



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ديالى / كلية الادارة والاقتصاد  
قسم الإدارة العامة  
الدراسات العليا / دبلوم تخطيط استراتيجي أمني

## تأثير القيادة الشاملة في تعزيز البراعة الاستراتيجية دراسة استطلاعية في مقر وزارة الدفاع العراقية

بحث تقدم به الطالب

**محمد خالد دغير**

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى وهو جزء من متطلبات  
نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي  
الامني

بأشراف

**أ. د. زكريا مطلق الدوري**

## المستخلص

أن الهدف من البحث هو معرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الشاملة بأبعاده (الانفتاح، التوافر وأمكانية الوصول) والمتغير التابع البراعة الاستراتيجية بأبعاده (استكشاف الفرص، استغلال الفرص والبراعة الهيكلية)، فضلاً عن التعرف على مستوى البراعة الاستراتيجية في الوزارة المبحوثة، ومن أجل تحقيق هدف البحث تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، وتكمن مشكلة البحث في ضعف اهتمام إدارات المنظمات العامة ولاسيما الأمنية بالبراعة الاستراتيجية، فضلاً عن افتقارها لقيادات ذات نظرة شمولية، وقد تم تصميم استبانة من مقياس خماسي لقياس العلاقة بين متغيري البحث، وتم توزيع الاستبانة على عينة بلغت (110) من القيادات العليا في الوزارة، وتم استعمال عدد من الوسائل الإحصائية تمثلت بالوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية، وتحليل المسار، وتم استعمال معايير KMO و Bartlett's للتأكد من علاقات الارتباط بين متغيري البحث، وقد توصل البحث إلى جملة من النتائج أهمها أن هناك تحديات في مستوى اهتمام القادة بالاستماع إلى الأفكار الجديدة والاقتراحات في الوزارة، إذ يظهر أن هناك ضعفاً في قبول بعض القادة للتفكير الإبداعي والمساهمات الجديدة كجزء من عملية اتخاذ القرارات وتحسين العمليات التنظيمية، وبناءً عليه يوصي الباحث بتطوير آليات لتشجيع القادة على التفاعل مع المرؤوسين في تشخيص مشاكل العمل واقتراح الحلول، كما يُمكن تنظيم جلسات دورية للتحفيز على المشاركة وتعزيز التفاعل البناء.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة الشاملة ، البراعة الاستراتيجية ، وزارة الدفاع العراقية.

## المبحث الأول منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث

يتسم الفكر الإداري بالتجدد بشكل مستمر والمنبثق من الأسبقيات والاولويات التي تضع على عاتق الباحثين الاهتمام بها والنظر اليها بـ(تركيز ، تشخيص والتعليل)، إذ تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة تتمثل في ضعف قدرتها بعض الأحيان على مواجهة التغيرات البيئية وعدم قدرتها على التشخيص الدقيق للتحديات التي تتعرض لها بسبب الاهتمام المحدود بالأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، لذا لم تعد المنظمات بحاجة إلى قيادات تدير المنظمة بطريقة تقليدية، بل ينبغي على القيادة ان تعمل وفق أسلوب شمولي لتحقيق نقلة نوعية في قدرات المنظمة لبلوغ أهدافها في ظل تلك التحولات والتطورات العالمية، ولأن البراعة الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة التي بدأت تستثير اهتمام الباحثين والمنظمات على حد سواء، كونها تساعد في بناء قاعدة معرفية من خلال توسيع دائرة الاستكشاف والاستثمار للفرص المتاحة لها واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة، لذا تكمن مشكلة البحث في ضعف بعض القيادات العليا في الوزارة المبحوثة للبراعة الاستراتيجية، فضلاً عن افتقار هذه القيادات للنظرة الشمولية.

