



تأثير تكنولوجيا المعلومات في تعزيز القيادة التنظيمية (بحث تحليلي في مديرية تربية النجف الاشرف)

الباحث: أكرم شاني حسان
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

أ.د. فراس عدنان عباس
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

المستخلص

يهدف هذا البحث الى تأطير مفاهيمي لمفهوم تكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمية ودراسة علاقة الارتباط والتأثير بينهما، وتم التطبيق على عينة عشوائية من الإدارات العليا ورؤساء الاقسام في مديرية تربية محافظة النجف الاشرف، اذ تم توزيع (78) استبانة وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي هي (70) استبانة، وتم تحليل الاستبانة واختبار فرضيات البحث باعتماد برنامج spss v.25، وتم التوصل الى نتائج من اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمية، وكذلك طرح البحث عدد من التوصيات من اهمها يجب على المنظمات الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمية لما لها من اثر ايجابي في تطوير المنظمة. كلمات مفتاحية: تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية.

The impact of information technology in strengthening organizational leadership (analytical research in the Najaf Directorate of Education)

Abstract

This research aims to conceptualize the concept of information technology and organizational leadership and study the relationship and influence between them. The application was carried out on a random sample of leaders and heads of departments in the Directorate of Education in Najaf Governorate, As (78) questionnaires were distributed, and the number of questionnaires suitable for statistical analysis was (70), the questionnaire was analyzed and the research hypotheses were tested, and the spss v.25 program was adopted. Organizational information and leadership, The research also raised a number of recommendations, the most important of which are that organizations should pay attention to information technology and organizational leadership because of their positive impact on the development of the organization.

Key Word: information technology, organizational leadership .

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث:

استمدت مشكلة البحث في تحديد تأثير تكنولوجيا المعلومات في تعزيز القيادة التنظيمية في مديرية تربية النجف الاشرف والتي تم اجراء البحث فيها. لذا تبرز المشكلة من خلال التساؤلات الاتية:

- 1- ما هو مفهوم تكنولوجيا المعلومات وما هي ابعادها؟
- 2- هل هناك ارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمية في مديرية تربية النجف الاشرف؟
- 3- هل هناك تأثير بين تكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمية في مديرية تربية النجف الاشرف؟



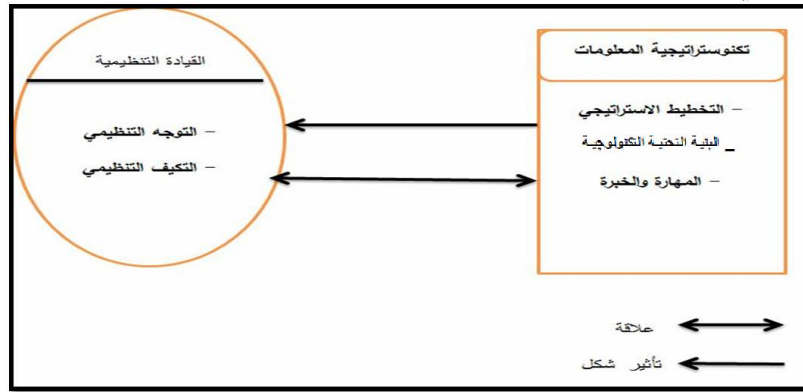
ثانيا: اهمية البحث:

- 1- يعد الاهتمام بتكنوستراتيجية المعلومات في مديرية تربية النجف الاشرف أمر بالغ الأهمية إذ يسهم في تعزيز دور القيادة التنظيمية المتمثلة (مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب) في المديرية .
- 2- توضيح العلاقة بين تكنوستراتيجية المعلومات والقيادة التنظيمية في مديرية تربية النجف الاشرف.
- 3- تعزيز دور القيادة التنظيمية (مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب) في مديرية تربية النجف الاشرف في مواجهة الظروف البيئية المتغيرة باستمرار عبر توظيف تكنوستراتيجية المعلومات ومكوناتها .

ثالثا: اهداف البحث

- 1- وضع تأطير مفاهيمي لمفهوم تكنوستراتيجية المعلومات والقيادة التنظيمية .
- 2- توضيح اهمية تكنوستراتيجية المعلومات ومكوناتها وأثرها في تعزيز القيادة التنظيمية (مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب) وإبراز دور المتغيرات والتعرف عليها في مديرية تربية النجف الاشرف، فضلا عن معرفة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات .
- 3- التوصل الى مجموعة من النتائج التي يمكن ان تساعد في تعزيز وتحسين القيادة التنظيمية لتحقيق اهدافها والبقاء في عالم المنافسة في ظل بيئة معاصرة متغيرة باستمرار

رابعا: المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامسا:فرضية البحث

أ: فرضية الارتباط

الفرضية الرئيسة الاولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنوستراتيجية المعلومات ممثلة (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية التكنولوجية، المهارة والخبرة) والقيادة التنظيمية ممثلة (التوجه التنظيمي، التكيف التنظيمي) " والتي تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أولاً: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة التنظيمية.
- ثانياً: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية التكنولوجية والقيادة التنظيمية .
- ثالثاً: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهارة والخبرة والقيادة التنظيمية .



ب: فرضية التأثير

الفرضية الرئيسة الثانية: " يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتكنوستراتيجية المعلومات ممثلة (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية التكنولوجية، المهارة والخبرة) على القيادة التنظيمية ممثلة (التوجه التنظيمي، التكيف التنظيمي) " والتي تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أولاً: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على القيادة التنظيمية .

ثانياً: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية على القيادة التنظيمية .

ثالثاً: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين المهارة والخبرة على القيادة التنظيمية .

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

ان العينة المستهدفة في البحث الحالي هي العينة القصدية، اذ كان مجتمع البحث يتكون من (100) فرد يتكون من السادة مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب بمديرية تربية محافظة أُنْجف الاشرف وقد وزع الباحث (80) استبانة وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (78) استبانة والغير مسترجعة (2) استبانة.

سابعاً: مقياس البحث: تم اعتماد المقاييس الآتية للمتغير المستقل والتابع وكالاتي:

- 1- المتغير المستقل: ويتمثل بتكنوستراتيجية المعلومات وتم قياسه من خلال ثلاثة ابعاد هي: (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية التكنولوجية، المهارة والخبرة) وتم اعتماد مقياس (الحدراوي، وآخرون، 2018).
- 2- المتغير التابع ويتمثل بالقيادة التنظيمية وتم قياسها من خلال بعدين : (التوجه التنظيمي، التكيف التنظيمي)، وتم اعتماد مقياس (Pasternack et al., 2001).

المبحث الثاني: تكنوستراتيجية المعلومات

أولاً: المفهوم

تعد تكنوستراتيجية المعلومات ذات أهمية خاصة، والتي تمثل نمط القرارات، والموقف بالنسبة للمنافسين والمنظور الذي تتخذ الإدارة من خلاله القرارات المتعلقة بالأنشطة التكنولوجية، والمعدات، والمواد والمعرفة.

لاحظ شيلينغ وهيل (1998) أن الغرض من تكنوستراتيجية المعلومات هو تحديد وتطوير ورعاية تلك التقنيات التي ستكون حاسمة للمركز التنافسي للشركة على المدى الطويل .

