

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تدفق وانسيابية الموارد

دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت(*)

الباحث: نجم عبدالله محمد

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

njmb01147@gmail.com

أ.د. أحمد علي حسين

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

ahmed44@tu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.6.3>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٦/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٨/٥

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٧/٢٦

المستخلص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تدفق وانسيابية الموارد لمجموعة من القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، كما تهدف الدراسة إلى تعريف عينة الدراسة بموضوعات (ممارسات القيادة الاستراتيجية، تدفق وانسيابية الموارد) وكيفية الاستفادة منها في عملية التصور الاستراتيجي للمديرية عينة الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتقديم إطار منهجي للدراسة وأطار نظري شامل بالاعتماد على أحدث المصادر التي تناولت المتغيرات، وإطار ميداني لتحليل واختبار فرضيات الدراسة، من خلال الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من الميدان المبحوث، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، لهذا اعتمد الباحث في الدراسة أسلوب الحصر الشامل في تحديد حجم العينة، فقد تطلب ذلك دراسة آراء القيادات الأمنية من رتبة (العقيد، العميد، اللواء) في المستويات الإدارية العليا في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، وعليه ومن أجل إمكانية تعميم نتائج الدراسة قام الباحث بتوزيع (85) استمارة، استرجع منها (79) صالحة للتحليل، واستخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها ومتغير تدفق وانسيابية الموارد، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن اهتمام مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة بالممارسات القيادية من خلال القدرة على التأثير على الآخرين لكي يتخذوا طواعية قرارات يومية تعزز قابلية المديرية على المدى الطويل مع الحفاظ في نفس الوقت على قدرتها المالية قصيرة الأجل في إطار التغيرات التي تحصل في البيئة. وقدم البحث مجموعة من المقترحات كان أهمها ينبغي أن تعمل القيادات في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الرؤية الاستراتيجية، وأن تتوقع القيادات توقيت إحداث التغيرات في المسار الاستراتيجي للمديرية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات القيادة الاستراتيجية، تدفق وانسيابية الموارد.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٤) العدد (٦) ٢٠٢٣

الصفحات: ٤٩-٦٨

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

**The Impact of Strategic Leadership Practices on the Flow and
Flow of Resources**
**An Exploratory Study for Opinions of Security Leaders in Salah al-Din
Police Directorate and Facilities^(*)**

Prof. Dr. Ahmed Ali Hussein
Tikrit University
College of Administration and Economics
ahmed44@tu.edu.iq

Researcher: Najm Abdullah Muhammad
Tikrit University
College of Administration and Economics
njmb01147@gmail.com

Abstract

The study aimed to demonstrate the impact of strategic leadership practices on the flow and flow of resources for a group of security leaders in the Salah al-Din Police Directorate and the facilities. To achieve the goal of the study, the researcher provided a methodological framework for the study and a comprehensive theoretical framework based on the latest sources that dealt with variables, and a field framework for analyzing and testing the study's hypotheses, by relying on the questionnaire as a basic tool for collecting data from the researched field, and adopting the descriptive analytical approach through which the researcher tries Description of the phenomenon under study, for this the researcher adopted a comprehensive inventory method in determining the size of the sample. Results of the study the researcher distributed (85) forms, retrieved (79) valid for analysis, and the researcher used the statistical package (SPSS) program to describe and diagnose the study variables and test its hypotheses. The study reached a set of conclusions, the most important of which were: The results of the current study showed the existence of a significant correlation between the variable of strategic leadership practices with its dimensions and the variable flow and flow of resources. To voluntarily make daily decisions that enhance the directorate's long-term viability while at the same time maintaining its short-term financial capacity in the context of changes in the environment. The research presented a set of proposals, the most important of which was that the leaders in the Salah al-Din Police Directorate and the facilities should work on the participation of all employees in developing the strategic vision, and that the leaders should expect the timing of changes to be made in the directorate's strategic path.

Key words: Strategic Leadership Practices, Resource Flow and Flow.

(*) The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

المقدمة:

تواجه المنظمات على اختلاف قطاعاتها العديد من التحولات والنمو المتسارع واتساع حدة المنافسة في جميع أنحاء العالم مما ولد الكثير من التحديات والضغوطات ومن تلك التحديات ضغوط الوقت المتاح لصنع واتخاذ القرارات، وهذا ما جعل تلك المنظمات بأمس الحاجة إلى آليات استراتيجية مبتكرة لمجابهة تلك التحديات، والإحاطة ببيئة عملها، فضلاً عن تمكين إدارتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، واعتمادها على التكهّن المبكر لتوجهات منظماتها، وانسجاماً مع هذه التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال بدأت تبرز الكثير من الطروحات الفكرية التي أفرزتها طبيعة المرحلة ومنها تدفق وانسيابية الموارد. وبما أن المنظمات تعاني من تحديات في مجال التخطيط للمستقبل، فأنه من الضروري أن تركز هذه المنظمات على التخطيط الجيد للمستقبل وتشكيل استراتيجية تحدد مستقبلها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تركز على تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومنحها القدرة على ضمان بقائها وتطورها ونموها، والتكيف مع الأحداث والتغيرات البيئية المعاصرة من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث. يمكن للمنظمات أن تتطور فقط إذا كان هناك قادة استراتيجيون لديهم رؤية إستراتيجية واضحة ودقيقة تتطلع إلى المستقبل وتواكب التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، إذ تمثل القيادة الإستراتيجية جوهر الإدارة الإستراتيجية إلى المدى الذي توجد فيه قيادة إستراتيجية فعالة على رأس المنظمة بشكل خاص وعلى جميع المستويات بشكل عام.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث:

١-١ مشكلة البحث:

نظراً لما تشهده المنظمات اليوم بصفة عامة والمؤسسات الأمنية العراقية بصفة خاصة من تغيرات وتطورات في البيئة الخارجية وعلى كافة الأصعدة، مما نتج عن ذلك تحديات جسيمة، يتطلب منها اعتماد وتبني لممارسات واستراتيجيات إدارية حديثة لمواجهة تلك التحديات، ومنها تدفق وانسيابية الموارد ببقية التعامل والاستجابة السريعة لتلك التحديات على كافة الأصعدة وأن القيادة الاستراتيجية بوصفها أداة مهمة، ولها الدور الفاعل في قيادة التغيير وتوجيه المنتسبين والمنظمات نحو تحقيق تدفق وانسيابية الموارد التي تمكنها من مواكبة التغيرات السريعة وفي التغلب على المشكلات الأمنية التي يفرضها واقع العمل الأمني الذي تعمل فيه. من هنا برزت مشكلة الدراسة في جانبها النظري متمثلة بقلة الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة (القيادة الاستراتيجية وتدفق وانسيابية الموارد) على الصعيد المحلي والعربي، لذا استوجب التعريف بأهمية هذين المتغيرين، أما الجانب العملي فقد لاحظ الباحث من خلال عمله في المنظمات الأمنية ومن خلال الزيارة الميدانية الأولية التي قام بها الباحث في المديرية عينة الدراسة للقيادة في المديرية وتوضيح موضوع الدراسة وتفاصيلها لديهم، استنتج الباحث بأن هناك أرضية خصبة لدراسة الموضوع في المديرية من خلال التعريف بموضوع الدراسة لهم وضرورة دعم هذا الموضوع بهدف تطوير قدرات وامكانيات المديرية والاستجابة للمتغيرات البيئية باتجاه الأفضل.

