

دور مهارات القيادة الاستراتيجية في تحقيق المواءمة الاستراتيجية

"دراسة استطلاعية لاراء عينة من مديري عدد من المصانع الانتاجية في محافظة دهوك"

زيرك يوسف حسن* و رنكين مردان مصطفى

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك أقليم كردستان العراق. (Zerak613@yahoo.com)

تاريخ الاستلام: 2018/07 تاريخ القبول: 2018/09 تاريخ النشر: 2018/12 <https://doi.org/10.26436/2018.6.4.438>

الخلاصة

هدف البحث الحالي إلى تحديد دور مهارات القيادة الاستراتيجية في تحقيق المواءمة الاستراتيجية لدى منظمات الأعمال، وللوصول إلى هذا الهدف تم اختيار عدد من المصانع الانتاجية في محافظة دهوك بغية اختبار فرضيات البحث فيها، أما بالنسبة لطبيعة أسلوب جمع البيانات فقد اعتمد على استخدام استمارة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مختارة من المديرين في المصانع المبحوثة، ومن مجموع (38) استمارة الاستبيان الموزعة تم الحصول على (30) نسخة صالحة للتحليل عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS). وتوصل البحث الى جملة من الاستنتاجات من اهمها: هناك علاقة معنوية بين مهارات القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية، وهناك تاثير معنوي لمهارات القيادة الاستراتيجية في المواءمة الاستراتيجية. وقدم الباحثان عددا من المقترحات اهمها تعزيز الوعي بمهارات القيادة الاستراتيجية على جميع مستويات المنظمة عن طريق فتح دورات تدريبية وورشات عمل تؤكد اهمية مهارات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المواءمة الاستراتيجية.

الكلمات الدالة: مهارات القيادة الاستراتيجية: الرؤية، التركيز، التنفيذ، المواءمة الاستراتيجية.

1. المقدمة

فرضت التغيرات السريعة في البيئة الخارجية الحاجة الى وجود قيادات استراتيجية تملك رؤية استراتيجية مستقبلية لتواكب التغيرات البيئية المتسارعة وتتأقلم معها حتى لا تكون اعمالها في المستقبل ردت فعل غير مدروسة، لذلك: الاتجاه السائد في العصر الحاضر هو تزويد المنظمات بقيادة تملكون مهارات استراتيجية للاستفادة منهم في بناء فرق العمل والتاثير بالتابعين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، وتشجيعهم على الابتكار والابداع لزيادة قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل هذه التغيرات المتسارعة وتحقيق المواءمة الاستراتيجية. ويتطلب تحقيق المواءمة الإستراتيجية ان تقوم المنظمة بعملية تحليل (SWOT) لتحديد العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة وبيئتها الداخلية بما فيها من نقاط القوة والضعف وبين بيئة الأعمال الخارجية للمنظمة والتغيرات التي تحصل فيها لتحديد الفرص والتهديدات فيها. كما انه من الضروري بيان طبيعة وماهية الإستراتيجية الذي يجب على المنظمة اتباعها وتطبيقها لكي تحصل على مزايا تنافسية وتحقيق التكامل بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي لكي يرسم الإستراتيجية الأفضل من خلال مواءمة نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات، وتعتبر القيادة الاستراتيجية عنصر فعال في تطوير

المنظمات بشكل مستمر، ويرى البعض ان القيادة الاستراتيجية في المنظمات تهتم بالعلاقة التفاعلية الديناميكية بين المنظمة بكل اجزائها ومكوناتها وبين بيئتها الخارجية المتغيرة بالشكل التي تؤدي الى تحقيق المواءمة الاستراتيجية.

2. منهجية البحث

1.2. مشكلة البحث:

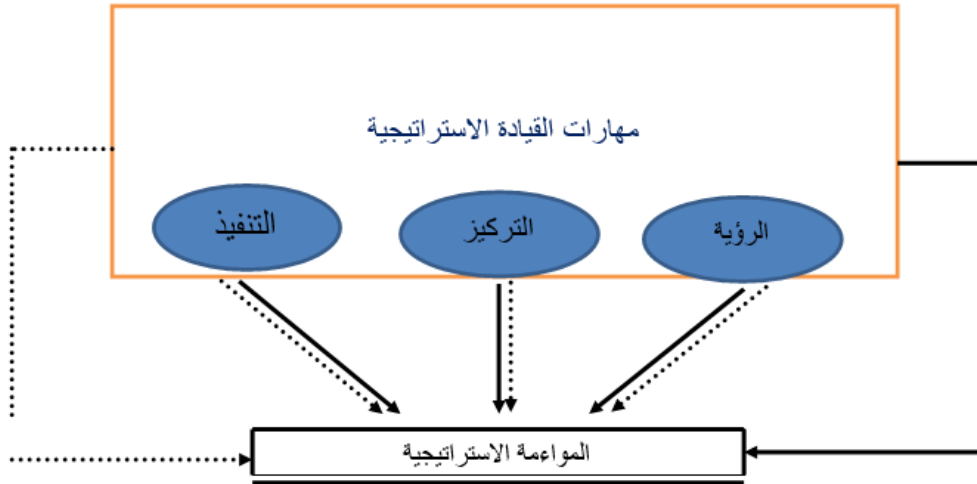
يصف الباحثون البيئة السائدة للأعمال التجارية للقرن الحادي والعشرين ضمن أهم أربعة قوى اساسية وهي التغيير، التعقيد، الفوضى، والتناقض، وذلك على ضوء حجم التنافسات الجديدة الموجودة وزيادة المخاطر وانحسار قدرة التنبؤ والحدود الصناعية المرنة والهياكل التنظيمية الجديدة ونوع التفكير الابداعي للإدارة وغيرها. كما أنه لا يوجد هناك منظمة محصنة عن خطورة تعرضها لمثل هذه القوى الأربعة، وعلى هذا الاساس جاءت توجهات البحث الحالي لدراسة مدى اسهام مهارات القيادة الاستراتيجية في تحقيق المواءمة الاستراتيجية لدى منظمات الأعمال. وتأسيساً على ما تقدم فإننا نرى بأن ما يؤشره الواقع الحالي للمنظمات بشكل عام وللمصانع الإنتاجية بشكل خاص وفي ظل ظروف المنافسة الحادة التي تعيشها في بيئتها تجعلها بحاجة

* الباحث المسؤل.

- أ- تشخيص مستوى مهارات القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية لدى القيادات الادارية في المنظمات الميحوثة.
- ب- تحديد نوع العلاقة والتأثير ومستويات المعنوية من الناحية الإحصائية بين مهارات القيادة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً والمواءمة الاستراتيجية بوصفها متغيراً معتمداً.
- ت- بناء أنموذج افتراضي ومحاولة اختباره للوصول إلى الانعكاسات التأثيرية لمهارات القيادة الاستراتيجية في تحقيق المواءمة الاستراتيجية.
- ث- تقديم عدد من المقترحات بالاستناد على التحليل والاستنتاجات التي يكتشفها البحث الحالي.

3.2. أنموذج البحث:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياته وفقاً للاطر النظرية بناء أنموذج يعبر عن العلاقة بين متغيري البحث، والتي تعطي تصورات واجابات اولية للفرضيات التي افترضتها البحث والاجابة على الاسئلة المطروحة في مشكلة البحث وكما هو موضح في الشكل (1) حيث يشير إلى وجود العلاقة والتأثير لمهارات القيادة الاستراتيجية بوصفها المتغير المستقل والمواءمة الاستراتيجية بوصفها المتغير المعتمد.



الشكل (1): أنموذج الافتراضي للبحث

ويتضمن الفقرات الآتية:

1.1.3 مفهوم القيادة الاستراتيجية: يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك ان الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من اصول عسكرية الا انه سرعان ما حظى باهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم اكثر من وقت مضى، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود الى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها (الفيحان وجلاب، 2006: 4). وظهر هذا المفهوم لأول مرة من قبل (Mintzberg, 1984) عندما اشار الى الفرق بين القيادة والقيادة الإستراتيجية، اذ تتمثل الأولى باي مستوى في المنظمة بينما الثانية تتمثل بمستوى القمة في المنظمة، والفرق الثاني ان القيادة تركز على

إلى التعرف على مهارات القيادة الاستراتيجية ومدى اسهامها في تحقيق المواءمة الاستراتيجية بوصفها مداخل حديثة تعبر بشكل دقيق عن نجاح المنظمات وفشلها. بناءً على ما تقدم يمكن طرح التساؤلات الآتية والتي تساهم في توضيح معالم المشكلة قيد البحث:

أ- هل لدى القيادات الادارية المنظمات الميحوثة تصور واضح عن مفاهيم ومهارات وأبعاد كل من القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية؟

ب- هل تؤدي مهارات القيادة الاستراتيجية دوراً محورياً في تحقيق المواءمة الاستراتيجية لدى المنظمات الميحوثة؟

ت- هل أن تحقيق المواءمة الاستراتيجية يستمد نجاحه وينسب معقولة من مهارات القيادة الاستراتيجية الموجودة لدى المدراء في المنظمات الميحوثة.

