y3, y4, y5, y6) ومثلما هو موضح في الجدول (25) .

#### جدول (25)

نتائج علاقات الارتباط بين (الاختلاف السياسي) وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات خصائص القيادة الدبلوماسية							المتغير المعتمد	المتغير الفرعي المستقل
قيمة (T) الجدولية	ضبط النفس ٧6	التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي ٧5	المظهر اللائق وحسن التصرف ٧4	الخبرة الدبلوماسية ٧3	القدرة على الإقناع ٧2	الإيمان بالنظام السياسي الجديد ٧1		
2.423	0.797	0.870	0.771	0.861	0.831	0.912	0.892	الاختلاف السياسي X2
درجة الثقة	9.14	12.22	8.38	11.73	10.35	15.41	13.693	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات خصائص القيادة الدبلوماسية							نوع العلاقة

N=50

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (25) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي (X2) وخصائص القيادة الدبلوماسية (Y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.892) عند مستوى خطأ بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.693) عند نفس درجة المعنوية السابقة .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الاختلاف السياسي (X2) وخصائص القيادة الدبلوماسية (Y) ، إنها تعبر عن اهتمام العينة المبحوثة بالاختلاف السياسي والاختلاف في توجهات وإيديولوجيات الأحزاب المتعددة لعلاقته بتطوير قدرات وخصائص القيادة الدبلوماسية.

ويوضح الجدول (25) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي (X2) ومؤشر الإيمان بالنظام السياسي الجديد (Y1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.912) وبنسبة خطأ (1%) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (15.41) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن

العينة المبحوثة ترى أن الاختلاف السياسي له علاقة قوية ببعد الإيمان بالنظام السياسي الجديد .

2- يلاحظ من الجدول (25) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي (X2) ومؤشر القدرة على الإقناع (Y2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.831) وهذا ما تدعّمه قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.35) والتي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99%) . ويتضح مما سبق أن العينة ترى أن الاختلاف السياسي له علاقة قوية ببعد قدرة القائد على الإقناع .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي (X2) ومؤشر الخبرة الدبلوماسية (Y3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.861) وهذا ما تؤكدّه قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.73) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) وذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ بلغ (1%) . وهذا يؤكد أن هناك علاقة قوية بين بعد الاختلافات السياسية بين الأحزاب المختلفة وبعد الخبرة الدبلوماسية .

4- يتضح من الجدول (25) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي (X2) ومؤشر المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.771) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.83) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن الاختلاف السياسي له علاقة قوية مع السلوكيات الحسنة والمظهر اللائق للقائد الدبلوماسي .

5- يتضح من الجدول (25) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي (X2) ومؤشر التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.87) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99%) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.22) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن الاختلاف السياسي له علاقة قوية مع بعد التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي .

6- يتضح من الجدول (25) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي (X2) ومؤشر ضبط النفس (Y6) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.797) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99%) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.41) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية

ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى إن الاختلاف السياسي له علاقة قوية مع ضبط النفس والقدرة على التحمل للقائد الدبلوماسي. ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي وخصائص القيادة الدبلوماسية بشكل عام ومع مؤشرات خصائص القيادة الدبلوماسية جميعها بشكل خاص حسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) التي مفادها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف السياسي وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها ) .

وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ومفادها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف السياسي وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى .

#### ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية الاقتصادية وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية الاقتصادية وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها .

وقد تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ( $t$ ) من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها للوقوف عند معنوية العلاقة بين الاعتمادية الاقتصادية ( $X_3$ ) ومع خصائص القيادة الدبلوماسية ( $Y$ ) بمؤشراته ( $y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, y_6$ ) ومثلما هو موضح في الجدول (26) .



جدول (26)

نتائج علاقات الارتباط بين (الاعتمادية الاقتصادية) وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات خصائص القيادة الدبلوماسية							المتغير المعتمد	المتغير الفرعي المستقل
قيمة (T) الجدولية	ضبط النفس Y6	التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي Y5	المظهر اللائق وحسن التصرف Y4	الخبرة الدبلوماسية Y3	القدرة على الإقناع Y2	الإيمان بالنظام السياسي الجديد Y1		
2.423	0.782	0.863	0.752	0.824	0.796	0.886	0.868	الاعتمادية الاقتصادية X3
درجة الثقة	8.7	11.83	7.9	10.07	9.11	13.24	12.1	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات خصائص القيادة الدبلوماسية							نوع العلاقة

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (26) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) وخصائص القيادة الدبلوماسية (Y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.868) عند نسبة خطأ بلغت (1%) أي درجة ثقة (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.1) عند نفس درجة المعنوية السابقة .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) وخصائص القيادة الدبلوماسية (Y) ، بأنها تعبر عن اهتمام العينة بتحدي اعتماد البلد على السلع والخدمات المستوردة من الدول الأخرى للعلاقة القوية بينه وبين متغير خصائص القيادة الدبلوماسية ويوضح الجدول (26) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها.

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) ومؤشر الإيمان بالنظام السياسي الجديد (Y1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.886) وبمستوى خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.24) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى

- المذكور. ومما تقدم يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن الاعتمادية الاقتصادية له علاقة ببعيد الإيمان بالنظام السياسي الجديد.
- 2- يلاحظ من الجدول (26) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) ومؤشر القدرة على الإقناع (Y2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.796) وهذا ما تدعّمه قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.11) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) بدرجة ثقة (99%) . ويتضح مما سبق اهتمام العينة بالتقليل من الاعتمادية الاقتصادية لعلاقتها القوية مع بعد القدرة على الإقناع.
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) ومؤشر الخبرة الدبلوماسية (Y3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.824) وهذا ما تؤكدّه قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (10.7) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99%) . وهذا يؤكد أن العينة تهتم بالتقليل من الاعتمادية الاقتصادية لعلاقتها القوية مع بعد الخبرة الدبلوماسية .
- 4- يتضح من الجدول (26) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) ومؤشر المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.752) وهي ذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ بلغ (1%) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.9) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن الاعتمادية الاقتصادية لها علاقة قوية مع بعد المظهر اللائق وحسن التصرف.
- 5- يتضح من الجدول (26) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) ومؤشر التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.863) وهي بدلالة إحصائية بمستوى خطأ بلغ (1%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.83) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن هناك علاقة بين الاعتمادية الاقتصادية وبعد التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي.
- 6- يتضح من الجدول (26) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) ومؤشر ضبط النفس (Y6) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.782) وهي ذات دلالة معنوية بمستوى خطأ بلغ (1%) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.7) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.423) عند مستوى المعنوية

ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة تعمل على تقوية ضبط النفس والقدرة على التحمل لعلاقة هذا البعد مع الاعتمادية الاقتصادية.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية وخصائص القيادة الدبلوماسية بشكل عام ومع مؤشرات خصائص القيادة الدبلوماسية بشكل خاص حسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) التي مفادها لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية الاقتصادية وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها ) .

وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية الاقتصادية وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى .

#### د - اختبار الفرضية الرئيسة الأولى :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها.
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها .

ومن اجل قبول الفرضية الرئيسة أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف عند معنوية العلاقة بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية ومثلما هو موضح في الجدول(27) .

جدول (27)

نتائج علاقات الارتباط بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات خصائص القيادة الدبلوماسية							المتغير المعتمد	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	ضبط النفس Y6	التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي Y5	المظهر اللائق وحسن التصرف Y4	الخبرة الدبلوماسية Y3	القدرة على الإقناع Y2	الإيمان بالنظام السياسي الجديد Y1		
2.423	0.812	0.891	0.784	0.869	0.832	0.92	0.904	التحديات البيئية X
درجة الثقة	9.64	13.6	8.75	12.17	10.4	16.26	14.665	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات خصائص القيادة الدبلوماسية							نوع العلاقة

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (27) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية (X) وخصائص القيادة الدبلوماسية (Y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.904) عند نسبة خطأ 1) (%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (14.665) عند الدرجة المعنوية السابقة نفسها .

ويوضح الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها :-

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية (X) ومؤشر الإيمان بالنظام السياسي الجديد (Y1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.92) وبمستوى خطأ 1) (%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (16.26) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.423) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن التحديات البيئية وتقليلها له علاقة قوية مع الإيمان بالنظام السياسي الجديد.
- 2- يلاحظ من الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية (X) ومؤشر القدرة على الإقناع (Y2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.832) وهذا ما

- تدعمه إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.4) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وذات دلالة معنوية بدرجة ثقة (99%) . ويتضح مما سبق أن العينة ترى أن التحديات البيئية لها علاقة قوية ببعد القدرة على الإقناع.
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية (X) ومؤشر الخبرة الدبلوماسية (Y3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.869) وهذا ما تؤكد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.17) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) وذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (1%) . وهذا يؤكد أن العينة تهتم بالتقليل من التحديات البيئية للمساعدة في زيادة الخبرة الدبلوماسية للقادة الدبلوماسيين.
- 4- يتضح من الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية (X) ومؤشر المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.784) وهي ذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.75) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة تعمل على التقليل من التحديات البيئية لعلاقته القوية ببعد المظهر اللائق وحسن التصرف .
- 5- يتضح من الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية (X) ومؤشر التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.891) وهي ذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ بلغ (1%) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.6) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة تعمل على التقليل من التحديات البيئية للمساعدة في زيادة قدرة القائد الدبلوماسي على التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي .
- 6- يتضح من الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية (X) ومؤشر ضبط النفس (Y6) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.812) و بدلالة إحصائية بمستوى خطأ بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (9.64) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة تعمل على التقليل من

التحديات البيئية لعلاقته القوية ببعء ضبط النفس والقدرة على تحمل المشاق للقائد الدبلوماسي.

وتأسيساً على ما تقدم من نتائج وبعد ثبوت صحة فرضيات الوجود الفرعية الثلاث المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ، وثبوت معنوية العلاقة بين التحديات البيئية (X) وخصائص القيادة الدبلوماسية (Y) بمؤشراتها تم التأكد من صحة ثبوت فرضية الوجود للفرضية الرئيسية الأولى التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها ) .

ويوضح الجدول (28) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

جدول (28)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية

ترتيب قوة العلاقة	خصائص القيادة الدبلوماسية (Y)	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل	
الأول	0.894	الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني ( X1 )	
الثاني	0.892	الاختلاف السياسي ( X2 )	
الثالث	0.868	الاعتمادية الاقتصادية ( X3 )	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (28) ما يأتي :-

- 1- أن الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) ، ومن خلال معامل ارتباط بلغ (0.894)
- 2- احتل الاختلاف السياسي ( X2 ) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.892) .

3- وفي المرتبة الثالثة والأخيرة نجد الاعتمادية الاقتصادية (X3) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط له مع خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) (0.868) .

**ثانيا - تحليل علاقة الارتباط بين التحديات البيئية وصنع القرار الاستراتيجي واختبارها ( اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ) :-**

من اجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحديات البيئية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :-

**أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-**

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف عند معنوية العلاقة بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) بمؤشراته (Z1, Z2, Z3, Z4,Z5,Z6) ومثلما هو موضح في الجدول (29) .

إذ يشير الجدول (29) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.892) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني وصنع القرار الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة إذ كلما ازدادت التحديات البيئية ازدادت أهمية عملية صنع القرار الاستراتيجي للقائد الدبلوماسي بشكل جيد وفعال. ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.69) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%) ودرجة ثقة (99%) .

جدول (29)

نتائج علاقات الارتباط بين (الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني) وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							صنع القرار الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	التنفيذ والرقابة z6	اختيار البديل z5	تقويم البدائل z4	تطوير البدائل z3	تشخيص أسباب المشكلة z2	إدراك المشكلة z1		المتغير الفرعي المستقل
2.423	0.878	0.841	0.883	0.888	0.898	0.88	0.892	الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني X1
درجة الثقة	12.7	10.77	13.03	13.37	14.14	12.8	13.69	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							نوع العلاقة

=50

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويوضح الجدول (29) أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) ومؤشر إدراك المشكلة (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.88) وبنسبة خطأ قد بلغت (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.8) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن العينة ترى أن الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني يزيد من أهمية التعرف على كل ما يتعلق بالمشكلة المطلوب لاتخاذ قرار استراتيجي بشأنها .

2- يلاحظ من الجدول (29) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) ومؤشر تشخيص أسباب المشكلة (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.898) ومما يدعم هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (14.14) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) . ويتضح مما سبق أن العينة المبحوثة ترى أن الإرهاب وضعف



الاستقرار الأمني مرتبط بشكل كبير بعمليات تحليل الأسباب الرئيسة للمشكلة أو الموقف أو الفرضية التي يسعى متخذ القرار الدبلوماسي صنع قرار استراتيجي لها .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) ومؤشر تطوير البدائل (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.888) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (13.37) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وذات دلالة إحصائية بنسبة خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) . وهذا يؤكد أن العينة المبحوثة ترى أن الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني له علاقة قوية بمحاولات طرح الحلول المقترحة من لدن متخذ القرار الاستراتيجي لإيجاد السبل اللازمة لحل المشكلة التي يتم تشخيص ملامحها ومضمونها.

4- يتضح من الجدول (29) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) ومؤشر تقويم البدائل (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.883) وذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.03) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة تعمل على مقارنة البدائل مع بعضها البعض ومع نتائج المخرجات الخاصة بالمشكلة التي تواجه متخذ القرار الدبلوماسي لعلاقة هذا المتغير القوية مع تحديات الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني .

5- يتضح من الجدول (29) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) ومؤشر اختيار البديل (Z5) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.841) وذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.77) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني مرتبط بشكل كبير بعملية اختيار أفضل الحلول في ضوء نتائج تقويم البدائل وهذا يرفع من أهمية عملية الاختيار المناسب لمتخذ القرار الاستراتيجي في الوزارة.

6- يتضح من الجدول (29) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) ومؤشر التنفيذ والرقابة (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.878) وذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) .

وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.7) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة تعمل على تنفيذ القرارات الإستراتيجية بشكل فاعل من أجل إنجاز الأهداف ورقابة نتائج الأداء من لدن متخذ القرار الدبلوماسي لعلاقة هذا المتغير القوية مع تحديات الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني وصنع القرار الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي مفادها ( لا توجد علاقة ارتباط بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

#### ب-اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف السياسي وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف السياسي وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) ومن أجل الوقوف عند معنوية العلاقة بين الاختلاف السياسي (X2) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) بمؤشراته (Z1, Z2, Z3, Z4,Z5,Z6) ومثلما هو موضح في الجدول (30) .

جدول (30)

نتائج علاقات الارتباط بين (الاختلاف السياسي) وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							صنع القرار الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	التنفيذ والرقابة z6	اختيار البديل z5	تقويم البدائل z4	تطوير البدائل z3	تشخيص أسباب المشكلة z2	إدراك المشكلة z1		المتغير الفرعي المستقل
2.423	0.889	0.846	0.884	0.899	0.896	0.87	0.895	الاختلاف السياسي X2
درجة الثقة	13.45	11	13.1	14.22	13.97	12.22	13.9	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							نوع العلاقة

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (30) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي (X2) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.895) عند مستوى خطأ بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) ومما يدعم هذه النتيجة هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.9) عند درجة المعنوية السابقة نفسها.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الاختلاف السياسي (X2) وصنع القرار الاستراتيجي (Z)، إنها تعبر عن اهتمام العينة المبحوثة بالاختلاف السياسي والاختلاف في توجهات وإيديولوجيات الأحزاب المتعددة لعلاقته بتطوير آليات تحقيق صنع القرار الاستراتيجي. ويوضح الجدول (30) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي (X2) ومؤشر إدراك المشكلة (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.87) وبنسبة خطأ (1%) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (12.22) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423)

وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن العينة المبحوثة ترى أن الاختلاف السياسي له علاقة قوية بأهمية إدراك المشكلات المطلوب اتخاذ قرارات إستراتيجية بشأنها .

2- يلاحظ من الجدول (30) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي (X2) ومؤشر تشخيص أسباب المشكلة (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.896) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (13.97) التي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99 %). ويتضح مما سبق اهتمام العينة بالاختلاف السياسي له علاقة قوية بدقة تشخيص أسباب المشكلات وتحليلها من لدن متخذ القرار الدبلوماسي .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي (X2) ومؤشر تطوير البدائل (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.899) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة بلغت (14.22) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) وذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ بلغ (1 %). وهذا مما يدل على أن العينة ترى أن الاختلافات السياسية بين الأحزاب المختلفة تساعد في تطوير البدائل من خلال زيادة الحلول المقترحة لإيجاد أفضل السبل لحل المشكلة التي يتم تشخيصها .

4- يتضح من الجدول (30) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي (X2) ومؤشر تقويم البدائل (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.884) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99 %). وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.1) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن الاختلاف السياسي له علاقة بدقة تقويم البدائل من خلال مقارنتها مع غيرها ومع أهم ما ينتج عنها.

5- يتضح من الجدول (30) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي (X2) ومؤشر اختيار البديل (Z5) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.846) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99 %). وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن الاختلاف السياسي له علاقة بدقة اختيار أفضل الحلول في ضوء نتائج تقويم البدائل كون الاختلاف السياسي يتطلب اختيار أفضل الحلول.

6- يتضح من الجدول (307) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي (X2) ومؤشر التنفيذ والرقابة (Z6) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.889) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99 %) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.45) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن الاختلاف السياسي له علاقة قوية مع فاعلية تنفيذ القرارات وآليات رقابة نتائج القرار.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف السياسي وصنع القرار الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي جميعها بشكل خاص حسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي مفادها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف السياسي وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود (H1) ومفادها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف السياسي وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

### ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية الاقتصادية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية الاقتصادية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

وقد تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها للوقوف عند معنوية العلاقة بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) و صنع القرار الاستراتيجي (Z) بمؤشراته (Z1, Z2, Z3, Z4,Z5,Z6) ومثلما هو موضح في الجدول (31) .

جدول (31)

نتائج علاقات الارتباط بين (الاعتمادية الاقتصادية) وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشرات مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							صنع القرار الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	التنفيذ والرقابة z6	اختيار البديل z5	تقويم البدائل z4	تطوير البدائل z3	تشخيص أسباب المشكلة z2	إدراك المشكلة z1		المتغير الفرعي المستقل
2.423	0.863	0.818	0.859	0.862	0.877	0.849	0.869	الاعتمادية الاقتصادية X3
درجة الثقة	11.84	9.74	11.62	11.78	12.64	11.13	12.14	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							نوع العلاقة

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (31) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.869) عند نسبة خطأ بلغت (1 %) أي درجة ثقة (99 %) وما يدعم هذه النتيجة هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.14) عند درجة المعنوية السابقة نفسها.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) ، بأنها تعبر عن اهتمام الوزارة بتحدي اعتماد البلد على السلع والخدمات المستوردة من الدول الأخرى للعلاقة القوية بينه وبين عملية صنع القرار الاستراتيجي.

ويوضح الجدول (31) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشرات .

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) ومؤشر إدراك المشكلة (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.849) وبمستوى خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (11.13) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور.

ومما تقدم يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن الحد من الاعتمادية الاقتصادية لها علاقة بتحسين عملية إدراك وفهم المشكلة والتعرف على كل ما يتعلق بها من أجل اتخاذ قرار استراتيجي فاعل .

2- يلاحظ من الجدول (31) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) ومؤشر تشخيص أسباب المشكلة (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.877) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (12.64) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) بدرجة ثقة (99 %) . ويتضح مما سبق أن العينة ترى أن الاعتمادية الاقتصادية لها علاقة قوية بمبادئ تحليل الأسباب الرئيسة للمشكلة من لدن متخذ القرار .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) ومؤشر تطوير البدائل (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.862) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (11.78) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99 %) . وهذا يؤكد أن العينة ترى بأن الحد من الاعتمادية الاقتصادية يساعد في تطوير البدائل والحلول المقترحة لإيجاد السبل اللازمة لحل المشكلة التي يتم تشخيصها أي كلما كانت الاعتماد عالية تطلب تحسين وتطوير البدائل للحلول المقترحة بشكل جيد .

4- يتضح من الجدول (31) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) ومؤشر تقويم البدائل (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.859) وهي ذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ بلغ (1 %) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.62) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة تظهر بأن الاعتمادية الاقتصادية تتطلب إيجاد ومقارنة البدائل مع بعضها البعض ومع نتائج المخرجات بشكل أفضل.

5- يتضح من الجدول (31) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) ومؤشر اختيار البديل (Z5) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.818) وهي بدلالة إحصائية بمستوى خطأ بلغ (1 %) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (9.74) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن هناك علاقة بين الاعتمادية الاقتصادية واختيار أفضل الحلول لأي مشكلة في ضوء نتائج تقويم الأداء

6- يتضح من الجدول (31) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية (X3) ومؤشر التنفيذ والرقابة (Z64) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.863) وهي ذات دلالة معنوية بمستوى خطأ بلغ (1 %). وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.84) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة تعمل على محاولة تنفيذ القرارات بشكل فاعل لانجاز الأهداف ورقابة نتائج القرار لعلاقة هذا البعد بالاعتمادية الاقتصادية.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية الاقتصادية وصنع القرار الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي بشكل خاص حسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي مفادها لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية الاقتصادية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ( ).

وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية الاقتصادية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

#### د - اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحديات البيئية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحديات البيئية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الرئيسة أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف عند معنوية العلاقة بين التحديات البيئية وصنع القرار الاستراتيجي ومثلما هو موضح في الجدول(32) .



جدول (32)

نتائج علاقات الارتباط بين التحديات البيئية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							صنع القرار الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	التنفيذ والرقابة z6	اختيار البديل z5	تقويم البدائل z4	تطوير البدائل z3	تشخيص أسباب المشكلة z2	إدراك المشكلة z1		
2.423	0.896	0.854	0.895	0.902	0.91	0.885	0.905	التحديات البيئية X
درجة الثقة	13.97	11.36	13.9	14.47	15.2	13.17	14.71	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							نوع العلاقة

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (32) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية (X) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.905) عند نسبة خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) وما يدعم هذه النتيجة هو أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (14.71) عند الدرجة المعنوية السابقة نفسها .

ويوضح الجدول (32) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية (X) ومؤشر إدراك المشكلة (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.885) وبمستوى خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (13.17) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.423) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن التحديات البيئية وتقليلها له علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بكيفية التعرف على المشكلة المطلوب إيجاد حلول لها واتخاذ قرار استراتيجي بشأنها .

- 2- يلاحظ من الجدول (32) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية (X) ومؤشر تشخيص أسباب المشكلة (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.91) وهذا ما تدعّمه أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (15.2) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وذات دلالة معنوية بدرجة ثقة (99 %). ويتضح مما سبق أن العينة ترى أن التحديات البيئية لها علاقة قوية بمرحلة تحديد أسباب المشكلة الرئيسية من لدن متخذ القرار .
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية (X) ومؤشر تطوير البدائل (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.902) وهذا ما تؤكدّه إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (14.47) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) وذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (1 %). وهذا يؤكد أن العينة تهتم بالتحديات البيئية للمساعدة في تطوير البدائل من خلال مساعدة القادة الدبلوماسيين بتحقيق قيمة تفرديه من خلال وضع الحلول المقترحة لإيجاد السبل اللازمة لحل المشكلة التي تشخص ملامحها ومضمونها .
- 4- يتضح من الجدول (32) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية (X) ومؤشر تقويم البدائل (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.895) وهي ذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ بلغ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.9) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن التحديات البيئية تساعد في إيجاد أسس تتبناها من أجل مقارنة البدائل مع بعضها البعض ومع نتائج المخرجات.
- 5- يتضح من الجدول (32) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية (X) ومؤشر اختيار البديل (Z5) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.854) وهي ذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ بلغ (1 %). وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.36) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن التحديات البيئية تساعد في اختيار أفضل الحلول للمشكلة في ضوء نتائج تقويم الأداء.
- 6- يتضح من الجدول (32) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحديات البيئية (X) ومؤشر التنفيذ والرقابة (Z6) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.896) و بدلالة إحصائية بمستوى خطأ بلغ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.97) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423)

عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن التحديات البيئية لها علاقة قوية بتنفيذ القرارات بشكل فاعل لانجاز الهدف ورقابة نتائج الأداء.

وتأسيساً على ما تقدم من نتائج وبعد التأكد من ثبوت صحة فرضيات الوجود الفرعية الثلاث المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ، وثبوت معنوية العلاقة بين التحديات البيئية (X) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) بمؤشراته تم التأكد من صحة ثبوت فرضية الوجود للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحديات البيئية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) .

