

# Strategic Leadership Skills And Their Impact On Achieving Organizational Success - A Field Study In The General Company Of Iraqi Airways

Saleh Salman Zayer Al-Rubaie, Alia Abd El Hussein Aboudi Al Asadi

*Al-Mustansiriya University – Faculty of Tourism Sciences, Iraq*

## مهارات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق النجاح التنظيمي – دراسة ميدانية في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية

م.م. علياء عبد الحسين عبودي الاسدي

م.م. صالح سلمان زاهر الربيعي

DOI: 10.37648/ijps.v18i01.014

<sup>1</sup>Received: 29 September 2024; Accepted: 19 November 2024; Published: 02 December 2024

### ABSTRACT

The study aimed to shed light on strategic leadership skills and the extent of the impact of its dimensions in achieving organizational success among managers working in the Iraqi Airways Company. The total community size according to the (D. MORGIN) model was (56) managers and department heads or their representatives, and the research sample was (50), i.e. (90%) of the total community size. (45) questionnaires were retrieved, i.e. (.81%) of the total community, all of which are valid for statistical analysis. Using the SPSS program, version twenty-nine, to analyze the answers of the sample members. The data were collected and analyzed, and the validity and reliability of the study tool were verified using Cronbach's alpha to determine the internal consistency of all elements. The questionnaire was arbitrated by a number of distinguished expert professors in the specialty to determine the validity of the tool's contents, and the percentage and frequency tables were determined using the answers of the study sample members regarding personal information such as gender, age, educational qualification and number of years of service. Correlation, regression, and descriptive statistics measures were used, which are the mean and standard deviation, and the (T) test for the difference between variables (Independent Sample T Tset) using Pearson's techniques for statistical analysis of data at the significance level  $\alpha \leq 0.5$ . The study of the results concluded that the dimensions of strategic leadership and achieving organizational success in the Iraqi Airways Company are strongly related. The study concluded with recommendations that strategic leadership is a decisive factor for organizational success and can bring about changes in the performance of employees as a whole.

**Keywords:** Skills; Strategic leadership; Organizational Success; Ethical practices.

**المستخلص:** هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على مهارات القيادة الاستراتيجية ومدى تأثير ابعادها في تحقيق النجاح التنظيمي لدى المدراء العاملين في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية، وكان حجم المجتمع الكلي حسب نموذج (D. MORGIN)، بلغ حسب النموذج (56) مديراً ورئيس قسم او من ينوب عنه، وعينة البحث (50) أي بنسبة (90%) من حجم المجتمع الكلي، وتم استرجاع (45) استبانة، أي بنسبة (81.%) من المجتمع الكلي وجميعها صالحة للتحليل الاحصائي، وباستعمال برنامج Spss الاصدار التاسع والعشرين لتحليل إجابات افراد العينة. تم جمع البيانات وتحليل وتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة

<sup>1</sup> How to cite the article: Al-Rubaie S.S.Z., Al\_Asadi A.A.E.A. (December 2024); Strategic Leadership Skills And Their Impact On Achieving Organizational Success - A Field Study In The General Company Of Iraqi Airways; *International Journal of Professional Studies*; Jul-Dec 2024, Vol 18, 181-199; DOI: <http://doi.org/10.37648/ijps.v18i01.014>

باستخدام الفا كرونباخ لتحديد الاتساق لداخلي لكافة العناصر تم تحكيم الاستبانة من قبل عدد من الأساتذة الخبراء الافاضل في التخصص لتحديد صحة محتويات الأداة، وتم تحديد النسبة المئوية والجدول التكرارية باستخدام إجابات افراد عينية الدراسة حول المعلومات الشخصية كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة. وتم استخدام الارتباط والانحدار ومقياس الإحصاء الوصفي التي هي المتوسط والانحراف المعياري، واختبار (T) للفرق بين المتغيرات (Independent Sample T Tset) بتقنيات بيرسون للتحليل الاحصائي للبيانات في مستوى الدلالة  $0.5 \leq \theta$ ، حيث توصلت دراسة للنتائج ان ابعاد القيادة الاستراتيجية وتحقيق النجاح التنظيمي في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية ارتباط قوي. وخلصت الدراسة الى توصيات ان القيادة الاستراتيجية عاملاً حاسماً للنجاح التنظيمي ويمكن ان يحدث تغيرات في أداء الموظفين ككل.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات، القيادة الاستراتيجية، النجاح التنظيمي. الممارسات الأخلاقية.

## المبحث الأول – منهجية الدراسة

**أولاً: المقدمة:** ان شركات الاعمال الرائدة بلا شك هي المنظمات التي تستثمر في ابتكار أفكار جديدة من اجل اجتذاب العملاء اليها بطرق مختلفة، حيث ان النجاح التنظيمي اضحى من مفاتيح المهمة للقيادة والتميز في عالمنا المعاصر، وتأتي القيادة الاستراتيجية لتكون البوصلة الذي توجه الشركة وتحدد لها مسارها الذي تسير عليه والإدارة الاستراتيجية منهجاً فكرياً يتميز بالتطور والريادة ومن خلالها تتسع ميزاتها التنافسية وتطير أدائها وتحقق النجاح التنظيمي، حيث ان أفكار النجاح تشجع الباحثين بمختلف المجالات ولا سيما في ميادين علم الإدارة والنجاح التنظيمي هو حجر الأساس في البقاء والاستمرار والمنافسة للشركات، وعلى القيادة الاستراتيجية تعتبر هي جوهر التخطيط والتنظيم لمنح الموظفين العاملين اين كان موقعهم مزيد من الحرية والتمكين والثقة ليكون لهم دور مهم وفعال في تنمية الشركات والمؤسسات.

**ثانياً: أهمية الدراسة:** تتضح جليا أهمية الدراسة من خلال الاتي: -

- 1- أهمية القطاع السياحي المستفيد من الدراسة، حيث تعتبر الشركة من اهم الشركات الحكومية العاملة في العراق وفي ظل اعتماد الدولة بالدرجة الأولى على الطاع النفطي، كما تعتبر الشركة تقدم الخدمات ... لكافة شركات السياحة العراقية
- 2- أهمية الدراسة: قلت الدراسات النظرية في مجال القيادة الاستراتيجية في القطاع السياحي وبالتالي توجد ضرورة للدراسة في هذا القطاع.
- 3- دعم المكتبة العربية والمعرفة بصورة عامة والمكتبة المحلية بصورة خاصة حول متغيرات الدراسة.
- 4- وضع تصور مقترح لمفهوم القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي في القطاع السياحي العراقي بشكل عام وفي الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية بشكل خاص.
- 5- يتطلب مفهوم القيادة الاستراتيجية المزيد من البحث العلمي والدراسات التوضيحية ولنكون الدراسة كمدخل جديد في عصرنا الحاضر، لانها تعد واحدة من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي المعاصر.

**ثالثاً: مشكلة الدراسة:** حيث تكمن المشكلة من قلة تطبيق المفاهيم القيادة الاستراتيجية في الشركات والمؤسسات الحكومية العراقية وبالخصوص في قطاعا السياحي وما يتخللها من بيروقراطية ولهذا يجب سد الفجوة الكبيرة وانعكاساتها على تحقيق النجاح التنظيمي بالإضافة لاعتماد القيادة الاستراتيجية لتطوير ادار الموظفين وتحقيق التميز والنجاح التنظيمي. تتزايد المشكلات التي تواجهها الشركات والمؤسسات والاجهاز الإداري، نتيجة الثورة المعلوماتية المتسارعة في التطور بيئة الاعمال، المسؤولية كبيرة على القيادة بشكل عام والقيادة الاستراتيجية بالخصوص في تحقيق النجاح التنظيمي، حيث تمحورت المشكلة في الإجابة على فرضياتها.

**رابعاً: اعتمدت الدراسة الفرضيات الرئيسية الاتية:** - لحل إشكالية الدراسة واختيار الفرضية الرئيسية تم اجراء دراسة ميدانية في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية وكانت عينة الدراسة القيادات الإدارية. بما ان القيادة الاستراتيجية في الشركة تمثل النقطة الجوهرية في تحقيق النجاح التنظيمي ويكون على اشكال وطرق مختلفة وباستخدام الأساليب الإحصائية، طرحنا بعض العبارات التي تحدد مستوى تحقيق النجاح التنظيمي للقيادة الاستراتيجية في فترة زمنية حددنا تكون مدتها ثلاث سنوات وتكون الأسئلة بشكل مغلق. وتم تحويلها الى درجات وأرقام تحدد قياس مستوى تحقيق النجاح التنظيمي للشركة.

**الفرضية الرئيسية الأولى:** "لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \theta$ " وتفرعت منها اربع فرضيات فرعية وهي كالاتي: -

1. الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتركز على الموظفين في تحقيق النجاح التنظيمي لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \theta$ "

2. الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكفاءة العملية في تحقيق النجاح التنظيمي لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \theta$ "
  3. الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للممارسات الاخلاقية في تحقيق النجاح التنظيمي لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \theta$ "
  4. الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \theta$ "
- الفرضية الرئيسية الثانية** "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تبعا للمتغيرات العامة والوظيفية" وتفرعت منها خمسة فرضيات فرعية وهي كالآتي: -
1. الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزى لمتغير الجنس".
  2. الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزى لمتغير العمر".
  3. الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي".
  4. الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".
  5. الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".

#### خامساً: اهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية: -

- 1- معرفة الجوانب النظرية والفكرية لمفهوم القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي للإدارة العليا،
- 2- سد الفجوة الموجودة في اتجاهات ومفهوم السلوك التنظيمي. باعتباره احدى مواضع إدارة الاعمال.
- 3- التعرف على نوع العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومفهوم ومستوى تحقيق النجاح التنظيمي للإدارة العليا من خلال تحديد ابعادهما في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية.
- 4- تقترح الدراسة من خلال النتائج والتوصيات التي توصلت اليها معرفة القيادة الاستراتيجية ومفهومها ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية.
- 5- الكشف عن الفروق الفردية ذي الدلالة الإحصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قيادات الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر الإدارة العليا.
- 6- الكشف عن الفروق الفردية ذي الدلالة الإحصائية يسن متوسط اجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى النجاح التنظيمي لدى قيادات الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية من وجهة نظر الإدارات العليا.
- 7- تهدف الى التوصل لبعض الاستنتاجات والتوصيات المقترحة التي يمكن تن تساهم في تحقيق النجاح التنظيمي في الشركة العامة في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية.
- 8-

#### سادساً: حدود الدراسة:

- 1- الحدود الزمانية، تم تطبيق الدراسة في عام 2024.
- 2- الحدود المكانية، مجتمع الدراسة وعينتها الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية.