2.2. أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي الى تقديم اطار فكري لتوضيح المفاهيم ذات العلاقة بمهارات القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية، فضلاً عن تقديم اطار ميداني يهدف الى تحقيق الآتي:

4.2. فرضيات البحث:

استكمالاً لمتطلبات البحث، تم صياغة فرضيتان رئيسيتان منبثقتان عن أنموذج البحث وكالاتي:

الفرضية الاولى الرئيسية: توجد علاقة عند مستوى معنوية (0.05) بين مهارات القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمات الميحوثة.

الفرضية الثانية الرئيسية: يوجد تأثير عند مستوى معنوية (0.05) لمهارات القيادة الاستراتيجية في المواءمة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمات الميحوثة.

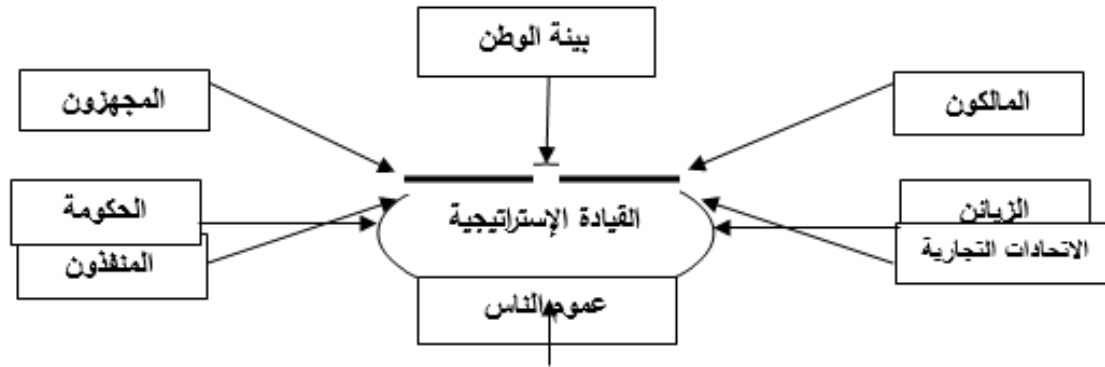
3. الإطار النظري

1.3 القيادة الاستراتيجية:

القرارات والنشاطات الموجهة بطبيعتها لتحقيق الموائمة بين ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها. بينما يرى (المعاضبي، 2010: 6) بان القيادة الإستراتيجية هي شعور نفسي موجه بشكل غير غامض إلى تعزيز إمكانات المنظمة من ناحية الوجود الفريد والمتميز بين المنافسين والتوجه لتحديد الخطط الإستراتيجية نسبياً لزيادة الكسب المالي (الربح) عن طريق المنافسة. ويعرف (باديس، 2014: 20) القيادة الإستراتيجية بأنها قدرة الفرد على التفكير الاستراتيجي، والتصرف والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن للمنظمة من الحصول على ميزة تنافسية في الأمد الطويل. ويرى الباحثان بان القيادة الاستراتيجية هي القدرة على وضع استراتيجية للمنظمة بالشكل التي تساعدها على تحقيق المواءمة بين المنظمة وبيئتها والوصول الى اهدافها. والشكل (2) يوضح كيفية تحقيق التوفيق والمواءمة بين جميع الاطراف من قبل القيادة الاستراتيجية كلاتي: (الزعيبي، 2010: 39).

العلاقة بين القادة والمؤوسين بعكس القيادة الإستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كمنشآت علائقي وانما كمنشآت استراتيجية (رحيمة، 2012: 251).

وظهرت الحاجة الى مفهوم القيادة الإستراتيجية بدلا من القيادة التقليدية خصوصا مع تغير محيط الأعمال المستمر الى محيط سريع التغير وما تضمنه من منافسة عالية، وظروف محيطة غير مؤكدة، وضرورة الاستجابة لتغيرات المواقف المحيطة التي تواجهها المنظمة، كما ان القيادة الإستراتيجية عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل مستمر حيث ان التغيرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة الى قيادات إستراتيجية، تملك رؤية إستراتيجية للمستقبل (القيسي، 2015: 20). ويشير (Hill & Jones, 2001: 15) الى القيادة الإستراتيجية بانها القدرة على وضع رؤية استراتيجية للمنظمة او جزء منها وتحفيز الآخرين من اجل تبني تلك الرؤية. وينظر (Boal, 2004: 49) الى القيادة الاستراتيجية بانها سلسلة من



الشكل(2): مسؤولية القيادة الإستراتيجية في التوفيق بين جميع الأطراف

حول الزبون والتقنية والمنطقة الجغرافية والمنتج الذي تستهدفه المنظمة ونوع المنظمة الذي تحاول الإدارة إيجادها. ويرى ايضا كل من (Johnson & Scholes, 2002: 13) الرؤية الإستراتيجية بأنها المستقبل المرغوب الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه، وتمثل الطموح الذي يهتم المدير التنفيذي بها ويحفز الافراد العاملين في المنظمة حوله. ويشير (الكبيسي، 2006: 27) الى الرؤية بأنها التصور للمستقبل الذي تريد المنظمة صنعه او تبحث عنه، ويكون بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحرافها، وتسهم الرؤية في تعبئة الطاقات واثارة الحماس. كما يرى (الدوري، 2008: 10) بانه ان الجانب الاساسي في قدرات القائد الاستراتيجي يعتمد على امتلاكه رؤية ذات ابعاد شمولية يحدد عن طريقها اتجاه الاعمال. وهي التي تعينه على تصور ما يمكن ان يحصل في الساعات او الايام او الشهور والسنوات القادمة على وفق درجة حساسية الحدث واهميته (مجموعة الاحداث) ذات العلاقة. لذلك وصفت الرؤية بطرائق متعددة، فهي فن رؤية الاشياء غير المنظورة (غير ملموسة) كما انها ذات علاقة

الزعيبي، محمد موسى، (2010)، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، سوريا، ص 39.

2.1.3. مهارات القيادة الاستراتيجية: يتفق الكتاب على ثلاثة مهارات للقيادة الاستراتيجية وهي الرؤية، التركيز، والتنفيذ (Neumann and Neumann, 1999)، (جميل، 2010: 145-147)، (رحيمة، 2012: 254253) وعلى النحو الاتي:

1.2.1.3. الرؤية: تكمن الخطوة الجوهرية الأولى لعملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة، إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها، يميزها عن المنظمات الأخرى، ويحدد الغرض من وجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق والمذتجات التي تعمل فيها وزبائنها. ويعرف كل من (Thompson & Strickland, 2001: 6) الرؤية الإستراتيجية كونها خارطة مستقبلية للمنظمة وتزودها بالمعلومات

أفضل في أداء المهام، والغرض الأساسي للقيادة الاستراتيجية هو تعزيز أداء الموظف وتحقيق رضا الموظف من خلال التركيز على الحوافز وعلى الإبداع والسرعة والفعالية الفردية وذلك نظرا لاتساع الفجوة بين المهارات الإدارية للتغيير لفترة ما بعد التسعينات والمهارات التي تركز عليها دورات التدريب والتأهيل للمؤسسات العشرية الأولى من القرن الواحد والعشرين (فارس، 2010: 81).

3.2.1.3. التنفيذ: يعرف التنفيذ بأنه القدرة على ترجمة الاستراتيجية الى افعال. ويشير عملية التنفيذ الى دور القائد الاستراتيجي في القيادة نحو وضع استراتيجية للمنظمة، ومدى ضرورة ان تتوافر لديه القدرة على تحويل هذه الاستراتيجية الى فعل عن طريق تحويلها الى اجراءات عملية (تشغيلية) لوصف، وتوصيل، وتوضيح الاستراتيجية بطريقة منسقة وملائمة وثابتة الى الاخرين (lear, 2012: 38). ويرى (رحيمة، 2012: 254) بان التنفيذ هي قدرة القائد على وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتتطلب القدرة على تشجيع أفراد المنظمة على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط، وايضا القدرة على الهام وتحفيز أفراد المنظمة على تحقيق الأداء العالي، وتسهيل عملية إدراك الأهداف الجديدة ضمن وقت قصير عبر إزالة العوائق التي تقع امام عملية التنفيذ، فضلا عن تقديم التغذية العكسية في الوقت المناسب للإفراد والفرق والوحدات للعمل بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية، ووضع أسس للرقابة الفعالة على كيفية تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

وتعد صياغة الرؤية الاستراتيجية مهمة صعبة، وان تنفيذها يكون أصعب، ولكن يجب متابعة الرؤية إذا كان لها أي تأثير على المنظمة. وتعتبر صياغة الرؤية وإيصالها إلى أصحاب المصلحة وتنفيذها من مهام القائد الاستراتيجي. وتعتقد بعض المنظمات إن صياغة الرؤية هي العملية المهمة فقط، ولكن تنفيذها تعد أكثر أهمية، وإن لم تملك المنظمة خطة لكيفية تنفيذها فان صياغة الرؤية في هذه الحالة تعد جهداً ضائعاً وتؤثر سلباً في المنظمة. وقبل تنفيذ الرؤية يجب على المدراء إيصال الرؤية الاستراتيجية إلى جميع أصحاب المصلحة وخاصة أصحاب المصلحة داخل المنظمة (البرواري، 2006: 24).

