



القيادة الشاملة ودورها في تحقيق الوضوح الاستراتيجي
 أ.م.د.سجاد محمد عطية الجنابي
 الباحث: أنمار شهاب حمد الجعفري
 كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن مدى اهتمام المنظمة المبحوثة المتمثلة بـ(مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في النجف الاشرف)، بمتغيرات البحث(القيادة الشاملة والوضوح الاستراتيجي)، فضلاً عن اختبار علاقة الارتباط والتأثير بينهما. من أجل ذلك اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات، التي تم جمعها بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

تم عرضها على السادة المحكمين في مجال اختصاص إدارة الاعمال وكما مبين في الملحق رقم (1)، تضمنت (39) فقرة موزعة على متغيرات البحث وأبعادها الفرعية، إذ تم اختيار عينة قصديه بواقع (160) مدير قسم وشعبة، وزعت عليهم للإجابة على فقرات استبيان البحث واسترجعت منها (135) استبانته صالحة للتوزيع الإحصائي بمعدل استجابة (84%).

اختبر البحث فرضيتين رئيسيتين اعتماداً على البرامج الإحصائية الجاهزة (Smart PLS و SPSS v.23)، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات، كان أبرزها أن القيادة الشاملة مطلب أساس في عملية الوضوح الاستراتيجي؛ لأنه يمكن متخذ القرار التفكير بنظرة بعيدة الأمد والقدرة على الإحاطة بالمتغيرات البيئية.

تعد العلاقة بين القيادة الشاملة والوضوح الاستراتيجي بناءً جديداً، وهي من العوامل التي تؤثر في طبيعة سلوك العاملين، وتوفير المناخ الملائم لهم، الذي يسهم في تطوير الأداء التنظيمي وتجنب المشاكل التنظيمية.

أكدت نتائج البحث ضرورة تطبيق القيادة الشاملة وتنفيذها بأبعادها مجتمعة على مستوى المنظمة المبحوثة، التي بطبيعتها تعزز من الوضوح الاستراتيجي.
 الكلمات المفتاحية: القيادة الشاملة، الوضوح الاستراتيجي.

Abstract

This research aims to reveal the extent of interest of the researched organization represented by (the Directorate of Civil Status, Passports and Residence in Najaf), with the research variables (comprehensive leadership and strategic clarity), as well as testing the relationship and influence between them. Analyze the data, which were collected based on the questionnaire form.

It was presented to the arbitrators in the field of business administration and as indicated in Appendix No. (1), it included (39) paragraphs distributed among the research variables and their sub-dimensions, as an intentional sample of (160) department and division managers was chosen, and distributed to them to answer the paragraphs of a questionnaire The research and retrieved (135) questionnaires valid for statistical distribution, with a response rate of (84%).

The research tested two main hypotheses based on ready-made statistical programs (Smart PLS and SPSS v.23), and a set of results and conclusions were



reached, the most prominent of which was that comprehensive leadership is a basic requirement in the strategic clarity process; Because the decision maker can think with a long-term view and the ability to take note of the environmental variables.

The relationship between comprehensive leadership and strategic clarity is a new construct, and it is one of the factors that affect the nature of employees' behavior and provide them with an appropriate climate, which contributes to developing organizational performance and avoiding organizational problems.

The results of the research confirmed the necessity of applying comprehensive leadership and its combined dimensions at the level of the organization under study, which by its nature enhances strategic clarity.

Keywords: comprehensive leadership, strategic clarity.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة البحث

بما أن المنظمة العراقية بصورة عامة تمارس أعمالها في بيئة تنظيمية معقدة وغير مستقرة فأنها بحاجة ماسة إلى التركيز على استراتيجياتها التنظيمية لتكون قادرة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية المتسارعة بالاعتماد على توجهات استراتيجية واضحة تأخذ بنظر الاعتبار مستقبل المنظمة، من خلال دراسة واقع الحال وباعتبار الباحث أحد موظفي الدائرة عينة البحث.

وعلى وفق ذلك وبسبب الغموض الذي يسود المنظمة تجاه التغيرات البيئية يعد الوضوح الاستراتيجي أحد أهم أسباب ضمان النجاح والنمو في المنظمة الحديثة، من خلال تحديد الاحتياجات التنظيمية والتكيف بسرعة مع التغيرات البيئية لكونها تمثل تحقيق التوقعات والأهداف الإستراتيجية اللازمة لتحقيق التنبؤ بالقدرات المستقبلية للمنظمة، وذلك من خلال قيادة شاملة تعد الوضوح الاستراتيجي من أولوياتها لضمان استدامة المنظمة.

وانطلاقاً مما سبق تركزت مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

(هل للقيادة الشاملة دور في تحقيق الوضوح الاستراتيجي)

وينبثق من التساؤل الرئيسي أعلاه مجموعة من التساؤلات البحثية، نسعى للإجابة عليها من خلال المحاور المعرفية القادمة التي سنتناولها في بحثنا هي:

1. ما مستوى أهمية القيادة الشاملة في تحقيق الوضوح الاستراتيجي في المنظمة قيد البحث؟
2. هل يوجد إدراك كافٍ لأهمية الوضوح الاستراتيجي في المنظمة قيد البحث؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الشاملة والوضوح الاستراتيجي في المنظمة قيد البحث؟
4. هل يوجد تأثير للقيادة الشاملة في الوضوح الاستراتيجي؟ وما هو طبيعة ونوع ذلك التأثير؟



ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث فيما يأتي:

1-الأهمية المعرفية (النظرية) للبحث:

- أ. اكتسب البحث أهميته من خلال تناوله لمواضيع مهمة وحيوية في نجاح وفاعلية المنظمة.
- ب. برزت أهمية البحث من خلال التطرق الى مجموعة من المواضيع المعاصرة التي تدخل بشكل أساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ج. يساعد البحث على تقوية العلاقات بين مستويات المنظمة وذلك كونه قد تعمق في دراسة مفاهيم حيوية تمارس في مختلف المجالات الإدارية.
- د. تحتاج المنظمة إلى إدراك واضح لمتغيرات البيئة الخارجية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الوضوح الاستراتيجي.
- هـ. تكمن أهمية البحث من خلال اختيارها لمجتمع البحث المتمثل بـ(مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة النجف الاشرف).
- و. هناك قلة في البحوث التي تطرقت لمتغيرات وأبعاد البحث الحالي والعلاقة بينها لأنه حسب معرفة الباحث لا توجد بحوث عربية أو أجنبية سابقة تجمع بين متغيرات وأبعاد البحث الحالية في بحث واحدة.
- ز. دعم وإمداد المكتبة العلمية بمثل هذه المتغيرات أو البحوث ومساعدة الباحثين وتقليل الجهد في البحث الذي يتضمن مثل هذه المتغيرات.

2-الأهمية التطبيقية (العملية) للبحث:

- أ- استخدم الباحث مقاييس اختبار أجنبية وعربية لقياس المتغيرات قيد البحث (بين القيادة الشاملة والوضوح الاستراتيجي)، التي تم استخدامها في البيئة العالمية وترجمت لتتناسب البيئة العراقية المحلية.
- ب- عدم توجه المنظمة قيد البحث في العراق إلى تسليط الضوء على القيادة الشاملة ودورها في تحقيق الوضوح الاستراتيجي، لما لها من تأثير على المنظمة في العراق.
- ت- سيساعد هذا البحث على تطوير وتحسين مستوى الوضوح الاستراتيجي في المنظمة ومستوى أدائها بشكل عام.
- ث- الاستفادة من نتائج البحث الحالي في اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة التي يمكن أن تدعم الوضوح الاستراتيجي.

ثالثاً: أهداف البحث

- الهدف الرئيسي من البحث هو بيان تأثير القيادة الشاملة على الوضوح الاستراتيجي، فضلاً عن تحقيق أهداف عدة ويمكن ذكرها على النحو الآتي:
1. ربط الإطار الفكري والأكاديمي بمتغيري القيادة الشاملة والوضوح الاستراتيجي في المنظمة قيد البحث.



2. تحديد مستوى إنجاز المنظمة المعنية وعينة البحث لأبعاد القيادة الشاملة.
3. تحديد مستوى إنجاز المنظمة موضوع البحث وعينته لأبعاد الوضوح الاستراتيجي.
4. التعرف على أهداف القيادة الشاملة والوضوح الاستراتيجي للمنظمة قيد البحث.

رابعاً : مسوغات البحث

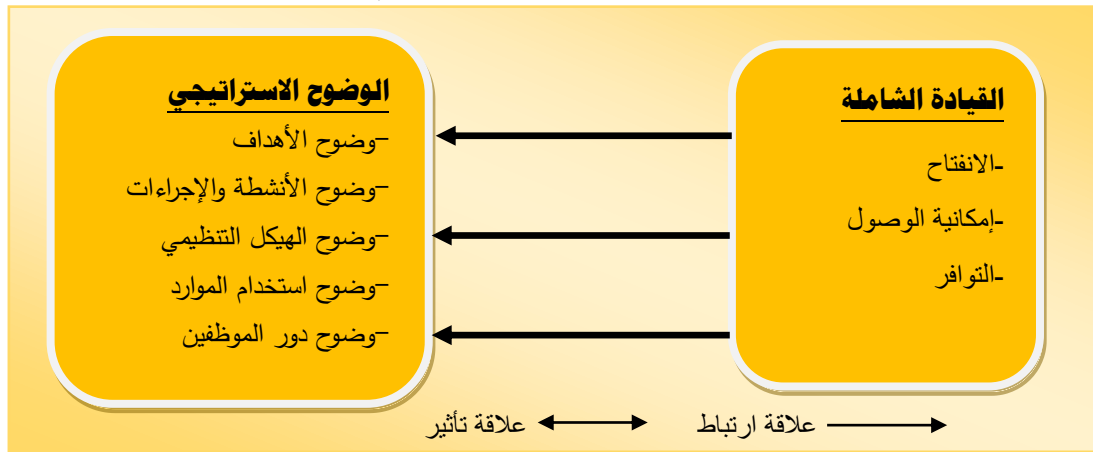
هناك عدد من العوامل التي دفعت لتشكيل مسوغات هذا البحث. في مقدمتها ضرورة حاجة المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة العراقية بشكل خاص بدراسة متغيرات البحث المتجدد وذات الأهمية التي لم يتم دراستها معاً في وقت سابق حسب علم الباحث. مما أوجد حافزاً لإثراء متغيراتها وسد الفجوة المعرفية التي تم تشخيصها في هذا المجال وبناءً على ما سبق، يمكن تأطير مسوغات البحث ومسوغات اختيار التركيبة التفاعلية لمتغيراته على النحو التالي:

1. اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الشاملة والوضوح الاستراتيجي في المنظمة قيد البحث.
2. اختبار علاقة التأثير بين القيادة الشاملة والوضوح الاستراتيجي في المنظمات قيد البحث.
3. التعرف على البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة الشاملة في الوضوح الاستراتيجي.
4. التحقق من تطبيق الوضوح الاستراتيجي في المنظمة قيد البحث.
5. تحديد مستوى الاهتمام بالوضوح الاستراتيجي في المنظمة قيد البحث.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

بناءً على الأسس النظرية ونتائج البحوث السابقة، التي تتعلق بمتغيرات البحث الحالي والعلاقة بينها طور الباحث فرضية للبحث تضمنت جميع متغيرات البحث وأبعاده باعتماد مقياس الباحث (Carmeli & Ziv 2010)، لقياس المتغير المستقل القيادة الشاملة ومقياس الباحث (القصير، 2015) لقياس المتغير التابع الوضوح الاستراتيجي. وهو موضح في الشكل (1) أدناه الذي يوضح نوع العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للبحث وفكرة واضحة تعبر عن طبيعة البحث واتجاهات الارتباط والتأثير بين المتغيرات.

