

دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه الاستراتيجي : بحث ميداني لعينة القيادات في امانة بغداد

Leadership competencies role in shaping the strategic direction, field research to sample the senior leadership in the Municipality of Baghdad

الباحثة زينب ابو علي خلف

أ.م.د نسرين جاسم محمد

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مستوى المقدرات التي يملكها القادة في المنظمة المبحوثة واثار ذلك على صياغة التوجه الاستراتيجي وكانت المنظمة المبحوثة هي امانة بغداد ، وشملت العينة القيادات العليا من مدراء اقسام فما فوق وبعدد (25) شخصاً حيث تمثلت المشكلة في المنظمة المبحوثة في انخفاض مستوى المهارات القيادية وغموض في التوجه الاستراتيجي ، وتم الاعتماد على بعض الوسائل الاحصائية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان من برنامج (spss) كالنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ولمعرفة الارتباط بين المتغيرين تم الاعتماد على معامل ارتباط الرتب (سبيرمان) اما تأثير المتغير المستقل على التابع فاستخدم معامل الانحدار البسيط ، وتوصل البحث الى ان هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين المقدرات القيادية ورسم التوجه الاستراتيجي وتعاني المنظمة المبحوثة من غموض في توجيهها الاستراتيجي وانخفاض المؤهل العلمي للقيادات حيث اغلبهم كانوا من حملة شهادة البكالوريوس وكذلك انخفاض في عدد القيادات الشابة لشغلها المناصب القيادية ، واوصى البحث الحالي باتاحة الفرصة للقيادات الشابة في شغل المناصب القيادية وضرورة الارتقاء بالمقدرات القيادية الذهنية والادارية والعاطفية لدورها الفعال في صياغة التوجه الاستراتيجي من خلال وضع برامج تدريبية في المنظمة المبحوثة أو خارجها .

الكلمات المفتاحية / المقدرات القيادية ، التوجه الاستراتيجي

Abstract

The current research is aimed at identifying the level of estimators owned by leaders in the surveyed organization and its impact on the formulation of the strategic direction and the organization under study is the Municipality of Baghdad, and the sample included senior leadership of the sections managers and above the number of 25 people was where the problem in the surveyed in the lower level of the organization leadership skills and ambiguity in the strategic direction, has been relying on some statistical methods to process the data obtained from the questionnaire of the program (spss) percentage and arithmetic mean and standard deviation and coefficient of variation and to find out the correlation between the two variables were relying on simple correlation coefficient (sperman) the impact the independent variable on the use simple regression coefficient, the research found that there is a correlation and effect between the abilities Leadership competencies and draw a strategic orientation and suffer organization researched the ambiguity in the strategic direction qualification for leadership and low, where most of them were of bachelor's degree holders as well as the decrease in the number of young leaders to fill positions leadership, and recommended current search by allowing young leaders in leadership positions and the need to improve mental Leadership competencies,

administrative and emotional active role in shaping the strategic direction through the development of training programs in the surveyed or outside the organization.

keywords : *Leadership competencies, Strategic Direction*

المقدمة

تعد المقدرات القيادية من اهم اسباب نجاح المنظمة وتتكون من ثلاث ابعاد (المقدرات الذهنية ، المقدرات الادارية ، المقدرات العاطفية) في وضع التوجه الاستراتيجي لرسم المسار المستقبلي للمنظمات للغوص في غمار المنافسة ويتكون من (الرؤيا ، الرسالة ، الاهداف) ، وسيتم تفصيل ذلك كما في المباحث الاتية :

المبحث الاول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني : المقدرات القيادية

المبحث الثالث : التوجه الاستراتيجي

المبحث الرابع :الجانب التطبيقي

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً :- مشكلة البحث

للقيادة دور رئيس في حياة الأفراد والأمم والشعوب، وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير إدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للإرتقاء بمستوى أدائها للوصول إلى مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً والتعرف على الخصائص المميزة لها، فلا بد ان يتسم القائد بمقدرات تمكنه من اداء مهامه بالشكل المناسب فالمقدرات الذهنية والمقدرات الادارية والمقدرات العاطفي هي من ماتم الاعتماد عليه لمعرفة مدى كفاءة القائد في صياغة الرؤيا الاستراتيجية والرسالة والاهداف والتي تعد مجتمعه التوجه الاستراتيجي الذي يتم توجيه كافة الانشطة والموارد لتحقيقه وحاولت البحث الاجابة عن هذه التساؤلات:

1- ماهي المقدرات التي يتمتع بها القادة في المنظمة المبحوثة ؟

2- مستوى التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟

3- ما هو دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه ستراتيبي ؟

ثانياً:- اهمية البحث

1- ان القيادات هي السبب الاكبر في نجاح المنظمات في ظل بيئة متغيرة اذ سيتم التعرف على مستوى المقدرات القيادية التي يمتلكها القادة في المنظمة المبحوثة ومنها المقدرات الذهنية والادارية والعاطفية .

2- يعد التوجه الاستراتيجي الركيزة الاساسية في عمل المنظمات العامة والذي يعمل على تقليل الارباك والخلل في اداء اعمالها ويؤدي الى التميز في الأداء و تطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة ويتكون من الرؤيا والرسالة والاهداف لهذا سيتم التعرف على مستوى التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

ثالثا : اهداف البحث

- 1- تحديد الاطر النظرية لمتغيرات البحث
- 2- قياس مستوى المقدرات التي يتمتع بها قادة المنظمة المبحوثة
- 3- تحديد التوجه الاستراتيجي في ظل الوضع الراهن
- 4- تحديد طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث
- 5- تشخيص طبيعة تاثير المقدرات القيادية في صياغة التوجه الاستراتيجي

رابعا : فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط بين المقدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي مجملا وبأبعاده منفردة ويتفرع منه الفرضيات الاتية :
- 1- توجد علاقة ارتباط معنوي بين المقدرات الذهنية وبين اجمالي التوجه الاستراتيجي
 - 2- توجد علاقة ارتباط معنوي بين المقدرات الادارية وبين اجمالي التوجه الاستراتيجي
 - 3- توجد علاقة ارتباط معنوي بين المقدرات العاطفية وبين اجمالي التوجه الاستراتيجي .
- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين المقدرات القيادية اجمالا وبين التوجه الاستراتيجي اجمالا وبين ابعاده منفردة ويتفرع منه الفرضيات الاتية :
- 1- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين المقدرات الذهنية وبين التوجه الاستراتيجي .
 - 2- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين المقدرات الادارية والتوجه الاستراتيجي .
 - 3- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين المقدرات العاطفية وبين التوجه الاستراتيجي .

خامسا : منهجية البحث

اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف و بيان واقع متغيرات البحث والمتمثلة في المتغير المستقل وهو المقدرات القيادية والمتغير التابع وهو التوجه الاستراتيجي ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدارسة الدقيقة.

سادسا : أساليب جمع المعلومات

حتى تتم معالجة هذه الدارسة بشقيها النظري والتطبيقي، سيتم الاعتماد على:

1. الكتب والمجلات والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية المتوفرة في المكتبات العلمية، بالإضافة إلى المراجع الالكترونية على شبكة الانترنت .

2. الاستبانة: حيث تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على المصادر الاجنبية ذات الصلة بموضوع البحث وتضمنت جزئين الاول منها البيانات الشخصية (الجنس،العمر،المؤهل العلمي ،الموقع الوظيفي ،سنوات الخدمة ،عدد الدورات التطويرية) اما الجزء الثاني منها فقد تضمن البنود الخاصة بالاستبانة والذي يشمل متغيرين (المقدرات القيادية ، التوجه الاستراتيجي) حيث تم بناء (49) فقرة والاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في طرح اسئلة الاستبانة وعلى النحو الاتي (اتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) .

