



دور القيادة الذكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية لمديرية التربية في محافظة النجف الأشرف)

الباحث

علي عبد حنوف

جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والإقتصاد

aliaikalidy2020@gmail.com

الأستاذ الدكتور

حامد كريم الحدراوي

جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والإقتصاد

Dctr10@gmail.com

المستخلص

سعت الدراسة الى تحديد تأثير القيادة الذكية في تحقيق النجاح الإستراتيجي ، وقد تم تطبيق البحث في المديرية العامة لتربية في محافظة النجف الاشرف ، ولغرض تحقيق أهداف البحث تم إختيار عينة عشوائية بلغت (101) فرداً من أعضاء الإدارة العليا والوسطى وقد تم إعتتماد إستمارة الإستبانة لغرض جمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية بهدف دعم دقة الإجابات وبغية الحصول على إجابات متوازنة. وقد استخدم البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات مثل معاملات الارتباط والانحدار والنمذجة الهيكلية. وتوصل البحث إلى جملة من الإستنتاجات أهمها: إنَّ النجاح الإستراتيجي يُعد من أهم الأهداف الحرجة بالنسبة لمنظمات القطاع العام وذلك لتماسها المباشر مع المجتمع والذي يتطلب مجموعة من العناصر الاساسية التي تساهم في تحقيقه من خلال دعم القيادة الذكية. قدم البحث عدد من التوصيات أهمها : إنَّ الظروف الحالية والتغيرات السريعة تفرض على المؤسسة أن تدعم القيادة الذكية وتوصلها الى تحقيق النجاح الإستراتيجي .

الكلمات الدالة: القيادة الذكية ، النجاح الإستراتيجي ، المديرية العامة لتربية في محافظة النجف الاشرف.



The Impact of smart leadership in achieving strategic success: An analytical study in Directorate of Education in Najaf Governorate

Prof. Dr
Hamed Karim El Hadrawy
University of Kufa / College of
Administration & Economics
Dctr10@gmail.com

Researcher
Ali Abed Hanouf
University of Kufa /
College of Administration
& Economics
alialkalidy2020@gmail.com

Abstract

The study aims to determine the impact of smart leadership in achieving strategic success, the research was applied in the General Directorate of Education in Najaf Governorate, a random sample of (101) members of the upper and middle management was selected. A questionnaire was adopted for collecting the Data. The research used a set of statistical methods in data analysis such as correlation coefficients, regression and structural modeling. The research reached a number of conclusions, the most important of which are: Strategic success is one of the most critical goals for public sector organizations, that which requires the elements that achieves it through the smart leadership.

Keywords: Smart leadership, strategic success, the General Directorate of Education in Najaf Governorate.



المقدمة

نتيجة للتطورات المتسارعة وسرعة التغيير في السنوات الأخيرة وزيادة الإهتمام بالتطورات الفنية والتي جميعها ساعدت في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات مما جعلها أن تتنافس من أجل أن تكون الأفضل والأجدر بالمنافسة حتى تكفل لنفسها البقاء والإستمرار في عالم الأعمال ، فإنها بحاجة اليوم إلى قيادة ناجحة وقادرة على التكيف والتغيير مع التطورات الحاصلة من أجل التوصل إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي.

المبحث الاول

منهجية الدراسة

اولا/ مشكلة الدراسة

نظرا لما يشهده العالم من تغيرات سريعة في مجالات الحياة المادية التقنية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والعلمية ، وهذا ما جعل المنظمات بأمس الحاجة إلى اليات استراتيجية مبتكرة لمجابهة تلك التحديات، والإحاطة والإلمام ببيئة عملها (أنشطتها ومواردها والخدمات والمنتجات التي تقدمها والمستفيدين من تلك الخدمات)، فضلاً عن تمكين إدارتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، واعتمادها في التكهّن المبكر لتوجهات منظماتها، ثم اعتماد عمليات تضمن ادوات استراتيجية تنافسية، وتزودها بالادوات التي تمكنها من القدرة على المنافسة، كما وتمكنها من إعادة اكتشاف نفسها بهدف الاستجابة للتحوّلات الجديدة في القيم والنماذج المنظمية، فضلاً عن الارتقاء بقوة قراراتها وتحسين فرص نجاحها الاستراتيجي ، وهنا برزت القيادة الذكية كاحدى تلك الاليات، وكاحد انماط الذكاء الذي يوسم به قادة المنظمات، والذي يمدّهم بالرؤية المستقبلية والقدرات الابداعية والحدسية، ويمكنهم من تحفيز العاملين على تقوية المنظمة لمواجهة تلك التحديات وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

