



جامعة الموصل  
كلية الإدارة والإقتصاد

# تشخيص واقع ممارسات القيادة الإستراتيجية في بعض المنظمات الصحية دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى

فواز حسن علي الفرهاد

رسالة الدبلوم العالي التخصصي  
في إدارة الأعمال

بإشراف

المدرس

د. مآرب حازم عبدالرزاق

تشخيص واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية في بعض المنظمات الصحية  
دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى

رسالة تقدم بها

فواز حسن علي الفرهاد

إلى

مجلس كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة الموصل  
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي  
التخصصي في إدارة الأعمال

بإشراف

المدرس

د. مآرب حازم عبدالرزاق



﴿ قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿٢٥﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿٢٦﴾ ﴾

﴿ وَأَحْلِلْ عُقْدَةً مِن لِسَانِي ﴿٢٧﴾ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿٢٨﴾ ﴾

صدق الله العظيم

سورة طه

الآية: ٢٥-٢٨

### إقرار المشرف

أشهد بان إعداد هذه الرسالة جرى تحت إشرافي في جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال.

التوقيع:

المشرفة: م. د. مآرب حازم عبدالرزاق

التاريخ: ٢٣ / ١٢ / ٢٠١٩ م

### إقرار المقوم اللغوي

أشهد بان هذه الرسالة الموسومة "تشخيص واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية في بعض المنظمات الصحية / دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى" تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع:

الاسم: أ. م. د. عبدالغفار عبدالجبار عمر

التاريخ: ٢٣ / ١٢ / ٢٠١٩ م

### إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيتين المقدمتين من قبل المشرف والمقوم اللغوي أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ. م. د. علاء عبدالسلام اليماني

التاريخ: ٢٣ / ١٢ / ٢٠١٩ م

### إقرار رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات المقدّمة من قبل المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا في القسم، أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ. م. د. علاء عبدالسلام اليماني

التاريخ: ٢٣ / ١٢ / ٢٠١٩ م

## اقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا اعضاء لجنة التقويم والمناقشة قد اطلعنا على الرسالة الموسومة "تشخيص واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية في بعض المنظمات الصحية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى"، وناقشنا الطالب فواز حسن علي في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ ٣ / ٢ / ٢٠٢٠، وإنها جديرة لنيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال.



الاستاذ المساعد الدكتورة

ميسون عبدالله احمد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

رئيس اللجنة

٥١٧/٢٠٢٠



المدرس الدكتورة

مارب حازم عبد الرزاق

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

عضواً ومشرفاً



الاستاذ المدرس الدكتور

صفوان ياسين حسن

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

عضواً

## قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجلسته .....

المنعقدة بتاريخ / / ٢٠٢٠، وقرر التوصية بمنحه شهادة الدبلوم العالي

التخصصي في إدارة الأعمال.

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

مقرر مجلس الكلية

الإهداء

إلى ...

روح والدَيَّ رحمة الله عليهما ...

إلى ...

سندي في الحياة إخوتي وأخواتي وعوائلهم

إلى ...

روح أخي (سالم) الذي فقدته أثناء فترة دراستي رحمة الله عليه

إلى ...

عائلتي والى كل من ساندني في دراستي

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

... ومن الله السداد والتوفيق ...

الباحث

## شكر وعرفان

أولاً ابدء شكري لله الواحد الأحد الذي أعانني على إجراء دراستي وأحاطني برحمته الواسعة  
وفضله

﴿لَيْنَ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد صلى الله عليه وعلى آله  
الطيبين الطاهرين وأصحابه الغر الميامين.

بداية أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفتي الدكتورة (مآرب حازم عبد الرزاق) التي كان  
لها الأثر الكبير في إتمام هذه الرسالة.

وأتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى السيد رئيس قسم إدارة الأعمال وإلى جميع أساتذتي  
الأفاضل في قسم إدارة الأعمال الذين لم يبخلوا علي بنصيحة أو مساعدة وأخص بها الدكتور  
(محمد عصام) لمساعدتي في التحليل الإحصائي، وكذلك أتوجه بالشكر والتقدير إلى دائرتي  
دائرة صحة نينوى لمساعدتهم ومساندتهم لي بالدراسة، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى عائلتي  
وإخواني وأخواتي وعوائلهم لمساندتهم ومساعدتهم لي خلال مدة دراستي.

وكذلك أتوجه بالشكر والعرفان إلى لجنة المناقشة لتكرمها بقبول الرسالة وإلى المقوم اللغوي  
وإلى زملائي طلبة الدراسات العليا الذين رافقوني بالدراسة لمساندتهم ومساعدتهم لي وأتمنى  
لهم من الله التوفيق في حياتهم.

الباحث

## المستخلص

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة بـ (تحديد التوجه الاستراتيجي - إستثمار القدرات التنافسية - وتطوير رأس المال البشري - ودعم الثقافة التنظيمية - والممارسات الأخلاقية - وتنفيذ الرقابة المتوازنة) في بعض المنظمات الصحية التابعة لدائرة صحة نينوى كونها من الأمور المهمة التي تسهم في نجاح ودعم وتعزيز عملها، ولتشخيص واقع تلك الممارسات فقد تم طرح تساؤل يوضح مضمون مشكلة هذه الدراسة:

هل تتوافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة؟

وقد عمل الباحث على محاولة الأجابة على هذا التساؤل من خلال تبني المنهجين الوصفي والتحليلي وإعتماد إستمارة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات وبهدف تحليل نتائج الجانب الميداني ثم إختبار فرضية الدراسة والفرضيات الفرعية بإستعمال عدد من الأساليب الاحصائية على وفق برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

تتوافر ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي - وإستثمار القدرات التنافسية - وتطوير رأس المال البشري - ودعم الثقافة التنظيمية - والممارسات الأخلاقية - وتنفيذ الرقابة المتوازنة) بمستويات متفاوتة. وإعتماداً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات المنسجمة مع الاستنتاجات التي توصل إليها.

## ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب	ثبت المحتويات
ج	ثبت الجداول
د	ثبت الاشكال
د	ثبت الملاحق
١	المقدمة
٥-٢	الفصل الاول: منهجية البحث
٣٠-٦	الفصل الثاني: الاطار النظري القيادة الاستراتيجية
١٢-٧	المبحث الاول: القيادة الاستراتيجية: المفهوم، الأهمية، الأهداف
٣٠-١٣	المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية: الخصائص، الممارسات
٣٩-٣١	الفصل الثالث: الاطار العملي وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
٣٢-٣١	المبحث الأول: توصيف الأفراد المبحوثين على وفق بياناتهم الشخصية
٣٩-٣٣	المبحث الثاني: وصف متغيرات ممارسات القيادة الاستراتيجية وتشخيصها
٤١-٤٠	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
٤٦-٤٢	المصادر
I-IV	الملاحق
A	Abstract

## ثبت الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤	توزيع استثمارات الاستبانة على الميادين المبحوثة	.١
٣٢	توصيف إجابات الأفراد المبحوثين وفقا لبياناتهم الشخصية	.٢
٣٤	توصيف إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات تحديد التوجه الاستراتيجي في المنظمات الصحية المبحوثة	.٣
٣٥	توصيف إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات استثمار القدرات التنافسية في المنظمات الصحية المبحوثة	.٤
٣٦	توصيف إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات تطوير رأس المال البشري في المنظمات الصحية المبحوثة	.٥
٣٧	توصيف إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات دعم الثقافة التنظيمية في المنظمات الصحية المبحوثة	.٦
٣٨	توصيف إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات التأكيد على الممارسات الأخلاقية في المنظمات الصحية المبحوثة	.٧
٣٩	توصيف إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات تنفيذ الرقابة المتوازنة في المنظمات الصحية المبحوثة	.٨

## ثبت الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١١	أهمية القيادة الاستراتيجية	.١
١٥	نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية والذي يوضح خصائص القيادة الاستراتيجية	.٢
١٧	ممارسات القيادة الاستراتيجية	.٣

## ثبت الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
I-IV	انموذج لاستمارة الاستبانة	.١

## المقدمة

تعد ممارسات القيادة الاستراتيجية من الأمور التي يستوجب التركيز عليها في المنظمات. وذلك لإرتباط نجاح وإستمرار أي منظمة يتطلب توافر رؤية وقيادة إستراتيجية تحقق التوازن بين متطلبات أعمالها والعاملين بها وما يحيط بها من تأثيرات ومتغيرات خارجية. تواجه منظمات الأعمال بصفة عامة والمنظمات الصحية بشكل خاص تحديات ومشكلات في البيئة الخارجية تتسم بالتعقيد والغموض وعدم التأكد، وهذا يتطلب وجود قادة إستراتيجيين يمتلكون القدرات التي تمكنهم من مواجهة تلك المشكلات والتحديات والتعامل معها. وليتمكن القادة الاستراتيجيون من تحقيق ذلك يتطلب منهم التركيز على ممارسات القيادة الاستراتيجية، وذلك لإرتباط نجاح وإستمرار أي منظمة يتطلب توافر رؤية تحقق التوازن بين متطلبات أعمالها والعاملين بها وما يحيط بها من تأثيرات ومتغيرات خارجية. ومن هذا المنطلق فقد إستهدفت الدراسة تشخيص واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بالاستعانة بالبيانات والمعلومات المجمعة من بعض المنظمات الصحية التابعة لدائرة صحة نينوى وتم إختبار الفرضية الرئيسية والفرعية من خلال إستخدام البرنامج الجاهز (SPSS). بناءً على ماتقدم تأطرت الدراسة على نحو متكامل، فقد إشتملت على أربعة فصول عرض الفصل الأول منهجية الدراسة، فيما تناول الفصل الثاني الإطار النظري من خلال مبحثين تناول المبحث الأول مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها وأهدافها وجاء المبحث الثاني بخصائص وممارسات القيادة الاستراتيجية، وتناول الفصل الثالث الإطار العملي من خلال مبحثين تناول المبحث الأول من الدراسة توصيف الأفراد المبحوثين على وفق بياناتهم الشخصية وجاء المبحث الثاني وصف متغيرات ممارسات القيادة الاستراتيجية وتشخيصها، في حين تناول الفصل الرابع الاستنتاجات ومجموعة من التوصيات المقدمة للمنظمة المبحوثة.

## الفصل الأول

### منهجية البحث

يتطلب التمهيد للإطار الميداني عرض المنهجية التي تضمنت مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والفرضية والأساليب المتبعة في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وعلى النحو التالي:

#### أولاً: مشكلة البحث

تتسم العمل في المنظمات الصحية بصعوبته وتعقيدته بسبب تعدد الأطراف التي يتم التعامل معها وتعمل فيها، فالمنظمات الصحية تتضمن مختلف التخصصات الوظيفية، إذ إنها تشمل الكوادر الطبية والتمريضية والفنية والإدارية، مما يستلزم وجود قادة استراتيجيين يمتلكون توجهات وقدرات استراتيجية تمكنهم من إحتواء والتغلب على التعقيدات والمشكلات سواءً أكانت داخلية أم خارجية.

مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي:

**هل تتوافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمات الصحية المبحوثة؟**

**ويتفرع منها التساؤلات الآتية:**

١- هل يحدد القادة في المنظمات المبحوثة التوجه الاستراتيجي لها؟

٢- هل يوجد إستثمار للقدرات التنافسية في المنظمات المبحوثة؟

٣- هل يقوم القادة بتطوير رأس المال البشري في المنظمات المبحوثة؟

٤- هل يدعم القادة الثقافة التنظيمية في منظماتهم؟

٥- هل يؤكد المبحوثين على الممارسات الأخلاقية في منظماتهم؟

٦- هل تنفذ الرقابة المتوازنة في المنظمات المبحوثة؟

## ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من طبيعة المتغيرات التي تبحثها إذ تعد ممارسات القيادة الاستراتيجية ضرورية في العصر الراهن للمنظمات كونها تسهم في إحداث التكامل بين الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وآليات تنفيذها من خلال محاولة تحقيق تناسب بين البيئة الداخلية والخارجية.

وتحاول هذه الدراسة المستندة على مفاهيم وممارسات القيادة الاستراتيجية مساعدة قادة المنظمات المبحوثة نحو التركيز والإهتمام بشكل أكبر بممارسات القيادة الاستراتيجية كونها حجر أساس لتجاوز التحديات وحل المشاكل والأداء الأفضل.

## ثالثاً: أهداف الدراسة

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فإن هدف الدراسة الرئيس يتمثل في تشخيص واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة، ويمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة لبحثها:

- ١- تحديد مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.
- ٢- تقديم مجموعة من الإستنتاجات عن واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميدان البحوث.
- ٣- تقديم مقترحات تسهم في تعزيز الإهتمام بتلك الممارسات في المنظمات المبحوثة.

#### رابعاً: فرضية الدراسة

سعى الباحث للإجابة على التساؤلات الذي طرحت في مشكلة الدراسة من خلال الفروض المبدئية التي يمكن أن تعالج المشاكل وفق الأتي:

لا تتوافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميدان المبحوث.

**وينتج عنها الفرضيات الفرعية الآتية:**

- ١- لا يحدد القادة في المنظمات المبحوثة التوجه الاستراتيجي لها.
- ٢- لا يوجد إستثمار للقدرات التنافسية في المنظمات المبحوثة.
- ٣- لا يوجد الإهتمام بتطوير رأس المال البشري في المنظمات المبحوثة.
- ٤- لا يهتم القادة بدعم الثقافة التنظيمية في المنظمات المبحوثة.
- ٥- لا يؤكد القادة على الممارسات الأخلاقية في المنظمات المبحوثة.
- ٦- لا يوجد تنفيذ للرقابة المتوازنة في المنظمات المبحوثة.

#### خامساً: مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في المستشفيات والمراكز الصحية التابعة لدائرة صحة نينوى، أما عينة البحث فقد تضمنت المستشفيات والمراكز الصحية المثبتة في أدناه، إذ تم توزيع ٢٢٥ إستمارة إستبيان وتم إسترجاع ٢٠٩ إستمارة، كما موضح في الجدول (١)

#### الجدول (١)

#### توزيع إستمارة الإستبانة على الميادين المبحوثة

ت	المنظمة	عدد الإستمارات التي تم توزيعه	عدد الإستمارات التي تم إسترجاعها
١.	مستشفى السلام التعليمي	٣٥	٣٣
٢.	مستشفى الجمهوري التعليمي	٣٥	٣٤
٣.	مستشفى الشفاء	٣٥	٣٢
٤.	مستشفى ابن الأثير للأطفال	٣٥	٣٠
٥.	مركز صحي الجامعة	٢١	٢٠
٦.	مركز صحي ١٧ تموز النموذجي	٢٢	٢٠
٧.	مركز صحي الهرمات	٢١	٢١
٨.	مركز صحي الزنجلي	٢١	١٩
	المجموع	٢٢٥	٢٠٩

المصدر: من إعداد الباحث

## سادساً: أدوات جمع البيانات

يهدف تغطية فقرات الجانب النظري تم الإعتماد على الكتب والمراجع العلمية التي تطرقت لموضوع القيادة الاستراتيجية أما بيانات الجانب العملي فقد تم استخدام إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية وقد تضمنت الإستمارة محورين أساسيين الأول يرتبط بالخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين، والثاني يتعلق بممارسات القيادة الاستراتيجية الستة بواقع (٧) فقرات للتوجه الاستراتيجي و(٦) فقرات للقدرة التنافسية و(٧) فقرات لتطوير رأس المال البشري و(٧) فقرات لدعم ثقافة المنظمة و(٦) فقرات لممارسات الأخلاقية و(٦) فقرات لتنفيذ الرقابة المتوازنة.