تكنوستراتيجية المعلومات هي نمط من القرارات التي تحدد الوسائل التكنولوجية الرئيسة والأهداف التكنولوجية لغرض تحقيق كل من تلك الأهداف التكنولوجية وأهداف العمل خاصة بالمنظمة قدم (Maidique and Patch, 1978: 98) أحد المفاهيم المبكرة لتكنوستراتيجية المعلومات يضعون تصوّراً لتكنوستراتيجية المعلومات على أساس هذه الأبعاد، وهي:

- (1) نوع التكنولوجيا (2) مستوى الكفاءة (3) توقيت إدخال التكنولوجيا
 - (4) مستوى الاستثمار . (5) التنظيم والسياسات (6) مصدر للتكنولوجيا.
- تكنوستراتيجية المعلومات، والتي أصبحت مكوناً رئيساً في مفهوم الشركة، وتمثل التكنولوجيا الآن أحد أسس التخطيط الاستراتيجي، وتوجيه السؤال الأساسي حول كيفية إنشاء ميزة تنافسية وكيفية ضمان بقاء



الشركة (موريس وآخرون، 2009). قرر ما هو المستقبل الذي تريده للشركة، وتكنولوجيا استراتيجية المعلومات يجب عليك اتباعها لضمان هذا المستقبل، وكيفية إنشاء وتطوير مناخ مناسب للابتكار، وما هو مستوى الموارد التي يجب تخصيصها وكيف يتطور هذا النشاط داخل الشركة وفي السوق؛ هذه واحدة من أكثر مجموعة القرارات تعقيداً وحسماً التي يتعين على الشركات . بالنسبة إلى (Narayanan, 2001)، بعد هذه الفترة، خلال الثمانينيات، يتشكل المفهوم ويبدأ بأن يصبح مثاليا ويتم تطويره . لذلك، أصبح موضوع تكنولوجيا المعلومات مهماً حيث فكرت الشركات في احتمال استخدام التكنولوجيا كسلاح تنافسي . (Hampson, K. D., & Tatum, C. B., 1993:126-127) . (Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., & Luukka, 2011: 4- 8) . (Muhammad, N. M. N., Jantan, M., & Keong, C. C., 2008: 98)

ثانياً: ابعاد تكنولوجيا المعلومات

هنالك عدة ابعاد لتكنولوجيا المعلومات منها الآتي: (الحدراوي، وآخرون، 2018: 7 - 8)

1- (التخطيط الاستراتيجي): يعتمد التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات على نتائج تقييم تكنولوجيا المعلومات، فهو يطور أو يعدل توجيه المعلومات للمؤسسة، ويسعى جاهداً للوصول إلى النطاق الأنسب، والتكلفة الأنسب كي تحصل على وظيفة المعلومات التي يتعين القيام بها. أولاً: وفقاً للاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسات، يجب أن يكون لدينا رؤية واضحة للمؤسسة ومهمة لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق عملية استراتيجية الأعمال. ثانياً: نحن بحاجة إلى صياغة برنامج لتوجيه عمل معلومات المؤسسة. والذي يعد ضمان لإكمال مهمة المعلومات بشكل فعال. ثالثاً: يجب تحديد أهداف معلومات المؤسسة لأنها المهام التي يجب القيام بها خلال السنوات المقبلة لضمان تحقيق الرؤية والرسالة، وإن هنالك فوائد (للتخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات) تتمثل بالآتي: (Yujie, N., & Xindi, W, 2010 ; 177-178) .

أ- يمكن أن يعزز (التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات) الاتساق بين استراتيجية العمل وعناصر بناء معلومات المؤسسة مثل السرعة والتركيز والاتجاه، فضلاً عن تحسين قدرة المؤسسة على التحكم في تكنولوجيا المعلومات وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .

ب - يمكن للمؤسسات أن تقرر ما يجب التركيز عليه من خلال الحكم على الأداء الحالي والمستقبلي لتنمية المشاريع. ويمكنه أيضاً تجنب الظاهرة المتمثلة في قيام الشركات المصنعة لتكنولوجيا المعلومات غير المسؤولة بتحريض الشركات على إطلاق تكنولوجيا معلومات واسعة النطاق بشكل أعمى سعياً وراء أرباحها الخاصة.

ت - يعزز التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات القادة التنفيذيين للوصول إلى توافق في الآراء بشأن الأيديولوجية التوجيهية ومجالات التطبيق الرئيسية وعوامل النجاح الحاسمة للمعلومات.



ث- يمكن أن يساعد (التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات) موظفي تكنولوجيا المعلومات و(موظفين التطبيق) على معرفة ما يجب أن يمتلكوه في المستقبل مثل المعرفة والمهارات ومعايير اختيار التقنيات.

2 - البنى التحتية: في السنوات الأخيرة، حظيت البنى التحتية التكنولوجية باهتمام متزايد، من عدة قطاعات اجتماعية واقتصادية وسياسية، بما في ذلك صانعي السياسات، ووكلاء التنمية، ورجال الأعمال، والمجتمعات الأكاديمية والبحثية. يتحول تركيز السياسات الصناعية والابتكارية تدريجياً بعيداً عن الاستخدام الحصري أو المسيطر لأدوات الدعم المباشرة إلى أشكال أخرى غير مباشرة من المساعدة. لتحسين بيئة الشركات التنافسية، تم ضخ مبالغ ضخمة من الأموال في بناء وتعزيز البنى التحتية التكنولوجية، وتحديداً في تنفيذ وتطوير حاضنات الأعمال وإن البنى التحتية هي مجموعة من الترتيبات المؤسسية التي يتم تنظيمها بغرض أساسي هو تسهيل نشر التكنولوجيا والمعرفة الأخرى ذات الصلة، من المصادر ذات الصلة إلى شركات الأعمال والمنظمات الأخرى، لمساعدتها على تطوير قدراتها التكنولوجية واعتماد الابتكارات وإنتاجها وتسويقها. تغطي هذه الترتيبات المؤسسية مجموعة متنوعة من الآليات والعمليات التي تعمل بمثابة دعم لتقديم الخدمات مثل البحث التعاقد، والمساعدة الفنية، والشهادات، والاستشارات، والتدريب. تشمل "المصادر ذات الصلة" أقسام الجامعات والمختبرات العامة وقواعد البيانات وفي النهاية البنى التحتية التكنولوجية نفسها. بشكل عام، يتم إنشاء و/أو الحفاظ على هذه الترتيبات المؤسسية عن طريق توفير الأموال العامة، والتي تسمح بتزويد الخدمات المذكورة أعلاه بأقل من سعر السوق الكامل (Vedovello, C., & Godinho, M., 2003: 4-5)

3- المهارة والخبرة: يُنظر إلى "المهارة" على نطاق واسع على أنها محور تركيز للبحوث التحليلية وككائن أساسي للتدخلات السياسية في عصر التكنولوجيا العالية العالمية الحديثة. تُظهر مجموعة كبيرة من الأدلة أن مستويات المهارات المختلفة لها تأثيرات اقتصادية كبيرة على الأفراد وأصحاب العمل والمناطق والاقتصادات الوطنية بأكملها. (Vyas, D., & van der Veer, G. C., 2005: 4)

أما الخبرة فصنفت (Forlizzi & Battarbee) الخبرة "بمعنى" مناهج مختلفة لفهم الخبرة المستخدم إلى ثلاث فئات رئيسية: المناهج المتمحورة حول المستخدم والمرتكزة على المنتج والتفاعلية. لفهم الخبرة . ينظر هذا النهج إلى الخبرة على أنها عملية ديناميكية حيث يساهم كل من المستخدم والمنتج في تجربة تتكشف في الوقت الحقيقي والسياق الحقيقي. مهارات التكنولوجيا 2022: تم تطوير خطة عمل مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال المواهب والمهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (Green, F., 2011: 1)

ثالثاً: خيارات تكنولوجية المعلومات: هنالك عدة خيارات لتكنولوجيا المعلومات المختلفة المتاحة للشركات التي قدمها فريمان منها الاتي: (Yannopoulos, P. (2011). (Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., & Luukka, 2011:8)



1- استراتيجية هجومية: على أساس

(أ) الابتكارات الناتجة عن قدرات البحث والتطوير الداخلية . (ب) نظام ملائم محكم بسبب حقوق الملكية الفكرية الضمنية أو القانونية. (ج) السيطرة على الأصول الإستراتيجية التكميلية أو المخصصة المشتركة. (د) الاستخدام الفعال لمزايا المحرك الأول. غالباً ما تعتمد هذه الإستراتيجية على الابتكارات الجذرية القائمة على الاستكشاف وقدرة الشعور بالإشارات الضعيفة للبيئات غير المؤكدة والمضطربة، وهي نموذجية للصناعات أو الشركات عالية التقنية التي تعمل في واجهة العديد من الصناعات.