ويوضح الجدول (33) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين التحديات البيئية وصنع القرار الاستراتيجي وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

جدول (33)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين التحديات البيئية وصنع القرارات الإستراتيجية

ترتيب قوة العلاقة	صنع القرار الاستراتيجي ( Z )	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل	
الثاني	0.892	الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني ( X1 )	
الأول	0.895	الاختلاف السياسي ( X2 )	
الثالث	0.869	الاعتمادية الاقتصادية ( X3 )	

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (33) ما يأتي :-

1. إن الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) جاء بالمرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع صنع القرار الاستراتيجي (Z) ، ومن خلال معامل ارتباط بلغ (0.892) .
2. احتل الاختلاف السياسي ( X2 ) المرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع صنع القرار الاستراتيجي (Z) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.895) .
3. وفي المرتبة الثالثة والأخيرة نجد الاعتمادية الاقتصادية (X3) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط له مع صنع القرار الاستراتيجي (Z) (0.869) .

ثالثاً - تحليل علاقة الارتباط بين خصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي واختبارها (اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة) :-

من أجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة ومضمونها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بأبعاده) لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الست المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :-

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف عند معنوية العلاقة بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد (Y1) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) بمؤشراته (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6) ومثلما هو موضح في الجدول (34) .

إذ يشير الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد (Y1) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.972) . وان ما يدعم ذلك إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (28.5) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى خطأ (1 %) درجة ثقة (99 %) وهذا يشير إلى قوة العلاقة بين إيمان القائد الدبلوماسي بأفكار ومبادئ النظام الجديد ومقدرته على صنع القرارات الإستراتيجية.

### جدول (34)

نتائج علاقات الارتباط بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد وصنع القرار الاستراتيجي  
بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							صنع القرار الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	التنفيذ والرقابة z6	اختيار البديل z5	تقويم البدائل z4	تطوير البدائل z3	تشخيص أسباب المشكلة z2	إدراك المشكلة z1		المتغير الفرعي المستقل
2.423	0.971	0.942	0.946	0.966	0.963	0.947	0.972	الإيمان بالنظام السياسي الجديد Y1
درجة الثقة	28.15	19.45	20.21	25.89	24.76	20.42	28.5	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							نوع العلاقة

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويوضح الجدول (34) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته :-

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد (Y1) ومؤشر إدراك المشكلة (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.947) وبمستوى خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة البالغة (20.42) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.423) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور. ومما تقدم يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن إيمان القائد الدبلوماسي بالنظام السياسي الجديد وأفكار ومبادئ هذا النظام له علاقة قوية بالمساهمة في التعرف على كل ما يتعلق بالمشكلة المطلوب اتخاذ قرار استراتيجي بشأنها .
- 2- ويلاحظ من الجدول (34) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد (Y1) ومؤشر تشخيص أسباب المشكلة (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.963) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة البالغة (24.76) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وذات دلالة إحصائية عند نسبة خطأ بلغت (1 %) أي بدرجة ثقة بلغت (99 %) . ويتضح مما سبق أن العينة المبحوثة ترى أن الإيمان بالنظام السياسي الجديد مرتبط بشكل كبير بعملية تحليل الأسباب الرئيسة للمشكلة أو الموقف عند اتخاذ القرار.

3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد (Y1) ومؤشر تطوير البدائل (Z3). إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.966) وهذا ما يؤكد إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (25.89) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) وذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (1 %). وهذا يؤكد أن العينة المبحوثة تهتم بالإيمان بالنظام السياسي الجديد لعلاقته القوية بكيفية طرح الحلول المقترحة لإيجاد السبل اللازمة لحل المشكلة التي يتم تشخيص ملامحها ومضمونها.

4- يتضح من الجدول (34) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد (Y1) ومؤشر تقويم البدائل (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.964) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99 %) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (20.21) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن القائد الدبلوماسي يؤمن بالنظام السياسي الجديد ويحاول إيصال هذه المبادئ إلى كل الذين يتعامل معهم لعلاقة هذا البعد بنجاح عملية التقويم بين البدائل المطروحة وكيفية مقارنة احدها مع الآخر ومع نتائج المخرجات.

5- يتضح من الجدول (34) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد (Y1) ومؤشر اختيار البديل (Z5) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.942) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99 %) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (19.45) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن القائد الدبلوماسي الذي يؤمن بالنظام السياسي الجديد له علاقة بنجاح عملية اختيار أفضل الحلول للمشكلة في ضوء نتائج تقويم البدائل.

6- يتضح من الجدول (34) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد (Y1) ومؤشر التنفيذ والرقابة (Z6) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.971) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99 %) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (28.15) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن القائد الدبلوماسي يؤمن بالنظام السياسي الجديد ويحاول إيصال هذه المبادئ إلى كل الذين يتعامل معهم لعلاقة هذا البعد بعملية

تنفيذ القرارات الإستراتيجية بشكل فاعل من اجل انجاز الأهداف النهائية ورقابة نتائج القرار.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد وصنع القرار الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي بشكل خاص وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) التي نصها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإيمان بالنظام السياسي الجديد وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

#### ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على الإقناع وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على الإقناع وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ( $t$ ) ومن اجل الوقوف عند معنوية العلاقة بين القدرة على الإقناع ( $Y_2$ ) وصنع القرار الاستراتيجي ( $Z$ ) بمؤشراته ( $Z_1, Z_2, Z_3, Z_4, Z_5, Z_6$ ) ومثلما هو موضح في الجدول (35) .

#### جدول (35)

نتائج علاقات الارتباط بين القدرة على الإقناع وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							صنع القرار الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	التنفيذ والرقابة z6	اختيار البديل z5	تقويم البدائل z4	تطوير البدائل z3	تشخيص أسباب المشكلة z2	إدراك المشكلة z1		المتغير الفرعي المستقل
2.423	0.96	0.957	0.91	0.95	0.917	0.894	0.947	القدرة على الإقناع Y2
درجة الثقة	23.75	22.85	15.2	21.07	15.92	13.82	20.4	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							نوع العلاقة

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (35) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القدرة على الإقناع (Y2) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.947) درجة ثقة (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو أن قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (20.4) عند درجة المعنوية السابقة نفسها.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين القدرة على الإقناع (Y2) وصنع القرار الاستراتيجي (Z)، بأنها تعبر عن اهتمام القادة الدبلوماسيين ببناء علاقات جيدة مع الجميع وإدراك ميول رؤوسهم واتجاهاتهم وتقبل آرائهم ومقترحاتهم وخلق مناخ من الثقة والتعاون لديهم لعلاقة هذا البعد القوية بالخطوات الشاملة والمتسلسلة التي تهدف إلى إيجاد حل لمشكلة تحتاج إلى قرار استراتيجي .

ويوضح الجدول (35) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القدرة على الإقناع وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القدرة على الإقناع (Y2) ومؤشر إدراك المشكلة (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط قد بلغت (0.894) وبمستوى خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة البالغة (13.82) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن إدارة العينة المبحوثة ترى أن القدرة على الإقناع للقادة



- الدبلوماسيين له علاقة قوية بادراك المشكلات والتعرف على كل ما يتعلق بها من اجل اتخاذ قرار استراتيجي بشأنها.
- 2- يلاحظ من الجدول (35) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القدرة على الإقناع (Y2) ومؤشر تشخيص أسباب المشكلة (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.917) وهذا ما يدعمه قيمة (t) المحسوبة البالغة (15.92) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99 %). ويتضح مما سبق اهتمام العينة بقدرة القائد الدبلوماسي على الإقناع بسبب علاقته القوية ببعد تشخيص أسباب المشكلة وتحليل هذه الأسباب للوصول إلى رؤية واضحة للمشكلة أو الموقف الذي يمر به القائد الدبلوماسي.
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القدرة على الإقناع (Y2) ومؤشر تطوير البدائل (Z3). إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.95) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (21.07) وهي اكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99 %). وهذا يؤكد أن العينة المبحوثة تهتم بالقدرة على الإقناع لعلاقته القوية بعملية طرح الحلول المقترحة لإيجاد السبل اللازمة لحل المشكلة التي يتم تشخيص ملامحها ومضمونها .
- 4- يتضح من الجدول (35) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القدرة على الإقناع (Y2) ومؤشر تقويم البدائل (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.91) و بدلالة إحصائية بمستوى خطأ (1 %). وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (15.2) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن هناك علاقة قوية بين قدرة القائد على الإقناع وعملية مقارنة البدائل مع بعضها البعض ومع نتائج المخرجات.
- 5- يتضح من الجدول (35) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القدرة على الإقناع (Y2) ومؤشر اختيار البديل (Z5) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.957) و بدلالة إحصائية بمستوى خطأ (1 %). وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (22.85) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن هناك علاقة قوية بين مقدرة القائد على الإقناع وعلى بناء علاقات قوية مع المرؤوسين للقائد الدبلوماسي وبين اختيار أفضل الحلول في ضوء نتائج تقويم البدائل.

6- يتضح من الجدول (35) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المقدرة على الإقناع (Y2) ومؤشر التنفيذ والرقابة (Z6) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.96) و بدلالة إحصائية بمستوى خطأ (1 %). وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (32.75) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن هناك علاقة قوية بين مقدرة القائد على الإقناع وخلق الإحساس بالثقة والاطمئنان للمرؤوسين وبين نجاح تنفيذ القرار بشكل فاعل من أجل انجاز الهدف ورقابة نتائج القرار.

ويتضح مما تقدم وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المقدرة على الإقناع وصنع القرار الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي جميعها بشكل خاص بحسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي نصها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على الإقناع وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على الإقناع وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة .

### ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

وتم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) من أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها للوقوف عند معنوية العلاقة بين الخبرة الدبلوماسية (Y3) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) بمؤشراته ( Z1, Z2, Z3, Z4,Z5,Z6 ) ومثلما هو موضح في الجدول (36) .

### جدول (36)

نتائج علاقات الارتباط بين الخبرة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							صنع القرار الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	التنفيذ والرقابة z6	اختيار البديل z5	تقويم البدائل z4	تطوير البدائل z3	تشخيص أسباب المشكلة z2	إدراك المشكلة z1		المتغير الفرعي المستقل
2.423	0.974	0.973	0.95	0.969	0.948	0.929	0.973	الخبرة الدبلوماسية Y3
درجة الثقة	29.78	29.2	21.07	27.17	20.63	17.39	29.2	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							نوع العلاقة

N=50

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (36) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الخبرة الدبلوماسية (Y3) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.973) عند مستوى خطأ 1) (%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (29.2) عند درجة المعنوية السابقة نفسها.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الخبرة الدبلوماسية (Y3) وصنع القرار الاستراتيجي (Z)، بأنها تعبر عن اهتمام العينة بمجموعة المعارف والخبرات والتجارب السابق التي يحملها القائد الدبلوماسي لعلاقة ذلك بدقة الخطوات الشاملة والمتسلسلة الخاصة باتخاذ القرار الدبلوماسي الاستراتيجي.

ويوضح الجدول (36) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الخبرة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الخبرة الدبلوماسية (Y3) ومؤشر إدراك المشكلة (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.929) وبدرجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة البالغة (17.39) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن العينة المبحوثة

- ترى الخبرات والمعارف التي يمتلكها الدبلوماسي لها علاقة قوية بكيفية التعرف على كل ما يتعلق بالمشكلة المطلوب اتخاذ قرار استراتيجي بشأنها.
- 2- يلاحظ من الجدول (36) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الخبرة الدبلوماسية (Y3) ومؤشر تشخيص أسباب المشكلة (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.948) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة (20.63) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99 %). ويتضح مما سبق اهتمام الوزارة بزيادة المعارف والخبرات لدى القائد الدبلوماسي لما له من علاقة قوية بعملية تحليل الأسباب الرئيسية للمشكلة عند متخذ القرار الاستراتيجي .
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الخبرة الدبلوماسية (Y3) ومؤشر تطوير البدائل (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.969) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة البالغة (27.17) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99 %) . وهذا يؤكد أن العينة ترى أن الخبرات والتجارب لدى الدبلوماسي لها علاقة قوية بعملية تطوير البدائل وطرح الحلول المقترحة لإيجاد السبل اللازمة لحل المشكلة التي يتم تشخيصها.
- 4- يتضح من الجدول (36) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الخبرة الدبلوماسية (Y3) ومؤشر تقويم البدائل (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.95) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99 %) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (21.07) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها . ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة تهتم بما يمتلكه الدبلوماسي من تجارب ومعارف سابقة لما لهذا البعد من علاقة قوية مع عملية تقويم البدائل ومقارنتها مع نتائج المخرجات الخاصة بالقرار الاستراتيجي.
- 5- يتضح من الجدول (36) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الخبرة الدبلوماسية (Y3) ومؤشر اختيار البديل (Z5) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.973) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99 %) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (29.2) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها . ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن ما يمتلكه الدبلوماسي من تجارب ومعارف سابقة له علاقة قوية مع عملية اختيار أفضل البدائل والحلول في ضوء نتائج تقويم البدائل.

6- يتضح من الجدول (36) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الخبرة الدبلوماسية (Y3) ومؤشر التنفيذ والرقابة (Z6) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.974) وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99 %) . وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (29.78) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى المعنوية ذاتها . و يتضح مما سبق أن العينة المبحوثة تهتم بما يمتلكه الدبلوماسي من تجارب ومعارف سابقة لما لهذا البعد من علاقة قوية مع عملية تنفيذ القرارات بشكل فاعل لانجاز الأهداف المطلوبة ورقابة نتائج القرار الاستراتيجي.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الخبرة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي جميعها بشكل خاص بحسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي نصها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة.

#### د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المظهر اللائق وحسن التصرف وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المظهر اللائق وحسن التصرف وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

وتم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها للوقوف عند معنوية العلاقة بين المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) ومع صنع القرار الاستراتيجي (Z) بمؤشراته ( Z1, Z2, Z3, Z4,Z5,Z6 ) ومثلما هو موضح في الجدول (37) .

جدول (37)

نتائج علاقات الارتباط بين المظهر اللائق وحسن التصرف وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							صنع القرار الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	التنفيذ والرقابة z6	اختيار البديل z5	تقويم البدائل z4	تطوير البدائل z3	تشخيص أسباب المشكلة z2	إدراك المشكلة z1		المتغير الفرعي المستقل
2.423	0.793	0.748	0.862	0.851	0.886	0.88	0.85	المظهر اللائق وحسن التصرف Y4
درجة الثقة	9.02	7.8	11.78	11.22	13.24	12.83	11.16	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							نوع العلاقة

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (37) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.85) عند مستوى خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.16) عند درجة المعنوية السابقة نفسها.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) ، بأنها تعبر عن اهتمام العينة بالمظهر الخارجي والصفات والسلوكيات التي يجب أن يتمتع بها القائد الدبلوماسي لعلاقة هذا البعد القوية مع الخطوات المتسلسلة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ويوضح الجدول (37) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المظهر اللائق وحسن التصرف وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته :-

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) ومؤشر إدراك المشكلة (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.88) بدرجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (12.83) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية

- البالغة (2.423) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن المظهر والسلوك اللائق للقائد الدبلوماسي له علاقة قوية بكيفية التعرف على كل ما يتعلق بالمشكلة المطلوب اتخاذ قرار استراتيجي لها .
- 2- يلاحظ من الجدول (37) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) ومؤشر تشخيص أسباب المشكلة (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.886) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (13.24) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (1%) . ويتضح من ذلك اهتمام العينة بحسن التصرف والسلوك للقائد الدبلوماسي لما له من علاقة ايجابية مع عملية تحليل أسباب المشكلة الرئيسة التي يتعرض لها القائد الدبلوماسي .
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) ومؤشر تطوير البدائل (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.851) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (11.22) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99%) . وهذا يدل أن العينة ترى أهمية المظهر والسلوك اللائق لان له علاقة ايجابية قوية بعملية تقديم الحلول المقترحة لإيجاد السبل الضرورية لحل المشكلة التي يتم تشخيص ملامحها ومضمونها .
- 4- يتضح من الجدول (37) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) ومؤشر تقويم البدائل (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.862) وذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ (1%) وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.78) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ويتضح من ذلك أن العينة المبحوثة ترى أن المظهر اللائق وحسن التصرف مرتبطة بعملية مقارنة البدائل مع بعضها البعض ومع نتائج المخرجات.
- 5- يتضح من الجدول (37) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) ومؤشر اختيار البديل (Z5) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.748) وذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ (1%) وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.8) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ويتضح من ذلك أن العينة المبحوثة ترى أهمية مؤشر المظهر اللائق وحسن التصرف لارتباطه الايجابي مع بعملية اختيار الحل الأفضل في ضوء نتائج تقويم البدائل.

6- يتضح من الجدول (37) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) ومؤشر التنفيذ والرقابة (Z6) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.793) وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (99 %) وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (9.02) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ويتضح من ذلك أن العينة المبحوثة ترى أن المظهر اللائق وحسن التصرف مرتبطة بعملية تنفيذ القرار الاستراتيجي بشكل فاعل لانجاز الأهداف المطلوبة وتحقيق رقابة فاعلة لنتائج القرار.

ومن ثمَّ يتضح مما تقدم وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المظهر اللائق وحسن التصرف وصنع القرار الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي جميعها بشكل خاص بحسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يؤدي إلى رفض العدم (H0) التي نصها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المظهر اللائق وحسن التصرف وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المظهر اللائق وحسن التصرف وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة .

#### هـ - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

وتم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها للوقوف عند معنوية العلاقة بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5) ومع صنع القرار الاستراتيجي (Z) بمؤشراته ( z1, z2, z3, z4,z5,z6 ) ومثلما هو موضح في الجدول (38) .



جدول (38)

نتائج علاقات الارتباط بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							صنع القرار الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	التنفيذ والرقابة z6	اختيار البديل z5	تقويم البدائل z4	تطوير البدائل z3	تشخيص أسباب المشكلة z2	إدراك المشكلة z1		المتغير الفرعي المستقل
2.423	0.946	0.92	0.947	0.945	0.947	0.942	0.957	التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي Y5
درجة الثقة	20.22	16.26	20.42	20.02	20.42	19.44	22.8	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							نوع العلاقة

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (38) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.957) عند مستوى خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (22.8) عند درجة المعنوية السابقة نفسها.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) ، بأنها تعبر عن اهتمام العينة بالقدرات الإبداعية للقادة الدبلوماسيين وإمكاناتهم على وضع السيناريوهات المستقبلية لمقابلة الفرص والتهديدات لما لهذا البعد من علاقة ايجابية قوية مع عملية صنع القرار الاستراتيجي بجميع مراحلها وخطواتها.

ويوضح الجدول (38) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته :-

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5) ومؤشر إدراك المشكلة (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط قد بلغت (0.942) بدرجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (19.44) وهي أكبر من قيمة (t)

الجدولية البالغة (2.423) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن العينة المبحوثة ترى التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي والقدرات الإبداعية للقائد الدبلوماسي لها علاقة قوية بكيفية التعرف على كل ما يتعلق بالمشكلة المطلوب اتخاذ قرار استراتيجي لها .

2- يلاحظ من الجدول (38) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5) ومؤشر تشخيص أسباب المشكلة (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.947) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (20.42) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (1%) . ويتضح من ذلك اهتمام العينة المبحوثة بالتفكير الدبلوماسي الاستراتيجي للقائد الدبلوماسي لما له من علاقة ايجابية مع عملية تحليل أسباب المشكلة الرئيسة التي يتعرض لها القائد الدبلوماسي .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5) ومؤشر تطوير البدائل (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.945) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (20.02) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99%) . وهذا يدل أن العينة ترى أهمية القدرات الإبداعية على وضع السيناريوهات المستقبلية لمقابلة الفرص والتهديدات عند القائد الدبلوماسي لان له علاقة ايجابية قوية بعملية تقديم الحلول المقترحة لإيجاد السبل الضرورية لحل المشكلة التي يتم تشخيص ملامحها ومضمونها .

4- يتضح من الجدول (38) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5) ومؤشر تقييم البدائل (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.947) وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (99%) وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (20.42) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ويتضح من ذلك أن العينة المبحوثة ترى أن التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي والقدرات الإبداعية للقائد الدبلوماسي مرتبطة بعلاقة ايجابية قوية بعملية مقارنة البدائل مع بعضها البعض ومع نتائج المخرجات.

5- يتضح من الجدول (38) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5) ومؤشر اختيار البديل (Z5) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.92) وذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ (1%) وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t)

المحسوبة قد بلغت (16.26) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ويتضح من ذلك أن العينة المبحوثة ترى أهمية مؤشر التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي لارتباطه الايجابي بعملية اختيار الحل الأفضل في ضوء نتائج تقويم البدائل.

6- يتضح من الجدول انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5) ومؤشر التنفيذ والرقابة (Z6) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.946) وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (99 %) وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (20.22) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ويتضح من ذلك أن العينة المبحوثة ترى أن التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي والقدرات الإبداعية مرتبطة بشكل ايجابي قوي بعملية تنفيذ القرار الاستراتيجي بشكل فاعل لانجاز الأهداف المطلوبة وتحقيق رقابة فاعلة لنتائج القرار.

ومن ثمّ يتضح مما تقدم وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي وصنع القرار الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي جميعها بشكل خاص حسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يؤدي إلى رفض العدم (H0) التي نصها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

#### و - اختبار الفرضية الفرعية السادسة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضبط النفس وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضبط النفس وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

وتم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) من اجل قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها للوقوف عند معنوية العلاقة بين ضبط النفس (Y6) ومع صنع القرار الاستراتيجي (Z) بمؤشراته ( z1, z2, z3, z4,z5,z6 ) ومثلما هو موضح في الجدول (39) .

جدول (39)

نتائج علاقات الارتباط بين ضبط النفس (الصبر) وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							صنع القرار الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	التنفيذ والرقابة z6	اختيار البديل z5	تقويم البدائل z4	تطوير البدائل z3	تشخيص أسباب المشكلة z2	إدراك المشكلة z1		المتغير الفرعي المستقل
2.423	0.917	0.912	0.907	0.925	0.942	0.911	0.934	ضبط النفس Y6
درجة الثقة	15.92	15.4	14.92	16.87	19.44	15.3	18.1	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							نوع العلاقة

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (39) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ضبط النفس (Y6) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.943) عند مستوى خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (18.1) عند درجة المعنوية السابقة نفسها.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين ضبط النفس (Y6) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) ، بأنها تعبر عن اهتمام العينة بقدرة القائد الدبلوماسي على تحمل المشاق ومواجهة الأحداث مهما تفاقمت والتعامل الموضوعي مع المشاكل والصعاب لعلاقة هذا البعد الايجابية والقوية مع عملية صنع القرار الاستراتيجي بجميع مراحلها وخطواتها.

ويوضح الجدول (39) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ضبط النفس وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته :-

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ضبط النفس (Y6) ومؤشر إدراك المشكلة (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.911) بدرجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (15.3) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن ضبط النفس والصبر للقائد الدبلوماسي له علاقة قوية بكيفية التعرف على كل ما يتعلق بالمشكلة المطلوب اتخاذ قرار استراتيجي لها .
- 2- يلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ضبط النفس (Y6) ومؤشر تشخيص أسباب المشكلة (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.942) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (19.44) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (99%) . ويتضح من ذلك اهتمام العينة المبحوثة ضبط النفس والقدرة على تحمل المشاق للقائد الدبلوماسي لما له من علاقة ايجابية مع عملية تحليل أسباب المشكلة الرئيسية التي يتعرض لها هذا القائد .
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ضبط النفس (Y6) ومؤشر تطوير البدائل (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.925) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (16.87) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة إحصائية بدرجة ثقة (99%) . وهذا يدل أن العينة ترى أهمية القدرة على تحمل المشاق ومواجهة الصعاب عند القائد الدبلوماسي مهما تفاقمت لان له علاقة ايجابية قوية بعملية تقديم الحلول المقترحة لإيجاد السبل الضرورية لحل المشكلة التي يتم تشخيص ملامحها ومضمونها .
- 4- يتضح من الجدول (39) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ضبط النفس (Y6) ومؤشر تقويم البدائل (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.907) وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (99%) وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (14.92) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ويتضح من ذلك أن العينة المبحوثة ترى أن ضبط النفس والقدرة على الصبر للقائد الدبلوماسي مرتبطة بعلاقة ايجابية قوية بعملية مقارنة البدائل مع بعضها البعض ومع نتائج المخرجات.
- 5- يتضح من الجدول انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ضبط النفس (Y6) ومؤشر اختيار البديل (Z5) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.912) وذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ (1%) وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (15.4) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ويتضح من ذلك

أن العينة المبحوثة ترى أهمية مؤشر ضبط النفس لارتباطه الايجابي بعملية اختيار الحل الأفضل في ضوء نتائج تقويم البدائل.