واتساقاً مع ما تقدم يمكن تأطير مشكلة البحث عبر مجموعة من التساؤلات البحثية الآتية:

١. ما نوع علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة على المستوى الكلي؟
٢. هل هناك تأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في تدفق وانسيابية الموارد؟

١-٢ أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من خلال:

١. حداثة متغيراتها المتمثلة بـ(ممارسات القيادة الاستراتيجية، تدفق وانسيابية الموارد)، التي تعد من الموضوعات الادارية المعاصرة، والتي تمثل تراكماً معرفياً في مجال الفكر الاستراتيجي، والذي سيسهم في توصية الباحثين والمهتمين الى إجراء المزيد من البحوث والدراسات فيه.
٢. ترسيخ القناعات لدى القيادات الامنية العاملة في المؤسسة الامنية المبحوثة عن مدى أهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية فيها، التي تعد مصدراً جوهرياً من مصادر تحقيق تدفق وانسيابية الموارد للمنظمة عينة الدراسة ومحركها اساسياً لأداء المهام الامنية من خلال توظيف القدرات والكفاءات البشرية في المكان المناسب.
٣. تحنل الدراسة أهميتها من أهمية عمل المؤسسة الامنية عينة الدراسة، وهي إحدى أهم القطاعات الأمنية التي تحقق الامن للبلد والمجتمع بشكل عام.
٤. رفد المكتبة بموضوع جديد اتسم بقلّة الدراسات المحلية والعربية فيه.

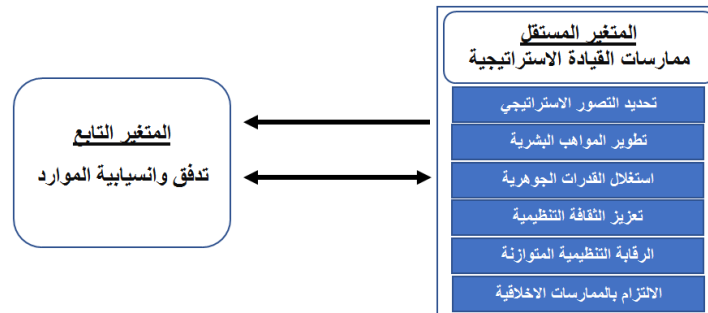
١-٣ أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

١. تشخيص مستوى استجابة وإدراك العينة المبحوثة لممارسات القيادة الاستراتيجية وابعادها في المؤسسة الامنية المبحوثة.
٢. تشخيص مستوى استجابة وإدراك العينة المبحوثة لتدفق وانسيابية الموارد في المؤسسة الامنية المبحوثة.
٣. قياس مدى وجود تأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في تدفق وانسيابية الموارد.

١-٤ مخطط البحث الفرضي:

بالاستناد الى الإطار الفكري لأدبيات ممارسات القيادة الاستراتيجية وتدفق وانسيابية الموارد وفي ضوء مشكلة الدراسة واهدافها تم تصميم مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ويبين الشكل (1).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

١-٥ فرضيات البحث:

استناداً إلى التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث تمت صياغة عدد من الفرضيات التالية التي سيجري اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها:

١. **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية على المستوى الكلي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتدفق وانسيابية الموارد.

٢. **الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية على المستوى الكلي لممارسات القيادة الاستراتيجية في تدفق وانسيابية الموارد.

١-٦ حدود البحث:

١. **الحدود المكانية:** مديرية شرطة محافظة صلاح الدين والمنشآت / وكالة شؤون الشرطة/ وزارة الداخلية.

٢. **الحدود الزمانية:** انحصرت الفترة الزمانية ما بين ٢٠٢١/٩/٢٠ الى ٢٠٢٢/٤/٣٠.

٣. **الحدود البشرية:** ان القيادة الاستراتيجية تقع ضمن مسؤوليات الادارة العليا والوسطى في مديرية شرطة محافظة صلاح الدين والمنشآت، لذا سوف يقع الاختيار على هذا المستوى من مدير عام ومعاون مدير ورؤساء الاقسام في المنظمة عينة الدراسة.

١-٧ منهج البحث:

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وعرض البيانات وتحليلها.

١. **المنهج الوصفي:** من خلال الاعتماد على المصادر المتاحة من الاصدارات والنشرات الدولية والكتب والدوريات والاطاريح والرسائل الجامعية والانترنت العربية منها والاجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة (المستقل والتابع) (ممارسات القيادة الاستراتيجية وتدفق وانسيابية الموارد) لإتمام الجانب النظري للدراسة.

٢. **المنهج التحليلي:** وذلك من خلال المقابلات مع القيادات الامنية في المنظمة المبحوثة بالإضافة الى استمارة الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات الأولية.

١-٨ أدوات جمع البيانات:

سيتم الحصول على البيانات الأولية والثانوية من المصادر الآتية:

١. الكتب والمراجع ورسائل الماجستير والدكتوراه والمجلات العلمية المختلفة وبالاعتماد على الادبيات العربية والاجنبية في الجانب النظري وشبكة الانترنت.

٢. المقابلات الشخصية: من خلال القيام بعدد من المقابلات الشخصية مع الضباط العاملين في مديرية شرطة محافظة صلاح الدين والمنشآت.

٣. الاستبانة: سيتم تصميمها بالاعتماد على المقاييس المتوفرة في الادبيات من إذ صياغتها بطريقة تتلاءم مع المتغيرات المراد قياسها. والجدول (1) يبين متغيرات الدراسة الواردة في الاستبانة.

الجدول (1) متغيرات البحث الواردة في الاستبانة

المحاور	المتغيرات الرئيسية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
الأول	بيانات تعريفية عن الأفراد عينة الدراسة (المجيبين).	5	---
الثاني	ممارسات القيادة الاستراتيجية	5	X1-X5
		5	X6-X10
		5	X11-X15
		5	X16-X20
		5	X21-X25
		5	X26-X30
الثالث	تدفق وانسيابية الموارد	7	Y1-Y7

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

١-٩ وصف عينة البحث:

اعتمد البحث الحالي على أسلوب الحصر الشامل من خلال استطلاع آراء جميع من القيادات الأمنية في مديرية شرطة محافظة صلاح الدين والمنشآت، وعليه ومن أجل إمكانية تعميم نتائج البحث والدقة في تمثيل عينته المختارة للمجتمع الذي سحبت منه، فقد تمثلت عينة البحث بـ(العقيد، العميد، واللواء) ومجموعهم (85) قائد في الميدان عينة الدراسة، إذ قام الباحث بتوزيع استبانة عليهم جميعهم من عينة الدراسة، وتم استرجاع (79) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي أن عدد الاستثمارات الصالحة ما يعادل (93%) من مجموع الاستثمارات الموزعة، ويظهر الجدول (2) المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من إذ العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، التخصص الوظيفي، وسنوات الخدمة.

