

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي –دراسة تحليلية لآراء  
عينة من القيادات الادارية العليا والوسطى في شركة الحفر العراقية – البصرة

The Role of Strategic Leadership in Achieving  
Strategic Success – Analytic Study of a sample of  
Middle and Upper Management Leaderships of the Iraqi  
Drilling Company- Basrah

د.د. محمود فهد عبد علي الدليمي<sup>(١)</sup>

Prof. Mahmoud Fahad Abid Ali Ad-Dulaymi

جاسم سعدون صالح الناجي<sup>(٢)</sup>

Jasim Saadon Salih An-Naji

الخلاصة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية من خلال ابعادها (التوجه الاستراتيجي, استثمار الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها, تطوير راس المال البشري, مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها, التأكيد على الممارسات الاخلاقية, تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال ابعاده (,البقاء, التكيف, النمو). تم تطبيق الدراسة على مجموعة القادة في المستويات العليا والوسطى في شركة الحفر العراقية – البصرة , حيث اعتمد الباحث على اسلوب العينة القصدية لآراء مجموعة من هذه

١- جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد

٢- جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد

القيادات والبالغة عددهم (٢٥٣) مدير في مختلف المستويات و بالتالي يعد المجتمع هو العينة المقصودة لقد توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات , اهمها ان الافراد المدروسين كان لديهم موقفا ايجابيا مرتفعا اتجه متغير القيادة الاستراتيجية وهذا يدل على اهتمام شركة الحفر العراقية – البصرة لهذا المتغير وذلك لأهميته, وبينت نتائج اختبار فرضيات التأثير المباشر ان متغير القيادة الاستراتيجية يؤثر في النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية- البصرة وهذا يدل على ان الشركة عينة الدراسة كلما اهتمت بأبعاد القيادة الاستراتيجية من شأنه ان يعزز ايجاباً نجاحها الاستراتيجي, وقد اختتم الباحث الدراسة الحالية بمجموعة من التوصيات, اهمها ضرورة قيام قادة الشركة محل الدراسة بالعمل على امتلاكهم الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الحديثة, التأكيد على القادة الاستراتيجيين للشركة المبحوثة بتطوير مهاراتهم وقدراتهم على اجراء التغييرات الاستراتيجية وتنفيذها, ضرورة فهم القادة في الشركة المبحوثة بأن النمو يبعث الحيوية والنشاط فيها من خلال ما يفرزه من تحديات وما يقدمه من مردودات.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية – النجاح الاستراتيجي – شركة الحفر العراقية.

## Abstract

The objective of this study is to identify the role of strategic leadership through its dimensions (strategic orientation, investing and maintaining core competencies, developing human capital, supporting and strengthening organizational culture, emphasizing ethical practices, implementing balanced organizational control) in achieving strategic success through its dimensions. (survival, adaptation, growth). The study was applied to a group of leaders at the upper and middle levels in the Iraqi Drilling Company - Basra, where the researcher relied on the intentional sample method for the opinions of a group of these leaders, and their number reached (253) managers at different levels, and therefore the community is the intended sample. Among the conclusions, the most important of which is that the studied individuals had a high positive attitude towards the strategic leadership variable and this indicates the interest of the Iraqi Drilling Company - Basra to this variable due to its importance, and the results of testing direct impact hypotheses showed that the strategic leadership variable affects the strategic success in the Iraqi Drilling Company - Basra This indicates that the study sample company, whenever it pays attention to the dimensions of strategic leadership, will positively enhance its strategic success. The researcher concluded the current study with a set of recommendations, the most important of which is the need for the leaders of the company under study to work on having the will and the ability to take initiative and make decisions in the light of modern perceptions. Emphasis on the strategic leaders of the company in question by developing their skills and abilities to make major changes Strategic and its implementation, the need for leaders in the company in question to understand that growth

inspires vitality and activity through the challenges it creates and the returns it provides.

**Keywords:** strategic leadership - strategic success - the Iraqi Drilling Company.

## المقدمة

ان القيادة الاستراتيجية و النجاح الاستراتيجي, متغيران مهمان في نجاح الشركات ونموها التي تبحث عن ريادة الاعمال والمنافسة وضمان بقائها, والاستمرار لأطول فترة ممكنة في ميدان الاعمال, لا بد من مواكبة التطور التكنولوجي والعولمة والمنافسة العالمية وكذلك التغير السريع في الظروف البيئية المختلفة التي تواجه الشركات العاملة في القطاعات المختلفة وخاصة النفطية, لذا لا بد ان تعمل تلك الشركات على امتلاك القادة الاستراتيجيين, الذي يتصف بالقدرة على التنبؤ بالفرص المحتملة واستشعار التهديدات ومواجهتها ومحاوله تجنبها قبل حدوثها سواء كانت هذه التهديدات من قبال المنافسين او الظروف البيئية المختلفة ولا بد لهؤلاء القادة امتلاك الرؤيا المستقبلية الواضحة التي تساعد الشركة على وضع الخطط اللازمة لتحقيق الاهداف المرسومة خصوصا بوجود قيادة حكيمة تستطيع الوصول الى العالمية مما يتطلب ذلك وجود القادة ذو المهارات الادارية المعاصرة, القادرين على القيادة التي من خلالها يمكن للشركات البقاء والتكيف والنمو في ميدان الاعمال المحلية والعالمية, من خلال هذه الدراسة ستتم مناقشة دور القيادة الاستراتيجية وابعادها في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية - البصرة, تم هيكلة الدراسة الى ( اربعة مباحث) على النحو التالي. اذ تطرق المبحث الاول الى (منهجية الدراسة), وتناول المبحث الثاني (الجانب النظري للدراسة) لمتغيرات الدراسة, اما المبحث الثالث فقد تخصص (بالجانب التطبيقي والعملي للدراسة), في حين تخصص المبحث الرابع (بالاستنتاجات, والتوصيات ومقترحات الدراسة).

## أولاً: موضوع البحث

### المبحث الأول:

#### اولا. مشكلة البحث:

تنطلق مشكلة البحث من خلال عدم الاهتمام الواضح بالدور الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية في تطوير شركة الحفر العراقية الامر الذي ينعكس على مستقبل القطاع النفطي وبقائه عنصر فاعلا في الاقتصاد العراقي من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي الذي ينبغي ان تخطط له الشركة بوصفها اهم الشركات في البلد. ويمكن ابراز مشكلة البحث من خلال التساؤلات الاتية:

١. ما مستوى توافر القيادة الاستراتيجية في شركة الحفر العراقية - البصرة ؟

٢. ما مقدار توفر النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟

٣. ما مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟
٤. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟

#### ثانيا: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث من أهمية الدور الذي يؤديه القادة الاستراتيجيون في تمكين الشركة المبحوثة من القيام بأدوارها وانشطتها، بالشكل الذي يؤهلها لتصبح ريادية في مجال عملها وتحقيق النجاح في ادارتها نحو التميز والعالمية، ويمكن ايجاز أهمية البحث بالنقاط الآتية:

- ١ - ساهمت الدراسة في مناقشة موضوعات معاصرة وحديثة، ولها أهمية كبيرة في عمل الشركات سواء كانت ربحية او غير الربحية .
- ٢ - ساهمت في توفير معلومات تساعد القادة في الادارة العليا والوسطى للشركة المبحوثة من اجل تعزيز جوانب القوة وكذلك معالجة نقاط الضعف.
- ٣ - تحديد المقاييس المهمة لقياس القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- ٤ - ساهمت هذه الدراسة في ابراز اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث الحالي ,وتحديد التوصيات التي تتوافق معها معرفيا بالإضافة لطرح المقترحات والاليات لغرض تنفيذها.
- ٥ - تعد الدراسة الحالية تكملة معرفية لما قدمه بعض الباحثين الى من لدية الرغبة في بحث المواضيع الاستراتيجية في وقت لاحق.