### ثانياً : تساؤلات البحث

يمكن إثارة السؤال الاتي للتعبير عن مشكلة البحث بشكل أدق :

ما اثر القيادة الشاملة في تعزيز البراعة الاستراتيجية في وزارة الدفاع العراقية ؟

ويشتق منه التساؤلات الفرعية الآتية :

1. ما مدى امتلاك الوزارة المبحوثة لموضوع لقيادة الشاملة ؟
2. هل تمتلك الوزارة تصور واضح عن مفهوم البراعة الاستراتيجية ؟
3. ما مستوى ونوع الارتباط بين القيادة الشاملة والبراعة الاستراتيجية ؟
4. ما مدى تأثير القيادة الشاملة في البراعة الاستراتيجية ؟

## ثالثاً : أهمية البحث

أن دراسة موضوع القيادة الشاملة والبراعة الاستراتيجية يعد ذا أهمية كبيرة في مجال إدارة المنظمات، فهذا المجال يسعى إلى فهم وتحليل كيفية تأثير القادة الشاملين والمتميزين على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، ومن أجل بيان أهمية الدراسة سوف يتم تقسيمها إلى جزأين :

### 1. الأهمية النظرية

يمكن بيان الأهمية النظرية من خلال ما يأتي :

أ. تستمد اغلب البحوث والدراسات عوامل أهميتها من أهمية المواضيع والعناصر التي سعت الدراسة لمعالجتها، إذ يركز البحث الحالي على متغيرين مهمين في حقل الإدارة، وهما (القيادة الشاملة والبراعة الاستراتيجية) ومحاولة الربط بينهما.

ب, كذلك تكمن الأهمية النظرية للبحث في عدم توافر دراسات عن البراعة الاستراتيجية مطبقة في الجانب الأمني، إذ ركزت معظم الدراسات على اختبار ابعاد البراعة الاستراتيجية في منظمات اعمال خاصة هادفة للربح، وهذا ما حفز الباحث للخوض في دراسة هذا المتغير في منظمة أمنية عراقية (وزارة الدفاع العراقية).

### 2. الأهمية التطبيقية

يمكن بيان الأهمية التطبيقية من خلال ما يأتي :

أ. تبرز الأهمية على الصعيد التطبيقي من خلال مجتمع الدراسة ومكان التطبيق، والمتمثل بالقيادات العليا والوسطى في وزارة الدفاع العراقية، كونها الجهة المسؤولة عن حفظ النظام وتحقيق الأمن للفرد العراقي، فضلاً عن محاربة جميع اشكال الارهاب وعملياته.

ب. كان من الضروري دراسة نمط القيادة في الوزارة والتعرف على الأفكار النظرية في ميدان العمل واختبار تأثير ابعاد القيادة الشاملة في البراعة الاستراتيجية للتعرف على أي الأبعاد أكثر تأثيراً للأهتمام به وتعزيزه وتقديم المقترحات المناسبة لتحسين أداء المنظمة المبحوثة.

## رابعاً : أهداف البحث

أن الهدف من دراسة موضوع القيادة الشاملة والبراعة الاستراتيجية هو تطوير فهمنا لكيفية تحقيق القيادة المؤثرة والناجحة في سياق المنظمات الحديثة، يركز هذا المجال على استكشاف وتحليل الخصائص والممارسات القيادية التي يمكن أن تسهم في تحقيق التفوق التنظيمي والاستدامة في بيئة تتغير بسرعة، لذا يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يأتي :

1. التعرف على مدى امتلاك وزارة الدفاع العراقية لقيادات تتصف بالشمولية في وزارة الدفاع العراقية.

2. بيان مستوى البراعة الاستراتيجية في الوزارة المبحوثة.

3. اختبار نوع علاقة الارتباط بين القيادة الشاملة والبراعة الاستراتيجية في الوزارة المبحوثة.

