



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Diagnosing the reality of the skills of the strategic planner in the North
Oil Company according to the Pareto model: A case study**

Shaimaa Abdul Karim Mohieddin*^A, Kifah Abbas Muhaimid^B

^A North Oil Company, Oil Ministry

^B College of Administration and Economics, Tikrit University

Keywords:

Strategic planner skills, Pareto,
North Oil Company.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 19 Jun. 2023
Accepted 06 Jul. 2023
Available online 30 Sep. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Shaimaa Abdul Karim Mohieddin

North Oil Company, Oil Ministry



Abstract: The idea of the research is to identify the skills of the strategic planner (intellectual, human, and technical) of the strategic planners in the North Oil Company and ways to develop it. Below the level of ambition, and to achieve the goal of the research. The researchers used the analytical descriptive approach, as the researchers relied on the case study approach, and the five-scale check lists were used to collect information in order to diagnose the actual level of strategic planner skills in the company and analyze the gaps Using the Pareto chart to detect the most important problems facing the strategic plan. The most important findings of the study were that the strategic planner in the company possesses the three main skills (intellectual, human, and technical), as intellectual skills ranked first in terms of availability, then human skills came in second place, and technical skills ranked third. As for the recommendations, the most prominent of which is working to improve the technical skills of the strategic planners in the company and the creation of a unit concerned with analyzing the external environment surrounding the company so that the strategic planner can perform his technical tasks objectively.

تشخيص واقع مهارات المخطط الاستراتيجي في شركة نفط الشمال وفق نموذج باريتو: دراسة حالة

كفاح عباس محييد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

شيماء عبدالكريم محي الدين
شركة نفط الشمال
وزارة النفط

المستخلص

تتجلى فكرة البحث في التعرف على مهارات المخطط الاستراتيجي (الفكرية، والانسانية، والفنية) لدى المخططين الاستراتيجيين في شركة نفط الشمال وسبل تطويرها، وتمركزت مشكلة هذه الدراسة في الجدل القائم بانخفاض مهارات المخطط الاستراتيجي في الشركة، فضلاً عن ما تقدمه من خدمات تخطيطية ليست بالمستوى المطلوب ودون مستوى الطموح، ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمد الباحثان على منهج دراسة حالة (Case Study)، وتم استخدام قوائم الفحص (Check list) ذات المقياس الخماسي لجمع المعلومات من أجل تشخيص المستوى الفعلي لمهارات المخطط الاستراتيجي في الشركة وتحليل الفجوات باستعمال مخطط باريتو للكشف عن أهم المشكلات التي تواجه المخطط الاستراتيجي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي امتلاك المخطط الاستراتيجي في الشركة المهارات الرئيسة الثلاث (الفكرية، والانسانية، والفنية)، إذ حازت المهارات الفكرية على الترتيب الأول من حيث توافرها، ثم جاءت المهارات الانسانية في الترتيب الثاني، وحصلت المهارات الفنية على الترتيب الثالث، أما التوصيات التي يوصي بها البحث فمن أبرزها العمل على تحسين المهارات الفنية للمخططين الاستراتيجيين في الشركة، واستحداث وحدة معنية بتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالشركة ليتمكن المخطط الاستراتيجي من أداء مهامه الفنية بموضوعية.

الكلمات المفتاحية: مهارات المخطط الاستراتيجي، مخطط باريتو، شركة نفط الشمال.

المقدمة

يلعب المخطط الاستراتيجي دور السائل، والمؤيد، والعاكس لكل من الشركة والفرد، بهدف تعزيز فهم الذات على مستوى الشركة والأفراد؛ ولاسيما في الأوقات المضطربة وغير المؤكدة، ومنح الفهم العميق لذات الهوية والأصالة والأسس.

للمخطط الاستراتيجي دور القائد في الشركة، لذلك فهو بحاجة إلى ممارسة القيادة من خلال تعبئة موارد المنظمة للوفاء بقيمتها والتزاماتها بفعالية، ولا يقتصر تعبئة الموارد على تخصيص الموارد بناءً على تحليل التكلفة والعائد الاستراتيجي، بل إنه ينشط ويخرج الروح العاطفية والإبداعية الموجودة داخل أفراد المنظمة، والتعبئة تعني توفير مساحة وتنشيط الطاقة، ويتم غالباً بتقليل مسؤوليات القيادة من مخطط الاستراتيجي أو حتى تجاهلها.

ويستمد المخطط الاستراتيجي في المنظمات قوته من استثمار الجماعة والتأثير فيها، وكسب رضا الأفراد الذين يعبرون عنه بملء إرادتهم وقناعتهم لأنهم أتباع فاعلين للمخطط الاستراتيجي ودعمه في أفكاره وأهدافه، لأنهم يجدون أن في الالتزام بالمخطط الاستراتيجي خدمة لأهدافهم وتحقيقاً لأفكارهم، فيكون المخطط الاستراتيجي هو القائد يمارس سلطته بالإقناع والرضا وتجاوز السلطات الرسمية.