6- يتضح من الجدول انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ضبط النفس (Y6) ومؤشر التنفيذ والرقابة (Z6) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.917) وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (99 %) وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (15.92) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ويتضح من ذلك أن العينة المبحوثة ترى أن ضبط النفس والقدرة على تحمل المشاق مرتبطة بشكل ايجابي قوي بعملية تنفيذ القرار الاستراتيجي بشكل فاعل لانجاز الأهداف المطلوبة وتحقيق رقابة فاعلة لنتائج القرار.

ومن ثمّ يتضح مما تقدم وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ضبط النفس وصنع القرار الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي جميعها بشكل خاص حسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يؤدي إلى رفض العدم (H0) التي نصّها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضبط النفس وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضبط النفس وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

#### ز – اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الرئيسية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف عند معنوية العلاقة بين خصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي وعلى النحو الموضح في الجدول (40) .

جدول (40)

نتائج علاقات الارتباط بين خصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							صنع القرار الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	التنفيذ والرقابة z6	اختيار البديل z5	تقويم البدائل z4	تطوير البدائل z3	تشخيص أسباب المشكلة z2	إدراك المشكلة z1		
2.423	0.983	0.86	0.976	0.991	0.90	0.972	0.948	خصائص القيادة الدبلوماسية Y
درجة الثقة	37.09	11.67	31.05	51.17	14.3	28.66	20.63	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات صنع القرار الاستراتيجي							نوع العلاقة

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (40) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.948) عند مستوى خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوب بلغت (20.63) عند درجة المعنوية السابقة نفسها.

ويوضح الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين خصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) ومؤشر إدراك المشكلة (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.972) وبمستوى خطأ (1%) وهذا ما تؤكد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (28.66) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن العينة المبحوثة ترى أن خصائص القيادة الدبلوماسية وصفات القائد الدبلوماسي لها علاقة قوية بعملية التعرف على المشاكل وكل ما يتعلق بها لأجل اتخاذ قرار استراتيجي لها.

2- يلاحظ من الجدول (40) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) ومؤشر تشخيص أسباب المشكلة (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط

- (0.90) وهذا ما تدعّمه أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (14.3) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.423) وذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة (99 %) . ويتضح مما سبق اهتمام العينة المبحوثة بالصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد الدبلوماسي لعلاقة هذا المتغير بكيفية تحليل المشكلات ومعرفة الأسباب الرئيسة التي أدت إليها .
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) ومؤشر تطوير البدائل (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.991) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (51.17) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة معنوية (99 %). وهذا يؤكد أن العينة المبحوثة تهتم بخصائص القيادة الدبلوماسية لان لها علاقة ايجابية قوية جدا بعملية وضع الحلول المقترحة لإيجاد السبل اللازمة لحل المشكلات التي يتم تشخيص ملامحها ومضمونها.
- 4- يتضح من الجدول انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) ومؤشر تقويم البدائل (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.976) وذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ (1 %) أي درجة ثقة (99 %) وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (31.05) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة تعمل على امتلاك دبلوماسيها لجميع الصفات والخصائص القيادية المطلوبة لما لهذا المتغير من علاقة ايجابية قوية جدا بعمليات تقويم البدائل ومقارنة احدها مع الآخر .
- 5- يتضح من الجدول انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) ومؤشر اختيار البديل (Z5) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.86) وذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ (1 %) أي درجة ثقة (99 %) وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.67) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة تعمل على امتلاك دبلوماسيها لجميع الصفات والخصائص القيادية المطلوبة لما لهذا المتغير من علاقة ايجابية قوية جدا بعملية اختيار أفضل الحلول في ضوء نتائج تقويم البدائل .
- 6- يتضح من الجدول (40) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) ومؤشر التنفيذ والرقابة (Z6) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.983) وذات دلالة إحصائية بمستوى خطأ (1 %) أي درجة ثقة (99 %) وما يؤكد هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (37.09) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية عند



مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن العينة المبحوثة تعمل على امتلاك دبلوماسيتها لجميع الصفات والخصائص القيادية المطلوبة لما لهذا المتغير من علاقة ايجابية قوية جدا بتنفيذ القرارات الإستراتيجية بشكل فاعل مع رقابة نتائج هذه القرارات.

وتأسيسا على ما تقدم من نتائج وبعد الانتهاء من ثبوت صحة فرضيات الوجود الفرعية الست المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة ، وثبوت معنوية العلاقة بين خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) وصنع القرار الاستراتيجي (Z) تم التأكد من رفض الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على إن ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) وقبول فرضية الوجود البديلة .

ويوضح الجدول (41) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين خصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

#### جدول (41)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين خصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي

ترتيب قوة العلاقة	صنع القرار الاستراتيجي ( Z )	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل	
الثاني	0.972	الإيمان بالنظام السياسي الجديد ( Y1 )	
الرابع	0.947	المقدرة على الإقناع ( Y2 )	
الأول	0.973	الخبرة الدبلوماسية ( Y3 )	
السادس	0.85	المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4)	
الثالث	0.957	التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5)	
الخامس	0.934	ضبط النفس (الصبر) (Y6)	

خصائص القيادة الدبلوماسية Y

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول ما يأتي :-

- 1- إن الإيمان بالنظام السياسي الجديد (Y1) جاءت بالمرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع صنع القرار الاستراتيجي (Z) ، ومن خلال معامل ارتباط بلغ (0.972) .
- 2- احتلت القدرة على الإقناع (Y2) المرتبة الرابعة من حيث قوة علاقة الارتباط مع صنع القرار الاستراتيجي (Z) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.947) .
- 3- فيما احتل الخبرة الدبلوماسية (Y3) المرتبة الأولى من خلال معامل ارتباط مع صنع القرار الاستراتيجي (Z) بلغ (0.973) .
- 4- وفي المرتبة السادسة والأخيرة نجد المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط له مع صنع القرار الاستراتيجي (Z) (0.85) .
- 5- فيما احتلت التفكير الدبلوماسي (Y5) المرتبة الثالثة من خلال معامل ارتباط مع صنع القرار الاستراتيجي (Z) بلغ (0.957) .
- 6- وجاء في المرتبة الخامسة بعد ضبط النفس (Y6) من خلال معامل ارتباط مع صنع القرار الاستراتيجي (Z) بلغ (0.934) .

**رابعاً - تحليل علاقة الارتباط المتعدد بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي واختبارها ( اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ) :-**

من اجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة ونصّها ( لا توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين كل من التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي) .

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين كل من التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي.
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين كل من التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي.

ومن اجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط المتعدد باستخدام اختبار (F) للوقوف عند معنوية العلاقة بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي ومثلما هو موضح في الجدول (42) .

إذ يشير هذا الجدول إلى وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة وقوية بين التحديات البيئية مع خصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي إذ بلغت قيمة الارتباط المتعدد (0.955) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين المتغيرات في العينة المبحوثة مما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (243.7) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.61) عند نسبة خطأ (1%) درجة ثقة (99%).

وهذا يؤكد ضرورة اهتمام العينة المبحوثة بالمتغيرين معاً لما لهما من علاقة ايجابية واضحة على صنع القرار الاستراتيجي.

### جدول (42)

نتائج علاقات الارتباط المتعدد لصنع القرار الاستراتيجي مع التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية

معامل التفسير $R^2$	درجة الثقة	قيمة F		صنع القرار الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد المتغيرات المستقلة
		الجدولية	المحسوبة	الارتباط المتعدد r	
0.912	0.99	4.61	243.7	0.955	التحديات البيئية X وخصائص القيادة الدبلوماسية Y
علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%					نوع العلاقة

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويظهر من الجدول (39) أن قيمة معامل التفسير بلغت (0.912) أي أن متغيري التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية تفسران ما نسبته (91.2%) من التغيرات الحاصلة في صنع القرار الاستراتيجي، أما النسبة الباقية والبالغة (8.8%) فتفسرها متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة . ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة وقوية بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي نصّها ( لا توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي) وقبول فرضية الوجود (H1) التي

تنص ( توجد علاقة ارتباط متعددة ذات دلالة معنوية بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي) .

## الفصل الرابع

### المبحث الثاني

#### قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى قياس تأثير المتغيرين المستقلين (التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية) في المتغير المعتمد (صنع القرار الاستراتيجي) باختبار الفرضيتين الرئيسيتين الرابعة والخامسة، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنهما، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية. ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01)، كذلك تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد.

وبناء على ما تقدم، سيتم تحقيق هدف المبحث من خلال فقرتين رئيسيتين تخصص كل فقرة لاختبار فرضية رئيسية، وعلى النحو الآتي :-

**أولاً - قياس التأثير بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية ( اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة ) :-**

تتناول هذه الفقرة قياس اثر تبني التحديات البيئية في خصائص القيادة الدبلوماسية الذي تضمنته الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على انه (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحديات البيئية في خصائص القيادة الدبلوماسية) فقد تم اختبار الفرضيات الثلاث المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي :-

**أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-**

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للإرهاب وضعف الاستقرار الأمني في خصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتهما .

- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإرهاب وضعف الاستقرار الأمني في خصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتهما .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما هو موضح في الجدول (43) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.162 + 1.019 * X1$$

إذ أن Y تمثل المتغير المعتمد ( خصائص القيادة الدبلوماسية ) .

وان X1 تمثل المتغير الفرعي المستقل ( ضعف الاستقرار الأمني ) .

### جدول (43)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (x1) في خصائص القيادة الدبلوماسية (Y)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		ضعف الاستقرار الأمني X1	CONSTANT	المتغير المستقل X
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0.800	7.08	191	1.019	0.162	خصائص القيادة الدبلوماسية Y

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (43) ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لضعف الاستقرار الأمني (X1)

قد بلغت (191) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية

بدرجة ثقة (99 %).

وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b1 = 1.019) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن

تغير مقداره وحدة واحدة من ضعف الاستقرار الأمني يؤثر في خصائص القيادة الدبلوماسية

للينة المبحوثة بمقدار (1.019)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون ضعف الاستقرار الأمني (X1) ذا تأثير عالٍ في خصائص القيادة

الدبلوماسية (Y) . ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية البالغ (99 %) .

2- أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.800) ، وهذا يعني أن ضعف الاستقرار الأمني ( $X1$ ) يفسر ما نسبته (80%) من التغيرات التي تطرأ على خصائص القيادة الدبلوماسية ( $Y$ ) . أما النسبة المتبقية والبالغة (20%) فتعود إلى إسهام متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم ( $H0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H1$ ) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي نصّها ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لضعف الاستقرار الأمني في خصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراته ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة .

#### ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم ( $H0$ ) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للاختلاف السياسي في خصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها .

- فرضية الوجود ( $H1$ ) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاختلاف السياسي في خصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار ( $F$ ) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما هو موضح في الجدول (44) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.147 + 0.977 * X2$$

إذ أن  $Y$  تمثل المتغير المعتمد ( خصائص القيادة الدبلوماسية ) .

وان  $X2$  تمثل المتغير المستقل (الاختلاف السياسي ) .

جدول (44)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاختلاف السياسي (X2) في خصائص القيادة الدبلوماسية (Y)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الاختلاف السياسي X2	CONSTANT	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.796	7.08	187.5	0.977	0.147	خصائص القيادة الدبلوماسية Y

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (44) ما يأتي :-

1- أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للاختلاف السياسي (X2) قد بلغت (187.5) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى خطأ (1%) . مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b =0.977) عند مستوى المعنوية المذكور .

وهذا يدل على أن تغير مقداره وحدة واحدة من الاختلاف السياسي يغير في قيمة خصائص القيادة الدبلوماسية للعينة المبحوثة بمقدار (0.977) .

وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي أن الاختلاف السياسي (X2) ذو تأثير عالٍ في خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المذكور أي بدرجة معنوية (99%) .

2- إن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.796) وهذا يعني أن الاختلاف السياسي (X2) يفسر ما نسبته (79.6%) من التغيرات التي تطرأ على خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) . أما النسبة المتبقية والبالغة (20.4%) والتي لم يستطع معامل التفسير (R<sup>2</sup>) تفسيرها فتعود إلى إسهامات متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .



ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاختلاف السياسي في خصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة .

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للاعتمادية الاقتصادية في خصائص القيادة الدبلوماسية .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاعتمادية الاقتصادية في خصائص القيادة الدبلوماسية .

وقد تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط من اجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها ومثلما هو موضح في الجدول (45) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.238 + 0.947 * X3$$

إذ أن Y تمثل المتغير المعتمد ( خصائص القيادة الدبلوماسية ) .

وان X3 تمثل المتغير المستقل (الاعتمادية الاقتصادية) .

جدول (45)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاعتمادية الاقتصادية (x3) في

خصائص القيادة الدبلوماسية (Y)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الاعتمادية الاقتصادية X3	CONSTANT	المتغير المستقل X المتغير لمعتمد Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.753	7.08	146.3	0.947	0.238	خصائص القيادة الدبلوماسية Y

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (45) ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للاعتمادية الاقتصادية (X3) (146.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (99%).

مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار (  $b = 0.947$  ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في الاعتمادية الاقتصادية تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.947) في خصائص القيادة الدبلوماسية للعينة المبحوثة.

ومما سبق يتضح أن الاعتمادية الاقتصادية (X3) ذات تأثير في خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) بمؤشراتها. ويعد هذا التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (99 %).

2- إن قيمة معامل التفسير (  $R^2$  ) بلغت (0.753) وهذا يعني أن الاعتمادية الاقتصادية (X3) يفسر ما نسبته (75.3%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على خصائص القيادة الدبلوماسية (Y). أما النسبة المتبقية والبالغة (24.7%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي نصّها ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاعتمادية الاقتصادية في خصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة .

#### د - اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة :-

بناء على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير التحديات البيئية (X) في خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) على وفق الفرضيتين الفرعيتين :-

- فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتحديات البيئية في خصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحديات البيئية في خصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها .

من أجل قبول الفرضية الرئيسية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (46) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.154 + 1.024 * X$$

إذ أن Y تمثل المتغير المعتمد ( خصائص القيادة الدبلوماسية ) .

وان X تمثل المتغير المستقل (التحديات البيئية) .

### جدول (46)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التحديات البيئية (X) في خصائص القيادة الدبلوماسية (Y)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		التحديات البيئية X	CONSTANT	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.818	7.08	215	1.024	0.154	خصائص القيادة الدبلوماسية Y

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (46) يتضح ما يأتي :-

1- أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للتحديات البيئية (X) بلغت

(215) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى بدرجة ثقة

(99%) .

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b=1.024) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل

على أن متغير التحديات البيئية يؤثر وبشكل كبير في خصائص القيادة الدبلوماسية للعينة

المبحوثة أي أن تغيير بوحدة واحدة في التحديات البيئية يؤدي إلى تغيير مقداره (1.024) في

خصائص القيادة الدبلوماسية ، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما تقدم يتضح أن التحديات البيئية (X) لها تأثير كبير في خصائص القيادة الدبلوماسية (Y)

2- أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.818) وهذا يعني أن التحديات البيئية (X) تفسر ما نسبته (81.8%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على خصائص القيادة الدبلوماسية (Y). أما النسبة المتبقية والبالغة (19.2%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الثلاث وثبوت معنوية تأثير التحديات البيئية في خصائص القيادة الدبلوماسية تأكد رفض الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على انه ( لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتحديات البيئية في خصائص القيادة الدبلوماسية بمؤثراته ) وقبول فرضية الوجود البديلة .

ويوضح الجدول (47) ترتيب القوة التأثيرية للتحديات البيئية (X) في خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير ( $R^2$ ) وعلى النحو الآتي :-

#### الجدول (47)

ترتيب قوة تأثير التحديات البيئية (X) في خصائص القيادة الدبلوماسية (Y)

أبعاد التحديات البيئية	معامل التفسير ( $R^2$ )	ترتيب القوة التأثيرية
الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1)	0.80	الأول
الاختلاف السياسي (X2)	0.796	الثاني
الاعتمادية الاقتصادية (X3)	0.753	الثالث

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (47) ما يأتي :-

- 1- حصل ضعف الاستقرار الأمني (x1) على المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في خصائص القيادة الدبلوماسية من خلال معامل تفسير بلغ (0.80) .
- 2- جاء الاختلاف السياسي (x2) في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في خصائص القيادة الدبلوماسية من خلال معامل تفسير بلغ (0.796) .
- 3- احتلت الاعتمادية الاقتصادية (x3) المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في خصائص القيادة الدبلوماسية من خلال معامل تفسير بلغ (0.753) .

ثانيا - قياس التأثير بين التحديات البيئية وصنع القرار الاستراتيجي ( اختبار الفرضية الرئيسية السادسة ) :-

تتناول هذه الفقرة قياس اثر تبني التحديات البيئية في صنع القرار الاستراتيجي الذي تضمنته الفرضية الرئيسية السادسة التي تنص على انه ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحديات البيئية في صنع القرار الاستراتيجي ) فقد تم اختبار الفرضيات الثلاث المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي :-

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للإرهاب وضعف الاستقرار الأمني في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإرهاب وضعف الاستقرار الأمني في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما هو موضح في الجدول (48) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.176 + 1.003 * X1$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (صنع القرار الاستراتيجي) .

وان X1 تمثل المتغير الفرعي المستقل ( للإرهاب وضعف الاستقرار الأمني ) .

جدول (48)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (x1) في صنع القرار الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني X1	CONSTANT	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.796	7.08	187.4	1.003	0.176	صنع القرار الاستراتيجي Z

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (48) ما يأتي :-

1- أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) قد بلغت (187.4) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية بدرجة ثقة (99 %).

وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b_1 = 1.003$ ) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني يؤثر في صنع القرار الاستراتيجي للعينة المبحوثة بمقدار (1.003)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) ذا تأثير عالٍ في صنع القرار الاستراتيجي (Z) . ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية البالغ (99 %) .

2- أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.796)، وهذا يعني أن الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1) يفسر ما نسبته (79.6%) من التغيرات التي تطرأ على صنع القرار الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (20.4%) فتعود إلى إسهام متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي نصّها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإرهاب وضعف

الاستقرار الأمني في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ( والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة .

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للاختلاف السياسي في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاختلاف السياسي في صنع القرار الاستراتيجي .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما هو موضح في الجدول (49) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.157 + 0.968 * X2$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( صنع القرار الاستراتيجي ) .

وان X2 تمثل المتغير المستقل (الاختلاف السياسي ) .

#### جدول (49)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاختلاف السياسي (x2) في صنع

القرار الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الاختلاف السياسي X2	CONSTANT	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.801	7.08	193.7	0.968	0.157	صنع القرار الاستراتيجي Z

N=50

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (49) ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للاختلاف السياسي (X2) قد بلغت (193.7) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى خطأ (1%) . مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.968$ ) عند مستوى المعنوية المذكور .

وهذا يدل على أن تغير مقداره وحدة واحدة من الاختلاف السياسي يغير في قيمة صنع القرار الاستراتيجي للعينة المبحوثة بمقدار (0.968) .

وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي أن الاختلاف السياسي (X2) ذو تأثير عالٍ في صنع القرار الاستراتيجي (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المذكور أي بدرجة معنوية (99%) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.801) وهذا يعني أن الاختلاف السياسي (X2) يفسر ما نسبته (80.1%) من التغيرات التي تطرأ على صنع القرار الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (19.9%) والتي لم يستطع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود إلى إسهامات متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاختلاف السياسي في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة.

### ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للاعتمادية الاقتصادية في صنع القرار الاستراتيجي .

- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاعتمادية الاقتصادية في صنع القرار الاستراتيجي .

وقد تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها ومثلما هو موضح في الجدول (50) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-



$$Z = 0.249 + 0.935 * X3$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( صنع القرار الاستراتيجي ) .

وان X3 تمثل المتغير المستقل (الاعتمادية الاقتصادية) .

جدول (50)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاعتمادية الاقتصادية (X3) في

صنع القرار الاستراتيجي ( Z )

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الاعتمادية الاقتصادية X3	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.754	7.08	147.38	0.935	0.249	صنع القرار الاستراتيجي Z

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (50) ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للاعتمادية الاقتصادية (X3)

(147.38) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية

(99%).

مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار ( b= 0.935 ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في الاعتمادية الاقتصادية تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.935) في صنع القرار الاستراتيجي للعينة المبحوثة وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما سبق يتضح أن الاعتمادية الاقتصادية (X3) ذات تأثير في صنع القرار الاستراتيجي

(Z) بمؤشراته. ويعد هذا التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة

ثقة (99 %).

2- إن قيمة معامل التفسير ( R<sup>2</sup> ) بلغت (0.754) وهذا يعني أن الاعتمادية الاقتصادية

(X3) يفسر ما نسبته (75.4%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على صنع القرار

الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (24.6%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي نصّها ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاعتمادية الاقتصادية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة .

#### د - اختبار الفرضية الرئيسية السادسة :-

بناء على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير التحديات البيئية (X) في تحقيق صنع القرار الاستراتيجي (Z) على وفق الفرضيتين الفرعيتين :-

- فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتحديات البيئية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحديات البيئية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

من اجل قبول الفرضية الرئيسية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما هو موضح في الجدول(51) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.166 + 1.011 * X$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( صنع القرار الاستراتيجي ) .

وان X تمثل المتغير المستقل (التحديات البيئية) .

جدول (51)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التحديات البيئية (X) في صنع القرار الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		التحديات البيئية X	CONSTANT	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.819	7.08	216.5	1.011	0.166	صنع القرار الاستراتيجي Z

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (51) يتضح ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للتحديات البيئية (X) بلغت (216.5) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى بدرجة ثقة (99%) .

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 1.011$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على أن متغير التحديات البيئية يؤثر وبشكل كبير في صنع القرار الاستراتيجي للوزارة المبحوثة أي أن تغيير بوحدة واحدة في التحديات البيئية يؤدي إلى تغيير مقداره (1.011) في صنع القرار الاستراتيجي ، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما تقدم يتضح أن التحديات البيئية (X) لها تأثير كبير في صنع القرار الاستراتيجي (Z) . ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية (99%) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.819) وهذا يعني أن التحديات البيئية (X) تفسر ما نسبته (81.9%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على صنع القرار الاستراتيجي (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (19.1%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الثلاث وثبوت معنوية تأثير التحديات البيئية في صنع القرار الاستراتيجي تأكد رفض الفرضية الرئيسية السادسة التي تنص

على ( لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتحديات البيئية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) وقبول فرضية الوجود البديلة .

ويوضح الجدول (52) ترتيب القوة التأثيرية للتحديات البيئية (X) في صنع القرار الاستراتيجي (Z) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير (R<sup>2</sup>) وعلى النحو الآتي :-

الجدول (52)

ترتيب قوة تأثير التحديات البيئية (X) في صنع القرار الاستراتيجي (Z)

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	أبعاد التحديات البيئية
الثاني	0.796	الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (X1)
الأول	0.801	الاختلاف السياسي (X2)
الثالث	0.754	الاعتمادية الاقتصادية (X3)

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (52) ما يأتي :-

4- حصل الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (x1) على المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في صنع القرار الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.796) .

5- جاء الاختلاف السياسي (x2) في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في صنع القرار الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.801) .

6- احتلت الاعتمادية الاقتصادية (x3) المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في صنع القرار الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.754) .

ومن خلال النتائج المتحققة السابقة يتضح أن بعد الاختلاف السياسي (X2) هو الأهم في القوة التأثيرية إذ يفسر ما قيمته ( 80.1 % ) من التغيرات التي تطرأ على النموذج.

ثانياً :- قياس التأثير بين خصائص القيادة الدبلوماسية وصنع القرار الاستراتيجي  
( اختبار الفرضية الرئيسية السابعة ) :-

تتناول هذه الفقرة قياس تأثير خصائص القيادة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشرات التي تضمنتها الفرضية الرئيسية السابعة التي تنص على انه ( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص القيادة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشرات ) .

وقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الست المنبثق عنها وعلى النحو الآتي :-

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإيمان بالنظام السياسي الجديد في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشرات .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإيمان بالنظام السياسي الجديد في الأداء الاستراتيجي بمؤشرات .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما هو مبين في الجدول (40) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.156 + 0.828 * Y1$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( صنع القرار الاستراتيجي ) .

وان Y1 تمثل المتغير المستقل ( الإيمان بالنظام السياسي الجديد ) .