#### ثالثا: اهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية:

- ١ - قياس مستوى ادراك العاملين عينة الدراسة لتوفير القيادة الاستراتيجية في شركة الحفر العراقية - البصرة.
- ٢ - قياس مستوى توافر النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- ٣ - قياس مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- ٤ - معرفة مدى قدرة الشركة المبحوثة على تبني ابعاد القيادة الاستراتيجية والتي توهلها لتحقيق النجاح الاستراتيجي و مواجهة المتغيرات والتكيف مع البيئات المختلفة.

#### رابعا : المخطط الفرضي للبحث:

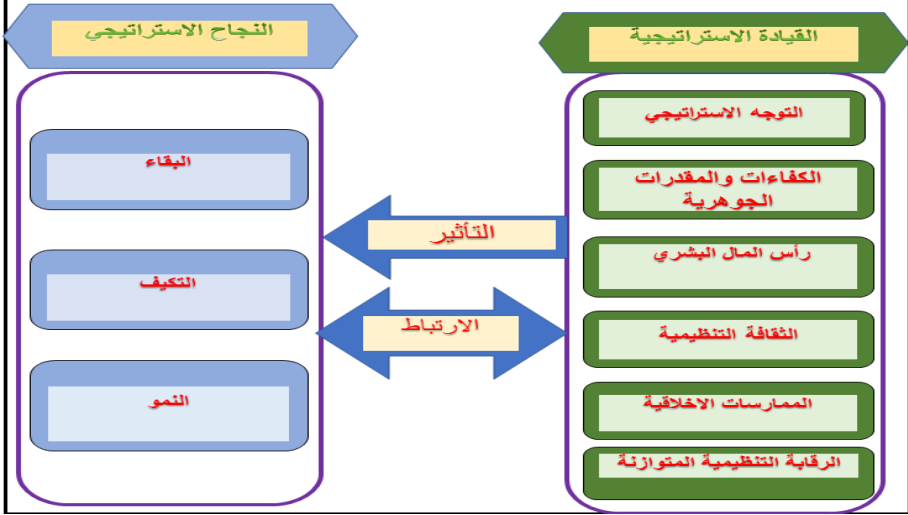
استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها لا بد من العمل على إيجاد الحلول المنهجية المناسبة من خلال تصميم مخطط فرضي للوصول الى علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. وكما يلي المخطط الفرضي لمتغيرات الدراسة الأساسية وهي كالآتي:

## أ- المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) ويشمل ستة ابعاد

(التوجه الاستراتيجي, الكفاءات والمقدرات الجوهرية, مورد راس المال البشري, الثقافة التنظيمية, الممارسات الاخلاقية, الرقابة التنظيمية المتوازنة).

ب- المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) ويشمل ثلاثة ابعاد. (البقاء , التكيف , النمو).

المخطط الفرضي للدراسة الشكل(١)



المصدر: من أعداد الباحث

خامسا: فرضيات الدراسة:

اولا- الفرضية الرئيسة الاولى :

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي).

ثانيا- الفرضية الرئيسة الثانية

(لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير القيادة الاستراتيجية في متغير النجاح الاستراتيجي)

سادسا: مجتمع الدراسة وعينتها:

تم اختيار عينة قصدية تتكون من السادة المسؤولين من مدير عام ومعاون مدير عام ومدراء الهيئة ومدراء الاقسام والشعب وكبار الموظفين في شركة الحفر العراقية كمجتمع للدراسة, حيث تتألف من (9) هيئات كل هيئة تتألف من (3-6) اقسام و كل قسم يتألف من 3-5 شعبة و اقسام غير مرتبطة بهيئات و يبلغ عددهم (253) لذا جرى توزيع (253) استمارة استبانة وتم تحليل (221) استمارة صالحة ومستردة حيث ظهر هناك ( ٣٢ ) استمارة لم يتم الاجابة عنها لذلك ولم يتم اخذها بنظر الاعتبار عند القيام بأجراء التحليل الاحصائي .

سابعاً: نطاق الدراسة وحدودها (المعرفية، الميدانية، الزمانية):

- أ- الحدود المعرفية: تتجسد الحدود المعرفية للدراسة في محورين أساسيين: هما القيادة الاستراتيجية و تحقيق النجاح الاستراتيجي وكل منها تمتد جذوره المعرفية الى حقول الإدارة الاستراتيجية.
- ب- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في شركة الحفر العراقية-البصرة.
- ت- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة من 2020/11/15 ولغاية 2021/7/1.
- اذ تضمنت هذه المدة اعداد الجانب النظري فضلاً عن الجانب الميداني للدراسة.

ثامناً: أدوات جمع البيانات:

أولاً- الجانب النظري:

تم بناء الجانب النظري للدراسة بالاعتماد البحوث والمقالات و الرسائل والاطارح والكتب العلمية العربية والاجنبية المتخصصة بهذا الموضوع.

ثانياً- الجانب العملي:

اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع المعلومات الضرورية و هي إحدى الوسائل لجمع البيانات وتستخدم على نطاق واسع في البحوث العلمية التي تغلب عليها الصفة الوصفية ومن أجل تحويلها إلى جانب كمي يتم اللجوء إلى الاستبانة لذا قام الباحث بتصميم الاستبانة، بالاستناد إلى عدد من المقاييس العلمية المعتمدة وتم توظيفها بما يتلاءم مع المنهج المعتمد ومتغيرات الدراسة وعملية الترابط بينهما فضلاً عن عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص. كما مبين في

الإطار النظري للدراسة.