لقد قدم الباحثون مجموعة متنوعة من الأدوات التي تساعد في تحديد مشاكل الجودة في المنظمات وتحليلها، وأهم هذه الأدوات (قائمة الفحص، ومخطط باريتو)، وتم استخدامهما من قبل الباحثين وقد ضمت قوائم الفحص المعدة (29) سؤالاً وتم توزيعها على ثلاث فقرات رئيسية لتحديد المهارات (الفكرية، الانسانية، والفنية) للمخطط الاستراتيجي في شركة نفط الشمال وتحليلها باستعمال نموذج Pareto. ما هي مهارات المخطط الاستراتيجي وكيف يمكن تحديد أهم مشاكله باستعمال مخطط باريتو؟ هذا هو السؤال الرئيس الذي يشكل مشكلة البحث؛ أما فيما يتعلق بأهمية البحث، فيأتي من فهم كيفية مساهمة التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة إنتاجية العاملين في شركة نفط الشمال.

وجاء هذا البحث لمعرفة مهارات المخطط الاستراتيجي في شركة نفط الشمال، ومن أجل الوصول إلى ذلك قام الباحثان بتقسيم البحث على أربعة مباحث، يُعرض في المبحث الأول منهجية البحث. أما المبحث الثاني فخصّص للجانب النظري للبحث وضح فيه مفهوم مهارات المخطط الاستراتيجي ومخطط باريتو؛ وجاء المبحث الثالث ليعرض الجانب العملي إذ تم عرض البيانات الخاصة بمهارات المخطط الاستراتيجي وتحليلها، وعرض وتحليل فقرات متغير مهارات المخطط الاستراتيجي باستعمال مخطط باريتو، وتم عرض أهم التوصيات والاستنتاجات في المبحث الرابع.

المبحث الأول: منهجية البحث

يهدف المبحث إلى عرض المنهجية التي تم اعتمادها في هذا البحث، إذ يتناول: (مشكلة البحث، أهميته، أهدافه، فرضيته، منهجيته، أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، الأساليب الاحصائية المستخدمة في البحث، والمخطط الاجرائي للبحث).

1. مشكلة البحث: لقد اجتذبت الخطة الاستراتيجية كثيراً من الاهتمام في العديد من المنظمات لأنها العنصر الأساسي والطريقة الأساسية التي يمكن للمنظمة من خلالها إعداد خطة استراتيجية طويلة الأجل وتحقيق الأهداف، كما أنها تعد نقطة محورية مهمة للعلاقة بين الإدارة العليا والمؤوسين لأنها إحدى أهم جوانب التفاعل التي تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية التي هي الهدف المنشود.

ولكون الباحثة إحدى منتسبات شركة نفط الشمال ولديها الخبرة الأكاديمية والمهنية في مجال تطوير التخطيط الاستراتيجي ولاهتمامها برفع مستوى الأداء الاستراتيجي في الشركة فإن ذلك يحتم عليها مراجعة أداء عملها وتقييمه، من أجل ان ترتقي بمهامها وتمضي قدماً في مسؤولياتها. وتتمكن من تعزيز إجراءات اتخاذ القرار، وفهم البيئة الخارجية التي تحيط بالشركة والتحديات التي تواجهها، وإدراك نقاط قوتها وضعفها، والاستفادة بشكل أفضل من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف الشركة.

وانطلاقاً مما سبق ذكره فإننا نهدف من خلال هذا البحث إلى التعرف على مهارات المخطط الاستراتيجي وأوجه الخلل فيه، وسنحاول الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما هي مهارات المخطط الاستراتيجي وكيف يمكن تحديد أهم مشكلاتها باستعمال مخطط باريتو؟

2. أهمية البحث: تنبثق أهمية البحث من معرفة أهم مهارات المخطط الاستراتيجي ومساهمته في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة نفط الشمال، إذ تعد هذه المهارات أساساً في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية بين الإدارة العليا والمؤوسين، فضلاً عن أنها تساعد المخطط الاستراتيجي على ممارسة عمله ببراعة، واختيار النمط المناسب الذي ينسجم مع ظروف عمله.

3. أهداف البحث: يهدف البحث إلى التعرف على الواقع الفعلي لمهارات المخطط الاستراتيجي في شركة نفط الشمال وتحليل الفجوات باستعمال مخطط باريتو.