الجدول (2) المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث

العمر					
(40-31)		(50-41)		(60-51)	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
0	0	45	56.9	34	43.1
الرتبة العسكرية					
عقيد		عميد		لواء	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
6	7.6	71	89.9	2	2.5
المؤهل العلمي					
بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
73	92.4	6	7.6	0	0
التخصص الوظيفي					
مدير		معاون مدير		رئيس قسم	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
5	6.3	6	7.6	68	86.1
سنوات الخدمة					
(14-11 سنة)		(18-15 سنة)		(19 فأكثر)	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
0	0	0	0	79	100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث:

١-٢ ممارسات القيادة الاستراتيجية:

١-١-٢ مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تعد القيادة الاستراتيجية عنصراً فعالاً في تطوير المنظمات، ويتركز نشاطها في خمسة محاور وهي تحديد الاتجاه، ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتمكين الموظفين، وتحديد العناصر الفعالة، وتطوير الاستراتيجية (العليان، ٢٠١٤: ٢٠). والقيادة الاستراتيجية هي عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين وتشجيعهم والعمل على إثارة دافعيتهم نحو تنفيذ الاستراتيجية، وتركز القيادة الاستراتيجية على تبني استراتيجية الإبداع في القرن الحادي والعشرين لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليه (Zavadskas, et.al., 2015: 102). يتمتع مفهوم القادة الاستراتيجيون

بشكل مثالي بالقدرة على تحدي وجهات النظر السائدة دون إثارة تراجع كبير، ورؤية الصورة الكبيرة والصغيرة في نفس الوقت، والتكيف مع تغييرات السوق والاستفادة من الفرص الجديدة، واتخاذ قرارات صعبة، وتحقيق التوازن بين منظور تحليلي مع البعد الإنساني لبناء الاستراتيجية، والدعوة والتفاعل مع الموظفين (Dusya & Mary, 2014:223)، إذ يتمتع القائد الاستراتيجي بالعديد من السمات الرئيسية الفعالة وتشمل الولاء لرؤية المنظمة، والاستخدام الحكيم للقوة، والشفافية، والتواصل الفعال، وحل المشكلات، والاستعداد للتفويض، والشغف بوظيفته، والرحمة، والتعاطف مع الآخرين والوعي الذاتي (Mjaku, 2020:917). ويرى (الزغبى، ٢٠١٠: ٣٨) أن القيادة الاستراتيجية تهتم أولاً بالمسيرين الذين يعتبرون المسؤولين الأساسيين عن استراتيجية المؤسسة التي تهتم بمختلف طرق الممارسة من أجل مساعدة المؤسسة على اختيار توجهات استراتيجية متعلقة باتباع الممارسات المناسبة وتبني التنظيمات من أجل تموقع الاستراتيجية في المؤسسة.

في ذات السياق عرف (ثابت، ٢٠١٣: ١٠) بأنها القدرة على استشراف المستقبل برؤية أكثر وضوحاً وابداعاً في تجسيدها، واستثمار الفرص الخارجية من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل جامعتهم. وعرفها (Aslan, et.al., 2011:2) بأنها ممارسة يقوم فيها المدراء التنفيذيون، باستخدام أساليب إدارة مختلفة، بتطوير رؤية لمؤسستهم تمكنها من التكيف أو الاستمرار في المنافسة في مناخ اقتصادي وتكنولوجي متغير. وعرفها (Musca, et.al., 2009:3) بأنها قدرة كبار المديرين على اتخاذ قرارات استراتيجية تمكن من قيادة المنظمة نحو النجاح.

من خلال ما تقدم فإن البحث الحالي تجتهد في وضع تعريفها الاجرائي بأن القيادة الاستراتيجية (هي القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات يومية طوعية تعزز قابلية المنظمة على المدى الطويل مع الحفاظ على استقرارها المالي قصير الأجل).

٢-١-٢ أهمية القيادة الاستراتيجية:

يمتلك القادة الاستراتيجيون القدرة على تبسيط العمليات وزيادة الإنتاجية وتعزيز الابتكار وخلق بيئة من الإبداع والمبادرة بين الموظفين، في بيئة اليوم المضطربة، يضمن هؤلاء القادة احتفاظ شركتهم بميزة تنافسية (Schaelera, et.al., 2021:73). تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات طوعية تعزز احتمالات نجاح المنظمة على المدى الطويل مع الحفاظ على الاستقرار المالي قصير المدى، تؤثر مناهج القيادة المختلفة على رؤية واتجاه النمو والنجاح المحتمل للمؤسسة. للتعامل بنجاح مع التغيير، يحتاج جميع المديرين التنفيذيين إلى المهارات والأدوات اللازمة لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها (Fulmer, et.al., 2019). تتطلب إدارة التغيير والغموض قادة استراتيجيين لا يوفرون فقط إحساساً بالتوجيه ولكن يمكنهم أيضاً بناء الملكية والمواظمة داخل مجموعات العمل الخاصة بهم لتنفيذ التغيير (Phipps & Burbach, 2010:139). قد عرفها (العيان، ٢٠١٤: ٣٩) أن القيادة الاستراتيجية بأنها مسؤولة عن تشجيع ودعم التعليم في كل المستويات التنظيمية وخلق فرص للأفراد لكسب معلومات من مصادر متنوعة، وتقديم فرص نشر المعلومات من خلال اللقاءات، مناقشة الأفكار وبالتالي فسخ مجال ترجمة المعلومات في وجود وجهات نظر متعددة والتركيز على رؤية رسالة المنظمة والتشجيع الذي يساهم في تحسين أداء المنظمة، إذ يشجع القائد الاستراتيجي التعلم التنظيمي

والابتكار من خلال تأكيد دور العاملين في تحقيق رؤية المنظمة وتشجيعهم على الاستجابة للأوضاع والتحديات الجديدة.

إن القيادة الاستراتيجية لها أهمية أساسية من خلال وضع رؤية مستقبلية للقرارات والإدارة المستقبلية للقيادات الامنية، إذ وضع مجموعة من الباحثين أهمية القيادة الاستراتيجية، وعلى النحو الآتي: (Dusya & Mary, 2014: 227) (عبدالعزیز، ٢٠١٠: ٥٩) (جاد الرب، ٢٠١٢: ٤٩)

١. إن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في كونها تعتبر مصدراً للابتكار التنظيمي والذي يتوقف على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادات الاستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية مستقبلية والتي تتضمن نمط القيادة والممارسة الادارية والثقافة التنظيمية والإبداع الفردي.

٢. تسعى القيادة الاستراتيجية الى إدارة المنظمة ككل وليس التركيز على إدارة الوحدات الفرعية، وكذلك معرفة التأثير على السلوك الإنساني بكفاءة في ظل بيئة تتسم بالغموض وعدم التأكد، بالإضافة تساعد المنظمة في التغلب على المشكلات الحادة التي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في السوق.

٣. تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف، ولو كانت رغباتهم متعارضة، إذ تحرص القيادة الاستراتيجية على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة.

٤. تحرص القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم، وكذلك تواجه التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية، بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية، ومجالات نموها وانتشارها.

٣-١-٢ أهداف القيادة الاستراتيجية:

إن جوهر أنشطة القائد الاستراتيجي هو التركيز على وضع الاستراتيجية وتطويرها والتواصل وتكوين شبكات العمل والتنفيذ، ويحدد اتجاه المؤسسة بنفسه أو متعاوناً مع الآخرين ثم يحرك الموظفين ويوفر الموارد ويبني ثقافة تعلم ملائمة للتحرك في اتجاه المؤسسة وجوهر صفات وخصائص القادة الاستراتيجيين هي امتلاك العقلية الاستراتيجية، والقدرة على التعلم والقدرة على التغيير والحكمة (Fulmer, et.al., 2019: 18). إن القيادة الاستراتيجية لها عدة أهداف وهي

كالآتي: (عبدالرحيم، ٢٠١٩: ١٥١) (Phipps & Burbach, 2010: 140)

١. التعرف من مواقعهم في الإدارة العليا على ما يتم في المنظمة ومتابعة عملية التنفيذ وتشخيص المعوقات التي تعرقل عملية التنفيذ إذ يتم توفير المعلومات التي تساهم في معالجة الأخطاء.