2- الإستراتيجية الدفاعية: تعتمد على موقف "اتباع القائد". ينصب التركيز الرئيسي على جمع المعلومات والقدرة الاستيعابية العالية وقدرات المعالجة الفعالة، والهدف هو استقادة من التجارب والأخطاء الخاصة بالمحرك الأول. تستخدم الاستراتيجيات الدفاعية بسبب التنافس المستمر، تحتاج الشركات القائمة إلى الانخراط في استراتيجيات دفاعية لصد مختلف المنافسين. الغرض الأساسي من الإستراتيجية الدفاعية هو جعل الهجوم المحتمل غير جذاب وتثبيط المنافسين المحتملين عن مهاجمة شركة أخرى (Yannopoulos, P. (2011).

هذه الاستراتيجية تستخدم الخيار الاستراتيجي "انتظر وشاهد" وتعتمد على استغلال القدرات التراكمية. الابتكارات ذات طبيعة تدريجية. تُستخدم عمليات الابتكار المفتوح عندما يكون ذلك ممكناً لتعويض نقص أصول المعرفة. استراتيجية مقلدة:

استناداً إلى تكاليف الإنتاج المنخفضة والاستخدام الفعال لاقتصاديات الحجم وهو أمر نموذجي بالنسبة للصناعات الناضجة حيث يتم تقريباً تقنين جميع أجزاء المعرفة ذات الصلة ومعروفة لجميع اللاعبين وتكون أوجه عدم اليقين بسيطة. الإستراتيجية المعتمدة: تعتمد على القدرات التراكمية الخاصة بالشركة المتخصصة للغاية والمواقف الريادية. تكمن المشكلة الرئيسية في تجنب حالة التعطيل حيث يأخذ أصحاب الأصول التكميلية المهمة استراتيجياً الجائزة الكبرى.

3- الاستراتيجية التقليدية: تعتمد على التعلم التراكمي الخاص بالشركة في بيئة تتميز بالاستقرار العالي وعدم اليقين المنخفض. فرص الربح منخفضة للغاية بسبب المنافسة الشديدة وفرص التخصص المحدودة للغاية. الإستراتيجية الانتهازية: تقوم على رواد الأعمال في حالة تأهب. تقترب هذه الاستراتيجية من فكرة شومبيتر عن رواد الأعمال القادرين على إنشاء مجموعات جديدة و"رؤية الأشياء بطريقة مختلفة". وتعني الانتهازية هنا ببساطة القدرة على استغلال المراجعة.

رابعاً: عناصر تكنوستراتيجية المعلومات

هناك عدد من العناصر لتكنوستراتيجية المعلومات منها الآتي:

(Hampson, K. D., & Tatum, C. B., 1993: 126-127)

1 - التمرکز السريع

يشير إلى الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في إنشاء ميزة تنافسية عامة أو كيف تستخدم تكنولوجيا المنتج وتكنولوجيا العمليات وقدرات الدعم الفني لتحقيق قيادة التكلفة أو التمايز أثار (Maidique and Patch, 1988, 241) السؤال الإداري حول "ما هي التقنيات الجديدة التي يجب



إضافتها إلى مجموعة المهارات التكنولوجية الأساسية للشركة؟" ثلاثة عوامل توجه الإستراتيجية في تقنية مهمة هي: استدامة الرائد التكنولوجي، مزايا المحرك الأول، وعيوب المحرك الأول

2 - حث التكنولوجيا

يتم دمج المفاهيم المزدوجة (ولكن المتداخلة) لـ "التكنولوجيا وسلسلة القيمة" لبيرجلمان وروزنبلوم و"مصادر القدرة التكنولوجية" مالك زاده وآخرون. لكي تظل الشركة قادرة على المنافسة، يجب عليها هيكلة طرق لاكتساب تقنيات معينة لخلق القيمة، مثل حجة التطوير أو الشراء. هذا القرار لاكتساب التكنولوجيا الجديدة، كما وصفه (Rosenberg et. al, 1990 : 22)، "قرار استثماري لا مفر منه".

3 - المؤسسة العامة للتكنولوجيا

تصف الإستراتيجية مجموعة تقنيات المنتجات والعمليات التي استثمرت فيها وحدة الأعمال جنباً لجنب مع تقييم نضج التقنيات، لا يمكن لأي شركة أن تأمل في العمل على حدود جميع التقنيات ذات الصلة بعملياتها. مجموعة التقنيات التي يمكن أن يكون لها تأثير مادي على ميزتها التنافسية هي التكنولوجيا الأساسية؛ كل الآخرين هامشي. بالطبع في عالم ديناميكي، يمكن للتقنيات الطرفية أن تصبح التقنيات الأساسية للمستقبل والعكس صحيح.

4 - نفاذ التكنولوجيا

تشمل الإستراتيجية عدد الخيارات التكنولوجية المتاحة لدى الشركة. يتم تحديد عمق تكنوستراتيجية المعلومات للشركة إلى حد كبير من خلال كثافة نفقات مواردها. يرتبط الاستثمار في الموارد التكنولوجية بشكل إيجابي بالإنتاج الفني يرتبط الإنفاق على البحث والتطوير الداخلي بعلاقة قوية بزيادة الربحية.

5 - التوافق التنظيمي

يشمل العوامل الإدارية والثقافية للشركة. تعد أنماط الاتصالات الفنية في جميع أنحاء منظمة البناء محددات مهمة لجودة ملاءمة المنظمة. من وجهة النظر التطورية (Burgelman & Rosenbloom, 1989)، يعمل السياق التنظيمي كآلية اختيار داخلية تؤثر على الإدارة الإستراتيجية للشركة. يقترح عمل (Burgelman and Sayles, 1986) أن أنظمة المكافآت قد توفر مقاييس محتملة لجانب واحد من السياق التنظيمي لتكنوستراتيجية المعلومات.

المبحث الثالث: القيادة التنظيمية

أولاً : مفهوم القيادة التنظيمية:

قد يكون من الصعب تحديد مفهوم (القيادة) بدقة، إلا أنه من المهم أن يكون لديه فهم أفضل لما تعنيه إذا كان أي شخص يحاول أن يتعلم كيف يصبح قائداً أو قائداً أكثر فاعلية، ووفق (Vance Packard) "يبدو أن القيادة هي فن تجعل الآخرين يرغبون في القيام بشيء هم مقتنعين بأنهم ينبغي عليهم القيام به". وتعد القيادة التنظيمية مهمة لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة كفاءة المنظمات. إن فحص القيادة على المستوى الفردي فقط لهذه الأغراض ليس كافياً على الإطلاق، فمن المهم دمجها مع فحص القيادة على المستوى الجماعي، وخاصة على مستوى المنظمة بأكملها.



وتعد ايضا مجال عمل يتضمن تحديد الأهداف لكل من الأفراد ومجموعات الأشخاص. قد يشمل مجال العمل هذا العمل في مشاريع كبيرة مع الشركات والشركات، وحتى المشاريع الأصغر مع مجموعات من الأشخاص الذين يتشاركون في وجهات نظر مماثلة. سيحتاج الأفراد الذين يتطلعون إلى المشاركة في هذا المجال إلى التنظيم والتوجه نحو الرؤية. القدرة على رؤية كل من الصورة الصغيرة والكبيرة ضرورية. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الأمر شخصًا يمكنه تلبية احتياجات العديد من الأنواع المختلفة من الأشخاص الذين يعملون معًا لتحقيق هدف ما.