سابعاً:- قياس صدق الاستبانة وثباتها

حيث يقصد بمقياس الصدق هو الى اي حد تقيس الاداة مايفترض ان تقيسه ،حيث تم قياس الصدق بالصدق الظاهري والصدق باستخدام معامل الثبات وهو كما يلي :

1.قياس الصدق الظاهري :- ويسمى(صدق الخبراء ايضاً)حيث تم التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث ومدى انسجامها مع واقع البيئة العراقية والمنظمة المبحوثة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الفقرات وتم استخدام الفقرات السلبية لغرض زيادة صدق الاستبانة

2.الصدق باستعمال معامل الثبات :- ويسمى (صدق المحتوى) حيث يتم ايجاده من معامل الثبات اذ ان الصدق =معامل الثبات[√]

حيث كان معامل الثبات عند استخراجها من طريقة الفا -كر ونباخ (93.4%) لذا فإن صدق الاستبانة يكون (96.6%) وهي قيمة انما تدل على ان صدق المقياس ممتاز

3.ثبات الاستبانة :- اختبار الثبات يعني ان الاختبار يعطينا قياسات ثابتة ومستقرة (الضامن ، 2009:193) وهذا يعني ان الحصول على نتائج متسقة وثابتة اذا ماتم اعادة استعمال المقياس لعدة مرات وبفترات زمنية مختلفة وتم حسابه بطريقة معامل الفا -كرونباخ (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي :- بلغت قيمة معامل الفا للاستبانة الكلية (93.4) وهذا يدل على ان المقياس متسق داخلي

ثامناً : حدود البحث

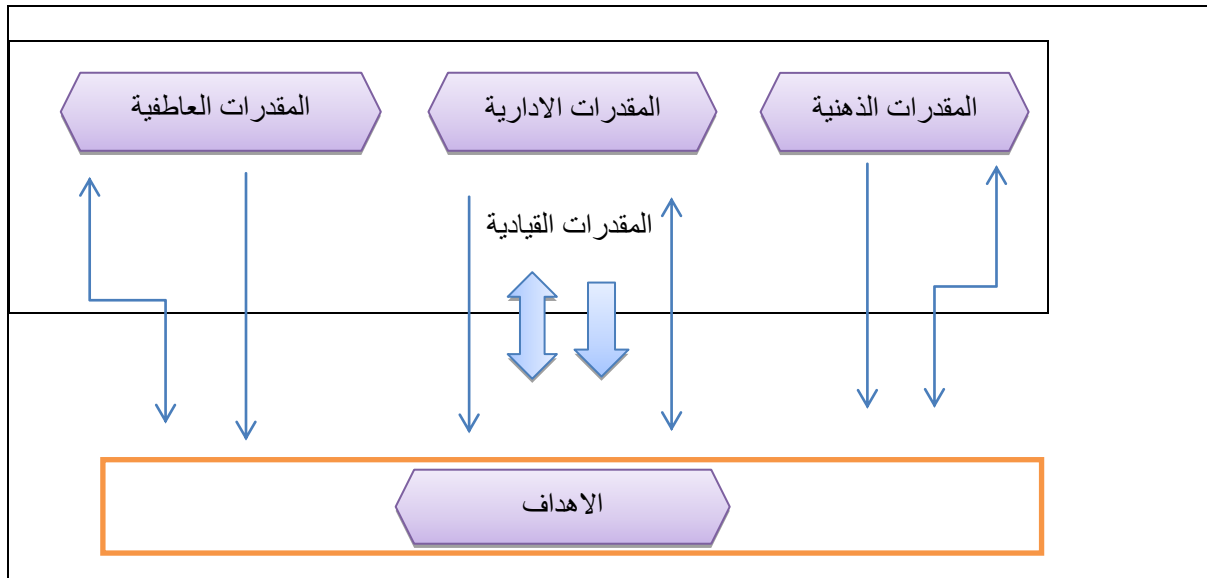
1. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لأمانة بغداد في العراق.
2. الحدود الزمنية: التي امتدت من تاريخ 2015-2016 في تناول المعلومات الخاصة بالبحث .
3. الحدود البشرية: عدد من القيادات في المنظمات المبحوثة .
4. الحدود العلمية : حيث تمثلت بالتركيز على متغيرين الاول المقدرات القيادية كمتغير مستقل والمتغير الثاني هو التوجه الاستراتيجي كمتغير تابع.

تاسعاً :مجتمع وعينة البحث

1. مجتمع البحث :اتخذ البحث من الدوائر التابعة لامانة بغداد .

2. عينة البحث: حيث تم اختيار القيادات العليا في امانة بغداد (مدراء اقسام فما فوق) والبالغ عددهم (31) تم توزيع استمارة الاستبيان وحسب الدوائر التي ينتموا اليها وتم انتقاء العينة بصورة قصدية وهي شاملة وبلغ العدد التالف (6) فكان الاجمالي للعينة (25) .

عاشراً: المخطط الافتراضي للبحث



الشكل (1-1) يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

حيث تم بناء مخطط فرضي للبحث الذي تضمن متغيرات البحث (المقدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي) حيث يشمل الاول المتغير المستقل ثلاث ابعاد هي (المقدرات الذهنية ، المقدرات الادارية ، المقدرات العاطفية) اما الثاني المتغير المعتمد يشمل (الرؤيا ، الرسالة ، الاهداف) ويوضح شكل (1) علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

احد عشر: الوصف الديمغرافي لعينة البحث

يوضح الجدول الاتي وصف لمتغيرات البحث للعينة المبحوثة والتي تتكون من (50) شخصاً

الجدول (1) يوضح وصف لمتغيرات البحث للعينة المبحوثة

المعلومات التعريفية	المؤشرات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	19	76%
	أنثى	6	24%
	المجموع	25	100%
العمر	اقل من 25 سنة	-----	-----
	25-29 سنة	3	12%
	30-34 سنة	2	8%
	35-39 سنة	3	12%
	40-44 سنة	2	8%
	45-49 سنة	5	20%

50 سنة فأكثر	10	40%
المجموع	25	100%
اعدادية	1	4%
معهد	1	4%
بكالوريوس	16	64%
دبلوم عالي	2	8%
ماجستير	2	8%
دكتوراه	3	12%
المجموع	25	100%
مدير عام	2	8%
معاون مدير عام	3	12%
مدير قسم	20	70%
المجموع	25	100%
أقل من (5) سنوات	2	8%
6-10 سنة	2	8%
11-15 سنة	2	8%
16-20 سنة	7	28%
21-25 سنة	3	12%
26-30 سنة	4	16%
31 فأكثر	5	20%
المجموع	25	100%

مما سبق نلاحظ ما يلي:

- 1- **الجنس :-** بلغت نسبة الذكور (76%) اما الاناث بلغت نسبة (24%) حيث كانت القيادات العليا في المنظمة المبحوثة اغلبها من الذكور مما غيب الطاقات النسوية ودورها الهام في شغل مثل تلك المناصب .
- 2- **الفئات العمرية :-** اذ كانت الفئات العمرية من (25-29 سنة) بلغت نسبتهم (8%) ومن (30-39) وبنسبة 20 (%) فلم تحظ الطاقات الشابة بمكان مناسب لشغل المناصب القيادية ومن (40-49) وبنسبة (28 %) بينما نلاحظ ان الفئة الاكثر شغلا للمناصب القيادية هي (50 سنة فأكثر) اذ بلغت نسبتهم (40 %) .
- 3- **المؤهل العلمي :-** اذ بلغ المؤهل العلمي لشهادة المعهد و البكالوريوس نسبة (72 %) اما حملة الشهادات العليا من الدبلوم العالي الماجستير والدكتوراه فبلغت (28 %) وهذا مؤشر سلبي اذ ان الخبرة وحدها لا تكفي لشغل المناصب القيادية اذ لابد من توافر المهارات العلمية .
- 4- **الموقع الوظيفي الحالي :-** كان عدد المدراء العامين بلغت نسبتهم (8%) اما معاوني المدراء العامين (12%) اذ بسبب كثرة انشغالهم لم تتمكن الباحثة من الوصول اليهم اما مدراء الاقسام كانوا بنسبة (80%) من العينة المبحوثة .
- 5- **سنوات الخدمة :-** اذ كان عدد السنوات التي يقضيها القائد في منصبه بين العينة المبحوثة ينسب متفاوتة فكانت عدد السنوات التي يشغلها القائد اذ بلغ الخدمة للفئة (اقل من سنوات 5) بنسبة (8%) (6-10 سنة) بنسبة (8%) ومن (11-15) وبنسبة (8%) و من (16-20) وبنسبة (28%) و من (21-25) بنسبة (12%) اما

من (26 فأكثر) بعدد (11) اي بنسبة (36 %) حيث ان هنالك تفاوت في عدد سنوات الخدمة للشخص الذي يشغل المنصب القيادي

اثنا عشر : التعريفات الاجرائية

1. المقدرات القيادية : هي المهارات التي يمتلكها القائد في مواجهة التحديات البيئية وتتمثل بالمقدرات الذهنية والمقدرات الادارية والمقدرات العاطفية .

أ- المقدرات الذهنية : هي الملكة الفكرية التي يملكها القائد ويوظفها لصنع واتخاذ القرار الذي يحقق لمنظّمته النجاح على الامد البعيد .