اولاً- القيادة الاستراتيجية

١- مفهوم القيادة الاستراتيجية:

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول مرة في كتابات كل من (Koteter1982) و (Mintzberg 1984) ويعد هذا المفهوم من المفاهيم الاستراتيجية الحديثة في الادب الاداري وترجع جذوره الى النظام العسكري لكن حضى باهتمام سريع جدا في عالم الاعمال اليوم اكثر من اي وقت مضى بسبب التغيرات البيئية المتسارعة و كذلك لأهميته من قبل الشركات نفسها (شاتي , ٢٠١٧ : ٢٧). ان من خصائص القيادة الاستراتيجية في ادارة اعمال الشركة وضع استراتيجية الرئيسة المستخدمة, وهي اسلوب التحفيز للعاملين لآخذ زمام المبادرة لتطوير وتحسين مدخلات الشركة لتكون الافضل في المستقبل (Crppus,2010:1) . ينظر الى القيادة الاستراتيجية على انها تلك الافعال التي تركز على تحديد التوجه طويل الامد والرؤية الاستراتيجية, بشكل كبير وايصال هذه الرؤية وتحقيقها, لا بد من الولاء والقوة اللازمة

والهام الاخرين للتوجه نحو التأثير في الموظفين والشركات عن طريق فن القيادة الاستراتيجية (الفحيان وجلاي ٢٠٠٦: ٥)

## ٢- أهمية القيادة الاستراتيجية :

تسعى الشركات كافة على الرغم من الاختلاف في الاعمال والنشاطات, من اجل الوصول الى الاهداف, في البقاء, والتكيف, والنمو, لكن لا يمكن تحقيق ذلك بدون وجود قيادة استراتيجية ناجحة ترتقي بالشركات الى النجاح والتطور بمجال اعمالها, لكون تلك القيادات الاستراتيجية تمتلك القدرة على وضع وتنفيذ الرؤية المستقبلية. وكذلك القدرة على قراءة الاحداث المستقبلية سواء كانت اقتصادية والسياسية وتطورات التكنولوجيا وكذلك عولمة الاعمال و سرعة التغير, واتساع حالة عدم التأكد, والتعقيد والغموض المتزايدان. الامر الذي استدعى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية, هذه الاسباب لا بد من قراءتها لغرض النمو والتطور والاستمرارية (ابو رذن و الطائي, ٢٠١٨: ٦).

## ٣- خصائص القيادة الاستراتيجية:

يتمتع القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة بخصائص ومميزات عديدة كما ذكرها كل من (Hill&Jouns,2001:98) و(نجم,2011: 141-143) و (يونس,2012: 21) و(ياغر, 2011: 41-42) و(درويش,2006:4-6) و (فريد من وتيجو, ٢٠٠٦: ١١), و اهمها ما يلي :

١ - الرؤية الجيدة: تكون لدى القائد القدرة على توقع المستقبل, والعمل من اجل تحقيق الاهداف بعيدة الامد وقصيرة الامد وليس الاحداث الانية.

٢ - التفكير الاستراتيجي: امتلاك القائد الفكر المؤثر بالآخرين, والذي يستطيع من خلاله تحفيز وتشجيع الافراد من اجل الابداع والتغير.

٣ - الواقعية والحقيقة بالأحداث : يتعامل مع الاحداث والظروف المحيطة بالعمل بواقعية, وليس تبني اشياء لا تمس للواقع شيء .

٤ - القيادة الأخلاقية: من الصفات المهمة للقائد ان يكون ذا احساس عالي بالآخرين, وان يشاركهم كافة التفاصيل التي تؤثر على امكانياتهم في العمل والابتكار والابداع.

٥ - الشجاعة: من مميزات القائد الاستراتيجي ان يكون شجاعاً, ويتصف بروح المبادرة وتحمل المسؤولية والمشاركة الاخرين.

٦ - لديه القدرة على الابداع والابتكار: ان يعمل على فهم التطورات الحديثة في عالم التكنولوجيا الحديثة, وان يفهم علم الادارة الحديثة من خلال تطبيق هذه المفاهيم العلمية والادارية لضمان نجاح الشركة.

- ٧ - تحقيق التوافق: من مهارات القائد الاستراتيجي ان يتمتع بالحنكة و الذكاء اللازم من اجل توافق اهداف الشركة المرسومة مع سياستها وخططها الطويلة الامد والقصيرة من اجل تحقيق اتجاه موحد للشركة.
- ٨ - بناء العلاقات الجيدة مع اصحاب المصالح: ليس عمل القائد يقتصر على الادارة والتطوير انما عليه ان يعمل على توازن العلاقات الداخلية والخارجية مع اصحاب المصلحة بما يجعل الشركة لديها التواصل السريع مع كل الاطراف من اجل حماية مصالحها.
- ٩ - التركيز الاستراتيجي: الابداع و الابتكار احد سمات الشركة الناجحة من اجل تحقيقها يعمل القائد على تطوير مهارات الافراد وابتكاراتهم وابداعاتهم , وعدم الاعتماد على التكنولوجيا الخارجية , والا تفقد الشركة قدراتها بالتفكير والتطوير والتميز بالابداع.
- ١٠ - الاهتمام بالبيئة: يكون لدى القائد الدراية الكاملة بالمتغيرات بكافة الاحداث والمتغيرات الداخلية والخارجية للشركة.

#### ٤- ابعاد القيادة الاستراتيجية:

بعد الاطلاع على نماذج عديدة كانت ابعاد نموذج (Hitt,2011:361-367) هو الاكثر تكرار بين الباحثين والكتاب ويمثل تقريبا اجزاء الشركة المهمة والتي تستخدم في العملية الاستراتيجية وسوف نتناول هذه الابعاد في الدراسة وذلك للأسباب الاتية :

١ - هي اكثر شمولية ومنطقية من الابعاد الاخرى.

٢ - تنسجم هذه الابعاد مع اهداف البحث الحالي.

٣ - بالإمكان قياسها وتطبيقها بسهولة.

#### ١ - تحديد الاتجاه الاستراتيجي.

تبدأ المهمة الاولى التي يتم من خلالها تحديد استراتيجية الشركة, هي وضع خطة طويلة الامد لمحتوى استراتيجية الشركة, من خلال صياغة الرؤية المناسبة التي تمكن الشركة من تحقيق تطلعاتها وطموحها في المستقبل, والتي تعمل على تحقيقها في الامد الطويل التي لا يمكن الوصول اليها في الوقت الحاضر, لابد من وجود جزأين مهمين من اجل الوصول الى الاستراتيجية طويلة الامد وهما, (جوهر الايدلوجية و التصور المستقبلي التي تعمل به الشركة) (Hitt et al,2009:350) . واكد (Mutia et al,2016:34) الاتجاه الاستراتيجي للشركة هو تحديد رسالة الشركة المستقبلية, ورؤيتها اتجاه تحقيق الاهداف من خلال صياغة الاستراتيجية, و تنفيذ الاستراتيجية, ومراقبتها وبعد ذلك تقييمها. وقد وضع (باديس,2013) تعمل الظروف البيئية دوراً مهماً في تحديد التوجه الاستراتيجي, وذلك من خلال التكيف مع (الفرص و التهديدات) التي يتوقعها القادة الاستراتيجيون ويمكن تحديدها خلال خمس او العشر السنوات المقبلة.