#### سابعاً: التعريفات الإجرائية: القيادة الاستراتيجية، النجاح التنظيمي.

ثامناً: منهج الدراسة: اتبعت الدراسة منهج التحليل الاحصائي الوصفي.

#### تاسعاً: مصادر جمع المعلومات:

- 1- المصادر الأولية، من البيانات الإحصائية لعينة الدراسة من خلال "إدارة الدراسة" الاستبانة.
- 2- المصادر الثانوية، اشتملت على المكتبة المعرفية من المصادر، الكتب، المجالات والمؤتمرات والشبكة العنكبوتية الانترنت وبعض الدراسات السابقة.

## المبحث الثاني (الدراسات السابقة - الجانب النظري)

أولاً: الدراسات السابقة:

## 1- دراسات القيادة الاستراتيجية:

## أ- دراسة احمد واخرون 2024

هدفت الدراسة لمعرفة دور القيادة الاستراتيجية في دعم التنافسية المستدامة بدراسة الموظفين في المستشفيات في محافظة القاهرة، باستخدام العينة الطبقية العشوائية في جمع وتحليل البيانات، بتوزيع الاستبانة على افراد عينة الدراسة وتكونت من 400 موظف من الكوادر الطبية والإدارية في المستشفيات، وتم استرجع 360 منها وبنسبة 90% من عينة الدراسة، باستخدام التحليل الاحصائي spss ver 22، حيث توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها، توجد علاقة ارتباط معنوية مباشرة بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والتنافسية المستدامة، وأكدت نتائج الابعاد جميعها ان القيادة الاستراتيجية ما عدى راس المال البشري تؤثر مباشرة في التنافسية المستدامة معنوياً، وتوصلت الدراسة للتوصيات الاتية، الاهتمام بممارسة القيادة الاستراتيجية والتنافسية المستدامة بين الموظفين في العينة المبحوثة وتركيز أداة المستشفيات على راس المال البشري من خلال البحث والتطوير والتدريب.

## ب- دراسة (Grace K.S. Ho, Carmen Lam &amp; Rob Law, (2022) :

هدفت الدراسة لتطوير اطار شامل لمرونة العوامل المساهمة في منظمات صناعة السياحة والضيافة للتعامل مع البيئة غير المؤكدة، كما حدث لنا مع كوفيد. 19، وتم اعداد وتصميم منهج البحث ومفاهيمه بعد مراجعة كبيرة للقيادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية، وتوصلت الدراسة لنتائج منها تطوير القيادة الاستراتيجية باطار العمل الشامل للمرونة التنظيمية للإجراءات المطلوبة لمنظمات السياحة والضيافة من اجل تحقيق الصحة التنظيمية، حيث اختلفت عن الدراسات السابقة بالأصالة القيمة كانت استجابات جزئية حول المرونة الاستراتيجية وتبنت هذه الدراسة اطار عمل شامل للمرونة التنظيمية والمعزز بالقيادة الاستراتيجية.

## ج- دراسة (Dusya Vera, Jean. and -Phillipe Bonardi and, Michael A. Hitt &amp; , Michael C. Withers. (2022).

اهتمت الدراسة لتوسيع الدراسة في البحث والقيادة الاستراتيجية للمساعدة في غلق الفجوة ما بين نظريات القيادة الاستراتيجية الكلية والجزئية. وكافة النظريات المستقلة التي ظهرت، قدمت نظره علمية للدراسة القيادة الاستراتيجية وتؤيد الحاجة لمزيد من التكامل ما بين الدراسات في علم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي والقيادة السلوكية والتنظيمية وأيضاً الأدرية الاستراتيجية. وأكدت على موضوع خصائص القادة التنفيذيين وديناميكية التفاعل بين القادة التنفيذيين وفرق الإدارات العليا وعمل مجلس الإدارة، وغي الختام قدمت مقترحات نظرية حديثة لتعزيز دراسات القيادة الاستراتيجية وتقديم اجندة دراسات مستقبلية والاجابة على العديد من الأسئلة المتعلقة بتوسعة الحوار بين الباحثين في مجالات القيادة الاستراتيجية المختلفة.

## د- دراسة (Linda, Schaedler et al., Lorenz, Graf-Vlachy, Andreas, Konig (2022))

تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً محورياً من بين جميع الجهات المشاركة بإدارة الازمات التنظيمية، فان الدراسات الكثيرة حول أثر القيادة الاستراتيجية في مواقف الازمات تتميز بدرجة عالية من التشتت، لمعالجة هذه المشكلات قامت الدراسة بمراجعة متعددة للأدبيات التي تغطي القيادة الاستراتيجية والازمات التنظيمية، بالنسبة لكل نوع من أنواع القيادة الاستراتيجية "الرئيس التنفيذي، وفريق الإدارة العليا، ومجلس الإدارة" وفقاً لوجه نظر تطبيقية تختلف عن المؤلف، وسلطت الضوء القواسم المشتركة والاختلافات بين الدراسات وأرائها، وأكدت الدراسة الاستطلاعية ان كل نوع من القادة الاستراتيجيين له دورا مهم في حل الازمات، واختلاف وجهات النظر.

## هـ- دراسة (Gentiana Mjaku, Ph.D. c 2020).

توجد العديد من النظريات والتفسيرات في الادبيات الحديثة في مواضيع القيادة الاستراتيجية والإدارة، حيث للقيادة تأثير كبير على عملية الإدارة الاستراتيجية وبدورها تسهل على الشركة تطبيق استراتيجية فعالة خلال عملية الإدارة الاستراتيجية حيث تؤدي القيادة ادواراً متعددة كاستراتيجي ومحلل ومنظم ومحفز وموجه وصانع قرار، اما في عصرنا الحالي تحتاج الشركات الإدارة الاستراتيجية بشكل دائم وقائد متمكن لتكون قادرة على تحقيق مبتغاها، هدف الدراسة الأول الإدارة الاستراتيجية والقيادة مع التركيز على نوع العلاقة بينهما، والدور الذي تلعبه القيادة في صياغة وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية من مراجعة الادبيات المتوفرة، يمكن القول بان القيادة الاستراتيجية هي عملية تحول الشركة الى شركة متفوقة من خلال رسم الاستراتيجيات، وتقع هنا على القيادة الاستراتيجية مسؤولية لتحفيز والهام الموظفين في الشركة للعمل معاً.

## 2- دراسات المتغير الثاني التابع النجاح التنظيمي.

## أ- دراسة (Vajihah &amp; Zainap: 2016)

ان المعرفة مصدراً مهماً للعديد من الشركات في الأعوام الأخيرة في مجال الاعمال والتنافس، اقترحت الدراسة للتعليم التنظيمي إداها للاستراتيجية في مجال الإدارة المعاصرة من اجل الوصول للميزة التنافسية واستقرار النجاح التنظيمي، حيث ان الهدف من الدراسة التعلم التنظيمي ليس تطوير ومعرفة المهارات لدى الموظفين، لكن الهدف هو تعزيز ونمو الشركة وبنائها تعليمياً بكل مرونة، وتوضيح دور التعليم التنظيمي الاستراتيجي في وصول الشركة للنجاح التنظيمية تعزيز الاهداف الأساسية للمنظمة، وقدمت أيضاً الدراسة منهجاً متطوراً لمدرء الشركات في هذا العصر لتعزيز النجاح التنظيمي.

## ب- دراسة (Liliana &amp; Sandra: 2019).

هدفت الدراسة الى تأثير وتحليل العاملين على النجاح التنظيمي للشركة، وأكدت النتائج ان الشركات تؤكد أهمية السعادة في الحفاظ على العمل وتخلق قوة للبيئة الداخلية للعمال، عندما يتمتع الموظفون بالسعادة في أداء أعمالهم فانهم يشاركون في إدارة شركاتهم، يهتم الموظفون بصورة أساسية على انتمائهم الوظيفي والقيمية التي يمتلكها الافراد اضاقتناً الى نوعية الخدمات والمنتجات الذي أعدوها وتم تسليمها، وهذا الاستثمارات في البيئة الداخلية تغذي تجربة جيدة للمستهلكين وبجودة معايير مرتفعة.

## ج- دراسة الرميدي وآخرون: 2021.

هدف البحث قياس مدى اثر الذكاء الاستراتيجي بالتوجه الريادي وعلى النجاح التنظيمي، من جوانب التأثير للتوجه الريادي بالنجاح التنظيمي، وأيضاً تحديد دور التوجه الريادي الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع في بعض شركات السياحة تصنيف (a) وفنادق خمس النجوم، من اجل تحقيق هدف البحث وزعت 887 استبانة لعينة البحث العاملين في محافظة القاهرة الكبرى وكانت صالح للتحليل 732 منها حسب برنامج (spss- v.28, amos-v26) وتوصل البحث لوجود تأثير إيجابي ودال معنوياً لمتغير الذكاء الاستراتيجي بالتوجه الريادي وعلى النجاح التنظيمي، وأيضاً يوجد تأثير إيجابي دال معنوياً للتوجه الريادي بالنجاح التنظيمي، ومن نتائج البحث الدور الوسيط الذي يلعبه التوجه الرياد كلياً بالعلاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي مع النجاح التنظيمي وأيضاً توصلت النتائج تأثير متغيرات البحث كان مرتفعاً في الفنادق 5 نجوم على شركات السياحة تصنيف a.

## د- الدراسة (Nuel Okoli.Ifeanyi .E.and Adani. Nnenne . 2021).

تناولت الدراسة تأثير ابعاد القيادة التحويلية في تعزيز النجاح التنظيمي في المنظمات التعليمية العليا في ولاية انامبرا جنوب نيجيريا، وباستخدام تصميم للدراسة وكانت عينة الدراسة من 325 تدريسي من كل الجامعات في هذه الدراسة وكان العدد الإجمالي للموظفين الى 650 حيث تم جمع 154 استبانة جاهزة للتحليل وتم جمع البيانات من الاستبانات، تم الاختبار باستخدام برنامج الفا كورنياخ لمعرفة الاتساق للعناصر، تم تحكيم أداة الدراسة من مجموعة خبراء باستخدام الارتباط لبيرسون والتحليل في مستوى دلالة 0.5، حيث كانت النتائج الارتباط إيجابية وقوية، وتوصلت الدراسة ان القيادة هي عامل نجاح المنظمات والتغيير ككل، وضرورة قيام الإدارة على جميع المستويات للجامعات.

