



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**STRATEGIC LEADERSHIP AND ITS ROLE IN BUILDING
CORE COMPETENCIES AN EXPLORATORY STUDY OF
THE PERFORMANCE OF A SAMPLE OF
ADMINISTRATIVE LEADERS AT POLYTECHNIC
UNIVERSITY OF DUHOK**

DILKHAZ MAHDI TAHA

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2022



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

**القيادة الاستراتيجية و دورها في بناء المقدرات الجوهرية
دراسة استطلاعية لأراء عينة من القادة الإداريين في جامعة بوليتكنيك دهوك**

دلخاز مهدي طه

رسالة ماجستير

**STRATEGIC LEADERSHIP AND ITS ROLE IN BUILDING
CORE COMPETENCIES AN EXPLORATORY STUDY OF
THE PERFORMANCE OF A SAMPLE OF
ADMINISTRATIVE LEADERS AT POLYTECHNIC
UNIVERSITY OF DUHOK**

DILKHAZ MAHDI TAHA

NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

MASTER'S THESIS

SUPERVISOR

PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI

NICOSIA
2022

القيادة الاستراتيجية و دورها في بناء المقدرات الجوهرية
دراسة استطلاعية لأراء عينة من القادة الإداريين في جامعة بوليتكنيك دهوك

دلخاز مهدي طه

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير

بإشراف
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي

ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “Strategic leadership and its role in building core competencies an exploratory study of the performance of a sample of administrative leaders at Polytechnic University of Duhok” prepared by “Dilkhaz Mahdi Taha” defended on 08 /02/ 2022 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS



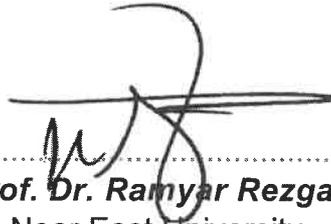
.....
Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



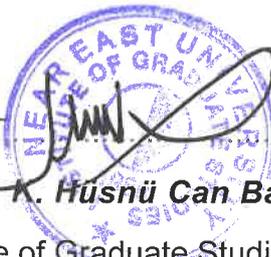
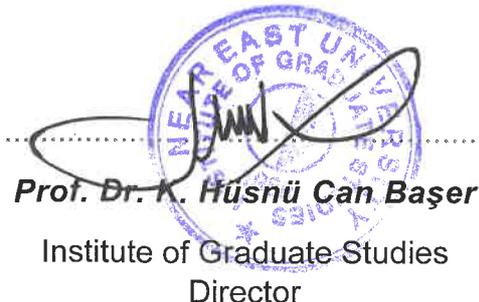
.....
Assist. Prof. Dr. Dildar Haydar Ahmed (Head of Jury)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Economics Department



.....
Assist. Prof. Dr. Ranyar Rezgar Ahmed
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department



.....
Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer
Institute of Graduate Studies
Director

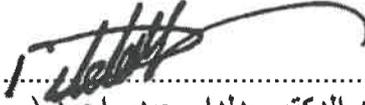
قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير دلخاز مهدي طه في رسالته الموسومة بـ " القيادة الاستراتيجية و دورها في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القادة الإداريين في جامعة بوليتكنيك دهوك" نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2022/02/08، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة



.....
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي (المشرف)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



.....
الاستاذ المساعد الدكتور دلدار حيدر احمد (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم الاقتصاد



.....
الاستاذ المساعد الدكتور زاهر رزكار احمد
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة



.....
الاستاذ الدكتور كرم حسو جان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm **Dikhaz Mahdi Taha**; hereby declare that this dissertation entitled **Strategic leadership and its role in building core competencies An exploratory study of the performance of a sample of administrative leaders at Polytechnic University of Duhok**, been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my thesis can be accesible from anywhere.
- My thesis can only be accesible from the Near East University.
- My thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my thesis will be accesible from anywhere.

Date:

Signature

ABDULWAHID AHMAD HAMAD

الاعلان

أنا دلخاز مهدي طه ، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان القيادة الاستراتيجية و دورها في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القادة الإداريين في جامعة بوليتكنيك دهوك، كانت تحت إشراف وتوجيهات الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي ، ولقد أعددتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ:

التوقيع

دلخاز مهدي طه

ACKNOWLEDGEMENTS

I thank God, Lord of the Worlds, who created and guided and directed the steps, so this work came out with his help and success.

And after the saying of the Almighty (And whoever is thankful is only thankful for himself) (Luqman: 12).

And from his saying, may God's prayers and peace be upon him, (He who does not thank people does not thank God Almighty).

Then I extend my sincere thanks and great gratitude to everyone who had a contribution, even a small one, and I especially thank Professor Dr. And I also extend my thanks to (Assistant Professor Dr. Ari Muhammad Ali), Dean of the Administrative Technical College of Dohuk, when his advice and guidance had a profound impact on myself, my work and my studies.

I also thank the honorable members of the discussion committee: the chair of the discussion committee, Dr. Ramyar Rizgar Ahmed,

And the two members of the discussion committee, Dr. Dildar Haider Ahmed, may God preserve them, for your kindness to them. I also thank the honorable members of the questionnaire's jury, for their advice and guidance.

Finally, I would like to extend my thanks to all the teachers and staff at the Near East College and the College of Administrative Technology Dohuk, who in turn facilitated the task of completing and implementing this message.

شكر وتقدير

أشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى و سدد الخطي فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه نحمده حمداً كثيراً في المبتدي و المنتهي.

وبعد أنطلاقاً من قوله تعالى (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) (لقمان:12).

ومن قوله صلى الله عليه و سلم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل).

ثم اتوجه بجزيل الشكر و عظيم الأمتنان الى كل من كانت له فيها مساهمة ولو بسيطة، وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور(خيري علي أوسو) المشرف على هذا الرسالة و الذي كان له الفضل بعد الله عز و جل في إنارة طريق البحث لي من خلال توجيهاته و إرشاداته. و كما أتقدم جزيل الشكرالى (استاذ المساعد الدكتور آري محمد علي) عميد الكلية التقنية الإدارية دهوك لما كان لنصائحه و توجيهاته أثر بليغ في نفسي و عملي و دراستي، جمعنا الله في ظل عرشه يوم لا ظل إلا ظله.

وأيضا أشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام : رئيس اللجنة المناقشة الدكتور الفاضل راميار رزكار أحمد، و عضوا اللجنة المناقشة الدكتور دلدار حيدر أحمد ،حفظهما الله لتفضلهما حت. و أيضا أشكر أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام ،لما كان لهم من نصح و توجيه.

وأخيرا أتقدم بالشكر الى جميع التدريسين والموظفين في كلية الشرق الأدنى و كلية التقنية الادارية دهوك ،الذين بدورهم سهلوا لي مهمة أنجاز و تطبيق هذه الرسالة.

ÖZ

Stratejik liderlik ve temel yetenekleri oluşturmadaki rolü Duhok Politeknik Üniversitesi'ndeki bir idari lider örneğinin görüşlerinin açıklayıcı bir çalışması

Mevcut çalışma, stratejik liderlik ile dört boyutu (stratejik kişilik, stratejik düşünme, stratejik değişim, stratejik karar verme) arasındaki ilişkiyi ve bağımsız bir değişken olarak temel yetenekler ve boyutları (bilgi, beceri, tutumlar) arasındaki ilişkiyi ve etkiyi bilmeyi amaçlamaktadır.) bağımlı değişken olarak, araştırmacının konuyla ilgili teorik literatürden yararlanan teorik bir çerçeve ve araştırmanın amaçlarına ulaşması için iki değişken arasındaki ilişkinin ve etkinin doğasını gösteren varsayımsal bir model oluşturulmuştur. çalışma, Duhok Politeknik Üniversitesi'ndeki bir idari lider örneğinin görüşlerine dayanıyordu. (110) geçerli ankete ulaşılmış, kalan (15) anketin bir kısmı hatalı, bir kısmı iade edilmemiş, bu nedenle araştırmacı bir ürüne ulaşmak için (SPSS) programını kullanmış ve bunun için sonuçlar ortaya çıkmış ve araştırmacı, en önemli sonuçlar olan bir dizi sonuç ve tavsiyeye ulaştı. Sonuçlar arasında, ankete katılan üniversitedeki stratejik kişilik ölçeğinin idari liderlerinin, başkalarını (en önemli öneriler olsa da) ankete katılan liderlerin stratejik yönüne ulaşmaya ikna etmek için belagat ve belagat ile ayırt edildiği, buna güvenmek gerektiğidir. veri toplama ve analizi ve burada araştırmacı, anket yapılan üniversitede stratejik bir bilgi sistemi kurulmasını önerdi .

Anahtar Kelimeler: Stratejik kişilik, stratejik düşünme, stratejik değişim, stratejik karar verme.

ABSTRACT

Strategic leadership and its role in building core competencies an exploratory study of the performance of a sample of administrative leaders at Polytechnic University of Duhok

The current study seeks to know the relationship and influence between strategic leadership and its four dimensions (strategic personality, strategic thinking, strategic change, strategic decision-making) as an independent variable, on the core capabilities and its dimensions (knowledge, skill, attitudes) as a dependent variable, where the researcher A theoretical framework benefiting from the theoretical literature of the subject, and to achieve the objectives of the research, a hypothetical model was built that shows the nature of the relationship and the effect between the two variables The study was based on the opinions of a sample of administrative leaders at the Polytechnic University of Duhok. The researcher distributed questionnaires to the leaders of the university in question, and the number of forms was (125), and the number of usable questionnaires was (110), and the remaining number was (15) questionnaires, some of them had errors and some the other was not returned, so the researcher used the (SPSS) program to reach a product and for this the results appeared and the researcher reached a set of conclusions and recommendations, and the most important conclusions were. (The results show that the administrative leaders of the strategic personality scale in the researched university are distinguished by eloquence and eloquence to convince others) while the most important proposals were (to reach the strategic direction of the surveyed leaders, it is necessary to rely on data collection and analysis, and here the researcher suggested the establishment of a strategic information system at the university researched).

Keywords: Strategic personality, strategic thinking, strategic change, strategic decision-making.

المخلص

القيادة الاستراتيجية و دورها في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القادة الإداريين في جامعة بوليتكنيك دهوك

تسعى الدراسة الحالية الى معرفة علاقة الارتباط و التأثير مابين القيادة الاستراتيجية والمتمثلة بأبعادها الأربعة (الشخصية الاستراتيجية ، التفكير الاستراتيجي ،التغيير الاستراتيجي،أخذ القرار الاستراتيجي) كمتغير مستقل، على المقدرات الجوهرية وبأبعادها (المعرفة،المهارة ،المواقف) كمتغير تابع،حيث قامت الباحثة أطار نظري مستفيد من الادبيات النظرية للموضوع ،ولتحقيق أهداف البحث تم بناء نموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقة والتأثيربين المتغيرتين، وكانت الدراسة لأراء عينة لقيادة الإداريين في جامعة بوليتكنيك دهوك،الباحثة توزعت الأستمارات أستبيان على القياديين في الجامعة المبحوثة وكانت عدد الاستمارات (125)،وأسترجاع الاستبيانات الصالحة للاستخدام عددها(110)،و المتبقي عددهم (15) أستبانة ،بعضهم كان بيها الأخطاء و بعض الأخر لم يتم أرجاعها ،فقامت الباحثة بأستخدام برنامج (SPSS) للوصول الى نتائج ولهذا ظهرت النتائج وتوصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات وتمثلت أهم الاستنتاجات (بين النتائج بأن القيادات الإدارية لمقياس الشخصية الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة تمتاز بالبلاغة و الفصاحة لأفئاع الاخرين)وفي حين تمثلت أهم المقترحات (لوصول الى التوجه الاستراتيجي لدى القيادات المبحوثة من الضروري أن تعتمد على جمع البيانات و تحليلها و هنا أقتزحت الباحثة أنشاء نظام للمعلومات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة).

الكلمات المفتاحية: الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، أخذ قرار الاستراتيجي.

قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
VIII	ACKNOWLEDGEMENTS
IX	شكر وتقدير
X	ÖZ
XI	ABSTRACT
XI	الملخص
XIII	قائمة المحتويات
XV	قائمة الجداول
XVI	قائمة الاشكال
XVII	قائمة الملاحق
1	مقدمة
3	الفصل الاول
3	دراسات السابقة و منهجية الدراسات
3	1-1: الدراسات السابقة
3	1-1-1: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الاستراتيجية
21	2-1-1: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمقدرات الجوهرية
38	1-2: منهجية الدراسة
45	الفصل الثاني
45	مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها
45	1-2: مفهوم القيادة الاستراتيجية
56	3-2 : خصائص و مهام و ممارسات القائد الأستراتيجي

56.....1-3-2: خصائص القائد الاستراتيجي.

58.....2-3-2: مهام القائد الاستراتيجي.

60.....4-3-2: أبعاد القيادة الاستراتيجية.

67..... الفصل الثالث

67..... المقدرات الجوهرية

67.....1-3: مفهوم المقدرات الجوهرية.

71.....2-3: أهمية المقدرات الجوهرية.

72.....3-3: خصائص المقدرات الجوهرية.

74.....4-3: ابعاد المقدرات الجوهرية.

76..... الفصل الرابع

76..... تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

78.....2-4: وصف متغيرات دراسة(القيادة الاستراتيجية) (X).

80.....3-4: وصف متغيرات الدراسة (المقدرات الجوهرية) (Y).

82.....4-4: تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية:

84.....5-4: اختبار فرضيات التأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية:

87..... الخاتمة

91..... المصادر والمراجع

111..... استمارة الاستبيان

122..... تقرير الاستيلاء

قائمة الجداول

45 بعض الاراء الباحثين و الكتاب حول مفهوم القيادة	الجدول(1)
47 بعض الاراء الباحثين و الكتاب حول مفهوم الاستراتيجية	الجدول(2)
49 بعض اراء الباحثين و الكتاب حول مفهوم القيادة الاستراتيجية	الجدول(3)
68 بعض اراء الباحثين و الكتاب حول مفهوم المقدرات الجوهرية	الجدول(4)
78 وصف المعلومات الشخصية للجامعة المبحوثة	الجدول(5)
81 وصف متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية (X))	الجدول(6)
83 وصف متغيرات الدراسة (المقدرات الجوهرية (Y))	الجدول(7)
84 تحليل علاقة الأرتباط بين القيادة الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية	الجدول(8)
86 اختبار فرضيات التأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية	الجدول(9)

قائمة الاشكال

41الشكل (1) انموذج الدراسة
----	-------------------------------

قائمة الملاحق

113	استمارة الاستبيان	1
122	طلب تحكيم الاستبيان	2
123	اسماء السادة محكمي الاستبيان	3

مقدمة

متضمنات الدراسة

يظل مفهوم القيادة بشكل عام والقيادة الاستراتيجية بشكل خاص محل اهتمام العديد من الدراسات ، وعلى الرغم من كل الأحداث والتطورات والتقدم الذي حدث ، لم تستطع أي دراسة حتى الآن التعرف على إمكانية تجاوز دور القائد في المنظمة لأن الواقع يدرك أهمية وجوده في المنظمة، وأن ما يميز عصر اليوم هو المعلومات وهذا هو السبب في أننا نجدها قد دخلت مجالات المنظمة في الحياة والتنظيم ككيان ديناميكي استفاد لهذه الخاصية في أداء عملها، المقدرات الجوهرية *core competences* هي الأفكار التي تركز على المنظمات التي يمكنها تطوير مجالات الخبرة والمعرفة ، لأنها ذات صلة على المدى الطويل للاستفادة منها في تطوير الأنشطة الأساسية وتمكين المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية فريدة. تسعى إلى تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها بنجاح من أجل الالتزام بامتلاكها للقدرات الاستراتيجية التي تجعلها متفوقة على منافسيها ، أي الحاجة إلى بناء المقدرات الجوهرية من خلال التحقق من الموارد النادرة المتاحة للمنظمة والقدرات التي بها يعمل، واجه مسألة تحديد المقدرات الجوهرية العديد من التحديات ، وبما أن المنظرين والممارسين يواجهون العديد من التحديات ، فكل منها يؤكد على القرارات الإدارية المتعلقة بتحليل الموارد الداخلية المنظمة ، والتي تحدد أي من هذه الموارد هي المهارات الجوهرية ، وفي هذا الصدد نلاحظ أن نظام التعليم العراقي والتعليم العالي بشكل خاص يعاني من عدم القدرة على استخدام الأساليب المناسبة لإخراج القدرات اللازمة في العمل ، ولا الصيغة الصحيحة لخلق الانتماء المؤسسي بين الأفراد ، وعدم قدرته على تحقيق التوازن بين ما هو عليه. حقق الرغبات وما يطمح إليه الموظفون وأعضاء هيئة التدريس، لذلك وجدت الإدارة العليا للجامعات أنها بحاجة إلى استخدام العلاقات القائمة بين الأفراد لتحقيق الهدف المنشود من خلال تكوين ثقافة خاصة بهم لا يمكن تقليدها بجودة خصائصها الفريدة مما يساعد على حماية تساهم "المؤسسة التعليمية" من تدخلات الخارجية ويساعده على نضجه والعمل للوصول إلى المستوى المطلوب وتحقيق التميز.

وفقاً لما سبق وتكليف أبعاد القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المقدرات الجوهرية ، وجدنا أنه من المناسب فقط دراسة هذين الموضوعين حول جامعة بوليتكنيك دهوك ، لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينهما.

وهذا يتطلب البحث عن العلاقات بين الأبعاد التي تنتجها ظروف العمل اليوم مع قواعد لا يمكن التحايل عليها والتحقق منها، وفي هذا السياق جاءت الدراسة لتناول موضوع "القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المقدرات

الجوهريّة " في عينة من جامعة البوليتكنيك في محافظة دهوك . واعتمدت الدراسة على مجموعة فصول للتعامل مع محتواها.

-وبموجب ما سبق فقط تم تفسير الدراسة الى خمسة فصول الأتية :

تناول الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة ، وبواقع مبحثين ، ركز المبحث الأول على مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، وركز المبحث الثاني على منهجية الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص للقيادة الاستراتيجية وأهم ما في هذا الفصل (المفهوم ، الأهمية ، الخصائص والمهارات ، الأبعاد).

الفصل الثالث يركز على المقدرات الجوهريّة بما في ذلك تلك المدرجة (المفهوم ، الأهمية ، الأبعاد).

أما الفصل الرابع فقد خصص لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات. ومن أهم العناصر التي يضمنها هذا الفصل (وصف عينة الدراسة ، وصف متغيرات القيادة الاستراتيجية ، اختبار علاقات الارتباط ، اختبارات علاقات التأثير).

تم تسمية الفصل الخامس للاستنتاجات والتوصيات وفي مبحثين تناول الموضوع الأول الاستنتاجات وركز الموضوع الثاني على التوصيات.

الفصل الاول

دراسات السابقة و منهجية الدراسات

محتوى الفصل الأول هو الإطار النظري وهو نقطة انطلاق لاتجاهات الدراسة الحالية التي اتخذها الآخرون، تعتبر أهمية الدراسة وأسئلتها وأهدافها والمخطط الذي يعبر عنها وفرضياتها نقطة انطلاق للتنزه في مناطق الدراسة، المجتمع الذي اختارت والمنهج المعتمد تجسيداً لهذا الجهد وتوافره في واقع ميدان، ويتكون الفصل من إبراز المواضيع التالية:.

1-1 : الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي تدعم إعداد أي دراسة علمية، إذا أظهرت جهود الباحثين في هذا المجال، مما يقودنا إلى البدء بما انتهى الآخرون، لأننا نبدأ مشروعاً علمياً جديداً لاستكمال العملية العلمية. وتحقيق نتائج تساعد منظماتنا وتخدمها، لذلك لا بد من ذكر بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

1-1-1 : الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الاستراتيجية

اولا- الدراسات العربية ذات العلاقة بالقيادة الاستراتيجية:

أ- دراسة (العامري، 2010):	
عنوان الدراسة	دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الاداري
مشكلة الدراسة	تعاني مؤسسات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة من ضعف دور القيادات الاستراتيجية وانعدام الشفافية وتفشي وباء الفساد الاداري، رغم اهمية القيادة الاستراتيجية والشفافية وخطورة آفه الفساد الاداري، نرى أن المنظمات لا تزال لا تدرك أهميتها.
هدف الدراسة	بيان دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري. تتبنى الدراسة مخططاً افتراضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة.

<p>تم اختيار عينة من مؤسسات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة باعتبارها المنظمة الخدمية الأكثر أهمية التي تؤثر على حياة المجتمع وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وكذلك المقابلات الشخصية والملاحظات المتعلقة بالميدان، بلغ حجم العينة التي غطتها الدراسة (135) لشريحة القيادات والتي يمثلها مديرو المنظمات المبحوثة.</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>
<p>1- دلت النتائج الإحصائية على وجود علاقة ارتباطية و موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين (القيادة الاستراتيجية بشفافية) و (مكافحة الفساد الإداري) فيما يتعلق بالقيادة والمستفيدين بدرجات متفاوتة.</p> <p>2- اظهرت النتائج الاحصائية وجود تأثير معنوي متعدد ذو دلالة احصائية لتبني القيادة الاستراتيجية بأبعادها في مكافحة الفساد الإداري للقيادة والمستفيدين ولكن بدرجات متفاوتة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>- الحاجة إلى خلق قادة استراتيجيين من خلال اختيار جيد للقادة وفق مؤهلات أكاديمية عالية وكفاءة وجدارة ومواصفات كاريزمية مثل (الثقة بالنفس ، والرؤية ، الحداسة ، للباقة ، الكرم ،السخاء ، سعة الصدر) ووفقاً لسيرة ذاتية جيدة وبعيداً عن المحسوبية والشقاق ، وكذلك لتعريفه بدورات تطويرية في الجوانب الإدارية والفنية والأخلاقية.</p> <p>- أن تمتنع المنظمة عن أي ممارسة مشبوهة قدر الإمكان وتعلن عن أنشطة وممارسات الخاصة بالعمل.</p> <p>- تفعيل مبدأ من أين حصلت عليه ، وزيادة التعويضات المالية ليتلائم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى معيشة الموظفين ، والعمل على مكافأة الموظفين المتميزين وتعميق الوعي بالقيم وأخلاقيات العمل أو التوظيف العام فكرياً و سلوك العمال.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

ب- دراسة (القيسي، 2015) :	
عنوان الدراسة	دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية
مشكلة الدراسة	<p>- ما واقع القيادة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية؟</p> <p>- ما واقع السياسات الادارية المتبعة في وزارة الصحة الفلسطينية؟</p> <p>- هل يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية؟</p> <p>- ما المعوقات التي تحد من تطوير السياسات الادارية في وزارة الصحة الفلسطينية؟</p>
هدف الدراسة	<p>- التعرف على واقع القيادة الإستراتيجية داخل وزارة الصحة الفلسطينية.</p> <p>- إبراز المعوقات التي تواجه تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية.</p> <p>- وضع مجموعة من التوصيات لتعزيز دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية لوزارة الصحة الفلسطينية.</p> <p>- التعرف على واقع السياسات الإدارية المتبعة في وزارة الصحة الفلسطينية.</p>
مجتمع الدراسة وعينتها	<p>عندما تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (من مدير دائرة إلى وكيل وزارة) ، ويقدر عددهم بنحو (172) موظفًا في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. أما بالنسبة لعينة الدراسة ، فقد استندت إلى مسح شامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية والبالغ عددهم (172) ومعدل الاستجابة (97%) ، وذلك لأن (167) تم استيرادهم منهم (30) للعينة الاستكشافية.</p>
اهم الاستنتاجات	1- للقيادة الإستراتيجية دور تلعبه في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية.

<p>2- بلغت نسبة توافر الموارد المالية اللازمة لعمل الوزارة (44.5%).</p> <p>3- بلغت نسبة التوظيف والترقية على أساس المهارات والقدرات المتميزة (58.7%).</p> <p>4- بلغت نسبة اهتمام الوزارة بالعمل الجماعي (58.4%).</p> <p>5- كانت نسبة تحفيز الموظف في التقييمين عالية (48%).</p> <p>6- كانت الدرجة التي يخضع لها موظفو الوزارة لبرنامج تدريبي واحد على الأقل كل عام (54%).</p>	
<p>1- الالتزام بمعايير التوظيف والترقية بناءً على المهارات والقدرات المتميزة والعمل على تهيئة وإعداد قادة المستقبل.</p> <p>2- تعزيز الموارد المالية التي تحتاجها للوزارة.</p> <p>3- ضرورة قيام الوزارة بمراجعة الاستراتيجية بشكل دوري.</p> <p>4- تطوير وتعزيز أنظمة الرقابة لتنفيذ الخطط المعتمدة.</p> <p>5- اشراك المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية في اعداد الخطط.</p> <p>6- تعزيز ممارسة القيادة الإستراتيجية داخل وزارة الصحة الفلسطينية.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

ت- دراسة (عبد، 2016):

<p>اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>1- - ماهي المرتكزات الفلسفية و الاساسيات المفاهيمية لكل من ممارسات القيادة الاستراتيجية و ريادة الاعمال.</p> <p>2- هل يدرك عينة البحث (المدرء العاملون في المصارف التجارية في النجف الاشرف).</p> <p>3- هل تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على ريادة الاعمال للمنظمات.</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>

<p>- اختبار الروابط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وريادة الأعمال.</p> <p>- اختبار اتجاهات تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على ريادة الأعمال.</p> <p>- لتشخيص مدى اهتمام المؤسسات المبحوثة باحتياجات الأفراد كرأس مال بشري لهم ، وكذلك لتشخيص قدرتهم على إنشاء نظام رقابي متوازن يدعم نتائج العمل الإداري ومحتواه.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء ورؤساء اقسام المصارف العامة الخاصة في محافظة النجف الاشرف ، ووزعت (32) استبانة ، وتم استرجاع (24) منها صالحة للتحليل الاحصائي.</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>
<p>1- تسعى المؤسسات الخدمية بما فيها الحديثة باستمرار لتحقيق الكفاءة والفاعلية والأداء المتميز ، وهذا ما يدفعها للعمل باستمرار على التحديث والتطوير.</p> <p>2- تسعى المنظمات من خلال عملها إلى تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات المنافسة ، ولهذا السبب فإنها تتخذ مسارات مختلفة لتحقيق هدفها ، ومن أهم المسارات الحفاظ على القادة.</p> <p>3- تعبر ريادة الأعمال عن هدف تسعى المنظمات إلى تحقيقه ، ولا سيما المنظمات الخدمية التي لها اتصال مباشر بالعملاء.</p> <p>4- النتائج المرتبطة بالمؤشرات المحفوظة في التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث تؤكد صحة معظم الفروض الفرعية. وعلى هذا الأساس تم التأكد من صحة فرضيات البحث الرئيسية.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>1- التركيز على دعم الإبداع والمهارات والأفكار الجديدة للموظفين ومحاولة تطوير هذه الأفكار وتبنيها.</p> <p>2- أهمية بناء ثقافة التفكير الريادي التي تساعد على تشجيع جميع العاملين في مختلف المستويات الوظيفية لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

3- ما دامت المعركة من أجل المنظمات هي الحصول على أشخاص مؤهلين بعقول ذات تفكير متميز ويمكنهم أن يصبحوا قادة استراتيجيين بفكرة إبداعية.	
---	--

ث-دراسة (قادر، 2016)	
عنوان الدراسة	القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي ودورهما في تبني سلوكيات التسويق الريادي
مشكلة الدراسة	<p>- هل أن تأثير القيادة الاستراتيجية في تبني سلوكيات التسويق الريادي يتعاضد من خلال الذكاء التسويقي؟</p> <p>- ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين كل من القيادة الاستراتيجية و الذكاء التسويقي و سلوكيات التسويق الريادي؟</p> <p>- هل تسعى القيادة الإستراتيجية للبنوك محل التساؤل إلى الاستثمار في ذكاء التسويق لتبني سلوكيات تسويقية ريادية؟</p> <p>- هل البنوك التي شملتها الدراسة لديها تصور لدور القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بذكاء التسويق في تبني سلوكيات التسويق الريادية؟</p>
هدف الدراسة	<p>- تحديد الفجوة بين المنظمات المدروسة حسب أبعاد الدراسة المستقلة.</p> <p>- وضح إلى أي مدى ينعكس نشاط القيادة الإستراتيجية وذكاء التسويق في تبني سلوكيات تسويقية ريادية.</p> <p>- تقديم بعض الاستنتاجات الميدانية عبر عمليات تحليل النتائج.</p> <p>- لإعطاء صورة واضحة لمفاهيم أبعاد الدراسة وأهميتها ، باستخدام الجهود البحثية التي سبقتنا في هذا المجال.</p> <p>- تحليل أبعاد الدراسة مع استجابة القيادة الإستراتيجية في عينة البنوك للدراسة على الاستبيان.</p>

<p>تم اختبار الخطة الدراسية ميدانياً في البنوك الخاصة في اقليم كردستان ، وتم توزيع (76) استبانة في (24) مصرفاً في مدينتي دهوك واربيل على قادة استراتيجيين من أجل التوصل الى الاختبارات الدقيقة للفرضيات</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>
<p>1- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة على المستويين الكلي والجزئي. 2- أظهرت نتائج التطبيق الميداني أن هناك علاقة معنوية بين الأبعاد الدراسة على المستويين الكلي والجزئي. 3- أظهرت النتائج من الجانب الميداني أن هناك فجوة في سلوكيات التسويق الريادية للبنوك المبحوثة .</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>1- ضرورة استحضار ممارسات القيادة الإستراتيجية بنطاقها على مستوى البنوك التي شملتها الدراسة بما يعطي المهارات الأساسية والثقافة التنظيمية ورأس المال البشري. 2- الاهتمام بالذكاء التسويقي من ركائز نجاح البنوك المبحوثة والاستفادة من المعلومات التي تقدمها بشكل فعال. 3- اعتماد التسويق الريادي كسلوك مؤثر على مستوى المنظمات التي شملتها الدراسة.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>ج-دراسة (الطائي، 2018):</p>	
<p>اسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>ما هي مساهمة القيادة الإستراتيجية في تنمية رأس المال البشري في المنظمة قيد الدراسة؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>1- تطوير إطار نظري يشمل المفردات الأساسية لمفهوم القيادة الإستراتيجية والجوانب التي تسمح بتمييزها عن القيادة التقليدية وأهم إسهاماتها فضلا عن مفهوم رأس المال البشري ومكوناته.</p>	<p>هدف الدراسة</p>