علماً أن إستمارة الإستبيان المستخدمة ثم إعتمادها بشكل جاهز مأخوذة من دراسة:

عبد، رنا إسماعيل رزق، "٢٠١٧"، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

## سابعاً: أدوات تحليل البيانات

تم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لمعالجة بيانات الجانب العملي وذلك وفق الآتي:

- ١- التكرارات والنسب المئوية لوصف الأفراد المبحوثين.
- ٢- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف وتشخيص متغيرات البحث.
- ٣- إختبار One Sample t Test لتحديد مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

### ثامناً: حدود البحث

الحدود الزمانية: إذ تضمنت الحدود الزمانية للبحث للفترة من ٢٠١٩ /٧/٣ حتى

٢٠١٩/١١/١١

الحدود المكانية: شملت المستشفيات والمراكز الصحية التي تم توزيع إستمارات الإستبيان فيها.

الحدود البشرية: تضمنت الحدود البشرية المدراء ومعاوني المدراء ومدبرو الوحدات وموظفي

الوحدات الإدارية في المستشفيات والمراكز الصحية المبحوثة.

الحدود الموضوعية: شملت ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي - إستثمار

القدرة التنافسية - تطوير رأس المال البشري - دعم الثقافة التنظيمية - التأكيد على الممارسات

الأخلاقية - تنفيذ الرقابة المتوازنة).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### القيادة الاستراتيجية

##### تمهيد

إن القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، إذ ترجع الجذور الأولى لهذا المفهوم إلى أصول عسكرية وتعد القيادة الاستراتيجية محوراً مهماً تعتمد عليه جميع المنظمات المختلفة في العصر الحديث، إلا أنه سرعان ما حظي هذا المفهوم بإهتمام كبير في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، وذلك بسبب التغيرات البيئية المتسارعة والتعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها (الفيحان، وجلاب، ٢٠٠٦، ٤). حيث تعيش منظمات الأعمال في القرن الحالي تحولات جذرية، نظراً لما تواجهه من تحديات ومشكلات بالغة الخطورة من منافسة شديدة وتطور تكنولوجي وثقافي ومعرفي هائل في ظل بيئة متغيرة تتصف بالغموض والتعقيد وعدم التأكد وهذا يتطلب وجود قادة إستراتيجيين قادرين على تطوير الخطط والإستراتيجيات المناسبة والفعالة التي يستطيعون من خلالها مواجهة تلك التحديات وتحقيق الأهداف وصولاً الى البقاء والنمو (المربع، ٢٠٠٨، ١٥). إلا إن أهم المهام التي يقوم بها القادة الاستراتيجيون هي التأثير في سلوك الأفراد بما يكفل تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها باستخدام الاساليب والوسائل المناسبة، التي يجب أن تختلف وفقاً للتغيرات التي قد تحدث في القيم الإقتصادية والإجتماعية، وما يتطلبه ذلك من إحداث تغييرات في أساليب التأثير والقيادة (خطاب وإسماعيل، ٢٠٠٥، ٢٠٥). إذ يرتبط أداء المنظمات بشكل وثيق مع أداء القادة الاستراتيجيون الذين لهم الدور الأكبر في تحويل منظماتهم من حالة التفكك والإنحدار إلى منظمات قوية ومتميزة، من خلال إيصال رؤيتهم وأفكارهم إلى الأفراد العاملين في جميع المستويات التنظيمية، إذ تتمثل تلك الرؤية والأفكار في خلق مناخ المشاركة، وطرح الأفكار الجيدة والإبداعية، وتهيئة الظروف المناسبة والعوامل المساعدة على التميز المؤسسي (حسوني، ٢٠١٠، ٢٠٨).

## المبحث الأول

### القيادة الاستراتيجية: المفهوم، الأهمية، الاهداف

#### أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

إن القيادة الاستراتيجية عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل مستمر، كما أن التغيرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة الى قيادات إستراتيجية تملك رؤية إستراتيجية للمستقبل، لتواكب المنظمات هذه التغيرات المتسارعة وتتأقلم معها، وتعد القيادة الاستراتيجية مصدر الإبتكارات أو الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية وما تملكه من رؤيا مستقبلية (القانون، ٢٠١٦، ٢٦).

لذا فإن القيادة الاستراتيجية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي، الذي يكون قادراً على إحداث التكيف والإنسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وأثارها المتنوعة والمعقدة (جاد الرب، ٢٠١٢، ٤٧).

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية، وفيما يلي بعض المفاهيم التي يمكن إيرادها للقيادة الاستراتيجية:

أشار (Mungonge, 2007, 5) على أنها القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير إستراتيجي كضرورة.

كما أشار (Hitt, et al, 2007, 375) على أنها القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتفويض الآخرين لإحداث التغيير الاستراتيجي عند الضرورة.

وذكر (Lee & Chen, 2007, 1028) بأنها قدرة الشخص على التوقع، والتصور، وإبقاء المرونة والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والإزدهار للمنظمة.

كما يرى (Musca, et al, 2009, 3) بأنها قدرة كبار المديرين على إتخاذ قرارات إستراتيجية تمكن من قيادة المنظمة نحو النجاح.

ويرى (Serfontine, 2010, 13) بأنها قدرة ذوي الخبرة والكفاءة ممن لديهم الحكمة والرؤية على وضع وتنفيذ الخطط والقرارات في ظل بيئة تتصف بالغموض والتعقيد وعدم التأكد.

بينما ذكر (جميل، ٢٠١٠، ١٢٤) بأنها مجموعة من القدرات الممتلئة من شخص ما والموجهة نحو رسم رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها الجوهرية، وتمكين العاملين في تلك المنظمة وتحفيزهم على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.

بينما اشار (Ussahawanitchakit, 2012, 3) هي القيادة التي تملك القدرة على التنبؤ والتصور، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين، والقدرة على تطوير الكفاءات والقدرات وتحسين الهياكل التنظيمية، وإختيار وتطوير الجيل القادم من القادة وإدامة ثقافة تنظيمية فعالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية.

ويرى (ثابت، ٢٠١٣، ١٠٠) بأنها القدرة على إستشراف المستقبل برؤية أكثر وضوحاً، وإبداعاً في تجسيدها، وإستثمار الفرص الخارجية من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل منظماتهم.

وبين (Crow , 2013, 11) على أنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الاستراتيجية وإيصال هذه الرؤية الى الجهات ذات العلاقة.

كما بين (Dess, et al, 2014, 395) بأنها كعملية إنتقال المنظمات مما تكون فيه الى المكانة التي يرغب قائدها أن تكون عليه.

في حين يرى (النفار، ٢٠١٥، ٤٥) هي القيادة القادرة على وضع تصور إستراتيجي واضح وملئم ومبني على أهداف إستراتيجية على وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل تنمية وتطوير الكادر البشري، والذي يتسم بالقيم والأخلاق والإبتكار والمرونة التي تعمل على إحداث تغيير وتطوير مستمر يؤدي الى التميز والتفرد على المستويين المحلي والعالمي.

واشار (Hill, 2016, 15) بأنها القدرة على التوقع والرؤية، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى ما تطلب الأمر.

## ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية

تسعى المنظمات بالرغم من إختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعتها عملها الى البقاء والإستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة فالمنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقابلية على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الإستمرار والنمو للمنظمة (الهجين، ٢٠١٧، ٢٣).

وتأتي أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها التوفيقى بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، إذ تحرص القيادة الاستراتيجية على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات او الحاجات المتقاطعة (المربع، ٢٠١٢، ٢٥).

وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية بحسب ما حدد (موفق، ٢٠١٣، ٣٠٠ - ٣٠١) في كونها تسهم في:

١. بناء إستراتيجيات منظمة تحقق النجاح والإزدهار على المدى الطويل وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة إن القيادة الاستراتيجية ترتبط بنجاح المنظمات في أعمالها وإنجاز أهدافها، أما فقدان القيادة الاستراتيجية فإنه يجعل المنظمة تفقد التركيز على المدى البعيد.
٢. القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المنظمة والتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل.
٣. الرصد والفهم الواعي والمستنير لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية المحلية والعالمية من أجل إتخاذ قرارات فطنة ورشيده حول جدوى الأنشطة والإستثمارات المنظمة وزيادة قابلية المنظمة على الإستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة. وإن القيادة الاستراتيجية تعطي المعنى والمنطق والمغزى لاضطراب وغموض البيئة، وتقديم رؤية تسمح للمنظمة بالتطور والإبداع.
٤. المساهمة في بناء رؤية ورسالة المنظمة وخلق وعي إستراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان تحقيق الإتساق الاستراتيجي في أعمال المنظمة.

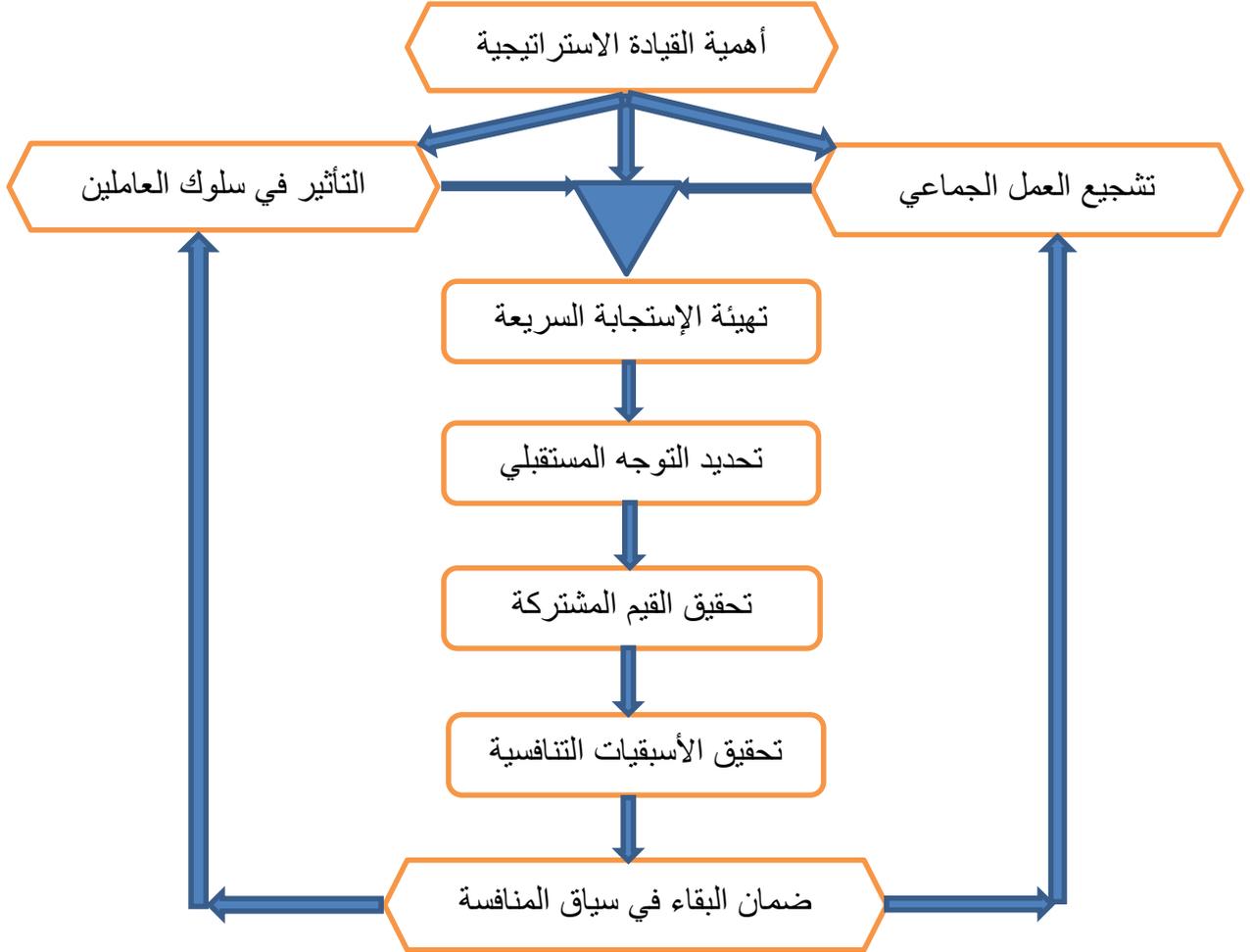
٥. تنفيذ الخطط والاستراتيجيات للمنظمات الموضوعة وفقاً للمعايير المتفق عليها، إذ أثبتت دراسة لي وتشين (٢٠٠٧) وجود علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المنظمة وأهدافها.
٦. بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المنظمة.
٧. تحقيق وإستدامة الجودة الشاملة في المنظمة، وتأتي أهمية القيادة الاستراتيجية في منظمات الجودة الشاملة كونها التحدي الأبرز والأكثر أهمية وعنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة (Hamidi, 2009, 36).
٨. تعزز القيادة الاستراتيجية الإلتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في علاقات المنظمة الداخلية، كما أنها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمنظمات الخارجية ذات الصلة (Bass, 2007, 36).
٩. حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية (المدهون، والعجرمي، ٢٠١١، ٤٢).

بينما حدد (عبود، ٢٠٠٦، ١٢٥ - ١٢٨) أهمية القيادة الاستراتيجية بالآتي:

- تشجيع العمل الجماعي لكونه ليس من مهمة الإدارة العليا حصراً أو المديرين التنفيذيين فقط بل هي مسؤولية جماعية وإنسجام عال في العمل.
- تنمية قدرة القائد على التأثير في السلوك البشري فضلا عن الأفكار والمشاعر الخاصة بالأفراد العاملين.
- تهيئة الإستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل التنافسي.
- تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة بالإعتماد على المنهجية العلمية في تشخيص البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تطوير أداء المنظمة لا سيما في تحقيق الأسبقيات التنافسية في ضوء متطلبات البيئة الخارجية والداخلية عن طريق تحديد أولويات التغيير المطلوب.
- تهيئة الظروف المناسبة لبروز القادة في ظل ما يعرف نمذجة عملية القيادة التي من شأنها أن تسهم في إعطاء قيمة مضافة للحياة الشخصية والمهنية للأفراد والعاملين.

- تعمل على تسهيل إستقطاب الأفراد الجيدين والإحتفاظ بهم عَبْرَ تهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل.

والشكل (١) يصور وجهة نظر (عبود، ٢٠٠٦) في أهمية القيادة الاستراتيجية كما يلي:



الشكل (١)

### أهمية القيادة الاستراتيجية

المصدر: عبود، نازك نجم، (٢٠٠٦)، "ممارسات وأبعاد القيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لممارسة وخطابة وفكر الإمام علي (كرم الله وجهه)"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، ١٢٨.