## هـ- دراسة (عزيز، خميس، 2022).

تهدف الدراسة لاستبيان دور قدرات تقنية المعلومات في تحقيق النجاح التنظيمي في المعهد التقني / الموصل. من اجل تحقيق هذا تم تصميم استبيان الكتروني، وزعت 70 استبانة لعدد من الموظفين في المعهد، حيث توصلت الدراسة لوجود ارتباط معنوي وعلاقة بين قدرات تقنية المعلومات مع النجاح التنظيمي، وتوصلت الدراسة الى المقترحات أهمها توفير بيئة فعالة لعمل المنظمات وتهتم في القدرات التقنية للمعلومات حتى تكون المنظمة قادرة للمنافسة وتحقيق النجاح التنظيمي، من خلال اعداد المعلومات التي من شأنها المساهمة في اصدار القدرات التي تدعم الأداء في جميع الأقسام والشعب التنظيمية.

## ثانياً: الجانب النظري للدراسة:

## 1- القيادة الاستراتيجية

## أ- المفهوم والنشأة وتطور والاهمية للقيادة الاستراتيجية:

ويطلق القادة الاستراتيجيون للتفكير الخطي والتفكير غير الخطي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحدث فرقاً في أداء مؤسساتهم والبيئية، مما يؤدي لنتائج استراتيجية للمؤسسة"، (Grace & Rob Law: 2022,842) تعد القيادة الاستراتيجية مهمة سيما في جانب تحقيق الاهداف الاستراتيجية واتخاذ القرارات ذات الجودة العالية لدى الادارة العليا، والذي ينعكس على شكل آثار ايجابية على فاعلية المنظمات وادائها ومزاياها التنافسية في بيئة الاعمال. ( Han Ho Lee. Seongsu Kim. ) (2020:81). ان القيادة الاستراتيجية هي العملية التي يستطيع من خلالها قادة الشركات الارتقاء بالوظائف الادارية اليومية

والأزمات لاكتساب وجهات النظر المختلفة بشأن الديناميكية الداخلية والخارجية تسبب التغيير في بيئتهم، وبالتالي منح شركاتهم اتجاهات عملية، وينبغي ان تكون هذه وجهات النظر موجه اتجاه المستقبل ومستنيرة بالتاريخ، ويتعين عن القائد الاستراتيجي لا بد ان يتمتع بالمهارات اللازمة للنظر للأمام والخلف ومعرفة موقف شركتهم الان، حتى يتسنى للقادة تحمل المخاطر والمجازفة لتحقيق غرض شركاتهم او ادارتها السياسية مع تجنب تكرار أخطاء الماضي. كما تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية أيضاً في قدرتها على التركيز في عملها على الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى في أطار توجيه المؤسسة للعمل طويل الامد، (احمد واخرون: 2024، 674). كذلك فإن القيادة الاستراتيجية لها دور كبير في توجيه وادارة الموارد البشرية في المؤسسة والعمل على توفير كفاءة العمل وتنمية راس المال البشري هي التي تمنح المؤسسات القدرة على مراكية المشهد الحالي والاستجابة لأولويات الجديدة، (Linda, et al., Lorenz;2022). وتكمن اهمية القيادة الاستراتيجية في امتلاك الكفاءة والمهارة والقدرة على التنبؤ بالرؤيا المستقبلية للمؤسسة وتحقيقها، من اجل العمل على صياغة الاهداف وتطوير الخطط التواصل مع المرؤوسين واجراء التغييرات اللازمة في الهيكل والثقافة التنظيمية للمؤسسة، واستغلال الفرص، ومواجهة التحديات الخارجية، لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخلها. (Staroňová, 2017:4).

**ب- خصائص القيادة الاستراتيجية:** يتمتع القائد الاستراتيجي بالعديد من الخصائص ومهارات التي تميزه، منها تلك المتعلقة بالبلاغة، والتي تتمحور حول المعرفة الجيدة والالتزام والاستعداد والتمكين والاستخدام الامثل للمسئولية، والوعي الذاتي الذي يتمتع به القادة والاصغاء والفهم والابتكار والتفكير خارج الصندوق لتغيير الوضع الراهن، والقدرة على التحدي التي تسمح له باتخاذ القرارات وتحليل و لتحليل الحالات بشكل صحيح، بالإضافة الى الثقة وتقبل وجهات النظر مع الجميع. لذا ينفرد القائد الاستراتيجي عن غيره بمجموعة من الصفات والخصائص والمهارات التي تزيد من القوة والايجابية وتمكنه من القيام بمهام استراتيجية ذي الجودة العالية وتميزه بالأبداع الفريد (الغزاوي، 2021: 34). واهم هذه الخصائص هي:

- 1- ان يمتلك ويكتسب صفات نادرة، أي يتمتع بالخبرة والمعرفة التي لها القدرة على التأثير بالبيئة وسطها التنظيمي.
- 2- المسؤولية الوظيفية، دائماً ما تكون على راس القيادة الاستراتيجية والمناصب العليا ذات الصلة المسؤولة عن المهام والمسؤوليات والقرارات استراتيجية.
- 3- مصادر القوة التي تسمح له بالتأثير على الاخرين، أي قوة التأثير الذاتي التي يمتلكها القائد الاستراتيجي والتي تسمح له بتوجيه مرؤوسيه بمحض ارادته، مستقلاً عن صلاحياته الإدارية والقانونية.
- 4- الخريطة المعرفية العقلية، مما يدل على ان الوعي المعرفي والعقلي هو أحد اهم طرق اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي ستؤدي بالختم الى نتيجة يشعر متخذي القرار في الإدارة العليا بأهمية "البديل دون أي بديل اخر". (Hitt MA: 2020. 1435- 1436).

### ج- ابعاد القيادة الاستراتيجية:

**أولاً: التركيز على الموظفين:** حيث يعد الموظفين من اهم أصول المنظمة، لذا ركزت جل اهتمامها عليه وفي خضم التغييرات الحاصلة في بيئة الاهتمام بالأفراد والاختلاف بين النظرة الكلاسيكية القديمة والمنظور الحديث له، فقد احتلت مهمه التركيز والاهتمام بالأفراد مكانة محورية في عمل المنظمات والذي يسهم في رسم ساستها فضلاً عن كسب ولاء الموظفين وورغباتهم وهو شيء تتفنن فيه المنظمات وليس شيء اخر يمكن تقليده. تواجه العديد من المنظمات صعوبات في الاحتفاظ بالموظفين، على سبيل المثال، أصحاب الأداء العالي والموظفين الذين لديهم رأس مال بشري خاص بالشركة. لذلك، قد يكون التحقيق في تأثيرات التركيز على الترقية كخصائص مهمة قائمة على الشخص مفيداً لمديري الموارد البشرية لإدارة الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة، (الغزاوي، 2021: 36)(Han Ho Lee, Seongsu Kim. 2020:79).

**ثانياً: كفاءة العملية:** لذا تُعد الكفاءة التشغيلية بالنسبة للمنظمات امراً مهماً وحاسماً للبقاء على المنافسة عن طريق تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وكتب الشكر والمكافئات المناسبة مع المحافظة على وجود خدمة ممتازة للموظفين، يمكن أن تساعد كفاءة العملية كمقياس كل من الفرق المبتدئة والمتقدمة. بالنسبة للفرق المبتدئة، من أجل فهم مدى نجاحها، تحتاج إلى أن تكون قادرة على مقارنة كفاءتها بكفاءة الآخرين. بالنسبة للفرق الأكثر تقدماً، من أجل تحسين عملياته بشكل أكبر، يحتاجون إلى مقياس مطلق لمعرفة أين في العملية لا يزال بإمكانهم التحسين.

**ثالثاً: الممارسات الأخلاقية:** دورها الحقيقي والفعال في الوصول لأهداف ورؤيتها المستقبلية للمؤسسة، ويجب على القائد مراعاة كل الممارسات الأخلاقية والسلوكية ومتابعتها للموظفين وهذا يؤثر على عمل الخطة الاستراتيجية بشكل واضح. (احمد واخرون: 2024، 664).

**رابعاً: الرقابة التنظيمية:** ان الرقابة التنظيمية تشكل عنصراً محورياً في السعي لتحسين القيادة الاستراتيجية وتحقيق نتائج تنظيمية أفضل، وانشاء الية للمؤسسات قريبة من مركز القيادة لتوفير الرقابة التنظيمية وهذا بدوره يعزز الجودة التنظيمية حسب توصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (Allio. Lorenzo, 2017: 36)، إن هيئات الرقابة التنظيمية تحتاج لتحفيز الموظفين على تستخدم النظام التنظيمي وتستخدم العملية لإنتاج اللوائح في Alta Calidad، على سبيل المثال، نتوقع من الحكومة أن

تضمن أن يكون التنظيم وأدوات الإدارة واتباع الإجراءات القانونية الضمان منظور الحكومة ككل تجاه تعزيز نهج منسق للسياحية التنظيمية، حيق ان الرقابة التنظيمية تلعب أيضا دور كبير لتعزيز التنسيق التنظيمي فضلاً عن اعتماد السياسات المبتكرة والنهج العلمي وتعزيز المرونة التنظيمية، وهي تعني عادةً الاشراف الهرمي على العمل التنظيمي من الجهات التنفيذية والتشريعية (Staroňová, 2017:5).