<p>2- وصف وتشخيص متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة.</p> <p>3- اختبار فرضية البحث.</p> <p>4- استخلاص النتائج في ضوء نتائج البحث الميداني ثم تقديم بعض الاقتراحات.</p>	
<p>ومثلت عينة الدراسة مجموعة من العاملين (العاملين) في دائرة التربية والتعليم في محافظة نينوى.</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>
<p>- هناك مساهمات للقيادة الإستراتيجية في تنمية رأس المال البشري في المنظمة المبحوثة ، ولكن بدرجات متدنية للغاية.</p> <p>- تقع مهمة بناء وتطوير رأس المال البشري في المنظمات على عاتق القيادة الإستراتيجية لهذه المنظمات ممثلة بالإدارة العليا داخلها.</p> <p>- ان المنظمات مهما كانت طبيعة أنشطتها ونوعية ملكيتها ، فإن الموارد البشرية هي المورد الحقيقي الذي تمتلكه ، لكونه مصدر للإبداع والابتكار.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>1- يعتبر رأس المال البشري ، لندرته وقيمه الكبيرة وعدم القدرة على تقليده ، أحد الأصول الإستراتيجية للمؤسسة الأمر الذي يتطلب من الإدارة العليا تركيز جهودها على التطوير والتنمية من أجل المساعدة في تعظيم عوائدها ، وهو ما يتطلب إلى تعظيم قيمة المنظمة.</p> <p>2- ضرورة وجود قيادة إستراتيجية لاعتبار عملية بناء وتطوير رأس المال البشري في المنظمة استثماراً طويلاً الأمد.</p> <p>3- ضرورة إجراء المزيد من البحث العلمي في هذا المجال لما له من أهمية كبيرة للمنظمات والمجتمع.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>ح- دراسة الزهراني، 2018 :</p>	
<p>القيادة الاستراتيجية و اثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة ام القرى</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

<p>1- ما هي ممارسة القيادة الإستراتيجية للقيادة الأكاديمية بأبعادها (الإدارية ، التحويلية ، السياسية ، الأخلاقية) في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس؟</p> <p>2- ما درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي (الاستكشاف والاستغلال) بجامعة أم القرى من وجهة نظر قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس؟</p> <p>3- هل هناك تأثير على أبعاد القيادة الإستراتيجية وتطوير قدرات التعلم التنظيمي بجامعة أم القرى.</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (الإدارية - التحويلية - السياسية - الأخلاقية) في جامعة أم القرى ، والوقوف على درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي بجميع أنواعها في جامعة أم القرى ، ولتحديد درجة توافر نوعي قدرات التعلم التنظيمي: قدرات التعلم التكيفية (Explorer). والقدرات التعليمية التوليدية (الاستغلال) في الجامعة ، بالإضافة إلى تحليل واختبار أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية في تنمية قدرات التعلم التنظيمي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق الاستبانة على عينة قوامها (384) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>
<p>أظهرت النتائج أن القيادة الإستراتيجية تمارس بشكل كبير وأن قدرات التعلم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف) متاحة بدرجة متوسطة وبنسبة أعلى من قدرات التعلم التنظيمي التوليدي (الاستغلال) ، وأن هناك علاقة إيجابية مباشرة ، ولها تأثير كبير لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تطوير كل من القدرات: التعلم التنظيمي التكيفي (الاستكشاف) وقدرات التعلم التنظيمي التوليدي (الاستغلال) ، والبعد التحويلي للقيادة الإستراتيجية كان أكثر تأثيراً.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اعتماد النموذج المقترح الذي قدمته الدراسة وتفعيل أبعاد القيادة الإستراتيجية والتركيز على البعد التحويلي للقيادة</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>الإستراتيجية لأنه البعد الأكثر تأثيراً في تطوير قدرات التعلم التنظيمي التكيفية والتوليدية النوعية وتطوير المهارات القيادية الإستراتيجية لقادة الجامعات بشكل عام قادة الجامعات بشكل خاص من خلال برامج تدريبية عالية الجودة تساعد على تحسين قدرات التعلم التنظيمي والنتائج على جميع مستويات نظام العمل الأكاديمي في أقسام الجامعة والكليات.</p>	
<p>خ- دراسة (الألمعي، 2020):</p>	
<p>الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- هل تؤثر القيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية لفنادق الخمس نجوم في المملكة العربية السعودية؟ - هل تلعب الرشاقة الإستراتيجية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم في المملكة العربية السعودية؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>كان الهدف من الدراسة هو اكتشاف الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تكونت عينة الدراسة من (470) استبانة على عينة عشوائية من العاملين في فنادق الخمس نجوم بمنطقة مكة المكرمة ، وتم تحليل (412) استبانة باستخدام برنامج spss و AMOS V.24 و V.25.</p>	<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>
<p>- وخلصت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي معنوي على كل من الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية. - كذلك تؤثر الرشاقة الاستراتيجية معنوياً و ايجابياً على ميزة تنافسية. - تلعب الرشاقة الإستراتيجية دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم في منطقة الكرامة بمكة المكرمة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>

<p>اهم التوصيات</p>	<p>- الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري في الفنادق السعودية وتطوير مهاراتهم وخبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال التوسع في تنظيم الدورات التدريبية الفعلية بحيث يمكنهم مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل السياحي بشكل أفضل.</p> <p>- توجه الفنادق السعودية إلى تطبيق أساليب القيادة الحديثة لما لها من تأثير فعال على القدرات التنافسية لهذه الفنادق.</p> <p>- تحسين نوعية (جودة) الحياة المهنية في الفنادق من خلال تحسين ظروف العمل المادية وغير المادية والإدارة الذاتية وتعزيز علاقات العمل.</p>
<p>د- دراسة (بن عبدالله، 2020):</p>	
<p>عنوان الدراسة</p>	<p>القيادة الاستراتيجية و دورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال الدولية بدولة الكويت</p>
<p>مشكلة الدراسة</p>	<p>- ضعف قدرة منظمات التجارة الدولية العاملة في قطاع الأغذية والمشاريع في الكويت ، مما لا يساعد على تعزيز قدرتها التنافسية في مواجهة المنافسة الشديدة من قبل شركات العالمية المنتجة للأغذية ، بسبب عدم كفاية قادة هذه المنظمات باستخدام مجموعة من الممارسات التي تساعد على تحسين القدرة التنافسية لمنظمتهم.</p>
<p>هدف الدراسة</p>	<p>- تحديد الممارسات الإدارية الأكثر إستراتيجية المتعلقة بالقدرة التنافسية للشركات المبحوثة .</p> <p>- كشف العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والقدرات التنافسية.</p> <p>- تحديد الممارسات الرئيسية التي يمكن للقيادة الإستراتيجية أن تتبناها في شركات الأغذية العالمية وتحديد مدى مساهمتها في تطوير قدرتها التنافسية.</p>
<p>مجتمع الدراسة وعينتها</p>	<p>تكونت عينة الدراسة من (147) عضو مجلس إدارة ورؤساء أقسام وقادة أعمال و (13) شركة واعتمدت الدراسة على منهج الوصف التحليلي والاستبانة كأداة أساسية.</p>

<p>1- وجود علاقة طردية بين التنافسية وتحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل.</p> <p>2- وجود علاقة طردية بين التنافسية والقيادة الاستراتيجية.</p> <p>3- توجد علاقة طردية بين التنافسية و تطوير الاساليب والممارسات الاخلاقية.</p> <p>4- هناك علاقة طردية بين التنافسية ووضع الرؤية وتصور للمستقبل.</p> <p>5- وجود علاقة بين القدرة التنافسية وبين اختيار ودعم الابداع و الابتكار.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>1- إشراك العاملين في عملية صنع القرار وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم مما يؤدي إلى زيادة الولاء تجاههم.</p> <p>2- الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وتعليمهم مهارات قيمة وإبداعية.</p> <p>3- تقليل القيود المفروضة على العاملين ومنحهما ما يكفي من المال للمساهمة في تبني أفكار جديدة.</p> <p>4- اختيار القادة على اساس ادائهم مما يؤدي الى زيادة الولاء لديهم.</p> <p>5- الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية لأنها مكون أساسي للقدرة التنافسية.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>ذ- دراسة (ابو جمعة والحامدي، 2021):</p>	
<p>اثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية/الأردن</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- هل هناك تأثير للقيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي ، وتطوير رأس المال البشري والممارسات الأخلاقية ، وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة) على تكلفة شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن؟</p> <p>- هل هناك تأثير للقيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي ، وتطوير رأس المال البشري والممارسات الأخلاقية ، وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة) على جودة شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>

هدف الدراسة	قياس أثر الريادة الإستراتيجية على تنافسية شركة النبيل للصناعات الغذائية في الأردن.
مجتمع الدراسة وعينتها	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة وتصنيف كافة البيانات و كان المجتمع الدراسة من شركة النبيل للأغذية في الأردن ، بينما بلغ عدد مجتمع الدراسة (950) موظفًا . تكونت وحدة المعاينة من متخذي القرار وعددهم (150) موظف.
اهم الاستنتاجات	وجود اثر للقيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية على شركة النبيل للمواد الغذائية في الاردن
اهم التوصيات	- ضرورة مواكبة تطورات شركة النبيل للصناعات الغذائية في توفير المنتجات بشكل مستمر لمواكبة احتياجات العملاء المختلفة. - يوصي الباحث شركة النبيل للصناعات الغذائية بطلب آراء الزبائن حول منتجاتها بصورة مستمرة. - يوصي الباحث بأن تقوم شركة النبيل للصناعات الغذائية باستمرار بالتماس آراء العملاء حول منتجاتها.

ثانيا- دراسات الاجنبية ذات العلاقة بالقيادة الاستراتيجية :

أ- دراسة (harray ,2008)	
عنوان الدراسة	The challenge of strategic management andstrategic leadership in case of three New Zealandsecondaryschools
	تحديات الادارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية : دراسة حالة لثلاث مدارس ثانوية في نيوزلندا

<p>- ما هي توقعات المدارس الثانوية في نيوزيلندا للقيادة والإدارة الإستراتيجية؟</p> <p>- ما هي أهمية القيادة الاستراتيجية في الادارة الاستراتيجية؟</p> <p>هل تمارس المدارس الثانوية الادارة الاستراتيجية و القيادة الاستراتيجية؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>تحقيق في الإدارة الإستراتيجية وممارسات القيادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية.</p> <p>- شرح طبيعة مفاهيم الإدارة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية من حيث التطبيقات في المدرسة الثانوية.</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>كان مجتمع الدراسة في ثلاث مدارس ثانوية متشابهًا في الحجم والنوع والموقع الجغرافي في نيوزيلندا ، وتألفت عينة الدراسة من مديري المدارس ورؤساء الأقسام ومديري المدارس وأمناء مجلس الإدارة.</p>	<p>مجتمع الدراسة و عينتها</p>
<p>- يعتبر رئيس القسم من المكونات الرئيسية لإدارة الإستراتيجية حيث أنه يقدم عددًا من الأفكار في صياغة الإستراتيجية وضرورة تنفيذها بنجاح.</p> <p>- لا تملك المدارس الموارد اللازمة لوضع خطة تمتد من 3 إلى 5 سنوات ، بالإضافة إلى صعوبة تخطيط البيئة التعليمية.</p> <p>- الشخص المسؤول هو مدير المدرسة للقيادة وتحديد طبيعة الإدارة الإستراتيجية فيها.</p>	<p>اهم استنتاجات</p>
<p>- استخدام المنهج للهدف الاستراتيجي.</p> <p>- يتم التركيز على المفهوم العام للإدارة الإستراتيجية والمصطلحات المستخدمة وطرق اخرى للتطوير.</p> <p>- استخدام الإنترنت للتعرف على القرارات وتأثيراتها على الهدف الاستراتيجي.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

--

ب- دراسة (serfontein، 2010):	
<p>The Impact of Strategic Leadership on the Operational Strategy and Performance Business Organisations in South Africa</p> <p>اثر القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات العمليات و اداء مظمات الاعمال في جنوب افريقيا</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هل تؤثر القيادة الاستراتيجية على الإستراتيجية التشغيلية والأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال في جنوب إفريقيا؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>تحديد عدد من الطرق المباشرة وغير المباشرة لمعرفة تأثير القيادة الإستراتيجية على العمليات الإستراتيجية والأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال في جنوب إفريقيا.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم تمثيل مجتمع الدراسة من قبل المنظمات عالية الأداء في جنوب إفريقيا ، وكان عددهم (200) منظمة ، وشملت عينة الدراسة الرئيس التنفيذي للمؤسسة أو أحد أعضاء المجموعة التنفيذية للتنفيذ ومن بين (200) كانت استجابة المبحوثين فقط (118) إجابة صحيحة أي أن نسبة (59%).</p>	<p>مجتمع الدراسة و عينتها</p>
<p>- ترتبط القيادة الإستراتيجية بشكل (ايجابي مباشر وغير مباشر) مع العمليات الإستراتيجية والأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال في جنوب إفريقيا. - المنظمات التي ترغب في تحسين أدائها تحت ذريعة تنفيذ ممارسات القيادة الاستراتيجية الفعالة. - من المرجح أن تحدث القيادة الإستراتيجية في البيئات المضطربة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>- صقل تأثير القيادة الإستراتيجية على إستراتيجيات العمليات وأداء المنظمات مما يؤدي إلى إجراءات التحسين الهادفة إلى تحسين المواصفات. - تساعد القيادة على تحسين احتياجات القيادة الإستراتيجية ثم التركيز على التوجيه الاستراتيجي والتميز التشغيلي.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

- الحاجة للقيادة لاستخدام أدوات القياس المتقدمة والتحقق منها في مؤسسات الإدارة والصناعة.	
--	--

<p>Strategic Leadership Challenges in the management of project in the Parastatal"</p> <p>تحديات القيادة الاستراتيجية في ادارة المشاريع في المؤسسات الشبه حكومية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- ما مدى فعالية دعم الإدارة العليا في تنفيذ المشروع؟ - هل تتوافق المشاريع مع الاسأتراتيجية؟ - ماهي اتجاهات تنفيذ المشاريع المتعلقة بالقيادة؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>- تقييم وتحليل دور القيادة في تنفيذ المشروع؟ - تقييم وتحليل الحلقة المفقودة بين القادة على جميع المستويات لتنفيذ المشروع؟ - تقديم توصيات لتحسين فعالية وكفاءة تنفيذ المشروع؟</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم تطبيق الجانب العملي الذي تناولته الدراسة للمنظمات شبه الحكومية على شركة الكهرباء إسكوم وشركة ترانس نت والسكك الحديدية وخطوط الأنابيب، و تضمنت العينة المختارة مدراء الادارة التنفيذية و مدراء المكاتب و المشاريع الداخلية و الخارجية.</p>	<p>مجتمع الدراسة و عينتها</p>
<p>- الرؤية الاستراتيجية في هذه المنظمات موجودة على الورق فقط ولا تفهم عمليا و لا تنفيذ. - القيادة في المؤسسات الشبه حكومية كانت غائبة عن تنفيذ المشروع. - لم يتم اعتماد التغيير في المشاريع ولم يكن ضمن أولوياتها ، وكان رد فعل على استقبال الأنظمة والعمليات الجديدة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>- ستخدم قياس الأداء لتقييم النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. - تتبع عمليات التغيير بشكل صحيح من خلال التخطيط الدقيق وتحليل الجدوى والتقييم المناسب للوقت والموارد للتخفيف من المخاطر قبل التنفيذ.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

ث- دراسة (2015, KIRAGUK) :	
عنوان الدراسة	"Strategic Leadership and Sustainable Competitive Advantage of Commercial Banks in Kenya" "القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية في كينيا"
مشكلة الدراسة	- هل زادت المنافسة بين البنوك التجارية الكينية بشكل كبير؟ - هل وجود فريق عمل فعال للبنوك له تأثير على تعزيز ميزة تنافسية مستدامة؟ - هل يؤثر أعضاء فريق الخدمات المصرفية التجارية على الميزة التنافسية المستدامة؟
هدف الدراسة	- لتحقيق في القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية في كينيا. - لتحديد ما إذا كانت ممارسة القيادة الإستراتيجية لها تأثير على الميزة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية في كينيا.
مجتمع الدراسة و عينتها	تم استخدام المنهج وصفي في الدراسة وتم اختيار (43) بنكًا تجاريًا في كينيا، تم استخدام الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات للدراسة ، واعتبرت الاستبيانات مناسبة لأنها تضمن سرية المدعي عليهم .
اهم الاستنتاجات	- أنه على الرغم من المنافسة الشديدة داخل القطاع المالي ، لا يزال بإمكان البنوك الاستفادة من ميزة تنافسية مستدامة. - كان للممارسات والأدوار القيادية الإستراتيجية مثل توقع التغيير البيئي ، ورعاية إبداع الناس ، وتحسين تقديم الخدمات من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ، وخفض تكاليف التشغيل ، وتوظيف موظفين مؤهلين ، وتنفيذ الاستراتيجية والممارسات الأخلاقية ، من بين أمور أخرى ، تأثير كبير على الاستفادة من الميزة التنافسية للبنوك.
اهم التوصيات	- اعطاء قاداتها الاستراتيجية مزيد من الاهتمام للاداء على المدى القصير والطويل. - انشاء استراتيجية فعالة يمكن ان تقود بنوكهم الى رؤية ، بينما تظل الاهداف القصيرة الاجل قائمة من اجل قيادة منظمة الى النجاح على مدى طويل.

<p>- يجب أن يكون لدى البنوك التجارية قاداتها ، ليس فقط عدد قليل من القدرات ، ولكن أيضًا قدرات كافية وفعالة لإنشاء استراتيجية فعالة.</p>	
---	--

2-1-1 : الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمقدرات الجوهرية

اولا- دراسات العربية ذات العلاقة المقدرات الجوهرية :

أ- دراسة(الطائي و العزاوي ،2014):	
<p>تأثير المقدرات الجوهرية على التغيرات التنظيمية"بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- ماهي الواقع المقدرت الجوهرية في المنظمة المبحوثة؟ - ما هي التوجهات المنظمة المبحوثة نحو تغيير التنظيمي؟ - هل المقدرات الجوهرية تؤثر على التغيير التنظيمي في منظمة المبحوثة؟ - هل هناك علاقة بين التغيير التنظيمي والقدرات الجوهرية للمنظمة قيد الدراسة؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>- التعرف على العلاقات الارتباط والاثر بين متغيرات البحث. - تقديم الاقتراحات والتوصيات للشريكة المبحوثة والوصول الى النتائج والاستفادة من المهارات الجوهرية الواردة فيها. - الوصول إلى واقع القدرات الأساسية من خلال تحليل أبعادها وأهميتها في المنظمة المبحوثة .</p>	<p>هدف الدراسة</p>

<p>تم اعتماد الشركة العامة للصناعات الميكانيكية بالإسكندرية كـمجال تطبيق للبحث والحصول على البيانات المطلوبة من خلال الاستبيان والمقابلات الشخصية، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة على عينة البحث (60) استبانة ، وتم استرجاع (58) استبانة ، وكانت الاستبيانات الصحيحة لعملية التحليل الإحصائي (55) استبانة.</p>	<p>مجتمع الدراسة و عينتها</p>
<p>- يمكننا القول أن العلاقة بين القدرات الجوهرية والتغييرات التنظيمية في المنظمة المدروسة هي أيضاً علاقة مباشرة ، فكلما زاد مستوى المقدرات في المنظمة نحو الافضل زادت مستوى التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة نحو الافضل و العكس صحيح.</p> <p>- ترتبط المقدرات الجوهرية بأبعادها (حل المشكلات واتخاذ القرار ، وتمكين العمال ، والتواصل ، والمهارات) بشكل إيجابي وقوي بالتغييرات التنظيمية في مجالاتها مثل تغيير الهيكل التنظيمي ، وتغيير الثقافة.</p> <p>- يعتبره العمل الجماعي أحد أهم وأقوى أبعاد الكفاءات الأساسية من حيث التأثير الإيجابي على درجة التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>- ضرورة التركيز على خلق فرص العمل وخاصة في المناصب الإدارية على أساس المهارة والكفاءة والفعالية.</p> <p>- تطوير وبناء كفاءات الجوهرية جديدة لرفع مستوى أداء المنظمة المبحوثة من خلال تحديد أهم الموارد والمهارات ومساعدة في تحقيق ذلك مع جميع العاملين في المنظمة.</p> <p>- الحاجة إلى هيكل تنظيمي مرن يأخذ في الحسبان البيئة الخارجية ليتمكن من مقارنة قدراتهم الأساسية.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>ب-دراسة (امانة واخرون2014) :</p>	
<p>أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المقدرات الجوهرية المميزة ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري فروع مصرف الرافدين/كربلاء المقدسة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

<p>- هل يجب أن تتبنى البنوك الحكومية إدارة الجودة الشاملة كحل للمشاكل التي تواجهها ، مثل الحصول على الإطار الصحيح معك ونوع التمويل وقضاياها؟</p> <p>- هل يجب أن تتبنى البنوك الحكومية إدارة الجودة الشاملة وتوفر المقدرات الجوهرية مميزة؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>يهدف البحث إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة المتمثل في (تركيز العميل ، مشاركة الموظف ، التحسين المستمر ، التدريب ، المقارنة المعيارية) والتي تمثل المتغير المستقل في البحث لتحقيق المقدرات الجوهرية مميزة، والتي كانت ابعادها (قدرات التحليل الاستراتيجي والقدرات التنافسية وقدرات التماسك الاستراتيجي) وتطبيقها في فروع مصرف الرافدين في المحافظة من كربلاء.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>لقد شمل مجتمع الدراسة آراء عينة من مدراء بنك الرافدين في كربلاء المقدسة ، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.</p>	<p>مجتمع الدراسة و عينتها</p>
<p>وأظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقدرات الجوهرية المميزة، حيث احتل بعد التدريب المركز الأول في تحقيق المقدرات الجوهرية المميزة ، و اما بعد المقارنة المعيارية احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها في تحقيق المهارات الأساسية المميزة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>- استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في البنوك وتفعيل وتقوية هذه الثقافة فيها من أجل رفع مستوى الأداء وتحقيق المقدرات الجوهرية التي تتميز بها.</p> <p>- الاهتمام والتركيز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل المديرين الإداريين في المنظمة المبحوثة.</p> <p>تشجيع طلبة الدراسات العليا والباحثين على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التطبيقية في هذا المجال.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

ت- دراسة (الموسوي، 2016) :	
عنوان الدراسة	المقدرات الجوهرية و دورها في تعزيز الذكاء التنافسي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين و العاملين في المصارف العراقية الخاصة ب محافظة كربلاء المقدسة
مشكلة الدراسة	- هل المقدرات الجوهرية لعينة الدراسة مستثمرة في البنوك بطريقة تساهم في تقوية وتعزيز الذكاء التنافسي؟ - وضع الجدول الفكري حول مفاهيم القدرات الجوهرية والذكاء التنافسي بهدف المساعدة على تقليل التداخل بين مفاهيم الدراسة وتمييزها عن المفاهيم الأخرى فيما يتعلق بجوانبها الفكرية؟
هدف الدراسة	- توضيح المضامين والآثار النظرية والعملية للقدرات الجوهرية وفق رؤية العاملين في البنوك قيد الدراسة. - تحليل وتشخيص تأثيرها على دعم الذكاء التنافسي وتحسينه ، ولتحقيق ذلك ، تم اعتماد القدرات الجوهرية في أبعادها (الرؤية المشتركة ، التعاون ، توجيه الأداء) كمتغيرات مستقلة وتم اعتماد الذكاء التنافسي بالإقصاء (الذكاء التنافسي ، ذكاء السوق ، الذكاء الفني) كمتغير معتمد.
مجتمع الدراسة و عينتها	وقد اشتملت عينة الدراسة على (85) مديراً وموظفاً في المصارف العراقية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة ، وضمت (13) مصرفاً.
اهم الاستنتاجات	- تتبنى البنوك المبحوثة أنشطة الذكاء التنافسي في عملياتها ، حيث يظهر اهتمامها بتحسين محفظة خدماتها الفنية بطريقة تسهل التواصل مع العملاء. - اهتمام البنوك المبحوثة بالقدرات الجوهرية لمكوناتها ، وهو ما يجعل إدارات هذه البنوك تدرك أن المهارات والقدرات التي تمتلكها هي مفتاح التفوق على المنافسين من خلال تقديم خدمات متميزة ومتكاملة للعملاء.

<p>- ضرورة إدخال تحسينات على أنظمة وإجراءات العمل الحالية بما يسمح للعاملين بإظهار قدراتهم الإبداعية والإبداعية في القيام بعملهم.</p> <p>- استقطاب موظفين ذوي مهارات وقدرات مميزة تضمن تفوق البنوك على منافسيها من خلال التركيز على الخدمات المقدمة.</p> <p>- وضع نظام للترقيات يساهم في الحفاظ على بيئة العمل الداخلية في القطاع المصرفي ويساهم في زيادة الولاء التنظيمي للأفراد والعاملين فيه.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
--	-------------------------

<p>ث- دراسة (جهاد، 2017) :</p>	
<p>تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية، بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والسكان والبلديات و الاشغال العامة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- هل مستوى الاهتمام والوعي بممارسات إدارة الموارد البشرية لعينة البحث؟</p> <p>- هل هناك ارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية؟</p> <p>- تشخيص مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين القدرات الجوهرية؟</p> <p>- ما هي الأسس الفكرية لمتغيرات البحث المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات الجوهرية؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>- الكشف عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين المقدرات الجوهرية للمنظمات المبحوثة.</p> <p>- تحليل ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة.</p> <p>- الكشف عن وعي واهتمام العينة المبحوثة فيما يتعلق بالقدرات الجوهرية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>

<p>وشملت عينة البحث (132) موظفاً يعملون في وزارة الاعمار والسكان والأشغال العامة والبلدية. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.</p>	<p>مجتمع الدراسة و عينتها</p>
<p>- اتضح من خلال الدوائر الحسابية أن الوزارة تولي اهتماماً متوسطاً بالتحليل والتوصيف الوظيفي.</p> <p>- تبين وجود اهتمام متوسط بالمسائل المتعلقة بالتوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) ، وكانت النتيجة اعتماد إدارات الوزارة على آليات وضوابط التعيين المركزية ، والتي يمكن اعتبارها إيجابية من بعض الجوانب وسلبية من بعض جوانب الأخرى.</p> <p>- هناك اهتمام كبير بمسألة الاتصالات ، وجاءت هذه النتيجة لأن طبيعة الوزارة تضم إدارات نائية ومتعددة ، وهذا يتطلب إيجاد وسائل اتصال كافية.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>- يجب أن تتحدث الوزارة المبحوثة عن شبكات الاتصال من خلال إنشاء شبكة داخلية (الإنترنت) وشبكة بين إداراتها (إكسترانت) أو للاستفادة من شبكة عالمية للمعلومات على نطاق أوسع.</p> <p>- من الضروري تركيز الوزارة التي شملتها الدراسة من خلال إظهار مستوى عالٍ من الاهتمام بتمكين العمال كمصدر رئيسي للأفكار لتطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها الوزارة المبحوثة.</p> <p>- من الضروري أن تضيف الوزارة المبحوثة معايير واختبارات تشمل الجوانب الاجتماعية التي تؤثر على مجال العمل الجماعي عند التوظيف.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

ج- دراسة (حسين، 2018) :

<p>التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة تحليله لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات/ العراق)</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

<p>- هل قلة الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي والقدرات الجوهرية تؤثر سلباً على تفوق وتميز الشركة؟</p> <p>- هل تتطابق طبيعة ومستوى التفكير الاستراتيجي والقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة مع آراء العينة المستهدفة؟</p> <p>ما هو مستوى العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>- اعداد اطار نظري مفاهيمي للتفكير الاستراتيجي و المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة.</p> <p>- يشير إلى درجة الاتفاق بين آراء العينة المستهدفة حول ممارسات التفكير الاستراتيجي والقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.</p> <p>- تحليل العلاقة وتأثير بين متغيرات البحث.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>- اشتملت عينة الدراسة على عدة وظائف في المستويين العلوي والمتوسط في شركة زين للاتصالات في العراق ، واستخدم الباحث طريقة وصفي.</p> <p>- تم اختيار عينة متسلسلة (80) استبانة تمثل المديرين التشغيليين لشركة زين للاتصالات بمختلف مستوياتها في بغداد، تم استخدام (75) استبانة صالحة فقط.</p>	<p>مجتمع الدراسة و عينتها</p>
<p>- تسعى إدارة الشركة إلى استخدام القدرات الجوهرية بشكل صحيح من خلال التفكير الإبداعي والمنهجي لتحديد الرؤية المستقبلية.</p> <p>- يدل على وجود اختلاف في أهمية المتغيرات في البحث عن الشركة المستهدفة ، حيث وصل الاهتمام بالقدرات الجوهرية إلى المستوى الأخير.</p> <p>إن التركيز على التفكير الاستراتيجي لتفعيل الميزة التنافسية أفضل من التفكير المباشر ، حيث اتضح أن معامل التحديد قد ازداد في الحلي من الاعتماد على القدرات الجوهرية.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>- إعادة النظر في طرق استثمار القدرات الجوهرية لاعتماد الخيارات الاستراتيجية التي تعزز المركز التنافسي للشركة في السوق.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>- المتابعة والتركيز على التفكير الاستراتيجي لاستخدام الأساليب المتقدمة في بناء القدرات الجوهرية.</p> <p>- ضرورة استخدام التفكير المنهجي من قبل المديرين والذي بدوره يعكس تغييراً حقيقياً في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.</p>	
--	--

ح- دراسة (المشهداني، 2019):	
عنوان الدراسة	الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المقدرات الجوهرية
مشكلة الدراسة	<p>- ما هو الدافع وراء الارتباط بين الثقافة التنظيمية والقدرات الجوهرية؟</p> <p>- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على رأس المال الاجتماعي؟</p> <p>- إلى أي مدى يؤثر رأس المال الاجتماعي على القدرات الجوهرية؟</p> <p>- ما هو مستوى الارتباط بين رأس المال الاجتماعي والقدرات الجوهرية؟</p>
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقدرات الجوهرية.
مجتمع الدراسة وعينتها	استهدفت عينة الدراسة عددا من الكليات الأهلية الرصينة في البيئة العراقية وشكلت ما مجموعه (135) عينة. كانت الأداة الرئيسية للدراسة هي الاستبيان واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة مثل طريقة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وتحليل المسار و T-F.
اهم الاستنتاجات	- الاهتمام المتزايد بتوظيف الثقافة سيزيد بشكل طردي واستجابة الأفراد لإثبات قدراتهم الجوهرية ، حيث يخلق ذلك جوًا يبني الثقة بين المعلمين وعميد الكليات حول كيفية استخدام هذه القدرات وعدم استخدامها سلبًا.