## 2- استثمار المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها.

اشارت ادبيات الادارة الاستراتيجية ان المقدرات الجوهرية هي الاقرب الى الميزة التنافسية ويمكن اعتبارها ميزة الشركة عن المنافسين من الشركات الاخرى ويمكن ملاحظة ملامحها على مستوى الشركة بشكل كامل وذلك لكونها محصلة ترابط وتفاعل مواردها من اجل الوصول الى الميزة التنافسية التي تميزها عن الاخرين ,وهي عكس المقدرات الجوهرية (Porter,1996:61) . واكد (Hitt *etal*,2003:396) على القيادة الاستراتيجية الاستفادة من المقدرات الجوهرية بشكل كامل وتكون بالغالب تلك المقدرات الجوهرية مهارات التصنيع, ومهارات البحث والتطوير, ومهارات التمويل, والتسويق. وقد وضع (Ulrich&snallwood,2004:120) عندما تجد لدى الشركة الامكانيات والكفاءات التنظيمية العالية وكذلك القدرات للعاملين فيها من القيادة العليا والافراد بما يمتلكونه من مهارات قيادية وتعليم تقني تجد ان عملية تحديد الاتجاه, او توصيل الرسالة والرؤيا ,او تحفيز وتشجيع العاملين ,تكون اسرع واسهل من غيرها من الشركات.

## 3- تطوير راس المال البشري.

يتمثل راس المال الحقيقي لأي شركة مهما كان حجمها ونشاطها براس المال البشري, والفكري ويعد موردا استراتيجيا مهما, التي تمثل مجموعة من العاملين في الشركة الذين يمتلكون القدرات المتميزة, والمهارات, والمعارف التي من خلالها يمتلكون القدرة على زيادة القيمة الاقتصادية للشركة, والميزة التنافسية ان كافة الافراد العاملين في الشركة هم موردٌ, رأسمالي مهم يحتاج الى الاستثمار (موفق,2013:24) . ان الشركات تعتمد اليوم على راس المال البشري, في تحقيق النجاح التنظيمي, والمنافسة العالمية (A.phipps&E.burbach,2010:11). وقد وضع (Kelly,2006) ان راس المال البشري في الشركة هو الامكانيات والمهارات والمعارف المتوفرة لدى العاملين التي من خلالها تحقق الشركة الميزة التنافسية. و اشار (Amoah *etal*,2016,1) تعمل الشركة على تنمية راس المال البشري وتطويره, وذلك للاستفادة من المهارات والقدرات والمعارف التي يمتلكها العاملون ,وكذلك وضع الاليات الفعالة, لضمان الاستخدام الفعال , وتحقيق اداء افضل للعاملين في الشركة. ان عملية البحث عن راس المال البشري هو تحدي للشركة وليس بالأمر السهل كون الشركة تسعى لاستخدام العاملين الجدد, الأكثر قدرة ومهارة وتطوير, وذلك من اجل ايجاد حلول الى بعض المشاكل التي تواجهها.

## 4- تعزيز الثقافة التنظيمية.

لأبد ان تعمل الشركات على تطوير ثقافة تنظيمية فريدة من الصعب تقليدها وتشجع التفكير الاستراتيجي, إذا لم تكن فريدة من نوعها, فهي قابلة للتقليد ولن تكون ميزة تنافسية لأن الشركات الأخرى

يمكن أن تتبناها. يجب ان تقوم الشركات بتطوير ثقافة تشجع على السعي وراء فرص النجاح في اعمالها ، والتي تعد مصدرًا حيويًا للنمو والابتكار, عندما يكون لدى العاملين الرغبة في تحقيق النجاح ، مما يسمح لهم باستغلال المزايا التنافسية الحالية أثناء استكشاف الفرص لتطوير مزايا تنافسية مستقبلية وعلى الشركات أن تتخلص من تصور أن العمل روتيني بطبيعته وأن تطور ثقافة ريادة الأعمال التي تزخر بالأفكار الجديدة والإبداع (Olaka et al,2017:284). وأشار بعض الكتاب والباحثين موضحين ان الثقافة التنظيمية هي كل ما في الشركة من مظاهر الحياة، وقد ركز اخرون على ابعادها الجوهرية والسلوكية معا، مؤكداين انها حالة الانسجام والتناغم بين الفكر والفعل، فيما يعرف بالنسيج الثقافي(موفق،2013:23) كما تعد الموارد غير الملموسة هي أكثر اهمية من الموارد الملموسة وذلك لكونها نادرة ويصعب تقليدها، لذلك تمنح هذه الموارد للشركة ميزة تنافسية عن بقية الشركات الاخرى، وتعد الثقافة التنظيمية من ضمن هذه الموارد غير الملموسة. لذا يحتاج المدراء على تعزيز ممارساتهم التي يستخدمونها والتي تعمل على ثقافة تنظيمية ترتبط بالاستراتيجية المحددة.

#### 5- التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

تعمل الشركة على تطوير وتطبيق قواعد السلوك الخاصة بها، لا يكفي أن يكون لديها ضوابط اخلاقية مكتوبة توجه عملية اتخاذ القرار في الشركة فحسب ، بل يجب أن يتم تطبيق تلك الضوابط و الأخلاقيات، وأن يستكمل ذلك بتدريب أخلاقي مركز، والشركة يكون لديها خيار تطوير قواعد أخلاقية خاصة بها أكثر صرامة والتي يجب عليها الالتزام بتنفيذها، بالنظر إلى أن الممارسات غير الأخلاقية . إذا تركت دون رادع ، تتطور لتصبح مقبولة ، فمن المستحسن أن تركز الشركة على القيادة الأخلاقية الإيجابية التي من شأنها تشكيل عملية صنع القرار، ودمجها في ثقافة الشركة، أن التركيز على القيادة الأخلاقية الإيجابية في الشركات لها منافع في تحقيق الاهداف من خلال سمعة الشركة الجيدة، بالنظر إلى حقيقة أن نهج اتخاذ القرار الأخلاقي قد لا ينطوي على فوائد اقتصادية مباشرة ، فهناك إغراء للتصرف بشكل غير أخلاقي لتحقيق مكاسب شخصية قصيرة الأجل على حساب الفوائد طويلة الأجل للشركة، فإن تدابير تقليل السلوك غير الأخلاقي تستلزم وجود قيم أخلاقية أساسية ، وإنشاء برنامج أخلاقي رسمي واستمرار وجود القيادة الأخلاقية (olaka,2017:286-287) .