الشكل (1) مخطط البحث الفرضي



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات المشار إليها



من خلال الشكل (1) يوضح الباحث أن متغير القيادة الشاملة هو المتغير المستقل الذي سيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (الانفتاح - التوافر - إمكانية الوصول) في حين أن المتغير التابع هو الوضوح الاستراتيجي، وهو يقاس من خلال خمسة أبعاد وهي: (وضوح الأهداف-وضوح الإجراءات والأنشطة- وضوح الهيكل التنظيمي-وضوح استخدام الموارد-وضوح دور الموظفين).

سادسا: فرضيات البحث

يعتمد البحث الحالي مجموعة من الفرضيات تمثل الأهداف المراد تحقيقها وتنقسم إلى قسمين: القسم الأول هو فرضيات نموذج الارتباط بين المتغيرات، والقسم الثاني هو فرضيات نموذج التأثير على النحو الآتي:

1-فرضيات نموذج الارتباط

الفرضية الرئيسية للارتباط: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين القيادة الشاملة بأبعادها (الانفتاح، إمكانية الوصول، التوافر) والوضوح الاستراتيجي. وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي: -

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين بعد الانفتاح والوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين بعد إمكانية الوصول والوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين بعد التوافر والوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي.

2-فرضيات نموذج التأثير

الفرضية الرئيسية للتأثير: توجد علاقة أثر معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الشاملة والوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي. وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي: -

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين بعد الانفتاح والوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين بعد إمكانية الوصول والوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين بعد التوافر والوضوح الاستراتيجي على المستوى الكلي.

سابعا: حدود البحث

إن تحديد نطاق البحث ضمن نطاقات محددة بوضوح هو ضرورة أساسية لأي بحث أكاديمي ضمن أي تخصص علمي محدد، فيما يأتي تشخيص النطاق المكاني والزمني للبحث الحالي وكما يأتي:



1-الحدود المكانية:

اقتصر النطاق التطبيقي للبحث على قيادات في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة النجف الاشرف.

2-الحدود الزمانية:

النطاق الزمني للبحث والمدة التي وزع فيها الباحث استمارة الاستبيان على القيادات في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة بمحافظة النجف واسترجاعها والتي اشتملت على الفترة الممتدة من (2020/9/20) ولغاية (2020/12/10).

ثامنا: مقاييس البحث

تم اعتماد نموذج ليكرت الخماسي (5- Likert Point) من قبل الباحث ذي التدرج: (أتفق تماما، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماما) لقياس متغيرات البحث الحالي ولقياس القيادة الشاملة استخدم مقياس (Carmeli & Ziv 2010)، وبعتماد الأبعاد الآتية: (الانفتاح - التوافر - إمكانية الوصول) المتكون من (15) فقرة ولقياس الوضوح الاستراتيجي استخدم مقياس (القصير، 2015) وبعتماد الأبعاد الآتية: (وضوح الأهداف-وضوح الإجراءات والأنشطة-وضوح الهيكل التنظيمي-وضوح استخدام الموارد-وضوح دور الموظفين). المتضمن (24) فقرة والجدول رقم(1) يوضح مقاييس البحث:

جدول (1) مقاييس البحث

المقاييس المعتمدة	عدد الفقرات	الأبعاد	المتغيرات
(Carmeli & Ziv 2010)	5	الانفتاح	القيادة الشاملة
	5	التوافر	
	5	إمكانية الوصول	
(القصير، 2015)	5	وضوح الأهداف	الوضوح الاستراتيجي
	5	وضوح الإجراءات والأنشطة	
	4	وضوح الهيكل التنظيمي	
	5	وضوح استخدام الموارد	
	5	وضوح دور الموظفين	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى الأدبيات المشار إليها

تاسعا: مجتمع وعينة البحث

نظراً لطبيعة البحث المتعلقة بالقيادة الشاملة وتحقيق الوضوح الاستراتيجي، المرتبطة بصانعي القرار، فمن هذا المنظور لا يرتبط جميع العاملين في المنظمة بمتغيرات وأهداف البحث الحالية. وانسجاماً مع رأي (Saunders et al,2016:204) يمكن للباحث استهداف مجموعة معينة من المجتمع تسمى (المجتمع المستهدف)، ليكون من الإدارة العليا وأصحاب القرار والمتمثل بـ: (المدرء، ورؤساء الأقسام، ومدراء الشعب) المشاركين في عملية اتخاذ القرار في المنظمة قيد البحث، ومن ثم حدد الباحث المجتمع المستهدف، الذي بلغ عددهم (160) مدير قسم وشعبة، إذ تم اختيار عينة قسدية منهم وزعت عليهم



الاستبانة بواقع (160) مدير قسم وشعبة واسترجعت منها (135) استبانته فقط، وكانت الاستبانة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

جدول (2) وصف عينة البحث في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة النجف الاشرف

ت	المتغيرات	التصنيف	عدد المشاركين	نسبة مئوية للمشاركين %
1	الجنس	ذكور	110	81%
		إناث	25	19%
المجموع				
2	التحصيل الدراسي	دكتوراه	0	0
		ماجستير	0	0
		دبلوم عالي	0	0
		بكالوريوس	135	100%
		دبلوم	0	0
المجموع				
3	سنوات الخدمة	1-5	20	15 %
		6-10	35	26 %
		11-15	30	22 %
		16-20	21	16 %
		21 - فأكثر	29	21 %
المجموع				
% 100 135				

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على معلومات استمارة الاستبيان

عاشراً: أساليب التحليل الإحصائي وخطواته

اعتمد الباحث مجموعة من البرامج والأساليب الإحصائية في تحليل بيانات البحث، التي تم تصميمها على وفق تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart pls) باستخدام برنامج (SPSS .v23) كأداة تحليل لتقييم مقاييس البحث الحالية من خلال بناء نموذج القياس Measurement Models، لدراسة المتغيرات واختبار الفرضيات من خلال النماذج الهيكلية Structural Models.

وفيما يأتي أهم الخطوات التي أجراها الباحث في تقييمه لاستمارة الاستبيان وتحليل بياناتها:

1- ترميز متغيرات و فقرات المقياس Variables Coding.

2- اختبار التوزيع الطبيعي Normal Distribution.

3- قياس معدل الاستجابة Respondent Rate.

4- وصف عينة المستجيبين Respondents Description.

5- التحليل الإحصائي الوصفي Descriptive Analysis.

6- اختبار دقة البيانات وجودتها Goodness of the Fit.

7- اختبار صدق وثبات المقياس Standard validity and reliability test.



- 8-بناء نماذج القياس لمتغيرات البحث .For study variables measurement models
- 9-بناء النماذج الهيكلية Structural Models
- 10-اختبار الفرضيات Hypotheses Test

المبحث الثاني: القيادة الشاملة

أولاً: مفهوم القيادة الشاملة

أن البحث التاريخي للقيادة الشاملة يرجع إلى ما يقارب مطلع القرن العشرين ويشير إلى الفكر والملاحظة الفلسفية من العصور القديمة، وكان هناك تاريخ طويل من التخمين ممن أصبحوا قادة، ما هي تأثيراتهم على الآخرين من الأتباع، حيث لا يمكن تخصيص مسؤولية القيادة بشكل عشوائي ومتوقع والتي يتم من خلالها خدمة مصالح العدالة والمجتمع، ويتم تقديمها بطريقة جديدة، أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي توجيه الموظفين نحو العمل التعاوني (Hollander,2012:21) .

ويبين (البغدادي، 2015:514) أن مفهوم القيادة الشاملة قد استقطب اهتماماً واسعاً لدى الكتاب والباحثين في مجال الفكر الإداري، واستحوذ مفهوم القيادة على اهتمام القادة السياسيين و العسكريين. حيث اعتمدت القيادة بشكل أساسي على الموظفين المستجيبين في عملية تضمنت توجيه وإدامة نشاط جماعي والحفاظ عليه، كما وضع (Chin,2010:5385) بأن القيادة الشاملة قد اكتسبت أهميتها ومكانتها المتميزة باعتبارها واحدة من أهم المكونات لنجاح المنظمة. ويرى (العبادي واخرون،2012:585) للوصول إلى القيادة الشاملة ينبغي للقائد أن يعرف كيف يعمل مع مجموعة كاملة من الموظفين وتشجيعهم على إحداث فرق وإلهامهم ليكونوا الأفضل من خلال تسخير القدرات الفردية لكل موظف وغرس الثقة فيهم.

ويؤكد (Qadri,2016:18) بأن للقيادة تأثيراً على الموظفين داخل المنظمة لتحقيق هدف وتوجيه المنظمة لجعلها أكثر انسجاماً لتحقيق هدف مشترك كما تقوم القيادة بتنفيذ العمليات من خلال تطبيق المعرفة ومهارات القيادة وكذلك بين (Sharma,2013:310) للوصول للقيادة الشاملة لأبد من وجود وتفعيل التواصل الفعال، الذي يعد مطلباً أساسياً لتدعيم هذا النوع من القيادة حيث يعد التواصل هو أكثر من مجرد نشر المعلومات لذلك يجب على القادة سد الفجوة بينهم وبين الموظفين من خلال مجموعة وسائل متنوعة.

وقد وردت العديد من التعريفات للقيادة حيث عرفها (Delia,2018:329) القيادة هي القدرة على ممارسة التأثير على الأفراد والجماعات وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. في حين يشير (Rosari,2019:1) إلى أن القيادة هي علاقة تأثير على الموظفين، الذين ينوون إجراء تغييرات حقيقية تظهر أهدافهم المشتركة، و يرى (Raelin,2016:132) بأن القيادة هي مجموعة دائمة من السمات الطبيعية المحددة للموظفين الموهوبين .