٢. بناء ثقافة تنظيمية تساعد الأفراد على تنفيذ الاستراتيجية.

٣. جعل المنظمة قادرة على التكيف مع المتغيرات من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وذلك من خلال تفويض من لديهم القدرة من الموظفين على التطوير والقدرة على الاستجابة لرغبات العملاء.

٤. التركيز على الممارسات الأخلاقية وقواعد العمل الأخلاقي في المنظمة.

٥. تحديد مسارات العمل المستقبلية.

٦. توجيه الشركة وتحفيز الأعضاء على بذل الجهود في هذا الاتجاه.

٢-١-٤ ممارسات القيادة الاستراتيجية:

تعد الممارسات الاستراتيجية العامل الاساسي في تحقيق اهداف المنظمات على اختلاف قطاعاتها بهدف الوصول الى غاياتها من خلال التوجيه وتنمية القدرات لدى القادة الاستراتيجيون، إذ ان النماذج التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية قد تنوعت نتيجة اختلاف الباحثين عنها، إذ تم الاعتماد على نموذج (Hitt,2007:498)، لأنه نموذج يشمل جميع الممارسات الاستراتيجية. واتفق كل من (حسوني، ٢٠١٠: ٢١١) (شنيتز والواللي، ٢٠١٩: ٢٤٢) (سلمان والناصري، ٢٠١٦: ١٩٣) مع ما تناوله نموذج (Hitt,2007) الخاص بممارسات القيادة الاستراتيجية وهي (تحديد التصور الاستراتيجي، تطوير المواهب البشرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، استغلال القدرات الجوهرية، الالتزام بالممارسات الاخلاقية) ويمكن تفصيلها عبر الفقرات الآتية:

١. **تحديد التصور الاستراتيجي:** إن الاتجاه الاستراتيجي يبدأ أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة، والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الأعمال، وفي إطار كل من رؤية ورسالة منظمة الأعمال يتم تحديد قيم المنظمة والمعبرة عن تعامل منظمة الأعمال مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية، وأخيراً تشتق الغايات والأهداف الاستراتيجية، والتي تنفرع منها لاحقاً أهداف لمختلف المستويات الإدارية، وباختلاف مدياتها الزمنية، فقد أشار بعض الباحثين (المركسي وآخرون، ٢٠٠٢: ٨٥-٩٣). عُد التصور الاستراتيجي واحداً من مداخل التخطيط والمعتمد على استخدام نظام السيناريوهات ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الأعمال، وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الادارة كونها مترابطة مع بعضها، ويمتد التصور الاستراتيجي ليشمل عمليات المنظمة باعتباره يصف ما ينبغي ان تكون عليه المنظمة في نهاية عشرين سنة قادمة مثلاً ويتلزام استخدام قائمة التصور مع الاقتدار المتميز التي تبذل به الجهود لتحديد طرق تحقيق الميزة التنافسية وتلعب دوراً حيوياً فيه (Mjaku,2020:917).

٢. **تطوير المواهب البشرية:** تطوير المواهب البشرية هي مجموعة من عمليات الموارد البشرية التنظيمية المتكاملة المصممة لجذب وتطوير وتحفيز واستبقاء الموظفين المنتجين والمشاركين، الهدف من تنمية المواهب البشرية هو إنشاء منظمة عالية الأداء ومستدامة تلبي أهدافها وغاياتها الاستراتيجية والتشغيلية (Chuai,2008,20). بينما يرى (فيصل، ٢٠١٥: ٢٤٥) ان تطور رأس مالها البشري من خلال التدريب والتعلم والترقية وعمليات تقييم الأداء ودفع الاجور والتحفيز والمكافأة وبذلك تتمكن من احداث نقلة نوعية في عملية تعلم الموهوبين وتطورهم، ولكي يتم تطوير القادة الاستراتيجيون لابد من توفر رأس مال، كذلك ان تطوير المواهب البشرية لابد من استقطابها. يعتبر تطوير المواهب أداة مهمة لإطلاق العنان للإمكانات البشرية، بالنسبة للآخرين، فهو عبارة عن مجموعة من القدرات العملية لدفع النتائج التنظيمية من خلال إنشاء العمليات والأنظمة والأطر التي تعزز استراتيجيات التدريب والتطوير وتخطيط التعاقب وفرص التعلم (Alkheyi,et.al.,2020:101).

٣. **استغلال القدرات الجوهرية:** عندما تفي موارد الشركة أو قدراتها بمعايير معينة، يمكن أن يطلق عليها القدرات الجوهرية، إذا كان أحد الموارد أو القدرة يفي بالمعايير التالية، فإنه يسهم في الميزة التنافسية للشركة على منافسيها في الصناعة ويسمح للشركة بتحقيق الربحية. يعد المورد أو القدرة كفاءة أساسية إذا كان تقليدياً ذو قيمة ونادرة ومكلف وغير قابل للاستبدال (Agha,et.at.,2012:195). تعد القدرة أو المورد ذو قيمة عندما تسمح للشركة بالاستفادة من

الفرص أو الدفاع ضد التهديدات الخارجية، من النادر أن يكون هناك القليل من المنافسين الآخرين في الصناعة أو لا يمتلكون الموارد أو قدرة الخبراء، يعد تقليد المورد أو القدرة أمراً مكلفاً عندما يتعين على المنافسين تحمل تكاليف باهظة لتكرارها أو عندما يكونون لا يضاھون تماماً، إنه غير قابل للاستبدال عندما لا يمكن استخدام أي مورد أو قدرة أخرى كمكافئ (Alayoubi, et.al., 2020:13).

٤. **تعزيز الثقافة التنظيمية:** تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم، والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة والخبرات، وكذلك الممارسات التي تحقق من التفوق التنظيمي لدى القادة، وان الثقافة التنظيمية تتكون من الأفكار والرموز والقيم التي تسود البيئة التنظيمية لدى القادة الاستراتيجيين (جلدة، ٢٠٠٨: ٢٠٤). ولكي يتم تعزيز الثقافة التنظيمية لدى القادة الاستراتيجيين لابد من تعزيز ابداعاتهم التي تعتبر احدى الوسائل المهمة التي تعزز المجال التنظيمي والذي يؤدي الى تغييرات بيئية متسارعة لدى القائد الاستراتيجي، وهذا يحتاج الى الثقة والقدرة على إدارة الأعمال والواجبات المطلوبة لكي تساعد في تحقيق الاهداف لدى القادة الاستراتيجيين (مخدوم، ٢٠٢١: ١٦٣).

٥. **الرقابة التنظيمية المتوازنة:** الرقابة التنظيمية هي جزءاً أساسياً من وظيفة القائد الاستراتيجي، إذ تتضمن الاجراءات مراقبة، وتقويم، وتحسين النشاطات المختلفة التي تحدث داخل المنظمة، وبالتالي إمكانية التعرف على الانحرافات المحتملة الحدوث ليتسنى للمدير الاستراتيجي اتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب لضمان سير العملية الاستراتيجية بالاتجاه الصحيح (الدوري، ٢٠١٠: ٣١٧). اما الرقابة التنظيمية المتوازنة على أنها تمثل جزءاً مهماً من عمليات تنفيذ الإستراتيجية، فهي ضرورية للمساعدة في التأكد بأن المنظمة تحقق مخرجاتها المطلوبة، والرقابة التنظيمية المتوازنة تساعد القادة الاستراتيجيين على بناء الثقة والسيطرة على قيم الاستراتيجيات لأصحاب المصالح في المنظمة وتحفز وتدعم الرقابة وتعطي مؤشرات حول تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح النشاطات ووضع التعديلات اللازمة لعملية التنفيذ (العيسوي، ٢٠١٢: ٦١١).