ب- المقدرات الادارية : هي الامكانيات التي يتمتع بها القائد لاستغلال موارد المنظمة بالشكل الامثل ويكون على تواصل مستمر مع العاملين ويعمل على تطويرهم .

ج- المقدرات العاطفية : هي المشاعر والاحاسيس التي يملكها القائد للتأثير على الاخرين لتحقيق النجاح التنظيمي .

2.التوجه الاستراتيجي : الخطوط العريضة التي تقوم المنظمة بوضعها لتوجيه استراتيجياتها وقراراتها التنظيمية للتفاعل مع البيئة الخارجية .

أ- الرؤيا الاستراتيجية : هي عبارة عن التوقعات او الحلم التي تريد ان تصل اليه المنظمة .

ب- الرسالة : هو الغرض او السبب من وجود المنظمة حيث تمثل فلسفة وتوجهات المنظمة وكما تبين ما توفره من منتجات وخدمات لزيائنها وكذلك التقنيات المستخدمة في ذلك .

ج-الاهداف : هي النتائج النهائية والغايات التي تطمح المنظمة لتحقيقه والتي تكون منبثقة من الرؤية والرسالة .

بعض الدراسات السابقة

اولاً: المقدرات القيادية

1-(Geoghegan& Dulewicz,2008) Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success) يهدف البحث الى معرفة دور المقدرات القيادية في نجاح المشروع بالابعاد (الذهني ، العاطفي ، الاداري) اما اساليب جمع البيانات الاستبيان عينة البحث :المدراء وعددهم (80) وبأستخدام المنهج المسحي النتائج هنالك علاقة ما بين ابعاد المقدرات القيادية لضمان نجاح المشروع الا ان هنالك اهتمام ضعيف بالمقدرات العاطفية للعينة المبحوثة حتى تمكنهم من اداء افضل

2-(lee et al,2013) Role of leadership and team social capital in it service دور المقدرات القيادية في فريق رأس المال الاجتماعي ويتضمن متغير المقدرات ثلاث ابعاد هي (العاطفي ، المعرفي ، الاجتماعي) ، اما اساليب جمع البيانات الاستبيان و المجتمع شركة الخدمات التكنولوجية وبعينة (252) اما النتائج الذكاء العاطفي يؤثر على مباشرة على اداء المشروع اما المقدرات الاجتماعية فانه يؤثر بشكل غير مباشر على اداء المشروع وتؤثر المقدرات المعرفية في الامد القصير على اداء المشروع اذ يكون تأثيره تراكمي

3- الناصري، 2009 (القدرات والمواصفات القيادية للقائد الاداري في جامعة تكريت وبغداد) هدفت الدراسة الى معرفة مستوى القدرات القيادية للقائد الاداري مجتمع وعينة البحث كانت التدريسيين الجامعيين والاداريين والطلبة في جامعة تكريت وبغداد وبعينة 70 شخصاً اما اساليب جمع المعلومات كانت الاستبانة والمقابلة وكانت النتائج هو افتقاد القادة في مؤسسات الدولة الى البصيرة والتروي والحكمة في معالجة الامور العالقة وحسمها بالشكل الصحيح اما التوصيات كانت في اعادة النظر في الاختبار والترقية للقادة لتكون مبنية على قدرات ومواصفات القائد الاداري الكفوء حتى يكون الشخص المناسب في المكان المناسب

4- العامري ، فراس محمد ، 2015 (التوجه الاستراتيجي للمنظمات في اطار التفاعل بين القدرات القيادية وممارسات نظرية الفوضى ، بحث ميداني) الهدف دراسة التوجه الاستراتيجي في ظل معطيات نظرية الفوضى وذلك من خلال تنمية المهارات القيادية وبالشكل الذي يتناسب مع معطيات البيئة وقد حدد الباحث ابعاد التوجه الاستراتيجي ب (الرؤيا ، الرسالة ، الاهداف ، القيم) امامجتمع وعينة الدراسة ، جامعة بغداد حيث شملت عينة البحث بعض وكلاء الوزارة ، والمستشارين ، ورؤساء الجامعات ، والبالغ عددها 22 جامعة وبعدد 37 شخصاً واساليب جمع المعلومات استعملت الاحصائيات الخاصة بالوزارة والمقابلة الشخصية والاستبيان ، منهج الدراسة هو الوصفي التحليلي اما النتائج توصل اليها ان الرؤيا والرسالة سواء كانت على مستوى الجامعة او على مستوى الوزارة تتصف بعدم التركيز وذات طابع عمومي ومعظم العاملين لا يمتلكون ثقافة الاهتمام بمصطلحات الفكر الاستراتيجي .

ثانياً : التوجه الاستراتيجي

1- حسن ، علاء احمد ، 2012 (مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وابعاد التوجه الاستراتيجي، دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء و نينوي للصناعات الدوائية) الهدف هدفت هذه الدراسة الحالية للتعرف على مدى توافق المسؤولية الاجتماعية بابعادها الداخلي والخارجي ، مع ابعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤيا والرسالة والاهداف والقيم والغايات) واساليب جمع البيانات تم الاعتماد على تقنية الاستبانة والمقابلة والكتب الموثقة لجمع البيانات ، اما مجتمع وعينة الدراسة شركتي الحكماء و نينوي اما العينة تمثلت بمدراء القطاع العام لشركتي الحكماء و نينوي للصناعات الدوائية بعدد (36) واهم النتائج ضرورة وضع توجه ستراتيغي للمسؤولية الاجتماعية والسعي نحو فهم القيم والعادات وتوجيهها نحو التكافل الاجتماعي بين العاملين مما ينعكس لاحقا في سد حاجاتهم الاجتماعية

2- جلاب ، 2013 (دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء) الهدف : التعرف على طبيعة الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي (السوق ، الريادة ، التكنولوجيا) في اليقظة الريادية (الفحص والبحث الاقتران والاتصال التقييم والحكم) اما مجتمع وعينة البحث: القيادات الجامعية ممن يمثلون فريق الإدارة العليا في الكليات المبحوثة من عمداء ومعاونيهم ورؤساء اقسام وفروع علمية وامناء مجالس الكليات في جامعة كربلاء بعدد (101). اداة البحث: الاستبيان والنتائج والتوصيات: توصل اليها البحث الى الإقرار بوجود التباين في التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية باختلاف نوع الكلية فضلا عن وجود اثر للتوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية اما التوصيات ابرزها توجيه اهتمام الادارات للمنظمات المحلية نحو حاجات ورغبات الزبائن ومن ثم اهمية سعي تلك الادارات الى اجراء مسوحات دورية واجراء المزيد من عمليات الفحص البيئي .

3- Brady, 2008 (Setting strategic direction: a top down or bottom up ,) الهدف بحثت هذه الدراسة وضع التوجه الاستراتيجي للمنظمة وحاولت الدراسة بتعريف (Dublin ,Ireland)

التوجه من رسالة واهداف وقيم من الاعلى الى الاسفل او من الاسفل الى الاعلى اما مجتمع وعينة الدراسة : أعضاء منظمة الخدمات القانونية المهنية وكان عددهم 400 موظف اما اساليب جمع المعلومات أجريت المقابلات الفردية والمتعمقة مع العينة المبحوثة وكانت اهم نتائج الدراسة بان القادة في الواقع هي أكثر معرفة بالتغيرات و اكتشاف الجديد، أو إعادة ترتيب أولويات القواعد في الشركة ووضع "رسالة جديدة"، "الأهداف الجديدة"، 'تغيير في الثقافة' وكذلك فان أنظمة الرقابة و ثقافة المنظمة ونظام المكافأة، فانها تلعب دورا حاسما في تحديد فعالية تحديد الاتجاه للمنظمات

STRATEGIC ORIENTATION AND) Olufemi&Olayinka,2013-4 ORGANIZATIONAL PERFORMANCE A STUDY OF THE AFRICAN TEXTILE INDUSTRY) الهدف بحثت هذه الدراسة تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في صناعة الغزل والنسيج الأفريقية في نيجيريا اما الابعاد في التوجه الاستراتيجي هو التوجه نحو العملاء والتوجه نحو التنافس والتوجه نحو المنتج وكان الاساليب الاحصائية وتم اعتماد الاستبانة كاداة رئيسية لجمع المعلومات وكان حجم العينة 72 موظف اما منهج الدراسة تم استخدام اسلوب المنهج المسحي النتائج توصلت الدراسة الى ان النتيجة من تحليل البيانات كانت (أن التوجه نحو المنتج له علاقة إيجابية قوية مع الأداء التنظيمي في حين أن المتغيرات الأخرى لها ارتباط ضعيف مع الاداء التنظيمي.