<p>- وجود حاجة لتوعية الكليات بشكل واضح واهتمامها باستخدام رأس المال الاجتماعي بشكل إيجابي ، ولكن ينبغي تكثيف جهودها في هذا الاتجاه للاستفادة من خصائصه ومميزاته بما يتوافق مع هذا المورد.</p>	
<p>- يجب على المؤسسات التعليمية تشجيع العلاقات غير الرسمية بين الموظفين لما لهم من دور فاعل في عملية تقوية العلاقات الاجتماعية التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من تبادل الأفكار والآراء لتحقيق أهداف تلك المؤسسات التعليمية.</p> <p>- ترسيخ إحدى طرق استخدام الثقافة التنظيمية بما يحقق أعلى درجات الرضا الوظيفي بما يضمن أن بيئة العمل تشجع على الإبداع والابتكار.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>خ-دراسة (عيدان،2019):</p>	
<p>تأثري المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي، دراسة تطبيقه في شركة اسيا سيل للاتصالات في البابل والديوانية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- مامدى توفر المقدرات الجوهرية لعينة الدراسة؟ - هل هناك تأثير للمقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي في الشركة؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>- تحديد القدرات الجوهرية من خلال تشخيص وتحليل أبعادها وأهميتها في المنظمة المبحوثة. - التعرف على علاقة بين متغيرات البحث. - عرض النتائج وتقديم المقترحات والتوصيات للشركة المطلوبة للاستفادة من المقدرات الجوهرية لها.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>يضم المجتمع البحثي لشركة آسياسل للاتصالات فرعي بابا والديوانية ، حيث قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (27) فقرة لكل من محاور البحث ، حيث تم تطبيق البحث على عينة عشوائية قوامها (25) إدارياً ومحاسباً. منسوبي شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>مجتمع الدراسة و عينتها</p>

<p>- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة مؤثرة بين متغيرات البحث حيث تتجسد في تأثير أبعاد القدرات الجوهرية في الأداء التنظيمي.</p> <p>- أظهر التحليل أن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية بشكل عام والأداء التنظيمي في الشركة.</p> <p>- يعتبر العمل الجماعي من أهم وأقوى أبعاد المقدرات الجوهرية من حيث تأثير الإيجابي في مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>العمل على تطوير وبناء قدرات جوهرية جديدة لرفع مستوى أداء المنظمة المبحوثة من خلال تحديد أهم الموارد والقدرات وعمليات الاتصال المناسبة والتعاون لتحقيق ذلك مع جميع العاملين في المنظمة.</p> <p>- الحاجة إلى اعتماد هيكل تنظيمي مرن يراعي البيئة الخارجية للمؤسسة المبحوثة ، حتى تتمكن من مقارنة قدراتها الجوهرية مع منافسيها لتحديد موقعها في السوق.</p> <p>- ضرورة التركيز على توفير فرص العمل وإعطاء الأولوية للعاملين خاصة في الوظائف الإدارية التي تتمتع بمهارات وصفات تميزهم عن غيرهم (مقدرات جوهرية) وليس على اعتبار آخر.</p>	<p>أهم التوصيات</p>

<p>د- دراسة (نجم، 2020) :</p>	
<p>دور الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانحراف الاستراتيجي وفق منظور المقدرات الجوهرية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- هل الدور التي تلعبه الجاهزية الاستراتيجية مستقلا وتمثلة بأبعادها؟</p> <p>- هل معرفة الدور التي تلعبه المقدرات الجوهرية متغير بسيط وتمثل بأبعادها؟</p> <p>- هل الانحراف الاستراتيجي متغير وهو ممثل بأبعادها؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>معرفة الدور الذي تلعبه الجاهزية الإستراتيجية كمتغير مستقل تتمثل في الأبعاد التالية (الثقافة ، القيادة ، التوافق الاستراتيجي ، التكنولوجيا) ، القدرات الجوهرية كمتغير بسيط ، ممثلة</p>	<p>هدف الدراسة</p>

<p>بأبعادها التالية (رأس المال البشري ، العمل الجماعي ، التمكين) و فجوة استراتيجية كمتغير تابع متمثلة في أربعة مؤشرات لها وهي (غياب التخطيط الاستراتيجي ، مقاومة التغيير ، التركيز المحدود على البيئة الخارجية ، تدهور الأداء) في الجامعات المبحوثة.</p>	
<p>تم تصميم الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات ، وتم توزيع (191) استبانة على عينة من القيادات الأكاديمية في المجال المدروس ، وتم استرجاع (176) استبانة واستبانة منها والتحقق من صحتها للتحليل (166) استبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي في الجامعة المبحوثة.</p>	<p>مجتمع الدراسة و عينتها</p>
<p>- خلص الباحث أنّ الجامعات العراقية المبحوثة، إذا ما أرادت أن تحقق البقاء والنمو والانتقال إلى التميز والتفوق عليها الإهتمام الإستثنائي في بناء وإعادة بناء مقدراتها الجوهرية يرجع إلى دورها الإيجابي في تحقيق التكامل بين الجاهزية الاستراتيجية لتقليل الإنجراف الاستراتيجي.</p> <p>- أظهرت النتائج الوصفية أن الجامعات العراقية المبحوثة تدرك أهمية توافر المقدرات الجوهرية.</p> <p>- تظهر النتائج الاستراتيجية أن هناك تأثيراً غير مباشر للمقدرات الجوهرية في علاقة الجاهزية الاستراتيجية لتقليل الانجراف الاستراتيجي.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>- تنمية وتطوير قدرات البناء التي تشمل الفرق وأنظمة التعلم والمشاركة ، والرؤية الإستراتيجية المشتركة من قبل الموظفين بسبب تأثيرها المباشر على نجاح المنظمات ، وتعزيز مقومات مواجهة التغيرات الطارئة والاستعداد الجيد للتغيير.</p> <p>- تطوير المهارات والقدرات القيادية لتشكيل العناصر التي تدفع الفعالية التنظيمية وتعزز الجاهزية التنظيمية وتنمية القدرات لإعداد الموظفين للتغيير من خلال السياقات المتعلقة بتعزيز الثقة في القيادة والدعم الإداري والعلاقات الداعمة بين الإدارة والموظفين.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>ذ-دراسة (كوللي و كوجر، 2020) :</p>	
<p>دور أبعاد المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الاعمال الدولية ، دراسة تحليلية في عينة من الشركات العاملة في مجال خدمات السفر و الطيران في محافظة دهوك</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

مشكلة الدراسة	- هل تحديد دور أبعاد القدرة الجوهرية له تأثير على التجارة الدولية؟ - هل هناك علاقة بين ابعاد المقدرات الجوهرية و الاعمال الدولية؟
هدف الدراسة	- يهدف هذا البحث إلى تحديد أدوار أبعاد القدرات الجوهرية في التوجه نحو التجارة الدولية. - اختبار علاقات الارتباط و التأثير بين ابعاد المقدرات الجوهرية و الاعمال الدولية.
مجتمع الدراسة و عينتها	- تم تحديد مجتمع الدراسة في قطاع السفر والطيران كمجال لدفع الجانب العلمي ، واستند البحث على (47) شركة متخصصة في السفر والطيران في محافظة دهوك ، وشمل البحث (109) عاملاً في الشركات المبحوثة وبناءً على استمارة الاستبيان.
اهم الاستنتاجات	- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد المقدرات الجوهرية و الاعمال الدولية. - وجود تأثير معنوي لابعاد المقدرات الجوهرية في الاعمال الدولية.
اهم التوصيات	الحاجة إلى تحسين والحفاظ على توافر المستويات العالمية من القدرات الجوهرية وتسخيرها بطريقة تعزز القدرة على التطور في التجارة الدولية.

ثانيا- دراسات الاجنبية ذات العلاقة المقدرات الجوهرية:

أ-دراسة (besler&sezerel،2011):	
عنوان الدراسة	Core Competences in Non-Governmental organizations: A Case Study المقدرات الجوهرية في المنظمات غير الحكومية : دراسة حالة
مشكلة الدراسة	- ماهي المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة المبحوثة؟ - كيف تتطور المقدرات الجوهرية؟ - هل المقدرات الجوهرية تلعب دور في النجاح المؤسسة ام لا؟ - ما هي العوامل التي تؤثر على المقدرات الجوهرية داخل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؟

<p>هدف الدراسة</p> <p>معرفة دور أهمية المقدرات الجوهرية في نجاح المنظمات غير الحكومية. ونتيجة لذلك ، يتم السعي للحصول على استجابة لتلك الأنشطة التي يرتبط السعي وراء الاستجابة لها بالأنشطة التي يمكن للمنظمات غير الحكومية الناجحة أن تدعم حياتها.</p>	
<p>مجتمع الدراسة و عينتها</p> <p>تم إجراء الاختبار من خلال المقابلات ومسح الارشيف وملاحظة المشاركين ، كما تمت ملاحظة العمل الجماعي في الموقع ومن خلال المشاركة في الأنشطة.</p>	
<p>اهم الاستنتاجات</p> <p>- تقييم البيانات التي تم الحصول عليها من خلال البحث وظهرت مقدراتها الجوهرية في المجتمع ، مثل التعليم والفنون والقيادة ومؤسسات التعليم العالي للمنظمات غير الحكومية ، مثل بناء العلاقات وإدارة العلاقات. - إنها تعبر عن المقدرات الجوهرية ، مثل التمييز بين المهارات الجوهرية والقدرة التنافسية ، وقد خلقت ميزة تنافسية على منافسيها.</p>	
<p>اهم التوصيات</p> <p>- ان تأخذ المنظمات الغير حكومية معايير نجاح المنظمة في الاعتبار. - ان يتركز على منظور المقدرات الجوهرية بالجانب الأساسي والتنافسي وقدراتهم الإبداعية. - استخدام مبدأ المقدرات الجوهرية للتغلب على منافسيهم وتحقيق الميزة تنافسية.</p>	

<p>ب-دراسة (Koay, Markov, 2011):</p>	
<p>Core Competence Development: Paradigm And Practical Implementations</p> <p>تطوير المقدرات الجوهرية و النموذج والتطبيقات العلمية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- كيف تتفاعل المقدرات الجوهرية مع الديناميكيات مع بعض؟ - هل المقدرات الجوهرية و المقدرات الديناميكية مستخدمة في عملية تطوير المهارات الأساسية داخل نفس الشركة؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>

<p>صياغة التطوير المتشابه للمقدرات الجوهرية وكيفية العمل الفعلي ايهما من المقدرات الجوهرية والديناميكية التي تتبعها الشركة واي انماط تتبعها.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>كان مجتمع الدراسة موجودًا في المقر الأوروبي لقسم (decore packaging) في الشركة الهولندية ، وتم فرض ثلاث طرق لجمع البيانات في الدراسة المقابلات (مقابلة مع المشاركين ، وتحليل المستندات) وأجريت المقابلة لمدة 8 إلى 10 مشاركين في الشركة، و ركزت المقابلات على المستويات الإدارية المختلفة للمدير العام في أوروبا ومقرر الرئيسي للقسم (decore packaging) وعدد معين من المديرين من المستوى المتوسط إلى المستوى العالي.</p>	<p>مجتمع الدراسة و عينتها</p>
<p>- خلق قيمة وقدرة تنافسية طويلة الأمد لموارد الشركة وتطوير المقدرات الجوهرية بشكل شامل.</p> <p>- تُستخدم المهارات الديناميكية منخفضة المستوى للأنشطة المخصصة والمزيد من التطوير ، بينما تُستخدم المهارات الديناميكية عالية المستوى للأنشطة المخصصة وتطوير وإعداد كفاءات الجوهرية جديدة ، بحيث يمكن للشركة الاعتماد على كل من المهارات الديناميكية و المقدرات الجوهرية في ممارسة عملية تطوير الكفاءات الأساسية.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>- ان الاثار المترتبة على عملية تطوير المقدرات الجوهرية بمثابة إطار لمزيد من التحقيق والفحص للعديد من جوانب عملية تطوير المقدرات الجوهرية .</p> <p>- إن فهم ظاهرة تطوير المقدرات الجوهرية للمقدرات الديناميكية ، كما هو موضح في النموذج ، سيسمح للإدارة بصياغة الاستراتيجيات الأكثر فاعلية على النحو الأمثل لتنميتها ، مما يسمح ببقاء الميزة التنافسية وصيانتها وتطويرها.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>ت- دراسة (Agha،2012):</p>	
<p>Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

تأثير المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية و الاداء التنظيمي	
<p>- هل مقدرات الجوهرية لها تأثير عي الميزة التنافسية و الاداء التنظيمي؟</p> <p>- ما هي طرق ضمان استدامة الميزة التنافسية وهل يحتاجون إلى المزيد من نقاط القوة الداخلية المتميزة الخاصة بهم لتوفير المقدرات الجوهرية؟</p>	مشكلة الدراسة
<p>- تحقيق العلاقة بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية والأداء التنظيمي.</p> <p>- دراسة آثار المقدرات الجوهرية على المتغيرات الميزة التنافسية في شركات الدهان بدولة الإمارات العربية المتحدة.</p>	هدف الدراسة
<p>تم اختيار مجتمع الدراسة من بين مديري شركة الدهانات في دولة الإمارات العربية المتحدة. اشتملت الدراسة على (11) شركة من مجموعة (77) استبانة وزعت على قادة الأعمال في الدولة ، وكانت الاستبيانات صحيحة (64) ونسبة الاستجابة (82%).</p>	مجتمع الدراسة و عينتها
<p>- النتائج يبدو متسقا و موثوقا به المقاييس.</p> <p>- ان المقدرات الجوهرية لها تأثير (قوي و ايجابي) على الميزة التنافسية و الاداء التنظيمي.</p> <p>- الميزة التنافسية لها تأثير كبير على التنظيم الاداء.</p> <p>- اهمية متفاوتة لابعاد المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية و الاداء التنظيمي.</p>	اهم الاستنتاجات
<p>- يجب مراعاة المقدرات الجوهرية باعتبارها عنصر أساسي في تحسين الميزة التنافسية.</p> <p>- يجب على مديري شركة الطلاء استخدام النتائج الحالية لتطوير استراتيجية لتعميق الميزة التنافسية وتحسين أداء التنظيمي.</p> <p>- يمكن لمديري شركة الطلاء محاولة زيادة الأداء التنظيمي من خلال إدارة كل من الأبعاد الرئيسية.</p>	اهم التوصيات

ث- دراسة (2016·Nimsith):	
<p>Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka</p> <p>تأثير المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية للشركات المصرفية في سريلانكا</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- هل المقدرات الجوهرية لها تأثير على الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في سريلانكا؟</p> <p>- هل تستخدم الشركات المصرفية السريلانكية قدراتها الجوهرية لاكتساب الميزة التنافسية؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>تحديد تأثير القدرات الجوهرية على الميزة التنافسية للشركاء المصرفيين في سريلانكا.</p> <p>- والهدف الثانوي هو معرفة ما اذا كانت الشركات المصرفية تستخدم المقدرات الجوهرية المحددة لاكتساب الميزة التنافسية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم إجراؤه على أساس مسح نوعي ، باستخدام استبيان منظم تم توزيعه على الشركات مصرفية المختارة في سريلانكا ، وتم تحليل البيانات باستخدام الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط.</p>	<p>مجتمع الدراسة و عينتها</p>
<p>- الشركات المختلفة لها مجالات مختلفة تعتبرها جوهرية.</p> <p>- هناك علاقة قوية بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية بين الشركات المصرفية في سريلانكا.</p> <p>- ان المقدرات الجوهرية لها تأثير قوي على الميزة التنافسية</p> <p>- ان المصرف يحافظ على النجاح عن طريق الاستخدام المناسب ل مقدراته الجوهرية.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>- تحتاج الشركات إلى تحسين المقدرات الجوهرية ، وإذا لم تستمر في الابتكار ، فستتفوق الشركات الأخرى على منافسيها وستتفوق عليها.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>- يجب على البنوك استخدام المقدرات الجوهرية المختلفة لاكتساب ميزة تنافسية ويجب على المنظم أن يشجع منفذي البنوك على استخدام مقدرهم الجوهرية لإدارة أعمالهم بطريقة مهنية.</p>	
---	--

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

تعد هذه الدراسة إضافة متواضعة لموضوع القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المقدرات الجوهرية ، يمكن توضيح المجالات التي ساعدتنا فيها الدراسات السابقة في الإعداد على النحو التالي:

- 1- فرضت الدراسات السابقة إلى معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات الدراسة الحالية.
- 2- ظهر تقارب فكري للباحث في اختيار أبعاد الدراسة لوجود عوامل مشتركة بينهما ، مما ساهم في إعطاء فكرة واضحة عن الدراسة الحالية من المتغيرات.
- 3- تأثرت الدراسات السابقة بالإطار النظري للدراسة ، أي أنها قدمت معلومات علمية جاهزة ، هي بمثابة بنية تحتية للانطلاق نحو الاستكشاف.
- 4- جميع أبعاد الدراسة ضمن المستويات العليا للمنظمة ، وذلك لجعل عينة الدراسة في صميم الموضوع لإعطاء آراء أكثر دقة ومصداقية وواقعية.
- 5- الاستفادة من أستمارة الاستبان المعتمدة والاستدلال ببعض مؤشراتنا في تصميم أستمارة الاستبانة.
- 6- بناءً على الدراسات السابقة وما جاء فيها تبين أن أبعاد الدراسات الحالية والقيادة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية قد بحثت علاقتهم بصورة جزئية وبالتالي جاءت المساهمة الفكرية في هذه الدراسة من خلال دراستها للعلاقات بين أبعاد أبعاد المشار سابقاً.

2-1: منهجية الدراسة

المبحث الثاني يتناول منهجية الدراسة متضمناً مشكلة الدراسة من خلال سلسلة من الأسئلة ، وهذا المبحث يبرز أهمية الدراسة و الهدف التي يسعى الدراسة اليها و يليها نموذج الدراسة ، والفرضيات التي اعتمدها الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها والمنهج المتبع في الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة وحدود الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة

تعاني المنظمات اليوم من ظروف متقلبة باستمرار وبسرعة كبيرة ، والتي تعاني من المنافسة شديدة في الساحة ، بحيث تزداد أهمية وتأثير هذه الظروف في كل مرة ترتبط فيها المنظمات ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية التي تتمتع بقدرات استراتيجية ، وتحتاج القيادة الاستراتيجية في الكليات والمنظمات ان تبني متطلبات المقدرات الجوهرية في إدارة أنشطتها، ومن هنا جاء اهتمام الباحث بتحديد الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في بناء المقدرات الجوهرية ، بسبب نقص الدراسات المحلية التي تناولت الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في بناء المقدرات الجوهرية ، وتعتبر أن هذه هي المحاولة الأولى في هذا المجال على حد علم الباحث،

وبناء على ما تقدم استطاعت الباحث صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

" كيف يمكن للقيادة الاستراتيجية ان تساهم في بناء المقدرات الجوهرية " ؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي نتوصل الى التساؤلات الفرعية الآتية :

- 1- كيف يمكن للشخصية الإستراتيجية أن تساهم في بناء المقدرات الجوهرية؟
- 2- كيف يمكن أن يساهم التفكير الاستراتيجي في بناء المقدرات الجوهرية؟
- 3- كيف يمكن للتغيير الاستراتيجي أن يساهم في بناء المقدرات الجوهرية؟
- 4- كيف يمكن لاتخاذ القرار الاستراتيجي أن يساهم في بناء المقدرات الجوهرية ؟
- 5-هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وبناء المقدرات الجوهرية؟

ثانيا: اهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الأبعاد التي تم تناولها وتأثيرها على أداء المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص ، خاصة وأنا نعيش الآن في بيئة يصعب الاستغناء عنها بدون دور الجامعات وخدماتها ، وركزت الدراسة على القيادة الإستراتيجية باعتبارها قمة المنظمة و المقدرات الجوهرية التي لا يمكن الاستغناء عنها خصوصا الجامعات التي لا يمكن او يصعب عليها التعامل و ممارسة الانشطة الادارية التقليدية بسبب التطورات السريعة التي تحدث، يمكننا التعبير عن أهمية الدراسة أو نفيها في النقاط التالية:

1- تعتبر مسألة القيادة الإستراتيجية و المقدرات الجوهرية ذات أهمية كبيرة ، مما يتيح للأفراد في الجامعة المبحوثة اكتساب جهدهم ووعيمهم العاطفي لتحقيق أهدافهم.

2- يحتل موضوع القيادة الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية مكانة مهمة في المنظمات والجامعات مما أدى إلى ضرورة دراسته بالتفصيل.

3- تعزز هذه الدراسة جهود الدراسات السابقة التي أشارت (على اطلاع الباحثة) إلى عدم وجود دراسة أخرى تجمع بشكل مباشر بين متغيرات الدراسة الحالية ، وهذا جهد متواضع للبحث عن علاقة بين هذين المتغيرين.

4- اهمية ممارسة ادوار القيادة الاستراتيجية واستيعاب اهميتها في الجامعة المبحوثة.

5- تعتبر القيادة الإستراتيجية موضوعًا مهمًا لإدارة وتطوير الموارد الملموسة وغير الملموسة ، فالقيادة الإستراتيجية تساعد على تحقيق المقدرات الجوهرية للموارد البشرية.

ثالثا: اهداف الدراسة

تتمثل اهداف الدراسة في مجموعة من الامور الاتية ويمكن تلخيصها في الاتي:

1- بيان صورة واضحة لمفاهيم أبعاد الدراسة وأهميتها من خلال الجهود البحثية التي سبقتنا في هذا المجال.

2- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين ابعاد الدراسة و متغيراتها.

3- كشف عن مدى انعكاس نشاط القيادة الاستراتيجية في تبني مقدرات الجوهرية.

4- اعطاء بعض الاستنتاجات الميدانية من خلال التحليل النتائج.

5- إعطاء الجامعة المبحوثة بعض التوصيات والمقترحات لدعم نشاطها والسعي لتحقيق أهدافها.

6- معرفة مستوى اهتمام الجامعة المبحوثة بالقيادة الإستراتيجية وكيفية دمجها في المقدرات الجوهرية.

رابعاً: المصطلحات الدراسة

أ- القيادة الاستراتيجية:

القيادة الإستراتيجية هي القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية تقوم على الابتكار والإبداع ودعم الآخرين من أجل تقديم رؤية المشتركة للمستقبل والتي تلبي احتياجات كل من يشارك في بيئة تتسم بالغموض والتعقيد وعدم اليقين.

ب- المقدرات الجوهرية:

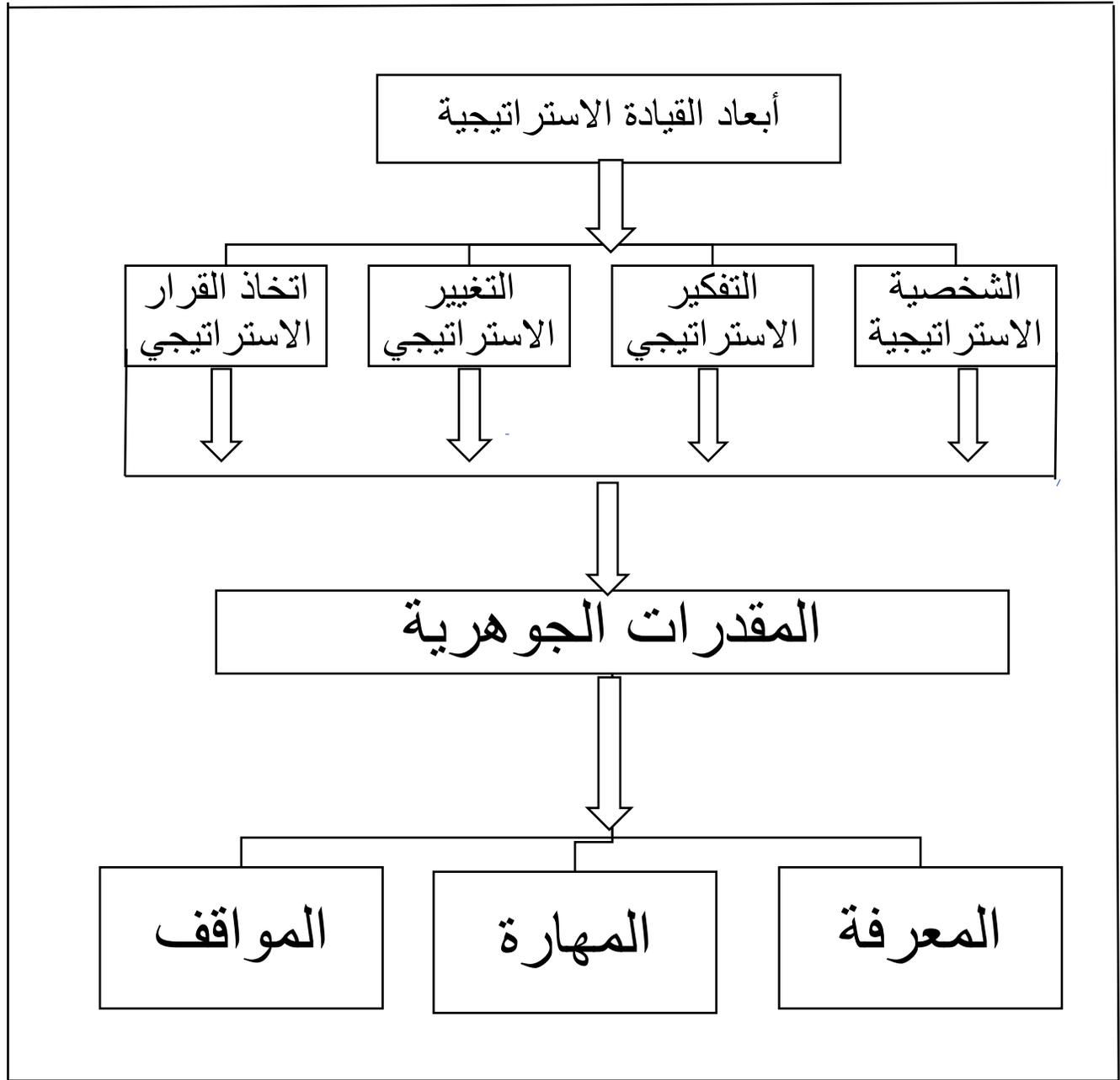
المقدرات الجوهرية فهي اساسية ومركزية لتنافس المنظمة و تحقيق الارباح لها ، ومن الصعب تقليدها من قبل المنافسين .

خامساً: النموذج الدراسة الافتراض

تمهيداً لفحص علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها ، تم إنشاء نموذج افتراضي يصنف أبعاد الدراسة على النحو التالي:

1- البعد الاول : القيادة الاستراتيجية، ومتغيراتها (الشخصية الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، والتغيير الاستراتيجي، واتخاذ القرار الاستراتيجي).

2- البعد الثاني: المقدرات الجوهرية ، بمتغيراته (المعرفة، والمهارة، والمواقف).



الشكل (1)

نموذج الدراسة الافتراضي

سادسا: فرضيات الدراسة

استنادا الى مشكلة الدراسة وأهدافها فضلا عن التكامل مع الاطار النظري ، تم تحديد عدد من الفرضيات للدراسة ، اذ تثبت الفرضية او نفيها بعد مقارنتها بالنتائج التي توصلنا إليها في الإطار العلمي وتبرير علمي لأسباب حدوثها ، فإن الفرضيات الآتية هي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية و المقدرات الجوهرية، وتنقسم منها (الفرضيات الفرعية) الآتية :-

1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الشخصية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية.

2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية.

3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التغيير الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية.

4- توجد علاقة ارتباط معنوية بين اتخاذ قرار الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي لابعاد القيادة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية ، وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

1- يوجد تأثير معنوي للشخصية الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية.

2- يوجد تأثير معنوي للتفكير الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية.

3- يوجد تأثير معنوي للتغيير الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية.

4- يوجد تأثير معنوي لاتخاذ القرار الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية.