٦. **الالتزام بالممارسات الأخلاقية:** ان أثر العمليات التي تستعمل في المنظمة للتنفيذ إستراتيجيتها يزداد عندما تكون هذه العمليات مبنية على ممارسات أو تطبيقات أخلاقية، إن المنظمات الخلقية تشجع وتمكن الناس في كل مستوياتها التنظيمية على أن يتصرفوا بشكل أخلاقي عندما يعملون ما هو ضروري لتنفيذ استراتيجيتها، وبالتالي إن الممارسات الاخلاقية والحكم على إنها مبنية على إيجاد رأس المال الاجتماعي في المنظمة يؤدي إلى إيجاد الود والراحة النفسية للعاملين كأفراد ولمجاميع العمال فيها، أما إذا كان البديل عن ذلك من ممارسات وتطبيقات مغايرة لأخلاق المنظمة، قد تم إتباعها وقبولها من بعض المدراء والعاملين فأن سببها إن هؤلاء لم يحققوا أهدافهم (Hitt, 2007:499).

٢-٢ تدفق وانسيابية الموارد:

٢-٢-١ مفهوم تدفق وانسيابية الموارد:

سيولة الموارد او تدفق المواد هي القدرة الداخلية على إعادة تكوين القدرات وإعادة توزيع الموارد بسرعة (Doz & Kosonen, 2010:371). تدفق المواد هو نموذج مستخدم في إدارة سلسلة التوريد، نقل المواد الخام والأجزاء وجرّد العمل الجاري والمنتجات النهائية كتدفق، التدفق

هو كيفية تقدم العمل من خلال النظام (Sherehiy, et.al., 2017:447). وذكر Charitou & Markides, 2013:61 بأن انسيابية الموارد تتطلب عمليات منضبطة لتقييم الوحدات الفردية وإعادة تخصيص الموارد الأساسية أي وجود مجموعة واحدة فقط من بيانات الأداء، وهذا يعني أن يتم استعمال نفس نظم التقييم في جميع أنحاء المنظمة، ومن التهديدات التي يمكن أن تواجه المديرين هي ملكية الموارد، وتتطلب الإدارة العليا إلى امتلاك الشجاعة لاتخاذ القرارات اللازمة (Sull, 2009:78). يقصد بتدفق وانسيابية الموارد القدرة على سهولة حركة الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة، وتتطلب انسيابية الموارد عمليات منضبطة لتقييم الوحدات الفردية وإعادة تخصيص الموارد الأساسية، أي وجود مجموعة واحدة فقط من بيانات الأداء، وهذا يعني أن يتم استعمال نفس نظم التقييم في جميع أنحاء المنظمة، ومن التهديدات التي يمكن أن تواجه المديرين هي ملكية الموارد، وتتطلب الإدارة العليا إلى امتلاك الشجاعة لاتخاذ القرارات اللازمة (النعمي، ٢٠١٦: ٣٨). سهولة المواد تشير إلى مدى قدرة المنظمة على تشكيل نظم اعمالها بسرعة وخفة يتسنى لها التغيير المطلوب وفضلا الى تمكنها من تنظيم ونشر واعادة توجيه مواردها بسرعة وبشكل منتظم، لتتمكن من وضع صيغ استراتيجية مرنة (احمد، ٢٠١٥: ١٧٢). يمكن تعريف سهولة وتدفق الموارد بأنها (مدى قدرة المنظمة على نقل الموارد بالسرعة والسهولة المناسبة لكافة الاطراف).

٢-٢-٢ مؤشرات ومهام تدفق وانسيابية الموارد:

تشير انسيابية المواد الى القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المنظمة من أجل التوفيق بين المنظمة مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية أو الداخلية، وهذا سيؤثر بشكل كبير على تحقيق أهداف المنظمة ومن أجل ضمان بقاء وتحقيق الاستقرار التنظيمي، فلا بد من التحكم بالبيئة من خلال الاستجابة الاستراتيجية للمنظمة، إذ أن هذه العملية التي تتطلب من المنظمة الاستجابة للمتغيرات الطارئة يحتم عليها ان تكون مرنة وقادرة على تشخيص وتحليل هذه المتغيرات من خلال جمع المعلومات الوافية عنها (التميمي وعبد الغفور، ٢٠٢٠: ٣٢٧).

يمكن بيان المؤشرات الأساسية لمفهوم الالتزام الجماعي كالآتي: (Doz & Kosonen, 2010:374)

١. المرونة: اكتساب المرونة.
 ٢. نمذجة: تجميع وتفكيك أنظمة الأعمال.
 ٣. الفصل: فصل استخدام الموارد عن ملكية الموارد والمورد التفاوضي.
 ٤. التحويل: استخدام نماذج أعمال متعددة.
 ٥. التطعيم: اكتساب لتغيير الذات.
- يمكن بيان المهام الأساسية لمفهوم الالتزام الجماعي كالآتي: (Doz & Kosonen, 2010:375)

١. التنظيم حسب مجالات القيمة المستندة إلى الزبائن / التجزئة.
٢. تطوير وظائف "التوصيل والتشغيل" لأنظمة وعمليات الأعمال.
٣. الوصول والتخصيص.
٤. وجود بنى تحتية مختلفة لنماذج الأعمال بالتوازي والمواءمة والتبديل بين المنتجات.
٥. استيراد نموذج عمل من المنظمة المستحوذ عليها.

٣-٢-٢ العلاقة النظرية بين متغيرات البحث:

تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل إيجابي على أداء منظمات الأعمال في كلا الاتجاهين بشكل مباشر وغير مباشر، إذ وجد (Wang & Xin, 2011:93) في دراستهم بأن ممارسات القيادة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء التنظيمي والاستراتيجي. وفي الوقت نفسه يمكن للقيادة الاستراتيجية الذين يفهمون الوظيفة والظروف البيئية، أن يكون لهم تأثير ملحوظ على الأداء التنظيمي، وفهم الظروف البيئية يعتمد بشكل كبير على تدفق وانسيابية الموارد (Pazireh, et.al., 2014:25). علاوة على ذلك وجد (Lear, 2012:5) في دراسته أن تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية ستؤثر بشكل إيجابي على المواءمة الإستراتيجية والمرونة الاستراتيجية التي بدورها سيكون لها تأثير مفيد على الأداء العام في المنظمة.

فضلاً عن ذلك أكد (Hitt & Ireland, 2012:4) أن الدور الرئيسي للقيادة الإستراتيجية هو إدارة رأس المال البشري والاجتماعي ودراسة المستقبل بالاعتماد على المناظير الاستراتيجية ومنها تدفق الموارد. والعديد من العلماء يعتبرون تدفق الموارد من الأصول الإستراتيجية الرئيسية للمنظمات، هذه الأصول تخلق قيمة للمنظمة، علاوة على ذلك تعمل القيادة الإستراتيجية على تعزيز وزيادة أداء المنظمة من خلال تطوير القدرات البشرية وقدرات المرونة لان تطور القدرات البشرية يعزز من حركية العاملين والقيادة ويجعلهم قادرين على التعامل مع الظروف والمتغيرات التي تمر بها المنظمة (Barney & Barney, 2010:1233).