4. تحديد مستوى اثر القيادة الشاملة في البراعة الاستراتيجية في الوزارة المبحوثة ؟

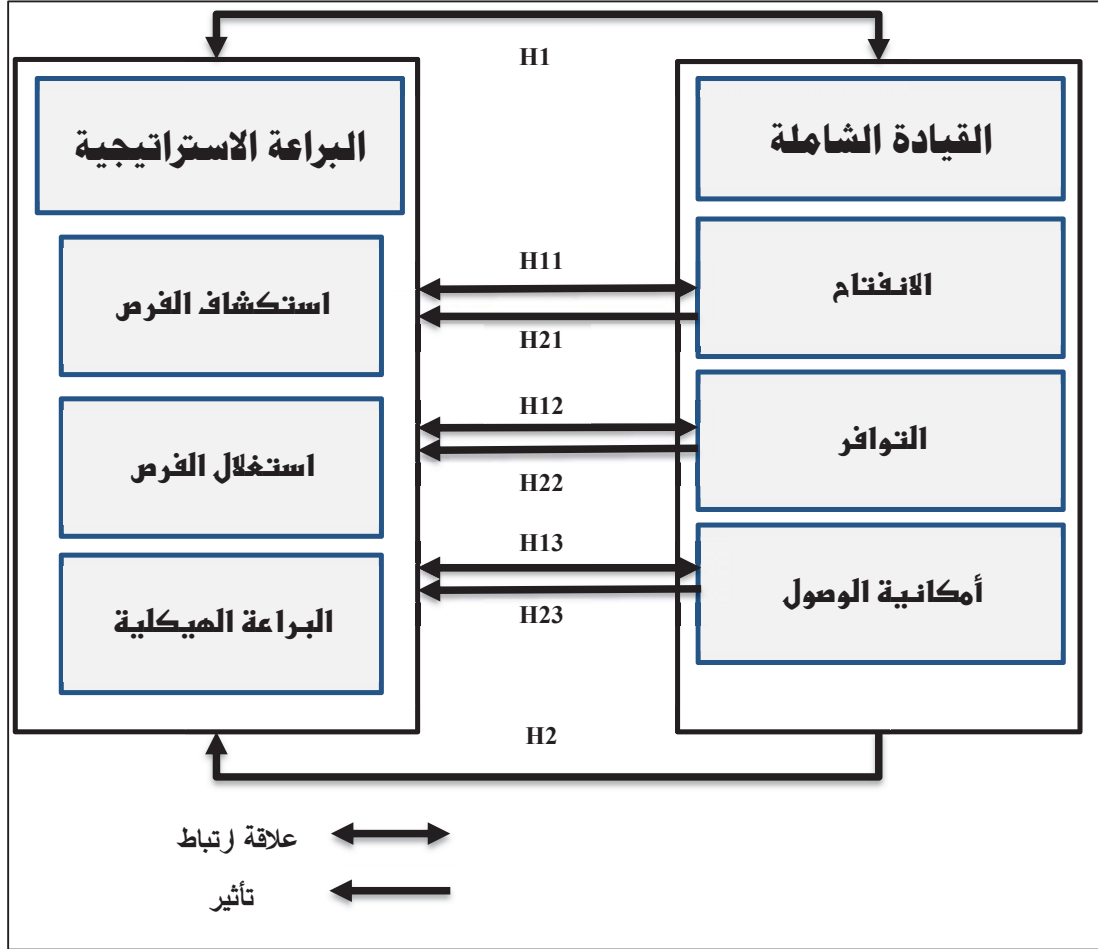
## خامساً : المخطط الفرضي للبحث

يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها، وقد تم اختيار أبعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية والأدبية لما توفرت من مصادر وفق المتغيرات الآتية :

1. **المتغير المستقل (Independent Variable) :** ويتمثل بـ(القيادة الشاملة) وتتمثل أبعادها بـ(الانفتاح ، التوافر ، إمكانية الوصول) بالاعتماد على مقياس (Ye et al., 2019).

2. **المتغير التابع (Dependent Variable) :** ويتمثل بـ(البراعة الاستراتيجية) بأبعاده المتمثلة بـ(استكشاف الفرص ، استغلال الفرص والبراعة الهيكلية) وفق ( Lubatkin et al., 2006).