سابعا: مجتمع و عينة الدراسة

تعد آلية اختيار المسار العملي للدراسة من القضايا الصعبة والحساسة للغاية ، لأنها الأساس الذي يعتمد عليه نجاح الدراسة ميدانيا من فشلها، واستناداً إلى مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ، فإنها تبين مسار هذه الدراسة وأهدافها والمتطلبات التي يجب توافرها في مجتمع الدراسة عند تنفيذ التطبيق العملي، و تشكل جامعات البوليتكنيك جزءاً مهماً وكبيراً من قطاع التعليم العالي العامل في محافظة دهوك، كما وجدنا أن هذا القطاع في أمس الحاجة لتطبيق متغيرات الدراسة فيه للاستفادة من نتائج الدراسة وكذلك الإطار النظري الذي يشرح

أبعاد الدراسة ومتغيراتها، و تمثل مجتمع الدراسة ب رؤساء أقسام جامعات البوليتكنيك في محافظة دهوك في إقليم كردستان، ونظراً لحجم المجتمع فقد جاءت الباحثة إلى العينة الطبقية ، لذلك تم اختيار رؤساء الأقسام كعينة من مجتمع الدراسة في الجامعات ، بناءً على المتوسط الحسابي لعينة الدراسة المختارة في محافظة دهوك، والعينة المختارة هم من يشغلون مناصب إدارية في الجامعة المبحوثة.

ثامناً: المنهج المستخدم

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تجميع البيانات و المعلومات وتحليلها وتفسيرها .

تاسعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة:

تم اعتماد برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة ، ومن الطرق الإحصائية المستخدمة كالتالي:

1- المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب وشدة الاستجابة ، فهي طرق تستخدم لوصف أبعاد الدراسة ، وعرض النتائج الأولية للمناقشة.

2- معامل الارتباط البسيط الذي يستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين.

3- الانحدار البسيط، وهو لتحديد تأثير البعد المستقل في البعد المعتمد.

4- اختبار (F) و (T)، (R) يعتمد عليهما في اختبار معنوية النموذج و الابعاد المعتمدة في الدراسة.

عاشراً: حدود الدراسة

1- الحدود الموضوعية : اشتملت الدراسة على بعدين رئيسيين وصف العلاقة بينهما ضمن النموذج الافتراضي للدراسة وهي:

أ- القيادة الاستراتيجية كبعد مستقل.

ب- المقدرات الجوهرية كبعد معتمد.

2- الحدود المكانية: شملت الدراسة جامعة البوليتكنيك / دهوك، وعينة الدراسة شملت ((5)كليات،(8)معاهد) تابعة للجامعة المبحوثة ، وتم توزيع استمارات الاستبيان على القادة الإداريين في الجامعة .

3- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة على مدى الفترة (2020- 2022) ، حيث توزع واسترجاع استثمارات الاستبيان في غضون شهر واحد تقريبا 2021/10/10 لغاية 2021/11/9.

الفصل الثاني

مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها

يلقي هذا الفصل الضوء على بعض الجوانب الأساسية للقيادة الإستراتيجية التي تفتح مداركنا لهذا المفهوم وتطوراته وإسهاماته للباحثين. ما يتضمنه هذا الفصل وما هي أهمية القيادة الإستراتيجية وأيضاً ما هي خصائص ومهارات ومؤهلات القيادة الإستراتيجية بما في ذلك أبعاد القيادة الإستراتيجية.

1-2: مفهوم القيادة الاستراتيجية

ت	أسم الباحث/ سنة / صفحة	المفهوم
1	(Yuki, 1989:235)	تؤثر القيادة أيضاً على الاستراتيجيات وأهداف العمل ، وينعكس هذا التأثير على الامتثال والالتزام بسلوكيات العمل للوصول إلى أهدافها وأيضاً التأثير على المجموعة والثقافة التنظيمية للمنظمة.
2	(كنعان، 1999:90)	يتم تعريفه على أنه النشاط الذي يقوم به الشخص للتأثير على الأفراد وحملهم على العمل معاً لتحقيق الهدف الذي يريدون تحقيقه.
3	(Jensen, 2007:10)	يمكننا القول أن القيادة هي سلسلة من الإجراءات ، بعضها شفهي ويتم تنفيذه بشكل مباشر ، أو من خلال تمكين الآخرين من تحقيق الرؤية.
4	(الدوري، 2009:174)	تعرف بانها بمثابة رأس من الجسد لإدارة المنظمات حيث أنه مسؤول عن التأثير على سلوك المرؤوسين وتغييره من خلال ترجمة ميولهم ورغباتهم وتفاعلاتهم إلى سلوكيات محددة ، لأن جوهر القيادة هو العمليات الهامة لتأثير المرؤوسين وجعلهم أكثر التزاماً وإنجاز المهام المطلوبة منهم من خلال نظام متجانس ومتناسق في الاعتمادية و التبادلية بين عناصره.
5	(الرقب، 2010:11)	وتعرف القيادة الارتقاء برؤية واحتياجات ودوافع المرؤوسين من أجل تحسين مخرجات العمل المطلوب تحقيقها، أي أن القيادة هي تأثير مرغوب فيه للقائد على مرؤوسيه.

وأشارت إلى أن القيادة هي القدرة على التأثير على العاملين ، والتي من خلالها يوجه القائد سلوكهم في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المرجوة.	6 (حلامة والمداحة،2010:159)
يتم تعريف القيادة أيضًا على أنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على إنجاز واجباتهم ومهامهم التي تساهم في الهدف المشترك للمجموعة.	7 (القحطاني،2011:7)
القيادة هي القدرة على تأسيس علاقة عاطفية حقيقية مع أعضاء المجموعة واستثمار تلك العلاقة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وتجاوز احتياجاتهم الفردية.	8 (Rinfret, 2012:1)
كما حظي التعلم عن القيادة بالكثير من الاهتمام ، وحاول الباحثون شرح القيادة وفعاليتها باستخدام عدد من النظريات التي ساهمت لتلك النظريات في وصف القيادة ، ولكن لم يتمكن أي منها اعطاء تفسير تام ليغطي مفهومها بالكامل.	9 (Rikkink ,2014:16)
وأيضًا بين النظرية الظرفية أن أسلوب القيادة يحتاج إلى التغيير لأن احتياجات ومتطلبات المرؤوسين تتغير.	10 (Kane,2014:11)

جدول (1) بعض الآراء الباحثين و الكتاب حول مفهوم القيادة

وبناءً على ما تقدم ، نرى أن القيادة هي الركائز الأساسية للمنظمة وهي مسؤولة عن تطوير جميع ممارساتها لتكون في المستوى الذي يناسب توجهاتها، ويعد القائد مصدر قوة وإلهام ، ويتأثر المتابعون به و دليلهم للوصول الى تحقيق الأهداف المطلوبة في مختلف المجالات.

- ولاستكمال التمهيد لدخول في مفهوم القيادة الإستراتيجية لا بد من ذكر بعض المواقف المهمة في تاريخ الإستراتيجية وكذلك آراء العديد من الباحثين في هذا المجال.

ت	اسم الباحث /السنة/صفحة	المفهوم
1	(Mintzberg,1987:30)	وعرفها أن المنظمة بحاجة إلى استراتيجية للحد من تعقيد البيئة وعدم القدرة على التنبؤ والمعرفة غير المكتملة ، وكذلك تعزيز قدرتها على استغلال مواردها وفرصها إلى أقصى حد ممكن.
2	(Bracker,1980:219)	يعتبر مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم التاريخية التي ذكرها عدد كبير من الدراسات عبر العصور، و يرجع كلمة الاستراتيجية اصلها الى مؤلفات والكتب اليونانية القديمة ، وتعني جنراً أو جيشاً ، وعبرت عن "التخطيط لتدمير الأعداء" وبقي هذا المفهوم في المجال العسكري والسياسي لفترة طويلة.
3	(Ghemawat,2002:39-40)	وحتى بعد الحرب العلمية الثانية ، واجهت منظمات الأعمال من مختلف القطاعات الاقتصادية العديد من المشكلات المتعلقة بندرة الموارد ، وأدى قادة هذه المشكلات إلى تطوير العديد من الابتكارات في العلوم الإدارية لحل المشكلات باستخدام التحليل والوعي LACME باهمية استخدام التفكير الاستراتيجي لتوجيه القرارات الإدارية.
4	(الركباني،2004:45)	عرفها أن الإستراتيجية هي إطار عام يوجه التفكير والتصرف المستمد من الأهداف العليا للمنظمة، تتخذ الإدارة العليا بعد إنذارها وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة ودليل عام لقراراتها المصيرية في سبيل تحقيق رسالتها.
5	(White,2004:5)	يمكننا أن نشير إلى أن الاستراتيجية عبارة عن سلسلة من الإجراءات المنسقة التي تتطلب تخصيص الموارد لأي من الأفراد الذين لديهم الحق في الوصول إلى هدف معين.
6	(الحسيني ،2006:28)	كما عرّفها على أنها عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات الخطر وعدم اليقين وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة وبالتالي

الحفاظ على الكفاءة لتحقيق الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المتاحة للمنظمة.		
يتم تعريفه على أنه الوسائل التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها في قطاع معين.	carpenter & sanders (2007:9))	7
ان الاستراتيجية عبارة عن مجموعة متكاملة ومنسقة من الإجراءات والالتزامات الإلزامية للاستفادة من الكفاءات الأساسية واكتساب ميزة تنافسية.	(hitt et al,2007:4)	8
من المعروف أيضاً أن الإستراتيجية هي سلسلة من الإجراءات المترابطة التي يتخذها المدبرون لتحسين أداء مؤسساتهم.	(Hill and tones,2008:3)	9
وعرّف الاستراتيجية بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف طويلة المدى وما يترتب عليها من تبني الافعال والإجراءات وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المطلوبة.	(يونس،2012:60)	10

جدول (2) بعض الآراء الباحثين و الكتاب حول مفهوم الاستراتيجية

- بعد مراجعة بعض آراء الباحثين في هذا المجال ، نرى أن الاستراتيجية هي مراعاة الأهداف وعدم اليقين في الأحداث وضرورة النظر في السلوك المحتمل أو الفعلي للآخرين. الإستراتيجية هي مخطط اتخاذ القرارات في المنظمة ، مع إظهار أهدافها وغاياتها ، يسرد السياسات والخطط الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف ، ويحدد الأعمال التي ستقوم بها الشركة ، ونوع التنظيم الاقتصادي والبشري الذي تريده. والمساهمة التي تخطط لتقديمها لمساهميها وعمالها والمجتمع ككل.

تم تناول مفهوم القيادة الإستراتيجية كتمهيدا لدخول مفهوم القيادة الإستراتيجية وقبل الخوض في تفاصيله من خلال قراءتنا للبحوث والدراسات المتعلقة بمفهوم القيادة الإستراتيجية ومراجعة آراء الباحثين في هذا السياق ، وجدنا أن هناك اختلاف في التسمية من قبل الباحثين ، لذلك سميت القيادة الإستراتيجية. القيادة في المستويات العليا ، والقيادة على المستوى الاستراتيجي ، والقادة الاستراتيجيين ، والأفراد الذين لديهم مسؤولية عامة في المنظمة ، وأعضاء فريق القيادة العليا ، والقيادة الموجودة في قمة المنظمة ، والرئيس التنفيذي للمنظمة بهدف

توحيد المعنى وتوصيل الأفكار بأسلوب علمي موحد. من الواضح أننا سنعتمد على مصطلح القيد الاستراتيجي في جميع كتاباتنا داخل الدراسة لأنه من أكثر المصطلحات وضوحًا و تداولًا.

ت	اسم الباحث /السنة/الصفحة	مفهوم
1	(Guillot,2003:10)	واخر عرفها القيادة الاستراتيجية على أنها الأشخاص ذوي الخبرة والرؤية والحكمة لبناء الخطط وتنفيذها واتخاذ القرارات الناتجة في بيئة ديناميكية
2	(Sosik et al,2005:48)	عرّف القيادة الإستراتيجية بأنها سلسلة من العمليات التي تحدد فعالية المنظمة على أساس إجراء اتصالات جوهرية بين الأفراد والتكنولوجيا وإجراءات العمل والفرص التجارية ، وكذلك الاقتصادية والاجتماعية والفكرية لمساهمتها والمجتمع والموظفين.
3	(هيل و جونز،2006:41)	تشير القيادة الإستراتيجية لها القدرة على صياغة الرؤية الإستراتيجية للشركة وتحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية.
4	(Slawinski,2007:29 9)	وقد عرّف القيادة الإستراتيجية بأنها تتمثل في مزيج متناغم من القيادة الحكيمة التي تؤكد على الاستثمار في المستقبل والحفاظ على النظام الحالي ، وتركز على العملية والتوجه الاستراتيجي طويل المدى للمؤسسة.
5	Leen (&chen,2007:1028)	عرفت القيادة الإستراتيجية أيضًا أن القيادة الإستراتيجية لها مهام متعددة ، والتي لا تساعد المنظمة فقط على التكيف مع بيئة العولمة المتغيرة بسرعة ، ولكن أيضًا تتجاوز ذلك بقدرتها على تشجيع وتحفيز معظم المديرين لأداء أنشطتهم ومهامهم الروتينية اليومية.
6	(الخفاجي،2008:180)	وعرفها بأنها قادرة على إدارة عمليات المنظمات بفعالية والحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء بشكل مستمر.
7	(Musca,et al,2009:.3)	حدد القيادة الإستراتيجية على أساس قدرة معظم المديرين على اتخاذ قرارات إستراتيجية تمكن المنظمة من القيادة نحو النجاح.

<p>يتم تعريف القيادة الإستراتيجية أيضًا على أنها تلك التي تضمنها الإدارة من خلال الآخرين لمساعدة المنظمات على مواجهة التغيير السريع الذي تنطوي عليه أعمالهم في ضوء الأحداث المتتالية للعولمة.</p>	<p>(Jooste &Fourie,2009:52)</p>	<p>8</p>
<p>القيادة الإستراتيجية عرفت على أن رغبة القائد في تحمل جميع التحديات المستقبلية والتركيز على الموارد الحرجة المسؤولة عن إحداث فرق معنوي لضمان النجاح الدائم في المستقبل.</p>	<p>(Hirschi and jones,2009:3)</p>	<p>9</p>
<p>تُعرّف القيادة الإستراتيجية بأنها إحدى العمليات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين ، وهي نتائج عملية الإدارة الإستراتيجية التي ليس لها بديل في منظمات الأعمال.</p>	<p>(Macmillan&Tampo e,2010:1)</p>	<p>10</p>
<p>تعني القيادة الإستراتيجية أنها قادرة على تقديم ميزة تنافسية على المدى الطويل والمحافظة عليها كهدف لتحقيقها بأعلى الأرباح من خلال الوصول إلى أعداد إضافية من العملاء.</p>	<p>(Tular et al,2011:1381)</p>	<p>11</p>
<p>وعرف أيضًا أن القيادة الإستراتيجية قادرة على التأثير على الآخرين في شكل تنفيذ طوعي للقرارات اليومية التي تساهم في توجيه المنظمة على المدى الطويل وفي نفس الوقت الحفاظ على الاستقرار المالي على المدى القصير ، وكذلك قدرات الأفراد أو فرق العمل للتفكير والتصرف والتأثير على الآخرين بطريقة تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية.</p>	<p>(Beatty& Qunin,2012:1)</p>	<p>12</p>
<p>تُعرّف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على التصور والتنبؤ والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين والقدرة على تطوير الكفاءة والقدرات وتحسين الهياكل التنظيمية واختيار الجيل القادم من القادة وتطويره والحفاظ على الثقافة التنظيمية والتأكيد على الممارسات الأخلاقية .</p>	<p>(ussahawanitchakit ,2012:3)</p>	<p>13</p>
<p>لقد عرفت القيادة الإستراتيجية أنها قادرة على توقع المستقبل برؤية أوضح وأكثر إبداعًا في تجسيده واستثمار الفرص الخارجية من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية داخل جامعتهم.</p>	<p>(ثابت ،2013: 10)</p>	<p>14</p>

<p>كما تم تعريف القيادة الإستراتيجية على أنها تلك الفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجهات طويلة المدى والرؤية الإستراتيجية والعمل على إيصالها إلى السلطات ذات الصلة.</p>	(Crow,2013:11)	15
<p>وفي هذا الصدد يمكن القول إن القيادة الإستراتيجية هي الجهة المسؤولة عن الحصول على الميزة التنافسية للمنظمة على المدى الطويل ، مع قدراتها على التفكير الاستراتيجي والعمل على التأثير على الآخرين.</p>	(سهام،2013:298)	16
<p>تم تعريفها على أنها قيادة إستراتيجية لا تعمل بمعزل عن المفاهيم الإدارية الأخرى ، وهي معروفة في هذا المجال بأنها الوسيلة التي تشمل تطوير رؤية المنظمة وتصميم الإجراءات الإستراتيجية لتحقيق تلك الرؤية وقدرة الآخرين على تنفيذ تلك الاجراءات الإستراتيجية.</p>	(شمس الدين،2014: 3)	17
<p>تتميز القيادة الإستراتيجية برؤية وفكر يساهمان في استشراق المستقبل ومواجهته بما يتناسب مع ظروف البيئة الخارجية في المنظمة وبالاستثمار الأمثل للقدرات المادية والمعنوية مع مراعاة المواهب البشرية الموجودة والعمل لتطويرها من خلال الإبداع والابتكار ، بحيث تظل المنظمة في مكانة متميزة مع منافسيها.</p>	(أبو حجير ،2014:58)	18
<p>من المعروف أن القيادة الإستراتيجية تتحقق عندما يكون القائد إستراتيجيًا في التعامل مع الأمور المنظمة.</p>	(Ndunge,2014:20)	19
<p>ومن المعروف أيضًا أن القيادة الإستراتيجية تميز عضو المنظمة بمجموعة من القدرات والمهارات الخاصة التي تمكنه من إعداد خطط طويلة الأجل وتحفيز العاملين للوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق النجاح التنافسي.</p>	(فيروز،2014:81)	20
<p>كما أوضح أن القيادة الإستراتيجية لديها القدرة على وضع رؤية إستراتيجية واضحة ومناسبة مبنية على أهداف وفق ثقافة تنظيمية مناسبة من أجل تطوير الكادر البشري الذي يتسم بالأخلاق والقيم والابتكار والمرونة التي</p>	(النفار،2015)	21

تعمل على احداث تغيير و تطوير مستمر يؤدي إلى التميز والتفرد على المستوى المحلي والعالمي.		
تظهر القيادة الإستراتيجية من خلال تجاوز جميع المصالح الشخصية لخدمة المصلحة العامة لتحقيق رؤية المنظمة ولديها القدرة على تصور وتوقع والحفاظ على مرونة الموظفين لزيادة مستوى التحفيز والنضج الإداري في المنظمة إلى أعلى المستويات.	(القيسي،2015:22)	22
تعرف القيادة الإستراتيجية بأنها تمتلك القدرة على إدارة واستغلال جميع الموارد التنظيمية ، سواء كانت مالية أو بشرية أو مادية أو تكنولوجية ، لتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل وتحقيق القدرة التنافسية الاستراتيجية.	(القانوع،2016)	23
علم آخرون أن القيادة الإستراتيجية قادرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة كليًا أو جزئيًا ، وكذلك القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها ، وأيضًا التعبير عن القدرة على التصور والرؤية. والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين بإجراء تغيير استراتيجي عند الضرورة.	(Hill,2016:15)	24
يتم تعريف القيادة الإستراتيجية على أنها الأشخاص الذين يتخذون القرارات لصالح مستقبل المنظمة ويحددون نية المنظمة.	(Bilgin et al 2017:843)	25
وعرفها بالقيادة الإستراتيجية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيًا في الأدبيات الإدارية بحيث تعود جذور هذا المفهوم الأول إلى الأصول العسكرية التي سرعان ما حظيت أهمية كبيرة في عالم الأعمال الحديث أكثر من أي وقت مضى والسبب. لأن هذا يرجع إلى التغيرات البيئية السريعة.	(Wright,2018:23)	26
تعرف القيادة الإستراتيجية بأنها جميع الأنشطة المتعلقة بالاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة ، وتشمل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ، وتشمل هذه الأنشطة بعض العمليات مثل الاستثمار البشري ، والاستثمار في الموارد المادية ، والاستثمار في التكنولوجيا ، وتطبيق رقابة تنظيمية فعالة ومنظمة.	(ابو ريشة ،2018)	27

وعرفها أن القيادة الإستراتيجية تنطوي على أي عمل يتطلب من الآخرين تنفيذه وإنجازه ، وهي أداءه يمارسه القائد سعياً وراء رؤية إستراتيجية واضحة للمنظمة.	(Magee,2018:3)	28
كما يعلم أن القيادة الإستراتيجية هي مجمل جهود القيادة التي تؤثر على المرؤوسين ، لتحقيق أهداف المنظمة ، وفق خطة إستراتيجية واضحة ، تتلخص في رؤية مشتركة ، ورسالة ابتكارية ، وتمكين ومواكبة التغيير ، والإبداع الإداري ، الأداء الاستراتيجي والتقييم المستمر والقدرة على مواجهة التحديات والتواصل التنظيمي الفعال .	(العريفان ،2019)	29
تُعرّف القيادة الإستراتيجية بأنها عملية تفاعلية بين الإدارة العليا والمرؤوسين وتستند إلى وضع وتحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية ، ، وكيفية تحقيق هذه الأهداف والاعتماد على جميع الموارد المتاحة في المنظمة.	(خليل ،2020)	30

جدول (3) بعض آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة الاستراتيجية

بناء على ما تقدم و على طالعنا على آراء الباحثون والكتاب نرى أن القيادة الاستراتيجية هي ممارسة يقوم بها المدراء لتعبير و تطوير رؤية اسراتيجية المستقبلية لمؤسستهم وتمكنها من التكيف و الاستمرار في المنافسة في ظل تغيرات اقتصادية و تكنولوجية ، والقائد الاستراتيجي قادر على استخدام تلك الرؤية لتحفيز الموظفين و الادارات.

2-2: أهمية القيادة الاستراتيجية

بالنظر إلى تحديات ومتطلبات البيئة المضطربة ، من الضروري التحول إلى قائد استراتيجي يفكر ويعمل برؤية إستراتيجية طويلة الامد ، وقائد مبدع ومبتكر يتمتع برؤية وثقافة تقدمية ومعرفة متنوعة ، لأنه يمثل نوع من التعاون والانخراط في القادة الأخلاقيين الذين يقدررون ويساعدون ويعلمون ويتعلمون من الآخرين (ديب،2009:12) .

تعتبر فعالية القيادة الإستراتيجية مهمة للغاية في إدارة البحوث الإستراتيجية لأنها يمكن أن تزيد من القدرة التنافسية للمنظمات وتزيد من إيراداتها (Budak and kar,2015:9).

تلعب القيادة الإستراتيجية دورًا في التفكير الابتكاري لمنظمة تؤدي إلى تكوين اتجاهات استراتيجية وتشكيل مزايا تنافسية (Dudin and alrababah,2015:82) .

تلعب القيادة الإستراتيجية دورًا نشطًا في تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التنظيمية عن طريق الاستخدام الفعال للموارد التنظيمي، وتطوير قدرات الموظفين وتعزيز ثقافة التنظيمية (عبدالرحيم،2019).

تساهم القيادة الإستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف وتحسين العمليات التشغيلية وحل المشكلات بفعالية وكسب رضا الموظفين وتحسين أداء الموظفين (العامري والحسين 2019)

تساهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق مزايا للمنظمة وتعزيز عمليات صنع القرار ، وكذلك تحقيق الأهداف طويلة المدى ، وتطوير المنظمة وزيادة مرونة الهياكل التنظيمية (عبود ، 2020).

تساهم القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاتي (الرميدي و طلحي،2019) :

- زيادة فاعلة المنظمة.

- تطوير السياسات الادارية التنظيمية.

- تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة

- تعزيز عمليات تكوين المعرفة وإنتاجها ومشاركتها وتبادلها وتطبيقها.

- دعم السلوك الابداعي داخل المنظمة.

- تحسين اداء الموظفين والمنظمة.

المنظمات التي لديها قيادة إستراتيجية حقيقية وفعالية تسمى المنظمات المبتكرة والمتقدمة التي هدفها تحقيق التجديد المستمر (صالح ، 2015).

القيادة الإستراتيجية مهمة لتحسين المهارات التنظيمية لمواجهة التحديات البيئية وتمكين الموظفين (الشامشي ، 2019).

بدون قيادة إستراتيجية فعالة ، ستجد المؤسسات العديد من الصعوبات في البقاء والصمود في مواجهة التحديات الاقتصادية المستقبلية ، مما يعيق تطورها وتحسين أداء المنظمة ، وهو أحد الأهداف المهمة التي تركز عليها القيادة الاستراتيجية (Davids ، 2010 :14).

تتمثل اهمية القيادة الاستراتيجية بلأتي: (عبدالعزيز،2010:59):

- مصدر القيادة الإستراتيجية هو الابتكارات من خلال القدرات المعرفية والإبداعية التي يجب أن يمتلكها القادة الإستراتيجيون والتي يمكن أن تحتوي على جميع جوانب التغيير التنظيمي.

- تحرص القيادة الإستراتيجية على اكتساب كفاءات إدارية إبداعية وتنمية قدراتها ، وكذلك مواجهة الصعوبات المستقبلية في التفكير الإبداعي ورؤية المستقبل ، مما يعيق المنظمات عن تحديد أهدافها المستقبلية ونطاق نموها وانتشارها.

- تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها المتوازن بين مطالب أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين ، حيث تعمل على تحقيق توازن استراتيجي بين التطلعات والاحتياجات المتقاطعة.

تبرز أهمية القيادة الإستراتيجية على أنها القدرة على خلق معنى وهدف للمنظمة من خلال رسالة و رؤية قوية تتطابق مع الاستراتيجيات والأهداف المطلوبة ، واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وتطوير هيكل المنظمة، وله القدرة على التعقيدات والاتجاهات البيئية ، وهذا يتطلب الكثير من المعلومات والتنوع (Bass,2007:6).

برز الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية اليوم في سياق المنظمات المؤسسية ، ويبدو أن الوظيفة أكثر صعوبة وتتطلب مزيداً من التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وخرجها لأنها تتطلب الحوار والتنسيق بين أطرافها المتعددة وكان ذلك بسبب كثير من العوامل منها (سرعة التغيير واتساع حالة عدم التأكد الغموض والغموض وزيادة التعقيد) (Richard & Katherine,2005:1) .

تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في التوفيق بين احتياجات الأطراف المختلفة من خلال قدراتهم ومؤهلاتهم للتعامل مع هذه المهام ، وهذا يؤكد أهمية الترابط بين أي منظمة وبيئتها الاجتماعية (يونس،2002:44).

القيادة الاستراتيجية هي العنصر التي لها القدرة على ادخال واحداث التغيير والتطوير في الاداء الموظفين ، وايضا ادارة وتقويم و تطوير الاداء عملية تنبع من دافع ذاتي صادق و لها قدرة تأهيلي متكامل للقيادات الاستراتيجية لانها الاعلم بمواطن القوة و الضعف في الاداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة (المطيري،2000:3).

القيادة الإستراتيجية هي المكون الذي لديه القدرة على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء الموظفين ، كما أن إدارة وتقييم وتطوير الأداء هي عملية تنبع من الدافع الشخصي الصادق ولديها قدرة تأهيل متكامل للقادة الاستراتيجيين لأنهم أفضل اطلاقاً على نقاط القوة والضعف في الأداء ومسارات التطوير المطلوبة (المطيري،2000:3).

بناءً على ما سبق ، نرى أن أهمية القيادة الإستراتيجية (لها أهمية في تغيير مسار المستقبل الافتراضي للمؤسسة إلى مسار مستقبل أفضل للمؤسسة ، كحلقة وصل بين الموظفين والخطط التنظيمية والتصورات المستقبلية ، وأيضاً يدعم القوى الإيجابية في المنظمة ويقلل من الجوانب السلبية قدر الإمكان ، كما أنه يمتلك القدرة على حل المشكلات والسيطرة عليها.

3-2 : خصائص و مهام و ممارسات القائد الأستراتيجي

1-3-2 : خصائص القائد الأستراتيجي

جدير بالذكر أن هناك العديد من الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد الاستراتيجي ويميزها عن الآخرين ، وأين يتم إنجازها ، كما تم ذكر بعض الكتب والأبحاث ، والتي ركزت على تحديد تلك الخصائص في ما يلي يلي (ابو خطاب 2005:223-225) و (شارلز وجون 2006:44-41) و (نجم، 2011:141):

أ- الالتزام: أي أن القائد القوي هو الذي يظهر التزامه برؤيته الخاصة بحيث يكون قدوة حسنة ومثال يحتذى به للآخرين في المنظمة مما يؤدي إلى استعدادهم وحماسهم لبذل المزيد من الجهد والعمل المستمر لتنفيذ رؤية هذا القائد بما يكسبه المودة والاحترام.

ب- القدرة على ابتكار الإدارة من خلال الوصول إلى مفاهيم الجدية التي يمكن نقلها إلى سياسات وأساليب عمل جديدة تساهم في تمييز المنظمة عن المنافسين.

ت- رؤية مميزة ذات بعد مستقبلي متقدم مصحوبة بدرجة من الحداثة والتميز.

ث- القدرة على التفويض: القادة المتميزون هم من يفوضون صلاحياتهم للآخرين حتى لا تتزايد الاعاء على عاتقهم ، مع العلم أن التفويض للآخرين في اتخاذ القرارات من أهم وسائل التحفيز.