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث:

١-٣ وصف وتشخيص متغيرات البحث:

١-١-٣ وصف متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية:

بين الجدول (3) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات القيادة الاستراتيجية والذي يقاس بستة أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.530) وبلغ الانحراف المعياري (0.907) وبلغت الأهمية النسبية (70.06%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى أن متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية نوعاً ما حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على أن مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة تركز على استخدام الاجهزة والقيادات الامنية في وضع الخطط والتحكم والسيطرة على الخروقات والمخالفات الامنية، فضلاً عن التنبؤ بالخروقات على الصعيد المحلي والدولي وعلى المدى القريب والبعيد. أما بالنسبة الى ترتيب ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية الفرعية ميدانياً على مستوى مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الرقابة التنظيمية، تحديد التصور الاستراتيجي، تطوير المواهب البشرية، استغلال القدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، الالتزام بالممارسات الأخلاقية) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة.

الجدول (3) نتائج الإحصاء الوصفي لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعاده

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	الرقابة التنظيمية	3.554	0.860	71.09	3
٢	تحديد التصور الاستراتيجي	3.594	0.952	69.56	2
٣	تطوير المواهب البشرية	3.485	0.892	69.93	5
٤	استغلال القدرات الجوهرية	3.443	0.920	69.02	6

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
٥	تعزيز الثقافة التنظيمية	3.488	0.926	69.67	4
٦	الالتزام بالممارسات الأخلاقية	3.616	0.882	72.31	1
	المعدل العام لمتغير ممارسات القيادة الاستراتيجية	3.530	0.907	70.06	-

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel).

٣-١-٢ وصف متغير تدفق وانسيابية الموارد:

يتضح من الجدول (4) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعث تدقيق وانسيابية الموارد التي تم قياسه بسبع فقرات (Y8-Y14)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.544) والانحراف المعياري (0.872) والأهمية النسبية (70.63%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة تركز على إعادة تكوين القدرات وإعادة توزيع الموارد بسرعة، وهذا سيؤثر بشكل كبير على تحقيق أهداف المديرية ومن أجل ضمان بقاء وتحقيق الاستقرار التنظيمي. وقد حصلت الفقرة الساعة التي محتواها (تستطيع المديرية تعديل وإعادة هيكلة عملياتها في الوقت المناسب) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.684) وانحراف معياري بلغ (0.759) وأهمية نسبية بلغت (73.90%)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً في هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تستطيع المديرية حل القضايا والمشاكل التي تواجهها دون تأخير) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.415) وانحراف معياري بلغ (0.990) وأهمية نسبية بلغت (68.40%)، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة قد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابات مرتفع حسب إجابات أفراد العينة.

الجدول (4) نتائج الإحصاء الوصفي لبعث تدقيق وانسيابية الموارد

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
Y1	تستطيع المديرية طرح خدمات جديدة في الوقت المناسب.	3.610	0.865	72.03	3
Y2	تسعى مديريتنا بين حين وآخر إلى إعادة توزيع ونشر مواردها المادية والمعلوماتية.	3.512	0.889	70.04	6
Y3	تسعى مديريتنا بين حين وآخر إلى إعادة توزيع ونشر مواردها البشرية.	3.517	0.882	70.60	5
Y4	تمتلك المديرية هيكل تنظيمي نموذجي.	3.613	0.853	72.14	2
Y5	تستطيع المديرية حل القضايا والمشاكل التي تواجهها دون تأخير.	3.415	0.990	68.40	7
Y6	تسعى المديرية إلى إقامة علاقات تعاونية مع أصحاب المصلحة.	3.523	0.912	70.68	4
Y7	تستطيع المديرية تعديل وإعادة هيكلة عملياتها في الوقت المناسب.	3.684	0.759	73.90	1
	المعدل العام لبعث تدقيق وانسيابية الموارد	3.544	0.872	70.63	-

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel).

٢-٣ اختبار فرضيات البحث:

١-٢-٣ اختبار الفرضية الأولى:

التي تنص على (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتدفق وانسيابية الموارد على المستوى الكلي). يتطلب اختبار فرضية الارتباط الرئيسية بين متغيرات البحث وتفسير نتائجها الميدانية الاستدلال بقيم معامل الارتباط البسيط (Pearson)، وبذلك ستعرض جداول التحليل الاحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما تشير النتائج هنا إلى نوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، فإذا ظهرت العلامة (***) على معامل الارتباط فإن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%)، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (95%). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، والجدول (5) يبين علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتدفق وانسيابية الموارد.

الجدول (5) معاملات الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتدفق وانسيابية الموارد

القيادة الاستراتيجية	المتغيرات	
.697**	Pearson Correlation	تدفق وانسيابية الموارد
.000	Sig. (2tailed)	
79	N	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

تشير نتائج الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة وطردية بين متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية وتدفق وانسيابية الموارد، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.697) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%). وتأسيساً على ما سبق يمكن تفسير هذه العلاقة بأن اهتمام مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة بالممارسات القيادية من خلال القدرة على التأثير على الآخرين لكي يتخذوا طوعية قرارات يومية تعزز قابلية المديرية على المدى الطويل مع الحفاظ في نفس الوقت على قدرتها المالية قصيرة الأجل في إطار التغييرات التي تحصل في السوق، لذا فهي ترتبط بعلاقة وثيقة بتدفق وانسيابية الموارد لأن القرارات المتخذة من قبل القادة الاستراتيجيين ترتبط بالمتغيرات وطريقة التكيف معها. وفي ضوء ما سبق يمكن قبول الفرضية الأولى للبحث.

٢-٢-٣ اختبار الفرضية الثانية الرئيسية:

التي تنص على (يوجد هناك تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تدفق وانسيابية الموارد على المستوى الكلي).

تبين القيم الواضحة في الجدول (6) مخلص نموذج معامل التأثير بين متغيرات البحث (Model Summary)، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.511) وهي تدل على مقدار القوة التفسيرية لمتغير القيادة الاستراتيجية في متغير تدفق وانسيابية الموارد، والقيمة المتبقية (49%) فهي تعود لعدة عوامل غير داخلية في نموذج البحث. أما معاملات تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (70.002) عند مستوى دلالة احصائية (0.00) اقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في متغير تدفق وانسيابية الموارد في الميدان عينة البحث. ويدعم ذلك قيم معاملات الارتباط (Coefficients) التي

بينت قيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.698)، ويؤكد تلك النتيجة قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.103) عند مستوى دلالة قيمته أقل من (0.05)، وهو دلالة على ان الزيادة بمقدار وحدة واحدة في متغير القيادة الاستراتيجية سيؤدي إلى تحسين تدفق وانسيابية الموارد في الميدان عينة البحث، في ضوء تلك النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (6) علاقة تأثير بين المتغيرات

معاملات الانحدار Coefficients			المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA			Model Summary		المتغير التابع
Sig*	t	B		Sig*	DF	F	R ²	R	
الدلالة	المحسوبة	درجة التأثير		الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.00	8.103	0.698	القيادة الاستراتيجية	0.00	1	70.002	0.511	0.715	تدفق وانسيابية الموارد
					78				
					79				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

١-٤ الاستنتاجات:

تعرض هذه الفقرة مجموعة من الاستنتاجات الخاصة بالأطر والادبيات النظرية في مجال الإدارة الاستراتيجية والخاصة بالمتغيرات (ممارسات القيادة الاستراتيجية، تدفق وانسيابية الموارد)، وهي كالآتي:

١. إن القيادة الاستراتيجية هي مسؤولة عن تشجيع ودعم التعليم في كل المستويات التنظيمية وخلق فرص للأفراد لكسب معلومات من مصادر متنوعة، وتقديم فرص نشر المعلومات من خلال اللقاءات، مناقشة الأفكار وبالتالي فسح مجال ترجمة المعلومات في وجود وجهات نظر متعددة والتركيز على رؤية رسالة المنظمة.