من خلال ماتقدم يهدف البحث للتعرف على تأثير القيادة الذكية في النجاح الاستراتيجي

ثانيا/ اهمية الدراسة

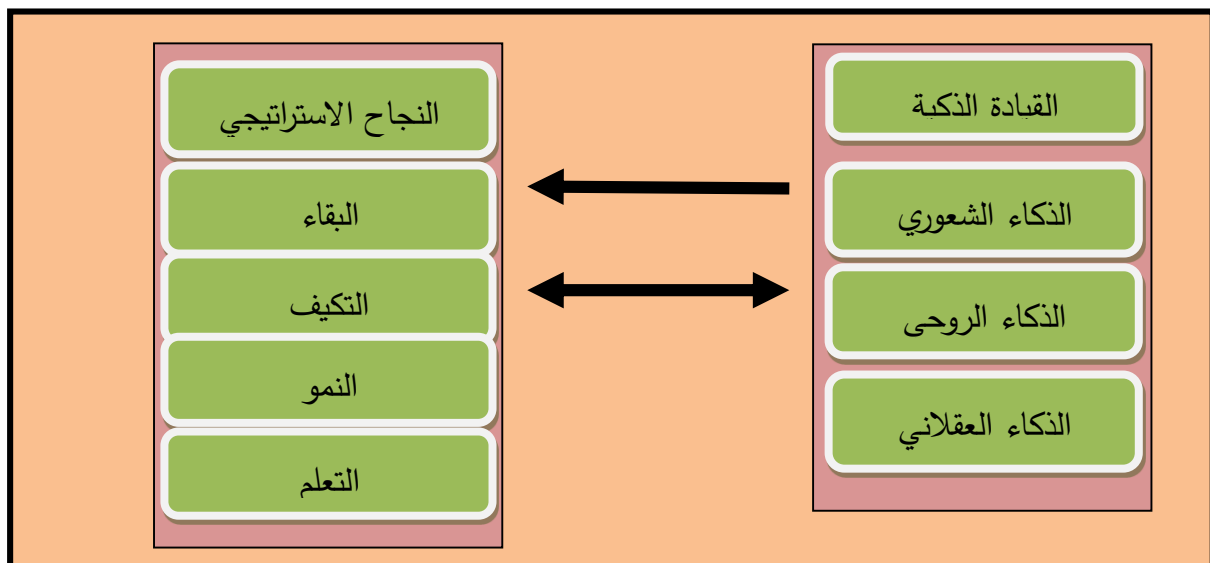
حظي موضوع النجاح الاستراتيجي باهتمامات كبيرة في أدبيات الإدارة في ظل التحديات التي تواجه عموم المنظمات فرصاً وتهديدات وقوة وضعفاً والتي اصبحت تشكل إحدى السمات المميزة لاستمرارية تلك المنظمات وبقائها، وتكيفها ثم انتقالها من مركز التابع إلى المتحدي القائد، وتلمي عليها وجوب التفكير بمنطق استيعاب المدخل الإستراتيجي وتوظيف معطيات العقل الإستراتيجي



في مجابقتها، واستخدام استعداداتها لبلوغ النجاح الاستراتيجي في المدى القريب والبعيد، لا سيما حين تستحضر حالة التغير في منطق تفكير الإدارة من التقليدي الى المعاصر.

ثالثاً/ اهداف الدراسة

- 1) بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعاتها وتجذير المعرفة التي تحويها، مع تهيئة إطار مفاهيمي يصف اتجاهاتها التفسيرية.
 - 2) التعرف على المفاهيم المتعلقة بالقيادة الذكية والنجاح الإستراتيجي.
 - 3) دراسة وتحليل العلاقة بين القيادة الذكية والنجاح الإستراتيجي.
- رابعاً/المخطط الفرضي للدراسة:** يتضمن المخطط الفرضي للبحث الاتي :
- المتغير المستقل: القيادة الذكية وابعادها (الذكاء الشعوري ، الذكاء الروحي ، الذكاء العقلاني)
 - المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي وابعاده (البقاء ، التكيف ، النمو ، التعلم)



خامساً/ فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الاولى :** توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذكية والنجاح الاستراتيجي
- الفرضية الفرعية الاولى :** توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الشعوري والنجاح الاستراتيجي
- الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء العقلاني والنجاح الاستراتيجي
- الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الروحي والنجاح الاستراتيجي
- الفرضية الرئيسية الثانية :** توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الذكية والنجاح الاستراتيجي
- الفرضية الفرعية الاولى :** توجد علاقة تأثير معنوية بين الذكاء الشعوري والنجاح الاستراتيجي



الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تآثير معنوية بين الذكاء العقلائي والنجاح الاستراتيجي
الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تآثير معنوية بين الذكاء الروحي والنجاح الاستراتيجي

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: مفهوم القيادة الذكية

إن التعريف الشامل لمفهوم القيادة يشير الى انها قيادة مجموعة من الأفراد بما يواجه وينمي العمل الفردي و العمل المشترك بينهم وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم وبينهم وبين المنشأة وإيجاد درجة كفاية من الحمس و العطاء لديهم و الارتباط بالمنظمة وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسوده الاستجابة و الثقة و الاحترام المتبادل ومن ثم وهذا هو رد الفعل التآثير في معلومات واتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاهم وأهدافهم ورضاء أهداف المنظمة. وقد تناولها العديد من الباحثين في هذا المجال فقد عرفها (KAST, et al, 1989: 362) بوصفها جزءاً من الإدارة لكنها ليست كلها والمطلوب من المدراء هو التخطيط والتنظيم ولكن الذي نطلبه من القادة هو أن يؤثروا في الآخرين كي يتبعوهم. وعدها (Brilhart et al., 1995: 159) عملية اتصال إنساني (رمزي) وكيف اتجاهات وسلوك الآخرين كي يحقق أهداف وحاجات الجماعة. ويؤكد (المغربي، 1995: 199) بأن القيادة هي قدرة الفرد في التآثير في شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.