والشكل (1) يوضح العلاقة بين المتغيرات، وكما يأتي :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحث

### سادساً : فرضيات البحث

تمت صياغة فرضيات البحث الحالية وفقاً لمشكلة وأهداف البحث ومخططه الفرضي، إذ تحاول الإجابة على التساؤلات الواردة في المشكلة، وإن اختبار الفرضيات إحصائياً لاحقاً سوف يحدد مدى جودة ومستوى العلاقة بين متغيرات البحث، ويمكن توضيح فرضيات الدراسة كما يأتي :

الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الشاملة والبراعة الاستراتيجية، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الانفتاح والبراعة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التوافر والبراعة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد إمكانية الوصول والبراعة الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الشاملة في البراعة الاستراتيجية، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للانفتاح في البراعة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوافر في البراعة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإمكانية الوصول في البراعة الاستراتيجية.

### **سابعاً : حدود البحث**

1- الحدود المكانية : وزارة الدفاع العراقية - بغداد - المنطقة الخضراء .

2- الحدود الزمانية : تتمثل الحدود الزمانية بالمدة التي تم فيها إنجاز الجانب النظري والعملية والممتدة من (2022/10/1) ولغاية (2024/1/10).

### **ثامناً : منهج البحث**

يشكل المنهج المتبع انعكاساً لأفكار الباحث نتيجة لإدراكه بالمشكلة ومحاولته إيجاد الحلول لها، إذ يعد تصميمياً يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل البحث يظهر بطريقة مبسطة ومترابطة، ولغرض الإيفاء بمتطلبات البحث الحالي وتحقيق الأهداف

## الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة .....

المرجوة منه فقد تم اعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد المشكلة وتأطير أبعاده من خلال استبانة ضمت متغيرات البحث.

### تاسعاً : أساليب جمع وتحليل البيانات

#### أ. الجانب النظري

اعتمد الباحث على ما توافر من مصادر كالكتب، والدوريات، والرسائل والاطاريح الجامعية، والبحوث العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والموجودة في المكتبات أو على (الأنترنت).

#### ب. الجانب العملي

تمثل الإستبانة الأداة الرئيسة التي سوف يتم استعمالها لقياس متغيرات البحث، إذ سوف يقوم الباحث بتصميم فقرات الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة العربية والأجنبية والتي تتوافق مع موضوع البحث، وكما موضح في الجدول (1)، وسوف يتم اجراء بعض التعديلات المهمة واللازمة عليها من الخبراء المحكمين كما في الملحق (2) من خلال عرضها عليهم حتى تلائم واقع بيئة البحث، لتصبح جاهزة للتوزيع كما في الملحق (3)، وقد صيغت الاستبانة على وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، وسيكون مستوى الإجابة محصوراً بين (1-5)، ، وكما يأتي :

الجدول (1) ابعاد البحث ومقاييسه

| ت | المتغيرات            | الابعاد          | عدد الفقرات | مقياس الابعاد والفقرات  |
|---|----------------------|------------------|-------------|-------------------------|
| 1 | القيادة الشاملة      | التوافر          | 4           | (Ye et al., 2019)       |
|   |                      | الانفتاح         | 4           |                         |
|   |                      | امكانية الوصول   | 4           |                         |
| 2 | البراعة الاستراتيجية | استكشاف الفرص    | 5           | (Lubatkin et al., 2006) |
|   |                      | استغلال الفرص    | 5           |                         |
|   |                      | البراعة الهيكلية | 5           |                         |

المصدر : من اعداد الباحث



ج. الأساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل

لغرض تحليل بيانات البحث واختبار فرضياتها، تم الاستعانة بمجموعة برامج الجاهزة وهي برامج (Smart Pls 4, AMOS V.26, SPSS V.28) و بهذا الخصوص فقد استخدم مجموعة من