ج- الاستخدام الذكي للقوة: الإستراتيجي الجيد هو من يستخدم القوة والذكاء و الدهان من خلال بناء الوعي بأفكاره وعدم فرضها بالقوة وضرورة التزام المنظمة برؤية معينة دون تحديد مسبق لكيفية و توقيت حدوث ذلك وتحقيقه .

ح- القدرة على تحقيق التوافق بين جميع سياسات وخطط الشركة وكذلك بين الرؤية الإستراتيجية من أجل تحقيق وحدة الاتجاه على عمل المنظمة.

خ- القيادة الأخلاقية من خلال تمتع القائد بالشفافية والنزاهة والقدرة الجيدة.

د- بعد النظر و الفصاحة و رباطة الجأش: يعتبر منح المنظمة الادراك و الاحساس من اهم المهام الرئيسية بقيادة الاستراتيجيين. حيث يبدو القادة الاقوياء كما لو كانوا يمتلكون القدرة على رؤية الاتجاه الصحيح الذي يجب ان تسير فيه المنظمة.

وقدم بيتر كيستينباوم (p.koestenbaum,2002:18) و (موفق: 2013 : 6) في نموذجه الذي انطلق من مفهوم العظمة الذي تجسده القيادة الإستراتيجية في الخصائص والمكونات التالية:.

أ- الرؤية: أي أن القائد لديه رؤية ويرى دائماً الصورة الأكبر والمنظور والمدى الزمني الأطول والأكثر حداثة.

ب- الأخلاقيات: يتسم القائد بأخلاق عالية وحساسية عالية للأفراد ويعمل على خدمتهم من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف بشكل إيجابي.

ت- الشجاعة: أن يبادر القائد بالشجاعة ، ويتحمل المسؤولية ، ويكرس في مرؤوسيه روح الإبادة في العمل.

ث- الواقعية (الحقيقة): يجب أن يكون القائد واقعياً وأن يستجيب للواقع وأن يولد أوهاماً مبنية على الرغبات و ليس الواقع.

وايضا اتفق (Barbara&Brent,2004:29-38) مع (Boai &Hooijberg,2001) على تصنيف خصائص القائد الاستراتيجي هي :.

أ- القدرات الشخصية : مثل القدرة الاستيعابية والتي تمثل القدرة على التعلم والإبداع المعرفي من خلال إدراك واستيعاب المعلومات الجديدة ثم استخدامها وتوظيفها والقدرة على التكيف و تمثل القدرة على مواكبة التغيير البيئي من خلال الانفتاح وقبول التغيير ويتطلب ذلك قدرا من المرونة و العمق المعرفي والسلوكي و الحكمة الادارية .

ب- القدرات التنظيمية : المتعلقة بالنشاط التنظيمي وتشمل: القدرة على التوجه الاستراتيجي ، والقدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى أعمال ، والقدرة على تنظيم الأفراد والمنظمة ، والقدرة على تحديد نقاط التدخل الفعالة ، والقدرة على تطوير القدرات الاستراتيجية.

2-3-2: مهام القائد الاستراتيجي

قدم (hit,2009) وزملائه مهام القيادة الاستراتيجية على نحو الآتي..:

أ- اكتشاف المقدررة الجوهرية و المحافظة عليها : تشير المقدررة الجوهرية أو المقدررة الخاصة إلى موارد المنظمة وقدراتها، و التي تعد مصدرًا لميزتها التنافسية على منافسيها الصناعيين ، وبالتالي فإن المنظمة التي تحصل على كل المقدرات الجوهرية وتأخذها كرمز للمنافسة تحقق تمييزًا عن منافسيها ، بينما تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدررة الجوهرية تعتبر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين.

ب- تطوير رأس مال البشري: يشير رأس المال البشري إلى مجموعة من الأشخاص الذين لديهم المهارات والمعرفة والقدرات التي تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية للشركات باتباع هذا الاتجاه ، يمثل الموظفون في جميع الشركات اليوم موردًا ضروريًا لرأس المال للاستثمارات.

ت- تحديد التصور الإستراتيجية للمنظمة: أي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة المدى للهدف الإستراتيجي والتي بدورها تعكس الرؤية الشخصية للقائد الملهم فاذا ما استطاع القائد الاستراتيجي الذي بدوره يعكس وجهات النظر الشخصية ويشرك مرؤوسيه فيها ، فإنه يحصل على دعمهم لرؤيته الاستراتيجية ، مما يجعل الهدف الاستراتيجي سمة خاصة للقائد وفي نفس الوقت شيء مشترك ومفهوم لدى جميع.

ث- إرسال أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون من أجل الحفاظ على الأنشطة التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها، وبالتالي فإن الرقابة التنظيمية تساهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية.

ج- الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة: كانت هناك آراء مختلفة حول تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية. يركز البعض على المظاهر الواضحة والمرئية ، ويصف الثقافة التنظيمية كمفهوم شامل لجميع جوانب الحياة في المنظمة ، بينما يشير البعض الآخر إلى الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية. معًا كوسيلة لتحقيق حالة الانسجام بين الفكر والفعل.

كما عرّف مهام القائد الاستراتيجي بأنها مهام متعددة يقوم بها لمساعدة مؤسساتهم على تحقيق أهدافها في الاستقرار والنمو ، بما يحقق التميز عن المنافسين في السوق الذي يعملون فيه. وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الأشياء التي يجب على القادة الإستراتيجيين مراعاتها عند أداء مهامهم كما هو مذكور (سكوير ، 2008 : 29) وهي كالتالي:

- أ- حل المشكلات بطريقة إبداعية بترويض التفكير ليكون أكثر مرونة في التعامل مع المشكلات.
- ب- إدراك أن الإبداع وريادة الأعمال يحتاجان إلى أشخاص ذوي تفكير عميق يقدرون القيمة العملية للنظريات الجيدة ، وهذا يتطلب تدريب الموظفين و استقطاب ذوي القدرة و الكفاءة .
- ت- تنمية المهارات والقدرات لاكتشاف المشاكل من خلال تدريب الموظفين على التفكير المطلق والشامل حتى يتمكنوا من القضاء على أبعاد أي مشكلة غير مباشرة قد تشمل مشكلة كامنة ، أي تدريبهم على التعامل مع الأسباب وليس مع الأعراض.
- ث- تنمية مهارات عمل المشكلات الإبداعي: عن طريق خلق المشكلات والعمل على حلها لتدريب الموظفين على تجارب حقيقية وقيادتهم إلى التفكير الإبداعي في مواجهة المشكلات والقدرة على ترتيب الأفكار عند مواجهتها.
- كما حدد (يونس، 2012: 28)، أربع مهام أو ادوار رئيسية يقوم بها القادة الاستراتيجيون وهي:.
- أ- صياغة الخطط الاستراتيجية ومتطلبات تنفيذها: تستند هذه الخطوة إلى فهم دقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية وما يحيط من ظروف متغيرة ، ويستغرق التخطيط ومستلزمات التنفيذ مدى واسعاً من الوقت القيادي.
- ب- تحديد الوضع الحالي للمنظمة: يجب على القائد الاستراتيجي تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة ، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية حتى يتمكن من معرفة مكانة المنظمة مقارنة للمنافسين.
- ت- تحديد مستقبل المنظمة ويشمل دور القائد في تحديد أهمية الاحداث البيئية (التعقيد البيئي – المنافسة، ندرة الموارد، المعلومات) وتحليل هذه المعاني و اسقاطها على محاور المستقبلية من أجل تحديد الانشطة المحتملة للمنظمة مستقبلاً.
- ث- تقييم ومتابعة الأداء الاستراتيجي: ويشمل دورهم في عملية التحقق في سير الأمور المخططة وفق مساراتهم المحددة سلفاً.

3-3-2 : ممارسات القيادة الاستراتيجية

إشارة (رحيمة 2012:251) إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية لها دور مؤثر في عملية تنفيذ الإستراتيجية من خلال مجموعة من الممارسات الإستراتيجية والتركيز أيضًا على العلاقة بين القائد والمرؤوسين ، إلى أنها تختلف عن القيادة الإستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كنشاط علائقي ، ولكن كنشاط استراتيجي.

وأوضح أيضا (العبادي وآخرون ، 2012 : 600) ممارسات القيادة الإستراتيجية هي تلك التي تتشكل من خلال عدم الرضا عن الواقع الحالي للقيادة الإستراتيجيين من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال.

و (Oladele et al,2013: 55) أن أحد أدوار القادة الاستراتيجيين هو جذب المواهب والحفاظ على أفضل العاملين ومواصلة تحسين مهارات العمال من خلال التدريب والمكافأة.

ويعرّفها (Crowe,2012:301) بأنها الممارسات التي تشمل صياغة توجه طويل الأمد و رؤية مستقبلية وإبصالها لأطراف معينة وخلق الوعي اللازم لفهمها وتنفيذها و العديد من الممارسات تكون متداخلة فيما بينهما ، فادارة موارد المنظمة بفاعلية تتضمن تأسيس التوجه الاستراتيجي ، وصياغة إجراءات أخلاقية ، والاهتمام بالموارد البشرية ، وبناء ثقافة فعالة ، والاهتمام بالقدرات الجوهرية ، وأنظمة الرقابة التنظيمية الفعالة.

2-3-4 أبعاد القيادة الاستراتيجية

1- الشخصية الاستراتيجية

مفهوم الشخصية الاستراتيجية : برز الاهتمام بدراسة الشخصية الاستراتيجية لقادة منظمات الأعمال الإقليمية والعالمية والعربية والمحلية، و تجلّى الاهتمام بمراقبة خصائص القائد الاستراتيجي والفريق والإدارة والهيئة الإستراتيجية في الجمع بين الاستفادة من تراكم المعرفي عن الشخصية و ماتمّع به هذه الشخصية من ملامح ، وتم تحديدها وفق منظور معرفي وعلى النحو التالي (البغدادي و الخفاشي ،2001:167) :

أ- يؤمن بالتعامل مع المخاطر المستقبلية والفرص الغامضة والمفاجئة.

ب- يعتمد على الذكاء الاستراتيجي وتمثيل ومعالجة المعلومات الاستراتيجية.

ت- شخصية حاملة ومتفائلة لديها إرادة خيرة.

ث- تصميم الخيارات الإستراتيجية في ضوء دمج الحقائق بنتائج الحدس والخيال والإبداع الاستراتيجي.

ج- البحث عن البقاء والنجاح وتحقيق مستويات أداء إستراتيجية متميزة.

ح- استخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة للمنظمة لتحقيق موقع القيادة الإستراتيجية.

خ- تبني الرؤية والتصور متعدد الأبعاد كحظر صحيح ومستقبل متوقع.

د- مرونة التفكير الاستراتيجي وتعدد الجوانب والأساليب.

ذ- قوة الاستراتيجية تنبع من مصادرها الذاتية و المنظمة و البيئية المعلنة والمختبئة.

واشارت كل من (Wright et al,1996:10) و (Finlay , 2000:107) الى أن الشخصيات الإستراتيجية تعمل غالبًا تحت عنوان متباينة ، مثل قائد أو رئيس مشروع أو يُسمى أيضًا مشرفًا إداريًا في بريطانيا وأمريكا يُدعى الرئيس التنفيذي والمدير العام أو الرئيس مجلس الإدارة في بعض الدول الأخرى وهناك من يسمون العميد الرائد (المقاول) المالك ، وهم أولئك الذين يستوفون متطلبات القيادة ويسعون إلى ترسيخ القيم العامة التي تعزز دوره في خدمة المنظمة والمجتمع.

(الركباني ، 1998 : 24) يرى في الشخصية الإستراتيجية الرجل الأول المسؤول عن نجاح الإدارة الإستراتيجية.

ومن خلال ما تقدم ، نرى أن الشخصية الإستراتيجية هي الصفات الشخصية التي يمتلكها القائد الاستراتيجي ، مثل النزاهة ، والبلاغة ، والبلاغة ، والحسم ، والاستقرار ، والقدرة على التأثير على الآخرين ، والثقة بالنفس ، والحدث ، وما إلى ذلك.

2- التفكير الاستراتيجي

مفهوم التفكير الاستراتيجي : من أجل إعطاء مفهوم محدد للتفكير الاستراتيجي ، نقدم مجموعة من التعريفات المقدمة من الأدبيات المعاصرة ذات الصلة ، وفقًا لما يلي:

- يشير (Mintizberg، 1995) إلى أن التفكير الاستراتيجي هو عملية ليست مجرد عمل منتظم أو خطة روتينية ، بل هو عمل يتناغم مع الإبداع والعديد من الأعمال العقلية التي تتوافق مع قدرة الإبداع والتخيل لدى الإدارة العليا، تظهر أهمية التفكير الاستراتيجي في عصر التغيير السريع أكثر من أي وقت آخر.

- كما يؤمن (الخفاجي ،2002) بأن التفكير الاستراتيجي هو الإيمان بالعقول الإستراتيجية للمنظمات ،
والوعي بالتوجهات والخيارات الإستراتيجية ، والالتزام بالتنفيذ والتحول والقيادة الإستراتيجية من أجل
تحقيق النجاح الاستراتيجي.

- كما أشار (العبيدي ، 1998 : 15) إلى أن التفكير الاستراتيجي هو عدد من المتخصصين الذين لا يرون
أن التعريف هو الأسلوب الراسخ الذي يعبر عن حقيقة هذا المفهوم ، ويفضلون مجموعة من مؤشرات التفكير
الاستراتيجي و تكون اكثر قدرة على عكس الحقيقة .

- عرف (Reid) الذي نقله (بو عشري ، 2003 : 41) أن التفكير الاستراتيجي هو معرفة ومعلومات
وخبرات ومهارات ذات قيمة اقتصادية يمكن وضعها موضع التنفيذ من أجل إيجاد رأس مال فكري.

يعكس تطور (الطائي وعبد الرزاق ، 2002 : 138) إلى حد ما الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم من خلال
التعبير عنه على النحو التالي:.

أ- الاعتماد على رؤية واضحة للمنظمة حاضرها ومستقبلها.

ب- يتطلب مهارات غير عادية في القيادة العليا والعاملين.

ت- نوع خاص من التفكير الاستراتيجي.

ث- يعتمد على عمليات التحليل والتفسير والاستنتاج والاستقراء

ج- أداة مسح شاملة للجوانب البيئية التي تتعامل معها المنظمة.

3- التغيير الاستراتيجي

مفهوم التغيير الاستراتيجي : وأشارت إلى مفهوم التغيير الاستراتيجي باعتباره عملية تغيير الأشياء بما
يتمشى مع التطلعات المستقبلية للمنظمة.

(Goes &Meyer, 1991:195 .Hinings&Greenwood, 1988:15)

كما وصف (Hodge& Anthony,1991:571) التغيير الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق التنافسية
وتبني الأساليب والتقنيات الأكثر كفاءة وفعالية بما يحقق الانسجام مع البيئة.

كما لخصها (Miliken&Bantra,1992 :140) هي مجموعة نموذجية من التغييرات التي تحدث في نفس الإستراتيجية بغض النظر عن نتائج التصميم التنظيمي الكامنة في هذه التغييرات.

و (Eari,2001:225) التغيير الإستراتيجي الذي تمتلكه المنظمة القدرة على أن تصبح حيث تريد أن تذهب بمشاركة جميع الموظفين وقبولهم.

مستويات التغيير الاستراتيجي

في مجال مستويات التغيير الاستراتيجي ، يمكننا أن نرى بعض الآراء والكتاب حول تصنيفاتهم لمستويات التغيير الاستراتيجي ، وتصنيف المستويات فقط وفقاً لعمق التغيير وحجم التغيير (الدوري ، 2003 : 409) و على هذا الاساس صنف (keven&Gerry,1997) التغيير الاستراتيجي إلى سمتين. ، أي التغيير التدريجي والتغيير الجذري ، ولكن (Thompson,2003) صنف التغيير الاستراتيجي إلى خمسة مستويات (تغيير الأهداف ، تغيير الهيكل التنظيمي ، تغيير أنظمة الإدارة والقواعد ، تغيير القيم والثقافة ، وتغيير الاستراتيجيات الوظيفية).

صنف (certo ,et al,1995:114) مستويات التغيير بالآتي :

- أ- التغيير الاستراتيجي الروتيني: أي تحديد العمليات للأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها لجذب العميل.
- ب- تغيير استراتيجي جذري: أي أن المنظمة لديها تغيير جذري ، خاصة في حالات الدمج بين المنظمات.
- ت- إعادة التوجيه التنظيمي: أي أنه يعتمد على حجم الاختلاف في الصناعات ومدى مركزية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الجديدة.
- ث- التغيير الاستراتيجي المحدود: يتعلق بإدخال منتجات جديدة إلى أسواق جديدة ضمن نفس فئة المنتج.

مراحل التغيير الاستراتيجي

يمكن للأفراد أن يمروا بأربع مراحل من التغيير وفقاً لخطئهم ، وقد لا يقبل بعضهم أدواراً أو طرقاً جديدة ، وكثير منهم يغادر هذه المنظمات، وعندما يواجه الناس تغييراً معيناً ، يتصرف معظمهم برفضه أو معارضته أو عدم اكتشافه ، ثم الالتزام بذلك التغيير، لذلك تحتاج الإدارة العليا للأفراد في هذه بهذه المراحل واضفاء صبغة تاشرية عليها، وهذه المراحل هي (scott & gaffer. 1995) :

أ- مرحلة الرفض: خلال هذه المرحلة ، يحتاج القادة العظام إلى التركيز على الحاجة إلى التغيير والعمل بشكل متكرر لتقديم أسباب التغيير.

ب- مرحلة المعارضة: يجب على القائد أن يستمع ويتعاطف ويساعد في تحديد الأولويات في مرحلة المعارضة.

ت- مرحلة الاستكشاف: خلال هذه المرحلة ، يجب أن يؤدي وجود فريق الإدارة العليا إلى غرس الطاقة بجهود فعالة للحفاظ على تركيز كل فرد وتشجيعهم على عدم تخطي الحكمة حتى يتم استكشاف الأفكار بالكامل.

ث- مرحلة الالتزام: في هذه المرحلة يتم الحصول على الالتزام من المنظمة ومن المفترض أن يشارك القادة الإستراتيجيون في النجاح وإذلال المنظمة للتغييرات المستقبلية.

4- اتخاذ القرار الاستراتيجي

مفهوم اتخاذ القرار الاستراتيجي : : يمكن مخاطبة بعض الآراء والكتاب والباحثين نحو مفهوم اتخاذ القرار الاستراتيجي وذلك على النحو التالي:.

وقد عرف (سالم ، 2005 : 61) أن القرارات الإستراتيجية هي تلك التي تتميز بالندرة وعدم التكرار وطويلة الأمد وحتمية وتأخذها في ظل معلومات غير مؤكدة.

ووصف (الفضل ، 2008 : 27) أن القرارات الإستراتيجية قرارات مهمة تتعلق بوضع السياسة العامة للمنظمة وتتطلب موارد كثيرة واستثمارات ضخمة ، وما يترتب عليها من آثار خطيرة على مستقبل المنظمة وحيويتها.

أما (نبيل ، 2006:38) فينظر إليه على أنه تحديد الأهداف والغايات الرئيسية طويلة المدى للمؤسسة ، وإعداد بعض البدائل ، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة المنشودة.

و عرفها (إبراهيم ، 2009) أن القرارات الإستراتيجية هي التي تحدد مسار المؤسسة الأساسي واتجاه العلم في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة ، وفي النهاية تشكل أهدافاً حقيقية في المنظمة وتساعد في رسم الخطوط العريضة من خلالها تقوم المؤسسة بعملها وتوجيه توزيع المصادر وتحديد مدى فاعلية المؤسسة.

القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تتخذها المنظمة (SébastienDufil, 2014) ، كما عرفها مدير المنظمة ، وهدفه هو الحفاظ على بقاء المنظمة ، وهو قرار طويل الأجل يؤثر بشكل مباشر على مستقبل

المنظمة ويوضح القرار الاستراتيجي الأسواق التي تريد المنظمة دخولها والمنتجات التي تريد تسويقها وتطويرها من خلال تحديد الطرق الممكنة للوصول إلى هذه الأهداف.

اهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية: القرارات الاستراتيجية هي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الرئيسية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مساهمتها بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية كما أنه متخصص في اتجاه المستقبل مما يبرز أهميته و تعتمد قدرة المنظمة على مواصلة فعاليتها وأنشطتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية وضمان تنفيذها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المطلوبة وكما ترتبط هذه القرارات بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعديل الأهداف الحالية بحيث تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة ويكون لها تأثير شامل على الوحدة التنظيمية لكونها مرتبطة بتكامل المؤسسة أو تحديد حجمها أو مركزها التنافسي والمنتجات والخدمات التي تقدمها ومن هنا تتضح أهميتها انها القرارات انتقاء استراتيجية من بين الاستراتيجيات البديلة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل و يعود نجاح اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المنظمة من خلال زيادة أرباحها وخلق فرص تنافسية وزيادة أسعار الأسهم وما إلى ذلك. (أشرف ، 2004 :37).

مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

تمر عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بعدة مراحل أساسية (ليث،2013،ص245) و(محمد،2012:387) و(فاطمة،2009،:5):

اولا: مرحلة تحديد الموقف الاستراتيجي

إن تحديد الموقف مهم لأنه على أساسه يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي ، يجب الحصول على جميع المعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بالمشكلة وتحليلها ، مع الحاجة إلى دراسة العوامل للوصول إلى استنتاجات تؤثر على المشكلة والأهداف و الواجبات المنبثقة عنه.

ثانيا: مرحلة تحديد المشكلة

تحديد المشكلة هو الحالة المستقبلية التي يحاول صانع القرار الاستراتيجي ترتيبها وتصنيفها من خلال نشاطه من أجل تشكيل الإطار العام للقرار، فهي تحدد البدائل التي يبحثها و طريق للتقييم لها

ثالثاً: مرحلة تحديد الاهداف الاستراتيجية

يعد تحديد الأهداف الاستراتيجية أمراً مهماً وأساسياً في فن التحليل وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الاستراتيجي السليم و يساعد تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع القرار بأكملها ، بدءاً من تحديد البدائل وتحليلها والتي ستؤدي إلى تبرير الاختيار النهائي.

رابعاً: مرحلة جمع المعلومات

تعتبر عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي تقوم عليها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، وعند تحديد المشكلة وتفريغها ، يتم إعداد الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات.

خامساً: مرحلة توليد البديل الاستراتيجي

تمثل هذه المرحلة ميلاً نشطاً لوضع المشكلة في طريق الاختبار الموضوعي ، من خلال معرفة طاقتها وقدراتها على الاستجابة وتحول هذا البديل والتأثير عليه وتكليف وحدة صنع واتخاذ القرار بالبحث عن الحلول الممكنة وتقييم كل بديل منها.

سادساً: مرحلة الاختيار البديل الافضل

هذه المرحلة من أدق مراحل جميع القرارات لأن اختيار بديل استراتيجي يعني بديل يلبي احتياجات وأولويات المؤسسة وقادر على تحقيق أهدافها ويرى صانع القرار أنه أكثر من أي خيار آخر يمكن تنفيذها بنجاح، ويعني أيضاً تقييم البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الأفضل عندما تواجه المنظمة بيئة ديناميكية، ويمثل أفضل قرار استراتيجي عندما يتفق جميع أعضاء المنظمة على هذا الذي يتلائم مع محيط المؤسسة و امكانياتها.

سابعاً: مرحلة التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي و متابعته و تقويمه

هذه المرحلة هي مرحلة إعلان القرار بشكل رسمي ثم تنفيذه، يعتبر التنفيذ الفعلي للبدائل التي ستصبح القرار الاستراتيجي من الخطوات المهمة كالخطوات المكشوف والعلنية الحاسمة والتي تعزل أشياء كثيرة وقد تبدو مرضية أو غير مرضية للجهات المعنية، ويتم متابعة تنفيذ القرار ومراقبته بطريقة تزيد من استمراريته التطبيقية والعملية وكذلك إمكانية النجاح في تحقيق الأهداف المطلوبة.

الفصل الثالث

المقدرات الجوهرية

يتناول هذا الفصل عددًا من الجوانب المتعلقة بالمقدرات الجوهرية بهدف بيان ماهو المقدرات الجوهرية وطبيعة عمله في منظمات الأعمال، مع إعطاء الصورة التوضيحية لذلك، يتضمن هذا الفصل:

يتناول هذا الفصل عددًا من الجوانب المتعلقة بالمقدرات الأساسية بهدف توضيح ماهية القدرات الأساسية وطبيعة عملها في منظمات الأعمال ، مع إعطاء صورة توضيحية لذلك. يتضمن هذا الفصل:

1-3: مفهوم المقدرات الجوهرية

في هذا الجانب نقوم بمراجعة المفهوم العام للمقدرات الجوهرية من أجل تحقيق فهم بسيط لمصطلح المقدرات الجوهرية ، خاصة بعد النظر في آراء ومشاركة الباحثين في مفهوم المقدرات الجوهرية ، ويمكننا تناول هذا المفهوم.

ت	اسم الباحث /السنة/الصفحة	مفهوم
1	Prahalad and Hamel (1990)	إنه التعلم الجماعي للمؤسسة ويستند إلى كيفية تنسيق مهارات الإنتاج ودمج تدفقات التقنيات من أجل توفير فائدة للعميل.
2	Collis & Montgomery 1995: 120	أن المنظمة تعمل بشكل جيد.
3	(Helfat, 1997: 339)	مجموعة فرعية من المهارات التي تمكن المنظمة من تطوير منتجات جديدة أو عمليات جديدة والاستجابة للتغيرات في ظروف السوق.
4	Russell& Taylor, 2000: 35	كل ما تفعله المنظمة وتحققه أفضل من المنظمات الأخرى ، والتي يمكن أن تكون قائمة على الموارد البشرية أو رأس المال ويصعب تقليدها أو التكنولوجيا أو خصائص معينة أو أي ابتكار لا يمكن تقليده بسهولة.
5	Eisenhardt & Martin, 2000: 1106	أفضل الممارسات ، بما في ذلك العمليات الخفية في التنظيم والاستراتيجية.

مجموعة من المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم فوائد لعملائها والتي تميز المنظمة انجازها بطريقة جيدة للغاية	(محسن النجار، 2006:53)	6
مجموعة من المهارات (المعرفة ، والاستراتيجية المعرفية ، والمعتقدات ، والقيم ، والمواقف التي تشكل جزءاً من عاملين يقودان عمليات البحث والتطوير في المؤسسة).	(نايف، 2007:49)	7
مجموعة من الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة ، أو نقاط القوة الفريدة أو المميّزة للمؤسسة ، والتي قد تكون قوة عاملة ماهرة ومدربة جيداً.	Schroeder, 2007: 20	8
إنها الأشياء التي يمكن أن تقوم بها المنظمة بشكل جيد للغاية.	(رشيد و جلاب، 2008:143)	9
المقدرات الشاملة للمعرفة والدوافع والسمات الشخصية والصورة الذاتية والمهارات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء المتفوق يركز هذا التعريف على الجانب الضمني والظاهري للمقدرات الجوهرية التي يمكن استغلالها للوصول إلى أداء متفوق.	Ahn& Mclean.2008:544	10
مجموعة من المهارات الاستثنائية والمحرك الرئيسي لتقديم قيمة للعملاء ، يوضح التعريف في وقت الحاضر في اضافة تقديم القيمة للزبائن	Yoon&Lim,2010:722	11
إنها تمثل المبادئ التوجيهية التي وضعها الممارس والتي تساهم في تطوير مهاراتهم الشخصية حيث ركز هذا التعريف على قوة المقدرات الجوهرية كدليل في تحقيق المهارات الشخصية للقوى العاملة.	Mcnair,2010:203	12
المعرفة هي القدرة التي تميز بها المنظمة نفسها عن المنافسين وتكون قادرة على خلق قيمة للمستفيدين منها.	Noe et al ,2011:129	13
نهج من القاعدة إلى القمة يلتقط خصائص الأداء المتفوق في وظيفة معينة ويكون التركيز فيه على الحالة الفعلية للكفاءة الوظيفية.	Chang&Chen,2011:57 41	14

مهارات وقدرات الموظف التي تساهم في تحقيق نتائج إيجابية من حيث الأداء الشخصي.	Wattanagharensit & Yoopech,2012:203	15
أكدت المدرسة البيروقراطية للعالم على تعيين العمال حسب قدراتهم وكفاءتهم وخبرتهم في الأنشطة التي يؤديونها بما يتناسب مع طبيعة العمل المحددة في قواعد وأنظمة العمل.	Gibson et al,2012:411	16
تمثل الحدنى الحدنى من المقدرات التي تشكل الخط الاساس و المشترك لاداء جميع المهام بكفاءة و فاعلية.	Barry et al., 2012:649	17
هي مزيج ضمني من المعرفة والسلوك والمهارات الصريحة التي تمنح الشخص القدرة على أداء المهام، من خلال هذا التعريف ، يلاحظ كيف أن معرفة الشخص والمعلومات التي يمتلكها حول الوظيفة يمكن أن تزيد من كفاءة أدائه.	Ashkezari&Aeen,2012:60	18
سلسلة من المقدرات التي يستخدمها الموظف كأداة في تعزيز الارتباط بين ثقافة المنظمة وإنجازاته الشخصية.	Zhang et al.,2012:174	19
يمكن للمؤسسة القيام بأي شيء مختلف بطريقة تسمح لها بتمييز نفسها عن بقية المنافسة.	Wheen & hunger,2012:138	20
أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالتركيز على العلاقات الاجتماعية كأساس يضمن بناء المقدرات المرتبطة بالإبداع. يركز الفكر التنظيمي الحديث على حاجة المنظمات لخلق توازن بين الضغوط الداخلية والخارجية وتطوير مقدراتها الجوهرية لتحقيق الكفاءة والتفوق على المنافسين.	Hatch&Cunliffe,2013:29	21
يتم تقييم القدرات التي تعتبر مهمة للنجاح في العمل والحياة بشكل متزايد والسعي وراءها من قبل أرباب العمل.	(Brewer, 2013: 10-11).	22
على المستوى الفردي ، يشير إلى السمة الأساسية في الفرد نتيجة تفوقه أو أدائه الفعال.	Armstrong & taylor,2014:86	23

إنها نقاط القوة في منظمة لا يمكن تقليدها أو مطابقتها بسهولة من قبل المنافسين.	David&David,2015:18 9	24
تم استخدام مصطلح المقدرات الجوهرية لأول مرة للتعبير عن تميز الشركات من خلال أنشطة القيمة المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية التي تميزها عن الآخرين والمحافظة عليها من خلال المهارات والمعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد والتي تشكل الأساس لتطوير قدراتهم الأساسية.	Magotra et al,2015:102 ; Kabue& Milika,2016:105	25
مجموعة من المعارف والمهارات التي تدعم المؤسسة بميزة تنافسية وقيمة مبتكرة تقدم للعملاء.	Noe et al.,2016:13	26
مجموعة من القدرات المعرفية والفنية التي تسمح للمؤسسة بالمنافسة في أسواق وبيئات جديدة من خلال خلق قيمة مضافة في المنتج المعروف.	Sl, et al., 2016: 64	27
الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بشكل أفضل من المنافسة والتي تقدم لعملائها قيمة مضافة فريدة.	Kabue&Kilika,2016:10 5	28
مجموعة من القابليات والمهارات والمعارف المتنوعة التي يتم المشاركة فيها وتقاسمها بين وحدات العمل والأفراد في المنظمة والتي يجب على المنظمة مقارنتها من قبل المنظمة بالقدرات الجوهرية للآخرين.	(النقشبندي،2019:42)	29
مجموعة من المعارف والمهارات والعمليات والخبرات التي تمتلكها المنظمة و تحافظ عليها وتطورها من أجل تمييز نفسها عن المنافسة.	(عبدالكريم،محمد،2019:448)	30

جدول (4) بعض آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم المقدرات الجوهرية

- بناءً على آراء الباحثين أعلاه ، نجد أن المقدرات الجوهرية تمثل مجموعة من المهارات الفريدة ، فضلاً عن العوامل التنظيمية والثقافية ، التي تؤدي إلى تكامل الموارد و القابليات ، وتكيف البيئة الداخلية مع متطلبات الخارج البيئة ، و تحقيق ميزة التنافسية مستدامة.