الجانب النظري

المبحث الثاني : المقدرات القيادية

تلعب القيادة دوراً مهماً في حياة الشعب اذ ومنذ الازل وجدت ظاهرة القيادة لتنظيم امورهم الا ان تسليط الضوء عليها بدء في القرن الماضي ومنها ظهرت مدارس فكرية متعددة تفسر القيادة اذ مدرسة السمات والمدرسة السلوكية والظرفية والحديثة حيث تعددت وجهات نظر الباحثين حول القيادة وكلاً حسب فلسفته والفترة الزمنية ونوع القطاع الذي عمل فيه وقد صنف جيرالد المقدرات في مجموعتين : قدرات عقلية وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال الفكرية اما الثانية هي قدرات بدنية تتضمن القدرة على القيام بالأعمال التي تحتاج الى مجهود بدني (جرينبرج ، 2009:147)

وتعمل المنظمات جاهدة لبناء نموذج للقدرات لمساعدتهم في بناء تحديد المقدرات الاساسية في المنظمة مما يجعل منهم اكثر قدرة على المنافسة والنجاح (Kessler ,2008:12) وذكر (الناصري، 2009:518) ان المقدرات القيادية هي الفهم الواعي والمدرك لواقع العملية الادارية وفنون الادارة وتطبيقاتها العملية ، وعرفها كسلر المقدرات بأنها الخصائص التي يملكها افضل العاملين والتي تساعدهم على النجاح ، اما (kim & et) 2015:11 al بأنها المقدرات المهمة التي يملكها القائد لإدارة المواهب والتي تؤدي الى زيادة الفعالية التنظيمية

ابعاد المقدرات القيادية

1- المقدرات الذهنية

يمكن تعريف المقدرات الذهنية بأنها "القدرة على البحث والتحليل والاستنتاج بالمقارنة والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل افكار الاخرين وكذلك افكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف (العلاق، 2010:15) اذ لا بد ان يمتلك القائد خيال وقدرة على خلق رؤية استراتيجية لمستقبله هو ولغد منظمته وقد يتطلب تفكير تأملي وحاسم وإسقاطي يستند الى تقييم الرغبة والجموح والامكانية لتحويل الرؤية الى واقع ملموس (العززي، 2014:96) فالمنظمات المتميزة لديها القادة القادرون على صياغة وتجسيد الرؤية المستقبلية

الى واقع يمكن تحقيقه والتصرف كمثال يحتذي به بالقيم واخلاقيات المهنة (الهلالات ،2014:115) لذلك يمكن تعريف المقدرات الذهنية ملكة فكرية يملكها القائد ويوظفها لصنع واتخاذ القرار الذي يحقق لمنظمته النجاح على الامد البعيد

ولخص (الزعيبي والبطاينة، 2014:55) المهارات الفكرية بما يلي

أ- سرعة القائد على الادراك للتفصيلات الدقيقة بما في ذلك اوجه التشابه والاختلاف

ب- تمتع القائد بالذاكرة الجيدة

ج- قدرة القائد على الاستنتاج والاستنباط

د- قدرة القائد على التعامل مع نظام القيم السائد في المجتمع

2- المقدرات الادارية

تتمثل المقدرات الادارية بالإمكانات التي يتمتع بها القائد لاستغلال موارد المنظمة بالشكل الامثل ويكون على تواصل مستمر مع العاملين ويعمل على تطويرهم ومن هذه المقدرات هي الاتصال حيث اشار الهلالات ، (2014:56) انها القدرة على التعبير اللفظي ، التعبير عن الافكار والآراء والاهداف ،الصياغة السليمة والصحيحة وطرح الافكار والرؤى وسرد القصص ، وذكر (السكرانة ، 2014:192) ان القائد يقوم بتقسيم العمل وتوزيع الواجبات والوظائف بين العاملين وحسب الكفاءات والخبرات والمقدرات والطموحات ، وفي نفس الاتجاه ذكر (الزعيبي و البطاينة، 2014:55) ان المهارة التنظيمية للقائد تعني قدرة القائد على فهم ان المنظمة نظام متكامل ويجب عليه ان يكون ملماً ومتقهما لأهدافها وانظمتها وخططها والقدرة على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وبحث الواقع والامكانات المتوفرة والظروف البيئية المحيطة اما (العجمي، 2010:211) ذكر انه لا بد ان يمتلك القائد المقدر على ربط الامور الادارية بالخطوط العريضة لسياسة السلطة وان يمتلك المعارف لان تكون لديه القدرة على اختيار افضل السبل والاساليب التي تكفل الحصول على اكبر قدر من الانتاجية حيث يجمع ما بين التنظيم والتفويض

3- المقدرات العاطفية

ذكر دانيال جولمان ان الذكاء العاطفي يتضمن مجموعة من المقدرات التي لها علاقة بجانب المشاعر والعواطف في الحياة فالقدرة على تكوين علاقات فعالة وطويلة الاجل مع الاخرين فهؤلاء يمتلكون قدراً عالياً من الذكاء العاطفي بأستطاعتهم تنمية علاقاتهم بالأخرين مع مرور الزمن (جرينبرج، 2009:149) ، وعرفها (lee,2013:8) هي المقدرات المتعلقة بإدارة الشبكات والتعاطف والتفاوض مع الاخرين وادارة العلاقات وبناء الثقة ، وأشار حيث ذكر (follesdal&hagtvet, 2013:747) ان الذكاء العاطفي هي سمة مهمة في القيادة لتجعل منها قيادة فاعلة اذ يكون الذكاء العاطفي يكون نتيجة سمات شخصية او مزيج من السلوك الفاعل والسمات الشخصية ، حيث لا بد ان يقوم القائد بأحداث تأثير في سلوك العاملين لتحقيق جملة من الاهداف المشتركة والمرغوبة للجميع (العلاق، 2010:16)

وذكر (السكرانة ، 2014:177) ان القائد عند تعامله مع الموارد البشرية ان يقوم بتقدير وتعظيم مساهمات افراد الجماعة وتكون له مهارة التواصل والتعاون بين العاملين فالقائد الناجح هو الذي يوفق بين قدرات الافراد وصالح الجماعة .

المبحث الثالث : التوجه الاستراتيجي

يمثل التوجه الاستراتيجي السبب الذي تعمل المنظمات لأجله اذ يعتبر خارطة الطريق لمواجهة المنافسة الشديدة التي تعمل فيها وما النجاح التنظيمي الابوجود توجه استراتيجي واضح وفعال لها ويتكون التوجه الاستراتيجي من نجم تهتدى به او حلم او صورة للمستقبل المرغوب وهو الرؤيا وفي اطار ذلك تضع رسالتها والتي تمثل النطاق او المجال الذي تعمل فيه وليتم بعدها صياغة الاهداف في ضوء ما تم تعريفه من الرسالة والرؤيا لتكون اكثر وضوحا للمستويات الادنى في المنظمة ، وقد حدد (Venkatraman, 1986: 9) التوجه الاستراتيجي بمجموعة استراتيجيات منها (المدافعين ، المحللين ، المستجيبين ، المنقبين) بينما ذكر (Gatignon & Xuereb, 1995:2) ان هنالك ثلاث أنواع من التوجهات الاستراتيجية هي (السوق، التنافس، التكنولوجيا) و عرف التوجه الاستراتيجي بانه بناء متعدد الأبعاد الذي يوجه أنشطة المنظمة لفهم وإدارة القوى البيئية والتصرف وفقها وأشار (Tutar,2015:710) ان التوجه الاستراتيجي هو فلسفة المنظمات اذ تمثل محاولاتهم للوصول إلى أعلى أداء وكيف يمكن أن تؤدي وظائفها مع مجموعة من القيم والمعتقدات بينما اشار(Kaehler& et al,2014:3)ان التوجه الاستراتيجي يعكس الخيارات التنظيمية، والطريقة التي تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، وكيف تدير أعمالها، وتخصص، تعدل، وإعادة تشكيل الموارد من أجل خلق قدرات ديناميكية وعرّف (Gitr& et al, 1998) ان التوجه الاستراتيجي هو مجموعة للاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهرى للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل ماذا سنكون نحن، ونبكر هذه الاستراتيجيات (فهم ، ذكاء ، تفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق اهدافها (ابو طه، 2012: 15)غالباً ما يتبنى مسؤول المنظمات توجهات إستراتيجية تضمن لهم تطور المنظمة؛ وبالتالي قد يجهل العكس نتيجة لصعوبة تنسيقها كحدوث تغيرات إستراتيجية ، التقاليد، الثقافة وحتى هوية المنظمة (مفيدة وكاميليا، 2011: 123) ولغرض صياغة توجه ستراتيغي ناجح هناك متطلبات توضع بنظر الاعتبار عند ذلك وهي (Rigby, 2015: 38):-

- التعرف بوضوح على ثقافة المنظمة والقيم الاستراتيجية لمعرفة المستقبل من خلال إجراء المقابلات مع الموظفين والموردين والعملاء .