4. **فرضية البحث:** يستند البحث على فرضية مفادها (أن استعمال تحليل باريتو يمكن من التعرف على مهارات المخطط الاستراتيجي ومعرفة أهم الفجوات والعمل على معالجتها).
5. **منهجية البحث:** استند البحث على منهج دراسة حالة (Case Study) إذ اعتمد الباحثان قائمة الفحص وتحليل الفجوات باستعمال مخطط باريتو بهدف الإجابة عن أسئلة البحث والوقوف على أهم النتائج التي من خلالها يتم تقديم التوصيات.
6. **أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:** استند الباحثان في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لتغطية موضوع البحث على جانبين أساسيين هما:
- أ. الجانب النظري: تم تغطية الجانب النظري للبحث بالاعتماد على الكتب والدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث، وكذلك البحوث والرسائل الجامعية والمصادر المتاحة على الانترنت.
- ب. الجانب العملي: بغية الوصول إلى النتائج النهائية للبحث، تم الاعتماد على الخبرة العملية للباحثة في شركة نفط الشمال واطلاعهما على البيانات والمعلومات وتقارير العمل، وتم استعمال قائمة الفحص (Checklist)، وهي عبارة عن قوائم يتم إعدادها لتشخيص الحالات، وبهدف تحليل البيانات والوصول إلى أكثر دقة ممكنة تم استعمال المقياس السباعي (Likert) بحسب الأوزان من (0-6) لقوائم الفحص، إذ تم تخصيص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس كما هو موضح في الجدول رقم (1)، وتم استعمال مخطط باريتو لغرض تحليل البيانات.

الجدول (1): فقرات المقياس السباعي وأوزانه

ت	فقرات المقياس	وزن الفقرة
1	مطبق كلياً موثق كلياً	6
2	مطبق كلياً موثق جزئياً	5
3	مطبق كلياً غير موثق	4
4	مطبق جزئياً موثق كلياً	3
5	مطبق جزئياً موثق جزئياً	2
6	مطبق جزئياً غير موثق	1
7	غير مطبق غير موثق	0

المصدر: الخطيب، سمير كامل، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر"، ط1، دار المرتضى، العراق، 326.

7. **الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:** تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات في قائمة الفحص لغرض تقييم الواقع الفعلي لتطبيق مهارات المخطط الاستراتيجي في شركة نفط الشمال وهذه الأساليب هي (السوداني وحيدر، 2017: 20) و(التميمي، 2020: 28):
- ❖ الوسط الحسابي المرجح $\bar{x}$: لمعرفة المعدل الحقيقي بعد التقريب من أجل توثيق مهارات المخطط الاستراتيجي وتطبيقها، إذ عُدت عدد مرات تكرار الإجابة أساساً في حساب النتيجة والوصول إلى التطابق التام مع مهارات المخطط الاستراتيجي، أي: تطبيقاً وتوثيقاً تاماً، وجرى استعمال الصيغة الآتية:

$$\bar{x} = \frac{\sum Wif_i}{\sum f_i}$$

$\bar{x}$ = الوسط أو المعدل.

WI = الأوزان.

fi = التكرارات.

❖ النسبة المئوية: التي تعبر عن مقدار التطابق والاختلاف مع مهارات المخطط الاستراتيجي وذلك من خلال المعادلة الآتية:

$$P = \frac{\sum W_i f_i}{\sum f_i * 6} * 100$$

إذ يمثل P = النسبة المئوية، ويشير الرقم (6) إلى أعلى وزن في المقاييس ويمثل حالة التطابق التامة مع مهارات المخطط الاستراتيجي.

❖ معدل الفجوة: يعبر عنها بالفرق بين مهارات المخطط الاستراتيجي:

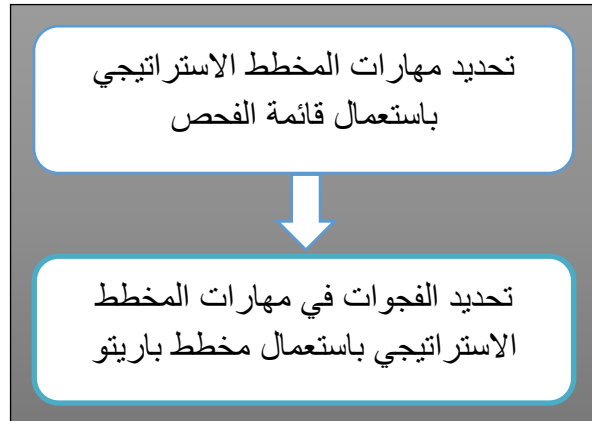
$$M = D - A$$

D = درجة المعيار

A = المتحقق الفعلي

M = معدل الفجوة

8. **المخطط الإجرائي للبحث:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكل البحث تصميم مخطط إجرائي لغرض الوصول إلى نتائج البحث كالاتي:



الشكل (1): المخطط الاجرائي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. **مهارات المخطط الاستراتيجي:** إن القدرة على الإيحاء والتأثير على الآخرين وامتلاك القدرات المعرفية والشخصية سمة من سمات المخطط الاستراتيجي الناجح، إذ يمتلك المخطط الاستراتيجي الجيد القدرة على تحفيز الآخرين وتعبئة إمكاناتهم لتنفيذ المهام بالطريقة المرغوبة؛ كما أنه يمتلك القدرة على إلهام الآخرين والتأثير عليهم، ويمتلك قدرات تفكير تكتيكي، وفي هذا المبحث سنتعرف على ماهية مهارات المخطط الاستراتيجي ومزاياه وأهم مهارات المخطط الاستراتيجي (قوام، 2022: 13).

مهارات المخطط الاستراتيجي هي أهم ما يتصف به الموظفون من القدرة على الأداء في عملهم الوظيفي وتطوير أدائهم بما يتناسب مع الخطط الاستراتيجية للعمل؛ فهي تسمح بالانتقال من المتاح إلى الممكن، والمتاح هو ما يعبر عن الممارسات التي تعود الفرد على القيام بها، أما الممكن فيعبر عن قدرة الفرد على استثمار الموارد الحالية والطاقات بشكل كلي أو جزئي بغية الوصول إلى الأداء الأمثل (سامي، 2023: 71).

بالنظر إلى التحديات البيئية المتصاعدة والمتغيرة، أصبح من الضروري لمؤسسات الأعمال توفير التخطيط الاستراتيجي بوصفه أسلوباً متطوراً للتخطيط يمكن المنظمة من توقع المستقبل والتنبؤ به وكذلك تحديد التهديدات واستغلال الفرص. يتضمن التخطيط الاستراتيجي أيضاً عملية تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة ثم استخدامها لمواجهة التحديات البيئية.

تعد القدرة على التخطيط أمراً بالغ الأهمية للمخطط، حيث إن الإدارة العليا في البيئة الحالية تناقش باستمرار التخطيط الاستراتيجي وتحت إشراف مدير المنظمة (قوام، 2022: 27).

وفي هذا الصدد يرى (Hjiej, et al., 2023: 2) أن مهارات المخطط الاستراتيجي "هي عملية التأثير، إذ يقوم المخطط بتحفيز وإلهام ومواءمة استراتيجية الفريق للعمل في بيئة صحية، وتعزيز إنتاجيتهم لتحقيق هدف ورؤية مشتركة". ويعرفها (العدوان، 2023: 218) بأنها "القدرة على إحداث المواءمة بين الفريق، والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق من خلال مجموعة من المهارات التي يمارسها، والتي تمكنه من التأثير على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة"، ويعرفه (Aljuhany, 2023: 5) بأنها "مجموعة من النشاطات والمعارف التي يمارسها الشخص من أجل التأثير على الآخرين وتتمثل في الجوانب الذهنية التي تتكون من القدرة على التفكير الإبداعي والجوانب الإنسانية التي تتمثل في القدرة على التفاعل مع الآخرين والجوانب الفنية التي تتمثل في القدرة على القيام بالأمور المتخصصة في مجال العمل والمهارات الإدارية التي تحقق أهداف المؤسسة".

ويرى الباحثان أنه على غرار القيادة بشكل عام، يمكن تعلم قدرات المخطط الاستراتيجي من خلال الخبرة أو نقلها من خلال التقاليد والممارسات، لكنها تختلف من قائد إلى آخر بحسب ظروف تربيته والأفكار والنظريات التي يشترك فيها، والتأثر بالشخص الذي يستخدم قدرته لإقناع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً. **مزايا مهارة التخطيط الاستراتيجي:** يمكن توضيح أهم الفوائد في الجدول رقم (2).

الجدول (2): مزايا مهارة التخطيط الاستراتيجي

مزايا التخطيط
1. مواجهة عدم القدرة على التنبؤ والظروف البيئية المتغيرة مع التأكيد على الأهداف الحاسمة طويلة الأجل.
2. المساهمة في تحقيق النمو والاستدامة في إنتاجية المنظمة.
3. تسهيل إجراءات الإشراف وتحديد الهدف والرؤية وصياغة الأهداف طويلة المدى.
4. تحقيق التكامل والتنسيق والتعاون بين كافة إدارات وقطاعات المنظمة. الاستخدام الأكثر فعالية للموارد والقدرات.
5. استخدام التقنيات المعاصرة لتتبع مشكلات التنفيذ وتقليل المخاطر المتوقعة.
6. تحديد الأولويات وفقاً للاحتياجات.