2.3. المواممة الاستراتيجية:

1.2.3. مفهوم المواممة: أصبحت أهمية المواممة مسألة معترف بها لانها تؤثر في مستقبل المنظمة ولها دور مهم في تحسين ادائها. وقد نوقشت فكرة المواممة على نطاق واسع بين بعدين تنظيميين أو أكثر وتم التأكيد من دورها في تحسين أداء المنظمة، وفي هذا الإطار يشير مصطلح المواممة الى امكانية المنظمة للحفاظ على علاقات قوية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وسير العملية(الهام وكمال، 2014: 322-323).

باستكشاف المستقبل والحفاظ على توجهات المنظمة. وايضا تعد الرؤية بانها الغرض من التفكير الاستراتيجي وتعني فن تصور الاشياء غير الموجودة (الزعبي، 2010: 35). وان وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، إذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتخاذ قراراته الإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن أموراً عديدة منها احتياجات الزبائن التي يجب إشباعها، والمركز السوقي الذي يجب تحقيقه في مواجهة المنافسين، ذلك لان الرؤية قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات، وتحديد ملامح إستراتيجية للمنظمة، وكل ذلك يسهم في تحقيق قيمة حقيقية للمنظمة (البرواري، 2006: 20). ويرى (العطيات، 2006: 146) بأنه من خلال تحديد رؤية استراتيجية للمنظمة سوف تساعد على تحقيق الفوائد الآتية:

- أ- تحديد المجالات الضرورية لتحقيق النتائج التي ترغب فيها المنظمة.
- ب- تحديد الخطط المناسبة لانجاز عمل المنظمة.
- ت- دعم السلوك التنظيمي والاداري للمنظمة من خلال الاهتمام بنظام القيم المشتركة.
- ث- تحديد الغايات التي تريد المنظمة الوصول اليها.
- ج- تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة.

3.2.1.3. التركيز: يشير التركيز الى قدرة القائد على تحريك

المنظمة من وضعها الحالي الى تبنى رؤى جديدة، وتتضمن هذه قدرة وإمكانية القائد على إقناع أفراد المنظمة برؤيته، وايضا القدرة على وضع الارشادات اللازمة لتحقيقها، وتحديد اولويات جديدة، وتشكيل الفرق القادرة على التنفيذ وتحفيز العاملين (رحيمة، 2012: 253). كما إن بؤرة التركيز بالنسبة القيادة الاستراتيجية تتمثل في الميزة التنافسية المستدامة أو النجاح الدائم للمنظمة، وفي حقيقة الأمر إن عمل القيادة الاستراتيجية هي دفع وتوجيه المنظمة بحيث تحقق الازدهار والنجاح على المدى البعيد. وفي حال الانتقار إلى بؤرة التركيز حيث تحاول المنظمات (أن تكون كل شيء لكل الناس)، ويفشل القادة في اتخاذ قرارات صارمة تعطي تركيزا استراتيجيا، وعلى الشخص الذي يكون قائدا استراتيجيا عليه ان تركز على الآخرين بقدر ما تركز على ذاته إن لم يكن أكثر، ذلك لان عملية إيجاد الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ عليها في أية منظمة على درجة من التعقيد بحيث يصعب على شخص بمفرده أن يحققها ويطورها فهناك الكثير من المعلومات التي ينبغي جمعها، وقرارات في غاية التعقيد يجب اتخاذها، والنجاح المستمر يتطلب إلى حد كبير جمع وموالة القدرات عبر المنظمة بأكملها، (هيوز وكولار، 2010: 4-5). وتشير الدراسات الى اهمية التركيز بالنسبة للجهة القيادية في المنظمة واكد بان التركيز على كيفية تحفيز القادة لأتباعهم أمر ضروري من اجل تحقيق مستوى

التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة بصورة دائمة. كما ان تحقيق أهداف المنظمة والقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها تكون من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها (النعامي، 2006: 22-23).

وتتمثل أهمية المواءمة الاستراتيجية بالاتي:

أ- تساعد على مواجهة الحاضر والمستقبل من خلال الاعتماد على التخطيط والتحليل الاستراتيجي استناداً الى التفكير الاستراتيجي.

ب- تساعد في وضع خطط مستقبلية واستراتيجيات تسعى للتغير مع تفويض الآخرين بالتخطيط والجدولة وتنفيذ العمل.

ت- تخصيص موارد المنظمة وتحويلها الى حالة فريدة من خلال تحديد القصور النسبي والقدرات الداخلية المتاحة للمنظمة، والإحاطة بالمتغيرات المتوقعة في بيئتها بهدف احتواء أفعال المنافسين وتحركاتهم.

ث- التعرف على الموقف الحقيقي للمنظمة، وما هي الاستراتيجيات العامة التي يمكن تبنيها انسجاماً مع امكانيات المنظمة الداخلية (نقاط القوة والضعف فيها) والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات (التميمي، 2009: 31-36-37).

ج- تساعد المنظمة في الاستعمال الأمثل للموارد، واستثمار فرص بيئتها، والحصول على القيمة التي تتمثل من خلالها تحقيق أهدافها الموضوعية.

ح- تساعد وظيفة التمويل التي تتضمن مجموعة من الانشطة المالية في الوصول الى ادارة اموال المنظمة بطريقة تحقق الموائمة بين السيولة والربحية (عبد العزيز، 2005: 45).

أما حسب (الهام وكمال، 2014: 326-327) فهناك جملة من الفوائد للمواءمة الاستراتيجية وهي:

أ- تكيف حالة المنظمة وتصورتها ونشاطاتها وفقاً للتحولات.

ب- تحقيق حالة من التكامل للمنظمة ككل.

ت- تحليل مكونات البيئة الخارجية للمنظمة، بهدف تحديد الفرص والتهديدات.

ث- تحديد المركز الاستراتيجي للمنظمة.

ج- الرد السريع والاجابي على المتغيرات البيئية المختلفة والمؤثرة في المنظمة.

ح- استجابة المنظمة للتحولات التي تحدث في بيئة اعمالها الخارجية ووضعها الداخلي.

خ- معرفة التغيرات البيئية الحاصلة ومدى تأثيرها على فعاليات وانشطة المنظمة الداخلية.

د- تحديد قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها الداخلية.

بينما اهداف المواءمة الاستراتيجية تتمثل بالاتي:

(Almohamadi, 2011:62-48)

2.2.3 مفهوم المواءمة الإستراتيجية: تشير المواءمة الإستراتيجية الى حالة تتطابق جدارة المنظمة التنافسية مع أسس المنافسة في قطاع صناعتها، وتستجيب إستراتيجيتها لنشاطها الاستراتيجي، وكذلك اختيارها الداخلي لبيئتها مع عدم وجود مؤشر لعدم الانسجام الاستراتيجي. وتبرز مظاهر عدم الانسجام الاستراتيجي بانحراف (أسس المنافسة والجدارة المتميزة) حيث تكون الجدارة التنافسية للمنظمة اقل ملائمة مع مزاياها التنافسية، وكذلك الانحراف بين (الإستراتيجية القائمة والعمل الاستراتيجي) بسبب قصور المنظمة في اختيار بيئتها الداخلية المناسبة (تبيدي، 2010: 93-95). وينظر (السعيد، 2004: 51) الى المواءمة الاستراتيجية بانها القدرة على التحليل البيئي الذي يتضمن العديد من الأنشطة وفي مقدمتها تحليل الموقف وتحديد إستراتيجية الأعمال ويسعى تحليل الموقف إلى الوصول إلى الموائمة أو التوافق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية وذلك في ضل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية. بينما عرف (عبد العزيز، 2005: 45) المواءمة الاستراتيجية بانها قدرة التنظيم على تحقيق الانسجام والتوافق مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر احد اهم العوامل المؤثرة على الأداء، ومعبراً عنه بكمية المبيعات او الارباح او العائد على الاسهم. وحسب (التميمي، 2009: 42) فان المواءمة الاستراتيجية هي حالة من التوافق التي تهدف اليها المنظمة من خلال ادارتها وتكون هذه بين الخيارات الإستراتيجية وإمكانيات المنظمة الداخلية والخارجية، مما يسهل على الإدارة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل الإستراتيجية. ويرى (القحطاني، 2010: 72) المواءمة الاستراتيجية بانها عملية تنظيمية تنفذ ضمن سياق تنظيمي بهدف تقديم ميزة تنافسية للمنظمة. ويشير (Sanchez, et al, 2011: 25) الى المواءمة الاستراتيجية بانها عملية توافق استراتيجي بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تصميم مقاييس استراتيجي تحليلية تتوافق مع المتغيرات البيئية كما ويعرف ايضاً (Almohamadi, 2011:36) بانها خلق حالة من التوازن بين العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية مع إمكانياتها في تحقيق التكيف التام مع ما يحصل من متغيرات داخلية وخارجية. ويرى الباحثان ان المواءمة الاستراتيجية هي عملية تنظيمية تسعى الى تحقيق التوافق بين البيئة الداخلية للمنظمة وما يحيط بها من المتغيرات الخارجية وهذه تتحقق من خلال القيادة الاستراتيجية.