#### 6- تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة.

ان مفهوم الرقابة التنظيمية، هي الاجراءات التي يستخدمها المدراء بغية المحافظة على نشاطات الشركة، سواء كانت تنظيمية او تطبيقية، من خلال ذلك نجد ان الرقابة التنظيمية تتفاعل مع المتغيرات البيئية من خلال تكيفها مع تلك المتغيرات وتتكون من الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية، وهنا نجد ان القائد

الاستراتيجي هو الذي يتفاعل مع كل من تلك الرقابة من اجل تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركة (ابو غنيمه, 2015: 26). وقد اشار (Mackay&Chia,2013:211) ان الضوابط المالية, هي تلك المعايير الموضوعية التي من خلالها يتم قياس اداء الشركة, قبالة المعايير الكمية التي تم وضعها, وتتكون من العائد على الاصول, تعمل الشركة على استخدام كل من الضوابط المالية والاستراتيجية, الى تحقيق التوازن, الذي يجعل الهيكل التنظيمي اكثر فاعلية. وقد وضع (Hitt *et al*,2009:356) ان الضوابط الاستراتيجية التي تتناسب مع ظروف الشركة وتعتمد عليها هي المعايير الذاتية التي تهدف الى التأكد بان الشركة, تستخدم الاستراتيجيات المناسبة, فتتوافق مع ظروف البيئة الخارجية, وكفاءات الشركة الاساسية, وبالتالي تحقق الميزة التنافسية, ومساعدة الشركة على التغير الاستراتيجي, عند الحاجة في تغير مسارها.

## ثانيا- النجاح الاستراتيجي

### 1- مفهوم النجاح الاستراتيجي:

ركز مفهوم النجاح الاستراتيجي على الطروحات النظرية, والمكتسبات الفكرية للباحثين, والكتاب في النظر الى واقع الشركات, من جوانب مختلفة, وربط هذه النظريات والطروحات, بالواقع العلمي الحالي, واعد إبداعا فكريا, وفلسفيا, حيث قدمت الاساليب الجديدة لمعرفة وقياس نجاح الشركة في الامد البعيد, وان هذه الاساليب تتلاءم مع معايير وظروف البيئة الداخلية والخارجية, التي تعمل فيها الشركات وبالرغم من استشعار مفاهيم (الكفاءة, والفاعلية, والنجاح التنظيمي) التي انتشرت في المراحل الأولى, حيث كانت بداية محاولات التحقق من اتجاه الشركات نحو اهدافها التي رسمتها من اجل بقائها, وبنجاح, وقد وضع العديد من الباحثين والكتاب الى مفاهيم النجاح الاستراتيجي من خلال الرؤيا من جوانب مختلفة (جمعة, 2018: 396) وقد اشار (Thomas,2005:3) الى ان مفهوم النجاح هو القيادة و الإدارة الناجحة التي تعمل معا على فهم أهداف الشركة, وتتم بكل ما هو متغير في بيئة العمل, وتستشرق الاحداث المستقبلية, وتتعامل مع تلك الاحداث بنظرة بعيدة الأمد.

### ٢- اهمية النجاح الاستراتيجي

تطور النجاح الاستراتيجي من حيث الاهمية في بعض البحوث, والدراسات التي قدمت طرق جديدة لقياس نجاح الشركة, على الامد البعيد الذي لا بد ان يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية, ووضحت الدراسات بان الاستراتيجية من السهل صياغتها, ولكن من الصعب تطبيقها وذلك لان الاستراتيجية الجيدة, هي الاستراتيجية التي بالإمكان تنفيذها بنجاح, على الرغم من وجود بعض العيوب التي تظهر خلال تنفيذها في بعض الاحيان, فهي افضل من تنفيذ وتبني استراتيجية واضحة, ومنسجمة على الرغم من كونها كذلك, لكن لا يمكن العمل بها وتنفيذها, (العزاوي, 2010: 123). وقد وضع (Oestreich *et*

al,2008:5) ان اهمية النجاح الاستراتيجي في تمكين الشركات من زيادة كفاءتها، وفعاليتها التنظيمية، من خلال تنفيذ خطة واضحة، ومنظمة لإدارة انشطتها المختلفة، بالإضافة الى تعزيز الفاعلية التنظيمية، من خلال فهم ادق التفاصيل التي تؤثر، في القرارات داخل الشركة وخارجها.

### ثالثاً : ابعاد النجاح استراتيجي

من خلال ما قدمه الباحثون والكتاب من مجموعة من المقاييس والابعاد التي تم الاتفاق عليها في قياس النجاح الاستراتيجي وجد ان (البقاء و التكيف والنمو ) هي الابعاد الاقرب الى موضوع الدراسة التي يتم اعدادها من قبل الباحث والتي اشار اليها كل من ( الركابي, 2004:248) و(Sukasme,2005:4) و(Katz&Cruun,2007:586) و( جمعة وشحادة,2017:155) و( خليل وحمود, 2019: 162) وفيما يلي عرضاً مفصلاً لهذه الابعاد:

#### 1- البقاء

ان جوهر النجاح الاستراتيجي هو بقاء الشركات في ميدان الاعمال، ودائرة المنافسة في الاسواق والنجاح في الوقت الحاضر، بسبب الظروف التي تواجهها خلال عملها في البيئات المختلفة، والسؤال هنا، هل ان جميع الشركات ناجحة وبنفس المستوى؟ الجواب كلا حيث ان البقاء هو الأساس التي تعمل الشركات الوصول اليه من خلال الملاءمة مع علميات التكيف، مع المتغيرات البيئية المحيطة بالشركة من اجل النمو والاستمرار، البقاء في ميدان الاعمال هو احد الانشطة الاساسية، التي يهتم بها المدير الاستراتيجي، من خلال تحديد وصياغة الاهداف بعيدة الامد، وتطوير الخطط من اجل بلوغ الاهداف التي يسعى لتحقيقها ( الركابي, 2004: 374).

#### 2- التكيف

اصبح التغيير امراً حتمياً للشركات التي تعاني من الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، التي تتطلب من الشركة استجابة سريعة، حتى تبقى في دائرة المنافسة ومنتجة، ويمكن حدوث هذا التغيير بشكل ثابت، من خلال التعديلات الصغرى في الشركة ، يعد التغيير تطوراً ثابتاً نسبياً، وتعرض الشركات الى التغيير الشامل من اجل المنافسة في ميدان الاعمال ويشار الى هذا التغيير على انه متميز، ويتطلب استجابة الشركة من اجل المحافظة على ميزتها التنافسية، وقد يصف التغيير المتميز على انه يؤثر على الشركة تبعاً لتعديل جذري وتنظيمي (Chrusciel&Field,2003:2-3). وقد اشار(Daft,2004:182) الى الصعوبات التي تواجه الشركات من اجل التكيف مع بيئة سريعة التغيير، يعود ذلك الى القيود المفروضة، على قدرة الشركات على التغيير وتأتي هذه القيود، مع الاستثمار الكثيف في المصانع ، والاجهزة والملاكات

المتخصصة، والمعلومات المحددة، وما يقدمه صانعو القرار من اراء، للوصول الى الاهداف التي تسعى اليها الشركة.