المصدر: قويدر، اريج محمد رمضان، (2017)، "دور المهارات في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

ثالثاً. أهم مهارات المخطط الاستراتيجي:

1. **المهارات الفكرية:** أو ما يطلق عليها المهارات الإدارية أو الإدراكية، ويقصد بها القدرة على التفكير بوضوح، وتنظيم أفكار المرء، وتصوير المواقف، وإدراك جميع زوايا الموقف، وتحديد كيفية ارتباط العوامل المختلفة ببعضها البعض (سامي، 2023: 92). وهي القابلية على أداء المهمات وإنجازها باستعمال التفكير التحليلي؛ وتتجسد هذه المهارات في قدرة المخطط الاستراتيجي على تكوين رؤية واضحة بشأن المواضيع والحالات المطلوب معالجتها، بالاستناد إلى تصورات شمولية تمكنه من معالجة المشاكل والظروف المحيطة بالمنظمة، ومن أمثلة المهارات الفكرية ما يأتي (ملال وقوجيل، 2019: 74):

أ. مهارة التحليل وحل المشكلات: القدرة على حل المشكلات بشكل خلاق قدرة أساسية ونهج متميز لقضايا الحياة وهو أيضاً موضوع تعليمي لأنه يقدم تقنيات رائعة لتحفيز عمليات التفكير، ولأنه نموذج واقعي وعلمي يضمن التعميم (الشيخ خليل، 2017: 30).

ب. مهارة تقدير الموقف واتخاذ القرار: وهي محاولة للاتصال وجمع بيانات كافية عبر العديد من الصيغ متعددة الأبعاد التي يتم تقديمها للمخطط الاستراتيجي بوصفها بيانات أساسية عن المشكلة التي يجب معالجتها.

يسعى هذا الجهد إلى فهم الأشخاص عبر السيناريو فضلا عن تحديد العوامل في بيئة العمل المباشر التي ساهمت في المشكلة ومتابعة الإجراءات الدقيقة لتحديد التقدير المناسب لمعالجة المشكلة المطروحة (Comton & Galaway, 1999: 254).

ج. مهارة إعداد التقارير: كتابة التقرير هي طريقة لتوصيل التعليمات والمعلومات بين المؤلف والقارئ، وتعمل التقارير كقناة اتصال بين المرسل والمستقبل، وكأداة تخطيط حيوية للشركة فضلا عن كونه وسيلة لتسجيل المعلومات (صالح، 2012: 4).

د. مهارة إدارة الأزمات: إن استخدام الأدوات العملية والعلمية خلال مراحل الأزمة المختلفة للتعامل معها ومحاولة تنظيمها لمنع سماتها السلبية والاستفادة من جوانبها الجيدة هي عملية وضع الخطط المستقبلية للسيناريوهات التي قد تنشأ بطريقة طارئة (الناجي، 2012: 15). يتم تعريفها أيضاً على أنها مجموعة العمليات أو وظائف التنبؤ والمعرفة والدراسة حول الأزمة (Larson & redwall, 2002: 2).

2. **المهارات الإنسانية:** إنها قدرة المخطط الاستراتيجي على فهم الدوافع والسلوكيات وعلاقات العمال، وتنسيق أنشطة الموظفين، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والوحدة داخل القوى العاملة، بحيث يتم إكمال المهام بروح التعاون والانصهار، والانسجام. عندما يُظهر المخطط الاستراتيجي قدرات بشرية، يكون لديه ملكية على قلوب أعضاء فريقه ويمكنه التأثير عليهم وتحفيزهم على إتباعه (عيناء، 2023: 25).

كما تشمل المهارات الإنسانية مدى فعالية المخطط الاستراتيجي في التعرف على متطلبات العمل مع الأفراد والجماعات.

ترتبط هذه المهارات بكيفية تفاعل المخطط الاستراتيجي مع الآخرين وتحفيزهم على التعاون معه لإكمال العمل وزيادة قدرتهم على الإنتاج والعطاء (قرين، 2021: 54). وهذه المهارات تعني

ضرورة إلمام المخطط الاستراتيجي بالجوانب السلوكية للعاملين ومحاولة فهمه وتفسيره وتقديم الحلول المرضية، وتعديل أنماط السلوك وضرورة العمل على توليد ما يعرف بالتوازن السلوكي داخل التنظيم (ملال وقوجيل، 2019: 64).