وأما من منظور كل من (George & Jones, 1996: 359) فإن القيادة هي ممارسة أحد أعضاء الجماعة أو المنظمة للتآثير في الأعضاء الآخرين من أجل مساعدة المجموعة أو المنظمة على تحقيق أهدافها وقادة المجموعة هم الذين يمارسون هذا التآثير.

ويرى (Hunt, et al., 2010: 286) القيادة بأنها الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير للحصول على أفضل أداء ممكن من لدن المرؤوسين والقيادة يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية. وكما أشار (Gibson et al., 2003: 299) إلى أن القيادة هي التفاعل المتبادل بين أعضاء ومجموعة ما والقادة هم أعضاء التغيير وهم الأشخاص الذين يمارسون التآثير في أشخاص آخرين أكثر ما تؤثر أفعال غيرهم.



كذلك وصف القيادة (Kreitner et al., 2004: 624) بأنها عملية التأثير الاجتماعي الذي يمارسه القائد للحصول على طاعة المرؤوسين وإشراكهم في جهودهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة (الشريفي ، 2005 : 6).

ثانياً/ ابعاد القيادة الذكية

1- الذكاء الشعوري: إنّ المهمة الأساسية لقادة اليوم تكمن في أحداث إنطباع جيد لدى المرؤوسين، وهذا لا يحصل إلاّ عندما يخلق القائد نوعاً من المساهمة الإيجابية لدى المرؤوسين، من خلال تحرير أفضل ما يمتلك من طاقات، لذلك تُعدّ القيادة في الأساس وظيفة عاطفية إنفعالية أو شعورية وهو أمر الذي يقود إلى نماذج جديدة في الإدارة تدعو الإداريين إلى وقفة تأمل، والذكاء الشعوري هو أحد هذه النماذج الذي حظي باهتمام العديد من الناس في مختلف جوانب الحياة، وقد كان لمنظمات الأعمال الجانب الأكبر من هذا الاهتمام وعلى وجه الخصوص مما يتعلق بجوانب القيادة الادارية (العنزي والطائي، 2007 : 1) إن الذين يتمتعون بالذكاء الشعوري يمتلكون القدرة على مواجهة حالات الإحباط والفشل بعزيمة عالية والسيطرة على الإندفاعات وتنظيم الأمزجة بما يسهم في تجنب الأسى والقلق كي لا يؤثر في عملية التفكير. إن تعريف الذكاء الشعوري يتمثل بقدرة الشخص على إدراك مشاعره وتوجهاته مما يساعده على إدراك مشاعر وتوجهات الآخرين وقيادتهم وتحفيزهم (الكرعاوي ، 2016 : 44) إن القادة الذين يتمتعون بالذكاء الشعوري يمتلكون المهارة على مواجهة حالات الإحباط والفشل بعزيمة عالية والسيطرة على الإندفاعات وتنظيم نفسية الناس بما يسهم في تجنب الحزن والقلق كي لا يؤثر في عملية التفكير ، إن مفهوم الذكاء الشعوري هو قدرة الفرد على إدراك مشاعره وتوجهاته مما يساعده على إدراك مشاعر وتوجهات الآخرين وقيادتهم والتأثير فيهم (Mayer et al., 2000: 268).

2- الذكاء العقلاني: تتصف المنظمات التي تمتلك قائداً ذا ذكاء عقلائي بخصائص مختلفة عن المنظمات ذات الأداء التقليدي إن تميز المنظمة في أهدافها هو إنعكاس للأداء الفردي فضلاً عن ذلك إن الذكاء العقلاني يمكن أن يكون مكتسباً وغير وراثي ويمكن أن يتحسن ويتطور وفقاً للظروف الخاصة والبيئية و ينضج الذكاء العقلاني من خلال عمليات التعلم في مواقف الحياة عموماً ؛ فضلاً عن ما يمكن إكتسابه بمزيد من التعلم الذاتي والنظامي (العتار واخرون ، 2020 : 141)

إن العقلانية تعني تحديد أهداف مناسبة، وإتخاذ التحرك المناسب في ضوء أهداف المرء ومعتقداته، وتبني المعتقدات التي تتناسب مع الأدلة المتوفرة. وهذا يعني تحقيق المرء لأهدافه في



الحياة بالاستعانة بأفضل السبل الممكنة. والذكاء العقلاني بالنسبة للقائد يشبه مدخل الإدارة بالأهداف من خلال قدرته على خلق وإدامة وإلهام الرؤية وتطبيق هذه الرؤية بمعية الفريق (الكرعاوي ، 2016 : 44)