الجدول (1) بعض تعريف القيادة الشاملة من وجهة نظر مجموعة من الباحثين والمفكرين

المفهوم	المصدر	ت
هي عملية شخصية تنطوي على علاقات متبادلة مع أهداف مشتركة ورؤية مشتركة للمستقبل.	Bell,2013:84	1
هي أداة للتكامل الثقافي والمكانة المتساوية بين جميع أعضاء المنظمة.	النصراوي،2014: 77	2
هي القدرة على العمل بفعالية في بيئات ثقافية مختلفة والاستفادة من أفكار بعضهم البعض لإنتاج شيء جديد أو حل شيء معقد.	Dillon&Bourke,2016:17	3
هي نهج موزع للقيادة يسمح لأعضاء الفريق وأصحاب المصلحة بالمشاركة في عملية صنع القرار لتحقيق الأهداف التنظيمية.	Clark,2017:115	4
هي كلمات وأفعال القائد، التي تشير إلى دعوة الآخرين وتقديرهم ومساهماتهم.	Xiaotao et al,2018:4	5

المصدر من إعداد الباحث على وفق آراء الباحثين

في ضوء ما ورد في الجدول أعلاه يرى الباحث أن القيادة الشاملة "هي القيادة القائمة على الثقة والتعاون والاحترام بين الموظفين داخل المنظمة في سعيها لإشراك الجميع في عملية صنع القرار، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة لكونهم أساس النجاح للوصول إلى أهدافهم الرئيسية".

ثانياً: أهمية القيادة الشاملة

لقد استحوذ مفهوم القيادة الشاملة على أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة لكونه أحد الأدوات والأساليب التي يمكن من خلالها تطوير العمل الإداري والارتقاء به لتحقيق أهدافها المرسومة، لذلك فقد أكدت كثير من الدراسات على إمكانية استثمار القيادة الشاملة ووضع أساس واضح للعمل على تنفيذها، ويشير (Kugelmass,2003:16-18) إلى أهمية القيادة الشاملة بنقطتين أساسيتين وهما:

1. تعد القيادة الشاملة من أهم العوامل الثقافية لأنها جزء لا يتجزأ من ثقافة كل منظمة والمقصود هنا بالثقافة هو المعايير والقيم وأساليب العمل المقبولة التي تنعكس في الممارسات القيادية داخل المنظمة وهذا بدوره يؤدي إلى ثقافة أكثر شمولية لمشاركة الموظفين في العمليات التنظيمية.
2. تعد القيادة الشاملة ضرورية لاستدامة الممارسات والإجراءات في تطوير مناهج أكثر شمولية لهيكلية العملية التنظيمية مثل العملية الميكانيكية وإدخال ممارسات محددة، التي بدورها تولد مستويات متزايدة من المشاركة الفردية في تطوير عمل المنظمة.

ثالثاً: أبعاد القيادة الشاملة

أظهرت كثير من الدراسات أن القيادة الشاملة لها أبعاد تؤثر على سلوك الموظفين، ولكنها تقتصر على مشاركتهم في المهام الإبداعية للمنظمة (Nembhard&Edmondson,2006:942) وأضاف (Amabile et al,2004:7) عندما يمارس القائد أسلوباً شاملاً فمن المرجح أن يؤثر على الموظف، لأن القادة يخلقون دافعاً هائلاً للموظفين ويشعرون أن القادة متاحون لهم ويركزون على احتياجاتهم، وعلى هذا



الأساس يذكر (Dewett,2006:29) أن القيادة الشاملة تعتمد على إبداع الموظف وتزيد من الدعم الاجتماعي للإبداع في مكان العمل.

1- الانفتاح

يمكن للقيادة الشاملة أن تؤثر على التحفيز الذاتي للموظفين من خلال القوة الشاملة للقيادة وقيادة منفتحة ومشجعة وداعمة، فأنها تمثل استجابة إيجابية للموظفين (Burgess,2017:384).

وقد بين (Tran&Choi,2019:5) أن القيادة الشاملة تقوم على تشجيع الموظفين للتعبير عن آرائهم والانضمام إلى المناقشة، وقد يميل الموظفون وبشكل إيجابي إلى إدراك وأهمية العمل، الذي يشاركون فيه بينما أشار (Lin,2018:716) إلى تعزيز جوهرهم كمحرك مهم للعمل، ومن ثم فإن انفتاح القائد يشجع الموظفين على التشاور بنشاط مع القائد، وجعله أكثر استقلالية في عمله وبذلك يتبين لنا ما يأتي:

أ- عندما يظهر القائد الشامل مزيداً من الانفتاح سوف يستمع إلى وجهة نظر الموظف الجديدة، ويركز على كيفية تعزيز كفاءة عمل الموظف ومن ثم يؤدي إلى تحقيق هدف المنظمة .

ب- من خلال الانفتاح يمكن للقائد الشامل أن يساعد الموظفين على أن يكونوا مؤهلين للوظيفة، ويوفر عدداً من التسهيلات لتقليل صعوبة العمل داخل المنظمة .

ج- من خلال الانفتاح يمكن للموظف استشارة القائد في أي وقت ويظهر القائد الشامل انفتاحه على تحسين قدرة الموظف وتسهيل مشاركته في العمل واستقلاليته .

2- إمكانية الوصول

تحرص القيادة الشاملة على تسهيل إمكانية الوصول إلى المعلومات والخدمات، التي تؤدي إلى التفاعل لتصبح أكثر نشاطاً بين القائد والموظفين وهذا بدوره يساعدهم على بناء علاقة عالية الجودة وأكثر استجابة (Burgess,2017:385) .

وبين (Lin,2018:718)، أنه يحفز الموظفين على أن يكونوا أكثر إيجابية، ويحبون الوظيفة ومن ثم فإن القيادة الشاملة لها تأثير إيجابي على التحفيز الذاتي للموظفين وإمكانية الوصول في القيادة الشاملة وتوفر بيئة داعمة لاحتياجات الموظفين، وهو أمر مهم كقوة داعمة لتحقيق أهداف المنظمة وأشار (Choi et al,2017:5) إلى أنه تعتمد إمكانية الوصول للقادة الشاملين على التحدث ومناقشة الأفكار مع الموظفين وهذا الجانب مهم وداعم للقيادة لتقديم أفكار جديدة والاستثمار فيها، ومن ثم يشعر الموظفون أنه يمكنهم التحدث بصراحة عن هذه الأفكار ودعم القادة الشاملين في تطوير تلك المقترحات.

بمعنى آخر بين (Eikhaug,2019:54) تعمل القيادة الشاملة على تحقيق أهداف العمل والاهتمام بالفرص الجديدة، وتعمل هذه الخصائص على إقامة علاقة جيدة و متميزة مع الموظفين من خلال التشاور وجعلهم أكثر استقلالية في اقتراح الأفكار والمقترحات علاوة على ذلك فإن إمكانية الوصول إلى القائد ستؤدي إلى تفاعل أكثر نشاطاً بين القائد والموظف.



و أضاف (Agger-Gupta&Harris,2017:307) أن الوصول إلى القائد الشامل يمكن أن يحدث تغييرات في بناء علاقة إيجابية بين القادة والموظفين مما يساعد على بناء علاقة مميزة بينهم، وهذا يمكن أن يحفز الموظف ومشاركته في وظيفته، ومن ثم يعزز دافعه نحو العمل.

3- التوافر

تشير القيادة الشاملة إلى القادة الذين يظهرون التوافر في تفاعلاتهم مع الموظفين، وتوفير الموارد بما في ذلك المعلومات والوقت والدعم والتوجيه اللازم للسلوك المبتكر، الذي يحفز الموظفين على بذل المزيد من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة، وتوافر ذلك سيحقق للقائد مزيداً من التفاعل لتحسين قدرة وإمكانات السلوك للموظف و القيادة الشاملة تسهل عمل الموظفين وشعورهم بالانتماء إلى المنظمة (Choi et al,2017:5).

بمعنى آخر يعد (Marshall,2014:140) التوافر أحد العوامل الأساس في القيادة الشاملة حيث يستمع إليها، ويعتني باحتياجات الموظفين، ويشجعهم ويساعد أعضاء الفريق على المساهمة بشكل كامل داخل المنظمة من خلال معرفة العمل الذي يقومون به هذا يعني إنه يمكن للموظفين استشارة القائد في أي وقت وتقديم الدعم لهم الذي يؤدي إلى المعرفة و يقوم الموظفون بعملهم وبناء قدرات أكبر .

المبحث الثالث: الوضوح الاستراتيجي

أولاً : مفهوم الوضوح الاستراتيجي

يعد الوضوح الاستراتيجي أحد المفاهيم الحديثة، التي تعامل معها الباحثون منذ نهاية القرن التاسع عشر، و أرست البحوث والدراسات اللاحقة أساساً علمياً ناضجاً لتطوير الوضوح الاستراتيجي بشكل عام، لا يزال هناك عدد قليل جداً من الإشارات إلى الوضوح حيث يقتصر بعضها على الاقتباسات التي تستخدم المنتجات بطرق جديدة ومبتكرة، ومنذ ذلك الحين بدأت الأبحاث الحديثة في تحدي التفكير التقليدي ومحاولة وضع قواعد وأسس ثابتة له والتي تركز على الوضوح الاستراتيجي، وتعتمد صيغة التركيز في هذه القضية تحديات العولمة وتطوير مجالات المعرفة والتغيرات في البيئة التنظيمية للتخلص من الاستراتيجيات التقليدية ومساعدة المنظمة على البقاء والاستمرار والتطور، لذلك يجب على المنظمة أن تضع خطاً واضحاً لعملها وأهدافها المستقبلية والإستراتيجية (Parnell,2013:216).

وفي السياق ذاته أكد (Bantel,1993:1187) أن المنظمة ستواجه قيوداً في بيئة العمل، لأنها لا تتبع خطة استراتيجية واضحة وواحدة من الوظائف التي يجب أن يمتلكها فريق الإدارة العليا، مما يسمح لهم بضمان التنفيذ الواضح والشفاف في العملية التنظيمية، وجعلها فريدة من نوعها وتبسيطها من خلال الاتصال بالمديرين والموظفين الآخرين في المنظمة زبائنها لضمان الاستمرارية في التكيف مع بيئة المنظمة.



الجدول (2) بعض تعاريف الوضوح الاستراتيجي من وجهة نظر مجموعة من الباحثين والمفكرين

ت	الباحث	التعريف
1	Bantel,1993:2	هو السعي الموجه لمجموعة الاتساق الداخلي من التكتيكات التنافسية.
2	Adams,2005:24	هو أداة إستراتيجية تستخدم لوضع أهداف المنظمة بما يتناسب مع الهيكل التنظيمي لها وخلق خطة يمكن تنفيذها لا تتعارض مع الثقافة التنظيمية أو تقنية المعلومات في المنظمة.
3	Ritchie&Puente, 2008:509	هو رسم تخطيطي للأعمال أو لغة عمل تستخدم لدمج وتوضيح المفاهيم العامة للموظفين بشكل يظهر الروابط بين الإجراءات ودمج أهداف صناع القرار ومراقبة الإجراءات المتبعة بشكل واضح.
4	القصير،2015: 38	هو إيمان راسخ لدى المنظمة التي تسعى من خلاله لضمان النمو والنجاح من خلال تحديد احتياجاتها بسرعة والتكيف مع القوى المحركة للإستراتيجية الضرورية.
5	الشمري،2017: 57	هو القضاء على الغموض الذي يكتنف عمل المنظمة بشكل يحث قادتها على وضع سياسات عامة، التي تخص إدارة الموارد البشرية وجعل هذه السياسات سهلة الفهم والتطبيق.