3. المهارات الفنية: يتميز العصر الذي نعيش فيه بالتغيرات والتحسينات المستمرة في طرق تعلم الناس وتعليمهم، مما يجعل من الضروري للمخطط الاستراتيجي أن يكون على دراية جيدة بمجموعة واسعة من المعلومات والمعرفة، لامتلاك المهارات التقنية اللازمة لأداء عمله بكفاءة، وفهم طبيعة عمل العمال في عملهم، ليكونوا قادرين على استخدام الأساليب العلمية والتكنولوجيا لإكمال عملهم (عيناء، 2023: 25). ويجب أن يكون المخطط الاستراتيجي دقيقاً وخبيراً فيما يفعله وعلى دراية بمراحل العمل الذي يقوم به وعلاقاته واحتياجاته؛ وقادراً أيضاً على استخدام المعلومات وتقييمها، وتبرز السمات الرئيسة للمهارات الفنية بالآتي: (قرين، 2021: 53):

- ❖ إنها أكثر دقة من المهارات الأخرى، ولأنها تظهر بشكل واضح عندما يؤدي المخطط الاستراتيجي واجباته، فمن السهل التأكد من توفرها معه.
- ❖ إن المعرفة التقنية العالية والقدرة على تقييم العمليات المستخدمة وتبسيطها في استخدام الأدوات والوسائل التقنية المطلوبة لأداء المهمة هي خصائصها المحددة.
- ❖ هي معروفة أكثر من غيرها منذ أن جعلتها الإدارة المعاصرة وعصر التخصص أكثر شهرة.

ثانياً: مخطط باريتو

1. مفهوم مخطط باريتو: إن 20% من السكان يمتلكون 80% من الثروة، وفقاً لمعادلة رياضية وضعها الاقتصادي الإيطالي فيليفرينو باريتو عام 1906 لتمييز التوزيع غير المتكافئ في بلاده (Rahman & Hoque, 2014: 20). وأشار (الفضل والطائي، 2004: 105) بأن مخطط باريتو أحد الوسائل الإحصائية التي يستخدمها متخذ القرار في منظمة الأعمال لتحديد الأهمية النسبية لمسبب الانحراف، فبعد أن تتم معرفة الأهمية النسبية يجري تحديد الأولويات الواجب معالجتها نسبة إلى أكبر أهمية نسبية (سعيد وآخرون، 2022: 5)، وفقاً لمبدأ باريتو يمكن استخدام العوامل القليلة التي لها تأثير كبير على الأداء من بين الأسباب العديدة لقياس مدى جودة أداء عدد كبير من الأنشطة. ووفقاً لقاعدة 20/80، يمكن القضاء على 20% من أسباب ضعف الأداء لتحسينها بنسبة 80%. أداء غير كاف (Taher & Alam, 2014: 13)، بمعنى آخر التركيز في عملية التحسين على القلة المهمة والمؤثرة التي بمعالجتها تتمكن المنظمة من إيجاد الحل للنسبة الأكبر من مشاكل الجودة (النجار، وجواد، 2017: 76).

2. منافع تحليل باريتو يمكن صياغتها بالآتي (شناوة، وحسين، 2018: 240):

- ❖ الرسم البياني لفحص أهم الأخطاء أو العيوب، وهو الميزة الرئيسة لتحليل باريتو.
- ❖ تحدد ترتيباً هرمياً لمشكلة ما لحلها بسرعة، أو تحديد أولويات الأسباب الرئيسة للمشكلة لإصلاحها.
- ❖ تحديد الأولويات لمجموعة متنوعة من الاستخدامات الواقعية.
- 3. خطوات محددة لإعداد مخطط باريتو وهي (سعيد وآخرون، 2022: 334):**
- ❖ عمل قائمة بجميع الأسباب التي قد تؤدي إلى تطور المشكلة موضوع البحث.
- ❖ إنشاء مقياس معياري (التكرار والمدة والتكلفة) ومعرفة الحد الزمني.

- ❖ ترتيب الأسباب (أو الصفات) وفقاً لنتائج القياس للفترة الزمنية بترتيب تنازلي (من الأعلى إلى الأدنى).
- ❖ يوضح المحور الأفقي الأسباب أو الصفات ويتم تمثيل قيم المقياس والتكرار والوقت والتكلفة بالمحور الرأسي الأيسر ويتم تمثيل النسب المئوية التراكمية بالمحور الرأسي الأيمن.
- ❖ لكل سبب أو خاصية يرسم مستطيل أو شريط يتوافق فيه الارتفاع مع القيم المقابلة، ويؤخذ في الاعتبار البدء من الجانب الأيسر للسبب الذي حصل على أعلى قيمة، متبوعاً بالسبب التالي، وهكذا، حتى يتم رسم كل المستطيلات.
- ❖ يتم تحديد النسب المئوية لقيمة كل عامل أو خاصية، ثم يتم حساب المجموع التراكمي للنسب المئوية واحداً تلو الآخر وفقاً للعوامل المرقمة في الشكل البياني.
- ❖ من خلال تحديد نقطة انكسار واضحة في المنحنى، التي يبدأ الانحراف فيها بالتسارع، يتم تقييم الرسم وتحديد العوامل الأكثر أهمية للمشكلة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً. عرض وتحليل البيانات الخاصة بمهارات المخطط الاستراتيجي في شركة نفط الشمال: شركة نفط الشمال هي شركة عامة مقرها محافظة كركوك تمتد رقعتها الجغرافية إلى محافظات كركوك وصلاح الدين ونيوى والأنبار وتنتشر الأنابيب في جميع أنحاء أراضي الشركة، وتقوم الشركة بتوريد أنواع مختلفة من النفط الخام إلى المصافي العراقية وكذلك الغاز إلى مجمع غاز الشمال ومحطات الطاقة، كما تباع النفط الخام بكميات كبيرة إلى الدول المستوردة عن طريق التصدير إلى الشمال والجنوب والغرب (محي الدين، 2018: 42).