الاساليب الاحصائية و التي قسمت على المجاميع الآتية :-

❖ اختبار مطابقة اداة المقياس وتضمن استخدام الادوات الآتية :

✓ **(الفأكرونباخ) Cronbach's alpha**: يشير إلى مدى الإتساق الداخلي للمقياس، والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه، واحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى (أبو حطب، 2010:541)

✓ **(التجزئة النصفية) (Split-half Reliability)**: يشير التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية) الى الثبات ايضا و يعتبر التناسق الداخلي للمقاييس مؤشراً على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوماً أو نظرية معينة، أي أن الاسئلة ينبغي أن تكون مترابطة مع بعضها البعض كمجموعة تقيس مفهوماً معيناً

$$R = 2 \left( 1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S^2} \right) \quad \text{اختبار ثبات الإستبانة / جتمان}$$

حيث أن R تمثل معامل الثبات

$S_1^2$  تباين درجات الأسئلة الفردية

$S_2^2$  تباين درجات الأسئلة الزوجية

$S^2$  تباين درجات جميع الأسئلة

✓ **التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis** يعد التحليل العاملي

التوكيدي احد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية، وسيتم اعتماد (الصدق الظاهري) و الذي يشير الى أي مدى بالتحديد تتقارب فقرات المتغير (البناء) مع بعضها البعض و تمثل المتغير نفسه(أبو حطب، 2010:589) (مراد، 2011:479)

✓ **اختبار الالتواء والتفطح:** ويستعمل لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. والذي من خلاله نحدد الاسلوب الاحصائي المناسب للتحليل ان كان الاسلوب المعلمي او اللامعلمي.

✓ **اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي :** عندما يرتبط بُعدان مستقلان بمستوى عالٍ فيما بينها، ينبغي علينا التخلص من أحدهما عند التحليل، لأن الارتباط العالي بينهما يدل على أنهما يقيسان الشيء نفسه يمكن الكشف عن هذه المشكلة من خلال عامل تضخم التباين (VIF), و قيمة (Tolerance).

✓ **الصدق الظاهري الاولي وصدق المحتوى للأداة (الاستبانة) :** يقوم هذا النوع من الصدق على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالمتغيرات او الابعاد المبحوثة الذي يقيسه وغالبا ما يقرر ذلك مجموعة من المتخصصين في المجال الذي ينتمي اليه هذا الاختبار حيث يؤخذ في الاعتبار التعليمات والزمن المحدد , ومدى اتفاهه مع اطار المجتمع قيد البحث والذي صمم من اجله والامكانيات المفروض توفرها من اجل التطبيق الصحيح

❖ **الوصف الاحصائي وتضمن استخدام الادوات الآتية :**

✓ **الوسط الحسابي :** يعد الوسط الحسابي المقياس الاوسع استخداماً بين مقاييس النزعة المركزية وتتوفر فيه ميزات منها انه يأخذ جميع القيم في الاعتبار، ويستخدم في معظم التحليلات الاحصائية لسهولة التعامل معه. المعادلة الرياضية لحساب الوسط الحسابي هي كالتالي(المنيزل, 2020:52)

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Σ - تمثل الجمع عبر جميع القيم في المجموعة.

x<sub>i</sub> - تمثل كل قيمة في المجموعة.

N - هو عدد القيم في المجموعة.

$\bar{x}$  - هو الوسط الحسابي.

✓ **الانحراف المعياري** : هو مقياس إحصائي يُستخدم لقياس انتشار البيانات أو التباين بين القيم في مجموعة بيانات. يُعبّر الانحراف المعياري عن درجة التشتت أو التباين للقيم داخل المجموعة، حيث تكون القيم متوسطة حول القيمة المتوسطة (الوسط الحسابي) والصيغة الرياضية لحساب الانحراف المعياري (s) هي: (المنزل, 2020, 63)

$$s = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

الإنحراف المعياري

حيث:

s - هو الانحراف المعياري.