وان خلق درجة من المواءمة والتطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها المنظمة، تعني أن الإستراتيجية تعمل على أن تعكس رسالة المنظمة والظروف البيئية التي توجد فيها. وطالما أن تلك الظروف البيئية لا تتصف بالثبات النسبي اي لا توجد المواءمة بين المنظمة وبيئتها فإنه يجب على واضع الإستراتيجية أن يغير أو يعدل من استراتيجياته لكي يتحقق المواءمة الإستراتيجية وتستمر حالة

الإستراتيجية تبدأ بتوجيه أو عرقلة الهدف الاستراتيجي. مثل هذا التناقض بين الهدف الاستراتيجي والنشاط الفعلي يسبب عدم الانسجام أو التناظر الاستراتيجي في المنظمة، بينما يكون الهدف الاستراتيجي الجديد ضروري⁷ لقيادة المنظمة بعيدا عن عدم الانسجام الاستراتيجي يكون المقترح الأساسي هو أن يوضع على أساس الاستفادة من المعلومات المتعارضة المتولدة عن حالة عدم الانسجام الاستراتيجي (الصياح، 2009: 7).

4. الجانب العملي

1.4. وصف المنظمات عينة البحث ومبررات اختيارها:

1.1.4. وصف المنظمات عينة البحث: استند البحث الحالي على عدد من المصانع الانتاجية والبالغ عددها (12) في محافظة دهوك لتكون ميداناً للدراسة لاختبار متغيرات البحث وفرضياته، إذ تمثل مجتمع البحث بكافة المدراء، ورؤساء الأقسام في المصانع الانتاجية والبالغ عددهم (62) حيث تم اختيار عينة منهم وقد وزعت (38) استمارة عليهم أعيد منها (30) والتي كونت عينة البحث.

2.1.4. مسوغات اختيار المنظمات عينة البحث: تم اختيار مجموعة من المصانع في محافظة دهوك كعينة البحث اعتمادا على جملة من المسوغات وكالاتي:

أ- كونها تشمل الجزء الأكبر من المنظمات التي تعمل في القطاع الصناعي على مستوى المحافظة حيث تشمل الازدهار في الجانب الكمي والنوعي.

ب- ملائمة العينة المختارة لاختبار متغيرات الدراسة فيها لكون وجود مستويات مختلفة ومتنوعة من الخبرة والمعرفة لدى الافراد العاملين فيها.

ت- وجود الاختلاف بين المنظمات المبحوثة في مراحل النمو والتطور وايضا الاختلاف في الاساليب الانتاجية مما يساعد ذلك على دراسة التباين بينهما في تشخيص متغيرات البحث.

ث- تم اختيار هذه العينة نتيجة اعتمادها واستخدامها لحدث الطرق والاساليب الانتاجية المتطورة.

ج- وجود منافسة شديدة بين منظمات عينة البحث من حيث الخدمات التي تقدمها واكتسابها للزبائن.

2.4. مصادر واسلوب جمع البيانات:

ركز البحث الحالي على ثلاث جوانب رئيسية لجمع البيانات من المصادر البدائية لتغطية الجانب العملي من خلال استخدام استمارة الاستبيان، حيث تناول الجانب الاول المعلومات الديموغرافية، بينما الجانب الثاني تضمن على المقاييس الخاصة بالمتغير الاول (مهارات القيادة الاستراتيجية) ، اما الجانب الثالث فقد ركزت على المقاييس الخاصة بالمتغير الثاني (المواءمة الاستراتيجية). واعتمدت الباحثان لتحليل

أ- تحقيق التوافق الداخلي بين الوظائف والأفعال الذي يؤدي الى التنسيق الداخلي التي يجب عمله .

ب- السعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها.

ت- تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة والمواءمة بين الفرص والموارد المتاحة.

ث- تحقيق الفاعلية والكفاءة المستندة الى تحقيق التوازن والانسجام بين المنظمة وبيئتها.

ج- التركيز على المستقبل والرؤى بعيدة المدى.

ح- تحدد الاتجاه الكلي للمنظمة ومن خلالها يتم توجيه العمليات الداخلية.

خ- التكيف مع ظروف ومتغيرات السوق والمنافسة.

د- تحقيق التوافق والموائمة والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية، واحتواء القوى المساندة والداعمة للمنظمة.

3.2.3. أبعاد المواءمة الإستراتيجية: تتضمن المواءمة الاستراتيجية على بعدين رئيسيين هما: (الصياح، 2009: 6-7)

1.3.2.3. البعد الخارجي - البيئة التنافسية: تتوقف فاعلية المنظمة في مواجهة متطلبات بيئتها على عناصر مختلف الأنظمة الفرعية التي تؤلف المنظمة، والمصممة وفقا إلى طلبات البيئة التي تتفاعل معها، وهذا يعني بأن مختلف عناصر الأنظمة الفرعية لابد أن تكون متطابقة من حيث الخصائص على طول كل بُعد من الأبعاد الأساسية التي تُحدد من خلالها ويمكن أن يسمى هذا بفرضية التطابق Congruency Hypothesis التي تفيد بأن الشرط الضروري لفاعلية المنظمة في تلبية متطلبات بيئتها هو ضرورة كون العلاقات بين خصائص الأنظمة الفرعية المتطابقة، حيث يفترض بأن المنظمة ستكون اقل فاعلية في معالجة طلبات بيئتها عندما تكون مثل هذه العلاقات غير متطابقة.

كما وإن تكيف ومواءمة عناصر الأنظمة الفرعية للمطالب البيئية يؤدي إلى التميز ضمن المنظمة التي تدعو إلى إدارة حدود بيئية مناسبة لتحقيق حالة من التكامل للمنظمة ككل، وهكذا فإن التطابق بين عناصر الأنظمة الفرعية للمنظمة هو شرط ضروري للنجاح، لكنه ليس كافيا إذ يجب إكماله بما يمكن أن يسمى فرضية التكامل Integration Hypothesis، وعليه فعند اتحاد فرضيتي التطابق والتكامل، فإن نجاح المنظمة في معالجة الطلبات التي تفرض عليها من بيئتها يتوقف على التميز المناسب الذي يتصف بالتطابق ما بين عناصر الأنظمة الفرعية وتحقيق حالة مناسبة من التكامل (الصياح، 2009: 6)

2.3.2.3. البعد الداخلي - البيئة الداخلية: في ظل البيئة المتغيرة يكون التوفيق بين الهدف الاستراتيجي للمنظمة والأنشطة الإستراتيجية غير مستمر أو دائم، ومن المحتمل أن الأعمال والأنشطة

أ- **الثبات على المستوى الكلي:** توصلنا الى الثبات المطلوب لاداء البحث على المستوى الكلي ، حيث بلغ معامل كرونباخ - الفا (0.945). وهي نسبة عالية جدا تؤكد ثبات الاستبانة لمتغيرات البحث المتمثلة بمهارات القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية حيث تم احتسابها على (33) عبارات الموجودة ضمن استمارة الاستبيان.

ب- **الثبات على مستوى كل متغير:** تم الحصول على قيمة ثبات عالية لكل متغير من متغيرات البحث على المستوى الكلي كما مذكور في الجدول رقم (1).

ت- **الثبات على مستوى أبعاد كل متغير:** تبين من نتائج الجدول (1) ان اعلى مستوى لمعامل الثبات لكل بعد من ابعاد متغيرات البحث والتي تمثل المتغيرات الفرعية لها احتلتها عبارات بعد (التركيز) وبنسبة (0.892)، بينما حصلت بعد (الرؤية) على اقل قيمة وبنسبة (0.797). وهذه النتائج تؤكد الثبات المطلوب لجميع ابعاد متغيرات البحث.

الاسئلة الموجودة ضمن استمارة الاستبيان على اسلوب ليكرت الخماسي في القياس والمرتبة من (1) حيث تمثل لاتفق بشدة الى الوزن (5) والتي تمثل اتفق بشدة.

3.4. الأساليب الاحصائية المستخدمة:

استعان الباحثان باستخدام مجموعة من الادوات الاحصائية التابعة لبرنامج (SPSS)، المتمثلة، بالتكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، اعتمادا على توجهات البحث واهدافه وما يتضمنه الفرضيات، لوصف وتشخيص متغيرات البحث، وايضا تم استخدام معامل الارتباط لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة بين مهارات القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية، والانحدار الخطي البسيط لقياس معنوية التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.