ولغرض عرض فقرات مهارات المخطط الاستراتيجي في الشركة وتحليلها، اعتمد الباحثان قوائم الفحص Check list وقد ضمت قوائم الفحص المعدة (29) سؤالاً وتم توزيعها على ثلاث فقرات رئيسية. وقام الباحثان بجمع المعلومات والإجابة عن قوائم الفحص، وذلك بالاستناد على المعايير الميدانية في موقع البحث وكونهما مخططين استراتيجيين، إذ قام بمتابعة المعايير الرئيسية لقياس مهارات المخطط الاستراتيجي في الشركة، وتقييم المعايير استناداً إلى قوائم الفحص وكما موضح في الجداول الآتية:

المحور الأول: تحليل فقرات بعد المهارات الفكرية (الادراكية): يوضح مستوى التزام المخطط الاستراتيجي في الشركة بالمهارات الفكرية (الادراكية) ولقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (3): قائمة الفحص الخاصة بالمهارات الفكرية

ت	مدى التطبيق							المحور الأول: المهارات الفكرية (الادراكية)
	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	
	موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق كلياً	غير موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق كلياً	غير موثق كلياً	
1				√				يناقش المخطط الاستراتيجي الأفكار المقدمة من قبل تابعيه كتنفيذ راجعة عن قراراته
2				√				يمتلك المخطط الاستراتيجي القدرة على استقلالية التفكير عند صناعة واتخاذ القرارات
3				√				تعتمد المخطط الاستراتيجي جلسات محادثة فكرية حاسمة لتبادل الرأي.
4	√							يعزز المخطط الاستراتيجي الأفكار الابداعية لأتباعه من خلال تثقيفهم بإشرافهم في التدريب المستمر.
5		√						يمتلك المخطط الاستراتيجي آليات عصف ذهني يمكن أن توفر أفكاراً غير عادية ومبتكرة.
6	√							لدى المخطط الاستراتيجي المهارات الحسية والتنبؤ بما يحدث في بيئة العمل.
21	0	1	2	3	4	5	6	الأوزان (Wi)
6	1	0	0	1	2	1	2	التكرارات (Fi)
28	0	0	0	3	8	5	12	حاصل ضرب الأوزان (النتيجة x التكرارات)
				4.67				الوسط الحسابي المرجح أو المعدل ($X=28/6$)
				78				النسبة المئوية $100 \times (6 \times 6) / 28$
				22				نسبة الفجوة

المصدر: اعداد الباحثان.

التحليل:

استناداً لقائمة الفحص المبينة في الجدول رقم (3) تم الحصول بعد المهارات الفكرية (الادراكية) على وسط حسابي (4.67) من أصل (6) درجات مما يشير إلى أنه مطبق كلياً وغير موثق لهذه الفقرة، إذ وصلت نسبتها المئوية إلى (78%) ونسبة الفجوة (22%).

المحور الثاني: تحليل فقرات بعد المهارات الإنسانية

يوضح مستوى التزام المخطط الاستراتيجي في الشركة بالمهارات الإنسانية وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (4): قائمة الفحص الخاصة بالمهارات الإنسانية

ت	المحور الثاني: المهارات الإنسانية	مدى التطبيق					
		مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
		موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق
1	يحرص المخطط الاستراتيجي على بناء روح الفريق الواحد.	√					
2	يجمع المخطط الاستراتيجي فريق العمل بالاعتماد على الأداء المتميز والكفاءة الفردية.	√					
3	يصعب على المخطط الاستراتيجي تفهم انفعالات وأفكار تابعيه في بعض الأحيان.		√				
4	يوجه المخطط الاستراتيجي على التعامل الايجابي المحفز للتابعين		√				
5	يمتلك المخطط الاستراتيجي القدرة على ايجاد علاقات فاعلة مع أصحاب المصالح.	√					
6	يوائم المخطط الاستراتيجي بين سلوكيات الحزم واللين أثناء التعامل مع تابعيه.		√				
7	يتسم علاقات المخطط الاستراتيجي مع تابعيه بالشفافية والموضوعية والاحترام المتبادل.	√					
8	لدى المخطط الاستراتيجي الالمام الكافي بالقوانين واللوائح وبما يؤهله لاتخاذ قرارات فاعلة تحترم الجميع		√				
21	الأوزان (Wi)	6	5	4	3	2	1
8	التكرارات (Fi)	1	3	2	2	0	0
35	حاصل ضرب الأوزان (النتيجة x التكرارات)	6	15	8	6	0	0
	الوسط الحسابي المرجح أو المعدل ($X=35/8$)	4.38					
	النسبة المئوية $100 \times (6 \times 8) / 35$	73%					
	نسبة الفجوة	27%					

المصدر: اعداد الباحثان.