المصدر : من إعداد الباحث وفق آراء الباحثين

ثانياً : أهمية الوضوح الاستراتيجي

أن تكوين رؤية إستراتيجية واضحة وطويلة الأمد في بيئة سريعة التغير أمر ضروري للإدارة الإستراتيجية، والأهم من ذلك هو كيفية تنفيذ تلك الإستراتيجية؟ لتحقيق هدف تحسين أداء المنظمة ، وهذا في ذاته يمثل تحدياً لقادة وأفراد المنظمة، واعتماداً على وضوح الإستراتيجية يمكن للمنظمة من مواجهة تلك التحديات وفيما يأتي آراء بعض الباحثين، التي توضح أهمية الوضوح الاستراتيجي:

1. الوضوح الاستراتيجي لا يقتصر على مجموعة محددة من المجالات بل يشمل عدد كبير من مداخل الإدارة الإستراتيجية فضلاً عن قدرتها على تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف المشتركة داخل المنظمة (Marcella,2003:4).

2. أن الوضوح الاستراتيجي يحرص على اتباع طريقة إجرائية محددة وواضحة ومفهومة، لتحقيق أداء ناجح وضمان عدم المساومة على قابلية المنظمة في بيئة العمل. (Adams,2005:25).

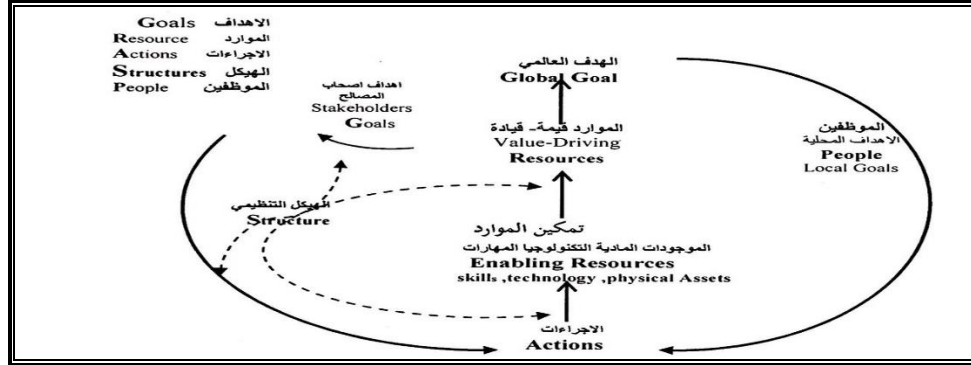
3. يساعد في تحقيق التوافق بين العديد من متطلبات العمل داخل المنظمة فضلاً عن قدرتها الديناميكية في التعامل مع المواقف، التي تتعرض لها المنظمة وفهمها بشكل واقعي (Reeves,2005:245).

ثامناً : أبعاد الوضوح الاستراتيجي

لقد طرحت سلسلة من الأفكار حول الوضوح الاستراتيجي وفكرة إنشاء نموذج موحد لقياسه ومن أهم النماذج التي اقترحت هو النموذج الذي وضع من قبل كلا (Ritchie&Puente,2008:4) و(القصير،2015: 54) و (الشمري،2017:) الموضحة في الشكل (2)، التي يرى الباحث بأنها أنسب وأوضح النماذج و أكثر انسجاماً مع اتجاه البحث الحالي لهذا المتغير.



الشكل (2) أبعاد الموضوع الاستراتيجي (G.R.A.S.P)



Ritchie-Dunham , J. L. & Puente L. M. (2008). Strategic clarity: actions for identifying and correcting gaps in mental models. *Long Range Planning* , 41(5),509-529.

يسمى هذا النموذج (GRASP):- وهو عبارة عن اختصارات الأبعاد الأساسية لـ (Goals Resources, Actions Structure, People)، التي تشير إلى: (الأهداف، الموارد، الأنشطة، الهيكل، الموظفون) وبالاعتماد على مجموعة الأبعاد أعلاه ونظرا إلى أن تطوير استراتيجيات الاتصال التنظيمي وتنفيذها من خلال أطر التحليل وأنظمة المعلومات، التي تتأثر بهذه العوامل بما يتناسب باستخدام أبعاد نموذج GRASP داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى تقديم الدعم المناسب لإستراتيجيتها على وفق المعارف والخبرات والمهارات المختلفة للموظفين من خلال فهم الاختلافات بين الأشخاص، التي توفر للمنظمة رؤية شاملة للمستقبل وجعلها أكثر استعدادا مع بعضهم بعضاً لتشكيل اتصال شامل وديناميكي وسهل بين مختلف إدارات المنظمة بأكملها، ويستخدم معظمهم مكونات النموذج المذكورة أعلاه كأبعاد إستراتيجية واضحة وهذه الأبعاد هي كما يأتي:

1. وضوح الأهداف

يمكن أن يؤدي تحديد أهداف واضحة وتحديد أولوياتهم إلى تعزيز العلاقة بين أعضاء الفريق المشاركين في تحديد هذه الأهداف بطريقة شفافة ومفهومة وسهلة الفهم (Bang et al,2010:254) وعرف (القصور، 2015: 58) وضوح الأهداف على أنها صياغة التفاصيل والشفافية لتزويد المديرين أو الفرق بفرص؛ لتحقيق هذه الأهداف وأضاف (Puente&Ritchie,2008:3) أن الأهداف هي وسيلة لتحديد سبب إنشاء المنظمة والغرض منها هو يعد من الركائز الأساسية لتحقيق فاعلية الإستراتيجية لأنها مرتبطة بتوحيد وجهات النظر المختلفة لأصحاب المصلحة.

ويشير (الشمري، 2017: 65) إلى أن عدم وضوح الأهداف مبني على العشوائية والتعقيد، ويمكن أن تؤثر الفوضى على قوة المنظمة، واستعدادها لقبول هذا الموقف، ويمكن تحديد سبب عدم الاستقرار من نتائج النظام الديناميكي البعيد عن البيئة المحيطة، وأنه يمكن أن يُعزى الغموض الموضوعي إلى نقص القدرات الإدارية على الرغم من أن هذا في النهاية هو نتيجة مهمة لآراء مختلف أصحاب المصلحة.



2. وضوح الإجراءات والأنشطة

يمثل وضوح الإجراءات والأنشطة أحد أهم العناصر في المنظمة؛ لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعملية التنظيمية ولاسيما الخطة بعد تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنظمة سيتم تحديد الخطوات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثم تحديد الخطوات اللازمة؛ لتحقيق غرض محدد وترتيبها في تسلسل منطقي تشمل جميع العمليات العمل اليومي المعتاد وهي موجودة في جميع أنواع المنظمات، وبهذه الطريقة يمكن أن تقلل الضغط النفسي الشخصي لأن في تنفيذ هذه الأنشطة يتم صياغة الخطوات بوضوح من خلال شرحها وتدريبها لتنفيذها بكفاءة (الشمري، 2017 : 66).

وأضاف (Adams,2005:26) يجب أن تعبر الإجراءات المتبعة داخل كل منظمة عن جوهر عملها، ويجب أن تصمم بطريقة تساعد على تحسين الإنتاجية وزيادتها لذلك تسعى المنظمة جاهدة لإنشاء برامج تمكنها من الاستفادة بشكل أفضل من مواردها لزيادة قيمتها واستخدام الأفكار المحيطة بها دون الحاجة إلى التراكم ويشير (Saini&Krush,2008:851) الى ان معظم المنظمات تمتلك نوعاً من الخطط الإستراتيجية لكن العديد من المنظمات تجد صعوبة في ترجمة هذه الخطط إلى إجراءات ملموسة، يمكن أن تؤدي إلى أداء ناجح مما قد يعرضها للخطر لكون بقاء واستمرارية المنظمة تركز على كيفية تنفيذها للخطط وأهدافها الإستراتيجية.

3. وضوح الهيكل التنظيمي

تسعى المنظمة إلى بناء هيكل تنظيمي يعتمد نموذجاً محدداً قد يكون هذا النموذج نموذجاً شاملاً للبيئة التنظيمية، يوفر هذا النموذج للمنظمة مجموعة واسعة من الأشكال التنظيمية المحددة عند السعي إلى التوافق الداخلي؛ ولأن هناك أنواعاً متعددة من الهياكل التنظيمية، التي تتناسب مع طبيعة عمل المنظمة وخصائصها المختلفة وغالباً ما تعمل هذه الخصائص معاً لإنشاء حالة متسقة بين المنظمة وعلاقتها في الهيكل التنظيمي، الذي يمكن للمديرين اختياره؛ لتكون حياة المنظمة مستمرة (Robbins,1990:36).

وأشار (Permana,2017:1) أن شبكة الاتصالات والعلاقات والأدوار الموجودة في المنظمة بأكملها، يحددها الهيكل التنظيمي في توزيع المهام وآليات التنسيق الرسمية وطرق التفاعل وذكر (Parnell,2010:305) أن معيار الحكم على ما إذا كان الهيكل التنظيمي مناسباً هو مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة؛ لأنه يمثل توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتنفيذ إجراءات العمل فمن الضروري تحديد محتوى ونوعية العلاقة الداخلية بين الإدارات الوظيفية حسب العلاقة بين أعضاء المنظمة للتأكد من أن التنسيق والتعاون بين هذه الإدارات؛ لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها يتم من خلال تحديد العلاقة بين الإدارات وهيكل نطاق المسؤولية.



4. وضوح استخدام الموارد

الموارد هي القوى الدافعة والحوافز في عمل المنظمة؛ لأنها الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء التنظيمي الفعال، من خلال تطوير الموارد المختلفة، وتحقيق الاحتياجات لتحقيق التوازن في جميع المستويات التنظيمية مثل الموارد البشرية والأصول الملموسة وتكنولوجيا المعلومات، وكذلك الموارد غير الملموسة مثل المعرفة وجودة المنتج، حيث يكتسب هذان النوعان من الموارد الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال الاستثمار بالطريقة الصحيحة مما يؤدي إلى زيادة القيمة النسبية لأصحاب المصلحة مقارنة بمنافسيهم (Ritchie&Puente,2008:4).