### ثالثاً: أهداف القيادة الاستراتيجية

وضعت العديد من الدراسات خطوط عريضة تهدف إليها القيادات الاستراتيجية، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وهي (القانوع، ٢٠١٦، ٢٩).

١. إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة إفتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية.
٢. التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
٣. مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات، من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.
٤. صياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح، ورسم الوسائل المثلى لتحقيقها بأقل وقت وأقل تكلفة.
٥. تمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم.
٦. تصميم غرض المنظمة، ورؤيتها، والقيم الأساسية لها.
٧. عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.
٨. تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الإجتماعي بما يحقق حاجات المجتمع ومتطلباته.

## المبحث الثاني

### القيادة الاستراتيجية: الخصائص، الممارسات

#### أولاً: خصائص القيادة الاستراتيجية

إن القائد الاستراتيجي هو الذي يضطلع بتحديد التوجه الاستراتيجي، وتوظيف القدرات أو الجدارات الجوهرية والمحافظة عليها وإدامة ثقافة المنظمة الفعالة، ويكون ضمن أفراد الإدارة العليا، إذ أورد (رنا، ٢٠١٧، ٢٥ - ٢٦) خصائص أساسية للقائد الاستراتيجي وحددها فيما يلي:

#### ١- الرؤية المتميزة

إن الشركات تولد لتبقى لأمد بعيد، وهذا لن يكون ممكناً بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف، وليس الإستجابة لها، ومن الضروري أن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم بمعنى أن تأتي بقدر من الجودة والتميز.

#### ٢- التفكير الاستراتيجي

الذي يعمل على تحفيز الآخرين، فمنهج القائد في التفكير العميق العقلاني والإبداعي هو الذي يشجع على تقبل التغيير الجذري.

#### ٣- القيادة الأخلاقية

إن أخلاقيات القيادة أضحت موضوع إهتمام متزايد وهذا أدى بالبعض الحديث عن نمط جديد في الأعمال، هو القيادة الأخلاقية، بوصفها القيادة التي تكسب من خلال العاملين والزبائن، والمجتمع الذي تعمل فيه، كما إن البعض يتحدث عن القيادة الموجهة للقيم بوصفها مدخل القيادة الرابع الى جانب مدخل السمات السلوكي، والموقفي، وأخيراً القيمي.

#### ٤- القدرة على الابتكار الإداري

إن الابتكار الإداري هو الإتيان بالجديد الإداري، أي إنه يشير الى التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرائق جديدة تساعد المنظمة في التميز عن منافسيها. إن القائد الاستراتيجي يدرك جيداً أن الابتكار الإداري الذي يأتي به القائد هو صنع الابتكار التكنولوجي، الذي يأتي به الباحثون والفنيون وكلاهما يحقق زيادة فائقة في الإنتاجية وتحسيناً كبيراً في عوامل تميز المنظمة عن المنافسين.

## ٥- القدرة على تحقيق التوافق

وتشير هذه الخاصية إلى إمكانية القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق بين جميع سياسات وخطط المنظمة مع الرؤية الاستراتيجية، بما يحقق وحدة الإتجاه في عمل المنظمة. وإن التغيرات والتأرجح في عوامل السوق يمكن أن تنتقل بسهولة لتصبح تذبذبات وتأرجحاً في السياسات والخطط، ومن ثم تذبذباً وتأرجحاً في الاستراتيجية، وتحت وطأة نفس الظروف، يتحول المنظمة من منظمة مقادة بالرؤية الاستراتيجية للقائد إلى منظمة إستجابات وتعقب الظروف في السوق.

## ٦- التركيز الاستراتيجي على الأفراد

وهذه الخاصية ترتبط بعدم الإنجرار وراء الوله التكنولوجي بطريقة تجعل المنظمة تفقد القدرة الإبتكارية الحقيقية التي تتمثل بالعاملين المؤهلين الفاعلين.

## ٧- إحساس عالٍ بالبيئة

إحساس بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

## ٨- قوة التصوير

القدرة على التفكير الحاسم والمنظم في القضايا المجردة.

## ٩- المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير

والتي تعتبر مفتاح التحسين والتطوير.

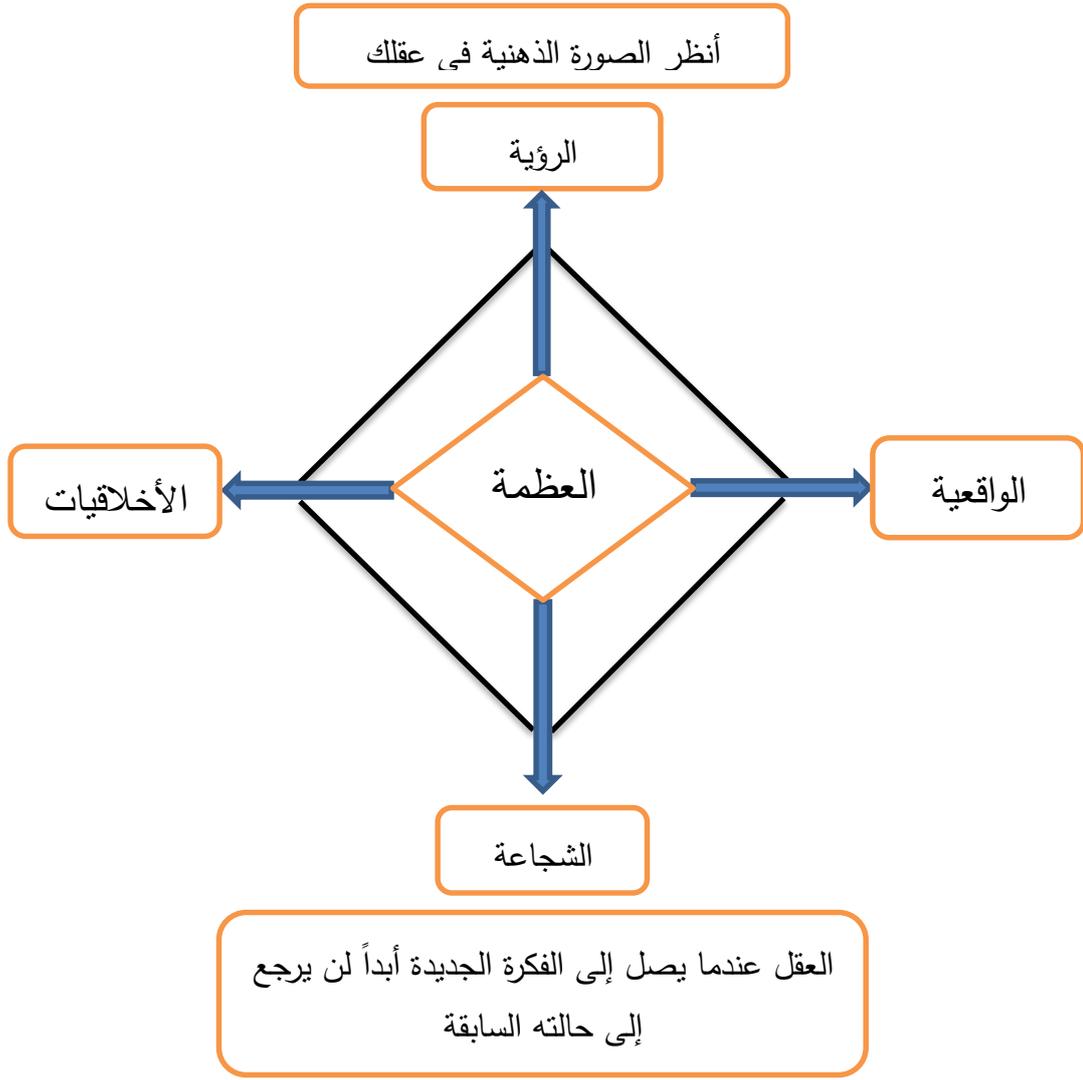
## ١٠- العزم والمثابرة

أن يكون لديه تصميم كافٍ لدفع العمل وإستمراره إلى النهاية.

## ١١- القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل

الاهتمام بحفز العاملين وتدريبهم وتنميتهم وجعل ذلك أولى الأولويات لديه.

بينما قدم بيتر كيسنينباوم (P. Koestenbaum, 2002, 18) نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية والذي ينطلق من مفهوم العظمة ((Greatness)) والذي يوضح خصائص القيادة الاستراتيجية كما في الشكل (٢)



الشكل (٢)

نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية والذي يوضح خصائص القيادة الاستراتيجية

**Source:** Koestenbaum, P.(2002): Leadership: Inner Side of Greatness, Jossey – Bass, San Francisco, P18.

## أ- الرؤية

أن يكون القائد ذا رؤية ويرى دائماً الصورة والمنظور الأكبر والمدى الزمني الأبعد والأكثر حدة.

## ب - الحقيقة - الواقعية

أن يكون القائد واقعياً ويستجيب للوقائع ويتجنب الأوهام التي تُبنى على الأمانى وليس الوقائع.

## ت - الأخلاقيات

أن يكون القائد أخلاقياً ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.

## ث - الشجاعة

أن يكون القائد شجاعاً يبادر ويتحمل المسؤولية ويديم في مرؤوسيه روح المبادرة في العمل.

## ثانياً: ممارسات القيادة الاستراتيجية

في إقتصاد المعرفة والأصول ألاملموسة اليوم يجري الحديث عن القيادة الاستراتيجية كونها قيادة حاملة تصورية حدسية غزيرة الذكاء الاستراتيجي قوية الذاكرة طويلة الأمد شديدة الإدراك لعوامل النجاح الاستراتيجي التي تحكم توجهات المنظمات عامة ومنظمات الأعمال خاصة، ولقد تعددت كتابات وآراء العلماء والباحثين لتأطير ممارسات القيادة الاستراتيجية كونها القيادة القادرة على توظيف الموارد، وإستثمار القدرات التنافسية للمنظمة وصولاً للسلوك الاستراتيجي القادر على تصميم محفظة إستراتيجية تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة المالية والإقتصادية والإجتماعية الآنية والمستقبلية، وطالما أن القرارات التي يتخذها القادة الاستراتيجيون تسهم في مساعدة المنظمات على كسب الميزة التنافسية، فإن طريقة تصرف القادة عند تحديد الممارسات الاستراتيجية الملائمة تعد أمراً في غاية الأهمية بالنسبة لنجاح المنظمة، لذلك يجب على قادة الإدارة العليا أن يبنوا توجهاتهم على أساس التصرفات أو الفعاليات مما يعني أن القرارات التي يتخذها هؤلاء القادة يجب أن تحفز المنظمة على تلك الممارسات، ويعمل قادة الإدارة العليا إضافة إلى المبادرات الاستراتيجية الجديدة على تطوير التركيب التنظيمي المناسب، ونظم المكافآت التي تعتمدها المنظمة. فضلاً عن ذلك يمارس قادة الإدارة العليا دوراً كبيراً في ثقافة المنظمة، إذ توحى الدلائل المتوفرة لقيم القادة دور مهم جداً في تكوين القيم الثقافية للمنظمة.

وبناءً عليه، يمارس قادة الإدارة العليا دوراً مهماً في النشاطات التنظيمية والأداء التنظيمي (الخفاجي، ٢٠٠٨، ١٨٢-١٨٣).



الشكل (٣)

### ممارسات القيادة الاستراتيجية

المصدر: القيسي، محمد قاسم، (٢٠١٥)، " دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

## أ - تحديد التوجه الاستراتيجي

ينطوي تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة على تطوير رؤية إستراتيجية بعيدة المدى للقصد الاستراتيجي Strategic Intent (Hitt et al, 2001, 497).

ومن المعتاد أن تمتد تلك الرؤية للفترة ما بين خمس سنوات إلى عشر سنوات في المستقبل وإن فلسفة الأهداف والرؤية بعيدة المدى، إنما تمثل الصورة المثالية للشخصية التي تبحث عنها المنظمة، وتتكون الرؤية النموذجية طويلة الأجل من صنفين هما: العقيدة الأساسية ( Core Ideology) والمستقبل المنظور ((Envisioned Future)).

وفي الوقت الذي تعمل فيه العقيدة الأساسية على تحفيز العاملين على الإستفادة من ماضي المنظمة وإرثها، يشجع المستقبل المنظور على توسيع رؤية العاملين إلى آجال تفوق توقعاتهم بشأن الإنجاز مما يتطلب تغييراً كبيراً، وتقدماً كبيراً بغية جعلها أمراً ملموساً.

وبعد المستقبل المنظور بمثابة دليل مرشد لعدة نواح خاصة بعملية تنفيذ إستراتيجية المنظمة بما فيها الدافعية، والقيادة، وتفويض العاملين، والتصميم التنظيمي، إن الرؤية طويلة المدى والأكثر فاعلية هي تلك الرؤية التي يقبلها من يتأثر بها (الخفاجي، ٢٠٠٨، ١٩٢).

ولتحديد رؤية بعيدة المدى للمنظمة، فإن على المديرين أن يأخذوا قدراً كافياً من الوقت للتفكير في كيفية صياغة تلك الاستراتيجية، وتشتمل مجالات التفكير على تحليل البيانات الداخلية والخارجية للمنظمة وأدائها الحالي، وغالبية كبار التنفيذيين يحصلون على المعلومات من العديد من الأفراد ذوي المهارات المتنوعة لمساعدتهم في تحليل نواحي مختلفة من عمليات المنظمة (Hitt et al, 2001, 498).

إن التوجه الاستراتيجي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما إستطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع (Macmillan&Tampoe, 2000, 74).

وبين هارجروف في ذات الموضوع أن القائد الاستراتيجي هو موجه بارع الذي يسعى إلى إستغلال طاقات العاملين وقدراتهم للوصول إلى نتائج أفضل، وإحداث تغيير حقيقي في المنظمة، كما يوضح للعاملين رؤية وتوجه المنظمة، ويترك لهم مساحات كبيرة للإبداع ويعاونهم في إنجاز الأعمال التي تتوافق مع قدراتهم، وميولهم، ومعرفتهم.

وفي الموضوع ذاته حدد (هارجروف، ١٩٩٦، ٥ - ٦) مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها الموجه البارِع (القائد الاستراتيجي) وهي:

#### ١. القدرة على إثارة الحماس في العاملين

إن الموجه البارِع يساعد العاملين على إكتشاف قدراتهم وحثهم على إستغلالها بكفاءة، وتأتي قدرة الموجه على إثارة حماس المتدربين من وعيه وإقتناعه بأفكاره، وإستعدادها للمجازفة بغية تحقيقها، هذا الإستعداد يجعل العاملين يمنحونه إحترامهم وثقتهم.

#### ٢. وضع أهداف طموحة

الموجه البارِع يسعى إلى الإمتياز في أدائه، وأداء الموظفين فيضع أهداف طموحة، ويحاول تحقيقها، ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا إذا إقتنع الموظفون بإمكانية تحقيقها.

#### ٣. الأمانة والإستقامة

يؤدي الموجه البارِع أعلى درجات من الأمانة والإستقامة، وتعني الأمانة أن يحقق الموجه ما يعد بأدائه، فتتوافق أفعاله مع أقواله، وتعني الإستقامة عدم الكذب، والمحافظة على المعايير الأخلاقية، وأن يكون صريحاً فلا يغير وجهة نظره لحماية نفسه.