٢. تعد الممارسات الاستراتيجية العامل الأساسي في تحقيق أهداف المنظمات الحكومية للوصول الى غايتها من خلال التوجيه وتنمية القدرات لدى القادة الاستراتيجيين، إذ إن النماذج التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية قد تنوعت نتيجة اختلاف الباحثين في هذا المجال ولكنها اجتمعت على الممارسات الاتية (تحديد التصور الاستراتيجي، تطوير المواهب البشرية، استغلال القدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الالتزام بالممارسات الأخلاقية).

٣. تعد القيادة الاستراتيجية عنصراً فعالاً في تطوير المنظمات، ويتركز نشاطها في خمسة محاور وهي تحديد الاتجاه، ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتمكين الموظفين، وتحديد العناصر الفعالة، وتطوير الاستراتيجية.

٤. تشير انسيابية المواد الى القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المنظمة من أجل التوفيق بين المنظمة مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية او الداخلية وهذا سيؤثر بشكل كبير على تحقيق اهداف المنظمة ومن أجل ضمان بقاء وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

٥. أوضحت نتائج البحث الحالي وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية وتدفق وانسيابية الموارد، وهو ما يدل على اهتمام المديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة بالممارسات القيادية من خلال القدرة على التأثير على الآخرين لكي

يتخذوا طواعية قرارات يومية تعزز قابلية المديرية على المدى الطويل مع الحفاظ في نفس الوقت على قدرتها المالية قصيرة الأجل في إطار التغييرات التي تحصل في السوق، لذا فهي ترتبط بعلاقة وثيقة بتدفق وانسيابية الموارد لان القرارات المتخذة من قبل القادة الاستراتيجية ترتبط بالمتغيرات وطريقة التكيف معها.

٦. بينت نتائج علاقات التأثير في البحث الحالي وجود تأثير لمتغير ممارسات القيادة الاستراتيجية في تدفق وانسيابية الموارد.

٤-٢ التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها في المبحث الاول مجموعة من المقترحات التي تعبر عن ارشادات بخصوص تطوير عمل مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة بخصوص متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية وعلى النحو الآتي:

١. ينبغي أن تقوم قيادات في المديرية بإجراء حوارات داخلية فعالة نحو الاستراتيجية الى اتجاه جماعي مشترك، وأن تحرص على مشاركة العاملين معها في تطوير خططها الاستراتيجية، وأن تعمل على تطوير قدراتها في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.
٢. ينبغي أن تعمل القيادات في المديرية على تطوير نظرة مستقبلية ثاقبة وتصور واضح عن تقلبات السوق وخلق الفرص، وأن تعمل المديرية باستمرار في الكشف عن التغييرات في التكنولوجيات، وأن تركز بشكل كبير على استمرار التحسين المستمر.
٣. ينبغي على مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت أن تسعى بين حين وآخر الى إعادة توزيع ونشر مواردها البشرية، وأن تسعى مديريتها بين حين وآخر الى إعادة توزيع ونشر مواردها المادية والمعلوماتية، وأن تحاول المديرية حل القضايا والمشاكل التي تواجهها دون تأخير.
٤. تشجيع ودعم التعليم في كل المستويات التنظيمية وخلق فرص للأفراد لكسب معلومات من مصادر متنوعة، وتقديم فرص نشر المعلومات من خلال اللقاءات، مناقشة الأفكار.
٥. من الضروري أن تولي المديرية أهمية كبيرة للأفكار الجديدة وغير المألوفة من الآخرين التي تساعد على تطوير الأداء المنظمي، وأن تركز المديرية على مجموعة من القيم والاتجاهات التي تعكس طريقة انجاز الاشياء وطبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها المحيطة بها.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. احمد، ايمان عبد محمد، (٢٠١٥)، "علاقة التمكين الاداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٧، العدد ١٤، الصفحات ١٦١-١٨٧.
٢. ثابت، رائد حماد، (٢٠١٣)، "درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التربية، فلسطين.
٣. جاد الرب، سيد محمد، (2012)، "القيادة الاستراتيجية"، ط 1، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر.
٤. حسوني، اثير عبد الامير، (٢٠١٠)، "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / بغداد"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١، العدد ٢، الصفحات ٢٠٦-٢٢٥.
٥. الدوري، زكريا مطلق، (٢٠٠٣)، "الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٦. الزغبى، محمد موسى، (٢٠١٠)، "دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من القيادات الامنية في سوريا"، اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.
٧. سلمان، فاضل حمد، الناصري، طارق كاظم، (٢٠١٦)، "ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية بحث ميداني في وزارة النفط - شركة المشاريع النفطية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٨٧، الصفحات ١٩١-٢١٢.
٨. شنيتر، عبد الرحمن طاهر، الوائلي، محسن عروق، (٢٠١٩)، "ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي بحث تطبيقي في كلية دجلة الجامعة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٤٧، Part 1، الصفحات ٢٤٠-٢٥٣.
٩. عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم، (٢٠١٩)، "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة"، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٩، ع ١.
١٠. عبدالعزيز، أحمد عزمي زكي، (٢٠١٠)، "القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية في جمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه. كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.
١١. العليان، حسين باديس، (٢٠١٤)، "ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من عمال مديعة الميلة في الجزائر"، رسالة ماجستير منشورة، الجزائر.
١٢. العيسوي، محمد حسين، جليل كاظم العارضي، (٢٠١٢)، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة"، ط١، الاردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
١٣. فيصل، مثنى حازم، (٢٠١٥)، "دور التعلم المنظمي في بناء إستراتيجيات إدارة الموهبة بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٣٢، العدد ٤٨.
١٤. مخدوم، هند كرامة الله، (٢٠٢١)، "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير دراسة حالة: كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية"، مجلة الجامع الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ع ٢٩٤.
١٥. المرسي، جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، (٢٠٠٢)، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

16. Abdel Aziz, Ahmed Azmy Zaki, (2010). Strategic leadership and its role in developing the competitive capabilities of international business organizations in the Arab Republic of Egypt, Ph.D. thesis. Faculty of Commerce, Suez Canal University, Ismailia, Egypt.
17. Abdel-Rahim, Mohamed Abdel-Rahim, (2019), "The Role of Strategic Leadership in Achieving Institutional Maturity in Public Organizations," Arab Journal of Management, Vol. 39, p. 1.
18. Ahmed, Iman Abd Muhammad, (2015), "The Relationship of Administrative Empowerment with Work Teams and Its Impact on Achieving Strategic Agility: A Field Study on a Number of Hospitals in Erbil Governorate," Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 7, Number 14, Pages 161 -187.
19. Alayoubi Mansour M, Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu-Naser, (2021), "Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities", International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM), Volume 5 Issue 3, P.P.11-26.
20. Al-Douri, Zakaria Mutlaq, (2003), Al-adarat Al-iastratijia, Mafahim Waamaliaat wahalat Dirasia" Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
21. Al-Issawi, Muhammad Hussein, Jalil Kazem Al-Ardi, (2012), "Al-adarat Al-iastratijia Al-mustadama, Madkhal Liadarat Al-munazamat fi Al-alfiat Al-thaalithati" 1st Edition, Jordan, Al-Warraq Foundation for Publishing and Distribution.
22. Al-Mursi, Gamal El-Din Mohamed, Mustafa Mahmoud Abu Bakr, Tarek Rushdi Gebba, (2002), "Al-Tafkir Al-Astiratijii Waladarat Al-Astiratijia: Manhaj Tatbiqi", University House, Alexandria, Egypt.
23. Al-Zoghbi, Muhammad Musa, (2010), "The role of strategic leaders in developing security and civil organizations in the Syrian Arab Republic: an applied study of the