في حين أشار (Brown,2017:4) إلى أن الموارد المملوكة للمنظمة التي تستخدمها المنظمة لإكمال الأنشطة، ويمكن تمثيلها بواسطة البنية التحتية لأي منظمة، و يتم تمثيل الموارد من خلال جميع الأصول والعمليات والخصائص التي تمتلكها، وكذلك المعلومات والمعرفة، و يتم التحكم في جميع هذه الأصول والمعلومات والمعرفة من قبل المنظمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحسين الكفاءة والفعالية.

5. وضوح دور الموظفين

العوامل البشرية هي مفتاح النجاح التنظيمي، وبدون ذلك لن تكون هناك منظمة بغض النظر عن مدى تعقيد معدات الأتمتة، وعن مدى جودة الوضع المالي يمكن القضاء على أي منظمة ما لم يكن هناك موظفون لديهم فهم واضح لأدوارهم الداخلية حيث هناك حاجة متزايدة، لتوضيح أدوار الموظفين في إطار العمل، وقد أصبح هذا الأمر أكثر صعوبة في منظمة الأعمال اليوم؛ لأنه يتطلب التفاعل بين الموظفين، ويتطلب الأمر نوعاً من أنواع الحوار وتنسيقاً بينهم (Ritchie–Dunham&Puente,2008:17).

وأضاف (Bang et al,2010:255) أنه من الواضح أن المنظمة تهتم على إنشاء وإيضاح الأدوار الخاصة بموظفيها بشكل يعتمد الفهم المبتكر لأعمال المنظمة، ولاسيما للمديرين وفرق الإدارة العليا، الذين يقومون بدورهم بتحسين الكفاءة والفاعلية على المدى القصير وضمان البقاء والاستمرارية على المدى الطويل.

المبحث الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

أشارت الأدبيات الإحصائية إلى استخدام التوزيع الطبيعي أو ما يعرف بالتوزيع القوسي لغرض التعرف على البيانات وطبيعتها، ولاسيما تشخيص توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً من عدمه لغرض التعرف على المؤشرات الإحصائية التي تتلائم مع التحليل الإحصائي، إذ قد تكون تلك البيانات معلمية أو غير معلمية، أن لكل نوع من البيانات هنالك عدة مؤشرات إحصائية تتوافق معه، لتأتي عملية اختبار الفرضيات التي افترضها الباحث، مما يتطلب توافر شروط عدة منها ضرورة تجانس التباين، وتوزيع البيانات للمجتمع، الذي اعتمد في تحديد العينة المدروسة، إذ إن هنالك العديد من العينات يكون توزيعها توزيعاً غير طبيعي ومن ثم فإن الاختبارات الإحصائية المعلمية لا تعطي نتائج يمكن اعتمادها، ومنها مؤشر (T test) و(F test)، لذا يتطلب التعرف على نوع التوزيع بإعتماد قيم معاملي الالتواء (Skewness)



والتقلطح (**Kurtosis**)، إذ يبين معامل الالتواء مدى تماثل أو عدم تماثل البيانات، فالبيانات المتماثلة تكون موزعة توزيعاً طبيعياً، أما معامل التقلطح فإنه يبين ارتفاع قمة التوزيع، فالقيم المستخرجة سواء كانت موجبة أم سالبة فإنها تبين مدى تفلطح منحى التوزيع إلى اليمين أو اليسار، أما إذا كانت القيم تساوي (0) فإن ذلك يدل على أن البيانات متماثلة تماثل مطلق، كذلك الحال عند اقتراب قيم معاملي الالتواء من (0) فإنه ذلك يدل على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، وبالاعتماد على القيم ما بين (1-:1) للحكم على البيانات؛ لكونها موزعة توزيعاً طبيعياً أو خلاف ذلك، وهذا ما أشارت إليه البحث (Wegner, 2013:) (83).

1. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الشاملة: تبين معطيات الجدول (3) نتائج التوزيع الطبيعي للبيانات المعتمدة، إذ يتضح أن عدد المشاهدات، التي تظهر حجم العينة قد بلغت (135) مشاهدة، إذ يتبين أن قيم معاملي التقلطح والالتواء تقترب أغلبها من الصفر، مما يدل على أن البيانات التي اعتمدها البحث قد وزعت توزيعاً طبيعياً فيما يختص المتغير المستقل (القيادة الشاملة) .

جدول (3) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الشاملة

ت	الترميز	المشاهدات الصالحة Valid	المشاهدات المفقودة Missing	الالتواء Skewness	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	التقلطح Kurtosis	لانحراف المعياري لأخطاء التقلطح Std. Error of Kurtosis
فقرات بعد الانفتاح							
1	I1	135	0.00	-.173	.209	.212	.414
2	I2	135	0.00	-.834	.209	-.412	.414
3	I3	135	0.00	-.966	.209	.045	.414
4	I4	135	0.00	-.275	.209	.429	.414
5	I5	135	0.00	-.293	.209	.892	.414
فقرات بعد إمكانية الوصول							
1	6I	135	0.00	-.077	.209	.262	.414
2	7I	135	0.00	-.395	.209	.019	.414
3	8I	135	0.00	-.935	.209	.296	.414
4	9I	135	0.00	-.708	.209	-.288	.414
5	I10	135	0.00	-.793	.209	-.403	.414
فقرات بعد التوافر							
1	I11	135	0.00	-.763	.209	-.410	.414
2	I12	135	0.00	-.800	.209	.163	.414
3	I13	135	0.00	-.065	.209	.592	.414
4	I14	135	0.00	-.790	.209	-.038	.414
5	I15	135	0.00	-.906	.209	.030	.414

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي

2. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الوضوح الاستراتيجي: تبين معطيات الجدول (4) نتائج التوزيع الطبيعي للبيانات المعتمدة، إذ يتضح أن عدد المشاهدات، التي تظهر حجم العينة قد بلغت (135) مشاهدة، إذ يتبين أن قيم معاملي



التفطح والالتواء تقترب أغلبها من الصفر، مما يدل على أن البيانات التي اعتمدها البحث قد توزعت توزيعاً طبيعياً فيما يختص المتغير التابع (الوضوح الاستراتيجي).

جدول (4) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الوضوح الاستراتيجي

ت	الترميز	المشاهدات الصالحة Valid	المشاهدات المفقودة Missing	الالتواء Skewness	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	التفطح Kurtosis	لانحراف المعياري لأخطاء التفطح Std. Error of Kurtosis
فقرات بعد وضوح الأنشطة والإجراءات							
1	I16	135	0.00	-.789	.209	-.494	.414
2	I17	135	0.00	-.016	.209	.708	.414
3	I18	135	0.00	-.102	.209	.798	.414
4	I19	135	0.00	-.169	.209	.821	.414
5	I20	135	0.00	-.677	.209	.506	.414
فقرات بعد وضوح الأهداف							
1	I21	135	0.00	-.886	.209	-.601	.414
2	I22	135	0.00	-.276	.209	.314	.414
3	I23	135	0.00	-.447	.209	.873	.414
4	I24	135	0.00	-.078	.209	.896	.414
5	I25	135	0.00	-.641	.209	-.653	.414
فقرات بعد وضوح دور الموظفين							
1	I26	135	0.00	-.142	.209	.113	.414
2	I27	135	0.00	-.034	.209	.749	.414
3	I28	135	0.00	-.174	.209	.473	.414
4	I29	135	0.00	-.044	.209	.574	.414
5	I30	135	0.00	-.030	.209	.087	.414
فقرات بعد وضوح استخدام الموارد							
1	I31	135	0.00	-.170	.209	.182	.414
2	I32	135	0.00	-.021	.209	.636	.414
3	I33	135	0.00	-.234	.209	.941	.414
4	I34	135	0.00	-.119	.209	.196	.414
5	I35	135	0.00	-.907	.209	.307	.414
فقرات بعد وضوح الهيكل التنظيمي							
1	I36	135	0.00	-.255	.209	.016	.414
2	I37	135	0.00	-.855	.209	.277	.414
3	I38	135	0.00	-.380	.209	.787	.414
4	I39	135	0.00	-.737	.209	-.129	.414

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي

المبحث الخامس: التحليل الإحصائي الوصفي

لغرض تشخيص استجابة العينة المبحوثة ووصفها لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، لا بد من استخدام التحليل الإحصائي الوصفي الذي يعتمد على بعض المؤشرات الإحصائية، إذ يعد تحليل الإحصائي الوصفي خطوة لا غنى عنها لتحليل البيانات تحليلياً كمياً، إذ يتم من خلالها وصف البيانات عن طريق وصف العينة المبحوثة؛ مما يعطي الباحث تصور تفصيلي لطبيعة البيانات التي تم



تحليلها، وبالإمكان الاعتماد على الأشكال البيانية أو الجداول، التي تعزز بمناقشات تفصيلية للوصول إلى هذا الغرض (Triola, 2012:4).

لذا يركز هذا المبحث على توضيح استجابات العينة المبحوثة على فقرات المقياس (المتغيرات والأبعاد الفرعية) لتأتي عملية إجراء التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Statistics)، مما يعطي تصور تفصيلي وواضح عن توجهات المستجيبين ومدى إدراكهم للمتغيرات المبحوثة. مما يتطلب تشخيص بعض المؤشرات الإحصائية الوصفية ذات الصلة بالتحليل مثل الوسط الحسابي؛ لتشخيص استجابة العينة للمتغيرات المعتمدة، ومؤشر الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي. فضلاً عن بيان النسبة المئوية لكل فقرة التي اعتمدت في قياس المتغيرات، باعتماد على قيمة الوسط الفرضي، وبحدود (3) أي أن قيم الوسط الحسابي المتحققة، التي تساوي أو تفوق قيمة الوسط الفرضي، تعد قيمة مقبولة وبخلافه تعد قيمة مرفوضة، إذ تم الاعتماد على مقياس (Likert) خماسي الرتب (أنتق بشدة بوزن (5) إلى لا أنتق بشدة بوزن (1) وعلى النحو الآتي:

أولاً. متغير القيادة الشاملة: يتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد فرعية هي كالاتي:

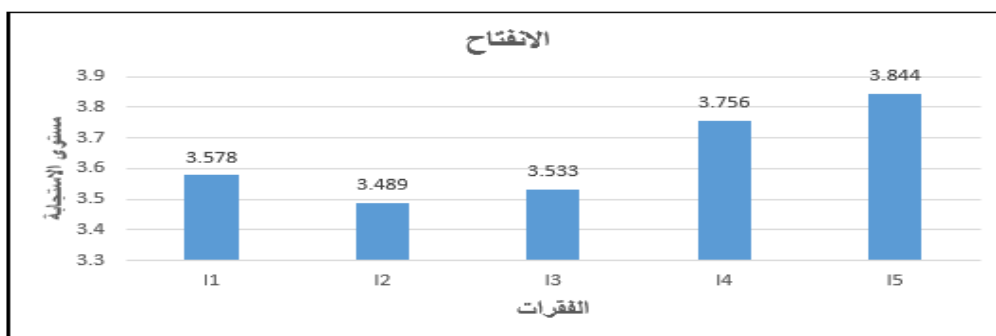
1. الأنفتاح

تشير معطيات الجدول (5) إلى قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية؛ التي تتمثل بـ (مؤشر الوسط الحسابي، مؤشر الانحراف المعياري ومؤشر النسبة المئوية) للبعد الأول (الأنفتاح)، إذ يتبين أن البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة، وبقية وسط حسابي (3.64)؛ أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على أن هنالك استجابة للعينة المبحوثة على مضمون فقرات البعد في أعلاه، أما قيمة مؤشر الانحراف المعياري فقد بلغت (1.15)، وبنسبة مئوية بلغت (0.72)، أما على مستوى الفقرات الفرعية التي تم قياس البعد بواسطتها فقد كانت الاستجابة أعلى من قيمة الوسط الفرضي الفقرات كافة إذ حققت الفقرة (يدعم الموظفين لتحقيق الأهداف المرجوة) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.84) في حين حققت الفقرة (يهتم بإيجاد فرص جديدة لتحسين العمليات داخل المنظمة) أدنى استجابة وبوسط حسابي (3.48)، والشكل (3) متوسط استجابة أفراد العينة على فقرات بعد الأنفتاح.