4.4. قياس الثبات:

تم استخدام تحليل معامل الثبات (Reliability Analysis) وبطريقة (كرونباخ - ألفا) (Alpha-Cronbach) لكونه الأسلوب المناسب للعبارات الوصفية والموضوعية للتعرف على ثبات الاستبانة، وكانت نتائج هذا الاختبار والموضحة في الجدول (1) كما يلي:

الجدول (1): معامل الثبات لمتغيرات البحث وابعاده

المتغير	عدد الأبعاد	قيمة معامل الثبات
الرؤية	6	0.797
التركيز	8	0.892
التنفيذ	7	0.864
مهارات القيادة الاستراتيجية	21	0.924
المواءمة الاستراتيجية	12	0.899
كافة عبارات الاستبانة	33	0.945

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

سنة وأكثر) وبنسبة بلغت (6.7٪). تبين من النسب اعلى ان اغلبية الاشخاص العاملين في المنظمات المبحوثة ذات اعمار متوسطة وهذه تشير الى حرص المنظمات المبحوثة على اعطاء المناصب القيادية للاشخاص ذات المهارات والكفاءات.

ت- **التحصيل الدراسي:** اتضح أن غالبية الأفراد هم من حملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (63.3٪)، ويليهم حملة شهادة الدبلوم بنسبة (23.3٪) من العينة، في حين أن نسبة حملة شهادة الماجستير بلغت (10٪)، أما فئة حملة شهادة الاعدادية فأقل كانت نسبتهم (3.3٪). هذا ما يؤكد حرص المنظمات المبحوثة على اناطة مسؤوليات المناصب القيادية الادارية لحاملي شهادة البكالوريوس مما يؤثر ايجابا على اداء المنظمات.

ث- **سنوات الخدمة الاجمالية:** تبين أن نسبة (50٪) من المبحوثين لهم خدمة في العمل الحالي تبلغ (5-10 سنة)، وتليها

5.4. **وصف الأفراد المبحوثين:** يمكن وصف السمات الشخصية للأفراد المبحوثين من خلال تحليل البيانات الميدانية المذكورة في الجدول (2) ، وذلك حسب الفقرات الآتية:

أ- **الجنس:** تشير البيانات إلى أن الذكور يشكلون أغلبية عينة البحث والبالغة نسبتهم (70٪) من مجموع العينة، في حين بلغت نسبة الإناث (30٪) من العينة، مما يشير إلى محدودية تولي الإناث للمناصب الإدارية وكذلك ضعف مشاركتهم في مجال الأعمال أ سوة بالذكور.

ب- **العمر:** تبين أن أغلبية عينة البحث تقع أعمارهم ضمن فئة (35 اقل من 45 سنة) وبنسبة (60٪)، ويليهما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (25-35 سنة) وبنسبة (20٪)، أما فئة الاعمار بين (45 واقل من 50) فقد بلغت نسبتهم (13.3٪)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة الأفراد الذين كانت أعمارهم (50

الأفراد ذوي الخدمة اقل من (5 سنة) وبنسبة (20٪)، وتأتي بعدها فئة الأفراد ذوي الخدمة اكثر من (16 سنة) وبنسبة (16.7٪)، وفي المرتبة الاخيرة تأتي الأفراد ذوي الخدمة (10-15 سنة) وبنسبة (13.3٪). هذا يشير الى تبني وتفعيل سياسة المنظمات المبحوثة في تحديد فترة القيادات الادارية في المنظمات.

الجدول (2) السمات الشخصية لأفراد عينة البحث

ت	السمات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	21	70
		أنثى	9	30
		المجموع	30	100
2	العمر	25 اقل من 35 سنة	6	20
		35 اقل من 45 سنة	18	60
		45 اقل من 50 سنة	4	13.3
		50 سنة فاكثر	2	6.7
		المجموع	30	100
3	التحصيل الدراسي	ماجستير	3	10
		بكالوريوس	19	63.3
		دبلوم	7	23.3
		إعدادية فاقل	1	3.3
		المجموع	30	100
4	عدد سنوات الخدمة	اقل من 5 سنة	6	20
		5-10 سنة	15	50
		11-15 سنة	4	13.3
		16 سنة فاكثر	5	16.7
		المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS)

6.4. وصف متغيرات البحث: حسابي مقداره (4.465) وانحراف معياري مقداره (0.5335)

، وسجلت العبارات (X6,X4,X2,X1) أعلى اتفاق بين عبارات هذا البعد وبنسبة (100٪) والتي تنص على أن الرؤية تعتبر معيار التي يميز بين المنظمات ويحدد الغرض من وجودها ويرسم حدود الاسواق التي تعمل فيها، وان الرؤية الاستراتيجية واضحة وكفيلة في بناء وتحقيق استراتيجيات المنظمة، وتستخدم المنظمة الرؤية كالتصور لمستقبلها ولتعبئة طاقات واثارة الحماس، وتعد الرؤية في المنظمة من ابرز اهتمامات المدير الاعلى ويحفز كافة اعضاء المنظمة على الالتزام بها. بينما كان أقل اتفاق من نصيب العبارة (X3) وبنسبة (93.3٪) والتي تشير إلى أن القيادات الادارية في المنظمات المستجيبة تستخدم الرؤية لمساعدة المنظمة في توجيه عملية اتخاذ القرارات والمساهمة في تحقيق قيمة عالية لها.

تم استخدام الاوساط الحسابية والتوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية من خلال استخدام برنامج (SPSS) لوصف كل متغير من متغيرات البحث على وفق الفقرات الاتية:

1.6.4. وصف متغير القيادة الاستراتيجية ومهاراتها: يتناول هذا المحور وصفاً لمتغيرات القيادة الاستراتيجية ومهاراتها وبحسب النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي وكالاتي:

أ- وصف مهارة الرؤية: بالنظر الى مؤشرات (X6-X1) ضمن الجدول (3) تبين أن إجابات المستجيبين حول هذا البعد تميل باتجاه الاتفاق على توفر مهارة الرؤية لديهم كأحد مهارات القيادة الاستراتيجية وبنسبة (98.34%) من تلك الإجابات، وبوسط

الجدول (3): وصف الرؤية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
11.19%	0.507	4.53	-	-	-	-	-	-	46.7	14	53.3	16	X1
11.31%	0.509	4.50	-	-	-	-	-	-	50	15	50	15	X2
14%	0.630	4.50	-	-	-	-	6.7	2	36.7	11	56.7	17	X3
11.37%	0.504	4.43	-	-	-	-	-	-	56.7	17	43.3	13	X4
12.71%	0.572	4.50	-	-	-	-	3.3	1	43.3	13	53.3	16	X5
11.6%	0.479	4.33	-	-	-	-	-	-	66.7	20	33.3	10	X6
12.03			0%		0%		1.66		50.02		48.32		المعدل
	0.5335	4.465	%0		%1.7		%98.34						المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

عبارات هذا البُعد وبنسبة (96.6%) والتي تنص على أن التركيز لدى القيادات الادارية في المنظمات المستجيبة تزيد من قدرة القائد على تحريك المنظمة من وضعها الحالي الى تبني رؤى جديدة. بينما كان أقل اتفاق من نصيب العبارة (X14) وبنسبة (86.6%) والتي تشير إلى أن القيادات في المنظمات المستجيبة يؤمنون بان التركيز يشكل التكمص الوجداني والقدرة على ادراك مشاعر الاخرين واحتياجاتهم ووجهات نظرهم.

ب. وصف مهارة التركيز: تشير نتائج الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجيبين تجاه العبارات (X7-X14) والتي مثلت بعد التركيز، إذ تشير النسب وعلى المستوى الكلي للعيينة إلى أن (92.05%) من الأفراد المبحوثين متفقون على أن لديهم القدرة على التركيز بوسط حسابي مقداره (4.465) وانحراف معياري مقداره (0.5335)، مقابل (0%) لعدم الموافقة. وسجلت العبارة (X7) أعلى اتفاق بين

الجدول (4): وصف التركيز

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
12.71%	0.572	4.50	--	--	--	--	3.3	1	43.3	13	53.3	16	X7
14.7%	0.615	4.37	--	--	--	--	6.7	2	50	15	43.3	13	X8
13.86%	0.596	4.30	--	--	--	--	6.7	2	56.6	17	36.6	11	X9
15.13%	0.651	4.30	--	--	--	--	10	3	50	15	40	12	X10
13.65%	0.583	4.27	--	--	--	--	6.7	2	60	18	33.3	10	X11
13.11%	0.551	4.20	--	--	--	--	6.7	2	66.7	20	26.7	8	X12
14.19%	0.592	4.17	--	--	--	--	10	3	63.3	19	26.7	8	X13
14.80%	0.607	4.10					13.3	4	63.3	19	23.3	7	X14
14.01%			0%		0%		7.925		56.65		35.4		المعدل
	0.595	4.276	%0		%7.925		%92.05						المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

(0.560)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البُعد فقد بلغت نسبة (0%) . وسجلت العبارة (X15) أعلى اتفاق بين عبارات هذا البُعد وبنسبة (100%) والتي تنص على أن القيادات في المنظمات المستجيبة لديها القدرة على وضع الاهداف والخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ. بينما كان أقل اتفاق من نصيب العبارات (X19)

ت. وصف مهارة التنفيذ: نظرا للنتائج المذكورة في الجدول (5) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي لعينة البحث حول التنفيذ من خلال مؤشرات (X15-X21) إذ تبين أنها تميل باتجاه الاتفاق على القدرة على التنفيذ وبنسبة (94.76%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.294) وانحراف معياري قيمته

و(21X) وبنسبة (90٪) والتي تشير إلى أن وجود خطة لكيفية تنفيذ الرؤية من المهام الضرورية لدى جميع القياديين في المنظمات، ويشترك جميع الافراد في عملية التنفيذ للانشطة وتقويمها والمسئولية موزعة على الجميع.