د- السمات المهمة للقيادات الاستراتيجية: هناك مجموعة من السمات للقيادات الاستراتيجية من أهمها:

- 1- تحديد التوجه الاستراتيجي للقائد.
- 2- الإدارة الجيدة لموارد الشركة.
- 3- إعطاء أولوية متفاوتة للاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتنميتها.
- 4- خلق او تهيئة بيئة ثقافية متميزة للشركة والمحافظة عليها.
- 5- عدم اهمال وتعزيز الممارسات الأخلاقية في الشركة.
- 6- العمل على ارساء عدد من الضوابط ذات البعد الاستراتيجي المرن. (الغزاوي، 2021: 34)

## 2- النجاح التنظيمي:

### أ- المفهوم والنشأة وتطور والاهمية للنجاح التنظيمي:

يشير مفهوم النجاح التنظيمي الى وجود استراتيجية جيدة لتخطيط راس المال البشري التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية للشركة، وتعمل العوامل التنظيمية اما كعامل مساعد او كعائق التخطيط الجيد للموارد، ان النجاح التنظيمي يشير الى قدرة الشركات على تحقيق أهدافها من خلال ما تتميز من مهارات راس مالها البشري العالية والفعالة، وذلك بفضل قدرتها على تبادل الأفكار والآراء اثناء العمل، بحيث تندمج لتحقيق هدف واحد واهداف مشتركة، وهذا يسمح للشركة بتحقيق التميز (Alkshali: 2022, 548). النجاح التنظيمي بانه نسيه ومستوى الخدمة المعطاة لتلبية احتياجات الشركة والعملاء، (الماضي: 2024، 69)، النجاح التنظيمي بانه الصورة الكبيرة التي توضح مستويات النجاح من مختلف وجهات النظر، النجاح التنظيمي يدور حول تحقيق الأهداف التي تلبى مهمة الشركة بشكل فعال، ويعني هذا عادةً تنفيذ الخطط التي وضعها القادة التنفيذيين، ويهدف الى اقتناص الفرص غير المتوقعة وهذا يؤدي كذلك الى النجاح التنظيمي، حيث تقوم الشركات في عصرنا الحاضر بتعدد مفهوم النجاح فبدل من ان تقتصر على تحقيق النتائج فأنها تأخذ في نظر الاعتبار الرفاهية ولضمان استدامة جهودهم، (الاسرج، ويسبوني محمد، 2022: 131). ويعتبر النجاح التنظيمي المجال الأوسع، وهو ما تعكس بمقاييس النجاح من مختلف وجهات النظر والقواعد المعرفية، ويوفر المزيد من المؤشرات لتقييم النجاح وأهمية النجاح التنظيمي.

أولاً: يمثل النجاح زيادة في المبيعات والأرباح والعوائد على الاستثمار وزيادة في المكافآت.

ثانياً: نجاح العملاء والتسويق الأفضل بين الشركة وعمالها يمثل متعة الشركات الموجهة نحو العملاء مع القدرة على معرفة متطلبات واحتياجات عملائها وإنتاج منتجات تلبى طلباتهم واحتياجاتهم ورضا العملاء مما يؤدي إلى أعلى معدلات الاحتفاظ.

ثالثاً: إن نجاح العملية يعكس كفاءة المؤسسة واستمراريتها، لأن معظم المواضيع التي تهتم بها المؤسسات المؤثرة تركز على تحسين العمليات، مثل إدارة الجودة الشاملة، وإدارة العمليات والإنتاج، والمنظمات والأنشطة التعليمية، ودور أصحاب المصلحة في نجاح الأعمال من خلال دورهم الحيوي وأيضاً في تنمية مهارات وقدرات الموظفين والمهنيين، والتقاني في قيادة المعلومات.

رابعاً: النجاح المستقبلي دليل على الرؤية الواضحة، وهي مسألة تنظيمية أساسية بين مقاييس مستوى الأداء، وجودة التخطيط الاستراتيجي الفعال، وكذلك الاستثمارات في الأسواق التنافسية والتقنيات الحديثة، والترقب والاستعداد للتغيرات البيئية. (Dahal:2022,241-242).

ب- مكونات النجاح التنظيمي: هناك مجموعة مكونات رئاسية التي تؤدي الى النجاح التنظيمي، هي: -

أولاً: المهارات القيمة: تشير الدراسات الى ان نجاح أي شركة مرتبط بمشاركة الموظفين ثقافتهم، وتعتمد الى النجاح في المقابل يؤدي النجاح الى زيادة مشاركة الموظفين وهم فخورون لأنهم يؤدون دور في نجاح شركتهم

ثانياً: القيم المشتركة: الشركات تشترك في القيم المشتركة تتمتع بميزة قوية عن سواها، حيث يشعر الجمهور ان هناك قواعد مشتركة يمكن ان تكون لديهم قدر أكثر من الثقة والاحترام لبعضهم البعض بعد كل شيء فانهم يؤمنون بالمبادأة ذاتها، حيث أظهرت الدراسات قيماً مشتركة علياً في الشركات، (النزاهة، العمل الجماعي، الابتكار، خدمة العملاء واخيراً الاحترام)، لا نفترض ان تكون القيم المشتركة واضحة، اشرحها بوضوح وتعززها، (Al-Sayed Omar,2023:3384).

ثالثاً: تطبيق القيادة: بوثر أسلوب ونهج القيادة بصورة كبيرة على القيادة و PDG للمشرفين على الاتصال الداخلي يرتبط القادة الكبار بالجمهور بعلاقات متينة كما انهم يبدعون ويكتشفوا أفضل مما يختاروا من طرق للقيام بالاشياء.

**رابعاً: التركيز:** تحافظ الرؤيا القوية العمل على جوهر النجاح فهي توجه اتجاه الفريق، وإذا لم تكون هذه الرؤيا كافية فيرجى التعاون والقيام بالعمل هذا هو الأداء القوي لهذه المهمة. (صلاح الدين، 2019: 142).

**خامساً: الاستراتيجية:** في المزيد من الرؤيا تمتلك الشركات الكبرى خطة أكثر وضوحاً لتحقيقها، استخدام استراتيجيات كبيرة للاتصال باستراتيجية مثالية.

**سادساً: المرونة:** الشركات الأكثر فعالية تسعى ان تكون سريعة بما يكفي لاقتناص الفرص الجديدة، حيث تستطيع التنبؤ بالفرص والتهديدات التي قد تنشأ، تسمح السرعة للشركات بابتكار أفكار جيدة لأجراء التغييرات.

**سابعاً: الثقافة:** ان ثقافة العمل تحترم التواصل العام والشفافية تؤدي الى النجاح، فالموظفين يحتاجون الى الشعور بالأمان عند التعبير عن آرائهم وافكارهم، وتتطلب الثقافة خلق الأمان الذاتي، وهذا الاهتمام يساعد في دعم مشاعر الجميع، كما يجب عليهم الثقة بالقادة وتبادل المعلومات التي تهمهم. (Omar & Aikshali: 2022, 549).

### ج- ابعاد النجاح التعظيمي:

**أولاً: الكفاءة:** عرفها العالم الأمريكي بيتر دواكر بانها "هي تمام الاعمال بالطرق التصحيحية، بينما الفاعلية هي القيام بالأمور والاعمال الصحيحة، الكفاءة الإدارية مثل (المنهج التنظيمي، والمنهج التفاعلي، والمنهج الموضوعي، ومنهج اتخاذ القرار، والمنهج الاقتصادي، والمنهج الاجتماعي) (Al-Sayed Omar, 2023: 3384)

**ثانياً: الفاعلية:** وكان الخبراء الالمان مثل فريز جروشلا وويلج يميلون الى عدم التمييز بين المصطلحين الكفاء والفاعلية.

**ثالثاً: إدارة المعرفة:** تمثل فن اكتساب المعرفة المطلوبة ونقلها وتطبيقها وتحويلها وادارتها من اجل الوصول للرفاهية وتحقيق النجاح التنظيمي، وأيضاً تعرف بانها "علم حديث يستند للخبرات الإنسانية للتعامل مع حيث او موقف، هي مجموعة اليات تقوم بجمع الخبرات والمعرفة للشركة وتنظيمها وتطويرها وتنميتها واستخدامها ونقلها للعاملين من اجل تحقيق النجاح التعظيمي بكل كفاءة وفاعلية" (صالح، 2017: 13)

**رابعاً: الثقافة التنظيمية:** هي مجموع القيم والمعتقدات والايديولوجيات التي تشترك بها الشركة بالكامل ولها تأثير على ادارتها، والتي تتسم بالسيطرة والتماسك والترابط من خلال التمسك بالقيم والعادات والثقافة فيها وهي التي تنصدر المشهد في الأسواق لنجاحها. والثقافة التنظيمية هي إطار من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تملئ كيفية تعامل الشركات مع الأفراد. تؤثر هذه المعتقدات المشتركة على الأشخاص في الشركة بقوة وتتحكم في كيفية لباسهم وسلوكهم وأدائهم لوظائفهم. يتم إنشاء ثقافة محددة والحفاظ عليها من قبل كل شركة، والتي تضع معايير وقيداً لأعمال افراد الشركة. تتكون الثقافة التنظيمية من سمات تختلف في الأهمية من عالية إلى منخفضة. لكل من هذه السمات، كل شركة لها قيمة منفصلة، وعند دمجها، تحدد الثقافة المحددة لها. يتخذ الأعضاء قرارات بشأن الأهمية التي توليها شركتهم لهذه السمات ثم يغيرون تصرفاتهم للالتزام بهذه المجموعة المتصورة من القيم. (Bamidele. 2022:289)

**د- عناصر النجاح التنظيمي:** هناك خمسة عناصر للنجاح التنظيمي الفعالة كالآتي: -

- 1- الأنظمة التنظيمية والتصميم.
- 2- يساعد النظام في خلق بيئة عمل متناغمة من خلال المساهمة في تصميم وتطوير الأنظمة والإدارية.
- 3- التواصل وحل النزاعات
- 4- يوفر النظام طريقة فريدة لديناميكيات المجموعة والتفاعل الشخصي بطريقة تؤكد على وجهات النظر المختلفة.
- 5- تنمية القيادة تعتمد على مجموعة أنماط القيادة، وتوفر نموذجاً لعمليات التطوير بطريقة بناءة ومتناسقة. بالإضافة إلى ذلك، تمنح القادة أداة لتعزيز نقاط القوة لكل موظف. (Dr. (Mrs) Victoria & Et d'autres: 2017).

**هـ- عوامل النجاح التنظيمي:** كعوامل للنجاح التنظيمي في الاقتصاد الدولي اليوم، تعتمد فعالية الدول وفهمها على نجاح منظماتها، وبالتالي فإن العوامل التي تساهم في النجاح التنظيمي هي أولاً وقبل كل شيء تلك التي تعمل على تحقيق النجاح التنظيمي (Dahal: 2022, 239)، النجاح أمر حتمياً ومهم للشركات، وكثيراً ما يعبر عنه بجوهر الشركة، وفقاً لنظرية الرؤيا القائمة، والتي تفرض أن امتلاك الموارد وتعزيزها الاستراتيجي من قدرة الشركة على تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يؤكد الباحثون والعلماء أن استراتيجية الأفراد لديها القدرة على دعم الشركة نحو تحقيق ميزتها التنافسية، وهو الاستخدام الأمثل والأساسي لتقييم نجاح الشركة، كما تساعد بيئة الأعمال على التعلم والاستمرار بشكل أفضل لإنشاء المعلومات واكتسابها ودمجها لخلق الموارد والقدرات، كما يساعد الشركات على دمج إدارة الأعمال مع استراتيجية الشركة مما يمنحها الفرصة للمنافسة والبقاء، (الماضي: 2024، 70). حيث ان عوامل النجاح التنظيمي كالآتي: -



أولاً: إدارة الموارد البشرية: تمثل إدارة الموارد البشرية مفهوماً شاملاً يشمل جميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة بالإدارة والتخطيط والإشراف، هدفها الأول تحقيق مجموعة الأهداف التنظيمية المحددة سلفاً، وتتضمن أيضاً مخلصاً لاستراتيجيات الشركة وقراراتها الإدارية والخاصة المتعلقة بإجراءات الشركة وسياسات قيماً يتعلق بإدارة الموارد البشرية، وهدفها الأول هو المساهمة في تحقيق أهداف الشركة وكذلك أهداف الموظفين والمجتمع ككل.