3- الذكاء الروحي: يمثل الذكاء الروحي بأنه القدرة على فهم العالم والذات، ومدعومة ببيئة الطفولة لتكسبه قدرات روحانية تمكنه من الدخول في حالات من النمو تساعد على التركيز والسيطرة على العمليات العقلية والجسمية بما يحقق له إمكانية توجيه علاقاته الاجتماعية ومواجهة الصدمات النفسية والعاطفية وتزيد من حدسه وهو القدرة الأساسية التي تشكل وتوجه جميع القدرات الأخرى (الكرعاوي ، 2016 : 45) ويمثل الذكاء الروحي القدرات والعمليات التي تمكن الناس من حل المشاكل المعقدة وإنجاز الأهداف ، في حين يرى (Ronel & Ramat , 100 : 2008) بأنه القدرة على فهم الذات الإنسانية والعالم الخارجي ، مدعومة بالطبيعة والتربية التي تكسبه القدرات الروحانية التي تمكنه من الدخول الى حالات من الزهو وتساعد على التركيز والسيطرة على العمليات العقلية والجسمية بما يحقق له إمكانية توجيه علاقاته الاجتماعية ومواجهة الصدمات النفسية والعاطفية (الطار وخرون ، 2020 : 141).

ثالثاً/ مفهوم النجاح الاستراتيجي

إن النجاح ما يسعى إليه كل إنسان له رسالة محددة في الحياة وخطة منظمة تستند إلى مراحل واضحة وخطوات راسخة وقائمة على القدرات والمؤهلات والتجديد والإبداع ، وسنتطرق إلى توضيح هذا المفهوم باللغة والاصطلاح وقد عرف لغةً بأنه عملية اقتحامية ضد الخوف من الفشل واحتقار الذات والجهل والجمود والركود والغفلة، ويعني كذلك عملية مناهضة للاستكبار والاستبداد والاستعباد، وإن المرء الناجح هو الذي ينجح في إدارة علاقته مع ربه ومع ذاته وفي عطائه وإنجازاته ويؤثر في الآخرين تأثيراً إيجابياً ويتعلم كل جديد ومفيد يساعده على التميز والتأثير والإبداع. إذ يرى (الحلالمة والعزاوي ، 2009 : 120) الى ان النجاح الاستراتيجي يتمثل في دعم القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية والاستمرار بشكل فاعل من خلال نقل المعارف الجديدة وتعلمها ووضعها موضع التنفيذ.

بينما يعتقد (Thomas,2005 :303) بان عوامل النجاح في التنظيم تعتمد على القيادة الناجحة وفهمها لاحتياجات ومتطلبات اصحاب المصالح فضلا عن تطوير امكانيات راس المال الفكري وتحفيز العاملين . ويشير (محمد ، 2013 : 41) الى ان النجاح الاستراتيجي يمثل قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو. ويرى الركابي بنفس الشيء مع تغير يمكن ان يكون بسيطاً إلا انه يعد جوهرياً في الوقت ذاته إذ يقول " إن النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على



البقاء و التكيف و النمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها " (الركابي ، 2004 : 132). وهو يمثل الغاية التي تسعى إليها المنظمات من خلال تحقيق أهدافها الاستراتيجية مع مراعاة رضا المستفيدين من خدماتها مع تسخير كافة عناصر قوتها الداخلية وتكيفها مع المتغيرات الخارجية باعتماد الكفاءة والفاعلية لتحسين خدماتها وتطويرها عبر استراتيجيات دروسة تمكنها من البقاء والنمو في بيئة الاعمال (هادي ، 2018 : 44).

رابعاً/ ابعاد النجاح الاستراتيجي

1- البقاء: يعد البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي ويجري الحكم على المنظمة بأنها ناجحة من خلال بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلها ولكن ليس جميع المنظمات ناجحة بذات المستوى لذا يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع متناغم لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل الاستمرار والنمو، وبما إن التغيير عملية مستمرة لذلك يجب إدارته بأن يكون المدير فاعلاً في توقع التغيير أو حتى أن يكون مبدعاً لذا فقد توجه المديرون نحو إحداث التغيير داخل المنظمة إذ إن البقاء اليوم يعتمد على من هو القوي ويقترن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابلة أهداف المجتمع فضلاً عن أهدافها ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة ضمن حدود مستويات الفاعلية والكفاءة المطلوبة بل هو شرط أساس لبقائها وربط بقاء المنظمة مع التغيير (خليل ، وحمود ، 2019 : 17). يقترن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابلة أهداف المجتمع فضلاً عن أهدافها. ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة ضمن حدود مستويات الفاعلية والكفاءة المطلوبة بل هو شرط أساسي لبقائها وربط بقاء المنظمة مع التغيير. إذ عُدت القدرة على التغيير محدداً لبقاء المنظمة أو موتها في بيئة حركية (الخفاجي، 2004: 100) ، يعد البقاء في ميدان المنافسة هدفاً تسعى له كافة المنظمات، وربما يتطلب منها الاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها وإن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة موسعة لعلاقة المنظمة معهم (حسين، 2007: 164).