#### ٤. الإخلاص

يستطيع أغلب البشر أن يلتزموا إذا ما أُجبروا على ذلك، لكن الموجه البارِع يزرع الإلتزام بين أعضاء فريق العمل إعتامداً على إرادتهم الواعية وليس بسبب ضغوط خارجية.

#### ٥. الإنجاز السريع

أن يبني الموجه البارِع نماذج سريعة ويعدلها إن لزم الأمر حتى يحقق النتائج المرجوى.

#### ٦. الرغبة الصادقة في إنجاح الآخرين

يملك الموجه البارِع رغبة حقيقية في تعليم الآخرين، فهو يرى الموظفين العاديين قادة، ويكتشف القدرات الإبداعية للذين إستمروا في العمل لسنوات.

ويتوقع أن يكون لبعض المديرين قوة جاذبية تجعلهم قادة كرازماتيكين يتمتعون بقوة الجاذبية ((الكارزمية)) Charismatic Strategic Leaders. إذ يوحى نظرية القيادة هنا على أن الكارزمية تأتي من التفاعل بين القادة والمرؤوسين، ومن بين هذه التفاعلات تكوين الإنطباعات وإدارتها بالشكل الذي يتيح للقائد الاستراتيجي إمكانية التعبير، والتنظيم، والتخطيط، والأداء، الأمر الذي يجعله يتصف بالكارزمية أو قوة الجاذبية.

وقد يساعد القائد الاستراتيجي على كسبه إلتزام العاملين بالرؤية والتوجه الاستراتيجي الجديدين فمن الأهمية المحافظة على قوة المنظمة في إحداث التغييرات المطلوبة بالتوجه الاستراتيجي الجديد. وكذلك ينبغي على المديرين هيكله المنظمة بصورة فاعلة للمساعدة في تحقيق رؤيتهم. والهدف هنا هو تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة في المدى القصير، وبالتالي التعديل وفقاً للرؤية الجديدة مع الحفاظ على قدرتها على البقاء في المدى الطويل من خلال تأكيد مقدراتها الجوهرية الحالية القيمة (الخفاجي، ٢٠٠٨، ١٩٣).

#### ب - إستثمار القدرات التنافسية

إن القدرات الفريدة التي تمتلكها المنظمة ما هي إلا موارد تشكل مصدراً للميزة التنافسية وغالباً ما ترتبط القدرات التنافسية للمنظمة بالمجالات الوظيفية المختلفة مثل الإنتاج، والعمليات، والتسويق، والمالية، والبحث والتطوير، والموارد المعلوماتية ( نظم المعلومات الإدارية ). وتعمل المنظمات على إستثمار وتطوير القدرات الفريدة لديها في ميادين وظيفية مختلفة لتنفيذ إستراتيجياتها، لذا يجب على القادة الاستراتيجيين التحقق من مسألة التركيز على القدرات الفريدة والميزات التنافسية للمنظمات عند تنفيذ الاستراتيجية (Hitt et al, 2001, 492).

وتساهم الأعمال الفريدة والميزات التنافسية في تحسين الكفاءة العملياتية (الجودة، الخدمة، الإبداع، سرعة التسليم .... وغيرها) وتعزيز الإنتاجية، وضمان إستمرارية وديمومة المنظمة، وفيما يأتي عرض موجز لهذه الميزات:

#### ١- الإنتاج والعمليات

تعد وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المنظمات سواء المنظمات الإنتاجية أم المنظمات الخدمية، ذلك لأن الهدف الرئيس من عمليات الإنتاج هو إيجاد قيمة مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه. ولكي تتم عملية الإنتاج بشكل سليم وتنافسي في المنظمات الحديثة يجب أن تكون هذه العملية مدارة بشكل جيد وأن تتصف بالكفاءة والجودة والانتاجية العالية (العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ٥٢٧).

## ٢- التسويق

يرتبط أداء مدير التسويق بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالمنظمة وبيئتها، إذ يتطلب الإهتمام بالتنسيق المستمر مع وظائف المنظمة الأخرى وبشكل خاص الإنتاج والعمليات إلى جانب التركيز على دراسة السوق وتفهم أذواق المستهلكين وتوجهات المنافسين من أجل وضع خطط تسويقية ناجحة تضمن التميز وتحقيق أهداف المنظمة.

لذلك يعد التسويق الوظيفة الأكثر إرتباطاً بتطور النشاط الإقتصادي ومراحل التحول التكنولوجي وتغير أذواق المستهلكين وحاجاتهم، نظراً لطبيعة نشاطاته وأهدافه التي تتطلب تلبية إحتياجات السوق بأسلوب يتميز عن الآخرين (النعمي، ٢٠٠٨، ٢٤٤).

ومن المنظور الاستراتيجي للتسويق فإنه يسود في الفكر الإداري المعاصر مفهوم التسويق الاستراتيجي (Strategic Marketing) الذي يعكس مدى الإهتمام بالنشاطات التسويقية في إطار نظرة شمولية على مستوى المنظمة ككل، ويرى كوتلر ((Kotler)) أن النجاح في إستثمار القدرات والموارد التسويقية يتم من خلال درجة الإهتمام التي توليها القيادة في إدارة التسويق بالمنظمة لأوضاع أسواقها ومزيجها التسويقي، والامكانيات البشرية والتكنولوجية المرصودة لزيادة فاعلية الوظيفة التسويقية وتحقيق الأهداف (الضمور والقطامين، ٢٠١٥، ٧١).

## ١- المالية

تعد الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية لأي مشروع قائم، فالإدارة المالية هي المسؤولة عن الخطط وتوفير إحتياجات المنظمة من الأموال سواء في الأمد القريب أو في الأمد الطويل وبأقل التكاليف الممكنة، وبالإضافة إلى ذلك فهي تشمل المسؤولية عن إدارة أموال المنظمة بالطريقة الأفضل وكذلك وضع وتطبيق نظام للرقابة المالية يغطي كافة النواحي المالية للمنظمة (جوده والزعبي والمنصور، ٢٠٠٨، ١٢١).

وتكتسب الوظيفة المالية أهميتها من ضرورة الإعتبارات والجوانب المالية التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمجمل نشاطات ووظائف المنظمة الأخرى (الإنتاج والتسويق والبيع والشراء .... الخ) مما دفع بالمعنيين في حقل الإدارة الى معاملتها بخصوصية بشكل وظيفة مستقلة سميت الوظيفة المالية أو الإدارة المالية (النعمي، ٢٠٠٨، ٢٦٩).

إن الاستراتيجية المالية تبيّن التطبيقات المالية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة وإستراتيجيات الأعمال، وهي توضح أن الافعال المالية تأتي منسجمة مع الخيارات الاستراتيجية في المستويات الأعلى، كما أن المؤشرات المالية تعزز الميزات التنافسية من خلال الكلفة الأدنى وكذلك المناورة بالقابليات والمرونة بتدعيم تنفيذ إستراتيجيات الأعمال (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧، ٤٢٢).

## ٢- البحث والتطوير

يعد البحث والتطوير من الأنشطة التي تحظى بإهتمام كبير في المنظمات المعاصرة، لكون هذا النشاط يهدف إلى خلق الإضافة المعرفية وإستخدام تلك المعرفة في تطبيقات جديدة، ولاسيما في مجال العمليات.

وتكاد لا تخلو منظمة من منظمات الأعمال من وحدة أو إدارة متخصصة بالبحث والتطوير إذ إن تطوير المنتجات الجديدة وإدخال الأساليب التنظيمية الجديدة صار واحداً من السمات الأساسية للأعمال اليوم، وصار من أهداف المنظمات إدخال منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود منها فعلاً (العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ٦٥٣).

ويعد نشاط البحث والتطوير هو المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المنظمات الكبيرة التي تتوفر فيها إمكانيات مالية ومادية وبشرية متميزة، ويندرج في إطار مفهوم البحث والتطوير أنواعاً مختلفة من الأساليب العلمية التي تؤدي إلى خلق معرفة إضافية تساعد على خلق قيمة تؤدي إلى إيجاد منتجات وعمليات جديدة في منظمة الأعمال. لذلك يعد نشاط البحث والتطوير هو الطريق المؤدي إلى التميز والإبداع التكنولوجي في المنظمة على المدى القريب والطويل (دودين، ٢٠١٢، ٣٠٤).

## ٣- نظم المعلومات الإدارية

إن نظم المعلومات الإدارية ما هي إلا نظام شامل يعمل على جمع كل البيانات والمعلومات الضرورية لجميع وظائف الإدارة بهدف دعم الإداريين، ولاسيما المديرين بإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة في الوقت المناسب لمساعدتهم على تخطيط وتنظيم أعمالهم، وبالتالي إتخاذ القرارات المناسبة، ومن أجل توفير المعلومات اللازمة تستعمل وسائل يدوية أو آلية، وتستعمل أيضاً أنظمة لتحليل البيانات وبرمجة هذه المعلومات وعملية الرقابة عليها ليتمكن المديرين من إستخلاص معلومات ذات كفاءة عالية لإتخاذ قرارات ذات فاعلية ومردودية عالية (دودين، ٢٠١٢، ٣٢٣).

وفي هذا الصدد ما ذهب إليه كل من (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦، ٣٣٧) إذ إعتبروا أن نظام معلومات المستوى الاستراتيجي يساعد الإدارة العليا في المنظمة على تحديد ومعالجة القضايا الاستراتيجية بعيدة الأمد سواء داخل أو خارج المنظمة، وإن الإهتمام الرئيسي لمثل هذا النظام يتمثل في مساعدة الإدارة على تحقيق الموائمة بين التغيرات في البيئة الخارجية وبين إمكانيات وقدرات المنظمة، وإن نظام المعلومات الاستراتيجية يمكن أن يعاون الإدارة العليا في الإجابة على العديد من الأسئلة الاستراتيجية.

مثال ذلك ما هو مستوى حجم العمالة بالمنظمة بعد (٥) سنوات؟ ما هي اتجاهات التكلفة في الصناعة في المدى البعيد؟ أي أنواع المنتجات التي يجب إنتاجها وتقديمها للسوق في الأعوام الخمسة القادمة لدعم المركز التنافسي والربح للمنظمة؟

### ج - تطوير رأس المال البشري

يشير رأس المال البشري إلى القيمة الاقتصادية للموارد البشرية المتولدة من خلال وجود مؤهلات وقابليات ومعرفة وأفكار وطاقة وإلتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يشغلونها (العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ٥٩٢)، إذ ينظر للعاملين في المنظمات اليوم من منظور رأس المال البشري بمثابة مورد رأسمالي يحتاج إلى إستثمار (Hitt et al, 2001, 501). ومع تزايد تنافسية المنظمات في عالم الأعمال اليوم يعد العاملون في المنظمات هم المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي هناك ضرورة لزيادة الاهتمام بإدارة وتطوير الموارد البشرية التي تعد المحدد الأول لقدرة المنظمة، على صياغة إستراتيجيتها وتنفيذها بنجاح.

إن إيجاد رأس المال البشري اللازم لإدارة المنظمة على نحو فاعل ليس بالأمر السهل، إذ يشكل مشكلة صعبة تسعى العديد من المنظمات إلى حلها من خلال إستخدام العاملين الجدد الأكثر تطوراً، بينما تحاول المنظمات الأخرى تحسين أساليبها المستخدمة في إستقطاب العاملين وإختيارهم. ومهما يكن الأمر، فإن حل هذه المشكلة يتطلب خطوات تعدو التعاقد مع العاملين الجدد الأكثر تطوراً، ومن أجل حل هذه المشكلة يحتاج إلى بناء حالة إلتزام فاعلة بأهداف المنظمة كذلك وهنا تظهر الحاجة إلى القادة الإستراتيجيين لبناء فريق تنظيمي فاعل يلتزم بتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، وتظهر حاجة أخرى على قدر من الأهمية تتمثل بالمساهمة الفاعلة في برامج المنظمة باتجاه تطوير قدراتها، الأمر الذي ينعكس على إستمرار تحسين المهارات وبالتالي ضمان وظيفي وإقتصادي أكبر (الخفاجي، ٢٠٠٨، ١٩٤-١٩٥).

وفي الشركات الحديثة فإن أصول المعرفة لا تتمثل في الأصول الفنية وإنما هي أيضاً معرفة وخبرات، وإن الأكثر أهمية في هذه الخبرات هي خبرات القيادة الإستراتيجية المعرفية الممثلة بإستراتيجية المعرفة وهم الفئة الأكثر ندرة في أفراد المعرفة، والقادة هم الذين يقومون بالأشياء الصحيحة، ويحدثون الفرق من أجل جعل المنظمة مختلفة (Dess and Picken, 1999, 181).

إن برامج التدريب والتطوير الفاعلة التي تقدمها المنظمة لمواردها البشرية من شأنها أن تزيد من احتمالية أن يصبح المدير قائداً استراتيجياً ناجحاً وهو ما جعل هذه البرامج ذات أهمية كبيرة، كما أن إعداد برامج تطوير للقادة الاستراتيجيين من شأنها أن تسهم في بناء المعرفة والمهارات، والقيم الجوهرية، وتوفير نظرة نظامية أو منهجية للمنظمة، وبالتالي تعزز وتدعم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والتماسك التنظيمي لها.

بالإضافة إلى ذلك، فإنها تساعد القادة الاستراتيجيين على تحسين المهارات والتي تكون مطلوبة للتكامل مع المهام الأخرى والمرتبطة بكفاءة القيادة الاستراتيجية مثل تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وإستثمار والحفاظ على القدرات التنافسية، وتطوير الثقافة التنظيمية التي تدعم الممارسات الأخلاقية (جاد الرب، ٢٠١٠، ٣٥).

وإستناداً إلى ما تقدم، يعد بناء رأس المال البشري أمراً حيوياً وهاماً جداً في تنفيذ الاستراتيجية بشكل فاعل، وينبغي على القادة الاستراتيجيين إكتساب المهارات اللازمة لتطوير رأس المال البشري في مجالات مسؤولياتهم.

ويعد هذا الأمر تحدياً مهماً، لاسيما أن أغلب القادة الاستراتيجيين بحاجة إلى تعزيز قدراتهم في مجال إدارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، تحصل المنظمات التي تهتم وتضع قيمة لمواردها البشرية، بالإضافة الى إمتلاكها لخطط فاعلة لمكافأة العاملين لديها، على عوائد مرتفعة، فعندما تكون الإستثمارات في رأس المال البشري ناجحة، تكون النتيجة قوة عاملة قادرة على التعلم بإستمرار، لا سيما أن التعلم المستمر وتوسيع القاعدة المعرفية للمنظمة بإستمرار يرتبطان بالنجاح الاستراتيجي (الخفاجي، ٢٠٠٨، ١٩٦).

#### د - دعم الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العقائد، والايديولوجيات، والقيم المركزية والجوهرية، والرموز، والقواعد، والعادات، والتقاليد التي يتشارك بها جميع العاملين في المنظمة، التي تؤثر في طريقة إنجاز المنظمة لعملياتها.

وبمعنى آخر طالما أن الثقافة التنظيمية تؤثر في كيفية إنجاز المنظمة لأعمالها كما أنها تساعد في ضبط الرقابة على سلوك العاملين فإن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية (Competitive Advantage) وهكذا يمكن تشكيل المناخ السليم لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، وعليه فإن إعتداد تشكيل الثقافة التنظيمية هو مهمة مركزية تقع على عاتق القادة الاستراتيجيين (جاد الرب، ٢٠١٠، ٣٨-٣٩).