ثانياً: العنصر البشري: بما أن رأس المال البشري هدفاً استراتيجياً أساسياً لتحقيق النجاح التنظيمي، فيجب على الشركات منح الأولوية لمهارات الموظفين وقدرتهم من أجل تنفيذ خططها المستقبلية، ويرتبط رأس المال البشري بثقافة الموظفين ومعرفة وخبراتهم، وتمثل المهارات والكفاءات والمواهب التي يمتلكها الموظفون، وتمثل نتيجة الخبرة المكتسبة من خلال التدريب المنظم والرسمي، من أجل تنمية رأس المال البشري يجب إيلاء اهتمام خاص لقسم البحث والتطوير والتدريب لزيادة المهارات والفعالية والكفاءة.

ثالثاً: رأس المال الاجتماعي: يمثل قدرة الموظفين ما يتمتع بها من علاقات عامة والبيئية التي ينتمون إليها، واعرف الثقة ومجموعة علاقاتهم الاجتماعية التي تتيح لهم تحقيق الأهداف المشتركة من خلال توحيد الجهود والتعاون، بالتالي يعمل رأس المال الاجتماعي كعامل مجتمعي يصل الثقة المتبادلة، والمعاملة بالمثل والبنية التحتية، والالتزام بالعادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة (الماضي: 2024، 70-71).

### و- العوامل المؤثرة في النجاح التنظيمي:

حيث يعبر النجاح التنظيمي عن إمكانية المؤسسات في تحقيق أهدافها المتنوعة من خلال امتلاكها لرسمال بشري يتميز بالقدرات والخبرات والمهارات المعرفية المتميزة، والذي تمتعهم إمكانية تلاقح الأفكار والمعرفة في بيئة المؤسسة، لإتمام الأعمال بفاعلية وكفاءة للوصول للتميز بالأداء، من أجل ارتفاع قدرة المؤسسة في تحقيق التميز والنجاح، وعليها تظافر الجهود لتحقيق التكامل بين الموظفين، واتخاذ القرارات بروح الفريق من أجل الالتزام بتطبيقها، وتجنب الأخطاء أثناء العمل وإيجاد حل سريع للمشاكل، دعم الموظفين وتفويض الصلاحيات وتحفيزهم وتوفير البيئة الملائمة، تعين الموظفين الموهوبين وذوي القدرات العالية، (الأسرج، وبسيوني محمد، 2022: 136). وبإسهامات الريادة والتوجيه تخلق الإبداع والاسبقية في اقتناص الفرص المتاحة واستثمارها، والمنافسة وانعدام المخاطر والاستغلال الأمثل لدعم النجاح التنظيمي، (صلاح الدين، 2019: 137).

### المبحث الثالث الجانب العملي التحليل الإحصائي للدراسة

نتناول في هذا المبحث الجانب العملي للدراسة وأداة الدراسة "الاستبانة" ومحاورها وكيف تم تطويرها بالإضافة لمجتمع وعينة الدراسة، والطرق التي تم اتباعها للوصول لصدق أداة الدراسة "الاستبانة" ومدى ثباتها، والعمليات الإحصائية للبيانات التي تمت الإجابة عليها من أفراد العينة.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، لكون منهج منظم لدراسة الظاهرة الإنسانية والاجتماعية بعيداً عن المشاعر العاطفية للباحثين، بحيث يتم تعبئة إجابات أفراد العينة وتحليلها لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، باستخدام التحليل الإحصائي الموافق للدراسة وهي كالاتي الانحدار المتعدد لبيان أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها كمتغير مستقل على تحقيق النجاح التنظيمي كمتغير تابع ومن وجهة نظر القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية وباستعمال برنامج Spss الاصدار التاسع والعشرين لتحليل إجابات أفراد العينة ليتسنى اكمال عملية التحليل واختبار صحة فرضيات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة: كان حجم المجتمع الكلي للدراسة حسب نموذج (D. MORGIN)، بلغ (56) مديراً ورئيس قسم او من ينوب عنه من القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية وحسب الهيكل التنظيمي النموذجي للشركة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (50) أي بنسبة (90%) من حجم المجتمع الكلي، وتم استرجاع (45) استبانة، أي بنسبة (81%) من المجتمع الكلي وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وباستعمال برنامج Spss الاصدار التاسع والعشرين لتحليل إجابات أفراد العينة

إدارة الدراسة الاستبانة: هي عبارة عن "استبانة" إحصائية لجمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة، تكون ثلاث محاور، الأولى متعلق بالمعلومات العامة أو الشخصية وهي (الجنس- العمر- المؤهل الدراسي- سنوات الخبرة - واخيراً المستوى الوظيفي) والمحورين الثاني والثالث شملت متغيرات الدراسة تحتوي على عبارات من نماذج دراسات مختلفة حيث تمت صياغة الاستبانة بصورتها المبدئية وبعد المراجعات والتعديلات واختيار العبارات الملائمة للدراسة ظهرت بصورتها التي تم تقييمها من قبل الأساتذة المحكمين وكان عددها 9 أساتذة محترمين من كبار أساتذة جامعة بغداد والجامعة المستنصرية باختصاص موضوع الدراسة لمعرفة مدى وملاءمتها وصدق وثبات إدارة الدراسة، ويتم قياس درجات عبارات الاستبانة في المحورين الثاني والثالث وفق درجات سلم ليكارت الخماسي

طرق قياس وتحليل البيانات: تم تحليل بيانات الدراسة استخدام برنامج spss الاصدار التاسع والعشرين لتحليل.

- 1- النسبة المئوية والجدول التكرارية باستخدام إجابات افراد عينية الدراسة حول المعلومات الشخصية كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.
- 2- الانحدار ومقياس الإحصاء الوصفي التي هي المتوسط والانحراف المعياري والنسب
- 3- اختبار (T) للفرق بين المتغيرات (Independent Sample T Tset)
- 4- اعتمدت الدراسة في تحليل ومعالجة البيانات احصائياً على برنامج (spss) V29 حسب إجابات العينة.

**الصدق وثبات لإدارة الدراسة "الاستبانة":** صدق أداة الدراسة الاستبانة إمكانية قياس ما صممة من احله، وتم التحقق من صدقها الظاهري من خلال عرضها على الأساتذة المحكمين للتحقق من صدق عبارتها ووضوحها وإمكانية قياس المطلوب وسلامة صياغة عبارتها لغويا

**ثبات أداة الدراسة "الاستبانة"** هو الوصول لنفس النتائج في حال تكرار عملية القياس لعدة مرات، واعتمد الباحثان طريقة الفا كرونباخ لقياس مدى الاتساق الداخلي لعباراتها ولتحقق من ثبات أداة الدراسة وقد كانت النتائج كما موضحة بالجدول رقم (1)

الجدول رقم (1) قياس ثبات الاستبانة

المتغير المستقل	معامل الفا كرونباخ
عبارات القيادة الاستراتيجية	0.82

المصدر: من اعدد الباحثان حسب اعتماداً على نتائج تحليل برنامج spss

من الجدول رقم (1) يتضح لنا نسبة ثبات وصدق الاستبانة حيث تتمتع عبارات المتغير المستقل بمستوى مرتفع من الثبات والصدق بنسبة 82 % حسب معامل الفا كرونباخ.

وصف العينة: يوضح الجدول رقم (2) توزيع افراد عينة الدراسة المختارة من المدراء ورؤساء الاقسام في الشركة العامة وحسب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة الوظيفية.

الجدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	37	82.2 %
	انثى	8	17.8 %
العمر	أقل من 30 سنة	3	6.7 %
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	11	24.4 %
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	19	42.3 %
	من 50 سنة فأكثر	12	26.6 %
المؤهل العلمي	الدبلوم	5	11.1 %
	البكالوريوس	28	62.2 %
	الماجستير	9	20 %
	الدكتوراه	3	6.7 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	2.2 %
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	6	13.3 %
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	17	37.8 %
	15 سنة فأكثر	21	46.7 %
المستوى الوظيفي	مدير	1	2.2 %
	رئيس قسم	16	35.6 %
	مدير شعبة او من ينوب عن رئيس قسم	28	62.2 %
المجموع		45	100 %

المصدر: من اعدد الباحثان حسب إجابات افراد عينة الدراسة (N=45)

يتضح من الجدول رقم (3) ان معامل ارتباط جميع العبارات المتضمنة لكل بُعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية بين نسبة (\*\*592) (\*\*873) عنده مستوى المعنوية للدلالة 0.05 حيث كان مستوى قيمة الاحتمالية لكل عبارة اقل من (0.01) وهي دالة احصائياً ومعنوياً وعالية جداً، مما يدل هناك ارتباطاً قوياً لكل ابعاد مهارات القيادة الاستراتيجية.

## الجدول رقم (3) الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة)

ت	الابعاد	عدد العبارات	معامل الارتباط	القيمة
<b>القيادة الاستراتيجية</b>				
1	التركيز على الموظفين	5	**0.692	0.05
2	كفاءة العملية	5	**0.713	0.05
3	الممارسات الأخلاقية	5	**0.820	0.05
4	الرقابة التنظيمية	5	**0.723	0.05
<b>النجاح التنظيمي</b>				
1	الكفاءة	5	**0.782	0.05
2	الفاعلية	5	**0.665	0.05
3	إدارة المعرفة	5	**0.897	0.05
4	الثقافة التنظيمية	5	**0.763	0.05

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج spss

## اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى "لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \theta$ " وتفرعت منها اربع فرضيات فرعية وهي كالآتي: -

لمعرفة مستوى العاقبة بين النجاح التنظيمي والمتغيرات المفسرة متمثلة بالاعداد القيادة الاستراتيجية، باستخدام الانحدار الخطي المتعدد كما موضح في الجدول رقم (4) والتي صنفت كمتغيرات تفسيرية وهي (ابعاد القيادة) ومتغيرات النجاح التنظيمي كمتغير تابع.