2- التكيف: لقد ثبت أن البيئة تختلف اختلافاً كبيراً عما كانت عليه في السابق فالمنافسة العالمية والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والثورة في جودة الخدمة والتنوع تجبر إدارة جميع أنواع المنظمات على إعادة التفكير في نهجها المتبع، لأن هذه النقلة النوعية بدأت تظهر منظمات جديدة تكون أكثر قدرة على التجاوب في البيئتين الداخلية أو الخارجية. ويعد التغيير أمراً تطورياً ينظر إليه على أنه ثابت نسبياً في الحقائق المبدئية وتتعرض المنظمات إلى التغيير الشامل في سعيها التنافسي ويشار إلى هذا النوع من التغيير على أنه متميز ويتطلب استجابة المنظمة



للمحافظة على الميزة التنافسية وقد يصف بعض التغير المتميز على أنه تغيير يؤثر على المنظمة تبعاً لتعديل جذري وتنظيمي (العنزي، 2010: 126)

ويعبر التكيف عن "الحد الذي تتمكن فيه المنظمة من التجاوب مع أي تغيير في داخلها و في البيئة الخارجية" وهو يمثل "الاستجابة التي تبديها المنظمة عند تعاملها مع الظروف البيئية الجديدة"، ويكمن سر النجاح الإستراتيجي للمنظمات في قدرتها على اعتماد النمط التكيفي لأنشطتها مع التغيرات البيئية وبقائها نشطة فيها (التميمي، 2005: 74). (محمد ، 2008 :146: وبين (Kasten, 2006: 20) بأنّ المنظمات يمكن أن تتكيف مع التغيرات البيئية خلال التعديلات في الهيكل والممارسات. وإن غرض التكيف أن ينجز ويبقى التوازن المنظمي وتحقيق التوازن هو سلوك ترويج للسيطرة على البقاء والنمو المنظمي. في حين رأى (Daft. 2004:151) بأنّ المنظمات الأكثر نجاحاً في البيئات المتقلبة هي تلك التي تبقى كل شخص على اتصال ثابت مع البيئة وذلك من أجل أن يتمكنوا من تحديد التهديدات والفرص، مما يمكّن المنظمة من الاستجابة فوراً.

3- النمو: يعد النمو ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة تخلق دافعاً لاقتناص الفرص، وتوافر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها. وقد استأثرت الدراسات المتعلقة بنمو المنظمة بأهمية استثنائية من قبل المتخصصين، وتضافرت جهودهم لبلورة اتجاهات إنموزجية لدراسة النمو كمفهوم وكظاهرة، فالنمو كمصطلح يؤثر الزيادة في حجم الجسم بما يداخله من تغييرات أساسية، وعلى مستوى المنظمة حدد (Starbuck, 1965) نمو المنظمة بـ "التغير في حجمها حين يقاس بعدد الأفراد العاملين فيها"، وبما يجعل التغير يدخل في باب الزيادة أو النقصان، والتركيز على التوسع الأفقي أو العمودي في المنظمة كمقياس لنموها، وفي إطار التمييز بين النمو والتطور عدّ النمو تغيراً في حجم المنظمة، أما التطور فهو "نشاط طويل الأمد يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها، وتجديد ذاتها عبر إحداث تطور شامل في المناخ السائد فيها" أو "التغيير الحاصل خلال عمر المنظمة" (محمد ، 2008 :146). وينظر (Jones, 2007: 312) للنمو كمرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة والتي تقوم فيها بتطوير مهارات ومعارف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية. إنّ النمو يسمح للمنظمة أن تزيد قسمها العملي وتخصصها، وبالتالي تطوّر ميزة تنافسية. وتعد المنظمة القادرة على اكتساب الموارد تكون كالتالي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعاً. وبمرور الوقت سوف تقوم المنظمات بالتغيير وتصبح شيئاً مختلفاً تماماً عما كانت عليه عند بدايتها.



4- التعلم: على الرغم من ظهور مفهوم التعلم في مجالات معرفية كثيرة، فإنه يمكن القول أن تأطير هذا المفهوم وتمييزه عن غيره من المفاهيم المنظمية الأخرى كالتغيير مثلاً تعد من أولى الصعوبات التي تواجه الباحث في هذا الموضوع ، وبالرغم من كون التعلم مألوف في الحياة الاعتيادية ولكن تحديد مفهوم علمي له مسألة مثيرة للجدل (البغدادي، 2006: 5) وهذه الصعوبة في تحديد مفهوم التعلم دفعت الكثير من الباحثين والكتاب إلى محاولة تطوير مفهوم للتعلم من مناهج متعددة حسب تخصصاتهم ونظرتهم للموضوع. وأشاروا الى ان هناك خمس قواعد تحتاجها المنظمات بين الجماعات والأفراد لتعزيز التعلم والنجاح وهي النبوغ الشخصي والرؤيا المشتركة ونماذج العقل وتعلم الفريق وتفكير النظم (العنزي ، 2010 : 131).

ويمثل التعلم اهم السمات للمنظمات المعاصرة، التي تركز عليها لتعزيز معرفتها ومعرفة مواردها البشرية، ومن ثم ضمان التحسين المستمر لعملياتها ، لضمان عدم التقادم بل ومواكبة كافة المستجدات التي تصادفها في العمل، للازدهار والتطور المستمر في تغيير منتجاتها وخدماتها المقدمة للمجتمع (حسين ، 2020 : 11).