Σ - تمثل الجمع عبر جميع القيم في المجموعة.

x<sub>i</sub> - تمثل كل قيمة في المجموعة.

$\bar{x}$  - هو الوسط الحسابي.

N - هو عدد القيم في المجموعة.

الانحراف المعياري يُستخدم لقياس مقدار التباين بين القيم في مجموعة البيانات. إذا كان الانحراف المعياري صغيراً، فإن البيانات قريبة من الوسط الحسابي. إذا كان الانحراف المعياري كبيراً، فإن البيانات تبعد عن الوسط الحسابي بشكل كبير.

✓ **معامل الاختلاف** : يعطي نسبة الانحراف المعياري الى الوسط الحسابي وبما ان معامل الاختلاف هو مقياس لقياس التغير النسبي على شكل نسبة مئوية لذلك معامل التغير يمكن استخدامه لمقارنة التشتت داخل عدة مجموعات من البيانات حتى وان كانت وحدات القياس لهذه المجموعة مختلفة. ويحسب من خلال القانون

$$\text{معامل الاختلاف (C.V)} = \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{الوسط الحسابي}} \times 100$$

❖ اختبار الفرضيات وتضمن استخدام الادوات الآتية :

تعتبر اختبارات الفروض الإحصائية Testing Statistical Hypotheses واحدة من أهم التطبيقات التي قدمها علم الإحصاء كحل للمشاكل العلمية المختلفة بشتى فروع العلم. فباستخدام نظرية الاحتمالات وخصائص توزيعات العينة أمكن التعرف على ما يسمى باختبارات الفروض الإحصائية ومن خلالها يمكن لأي شخص أن يتخذ قرار برفض أو قبول فرض معين أو مجموعة من الفروض المتعلقة بمشكلة معينة موجودة في الحياة العامة.

✓ **معامل الارتباط بيرسون (Pearson):** لاكتشاف وتحديد نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها ويكون موجب طردي، او سالب عكسي، او صفر، وتتراوح قيمته بين  $(\pm 1)$ . اذ يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً. (أبو صالح، 2009:413).

معامل ارتباط Person Brown

$$r_{xy} = \frac{N \sum x_i y_i - [\sum x_j \sum y_j]}{\sqrt{\sum N(\sum x_i)^2 - [\sum x_j][N \sum y_i^2 - \sum y_i^2]}}$$

✓ **(معامل الانحدار البسيط Simple Regression)** يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع. (أبو صالح، 2009:440).

$$Y_1 = a + \beta x_1 + e_i$$

حيث أن :

$Y_1$  : يمثل المتغير التابع

$x_1$  : يمثل المتغير المستقل

$a$  : الحد الثابت و  $\beta$  الميل أو معامل الانحدار

$e$  : الأخطاء العشوائية

ويتم تقدير معامل الانحدار والحد الثابت بحسب العلاقتين الآتيتين :

$$\hat{\beta} = \frac{n \sum_{i=1}^n X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{n \sum X_i^2 - (\sum X)^2}$$

$$\hat{a} = \bar{y} - \hat{\beta} \bar{x}$$

- ✓ الانحدار الخطي المتعدد (multiple liner regression) : يهدف إلى دراسة العلاقة البيئية بين متغير متأثر أو معتمد تابع dependent variable (Y) وأكثر من متغير مستقل (X) independent variable
- ✓ اختبار Z: يستخدم للتأكد من معنوية قيمة الارتباط (أبو صالح، 2009 : 436).