## جدول رقم (4) يوضح الانحدار المتعدد

متغير تابع	المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	Sig F	$\beta$	T	Sig T	VIF
النجاح التنظيمي	التركيز على الموظفين	0.436	0.189	3.648	0.01	0.348	3.087	0.120	1.487
	كفاءة العملية					0.136	0.527	0.54	1.728
	الممارسات الأخلاقية					0.151	0.522	0.389	1.610
	الرقابة التنظيمية					0.294	2.162	0.033	1.289

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (4) أعلاه نتائج نموذج الانحدار دال معنوياً وذلك من خلال قيمة F الدفترية البالغة (3.648) عند مستوى الدلالة 0.01 حيث تكون أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وتفسر هذه النتائج المتغيرات التي تفسر التباين الحاصل بقيمة 20% تقريبا في النجاح التنظيمي لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية، وحسب معامل التحديد R<sup>2</sup> ونتائج اختبار التعددية الخطية. أعلنت النتيجة معامل تضخم التباين للنموذج انحصرت بين القيم (1243 - 2.184) وجميعها اقل من (3) وهذا يدل على عدم وجود مشاكل تعددية خطية للمتغيرات في النموذج.

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية/البعد التركيز على الموظفين في تحقيق النجاح التنظيمي لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \theta$ ".  
يوضح أيضا الجدول رقم (4) قيمة  $\beta$  التي تشير للعلاقة بين البعد التركيز على الموظفين والنجاح التنظيمي بقيمة (0.348) دال احصائياً ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيمة T والدالة التي ترتبط فيها (0.120).  
حيث نجد انه يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية/البعد التركيز على الموظفين في تحقيق النجاح التنظيمي لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \theta$  حسب إجابات عينة الدراسة. وهذا البعد كلما تحسن بمقدار وحدة فان النجاح التنظيمي يتحسن بمقدار (0.348) وحدة، وهذه القيمة تؤدي الى انه الشركة تركز على الموظفين.
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية/البعد كفاءة العملية في تحقيق النجاح التنظيمي لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \theta$ ".

- يوضح أيضا الجدول رقم (4) قيمة  $\beta$  التي تشير للعلاقة بين البعد كفاءة العملية والنجاح التنظيمي بقيمة (0.136) دال احصائياً ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيمة T والدالة التي ترتبط فيها (0.54).
- حيث نجد انه يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد كفاءة العملية في تحقيق النجاح التنظيمي لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \theta$  حسب إجابات عينة الدراسة. وهذا البعد كلما تحسن بمقدار وحدة فان النجاح التنظيمي يتحسن بمقدار (0.136) وحدة، وهذه القيمة تؤدي الى انه الشركة الاهتمام بكفاءة العملية.
3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الممارسات الأخلاقية في تحقيق النجاح التنظيمي لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \theta$ ".
- يتضح من الجدول رقم (4) قيمة  $\beta$  التي تشير للعلاقة بين البعد الممارسات الأخلاقية والنجاح التنظيمي بقيمة (0.151) دال احصائياً ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيمة T والدالة التي ترتبط فيها (0.389).
- حيث نجد انه يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الممارسات الأخلاقية في تحقيق النجاح التنظيمي لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \theta$  حسب إجابات عينة الدراسة. وهذا البعد كلما تحسن بمقدار وحدة فان النجاح التنظيمي يتحسن بمقدار (0.151) وحدة، وهذه القيمة تؤدي الى انه الشركة من أولوياتها الاهتمام بالممارسات الأخلاقية.
4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الرقابة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي لدى القيادة العليا في الشركة العامة عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \theta$ ".
- يوضح أيضا الجدول رقم (4) قيمة  $\beta$  التي تشير للعلاقة بين البعد الرقابة التنظيمية والنجاح التنظيمي بقيمة (0.294) دال احصائياً ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيمة T والدالة التي ترتبط فيها (0.033). حيث نجد انه يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الرقابة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \theta$  حسب إجابات عينة الدراسة. وهذا البعد كلما تحسن بمقدار وحدة فان النجاح التنظيمي يتحسن بمقدار (0.294) وحدة، وهذه القيمة تؤدي الى انه الشركة الاهتمام بالرقابة التنظيمية.
- وهذا يؤكد بوجود تأثير معنوي لإبعاد القيادة الاستراتيجية التي اتخذتها الدراسة في تحقيق النجاح التنظيمي، كما يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لكل من ابعاد الأول الثاني في تحقيقي النجاح التنظيمي لدى الموظفين في الشركة العامة للخطوط عند مستوى الدلالة الإحصائية  $0.05 \leq \theta$  حسب إجابات افراد عينة الدراسة.
- لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم اعتماد الوسط الحسابي لاختيار مستوى الموافقة لكل عبارة في إدارة الدراسة والاعتماد كذلك على مقدار الانحراف المعياري لتعرف على تشتت إجابات الموظفين عين الدراسة عن المتوسط الحسابي وتم توزيع مقيس ليكارت لاحتساب لحساب المتوسط المرجح على النحو الاتي: (1 - 1.79) غير موافق تماماً، (1.18 - 2.59) غير موافق، (2.60 - 3.39) محايد، (3.40 - 4.19) موافق، (4.20 - 5) موافق تماماً، وكما موضح في الجدول رقم (5) نتائج التحليل الاحصائي لإجابات افراد عينة الدراسة لقيادة الاستراتيجية وتأثير في تحقيق النجاح التنظيمي في أجواء العمل بإيجابية كبيرة. بنفس التحليل لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ونفس عبارات إدارة الدراسة لإبعاد القيادة الاستراتيجية
- ويظهر في الجدول رقم (5) نجد ان مستوى التركيز على الموظفين من وجهة نظر القيادة في الشركة قد جاء عالياً بمتوسط حسابي قدرة (3.7302) بينما جاءت العبارة الثانية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (3.824) لأنها تصغي الى أفكار و آراء الموظفين ومقترحاتهم والعبارة الخامسة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (3.821) وانحراف معياري عالياً باهتمامها بتقييم أداء الموظفين باهتمام شديد باستمرار.
- وأيضاً نجد ان مستوى كفاءة العملية من وجهة نظر القيادة في الشركة كانت عالية بمتوسط حسابي قدرة (3.6956) بينما احتلت العبارة الأولى بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (4.132) لاهتمامها دائماً التحقق من أداء العمل ضمن الأهداف الاستراتيجية للشركة العامة، العبارة الرابعة أتت ثانياً بمتوسط حسابي مقداره (3.900) وانحراف معياري عالياً لاعتماداً تعتمد لإجراءات منظمة لضمان التحسين المستمر لكفاءة انجاز المهام.
- ونجد ان مستوى الرقابة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة في الشركة العامة كانت عالية بمتوسط حسابي مقداره (3.5516) كما احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (3.760) هو تسهل العمل بالأفكار الجديدة، وجاءت العبارة الثانية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (3.681) وانحراف معياري عالياً لاهتمامها بتحفز الموظفين على لتفكير خارج الصندوق لتحقيق النجاح التنظيمي.
- نجد ان مستوى الممارسات الأخلاقية من وجهة نظر عينة الدراسة في الشركة العامة كانت عالية بمتوسط حسابي مقداره (3.5514) حيث احتلت العبارة الخامسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (3.927) اهتمامها بالعمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات في تأدية المهام، وجاءت ثانية العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (3.666) هو تشجع الموظفين على تحقيق التميز في العمل، وانحراف معياري عالياً أيضاً.

## الجدول رقم (5) يوضح المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة القيادة الاستراتيجية.

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
<b>البعد الأول التركيز على الموظفين</b>				
1	تحتفظ بعلاقة ممتازة مع الموظفين	3.455	0.661	الثالثة
2	تصغي الى أفكار و آراء الموظفين ومقترحاتهم	3.824	0.745	الأولى
3	تعمل على متابعة أداء الموظفين بشكل مستمر ومنظم	4.369	0.614	الرابعة
4	تهتم بمتابعة احتجاجات الموظفين وتسهيلها باستمرار	3.182	0.912	الخامسة
5	تقييم أداء الموظفين باهتمام شديد	3.821	0.801	الثانية
	<b>المجموع الكلي للتقيم الإحصائية للبعد الأول</b>	<b>3.7302</b>	<b>0.7466</b>	
<b>البعد الثاني : كفاءة العملية</b>				
1	دائم التحقق من أداء العمل ضمن الأهداف الاستراتيجية	4.132	0.782	الأولى
2	تسعى لصياغة ادااف واضحة وقابلة لتحقيق باقل كلفة	3.391	0.835	الرابعة
3	تقوم بمراجعة دائمة للجدول الزمنية والتوقيتات النهائية للمهام قيد التنفيذ.	3.799	0.918	الثالثة
4	تعتمد إجراءات منظمة لضمان التحسين المستمر لكفاءة انجاز المهام.	3.900	0.773	الثانية
5	تركيز على التنسيق بين الأقسام لتحقيق التكامل في عملياتها	3.256	1.045	الخامسة
	<b>المجموع الكلي للتقيم الإحصائية للبعد الثاني</b>	<b>3.6956</b>	<b>0.8706</b>	
<b>البعد الثالث: الممارسات الأخلاقية</b>				
1	تستكشف بصورة دائمة الممارسات الإدارية الأفضل وتطبيقها	3.465	0.865	الثالثة
2	تشجع المقترحات المبتكرة لتأدية مهام جديدة	3.310	1.144	الخامسة
3	تشجع الموظفين على تحقيق التميز في العمل	3.666	0.922	الثانية
4	تحرص على مشاركة الموظفين في تطوير الاعمال المناطة بهم	3.389	0.801	الرابعة
5	العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات في تأدية المهام	3.927	0.913	الأولى
	<b>المجموع الكلي للتقيم الإحصائية للبعد الثالث</b>	<b>3.5514</b>	<b>0.9290</b>	
<b>البعد الرابع: الرقابة التنظيمية</b>				
1	توفر وعي ومعرفة بالمناخ التنظيمي مشجع الابداع والتميز	3.244	1.102	الخامسة
2	تحفز الموظفين على لتفكير خارج الصندوق	3.558	0.918	الثالثة
3	تسهل العمل بالأفكار الجديدة	3.760	0.871	الأولى
4	تسعى لتوليد السلوك الاستباقية للموظفين	3.681	0.862	الثانية
5	اروج بشكل مقنع لأفكار جديدة	3.515	0.877	الرابعة
	<b>المجموع الكلي للتقيم الإحصائية للبعد الرابع</b>	<b>3.5516</b>	<b>0.9260</b>	
	<b>المجموع الكلي للتقيم الإحصائية لجميع الأبعاد</b>	<b>3.6322</b>	<b>0.8680</b>	
	معامل الارتباط $R = 0.436$	الرتباين قيمة $F = 3.648$	معنوية $P = 0.05$	
	معامل الارتباط $R^2 = 0.189$			

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج spss

وكما موضح في الجدول ادناه رقم (6) نتائج التحليل الاحصائي لإجابات افراد عينة الدراسة لأبعاد النجاح التنظيمي وعلاقته مع القيادة الاستراتيجية في أجواء العمل بإيجابية كبيرة. بنفس التحليل لاختبار الفرضية الأولى عبارات إدارة الدراسة لإبعاد النجاح التنظيمي.