الجدول (5) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد الأنفتاح

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	يتمتع بالانفتاح والتواصل لسماع الأفكار الجديدة	3.578	1.266	0.716	3
2	يهتم بإيجاد فرص جديدة لتحسين العمليات داخل المنظمة	3.489	1.245	0.698	5
3	مهتم بمناقشة الأهداف المرجوة للمنظمة واقتراح طرق جديدة لتحقيقها	3.533	1.220	0.707	4
4	لديه طبيعة التواصل لسماع الأفكار الجديدة	3.756	1.047	0.751	2
5	يدعم الموظفين لتحقيق الأهداف المرجوة	3.844	0.976	0.769	1
	المعدل العام لبعد الأنفتاح	3.64	1.150	0.728	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (3) التمثيل البياني لإجابات العينة عن فقرات بعد الانفتاح

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

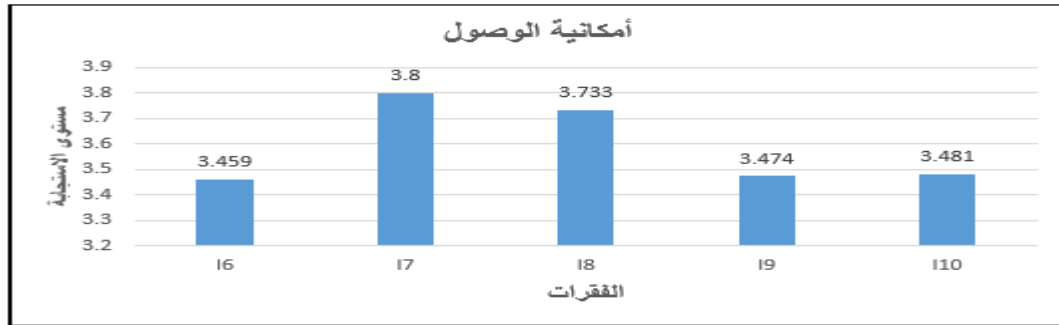
2. إمكانية الوصول

تشير معطيات الجدول (6) إلى قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية التي تتمثل بـ (مؤشر الوسط الحسابي، مؤشر الانحراف المعياري ومؤشر النسبة المئوية) للبعد الثاني (إمكانية الوصول)، إذ يتبين أن البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة، وبقيمة وسط حسابي (3.58) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على أن هنالك استجابة للعينة المبحوثة على مضمون فقرات البعد في أعلاه، أما قيمة مؤشر الانحراف المعياري فقد بلغت (1.11)، ونسبة مئوية بلغت (0.71)، أما على مستوى الفقرات الفرعية، التي تم قياس البعد بواسطتها فقد كانت الاستجابة أعلى من قيمة الوسط الفرضي للفقرات كافة إذ حققت الفقرة (يمكن الوصول إليه لمناقشة مشاكل العمل) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.80) في حين حققت الفقرة (يشجعني على التواصل معه بشأن القضايا الناشئة) أدنى استجابة وبوسط حسابي (3.45)، والشكل (4) يوضح متوسط استجابة أفراد العينة على فقرات بعد إمكانية الوصول.

الجدول (6) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده إمكانية الوصول

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	يشجعني على التواصل معه بشأن القضايا الناشئة	3.459	1.170	0.692	5
2	يمكن الوصول إليه لمناقشة مشاكل العمل	3.800	0.921	0.760	1
3	يشجعني على تقديم اقتراحاتي فيما يتعلق بتطوير الأعمال	3.733	1.087	0.747	2
4	أنه يوفر فرصة أمامي لغرض اتخاذ قرارات العمل	3.474	1.145	0.695	4
5	متابعة ما تتم مناقشته مع الأفراد العاملين بما في ذلك المقترحات المتعلقة بالعمل	3.481	1.227	0.696	3
	المعدل العام لبعده إمكانية الوصول	3.589	1.11	0.717	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (4) التمثيل البياني لإجابات العينة عن فقرات بعد أماكنية الوصول

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

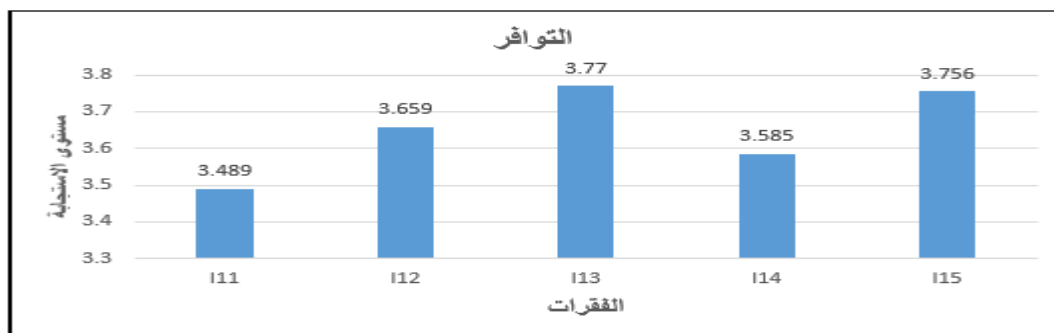
3. التوافر

تشير معطيات الجدول (7) إلى قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية، التي تتمثل بـ (مؤشر الوسط الحسابي، مؤشر الانحراف المعياري ومؤشر النسبة المئوية) للبعد الثالث (التوافر)، إذ يتبين أن البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة، وقيمة وسط حسابي (3.65)؛ أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على أن هنالك استجابة للعينة المبحوثة على مضمون فقرات البعد في أعلاه، أما قيمة مؤشر الانحراف المعياري فقد بلغت (1.11)، ونسبة مئوية بلغت (0.73)، أما على مستوى الفقرات الفرعية، التي تم قياس البعد بواسطتها فقد كانت الاستجابة أعلى من قيمة الوسط الفرضي لكافة الفقرات إذ حققت الفقرة (يشجعي على طرح أسئلة حول العمل). أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.77) في حين حققت الفقرة (القائد متاح للتشاور بشأن المشاكل) أدنى استجابة وبوسط حسابي (3.48)، والشكل (5) يوضح متوسط استجابة أفراد العينة على فقرات بعد التوافر.

الجدول (7) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد التوافر

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	القائد متاح للتشاور بشأن المشاكل	3.489	1.245	0.698	5
2	القائد متاح للأسئلة المهنية وأود استشارته	3.659	1.023	0.732	3
3	يشجعي على طرح أسئلة حول العمل.	3.770	1.092	0.754	1
4	القائد جاهز للاستماع إلى طلباتي	3.585	1.116	0.717	4
5	أنه يقوي عزيمتي في العمل من خلال توافره	3.756	1.089	0.751	2
	المعدل العام لبعد التوافر	3.651	1.113	0.730	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (5) التمثيل البياني لإجابات العينة عن فقرات بعد التوافر

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

ثانياً. متغير الوضوح الاستراتيجي: يتكون هذا المتغير من خمسة ابعاد فرعية هي كالآتي:

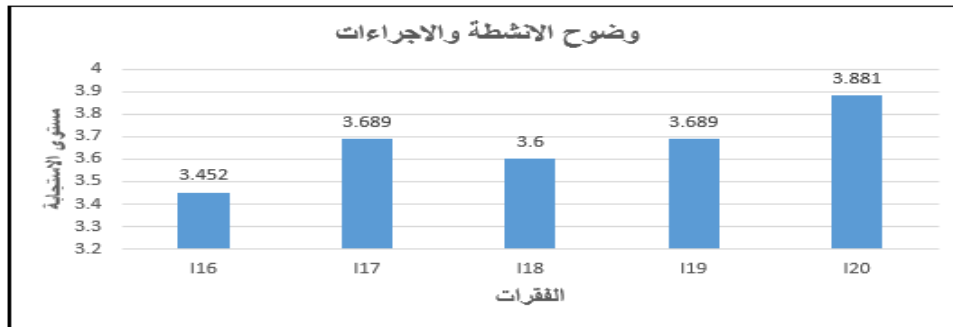
1. وضوح الأنشطة والإجراءات

تشير معطيات الجدول (8) إلى قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية، التي تتمثل بـ (مؤشر الوسط الحسابي، مؤشر الانحراف المعياري ومؤشر النسبة المئوية)؛ للبعد الأول (وضوح الأنشطة والإجراءات)، إذ يتبين أن البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة، وبقيمة وسط حسابي (3.66)؛ أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على أن هنالك استجابة للعينة المبحوثة على مضمون فقرات البعد في أعلاه، أما قيمة مؤشر الانحراف المعياري فقد بلغت (0.92)، ونسبة مئوية بلغت (0.73)، أما على مستوى الفقرات الفرعية التي تم قياس البعد بواسطتها فقد كانت الاستجابة أعلى من قيمة الوسط الفرضي للفقرات كافة، إذ حققت الفقرة (يحدد أفضل طريقة لأداء جميع الأنشطة والمهام الوظيفية) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.88) في حين حققت الفقرة (يتم تقسيم أوقات الموظفين وفقاً لمتطلبات الوظيفة والمهام الأساسية) أدنى استجابة وبوسط حسابي (3.45)، والشكل (6) يوضح متوسط استجابة أفراد العينة على فقرات بعد وضوح الأنشطة والإجراءات.