جدول (53)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإيمان بالنظام السياسي الجديد  
(y1) في صنع القرار الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الإيمان بالنظام السياسي الجديد Y1	CONSTANT	المتغير المستقل Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.944	7.08	811.6	0.828	0.156	صنع القرار الاستراتيجي Z

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة

ومن النتائج الواردة في الجدول (53) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للإيمان بالنظام السياسي (Y1) (811.6) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية بدرجة ثقة (99 %).

وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.828$ ) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن زيادة مقدارها وحدة واحدة من بعد الإيمان بالنظام السياسي الجديد تزيد من قيمة صنع القرار الاستراتيجي للوزارة المبحوثة بمقدار (0.828). وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك يكون الإيمان بالنظام السياسي الجديد (Y1) ذو تأثير في صنع القرار الاستراتيجي (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية البالغ (99 %).

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.944) وهذا يعني أن الإيمان بالنظام السياسي الجديد (Y1) تفسر ما نسبته (94.4%) من التغيرات التي تطرأ على صنع القرار الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (5.6%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط هذه الدراسة .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي نصّها ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإيمان بالنظام السياسي الجديد في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة السابعة .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة على الإقناع في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقدرة على الإقناع في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما هو موضح في الجدول (54) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.014 + 0.938* Y2$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( صنع القرار الاستراتيجي ) .

وان Y2 تمثل المتغير المستقل (القدرة على الإقناع) .

جدول (54)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القدرة على الإقناع (y2) في صنع القرار الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		القدرة على الإقناع Y2	CONSTANT	المتغير المستقل Y المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.897	7.08	417.7	0.938	0.014	صنع القرار الاستراتيجي Z

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (54) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للقدرة على الإقناع (Y2) (417.7) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى بلغت (99 %).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.938$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة من القدرة على الإقناع يؤثر بمقدار (0.938) في صنع القرار الاستراتيجي للعينة المبحوثة .

وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي أن القدرة على الإقناع ( $Y_2$ ) ذات تأثير عالٍ في صنع القرار الاستراتيجي ( $Z$ ) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المذكور أي بدرجة معنوية (99 %).

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.897) وهذا يعني أن القدرة على الإقناع ( $Y_2$ ) تفسر ما نسبته (89.7%) من التغيرات التي تطرأ على صنع القرار الاستراتيجي ( $Z$ ) . أما النسبة المتبقية والبالغة (10.3%) والتي لم يستطع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة على الإقناع في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابعة .

### ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

وقد تم استخدام اختبار ( $F$ ) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط من اجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها ومثلما هو مبين في الجدول (55) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.103 + 0.863 * Y_3$$

إذ أن  $Z$  تمثل المتغير المعتمد ( صنع القرار الاستراتيجي) .



وان Y3 تمثل المتغير المستقل (الخبرة الدبلوماسية) .

جدول (55)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الخبرة الدبلوماسية (y3) في صنع القرار الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الخبرة الدبلوماسية Y3	CONSTANT	المتغير المستقل Y المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.947	7.08	855.3	0.863	0.103	صنع القرار الاستراتيجي Z

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (55) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للخبرة الدبلوماسية (Y3) (855.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (99 %).

مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار (b=0.863) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في الخبرة الدبلوماسية تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.863) في صنع القرار الاستراتيجي للعينة المبحوثة . وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما سبق يتضح أن الخبرة الدبلوماسية (Y3) ذات تأثير في صنع القرار الاستراتيجي (Z) . ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (99 %).

2- إن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.947) وهذا يعني أن الخبرة الدبلوماسية (Y3) تفسر ما نسبته (94.7%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على صنع القرار الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (5.3%) فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي نصّها ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشرات ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة السابقة .

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمظهر اللائق وحسن التصرف في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشرات .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمظهر اللائق وحسن التصرف في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشرات .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما هو موضح في الجدول (56) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.167 + 0.825 * Y4$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( صنع القرار الاستراتيجي ) .

وان Y4 تمثل المتغير المستقل ( المظهر اللائق وحسن التصرف ) .

جدول (56)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المظهر اللائق وحسن التصرف

(Z) في صنع القرار الاستراتيجي (y4)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		المظهر اللائق وحسن التصرف Y4	CONSTANT	المتغير المستقل Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.722	7.08	124.7	0.825	0.167	صنع القرار الاستراتيجي Z

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (56) يتضح ما يأتي :-

1- لقد كانت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للمظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) والبالغة (124.7) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (99 %).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.825$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن أي تغير مقداره وحدة واحدة في المظهر اللائق وحسن التصرف يؤدي إلى تغيير مقداره (0.825) في صنع القرار الاستراتيجي للعينة المبحوثة . وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما تقدم يتضح أن المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) له تأثير في صنع القرار الاستراتيجي (Z) . ويعد هذا التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية (99 %).

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.722) وهذا يعني أن المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4) يفسر ما نسبته (72.2%) من التغيرات التي تطرأ على صنع القرار الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (27.8%) والتي لم يستطع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمظهر اللائق وحسن التصرف في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابعة .

#### هـ - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الدبلوماسي الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الدبلوماسي الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما هو مبين في الجدول (57) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.149 + 0.859 * Y4$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( صنع القرار الاستراتيجي ) .

وان Y5 تمثل المتغير المستقل (للتفكير الدبلوماسي الاستراتيجي) .

### جدول (57)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير للتفكير الدبلوماسي الاستراتيجي

(y5) في صنع القرار الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي 5Y	CONSTANT	المتغير المستقل Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير Z المعتمد
0.916	7.08	520.3	0.859	0.149	صنع القرار الاستراتيجي Z

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (57) يتضح ما يأتي :-

3- لقد كانت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للتفكير الدبلوماسي

الاستراتيجي (Y5) والبالغة (520.3) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08)

عند مستوى معنوية (99 %).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b=0.859) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن

أي تغير مقداره وحدة واحدة في التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي يؤدي إلى تغيير مقداره

(0.859) في صنع القرار الاستراتيجي للعينة المبحوثة . وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج

الانحدار الخطي البسيط .

ومما تقدم يتضح أن التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5) له تأثير في صنع القرار الاستراتيجي (Z). ويعد هذا التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية (99%) .

4- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.916) وهذا يعني أن التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5) يفسر ما نسبته (91.6%) من التغيرات التي تطرأ على صنع القرار الاستراتيجي (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (8.4%) والتي لم يستطع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الدبلوماسي الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابعة .

#### و - اختبار الفرضية الفرعية السادسة :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لضبط النفس (الصبر) في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لضبط النفس (الصبر) في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما هو مبين في الجدول (58) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.052 + 0.952 * Y4$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( صنع القرار الاستراتيجي ) .

وان Y6 تمثل المتغير المستقل ضبط النفس (الصبر) .

جدول (58)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ضبط النفس (y6) في صنع القرار الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		ضبط النفس Y6	CONSTANT	المتغير المستقل Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.872	7.08	327.8	0.952	0.052	صنع القرار الاستراتيجي Z

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (58) يتضح ما يأتي :-

5- لقد كانت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لضبط النفس (الصبر) (Y6) والبالغة (327.8) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (99 %).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.952$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن أي تغيير مقداره وحدة واحدة في ضبط النفس (الصبر) يؤدي إلى تغيير مقداره (0.952) في صنع القرار الاستراتيجي للعينة المبحوثة . وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما تقدم يتضح أن ضبط النفس (الصبر) (Y6) له تأثير في صنع القرار الاستراتيجي (Z) . وبعد هذا التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية (99 %).

6- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.872) وهذا يعني أن ضبط النفس (الصبر) (Y6) يفسر ما نسبته (87.2%) من التغيرات التي تطرأ على صنع القرار الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (12.8%) والتي لم يستطع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية . ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ضبط

النفس (الصبر) في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابعة .

ي - اختبار الفرضية الرئيسية السابعة :-

بناء على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) في تحقيق صنع القرار الاستراتيجي (Z) على وفق الفرضيتين الفرعيتين :-

- فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص القيادة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود (H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص القيادة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الرئيسية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما هو موضح في الجدول (59) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.018 + 0.983 * Y$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (صنع القرار الاستراتيجي) .

وان Y تمثل المتغير المستقل (خصائص القيادة الدبلوماسية) .

### جدول (59)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) في صنع القرار الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		خصائص القيادة الدبلوماسية Y	CONSTANT	المتغير المستقل Y المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.898	7.08	423	0.948	0.018	صنع القرار الاستراتيجي Z

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (59) يتضح ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لخصائص القيادة الدبلوماسية (Y) والبالغة (432) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.983$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على أن متغير خصائص القيادة الدبلوماسية يؤثر وبشكل كبير في صنع القرار الاستراتيجي للعينة المبحوثة أي أن تغير بوحدة واحدة في خصائص القيادة الدبلوماسية يؤدي إلى تغيير مقداره (0.983) في صنع القرار الاستراتيجي. وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط.

ومما تقدم يتضح أن خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) لها تأثير كبير في صنع القرار الاستراتيجي (Z) بمؤشراته. ويعد هذا التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية (99 %).

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.898) وهذا يعني أن خصائص القيادة الدبلوماسية (Y) تفسر ما نسبته (89.8%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على صنع القرار الاستراتيجي (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (10.2%) والتي لم يستطع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية.

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة فرضيات الوجود الفرعية الست وثبوت معنوية تأثير خصائص القيادة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي تم التأكد من رفض الفرضية الرئيسية السابعة التي تنص على انه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص القيادة الدبلوماسية في تحقيق صنع القرار الاستراتيجي بمؤشراته) وقبول فرضية الوجود البديلة.

ويوضح الجدول (60) ترتيب القوة التأثيرية لخصائص القيادة الدبلوماسية (Y) في صنع القرار الاستراتيجي (Z) وفقاً إلى قيم معامل التفسير ( $R^2$ ).



الجدول (60)

ترتيب قوة تأثير خصائص القيادة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	أبعاد خصائص القيادة الدبلوماسية
الثاني	0.944	الإيمان بالنظام السياسي (Y1)
الرابع	0.897	القدرة على الإقناع (Y2)
الأول	0.947	الخبرة الدبلوماسية (Y3)
السادس	0.722	المظهر اللائق وحسن التصرف (Y4)
الثالث	0.916	التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (Y5)
الخامس	0.872	ضبط النفس (الصبر) (Y6)

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (60) ما يأتي :-

- 1- جاء بعد الإيمان بالنظام السياسي الجديد (y1) بالمرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في صنع القرار الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.944) .
- 2- حصلت القدرة على الإقناع (y2) على المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير في صنع القرار الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.897) .
- 3- جاءت الخبرة الدبلوماسية (y3) بالمرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في صنع القرار الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.947) .
- 4- حصل المظهر اللائق وحسن التصرف (y4) على المرتبة السادسة والأخيرة من حيث قوة التأثير في تحقيق صنع القرار الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.722) .
- 5- جاء بعد التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي بالمرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في صنع القرارات الإستراتيجية بمعامل تفسير بلغ (0.916).

6- جاء بعد ضبط النفس (الصبر) بالمرتبة الخامسة من حيث قوة التأثير في صنع القرارات الإستراتيجية بمعامل تفسير بلغ (0.872).

ومن خلال النتائج المتحققة السابقة يتضح أن الخبرة الدبلوماسية (Y3) هي الأهم في القوة التأثيرية إذ تفسر ما قيمته ( 94.7% ) من التغيرات التي تطرأ على النموذج وباقي التغيرات التي تمثل ( 5.3% ) تفسرها متغيرات أخرى لم يشملها مخطط الدراسة الحالية .

## الفصل الرابع

### المبحث الثالث

#### تحليل المسار لمتغيرات الدراسة

يعتمد تحليل المسار على وجود نماذج سببية ، تقترض بدورها وجود علاقة خطية بين المتغيرات التفسيرية والبعد المستجيب ومتغيراته ( الراوي ، 1987: 524) .

يهتم هذا المبحث باختبار الفرضية الرئيسية الثامنة التي تنص انه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل من المتغيرات الفرعية للتحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي) . اذ يعتمد تطبيق هذا التحليل على إيجاد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الفرعية، وإن الفرضية أعلاه تؤشر وجود تأثير لمتغيرين رئيسيين مستقلين هما التحديات البيئية التي يرمز لها (X) وخصائص القيادة الدبلوماسية التي يرمز لها (Y) على المتغير المستجيب والمتمثل بصنع القرار الاستراتيجي الذي يرمز له (Z) . وسيتم إيجاد العلاقات على مستوى المتغيرات الفرعية على النحو الآتي :-

#### أولاً- العلاقات التآثرية المباشرة :-

1- إيجاد معاملات الارتباط البسيط بين المتغيرات التفسيرية الفرعية والمتمثلة بالإرهاب وضعف الاستقرار الأمني ، والاختلاف السياسي ، والاعتمادية الاقتصادية ، والإيمان بالنظام السياسي الجديد ، والقدرة على الإقناع ، والخبرة الدبلوماسية ، والمظهر اللائق وحسن التصرف، والتفكير الدبلوماسي الاستراتيجي، وضبط النفس (الصبر) والتي يرمز لها بالرموز ( x1, x2, x3, y1, y2, y3, ) على التوالي وكما موضح في الجدول (61)

2- إيجاد التأثيرات المباشرة للمتغيرات التفسيرية في المتغير المستجيب ، ويتم احتسابها على النحو الآتي :-

- إيجاد معكوس مصفوفة الارتباط للمتغيرات الفرعية التفسيرية .
- إيجاد حاصل ضرب معكوس المصفوفة بمصفوفة ارتباط عمودية تمثل معاملات الارتباط بين كل متغير مستقل مع المتغير المستجيب وذلك من خلال ضرب كل قيمة من قيم المصفوفة العمودية بقيم كل صف من المصفوفة ، ومثلما هو موضح أدناه :

$$Zx1(r11) + Zx2(r12) + Zx3(r13) + Zy1(r14) + Zy2(r15) + Zy3(r16) + Zy4(r17) + Zy5(r18) + Zy6(r19)$$

إذ أن :-

$Zx1$  : تمثل علاقة الارتباط بين المتغير المستجيب الرئيس والمتغير التفسيري الفرعي .

$r 11$  : تمثل علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية التفسيرية

جدول (61)

مصفوفة قيم معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية التفسيرية

	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
X1	1	0.938	0.944	0.904	0.815	0.868	0.777	0.883	0.806
X2	0.938	1	0.927	0.912	0.831	0.861	0.771	0.870	0.797
X3	0.944	0.927	1	0.886	0.796	0.824	0.752	0.863	0.782
Y1	0.904	0.912	0.886	1	0.915	0.955	0.776	0.964	0.902
Y2	0.815	0.831	0.796	0.915	1	0.953	0.704	0.879	0.894
Y3	0.868	0.861	0.824	0.955	0.953	1	0.752	0.938	0.919
Y4	0.777	0.771	0.752	0.776	0.704	0.752	1	0.773	0.804
Y5	0.883	0.870	0.863	0.964	0.879	0.938	0.773	1	0.885
Y6	0.806	0.797	0.782	0.902	0.894	0.919	0.804	0.885	1

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

□ انيا- العلاقات التآيرية غير المباشرة :-

من ملاحظة الجدول (62) يتبين أن قيمة  $R^2 = 0.912$

وهذه النسبة تعني أن متغيري (التحديات البيئية X) و (خصائص القيادة الدبلوماسية Y) بأبعادهما يفسران ما

نسبته (91.2%) من التغيرات التي تطرأ على (صنع القرار الاستراتيجي Z) ، أما النسبة المتبقية والبالغة

(8.8%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومن ذلك نستنتج أن هناك تأثيراً عالياً للتحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤشراتها في صنع

القرار الاستراتيجي .

جدول (62)

تحليل المسار للمتغيرات

معامل التحديد	قيمة المعامل	نوع التأثير	معامل التحديد	قيمة المعامل	نوع التأثير
	0.86894	التأثير المباشر لـ X2 على Z		0.8522	التأثير المباشر لـ X1 على Z
	-0.67895	التأثير غير المباشر من خلال X1		-0.49857	التأثير غير المباشر من خلال X2
	-0.69541	التأثير غير المباشر من خلال X3		-0.84562	التأثير غير المباشر من خلال X3
	-0.73845	التأثير غير المباشر من خلال Y1		0.74256	التأثير غير المباشر من خلال Y1
	0.53782	التأثير غير المباشر من خلال Y2		0.68562	التأثير غير المباشر من خلال Y2
	-0.68659	التأثير غير المباشر من خلال Y3		-0.69845	التأثير غير المباشر من خلال Y3
	0.68957	التأثير غير المباشر من خلال Y4		0.7891	التأثير غير المباشر من خلال Y4
	-0.79225	التأثير غير المباشر من خلال Y5		-0.7275	التأثير غير المباشر من خلال Y5
	0.64735	التأثير غير المباشر من خلال Y6		0.59823	التأثير غير المباشر من خلال Y6
-0.737	-0.84797	المجموع الكلي	0.7649	0.89757	المجموع الكلي
	0.87347	التأثير المباشر لـ Y1 على Z		0.67389	التأثير المباشر لـ X3 على Z
	0.87365	التأثير غير المباشر من خلال X1		-0.71839	التأثير غير المباشر من خلال X1
	0.53489	التأثير غير المباشر من خلال X2		0.67825	التأثير غير المباشر من خلال X2
	-0.77861	التأثير غير المباشر من خلال X3		0.79462	التأثير غير المباشر من خلال Y1
	-0.80648	التأثير غير المباشر من خلال Y2		-0.39826	التأثير غير المباشر من خلال Y2
	0.58681	التأثير غير المباشر من خلال Y3		-0.76853	التأثير غير المباشر من خلال Y3
	0.57354	التأثير غير المباشر من خلال Y4		0.66835	التأثير غير المباشر من خلال Y4
	-0.71689	التأثير غير المباشر من خلال Y5		-0.72856	التأثير غير المباشر من خلال Y5
	-0.82789	التأثير غير المباشر من خلال Y6		0.55369	التأثير غير المباشر من خلال Y6
-0.49	-0.56098	المجموع الكلي	0.5088	0.75506	المجموع الكلي
معامل التحديد	قيمة المعامل	نوع التأثير	معامل التحديد	قيمة المعامل	نوع التأثير
	0.79325	التأثير المباشر لـ Y3 على Z		0.78641	التأثير المباشر لـ Y2 على Z
	0.72156	التأثير غير المباشر من خلال X1		0.68318	التأثير غير المباشر من خلال X1
	0.68439	التأثير غير المباشر من خلال X2		0.76853	التأثير غير المباشر من خلال X2

	-0.61658	التأثير غير المباشر من خلال X3			-0.80456	التأثير غير المباشر من خلال X3	تأثير Y4 على Z
	-0.68534	التأثير غير المباشر من خلال Y1			-0.76452	التأثير غير المباشر من خلال Y1	
	-0.71356	التأثير غير المباشر من خلال Y2			0.72581	التأثير غير المباشر من خلال Y3	
	0.58679	التأثير غير المباشر من خلال Y4			-0.67584	التأثير غير المباشر من خلال Y4	
	-0.72356	التأثير غير المباشر من خلال Y5			0.79264	التأثير غير المباشر من خلال Y5	
	-0.70689	التأثير غير المباشر من خلال Y6			-0.67591	التأثير غير المباشر من خلال Y6	
-0.533	-0.67186	المجموع الكلي		0.6572	0.83574	المجموع الكلي	
	0.78931	التأثير المباشر ل Y5 على Z			0.80259	التأثير المباشر ل Y4 على Z	
	-0.65314	التأثير غير المباشر من خلال X1	تأثير Y5 على Z		0.76853	التأثير غير المباشر من خلال X1	
	0.73186	التأثير غير المباشر من خلال X2			-0.64853	التأثير غير المباشر من خلال X2	
	-0.70367	التأثير غير المباشر من خلال X3			-0.80678	التأثير غير المباشر من خلال X3	
	0.68539	التأثير غير المباشر من خلال Y1			0.81658	التأثير غير المباشر من خلال Y1	
	-0.74856	التأثير غير المباشر من خلال Y2			0.72154	التأثير غير المباشر من خلال Y2	
	-0.68989	التأثير غير المباشر من خلال Y3			0.6358	التأثير غير المباشر من خلال Y3	
	0.63985	التأثير غير المباشر من خلال Y4			-0.73259	التأثير غير المباشر من خلال Y5	
	-0.68937	التأثير غير المباشر من خلال Y6			-0.73945	التأثير غير المباشر من خلال Y6	
-0.504	-0.63822	المجموع الكلي			0.6563	0.81769	المجموع الكلي
						0.80623	التأثير المباشر ل Y6 على Z
					0.71259	التأثير غير المباشر من خلال X1	
					-0.73458	التأثير غير المباشر من خلال X2	
					-0.80259	التأثير غير المباشر من خلال X3	
					0.72158	التأثير غير المباشر من خلال Y1	
					0.71869	التأثير غير المباشر من خلال Y2	
					-0.68349	التأثير غير المباشر من خلال Y3	
					-0.68973	التأثير غير المباشر من خلال Y5	
					0.68128	التأثير غير المباشر من خلال Y6	
				0.5884	0.72988	المجموع الكلي	
0.912							R <sup>2</sup>

N=50

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال تفصيلات الجدول (62) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير  $x_1$  الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني (0.8522) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي في صنع القرار الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة  $Y_4$  وقد بلغت (0.78645) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر لضبط النفس  $Y_6$  إذ بلغت قيمته (0.59823) .

أما الأبعاد (x2) الاختلاف السياسي ، (x3) الاعتمادية الاقتصادية ، (y3) الخبرة الدبلوماسية و(y5) التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي فقد كانت قيمها سالبة مما يشير إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد في صنع القرار الاستراتيجي .

2- نلاحظ أن التأثير المباشر للمتغير  $x_2$  الاختلاف السياسي بلغ ( 0.86894) وهذه النسبة تشير إلى قوة التأثير في صنع القرار الاستراتيجي (Z) ، أما التأثيرات غير المباشرة فكانت أعلى قيمة فيها للمظهر اللائق وحسن التصرف  $y_4$  وقد بلغت (0.68957) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر للقدرة في الإقناع  $y_2$  إذ بلغت قيمته ( 0.53782) .

أما الأبعاد (x1) الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني ، (x3) الاعتمادية الاقتصادية ، (y1) الإيمان بالنظام السياسي الجديد ، (y3) الخبرة الدبلوماسية و(y5) التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي فقد كانت قيمها سالبة مما يشير إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد في صنع القرار الاستراتيجي .

3- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير  $x_3$  الاعتمادية الاقتصادية (0.67389) وهذه النسبة تشير إلى قوة التأثير في صنع القرار الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة للإيمان بالنظام السياسي الجديد  $y_1$  وقد بلغت (0.79462) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر لضبط النفس  $y_6$  إذ بلغت قيمته (0.55369) .

أما الأبعاد (x1) الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني ، (y2) القدرة على الإقناع ، (y3) الخبرة الدبلوماسية ، (y5) التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي ، فقد كانت قيمها سالبة مما يشير إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد في صنع القرار الاستراتيجي .

4- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير  $y_1$  الإيمان بالنظام السياسي الجديد ( 0.87347) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي في صنع القرار الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة لضعف الاستقرار الأمني  $x_1$  وقد بلغت (0.87365) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر للاختلاف السياسي  $x_2$  إذ بلغت قيمته (0.53489) .

- أما الأبعاد (x3) الاعتمادية الاقتصادية، (y2) القدرة على الإقناع ، (y5) التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي ، (y6) ضبط النفس ، فقد كانت قيمها سالبة مما يشير إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد في صنع القرار الاستراتيجي .
- 5- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير y2 القدرة على الإقناع (0.78641) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي في صنع القرار الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي y5 وقد بلغت (0.79264) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر للإرهاب وضعف الاستقرار الأمني x1 إذ بلغت قيمته (0.68318) .
- أما الأبعاد (x3) الاعتمادية الاقتصادية، (y1) الإيمان بالنظام السياسي الجديد، (y4) المظهر اللائق وحسن التصرف، (y6) ضبط النفس فقد كانت قيمها سالبة مما يشير إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد في صنع القرار الاستراتيجي .
- 6- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير y3 الخبرة الدبلوماسية (0.79325) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي في صنع القرار الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة للإرهاب وضعف الاستقرار الأمني x1 وقد بلغت (0.72156) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر للمظهر اللائق وحسن التصرف y4 إذ بلغت قيمته (0.58679) .
- أما الأبعاد (x3) الاعتمادية الاقتصادية، (y1) الإيمان بالنظام السياسي الجديد ، (y2) القدرة على الإقناع ، (y5) التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي و (y6) ضبط النفس فقد كانت قيمها سالبة مما يشير إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد في صنع القرار الاستراتيجي .
- 7- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير y4 المظهر اللائق وحسن التصرف (0.80259) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي في صنع القرار الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة للإيمان بالنظام السياسي الجديد y1 وقد بلغت (0.81658) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر الخبرة الدبلوماسية y3 إذ بلغت قيمته (0.6358) .
- أما الأبعاد (x2) الاختلاف السياسي، (x3) الاعتمادية الاقتصادية ، (y5) التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي ، (y6) ضبط النفس فقد كانت قيمها سالبة مما يشير إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد في صنع القرار الاستراتيجي .
- 8- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير y5 التفكير الدبلوماسي الاستراتيجي (0.78931) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي في صنع القرار الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة للاختلاف السياسي x2 وقد بلغت (0.73186) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر للمظهر اللائق وحسن التصرف y4 إذ بلغت قيمته (0.63985) .