ويظهر في الجدول رقم (6) نجد ان مستوى الكفاءة من وجهة نظر عينة الدراسة في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية قد جاء عالياً بمتوسط حسابي قدرة (3.5048) بينما جاءت العبارة الأولى بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (3.710) لأنها تهتم شركتنا بتقديم خدمات جودة وفق القوانين العالمية والعبارة الخامسة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (3.681) وبانحراف معياري عالياً باهتمامها تشجيع الشركة ابداعات الموظفين لتطوير العمل بطرق مختصرة،

وأيضاً نجد ان مستوى الفاعلية من وجهة نظر القيادة في الشركة كانت عالية بمتوسط حسابي قدرة (3.6555) بينما احتلت العبارة الثالثة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (3.896) لاهتمامها تؤكد الشركة على ان تكون الإنجازات عظيمة لتحقيق التقدم

دائماً، العبارة الأولى ثانياً بمتوسط حسابي مقداره (3.791) وانحرافاً معيارياً عالياً لاعتماداً على ان ممارسة النجاح التنظيمي يساهم في تقبل اهداف الشركة في بيئتنا الداخلية.

### الجدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة النجاح التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	ت
<b>البعد الأول: الكفاءة</b>				
الأولى	0.677	3.710	تهتم شركتنا بتقديم خدمات بجودة وفق القوانين العالمية	1
الثالثة	0.923	3.646	تكون الترقيات وفق التعليمات والأنظمة المعمول بها وبموضوعية	2
الخامسة	0.891	3.032	يعتمد تحديد الأجور والرواتب والمكافأة وفق تقييم موضوعي للوظائف	3
الرابعة	1.019	3.455	شركتنا ملتزمة بتطبيق الأنظمة والقوانين لرؤيتها بانها تجسد الكفاءة الإدارية	4
الثانية	0.793	3.681	تشجع الشركة ابداعات الموظفين لتطوير العمل بطرق مختصرة	5
<b>0.8606</b>			<b>المجموع الكلي للقيم الإحصائية للبعد الأول</b>	
<b>العبد الثاني: الفاعلية</b>				
الثانية	0.934	3.791	ان ممارسة النجاح التنظيمي يساهم في تقبل اهداف الشركة في بيئتنا الداخلية	1
الثالثة	1.077	3.687	تنوع إدارة الشركة برامج تحفيز ولاء الموظفين	2
الأولى	0.795	3.896	تؤكد الشركة على ان تكون الإنجازات عظيمة لتحقيق التقدم دائماً	3
الرابعة	0.691	3.537	أي تغير في الأداء يواجه ارتفاع في تطوير مهامنا لنفس المستوى من دون أي تكلؤ	4
الخامسة	0.838	3.256	اشعر ان العلاقة بين الشركة والمجتمع المستفيد منها ايجابية وبناءة	5
<b>0.867</b>			<b>المجموع الكلي للقيم الإحصائية للبعد الثاني</b>	
<b>العبد الثالث: إدارة المعرفة</b>				
الخامسة	1.045	3.301	تستخدم الشركة أسلوب البحث العلمي في توفير إدارة المعرفة	1
الرابعة	0.964	3.388	تقوم الإدارة بملاحظة احتياجات الشركة المعرفية من اجل توفيرها	2
الأولى	0.702	3.657	تحاول الشركة اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية وعالمية أخرى	3
الثالثة	0.843	3.468	تسعى الشركة لا يجاد بيانات لسد الفجوة المعرفية بين الإدارات والأقسام	4
الثانية	0.954	3.542	لدى الشركة نظام اداري مرن يسهل توزيع المعرفة على الموظفين	5
<b>0.9016</b>			<b>المجموع الكلي للقيم الإحصائية للبعد الثالث</b>	
<b>العبد الرابع: الثقافة التنظيمية</b>				
الثالثة	0.763	3.546	تقوم الشركة بتحديد لكل نشاط استراتيجي	1
الأولى	0.844	3.871	تضع الإدارة خطط تنموية لتطوير بما تلائم موارد واهداف الشركة	2
الرابعة	0.943	3.334	توفر الشركة المتطلبات اللازمة لنجاح مسار إدارة التنظيمية	3
الثانية	0.762	3.743	تمارس الشركة مخطط لتطوير كفاءتها بالمواعمة مع موارد الشركة وأهدافها	4
الخامسة	0.821	3.298	تحرص الشركة على خلق فرص لتفاعل جماعات العمل مع التكنولوجيا المتوفرة للمنظمة	5

	0.8266	3.5584	المجموع الكلي للقيم الإحصائية للبعد الرابع
	0.8639	3.54195	المجموع الكلي
	التباين قيمة =F		معامل الارتباط = R
	المعنوية = P		معامل الارتباط = R <sup>2</sup>
	0.000		

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج spss

نجد ان مستوى إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة في الشركة العامة كانت عالية بمتوسط حسابي مقداره (3.4712) حيث احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (3.657) دائماً تحاول الشركة اكتساب المعرفة من مؤسسات إقليمية وعالمية أخرى، وجاءت ثانياً العبارة الخامسة بمتوسط حسابي (3.542) وانحرافاً معيارياً عالياً لدى الشركة نظام اداري مرن يسهل توزيع المعرفة على الموظفين. ونجد ان مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة في الشركة العامة كانت عالية بمتوسط حسابي مقداره (3.5584) كما احتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (3.871) هو تضع الإدارة خطط تنموية لتطوير بما تلائم موارد واهداف الشركة، وجاءت العبارة الرابعة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (3.743) وانحراف معياري عالياً لأنها تضع الإدارة خطط تنموية لتطوير بما تلائم موارد واهداف الشركة ولتحقيق النجاح التنظيمي.

**اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: الفرضية الرئيسية الثانية "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تبعا للمتغيرات العامة والوظيفية"**

لتحليل هذه الفرضية تم اختبار التباين الأحادي ANOVA للتأكد هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تبعا للمتغيرات العامة والوظيفية لإفراد عينة الدراسة؟ وتبعاً لكل متفر.

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزى لمتغير الجنس".

يوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار التباين الأحادي والدلالة الإحصائية حسب متغير الجنس.

**الجدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA والدلالة الإحصائية حسب متغير الجنس.**

المعنوية	الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى القيادة الاستراتيجية حسب متغير الجنس
غير دال	0.701	0.115	0.723	3.935	ذكر
احصائياً			0.854	3.172	انثى

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزى لمتغير الجنس. حيث كانت قيمة F (0.115) والقيمة الاحتمالية (0.701) كانت أكبر من 0.05 غير دالة احصائياً. وأيضاً يتضح لنا من الجدول رقم (7) الاقرب بين متوسطات مستوى القيادة الاستراتيجية لكلا الجنسين وهذا يمكن تفسيره بانة الشركة العامة لا تفضل الرجال عن انساء لتولي المناصب الإدارية ويرجع ذلك الى قدرة وكفاءة الموظفين بتمام المهام المناطة بهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة بغض النظر عن جنسهم.

**الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزى لمتغير العمر".**

**الجدول رقم (8) يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA والدلالة الإحصائية حسب متغير العمر.**

المعنوية	الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى القيادة الاستراتيجية حسب متغير العمر
العمر	0.655	0.343	0.798	3.628	أقل من 30 سنة
			0.832	3.577	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
			0.754	3.604	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
			0.7938	3.465	من 50 سنة فأكثر

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزى لمتغير العمر. حيث كانت قيمة F (0.343) والقيمة الاحتمالية (0.655) كانت أكبر من 0.05 غير دالة إحصائياً. وأيضاً يتضح لنا من الجدول رقم (8) الاقرب بين متوسطات مستوى القيادة الاستراتيجية بمختلف أعمارهم ما عدى الفئة الأقل من 30 سنة فقط ثلاث افراد من عينة الدراسة وهذا يمكن تفسيره بانه الشركة العامة تعطي المناصب الإدارية بغض النظر عن أعمارهم من اخلال التطوير والتدريب واكتسابهم المهارات لا تمام أعمالهم، حيث لا يتحدد التعيين في المنصب الإداري لعمر محدد، وتهدف الشركة الى نقل المهارات والخبرات والقدرات من الكوادر القديمة للموظفين الجدد في العمل بالشركة العامة.

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي".

الجدول رقم (9) يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA والدلالة الإحصائية حسب متغير المؤهل الدراسي.

المعنى	الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى القيادة الاستراتيجية حسب متغير المؤهل الدراسي
المؤهل الدراسي	0.507	4.531	0.654	3.476	الدبلوم
			0.732	3.654	البكالوريوس
			0.876	3.851	الماجستير
			0.738	3.743	الدكتوراه

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (9) انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. حيث كانت قيمة F (4.531) والقيمة الاحتمالية (0.507) كانت أكبر من 0.05 غير دالة إحصائياً. وأيضاً يتضح لنا من الجدول رقم (9) الاقرب بين متوسطات مستوى القيادة الاستراتيجية بمختلف أعمارهم ما عدى الفئة الأقل من 30 سنة فقط ثلاث افراد من عينة الدراسة وهذا يمكن تفسيره بانه الشركة العامة تعطي المناصب الإدارية بغض النظر عن أعمارهم من اخلال التطوير والتدريب واكتسابهم المهارات لا تمام أعمالهم، حيث لا يتحدد التعيين في المنصب الإداري لعمر محدد، وتهدف الشركة الى نقل المهارات والخبرات والقدرات من الكوادر القديمة للموظفين الجدد في العمل بالشركة العامة.

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

الجدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA والدلالة الإحصائية حسب متغير سنوات الخبرة.