إن التوجه نحو الأعمال يشجع الثقافة التنظيمية على تتبع الفرص ذات العلاقة بممارسة الأعمال المرحة ولاسيما في المنظمات الكبيرة، وتعد النتائج الإيجابية لتتبع العاملين لتلك الفرص مصدراً رئيسياً لنمو المنظمات وإبداعها.

ولكي تستطيع المنظمة المحافظة عليها ودعم ثقافتها التنظيمية عليه الإلتزام بخمسة أبعاد تؤثر في مجموعها على نشاطات المنظمة وتوجهاتها لتحقيق الإبداع والدخول في مشاريع جديدة وهذه الأبعاد هي: (Hitt et al, 2001, 506)

#### ١- الإستقلالية

إن تتيح الإستقلالية كجزء مهم من ثقافة المنظمة للعاملين التصرف بحرية بعيداً عن القيود المنظمة بحيث يصبح الأفراد والمجموعات موجهين ذاتياً أي بالإعتماد على أنفسهم.

#### ٢- الإبتكارية

وهو البعد الذي يعكس ميول المنظمة نحو الأفكار الجديدة وتشجيعها، والتجارب الجديدة، وهذه العمليات الإبتكارية من المأمول أن يترتب عليها منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو حتى عمليات تكنولوجية جديدة، إن الثقافة التي تنطوي على التوجه نحو الإبتكارية تشجع العاملين على التفكير الواسع الذي يفوق المعرفة الحالية القائمة، والتكنولوجيات الموجودة، بل وحتى المقاييس المألوفة سعياً إلى إيجاد طرائق خلاقة مبدعة لإضافة قيمة.

#### ٣- المخاطرة

وتعني رغبة العاملين ومنظماتهم في الوقت نفسه قبول المخاطرة سعياً للفرص التسويقية، وغالباً ما تتقبل المنظمات تحمل المخاطر بغية إغتنام الفرص التسويقية التي من شأنها زيادة المنافسة الاستراتيجية للمنظمة وعوائدها الى حدود كبيرة جداً.

#### ٤- الإستباقية

وهي الحالة التي تعكس قدرة المنظمة على أن تكون قائدة للسوق وليس تابعاً فيه وغالباً ما يجري بالنسبة للثقافة التنظيمية الإستباقية استخدام عمليات تتعلق بالتنبؤ بحاجات السوق المستقبلية ومحاولة إشباعها قبل أن يتعلم المنافسون كيفية تحقيق ذلك.

## ٥- المنافسة الجسورة

وهو البعد الذي يعكس توجه المنظمة نحو الفعاليات التي تتيح لها التفوق على منافسيها تفوقاً كبيراً وبإطراد.

ويعد تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة من الأمور الصعبة جداً والتي تضاهي في صعوبتها محاولات المنظمة المحافظة على بقائها وإستمراريتها، إلا أن القادة الاستراتيجيين الفاعلين يدركون تماماً الوقت المناسب للتغيير، وفي كثير من الأحيان يتم الإعتماد بشكل أساسي على تغيير ثقافة المنظمة عند تنفيذ إستراتيجياتها، وغالباً ما يتم تصميم التغييرات الجذرية بالشكل الذي يتيح للمنظمة إمكانية دعم الخيارات الاستراتيجية الجديدة والتي تختلف عن الخيارات التي نفذتها المنظمات سابقاً.

وبصرف النظر عن الأسباب المؤدية للتغيير، يتطلب تحديد وتعزيز الثقافة الجديدة وجود إتصال فاعل، وحل ناجح للمشكلات من خلال إختيار الأفراد المناسبين الذين يتحلون بالقيم المرغوبة للمنظمة، وعمليات تقويم فاعلة للأداء بمعنى تحديد الأهداف وقياس أداء الأفراد تجاه الأهداف التي تتفق مع القيم الجوهرية الجديدة، ونظم مكافأة مناسبة من خلال مكافأة السلوكيات المرغوبة التي تعكس القيم الجوهرية الجديدة. وتوحي الأدلة المتوفرة بنجاح المتغيرات الثقافية في حالة دعمها بشكل فاعل من المدير التنفيذي الرئيسي (CEO) وأعضاء فريق الإدارة العليا الآخرين، ومديري الإدارة الوسطى هم بمثابة وكلاء للتغيير الفاعل يمتلكون مقدرة مميزة في مجال العلاقات الشخصية. ويعد إختيار فريق الإدارة العليا من خارج المنظمة أحد الأسباب الرئيسية وراء تغيير ثقافة المنظمة (الخفاجي، ٢٠٠٨، ١٩٩).

## ه - التأكيد على الممارسات الأخلاقية

من الملاحظ تزايد فاعلية عمليات تنفيذ الاستراتيجية إذا ما تم بناؤها على أساس الممارسات الأخلاقية، إن المنظمات التي تتحلّى بالأخلاق الضرورية تشجع العاملين لديها على التحلي بالأخلاق، وتؤكد على الممارسات الأخلاقية التي تمكنهم من إختيار النمط الأخلاقي الملائم في جميع مستويات المنظمة.

تشير الأخلاق الى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة أخرى (Noe et al, 1996, 23) وإتساقاً مع هذه الوجة تعد الأخلاق مجموعة المبادئ السامية التي يؤدي الى عدم إثارة الأسئلة المريبة بشأن إستخدام نشاطات المنظمة (Proctor, 2000, 133).

وفي غياب الممارسات الأخلاقية تتيح الإنتهازية الإدارية Managerial Opportunism) للمديرين التصرف بما يحقق مصالحهم الشخصية على حساب المنظمة ككل. وبكلمات أخرى فإن المديرين ينتهزون فرصة توليهم المناصب القيادية وبالتالي يتخذون القرارات التي تعود بالنفع عليهم، وتلحق الضرر والأذى بالمالكين أو المساهمين. ومن المشكلات التي تم توثيقها في مجال الأخلاق التنظيمية: ممارسات التآجير المشكوك فيها وحالات الإحتيال في مجال تقليل عوائد المنظمة، وفي بعض الأحيان فإن إرتفاع المكافآت التي يحصل عليها المدير التنفيذي الرئيس ((CEO)) إلى حدود كبيرة جداً تشكل أحياناً إشارة إلى الإنتهازية التي يستغلها من هم في الوظائف القيادية (Hitt et al, 2001, 508).

إذ بينت إحدى الدراسات التي تمت في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن العشرين أن قيم ومعتقدات القادة حدث بها تغيير محدود، إذ يؤكد القادة على تحقيق الأهداف والمنفعة والتي قد وجدت هذه البحوث أن أحد الأسباب التي تجعل القادة يقومون بالممارسات الأخلاقية هو تحقيق الأرباح الكبيرة، وهناك مناقشات تدور حول المكاسب الإدارية والتنظيمية بإنها متبادلة المنفعة، وبكلمة أخرى يمكن القول أن المنظمة التي تمارس فيها الأخلاقيات والقيم والمعتقدات الإيجابية تكون أقدر على تحقيق أعلى معدلات العوائد مثل الربحية والإنتاجية والمبيعات وغيرها، والسبب الرئيسي في ذلك أن سمعة الممارسات الأخلاقية تجذب ولاء العملاء (جاد الرب، ٢٠١٠، ٤٧).

وهناك دراسة أخرى أسفرت عن نتائج مهمة بالنسبة للمنظمات وقياداتها. إذ توصلت هذه الدراسة إلى أنه رغم وجود بعض حالات الغش، إلا أنه كانت هناك رغبة بالإمتناع عن الأدلاء بها مما يستدعي تطوير نظم رقابة تنظيمية شاملة لضمان إنسجام سلوكيات الأفراد مع حاجات المنظمات وتوقعاتها.

وتظهر هذه الدراسات الحاجة إلى توظيف قادة استراتيجيين خلوقين تشكل الممارسات الأخلاقية جزءاً من رؤيتهم على المدى الطويل بالنسبة للمنظمة، ومن الذين يرغبون بفعل الأشياء الصحيحة، ومن الذين تشكل لهم الثقة، والشرف، والإستقامة أموراً مهمة، مما يدفع العاملين نحو تطوير ودعم الثقافة التنظيمية التي تعد فيها الممارسات الأخلاقية معايير سلوكية متوقعة (الخفاجي، ٢٠٠٨، ٢٠١).

ولسوء الحظ فإن تلك الرغبة في الممارسات الأخلاقية لا تظهر لجميع الأفراد الذي يشغلون الوظائف القيادية، وبالتالي فإن القادة الاستراتيجيين يواجهون تهديداً يتمثل بضرورة إبداء تصرفات تزيد من احتمالية ظهور الثقافة التنظيمية في منظماتهم. وإحدى وسائل تحقيق ذلك التي لاقت قبولاً واسعاً في المنظمات هي إيجاد وإستحداث برنامج رسمي لإدارة الأخلاقيات في المنظمات (بن حبتور، ٢٠٠٤، ١٠٢).

ونظراً لوجود تشابه كبير بين هذه البرامج ونظم الرقابة وبالتالي فإنها تساعد أيضاً على نشر القيم الأخلاقية في جميع مستويات المنظمة. لذلك عندما تكون هذه الجهود ناجحة تصبح الممارسات الأخلاقية المصاحبة للثقافة التنظيمية هي بمثابة ممارسات المنظمة ككل، وبعبارة أخرى تعد الممارسات الأخلاقية بمثابة مجموعة من التصرفات والسلوكيات المقبولة من العاملين في المنظمة ومن المتعاملين معها أيضاً.

إذ يمكن تحديد تصرفات أخرى للقادة الاستراتيجيين ترتبط بتطوير ثقافة تنظيمية أخلاقية تتضمن الآتي: (Hitt et al, 2001, 509-510)

١. وضع أهداف محددة وواضحة لوصف المعايير الأخلاقية للمنظمة مثل تطوير ونشر دستور أخلاقي.
٢. المراجعة والتحديث المستمر لقواعد السلوك أو الدستور الأخلاقي بالإعتماد على المدخلات من الأفراد العاملين بالمنظمة ومن المتعاملين مع المنظمة مثل الزبائن والموردين.
٣. نشر قواعد السلوك أو الدستور الأخلاقي وتعميمه لجميع أطراف المنظمة وذلك لتبصيرهم بالمعايير والممارسات الأخلاقية للمنظمة.
٤. تطوير وسائل وتنفيذ طرائق وإجراءات تستخدم لتحقيق المعايير الأخلاقية للمنظمة مثل تطبيق وإستخدام نظام داخلي لمراقبة الحسابات ينسجم مع المعايير الأخلاقية.
٥. تصميم نظم مكافآت واضحة تعمل على تشجيع الأفراد داخل المنظمة على إستخدام القنوات والإجراءات المناسبة للإبلاغ عن التصرفات الخاطئة.
٦. تكوين بيئة عمل يعامل فيها كافة الأفراد بإحترام حفاظاً على كرامتهم.

إذ تزداد ممارسة هذه التصرفات إذا ما تم أخذها بالحسبان جملة واحدة بحيث تكون مساندة لبعضها البعض. وعندما لا ينخرط كل من القادة والعاملين في مثل هذه التصرفات والسلوكيات ولربما يكون السبب في ذلك غياب الثقافة الأخلاقية، فمن المحتمل وقوع المشكلات التي تحتاج بدورها الى نظم رقابة تنظيمية متوازنة.

## و - تنفيذ الرقابة المتوازنة

في كثيرًا من الأحيان كان ينظر إلى عمليات الرقابة التنظيمية على أنها تمثل جزءاً مهماً من عمليات تنفيذ الاستراتيجية. فهي ضرورية للتأكد من مدى تحقيق المنظمات للنتائج التي ترغب بتحقيقها بشأن المنافسة الاستراتيجية والعوائد المرتفعة، وتسهم عمليات الرقابة الرسمية التي تستند إلى معلومات أخذين في الحسبان إجراءات القادة في الحفاظ على أنماط النشاطات التنظيمية أو إجراء التعديلات البسيطة عليها، وتمكن القادة الاستراتيجيين من بلوغ المصادقية، وإظهار قيمة الاستراتيجيات لأطراف المنظمة وتسهم كذلك على تعزيز التغيير الاستراتيجي ودعمه. والأكثر أهمية من ذلك، وتوفر عمليات الرقابة مقاييس يجري على ضوءها تنفيذ الاستراتيجيات، والفعاليات التصحيحية اللازمة عندما تكون التعديلات المرتبطة بالتنفيذ مطلوبة (الخفاجي، ٢٠٠٨، ٢٠٢).

**وتركز الرقابة التنظيمية على صنفين رئيسيين هما الرقابة الاستراتيجية، والرقابة المالية:**  
والقائد الاستراتيجي البارح هو القائد الذي يوازن بين صنفَي الرقابة المذكورين سعياً وراء تنفيذ وتحقيق استراتيجية المنظمة.

### ١. الرقابة الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية هي صنف خاص من أصناف الرقابة التنظيمية تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري على وفق الأسس السليمة وهذا يعني أن الرقابة الاستراتيجية ما هي إلا عمليات مستمرة تتأكد الإدارة العليا بموجبها من أن الأمور تسير سيراً حسناً بالموشرات العامة، دون التفاصيل التي يمكن أن تعتمد في الأصناف الأخرى للرقابة. والرقابة الاستراتيجية تنصب أساساً وتتأكد من أن مخرجات العملية التخطيطية المحتوى ضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية تأتي مطابقة لما يراد لها ومسيطر عليها بطريقة تعطي ضماناً للنجاح (الغالبى وادريس، ٢٠٠٧، ٤٦٨).

إن الغرض الأساسي للرقابة الاستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لإنجاز أهداف المنظمة الأساسية من خلال مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية، وبما أن عمليات الإدارة الاستراتيجية تبدأ بتحليل بيئة المنظمة وتحديد الإتجاه الاستراتيجي ومن ثم صياغة الاستراتيجية المناسبة ووضعها موضع التنفيذ، فإن الرقابة الاستراتيجية تعطي تغذية عكسية للتأكد من أن كافة المراحل لعمليات الإدارة الاستراتيجية مناسبة وكفاءة وفاعلة وتعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح (Certo & Peter, 1995, 139).

إن الرقابة الاستراتيجية تعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وهي بمثابة إختيار لدرجة الموائمة للخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية.

## ٢. الرقابة المالية

غالباً ما تركز الرقابة المالية على نتائج الأداء المالي في المدى القصير، وبالمقابل تركز الرقابة الاستراتيجية على مضمون الفعاليات الاستراتيجية وليس على نتائجها، فبعض الفعاليات أو التصرفات الاستراتيجية يمكن أن تكون صحيحة، ولكن قد يستمر تعاقب النتائج الضعيفة الخاصة بالأداء المالي بسبب الظروف الخارجية كالركود الإقتصادي، الإجراءات الحكومية المحلية أو الخارجية الغير المتوقعة، أو الكوارث الطبيعية، لذا فإن التركيز على الرقابة المالية غالباً ما ينتج عنه قرارات إدارية في الأمد القريب تتسم بطابع يوحى بتجنب المخاطرة، وذلك لأن نتائج الأداء المالي قد تكون نتيجة لأحداث تقع خارج سيطرة المدير المباشر (الإدارة الدنيا) على إتخاذ قرارات تتطوي على مستويات مقبولة ومعتدلة من المخاطرة، وذلك لأن نتائج تلك القرارات يتقاسمها المديرون على مستوى وحدات الأعمال الذين يقدمون المقترحات الاستراتيجية، والقادة على مستوى الإدارة العليا الذين يقيمون تلك المقترحات (Hitt et al, 2001, 511-512).