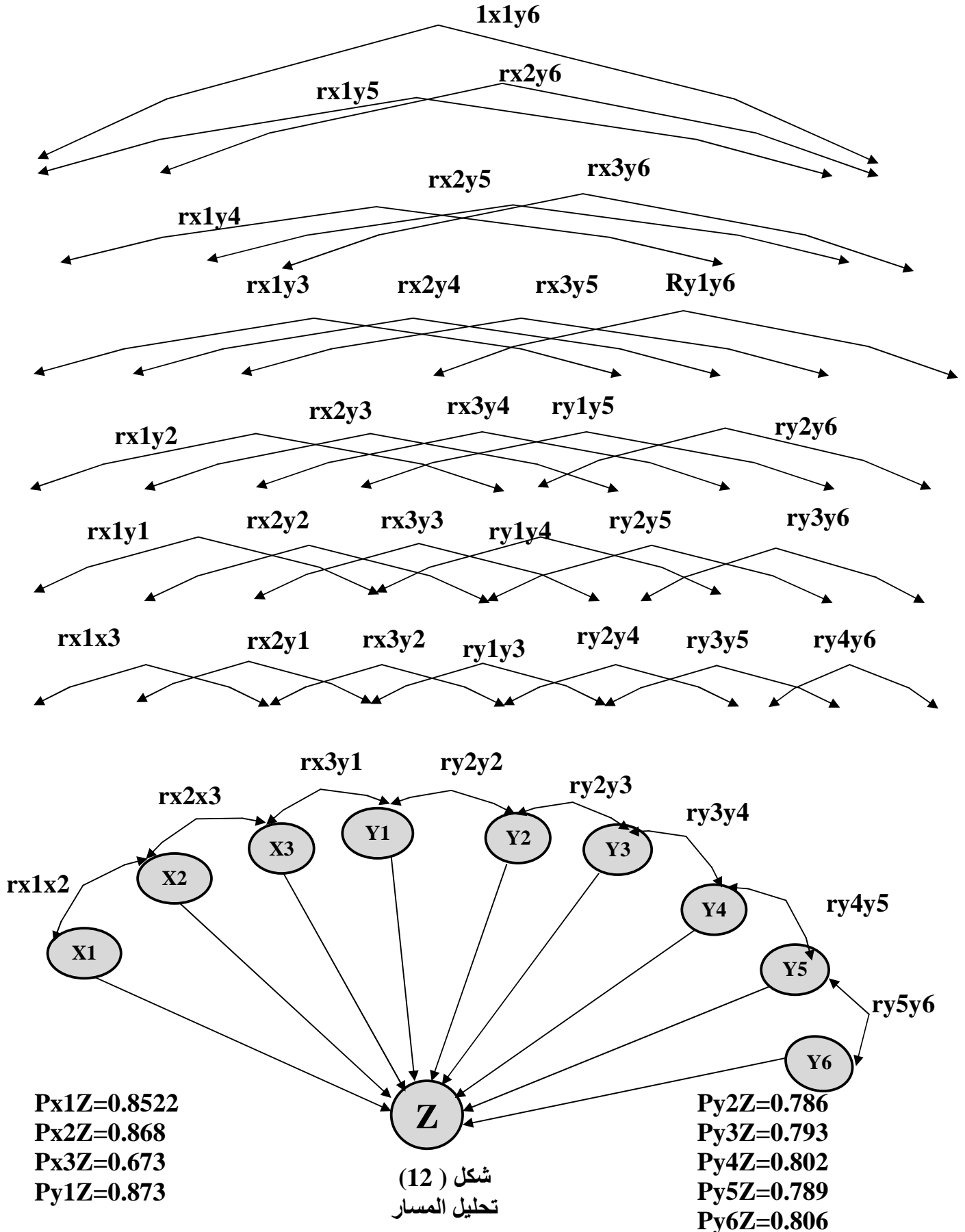


أما الأبعاد (x1) الإرهاب وضعف الاستقرار الأمني، (x3) الاعتمادية الاقتصادية، (y2) القدرة على الإقناع (y3) الخبرة الدبلوماسية، (y6) ضبط النفس فقد كانت قيمها سالبة مما يشير إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد في صنع القرار الاستراتيجي .

9- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير y6 ضبط النفس (0.80613) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي في صنع القرار الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة للإيمان بالنظام السياسي الجديد y1 وقد بلغت (0.72158) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر للتفكير الدبلوماسي الاستراتيجي y5 إذ بلغت قيمته (0.68128) .

أما الأبعاد (x2) الاختلاف السياسي، (x3) الاعتمادية الاقتصادية، (y3) الخبرة الدبلوماسية، (y4) المظهر اللائق وحسن التصرف فقد كانت قيمها سالبة مما يشير إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد في صنع القرار الاستراتيجي .

والشكل (12) يبين علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة لأبعاد التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي .



شكل ( 12 )  
تحليل المسار

• إيجاد معامل التحديد لـ Z في المتغيرات ( x1, x2, x3, y1, y2, y3, y4,y5,y6 )

$$R^2Z ( X1,X2,X3,Y1,Y2,Y3,Y4,y5,y6) = PZx1rZx1+ PZx2rZx2+ PZx3rZx3+ \\ PZy1rZy1+ PZy2rZy2+ PZy3rZy3+ PZy4rZy4+PZy5rZy5+PZy6rZy6=$$

$$( 0.8522) (0.89757) + ( 0.86894) (- 0.84797) + ( 0.67389) (0.75506) + \\ (0.87347) (- 0.56098) + ( 0.78641) ( 0.83574) + ( 0.79325) (-0.67186)+ \\ (0.80259) (0.81769) + ( 0.78931) (-0.63822) + (0.80613) (0.72988) = 0.912$$

إذ إن :

**P** : التأثير المباشر .

**r** : معامل الارتباط .

توضح هذه النتيجة وجود تأثير للتحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية في صنع القرار الاستراتيجي ، وهي قيمة معنوية عند مستوى ( 0.01 ) ، وبهذا يتم رفض فرضية العدم الرئيسية الثامنة وقبول فرضية الوجود البديلة .

# الفصل الخامس

المبحث الأول

الاستنتاجات

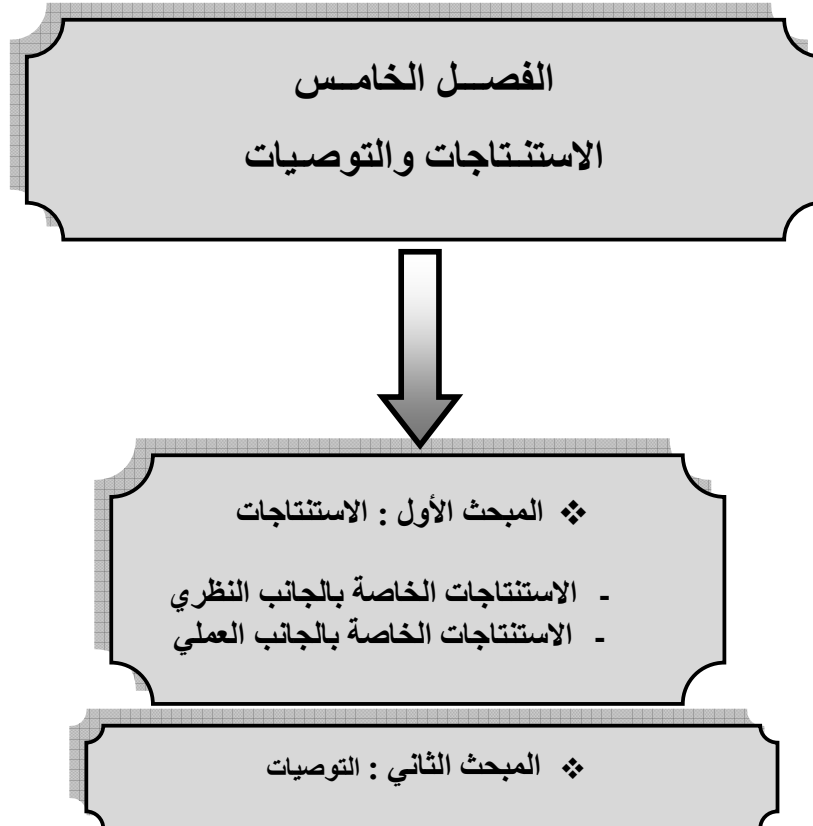
المبحث الثاني

التوصيات

## الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

### تمهيد:

تناولت الدراسة في الجانب النظري من خلال ماتضمنته الأدبيات الإدارية التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية وأثرهما في صنع القرار الاستراتيجي ، وكذلك في الجانب التطبيقي وما افرزه تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة . ويهدف هذا الفصل إلى عرض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي ضمن مبحثه الأول ، في حين تناول المبحث الثاني عرض أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في بناء وتعزيز صنع القرار الاستراتيجي في وزارة الخارجية العراقية عينة الدراسة .



## الفصل الخامس

### المبحث الأول

#### الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث استعراضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بجانبها النظري والعملية ، على النحو الآتي:-

#### أولاً :- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري :-

1- إن وجود التحديات أمر طبيعي لكل فرد ومنظمة ومجتمع والمهم هو كيفية مواجهة هذه التحديات بشكل فاعل وتحويلها إلى قوى دافعة ومحفزة للنمو والتطور واتخاذ القرارات الإستراتيجية الدقيقة .

2- يعد الإرهاب السياسي أحد أهم أشكال الإرهاب في الوقت الحاضر وهو ويعني استعمال العنف بواسطة مجموعة قومية أو منظمة سرية من أجل الحصول على قوق سياسية أو اجتماعية أو دينية عندما يكون المقصود من هذا العنف تخويف العامة من الناس.

3- يوجد عصر محدد لبداية الدبلوماسية فقد تطورت الدبلوماسية مع تطور العلاقات الإنسانية ,وقد أصبحت ذات أهمية كبيرة ومستخدمة بصورة فعالة وأصبح دورها من أهم الأمور المحركة للسياسيين بعد الحرب العالمية الثانية وبعد الآثار المدمرة التي خلفتها هذه الحرب.

4- أن القرارات الإستراتيجية تمتلك خصائص معينة تميزها عن القرارات الإدارية الأخرى، حيث تتسم بصفات متعددة منها الغموض والتعقيد وعدم الروتينية.

5- أن عملية صنع القرارات الإستراتيجية تمر بمرحلة مختلفة بحسب آراء الكتاب والباحثين كون فريق منهم ينظر لها بالتفصيل والآخر يجمع عدة خطوات بمرحلة جامعة لها ، أن الجميع يتفق بأنها تمر بالخطوات الآتية (إدراك المشكلة ,وتشخيص الأسباب للمشكلة ,وتطوير البدائل ,وتقويم البدائل ,واختيار البديل , والتنفيذ الرقابة).

ثانياً:- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي :-

### 1- الاستنتاجات المتعلقة بوصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها

أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال وصف وتشخيص التحديات البيئية تحسس الدبلوماسيين العراقيين لطبيعة التحديات البيئية التي يواجهونها وارتباطاتها مع البيئة الخارجية من حيث النشأة والتصدير أو المشاركة والتي تمثل معوقات امام العمل الدبلوماسي الكفوءة هي أ- الإرهاب وانعدام الاستقرار الأمني في العراق يعد معوق لمقدرة الدبلوماسية العراقية كونه عالمي النشأة وذو امتدادات عربية ومحلية ساعدت على نموه وظهرت للأسباب الآتية

1. طبيعة البيئة السياسية العراقية الخصبة بوصفها مناخاً ملائماً لنشوء الإرهاب وانعدام الاستقرار الأمني.
2. ضعف الأداء والتدريب للقوى الأمنية.
3. تعدد ولاءات الأجهزة الأمنية وارتباطاتها السياسية المختلفة .
4. تداخل الصلاحيات وتعدد الأجهزة الأمنية فضلاً عن ضعف قياداتها .
5. وجود فراغ تلال وقواته التي اسهمت في تشجيع الإرهاب وإرباك عمل القوات الأمنية

ب – اختلافات السياسية ويعود أسبابها إلى :-

1. تعدد الأوزاب والقوى السياسية التي ظهرت بعد التغيير منذ عام 2003 .
2. تعدد ارتباطات بعض الأوزاب مع القوى الدولية والإقليمية وطبيعة خطاباتها المتشنجة.
3. تباين أيديولوجيات تلك الأوزاب والنخب السياسية مما انعكس على طبيعة عمل الوزارة.
4. عدم تقريب وجهات النظر بين الفرقاء السياسيين.
5. عدم مقدرة بعض الأوزاب على طرح خطاب سياسي واضح.

ج - □ اعتمادية □ اقتصادية: تشير النتائج إلى أن □ اعتمادية □ اقتصادية من التحديات البيئية المهمة والتي جعلت البلد بحاجة لدول الجوار لتوفير السلع الضرورية من خلال □ ستيراد فضلاً عن أن اغلب منافذ تصدير النفط يمر من خلال هذه الدول مما انعكس على □ رية وزارة الخارجية ودبلوماسيتها في صنع قراراتها الإستراتيجية بسبب تلك الحاجة و□ ده من مقدرتها على التعامل مع الآخرين عند إثارته لبعض الأزمات والتدخل في الشؤون الداخلية .

د - هناك تباين من وجهة نظر العينة في نظارتها لأهمية التحديات البيئية إذا جاء الإرهاب وضعف □ استقرار الأمني بالمرتبة الأولى طبقاً لنتائج الوسط الحسابي، إي أن الوزارة المبحوثة تسعى إلى الحد من سلبات الإرهاب وانعدام الاستقرار الأمني في البلد وبشكل يقود إلى أغناء القدرة على مواجهة التحديات البيئية. و□ تل □ ختلاف السياسي المرتبة الثانية طبقاً لنتائج الوسط الحسابي، والعينة ترى أن هناك تعدداً مبالغاً به في عدد الأحزاب السياسية وفي توجهات وأيديولوجيات هذه الأحزاب. أما □ اعتمادية □ اقتصادية فقد جاءت بالمرتبة الثالثة طبقاً لنتائج الوسط الحسابي ، وان الوزارة المبحوثة تدرك أن البلد يواجه تحدياً كبيراً باعتماده على سلع وخدمات الدول الأخرى وهذا قد اضعف القطاعات الاقتصادية العراقية بشكل كبير.

## 2 - الاستنتاجات المتعلقة بخصائص القيادة الدبلوماسية

أ- تشير النتائج □ ول هذا المتغير إلى تحلي القيادة الدبلوماسية العراقية بخصائص تساعد على أداء عملها الدبلوماسي ومنها الإيمان بالنظام السياسي الجديد، والقدرة على الإقناع، والخبرة الدبلوماسية، والمظهر اللائق و□ سن التصرف، والتفكير الدبلوماسي □ ستراتيحي، وضبط النفس .

ب- تباين الدبلوماسيون العراقيون في نسب توافر الخصائص السابقة □ ين جاء (التفكير الدبلوماسي □ ستراتيحي) بالمرتبة الأولى، وجاء(ضبط النفس) بالمرتبة الثانية، بينما □ ل(القدرة على الإقناع) بالمرتبة الثالثة، أما (الإيمان بالنظام السياسي الجديد) فقد جاء المرتبة الرابعة، و□ تل(المظهر اللائق و□ سن التصرف)المرتبة الخامسة، وأخيراً (الخبرة الدبلوماسية) التي □ صلت على المرتبة السادسة. مما يدل على أن هناك عدداً من الخصائص تحتاج إلى نظرة من وزارة الخارجية لتوفيرها لدى الدبلوماسيين .

ت- هناك ضعف في خاصية الخبرة الدبلوماسية، □ يث جاءت بدرجة متوسطة ويؤكد ذلك خصائص العينة إذ أن اغلبها ممن لديه خدمة (5 سنوات) مما يشير إلى □ اجة



الدبلوماسيين إلى المعارف والتجارب والخبرات وبخاصة أن الدبلوماسية العراقية فنية الآن بعد التغييرات التي وصلت بعد عام 2003 .

### 3 - الاستنتاجات المتعلقة بصنع القرارات الإستراتيجية

أ- تشير النتائج المتعلقة بعملية صنع القرارات الإستراتيجية إلى أن الدبلوماسيين على وفق آراء العينة لديهم اهتمام كبير بهذا المتغير بمختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية مما يدل على أهمية صنع القرارات الإستراتيجية بالنسبة لوزارة الخارجية والحاجة الملحة لهذه العملية .

ب- هناك تباين في امتلاك المقدر لكل مرحلة من مراحل عملية صنع القرارات الإستراتيجية، حيث جاء اهتمام (إدراك المشكلة) بالمرتبة الأولى، وتل (تقويم البدائل) المرتبة الثانية، أما (تطوير البدائل) وصل على المرتبة الثالثة، بينما (تشخيص أسباب المشكلة) جاء بالمرتبة الرابعة، وتل (التنفيذ والرقابة) المرتبة الخامسة، وأخيراً (اختيار البديل) جاء بالمرتبة السادسة، مما يدل أن هناك بعض المراحل في عملية صنع القرار زالت تحتاج إلى نظرة من وزارة الخارجية لتوفيرها لدي الدبلوماسيين .

### 4- الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أ- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين كل من التحديات البيئية بإعادها وعملية صنع القرارات الإستراتيجية بمرحلة لها مما يشير إلى أن مواجهة التحديات البيئية يتطلب اهتمام بعملية صنع القرارات الإستراتيجية بمختلف مراحلها .

ب- تشير النتائج إلى أن هناك ارتباطاً بين كل من التحديات البيئية وتوافر الخصائص للقيادة الدبلوماسية أي تدل على أنه يتطلب توافر خصائص جيدة للدبلوماسية من مواجهة التحديات البيئية.

ت- تظهر النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين خصائص القيادة الدبلوماسية وعملية صنع القرارات الإستراتيجية وتشير إلى أن عملية صنع القرارات الإستراتيجية بمختلف مراحلها تتطلب قدرات ومهارات وخصائص تؤهل القيادة الدبلوماسية لهذه العملية.

(1) تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل من التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية مع عملية صنع القرارات الإستراتيجية، مما يشير إلى أن وجود تحديات

بيئية يواجهها العراق يتطلب توافر خصائص لدى الدبلوماسيين عالية المستوى من أجل صنع القرارات الإستراتيجية لمواجهة هذه التحديات البيئية .

(2) أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط قوية بين كل من التحديات البيئية بمتغيراتها وخصائص القيادة الدبلوماسية على انفراد مع كل من عملية صنع القرارات الإستراتيجية، مما يشير إلى أن صنع قرارات الإستراتيجية فاعلة يتطلب معرفة التحديات البيئية وبتغيراتها فضلاً عن توفير خصائص بالقيادة الدبلوماسية الصانعة لهذه القرارات .

(3) هناك تباين في علاقات ارتباط بين متغيرات الدراسة

❖ حيث جاء بالمرتبة الأولى الإرهاب وضعف استقرار الأمني وخصائص القيادة الدبلوماسية، وجاء بالمرتبة الثانية اختلاف السياسي وخصائص القيادة الدبلوماسية، أما المرتبة الثالثة فقد كانت اعتمادية اقتصادية وخصائص القيادة الدبلوماسية.

❖ حيث جاء بالمرتبة الأولى اختلاف السياسي و صنع القرار استراتيجي، في حين جاء الإرهاب وضعف استقرار الأمني و صنع القرار استراتيجي بالمرتبة الثانية، أما اعتمادية اقتصادية و صنع القرار استراتيجي فقد جاءت بالمرتبة الثالثة.

أما بالنسبة للمتغيرات الفرعية:

❖ حيث جاءت الخبرات الدبلوماسية ومجموعة المعارف والتجارب السابقة و صنع القرار استراتيجي بالمرتبة الأولى، أما الإيمان بالنظام السياسي الجديد وجميع الأفكار والمبادئ التي جاء بها مع صنع القرار استراتيجي فقد آاز هذا البعد على المرتبة الثانية، بينما تمل التفكير الدبلوماسي استراتيجي والقدرات الإبداعية مع عملية صنع القرار استراتيجي المرتبة الثالثة، و تملت مقدرة القائد الدبلوماسي على الإقناع المرتبة الرابعة، بينما تمل الصبر وضبط النفس والمقدرة على تحمل المشاق ومواجهة الإحداث مع عملية صنع القرار استراتيجي على المرتبة الخامسة وأخيراً تمل المظهر الخارجي وجميع الصفات والسلوكيات الحميدة للقادة الدبلوماسيين مع صنع القرار استراتيجي المرتبة السادسة .

❖ أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط متعددة موجبة وقوية بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية من جهة وصنع القرار الاستراتيجي من جهة أخرى.

#### 5- الاستنتاجات المتعلقة بتأثير المتغيرات المستقلة والوسيط في المتغير المعتمد

أ- هناك دور لكل من التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية مجتمعة وعلى إنفراد في صنع القرارات الإستراتيجية عند التعامل مع الآخر وفي ظل الأزمات السياسية مع الدول الأخرى.

❖ تشير النتائج المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة إلى أن هناك تباين في دور كل متغير حيث جاء تعدد الأوزان السياسية واختلافاتها الواسعة وخصائص القيادة الدبلوماسية الفاعلة، وقوة التأثير بالمرتبة الأولى، والإرهاب وضعف استقرار الأمني ومحاربة تعدد الولايات وخصائص القيادة الدبلوماسية بمؤثراتها، وكانت قوة تأثيرها في المرتبة الثانية، أما اعتمادية وقصدية والخصائص الفاعلة للقيادة الدبلوماسية، وقد جاءت قوة التأثير فيها بالمرتبة الثالثة مما يدل على وجود تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية للتحديات البيئية في خصائص القيادة الدبلوماسية بمؤثراتها.

ب- تظهر النتائج بأن هناك أيضاً تبايناً في دور كل من التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية العراقية في صنع القرارات الإستراتيجية فأبعاد التحديات البيئية حيث جاء تعدد الأوزان السياسية واختلافاتها الواسعة ومقدرتها في صنع قرار استراتيجي فاعل، من حيث قوة التأثير بالمرتبة الأولى، أما الإرهاب وضعف استقرار الأمني ومحاربة تعدد الولايات وعملية صنع القرار الاستراتيجي فقد جاءت قوة التأثير في المرتبة الثانية، بينما اعتمادية وقصدية والفاعلية في صنع القرار الاستراتيجي إذ جاءت قوة التأثير بالمرتبة الثالثة مما يدل على وجود تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية للتحديات البيئية في صنع القرار الاستراتيجي بمؤثراته.

❖ أما خصائص القيادة الدبلوماسية فقد جاءت الخبرة والمعارف والتجارب للقائد الدبلوماسي في صنع قرار استراتيجي فاعل وبشكل كبير، من حيث قوة التأثير بالمرتبة الأولى، أما إيمان القائد الدبلوماسي بالنظام السياسي الجديد والأفكار والمبادئ وقدرته على صنع قرار استراتيجي فاعل وقد جاءت بالمرتبة الثانية، بينما القدرات الإبداعية والفكرية للقائد الدبلوماسي أسهمت في زيادة فاعلية القرار الاستراتيجي قد تلت من حيث قوة التأثير المرتبة الثالثة، أما مقدرة القائد الدبلوماسي على بناء علاقات جيدة مع جميع من يتعامل معهم

إذ ساعد ذلك على زيادة فاعلية صنع القرار □ استراتيجي □ يث جاءت هذه العوامل من □ يث قوة التأثير بالمرتبة الرابعة ، وكانت مقدرة القائد الدبلوماسي على الصبر وضبط النفس وتحمل المشقات والتعامل الموضوعي مع المشكلات والصعاب قد ساعدت على زيادة فاعلية القرار □ استراتيجي و □ تل هذا البعد المرتبة الخامسة، وأخيراً كان اهتمام القائد الدبلوماسي بمظهره وتصرفاته وسلوكياته التي تساعده على ازدياد فاعلية القرار □ استراتيجي □ يث جاءت قوة تأثير هذا البعد بالمرتبة السادسة، مما يدل على أن هناك تأثيراً معنوياً وذا دلالة □ صائية لخصائص القيادة الدبلوماسية بشكل منفرد ومجتمع في صنع القرار □ استراتيجي بمؤثراته .