### 3- النمو

ظاهرة طبيعية وعملية معقدة، ومهمة من اجل الحصول على الفرص وتوفر محفزات وامكانيات، على مواجهة التهديدات والتحديات المحيطة بالشركة والتكيف معها، واهتم العديد من الباحثين والكتاب بدراسة النمو في الشركات وكان للدراسات اهمية استثنائية، من قبل الكثير من الباحثين والمتخصصين بدراسة النمو كظاهرة فالنمو كمصطلح يؤشر الزيادة في حجم الجسم بما يحدث بالشكل تغيرا أساسيا، وعلى مستوى الشركة يكون هذا التغير بحجمها من حيث قياسه بعدد الافراد العاملين فيها، ويمثل هذا التغير على الشكل بالزيادة والنقصان، والتركيز على التوسع الافقي والذي يقصد به دخول الشركة الى سوق جديد وطرح منتجات جديدة في تلك الاسواق او بيع المنتج نفسه في اسواق جديدة او العمودي والذي يقصد به حصول المنظمة على المواد الاولية، في الشركة كمقياس لنموها، ويختلف التميز عن النمو والتطور، حيث عد النمو تغيرا في حجم الشركة اما التطور هو قدرة الشركة على حل مشكلاتها، و تجديد ذاتها، من خلال توفر الموارد والامكانيات اللازمة، لتحقيق النمو في الظروف والمتغيرات البيئية المختلفة. (حاتم وعلي، 2014:267).

### المبحث الثالث الجانب التطبيقي للدراسة

#### اولا- فحص مصداقية مقياس الدراسة وثباته

اعتمد الباحث على احصاءات عدة للتحقق من ثبات ومصداقية المقياس المتعلق بتغير القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، الكفاءات والمقدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والممارسات الاخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) ومتغير النجاح الاستراتيجي (البقاء، والتكيف، والنمو) ولغرض التحقق من مصداقية هذه الاستبانة وثباتها استخدم الباحث جملة من الاحصاءات وكما يلي:

#### الخطوة الاولى:- التأكد من فقدان البيانات

اعتمد الباحث حزمة الاحصاء (Spss V.23) في استكشاف نسب البيانات المفقودة باعتماد طريقة التكرارات فهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة، اذ يشير جدول (١) الى الفقرات وحجم العينة والبيانات المفقودة، اذ اوضح التحليل بعدم وجود بيانات مفقودة وكما مبين في ادناه:

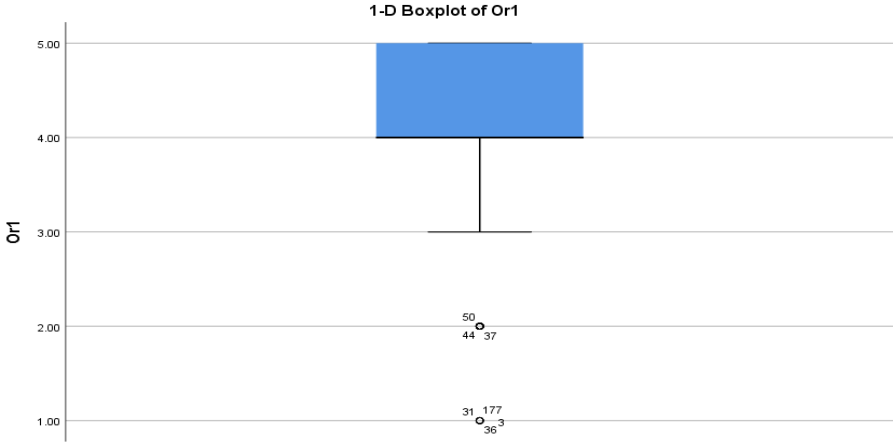
جدول (١) فحص البيانات المفقودة

البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ن	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ن	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ن
0	221	Su1	35	0	221	Cl1	18	0	221	Or1	1
0	221	Su2	36	0	221	Cl2	19	0	221	Or2	2
0	221	Su3	37	0	221	Cl3	20	0	221	Or3	3
0	221	Su4	38	0	221	Cl4	21	0	221	Or4	4
0	221	Su5	39	0	221	Cl5	22	0	221	Or5	5
0	221	Ad1	40	0	221	Pr1	23	0	221	Co1	6
0	221	Ad2	41	0	221	Pr2	24	0	221	Co2	7
0	221	Ad3	42	0	221	Pr3	25	0	221	Co3	8
0	221	Ad4	43	0	221	Pr4	26	0	221	Co4	9
0	221	Ad5	44	0	221	Pr5	27	0	221	Co5	10
0	221	Gr1	45	0	221	Con1	28	0	221	De1	11
0	221	Gr2	46	0	221	Con2	29	0	221	De2	12
0	221	Gr3	47	0	221	Con3	30	0	221	De3	13
0	221	Gr4	48	0	221	Con4	31	0	221	De4	14
0	221	Gr5	49	0	221	Con5	32	0	221	De5	15

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Sps. V.25

الخطوة الثانية:- تدقيق شذوذ البيانات وتطرفها

ان عملية تدقيق شذوذ البيانات وتطرفها يشير الى وجود احتمالية ان تكون بعض البيانات تم ادخالها خطأ , ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث طريقة (Boxplot) لمعرفة وجود هذه القيم ولكل فقرة من فقرات الاستبانة, اذ اظهرت النتائج عدم وجود القيم الشاذة والمتطرفة, وعليه يعد هذا ممهداً للاطمئنان بمصدقية نتائج التحليل التي سيتم استخراجها من خلال البرنامج. وفيما يلي نموذج لعملية تدقيق الشذوذ لا حدى فقرات المقياس (لم تذكر جميع الفقرات كونه يخرج عن الهدف العلمي للرسالة).



شكل ( ٢ )

اختبار شدوذ البيانات

الخطوة الثالثة:- التحقق من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:-

يعد التحقق من طبيعة توزيع البيانات خطوة ضرورية توجه الباحث تجاه الاحصاءات الملائمة لتحليل بياناته فعندما يظهر توزع البيانات طبيعيا يعني على الباحث ان يستخدم ادوات الاحصاء المعلمي, اما في حالة ظهور اتباع البيانات للتوزيع غير الطبيعي يعني الزام الباحث باستخدام ادوات الاحصاء اللامعلمي, وما يشار اليه انه غالبا ما يفضل استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود الى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية , فان الباحث اعتمد على طريقة Kolmogorov-Smirnov لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات الدراسة وباستخدام برنامج (spss v.25) اذ تساعده هذه الاحصاءات في معرفة ما اذا كانت الاجوبة الخاصة بالاستبانة ضمن المنحنى الطبيعي ام لا، ولتحقيق ذلك يستلزم الامر تحديد القيمة المعيارية للاختبار وعند مستوى معنوية (5%) والتي يمكن حسابها من خلال المعادلة الاتية: (Copper and Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

اذ تشير D الى القيمة المعيارية بينما n تشير الى حجم العينة وكلما كانت القيمة الاحصائية للاختبار اعلى من القيمة المعيارية عند مستوى (5%) فهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح , اذ يبين الجدول (٢) ان جميع قيم الاختبار للمتغيرات وابعادها تتوزع طبيعيا مما يتيح للباحث استخدام الادوات المعلمية