وللتعلم دور كبير في تعزيز قدرة المتعلمين على التكيف والتاقل مع المحيط ومن هنا نجد بان التعلم اصبح السمة الاساسية للمنظمات المعاصرة والحديثة التي تريد المحافظة على بقائها واستدامتها في ميدان المنافسة والذي يتطلب ان تحرص على ان تكون ذات معرفة متفوقة ومتساوية في مستويات التغيير الذي يتناسب مع البيئة التي تعمل بها (الكبيسي ، 2017 : 7).

المبحث الثالث

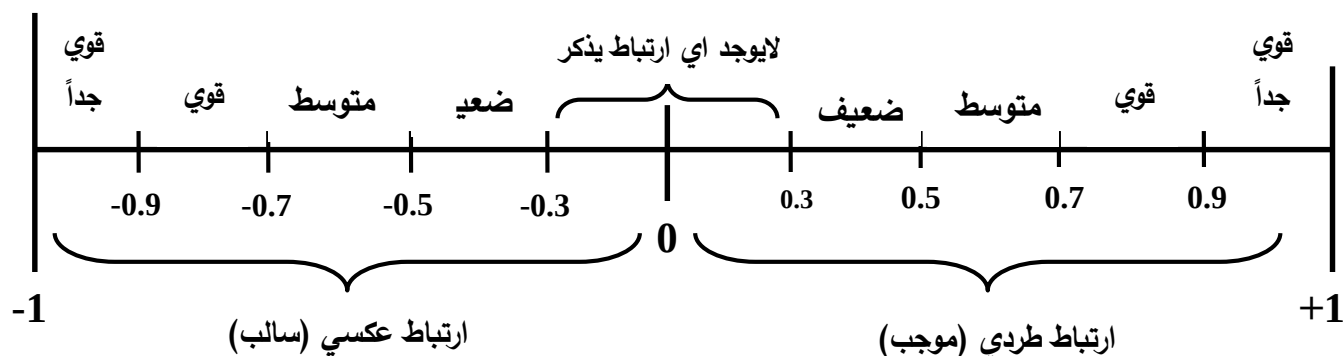
الجانب العملي

اولا: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تتص فرضيات الارتباط الرئيسية على وجود علاقة ارتباط معنوية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد ، ومن أجل التعرف على طبيعة وقوة الارتباط بين المتغيرات سيتم الاعتماد على مصفوفة الارتباط ، حيث تشير الدراسات الى أن قوة الارتباط تكون حالة اشارة معامل الارتباط سالبة ($r < 0$) فإنها توجد علاقة ارتباط عكسية ، وفي حالة اشارة معامل الارتباط موجبة ($r > 0$) فإنها توجد علاقة ارتباط طردية ، أما إذا كانت قيمته صفر فهذا يشير الى إنعدام العلاقة ، وأن قوة الارتباط تعتمد عن مقدار القرب أو البعد عن الصفر وكما موضح في الجدول (1) .



الجدول (1) تصنيف قوة الارتباط بين متغيرين أو أكثر



1) الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذكية والنجاح الإستراتيجي.

من مراجعة معطيات الجدول (2) يتضح بأن هنالك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين المتغيرين بلغت (0.654) ، وأن هذه العلاقة هي معنوية بالاعتماد على قيمة (P) المحتسبة حيث كانت قيمتها أصغر من مستوى المعنوية المعتمد للدراسة والبالغ (0.05) ، وعلى المستوى الفرعي فقد كانت العلاقات معنوية وإيجابية ، بالاعتماد على قيمة (P) المحتسبة حيث كانت قيمتها أصغر من مستوى المعنوية المعتمد للدراسة والبالغ (0.05)، وهنا يكون القرار الإحصائي تحقق الفرضية .

الجدول (2)

نتائج علاقة الارتباط بين القيادة الذكية والنجاح الإستراتيجي وأبعادها

المتغير	Y1	Y2	Y3	Y4	Y
X1	.278**	.444**	.524**	.600**	.547**
Sig.	.009	.000	.000	.000	.000
X2	.468**	.604**	.537**	.415**	.598**
Sig.	.000	.000	.000	.000	.000
X3	.370**	.417**	.328**	.257*	.404**
Sig.	.000	.000	.002	.016	.000
X	.481**	.625**	.584**	.526**	.654**
Sig.	.000	.000	.000	.000	.000



ثانيا : تحليل علاقات التأثير

بعد اختبار فرضيات الارتباط التي اشارت بوجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرات وتحقق الفرضيات الارتباطية ، وهذا هو شرط أساسي يجب تحقيقه قبل المضي قدما بتحليل التأثير ، ومن هنا يتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسية وفرضياتها الفرعية ، وسيتم اختبار الفرضيات الفرعية لمعرفة تأثير كل بعد من الأبعاد ، ثم اختبار الفرضية الرئيسية على نحو الإجمال ، ويتم التعرف على معنوية التأثير بالإعتماد على قيمة (F) الجدولة ومقارنتها بقيمتها الجدولة ، بالإضافة إلى مستوى الدلالة (P) والذي يجب أن يكون أصغر من الخطأ المسموح به والبالغ (0.05) ، وكما يأتي:

الفرضية التأثير المباشرة الأولى : توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الذكية والنجاح الإستراتيجي

من متابعة نتائج الجدول (3) يتضح وجود علاقة تأثير معنوية فقد كانت المعادلات الانحدارية تشير إلى أن معامل الفا سجل قيمة بلغت (1.264) ومعامل بيتا سجل قيمة بلغت (0.688) وأن قيمة معادلة الانحدار ومعامل بيتا تشير إلى أن التغيير بمقدار واحد في بعد القيادة الذكية يؤدي الى زيادة في المتغير المعتمد النجاح الإستراتيجي بمقدار (0.688) ، وبشكل عام يتضح بأن القيادة الذكية تؤثر معنويا في النجاح الإستراتيجي حيث أن قيمة (F) المحتسبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ، (0.01) ، كما وأن النموذج قادر على تفسير (42.8%) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد وفقا لقيمة معامل التحديد الذي بلغ (0.428) .

الجدول (3) تحليل تأثير القيادة الذكية وأبعادها في النجاح الإستراتيجي

المتغير المستجيب	P	F	R ²	معاملات الانحدار		المتغير التفسيري وأبعاده
				β	α	
النجاح الإستراتيجي	0.000	36.145	0.300	0.515	2.015	الذكاء الشعوري
	0.000	47.054	0.357	0.469	2.223	الذكاء العقلاني
	0.002	16.748	0.163	0.310	2.871	الذكاء الروحي
	0.000	64.378	0.428	0.688	1.264	القيادة الذكية
قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) = 3.96 قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.01) = 6.95						



ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة معادلات الانحدار وكما في الجدول (4).

الجدول (4) خلاصة معادلات تأثير القيادة الذكية في النجاح الإستراتيجي

$Y = \alpha_2 + \beta_2 X_2$ $Y = 2.223 + 0.469 X_2$	$Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1$ $Y = 2.015 + 0.515 X_1$
$Y = \alpha_4 + \beta_4 X_4$ $Y = 1.264 + 0.688 X_4$	$y = \alpha_3 + \beta_3 X_3$ $y = 2.871 + 0.310 X_3$

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً/ الاستنتاجات

1. يُعد موضوع القيادة الذكية من المتغيرات الرئيسية التي تناولتها بحوث الإدارة الإستراتيجية باعتبارها مصدر حيوي لإزدهار المنظمات ودعم قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية التي تعتمد على القائد الذكي.
2. يُعد النجاح الإستراتيجي أحد أبرز الأهداف الحرجة بالنسبة لمنظمات القطاع العام وذلك لتماسها المباشر مع المجتمع عند تقديم الخدمات.
3. تعطي المؤسسة فرصة كافية للمنتسبين لتقديم التغذية العكسية والملاحظات التي يرونها مناسبة لإنجاز أعمالهم.
4. تحاول المؤسسة أن تجعل الموظفين يشعرون بالمسؤولية تجاه تطوير المؤسسة وزيادة الإنتاج إلا أن ذلك لم يكن بمستوى الطموح.
5. تضع المؤسسة الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة وتحدد جدول زمني لإنجازها.
6. تتابع الإدارة العليا تنفيذ القرارات الصادرة بشكل صارم وتؤكد على المدخل الأخلاقي عند تنفيذها.
7. هنالك استعداد كبير لدى الجميع من أجل التعلم من الأخطاء وفهم طريقة الأعمال بالطريقة المناسبة.
8. هنالك صعوبة في تحديد تحمل المسؤولية عن الأعمال والنشاطات والمهام وخاصة عندما يحدث أمراً صعباً وخطراً.
9. الضعف في توزيع المهام بناء على المواقع والمراكز الوظيفية وتقويض الأشخاص لمراقبة الأعمال لجميع الموظفين دون استثناء.



10. تعتمد المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي لبناء سمعة حسنة مع وجود بعض الضعف في استثمار العلاقات مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة.
11. تحرص المؤسسة على وضع مصلحة المستفيدين من ضمن أولوياتها وتتابع إنجازات المؤسسات المشابهة إلا إنها لا تتمكن من التفوق التنافسي عليها.
12. تتابع المؤسسة المستجدات كافة التي تحصل في رغبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها.
13. تعمل المؤسسة بشكل دوري على استضافة ذوي الخبرة من أجل تقديم الاستشارة بخصوص أفضل مشاريع النمو التي ترغب بتنفيذها.
14. أثبتت النتائج أنّ هنالك تأثير إيجابي للقيادة الذكية في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