ج - أارت النتائج الإ□ صائية لتحليل المسار إلى وجود علاقة تأثير عالية للمتغيرات الفرعية لكل من التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية معاً على المتغير المعتمد في صنع القرار □ استراتيجي ، أي إن المتغيرات تؤثر بطريقة غير مبا□ رة في القرار □ استراتيجي فضلا على تأثيراتها المبا□ رة .

## الفصل الخامس

### المبحث الثاني

#### التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة الذكر ، يهتم هذا المبحث بتقديم مجموعة من التوصيات التي  
 □أمل الباحثة أن□كون□حت أنظار الجهات ذات العلاقة ، والتي يعتقد إنها يمكن أن□سهم في  
 الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة لمواجهة التحديات البيئية □عزيز خصائص القيادة الدبلوماسية  
 وأثر كلا المتغيرين في صنع القرار الاستراتيجي □عزيز قدرة الوزارة على إدارة الدبلوماسية  
 العراقية في ظل الظروف الحالية القاهرة داخل البلد.

#### أولاً- التوصيات الخاصة بالتحديات البيئية

ضرورة اهتمام الوزارة بالبحوث بدراسة وفحص التحديات البيئية التي□واجهها□حد من قدر□ها  
 في صنع القرارات الإستراتيجية من خلال :-

أ- إنشاء مركز للدراسات البيئية الإستراتيجية ضمن□شكليات وزارة الخارجية مهمته  
 إجراء الدراسات البيئية لتشخيص أهم العوامل البيئية التي□واجه العمل الدبلوماسي  
 □قديم الحلول لها ،بعد إمداد المركز بالكفاءات الإدارية والعلمية اللازمة لذلك  
 وإنشاء وحدات□ابعة له في السفارات العراقية .

ب- الاستعانة بالمختصين بالجامعات والمعاهد للقيام بالدراسات وللإفادة من خبر□هم  
 ،□قديم الدعم المالي لتلك البحوث والدراسات .

ت - إقامة المؤتمرات العلمية التي□تناول□لك التحديات للإفادة مما□قدمه من دراسات  
 ودعوة المختصين من داخل العراق وخارجه ومنهم الدبلوماسيون في الدول العربية  
 والأجنبية .

#### 1- العمل على بسط الاستقرار الأمني ومكافحة الإرهاب من خلال الآتي :-

أ - التنسيق المكثف والبناء مع دول الجوار من خلال عقد الإفاقيات الأمنية □بإدال  
 المجرمين.

- ب- إعادة النظر بالأجهزة الأمنية إداريا وفنيا من حيث جهة الانباط .
- ت- منع داخل الصلاحيات نتيجة عدد الأجهزة الأمنية وجهة الانباط وجعل وحدة القيادة والسيطرة قائماً .
- ث- التركيز على الجهد الاستخباري وتوفير وحدة المعلومات الداخلية والخارجية من خلال اعتماد مختصين سواء في جمع المعلومات وتحليلها ومن ثم تقديمها لمركز إصدار القرار .
- ج- القيام بالحملة الدبلوماسية التي تساعد الحملات الأمنية ودعمها.
- ح- إعادة النظر في تدريب وإعداد القوات الأمنية بعد حسن اختيارها ويتم ذلك من خلال الدورات المكثفة داخليا وخارجيا .

### 2- مواجهة الاختلافات السياسية من خلال الآتي:-

- أ- إصدار قانون الأحزاب وإقراره من مجلس النواب الذي ينظم عمل الأحزاب السياسية ومصادر تمويلها وانباطها من اجل منع الانباط والتمويل الخارجي .
- ب- قريب وجهات النظر بين الفرقاء السياسيين والعمل على وحيد الصورة السياسية العراقية من خلال وحيد مصادر نقل المعلومات والبيانات والإخبار والتصريحات داخل البلد وخارجه وجعل الاختلاف حول القرارات الإستراتيجية التي مس البلد من المنوعات أو المحرمات التي يدعو إلى وحدة الكلمة .
- ت- منع النخب السياسية من التدخل في الشؤون الدبلوماسية والعلاقات مع الدول وجعلها حصرا بوزارة الخارجية ويتم ذلك من خلال إصدار شريعات حد من ذلك .
- ث- جعل المجلس الوطني للسياسات الإستراتيجية المزمع أنشاؤه الأساس في رسم وإقرار لك القرارات بعد رفعها من وزارة الخارجية وإقرارها من مجلس الوزراء ورفعها لهذا المجلس وإلزام الكتل بقراره .

### 3- تقليل الاعتمادية الاقتصادية على دول الجوار ويتم ذلك من خلال :-

- أ- شجيع القطاعات الاقتصادية العراقية وإعادة أعمارها من اجل توفير السلع التي يحتاجها البلد ويتم ذلك من خلال توفير الموارد المادية لها والتكنولوجيا الحديثة فضلا عن قليل الاعتماد على النفط بوصفه مصدراً وحيداً .
- ب- توفير قنوات نقل للنفط العراقي وبالذات اعتماد جنوب العراق من خلال أهيل الموانئ العراقية ومد أنابيب جديدة لنقله ويتطلب أن كون النسبة الغالبة لنقل النفط من خلال المصادر العراقية في الجنوب قدر الإمكان من اجل خفيف الاعتمادية في تصديره على دول الجوار .
- ت- وضع الرسوم الكمر كيه على السلع المستوردة من اجل شجيع المنتج العراقي .

### ثانيا- التوصيات المتعلقة بخصائص القيادة الدبلوماسية

- من اجل توفير قيادة دبلوماسية عراقية ذات خصائص عالية المستوى ويتم ذلك من خلال :-
- أ- حسن اختيار القيادات الدبلوماسية على وفق معايير توفر الكوادر الكفاءة والقادرة على التعامل مع الأزمات والإحداث الحساسة للبلد .
- ب- إدخال الكوادر الدبلوماسية في دورات تدريبية وهلهم لشغل المناصب قبل استلامها سواء في داخل العراق أو خارجه
- ت- محاولة الافادة من الكوادر ذات الخبرة وغير المؤشر عليها بسلبيات في النظام السابق .
- ث- الابتعاد عن المحاصصه السياسية في اختيار القيادات الدبلوماسية واعتماد المهنية في ذلك ومراعاة التحديات البيئية عند اختيار الأفراد لمواجهتها ، إي أفراد ذوي خصائص قدرة على مواجهة لك التحديات .

ثالثاً- التوصيات المتعلقة بصنع القرار الاستراتيجي

- تحسين قدرة القيادات الدبلوماسية في عملية صنع القرارات الإستراتيجية من خلال :-
- أ- اشراك القيادات الدبلوماسية العراقية بدورات □ تعلق بكيفية صنع القرارات الإستراتيجية والتعامل مع مراحل هذه العملية من خلال مختصين في الإدارة الإستراتيجية .
  - ب- الاستعانة بالمختصين والمستشارين عند صناعة القرارات الإستراتيجية لما لهم من خبرة ومقدرة في هذا المجال .
  - ت- السعي إلى □ توفير متطلبات فاعلية القرارات الإستراتيجية سواء من حيث المرونة وحسن التوقيت والملاءمة .
  - ث- العمل على الربط بين التحديات البيئية وما يتطلبه من خصائص في القائد الدبلوماسي ومقدرة □ على □ خاذا القرارات لمواجهة □ لك التحديات .

رابعاً- الأفاق المستقبلية لدراسات مكملة

1. دراسة □ تضمن العلاقة بين التحديات البيئية وخصائص القيادة الدبلوماسية وأثرها في إدارة الأزمات .
2. دراسة □ تضمن إدارة التحديات البيئية في فاعلية القرارات الإستراتيجية .
3. □ ناول أنموذج الدراسة في مجال آخر سواء في الجامعات أو في المنشآت الصناعية .



تاریخ

## ملحق (1)

### اسماء خبراء ومحكمين

ت	الاسم	جامعة	قسم
1.	أ.د. صالح عبد رضا	جامعة قادسية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد
2.	أ.د. عبد حسين سن بيب	جامعة كركلاء	م.ع. شؤون علمية / كلية الإدارة والاقتصاد
3.	أ.د. عواد كاظم شعلان	جامعة كركلاء	رئيس قسم الإصاء / كلية الإدارة والاقتصاد
4.	أ.د. عبد رضا فرج	جامعة بصرة	كلية الإدارة والاقتصاد
5.	أ.د. سعيد الاسدي	جامعة بصرة	قسم علم نفس / كلية تربية
6.	أ.د. جمال باغ	هيئة تعليم تقني	كلية تقنية الإدارية
7.	أ.د. محمد خطيب	جامعة كركلاء	قسم لغة عربية / كلية تربية
8.	أ.م.د. علي كريم خفاجي	جامعة كركلاء	كلية الإدارة والاقتصاد
9.	أ.م.د. اكرم محسن ياسري	جامعة كركلاء	رئيس قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد
10.	أ.م.د. سان دهش جلاب	جامعة قادسية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد
11.	أ.م.د. عبد رمن ملا	جامعة بغداد	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد
12.	أ.م. عبد كريم شعبان	جامعة كوفة	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد
13.	سفير اسعد و كلل	وزارة خارجية	سفير عراق في إيران
14.	د.خاد ميد جبوري	وزارة خارجية	مدير عام/ معاون رئيس دائرة الاتصالات
15.	الأستاذ مد ناظم	وزارة خارجية	وزير مفوض/معاون رئيس دائرة الإدارية

## ملحق (2)

### أسماء السادة الذين تمت مقالتهم في وزارة

- 1- السفير اسعد سلطان و ككل / سفير عراق في طهران
- 2- السفير اسعد محمد رضا / سفير عراق في لغاريا .
- 3- السفير مد نايف الميمي / سفير عراق في موريتانيا .
- 4- السفير يدر شيعان براك / سفير عراق في أذربيجان / روسيا .
- 5- سفيرة الدكتورة هالة جميلي / سفير عراق في السويد .
- 6- دكتور سامي هاشم جميلي / مدير أقدم .
- 7- هبة محمد عزاوي – سكرتير أول – دائرة منظمات .
- 8- قنصل نصير عزاوي / سكرتير ثالث – مدير سمات .

### ملحق (3)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دراسات عليا

إلى سادة لوماسيين محترمين .....

استمارة إستبيان

سلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة الموسومة ( علاقة بين تحديات بيئية وخصائص قيادة لوماسية عراقية وأثرهما في صنع قرارات الإستراتيجية / دراسة استطلاعية لأراء عينة من لوماسيين عاملين في وزارة خارجية عراقية ) التي تشكل جزءاً من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

أملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها من واقع خبرتكم ورؤيتكم لآفاق عملكم في المجال الدبلوماسي .

ولابد ان نؤكد أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على درجة استجابتكم وما تتميزون به من دقة وموضوعية ، لذا يرجى تفضلكم متكرمين باختيار الإجابة التي تتوافق مع الواقع الفعلي، علما أن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية و تستخدم لإغراض البحث العلمي حصراً ، ولا داعي لتثبيت الاسم أو التوقيع على الاستمارة ، نشكركم على حسن استجابتكم .

كل الأمانى لكم أنجاح ... وعملكم تميز والإبداع وديمومة ... مع فائق ودنا وتقديرنا

ومن الله توفيق

بإثقة

مشرف

شذى محمد علوان

أ.د. علاء فرحان طاب

طالبة ماجستير/إدارة أعمال

أولاً : معلومات شخصية

يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في مربع مناسب

العمر

40-31 سنة

30 سنة أو أقل

51 سنة فأكثر

50-41 سنة

الجنس

انثى

ذكر

المؤهل العلمي

بكالوريوس

دبلوم

إعدادية

دكتوراه

ماجستير

دبلوم عال

مدة الخدمة بالعمل الدبلوماسي

10-6 سنة

5 سنوات أو أقل

16 سنة فأكثر

15-11 سنة

عدد الدورات التدريبية المشتركة بها

6-4

3-1

أكثر من 9

9-7

ثانياً : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

❖ التحديات البيئية :- " تطورات أو متغيرات أو مشكلات أو صعوبات أو عوائق نابعة من البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية

1- أبعاد تحديات بيئية

1- ضعف الاستقرار الأمني : تزايد عمليات الإرهاب وضعف القوى الأمنية وتعدد ولايات هذه القوى

اتفق نسبة											ت	عبارات
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1.	وفرت بيئة عراقية سياسية مناخا ملائما لقوى الإرهابية الدولية
											2.	أسهم ضعف الأداء والتدريب لقوى الأمنية في تدهور وضع الأمني بشكل كبير
											3.	هناك ولايات متنوعة لقوى الأمنية داخل العراق
											4.	هناك تداخل في عمل قوات الأمن المتنوعة داخل بلد
											5.	أسهم التلال الأمريكي في أنك عمل قوات الأمن العراقية

2- الاختلاف السياسي : تعدد الأحزاب السياسية والاختلاف واسع في توجهات وأيديولوجيات هذه الأحزاب

اتفق نسبة											ت	عبارات
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1.	تعدد الكيانات والأحزاب السياسية يؤثر بشكل سلبي في سير عملية سياسية
											2.	أدى أغلب الأحزاب السياسية العراقية ارتباطات مع قوى دولية وإقليمية
											3.	هناك تباين كبير في الأفكار والأيديولوجيات للأحزاب السياسية العراقية
											4.	لا تعمل الأحزاب السياسية العراقية على تقريب وجهات نظر بين فرقاء سياسيين
											5.	عدم مقدرة الأحزاب السياسية العراقية على طرح خطاب سياسي واضح

3- الاعتمادية الاقتصادية : اعتماد بلد على سلع وخدمات دول الأخرى مما أضعف قطاعات الاقتصادية العراقية

اتفق نسبة											ت	عبارات
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1.	يعتمد العراق بشكل كبير على الاستيراد ولأغلب السلع والخدمات
											2.	تتحكم دول جوار بشكل كبير في تمويل العراق ومياه
											3.	لا تمارس دولة خططاً خمسية وعشرية تطوير قطاعات الاقتصادية متنوعة
											4.	لا تفرض دولة تعريفات وضرائب على سلع مستوردة داخل بلد
											5.	لا تقوم دولة دعم سلع ومنتجات محلية منافسة لمنتجات الأجنبية

❖ خصائص القيادة اللوماسية : مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها قائد اللوماسي

2- أبعاد خصائص القيادة اللوماسية

1- الأيمان بنظام سياسي جديد : إيمان قائد الأفكار ومبادئ التي جاء بها نظام جديد ومحاولة إيصال هذه المبادئ لذين يتعامل معهم

اتفق نسبة											ت	عبارات
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1.	يؤمن قائد اللوماسي بالأهداف التي جاء بها نظام سياسي جديد
											2.	يسعى قائد اللوماسي إلى إيصال أفكار ومبادئ نظام سياسي جديد لذين يتعامل معهم
											3.	يحاول قائد اللوماسي تجسيد الأسس ومبادئ التي جاء بها نظام سياسي جديد في تصرفاته وأعماله
											4.	يؤمن قائد اللوماسي بالديمقراطية السياسية وصفها بمبادئ التي جاء بها نظام سياسي جديد
											5.	يسعى قائد اللوماسي إلى تغيير قيم التي أشاعها نظام في تعاملاته اللوماسية





4- مظهر الانق و سن تصرف: مظهر خارجي لقائد لوماسي ويشمل مجموعة من صفات خارجية وسلوكيات التي يجب أن يتمتع بها هذا قائد

اتفق نسبة											ت	عبارات
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1.	يسعى لوماسي أن يكون مظهر لانق يتلاءم مع طبيعة عمله
											2.	يعمل لوماسي على اختيار ملاسه حيث يكون على سن ما يرام
											3.	يسعى لوماسي أن تكون تصرفاته متلائمة مع طبيعة العمل لوماسي
											4.	يحتاج لوماسي إلى معرفة الياقة والأعراف لوماسية
											5.	غابا ما يمتلك لوماسي ثقافة واسعة ومتنوعة التي تساعد على تعامل شكل لانق مع الآخرين

5- التفكير الدبلوماسي الإستراتيجي: المقدرة الإبداعية على وضع السيناريوهات المستقبلية لمقابلة الفرص والتحديات

اتفق نسبة											ت	عبارات
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1.	يضع لوماسي قرارات الإستراتيجية بعد دراسة بيئة شكل جيد
											2.	يملك لوماسي خيال خصب ومقدرة على الإبداع والإبداع
											3.	يمارس لوماسي تدريبات مكثفة هادفة إلى تنمية قدرات فكرية ديه
											4.	دى لوماسي قدرة على استشراق فرص وتهديدات التي تواجه بلد في مستقبل
											5.	يملك لوماسي رؤية الإستراتيجية واضحة التي تسهم في تحقيق مصالح بلد

6- ضبط النفس (الصبر): المقدره على تحمل المشاق ومواجهة الأحداث مهما تفاقمت والتعامل الموضوعي مع المشكلات والصعاب

اتفق % نسبة											ت	عبارات
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1.	يحتاج العمل لوماسي في مقدرة على ضبط النفس في مواقف حرجة
											2.	يتركز سلوك لوماسي على موضوعية وتحليل في معالجة الأمور ومشكلات التي تواجهه
											3.	دي لوماسي مقدره على سيطرة على سلوكيات فردية عندما يتعرض لها
											4.	يستخدم لوماسي حزم في اتخاذ قرار عند تعرض لمواقف صعبة
											5.	يجب أن يمتلك لوماسي ثقة عالية في نفسه في التعامل مع الأزمات خطيرة



3- تطوير بدائل حل مقترحة لإيجاد سبل لازمة حل مشكلة التي يتم تشخيص ملامحها ومضمونها

اتفق نسبة											ت	عبارات
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1.	يسعى متخذ قرار لوماسي إلى تطوير بدائل من خلال إيجاد حلول متعددة لمشكلة
											2.	من خلال تشاور مع الآخرين من ذوي الاختصاص يمكن متخذ قرار حصول على دائل متطورة
											3.	يمارس متخذ قرار لوماسي بحث دائم عن حلول مبتكرة وجديدة

4- تقويم بدائل مقارنة بدائل مع بعضها ومع نتائج مخرجات

اتفق نسبة											ت	عبارات
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1.	يستخدم متخذ قرار لوماسي الأساليب العلمية في مقارنة بين بدائل
											2.	يعمل تخذ قرار لوماسي على معرفة منافع كل دليل لأصحاب مصابح
											3.	يقوم متخذ قرار تحليل (تكلفة-منفعة) كل دليل من بدائل

5- اختيار البديل : اختيار افضل الحلول في ضوء نتائج تقييم البدائل

اتفق <input type="checkbox"/> نسبة											ت	عبارات
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1.	يحدد متخذ <input type="checkbox"/> قرار <input type="checkbox"/> لوماسي <input type="checkbox"/> معايير <input type="checkbox"/> مناسبة <input type="checkbox"/> لاختيار <input type="checkbox"/> بديل
											2.	يعمد متخذ <input type="checkbox"/> قرار <input type="checkbox"/> لوماسي <input type="checkbox"/> على إجراء تقييم شامل <input type="checkbox"/> لبدائل <input type="checkbox"/> مطروحة
											3.	يعمل متخذ <input type="checkbox"/> قرار <input type="checkbox"/> لوماسي <input type="checkbox"/> على أشراك مروضيه في عملية اختيار <input type="checkbox"/> بديل <input type="checkbox"/> مناسب

6- التنفيذ والرقابة : تنفيذ القرار بشكل فاعل لانجاز الهدف ورقابة نتائج القرار

اتفق <input type="checkbox"/> نسبة											ت	عبارات
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1.	هناك تعاون واستجابة كبيرة من <input type="checkbox"/> مروضين <input type="checkbox"/> تنفيذ <input type="checkbox"/> قرار <input type="checkbox"/> مناسب
											2.	يعمل متخذ <input type="checkbox"/> قرار <input type="checkbox"/> على تقييم <input type="checkbox"/> نتائج <input type="checkbox"/> ناجمة عن هذا <input type="checkbox"/> قرار
											3.	يهتم متخذ <input type="checkbox"/> قرار <input type="checkbox"/> تغذية <input type="checkbox"/> عكسية من اجل تصويب وزيادة <input type="checkbox"/> قرار

#### ملحق (4)

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة عينة دراسة

#### Correlation

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z	X1	X2	X3	X
X1	0.88	0.898	0.888	0.883	0.841	0.878	0.892	1	0.938	0.944	0.981
X2	0.87	0.896	0.899	0.884	0.846	0.889	0.895	0.938	1	0.927	0.976
X3	0.849	0.877	0.862	0.859	0.818	0.863	0.869	0.944	0.927	1	0.978
X	0.885	0.91	0.902	0.895	0.854	0.896	0.905	0.981	0.976	0.978	1
Y1	0.947	0.963	0.966	0.946	0.942	0.971	0.972	0.904	0.912	0.886	0.92
Y2	0.894	0.917	0.95	0.91	0.957	0.96	0.947	0.815	0.831	0.796	0.832
Y3	0.929	0.948	0.969	0.95	0.973	0.974	0.973	0.868	0.861	0.824	0.869
Y4	0.88	0.886	0.851	0.862	0.748	0.793	0.85	0.777	0.771	0.752	0.784
Y5	0.942	0.947	0.945	0.947	0.92	0.946	0.957	0.883	0.870	0.863	0.891
Y6	0.911	0.942	0.925	0.907	0.912	0.917	0.934	0.806	0.797	0.782	0.812
Y	0.972	0.90	0.991	0.976	0.86	0.983	0.948	0.894	0.892	0.868	0.904

Correlation is significant at the 0.01 level ( 2-tailed ) N=50

## ملحق (5)

### وسائل الإحصائية المستخدمة

1- النسبة المئوية:

$$100 \times \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}}$$

2- الوسط الحسابي:

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

إذ أن:

$$\bar{X} = \text{الوسط الحسابي.}$$

$$X_i = \text{استجابات افراد العينة.}$$

$$N = \text{حجم العينة.}$$

3- الوسط الحسابي الموزون:

$$W \bar{X} = \frac{\sum F_i W_i}{\sum f_i}$$

إذ أن:

$$W \bar{X} = \text{الوسط الحسابي الموزون.}$$

$$f_i = \text{التكرار.}$$



4- الانحراف المعياري: يستخدم للتشتت المطلق: وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي.

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

إذ أن:

$S$  = تقدير الانحراف المعياري.

$x_i$  = استجابات أفراد العينة.

$f_i$  = التكرار.

$\bar{x}$  = تقدير الوسط الحسابي للاستجابات.

5- نموذج معادلة الانحدار :

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b}X_i$$

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

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

6- معامل الارتباط  $r$  الذي يعين العلاقة بين متغيرين

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

7-  $R^2$  وهو معامل التفسير (التحديد)

$$R^2 = r^2$$

8- اختبار f ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار .

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

9- اختبار t ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للاتباط بين متغيرين .

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

إذ أن:

$r$  = معامل الارتباط

$n$  = حجم العينة (عدد المشاهدات).

الحمد لله

## المصادر باللغة العربية

القرآن الكريم

الكتب العربية

- 1- إبراهيم، ماجد مورييس، "الإرهاب: الظاهرة وإبعادها النفسية"، دار الفارابي، بيروت - لبنان، ط1، 2005 .
- 2- أبو هيف، علي صادق، "القانون الدبلوماسي والقنصلي" 1962 .
- 3- أبو عامر، علاء، "الوظيفة الدبلوماسية"، دار الشروق - رام الله، ط1، 2001.
- 4- ادريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، "السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة 2005،
- 5- أبو قحف، عبد السلام، "الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2000،
- 6- اندرسون، جميس "صنع السياسات العامه"، ترجمة عامر الكبيسي، دار الميسره للنشر والتوزيع عمان، 1999.
- 7- البدري، طارق عبد الحميد، "الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 8- البكري، عدنان، "العلاقات الدبلوماسية والقنصلية"، كاظمة للنشر والترجمة - الكويت، ط1، 1985.
- 9- بلاجي، عبد السلام، "نحو إستراتيجية شاملة لمكافحة الإرهاب" مطبعة بني ازناسن، 13، الحي الصناعي الزهراء -الولجة- سلا، ط1، 2008.
- 10- البعلبكي، منير، "قاموس المورد (العربي - انكليزي)"، دار العلم الملايين، لبنان - بيروت، ط 49، 2005.
- 11- البدراني، محمد صالح بن عبد الكريم، "الإدارة والإدارة الهندسية"، دار الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 12- البكري، ثامر ياسر، "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 13- البرزنجي، احمد محمد فهمي سعيد، البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، "التسويق مدخل مفاهيمي، وظيفي، إستراتيجي"، الصقال، الوزيرية - بغداد، ط1، 2002.
- 14- البياتي، حامد، "الإرهاب في العراق وخطورة انتقاله إلى المنطقة والعالم"، مؤسسة شهيد المحراب للتبليغ الاسلامي، العراق، ط1، 2005.