المعنى	الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى القيادة الاستراتيجية حسب متغير العمر
سنوات الخبرة	0.634	2.659	0.768	3.591	أقل من 5 سنوات
			0.631	3.783	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
			0.890	3.735	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
			0.761	3.878	15 سنة فأكثر

يتضح من الجدول رقم (10) انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. حيث كانت قيمة F (2.659) والقيمة الاحتمالية (0.634) كانت أكبر من 0.05 غير دالة إحصائياً. ويتضح كذلك من الجدول رقم (10) تقارب في متوسطات مستوى القيادة الاستراتيجية بجميع مستويات سنوات الخبرة حسب إجابات افراد من عينة الدراسة وهذا يمكن تفسيره بانه الشركة العامة تعتمد أسلوب واحد تجاه كافة الموظفين باختلاف سنوات خبرتهم، وهذا يتيح للموظفين أصحاب سنوات الخبرة الأقل من أجل معرفة مهارتهم وما يتمتعون به من أفكار إبداعية لتطوير والنهوض بالشركة.

الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".



الجدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA والدلالة الإحصائية حسب متغير المستوى الوظيفي.

المعنوية	الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى القيادة الاستراتيجية حسب متغير المستوى الوظيفي
			-	4.	مدير
	0.157	2.872	0.841	3.873	رئيس قسم
			0.638	3.569	من ينوب عن رئيس قسم

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (11) انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى القيادة العليا في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. حيث كانت قيمة F (2.872) والقيمة الاحتمالية (0.157) كانت أكبر من 0.05 غير دالة احصائياً. ويتضح كذلك من الجدول رقم (11) تقارب في متوسطات مستوى القيادة الاستراتيجية للموظفين في جميع المستويات الوظيفية. وهذا يمكن تفسيره بأنه الشركة العامة فيها مستويات متنوعة ومن أجل تحقيق النجاح التنظيمي هي حريصة كل الحرص على تطوير مهارات الموظفين باختلاف مستوياتهم الوظيفية انجاز الاعمال المناطة أليهم من أجل تطوير بالشركة.

#### المبحث الرابع – الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: في ضوء النتائج الميدانية (مهارات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق النجاح التنظيمي) توصلت الدراسة الى الاستنتاجات الآتية:

- 1- اكدت الدراسة مدى اهتمام وتشجيع الإدارة العليا للشركة للموظفين لديها في المبادرة بتنفيذ أفكارهم الإبداعية والتي تساهم في بناء الشركة.
- 2- توصلت الدراسة على وجود ضعف في جوانب فرعية مرتبطة بأحد ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير النجاح التنظيمي، وهذا يعكس مدى تأثير القيادة الاستراتيجية بشكل طردي لتعزيز تحقيق النجاح التنظيمي في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية.
- 3- بينت الدراسة من خلال العمل الاحصائي هناك ارتباط وعلاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي في المؤسسات وحسب إجابات افراد عينة الدراسة.
- 4- أكد العمل الاحصائي بوجود أثر ذي دلالة معنوية لقيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي وذلك يوجد أثر ذي دلالة معنوية إحصائية لكل من بُعد التركيز على الموظفين وكذا بُعد كفاءة العملية في تحقيق النجاح التنظيمي للموظفين في الشركة العامة عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \theta$  حسب إجابات افراد عينة الدراسة.
- 5- تمتلك الشركة العامة رؤيا استراتيجية لتحسين وتطوير إمكاناتها باستمرار وكذلك وجود جدول زمني لإكمال الخطة السنوية والخطط المستقبلية للشركة.

ثانياً: توصي الدراسة بالتوصيات الآتية:

- 1- القيادة الاستراتيجية هي ضرورة ملحة وهي هدفاً يجب تحقيقه في الشركة من أجل الوصول لتحقيق النجاح التنظيمي والاستمرار في سوق العمل للمنافسة.
- 2- القيادة الاستراتيجية والوصول لصنع القرار او اتخاذها لتحقيق النجاح التنظيمي من خلال الاهتمام بقسم البحث والتطوير من أجل تدريب الموظفين بدورات منتظمة.
- 3- تقييم مراجعة عمل الموظفين باستمرار ويجب على الشركة وضع جدول زمني ثابت لمراجعة اعمالها وتأكيد تحقيقها للأهداف المر التي أنشئت من أجلها.
- 4- العمل على تفعيل قسم البحث والتطوير في الشركة واعداد دورات وورش ذات أهمية ملموسة والاستعانة بمستشارين ومدربين اكفاء من داخل وخارج الشركة.
- 5- مساهمة القيادة الاستراتيجية في اعداد الخطط والرؤيا المستقبلية للشركة العامة للخطوط الجوية العراقية.
- 6- منح الموظفين المزيد من الثقة وتمكينهم وتفويض الصلاحيات إليهم لأعداد كوادر الجيدة القادرة على تحمل مسؤولية إدارة الشركة في المستقبل ولما له من أثر في تحقيقي النجاح التنظيمي.

قائمة المصادر:المصادر العربية:

1. احمد، محمد احمد، واخرون "دور القيادة الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية المستدامة بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة القاهرة" المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 16، العدد 2، 2024، ص 660-690.
2. الاسرج، أسماء سعيد، بسيوني محمد، محمد شعبان، " إثر الصحة التنظيمية على النجاح التنظيمي في شركات السياحة- الدور المعدل للفاعلية التنظيمية" المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 16، العدد 2، 2022 ص ص 127-158
3. الرميدي، بسام، الصواحي، هيثم، واخرون "إثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح التنظيمي في المؤسسات السياحية والفندقية- والدور الوسيط للتوجه الريادي" مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة السادات، المجلد الخامس، العدد 1/1، 2021، ص ص 193-215.
4. الغزاوي، كرار علي "تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي – دراسة استطلاعية تطبيقية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي" رسالة مقدمة لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء المقدسة جزء من متطلبات الحصول درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال، 2021.
5. الماضي، ضرغام عبد "تأثير كشافاة الاعمال الرقمية في تحقيق النجاح التنظيمي – دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في شركة طريق الأفق للسفر والسياحة في محافظة النجف الاشرف" مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد الخامس العدد الثامن، 2024، ص ص 62-75.
6. صالح، حنين الحافظ "توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء ابعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" رسالة لنيل درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، 2017م.
7. صلاح الدين، احمد ضياء "دور التوجه الريادي كاداه لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات النقالة" مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 24، 2019، ص ص 200-235.
8. عزيز، عادل عبدالله، وخميس، عبدالله "دور قرارات تقنية المعلومات في تحقيق النجاح التنظيمي- دراسة استطلاعية في المعهد التقني / الموصل" مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني عشر، العدد الاول، 2022. ص ص 1-21.

المصادر الإنكليزية:

- 1- Allio, Lorenzo. (2017) "IMPROVING REGULATORY GOVERNANCE" TRENDS, PRACTICES AND THE WAY FORWARD OECD/KOREA DEVELOPMENT INSTITUTE" PP 35-57.
- 2- Al-Sayed Omar. Ahmed. (2023) "Efficiency and Effectiveness in Management " Journal of Survey in Fisheries Sciences 10(3S) pp. 3382-3392.
- 3- Bamidele. Rasak (2022)" Landmark University Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management. Fab Educational" Books, Fab Anieh House, Awka, Anambra State Nigeria. pp. 284-292.
- 4- Dahal, R. K. (2022). Effectiveness of learning and growth performance metrics in the Nepalese telecommunications industry for organizational success. Problems and Perspectives in Management, 20(4), 238-249.
- 5- Dusya Vera, Jean. and -Phillipe Bonardi and, Michael A. Hitt & , Michael C. Withers. (2022). "Extending the boundaries of strategic leadership research". The Leadership Quarterly. Volume 33 Issue 3. pp 2-13.
- 6- Dr. (Mrs) Victoria & Adedara, & , Dr. Cristopher, & Et d'autres (2017). COURSE GUIDE. ENT 306 "MEASURING ORGANIZATIONAL SUCCESS". Published by: National Open University of Nigeria ISBN.
- 7- Grace K.S. Ho. Carmen Lam & Rob Law, (2022). "Conceptual framework of strategic leadership and organizational resilience for the hospitality and tourism industry for coping with environmental uncertainty". Journal of Hospitality and Tourism Insights. Emerald Publishing Limited. pp 835-852.
- 8- Gentiana Mjaku, Ph.D. c (2020), 'Strategic Management and Strategic Leadership" Department of Marketing, Faculty of Economics, University of Tetova. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 10, Issue 8, August, 10 (8) pp 914-918.

- 9- Liliana Rodriguez da Costa & Sandra Maria Correa Flourier. 2019. "The Importance of Employee Engagement in the Success of an Organization." *Journal of Promotion Management*. Volume 25, 2019 - Issue 3: Strengthening Relationships with Brands. Pages 328-336.
- 10- Linda, Schaedler et al., Lorenz, Graf-Vlachy, Andreas, Konig (2022) "Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda" *Long-term Planning*. Volume 55, Issue 2.102156.
- 11- Han Ho Lee. & Seongsu Kim. (2020) "Promotion Focus and Employee Turnover" Graduate School of Business, Seoul National University. p78-93.
- 12- Hitt, MA (2020). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts*. 5191 Natorp Blvd., USA: Southwest Cengage Learning. *Journal: Modern Economics*, Vol. 11, No. 8, pp. 1432-1440.
- 13- Maria. Pipera & Evangelia. Fragouli (2021) "Employee wellbeing, employee performance & positive mindset in a crisis" *The Business and Management Review*, Volume 12 Number 2. Conference of the Centre for Business & Economic Research, ROGE- University of Dundee, UK. p 1-16.
- 14- Nuel Okoli. Ifeanyi. E .and Adani. Nnenne (2021) "Transformational Leadership and Organizational Success: Evidence from Tertiary Institutions" Article in *Journal of Economics and Business Nnamdi Azikiwe University*. pp 170- 182.
- 15- Omar Balawi, & Alkshali, Shaker Jaralla. (2022) "Achieving Organizational Success Through Strategic Renewal" *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 12, No. 6, E-ISSN: 2222-6990 © 2022 HRMARS., Pg. 543 – 560.
- 16- Staroňová, Katarina (2017) "Comparing the Roles of Regulatory Oversight Bodies in Central and East European Countries" Article in *European Journal of Risk Regulation*. Comenius University Bratislava, Vol. 8, Issue 4, pp.1-14.
- 17- Sutherland. Jeff. Brinkkemper. Sjaak. Jan Martijn E.M. Van der Werf (2018) "Process Efficiency – Adapting Flow to the Agile Improvement Effort" Utrecht University. <https://www.researchgate.net/publication/327821851>.
- 18- Vajiheh Sadat, Zainap Saadatb, 2016 "Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success". 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. and Leadership, Dubai, UAE. 230 pp. 219 – 225.