2-3: أهمية المقدرات الجوهرية

تتمثل أهمية المقدرات الجوهرية بالآتي: (Morden, 2007:436) :

- أ- مجموعة ثقافة وقيم مناسبة تركز على التنمية والتعاون والكفاءة في جميع أجزاء المنظمة.
 - ب- رؤية استراتيجية بعيدة الاجل وهدف من جانب قادة المنظمة لخلق و الحفاظ على وحماية المقدرات الضرورية اللازمة لنجاح و بقاء المنظمة.
 - ت- نقل وتوزيع وإعادة نشر الموارد والمهارات عبر المنظمة ، يجب أن تستند إدارة المقدرات الجوهرية للمؤسسة إلى تكاليفها البديلة وقدرتها على خلق القيمة.
 - ث- رغبة المنظمة والتزامها بمشاركة الموارد والمهارات على مستويات مختلفة من المنظمة.
 - ج- يعتبر تصنيف الموظفين وفقاً لمهاراتهم وإمكانياتهم في المكان المخصص لهم مفتاحاً أساسياً ، أو فكرة أنهم ينتمون إلى نشاط تجاري معين أو سوق معين لمنتج معين.
- المقدرات الجوهرية لها أهمية كبيرة وهذه الأهمية تنبع من العديد من الفوائد والمزايا التي تقدمها أو تمنحها للمؤسسة ، وعلى وجه الخصوص:

أ- تساهم في تحقيق الميزة التنافسية : المقدرات الجوهرية التي يصعب على المنافسين تقليدها (brown et al,2005;79) والموارد المرجعية القيمة يجب أن تؤدي إلى مزايا تنافسية مستدامة إذا كانت نادرة (Hill&jones,2013;84) ويتبين بأنها مهمة في مشاركة خلق قوة تنافسية الرئيسية (pearce H& Robinson,2003,222) وكذلك المقدرات الجوهرية تمكن الشركة من بناء ميزتها التنافسية من خلال أربعة عوامل رئيسية (الكفاءة والجودة والابتكار واستجابة العملاء) التي تُستخدم لدعم الاستراتيجيات منخفضة التكلفة والتمايز والتركيز وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية وربحية عالية.

ب- قضية استراتيجية حيوية لكبار المدراء التنفيذيين : يجب على المديرين تحديد وغرس والاستثمار في القدرات الجوهرية للموظفين (Prahalad &hamel) ، كما ترى العديد من المنظمات أن الإبداع والابتكار وحدهما غير كافيين ، ويجب أن تعبر المقدرات الجوهرية عن إحدى سمات ثقافة المنظمة

(Brown, 1996:295) ، والمقدرات الجوهرية ليست فقط مهارات تقنية ، ولكنها تتطلب أيضًا المعرفة والابتكار وفهم أساليب التصميم والتطبيق ومعرفة بيئة العمل ، ويعني أيضًا فهم كيفية الاستثمار في نمط الحياة المعرفي ، لأن أهم شيء هو الجمع الإبداعي بين العديد من التقنيات ومعرفة العملاء (Gibson et al) (2012:115)

ت- أداة لتحقيق الأداء المتفوق للمنظمات ، فإن المقدرات الجوهرية تحقق مستوى أداء مقارنة بالمنافسين أو المنظمات المماثلة في القطاع العام من خلال دعم القيمة في مميزات المنتج أو الخدمة ما من وجهة نظر العملاء أو أصحاب المصلحة (Johson et al ,2008;103) والمنظمات التي تركز على المقدراتهم الجوهرية هم الأكثر فعالية من حيث الاستثمارات المالية لممارسات الأعمال المشتركة (Robbins) (Robbins & Judge,2013:495).

ث- توفر المقدرات الجوهرية الفرص بدلا من القيود للمنظمة : إنه يمثل قدرة العمليات التي تمكن المنظمة من أن تكون رشيقة وتستثمر تلك المهارات في مجموعة من التطبيقات الصناعية المختلفة (Brown at al) (2005:80) ، و استشهد الكتاب بهذا من حيث اختيار المنتج الأساسي للمؤسسة وكيف سيسمح لها ذلك بالمنافسة من خلال العديد من المجالات ، وأن التركيز على النشاط الأساسي هو في الواقع طريقة لتطوير هذه المهارات إلى عدد من التطبيقات الممكنة (Brown, 1996:295) ، لأن المقدرات الجوهرية تتكون في تصور العملاء أو المساهمين (أصحاب المصلحة) لأفضل مركز تنافسي حققته الشركة بين المنافسين (Cushman & king ,2001:15).

ج- تظهر المقدرات الجوهرية التعلم في المنظمة ويجب أن يكون جزءًا من التعلم التنظيمي فيها (Brown) (2005;80 et al) ويعني التعلم التنظيمي عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل (Garvin ,2000,139) هذه سمة تسميها جميع المنظمات ، لكن بعضها أفضل من البعض في عملية التعلم ، سواء من حيث سرعة التعلم أو السرعة التي يتم بها تحويلها إلى قيمة حقيقية في المنظمة (نجم،2008:255) و كما ان المقدرات الجوهرية يتخلل التنظيم ويمثل التعلم الضمني فيه (Prahalad,1993;45).

3-3 : خصائص المقدرات الجوهرية

اتفق اغلبية الباحثين على ان اهم مايميز المقدرات الجوهرية عن بقية المفاهيم المرادفة او المرتبطة بها هي تمتعها بخمس خصائص وهي :-

White,2004:247-248) (Zhang ,1999: 106-111) (Carpenter &
 (Sanders,2009:82-83) ؛ Maier et al,2009:13) (Morden,2007:434)
 Barney & Hesterly,2010:81)(

ا- التراكمية (collectiveness)

نظرًا لأن المقدرات الجوهرية تمثل حالة من التآزر أو التعاون بين بعض الأنشطة التجارية لمنظمة ما ، فمن بين العديد من الباحثين بما في ذلك (prahalad & hamel,1990) و (grand,1991) فإن التراكمي الذي يجعل قدرة المنظمة تتميز بالشمولية وهي مفيدة في مجال الأعمال وأن هذه المقدرات في كثير من الظروف تمكن المنظمة من دخول قطاعات سوق جديدة أو تقديم منتجات جديدة.

ب- التفرد (uniqueness)

أكدت جميع الأساليب المعاصرة للإدارة على أن التفرد سمة بارزة للمقدرات الجوهرية ، ، حيث يمكن أن تكون أداة أو وسيلة لمنع المنافسين من تجريد المنظمة من ميزتها التنافسية الناتجة عن امتلاكها لقدرة معينة.

ت- الموارد القدرات المكملة (complementray resources &capabilities)

يشير إلى حاجة المنظمة إلى تنظيم نفسها بطريقة تجعلها قادرة على استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها وضمان تحقيق أفضل أداء مرغوب فيه، ويشتمل العنصر التنظيمي على عدد من المكونات ، وهي هيكل إعداد التقارير الرسمية وأنظمة الرقابة الإدارية وسياسة التعويض ، وغالبًا ما تسمى هذه المكونات بالموارد والقدرات التكميلية ، و ذلك لعدم قدرتها على توليد ميزة تنافسية من تلقاء نفسها ، ولكن دمجها مع الموارد والقدرات الأخرى يمكن المنظمة من تلبية رغبات العملاء بطريقة أو بأسلوب تفوق قدرات المنافسين في هذا المجال.

ث- التفوق (superiority)

من المفترض أن يضيف المورد قيمة للمنظمة من خلال مساهمته في قيمة العميل ، وهذه القيمة مستمدة من قدرة المورد على مساعدة المؤسسة على الاستفادة من الفرص أو تحييد التهديدات من البيئة الخارجية، تستمد القيمة أيضًا من قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء بطريقة أو بأسلوب تفوق قدرات المنافسين في هذا المجال.

ج- الثبات (durability)

عندما يكون تفرد المقدر الجوهري عابراً ، تكون الميزة التنافسية قصيرة الأجل وذات القيمة نفسها محدودة ، والعكس صحيح ، وغالباً ما ترتبط مدة تفرد القدرة بدور الحياة للمنتج والتكنولوجيا ، وأفضل مثال على ذلك أن التفرد في صناعة الكمبيوتر لا يستمر لفترة طويلة من الزمن لتقصير دورة حياة المنتج والتكنولوجيا.

4-3: ابعاد المقدرات الجوهريّة

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد المقدرات الجوهريّة التي تستند إليها دراسة المقدرات الجوهريّة و أدت الآراء المختلفة للباحثين الذين تناولت دراساتهم موضوع المقدرات الجوهريّة إلى تنوع الأبعاد المعتمدة فيها، ومع ذلك فإن اختيار الباحثة في تحديد الأبعاد الفرعية للمقدرات الجوهريّة ركز على ثلاثة أبعاد أساسية وهي (المعرفة ، المهارات ، المواقف) ، حسب دراسات كل من (Andrews & Burruss,2004 ; Al) (Thobaity,2016; McEvoy,2005) ويمكننا عرض شرح مبسط عن كل بعد و كآلاتي .:

1- المعرفة

ترتبط المعرفة برأس المال الفكري ، وهو الجزء الأكبر من الأصول غير الملموسة داخل المنظمات ، حيث يتم إنشاؤها والحفاظ عليها من قبل العاملين في مجال المعرفة التي يمكن مشاركتها ، ومن ثم أصبحت المعرفة سمة أساسية من سمات تطوير الموظفين من خلال بناء العلاقات والشبكات الاجتماعية ، وحل المشكلات الحقيقية ، وتطوير الأفكار المبتكرة التي تشجع على تبادل المعرفة الضمنية (stredwick,2005:392) .

2- المهارة

تعدت المؤهلات أحد أسباب الرفاهية الشخصية ، وخاصة بالنسبة للعاطلين عن العمل (swanson & Holton,2001,46) ، ويعتمد تطوير مهارات الموارد البشرية إلى حد كبير على مناخ الأداء التنظيمي الفعال ، ومبادرات التحسين في مكان العمل ، وانعكاس روح الفريق ، وتسهيل التدريب على الجودة والسرعة في الأداء (lawler & mohrman ,2003:77) ، وعليه ، فإن المهارات التي يتمتع بها الفرد هي أحد مكونات تسويق الشخص نفسه وأفكاره وخصائصه للحصول على وظيفة معينة أو ترقية معينة (المصري ،2006:23)، من المهارات المطلوبة للموارد البشرية المهارات الاجتماعية ، مما يعني الكفاءة في إدارة

العلاقات وبناء الشبكات للحصول عليها والنتيجة المطلوبة من الآخرين للوصول إلى الأهداف الشخصية والقدرة على إيجاد أرضية مشتركة وبناء علاقات فعالة تقوم على الأساسيات الخمسة التالية عناصر (القيادة، الفاعلية في قيادة التغيير، إدارة النزاعات، التأثير في الآخرين، الخبرة في القيدة و بناء الفريق) (Armstrong, 2006:170).

3- المواقف

تعد المواقف من أهم العوامل التي ينظر إليها القادة أو المديرون لنجاح المنظمة ، حيث أنها تخضع لعدة تأثيرات منها (أسلوب الإدارة والأداء ، التواصل الداخلي ، الروح المعنوية الشخصية ، الرضا لوظيفي ، فرص التطوير اوظيفي، قيم المنظمات ، بيئة العمل ، التحفيز الشخصي ، العمل الجماعي ، ظروف العمل ، فرص التدريب ، تقييم الادارة العليا ، العلاقات مع الزملاء مباشرين ، احتياجات التدريب ، الدفع و الفائدة) beard (well et al ,2004,180)، كما ان جزء من عملية تغيير المواقف للأشخاص التابعين هو أن تجعل القيادة الناس يشاركون في الأرباح ، وتفويض السلطة ، والاعتراف بالجهود المبذولة لتحقيق التمييز (يوسف، 2005، 61) ، ايضا ان هناك ثلاثة عناصر تؤثر بمواقف التابعين (عنصر العاطفية و الوجدان ، عنصر المعلومات والمعرفة ، عنصر السلوكي) (عبدالله، 2005، 28)، قد عرف ذلك (Armstrong,2006,244) المواقف هي طريقة مستقرة في التفكير والتقييم تتأثر باكتساب خبرات جديدة من خارج المنظمة، كما يتأثر بعوامل داخل المنظمة ، بما في ذلك العوامل الثقافية (القيم والمعايير) ، والسلوك القيادي ، وسياسات الدفع والترويج ، ونوعية الحياة العملية ، وتأثير المجموعة المرجعية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل وصف المعلومات الشخصية للكليات و المعاهد تابعة للجامعة البوليتكنيك دهوك و يتناول أيضا الوصف متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية) و وصف متغيرات الدراسة (المقدرات الجوهرية) و تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية و اختبار فرضيات التأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية:، وتم الاستخدام البرامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).، وقد كانت الاستبانة لأراء لعينة القياديين في الجامعة بولتكنيك دهوك ورئاستها وعدد الكليات و المعاهد التي يتضمنها الجامعة تتكون من (5)كليات و (8)معاهد و توزعنا الاستمارة الاستبيان ومن خلال الجدول التالي يتبين لنا بشكل واضح توزيع الاستبيانات و الرجوع و الاستبيانات الصحيحة و غير صحيحة و ومعلومات الشخصية للاستمارة الاستبيان.

1-4 وصف المعلومات الشخصية للجامعة المبحوثة

تتمتع الكليات و المعاهد التابعة للجامعة المبحوثة بالمعلومات الشخصية الآتية :

م	البيانات	عدد	النسبة المئوية
-1	الجنس		
	ذكر	98	89,10%
	أنثى	12	10,90%
	المجموع	110	100%
-2	العمر		
	20 أقل من 30	4	3,64%

30 أقل من 40	55	%50
40 وما فوق	51	%46,36
المجموع	110	%100
-3 المستوى العلمي		
بكالوريوس	20	%18,18
ماجستير	65	%59,09
دكتوراه	25	%22,73
المجموع	110	%100
-4 عدد سنوات الخدمة في العمل الجامعي		
أقل من 5 سنوات	7	%6,36
أقل من 10 سنوات	32	%29,09
11 سنوات فأكثر	71	%64,55
المجموع	110	%100

جدول (5) وصف المعلومات الشخصية

علما بأن نسبة مئوية هي :. الجزء $\times 100 = \frac{\text{الكل}}{100}$

يتضح من جدول السابق الآتي:

1. بلغت نسبة الذكور القياديين في الجامعة البولتكنيك دهوك (98,10%) وهي أعلى من نسبة الاناث و التي بلغت (10,90%) ويعزز الباحثة ذلك بالميل الى تعيين الذكور بالمناصب القيادية في الجامعة أكثر من الاناث(النساء).
2. بلغت نسبة الأشخاص اللذين أعمارهم ما بين (30 أقل من 40) هما أعلى نسبة أشخاص القياديين في الجامعة وبلغت نسبتهم (50%) وهما أعلى من نسبة اللذين أعمارهم ما بين (20 أقل من 30) والتي بلغت (3,64%) و اللذين أعمارهم (40 وما فوق) والتي بلغت (46,36%) وهنا عزز الباحثة ذلك بالميل الى أن الجامعة الأشخاص التي أعمارهم مناسبين للعمل القيادي في الجامعة.
3. وتبين ان القياديين في الجامعة و الحاصلين على نسبة عالية للدرجة الماجستير و بلغت نسبتهم (59,09%) وهي أكثر من نسبة القياديين اللذين حاملين درجة دكتوراه و التي بلغت نسبتهم (22,73%) و أكثر من نسبة القياديين اللذين حاصلين على درجة البكالوريوس والتي بلغت نسبتهم (18,18%) ومن هنا عزز الباحثة ذلك ان الجامعة تحرص على ان يكون الأشخاص القياديين من الكفاءة و أصحاب المؤهلات العليا.
4. كما أن نسبة المنتسبين في الوظائف القيادية بجامعة البولتكنيك دهوك والتي تزيد عدد سنوات خدمتهم على (11 سنوات فأكثر) وبلغت (64,55%) نسبتهم أعلى من المنتسبين اللذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) و بلغت نسبتهم (6,36%) و أيضا أعلى من المنتسبين اللذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من 10 سنوات) وبلغت نسبتهم (29,09%) و يعزي الباحثة ذلك الى أن من يشغل وظائف قيادية يجب أن يتمتع بعدد كافٍ من السنوات الخبرة وخاصة الفئات الإدارية العليا.

2-4 وصف متغيرات دراسة(القيادة الاستراتيجية (X))

تم استخدام وسط الحسابي و أنحراف المعيار لكل مقايسات سؤال ويتضمن كل منهم تكرارات و نسبة مؤية ومن خلال الجدول التالي يتضح أكثر .

أنحراف معياري	وسط الحسابي	لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		سؤال	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
0.86	3.81	0.9	1	8.2	9	18.2	20	54.5	60	18.2	20	x1	الشخصية
0.92	3.61	1.8	2	12.7	14	20	22	53.6	59	11.8	13	x2	
1.02	3.59	3.6	4	10	11	28.2	31	40	44	18.2	20	x3	
0.89	3.65	1.8	2	10	11	21.8	24	53.6	59	12.7	14	x4	
0.94	3.58	1.8	2	10.9	12	30	33	41.8	46	15.5	17	x5	
		1.98%		10.36%		23.64%		48.76%		14%		مجموع	
0.98	3.67	1.8	2	11.8	13	22.7	25	44.5	49	19.1	21	x6	
0.9	3.62	2.7	3	8.2	9	25.5	28	51.8	57	11.8	13	x7	
1.06	3.47	3.6	4	15.5	17	27.3	30	37.3	41	16.4	18	x8	
1.04	3.22	5.5	6	20	22	30.9	34	34.5	38	9.1	10	x9	
1.14	3.18	9.1	10	18.2	20	30	33	30.9	34	11.8	13	x10	التفكير
		4.54%		14.74%		27.28%		39.80%		13.64%		مجموع	
0.83	3.8	0.9	1	7.3	8	19.1	21	56.4	62	16.4	18	x11	التغيير
0.83	3.7	0.9	1	6.4	7	29.1	32	49.1	54	14.5	16	x12	
0.86	3.7			11.8	13	20.9	23	52.7	58	14.5	16	x13	اتخاذ القرار
0.88	3.55	1.8	2	10.9	12	28.2	31	49.1	54	10	11	x14	
0.92	3.51	3.6	4	9.1	10	29.1	32	49.1	54	9.1	10	x15	
		1.80%		9.10%		25.28%		51.28%		12.90%		مجموع	
1.19	3.47	6.4	7	15.5	17	25.5	28	30	33	22.7	25	x16	
1.14	3.22	8.2	9	18.2	20	30	33	30.9	34	12.7	14	x17	
1	3.38	4.5	5	11.8	13	37.3	41	33.6	37	12.7	14	x18	
0.96	3.64	2.7	3	10	11	24.5	27	46.4	51	16.4	18	x19	
0.94	3.42	2.7	3	13.6	15	32.7	36	40.9	45	10	11	x20	
		4.90%		13.82%		30%		36.36%		14.90%		مجموع	

جدول (6) وصف متغيرات القيادة الاستراتيجية (X)

ويتضح لنا من خلال الجدول السابق أن أبعاد القيادة الاستراتيجية (الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، اتخاذ القرار الاستراتيجي) ونرمزها برمز (X) وكانت مجموعة السؤال التابعة لها هي (20) وكانت السؤال يتكون من أتفق بشدة (5) وأتفق (4) ومحايد (3) وا أتفق (2) ولا أتفق بشدة (1) و لكل منهم تكرار و نسبة مئوية و وسط الحسابي و الانحراف المعياري،

الشخصية الاستراتيجية يتضمن (X5-X1) وكانت مجموع نسبة مئوية المقياس أتفق بشدة كانت تبلغ (14%) و أيضا مجموع نسبة مئوية للمقياس أتفق تبلغ (48,76%) و نسبة مئوية لمقياس محايد (23,64%) ونسبة مئوية لمقياس لا أتفق (10,36%) و نسبة مئوية لمقياس لا أتفق بشدة (1,98%).

التفكير الأستراتيجي يتضمن (X10-X6) وكانت مجموع نسبة مئوية المقياس أتفق بشدة كانت تبلغ (13.64%) و أيضا مجموع نسبة مئوية للمقياس أتفق تبلغ (39.80%) و نسبة مئوية لمقياس محايد (27,28%) ونسبة مئوية لمقياس لا أتفق (14.74%) و نسبة مئوية لمقياس لا أتفق بشدة (4,54%).

التغيير الأستراتيجي يتضمن (X15-X11) وكانت مجموع نسبة مئوية المقياس أتفق بشدة كانت تبلغ (12,90%) و أيضا مجموع نسبة مئوية للمقياس أتفق تبلغ (51,28%) و نسبة مئوية لمقياس محايد (25,28%) ونسبة مئوية لمقياس لا أتفق (9,10%) و نسبة مئوية لمقياس لا أتفق بشدة (1,80%).

أخذ القرار الأستراتيجي يتضمن (X20-X16) وكانت مجموع نسبة مئوية المقياس أتفق بشدة كانت تبلغ (14,90%) و أيضا مجموع نسبة مئوية للمقياس أتفق تبلغ (36,36%) و نسبة مئوية لمقياس محايد (30%) ونسبة مئوية لمقياس لا أتفق (13,82%) و نسبة مئوية لمقياس لا أتفق بشدة (4,90%).

3-4 وصف متغيرات الدراسة (المقدرات الجوهرية (Y))

تم استخدام وسط الحسابي و أنحراف المعيار لكل مقايسات سؤال ويتضمن كل منهم تكرارات و نسبة مئوية ومن خلال الجدول التالي يتضح أكثر :

انحراف معياري	وسط الحسابي	لا أتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		سؤال
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.89	4.05	1.8	2	5.5	6	10	11	51.8	57	30.9	34	y21
0.82	4.03			6.4	7	12.7	14	52.7	58	28.2	31	y22
0.83	3.88	0.9	1	6.4	7	16.4	18	56.4	62	20	22	y23
0.81	3.85			7.3	8	19.1	21	54.5	60	19.1	21	y24
0.92	4.07	1.8	2	5.5	6	10.9	12	46.4	51	34.5	38	y25
		1.5%		6.22%		13.82%		52.36%		26.54%		مجموع
0.75	3.91			4.5	5	19.1	21	57.3	63	19.1	21	y26
0.74	3.92			4.5	5	18.2	20	58.2	64	19.1	21	y27
0.72	3.7			5.5	6	29.1	32	55.5	61	10	11	y28
0.77	3.81			5.5	6	24.5	27	53.6	59	16.4	18	y29
				5%		22.73%		56.15%		16.15%		مجموع
0.96	3.71	0.9	1	11.8	13	23.6	26	42.7	47	20.9	23	y30
0.89	3.59	0.9	1	10.9	12	30	33	44.5	49	13.6	15	y31
0.82	3.62			9.1	10	32.7	36	45.5	50	12.7	14	y32
0.85	3.7	0.9	1	9.1	10	22.7	25	53.6	59	13.6	15	y33
0.91	3.91	1.8	2	6.4	7	16.4	18	50	55	25.5	28	y34
0.72	3.67			7.3	8	25.5	28	60	66	7.3	8	y35
0.96	3.5	3.6	4	12.7	14	22.7	25	51.8	57	9.1	10	y36
		1.62%		9.61%		24.80%		49.73%		14.67%		مجموع

جدول (7) وصف متغيرات الدراسة المقدرات الجوهرية (Y)

ويتضح لنا من خلال الجدول السابق أن أبعاد المقدرات الجوهرية هي (المعرفة ، المهارة ، المواقف) ونرمزها برمز (Y) وكانت مجموعة السؤال التابعة لها هي (16) وكانت السؤال يتكون من أتفق بشدة (5) وأتفق (4) ومحايد (3) وا أتفق (2) ولا أتفق بشدة (1) و لكل منهم تكرار و نسبة مئوية و وسط الحسابي و الانحراف المعياري،

المعرفة يتضمن (Y25 -Y21) وكانت مجموع نسبة مئوية المقياس أتفق بشدة كانت تبلغ (26,54%) و أيضا مجموع نسبة مئوية للمقياس أتفق تبلغ (52,36%) و نسبة مئوية لمقياس محايد (13,82%) ونسبة مئوية لمقياس لا أتفق (6,22%) و نسبة مئوية لمقياس لا أتفق بشدة (1,5%).

المهارة يتضمن (Y29 -Y26) وكانت مجموع نسبة مئوية المقياس أتفق بشدة كانت تبلغ (16,15%) و أيضا مجموع نسبة مئوية للمقياس أتفق تبلغ (56,15%) و نسبة مئوية لمقياس محايد (22,73%) ونسبة مئوية لمقياس لا أتفق (5%) و نسبة مئوية لمقياس لا أتفق بشدة (0%).

المواقف يتضمن (Y36-Y30) وكانت مجموع نسبة مئوية المقياس أتفق بشدة كانت تبلغ (14,67%) و أيضا مجموع نسبة مئوية للمقياس أتفق تبلغ (49,73%) و نسبة مئوية لمقياس محايد (24,80%) ونسبة مئوية لمقياس لا أتفق (9,61%) و نسبة مئوية لمقياس لا أتفق بشدة (1,62%).

4-4 تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية :

تم الاستخدام (F) المحسوبة للعينة الواحدة لتحليل فقرات الاستبانة و يعتبر الفقرة الإيجابية وتعتبر الفقرة الإيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3,96) وللقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0,05)، و تعتبر الفقرة السلبية بمعنى ان الأفراد العينة لا يوافقون على محتواها وإذا كانت F المحسوبة أصغر من F الجدولية والتي تساوي (3.96) والقيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من (0.05) تكون اراء أفراد العينة في الفقرة محايدة

ت	الفرضيات	معامل الارتباط	Sig مستوى المعنوية
1	توجد علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية ومجموعة والمقدرات الجوهرية جميعة	0,62	0,000
2	توجد علاقة ارتباط بين الشخصية الاستراتيجية منفردة وبالمقدرات الجوهرية مجتمعة	0,50	0,000
3	توجد علاقة ارتباط بين التفكير الأستراتيجي منفردة وبالمقدرات الجوهرية مجتمعة	0,45	0,000
4	توجد علاقة ارتباط بين التغيير الأستراتيجي منفردة وبالمقدرات الجوهرية مجتمعة	0,64	0,000

5	توجد علاقة ارتباط بين اتخاذ القرار الاستراتيجي منفردة وبالمقدرات الجوهرية مجتمعة	0,61	0,000
---	---	------	-------

0.05

جدول (8) علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية

-أختبار فرضيات الارتباط-

- يتبين من الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة و المقدرات الجوهرية مجتمعة، ويؤكد قيمة معامل الارتباط البالغ(0,62) كما أن مستوى المعوية المحسوبة و البالغة (0,000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث و البالغة (0,05).
 - وأيضا يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (الشخصية الاستراتيجية) منفردة و المقدرات الجوهرية مجتمعة، ويؤكد قيمة معامل الارتباط البالغ(0,50) كما أن مستوى المعوية المحسوبة و البالغة (0,000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث و البالغة (0,05).
 - ويتبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي) منفردة و المقدرات الجوهرية مجتمعة، ويؤكد قيمة معامل الارتباط البالغ(0,45) كما أن مستوى المعوية المحسوبة و البالغة (0,000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث و البالغة (0,05).
 - وعلمنا بأن وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (التغيير الاستراتيجي) منفردة و المقدرات الجوهرية مجتمعة، ويؤكد قيمة معامل الارتباط البالغ(0,64) كما أن مستوى المعوية المحسوبة و البالغة (0,000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث و البالغة (0,05).
 - وتبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (اتخاذ القرار الاستراتيجي) منفردة و المقدرات الجوهرية مجتمعة، ويؤكد قيمة معامل الارتباط البالغ(0,61) كما أن مستوى المعوية المحسوبة و البالغة (0,000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث و البالغة (0,05).
- وبموجب ماسبق تشير النتائج أعلاه الى تحقيق جميع فرضيات الارتباط.