وعرف (Northouse) القيادة بأنها "عملية يمكن للأفراد من خلالها التأثير على مجموعات من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة". يفترض دور القيادة في المنظمة عندما يفترض فرد أو مجموعة من الأفراد لديه رؤية واضحة لما يجب إنجازه وهو قادر على جعل أعضاء المنظمة يسعون جاهدين لتحقيق أهداف مشتركة. أنجع وسيلة للتأثير على الناس هي من خلال التواصل. من الواضح أن قدرة قيادة المنظمة على توجيه طاقة أعضاء المنظمة للعمل على ما يجب القيام به تحدد فعالية هؤلاء القادة والتأثير المحتمل للمنظمة. من الواضح أنه لا يمكن للقائد ممارسة التأثير إلا إذا كان الأفراد على استعداد للتأثير، إن قدرة القائد على التأثير على الابتاع في التصرف لا تأتي بالضرورة من قوى خاصة. وغالبًا ما يأتي من إيمان قوي بالغرض والرغبة في متابعة هذا الاقتناع. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى القائد الشجاعة لقبول المخاطر المرتبطة بالكفاح من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد أكد (Carmeli et al., 2010: 2) بأن القيادة التنظيمية لا تعزز أداء الشركة فحسب، بل توفر أيضًا الشرط المسبق الضروري للتغيير والتكيف (الملاءمة الاستراتيجية). تأتي الملاءمة الاستراتيجية التي يوفرها القادة المؤسسون في شكل ضمان أن الخيارات الاستراتيجية للشركة تتماشى بشكل جيد مع الظروف البيئية السائدة لضمان النجاح الاستراتيجي. (Griffith, J.A., Baur, J. E., & Buckley, M.R, 2019: 2-4).

جدول (1) المفهوم

المصدر	المفهوم
(Katz & Kahn, 1978: 65)	هي القيادة التي تحدث استجابة أو ترقباً للأحداث التنظيمية غير الروتينية، وإن جوهر القيادة هو الزيادة الفعلية على الامتثال الميكانيكي وتجاوز التوجيهات الروتينية.
(Rowe et al., 2005: 64)	هي حل المشكلات الاجتماعية على نطاق واسع (وصغير)، حيث يبني القادة طبيعة المشكلات التنظيمية، ويقومون بتطوير وتقييم الإمكانات الحلول والتخطيط والتنفيذ والمراقبة للحلول المحددة داخل المجالات الاجتماعية المعقدة.
Mumford & Hunter, (2005:2)	يُنظر إلى القيادة على أنها عامل مهم بشكل خاص يؤثر على الإبداع والابتكار في المنظمات.
(Carmeli et al., 2010:3)	هي تلك القيادة التي تقود إلى تطوير الابتكار وكذلك المساهمة في توفير الملائمة الاستراتيجية اللازمة للتنفيذ الناجح.

Source: Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. Creativity Research Journal, 22(3), 250-260.

ثانياً: (مكونات التغيير التنظيمي الناجح)

عندما يتم التفكير بمكونات التغيير التنظيمي الناجح، تصبح صفات القائد المتحول واضحة:



وتتمثل مكونات التغيير التنظيمي الناجح بالاتي (Kolzow, D. R., 2014 :233)،

(Barrett, L. L., Plotnikoff, R. C., & Raine, K., 2007: 261).

- 1- ان التغيير الناجح داخل المنظمة يتطلب فهماً واضحاً وشاملاً لما يعنيه التغيير حقاً.
- 2- ان يتطلب القدرة على توليد واستخدام القوة أو التأثير بعملية التغيير.
- 3- تتطلب القيادة التنظيمية توفير الرؤية والدعم لجهود التغيير.
- 4- من الأهمية بمكان أن تضع القيادة أولويات حول مبادرات التغيير التي ستنجح للمنظمة تحقيق رؤيتها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.
- 5- تتطلب عملية فعالة للانتقال من حيث توجد المنظمة اليوم إلى حيث تريد أن تكون في نهاية المطاف.
- 6- يتحمل قادة المنظمة مسؤولية تقييم وقياس التقدم المحرز حتى يمكن إجراء التعديلات اللازمة لضمان التغيير الناجح.

ثالثاً: ابعاد للقيادة التنظيمية: ان ابعاد القيادة التنظيمية تتحدد فيما يلي:

(Kivipõld, K, & Vadi, M, 2010: 122-123)

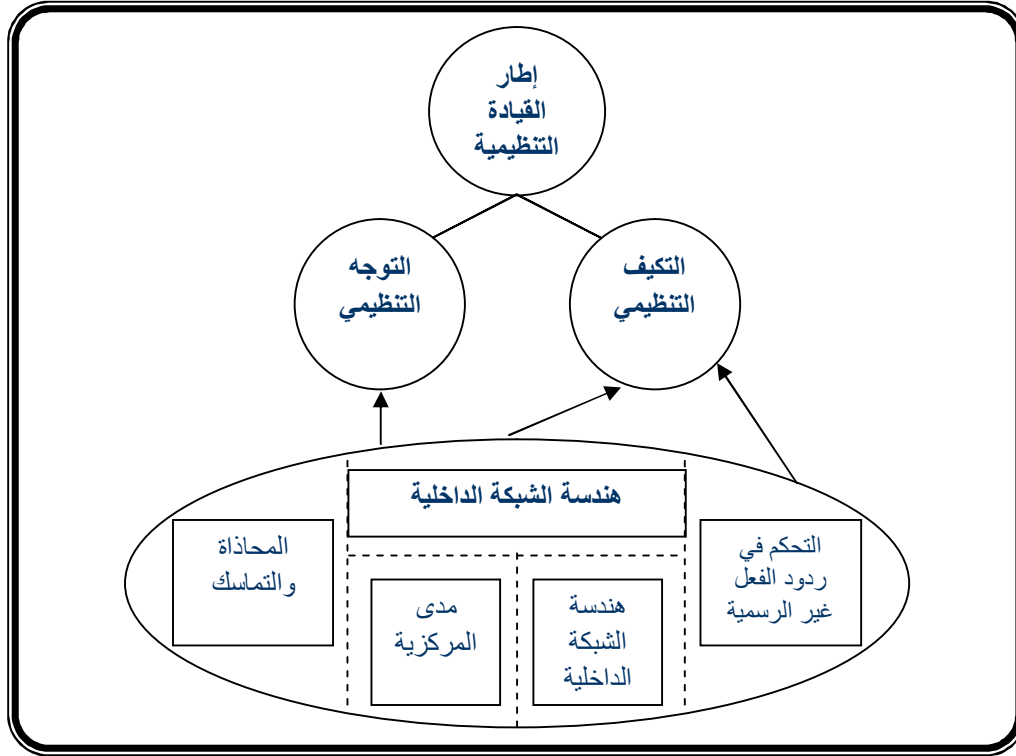
1 - التوجه التنظيمي

هو البعد الاول من نموذج القيادة التنظيمية المؤسسي الذي تم تشكيله من قبل (Pasternack et al., 2001: 122)، والنموذج السلوكي الموزع من قبل رينولدز (1987). تتوافق الرؤية / الإستراتيجية وتحديد الأهداف / التخطيط نموذج القيادة التنظيمية مع المحاذاة والتماسك في النموذج السلوكي، تمثل الرؤية / الإستراتيجية مع المحاذاة التركيز الخارجي والرؤية / الإستراتيجية مع التماسك يمثل سياق المنظمة. في الوقت نفسه، يجمع تحديد الأهداف / التخطيط كلاهما (التركيز الخارجي وسياق المنظمة) في عملية ديناميكية رئيسية واحدة، والتي تعتبر معاً أحد العوامل الرئيسية - التوافق والتماسك - في إطار عملنا لقياس القيادة التنظيمية .