- 15- تيد ،أوردواي، " فن القيادة والتوجه في إدارة الأعمال "، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم ، دار النهضة العربية ،القاهرة ،1965.
- 16- توفيق،سعد حقي،"مبادئ العلاقات الدولية"،المكتبة القانونية -شارع المتنبي،بغداد،شركة العاتك لصناعة الكتاب ،القاهرة ،ط4, 2009.
- 17- توهيل،محمد فايز ،"علم الاجتماع السياسي"،مكتبة الفلاح ،القاهرة ،1999.
- 18- الجيوشي،محمد رسلان،جاد الله،جميلة ،"الإدارة علم وتطبيق"،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،ط 2 ، 2001 .
- 19- جاد الرب،سيد محمد ، " كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً: مائة سؤال في القيادة الإدارية "،مراجع إدارة الأعمال ،كلية التجارة بالاسماعلية ،جامعة قناة السويس ،2008.
- 20- جلاب،إحسان دهش ،رشيد ،صالح عبد الرضا ،"الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)" ،دار المناهج للنشر ،2008.
- 21- الحريم،حسين،"إدارة المنظمات منظور كلي "،دار حامد للنشر ،عمان-الأردن ،2003.
- 22- حبتور ،عبد العزيز صالح ،"الإدارة الإستراتيجية ،إدارة جديدة في عالم متغير " ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان – الأردن،ط2 ، 2007.
- 23- الحسيني،فرح حسن عداي،"الإدارة الإستراتيجية ،مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر،ط2، 2006.
- 24- حسن،ماهر محمد صالح،" القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم ،دار الكندي للنشر والتوزيع ،الأردن ،ط1، 2004.
- 25- حرب ،بيان هاني ،" مدخل إلى إدارة الأعمال "،الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ،عمان ،2000.
- 26- الحموي، مأمون ،" الدبلوماسية ،بلا مطبوعة أو طبعة، دمشق ،1947.
- 27- حسين ،علي ،والمساعد ،رشاد ،"نظرية القرارات الإدارية ،مدخل نظري وكمي"، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن ،2001.
- 28- حسين ،سلامه عبد العظيم ،" ديناميكيات وأخلاقيات صنع القرار "، دار النهضة العربية ،مصر ،2005.
- 29- خطاب ،حسن ،" القيادة الإدارية "، مطبعة وزارة التربية،بغداد ،1994.
- 30- الخرسان ،صالح ،" السياسة في المنظور الاسلامي " منشورات دليل ما بمساعدة مكتبة الامام الباقر(ع)،النجف الاشرف،2009.
- 31- الصيرفي،محمد ،"الإدارة الإستراتيجية "،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،الإسكندرية،ط1، 2008.
- 32- داغر،منفذ محمد ،صالح ،عادل حرحوش،"نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ،دار الكتب للطباعة والنشر ،جامعة بغداد ،العراق،2000.
- 33- الدسوقي ،عاصم، "في التفسير الاقتصادي لظاهرة التطرف – الإرهاب في مصر المعاصرة" ،القاهرة ،1996 .

- 34- الدوري، زكريا مطلق، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر، 2005.
- 35- دال، روبرت، "التحليل السياسي الحديث"، ترجمة د. علا ابو زيد، الاهرام، القاهرة، 1993.
- 36- الذهبي، جاسم محمد، والغزاوي، نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، "منظور إستراتيجي شامل"، مكتب الجزيرة للتحضير الطباعي والاستنساخ، بغداد، 2005.
- 37- رضوان، شفيق، "السلوكية والإدارة"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، ط2، 2002.
- 38- الرينكة، رشيد "نحو إستراتيجية شاملة لمكافحة الإرهاب" مطبعة بني ازناسن، 13، الحي الصناعي الزهراء -الولجة- سلا، ط1، 2008.
- 39- الراوي، حازم عبد القهار، "الصبر والإقدام عند العرب"، مطبعة الراية، بغداد، 1987.
- 40- زيارة، فريد فهمي، "وظائف الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة العربية، 2009.
- 41- زكي، فاضل، "الدبلوماسية في النظرية والتطبيق"، مطبعة شفيق- بغداد، ط3، 1973.
- 42- الزبيدي، حسن لطيف، "مؤسسة الأحزاب العراقية"، مؤسسة المعارف للمطبوعات، بيروت - لبنان، 2007.
- 43- زيني، محمد علي، "الاقتصاد العراقي الماضي والحاضر وخيارات المستقبل"، دار الملاك للفنون والادب للنشر، جعفر العصامي للطباعة الفنية الحديثة، ط3، 2009.
- 44- زليف، مهدي، العضائية، علي، "إدارة المنظمة (نظريات و لوك)"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 1996.
- 45- السعدون، عاطف لأفي مرزوك، "مستقبل العلاقات العراقية وبلدان الطوق، دراسة في ظل بيئة دولية متغيرة"، المركز العراقي للبحوث والدراسات، ط1، 2009.
- 46- سليم، محمد السيد، "تحليل السياسة الخارجية"، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1998.
- 47- السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2000.
- 48- السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن، ط1، 2000.
- 49- سلطان، إبراهيم، "نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2000.
- 50- السالم، فؤاد الشيخ، وآخرون، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، عمان - الأردن، ط6، 2000.
- 51- السالم، مؤيد سعيد، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 52- الشكري، علي يوسف، "الدبلوماسية في عالم متغير"- دراسة مقارنة، مطبعة الوثيق الخضراء، ليبيا، 2003.
- 53- الشامي، علي حسين، "الدبلوماسية" دار العلم للملايين، بيروت، ط1994، 2.

- 54- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضر كاظم، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2007.
- 55- الشرايبي، فؤاد، "نظم المعلومات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
- 56- طالب، علاء فرحان، الغزالي، فاضل راضي، "إدارة التحديات الإستراتيجية في البنوك"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 57- الظاهر، نعيم ابراهيم، "الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، والأهمية، التحديات" علم الكتب الحديث، عمان، الاردن، ط1، 2009.
- 58- عباس، سهيلة، "القيادة الابتكارية ولأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري" دار وائل، عمان، ط1، 2004.
- 59- العساف، عبدالمعطي، "مقدمه الى علم السياسة"، دار المجدلأوي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1987.
- 60- العامري، صالح مهدي محسن، والغالي، طاهر محسن منصور، "الإدارة والإعمال" دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2، 2008.
- 61- العثماني، سعد الدين، "مرتكزات مكافحة الإرهاب وملاحظات حول المقاربة من كتاب نحو إستراتيجية شاملة لمكافحة الإرهاب"، تحت إشراف رشيد الرينكة، 2008.
- 62- عوض، محمد احمد، "الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الجامعة الإسكندرية، مصر، 2001.
- 63- العلاق، بشير، "الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 64- العزيز، محمود، "ما وراء سياسة الإرهاب" مكتبة الروضة الحسينية، 2005.
- 65- عبد اللطيف، احمد توني، "العلاقات الدبلوماسية للخلافة العباسية"، مركز الإسكندرية للكتاب، 2004.
- 66- عبيدات، سليمان خالد، "إدارة الإنتاج والعمليات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ط1، 1997.
- 67- الغزوي، وال نجيب، "السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)"، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، 2001.
- 68- العارف، نادية، "الإدارية الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، ط3، 2005.
- 69- العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005.
- 70- عيسى، محمد طلعت، "تنسيق الخدمات الاجتماعية وإدارة المؤسسات"، مطبعة لجنة البيان العربي، القاهرة، ط3، 1962.
- 71- عوض، محمد احمد، الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 1999.

- 72- غالي، بطرس، ومحمد عيسى، "المدخل في علم السياسة"، مكتبة الانجلو مصرية - القاهرة 1979.
- 73- غباين، عمر محمود، "القيادة الفاعلة والقائد الفعال" مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 2009.
- 74- فهمي، عبد القادر محمد، "المدخل إلى دراسة الإستراتيجية"، دار مجدلاوي، عمان، ط 1، 2006.
- 75- الفيكلي، توفيق، "الراعي والرعية"، مكتبة المعارف، بغداد، 1962.
- 76- الفارس، سليمان خلدون، وملاعون، عيسى شحادة، ومباركة، يسرى، "إدارة الموارد البشرية (الأفراد)"، جامعة دمشق، 2000.
- 77- فودة، عز الدين، "النظم الدبلوماسية" الجزء الخامس، القاهرة، 1961.
- 78- فوق العادة، سموحي، "الدبلوماسية الحديثة" دار اليقظة العربية - بيروت، ط 1، 1973.
- 79- فودة، عز الدين، "ما الدبلوماسية"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة، 1973.
- 80- الفضل، مؤيد عبد الحسين، "نظريات اتخاذ القرار - منهج كمي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 81- الفضل، مؤيد عبد الحسين، "الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
- 82- قدرت، صباح طلعت، "الوجيز في الدبلوماسية والبروتوكول"، مؤسسة مصر مرتضى للكتاب العراقي جعفر العصامي للطباعة الفنية الحديثة، ط 1، 2009.
- 83- القيار، عادل محمد، "الدبلوماسية" مطبعة كركي، بيروت، لبنان، ط 2، 2010.
- 84- قنديلجي، عامر إبراهيم، الجنابي، علاء الدين عبد القادر، "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 5، 2009.
- 85- القطامين، احمد عطا الله، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1، 2002.
- 86- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن، ط 1، 2000.
- 87- كنعان، نواف، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والطباعة، الأردن، عمان، ط 1، 2009.
- 88- الكاظم، صالح جواد، العاني، علي غالب، "الانظمة السياسية"، بغداد، 1991.
- 89- اللوزي، موسى، "التنمية الإدارية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2002.
- 90- المصباح، محمد إبراهيم، البصيصي، صلاح جبير، العرداوي، خالد عليوي، الفتلاوي، كريم ضمد، الكركوشي، عمران كاظم، جيثوم، سليم فرحان، "كيف نواجه الإرهاب، رؤى عراقية"، مركز الفرات للتنمية والدراسات الإستراتيجية، ط 1، 2008.
- 91- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.



- 92- المصري، سعيد محمد، "التنظيم والإدارة" دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، أسكندرية، مصر، 1999.
- 93- مشرفي، حسن علي، "نظرية القرارات الإدارية – مدخل كمي في الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن – عمان، ط 1، 1997.
- 94- المنصور، كاسر نصر، "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة عمان الأهلية، دار الحامد للنشر، ط 1، 2006.
- 95- مخيمر، عبد العزيز جميل، "دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 96- محمد، حاكم محسن، الفضل، مؤيد عبد الحسين، "إدارة الموارد والمشتريات: منهج كمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 97- المشهداني، محمد جاسم حمادي، "البر في التاريخ والتراث العربي"، دار الشؤون الثقافية، بغداد، 1995.
- 98- مصطفى، احمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية – دليل المدير العربي للتفكير والتغير الإستراتيجي"، القاهرة، 2005.
- 99- ماهر، محمد صالح حسن، "القيادة، أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2004.
- 100- المشهداني، محمد كاظم، "النظم السياسية"، العاتك لصناعة الكتاب، القاهرة، 2007.
- 101- الهيتي، خالد عبد الرحيم، والطويل، أكرم احمد، التنظيم الصناعي المبادئ والعمليات المداخل والتجارب، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان- الأردن، ط 2، 1999.
- 102- اليازجي، أمل، شكري، محمد عزيز، "الإرهاب الدولي والنظام العالمي الراهن"، دار الفكر العربي، ط 1، 2002.
- 103- ياسين، سعد غالب، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازودي للطباعة والنشر، عمان – الأردن، ط 1، 1998.
- 104- يونس، طارق شريف، "الفكر الإستراتيجي للقيادة" دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002.

## الرسائل والأطاريح

- 1- الجادر، سهير عادل حامد، العلاقة بين التحليل الإستراتيجي وإستراتيجية التحالف وأثرهما في الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية لأراء عينه من شركات وزارة الأعمار والإسكان، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2007.

- 2- الجاسمي، باسم عباس كريدي سوادي، التحديات البيئية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية في القطاع المصرفي الخاص العراقي، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، 2001.
- 3- الجرجري ، أحمد سليمان محمد ، "العلاقة بين الخصائص البيئية والنمط القيادي وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي"، دراسة تشخيصية وتحليلية في بعض الشركات الصناعية المساهمة / نينوى، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، غير منشورة، 1998.
- 4- جلاب ، احسان دهش ، "التوافق بين إستراتيجية التكيف وممارسات القيادة الإستراتيجية "، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، 2004.
- 5- الحمداني ، ناهده إسماعيل عبد الله ، العلاقة بين العوامل البيئية وإستراتيجية الموارد البشرية وأثرهما في تحديد الخيار الإستراتيجي ،دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية في محافظة نينوى ،أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،2000، غير منشورة.
- 6- الخوام، عبد المطلب محمود ،العلاقة بين الاستثمارات السياسية والتأثيرات البيئية مع إشارة خاصة لتجربة العراق /أطروحة دكتوراه ،كلية الإدارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية ،2001،
- 7- الدوري، أعراف عبد الغفار،أدارة المعرفة ودورها في صنع القرارات الإستراتيجية ،دراسة تطبيقية على عينة من منظمات القطاع الصناعي المختلط ،رسالة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية ،الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الدراسات المستقبلية ،2004 .
- 8- الراوي، صفوان ياسين حسن ،عوامل البيئة الداخلية وبيئة المهمة وتأثيرها في الإبداع التقني ،دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية / نينوى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة الصناعية ،2005.
- 9- الرحيم، أياد محمود عبد الكريم، دور القرارات الإستراتيجية في إدارة عمليات التعليم الجامعي في العراق، أطروحة دكتوراه / كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد، 1996.
- 10- سلطان ،حكمت رشيد ،الأثر ألتتابعي لعوامل البيئة الخارجية وإبعاد محتوى إستراتيجية العمليات في تحديد الخيار الإستراتيجي /دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى ،أطروحة دكتوراه في أدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل، 1997 ،غير منشورة .
- 11- سليمان ،ماجد محمد صالح ،العلاقة بين خصائص المعلومات البيئية والأسبقيات التنافسية وأثرهما في اختيار قرارات الإنتاج والعمليات/دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة / نينوى ،أطروحة دكتوراه فلسفة في أدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل . 1998 .

- 12- سليمان ،احمد هاشم ،التحليل الإستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية ،دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ،أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ،2004، غير منشورة.
- 13- الشعور،علي محمد حمادي ،"العلاقة بين العوامل البيئية والخصائص الشخصية والأدوار القيادية وأثرها في رسم إستراتيجية لتنمية القيادات الإدارية العليا في الجمهورية اليمنية ،أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،2000.
- 14- الطائي، رنا ناصر ،"الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي "،دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط / رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد 2007.
- 15- الطائي ،إبراهيم خليل إبراهيم ،" الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية "رسالة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،2004
- 16- العايدى, كريم نايف علي، اثر التغير البيئي والتغيير التنظيمي في استراتيجيات التدريب والتطوير ، دراسة استطلاعية في هيئة التعليم التقني /أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال،2002.
- 17- العريقي، منصور محمد إسماعيل، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الإستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة،1997.
- 18- العبيدي،راند عبد الخالق ،علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الإستراتيجي ، أطروحة دكتوراه ،جامعة بغداد ،1998 .
- 19- العطوانى، محمد عزيز محمد، أثر النمط القيادي لمدراء المصارف في ولاء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، دبلوم عالي في إدارة المصارف، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،2000.
- 20- العامري،علي عبد الحسين حميدي،دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري/دراسة مقارنة بين آراء قيادات عينة من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة وآراء عينة من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات / رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في إدارة الأعمال ،2009 .
- 21- الكوراني،فارس شمس الدين ،أثر عدد من العوامل البيئية في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى ،رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،2001، غير منشورة.
- 22- المسعودي ،فاطمة عبد على سلمان ،أثر المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية ،دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية ،2008 .

- 23- محمود ،احمد زهير ،" أثر نظام المعلومات الإدارية في ترشيد قرارات إدارة الموارد البشرية ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية الحكومية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،2002.
- 24- المشهداني، عبد الكريم خزعل حمادي ،"أثر الأنماط القيادية للمديرين في تطوير رأس المال الفكري /دراسة ميدانية في عدد من شركات وزارة التجارة / رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ،2005.
- 25- المعمار، سنان قاسم حسين حيدر،أثر خصائص بيئة المهمة في تحديد طبيعة الثقافة المنظمة/ دراسة لأراء عينة من مديري شركات القطاع الصناعي / الخاص والعام في محافظة نينوى، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل في اختصاص علوم إدارة الأعمال وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير ،2002.
- 26- المولى،احمد علي حسين،أثر خصائص المعلومات البينية في تصميم المنتجات دراسة استطلاعية لأراء المدراء عينة من الشركات الصناعية المساهمة /نينوى /رسالة تقدم بها إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل في الإدارة الصناعية ،2005 .
- 27- محمد،نغم علي جاسم ،"دور مزيج التسويق السياسي في تحديد مواقف الرأي العام"، رسالة تقدمت بها إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية،2005
- 28- النداوي، مريم مصطفى سلمان ، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات/دراسة ميدانية لعينة من بعض الجامعات في المنطقة الشمالية /أطروحة تقدمت بها إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل في اختصاص إدارة الأعمال/وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة ،2004.

## الدوريات والتقارير

- 1- الأخضر،العفيف، المنقف العربي في القرن الحادي والعشرين .مجلة ابداع . القاهرة .تموز 2000،
- 2- البرديسي ،محمد صابر ،"القيادة في الإسلام ،مجلة الأزهر ،الجزء الثامن، عدد مايو،1984.
- 3- الخفاجي ،نعمة عباس ،منطق إدارة التحديات الإستراتيجية في المنظمات الأعمال ،المؤتمر القطري للعلوم الإدارية العدد(2) ،2001
- 4- صالح ،احمد علي ،" القيادة الإدارية "،معهد التدريب والتطوير التربوي ،دورة لتطوير المحافظين ،محاضرات ،1999.
- 5- داغر، منقذ محمد ،" الفساد الإداري في دول العالم وعلاقته بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ،(مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ) جامعة بغداد ،كلية الإدارة والاقتصاد ،2001،

- 6- السالم ،مؤيد،والملا،عبد الرحمن،" النمط القيادي للمدير وممارسة وظائف إدارة الوقت العلاقة والأثر ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،مجلد (3)العدد(5)،دار الكتب للطباعة والنشر ،بغداد ،1996.
- 7- الشمري،انتظار احمد ،" إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 11 ،2006.
- 8- كولد ،مايكل ،كامبل ،اندروز ،هل لديك منظمة ذات تصميم جيد ،ترجمة عبد المحسن بن فالح ،منشورات معهد الإدارة العامة – الرياض ،المجلد 43، العدد 3 ، سبتمبر 2003.
- 9- المظهر ،محمد بن محمد ،والشامي ،احمد بن محمد، "إستراتيجيات التمييز في الأداء الحكومي ،عدد خاص بالمؤتمر السنوي الرابع في الإدارة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ،المجلة العربية للإدارة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،دمشق.
- 10- هادي،رياض عزيز ،حقوق الإنسان والعنف والإرهاب ،بغداد ،مجلة العلوم السياسية ،العدد (26) :كلية العلوم السياسية ،جامعة بغداد 2002.
- 11- لظفي ،محمد حسام محمود" الحماية القانونية الدولية للملكية الفكرية "،مؤتمر كلية الحقوق جامعة عين شمس ، ديسمبر، 1997 .

## الانترنت

- 1- زكريا ،داود ،الأمة الإسلامية والتحديات المعاصرة ،مقال منشور على الموقع [www.alwihdah.com/print.php](http://www.alwihdah.com/print.php) أخر تحديث بتاريخ 2003
- 2- فتحي،انيس،الإمارات إلى أين ... استشراف التحديات والمخاطر على مدى 25 عاما (أبو ظبي :مركز الإمارات للدراسات والإعلام ،2005 )
- 3- أبو عباة، سعيد ،"الدبلوماسية تاريخها مؤسساتها أنواعها قوانينها تاريخ النشر (2008).
- 4- حسين،انتصار،"تحديد مفهوم مصطلح الدبلوماسية والسياسية الخارجية والعلاقات الدولية <http://pulit.alwatanvoice.com/content148238.html>
- 5-المسعودي،ليلي،"ملاحظات حول معجم الدبلوماسية وشؤون الدولة (مقاربة لسانية) أستاذة بكلية الآداب بالقيظرة –(المملكة المغربية)2010
- 6-الحريري، ناصر عبد الحميد ،"القيادة في المؤسسات الإعلامية "،منتديات واتا الحضارية <http://www.wata.cc/forums/showthread.php?t=4531>
- 7- فتحي ،محمد احمد ،"كن قائداً ولا تكن مديراً" <http://knoll.Google.com/2009/>
- 8- أبرزاق،البشير ،مفهوم الدبلوماسية :مقاربة تاريخية ،قضايا وأراء – قضايا وطنية ،تاريخ النشر في 30/ يوليو/حزيران ، 2009.
- 9- خميس ،حنان ،"معنى أو مفهوم الدبلوماسية – دراسات أولي(2008)

[http://www.sironline.org/alabwab/derasat\(10\)/2008.htm](http://www.sironline.org/alabwab/derasat(10)/2008.htm)

10- معنى الدبلوماسية <http://smarts>

[75.blogspot.com/2009/09/blog-post](http://75.blogspot.com/2009/09/blog-post)

11- د.المانع,عزيزة,

<http://www.okaz.com.sa/okaz/osf/20070526/Con20070526113370.htm>

12- عثمان,قاسم محمد,"الدبلوماسية تاريخها", تاريخ النشر 2006/4/27 .

<http://pulpit.Alwatanvoic.com/content-43545.htm>,

13- الربيعي, عيد رياض , [ملتقى الاقتصاد](#): التخلف التكنولوجي آثاره الاقتصادية في الدال الإلامية/العدد الرابع/ خريف, 2006 .

? <http://www.afaqiraq.org/afaq/modules.php>

14- الجميل, يار الصباح الجديد 11 يوليو (2007 [www.sayyaraljamil.com](http://www.sayyaraljamil.com))

16- ج.م, خيرى عبد الرزاق, مدير مركز الدرايات الدلية جامعة بغداد, "السياسة العلمية حوارات قضايا دلة إلى الوصول مشكلات العراق في القانون", (الجزء العاشر), 2005

<http://www.al-bayyna.com/modules.phb?>

17- السوداني, محمد, "التمرار الخلاف حول تفسير المادة 76 من الد تور", 2010.

[http://www.Siironlino.org/alsbwab/derasat \(01\)1020.htm](http://www.Siironlino.org/alsbwab/derasat (01)1020.htm)s

18- السمل, ي, مهند حبيب, "الظاهرة الحزبية في العراق الجديد", 2009, العدد 2831,

[Alsemawee@gmail.com](mailto:Alsemawee@gmail.com)

19- جويد, احمد, "ثقافة المجتمع ودورها في مجابهة الفساد", مركز الامام الشيرازي للدراسات والبحوث , <http://www.annabaa.org/nbanews/2010>

20- نجم, جمال احمد جميل, "احكام الرسل والسفراء في الفقه الإسلامى", رسالة ماجستير في الفقه والتشريع بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية, نابلس, فلسطين, 2008.