جدول (٢) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وابعادها

المتغير	Kolomgorov- Smirnov Test Statistic	القيمة المعيارية D	المعنوية	ت
التوجه الاستراتيجي	0.102	0.091	P=.000	١
الكفاءات والمقدرات الجوهرية	0.092	0.091	P=.000	٢
تطوير راس المال البشري	0.183	0.091	P=.000	٣
الثقافة التنظيمية	0.140	0.091	P=.000	٤
الممارسات الاخلاقية	0.147	0.091	P=.000	٥
الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.175	0.091	P=.000	٦
البقاء	0.143	0.091	P=.000	٧
التكيف	0.190	0.091	P=.000	٨
النمو	0.172	0.091	P=.000	٩

المصدر : اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج Spss V.25

ثانياً:- اختبار الفرضيات

يختص هذا المبحث باستكمال تحليل البيانات لغرض تحقيق اهداف الدراسة من حيث اختبار مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة (القيادة الاستراتيجية ممثلاً بأبعاده الستة) (التوجه الاستراتيجي, الكفاءات والمقدرات الجوهرية, تطوير راس المال البشري, الثقافة التنظيمية, والممارسات الاخلاقية, والرقابة التنظيمية المتوازنة) ومتغير النجاح الاستراتيجي ممثلاً بأبعاده الخمسة (البقاء, والتكيف, والنمو) من خلال ما تم بناؤه من فرضيات تعكس ما يصبو اليه الباحث لاكتشافه. ولغرض اختبار علاقات الارتباط اعتمد الباحث على معاملات الارتباط البسيط (Pearson), اما لغرض اختبار علاقات التأثير المباشر استخدم الباحث برنامج (Amos, V23) واعتمد منه نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling).

أ. فرضيات الارتباط

اولاً. الفرضية الرئيسة الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح

(الاستراتيجي)



لغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد استخدم الباحث اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي). اذ يظهر الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (3) يشير الى حجم العينة (221) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة، (Saunders, et al, 2009,459) وكالاتي :

بهدف قبول الفرضية الرئيسة الاولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير القيادة الاستراتيجية (المستقل) ومتغير النجاح الاستراتيجي إذ يشير الجدول (3) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير القيادة الاستراتيجية (المستقل) ومتغير النجاح الاستراتيجي (المتغير المعتمد)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\*0.760) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (3) يوضح تلك العلاقة، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (3)

مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي

Correlations			
		القيادة الاستراتيجية	النجاح الاستراتيجي
القيادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.760**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	221	221
النجاح الاستراتيجي	Pearson Correlation	.760**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	221	221

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين تعكس مدى توافر القيادة الاستراتيجية مما يُوْشر انعكاس طردي بنسبة قوية جدا لظهور النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية.

ب- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة:

تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى التأثير المباشر بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي وكما يلي:

اولا. الفرضية الرئيسية الثانية: تختص الفرضية الرئيسية الثانية على حجم التأثير بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) اذ تنص على

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي)

سيختبر الباحث فرضيات التأثير المباشرة بين متغيرات الدراسة باعتماد النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (Amos. V.20). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، اذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذو اتجاهين. ويتم التأكد من صحة الفرضيات من خلال المعاملات الموجودة على الاسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الاحصائية هي اكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملاءمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه من علاقات.

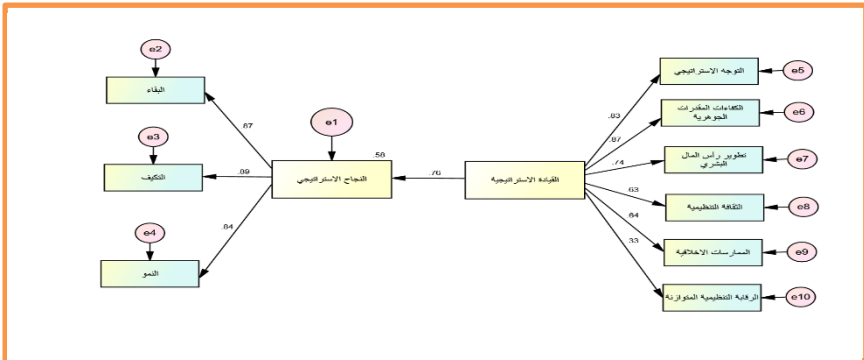
والشكل (3) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة الارتباط اما القيمة الظاهرة اعلى متغير النجاح الاستراتيجي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) ( $R^2$ ) والتي تُبين ان متغير القيادة الاستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته (58%) من التغيرات التي تطرأ على متغير النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية اما النسبة المتبقية والباغة (42%) فعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في اموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول ( 4 ) بان قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.76). بان زيادة مستويات توافر القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات النجاح الاستراتيجي بنسبة (76%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسة الثانية من فرضيات التأثير. وشكل ( 3 ) وجدول يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار كما يوضح جدول ( 4 ) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ ) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	المسار	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
النجاح الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية	<---	.760	.912	.062	14.773	***
التوجه الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية	<---	.834	1.025	.054	19.080	***
الكفاءات والمقدرات الجوهرية	القيادة الاستراتيجية	<---	.866	1.231	.056	21.903	***

### (3) شكل

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الثانية



المتغير المستقل	المتغير المعتمد	المسار	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
القيادة الاستراتيجية	تطوير راس المال البشري	<---	.740	.860	.062	13.903	***
القيادة الاستراتيجية	الثقافة التنظيمية	<---	.628	.834	.082	10.186	***
القيادة الاستراتيجية	الممارسات الاخلاقية	<---	.641	.873	.083	10.532	***
القيادة الاستراتيجية	الرقابة التنظيمية	<---	.334	.468	.105	4.465	***
النجاح الاستراتيجي	المتوازنة	<---	.872	1.018	.045	22.480	***
النجاح الاستراتيجي	البقاء	<---	.888	1.039	.043	24.422	***
النجاح الاستراتيجي	التكيف	<---	.836	1.044	.054	19.226	***
النجاح الاستراتيجي	النمو	<---					

جدول (4) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج Amos. V20

## المبحث الرابع: الاستنتاجات و المقترحات المستقبلية

### اولاً:- الاستنتاجات

- 1- ظهرت نتائج لمتغير القيادة الاستراتيجية ان الافراد المدروسين كان لديهم موقف ايجابيا مرتفعا اتجاه متغير القيادة الاستراتيجية وهذا يدل على اهتمام شركة الحفر العراقية - البصرة لهذا المتغير وذلك لأهميته.
- 2- افصحت نتائج عن ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية إذ تبين ان بعد التوجه الاستراتيجي كان بالمرتبة الاولى بأهميته الترتيبية يتبعه في ذلك الكفاءات والمقدرات الجوهرية بالمرتبة الثانية وكان الاخير بأهميته الترتيبية بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة وهذا يدل على ان الشركة المبحوثة تحتم بالرؤية والرسالة والاهداف وتخصص موارد لبناء القدرات وتطوير الكفاءات الاساسية.
- 3- وظهر من نتائج بعد التوجه الاستراتيجي في متغير النجاح الاستراتيجي وهذا يدل ان ادارة الشركة المبحوثة لا تحتم بالفرص والتهديدات الخارجية ولأتملك القدرة على المبادرة واجراء التغيير.