ثانياً/ التوصيات

1. الحاجة الى تهيئة البيئة الوظيفية المناسبة للعمل التي تسهم في دفع المنتسبين الى الشعور بالمسؤولية تجاه الأعمال والمهام المناطة بهم.
2. تحديد المهام والأعمال بشكل واضح للجميع من أجل تحديد أوجه القصور وتحمل المسؤولية.
3. ضرورة قيام الإدارة العليا بإعطاء بعض الصلاحيات والمرونة الكافية عند تنفيذ القوانين والتعليمات الصادرة.
4. توزيع المهام الوظيفية بحسب التخصص وبحسب الموقع والمركز الوظيفي وبما يضمن إنسيابية إنجاز الأعمال .
5. التوسع في تفويض الأشخاص لمراقبة الأعمال لجميع الموظفين وبشكل متساوي من دون إستثناء .
6. العمل على استثمار العلاقات مع الآخرين في وسائل التواصل الاجتماعي أو خارجها من أجل تحسين سمعة المؤسسة وتحقيق اهدافها.
7. إعتداد عامل الخبرة في دعم وتمييز الأفكار المبدعة التي يمكن تطبيقها وبين الأفكار التي لا يمكن تطبيقها .
8. دعم الأفراد المبدعين وتشجيعهم من خلال التوسع في تقديم المكافآت المادية والمعنوية وبما يتناسب مع ابداعاتهم وتوقعاتهم.
9. الإبتعاد عن المهام والأعمال التي يمكن أن يكلف بها المنتسبين والتي تقع خارج صلاحياتهم أو تتعارض مع الأهداف الوظيفية.



10. الحاجة للبحث عن اساليب وخطط المنافسين ومواكبة التجارب الناجحة التي تحافظ على بقائها واستقرارها.
11. ضرورة متابعة المستجدات كافة التي تحصل في رغبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها.
12. على المؤسسة أن تعطي الأولوية لاستراتيجية للتوسع عند تحديد توجهها الإستراتيجي.
13. الحاجة الى تخصيص الموارد اللازمة والكافية لنجاح المشاريع الاستثمارية التي تنوي المؤسسة تنفيذها مستقبلا.
14. على المؤسسة أن تتعامل مع الاخطاء كفرص للتعلم للاستفادة من التجارب السابقة في تنفيذ عملياتها الحالية والمستقبلية.
15. العمل على دمج القيادات الحديثة مع الكوادر القيادية القديمة من أجل التعلم والاستفادة من الخبرات التي يمتلكها القادة الإداريين القدامى .
16. ضرورة العمل والتدريب من أجل بناء قادة يعتمدون عناصر القيادة الذكية التي تجعلهم متمكنين بأستطاعتهم أن يلموا بالأمور التي تسهم في تحقيق النجاح الإستراتيجي كافة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- ألكرابي , كاظم نزار ، " الإدارة الإستراتيجية : العولمة و المنافسة " , ط1 (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع) . 2004.
- 2- التميمي، ماجدة عبد اللطيف، "أثر كلفة جودة المنتج في أداء العمليات وفق الأسبقيات التنافسية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005.
- 3- حسين، سعد مهدي، "أثر رأس المال البشري الإستراتيجي في تفوق منظمات الأعمال دراسة استطلاعية"، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، 2007.
- 4- الحلالمة ، محمد ، والعزاوي ، سامي ، راس المال المعرفي وأثره في اسباب النجاح الإستراتيجي ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 19 ، 2009.
- 5- الخفاجي، نعمة عباس خضير، "الإدارة الإستراتيجية : المدخل والمفاهيم والعمليات"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 6- خليل ، اريج سعيد ، وحمود ، أنفال ، تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الإستراتيجي ، مجلة الدنانير ، العدد 15 ، 2019 .



- 7- الشريفي ، علي كاظم ، القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية/ الحلة) ، رسالة ماجستير ، جامعة كربلاء ، 2005.
- 8- العطار ، فؤاد حمودي، والغنيماوي ، حازم ، وكاظم ، جاسم راهي ، القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي ، مجلة واسط للعلوم الإنسانية ، العدد 45، 2020.
- 9- الكبسي ، صلاح ، علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الإستراتيجي" (بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 103 ، 2017.
- 10- الكرعوي ، سجي جواد ، أثر القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة القادسية ، 2016.
- 11- المغربي، كامل محمد، "السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1995.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Daft, Richard, (2004), " Organization Theory and Design ", South – Western , Mason , Ohio.
2. Gibson, J. and J. Ivanevich, J. Donnelly, "Organizations, Behavior, Structure, Processes, McGraw-Hill, Irwin, University of Kentulcky, 11th. 2003.
3. Hunt. J., Schermerhorn, R. Osborn, "Organizations Behavior", John Wiley & Sons. Inc., Ohio University, Seventh Edition, 2010.
4. Jones, Gareth R. (2007) "Organizational Theory, Design and Change", Pearson – Prentice Hall, Upper Saddle River , New Jersey
5. Kast, Fremont and James Rosen Zweig, Organization and management", A systems and contingency approach, 5th ed., McGraw-Hill, Singnore, 1986.
6. Kreitner R. and A Kinicki, "Organizational Behavior", Both of Arizona State University, Graw-Hill. 2004.
7. Kasten, Jennifer Murphy,(2006),"Determinants of organizational change :the impact of institutional and market forces on compliance with federal regulations in opioid treatment programs".
8. Brillhart. J., "Effective Group Discussion", Eight Edition, WCB Brown & Benchmark South West, Missouri State University, 1995.
9. George and Jones, "Organizational Behavior", Understanding and Managing, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., U.S.A., 1996.
10. Thomas , C., (2005) " Creating Winning Board " vol .(21), No.(3)