ويعمل القادة الاستراتيجيون الناجحون على تحقيق الموازنة بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية - أي لا يهملون الرقابة المالية - بقصد تحقيق عوائد موجبة في الأجل الطويل وفي الواقع، تصمم أكثر عمليات إعادة هيكلية المنظمة على أساس توجيه المنظمة إلى أعمالها الجوهرية، وبالتالي إتاحة الفرصة أمام قادة الإدارة العليا لمراجعة الرقابة الاستراتيجية الخاصة بوحدات الأعمال المنفصلة. وإستناداً لما تقدم من طروحات ومناقشات يمكن القول: إن الرقابة الاستراتيجية تشكل أساساً ملزماً لإجراء مجموعة متكاملة من عمليات التحليل والفعاليات التي تعزز إحداها الأخرى، فمن خلال الإستخدام الفاعل لعمليات الرقابة الاستراتيجية، يسهم القادة الاستراتيجيون في زيادة إحتمالية كسب المنظمة لمزايا الصياغة الجيدة للاستراتيجيات، ولكن ليس على حساب الرقابة المالية التي تعد جزءاً حرجاً من عملية تنفيذ الاستراتيجية، وتوفر الرقابة التنظيمية الفاعلة منطناً واضحاً للقيادة الاستراتيجية، وتركز على الأهتمام بالمسائل الاستراتيجية الحرجة، وتدعم الثقافة التنافسية (Competitive Culture) وتوفر مجالاً للمناقشة بيني التزاماً بمحور الأهتمام الاستراتيجي للمنظمة (الخفاجي، ٢٠٠٨، ٢٠٤).

## الفصل الثالث

### الإطار العملي للدراسة

#### وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يتناول هذا الفصل وصف وتشخيص إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه العبارات وتشخيصها المعبرة عن متغيرات الدراسة والمتمثلة بممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمات الصحية، وذلك من خلال تحليل إجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات الواردة في إستمارة الاستبيان عَبْرَ التكرارات النسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك إختبار الثقة والتوزيع الطبيعي لتلك المتغيرات في عينة الدراسة، وبهذا يتضمن مبحثين هذا الفصل وهي:

#### المبحث الأول: توصيف الأفراد المبحوثين على وفق بياناتهم الشخصية

يلاحظ من البيانات المعروضة في الجدول (٢) الوصف الخاص بالبيانات الشخصية للأفراد المبحوثين، وغالباً ما توصف هذه البيانات بالباردة أو العامة كونها لا تدخل كمتغير أساس في البحث العلمي ولكنها تدعم الباحث في فهم طبيعة العينة والمستجيبين وكما سيتم ذكره لاحقاً. إذ يلاحظ أن (٤٠,٦٧%) من الأفراد المبحوثين هم من الإناث وأن (٥٩,٣٣%) من الذكور، ويرى الباحث أن هذه النسبة عادلة نوعاً ما بوصفها شبه متوازنة من حيث جنس المستجيبين وبالتالي فإنها تحيد الفروق الفردية الناجمة عن التباين من حيث الجنس.

أما فيما يخص توزيع الأفراد المبحوثين على وفق متغير العمر فيلاحظ تركيز الأفراد المبحوثين في الفئات العمرية الثلاث الأولى (٢٠ سنة - ٥٠ سنة) مما يعكس تركيز فئة الشباب ومتوسطي العمر بين المبحوثين إذ بلغ أعلى نسبة في فئة (٣١-٤٠) سنة (٣٥,٤١%) و (٢٣,٤٤%-٢٢,٩٧%) لفئتي (٢٠-٣٠) و (٤١-٥٠) على التوالي، فيما شكلت الفئة العمرية (٥١ فأكثر) (١٨,١٨%).

أما عن التحصيل الدراسي فقد تركزت عينة الدراسة في فئة البكالوريوس بواقع (٧٣,٢١%) أما الحاصلون على شهادات عليا (دبلوم عالي وماجستير ودكتوراه) فقد شكلوا بالمجمل (٢٦,٧٩) وإن هذه النسبة من حملة الشهادات العليا بين المستجيبين تدعم النتائج المتحصل عليها من أداة البحث كونهم بالغالب على صلة عالية بممارسات القيادة الاستراتيجية.

فيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة يلاحظ إن أعلى فئة بين الأفراد المبحوثين هي فئة حديثي التعيين (٥-١٠) سنة بواقع (٣٦,٣٦%) تليها فئة (١١-١٥) سنة بنسبة (٢١,٠٥%) وهذا يعكس صدق المستجيبين في الإجابة على متغيرات الدراسة والموضوعية بالإجابة، إذ يمكن ربط ذلك بالفئات العمرية المؤشرة أعلاه والتي يغلب عليها طابع التوسط بالعمر إلى الشباب وأما الذين لديهم خدمة (٢٥ سنة فأكثر) مجتمعين فقد شكلوا (٢٣,٩٢%) وبالرغم من إنخفاض هذه النسبة إلا أنها تدعم النتائج المتحصل عليها بشكل أو بآخر.

## الجدول (٢)

توصيف إجابات الأفراد المبحوثين وفقا لبياناتهم الشخصية

التوزيع حسب الجنس											
الذكور						الإناث					
ت		%		ت		%		ت		%	
١٢٤		٥٩,٣٣		٨٥		٤٠,٦٧					
التوزيع حسب العمر											
٣٠-٢٠		٤٠-٣١		٥٠-٤١		٥١ فأكثر					
ت		%		ت		%		ت		%	
٤٩		٢٣,٤٤		٧٤		٣٥,٤١		٤٨		٢٢,٩٧	
٣٨		١٨,١٨						٣٨		١٨,١٨	
التوزيع حسب التحصيل الدراسي											
بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه					
ت		%		ت		%		ت		%	
١٥٣		٧٣,٢١		٣٥		١٦,٧٥		١٣		٦,٢٢	
٨		٣,٨٣						٨		٣,٨٣	
التوزيع حسب مدة الخدمة											
١٠-٥		١٥-١١		٢٠-١٦		٢٥-٢١		٣٠-٢٦		٣١ فأكثر	
ت		%		ت		%		ت		%	
٧٦		٣٦,٣٦		٤٤		٢١,٠٥		٣٩		١٨,٦٦	
٢٥		١١,٩٦		١٢		٥,٧٤		١٣		٦,٢٢	

المصدر: من إعداد الباحث

## المبحث الثاني: وصف متغيرات ممارسات القيادة الاستراتيجية وتشخيصها

وفقاً لما جاء في إستمارة الإستبيان فإن ممارسات القيادة الإستراتيجية المتضمنة في هذه الدراسة تتكون من تحديد التوجه الاستراتيجي وإستثمار القدرات التنافسية وتطوير رأس المال البشري ودعم الثقافة التنظيمية والتأكيد على الممارسات الأخلاقية وتنفيذ الرقابة المتوازنة. وقد تم الوقوف على واقع هذه الممارسات من خلال مجموعة من الأسئلة التي صممت وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بوسط حسابي فرضي  $(\frac{3=5}{(5+4+3+2+1)})$  وقد رمزت المتغيرات المعبرة عن الأسئلة في الاستبيان  $(X_1-X_{39})$ ، تم اللجوء الى تحليل التكرارات Frequencies لبيان التوزيعات التكرارية وإلى التحليل Descriptive لبيان مقاييس النزعة المركزية والتشتت متمثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ثم تحليل الفروق المعنوية لعينة واحدة لبيان توزيع العينة طبيعياً من عدمه ولكل متغير على حدا.

### ١- وصف متغيرات تحديد التوجه الاستراتيجي وتشخيصها:

يشير الجدول (٣) إلى التوزيع التكراري النسبي والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار (t) وإختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات  $(X_7-X_1)$  التي تمثل العبارات الخاصة بتحديد التوجه الاستراتيجي في المنظمات الصحية وتشخيصها، إذ يلاحظ وجود إتفاق عام بلغ (١١,٥٥%) بين المبحوثين بوسط حسابي (٣,٥٤) وإنحراف معياري (١,١٤) في المتوسط، وفي الوقت الذي شكل فيه المتغير  $(X_7)$  المتعلق بإتسام الرؤية بالمرونة والقابلية للتجديد والمتغير  $(X_1)$  الذي يعبر عن إمتلاك إدارة المنظمة رؤية طويلة الأجل تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات عينة الدراسة أعلى نسب إتفاق بواقع (٦٥,٥) و (٦٥,١) وبأوساط حسابية (٣,٧٤) و (٣,٨٥) وإنحرافات معيارية (١,١) و (١,٢) على التوالي، كان المتغير  $(X_٥)$  الأقل إتفاقاً في المنظمات الصحية عينة الدراسة والمتعلق بوجود تلائم بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعية والإمكانات المتاحة لدى إدارة المنظمة إذ بلغت نسبة الإتفاق (أتفق وأتفق بشدة) (٤٦%) فقط بمتوسط حسابي (٣,٣٧) وإنحراف معياري (١,١٢). ويمكن ملاحظة إن العبارات جميعها تتوزع طبيعياً وإن الإجابات كانت متباينة معنوياً بدلالة (t). وهذا يقودنا الى رفض فرضية العدم الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة.

### الجدول (٣)

توصيف إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات تحديد التوجه الاستراتيجي في المنظمات الصحية المبحوثة

قيمة Kolmogorov -Smirnov	قيمة One sample t- test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة ( % )					تحديد التوجه الإستراتيجي
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
٠,٢٣#	١٠,٢٥*	١,٢٠	٣,٨٥	٤,٣	١٢	١٨,٧	٢٤,٤	٤٠,٧	X <sub>١</sub>
٠,٢٤#	٩,٧٤*	١,١٠	٣,٧٤	٢,٩	١٣,٩	١٧,٧	٣٧,٣	٢٨,٢	X <sub>٢</sub>
٠,٢١#	٦,٠٦*	١,٠٥	٣,٤٤	٤,٨	١٢,٩	٣١,١	٣٥,٩	١٥,٣	X <sub>٣</sub>
٠,٢٨#	٥,٨٠*	١,١٠	٣,٤٤	٥,٣	١٥,٣	٢٦,٨	٣٤,٩	١٧,٧	X <sub>٤</sub>
٠,١٧#	٤,٨٠*	١,١٢	٣,٣٧	٦,٢	١٤,٤	٣٣,٥	٢٧,٨	١٨,٢	X <sub>٥</sub>
٠,١٩#	٤,٨١*	١,٢٨	٣,٤٢	٩,١	١٦,٧	٢٢	٢٦,٨	٢٥,٤	X <sub>٦</sub>
٠,٢٠#	٦,٦٩*	١,١٠	٣,٥١	٤,٣	١٤,٤	٢٨,٢	٣٢,١	٢١,١	X <sub>٧</sub>
		١,١٤	٣,٥٤	٥,٢٧	١٤,٢٣	٢٥,٤٣	٣١,٣١	٢٣,٨٠	الوسط الحسابي

N=٢٠٩

p ≤ ٠,٠٠٥ \*

# البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً

المصدر: من إعداد الباحث

#### ٢- وصف متغيرات إستثمار القدرات التنافسية وتشخيصها:

يشير الجدول (٤) إلى التوزيع التكراري النسبي والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) واختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات (X<sub>١٣</sub>-X<sub>٨</sub>) التي تمثل العبارات الخاصة بإستثمار القدرات التنافسية في المنظمات الصحية قيد الدراسة، فقد بلغت نسبة الإتفاق العام (٥٢,٠٥%) بوسط حسابي (٣,٤١) وانحراف معياري (١,١٨)، ويلاحظ أن المتغير (X<sub>٨</sub>) المتعلق بوجود أنظمة معلومات وإتصالات تساعد في إتخاذ القرارات قد حضي بأعلى نسبة إتفاق بلغت (٦٥%) بوسط حسابي وانحراف معياري (٣,٧١) و (١,٢٠) على التوالي، وفيما يتعلق بحرص إدارة المنظمة على تعزيز مفاهيم الابتكار والإبداع وتشجيع المنظمة على تسجيل براءات إختراع وإبتكارات لصالح المنظمة ، فكان الأتفاق بأدنى مستوياته بين المبحوثين بواقع (٤٠,٧%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (٣,١٩) و (١,١٢) على التوالي للمتغير (X<sub>١١</sub>).

وهذا يقودنا الى رفض فرضية العدم البديلة الثانية وقبول بديلتها.

#### الجدول (٤)

توصيف إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات استثمار القدرات التنافسية في المنظمات الصحية المبحوثة

قيمة Kolmogorov -Smirnov	قيمة One sample t- test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة ( % )					استثمار القدرات التنافسية
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
٠,٢٤#	٨,٦٣*	١,٢٠	٣,٧١	٧,٢	٩,٦	١٨,٢	٣٤,٤	٣٠,٦	X <sub>٨</sub>
٠,٢٥#	٦,٤٧*	١,١٤	٣,٥١	٦,٧	١٣,٤	٢١,١	٣٩,٧	١٩,١	X <sub>٩</sub>
٠,٢٢#	٥,٦١*	١,١٤	٣,٤٤	٧,٢	١٢,٩	٢٦,٨	٣٤,٤	١٨,٧	X <sub>١٠</sub>
٠,١٨#	٢,٥١*	١,١٢	٣,١٩	٨,٦	١٦,٧	٣٤	٢٧,٨	١٢,٩	X <sub>١١</sub>
٠,١٨#	٢,٩٢*	١,٣٥	٣,٢٧	١٢	٢٠,٥	٢٠,١	٢٣	٢٤,٤	X <sub>١٢</sub>
٠,١٩#	٤,٥٩*	١,١٣	٣,٣٥	٦,٢	١٦,٣	٣٠,١	٣٠,١	١٧,٢	X <sub>١٣</sub>
		١,١٨	٣,٤١	٧,٩٨	١٤,٩٠	٢٥,٠٥	٣١,٥٧	٢٠,٤٨	الوسط الحسابي

N=٢٠٩

p ≤ ٠,٠٠٥ \*

# البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً

المصدر: من إعداد الباحث

#### ٣- وصف متغيرات تطوير رأس المال البشري وتشخيصها:

تبين معطيات الجدول (٥) إلى التوزيع التكراري النسبي والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) واختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات (X<sub>٢٠</sub>-X<sub>١٤</sub>) التي تمثل العبارات الخاصة بتطوير رأس المال البشري، إذ بلغت نسبة الاتفاق العام (٤٩,٤٩%) بوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (١,١٩)، ويلاحظ أن المتغير (X<sub>١٤</sub>) و (X<sub>١٥</sub>) اللذين يشيران إلى عمل إدارة المنظمة على مشاركة أكبر عدد ممكن من الموظفين بالدورات التدريبية وإيمان تلك الإدارة بأهمية الدورات التدريبية في زيادة الإنجاز والتطوير العمل قد حظيا بقبول نسبي معقول تراوح بين (٦٠,٣% و ٦٧,٩%) بأوساط حسابية (٣,٨٥) و (٣,٦٣) بانحرافات معيارية (١,١٥) و (١,١٠) على التوالي. أما المتغيرات (X<sub>١٦</sub>) و (X<sub>١٧</sub>) و (X<sub>١٨</sub>) فقد إنخفضت عن ال (٥٠%) بقليل، فيما حصلت المتغيرات (X<sub>١٩</sub>) و (X<sub>٢٠</sub>) المتعلقة بمكافئة إدارة المنظمة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء السنوي ومنح الموظفين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم بواقع يقارب ال (٤٠%) من حيث نسب الاتفاق، ومن خلال قيم (t) المعنوية في الغالب والقيم التي تشير إلى التوزيع الطبيعي لجميع المتغيرات فإنه يؤشر في المنظمة ضعف في تطوير رأس المال البشري بناءً على ما ادلى به الأفراد المستجيبون في إجاباتهم. وهذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم البديلة الثانية وقبول بديلتها.