الجدول (8) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد وضوح الأنشطة والإجراءات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	يتم تقسيم أوقات الموظفين على وفق لمتطلبات الوظيفة والمهام الأساسية	3.452	1.291	0.690	5
2	يتم العمل على جدولة الأنشطة لإكمال وظيفة الموظفين	3.689	0.738	0.738	2
3	الإجراءات المتبعة لأداء العمل لها مسارات واضحة وسليمة	3.600	0.964	0.720	4
4	وجود اهتمام كاف بجميع الأنشطة التي يقوم بها الموظفون	3.689	0.876	0.738	3
5	يحدد أفضل طريقة لأداء جميع الأنشطة والمهام الوظيفية	3.881	0.773	0.776	1
	المعدل العام لبعد الأنشطة والإجراءات	3.662	0.928	0.732	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (6) التمثيل البياني لإجابات العينة عن فقرات بعد وضوح الأنشطة والإجراءات

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

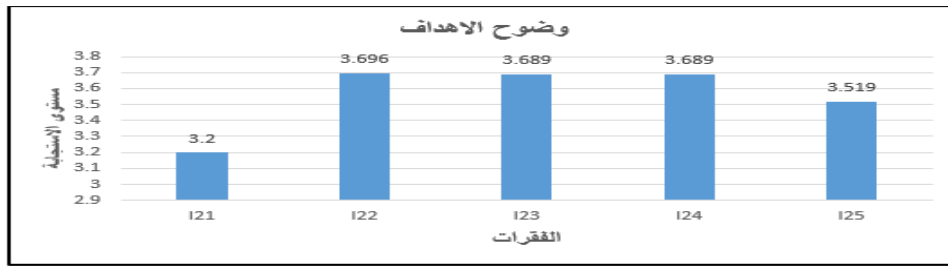
2. وضوح الأهداف

تشير معطيات الجدول (9) إلى قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية التي تتمثل بـ (مؤشر الوسط الحسابي، مؤشر الانحراف المعياري ومؤشر النسبة المئوية) للبعد الثاني (وضوح الأهداف)، إذ يتبين أن البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة، وبقيمة وسط حسابي (3.55) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على أن هنالك استجابة للعينة المبحوثة على مضمون فقرات البعد في أعلاه، أما قيمة مؤشر الانحراف المعياري فقد بلغت (0.91)، ونسبة مئوية بلغت (0.71)، أما على مستوى الفقرات الفرعية التي تم قياس البعد بواسطتها فقد كانت الاستجابة أعلى من قيمة الوسط الفرضي للفقرات كافة، إذ حققت الفقرة (تحديد الإدارة العليا للإجراءات التي من المفترض أن يقوم بها جميع الموظفين) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.69) في حين حققت الفقرة (يخصص المديرون جزءاً من وقتهم للتأكد من أن كل موظف يفهم أهدافهم المحددة) أدنى استجابة وبوسط حسابي (3.20)، والشكل (7) يوضح متوسط استجابة أفراد العينة على فقرات بعد وضوح الأهداف.

الجدول (9) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد وضوح الأهداف

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
5	0.640	1.145	3.200	يخصص المديرون جزءاً من وقتهم للتأكد من أن كل موظف يفهم الأهداف المحددة	1
1	0.739	0.736	3.696	تحدد الإدارة العليا للإجراءات التي من المفترض أن يقوم بها جميع الموظفين	2
2	0.738	0.893	3.689	تحديد الإدارة العليا للأهداف بوضوح	3
3	0.738	0.902	3.689	يدرك الموظفون كيف يرتبط أدائهم بتحقيق الأهداف الرئيسية	4
4	0.704	0.888	3.519	لدى الموظفين تصور كامل لتوقعات الإدارة لمستويات تحقيق الأهداف المرجوة	5
	0.712	0.913	3.559	المعدل العام لبعد وضوح الأهداف	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (7) التمثيل البياني لإجابات العينة عن فقرات بعد وضوح الأهداف

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

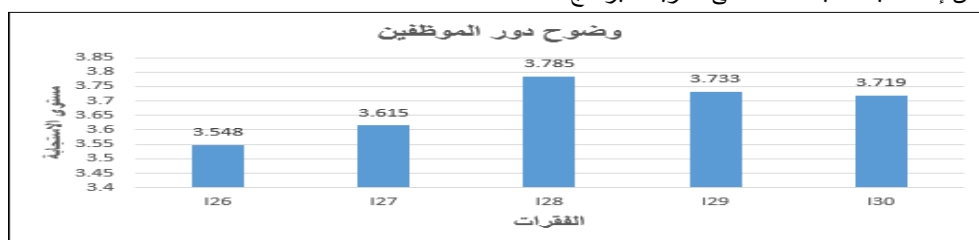
3. وضوح دور الموظفين

تشير معطيات الجدول (10) إلى قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية، التي تتمثل بـ (مؤشر الوسط الحسابي، مؤشر الانحراف المعياري ومؤشر النسبة المئوية) للبعد الثالث (وضوح دور الموظفين)، إذ يتبين أن البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة، وقيمة وسط حسابي (3.68) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على أن هنالك استجابة للعينة المبحوثة على مضمون فقرات البعد في أعلاه، أما قيمة مؤشر الانحراف المعياري فقد بلغت (1.01)، ونسبة مئوية بلغت (0.73)، أما على مستوى الفقرات الفرعية التي تم قياس البعد بواسطتها فقد كانت الاستجابة أعلى من قيمة الوسط الفرضي للفقرات كافة، إذ حققت الفقرة (أنهم يدركون بوضوح مسؤوليات عملهم) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.78) في حين حققت الفقرة (من الواضح أن لديهم رغبات وأهداف مخططة مسبقاً) أدنى استجابة وبوسط حسابي (3.54)، والشكل (8) يوضح متوسط استجابة أفراد العينة على فقرات بعد وضوح دور الموظفين.

الجدول (10) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد وضوح دور الموظفين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	من الواضح أن لديهم رغبات وأهداف مخططة مسبقاً	3.548	0.975	0.710	5
2	لديهم التقسيم الصحيح للوقت	3.615	0.946	0.723	4
3	أنهم يدركون بوضوح مسؤوليات عملهم	3.785	0.965	0.757	1
4	لديهم إحساس واضح بالصلاحيات الممنوحة لهم من خلال المنصب لتسهيل إنجاز العمل	3.733	1.016	0.747	2
5	يعرفون ما يجب فعله	3.719	1.012	0.744	3
	المعدل العام لبعد وضوح دور الموظفين	3.680	0.983	0.736	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (8) التمثيل البياني لإجابات العينة عن فقرات بعد وضوح دور الموظفين

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24



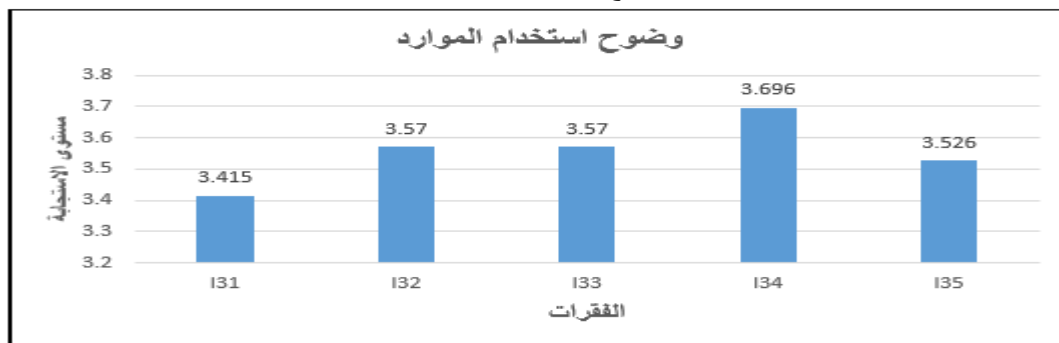
4. وضوح استخدام الموارد

تشير معطيات الجدول (11) إلى قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية التي تتمثل بـ (مؤشر الوسط الحسابي، مؤشر الانحراف المعياري ومؤشر النسبة المئوية) للبعد الرابع (وضوح استخدام الموارد)، إذ يتبين أن البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة، وقيمة وسط حسابي (3.55)؛ أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على أن هنالك استجابة للعينة المبحوثة على مضمون فقرات البعد في أعلاه، أما قيمة مؤشر الانحراف المعياري فقد بلغت (1.03)، وبنسبة مئوية بلغت (0.71)، أما على مستوى الفقرات الفرعية التي تم قياس البعد بواسطتها فقد كانت الاستجابة أعلى من قيمة الوسط الفرضي للفقرات كافة إذ حققت الفقرة (تشجيع الإدارة العليا على استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة الإنجاز وتقديم أفضل الخدمات) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.69) في حين حققت الفقرة (تسعى الإدارة العليا إلى إقامة تحالفات مع المديرية الأخرى من أجل تحسين فعالية خدماتها) أدنى استجابة وبوسط حسابي (3.41)، والشكل (9) يوضح متوسط استجابة أفراد العينة على فقرات بعد وضوح استخدام الموارد.

الجدول (11) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد وضوح استخدام الموارد

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تسعى الإدارة العليا إلى إقامة تحالفات مع المديرية الأخرى من أجل تحسين فعالية خدماتها	3.415	1.089	0.683	5
2	هناك اهتمام بتخصيص الموارد المالية اللازمة لتقديم أفضل الخدمات	3.570	0.989	0.714	2
3	يجري العمل على إدارة البنية التحتية من أجل تحسين فعالية الخدمات	3.570	1.055	0.714	3
4	تشجيع الإدارة العليا على استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة الإنجاز وتقديم أفضل الخدمات	3.696	1.002	0.739	1
5	هناك اهتمام باستثمار الموارد غير الملموسة لتحسين الأداء	3.526	1.028	0.705	4
المعدل العام لبعد وضوح استخدام الموارد		3.555	1.033	0.711	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (20) التمثيل البياني لإجابات العينة عن فقرات بعد وضوح استخدام الموارد

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24



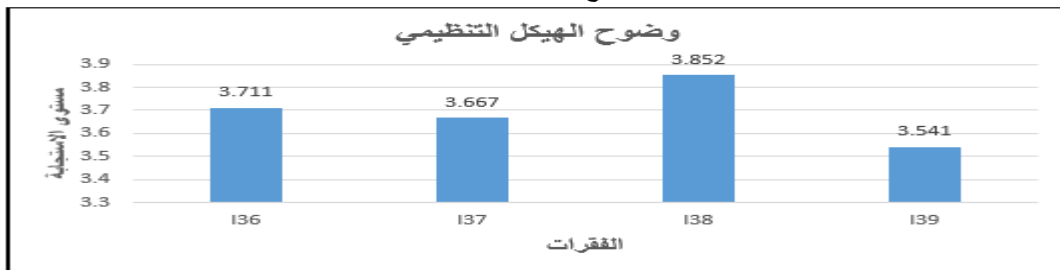
5. وضوح الهيكل التنظيمي

تشير معطيات الجدول (12) إلى قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية التي تتمثل بـ (مؤشر الوسط الحسابي، مؤشر الانحراف المعياري ومؤشر النسبة المئوية) للبعد الخامس (وضوح الهيكل التنظيمي)، إذ يتبين أن البعد المذكور قد حقق استجابة مقبولة، وبقيمة وسط حسابي (3.69) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على أن هنالك استجابة للعينة المبحوثة على مضمون فقرات البعد في أعلاه، أما قيمة مؤشر الانحراف المعياري فقد بلغت (1.02)، ونسبة مئوية بلغت (0.73)، أما على مستوى الفقرات الفرعية التي تم قياس البعد بواسطتها فقد كانت الاستجابة أعلى من قيمة الوسط الفرضي للفقرات كافة، إذ حققت الفقرة (يستمر الموظفون في إتباع التعليمات والقوانين المتعلقة بالعمل بشكل مستمر) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.85) في حين حققت الفقرة (تم تصميم الهيكل التنظيمي على وفق الأسس منظمة لامركزية للسماح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار)؛ أدنى استجابة وبوسط حسابي (3.54)، والشكل (10) يوضح متوسط استجابة أفراد العينة على فقرات بعد وضوح الهيكل التنظيمي.