5-4 اختبار فرضيات التأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية:

تم استخدام (B,R2,F,Sig) بواسطة البرنامج الاحصائي (spss) وفيما يلي توضيح تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية بالمقدرات الجوهرية و كلاتي:.

ت	أبعاد القيادة الاستراتيجية	B	R2	F	Sig.
1	القيادة الاستراتيجية مجتمعة بالمقدرات الجوهرية مجتمعة	0,59	0,34	55,54	0,000
2	الشخصية الاستراتيجية	0,42	0,18	23,47	0,000
3	التفكير الاستراتيجي	0,43	0,18	23,74	0,000
4	التغيير الاستراتيجي	0,57	0,32	50,62	0,000
5	اتخاذ القرار الاستراتيجي	0,58	0,33	53,14	0,000

N=110

جدول (9) تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية

-اختبار فرضيات التأثير

- وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في المقدرات الجوهرية مجتمعة ، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي(B) و البالغة (0,59) والذي يعني أن زيادة مقدراتها (1%) في أبعاد القيادة الاستراتيجية سيؤدي الى زيادة مقدارها (59%) في المقدرات الجوهرية و يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة و البالغة (55,54) ،وهي أكبر من قيمتها الجدولية و البالغة (3,96)، كما أن مستوى معنوية المحسوبة و البالغة (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث و البالغة (0,05) وضمن درجتي الحرية (1-109) ، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (أبعاد القيادة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (المقدرات الجوهرية) بحسب معامل التحديد R2 (0,34) ، أي أن ما معدله (34 %) من الأختلافات المفسرة في المقدرات الجوهرية تعود الى تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية و الباقي (66 %) من الأستجابة تعود لمتغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة.

وبموجب ما سبق تشير النتائج السابقة الى تحقيق فرضية التأثير الرئيسية والتي تنصه (توجد تأثير معنوي موجب بين القيادة الاستراتيجية مجتمعة وبالمقدرات الجوهرية جميعة).

- وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد القيادة الاستراتيجية (الشخصية الاستراتيجية) منفردة في المقدرات الجوهرية مجتمعة ، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي(B) و البالغة (0,42) والذي يعني أن زيادة مقدراتها (1%) في أبعاد القيادة الاستراتيجية سيؤدي الى زيادة مقداره (42 %) في المقدرات الجوهرية و يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة و البالغة (23,47) ،وهي أكبر من قيمتها الجدولية و البالغة (3,96)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة و البالغة (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث و البالغة (0,05) وضمن درجتي الحرية (1-109) ، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (أبعاد القيادة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (المقدرات الجوهرية) بحسب معامل التحديد R2 (0,18) ، أي أن ما معدله (18%) من الأختلافات المفسرة في المقدرات الجوهرية تعود الى تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية و الباقي (82%) من الأستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة.

وبموجب ما سبق تشير النتائج السابقة الى تحقيق فرضية التأثير الفرعية الأولى والتي تنصه

(توجد تأثير معنوي موجب بين الشخصية الاستراتيجية منفردة وبالمقدرات الجوهرية مجتمعة).

- وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد القيادة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي) منفردة في المقدرات الجوهرية مجتمعة ، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي(B) و البالغة (0,43) والذي يعني أن زيادة مقدراتها (1%) في أبعاد القيادة الاستراتيجية سيؤدي الى زيادة مقداره (43%) في المقدرات الجوهرية و يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة و البالغة (23,74) ،وهي أكبر من قيمتها الجدولية و البالغة (3,96)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة و البالغة (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث و البالغة (0,05) وضمن درجتي الحرية (1-109) ، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (أبعاد القيادة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (المقدرات الجوهرية) بحسب معامل التحديد R2 (0,18) ، أي أن ما معدله (18%) من الأختلافات المفسرة في المقدرات الجوهرية تعود الى تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية و الباقي (82%) من الأستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة.

وبموجب ما سبق تشير النتائج السابقة الى تحقيق فرضية التأثير الفرعية الثانية والتي تنصه

(توجد تأثير معنوي موجب بين التفكير الاستراتيجي منفردة وبالمقدرات الجوهرية مجتمعة).

- وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد القيادة الاستراتيجية (التغيير الاستراتيجي) منفردة في المقدرات الجوهرية مجتمعة ، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي(B) و البالغة (0,57) والذي يعني أن زيادة مقدراتها (1%) في أبعاد القيادة الاستراتيجية سيؤدي الى زيادة مقدارها (57%) في المقدرات الجوهرية و يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة و البالغة (50,62) ،وهي أكبر من قيمتها الجدولية و البالغة (3,96)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة و البالغة (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث و البالغة (0,05) وضمن درجتي الحرية (1-109) ،وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (أبعاد القيادة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (المقدرات الجوهرية) بحسب معامل التحديد R2 (0,32) ، أي أن معدله (32%) من الأختلافات المفسرة في المقدرات الجوهرية تعود الى تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية و الباقي (68%) من الاستجابة تعود لمتغيرات اخرى خارج نطاق الدراسة.

وبموجب ما سبق تشير النتائج السابقة الى تحقيق فرضية التأثير الفرعية الثالثة والتي تنصه

(توجد تأثير معنوي موجب بين التغيير الاستراتيجي منفردة وبالمقدرات الجوهرية مجتمعة).

- وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد القيادة الاستراتيجية (اتخاذ القرار الاستراتيجي) منفردة في المقدرات الجوهرية مجتمعة ، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي(B) و البالغة (0,58) والذي يعني أن زيادة مقدراتها (1%) في أبعاد القيادة الاستراتيجية سيؤدي الى زيادة مقدارها (58%) في المقدرات الجوهرية و يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة و البالغة (53,14) ،وهي أكبر من قيمتها الجدولية و البالغة (3,96)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة و البالغة (0,000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث و البالغة (0,05) وضمن درجتي الحرية (1-109) ،وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (أبعاد القيادة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (المقدرات الجوهرية) بحسب معامل التحديد R2 (0,33) ، أي أن ما معدله (33%) من الأختلافات المفسرة في المقدرات الجوهرية تعود الى تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية (67%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة.

وبموجب ما سبق تشير النتائج السابقة الى تحقيق فرضية التأثير الفرعية الرابعة والتي تنصه

(توجد تأثير معنوي موجب بين اتخاذ القرار الاستراتيجي منفردة وبالمقدرات الجوهرية مجتمعة).

-إذن بموجب ما سبق تشير النتائج أعلاه الى تحقيق جميع فرضيات التأثير.

الخاتمة

الاستنتاجات و التوصيات

تبقى الأعمال بخواتمها اذ يعد هذا الفصل خاتمة الجهد العلمي ونهايات لأراء و خلاصة النتائج التي توصلت اليها الباحثة ولكي يستفاد مما سبق يجدر بنا توثيق كل الجهود عبر اعداد مجموعة من الاستنتاجات التي تقود الى بناء التوصيات لعلها تخدم المنظمات التعليم العالي بشكل عام و الجامعة المبحوثة بشكل خاص فضلا عن طالبي العلم إذ يتضمن الفصل :

-الاستنتاجات

-التوصيات

الاستنتاجات

يستنتج بأن أنصاف القيادات الادارية في جامعة بوليتكنيك دهوك سيساهم في بناء المقدرات الجوهرية و عليه كلما زادت صفات الاستراتيجية لدى القيادات الادارية يؤدي الى تعزيز بناء المقدرات الجوهرية ، و مرت الدراسة الحاضرة بسلسلة من الخطوات تبعا للمنهج الذي أعد لها وأستنادا الى مخططها فأطلعت على الأراء وتوصلت لنتائج وما يعزز هذه المسيرة هو تثبيت بعض الاستنتاجات التي أستوقفنا في هذه المسيرة التي من وجهة نظرنا المتواضعة نقاط مهمة ينبغي تأشيرها.

أ- نستنتج من المراجع النظرية بأن الجامعة يفترض أن تحتفظ لنفسها مقدرات جوهرية لمواجهة المنافسين وينبغي أن يسودها ثقافة تنظيمية تدعم ماتريد ولا تغفل لنفسها عن المورد الذي يزيد ولا ينقص.

ب- حاز مفهوم المقدرات الجوهرية على اهتمام العديد من الدراسات من رغم من عدم وجود اتفاق و اختلاف وجهات النظر الباحثين بشكل عام على تسمية موحدة نتيجة تباين التلامس الفكري في الاوساط البحثية و على الرغم من تقارب الضمني بين الابعاد وتعد هذه الاختلافات من الأمور المستحبة لتوسع الاطار المعرفي وتنتج نتيجة اختلاف اراء الباحثين بخصوص اقتران المقدرات الجوهرية مع غيره من المفاهيم الاخرى

ت- تبين ان اختيار أبعاد القيادة الاستراتيجية شبه تام بين الباحثين ولعل السبب وراء ذلك هو حداثة المفهوم وتخصصه الدقيق .

ث- وتبين المراجع النظرية بأن مفهوم القيادة الاستراتيجية حقق أُنساعاً وقبولاً كبيراً لأنه يدعم تطور الجامعة وأستغلالها للفرص ويحرص على التواجد في الميدان و يشجع الجوانب الاجتماعية لتأسيس علاقات مع الموظفين .

ج-وأفصحت النتائج النظرية أن القيادة الاستراتيجية مهماً للغاية لإدارة و تطوير الموارد ،والقيادة الاستراتيجية تساعد على تحقيق المقدرات الجوهرية للموظفين.

ح- ان هذه النتائج تدعم الفرضية التي قامت عليها هذه الدراسة بأن القيادة الاستراتيجية مرتبط بشكل وثيق بالمقدرات الجوهرية وبالتالي نجد ان المقدرات الجوهرية لها تأثير كبير على القيادة الاستراتيجية .

خ- ونلاحظ من النتائج بأن القيادات المبحوثة تتصف بالمعايير الخاصة بالقيادات الاستراتيجية وجاء مقياس التغيير الاستراتيجي من المرتبة الاولى و تلاها الشخصية الاستراتيجية و المرتبة الثالثة أتخاذ القرارات الاستراتيجية و بعدها التفكير بالمرتبة الأخيرة من ضمن المقياس قيادة الاستراتيجية.

د- نستنتج من النتائج الوصف بأن القيادات الادارية لمقياس الشخصية الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة تمتاز بالبلاغة و الفصاحة لأقناع الآخرين و بالمقابل نلاحظ بأن الانصاف العينة المبحوثة بالحسم مقبولة أو ضعيف حسب رأي الباحثة.

ذ- تبين من النتائج بان القيادات الادارية لمقياس التفكير الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة تمتاز بتشجيع الاساليب المهارت الفكرية وأيضاً ان أنصاف العينة المبحوثة في الجامعة ضعيفة بالمكافأة لموظفين اللذين يقدمون أفكاراً ابداعية .

ر- ان نتائج أوصاف القيادات الاستراتيجية لمقياس تغيير الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة تمتاز ب احداث عمليات التطوير الضرورية و وتكون ضعيفة ب تحديث الطرائق الجديدة .

ز- نلاحظ من نتائج الوصف قلة الاهتمام بأشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات بالنسبة لمعايير اتخاذ القرار الاستراتيجي في المجتمع المبحوث و أيضاً نلاحظ من النتائج في المجتمع المبحوث أن الجامعة تهتم باتخاذ القرارات ضمن الحدود الموارد المتاحة.

ر- وتبين من النتائج بأن القيادات المبحوثة تتصف بالمعايير الخاصة بالمقدرات الجوهرية وجاء مقياس المعرفة المرتبة الأولى و المرتبة الثانية جاء المهارة و يليها المواقف أي المرتبة الثالثة .

س- ترى الجامعة المبحوثة من خلال نتائج الوصف بأن مقياس المعرفة الخاصة بالمقدرات الجوهرية جيدة جدا بالامتلاك القدرات على مشاركة التدريبات و أيضا لديها المعرفة في المجالات الاختصاصية بعمل الجامعي و الجامعة يمتلك القدرة على مشاركة في التخطيط و والمتابعة و لها القدرة على تسهيل و تنفيذ في الجامعة .

ش- نستدل من النتائج الوصف للجامعة المبحوثة المهارات الخاصة لمقياس المقدرات الجوهرية تتماز ب مهارة استخدام عمليات الحفظ السجلات وامتلاك مهارة وصف استراتيجيات تخصيص الموارد النادرة وتشخيص الغرض الاساسي لخطة الجامعة و تشخيص التهديدات المحتملة في الجامعة.

ص- وظهر من خلال النتائج الوصف في مجتمع المبحوث لمقياس المواقف أن الجامعة تتماز و سريعة لاىصال المعلومات المهمة على الفور للجهات المختصة و يمكنها تحديث المعلومات و الاستجابة للتغيرات الحاصلة و جيدة بالاهتمام بامكانيات و متطلبات التواصل مع الازمات و تعامل مع ادارة المخاطر.

التوصيات :

في ضوء ما أسفرت عنه أستنتاجات الدراسة ،يمكن تقديم مجموعة من التوصيات هي:

أ- لضمان تحسين أداء الجامعة و تحقيق أهدافها و جذب الموظفين للعمل بشكل أفضل و أنجاز العمل الجامعي بشكل ممتاز يجب على الادارة منح نظام الحوافز و المكافأة للموظفين لقاء جهد أو طرح فكرة إبداعية و طرح طرائق جديدة أفكار متميزة لتشجيع الموظفين للعمل بشكل أفضل و وتحسين صورة الجامعة بشكل واضح.

ب- من المفضل قيام الجامعة بمتابعة و التعاون للموظفين والمطلوب يعطيهم وقت أكثر لطرح الافكار الابداعية الجديدة و لانجاز الاعمال بشكل جيد لان ذلك يساعد على تحقيق الاهداف المطلوبة للجامعة،وأيضا أن تسود حرية الرأي للموظفين لان ذلك يخلق مجالا في مساعدة كل شخص تقديم أفكاره بكل حرية دون خوف وبالتالي يساعد في تطوير العمل الجامعي.

ت- يقترح الباحثة ضرورة وجود وقت كافٍ لطرح الطرائق و أفكار الابداعية الجديدة لتزيد قدرة الجامعة على الاحتفاظ بالموهب و عندما يشجع الابداع في المواقع العمل يكون الموظفين أكثر رضا عن وظيفتهم و يلتزمون بالبقاء و مخلصين للجامعة و يعملون بكل جهد لنجاح الجامعة.

ث- يتطلب من الجامعة فهم لأخذ القرارات الادارية و أساليب أخذها و يلتزم ادراك أهمية أخذ القرارات و وضوحها و وقتها و تعمل على متابعة تنفيذ القرارات و تقويمها و ذلك ان الاشراك لاتخاذ القرارات من المهام الجوهرية و الوظائف الاساسية للجامعة ، و هي محور العملية الادارية .

ج- للوصول الى أنجاز العمل الجامعي بشكل أفضل و اتخاذ القرارات الصحيحة و الابداعية لابد من توافر معلومات و موارد متاحة و كافية و توفير قرارات بديلة و منح الموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل لانه تعتبر منح الموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات و كل منهم يطح أفكار جديدة و مختلفة و بالآخر نختار القرار الملائمة لابداع الجامعة و لانجاز العمل.

ح- من الضروري الجامعة المبحوثة تحرص على رؤيا مستقبلية واضحة و محدودة لعملها الجامعي في اتخاذ القرارات القيادية للجامعة لان القرارات المعتمدة على رؤيا مستقبلي واضح يكون قرار ناجح و مفيد لعمل الجامعة.

خ- حتى يستطيع الجامعة يتخذ قرارات قيادية لابد من أخذ قرارات تتسم بالمنطقية لان احكام منطقية و نتيجة التجارب و الخبرات المتراكمة ، و كلما زادت خبرة و وتجارب الافراد كلما زاد الحدس المهني و يمكننا القول بأن هناك علاقة طردية بين الخبرة الاشخاص و بين الحدس المهني ، و تكرار التجربة في موقف ما يقود الافراد الى اصدار حكم او قرار منطقي و عقلاي مبني على معلومات صحيحة و موثوقة .

د- للوصول الى التوجه الاستراتيجي لدى القيادات المبحوثة من الضروري أن تعتمد على جمع البيانات و تحليلها و هنا تقترح الباحثة إنشاء نظام للمعلومات الاستراتيجية في جامعة المبحوثة (جامعة بوليتكنيك دهوك).

ذ- العمل على دور التدريب و المشاركة العاملين في دورات مستمرة لتنمية مهاراتهم و قدراتهم العملية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية تتسم بالحسم.

ر- التأكد على بناء المقدرات للجامعة من خلال بناء قدرات و تطوير الافكار الابداعية و و طرح طرق جديدة لتنمية موظفيها بشكل رئيسي.

ز- تفعيل أبعاد القيادة الاستراتيجية و التركيز على البعد اتخاذ القرار الاستراتيجي بأبعاده أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية تأثيرا في المقدرات الجوهرية.

المصادر والمراجع

أ- مصادر العربية

البحوث و الرسائل و الاطاريح الجامعية :

- 1- أبو جمعة و الحامدي،محمود حسين، محمد منصور،2021،" اثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغزائية، كلية الاعمال-جامعة عمان العربية-الاردن، بحث منشور في مجلة الاسلامية للدراسات الاقتصاديةوالادارية،المجلد(29) العدد(1) ص(298-323).
- 2- أمان،احمد عبدالله و طرفي،علاء حسين فاضل وكريم،هدى محمد،2014،" أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المقدرات الجوهرية المميزة" كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء المقدسة ،العراق،مؤتمر العلمي الدولي السادس و المؤتمر العلمي التاسع،المجلد الاول المحور الاداري.
- 3- ألمعي، علي بن عبدالهادي،2020،" دور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في فنادق خمس النجوم بالمملكة العربية السعودية"بحث منشور في مجلة كلية السياحة والفنادق –جامعة مدينة سادات ،المجلد (4) العدد(2/2)
- 4- أبوريشة،هيثم (2018)، القيادة الاستراتيجية وأثرها في الابداع المنظمي:الدور الوسيط للتمثيل المنظمي- دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الاردنية،رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية دراسات العليا ،جامعة العلوم الاسلامية العالمية .
- 5- أبو حجير ،طارق مفلح جمعة ،(2014)، القيادة الاستراتيجية و دورها في الادارة المخاطر و الازمات:دراسة تطبيقية على مؤسسات الحكومية الفلسطينية ،رسالة ماجستير ،كلية التجارة ،جامعة قناة السويس.
- 6- ابراهيم ، ميدة،(2009) ،العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي و دوره في اتخاذ القرار الاستراتيجي، دراسة ميدانية لشركات الصناعية في لالاردن،مجلة جامعة دمشق للعلوم و الاقتصادو القانونية. المجلد 25،والعدد 1،ص 531.
- 7- أعراف ،عبدالغفار عمر ،(2004) ادارة المعرفة و دورها في صنع القرارات الاستراتيجية ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،المعهد العالي للدراسات السياسية و الدولية ،القاهرة .

- 8- بن عبدالله، عادل خير الله ناصر، 2020، "القيادة الاستراتيجية و دورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال الدولية بدولة الكويت"مجلة الاقتصاديات شمال افريقيا المجلد(16) العدد(22) ص(437-464).
- 9- بو اشري، امانة (2003) توجه القيادات العليا في ظل العولمة ، رسالة ماجستير (غير منشورة)كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- 10- بغدادي،عادل عباس.و خفاجي ، نعمة عباس (2001) ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء ،منظور معرفي ،مجلة علوم الاقتصادية و الادارية تشرين اول ،جامعة بغداد.
- 11- ثابت، رائد حماد(2013). درجة ممارسة عمداء الكليات في جامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الاسلامية بغزة،كلية التربية.
- 12- جهاد،عدي صلاح،2017، تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية، بحث مستل من رسالة دبلوم (معادل للماجستير)مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية في جامعة البغداد في العراق .العدد 106 المجلد 24 الصفحات 22.1 .
- 13- حلالمة،محمد عزات & المدادحة،احمد نافع،(2010) ،المفاهيم الحديثة في علم الادارة ،اثناء للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن.
- 14-حسين،وسام علي،2018،"التفكير الاستراتيجي و انعماسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة،في كلية الادارة و الاقتصاد- جامعة الفلوجة-العراق ، بحث منشور في مجلة تكريت ،المجلد(2) عدد خاص.
- 15- حسيني، فلاح حسن عداي، (2006).الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة.ط2.دار وائل للنشر والتوزيع.عمان.
- 16- خليل،عبد المعز(2020)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي :دراسة حالة بلدية غزة،مجلة جامعة الاسراء للعلوم الانسانية ،9،213-242.

- 17- خطاب ،عايدة سيد.اسماعيل ،صابر محمد(2005) .التخطيط الاستراتيجي ،ط 1 ،دار الحريري للطباعة ،القاهرة،مصر .
- 18- خفاجي ،نعمة عباس(2002) ملامح نشوء الفكر الاستراتيجي ،مدخل دراسة في الادارة ،المجلد 9، العدد 29، جامعة بغداد.
- 19- خفاجي ،نعمة عباس (2008).الفكر الاستراتيجي :قراءة معاصرة .ط1.دار الثقافة للنشر والتوزيع .عمان.
- 20- دوري،زكريا مطلق وصالح، احمد علي،2009، ادارة الاعمال الدولية:منظور سلوكي و استراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان،الاردن.
- 21- دوري،زكريا مطلق (2003)، الادارة الاستراتيجية ،مفاهيم و عمليات و حالات دراسية،جامعة بغداد.
- 22- ديب،حمزة يوسف سليمان(2009)،التفكير الاستراتيجي و دوره في تطوير قيادات الامن الوقائي الفلسطيني،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 23- رحيمة ،سلمى حنينة،(2012) ، دور المهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الادارية و الاقتصادية،العدد 9 ،المجلد 4.
- 24- ركباني ،كاظم نزار عطية (1998) الادارة الاستراتيجية و اثرها في نجاح ادارة المنظمات العراقية دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية،اطروحة دكتوراه(غير منشورة) ،جامعة الادارة و الاقتصاد جامعة المستنصرية،بغداد.
- 25- رميدي،بسام و طلحي،فاطمة(2019) أثر تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية على القدرات المؤسسية :شركات السياحة المصرية كدراسة حالة،مجلة اقتصاديات المال والاعمال-المركز الجامعي عبدالحفيظ بو الصوف ميلة 10-414-433.
- 26- رشيد،صالح عبد الرضا ، و جلاب ،احسان دهش،(2008) ،الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي،دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن .

- 27- رقب، أحمد صادق محمد، (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،جامعة الازهر-غزة .
- 28- ركباني، كاظم نزار.(2004). الادارة الاستراتيجية :العولمة والمنافسة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع.عمان.
- 29- زهراني، ابراهيم بن حنش سعيد، 2018، "القيادة الاستراتيجية و اثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي" كلية التربية –جامعة القسيم-المملكة العربية السعودية،مجلة الدولية للابحاث التربوية،المجلد(42) العدد(2).
- 30- سالم، مؤيد سعيد(2005) ، اساسيات الادارة الاستراتيجية،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان.
- 31- سهام ،مرفق(2013)، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة،مجلة ابحاث الاقتصادية والادارية، العدد(14).
- 32- شمس الدين، باسم،(2014). القيادة الاستراتيجية وحكمة الشركاء. ط 1. دار الكتاب الحديث. القاهرة.
- 33- شارلز، هيل و جونز، جاريت.(2006). الادارة الاستراتيجية :الجزء الاول ،دار المريخ للنشر،رياض.
- 34- شامسي، راشد(2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير البناء التنظيمي لمؤسسات الدولة،دراسة تطبيقية في دولة الامارات العربية المتحدة،رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية الدراسات العليا،جامعة مؤتة.
- 35- صاح، ماهر(2015)، القيادة الاستراتيجية و علاقتها بالسلوك الابداعي لدى المدراء بوزارة الصحة،رسالة ماجستير غير منشورة ،اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا،جامعة الاقصى ،فلسطين.
- 36- طائي، أيمن جاسم محمد، 2018، "اسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس مال البشري" بحث مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد في موصل -العراق، منشور في مجلة تنمية الرافدين العدد 117 المجلد 37 لسنة 2018.
- 37- في ظل العصر للتأد البيئي ،مجلة علوم انسانية و اقتصادية ،المجلد (1) و العدد(1).
- 38 - عبد، ضرغام حسن، 2016، "اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال" كلية التقنية كوفة،محافظة النجف الاشرف،العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الاداري المجلد

الثالث عشر-العدد(39).

39-عبادي ،هاشم فوزي،و العيساوي،محمد حسين،و العارضي،جليل كاظم،(2012) الادارة الاستراتيجية المستدامة ،مدخل الادارة المنظمات في منظمة مكة المكرمة ،العدد (1) ،دراسات العلوم الادارية ،المجلد (43).

40- عريفان.أمثال، (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاهداف المنشودة داخل المؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها،مجلة العلوم التربوية- جامعة جنوب الوادي،38،123،144.

41- عبيدي ،فائق مشعل (1998) استراتيجيات اختبار و تطوير القيادات الادارية العليا،اطروحة دكتوراه (غير منشورة)كلية الادارة والاقتصاد جامعة المستنصرية ،بغداد.

42- عامري،فراس و حسين ،وجدان (2019).نعكاس القيادة الاستراتيجية على التجديد التنظيمي :بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار ،مجلة دراسات ادارية-جامعة البصرة ،(22)11،298-334.

43- عامري،علي عبدالحسين حميدي،2010،"دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الاداري" رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد-جامعة كربلاء،عراق.

44- عيدان، افراح رحيم،2019، "تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي" في جامعة فرات الوسط التقنية-معهد التقني الديوانية،العراق ،بحث منشور في مجلة جامعة بابل، العلوم البحتة و التطبيقية،المجلد(27) العدد(1).

45- عبدالعزيز،أحمد عزمي زكي (2010)،القيادة الاستراتيجية و دورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال الدولية في جمهورية مصر العربية،رسالة دكتوراه ،كلية التجارة ،جامعة قناة السويس،الاسماعيلية.

46- عزاوي، شفاء محمد علي حسون و الطائي، أيمن هادي طالب،2014. تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي،دراسة في شركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية.جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد- العراق.مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الادارية و مالية.المجلد (12) العدد(38)ص(157-194).

- 47- عبدالرحيم، عبدالرحيم(2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النذج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة، مجلة العربية للادارة- المنظمة العربية للتنمية الادارية، 39(1)، 145-164.
- 48- عبود، مدله(2020)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 40(1)، 193-210.
- 49- عبدالله، صلاح بن فاح البلوي(2005) اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير كلية الدراسات، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض السعودية.
- 50- عبدالكريم ، عزام عبدالوهاب.محمد، روش ابراهيم(2019) تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية، بحث تطبيقي للشركة العامة للصناعات الانشائية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد(11) العدد (24).
- 51- فيروز ،خضير علي،(2014) اثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي، دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد(3) والعدد (12).
- 52- فضل، مؤيد عبدالحسين (2008) الاساليب الكمية و النوعية في دعم القرارات المنظمة، المؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،عمان.
- 53- فاطمة بزغي (2009)، دراسة الاستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 54- قانوع، اسامة (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية الامن الوطني – الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة ، اكادمية الادارة والسياسة لدراسات العليا-جامعة الاقصى، فلسطين.
- 55- قيسي، محمد قاسم ،(2015)، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير ، اكادمية الادارة والسياسة للدراسات العليا برنامج الدراسات العليا المشترك، جامعة الاقصى.

- 56- قحطاني ، سالم بن سعيد حسين، 2011، القيادة الادارية، جامعة الملك سعود.كلية العلوم الادارية، الرياض، مملكة العربية السعودية .
- 57- قيسي، محمد قاسم، 2015، "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية" رسالة ماجستير في جامعة الاقصى ، غزة- فلسطين.
- 58- قادر، رائد محمد حسن، 2016، "القيادة الاستراتيجية والذكاء التسوسقي و دورهما في تبني سلوكيات التسويق الريادي، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة و الاقتصاد – جامعة الموصل، العراق.
- 59- كوللي، ميهفان شريف و كوجر، جوتيار حسن، 2020، "دور أبعاد المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الاعمال الدولية" في كلية الادارة و الاقتصاد – جامعة زاخو، اقليم كردستان-العراق، بحث منشور في مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو.
- 60- كنعان، نواف، 1999، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- 61- ليث، عبدالله القهوي ، واخرون (2013) جودة المعلومات و ذكاء استراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة ، الحامد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان.
- 62- محمد ،حسين العيسوي ،و اخرون (2012)، الادارة الاستراتيجية المستدامة – مدخل الادارة المنظمات في الالفية الثالثة، الوراق للنشر و التوزيع ، ط 1، عمان.
- 63- مشهداني، امنة عبدالكريم مهدي، 2019، "دور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة الانتزيمية والمقدرات الجوهرية" دراسة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 64- مصري، احلام احمد غازي محمد (2006) العوامل المؤثرة في نجاح التسويق الشخصي – دراسة وصفية في الاردن ،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا، جامعة الاردنية ،الاردن.
- 65- مطيري ،ثامر بن ملوح،(2000). القيادة العليا و الاداء:دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية –الامريكية في ادارة الاداء وتقييمه وتطويره، دار الفجر للنشر و التوزيع ،قاهرة ،جمهورية مصر العربية.