- مخاطبة أو معالجة التزام المنظمة بمساهمتها الرئيس بما في ذلك العملاء والموظفين والمساهمين والمجتمعات

- ضمان أن تكون الأهداف قابلة للقياس.

- ان تكون الرسالة بلغة واضحة وبسيطة ودقيقة.

- ان تكون داعمة لجميع أنحاء المنظمة.

ابعاد التوجه الاستراتيجي

1- الرؤيا

أن الرؤية تصف الوضع المطلوب من المنظمة لتحقيقه في المستقبل (Righby, 2013:38) ، وتتقدم الرؤية التوجه الاستراتيجي ويمثل الانطلاق نحو رسالة وأهداف ذات العلاقة (Kofi, 2012: 96) فهي تعبر عن فلسفة المنظمة الذي يحدد الاتجاه الواضح للمنظمة ((Abu bakar & Zainol, 2015: 48) وذكر (العنزي، 2014: 93) ان الرؤية تصف التطلعات المستقبلية بدون تحديد الوسائل التي تستخدم لتحقيق النهايات المطلوبة فالرؤية الفاعلة هي تلك التي تكون ملهمة ويؤخذ هذا الإلهام على صيغة سؤال عن ما هو الأفضل الأكبر، الأعظم، المفيد، المناسب، الأجود، الأحسن وقد يصل الأمتل ويمكن أن يكون بصيغة الخدمة الأفضل، المنتج الأكبر، الإنجاز الأعظم، الاداء العالي فهي تحقق عدة منافع للمنظمات، فقد ذكرها (Dess & et al , 2011:) (398 :

- الاتجاه المستقبلي الواضح.

- إطار لوضع الرسالة والأهداف.

- تعزيز الأتصالات والالتزام والمشاركة مع العاملين.
- فهم ضمني للنجاح في المنظمة وكيف يتم إنجازه.
- تستخدم لتحفيز والهام العاملين
ومما سبق نلاحظ اهمية الرؤية في المنظمات وكيف تحقق المنظمات من خلالها النجاح والتفوق التنظيمي والتي تعد الاطار لصياغة الرؤية والاهداف .

2- الرسالة

تعد الرسالة ثاني مكونات التوجه الاستراتيجي وتعد في ضوء رؤية فهي تمثل غاية المنظمة والسبب في وجودها ، فالفيلسوف اليوناني أرسطو حدد "الرسالة"، كأحد مكونات التوجه الاستراتيجي لأي نشاط إنساني منظم على النحو الآتي:- هذا الذي من أجله شيء ما يوجد" وبما أن المنظمة هي شيء ما ، فأنها وجدت لتحقيق رسالة ما (لفته، 2008: 105) وعرفها (Papulova,2014: 15) بأنها المجال الرئيسي الذي تعمل فيه المنظمة حيث تفسر "من نحن؟"، ما نقوم به ، وتعطي البعد الفلسفي لماذا نحن موجودون؟، وما هو معنى وجودنا.

اما المجالات التي تغطيها رسالة المنظمة فهي تكون إجابة للأسئلة الآتية (Katsioloudes, 2006: 11) :-
من زبائنك؟، ما المنتجات التي تقدمها؟ ، اين تنافس؟ ، ما المنتجات ، الخدمات التي تقدمها؟ ، مدى الاهتمام بالتكنولوجيا؟ ، هل انت ملتزم بالهدف الاقتصادي؟ ، ما هي فلسفتك التنظيمية؟ ، ما هي المقدرات المتميزة في المنظمة؟ ، ما هو موقف شركتك تجاه العاملين؟

نلاحظ مما سبق ان الرسالة هي سبب وجود المنظمة اذ تبين من خلالها ماهي ؟ وماذا تقدمه ؟ وتكون الرسالة مشتقة من الرؤيا وتضع المنظمة اهدافها من خلال الرسالة فأى خلل في الرؤية سينعكس ذلك على الرسالة وكذلك الخلل في الرسالة سينعكس على الاهداف .

3- الاهداف

ان الأهداف هي النتائج أو الغايات النهائية للمهام والأنشطة المكلفة بها المنظمة وتشكيلاتها الهيكلية كافة اذ تمثل ما ينبغي تحقيقه من حيث تحديد ماذا يجب على المنظمة وضعه من غايات تصبو لتحقيقها (العنزي، 2015: 430) وذكر (العامري، 2015: 65) ان الاهداف هي التزامات تتعهد بها المنظمة لترجمة رؤيتها ورسالتها الى واقع عملي وضمن توقيت محدد وبكلفة مناسبة ، فالهدف الاستراتيجي هو هدف طويل الأجل حيث يمثل طموح المنظمة لبناء الكفاءات الجوهرية وتوجيه جميع مستويات المنظمة وهو عادة ما يحدد من (10-20) عام (Schilling, 2010: 125) ومن الملاحظ أن هناك اختلاف في الأهداف في المنظمات العامة منها في المنظمات الخاصة إذ أن الخصائص التي يتميز بها القطاع العام تجعل من وجود أهداف طويلة الاجل هي التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ضمن سنوات متعددة فأشار (Pearce & Robinson, 2011: 13) ان صياغة الأهداف في القطاع العام تخلف عن صياغتها في القطاع الخاص فأشار (Baile, 1998:12) أن الأهداف في القطاع العام تكون متناقضة، متعددة صعبة التحديد ومتغيرة ، وذكر (Daft, 2010: 65) ان الاهداف بمثابة مجموعة قيود على السلوك الفردي والعملياتي لاجل ان يتصرفوا ضمن الحدود المقبولة للمنظمة والمجتمع وتكمن اهميتها بمايلي :-

- تعد مبادئ توجيهيه لسلوك العاملين
- تساعد على تحديد القرارات المناسبة بشأن الهيكل التنظيمي
- تكون معياراً لتقييم اداء العاملين والمنظمة
ومما تم طرحه من الادبيات السابقة ان الاهداف عندما تصاغ في ضوء الرسالة والاهداف ستعد المعيار الاساسي لتقييم الاداء على مستوى العاملين والمنظمة .

المبحث الرابع : الجانب العملي

1- وصف متغيرات البحث للإجابة على المقدرات القيادية

حيث يتمثل المقدرات القيادية (المقدرات الذهنية ، المقدرات الادارية ، المقدرات العاطفية) وحقق متغير المقدرات القيادية ككل وسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.52886) ومعامل اختلاف (15.73) حيث كان مستوى الاهمية لهذا البعد ككل "متوسط" حسب وجهة نظر العينة المبحوثة .

تمتلك المنظمة المبحوثة قدرات قيادية مقبولة الى حد ما فالمقدرات الذهنية والادارية والعاطفية اذا ما توفرت في منظمة ما فأنها ستساعدهم في مواجهة التحديات البيئية .