الجدول(12) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده وضوح الهيكل التنظيمي

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
2	0.742	1.105	3.711	توجد خريطة مطبوعة توضح الهيكل التنظيمي	1
3	0.733	0.954	3.667	يتبع الجميع تدفق السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي بدقة	2
1	0.770	0.981	3.852	يستمر الموظفون في إتباع التعليمات والقوانين المتعلقة بالعمل بشكل مستمر	3
4	0.708	1.070	3.541	تم تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً لأسس منظمة لامركزية للسماح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار	4
	0.739	1.028	3.693	المعدل العام لبعده وضوح الهيكل التنظيمي	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل(21) التمثيل البياني لإجابات العينة عن فقرات بعد وضوح الهيكل التنظيمي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24



المبحث السادس: الاستنتاجات

- يتناول هذا المبحث عرضاً لأهم الاستنتاجات، التي توصل إليها الباحث في هذا البحث من الناحيتين النظرية والعملية، وهي على النحو الآتي:
1. نستنتج أن مفهوم القيادة الشاملة هو أسلوب قيادي تتطلبه البيئة الحالية وتلعب دوراً في إرساء أسس العدالة للموظفين وإعطائهم دوراً أكبر من خلال مشاركتهم في العملية التنظيمية.
 2. أدت الممارسات القيادية في المنظمة إلى تطوير استراتيجياتها لمواكبة التغيرات في البيئة التنظيمية من خلال الاستماع إلى الآراء والأفكار الجديدة، التي يقدمها الموظفون داخل المنظمة.
 3. يرغب قادة المنظمة في إشراك جميع المستويات التنظيمية في عملية صنع القرار، بناءً على التواصل بين قادة المنظمة والموظفين، الذي سيكون له تأثير إيجابي من خلال الاستماع إلى المشكلات وصياغة الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب.
 4. زيادة فرص تحسين العمليات الداخلية، واقتراح طرق أخرى لجعل المنظمة متميزة من حيث امتلاك الموارد التنظيمية، التي يمكن أن تزيد من القدرة التنافسية.
 5. الدور الفعال الذي يؤديه القادة الشاملون في المنظمة، وموظفوها في تحديد هدف مشترك والسعي لتحقيقه من خلال فهم واضح لرؤيتهم.

المبحث السابع: التوصيات

- يوضح هذا المبحث أهم التوصيات التي تم التوصل إليها من خلال الاستنتاجات الموضحة في البحث، التي قد تفيد المنظمة موضوع البحث والمنظمة المماثلة على النحو التالي:
1. الدعوة إلى أسلوب القيادة الشاملة، الذي يؤكد المشاركة ويأخذ في الاعتبار آراء القادة والموظفين بهدف صياغة استراتيجيات مرنة تظهر بشكل فعال التوافق مع تنمية البيئة من خلال فتح قنوات اتصال بين الإدارة العليا للمنظمة والمستويات أو ملاكات في مختلف التخصصات.
 2. تقوية العمليات الداخلية وجعلها أكثر شمولاً من خلال عقد ورش العمل والدورات وتفعيل الالتزام بدورها في دعم الأفكار والآراء البناءة.
 3. التشجيع على تحسين القدرة التنافسية واكتساب مكانة متقدمة بين المنظمات من خلال تقديم الدعم المالي والأخلاقي المستمر لموظفي المنظمة.
 4. التذكير الدائم بإستراتيجية المنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها والتي سيكون لها تأثير إيجابي على تنفيذ الإستراتيجية، ومن ثم سيتم تحديثها باستمرار.
 5. بذل الجهود لخلق بيئة مستقرة لجميع الأنشطة والإجراءات عند تحديد الأهداف الرئيسية واستخدام الأساليب الموضوعية في تضيق الفجوة بين أهداف المنظمة والموظفين وتحقيق التوازن بين الأهداف.



المبحث الثامن: المقترحات

إستكمالاً للاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث يقترح الباحث ضرورة اجراء دراسات وبحوث تستعرض واحدا او أكثر من المتغيرات التي اعتمدت في هذا البحث لتكون امتدادا للبحث الحالي عند الاخذ به وتكون على النحو الآتي:-

1. إعادة تطبيق البحث بكافة ابعاده في مجتمعات أخرى تختلف طبيعتها عن المجتمع الذي تم اجراء البحث عليه والمقارنة بين النتائج المتحققة.
2. اعتماد خصائص الوضوح الاستراتيجي كأبعاد والمتكونة من (توافق الوضوح الاستراتيجي مع الرؤية - الوضوح الاستراتيجي وعلاقته بالالتزام - الوضوح الاستراتيجي هو نطاق الاستراتيجية) وذلك لحدثة وحساسية هذه الخصائص في مجتمعنا.
3. العمل على استخدام أو إضافة متغيرات غير التي استخدمت ويمكن ان تتناغم مع هذا البحث وإعادة تطبيقها لإيجاد نوع العلاقة فيما بينهما.
4. اختبار نموذج ومتغيرات البحث باستخدام مقاييس مختلفة عن التي تم استخدامها في هذا البحث والتحقق من مصداقية النتائج المستخرجة.
5. التأكيد على دراسة الوضوح الاستراتيجي كمتغير مستقل في بحث آخر وتحديد تأثيره في متغيرات استراتيجية وتنظيمية وإدارية مختلفة وإمكانية التأثير في المفاهيم التنظيمية والإدارية للمنظمة .

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

الكتب

1. السلطان، خالد صالح علي، 2000، المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة.
2. العبادي، هاشم فوزي وآخرون، 2018، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة دار الصادق الثقافية، بغداد
3. البغدادي، عادل هادي، 2015، "موسوعة الإدارة الاستراتيجية المعاصرة / منظور عمليات وحالات دراسية تطبيقية، الطبعة الأولى، العراق.
4. العبادي، هاشم فوزي، محمد حسين، جليل كاظم، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة / مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، العراق.
5. النخلة، وفيق جابر، 2015، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن
6. رضوان، محمود عبد الفتاح، 2013، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.

الرسائل والاطاريح الجامعية

1. الشمري، أنسام حسون حربي، 2017، تأثير الاقتدار المعرفي والوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي / دراسة ميدانية في وزارة التخطيط / رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية - العراق
2. العبايجي، علي صاحب، ٢٠٢٠، القيادة الشاملة ودورها في تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال المقدرات الجوهرية /رسالة الماجستير في التخطيط الاستراتيجي /إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة، العراق



3. القصير، ناتاليا احمد، 2015، الوضوح الاستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي "، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق
4. النصرابي، حامد عادل، 2014، العلاقة بين الشخوخة التنظيمية والسلوك اللاوظيفي بتوسيط القيادة الشاملة - دراسة ميدانية في عددٍ من المصارف العراقية الخاصة بالمنطقة الوسطى / رسالة ماجستير إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة، العراق.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Abrams, S. (2019). Breathe to Succeed: Increase Workplace Productivity, Creativity, and Clarity Through the Power of Mindfulness. Red Wheel/Weiser.
2. Adams, J. (2005). Successful strategic planning: creating clarity. *Journal of Healthcare Information Management—Vol*, 19(3), 25.
3. Agger-Gupta, N., & Harris, B. (2017). Dialogic Change and the Practice of Inclusive Leadership', *Breaking the Zero-Sum Game (Building Leadership Bridges)*.
4. Alamsjah, F. (2011). Key success factors in implementing strategy: middle-level managers' perspectives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1444-1450.
5. Alimo Metcalfe, B. (2010). Developments in gender and leadership: introducing a new "inclusive" model. *Gender in Management: An International Journal*.
6. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
7. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
8. Amin, M., Till, A., & McKimm, J. (2018). Inclusive and person-centred leadership: creating a culture that involves everyone. *British Journal of Hospital Medicine*, 79(7), 402-407.
9. Anderson, C., & Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in organizational behavior*, 30, 55-89.
10. Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
11. Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American psychologist*, 65(3), 157
12. Bang, H., Fuglesang, S. L., Ovesen, M. R., & Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(3), 253-261
13. Bantel, K. A. (1993). Strategic clarity in banking: Role of top management-team demography. *Psychological reports*, 73(3_suppl), 1187-1201.
14. Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational behaviors in leader-member dyads leadership: An empirical examination of innovative. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499.
15. Bell, R. M. (2013). Charismatic leadership case study with Ronald Reagan as exemplar. *Emerging Leadership Journeys*, 65(1), 83-91.
16. Bordas, J. (2017). Rekindling the Legacy of Civil Rights: Leadership for an Inclusive, Just, and Compassionate Society', *Breaking the Zero-Sum Game (Building Leadership Bridges)*.
17. Brooke Dobni, C., Klassen, M. and Sands, D. (2016), "Getting to clarity: new ways to think about strategy", *Journal of Business Strategy*, Vol. 37 No. 5, pp. 12-21, doi: 10.1108/JBS-08-2015-0084.
18. Brown, K. (2017). China's Foreign Policy Since 2012: A Question of Communication and Clarity. *China Quarterly of International Strategic Studies*, 3(03), 325-339



19. Burgess, G. J. (2017). Unpacking Inclusivity: Lessons from Ubuntu Leadership', *Breaking the Zero-Sum Game (Building Leadership Bridges)*.
20. Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The leadership quarterly*, 18(6), 606-632.
21. Çakar, U., & Alakavuklar, O. N. (2011). Inherent chaos in the organizational order: An epistemological approach. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 391-405
22. Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48.
23. 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.
24. Cartwright, C., & Walsh, K. (2017). Jill Robinson, Maura Harrington. *Breaking the Zero-Sum Game: Transforming Societies Through Inclusive Leadership*, 209.
25. Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for east european Management Studies*, 207-236.
26. Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
27. Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943
28. Chong, V. K., & Chong, K. M. (1997). Strategic choices, environmental uncertainty and SBU performance: a note on the intervening role of management accounting systems. *Accounting and Business Research*, 27(4), 268-276