2 - التكيف التنظيمي

البعد الثاني لإطار القياس (التكيف التنظيمي) يؤمن استقرار تكيف المنظمة من خلال معالجة المعلومات - تسجيلها وانتقالها وتفسيرها في عمليات القيادة. تأخذ كل هذه العمليات مكانها في التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة حيث يمثل عدد ونوعية هذه التفاعلات الاجتماعية بنية الشبكة الداخلية للمنظمة. من أجل التعامل مع الحجم الهائل من المعلومات داخل هذه الشبكة الداخلية، فإن أفضل نمط لهيكل المنظمة هو الهيكل المنفصل.

يرتبط هذان البعدان بالهيكل التنظيمي والقدرة على القيادة التنظيمية والديناميكيات التنظيمية، والتي تشكل معاً الحالة الديناميكية للقيادة التنظيمية وكما موضح في الشكل رقم (2).



Source: Kivipõld, K., & Vadi, M. (2010). A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. Baltic Journal of Management.

شكل (2) يوضح ابعاد القيادة التنظيمية

العوامل الرئيسية لعمليات المعلومات الداخلية هذه هي بنية الشبكة الداخلية ونظام التحكم في التغذية الراجعة. معا هي قادرة على معالجة المعلومات بالطريقة المناسبة - بينما تؤمن بنية الشبكة الداخلية معاملة تدفق المعلومات في جميع أنحاء المنظمة من ناحية ؛ من ناحية أخرى، يوفر نظام التحكم - التغذية الراجعة في وقت واحد التفسير الصحيح لتدفق المعلومات هذه. المعلومات نفسها، كما هو موضح في العمليات أعلاه، يمكن أن تكون "موجهة نحو العمل" أو مجرد معلومات خلفية أو سياقية. يحتاج كل جزء من أجزاء المنظمة إلى كل المعلومات العملية الممنحة التي يتم تطبيقها بمجال اهتمامه، بالإضافة إلى ذلك، يحتاج كل قسم إلى بعض المعلومات الأساسية لمواكبة ما يحدث داخل المنظمة ككل. بشكل عام، يعد تدفق المعلومات داخل المنظمة ظاهرة معقدة ؛ يتبع كل من الشبكات الرسمية وغير الرسمية للمنظمة. يحاكي تدفق المعلومات الرسمي وغير الرسمي هذا نمط الشبكة التنظيمية، حيث تكون روابط الشبكات هي قنوات تدفق المعلومات. يتجلى تدفق المعلومات عبر الشبكة غير الرسمية على أنه اتصال غير رسمي في إطار عملنا لقياس قدرة القيادة التنظيمية. عادة ما تكون الشبكات غير الرسمية أكثر تعقيداً وأقل تنظيماً من الشبكات الرسمية. عند استخدام الشبكات غير الرسمية، يتشارك الأفراد أنواعاً مختلفة من المعلومات في جميع أنحاء المنظمة عبر المستويات الوظيفية والتسلسل الهرمي. أيضاً، تمر الرسائل عن طريق الشبكات الغير الرسمية بسرعة أكبر، وغالباً ما يعتبرها الأعضاء أكثر دقة وجدارة بالثقة من تلك الموجودة في الأنظمة الرسمية. لذلك، يعد الاتصال غير الرسمي أحد الأجزاء الفرعية لبنية الشبكة الداخلية، وهو يتوافق مع نظام المعلومات القوي من خصائص هيكل التنظيم التكيفي الخاصة بـ (Fulmer 2000)



وللتواصل ونقل المعرفة من نموذج حاصل القيادة التنظيمية لـ Pasternack . الجزء الفرعي الآخر من بنية الشبكة الداخلية هو الشبكة الرسمية، ويتجلى تدفق المعلومات عبر هذه الشبكة كمركزية في إطار عملنا لقياس القدرة على القيادة التنظيمية .

يرتبط الوصول إلى الموارد التنظيمية ارتباطاً مباشراً بالسلطة (السلطة الشرعية في الغالب) في المنظمة، حيث يعد توزيع السلطة أحد أهم المميزات الهيكلية . في فحص القوة في إطار عملنا لقياس قدرة القيادة التنظيمية، نستخدم مفهوم المركزية. وفقاً لـ (Hall, 1982)، فإن المركزية هي الدرجة التي يتم بها توزيع السلطة بشكلٍ تفاضلي داخل المنظمة . يمكن أن توجد أقصى درجة من المركزية إذا تم ممارسة كل السلطة في المنظمة من قبل فرد واحد؛ الحد الأدنى لدرجة المركزية يتكون نظام التحكم - التغذية الراجعة نفسه من ثلاثة أنواع مختلفة من حلقات التغذية الراجعة، أحدها إيجابي واثنان منها عبارة عن حلقات تغذية راجعة سلبية. حلقات التغذية الراجعة السلبية لها وظيفة تنظيمية على مستويين مختلفين - المستوى التشغيلي الفردي ومستوى الأهداف التنظيمية. حلقة التغذية الراجعة الإيجابية لها وظيفة تضخيم، والتي تؤمن اكتشاف الأشياء الجديدة والابتكارات والتغييرات التنظيمية. تحدد حلقات التغذية الراجعة الإيجابية والسلبية الأنماط السلوكية الديناميكية للمؤسسة، وتشكل معاً أدوات معينة للنظام التنظيمي لتفسير المعلومات داخل المنظمة. علاوة على ذلك، فإن حلقة التغذية الراجعة الإيجابية مع معالجة المعلومات عبر جميع الأجزاء الرئيسية (المحاذاة والتماسك، وهندسة الشبكة الداخلية، وحلقتنا الملاحظات السلبية لنظام التغذية الراجعة للرقابة) لإطار عمل قياس القيادة التنظيمية تضع التنظيم الذاتي للمؤسسة . يمنح هذا التنظيم الذاتي المنظمات القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة - الاستقرار الديناميكي في بيئة متغيرة. أخيراً، يسمح لنا الإطار المصمم لقياس القيادة التنظيمية (الشكل 2) بتقييم قدرة القيادة التنظيمية، والتي تم تضمينها في هيكل المنظمات.

رابعا: السمات المميزة للقادة الفاعلين

هنالك سمات يتميز بها القادة الفاعلين تتمثل بالاتي (McClanahan, K. J, 2019:1-5)

- **النكاء:** القدرة على دمج وتفسير المعلومات.
- **الإبداع:** مبتكرين في تفكيرهم .
- **الثقة بالنفس:** الثقة في أنفسهم والثقة في قدراتهم.
- **القيادة:** مستوى عالٍ من الطاقة والمبادرة والعزيمة.
- **معرفة المهام ذات الصلة:** معرفة أعمالهم وما يلزم لإنجاحها.
- **المصداقية:** صادقة وجديرة بالثقة ويمكن التنبؤ بها ويمكن الاعتماد عليها.
- **الدافع:** استمتع بالتأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.
- **المرونة:** التكيف مع احتياجات المتابعين ومطالب الحالات.



خامسا: ربط من تكنوستراتيجية المعلومات والقيادة التنظيمية

تعد تكنوستراتيجية المعلومات ذات أهمية خاصة، والتي تمثل نمط القرارات، والموقف بالنسبة للمنافسين والمنظور الذي تتخذ الإدارة من خلاله القرارات المتعلقة بالأنشطة التكنولوجية، والمعدات، والمواد والمعرفة.

لاحظ شيلينغ وهيل (1998) أن الغرض من تكنوستراتيجية المعلومات هو تحديد وتطوير ورعاية تلك التقنيات التي ستكون حاسمة للمركز التنافسي للشركة على المدى الطويل .