٤- ظهر من نتائج بعد الكفاءات والمقددرات الجوهرية في متغير النجاح الاستراتيجي وهذا يدل على اهتمام ادارة الشركة المبحوثة بالكادر الوظيفي ذوي المهارات والمؤهلات العلمية والخبرات الجديدة كذلك , تولى ادارة الشركة اهتمام للمبادرات الابداعية لدى العاملين.

٥- ظهر من نتائج بعد تطوير راس المال البشري في متغير النجاح الاستراتيجي و هذا يدل على ان الشركة لا تستخدم برامج تريب وتطوير فعالة لتطوير المقدرات الجوهرية وعدم الاهتمام بتهيئة واعداد قادة مستقبلين

### ثانياً: التوصيات

١- من المفيد التأكيد على القادة الاستراتيجيين للشركة المبحوثة بتطوير مهاراتهم وقدراتهم على اجراء التغييرات الاستراتيجية وتنفيذها.

٢- من الضرورة قيام قادة الشركة محل الدراسة بالعمل على امتلاكهم الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الحديثة.

٣- من المهم حث الشركة محل الدراسة على الاستفادة من مواردها بشكل كافٍ من خلال تجميع الموارد ودمجها واستغلالها.

٤- من المستحسن اهتمام الشركة المبحوثة بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.  
٥- التأكيد على قادة الشركة بالمشاركة في تجربة التعلم.

### المصادر العربية و الاجنبية.

اولاً: كتب العربية

١- الركابي، كاظم نزار، "الإدارة الاستراتيجية , العولمة والمنافسة"، الطبعة ١، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.

٢- فريدمان، مايك، وترنجو، بنيامين لي، "فن منهاج القيادة الاستراتيجية"، تعريب وترجمة عبد الرحمن هيجان، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦.

٣- ياغر، هاري ار، "التفكير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرون"، تعريب وترجمة راجح محرز علي، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الامارات، ٢٠١١.

٤- يونس، طارق، "الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحات من التجارب العالمية و العربية، ط ٢، ص ٤٥، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، ٢٠١٢.

## ثانياً: البحوث والدوريات والمجلات

- ١- ابوردن و الطائي, "إسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير راس المال البشري", دراسة استطلاعية في مديرية تربية نينوى, المجلد ٣٧, العدد ١١٧, سنة ٢٠١٨.
- ٢- جمعة, محمود حسن وشحادة, رحمن محمود, "أثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي", كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة ديالى, ٢٠١٧.
- ٣- جمعة, محمود حسن, "اثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي", المؤتمر العلمي الرابع, الكلية التقنية الادارية, الجامعة التقنية الوسطي بغداد, المجلد ١, العدد ٦٤١, ٢٠١٨.
- ٤- حاتم, رادان و علي, امل محمود, "فاعلية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي", مجلة دراسات محاسبية ومالية, قسم ادارة الاعمال, الجامعة المستنصرية, المجلد ٩, العدد ٢٦, ٢٠١٤.
- ٥- شاتي, علي غالب, "دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ الجودة في المؤسسات الصحية", بحث دبلوم عالي ادارة الاعمال, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة القادسية, ٢٠١٧.
- ٦- لفيحان, أيثار عبد الهادي, وجلاب, احسان دهنش, "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون", دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الاهلية, مجلة الادارة والاقتصاد, العدد ٥٩, ٢٠٠٦.

## ثالثاً: الرسائل والاطاريح

- ١- ابو غنيمه, حنان فاضل, "دور القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي بالوزارات الفلسطينية", رسالة ماجستير ادارة اعمال, كلية الاقتصاد والعلوم الادارية, جامعة الازهر, غزة, فلسطين, ٢٠١٥.
- ٢- العزاوي, بشرى هاشم محمد, "اثر العلاقات بين الذكاء الاستراتيجي و قرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي", اطروحة دكتوراه, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد, ٢٠٠٨.
- ٣- باديس, عليان, "دور ممارسات الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية", رسالة ماجستير, جامعة محمد خيصر, الجزائر, ٢٠١٣.

## مصادر الاجنبية

First: books

1-Cyprus, Sher, (2010), "what is strategic leader" strategic leadership institute

Daft, Richard L. (2004), "Organization Theory and Design", 2 ed.

,south.western college publishing, U.S.A.

- 2 -Hill, Charles W. and Jones, G.R. 2001, "Strategic Management Theory: An Integrated Approach". Fifth Edition, Houghton Mifflin Co.
- 3 -Hitt, M. (2011). Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, 12e.
- 4 -Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). Concepts & Cases. Strategic Management, Competitiveness & Globalization, South-Western Cengage Learning, Mason.
- 5 -Katz, Jerome A. & Green, Richard P. (2007) "Entrepreneurial Small Business", McGraw-Hill, Irwin, New York, NY. 581.
- 6 -Mutia, P. M., K'Aol, G. O., & Katuse, P. (2016). Setting the strategic direction and its influence on church growth in Kenya. No.(3).
- 7-Oestreich T. & Buytendijk F., O'Rourke J. & Hatch T., (2008), "Management Excellence : A step-by-step Strategy to Success ", An Oracle white paper .
- 8-Thomas C.,(2005), " Creating Owinning Board ", Vol.(21), Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on capabilities. Harvard business review, 119-128.

#### Second: Research, periodicals and journals

- 1-Amankwah-Amoah, J., Ifere, S. E., & Nyuur, R. B. (2016). Human capital and strategic persistence: An examination of underperforming workers in two emerging economies. Journal of Business Research, 69(10), 4348-4357.
- 2-Chrusciel, D., & Field, D. W. (2003). From critical success factors into criteria for performance excellence—An organizational change strategy. Journal of industrial technology, 19(4), 1-11.
- 3-MacKay, R. B., & Chia, R. (2013). Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of NorthCo Automotive. Academy of Management Journal, 56(1), 208-230.
- 4-Olaka, H., Lewa, P., & Kiriri, P. (2017). Strategic leadership and strategy implementation in commercial banks in Kenya
- 5-Phipps, K. A., & Burbach, M. E. (2010). Strategic leadership in the nonprofit sector: Opportunities for research. Journal of Behavioral and Applied Management, 11(2), 137.

#### Third: letters and theses

1-Olaka, H. O. (2017). Strategic leadership and implementation of strategy in commercial banks in Kenya (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).