## الجدول (٥)

توصيف إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات تطوير رأس المال البشري في المنظمات الصحية المبحوثة

قيمة Kolmogorov -Smirnov	قيمة One sample t- test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة ( % )					تطوير رأس المال البشري
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
٠,٢٣#	١٠,٦٨*	١,١٥	٣,٨٥	٥,٧	٦,٧	١٩,٢	٣٣	٣٤,٩	X <sub>1٤</sub>
٠,٢٣#	٨,٢٨*	١,١٠	٣,٦٣	٥,٧	٨,٦	٢٥,٤	٣٧,٣	٢٣	X <sub>1٥</sub>
٠,١٧#	٣,٨٨*	١,١٦	٣,٣١	٧,٢	١٧,٢	٣٠,١	٢٨,٢	١٧,٢	X <sub>1٦</sub>
٠,٢١#	٢,٧٣*	١,٢٤	٣,٢٣	٩,٦	٢٢,٥	١٩,٦	٣١,٦	١٦,٧	X <sub>1٧</sub>
٠,١٦#	٣,٥٥*	١,١٧	٣,٢٩	٨,٦	١٤,٨	٣٣	٢٦,٣	١٧,٢	X <sub>1٨</sub>
٠,١٦#	٢,٤٧*	١,٢٣	٣,٢١	١٠	١٨,٢	٣١,١	٢٢	١٨,٧	X <sub>1٩</sub>
٠,١٦#	١,٨٣ N.S	١,٢٨	٣,١٦	١٣,٩	١٤,٨	٣١,١	٢١,٥	١٨,٧	X <sub>٢٠</sub>
		١,١٩	٣,٣٨	٨,٧	١٤,٧	٢٧,١	٢٨,٥	٢٠,٩	الوسط الحسابي

# البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً \*  $p \leq ٠,٠٠٥$  N.S= Not Significant N=٢٠٩ المصدر: من إعداد الباحث

### ٤ - وصف متغيرات دعم الثقافة التنظيمية وتشخيصها

الجدول (٦) يوصف المتغيرات ( $X_{٢٧}-X_{٢١}$ ) التي تمثل إجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات الخاصة بدعم الثقافة التنظيمية، فقد بلغت نسبة الإتفاق العام (٥٠,٢%) بوسط حسابي (٣,٤٣) وانحراف معياري (١,١٨) ، ويلاحظ أن غالبية المبحوثين يرون أن إدارة المنظمة تسعى الى نشر القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة؛ لذا نجد أن المتغير ( $X_{٢١}$ ) قد حضي بأعلى نسبة إتفاق بلغت (٦٥,١%) بوسط حسابي وانحراف معياري (٣,٨٥) و(١,٢٣) على التوالي، أما المتغير ( $X_{٢٢}$ ) والمتغير ( $X_{٢٣}$ ) فكانت نسبة الإتفاق نحوها فوق ال (٥٠%) وتراوحت بين (٥٠,٢ و ٥٤,٥)% والمتعلقان بتشجيع إدارة المنظمة الموظفين على التصرف بحرية وإستقلالية وعمل الثقافة التنظيمية بالمنظمة على غرس الأفكار التي تعزز من قيمة العمل. في حين جاءت المتغيرات ( $X_{٢٤}$  و  $X_{٢٥}$  و  $X_{٢٦}$ ) بإتفاق نسبي دون المستوى وجاء المتغير ( $X_{٢٧}$ ) بأدنى نسبة إتفاق والمتعلق بحصول الموظفين ذوو القدرات الادارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي، إذ بلغت نسبة الإتفاق فقط (٣٩,٢%) بوسط حسابي (٣,٢٤) وانحراف معياري (١,٢٤).

وفيما يتعلق بقيم (t) التي تعبر عن الفروق المعنوية بين المبحوثين وقيم كولموجروف-سميرنوف المعبرة عن التوزيع الطبيعي لإجابات الأفراد فكانت بالمجمل معنوية مما يدعم النتائج المتحصل عليها من الوصف والتشخيص أنف الذكر.

وهذا يقودنا الى رفض فرضية العدم البديلة الثانية وقبول بديلتها.

## الجدول (٦)

توصيف إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات دعم الثقافة التنظيمية في المنظمات الصحية المبحوثة

قيمة Kolmogorov -Smirnov	قيمة One sample t- test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة ( % )					دعم الثقافة التنظيمية
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
٠,٢٤#	١٠,٠٥*	١,٢٣	٣,٨٥	٥,٣	١١	١٨,٧	٢٣,٤	٤١,٦	X <sub>٢١</sub>
٠,٢١#	٥,٥٢*	١,٢٤	٣,٤٧	٧,٢	١٧,٧	٢٠,٦	٢٩,٧	٢٤,٩	X <sub>٢٢</sub>
٠,٢٠#	٥,٦٨*	١,١١	٣,٤٤	٦,٧	١١	٣٢,١	٣٢,٥	١٧,٧	X <sub>٢٣</sub>
٠,٢١#	٣,٧٧*	١,١٤	٣,٣٠	٧,٧	١٦,٧	٢٨,٢	٣٣	١٤,٤	X <sub>٢٤</sub>
٠,١٨#	٤,٩٤*	١,١٥	٣,٣٩	٨,١	١٠,٥	٣٤	٢٨,٧	١٨,٧	X <sub>٢٥</sub>
٠,٢٠#	٣,٥٥*	١,١٧	٣,٢٩	١٠,٥	١٢	٣٠,١	٣٣	١٤,٤	X <sub>٢٦</sub>
٠,١٨#	٢,٧٨*	١,٢٤	٣,٢٤	٩,٦	١٧,٧	٣٣,٥	١٧,٧	٢١,٥	X <sub>٢٧</sub>
		١,١٨	٣,٤٣	٧,٩	١٣,٨	٢٨,٢	٢٨,٣	٢١,٩	الوسط الحسابي

N=٢٠٩

$p \leq ٠,٠٥ *$

# البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً

المصدر: من إعداد الباحث

## ٥- وصف متغيرات التأكيد على الممارسات الاخلاقية وتشخيصها

الجدول (٧) يوصف المتغيرات ( $X_{28}-X_{33}$ ) التي تمثل إجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات الخاصة بالتأكيد على الممارسات الأخلاقية، إذ يلاحظ أن أعلى نسبة اتفاق بين هذه المتغيرات هو تجاه المتغير ( $X_{29}$ ) والمتعلق بسعي إدارة المنظمة لتكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية لدى الموظفين بواقع (٦٦,٥%) يليه المتغير ( $X_{28}$ ) بنسبة اتفاق (٦٣,٦%) والذي يشير إلى مراعاة إدارة المنظمة المعايير الأخلاقية في عملية إتخاذ القرارات. في حين تجاوزت المتغيرات ( $X_{30}$ ) و ( $X_{31}$ ) (٥٠%) بهامش بسيط وجاء أقل اتفاق نسبي تجاه المتغير ( $X_{32}$ ) والذي يشير الى اعتماد إدارة المنظمة العدالة في التعامل بين المتعاملين. جاء هذا كله باتفاق عام قدره (٥٢,٨%) يقابلها نسبة حياد عام (٢٧,٥%) ولا اتفاق (١٩,٧%) بمعدل للوسط الحسابي والانحراف المعياري (٣,٤٨) و (١,١٤) على التوالي. وهذا يقودنا الى رفض فرضية العدم البديلة الثانية وقبول بديلتها.

### الجدول (٧)

توصيف إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات التأكيد على الممارسات الأخلاقية في المنظمات الصحية المبحوثة

قيمة Kolmogorov -Smirnov	قيمة One sample t- test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة ( % )					التأكيد على الممارسات الاخلاقية
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
٠,٢١#	١٠,٨٥*	١,١٢	٣,٨٤	٣,٨	٨,١	٢٤,٤	٢٧,٣	٣٦,٤	$X_{28}$
٠,٢٧#	٩,٨٥*	١,٠٦	٣,٧٢	٤,٨	٨,١	٢٠,٦	٤٣,١	٢٣,٤	$X_{29}$
٠,١٩#	٦,٤٣*	١,١٢	٣,٥٠	٥,٧	١١,٥	٣١,٦	٢٩,٧	٢١,٥	$X_{30}$
٠,٢٠#	٦,٦٠*	١,٠٤	٣,٤٧	٤,٣	١١,٥	٣٣,٥	٣٤	١٦,٧	$X_{31}$
٠,١٨#	١,٩٠ N.S	١,١٦	٣,١٥	١٠	١٦,٧	٣٤,٩	٢٤,٤	١٣,٩	$X_{32}$
٠,١٩#	٢,٢١*	١,٣١	٣,٢٠	١٢,٤	٢١,١	٢٠,١	٢٦,٨	١٩,٦	$X_{33}$
		١,١٤	٣,٤٨	٦,٩	١٢,٨	٢٧,٥	٣٠,٩	٢١,٩	الوسط الحسابي

# البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً \*  $p \leq 0,05$  N=٢٠٩ N.S= Not Significant

المصدر: من إعداد الباحث

## ٦- وصف متغيرات تنفيذ الرقابة المتوازنة وتشخيصها

يشير الجدول (٨) إلى التوزيع التكراري النسبي والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) واختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات ( $X_{٣٤}-X_{٣٤}$ ) التي تمثل العبارات الخاصة بتنفيذ الرقابة المتوازنة في المنظمات الصحية قيد البحث وتشخيصها، إذ يلاحظ وجود إتفاق عام بلغ (٥٦,٤%) بين المبحوثين بوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (١,١٣) في المتوسط وترافق ذلك مع نسبة (١٩,١%) من عدم الإتفاق، وفي الوقت الذي شكل فيه المتغير ( $X_{٣٤}$ ) المتعلق بإعتبار إدارة المنظمة أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج الى إهتمام دائم أعلى نسبة أتفاق بواقع (٦٨,٩%) ووسط حسابي وانحراف معياري (٣,٩٥) و(١,١٣) على التوالي؛ كان المتغير ( $X_{٣٧}$ ) الذي ينص على حرص إدارة المنظمة على الإهتمام بالتغذية الراجعة والتي تتعكس بالإيجاب على مجريات العمل داخل المنظمة قد أشر اقل درجة إتفاق نسبي بين المستجيبين، إذ بلغت نسبة الإتفاق (٤٨,٣%) أما بقية المتغيرات فتراوحت نسبة الإتفاق فيها بين (٥٠,٢-٥٩,٣)%. وبما يتعلق بوجود الفروق المعنوية بين المستجيبين وتوزع الإجابات طبيعياً فيتضح من قيم (t) وكولموكوروف-سميرنوف معنوية النتائج ومن ثم دعم ما جاء في الوصف والتشخيص.

وهذا يقودنا الى رفض فرضية العدم البديلة الثانية وقبول بديلتها.

### الجدول (٨)

توصيف إجابات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات تنفيذ الرقابة المتوازنة في المنظمات الصحية المبحوثة

قيمة Kolmogorov -Smirnov	قيمة One sample t- test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة ( % )					تنفيذ الرقابة المتوازنة
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
٠,٢٤#	١٢,١٥*	١,١٣	٣,٩٥	٣,٣	٩,١	١٨,٧	٢٧,٣	٤١,٦	$X_{٣٤}$
٠,٢٣#	٨,٢٢*	١,١٠	٣,٦٣	٤,٣	١٢	٢٤,٤	٣٥,٤	٢٣,٩	$X_{٣٥}$
٠,١٧#	٥,٧٤*	١,٢٢	٣,٤٨	٧,٧	١٢,٤	٢٩,٧	٢٤,٤	٢٥,٨	$X_{٣٦}$
٠,١٨#	٤,٧٦*	١,١٩	٣,٣٩	٧,٧	١٤,٨	٢٩,٢	٢٧,٣	٢١,١	$X_{٣٧}$
٠,٢٢#	٦,٦٧*	١,١٧	٣,٥٤	٦,٢	١٣,٩	٢٣	٣٣,٥	٢٣,٤	$X_{٣٨}$
٠,٢٠#	٥,٧٣*	١,٢٨	٣,٥١	٨,٦	١٤,٨	٢٢	٢٦,٣	٢٨,٢	$X_{٣٩}$
		١,١٣	٣,٩٥	٣,٣	٩,١	١٨,٧	٢٧,٣	٤١,٦	الوسط الحسابي

N=٢٠٩

$p \leq ٠,٠٥*$

# البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً

المصدر: من إعداد الباحث

## الفصل الرابع

### الإستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الإستنتاجات

- ١- تتوفر ممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة بمستويات متفاوتة .
- ٢- أظهرت نتائج التحليل حصول متغير تنفيذ الرقابة المتوازنة المرتبة الأولى من حيث إهتمام القيادات المبحوثة فيه.
- ٣- كما أوضحت نتائج التحليل بإهتمام المنظمات المبحوثة بتحديد التوجه الاستراتيجي لها إذ جاء هذا الإهتمام بالمرتبة الثانية ليعكس إمتلاك القادة المبحوثين الفكر الاستراتيجي في التعامل مع معطيات البيئة.
- ٤- في حين أظهرت نتائج التحليل حصول متغير التأكيد على الممارسات الأخلاقية المرتبة الثالثة من حيث الإهتمام به من قبل القيادات المبحوثة وهذا يؤكد حرص المنظمات المبحوثة على الممارسات الأخلاقية بما يتناسب وصيغة عملها.
- ٥- أثبتت نتائج التحليل حصول متغير تطوير رأس مال البشري على المرتبة الأخيرة من حيث إهتمامات القيادات المبحوثة بممارسات القيادة الاستراتيجية وهذا يشير إلى قلة الأهتمام بالموارد البشرية وتطوير أدائها في المنظمات المبحوثة.