- opinions of a sample of security leaders in Syria,” a published doctoral thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia, Riyadh.
24. Aslan, Ş., Diken, A., & Şendoğdu, A. A. (2011). "Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty". *Procedia-Social and Behavioral*.
 25. Boal K. B. and R. Hooijberg, (2010), "Strategic leadership research", *Leadersh. Q* 11(4), 515–549.
 26. Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014), "How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility?", *California Management Review*, 56(3), 39–57.
 27. Charitou, C. D., & Markides, C. C. (2013), "Responses to disruptive strategic innovation", *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 55–63.
 28. Chua, Xin, (2008): is Talent Management Just ‘Old Wine in New Bottles? The Case of Multinational Corporations in Beijing, A Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements Degree of Doctor of Philosophy.
 29. Dabiri, S.A.; Gholami, A. (2015), "Surveying the Effect of Strategic Agility on Gaining Competitive Advantage in Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company". *J. Renew. Nat. Resour. Bhutan*, 3, 196–207.
 30. Diete-Spiff Margaret & Nwuche Christine A, (2021), "Strategic Sensitivity and Organizational Competitiveness of Deposit Money Banks in Nigeria", *Research Journal of Management Practice*, Vol. 1, Issue 2.
 31. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010), "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, Vol. (43), No. (2).
 32. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008), "The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience", *California Management Review*, 50(3), 95–118.
 33. Dusya Vera & Mary Crossan, (2014), "Strategic Leadership and Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, 222–240.
 34. Faisal, Muthanna Hazem, (2015), "The Role of Organizational Learning in Building Talent Management Strategies, Applied Research in the Ministry of Science and Technology," *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Volume 32, Number 48.
 35. Fulmer, R., Stumpf, S., & Bleak, J. (2019), "The strategic development of high potential leaders", *Strategy & Leadership*, 37(3), 17-22.
 36. Fulmer, R., Stumpf, S., & Bleak, J. (2019), "The strategic development of high potential leaders", *Strategy & Leadership*, 37(3), 17-22.
 37. Hamdan Muhammad K, Suliman A. El Talla, Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu-Naser, (2020), "Strategic Sensitivity and Its Impact on Boosting the Creative Behavior of Palestinian NGOs", *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAMR)*, Vol. 4, Issue 5, Pages: 80-102.
 38. Hassouni, Atheer Abdel-Amir, (2010), "Mumarasat Al-qiada Al-astiratijia Wadawruha fi Taeziz Al-tamyiz Al-tanzimii Dirasat Tahliliata fi Al-sharikat Al-eamat Lilsinaeat Al-mikanikiat / Baghdad", *Al-Kout Journal of Economic and Administrative Sciences*, Volume 1, Issue 2, pages 206-225.
 39. Hitt M. A. and R. D. Ireland, (2007), "The essence of strategic leadership: Managing human and social capital", *The Journal of Leadership and Organizational Studies* 9(1), 3–14.
 40. Jad Al-Rub, Sayed Mohamed, (2012), *alqiadat aliastratijia*, t 1, Edition, Al-Dar Al-Handasia Press, Cairo, Egypt.
 41. Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. T., & Weber, Y, (2015), "The role of strategic agility in acquisitions", *British Journal of Management*, 26, 596–616.
 42. Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K, (2014), "Paradoxical leadership to enable strategic agility", *California Management Review*, 56(3), 58–77.

43. Makhdoom, Hind Karamatullah, (2021), "The Role of Strategic Leadership in Managing Change, Case Study: College of Business Administration at Taibah University in the Kingdom of Saudi Arabia," *Al-Jami' Islamic Journal for Economic and Administrative Studies*, p. 29.
44. Mjaku Gentiana, (2020), "Strategic Management and Strategic Leadership", *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 10(8):914-918.
45. Mjaku Gentiana, (2020), "Strategic Management and Strategic Leadership", *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 10(8):914-918.
46. Musca, G., Perez, M., Rouleau, L., & Giordano, Y. (2009). A practice view of strategic leadership in highly risky and ambiguous environment: The darwin expedition in patagonia. *EGOS 2009*, 1-30.
47. Olayan, Hussein Badis, (2014), "The Practice of Strategic Leadership in Improving Competitive Advantage: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Mila Tannery Workers in Algeria," a published master's thesis, Algeria.
48. Phipps, K. A., & Burbach, M. E. (2010), "Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research", *Journal of Behavioral and Applied Management*, 137-154.
49. Phipps, K. A., & Burbach, M. E. (2010), "Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research", *Journal of Behavioral and Applied Management*, 137-154.
50. Pulaj, E., Pulaj, I. (2015), "The effects of strategic environmental analysis on organizational performance", *International Conference on Management, Business and Economics*, Kosova, Albania.
51. Rowe W. G., (2011), "Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership", *Acad. Manag. Exec* 15, 81– 94.
52. Salman, Fadel Hamad, Al-Nasseri, Tariq Kazem, (2016), "Riadat Almunazamat fi 'Atar Mumarasat Al-qiadat Al-astiratijiat Bahth Maydani fi Wizarat Al-naft - Sharikat Al-masharie Al-naftiati" *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Volume 22, Issue 87, pages 191-212.
53. Schaelera Linda, Lorenz Graf-Vlachy, Andreas König, (2021), "Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda", *Long Range Planning*, Volume 55, Issue 2.
54. Schneider, Abdel-Rahman Taher, Al-Waeli, Mohsen Arouq, (2019), "Strategic Leadership Practices and Their Impact on Organizational Learning Capabilities, Applied Research at Tigris University College," *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume 15, Issue 47 Part 1, pages 240 -253.
55. Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K, (2017), "A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes", *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), pp. 445-460.
56. Sull, D. (2009), "How to Thrive in Turbulent Markets", *Harvard Business Review*, Vol. 87 Issue 2.
57. Thabet, Raed Hammad, (2013), "The Degree of Practicing Strategic Leadership by Deans of Faculties in Palestinian Universities and Its Relationship to Developing the Performance of Faculty Members," Unpublished Master Thesis, The Islamic University of Gaza, College of Education, Palestine.
58. Victor Adim, Chidiebere & Isoboye Maclayton, Teinbo, (2021), "Strategic Sensitivity and Corporate Responsiveness of Fast-Moving Consumer Goods Companies in Rivers State, Nigeria", *Journal of Strategic Management*, Vol.6, Issue 1, pp 46-62
59. Wilson, K., & Doz, Y. (2011), "Agile innovation", *California Management Review*, 53, 6–26.
60. Yarmohammadian, MH., Alavi, A., Ahmadi, F., Fatemi, M., Moghadasi, M. (2016), "An investigation of the status of preparedness and crisis management restrictions in

- hospitals of Isfahan University of Medical Sciences", Int J Health Syst Disaster Manage, 4:58-62.
61. Zavadskas, E. K., Juozapaitis, A., Tamosaitiene, J., & Turskis, Z. (2015), "Leadership Strategy Selection in Construction Industry", Procedia Engineering, 122, 191-195.
62. Zhao, X., Flynn, B.B., Roth, A.V., (2016), "Decision sciences research in China: A critical review and research agenda-foundations and overview", Decision Sciences 37 (4), 451- 496.