21- Russo, Michael V., & Harrison, Niyans; An Empirical Study of the Iso

14001 Registration on Emissions performance , 2001.by : [Mrusso @oregon.uoregon.edu](mailto:Mrusso@oregon.uoregon.edu)

22 - [http:// www.Islam/onlin.net](http://www.Islam/onlin.net)

- 23-Weiskittle ,P., (2006), Some Leadership Definitins ,Busines Lerdership Review,Vol.3,No.1  
<http://www.mbawr/d.com/b/article.php?Article>.
- 24- Sawbrige, J.J., "Leadership in the Future Education"(2000)  
[www.lsda.org.UK](http://www.lsda.org.UK)
- 25- Bolden, R., 2004, What is leadership ?leadership south west , Research Report 1, <http://www.leadership south west .com>
- 26- Landrum Nancy E., Howell, Jonp . and paris , lori, leadership for strategic change.
- 27- Lee. Joo .H.S. Venkataraman, Aspiration Level Labor Market Evaluation The Decision to Become an Entrepreneur.
- 28 - <http://wapedia.mobi/ar>
- 29 - Gillespie, N. & Mann, L., 2000, The role of transformational leadership and shard values in predicting team member’s trust in their leaders, Academy of management conference, Email:  
[n.gillespie@pgrad.unimelb.edu.au](mailto:n.gillespie@pgrad.unimelb.edu.au) .
- 30- Lagomarisno, R. & Cardona, P., 2003, relationship among Leadership, Organizational Commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions, Working Paper, University of Navarra, IESE Business School.
- 31 -([index.htm](http://www.almadapaper.com/index.htm)) [www.almadapaper.com/](http://www.almadapaper.com/)
- 3 2 - [www.connect-middleeast.org/schools](http://www.connect-middleeast.org/schools)
- 33 - [www.connec-middleeast.org/schools/](http://www.connec-middleeast.org/schools/)





## **BOOKS**

- 1- Aiktieaji, A.F. , "Competitive Global Management :Principles & Strategic ", Florida ,1995.
- 2- Alkhafaji , A.F. , "Corporate Transformational and Restricting a Strategic Approach , 1<sup>st</sup> Ed ., Greenwood Publishing Group, INC., U.S.A.,2001.
- 3- Bass, B.M. , Avolio, B.J., Jung ,D. I., and Berson, Y., Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional leadership Journal of Applied Psychology , Vo1 .,88,No. 2, 2003.
- 4- Bass, B.M. ,Two Decades of Research and Development in Organizational Psychology , Vo1 .8.,No. 1, 1999.
- 5- Bass, B.M., " Transformational Leadership :Industry , Military and Educational Impact , Mahwah , NJ "Erlbaum ,1998.
- 6- Barney ,B. Jay , Hesterly , S .William ,"Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases ,upper Saddle River, New Jersey ,2006.
- 7- Based on William D. Hitt "The Leader- Manager :Guidelines for action(Columbus-OH: Battelle press,1988.
- 8- Brandrowski, J., "Breakthrough Leadership for Directors and Senior Executive: Leadout of the Box Remarkable Results", AMI, 2002.
- 9- Certo , Samuet ,Peter , Peeul ,"Ottensmeyer, Edward., The Strategic Management process , 3th ,ed ; Irwin MC Graw – Hill book co pub ; San Francisco ,1995.
- 10- Champoux, Joseph ," Organizational Behavior" :Essential Texts for a new Millennium Printed on acid Free paper ,2000.
- 11- Chisnall, p; "Strategic Business Marketing " 3e , New York ,1995.
- 12- Clocke, Kenneth & Smith, John Gold, "The End of Management and the Rise of Organizational Democracy", Jossey -Bass, San Francisco, 2002.
- 13- Carpenter ,A. Mason, Sanders ,WM. Gerard, "Pearson International Edition Strategic Management" A Dynamic Perspective Concepts , Second Edition,2009.

- 14- Conger Jay and Kanungo Rabintra "Charismatic Leadership :The Elusive Factor in Organizational Effectiveness "Jossey – Bass Publishers San Francisco London ,1998.
- 15- Daft , Richard .L., "Management", 6<sup>th</sup> Ed., Thomson, South- western, U.S.A.,2003.
- 16- Daft L. Richard ,"Organization Theory and Design ",10 Ed., South western, 2009.
- 17- Daft, R.& Noi, R.A. "Organization Theory Behavior Harcourt college publishers, U.S.A., 2001.
- 18- Daft, R. L.& Noe, R.A.," Organization Behavior Harcourt college publishers, INC., New York , 2001.
- 19- Daft, Richard ,L., "Organization Theory and Design ",7<sup>th</sup> ed ., South – western College , Publishing , U.S.A. , 2001.
- 20- David R. Fred , "Strategic Management Concepts and cases, 11<sup>th</sup> Edition , New Jersey ,2007.
- 21- Dess, G. Gregory ,Lumpkin G.T., Eisner B. Alan "strategic Management " text and cases ,4<sup>th</sup> , edition ,2008.
- 22- Dess, G. Gregory ,& Lumpkin, G.T. ,&B. Eisner ,"Strategic Management :Creating – Competitive advantages ",3<sup>rd</sup> ed., McGraw –Hill com .U.S.A.,2007.
- 23- Elizabeth D. Hutchison , "Dimensions of human Behavior: Person and environment ", Sage .Publication Ed3, 2007.
- 24- Fincham ,R.,& Rhodes ,P.S., "Principles of Organizational Behavior " 3<sup>rd</sup> ,U.S.A. Oxford University Press ,1999.
- 25- Fred R. David, Strategic Management :Concepts and Cases 11<sup>th</sup> Edition;F.S.C.P.83 ,2007.
- 26- Gareth Morgan "Images of Organization "Sag – Pubication,2006.
- 27- Gibson , J., Ivancevich , J .M., Donelly , J.H., and Konopask ,R., "Organizational Behavior ,9<sup>th</sup> Ed., South Western College Publishing U.S.A.,2003.
- 28- Gibson , L.,& J ,Ivancvich ,J, Donnelly , "Organizations Behavior Structure "11<sup>th</sup> ,Ed .,New York ,U.S.A.,2003.

- 29- Hunger , J. David, & Wheelen , L. Thomas "Strategic Management " 6<sup>th</sup> , Ed ; Wesley Longman ,U.S.A. ,1998.
- 30- Handscombe & Norman "Strangelove ,Michael "Advertising on the Internet :Myth ,facts ,and Tips. The Internet Business Journal : 1,6 ,1993.
- 31- Hellriegel Don ,& Slocum, Jr. & John W., Woodman , Richard W., " Organizational Behavior" , 9<sup>th</sup> Ed., U.S.A.,2001.
- 32- Hill W.L. Charles , Jones R. Gareth , "Strategic Management "An Integrated Approach , Eighth Edition, Houghton Mifflin Company ,Boston New York, 2008.
- 33- Hill, Charles W. and Jones , G.R. "Strategic Management Theory :An Integrated Approach Fifth Edition , Houghton Mifflin co,2001.
- 34- Hitt & etal,"Management of Strategic Concepts and cases,2007.
- 35- Hitt, A., Michael, Robert E. Hoskisson , Lreland ,R. Duane "Management of Strategy Concepts and Cases " ,2006.
- 36- Hitt , M.A. , Lreland , R.D. and Hoskisson , R.E., Strategic Management : Copetitiveness and globalization , Thompson South – western,2004.
- 37- Huczynski , Anrzej & Buchanan , David ,"Organizational Behavior - Anitroductory text ,4<sup>th</sup> Ed ., Rotolito Lombarda ,Italy ,2001.
- 38- Hunger , J. David & Wheelen, L. Thomas, ," Strategic management"6<sup>th</sup> Ed., Addison – Wesley ,Inc , 1998.
- 39- Hutchison D. Elizabeth ,"Dimensions of Human Behavior :Person and environment , 3ed, Sage, publication ,2007.
- 40- Ivancevich ,M. & Lorenzi & J. Skinner," Management: Quality and Compositeness " ,2<sup>nd</sup> , U.S.A. ,1997.
- 41- Ivancevich , John, M . & Matteson , Michael, T. "Organizational Behavior and Management " 6<sup>th</sup> Ed, MC Graw- Hill Company , New York ,2002.
- 42- Jauck , Lawrence R. ,& Glueck, Wiliam F., " Strategic Management and Business poltcy " , 3<sup>rd</sup> Ed., Stngapre ,1989.
- 43- Jennings ,David & Wattam , "Stuart ,Decision Making An Integrated Approach" , 3<sup>rd</sup> Ed., prentice – Hall , 1998.
- 44- John B. miner ,"Organizational Behavior Essential the orics of Process and Strature ,2006.

- 45- Johnson , Gerry and Schole ,Kevan ,"Exploring Corporate Strategy " , 8<sup>th</sup> Ed., pearson Education "Harlow London , New York ,2003.
- 46- Johnson ,Gand ,Schoolesk , "Exploring Corporate Strategy text & CASES.U.S. 3<sup>rd</sup> Ed., Prentice – Hall, International , 1993.
- 47- Jones ,G.R. , organization Theory :Text and Cases, 2<sup>nd</sup> .ed ; Addison – Wesley Publishing Company , Inc .,New Jersey ,1999.
- 48- Jones R. Gareth ,"Organizational Theory , Design ,and Change , Fifth Edition ,New Jersey ,2007.
- 49- Jones, R.G., George ,J.M., and Hill ,C.W. ,"Contemporary Management ,2<sup>nd</sup> Ed., McGraw Hill company , Inc., U.S.A.,2000.
- 50- Judge,A."Organizational Behavior " ,Pearson Education .U.S.A., 2008.
- 51- Kanter , Jerome .," Management with Information, Prentice – Hall of India, 4<sup>th</sup> Ed., 1996.
- 52- Laudon , K. C; & Laudion J.P; "Management Information , Systems: Organization & Technology in the Net Worked Enterprice " , 6/e, London ,2000.
- 53- March, J. G. and Simon, H. A., Organization, John Wiley and Sons, London, 1958.
- 54- Merari, Ariel ,Terrorism" in Eneyclopedia of human behavior ,Volume 4, Academic press inc ,new York, 1994.
- 55- Macmillan, H., and Tampoe, M., "Strategic Management :Process Content and Implementation ,Oxford ,UK., 2000.
- 56- Mason A. Carpenter ,WM. Gerard Sanders "Pearson International Edition Strategic Management A Dynamic Perspective" Second Edition ,2009.
- 57- McKenna, E., "Business Psychology and Organizational Behavior A student Handbook, 3<sup>rd</sup> ,Ed .,Psychology Published in U.S.A. and Canada ,2000.
- 58- Mintizberg , H. & Quinn, J., The Strategy Process :Concepts &Contexts " , Prentice – Hall ,Inc ,U.S.A.,1991.
- 59- March ,J. G. and Simon ,H. A., Organization , John Wiley and Sons , London , 1958.

- 60- Newstorm ,J.W., and Davis, K., "Organizational Behavior :Human Behavior at work ,11<sup>th</sup> Ed., McGraw Hill company ,Inc., New York ,2002.
- 61- Oxford, (2003), Worked Power Dictionary, for Learner of English, Oxford University Press, New York.
- 62- Pearce , J.A. & Robinson, R.B. Jr. , " Strategic Management :Strategy Formation and implementation , New York ,Irwin , 2005.
- 63- Richard L. Daft ,"Organization Theory and Design ",South –Western ,ed10 ,2009.
- 64- Robbins , Stephen P., "Organizational Behavior ",9<sup>th</sup> Ed ., 2001.
- 65- Robbins and Judge, "Organizational Behavior",13<sup>th</sup> ed., U.S.A.,2009.
- 66- Robbins ,P. ,Coulter, Stephen , Mary ,"Management " 9Ed , 2007.
- 67- Robbins, Stephen & Coulter, Mary ," Management "6<sup>th</sup> Ed ., Prentice – Hill ,Inc ,1999.
- 68- Robbins and S.P. ,"Organizational Behavior ":10<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall ,Inc. New Jersey ,2003.
- 69- Robbins S.P. "Organizational Behavior :Concepts Controversies & Application"8/e. E.C; New , Jersey ,1998.
- 70- Robson Weady .,"Strategic Management and Information System An integrated approach ,2<sup>nd</sup> Ed ., prentice –Hall , U.S.A.,1997.
- 71- Samuel , C. Certo & Paul peter .J, "The Strategic Management Process "3<sup>rd</sup> .ed. Prentice Austen ,New York , 1995.
- 72- Slack ,Nigel , Sluart Chambers & Robert Johnston , "Operation Management" ,4<sup>th</sup> Ed ., Prentice – Hall, Inc, 2004.
- 73- Thompson ,Arthur A. &Strickland A. J& Gamble, John E., Crafting &Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage Concepts and cases , 16<sup>th</sup> ,2008.
- 74- Wheelen ,T. and Hunger ,D. ,"Strategic Management and Business Policy , 9<sup>th</sup> ed ., Addison Wesley Publishing Co., London ,2004.
- 75- Wheelen ,T. and Hunger, D. , "Strategic Management and Business Policy , 5<sup>th</sup> ed; Prentice Hall Inc .,New Jersey ,1996.

- 76- Wheelen , L. Thomas& Hunger J. David "Concepts in Strategic Management and Business Policy" ,Tenth edition,2006.
- 77- Wit ,B. ,& meyrer ,R. "Strategy :process content. Context An International Perspection "2<sup>nd</sup> ed ., London : International Thomas Business press , 2000.
- 78- Wrapp ,H.E., "Good Manager Don't make policy Decision "in Henry mintzberg and Quinn, J.B."The Strategic process : concepts , contexts cases "2<sup>nd</sup> , Ed .,prentice Hall . Inc ,1991.
- 79- Wright ,peter & Kroll, Mark J.," Strategic Management Concepts, Prentice - Hall ,U.S.A.,1998.

## الدوريات والدراسات الأجنبية

1. Ardichvilli ,A., and Kuchink, K.P., "Leadership Style Culture Values among Manager and Subordinates: a comparative study of four countries of the Former soviet Union, Germany , and the US, Human Resource Development , Vol .5, No .1 , 2002.
2. Arla, D., Newsome, S.,& Cantano, V.M., "Emotional Intelligence and leadership ",research Prepared for Canadian air forces leadership Institute, march ,2002.
3. Andersen , Turban J. , " Information Technology , Startegic Decision Making approach and organization performance in different industrial setting " , Journal of strategic information Systems , No.10,2001.
4. Bass, B.M., & Avolio, B.J., "The implications of transactional and transformational leadership for individual , team, and organizational development " , research in organizational change and development ,1990.
5. Bryson John M.& Philip Bromiley , "Critical Factors Affecting the planning and Implementation of Major projects" Strategic Management Journal , 14(5), 1993.
6. Bamberger , I. , “developing competitive Advantage In small and medium size firms” , long Rang planning pergawou press ,LTD. , vol. 22, no.5, London, 1989.
7. Block Lory; A Multilevel Analysis of Transformational Leadership, the International Journal of Applied Management and Technology, Vol.2 No.1 ,2003.
8. Crawford C.B., Could, L.V., and Scott, R.F. , Transformational leader as Champion and Teacher : Implications for leadership Educators , Journal of leadership Education , Vo1 ., 2,No.1,2003.
9. Delbecq ,A.L. , P.C. Nutt & E. Liebert , "Dissernment & Strategic Decision Making " , Reflection for Spirituality of Organizational Leadership , Journal of Management inguiry ,Vo1;6,No ,4,2002.
10. Ensley ,M.D. , Preface , C.L. , and Hameiliski , K. M., The Moderating Effect of Environmental Duwamish of the Relationship between Entrepreneurial Leadership and new Venture performance , Journal of Leadership Education , Vol .3,No .1, 2004.

11. Eruin Staub ,Cultural and societal roots of violence –the examples of genocide violence and contemporary youth violence in the united states .American psychologist 51(2) , 1996.
12. Forgionne , G.A., ANAHP model .of Dseffectiveness , European Journal of Information Systems ,No .8, 1999.
13. Heifetz R.A. , & Linsky , M. , "Asurrival Guide for Leaders ,Harvard Business Review" june ,2002.
14. Johnson Hagedoorn , Understanding the rational of strategic technology Partnering ,Strategic Management Journal, vo1.14,No5,1993.
15. Judge, A. "Organizational Behavior ", Pearson Education U.S.A.- Johnston , M., "What Can be done about Entrenched Corruption ?"paper presented to the Ninth Annual Banal Conference on Development Economics, The world Bank ,Washington DC.,30 April -1 May ,1997.
16. krishnan ,V.R., Leader- Member Exchange, Transformational Leadership and Value System , EIBQ , Vol .10 ,no .1, 2005.
17. Livingstone , H., Foster, M.N., & Smithers , S. ,"EI and Military Leadership ,"research prepared for Canadian air forces leadership Institute, march,2002.
18. Maccoby, M., "Understanding the difference between management and leadership " ,Research technology management January – February, 2000.
19. Mintzberg ,H.& J.A. Water" Tracking Strategy in Entrepreneurial Firm Academy of Management Journal ,25, 1982.
20. Robert Luchabaug ,H. Edward Fugua, Joseph p cangemi a casimir J. Kowalski. Terrorist behavior and Us foeign policy :Who is the enemy ? Some psychological and political perspectives psycholo GY: A Journal of human behavior, 1997.
21. Sarro, J.C.& Santora, J.C., (Personl Values & Executive Leadership Global Comparison & Practical Implications ) Paper resented at academy of Business &administration sciences International conference , Quebec city ,Canada ,2002.



22. Schwenk C.Y. "Devils Advocacy in Management Decision Making , Journal of Management ,Vo1 .21,No .2, 1984.
23. Sharfman ,Mark P.& James W. Deanjr , "Flexibility in Strategic Decision Making : Information & Idea logical perspectives ", Journal of Management Studies , March ,Vo1 ,34,No.2,1997.
24. Swamidass, Paul M. & Newall, William T., "*Manufacturing Strategy, Environment Uncertainty and Performance: A Path Analytical Model*", Management Science, U. S.A., Vol. 33., 1987.
25. Thomas, S. I. & Clyde, S.P, "Manufacturing Strategy Environment uncertainty and performance : a path Analytic model , management science" , Institufe of management science , Vol,33, New York, 1989.
26. Vinketer man , N.& Prescott, J. E., " Environment strategy coaligment : An Empirical test of its performance Implications" , Strategic management Jornal,Val.12,No.9, 1990.
27. Pederson, B. H., The Relationship of Leadership Style and Group Levels of Trust, Doctoral Dissertation, Wayne State University,1980.
28. Gunter, D. M, "Leadership Practices and Organizational Commitment, *Doctoral Dissertation*, School of Business and Entrepreneurship, Nova South Eastern University, 1997.
29. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W.,& Bhatia, P., Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderation Role of Structural Distance, Journal of Organizational Behavior, Vol.25, 2004
30. Prober, Shirley, A, " Acowpetitive and Lengitudinal Aualysis of the Evoling Relation Ship Between the Enuirowent and Strategy , Strueture and prefer Mauce of Selected Organizations in the British Cappet Industry , 1959-1986", Asten, University,(U.K.),P.H.D ., 1991.
31. Jongsung , Kim , "Manufacturing strategy and the environment : An Analytical Study", The Ohio State University ,Degree ,ph .D. ,1990 .



## Abstract

### **The Relationship Between Environmental Challenges and characteristic of Diplomatic Leadership and Its Effect in Strategic Decision Making**

This study deals with addressing the elements of environmental challenges (independent variable) (weakness of stability and security, and political variety, and reliability, economic), and driving characteristics (medium-variant) {faith in new political organization, and the power of persuasion, and diplomatic experience, and feel decent and good behavior, diplomatic thinking, and restraint (patience)} and their impact on strategic decision making (variable-based) and according to the number of indicators of (by awareness of the problem, and diagnose the causes of the problem, and develop alternatives, and evaluate alternatives, and select the alternative, implementation and control). This study concentrates on how the leaders of Iraqi diplomats deals with these challenges in order to achieve efficiency and effectiveness in strategic decision making. Moreover, it is aimed to demonstrate the role of each of the environmental challenges and characteristics of diplomatic leadership in decision-making strategy of the country .

The Iraqi Foreign Ministry had been chosen as case study because it is the most important ministry, which regards as a determiner to the country's foreign policy and one of the most ministries which engaged to make the diplomatic resolution of strategic by acquiring distinct characteristics of the diplomatic lead the adoption of a sample of (50) diplomats .

Thus, the study adopted a hypothetical blueprint reflects the logical relationships between the variables of the study, in order to reveal the nature of these relations has been adopting several hypotheses as preliminary answers, this study seeks to verify the validity of these answers as illustrated below:

1- There is no significant correlation was found between the environmental challenges and characteristics of the diplomatic leadership and strategic decision making The indicators .

2- There is no relationship to the impact of any significant environmental challenges and characteristics of diplomatic leadership in strategic decision-making indicators .

We used questionnaire to collect the data which related to the field, the findings of this study has several conclusions - :

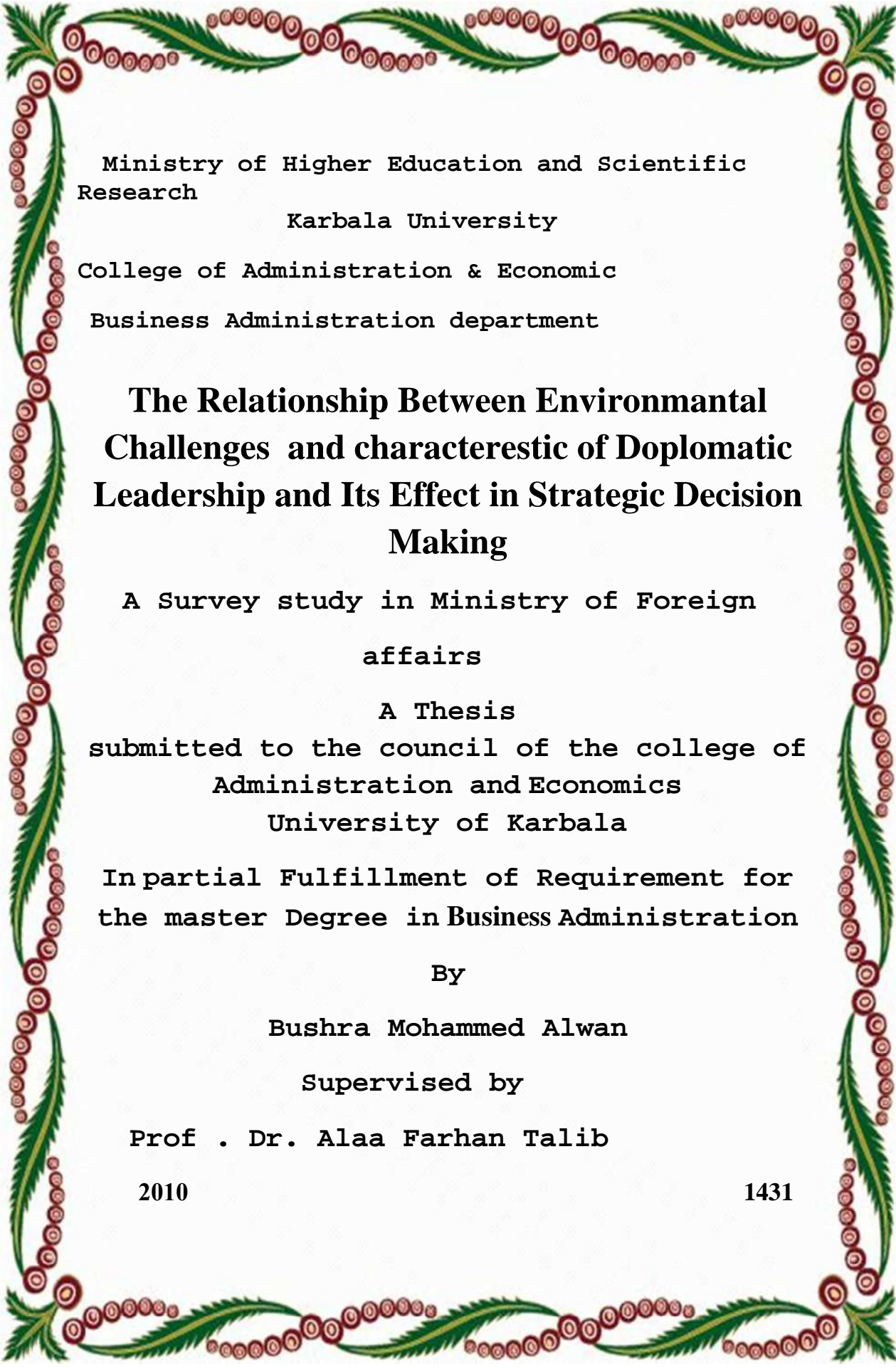
1- There is a role for the main variables of the study of environmental challenges and characteristics of diplomatic leadership in strategic decision-making with its indicators

2- There is also a role for each of the environmental challenges and characteristics of the diplomatic leadership on the dependant variable "strategic decision making", that means the variables that indirectly affect the strategic decision as well as direct effects .

This study included several recommendations, including:

1- the great interest of the capabilities, skills , experience of leaders and diplomats to try to increase their experiences through education and continuous training and intensive courses to give them the confidence necessary to deal with the others after their good decision .

2- Studying the environmental reality of Iraq and the most important problems faced by such reliance on a single source of income, the scarcity of water and the control of neighboring countries on its sources are far from justice and international law. As well as work to the security stabilize and union the word of political elites towards the issues that need to be strategic decisions supported by everyone .



Ministry of Higher Education and Scientific  
Research

Karbala University

College of Administration & Economic

Business Administration department

**The Relationship Between Environmental  
Challenges and characteristic of Diplomatic  
Leadership and Its Effect in Strategic Decision  
Making**

**A Survey study in Ministry of Foreign  
affairs**

**A Thesis  
submitted to the council of the college of  
Administration and Economics  
University of Karbala**

**In partial Fulfillment of Requirement for  
the master Degree in Business Administration**

**By**

**Bushra Mohammed Alwan**

**Supervised by**

**Prof . Dr. Alaa Farhan Talib**

**2010**

**1431**