## **عاشراً : مجتمع البحث وعينته**

### **1. مجتمع البحث**

وزارة الدفاع العراقية هي الجهة الحكومية المسؤولة عن تنظيم وتنفيذ السياسات الدفاعية في جمهورية العراق. تأسست هذه الوزارة لتلبية احتياجات الدفاع عن العراق وحفظ سيادته، حيث يتولى وزير الدفاع رئاسة الوزارة ويشرف على تنفيذ الاستراتيجيات الدفاعية بالتعاون مع القيادة العسكرية العليا في الوزارة، وقد وجد الباحث أن وزارة الدفاع هو الميدان الأكثر ملائمة لنجاح مثل هذه الدراسة، وذلك للأسباب الآتية :

أ. ضرورة دراسة نمط القيادة في الوزارة المبحوثة.

ب. رغبة الباحث في التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث في الوزارة.

ومن مهام وزارة الدفاع العراقية :

- **التخطيط الاستراتيجي** : وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لضمان الدفاع عن البلاد وتحقيق الأمن الوطني.
- **التنظيم والتجهيز** : تنظيم القوات المسلحة العراقية وتجهيزها بالمعدات والتقنيات الحديثة اللازمة.
- **التدريب والتأهيل** : تطوير قدرات القوات المسلحة من خلال برامج تدريب وتأهيل مستمرة.
- **تنفيذ السياسات الأمنية** : تنفيذ السياسات والتوجيهات الأمنية الصادرة عن الحكومة.

- التعاون الدولي : التعاون مع دول الجوار والمجتمع الدولي في المجالات الأمنية ومكافحة الارهاب.
  - إدارة الازمات : تعمل وزارة الدفاع في جميع الظروف وتدير جميع الازمات التي تواجه العراق على مدار الساعة.
- كما وتلعب وزارة الدفاع دورًا حاسمًا في الحفاظ على سيادة وأمن العراق، خاصة في ظل التحديات الأمنية والإقليمية التي قد تواجه البلاد.

## 2. عينة البحث

تم توزيع الاستبانات على عينة من القياديين (عينة قصدية) في مقر الوزارة والبالغ عددهم (110)، وقد تم الاسترجاع والرد على فقرات الاستبانة بواقع (95) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة الاسترجاع بلغت (86.36%)، ويرجع ذلك إلى متابعة حثيثة من قبل الباحث.

## 3. المتغيرات الديموغرافية للعينة

تمثلت عينة البحث بعدد من القيادات في وزارة الدفاع (امانة السر العام، العمليات المشتركة، عمليات بغداد، رئاسة اركان الجيش) اذ تم توزيع 110 استمارة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي بلغت (95) استمارة، كما موضح في الجدول (2) :

جدول (2) الاستبانات الموزعة والمسترجعة

| عدد الاستبانات الصالحة للتحليل | عدد الاستبانات غير المسترجعة | عدد الاستبانات الموزعة | الحالة         |
|--------------------------------|------------------------------|------------------------|----------------|
| 95                             | 15                           | 110                    | العدد          |
| 86.4%                          | 13.6%                        | 100.0%                 | النسبة المئوية |

المصدر : من اعداد الباحث.

يوضح الجدول (3) وصفا لعينة البحث حسب البيانات العامة وكما يأتي :

| جدول (3) المعلومات الشخصية لعينة البحث |         |  |
|--|---------|--|
| النسبة                                 | التكرار | الجنس                                      |
| 100.0                                  | 95      | ذكر  |
| 0                                      | 0       | أنثى                                       |
| 100.0                                  | 95      | المجموع                                    |
| النسبة                                 | التكرار | العمر                                      |
| 21.1                                   | 20      | 36 - 40 سنة                                |
| 36.8                                   | 35      | 41 - 45 سنة                                |
| 26.3                                   | 25      | 46 - 50 سنة                                |
| 15.8                                   | 15      | 51 سنة فأكثر                               |
| 100.0                                  | 95      | المجموع                                    |
| النسبة                                 | التكرار | عدد سنوات الخدمة الوظيفية                  |
| 7.4                                    | 7       | 11 - 15 سنة                                |
| 62.1                                   | 59      | 16 - 20 سنة                                |
| 15.8                                   | 15      | 20 - 25 سنة                                |
| 14.7                                   | 14      | 26 سنة فأكثر                               |
| 100.0                                  | 95      | المجموع                                    |
| النسبة                                 | التكرار | المؤهل العلمي                              |
| 70.5                                   | 67      | بكالوريوس                                  |
| 21.1                                   | 20      | ماجستير                                    |
| 8.4                                    | 8       | دكتوراه                                    |
| 100.0                                  | 95      | المجموع                                    |
| النسبة                                 | التكرار | عدد الدورات التدريبية في المجالات الادارية |
| 3.2                                    | 3       | لا توجد                                    |
| 12.6                                   | 12      | دورة واحدة                                 |
| 13.7                                   | 13      | دورتان                                     |
| 70.5                                   | 67      | ثلاث دورات فأكثر                           |
| 100.0                                  | 95      | المجموع                                    |