وتعد تكنوستراتيجية المعلومات نمط من القرارات التي تحدد الوسائل التكنولوجية الرئيسة والأهداف التكنولوجية لغرض تحقيق كل من تلك الأهداف التكنولوجية وأهداف العمل خاصة بالمنظمة. (Hampson, K. D., & Tatum, C. B., 1993:126-127)

اذ يعزز التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات القادة التنفيذيين للوصول إلى توافق في الآراء بشأن الأيديولوجية التوجيهية ومجالات التطبيق الرئيسية وعوامل النجاح الحاسمة للمعلومات. (Yujie, N., & Xindi, W, 2010 ; 177-178)

وأشار (Carmeli et al., 2010:3) الى القيادة التنظيمية هي تلك القيادة التي تقود الى تطوير الابتكار وكذلك المساهمة في توفير الملائمة الاستراتيجية اللازمة للتنفيذ الناجح .

وأكد (Carmeli et al., 2010 :2) بأن القيادة التنظيمية لا تعزز أداء الشركة فحسب، بل توفر أيضاً الشرط المسبق الضروري للتغيير والتكيف (الملائمة الاستراتيجية). تأتي الملائمة الاستراتيجية التي يوفرها القادة المؤسسون في شكل ضمان أن الخيارات الاستراتيجية للشركة تتماشى بشكل جيد مع الظروف البيئية السائدة لضمان النجاح الاستراتيجي.

واكد كل من (Kolzow, D. R., 2014 :233)، (Barrett, L. L., Plotnikoff, R. C., & Raine, K., 2007: 261).

ان التغيير الناجح داخل المنظمة يتطلب فهماً واضحاً وشاملاً لما يعنيه التغيير حقاً. ويتطلب كذلك القدرة على توليد واستخدام القوة أو التأثير بعملية التغيير. وان القيادة التنظيمية تتطلب توفير الرؤية والدعم لجهود التغيير. ومن الأهمية بمكان أن تضع القيادة أولويات حول مبادرات التغيير التي ستتيح للمنظمة تحقيق رؤيتها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

المبحث الرابع: الجانب العملي للمبحث

اولاً: التحليل الوصفي وفحص البيانات

1- التوزيع الطبيعي

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات الضرورية لاسيما في الاختبارات الإحصائية المعلمية التي تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعياً، أشار (Hair et al., 2017, p. 49) الى ان كون البيانات موزعة طبيعياً سوف يعتمد الى تقليل تشتت النتائج وبالتالي فانه سوف يدعم دقة النتائج التي سيتم التوصل اليها. ومن خلال استخدام برنامج SPSS فانه تم اجراء اختبار التمايل Skewness والتفرطح Kurtosis لغرض اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات حيث ان القيم المقبولة لهما هو عندما تتراوح بين +1.96



و1.96- وفقاً لـ (Hair et al., 2017, p. 76)، وفي ما يأتي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات مقياس البحث:

أ- **التوزيع الطبيعي لمتغير تكنو استراتيجية المعلومات:** ان نتائج اختبار التمايل والتفرطح باستخدام برنامج SPSS لمتغير تكنو استراتيجية المعلومات، أظهرت النتائج تحقيق متغير تكنو استراتيجية المعلومات وابعاده للقيم المقبولة للتوزيع الطبيعي وكما هو موضح في الجدول (2)، وهذا ما يعزز من التوصل الى نتائج إحصائية دقيقة.

أ- **التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة التنظيمية:** ان نتائج اختبار التمايل والتفرطح باستخدام برنامج SPSS لمتغير القيادة التنظيمية، أظهرت النتائج تحقيق متغير القيادة التنظيمية وابعاده للقيم المقبولة للتوزيع الطبيعي وكما هو موضح في الجدول (2)، وهذا ما يعزز من التوصل الى نتائج إحصائية دقيقة.

الجدول (2) نتائج اختبار التوزيع واختبار الموثوقية لمتغيرات البحث

المتغيرات	الترميز	Skewness	Kurtosis	الفا كرونباخ
تكنو استراتيجية المعلومات	X	-1.311-	1.596	0.761
التخطيط الاستراتيجي	X1	-.497-	-.135-	0.75
البنية التحتية التكنولوجية	X2	-.606-	.117	0.838
المهارة والخبرة	X3	-1.057-	.885	0.856
القيادة التنظيمية	Y	-.614-	.100	0.756
التوجه التنظيمي	Y1	-.765-	-.345-	0.87
التكيف التنظيمي	Y2	-.603-	.107	0.79

2- اختبار الموثوقية

من اجل التعرف على صدق وثبات الاستبانة تم اجراء تحليل الفا كرونباخ، من اجل التوصل الى النتائج ومقارنتها بالنسبة المقبولة، وقد عكس الجدول (2) قيم المعاملات واتضح بانها ضمن الحدود المسموح بها وهو (0.7)، اي ان الاستبانة ذات ثبات مرتفع ويمكن اعتمادها.

2- **وصف عينة المستجيبين:** ان وصف عينة المستجيبين بما يتضمنه من استعراض للتكرارات والنسب المئوية، توضحه النقاط الاتية:

أ- **النوع الاجتماعي:** بلغ عدد الذكور (42) بنسبة (60%)، وعدد الإناث (27) بنسبة (40%)، وهذه النتيجة تبين ان النسبة الأعظم من الملاك هم من الذكور.

ب- **العمر:** كانت الحصة الأكبر للمستجيبين ضمن الفئة (37-40 سنة) بعدد (24 أي بنسبة 34.2%) وتليها الفئة العمرية (21-30 سنة) بعدد (22 بنسبة 31.4%)، وكان عدد المستجيبين (17، بنسبة 24.2%)، من نصيب الفئة العمرية (41-50) وبعدها الفئة العمرية (51-60) (بعدد 7، بنسبة 10%)، وبينت النتائج ان العدد من المستجيبين هم من فئة العمرية المتوسطة.

ت- **مستوى التعليم:** كان الحجم الأكبر من عينة المستجيبين هم من حملة شهادة البكالوريوس (32، بنسبة 45.7%)، أما خريجي الدبلوم فكان عددهم (14 بنسبة 20%)، وخريجي الاعدادية بعدد (8، بنسبة 11.4%)، ويليهم حملة الشهادات العليا (دبلوم عالي 6، بنسبة 8.5%)، ماجستير 6، بنسبة



8.5%)، وأخيراً كان مستوى التعليم الأقل من الاعدادية بتكرار قدره 4 وبنسبة 5.7% وفي هذا المستوى فان عينة المستجيبين لهم القدرة الكافية على فهم وإدراك فقرات الاستبانة.

أ- **الموقع الوظيفي:** في هذا المستوى تبين ان النسبة الأعلى (20، بنسبة 28.5%)، كان من نصيب عينة المستجيبين الذين شغلوا موقع ملاحظ، ثم تليها عينة المستجيبين الذين شغلوا مدير اقدم والبالغ عددهم (18، بنسبة 25.7%)، أما المستجيبين من موظفين معاون مدير بلغ عددهم (15، بنسبة 21.4%)، ثم تلتها عينة المستجيبين من المدراء والبالغ عددهم (12، بنسبة 17.1%)، اما معاون ملاحظ فكان عددهم (5 بتكرار قدره 7.1%).

أ- **الحالة الاجتماعية:** في هذا المستوى تبين ان النسبة الأعلى (49، بنسبة 70%)، كانوا متزوجين، والعزاب كانوا (21 وبنسبة 30%).

3- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

أ- **التحليل الوصفي لمتغير تكنوستراتيجية المعلومات:** تم التوصل الى نتائج التحليل الوصفي لمتغير تكنوستراتيجية المعلومات التي يستعرضها الجدول (3)، اذ أظهرت نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيماً منخفضة نسبياً للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

الجدول (3) التحليل الوصفي لمتغير تكنوستراتيجية المعلومات

الفقرة	الاسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X تكنوستراتيجية المعلومات			
X11	اهداف المديرية واضحة ويسعى جميع العاملون في سبيل تحقيقها	4.3143	.97122
X12	لدى العاملين تصور واضح عن رسالة المديرية.	4.1429	.82155
X13	تضع مديريتنا خطة عمل توضح اهداف المديرية بالمستقبل.	4.1571	1.07185
X14	تعمل الادارة على رصد البيئة الداخلية للمديرية لغرض اكتشاف نقاط القوة والضعف امامها.	4.2286	1.14425
X15	يعزز التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في مديريتنا القادة التنفيذيين للوصول الى توافق في الآراء بشأن الايديولوجية التوجيهية ومجالات التطبيق الرئيسية وعوامل النجاح الحاسمة للمعلومات	4.0857	1.01785
X1 التخطيط الاستراتيجي			
X21	يتوفر في المديرية كوادر بشرية ماهرة ومواكبة لتكنولوجيا المعلومات الحديثة	4.0143	.98530
X22	الاجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة في المديرية تكفي لأداء العمل بشكل جيد.	3.6429	1.15515
X23	تقوم وحدة تكنولوجيا باستخدام الشبكات الحديثة بغرض التواصل وتدريب باقي الكوادر.	3.5714	.79073
X24	تهتم الادارة بتحديث الاجهزة والمعدات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.	4.3893	.98415
X25	تسهل تكنولوجيا المعلومات عملية الاتصال والتعاون فيما بين الاقسام والوحدات المختلفة للمديرية.	3.5286	1.08643
X2 البنية التحتية التكنولوجية			
X31	يوجد لدى المديرية كادر وظيفي يتمتع بالمهارة والخبرة اللازمة للتعاطي مع اجهزة	3.9143	.98897
		3.8293	.42965



Journal of Faculty of Administration and Economics



المهارة والخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X32	4.0143	.85961
X33	4.2786	.81488
X34	3.7143	.90318
X3	3.9804	.35204

ب- التحليل الوصفي لمتغير القيادة التنظيمية: تم التوصل الى نتائج التحليل الوصفي لمتغير القيادة التنظيمية التي يستعرضها الجدول (3)، اذ أظهرت نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيماً منخفضة نسبياً للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين

(4) التحليل الوصفي لمتغير القيادة التنظيمية

الفقرة	الاسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Y القيادة التنظيمية			
Y11	تقوم الادارة باستخدام الاساليب الحديثة في تحقيق التوجه التنظيمي	3.9857	.97048
Y12	تعتمد المديرية اليات تنظيمية في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية	4.7143	.51479
Y13	تقوم الادارة بقياس جودة الخدمة المقدمة باستمرار.	4.4143	.75167
	يعطي المدراء التوجيهات للعاملين لتقديم خدمة بجودة عالية	4.3143	.84344
	هناك التزام حقيقي بالخدمة داخل المديرية وليس مجرد كلام يقال عن الخدمات المقدمة.	4.1857	.78561
Y1 التوجه التنظيمي			
Y31	في المديرية التي اعمل بها هناك جهات مسؤولة عن تعريف العاملين بطبيعة العمل وادواره وواجباته ومسؤولياته وسلطته.	3.8714	.99158
Y32	هناك ورش تساعد العاملين على معرفة الثقافة الداعمة للتعليم الذاتي بالمديرية وكيفية الحفاظ عليها والاندماج فيها.	4.2571	1.09922
Y33	انا على استعداد لحضور الندوات واللقاءات والمؤتمرات التي تعقدها المديرية او مراكز البحوث للاستفادة من تجربة وخبرات الآخرين عند وقوع الازمات.	4.4429	.84503
	هناك شفافية في اهداف وانظمة وقوانين الخدمة في المديرية التي اعمل بها.	3.9857	1.01429
	لدى الادارة القدرة على توجيه الافراد وتدريبهم وتطوير قدراتهم لتكون قادرة على التكيف ومواجهة الظروف الطارئة والقهرية	4.5000	.63131
Y2 التكيف التنظيمي			
		4.2114	.44901

ثانياً: اختبار الفرضيات البحث

بعد اكمال خطوة احتساب متغيرات البحث، وكذلك التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، سيتم اختبار فرضية الارتباط، وبعدها اختبار فرضية التأثير ومعرفة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل وهو تكنو استراتيجية المعلومات والمتغير التابع وهو القيادة التنظيمية، وكالاتي:



1- اختبار فرضية الارتباط: لقياس الارتباط بين متغيرات البحث وذلك عبر معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الكمية وكما يلي:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنوستراتيجية المعلومات والقيادة التنظيمية) ، والتي ظهرت نتائجها كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (5) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للارتباط

Item	R	P	المعنوية	النتيجة
x---->y	0.599**	0.000	معنوي	مقبول

تُشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين تكنوستراتيجية المعلومات والقيادة التنظيمية، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.599)، وبمستوى معنوية أقل من (0.05) وهو (0.000)، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة الأولى .

(6) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى

Item	R	P	المعنوية	النتيجة
X1---->y1	.487**	0.000	معنوي	مقبول
X1---->y2	.278*	0.020	معنوي	مقبول
X2---->y1	.547**	0.000	معنوي	مقبول
X2---->y2	.483**	0.000	معنوي	مقبول
X3---->y1	.323**	0.006	معنوي	مقبول
X3---->y2	.213*	0.03	معنوي	مقبول

2- اختبار فرضيات التأثير

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: والتي تنص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنوستراتيجية المعلومات على القيادة التنظيمية)، وبعد ان تم اختبارها باستخدام الانحدار البسيط، كانت نتائجها كما في الجدول الآتي:

الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للتأثير

Item	A	B	R ²	T		F		المعنوية	النتيجة
				المحسوبة	*الجدولية	المحسوبة	*الجدولية		
x->y	0.498	0.943	0.599	6.175	2	38.129	4	معنوي	قبول

تُشير نتائج الجدول (6) الى وجود علاقة تأثير معنوية بين تكنوستراتيجية المعلومات والمتغير التابع القيادة التنظيمية، والذي دلت عليه نتائج اختبار (T) واختبار (F) اذا كانت القيم المحسوبة اعلى من الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، اذا كانت قيمة (t) المحسوبة هي (6.175) وهي اعلى من الجدولية وهي (2)، اما قيمة (f) المحسوبة فأنها كانت (38.129) وبالتالي هي اعلى من الجدولية (4).
اما تقدير نموذج الانحدار البسيط فهو كما يأتي:

$$Y = A + B X_1 + u$$



تكنوستراتيجية المعلومات $0.943 + 0.498 =$ القيادة التنظيمية

إذا تُشير قيمة (B) الى مقدار (0.943) وهذا يعني اذا ازداد تكنوستراتيجية المعلومات بمقدار (1) وحدة واحدة، فإن المتغير التابع القيادة التنظيمية سيزداد بمقدار (0.943)، اما (R^2) والتي تؤثر قيمتها مقدار (0.599) فإنها تعني ان المتغير المستقل تكنوستراتيجية المعلومات يفسر ما قيمة (59.9%) من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع القيادة التنظيمية، وبناءا على النتائج اعلاه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- 1- يعزز التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات من دور القادة التنفيذيين للوصول الى توافق في الآراء بشأن الايديولوجية التوجيهية ومجالات التطبيق الرئيسة وعوامل النجاح الحاسمة للمعلومات .
- 2- ان الاهتمام بتطبيق تكنوستراتيجية المعلومات متمثلة بأبعادها يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة وقابلية القيادة التنظيمية وتطوير ادائها في اتخاذ القرارات الاستباقية في مواجهة الظروف التي من المتوقع ان تتعرض لها .
- 3- اثبتت التحليلات الاحصائية عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي ذات دلالة معنوية احصائية لتكنوستراتيجية المعلومات على القيادة التنظيمية .
- 4- اثبتت النتائج ان لتكنوستراتيجية المعلومات دور في تعزيز القيادة التنظيمية، من خلال التخطيط الناجح، والاهتمام بتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وبالتالي تحديد البدائل المناسبة لها، وقدرتها على تطوير المهارات والخبرات والمهارات للموارد البشرية .
- 5- لدى الادارة القدرة على توجيه الافراد وتدريبهم وتطوير قدراتهم لتكون قادرة على التكيف ومواجهة الظروف الطارئة والقهرية.
- 6- تقوم الادارة بقياس جودة الخدمة المقدمة، لتلبية متطلبات الزبائن باستمرار .
- 7- تسهل تكنولوجيا المعلومات عملية الاتصال والتعاون فيما بين الاقسام والوحدات المختلفة للمديرية.