## ثانياً: التوصيات

- يتطلب من قادة المنظمات المبحوثة التركيز وبشكل أكبر على تطوير رأس المال البشري لديها إذ إنه تعد بمثابة حجر الأساس لها فضلاً عن كونه المصدر الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة توفير الدورات التدريبية للموارد البشرية والإهتمام بتطوير مهاراتها وقدراتها بما يعزز من مستويات أدائها ضماناً لحفاظ على مستوى أداء المنظمة.
- الإهتمام بشكل أكبر بالتحليل البيئي للمنظمة المبحوثة إذ إنه يحدد التوجه الاستراتيجي الذي تقوم القيادات الإدارية للتعامل مع المشكلات الإدارية والتنظيمية بما يسهم في تحسين القرارات التي تتخذها لحل تلك المشكلات.
- يتوجب على القادة التركيز على إستثمار القدرات التنافسية لمنظماتهم كونها ترتبط بالمجالات الوظيفية للمنظمة كافة.
- التأكيد على دعم الثقافة التنظيمية للمنظمات المبحوثة لما لها من دور في تعزيز أداء المنظمة كونها تساهم في خلق مناخ سليم لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

## (المصادر)

أولاً: المصادر العربية

القران الكريم

أ - الرسائل والأطاريح

١. ثابت، رائد حماد، (٢٠١٣)، "درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٢. جميل، أحمد نزار، (٢٠١٠)، "تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٣. عبده، رنا إسماعيل رزق، (٢٠١٧)، "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
٤. عبود، نازك نجم، (٢٠٠٦)، "ممارسات وابعاد القيادة الاستراتيجية - دراسة تحليلية لممارسة وخطابة وفكر الامام علي (كرم الله وجهه)"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
٥. القانوع، أسامة حسن سالم، (٢٠١٦)، "دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة، جامعة الأقصى، فلسطين.
٦. القيسي، محمد قاسم، (٢٠١٥)، "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
٧. المربع، صالح، (٢٠٠٨)، "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٨. النفار، حسام نعيم حسن، (٢٠١٥)، "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
٩. الهجين، محي الدين حسن، (٢٠١٧)، "علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

## ب - الدوريات

١. حسوني، أثير عبد الامير، (٢٠١٠)، "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (١)، العدد (٢).
٢. الفيحان، إيثار، وجلاب، إحسان، (٢٠٠٦)، "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية"، مجلة الإدارة والقيادة، العدد (٥٩).
٣. هارجروف، روبرت، (١٩٩٦)، "التوجه البارح - تعليم الموظفين اسرار الاداء الخارق"، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد (١٦)، القاهرة، مصر.

## ج - الكتب

١. إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد، (٢٠٠٦)، "الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٢. بن حبتور، عبد العزيز، (٢٠٠٤)، "الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير"، دار الميسرة الطبعة الأولى، عمان، الاردن.
٣. جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٠)، "إدارة الاعمال الدولية، الأساسيات - الاستراتيجيات - التطبيقات"، مطبعة العشري، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.
٤. جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٢)، "القيادة الاستراتيجية"، مطابع الدار الهندسية، القاهرة.

٥. جودة، محفوظ، الزعبي حسن، المنصور، ياسر، (٢٠٠٨)، " منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن.
٦. خطاب، عايد سيد، إسماعيل، صابر محمد، (٢٠٠٥)، " التخطيط الاستراتيجي"، دار الحريري للطباعة، القاهرة، مصر.
٧. الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٨)، " الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
٨. دودين، احمد يوسف، (٢٠١٢)، " ادارة الاعمال الحديثة - وظائف المنظمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن.
٩. الضمور، هاني حامد، القطامين، احمد عطا الله، (٢٠١٥)، " الإدارة الاستراتيجية"، جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الثانية، الاردن.
١٠. العامري، صالح مهدي، الغالبي، طاهر محسن، (٢٠٠٧)، " الإدارة والاعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
١١. الغالبي، طاهر محسن، ادريس، وائل محمد، (٢٠٠٧)، " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
١٢. المدهون، محمد، والعجرمي، محمود، (٢٠١١)، " القيادة "، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
١٣. المربع، صالح، (٢٠١٢)، " القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية .
١٤. موفق، سهام، (٢٠١٣)، " مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
١٥. النعيمي، صلاح عبد القادر، (٢٠٠٨)، " الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن.

### A. Thesis & Dissertations

1. Mungonge, Goliath, (2007), "A Case Study of Strategic Leadership In The Creation & Development of A Privately Owned Newspaper In Zambia", **master of business administration.**
2. Serfontein, J.J. (2010), "The impact of Strategic Leadership on the operational strategy and performance of business organisations in South Africa", **Doctoral dissertation, Stellenbosch, University of Stellenbosch.**

### B. Periodicals

1. Bass, Bernard, M. (2007), "Executive and Strategic Leadership", **International Journal of Business,** Vol (12), No (1), P(36).
2. Hamidi, Yadollah, (2009), "Strategic Leadership For Effectiveness of Quality Managers In Medical Sciences Universities: What Skills is Necessary", **Australian Journal of Basic And Applied Sciences,** Vol (3), NO, p (2563).
3. Lee, Yuan – Duen & Chen, Shih – Hao, (2007), "A Study of the correlation Model between Strategic Leadership and Business Execution – An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan" , Proceedings of the 13<sup>th</sup> **Asia Pacific Management Conference , Melbourne, Australia.**
4. Ussahawanitchakit, Phapruke, (2012), "Effects of Organizational Learning and Strategic Leadership on Competitive Environment as a Moderator", **Journal of International Business and Economics.** Vol. 12, NO (1).(1-10).

## C. Books

1. Certo, S.C. & Peter, J.P. (1995), "**Strategic Management: A Focus on Process**", Mc Graw – Hill, New York.
2. Crow, W.J. (2013), "**Strategic Leadership**", N.Y. Simon & Schuster Press.
3. Dess, Gergory, G, Picken, J.C. (1999), "**Beyond Productivity: How Leading Companies Achieve Superior Performance By Leveraging Their Human Capital**", Amacom Books, New York.
4. Gregor G. Dess, G.T. Lumpkin, Alan B. Eisner & Gerry McMnamara, (2014), "**Strategic Management. Creating Competitive Advantages**", 7<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Education.
5. Hill, Charles W. & Jones, Gareth. R. (2016), "**Strategie Management Theory:An Integrated Approach**", 5<sup>th</sup>ed, Houghton Mifflin, Company.
6. Hitt, Michael.A, Ireland, R.Duane, and Hoskisson, Robert. E. (2001), "**Strategic Management: Competitiveness & Gloablization**", 4<sup>th</sup> ed, South - Western College Publishing U.S.A.
7. Hitt, Michael, Ierland, R. Hoskission, Robert. (2007), "**Strategic Management: Competitiveness & Gloablization**", 7<sup>th</sup> ed. Thompson South- Western U.S.A.
8. Koestenbaum, p. (2002), "**Leadership:Inner Side of Greatess**", Jossey-Bass, San Francisco.
9. Macmillan, H, and Tampoe, M, (2000), "**Stategic Management Process Concept & Implementation**", Oxford University Press.
10. Musca, G. Perez, M. Rouleau, L. & Giordano, Y.(2009),"**A practice view of Strategic Leadership in highly risky and ambiguous environment: The Darwin expedition in Patagonia**". EGOS (2009), (1-30).
11. Noe, R. A. Hollenbeck, J. R. Gerhat, B. & Wright, p. M. (1996), "**Human Resource Management: Gaining Acompetitive Advatage**", 2 nd, ed, Irwin / McGraw-Hill Co.
12. Proctor, T, (2000), "**Strategic Marketing: An Introduction**" Routledge, UK.

## م/ استمارة استبانة

### تحية طيبة

إن استمارة الاستبيان التي بين أيديكم تمثل جزءاً من مشروع رسالة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال (تشخيص واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية في بعض المنظمات الصحية/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى) إذ تعد هذه الاستمارة مقياساً اعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة الصحيحة والمناسبة عن أسئلة الاستبانة يسهم بشكل كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحسين أداء منظماتكم أولاً وتحقيق أهداف الدراسة ثانياً.

### ملاحظات

- تستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم وستتسم جميع البيانات بطابع السرية والأمانة العلمية.
- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة مع الرجاء عدم ترك أي سؤال لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتليل والقياس.
- يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة.

مع تمنياتي لكم بالنجاح في عملكم

الباحث

فواز حسن علي  
طالب دبلوم عالي

المشرفة

د. مآرب حازم عبد الرزاق

## ❖ معلومات عامة

أولاً: معلومات خاصة بالمجيب

أ - الجنس: ذكر [ ] أنثى [ ]

ب - العمر: (٢٠ - ٣٠) سنة [ ] (٣١ - ٤٠) سنة [ ]

(٤١ - ٥٠) سنة [ ] (٥١) سنة فأكثر [ ]

ج - التحصيل الدراسي: بكالوريوس [ ] دبلوم عالي [ ]

ماجستير [ ] دكتوراه [ ]

د - مدة الخدمة: (٥ - ١٠) سنوات [ ] (١١ - ١٥) سنة [ ]

(١٦ - ٢٠) سنة [ ] (٢١ - ٢٥) سنة [ ]

(٢٦ - ٣٠) سنة [ ] (٣١) سنة فأكثر [ ]

ت	فقرات القياس	أنتفك بشدة	أنتفك	محايد	لا أنتفك	لا أنتفك بشدة
<b>أولاً: تحديد التوجه الاستراتيجي</b>						
١-	تمتلك إدارة المنظمة رؤية طويلة الأجل تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.					
٢-	تتسم الرؤية بالمرونة والقابلية للتجديد.					
٣-	تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثالية التي تسعى إدارة المنظمة للوصول إليها.					
٤-	تسعى إدارة المنظمة لكسب ولاء موظفيها لتصوراتها ورؤيتها.					
٥-	يوجد تلائم بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعية والإمكانات المتاحة لدى إدارة المنظمة.					
٦-	تسعى إدارة المنظمة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات العالمية والعربية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي لها.					
٧-	تسعى إدارة المنظمة إلى إقناع موظفيها بتوجهاتها الاستراتيجية.					
<b>ثانياً: استثمار القدرات التنافسية</b>						
١-	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.					
٢-	تعتمد إدارة المنظمة على تشجيع وتحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع في العمل.					
٣-	تسعى إدارة المنظمة إلى امتلاك موارد وقدرات تكنولوجية متطورة.					
٤-	تحرص إدارة المنظمة على تعزيز مفاهيم الابتكار والإبداع وتشجيع المنظمة على تسجيل براءات اختراع وابتكارات لصالح المنظمة.					
٥-	تسعى إدارة المنظمة إلى توفير التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكارية جديدة.					
٦-	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المنظمة.					
<b>ثالثاً: تطوير رأس المال البشري</b>						
١-	تعمل إدارة المنظمة على مشاركة أكبر عدد ممكن من الموظفين بالدورات التدريبية.					
٢-	تؤمن إدارة المنظمة بأهمية الدورات التدريبية في زيادة الإنجاز والتطوير العمل.					
٣-	توفر إدارة المنظمة الإمكانات المادية المناسبة لتطوير العاملين والعمل.					
٤-	تضع إدارة المنظمة ضمن سياستها استقطاب واختيار الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار في العمل.					
٥-	تسعى إدارة المنظمة إلى تزويد الموظفين لديها بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.					
٦-	تكافئ إدارة المنظمة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء السنوي.					
٧-	يتم منح الموظفين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.					

ت	فقرات القياس	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
<b>رابعاً: دعم الثقافة التنظيمية</b>						
١-	تسعى إدارة المنظمة الى نشر القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة.					
٢-	تشجع إدارة المنظمة الموظفين على التصرف بحرية واستقلالية.					
٣-	تعمل الثقافة التنظيمية بالمنظمة على غرس الأفكار التي تعزز من قيمة العمل.					
٤-	تولي إدارة المنظمة أهمية كبيرة للأفكار الجديدة وغير المألوفة من الموظفين.					
٥-	تدعم ثقافة المنظمة المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي على المنظمات الأخرى.					
٦-	تتقبل إدارة المنظمة أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة الجميع.					
٧-	يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.					
<b>خامساً: التأكيد على الممارسات الأخلاقية</b>						
١-	تزاعي إدارة المنظمة المعايير الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات.					
٢-	تسعى إدارة المنظمة لتكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية لدى الموظفين.					
٣-	تمثل إدارة المنظمة قدوة للموظفين من خلال ممارساتها الأخلاقية.					
٤-	تنشر إدارة المنظمة أدلة خاصة توضح معايير السلوك الأخلاقي التي تلتزم بها.					
٥-	تعتمد إدارة المنظمة العدالة في التعامل بين المتعاملين.					
٦-	تعتمد إدارة المنظمة نظام الحوافز لتشجيع السلوك الإيجابي للموظفين في المنظمة.					
<b>سادساً: تنفيذ الرقابة المتوازنة</b>						
١-	تعتبر إدارة المنظمة أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم.					
٢-	تقوم إدارة المنظمة بوضع إجراءات واليات عمل لمتابعة الأنشطة المنفذة ومقارنتها مع المخططة.					
٣-	تهدف الرقابة بالمنظمة إلى تصحيح المسار وليس تصيد الأخطاء.					
٤-	تحرص إدارة المنظمة على الاهتمام بالتغذية الراجعة والتي تنعكس بالإيجاب على مجريات العمل داخل المنظمة.					
٥-	تقوم إدارة المنظمة بتطوير أنظمة رقابية تخدم أغراض جميع أصحاب المصالح.					
٦-	يتوفر لدى المنظمة نظام رقابي مالي بجانب الرقابة الاستراتيجية.					

## **Abstract**

This study aims to identify the reality of strategic leadership practices (Identifying strategic orientation — Investment of competitiveness — Development of human capital — Support organizational culture — Ethical practices — and Implement balanced control) in some health organizations of the Nineveh Health Department as it is important to contribute to the success, support and promotion of its work, the first diagnosis of the reality of these practices has been asked to clarify the content of the problem of this study:

Are strategic leadership practices available in the studied organizations?

The study figures out to answer this question by adopting the descriptive and analytical approaches and adopting the questionnaire form in the collection of data and information and in order to analyse the results of the field side and then test the ground of the study and sub-hypotheses using a number of statistical methods according to the program SPSS.

The study reaches a group of conclusions, the most important are?

Strategic leadership practices (strategic orientation identification, competitive ness investment, human capital development, organizational culture support- ethical practices, and balanced control) are available at varying levels.

Based on the study's findings, the researcher made a set of recommendations consistent with his findings.

**Diagnosing the reality of Strategic Leadership  
Practices in some Health Organizations**

**A srvey Study of a Sample of Employees in the  
Nineveh Health Department**

**A Thesis Submitted**

**By**

**Fuoaz Hassan Ali Al - Frhad**

**To**

**The Council of the College of Administration & Economics  
University of Mosul**

**In**

**Partial Fulfillment of the Requirements of The Degree  
of High Diploma**

**In Business Administration**

Supervised by

Lecturer

**Dr. Maarb Hazem Abdel-Razzaq**

**University of Mosul**

**College of Administration & Economics**



**Diagnosing the reality of Strategic Leadership  
Practices in some Health Organizations**

**A srvey Study of a Sample of Employees in the  
Nineveh Health Department**

**Fuoaz Hassan Ali Al - Frhad**

**A High Diploma Specialized Thesis**

**In business administration**

**Supervised by**

**Lecturer**

**Dr. Maarb Hazem Abdel-Razzaq**