وقد حقق بعد المقدرات الادارية مستوى اهمية "الاول" بالنسبة لأبعاد المقدرات القيادية ككل بوسط حسابي(3.7067) وانحراف معياري (0.95413) ومعامل اختلاف (0.257) ومستوى اهمية "عال" حسب قوة المتوسطات وهذا شيء ايجابي الى حد ما حيث يتضح ان هنالك اهتمام عال في المقدرات القيادية في المنظمة المبحوثة من قبل القيادات العليا وجاء بعدها المقدرات الذهنية وبمستوى اهمية "ثانية" وبوسط حسابي (3.7280) وانحراف معياري (1.00313) ومعامل اختلاف (0.269) وجاء بالمرتبة الاخيرة المقدرات العاطفية حيث كان الوسط الحسابي (3.6720) وانحراف معياري (0.99646) ومعامل اختلاف (0.271) حيث كان هنالك اهتمام متوسط به لذلك يجب تسليط الضوء على المقدرات العاطفية للقائد والتي ودوره الفعال في التأثير لتحقيق النجاح المنظمي وكما في الجدول الاتي :

جدول (2) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية للمقدرات القيادية

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاهمية
المقدرات الذهنية	3.7280	1.00313	0.269	الثاني
المقدرات الادارية	3.7067	0.95413	0.257	الاول
المقدرات العاطفية	3.6720	0.99646	0.271	الثالث
اجمالي المقدرات القيادية	3.7040	0.88709	0.239	

وصف متغيرات البحث للإجابة على التوجه الاستراتيجي

حيث يتمثل التوجه الاستراتيجي بالرؤية والرسالة والاهداف وحقق متغير التوجه الاستراتيجي ككل وسط حسابي (3.5691) وانحراف معياري (0.75613) ومعامل اختلاف (0.211) حيث كان مستوى الاهمية لهذا البعد ككل "متوسط" حسب وجهة نظر العينة المبحوثة حيث ان التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة يحتاج الى ان يكون اكثر وضوحاً وان تتم صياغته بشكل فعال

وقد حقق بعد الرؤيا مستوى اهمية "الاول" بالنسبة لأبعاد التوجه الاستراتيجي ككل بوسط حسابي (3.7840) وانحراف معياري (0.72093) ومعامل اختلاف (0.190) ومستوى اهمية "عال" حسب قوة المتوسطات وهذا شيء ايجابي الى حد ما حيث يتضح ان هنالك اهتمام عال في رؤية المنظمة المبحوثة من قبل القيادات العليا وجاء بعدها الاهداف وبمستوى اهمية "ثانية" وبوسط حسابي (3.4514) وانحراف معياري (0.86374) ومعامل اختلاف (0.250) وجاء بالمرتبة الاخيرة الرسالة حيث كان الوسط الحسابي (3.4720) وانحراف

معياري (0.89978) ومعامل اختلاف (0.259) حيث كان هنالك اهتمام متوسط به لذلك يجب تسليط الضوء على الرسالة ودورها الفعال في تحقيق النجاح المنظمي وكما في الجدول الآتي :

جدول (3) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الأهمية للتوجه الاستراتيجي

مستوى الأهمية	الاختلاف	معامل %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
الاول	0.190		0.72093	3.7840	الرؤيا
الثالث	0.259		0.89978	3.4720	الرسالة
الثاني	0.250		0.86374	3.4514	الاهداف
	0.211		0.75613	3.5691	التوجه الاستراتيجي

ثالثاً: علاقات الارتباط بمتغيرات البحث

يوضح في هذا المبحث التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط والتي تم صياغتها استناداً إلى مشكلة البحث وتم استخدام الوسائل الإحصائية بمعامل ارتباط بيرسون وكما في الجدول الآتي (Correlation Pearson).

جدول (4) يوضح معامل الارتباط بين المقدرات القيادية و التوجه الاستراتيجي

التوجه الاستراتيجي	الاهداف	الرسالة	الرؤية	المتغير التابع / المتغير المستقل	
				المقدرات الذهنية	المقدرات الادارية
0.469*	0.336	0.578**	0.393	Correlation Coefficient	المقدرات الذهنية
0.018	0.100	0.002	0.052	Sig. (2-tailed)	
0.376	0.416*	0.409*	0.335	Correlation Coefficient	المقدرات الادارية
0.064	0.038	0.042	0.102	Sig. (2-tailed)	
0.624**	0.711**	0.597**	0.449*	Correlation Coefficient	المقدرات العاطفية
0.001	0.000	0.002	0.024	Sig. (2-tailed)	
0.482*	0.526**	0.540**	0.376	Correlation Coefficient	المقدرات القيادية
0.015	0.007	0.005	0.064	Sig. (2-tailed)	

** ارتباط ذات دلالة معنوية (0.01)

* ارتباط ذات دلالة معنوية (0.05)

1- علاقات الارتباط بين المقدرات القيادية اجمالاً و التوجه الاستراتيجي اجمالاً وبأبعادها منفردة

إذ بلغ الارتباط بين إجمالي المقدرات القيادية التوجه الاستراتيجي اجمالاً اذ بلغ معامل الارتباط (0.483) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المقدرات القيادية اجمالاً والتوجه الاستراتيجي اجمالاً وعليه نقبل الفرضية ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إجمالي المقدرات القيادية و التوجه الاستراتيجي اجمالاً)) وقد حقق بعد ارتباط المقدرات القيادية ب الرسالة أعلى قيمة وبالتالي هو أكثر الأبعاد قوة وارتباطاً مع المقدرات القيادية إذ كان الارتباط (0.540) عند مستوى معنوية (0.01) وهو ارتباط طردي قوي وعليه نقبل الفرضية ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إجمالي المقدرات القيادية وبين الرسالة)).

وجاء بعدها الاهداف إذا كان الارتباط بين إجمالي المقدرات القيادية والاهداف اذ بلغ معامل الارتباط (0.526) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ارتباط إيجابي قوي وهذا يدل على ان المقدرات القيادية تنعكس بصورة طردية على فاعلية الاهداف في الوزارة وبالتالي نقبل الفرضية ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إجمالي المقدرات القيادية والاهداف)).

ثم جاء بعد ذلك الرؤيا إذ كان الارتباط بين إجمالي المقدرات القيادية والرؤية غير معنوي ، اذ بلغ معامل الارتباط (0.376) وعليه لا توجد علاقة ارتباط وعليه نرفض الفرضية وتكون ((لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إجمالي المقدرات القيادية و الرؤيا)).

2- علاقة الارتباط بين أبعاد المقدرات القيادية و إجمالي التوجه الاستراتيجي

حيث حقق بعد المقدرات العاطفية أعلى مستوى ارتباط إيجابي وطردي وقوي مع إجمالي التوجه الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط (0.624) عند مستوى معنوية (0.01) وعلين نقبل الفرضية ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات العاطفية وإجمالي التوجه الاستراتيجي)).

وجاء بعد المقدرات الذهنية بعد ذلك إذ أن هنالك ارتباط إيجابي مع إجمالي التوجه الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط (0.469) عند مستوى معنوية (0.01) وعليه نقبل الفرضية ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الذهنية وإجمالي التوجه الاستراتيجي)) اما بعد المقدرات الادارية لا توجد هنالك ارتباط إيجابي مع إجمالي التوجه الاستراتيجي اذ بلغ معامل الارتباط (0.376) اذ ان الارتباط غير معنوي وعليه نرفض فرضية الارتباط وتكون ((لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الادارية وإجمالي التوجه الاستراتيجي)).

رابعاً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها وتفسيرها

حيث يتم في هذا المبحث تحديد التأثير بين المتغير المستقل المقدرات القيادية وبين المتغير التابع التوجه الاستراتيجي وتم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لغرض التحقق من صحة الفروض والجدول (7) يوضح النتائج التي تم الحصول عليها من برنامج (SPSS) وقيم (R^2 , β) وبلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (20.050) وهي أكبر من (F) الجدولية (7.19) وبناءً عليه تقبل الفرضية ((يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين المقدرات القيادية وبين التوجه الاستراتيجي)) وعند مستوى معنوية (0.01) ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.480) يتضح أن التوجه الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (48%) إلى متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج البحث ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.566) بأن التغيير في المقدرات القيادية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في التوجه الاستراتيجي بنسبة (56%) .

جدول (5) يوضح قيم التأثير (F, R2, β) المقدرات القيادية في التوجه الاستراتيجي

التوجه الاستراتيجي						المتغير المعتمد المتغير المستقل
معنوية t	اختبار t	معنوية F	احصائية الاختبار F	معامل التحديد R2	معامل الانحدار β	
0.004	3.212	0.000	10.315	0.310	0.556	المقدرات الذهنية
0.001	3.660	0.001	10.864	0.321	0.566	المقدرات الادارية
0.000	5.636	0.000	31.764	0.580	0.762	المقدرات العاطفية
0.000	4.611	0.000	21.262	0.480	0.566	المقدرات القيادية

*ذات دلالة احصائية على مستوى (0.05)

*بلغت (F) الجدولية (7.19)