الجدول (5): وصف التنفيذ

الرمز	مقياس الاستجابة											
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
X15	0.504	4.43	--	--	--	--	--	-	56.7	17	43.3	13
X16	0.535	4.30	--	--	--	--	3.3	1	63.3	19	33.3	10
X17	0.563	4.40	--	--	--	--	3.3	1	53.3	16	43.3	13
X18	0.551	4.20	--	--	--	--	6.7	2	66.7	20	26.7	8
X19	0.640	4.27	--	--	--	--	10	3	53.3	16	36.7	11
X20	0.504	4.23	--	--	--	--	3.3	1	70	21	26.7	8
X21	0.626	4.23	--	--	--	--	10	3	56.7	17	33.3	10
المعدل	13.05%				0%	0%	5.23		60		34.76	
المؤشر الكلي	0.560	4.294			0%		5.23%		94.76%			

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS).

حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.571)، إذ يشير إلى ان القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة تهتم بالمواءمة الاستراتيجية من اجل تحقيق توافق استراتيجي بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تصميم مقاييس استراتيجية تحليلية تتوافق مع المتغيرات البيئية. أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت حول مضمون العبارة (Y7) والتي تشير إلى أن تحقيق المواءمة الاستراتيجية في المنظمات عينة البحث يتطلب بيان نوع الاستراتيجية او الدافع الاستراتيجي الذي يستخدمه المنظمة لكي تكتسب ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين. وذلك بنسبة بلغت (86.6٪) وبوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.607).

2.6.4. وصف متغير المواءمة الاستراتيجية: تشير نتائج تحليل البيانات الميدانية والموضحة في الجدول (6) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي لعينة البحث لمتغير المواءمة الاستراتيجية ومن خلال مؤشرات (Y1 - Y12)، وكانت نسبة الاتفاق على توافر هذا البعد لدى القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة كانت (91.383%) من اجابات المستجوبين، وقدرت الوسط الحسابي ب (4.128) وانحراف معياري قدره (0.542) اما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات بلغت (0.275٪). أما أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا المتغير فقد كانت حول المؤشر (Y1) والذي بلغت نسبة الاتفاق حوله (96.7٪)، وبوسط

الجدول (6): وصف المواءمة الاستراتيجية

الرمز	مقياس الاستجابة											
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
Y1	0.571	4.47	--	--	--	--	3.3	1	46.7	14	50	15
Y2	0.490	4.04	--	--	--	--	10	3	76.7	23	13.3	4
Y3	0.568	4.23	--	--	--	--	6.7	2	63.3	19	30	9
Y4	0.531	4.17	--	--	--	--	6.7	2	70	21	23.3	7
Y5	0.669	4.03	--	--	3.3	1	10	3	66.7	20	20	6
Y6	0.621	4.07	--	--	--	--	10	3	73.3	22	16.7	5
Y7	0.607	4.10	--	--	--	--	13.3	4	63.3	19	23.3	7
Y8	0.450	4.07	--	--	--	--	6.7	2	80	24	13.3	4

10.50%	0.434	4.13	--	--	--	--	3.3	1	80	24	16.7	5	Y9
13.82%	0.571	4.13	--	--	--	--	10	3	66.7	20	23.3	7	Y10
14.32%	0.583	4.07					13.3	4	66.7	20	20	6	Y11
11.19%	0.414	4,03					6.7	2	83.3	25	10	3	Y12
13.25					0%	3.3	8.33		69.73		21.66		المعدل
	0.542	4.128			0.275%		8.333%		91.383%				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS).

التعرف على الموقف الحقيقي للمنظمة ويحدد الاستراتيجيات العامة التي يمكن تبنيها انسجاما مع امكانيات المنظمة الداخلية والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتحديات) مما يدل على شدة الاتفاق والتجانس اتجاه مضمون هذه العبارة من قبل عينة البحث اذ انه كلما اقتربت قيمة معامل الاختلاف من (0%) دل ذلك على التجانس الشديد في اجابات المبحوثين اتجاه مضمون الظاهرة المدروسة.

ب- تبين من قيم معامل الاختلاف ان اعلى قيمة بلغت (16.60%) في العبارة Y5 التي تنص على (المواءمة الاستراتيجية تشير الى مكانية المنظمة للحفاظ على علاقات قوية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وسير العملية) مما يدل على انخفاض نسبة الاتفاق وعدم التجانس اتجاه مضمون هذه العبارة من قبل عينة البحث اذ انه كلما ابتعدت قيمة معامل الاختلاف من (0%) دل ذلك على ضعف التجانس في اجابات المبحوثين اتجاه مضمون الظاهرة المدروسة.

8.4. تحليل الارتباط بين متغيرات البحث:

يهدف هذا نوع من التحليل الى قياس واختبار معنوية العلاقة بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الاولى، واستخدم الباحثان لهذا الغرض معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث على المستوى الكلي والجزئي كما مبين في الجدول (7)، وعلى النحو الآتي:

1.8.4. تحليل الارتباط على المستوى الكلي: تشير نتائج الارتباط بين مهارات القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية إلى وجود ارتباط معنوي وموجب وذو دلالة إحصائية بين متغيرات البحث وعلى المستوى الكلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.689) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000). مما يدل على وجود تلازم إيجابي بين مهارات القيادة الاستراتيجية وبين المواءمة الاستراتيجية والذي يعني أنه كلما زاد مستوى امتلاك القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة لمهارات القيادة الاستراتيجية كلما زاد مستوى تحقيق المواءمة الاستراتيجية لديها.

2.8.4. تحليل معامل الارتباط على المستوى الجزئي: تشير الفقرة التالية الى توضيح معاملات الارتباط بين كل مهارة من مهارات القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية، إذ تظهر نتائج التحليل في الجدول رقم (7) بأن هناك علاقة معنوية موجبة بين مهارات القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية، وأن الارتباط الأقوى كانت بين

7.4. أهمية متغيرات البحث: لتحديد أهمية متغيرات البحث من وجهة نظر المبحوثين تم الجوء الى استخدام معامل الاختلاف للتعرف على ذلك حيث كانت نتائج التحليل على النحو الآتي:

1.7.4. أهمية مهارات القيادة الاستراتيجية: تشير نتائج معامل الاختلاف على المستوى الكلي في الجداول (3-4-5-6) الى ان المؤشر الكلي لقيم معامل الاختلاف بلغت (13.05% - 12.03% - 14.01%)، مما يدل على وجود تجانس عالي في اجابات المبحوثين تجاه كافة العبارات الخاصة بمهارات القيادة الاستراتيجية وبذلك فهي ذات أهمية للمنظمات المبحوثة، اما على المستوى الجزئي لكل عبارة من عبارات هذا المتغير كلاتي:

أ- تبين من قيم معامل الاختلاف ان اقل قيمة بلغت (11.19%) في العبارة X1 والتي تنص على (الرؤية تعد بانها فلسفة وفكر خاص بالمنظمة، يميزها عن المنظمات الأخرى، يحدد الغرض من وجودها، ويضع الملامح الأساسية للأسواق والمنتجات التي تعمل فيها) مما يدل على شدة الاتفاق والتجانس اتجاه مضمون هذه العبارة من قبل عينة البحث اذ انه كلما اقتربت قيمة معامل الاختلاف من (0%) دل ذلك على التجانس الشديد في اجابات المبحوثين اتجاه مضمون الظاهرة المدروسة.

ب- تبين من قيم معامل الاختلاف ان اعلى قيمة بلغت (14.98%) في العبارة X19 التي تنص على (تعد وجود خطة لكيفية تنفيذ الرؤية من المهام الضرورية لدى جميع القيادين في المنظمات) مما يدل على انخفاض نسبة الاتفاق وعدم التجانس اتجاه مضمون هذه العبارة من قبل عينة البحث اذ انه كلما ابتعدت قيمة معامل الاختلاف من (0%) دل ذلك على ضعف التجانس في اجابات المبحوثين اتجاه مضمون الظاهرة المدروسة.