- 66- موفق ،سهام (2013) مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،رسالة ماجستير ،جامعة محمد خضير،سكرة ،الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- 67- مربع ،صالح(2008) القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية ،رسالة دكتوراه ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،رياض.
- 68- موسوي،ضرغام محسن جبار،2016،"المقدرات الجوهرية و دورها في تعزيز الذكاء التنافسي"رسالة ماجستير مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الكربلاء،العراق،
- 69- محسن،عبدالكريم ، والنجار ،صباح مجيد.(2006) ادارة الانتاج و العمليات ،دار وائل للنشر ،عمان،الاردن.
- 70- نجم ،اسامة عبدالرحمن،2020،"دور الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي وفق منظور المقدرات الجوهرية، رسالة ماجستير في كلية الادارة والاقتصاد-جامعة تكريت،العراق.
- 71- نفار،حسام نعيم(2015).ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة :دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعات الفلسطينية في محافظة غزة ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة قناة السويس،كلية التجارة.
- 72- نجم،عبود نجم(2011) القيادة الاستراتيجية في القرن الواحد و العشرين ،ط 1،درا صفاء للنشر والتوزيع و الطباعة ،عمان.
- 73- نايف،اسعد كاظم(2007) العلاقة بين ادارة المعرفة و المقدرة الجوهرية و أثرها على الاداء الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه ،كلية الادارة و الاقتصاد ،جامعة المستنصرية .
- 74- نقشبندي ،فارس محمد فؤاد عبدالرحمن(2019)،الدور المعدل لتكامل الاتصالات التسويقية في العلاقة التلائيرية للمقدرات الجوهرية في التوجه الريادي،دراسة استطلاعية الاراء عينة مختارة من مديري مجموعة من فنادق الاربعة و الخمسة نجوم في اقليم كردستان –العراق وهي جزء من المتطلبات لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال،مجلس كلية الادارة والاقتصاد،جامعة دهوك.اقليم كردستان –العراق.

- 75- نجم، عبود نجم(2008)، ادارة المعرفة-مفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ،الطبعة الثانية مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،عمان -الاردن.
- 76- نبيل،محمد مرسي،(2006) استراتيجيات الادارة العليا -اعداد -مراجعة ،المكتب الجامعي الحديث ،القاهرة .
- 77- هلباوي،كمال،التفكير الاستراتيجي ،المنصورة ،دار الكلمة ،(2004).
- 78- يونس،طارق شريف،(2012)، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية.ط2. المنظمة العربية للتنمية الادارية.القاهرة
- 79- يونس،طارق شريف ،(2002).الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ،جمهورية مصر العربية .
- 80- يونس ، طارق شريف (2012) الفكر الاستراتيجي للقادة :دروس مستوحاة من تجارب العالمية و العربية .ط 2، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة.
- 81- يوسف،بسام عبدالرحمن،(2005)، اثر تقنية المعلومات ورأس مال الفكري في تحقيق الاداء المتميز،اطروحة دكتوراه،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل.

ب- مصادر الأنكليزية

البحوث و الرسائل و الاطاريح الجامعية والكتاب

1-Ashkeza ri,M.J.D.&Aeen, M.N.(2012)"Using Competency Models to Improve HRM", Idel Type of Management,Vol(1),No(1),Spring,pp.59-68.

2-Ahn, S.A.&Mclean,G.N.(2008)" Competencies for Port and Logistics Personal: An Application of Regional Human Resource Development ", Asia Pacific Education Review,Vol(9),No(4),pp.542-551.

3-Armstrong,M.(2006)" A handbook of Human Resource Management Practice", 10Th Edition, London and Philadelphia.

4-Armstrong, Michael&Stephen taylor; armtrongs handbook of human resource management practice 13th edition graphicraft limited, hong kong ,2014.

5-agma ,sabah, (2012), Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, Department of Business Administration, Faculty of Business Middle East University – MEU, International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 1; January.

6-barry,M.M.;Kirk,B.B.&Dempsey,C.(2012)" The Comp HR Core Competencies Framework for Health Promotion in Europe ", Health Education& Behavior 39(6),pp.648-662

7- Bracker, Jeffrey, (1980), The Historical Development of the Strategic Management Concept, Academy of Management Review, Vol. (5), No. (2), PP. 219-224.

8-Brown,steve; strategic manufacturing for competitive advantage ; transtorming operation from shop floor to strategy ' baruch college, City university ,new York ,1996.

9-Barney , J. B. & Hesterly , W.S. " Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases " , 3rd edition , Pearson Education , Inc.,Upper Saddle River, NewJersey, USA, 2010.

10-Besler & Sezerel , Senem ,Hakan , (2011) , Core Competences in Non-Governmental Organizations: A Case Study, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 24 ,p.p. 1257–1273.

11-Bilgin, Y., Bilgin, G. D., & Kilinc, I. (2017): Strategic leadership in civil society organizations, a research on Turkish charities performing international operations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.

12-Beatty, K. & Quinn, L. (2012). *The Role of Strategic Leadership Team in Organizations: Center for Creative Leadership*.

13- Bass, Bernard. (2007). Executive and Strategic Leadership. *International Journal of Business*, 12 (1), 34-52.

14- Budak, Fatih, & Kar, Ahmet, (2015), The Importance of Strategic Leadership in Healthcare Management, *International Refereed Academic Social Sciences Journal*, Vol. (15).

15-Boai,k..b & Hooijberg,R.(2001), Strategic leadership research moving on the leadership quarterly, *leadership quarterly journal* , vol .11,no.4,p 515-549.

16-Barbara.J. Daviies, & Brent .Davies,(2004) ,Characteristics of strategic leaders , *Journal school leadership &Management* , vol(24) ,No (1). February.

17-Brown ,steven , Richard lamming ,john bessant,peter jones:strategic operation management 2nd edition Elsevier butterworth,Heinemann, London,2005.

18-Beardwell,I.;Holdend,L.&Claydon,T.(2004)" Human Resource Management A contemporary A pproach", 4Th Edition, Prentice- Hall.

19-Brewer, L. 2013. *Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to corework skills* (Geneva, ILO). Available at: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_213452.pdf [30 Dec. 2014].

20-C. K. Prahalad, and G. Hamel, 1990, "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, 68(3), 79-91.

21-Chen,H.M.&Chang,W.Y.(2011)" Core Competence: From A strategic Human Resource Management Perspective", African Journal of business Management ,Vol.5(14),pp.5738-5745.

22- Carpenter, Mason. Sanders, Wm. (2007). Strategic Management: A Dynamic Perspective. Concepts And Cases. Pearson Prentice Hall.

USA.

23-Crow, W. J. (2013), Strategic Leadership: N. Y. Simon & Schuster Press.

24- Crow,W.J.(2012): Strategic leadership . N. Y. Simon & Schuster Press.

25- collis, David J. & Montgomery, Cynthia A. (1995). Competing on resource, Harvard Business Review, July – August 118 – 128.

26-Carpenter ,M.A. & Sanders , Wm. G." Strategic Management: A

Dynamic Perspective: Concepts " , 2nd edition , Person Education

Inc.,Prentice Hall, Upper Saddle River, NewJersey, USA, 2009.

27-Dalrymple, J., (2009). Pers perceives next- generation quality management multinational. TQM magazine, Vol, 2, No, (3). P:139-157.

28- Davids, Mogamad. (2010). "The role of strategic leadership in Coega Development Corporation: a case study". *Master* dissertation. Rhodes University. South Africa.

29- Dudin, Ahmed Yousef, & Al-rbabah, Roaa Adnan, (2015), Strategic Leadership and their Effect on Managing Organizational Change: Case Study Zarqa University, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. (3), No. (12), PP. 81-89.

30-David, fred R&David,forest R;strategic management ;A competitive advantage approachmconcepts&cases; 15th edition pearson education limited, England ,2015.

- 31- Eisenhardt, Kathleen M. & Martin, Jeffrey. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105 – 1121.
- 32- Eari, M.J. (2001), Knowledge management strategies: Toward a taxonomy, in *Journal of Management Information Systems*, VOL. 18, NO. 1
- 33- Finlay, Paul, (2000) "strategic Management An Introduction to Business and corporate strategy", Prentice-Hall, First published, New York,.
- 34- Ghemawat, Pankaj, (2002), Competition and Business Strategy in Historical Perspective, *Business History Review*, No. (76), PP. 37-74.
- 35- Guillot, W. Michael, (2003), Strategic Leadership: Defining the Challenge, *Strategic Perspectives*, Vol. (4).
- 36- Goes, J.B. and A.D. Meyer. (1991), Patterns of strategic change and performance: A longitudinal study of California hospitals. *Academy of Management Proceedings*, 51st Annual Meeting, San Francisco, CA.
- 37- Gibson, James L, John M. Ivancevich, James H. Donnelly jr; organizations; behavior, structure, processes; 14th McGraw-Hill, New York, USA, 2012.
- 38- Gushmn, Donald P & Sarah Sanderson King; excellence in communicating organizational strategy, state university of New York press, New York, USA, 2001.
- 39- Garvin, David A. "learning in action :A guide to putting the learning organization to work", Boston Harvard business press, 2000.
- 40- Harray, Neil, (2008), The challenge of strategic management and strategic leadership in case of three New Zealand secondary schools, Master's thesis, Unitec Institute of Technology.

41- Hill, Charles W., & Jones, Gareth R., (2008), Strategic Management Theory an Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.

42- Hitt, Michael A, & Ireland, R. Duane, & Hoskisson, Robert E.,(2007), Strategic Management, Thomson South-Western, Printed in the USA.

43-Hill, Charles W. & Jones, G.R. (2016), Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Houghton Mifflin, Co.

44-Hirschi, Georg & Jones, Michael, (2009), Affects of Strategic Leadership on Business Success- a Cross-Cultural Analysis from a Resource Based View, MIBES Transactions, Vol. (3), Issue (1).

45- Hinings,C.R. and R.Greenwood (1988),The dynamics of strategic change .Oxford,England:Basil Blackwell.

46-Hatch .mary to & Cunliffe,ann L ;organization theory modern ,symbolic , and postmodern perspectives;3rd edition , oxford university press, united kingdom,2013

47- Hodge,B.J. and Anthony,W.P.(1991),Organization theory-strategic approach, Allyn and Bacon, Inc.

48- Helfat, Constance E. (1997). Know – How and Asset complementarity and Dynamic capability Accumulation: The case of R & D, strategic Management Journal, 18: 5, 339 – 360.

49-Hill , Charles W.L,Gareth R .Jones , Melissa A. schilling "strategic management :An integrated approach" 10th edition ,cengage learning ,USA,2013.

50- Hitt, M. A; Ireand, R. D.& Hoskisson, R.E(2009): Strategic Management: Competitiveness and Globalization-Concepts and cases8th ed., Thomson/ south Western, Ohio, USA.

51-Jensen,Michael C.,(2007) Chair In Leadership,and Democratic Governance, conference:A New mpdel og leadership ,22th march 2007,ESADE Barcelona.

52-Johnson,Gerrtm kevan scholes, Richard wittington : "exploring corporate strategy"8th edition, pearson education limited , England ,2008.

53-Jooste, C.Fourie, B.(2009)." The role of strategic leadership in effective strategy implementation:Perceptions of South African strategic leaders. Southern African Business Review. 13(3), 51-68.

54- Keven , Scholes, & Gerry ,Johnson ,Exploring corporate strategy , 1sted., prentice hall – Europe , 1997 .

55-Kiragu, Rose Nyawira, (2015), Strategic Leadership and Sustainable Competitive Advantage of Commercial Banks in Kenya, Master's thesis, School of Business, University of Nairobi

56-koay,ze wei & markov,denis,(2011), Core Competence Development: paradigm and practical implementations, Master's Thesis in Business Administration, Blekinge Institute of Technology School of Management MBA.

57- Koestenbaum, P.(2002): Leadership: Inner Side of Greatness, Jossey – Bass, Francisco.

58-Kabue, Lydiah Wanjiru & Kilika, James M. (2016):",Firm Resources,Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage",AnIntegrative Theoretical Framework, Journal ofManagement and StrategyDepartment ofBusiness Administration , Kenyatta University, Nairobi,Kenya, Vol.7, No. 1; p98-108.

59-Lee, Yuan Duen. Chen, Shih Hao. (2007). A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution-An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan. Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference. 1027-1032.

60-Mpofu, Stanley, (2010), Strategic Leadership Challenges in the Management of Projects in the Parastatals, Doctor Dissertation, The Faculty of Commerce, Law and Management, University of the Witwatersrand Johannesburg.

61- Mintzberg, Henry, (1987), The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, Vol. (30), No. (2), PP 11-24.

62-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.

63-Magee II,P.R. (2018), Strategic Leadership Primer, Development of Command, Leadership&Management , U.S. Army War College.

64-Morden, Tony, (2007) "PRINCIPLES OF STRATEGICMANAGEMENT"3rd, Ashgate Publishing Limited, England.

65-Macmillan H. Tampoe, M. (2010), Strategic Management: Process, Concept

66-Milliken and Bantra,(1992),The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. Strategic Management Journal Vol.13 ,pp.585-608.

67- Mintzberg, Henry (1995) "The Strategic process ", Prentice – Hill Co.; N.J.

68-Magotra,I.S.&Shravani,S.J.(2015)" Developing HR as A core Competency: An Approach for Gaining Competitive Advantage", Pacific Business Review International Vol(7),Issue(12),June,pp.101-107.

69-Mcnair,D.E.(2010)," Preparing Community College Leaders: The AACCC Core Competencies For Effective Leadership& Doctoral Education ", Community College Journal Of Research and Practice,34,pp.199-217.

70-Mohrman,S.A.&Lawler,E.E.(2003)" Creating A strategic Human Resources Organization: An Directions", Original Printing ,Stanford University Press.

71-Mair , R. ; Thomas, H. & Rene , P. " Enterprise Knowledge Infrastructures" , 2nd edition, Springer –Verlag , Berlin , Heidelberg , Germany,2009.

- 72-Morden , T." Principles of Strategic Management " 3rd edition, ASHGATE Publishing Limited , England , 2007.
- 73-Ndunge, Wambua E., (2014), Strategic Leadership and Change Management Practices at the Wildlife Service, Master's thesis, School of Business, University of Nairobi.
- 74-Noe,Raymond A,Hollenbeck,J.R.,Gerhart,B.,Wright,P.M.(2016) "fundamentals of Human Resource Management", 6Th, McGraw Hill Education ,New York, P:15.
- 75- SI ,Nimsith, Rifas, & Cader ,Sl., AH.& MJA,(2016), Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka, International Journal of Scientific Research and Innovative Technology ,Vol. 3 No. 7, ISSN: 2313-3759 ,p.p.64-72.
- 76-Noe,Raymond A,John R. Hollenbeck,Barry Gerhart,Patrick M. Wright ;Fundamentals of human resource management ;4th .edition the mcgraw –hill ,new York,2011.
- 77- Oladele et al., (2013) : Effects of strategic leadership styles on organisational development in small and medium enterprises (SMEs) in Lagos, Nigeria, Net Journal of Social Sciences, Vol. 1(2), pp. 54-60.
- 78-Pearce II ,John A & Richard B. Robinson Jr"strategic management :formulation , implementation and control", 8th edition, mcgraw –hill ,new York ,USA,2003.
- 79-Prahad C.K , "the role of core competencie in the corporation" research technology management,36 ,6, ABI/ INFORM global,nov /dec 1993.
- 80-Rikk ink, Inge, (2014), The Game of Balancing Leadership Behaviors: A Qualitative Study to Disclose how Leaders Tailor Leadership Styles to be Effective Leaders in Different Kinds of Situations, Master's thesis, Communication Studies University ofTwente.
- 81-Robbins,Stephen ,Timothy A .Judge : "organizational behavior 15th edition , pearson education ,inc, new jersey , USA,2013.

82- Richard L. H. & Katherine C. B., (2005), *Becoming a strategic Leader*, John Wiley & Sons, Inc. San Francisco.

83- Russell, Roberta S. & Taylor, Bernard W. (2000). *Operations Management*, Prentice Hall, Inc., 3rd ed., New Jersey.

84- Schroeder, Roger G. (2007). *Operations Management: contemporary concepts and cases*, McGraw – Hill, 3rd ed., New York.

85-Swanson, R.A. & Holton, E.F. (2001) " *Foundation of Human Resource Development*", 1st Edition, Berrett_Koehler, California.

86-Serfontein, Jacob Jacobus, (2010), *The Impact of Strategic Leadership on the Operational Strategy and Performance Business Organisations in South Africa*, Doctor Dissertation, Business Management, University of Stellenbosch.

87-Stredwick, J. (2005) " *An Introduction to Human Resource Management*", 2nd Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann.

88- Scott, C.D. & Gaffer, D.T. (1995) " *Management Change at Works* " Menlo Park, C.A.: Crisp Publications Inc.

89- Sébastien Dufil, *Décision Stratégique* : www.edurbourse.com, Consulté Le 27 Mars 2014 à 22h:12.

90-Sosik, John J., Jung, Don I., Berson, Yair, Dionne, Shelley D., Jaussi, Kimberly S., (2005), *The Strategic Leadership of Top 206 executives in High-Tech Organizations*, *Organizational Dynamics*, Vol.(34), No. (1), PP. 47-61.

91-Tutar, Hasan & Altinoz, Mehmet & Cakiroglu, Demet, (2011), *Is Ethical Leadership and Strategic Leadership a Dilemma? A Descriptive Survey*, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, No. (24), PP. 1378-1388.

92- Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, 18: 7, 509 – 533.

93- Thompson , Arther & Stricl and III A. J., Strategic Management ,3rd.,Mc Graw – hall,U.S.A.,2003 .

94- Ussahawanitchakit , phaprue ,(2012),Effects of Organization learning and strategic leadership on competitive Environment as amoderator ,Journal of international Business and Economics ,vol.12,no.(1),1-10.

95- White, Colin, (2004), Strategic Management, Editing and Origination by Aardvark Editorial, Mendham, S uffolk, Printed and Bound in China.

96-Wattanacharoensil,W.&Yoopetch,C.(2012)" Thailand's Human Resource Competencies in Airline Industry", Journal of Human Resource in Hospitality& Tourism.11,pp.280-302.

97-Wright, P. Kroll, M.J. & Parnell, J. A. (2018), Strategic Management Concepts, Prentice – Hall Upper Saddle River.

98- Wright, P. and Kroll. M. J. and Parnel, J.A(1996) " Strategic Management: Concept and Cases " 3rd ed., Prentice Hall International, New York .P.3.

99-Wheleen ,Thomas L&Hunger,j David;strategic management and Business, 13th edition prentice,new jersey,2012.

100-White , C. " Strategic Management " , 1st edition , Palgrave Macmillan, NewYork , 2004.

101-yuki,gary,(1989),management leadership:A Review of theory and Research,tournal of management ,vol.(15),no.(2),pp.251-289.

102-Yoon,S.&Lim,D.(2010)" Systemizing Virtual Learning and Technologies by Managing Organizational Competency and Talents", Advances in Developing Human Resource 12(6),pp.715-727.

103-Zhang,J.;Zheng, Q.;Sun,L.&Zheng,L.(2012)" Reliability and Validity Testing and Analysis of IPM_ HR Competency Model in China", Public Personal Management, Vol(41),No(1),Spring,pp.173-197.

104-Zhang , Y. " Development of A Structured Framework For Core Competence Evaluation In The Manufacturing & Service Industries " , Ph.D. Dissertation ,School of Engineering Sheffield Hallam University ,United Kindom,1999.

ج- الانترنت :

1-k,Gregory, (2024),leadership theories,<http://samples.gbpub.comani>.

2-Rinfret, Natalie, (2012), Leadership, www.dictionnaire.enap.ca

3-Slawinski, Natalie, (2007)K Strategic Leadership, www.corwin.com.

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإدارة
برنامج الماجستير

استمارة الاستبيان

السادة المحترمون:
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تنوي الباحثة القيام بدراسة حول (القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المقدرات الجوهرية ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في جامعة بوليتكنيك دهوك) و المعدة لغرض الحصول على شهادة الماجستير ، إن الغرض من هذه الاستمارة هو لمعرفة مدى توافر بعض المفاهيم الادارية في الجامعة .

لذا نرجو تعاونكم معنا عن طريق اختيار الاجابة المناسبة خدمة للبحث العلمي ، علما سيتم التعامل مع الإجابات بسرية تامة. ولكم منا جزيل الشكر و التقدير.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: دلخاز مهدي طه

dlxaz.m.taha@gmail.com

رقم التلفون (07508672544)

الملاحق الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

اولا : المعلومات تعريفية

1- الجنس: ذكر () ، أنثى () .

2- العمر بالسنوات:

20- اقل من 30 () ، 30_ اقل من 40 () ، 40 فما فوق () .

3- المستوى التعليمي:

بكالوريوس () ، ماجستير () ، دكتوراه () .

4- عدد سنوات الخدمة في العمل الجامعي؛

أقل من 5 سنوات () ، أقل من 10 سنوات () ، 11سنوات فأكثر () .

الملاحق الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

ثانيا : المقاييس الخاصة بالقيادة الاستراتيجية

1- الشخصية الاستراتيجية: وهي الصفات الشخصية التي يمتلكها القائد الاستراتيجي مثل، البلاغة و الفصاحة و الاستقامة و الثبات و الحسم و قدرة التأثير في الاخرين و الثقة بالنفس و الحدس وغيرها.

لا أنفق بشدة 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق بشدة 5	1-الشخصية الاستراتيجية	ت
					تمتاز قيادة الجامعة بالبلاغة و الفصاحة لأقناع الاخرين.	1
					تفوض قيادة الجامعة الموظفين بالصلاحيات اللازمة من اجل إنجاز المهام المطلوبة.	2
					تمتاز قيادة الجامعة بالاستقامة بحيث تكون قدوة لموظفي الجامعة.	3
					تمتاز قيادة الجامعة بالقدرة في التأثير على الموظفين من اجل أرضاء الجامعة.	4
					تتمتع قيادة الجامعة بشخصية تتسم بالحسم .	5

الملاحق الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

2- التفكير الاستراتيجي: هو الاكتشاف الجديد لتنمية الفكر و رسم صورة متكاملة لمستقبل المنظمة في الجوانب كافة التي تتعامل معها و ان يكون هذا التفكير عقلانيا و يعمل على تنمية المهارات الفكرية لدى القادة الاستراتيجيين للاسهام في تقديم تصور مستقبلي لدوائهم و ذلك للخروج من عبء التقليد الى الافكار الجديدة و التقدم و الرؤى الخلاقة.

ت	2- التفكير الاستراتيجي	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
6	تشجع قيادة الجامعة الاساليب التي تنمي المهارات الفكرية لدى الموظفين من أجل زيادة قدرتهم على إنجاز المهام المطلوبة.					
7	تشجع قيادة الجامعة الموظفين على طرح الأفكار غير التقليدية التي تسهم في حل المشكلات التي تواجه إنجاز العمل.					
8	تعتمد قيادة الجامعة على جمع البيانات و تحليلها للوصول الى التوجه الاستراتيجي للجامعة.					
9	توفر قيادة الجامعة وقت كبير للموظفين و ذلك لطرح الطرائق و الأفكار الابداعية الجديدة لإنجاز المهام المطلوبة.					
10	تعمل قيادة الجامعة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكارا إبداعية متميزة تسهم في تحسين أداء الجامعة.					

الملاحق الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

3- التغيير الاستراتيجي: يشير التغيير الى عملية إدخال تحسين أو تطوير على الدائرة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبما يمكن معه تحقيق أهدافها المرغوبة.

ت	3- التغيير الاستراتيجي	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
11	تسعى قيادة الجامعة لان يكون لها دور واضح في احداث عمليات التطوير الضرورية التي تساعد في إنجاز المهام المطلوبة بأقل وقت ممكن.					
12	تشجع قيادة الجامعة الابداعات و المبادرات الهادفة الى تطوير ثقافة تنظيمية تقوم على أساس النزاهة في إنجاز المهام المطلوبة.					
13	تعمل قيادة الجامعة على تطوير انظمة العمل فيها بصورة مستمرة وبما يتلائم مع متغيرات البيئتين الداخلية و الخارجية.					
14	تستشرف الجامعة المستقبل من خلال سعيها الدؤوب لتنمية مواردها البشرية و المادية من اجل إنجاز المهام المطلوبة.					
15	تستحدث قيادة الجامعة طرائق جديدة لدراسة كيفية تحسين أداء الاعمال في الجامعة .					

الملاحق الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

4- اتخاذ القرارات الاستراتيجية: هي عبارة عن مجموعة من النشاطات الشاملة التي يتم القيام بها في جميع المراحل المتعلقة بحل المشكلة الاستراتيجية: وتشمل تحديد المشكلة، والاتصالات المتعلقة بالأختيار الاستراتيجي.

ت	4- اتخاذ القرار الاستراتيجي	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
16	قرارات الجامعة ليست عشوائية وإنما تتخذ في ضوء الفحص و التدقيق للمعلومات التي تم جمعها حول مشكلات العمل و البدائل المتاحة لها.					
17	تحرص قيادة الجامعة على إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل و البدائل المتاحة لها.					
18	قرارات قيادة الجامعة نابعة عن رؤيا مستقبلية واضحة لعملها.					
19	تتخذ قرارات الجامعة دائما في حدود الموارد المتاحة.					
20	قرارات قيادة الجامعة تتسم بالمنطقية.					

الملاحق الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

ثالثاً: المقاييس الخاصة بالمقدرات الجوهرية.

1- المعرفة: يقصد بها كافة الخبرات و التجارب المتراكمة بمرور الزمن و الممارسة و القدرات الكاملة و المكتسبة وما يتولد من المعلومات بالتعلم المستمر فيكون كل ذلك وعاء المعرفة في عقول البشر.

ت	1-المعرفة	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
21	امتلك القدرة على المشاركة في التدريبات الخاصة بمكان العمل.					
22	لدي المعرفة في المجالات الاختصاصية ذات الصلة بعمل الجامعة.					
23	امتلك القدرة على المشاركة في التخطيط لتلبية الاحتياجات الجامعية.					
24	أتمتع بالثبات على المتابعة والعمل ضمن النظام الحالي.					
25	لدي القدرة على تسهيل و تنفيذ ومساعدة الاخرين في الجامعة					

الملاحق الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

2- المهارة: هي قابلية الموجودة لدى العاملين والتي يستخدمونها داخل المنظمة و خارجها لإنجاز المهام المكلفين بها.

ت	2- المهارة	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
26	امتلك مهارة تشخيص الغرض الاساسي من خطة الجامعة.					
27	امتلك مهارة استخدام عمليات حفظ السجلات لضمان استمرارية تحديث المعلومات المتعلقة بالجامعة.					
28	امتلك مهارة وصف استراتيجيات تخصيص الموارد النادرة الى الجامعة بطريقة خلاقية .					
29	امتلك مهارة تشخيص التهديدات المحتملة مع الاستجابة للتغيير في الظروف البيئية للجامعة.					

الملاحق الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

3- المواقف: يقصد به مجموعة من المشاعر و المعتقدات و الافكار حول كيفية التصرف الذي يمارسه المنتسبون حول وظائفهم ومنظمتهم.

ت	3- المواقف	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
30	أفهم بوضوح مكونات خطط الجامعة و الاهداف المطلوب تحقيقها.					
31	تتوفر سياسات إدارية تسهم في الاشراف على المنتسبين في الجامعة.					
32	تتوفر امكانية التعرف على خطط لمواجهة المشاكل في ممارسة العمل الجامعي.					
33	يمكن تحديث المعلومات و الاستجابة للتغيرات الحاصلة في ظروف الجامعة و تحديد الاحتياجات من الموارد.					
34	يمكنني المشاركة في تحديد و إيصال المعلومات المهمة على الفور الى الجهات المختصة.					
35	تهتم ادارة الجامعة بإمكانات ومتطلبات التواصل مع الازمة للتدخل في توصيفها والتعامل مع إدارة المخاطر.					
36	تتيح لي فرصة المشاركة في وضع مبادئ توجيهية جديدة لممارسة العمل الجامعي.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملاحق الملحق رقم (2) طلب تحكيم الاستبانة

المحترم _____/الدكتور

م/طلب تحكيم استبيان

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة

المرفقات

دلخاز مهدي طه

- استمارة استبانة .

ملاحظة: يرجى تعبئة هذا الجزء

الاسم	المنصب الوظيفي	الجامعة

الملاحق الملحق رقم (3) طلب تحكيم الاستبانة

اسماء السادة محكمي الاستبانة

مكان العمل	المنصب/ الوظيفة	اسم المحكم	ت
كلية التقنية الإدارية-دهوك	عميد الكلية	الأستاذ المساعد الدكتور:آري محمد علي	1
كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة زاخو	رئيس القسم	الدكتور دلدار حيدر أحمد	2
كلية البنائية الفرنسية	أستاذ جامعي	الدكتور راميار رزكار أحمد	3
كلية التقنية الإدارية -دهوك	أستاذ جامعي	دكتور محمد عبدالقادر محمد	4

Strategic leadership and its role in building core competencies - an exploratory study of the performance of a sample of administrative leaders at Polytechnic University of Duhok

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to University of Zakho Student Paper	1%
2	abu.edu.iq Internet Source	1%
3	search.shamaa.org Internet Source	1%
4	docs.neu.edu.tr Internet Source	1%
5	Submitted to Yakin Doğu Üniversitesi Student Paper	1%
6	hjuoz.uoz.edu.krd Internet Source	1%
7	www.ao-academy.org Internet Source	<1%
8	scholarworks.uaeu.ac.ae Internet Source	<1%

vb.analoza.com