اما بالنسبة لتأثير المقدرات الذهنية على التوجه الاستراتيجي ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.315) وهي أكبر من (F) الجدولية (7.19) عند مستوى معنوية (0.01) وكذلك بالنسبة لاختبار (t) حيث بلغت (3.212) عند مستوى معنوية (0.05) وعليه نقبل الفرضية البديلة H1 ((يوجد تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين المقدرات الذهنية والتوجه الاستراتيجي)) وبلغت قيمة معامل التحديد (R) (0.310) ويتضح أن (31%) يفسره المتغير المقدرات الذهنية ، وأن (69%) تعود لعوامل أخرى لم يتطرق إليها النموذج أما معلمة الميل الحدي (β) بلغ (0.556) حيث أن التغير في المقدرات الذهنية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير ما نسبته (55.6%) في التوجه الاستراتيجي ، وهذا يدل على وجود تأثير واضح ، وقوي للمقدرات الذهنية في الوزارة في صياغة التوجه الاستراتيجي ، اما تأثير المقدرات الادارية على التوجه الاستراتيجي حيث بلغت (F) المحسوبة (10.864) وهي أكبر من (F) الجدولية (7.19) عند مستوى معنوية (0.01) اما اختبار (t) قد بلغ (3.660) عند مستوى معنوية (0.05) وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم ((يوجد تأثير ذات دلالة احصائية ذات دلالة معنوية بين المقدرات الادارية والتوجه الاستراتيجي)) وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.321) حيث (32%) يفسره المتغير التوجه الاستراتيجي وأن (67.9%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتطرق إليها النموذج ، أما معامل الميل الحدي (β) بلغ (0.566) حيث ان التغير في مهارة المقدرات الادارية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير ما نسبته (56.6%) في التوجه الاستراتيجي ، اما تأثير المقدرات العاطفية في التوجه الاستراتيجي ، إذ بلغت (F) المحسوبة (31.764) وهي أكبر من (F) الجدولية والبالغة (7.19) عند مستوى معنوية (0.01) اما اختبار (t) قد كان (5.636) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على قبول فرضية البديلة ورفض فرضية العدم عندها تكون ((يوجد تأثير ذات دلالة احصائية ذات دلالة معنوية بين المقدرات العاطفية وبين التوجه الاستراتيجي)) وبلغت قيمة معامل التحديد (0.580) حيث أن (58%) يفسره التوجه الاستراتيجي وأن (42%) يمكن إرجاعها إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج أما معامل الميل الحدي (β) بلغ (0.762) إذ أن التغير في المقدرات العاطفية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير ما نسبته (76.2%) التوجه الاستراتيجي.

ومما سبق يتضح إلى أن المقدرات القيادية يؤثر على صياغة التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ، إذ أن المقدرات التي يتمتع بها القائد تلعب دور مهم في صياغة التوجه الاستراتيجي مما يؤدي إلى نجاح المنظمة المبحوثة في أداء مهامها

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات**اولاً:- الاستنتاجات**

- 1- ان الطاقات الشبابية لم تشغل المناصب القيادية في المنظمة المبحوثة وكذلك انخفاض المؤهل العلمي من حملة الشهادات العليا بينما نلاحظ ارتفاعها في حملة شهادة البكالوريوس والدبلوم
- 2- تمتلك المنظمة المبحوثة توجه استراتيجي الا انه غامض و غير معلنة مما جعل هنالك عدم الاهتمام بها من قبل المنظمة المبحوثة من رؤيا ورسالة واهداف .
- 3- للمنظمة المبحوثة قيادات تتمتع بمقدرات مقبولة الى حد ما وتعد المقدرات الادارية اكثر اهتماماً من قبلهم الا ان هناك اهتمام ضعيف في المقدرات العاطفية .
- 4- ترتبط المقدرات القيادية بصياغة التوجه الاستراتيجي اذ ان المقدرات الذهنية والعاطفية ترتبط بشكل مباشر في التوجه الاستراتيجي من رسالة واهداف اما الادارية فانها لا تؤثر في التوجه الاستراتيجي.
- 5- تؤثر المقدرات القيادية على التوجه الاستراتيجي ، اذ ان هنالك تأثير واضح ، وقوي للمقدرات الذهنية في المنظمة المبحوثة في صياغة التوجه الاستراتيجي ، اما تأثير المقدرات الادارية على التوجه الاستراتيجي من خلال الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمالية والتكنولوجية لتحقيق الاهداف ومن ثم الرسالة والرؤيا وكذلك القدرات العاطفية .

ثانياً: التوصيات والمقترحات**التوصيات**

- 1- اتاحة المجال للطاقات الشبابية لشغل المناصب القيادية في الخط الوسط وبالمؤهل العلمي من خريجي الدراسات العليا باعتبارها الفئة التي توفر القاعدة العلمية للنجاح التنظيمي في خضم الازمات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة أو تطويرهم من خلال زجهم في الجامعات لإكمال الدراسات العليا .
- 2- صياغة توجه استراتيجي واضح وفعال للمنظمة المبحوثة ونشره على كافة المستويات التنظيمية .
- 3- الاهتمام بالمقدرات القيادية من خلال فتح برامج تدريبية تجعل القادة اكثر اهتمام بالعاملين وتأثيراً على سلوكهم من خلال تسليط الضوء على اهمية المقدرات العاطفية ، وكذلك المقدرات الذهنية ليكونوا اكثر قدرة على التحليل والاستنباط والاستنتاج ومقدرات ادارية تكون من خلال القدرة على الاستغلال الامثل لموارد المنظمة

المقترحات : بعد ما طرح من استنتاجات وتوصيات تقترح الباحثة عدد من الدراسات المستقبلية في المواضيع الاتية:

- 1- تطبيق نموذج البحث الحالي في منظمات اخرى (كالصحة مثلاً) .
- 2- بحث المقدرات القيادية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي .
- 3- بحث اثر التوجه الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية.
- 4- اجراء بحث حول التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق الكفاءة التنظيمية.

المصادر

الكتب

- 1- جرينبرج، جيرالد .، بارون، روبرت (2009) ، اداة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي ، رفاعي محمد ، بسيوني ، اسماعيل علي ، الرياض، دار المريخ.
- 2- الزعبي ، محمد عمر .، البطاينة ، محمد تركي(2014) ، القيادة الادارية ، عمان ، وائل
- 3- السكارنة، بلال خلف (2014) ، القيادة الادارية الفعالة ، الطبعة الثانية ، عمان ، الميسرة
- 4- الطائي ، علي حسون .الجنابي ، اكرم سالم (2014) ، قراءات في الفكر الاداري التنظيمي ، الاردن ، دار الوراق .
- 5- الطائي ، علي حسون .، الجنابي ، اكرم سالم (2013) ، الفكر التنظيمي (تاريخ- تطور - مداخل، نظريات تقليدية حديثة ومعاصرة) ، بغداد ، دار الجزيرة
- 6- العجمي ، محمد حسنين (2010) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، عمان ، الميسرة
- 7- العلاق ، بشير(2010) ، القيادة الادارية ، الاردن ، اليازوري
- 8- العنزي ، سعد علي(2016) ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي بغداد ، دار الذاكرة.
- 9- العنزي ، سعد علي (2015) ، عناصر القوة في القيادة (الادارة ، المنظمة ، الموارد البشرية ، الاستراتيجية، ط1 ، بغداد ، مطبعة عدنان.
- 10- العنزي ، سعد علي (2014) ، ابداعات الاعمال قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي ، الاردن ، دار الوراق .
- 11- العنزي ، سعد علي(2014) ، نظرية المنظمة (مفاهيم ، مداخل ، عمليات) ، بغداد ، السيسبان
- 12- كلالدة ، ظاهر (2012) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، الاردن ، زهران .
- 13- الهللات ، صالح علي (2014) ، إدارة التميز الممارسة الحديثة في ادارة المنظمات ، الاردن ، وائل البحوث
- 14- لفته ، جواد كاظم (2008) ، معالجة منهجية للتوجه الاستراتيجي في إدارة ظاهرة الهجرة و النزوح القسري في العراق ، مجلة الدراسات الادارية ، المجلد الثاني ، العدد الرابع ، ص148-104 .
- 15- مفيدة ، يحيوي . كاميليا ، يزغش (2011) ، التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد التاسع جوان ، جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ص101-116
- 16- الناصري ، لطيف غازي (2009) المقدرات والمواصفات القيادية للقائد الاداري في جامعة تكريت وبغداد ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية ، المجلد السادس عشر ، العدد الرابع عشر ، ص513-559
- الرسائل
- 17- ابوظه ، نهى احمد (2012) ، اثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء التسويقي ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات بحث الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط
- 18- الدهدار ، مروان حمودة ، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية بحث ميدانية على جامعات قطاع غزة ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات بحث الماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الإسلامية غزة
- 19- العامري ، فراس محمد (2015) ، التوجه الاستراتيجي للمنظمات في اطار التفاعل بين قدرات القيادة وممارسات نظرية الفوضى ، اطروحة دكتوراة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد

المصادر الاجنبية

أ- الكتب

- 20- Daft, Richard L., (2010), " Organization Theory And Design", Tenth Edition, South-Western, Usa, Cengage Learning .
- 21- Dess, Lumpakin, Eisner Mcnamara & Kim (2011) ,Strategic Manement Creating Text& Cases , 6th Ed , New York ,Mcgraw-Hill/Irwin
- 22- Pearce ,John A., Robinson, Richard(2011) ,Strategic Management ,Formulation ,Implementation And Control ,New York , Mcgraw-Hill
- 23- Rigby, Darrell K.(2013), Management Tools 2013 An Executive's Guide , Bain & Company, Usa ,Boston.
- 24- Kessier ,robin (2008) ,competency based reviews :how to perform employee evolutions the fortune 500 way ,usa , career press
- 25- Schilling,Melissa(2010), Strategic Management Of Technological Innovation , New York , Mcgraw-Hill

ب- البحوث

- 26- Abu Bakar, Lawanshamsu., Zainol, Fakhrol Anwar (2015), Vision, Innovation, Pro-Activeness, Risk-Taking And Smes Performance: A Proposed Hypothetical Relationship In Nigeria , International Journal Of Academic Research In Economics And Management Sciences , Vol. 4, No. 1 ,Pp45-53, [Www.Hrmars.Com](http://www.hrmars.com)
- 27- Gatignon, H., Xuereb, J. M.(1995), Strategic Orientation Of The Firm And New Product Performance, A Working Paper In The Insead, France
- 28- Geoghegan, Linda., Dulewicz, Victor(2008) , Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success? , Project Management Journal ,pp58-67
- 29- Follesdal ,hallvard ,hagtvvet ,knut (2013) ,does emotional intelligence as ability predict transformational leadership ?multilevel approach , , Scientific Research , 24 (747-762) , [Http://Www.Scirp.Org](http://www.scirp.org)
- 30- Kaehler, Cristiano., Busatto, Franciele., Becker, Grace, V. Hansen., Hansen, Peter Bent(2014) , Relationship Between Adaptive Capability And Strategic Orientation: An Empirical Study In A Brazilian Company , Scientific Research, Ibusiness , 6, Pp1-9, [Http://Www.Scirp.Org](http://www.scirp.org)
- 31- Katsioloude, Mariosi (2006), Strategic Management Global Cultural Perspectives For Profit And Non-Profit Organizations ,Usa, Elsevier Butterworth Heinemann .

- 32- Kim ,choonghym.,lee ,jaeweon .,rhee,jaehoon (2015),the role of leader talent management ability in relations between leadership styles and organizational effectiveness , Asian social science ,vol.11,no. 25,pp1-14 , www.ccsenet.org/ass
- 33- lee ,hyejung .,park ,jung ., lee jungi (2013) Role of leadership and team social capital in it service , Journal Ofcomputer information system ,pp1-11
- 34- Kfi , William Phaniel (2012), Of Mission And Vision Statements And Their Potential Impact On Employee Behaviour And Attitudes: The Case Of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution , International Journal Of Business And Social Science , Vol. 3, No. 14 ,Pp 95- 109, Www.Ijbssnet.Com
- 35- Papulova,Zuzana (2014), The Significance Of Vision And Mission Development For Enterprises In Slovak Republic , Journal Of Economics, Business And Management, Vol. 2, No. 1,Pp 12- 16
- 36- Tutar, Hasan., Nart, Sima., Bingöl, Dursun(2015), The Effects Of Strategic Orientations On Innovation Capabilities And Market Performance: The Case Of Asem , 11th International Strategic Management Conference , Procedia - Social And Behavioral Sciences (207),Pp 709 – 719.
- 37- Venkatraman,N.(1986).Strategic Orientation Of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality And Measurement. Working Paper #1781-86 .Sloan School Of Management

ملحق (1) الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بغداد
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة العامة

م/ استبانة

السادة والسيدات الأفاضل
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تروم الباحثة إجراء بحث بعنوان " دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه الاستراتيجي " وهو رسالة
الماجستير في الإدارة العامة ، يرجى تفضلكم بإملاء الاستبانة المرفقة ولا داعي لذكر الاسم وان نتائج الاجابة
سوف تحلل احصائياً.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة
زينب ابو علي خلف
طالبة ماجستير-إدارة عامة

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور
نسرین جاسم محمد

معلومات تعريفية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : أقل من 25 سنة 25-29 سنة 30-34 سنة
- 35 - 39 سنة 40-44 سنة 45-49 سنة
- 50 سنة فأكثر
- 3-التحصيل الدراسي : إعدادية معهد بكالوريوس
- دبلوم عالٍ ماجستير دكتوراه
- 4- الموقع الوظيفي الحالي / عنوان الوظيفة :
- 5- عدد سنوات الخدمة من الموقع الوظيفي الحالي : أقل من 5 سنة من 6-10 سنة من 11-15 سنة من 16-20 سنة ..
- من 21-25 سنة من 26-30 سنة 31 فأكثر
- 6- عدد سنوات الخدمة الكلية :
- 7- عدد الدورات التدريبية المشاركون فيها :

الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1- يمتلك القائد مجموعة واسعة من المعلومات ويقوم بتقصي الحقائق ليميز الصحيحة والخاطئة منها					
2- يتخذ القائد القرار الصحيح ويعي تأثير ذلك القرار					
3- يضع القائد الرؤية المستقبلية ويمتلك حدساً للتغييرات التي ستطرأ على العمل					
4- يدرك القائد النتائج البعيدة الأمد والمشاكل المحتملة					
5- يأخذ القائد بنظر الاعتبار الفرص والتهديدات المحتملة					
6- ينظم القائد الموارد ويقوم بتنسيقها بشكل كفوء وفعال					
7- يؤسس القائد لأهداف واضحة ويحول الأهداف إلى خطط عمل					
8- يقوم القائد بتأسيس اتصالات فاعلة مع العاملين					
9- ان الاتصالات التي تربط القائد مع العاملين سهلة وممكنة					
10- يشجع القائد العاملين لتولي ادوار ومسؤوليات مختلفة					
11- يطور القائد قدرات العاملة ويخصص الجهد والوقت الكافي لتدريبهم					
12- القائد قادر على اتخاذ القرارات الناجحة في ظل نقص او غموض المعلومات					
13- يدرك القائد حاجات ورغبات الآخرين لاتخاذ القرار المناسب					
14- القائد قادر على اقناع الآخرين لتغيير وجهات نظرهم من خلال توضيح سبب التغيير					
15- يمتلك القائد الحافز والطاقة لتحقيق النتائج المرغوبة					
16- يدرك القائد ذاته ومشاعره وقادر على السيطرة عليها					
ت	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1					
2					

					تشارك الوزارة مدراءها في عملية تطوير الرؤية الاستراتيجية .	3
					توضح رؤية الوزارة الغايات المستقبلية والموقع الذي تطمح ان تصل اليه .	4
					الرؤية الحالية للوزارة لا تواكب التغيرات البيئية وبالتالي فهي بحاجة الى مراجعة وتطوير.	5
					الفقرات	
					اتفق تماماً	اتفق
					محايد	لا اتفق تماماً
					تمتلك الوزارة رسالة واضحة تعمل بدأب كبير على تحقيقها .	6
					هنالك توافق في اراء القيادات العليا والعاملين بشأن الاعمال الرئيسية الموضحة في الرسالة .	7
					يسود المناخ التنظيمي في الوزارة قيم ومعتقدات مشتركة .	8
					رسالة الوزارة تعبر عن علاقة الوزارة مع البيئة الخارجية	9
					رسالة الوزارة تجسد الاهداف المثلى التي تحرص قيادات الوزارة على انجازها	10
					الفقرات	
					اتفق تماماً	اتفق
					محايد	لا اتفق تماماً
					تتفق الأهداف والغايات التي تضعها الوزارة مع رؤيتها ورسالتها	11
					تضع الوزارة اهدافها في حدود الامكانيات المتاحة لها .	12
					لا يلتزم العاملون بتحقيق اهداف الوزارة.	13
					تسعى الوزارة الى التنسيق بين استراتيجياتها والاهداف التي تسعى لبلوغها.	14
					هنالك مشاركة بين المدراء والعاملين في تحديد اهداف الوزارة	15
					تضع الوزارة اهدافها في اطار التغيرات البيئية.	16
					تبقى الوزارة على الأهداف التي تتبناها .	17