2.7.4. أهمية المواءمة الاستراتيجية: تشير نتائج معامل الاختلاف على المستوى الكلي في الجدول (6) الى ان المؤشر الكلي لقيم معامل الاختلاف بلغت (13.25%) مما يدل على وجود تجانس عالي في اجابات المبحوثين تجاه كافة عبارات المواءمة الاستراتيجية وبذلك فهي ذات أهمية للمنظمات المبحوثة، اما على المستوى الجزئي لكل عبارة من عبارات هذا المتغير كلاتي:

أ- تبين من قيم معامل الاختلاف ان اقل قيمة بلغت (10.50%) في العبارة Y9 والتي تنص على (تساعد المواءمة الاستراتيجية على

مما يؤكد أنه كلما استندت القيادات الادارية في المنظمات المستجيبة على تحسين قدراتها ومهاراتها الاستراتيجية كلما أدى ذلك الى تحقيق المواءمة الاستراتيجية.

وتشير النتائج إلى تحقق فرضية الارتباط الرئيسة الاولى والتي تشير إلى أنه (يوجد ارتباط عند مستوى معنوية (0.05) بين مهارات القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمات المبحوثة).

التركيز والمواءمة الاستراتيجية، بمعامل ارتباط (0.682) وبمستوى معنوية (0.000). في حين أشرت نتائج تحليل الارتباط أن أقل قيمة للارتباط كانت بين الرؤية والمواءمة الاستراتيجية، حيث كانت معامل الارتباط بينهما (0.459) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.011). وايضاً اشارت نتائج التحليل إلى ان علاقة الارتباط بين التنفيذ وبين المواءمة الاستراتيجية كانت معنوية وموجبة اذ بلغت معامل الارتباط بينهم (0.574) عند مستوى معنوية (0.001).

الجدول (7): قيم معامل الارتباط بين متغيرات البحث

مستوى المعنوية المحسوب	المواءمة الاستراتيجية	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
0.011	0.459	الرؤية	مهارات القيادة الاستراتيجية
0.000	0.682	التركيز	
0.001	0.574	التنفيذ	
0.000	0.689	المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS).

معنوي وذى دلالة إحصائية لمهارات القيادة الاستراتيجية في المواءمة الاستراتيجية ، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وتعتبر أقل بكثير من مستوى الدلالة المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (25.249) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.88) وبدرجات حرية (1 ، 29). كما أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.474) والذي يشير إلى أن مهارات القيادة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (47.4%) من التغير الذي يحصل في المواءمة الاستراتيجية.

9.4. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

يفسر المحور الاتي مدى توافر علاقات تاثيرية لمهارات القيادة الاستراتيجية في المواءمة الاستراتيجية من خلال اسخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS) وعلى النحو الاتي:

1.9.4. التأثير على المستوى الكلي: تم احتساب معامل الانحدار للمتغيري البحث على المستوى الكلي في المنظمات المبحوثة، اذ تشير نتائج تحليل البحث الميدانية المبينة في الجدول (8) الى وجود تأثير

الجدول (8): تأثير مهارات القيادة الاستراتيجية في المواءمة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية				المتغير المستقل		المتغير المعتمد
مستوى المعنوية المحسوب	المحسوبة F قيمة	المحسوبة أقيمة	R^2	B_1	B_0	
0.000	25.249	5.025	0.474	0.689	0.714	المواءمة الاستراتيجية

$N = 30$ ، $P \leq 0.05$

قيمة (t) الجدولية بدرجة حرية (29) = 1.70

قيمة (F) الجدولية وبدرجات حرية (1 ، 28) = 1.88

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

على المسوى الجزئي حيث كان نتائج التحليل والمذكورة في الجدول (9) كما يأتي:

أ- تأثير الرؤية في المواءمة الاستراتيجية: تبين وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية للرؤية في المواءمة الاستراتيجية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.011) وهي أقل

2.9.4. تأثير العلاقات بين مهارات القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية على المستوى الجزئي: من اجل التعرف على مستويات العلاقة التأثيرية لكل مهارة من مهارات القيادة الاستراتيجية في المواءمة الاستراتيجية، قام الباحثان باستخراج تحليل

التفسيرية (R^2) بلغت (0.466) والتي تدل على أن مهارة التركيز لوحدها تفسر ما نسبته (46.6%) من التغيير الذي يحصل في المواءمة الاستراتيجية. تبين بانه للتركيز تأثير قوي على المواءمة الاستراتيجية ويسنبة تبلغ (46.6%).

ت- تأثير التنفيذ في المواءمة الاستراتيجية: تبين وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية للتنفيذ في المواءمة الاستراتيجية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.001) وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، ويؤكد معنوية التأثير للتنفيذ في المواءمة الاستراتيجية، وأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.713) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.70)، كما تشير نتائج التحليل إلى أن القيمة التفسيرية (R^2) بلغت (0.330) والتي تدل على أن مهارة التنفيذ لوحدها تسهم في تفسير ما نسبته (33.0%) من التغيير الذي يحصل في المواءمة الاستراتيجية. استنتجنا بان للتنفيذ تأثير ايجابي وبنسبة جيدة تبلغ (33%) على المواءمة الاستراتيجية.

الجدول (9): تأثير كل مهارة من مهارات القيادة الاستراتيجية في المواءمة الاستراتيجية

المواءمة الاستراتيجية						المتغير المعتمد
مستوى المعنوية المحسوب	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	R^2	B_1	B_0	المتغير المستقل
0.011	7.457	2.731	0.210	0.459	0.451	الرؤية
0.000	24.412	4.941	0.466	0.682	0.562	التركيز
0.001	13.786	3.713	0.330	0.574	0.511	التنفيذ

قيمة (t) الجدولية بدرجة حرية (29) = 1.70 ، $P \leq 0.05$ ، $N = 30$

قيمة (F) الجدولية وبدرجات حرية (1 ، 28) = 1.88

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS).

2- ظهر من خلال نتائج البحث ان المنظمات المبحوثة تعتمد على القيادة الإستراتيجية في البحث عن الفرص واستغلالها خاصة في حالات عدم التأكد، ويتطلب ذلك ادارة موارد المنظمة بشكل استراتيجي وخاصة الموارد النادرة اذا ما أرادت تحقيق المواءمة الاستراتيجية بشكل مستمر.

3- استنتجنا بان المنظمات المبحوثة تنظر للمواءمة الاستراتيجية من منظورين، (تعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها كمنظور داخلي) وقوة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الخارجية خاصة المنافسة في الاسواق كمنظور خارجي.

4- تبين من نتائج البحث ان المكونات الرئيسية لتحقيق المواءمة الاستراتيجية، تتمثل في توافر الكوادر الفنية الكفوءة اضافة الى تشكيلة من الموارد المتنوعة خاصة تلك التي تتسم بالندرة.

بكثر من مستوى الدلالة المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، حيث يؤكد معنوية التأثير للرؤية في المواءمة الاستراتيجية، وأن قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.731) والتي كانت أكبر من قيمة مثلتها الجدولية والبالغة (1.70). كما تشير نتائج التحليل إلى أن القيمة التفسيرية (R^2) بلغت (0.210) والتي تدل على أن مهارة الرؤية لوحدها يفسر ما نسبته (21.0%) من التغيير الذي يحصل في المواءمة الاستراتيجية. هذه تشير بان للرؤية الاستراتيجية تأثير ايجابي على المواءمة الاستراتيجية وبنسبة تصل الى (21%).

ب- تأثير التركيز في المواءمة الاستراتيجية : تبين وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية للتركيز في المواءمة الاستراتيجية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، ويؤكد معنوية التأثير للتركيز في المواءمة الاستراتيجية، وأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.941) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.70). كما تشير نتائج التحليل إلى أن القيمة

5. الاستنتاجات والمقترحات

5.1. الاستنتاجات:

توصل البحث الحالي إلى الاستنتاجات الآتية:

1- استنتجنا بان المنظمات المبحوثة تمتلك قيادات استراتيجية في المجال الذي تعمل فيه ورؤية استراتيجية تساعدها في انجاز اهدافها على المدى البعيد، وذلك لان القيادة الاستراتيجية تعد المؤشر الرئيس لنجاح المنظمة وزيادة ادائها.

1.1.6. الرسائل والاطارح الجامعية:

باديس، عليان حسين، (2014)، دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جزائر.

البروازي، عمر حسين ويسبي، (2006)، دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة موصل، العراق.

تبيدي، محمد حنفي محمد نور، (2010)، أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة خرطوم، السودان.

التميمي، محمد ياسين رحيم طه، (2009)، العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحولية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافيدين والرشيدي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

جميل، احمد نزار، (2010)، تشكيلة الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا، دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين، اطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

الزعيبي، محمد موسى، (2010)، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، سوريا.

السعيد، أحمد، (2004)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي: دراسة تطبق على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

فارس، بو عمارة احمد، (2010)، المهارات القيادية ودورها في الاداء الوظيفي: دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع، قسنطينية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفر، (2010)، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة.

القيسي، محمد قاسم، (2015) دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين.