ثانيا: التوصيات

هنالك عدد من التوصيات التي يجب أخذها بعين الاعتبار

- 1- التوسع في استخدام وتطبيق تكنوستراتيجية المعلومات متمثلة بأبعادها، والتغيير باتجاه استخدامها استخداما امثل، وان تحصل هذه التغييرات تدريجيا وبشكل مدروس بعيدا عن العشوائية .
- 2- على القادة بالمنظمة استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة لغرض تحسين اداء العاملين في المنظمة والذي يسهم بدوره في تحسين وتعزيز قدرة المنظمة لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة .
- 3- المساهمة الفاعلة للقادة في التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات يساعد موظفي تكنولوجيا المعلومات (موظفين التّطبيق) على معرفة ما يجب ان يمتلكوه في المستقبل مثل المعرفة والمهارات ومعايير اختيار التقنيات.



- 4- السعي لتوفير بيئة آمنة مشجعة وداعمة لتطوير قدرات ومهارات الافراد العاملين داخل المنظمة، من خلال وضع برامج لحضور المؤتمرات واللقاءات العلمية والدورات التدريبية التخصصية .
- 5- العمل على إجراء العديد من الدراسات والبحوث الميدانية والتوسع في دراسة متغير تكنوستراتيجية المعلومات، إذ أظهرت النتائج قلة ومحدودية الدراسات التي تناولت هذا المتغير بأبعاده الثلاثة .

المصادر

1. Barrett, L. L., Plotnikoff, R. C., & Raine, K. (2007). Organizational leadership and its relationship to regional health authority actions to promote health. *Journal of health organization and management*.
2. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
3. Giambatista, R. C., Rowe, W. G., & Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 963-991.
4. Giambatista, R. C., Rowe, W. G., & Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 963-991.
5. Green, F. (2011). What is Skill?: An Inter-Disciplinary Synthesis. Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies [Institute of Education, University of London].
6. Hampson, K. D., & Tatum, C. B. (1993). Technology strategy for construction automation. *Automation and Robotics in Construction X*, 125-133 .
7. Kivipõld, K., & Vadi, M. (2010). A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. *Baltic Journal of Management*.
8. Kivipõld, K., & Vadi, M. (2010). A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. *Baltic Journal of Management*.
9. Kolzow, D. R. (2014). Leading from within: Building organizational leadership capacity
10. Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., & Luukka, P. (2011). Value of knowledge—Technology strategies in different knowledge regimes. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 273-287
11. Muhammad, N. M. N., Jantan, M., & Keong, C. C. (2008). Technology Strategy and Firm's Revenue Growth: Empirical Evidence of Malaysian Industrial Automation Industry. *International Journal of Business and Management*, 3(7), 97-106.
12. Vedovello, C., & Godinho, M. (2003). Business incubators as a technological infrastructure for supporting small innovative firms' activities. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1-2), 4-21.
13. Vyas, D., & van der Veer, G. C. (2005, September). Experience as 'meaning': creating communicating and maintaining in real-spaces. In *Proceedings of the Tenth IFIP TC13 International Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 1-4).
14. Yannopoulos, P. (2011). Defensive and offensive strategies for market success. *International Journal of Business and Social Science*, 2-13.
15. Yujie, N., & Xindi, W. (2010, July). Research on the matching of IT strategic planning and business strategy. In *2010 3rd International Conference on Computer Science and Information Technology* (Vol. 6, pp. 177-181). IEEE.



Journal of Faculty of Administration and Economics



المتغير المستقل: تكنولوجيا المعلومات

البعد الاول:

التخطيط الاستراتيجي

ت	الفقرة	المقياس				
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	اهداف المديرية واضحة ويسعى جميع العاملون في سبيل تحقيقها					
2	لدى العاملين تصور واضح عن رسالة المديرية.					
3	تضع مديريتنا خطة عمل توضح اهداف المديرية بالمستقبل.					
4	تعمل الادارة على رصد البيئة الداخلية للمديرية لغرض اكتشاف نقاط القوة والضعف امامها.					
5	يعزز التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في مديريتنا القادة التنفيذيين للوصول الى توافق في الآراء بشأن الايديولوجية التوجيهية ومجالات التطبيق الرئيسة وعوامل النجاح الحاسمة للمعلومات					

البعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية

ت	الفقرة	المقياس				
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	يتوفر في المديرية كوادر بشرية ماهرة ومواكبة لتكنولوجيا المعلومات الحديثة					
2	الاجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة في المديرية تكفي لأداء العمل بشكل جيد.					
3	تقوم وحدة تكنولوجيا باستخدام الشبكات الحديثة بغرض التواصل وتدريب باقي الكوادر.					
4	تهتم الادارة بتحديث الاجهزة والمعدات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.					
5	تسهل تكنولوجيا المعلومات عملية الاتصال والتعاون فيما بين الاقسام والوحدات المختلفة للمديرية.					



Journal of Faculty of Administration and Economics



البعد الثالث: المهارة والخبرة

ت	الفقرة	المقياس				
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	يوجد لدى المديرية كادر وظيفي يتمتع بالمهارة والخبرة اللازمة للتعاطي مع اجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات.					
2	يستجيب العاملون لاستخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة لغرض تحسين عملهم.					
3	تمتلك مديرتنا كوادر مدربة ومهارة وتمتلك خبرات عالية في مجالات العمل المختلفة.					
4	تستخدم المديرية الانظمة القائمة على تكنولوجيا الحديثة لغرض تطوير كوادرها المختلفة.					

المتغير التابع: القيادة التنظيمية

البعد الاول: التوجه التنظيمي

ت	الفقرة	المقياس				
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	تقوم الادارة باستخدام الاساليب الحديثة في تحقيق التوجه التنظيمي					
2	تعتمد المديرية اليات تنظيمية في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية					
3	تقوم الادارة بقياس جودة الخدمة المقدمة باستمرار .					
4	يعطي المدراء التوجيهات للعاملين لتقديم خدمة بجودة عالية					
5	هنالك التزام حقيقي بالخدمة داخل المديرية وليس مجرد كلام يقال عن الخدمات المقدمة.					

البعد الثاني: التكيف التنظيمي

ت	الفقرة	المقياس				
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	في المديرية التي اعمل بها هناك جهات مسؤولة عن تعريف العاملين بطبيعة العمل وادواره وواجباته ومسؤولياته وسلطته.					
2	هناك ورش تساعد العاملين على معرفة الثقافة الداعمة للتعلم الذاتي بالمديرية وكيفية الحفاظ عليها والاندماج فيها.					
3	انا على استعداد لحضور الندوات واللقاءات والمؤتمرات التي تعقدها المديرية او مراكز البحوث للاستفادة من تجربة وخبرات الآخرين عند وقوع الازمات.					
4	هناك شفافية في اهداف وانظمة وقوانين الخدمة في المديرية التي اعمل بها.					
5	لدى الادارة القدرة على توجيه الافراد وتدريبهم وتطوير قدراتهم لتكون قادرة على التكيف ومواجهة الظروف الطارئة والقهرية					