المصدر : من اعداد الباحث.

وقمما يلي توضيح للجدول (3) والنسب الواردة فيه :

## 1. الجنس

يتضح من نتائج اجابات العينة أن العينة المختارة كانوا جميعاً من الذكور وبنسبة (100%)، وهذا يعكس طبيعة عمل الوزارة ليس إلا، إذ أن العنصر النسوي يتولى مهام إدارية ضمن تشكيلات الوزارة أكثر من ما هي عسكرية.

## 2. العمر

أوضحت النتائج ان الفئة العمرية (41-45) سنة مثلت النسبة الأكبر من عينة البحث إذ بلغت (36.8%) اي بواقع (35) فرداً من المجموع الكلي البالغ (95) فرداً، في حين بلغت الفئة العمرية (46-50) والبالغ عددها (25) بنسبة (26.3%)، وحصول الفئة العمرية (36-40) البالغ عددها (20) فرداً وبنسبة بلغت (21.1%)، وبالمقابل فقد حققت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ما نسبته (15.8%) بواقع (15) فرد، وهذا يشير إلى الطاقات الشبابية التي تمتلكها الوزارة والمؤهلة لتسند مناصب قيادية في الوزارة.

## 3. عدد سنوات الخدمة الوظيفية

من خلال الجدول (3) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة البحث كانت للفئة من (16- 20) سنة وبنسبة (62.1%) ومن ثم من (21-25) جاءت في المرتبة الثانية بنسبة (15.7%)، تليها الفئة (26 سنة فأكثر) بالمرتبة الثالثة بفارق بسيط بنسبة (14.7) مقابل (14) فرداً، وأخيراً بالمرتبة الرابعة الفئة (11- 15 سنة) بنسبة (7.4) مقابل (7) فرداً، وهذا ما يعطي قوة للدراسة ولا سيما في اجابة العينة عن فقرات الاستبانة، من حيث الفهم والاستيعاب إذ أن اغلب افراد العينة من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال عملهم.

## 4. المؤهل العلمي

نلاحظ من خلال الجدول (3) بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين كانت من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (70.5%) ومن ثم حملة شهادة الماجستير وبنسبة (21.1%) ومن ثم حملة شهادة الدكتوراه فكانت نسبتهم ضئيلة إذ بلغت (8.4%). وهذا مؤشر جيد وان دل على شيء



فأنه يدل على أن المنظمة المبحوثة تعتمد على أصحاب الشهادات العليا والاولية لتولي مهمات القيادة العليا.

#### 5. عدد الدورات التدريبية في المجالات الادارية

اشارت اجابات العينة في الجدول (3) أن اغلب الافراد خضعوا لدورات تدريبية في المجالات الادارية، إذ أن اغلب الافراد خضعوا لأكثر من دورة، تحديداً ثلاث دورات، وبنسبة بلغت (70.5%) يليه دورتين بواقع (13.7%) ودورة بواقع (12.6%)، وهذا يشير أن الوزارة لديها توجه حول تدريب الافراد في القيادات العليا قبل تسنهم مهام إدارية جديدة.