2.1.6. الدوريات:

الدوري، زكريا مطلق، (2008)، عناصر التغير الاستراتيجي ودورها في تصميم رؤية المنظمة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

رحيمة، سلمى حنينة، (2012)، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد 10، جامعة بغداد.

الصباح، عبد الستار، (2009)، المواءمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة اختبارية في عينة من الشركات

5- دلت نتائج البحث أنه كلما زادت اهتمام القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة بمهارات القيادة الاستراتيجية كلما أسهم ذلك في تعزيز وتحقيق المواءمة الاستراتيجية.

6- اوضحت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين مهارات القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية.

7- كشفت نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات البحث عن وجود علاقة تأثير معنوية لمهارات القيادة الاستراتيجية في المواءمة الاستراتيجية.

2.5. المقترحات:

استنادا الى استنتاجات التي توصل لها البحث، يقدم الباحثان المقترحات التالية:

1. تعزيز الوعي داخل المصانع المبحوثة وعلى كافة المستويات بأهمية مهارات القيادة الاستراتيجية عن طريق إقامة ورشات عمل ودورات تدريبية توضح ضرورة واهمية مهارات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المواءمة الاستراتيجية وتتطلب ذلك امتلاك المنظمات قيادات استراتيجية كفوءة.

2. ضرورة اهتمام المصانع المبحوثة وبكافة وحداتها بمهارات القيادة الاستراتيجية في مراحلها المختلفة مما سيؤدي ذلك إلى رفع ادائها وتحقيق اهدافها بشكل افضل، وايضا زيادة قدرة المنظمة في البحث عن الفرص وسرعة استغلالها.

3. ضرورة عمل القيادات في المصانع المبحوثة على تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية باستمرار بغية الوصول الى النتائج المرجوة واكتشاف الفرص المربحة واستغلالها قبل المنافسين وايضا تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والتكيف مع التغيرات الخارجية وذلك عن طريق التدريب والتحفيز للقيادات الاستراتيجية.

4. وجود وحدات متخصصة ومسئولة عن تدريب القيادات في المصانع المبحوثة على التقنيات الجديدة في انجاز العمل وتطوير المهارات القيادية والاستراتيجية والجوانب العملية ضرورية جدا للوصول إلى مراحل متطورة من تحقيق المواءمة في المنظمة ومع بيئتها الخارجية، وتتطلب ذلك امتلاك المنظمات كوادر فنية متطورة ذات مهارات وكفاءات عالية.

5. تقترح الدراسة تبني فلسفة قيادية استراتيجية لمساعدة افراد المنظمة على بناء توجه استراتيجي قيادي ملائم ومشجع لتحقيق المواءمة الاستراتيجية، وذلك يتحقق من خلال الاهتمام بمهارات القيادة الاستراتيجية.

6. تقترح الدراسة الحالية المشاريع البحثية المستقبلية الاتية التي تتعلق بمحاور البحث الحالي :

- دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاداء ريادي.

- دور المواءمة الاستراتيجية في تحقيق القيمة الاستراتيجية.

6. المصادر

1.6. المصادر العربية:

5.1.6. البحوث المنشورة:

عبد العزيز، هشام مصطفى، (2005)، الاتجاهات الحديثة في الفكر الاستراتيجي، بحث منشور.

2.6. المصادر الانكليزية:

6.2.1. Scientific Thesis & Dissertation:

Almohamadi, Saad Ali Rehan, (2011), "The Relation between Strategic Choice and Organizational Structure and Their Impact on Organisational Effectiveness,/Exploration", Study of sample Suggestions from Managers in Some Iraqi State Industrial Companies To St Clements International University as part of the Requirements for the PH.D Degree in Business Administration.

Lear, Lorraine Wendy, (2012), "The relationship between strategic leadership & strategic alignment in high-performing companies in South Africa", the PHD degree, graduate school of business leadership, university of South Africa.

5.2.2 Books:

Boal, K. B., (2004), "Strategic Leadership in G. R. Goethals, G. J. Renson & J. M. Burns (eds) encyclopedia of leadership thousand", Oaks, CA: sage. Articles and research

Hill, Charles, W. & Jones, G.R., (2001), "Strategic Management Theory: An Integrated Approach" , 5th . ed., Houghton Mifflin co. book

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (2002), "Exploring Corporate Strategy": Text and Cases, 6th . ed., Financial Times, Prentice Hall, New York.

Thompson, jr. Arthur a., & Strickland III, a. j., (2001), "strategic management: concepts and case", 12th . ed., McGraw-hill/Irwin. U.S.A.

الصناعة الأردنية، كلية الاميرة عالية، جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون، الاردن.

الفيضان، ايثار عبدالهادي، وجلاب، احسان دهش، (2006)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الاهلية، ايثار عبدالهادي ، مجلة الادارة والاقتصاد العدد التاسع والخمسون، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، جامعة المستنصرية. النعماني، علي سليمان، (2006)، التخطيط الاستراتيجي وتقييم الاداء في المشروعات الاقتصادية: مدخل محاسبي واداري معاصر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الاول، السنة السادسة والعشرون، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

الهام، منصور، وكمال، منصور، (2014)، الموازنة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، مجلة أبحاث الاقتصادية وإدارية، العدد 16، جامعة بسكرة ، الجزائر.

3.1.6. الكتب:

العطيات، محمد بن يوسف النمران، (2006) ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير : رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين ، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.

الكبيسي، عامر، (2006)، التخطيط الاستراتيجي للقيادات الاربوية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

هيوز، ريتشارد.ل. وكولار، كاترين، (2010) كيف تصبح قائدا استراتيجيا، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

4.1.6. المؤتمرات:

المعاضبيدي، معن وعدهالله، (2010)، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي: دراسة لآراء القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى، مؤتمر زيتونة، الريادة ومجتمع المعرفة، جامعة موصل، العراق.



پوخته:

ئارمانج ژ فئ فەكولينئ دياركرنا رولى شيانئين سەركيشيا ستراتيجي ورەنگفەدانا وان دجھئنانا خوگونجاندا ستراتيجيدا دکومپانیت کاریدا، ژبو گەهشتن بوئی ئارمانجی هژمارەکا کومپانیت بەرھەم ئینانی هاتە هەلبژارتن ل پاریزگەها دەوکی ژبو تاقیکرنا گریمانیت فەكولينی ل سەر ، سەبارەت سروشتی کوم کرنا داتایا فورما ئاشکراکرنئ (فورما بیژانینا) هاتە بکارئینان ژبوو کوم کرنا داتایان ژلای عینەکا هەلبژارتی ژ رێفە بەران ئوئین کاردکەن لکارگەهین بەرھەم ئینانی ئوئین دچارچوئەیی فەكولينئیدا ، وژ سەرجه می (38) فورمیٹ ئاشکەراکرنئ ئوئین هاتینە دابەش کرن (30) ژوان هاتنە زفراندن ودجاک بوون ژبوو شلووئەکرنئ ب ریکا بەرنامی ئاماری (SPSS)، فەكولين گەهشتنە کومەکا دەرئەنجامان ژوانا : هەبوونا پەبووندیەکا پوزەتف دناقبەرا شيانئین سەركيشيا ستراتيجي وخوگونجاندا ستراتيجيدا. وديسان کارتیکرنەکا پوزەتف هیه ژلای شيانئین سەركيشيا ستراتيجي ل سەر خوگونجاندا ستراتيجي. وژگرنگترین راسپاردان ئوئین فەكولەر گەهشتینئ بەرەپئیدانا هشیاری بشیانئین سەركيشيا ستراتيجي ل سەر ئاستی ریکخراوی وبشکین وی ب گشتی ب ریکا فەکرنا خولینئ راهینانی ووەرشین کاری ژبوو دوپاتکرنا گرنگیا شيانئین سەركيشيا ستراتيجي وروئی وی د بجه ئینان خوگونجاندا ستراتيجيدا.

پەیفئین سەرەکی: شيانئین سەركيشيا ستراتيجي: دیتن، فوکس، بجه ئینان، خوگونجاندا ستراتيجي.

The Role of Strategic Leadership Skills in Achieving Strategic Fitness A Survey for the views of a sample of managers of a number of production factories in Duhok governorate

Abstract:

The current research aims at determining the role of strategic leadership skills in achieving strategic fitness with business organization. And to achieve this goal; the research designs a questionnaire in order to collect the data from (38) managers & heads of department, in the sample of production organizations. The research uses many statistical tools to analyze the data by using (SPSS) package. Accordingly, the research has come to the group of findings, from these findings; there is a significant correlation between strategic leadership skills and strategic fitness, and there is a significant effect of the strategic leadership skills in achieving strategic fitness in the considered business organizations. The research presented also a set of proposals that are most important; enhance the awareness within the considered organizations and at their all levels by means of the importance of strategic leadership skills through seminars, workshops, training courses that explain the importance of strategic leadership skills and its necessary and also its role in achieving of the strategic fitness.

Keywords: strategic leadership skills, vision, focus, implement, strategic fitness.