التحليل:

استناداً لقائمة الفحص المبينة في الجدول رقم (4) تم الحصول بعد المهارات الإنسانية على وسط حسابي (4.38) من أصل (6) درجات، مما يشير إلى أنه مطبق كلياً وغير موثق لهذه الفقرة، إذ وصلت نسبتها المئوية إلى (73%) ونسبة الفجوة (27%).

المحور الثالث: تحليل فقرات بعد المهارات الفنية

يوضح مستوى التزام المخطط الاستراتيجي في الشركة بالمهارات الفنية ولقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (5): قائمة الفحص الخاصة بالمهارات الفنية

ت	المحور الثالث: المهارات الفنية	مدى التطبيق						
		مطبق كلياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً جزئياً	غير مطبق
		موثق	موثق جزئياً	موثق	موثق جزئياً	موثق	موثق جزئياً	غير موثق
1	يملك المخطط الاستراتيجي رؤية مستقبلية وتقنية التحليل الاستراتيجي.	√						
2	يعمل المخطط الاستراتيجي على عقد الاجتماعات.	√						
3	يدير المخطط الاستراتيجي الاجتماعات التي تعقد بمهارة كبيرة	√						
4	يعمل المخطط الاستراتيجي على صياغة الأهداف بدقة عالية			√				
5	يوازن المخطط الاستراتيجي بين موارد الشركة وتوجهها المستقبلي عند صياغة خططها.			√				
6	يمكن المخطط الاستراتيجي من التنبؤ بالمشاكل واتخاذ قرارات استباقية	√						
7	يكرس المخطط الاستراتيجي جهوده للعمل ومراقبته بالأساليب والطرائق الإدارية الحديثة.			√				
8	يستطيع المخطط الاستراتيجي من تقدير المشكلات ومسبباتها وأساليب علاجها.			√				
9	تمتلك الشركة وحدة متخصصة في تحليل البيئة الخارجية وتقديم تقاريره لمتخذي القرار بموضوعية.		√					
10	تسهم الدورة الحتمية للمخطط الاستراتيجي في تطوير الحلول واقتراح البدائل للمشكلات.		√					
11	يملك المخطط الاستراتيجي القدرة على تحليل المعلومات ومعالجتها بدقة ووضوح وبما يؤهله لحل المشكلات.	√						
12	يفكر المخطط الاستراتيجي بالحلول عند وقوع المشكلة ويعمل على حلها بشكل تدريجي.	√						
13	لدى المخطط الاستراتيجي الامام الكافي بالمعطيات البيئية وبما يؤهله لتحليلها.			√				
14	يعتمد المخطط الاستراتيجي نظم دعم القرار عند اجرائه تقييم لمختلف المواقف.	√						
15	يتنبأ المخطط الاستراتيجي بالأزمات قبل حدوثها في ضوء قدراته وخبراته.	√						
21	الأوزان (Wi)	6	5	4	3	2	1	0
15	التكرارات (Fi)	3	5	4	1	1	0	1
64	حاصل ضرب الأوزان (النتيجة x التكرارات)	18	25	16	3	2	0	0
	الوسط الحسابي المرجح أو المعدل ($X=64/15$)					4.72		
	النسبة المئوية $100 \times (6 \times 15) / 64$					71%		
	نسبة الفجوة					29%		

المصدر: اعداد الباحثان.

التحليل:

استناداً لقائمة الفحص المبينة في الجدول رقم (5) فقد حصلت بعد المهارات الفنية على وسط حسابي (4.3) من أصل (6) درجات مما يشير إلى أنه مطبق كلياً وغير موثق لهذه الفقرة، إذ وصلت نسبتها المئوية إلى (71%) ونسبة الفجوة (29%).

ثانياً. تحليل فقرات متغير مهارات المخطط الاستراتيجي باستعمال مخطط باريتو:

يتضمن هذا المبحث آليات لتحليل الفجوات المتحققة من قوائم الفحص الثلاثة، حيث سيتم تناول تحليل الفجوات واستعمال مخطط باريتو من أجل التعرف على أسباب الفجوة.

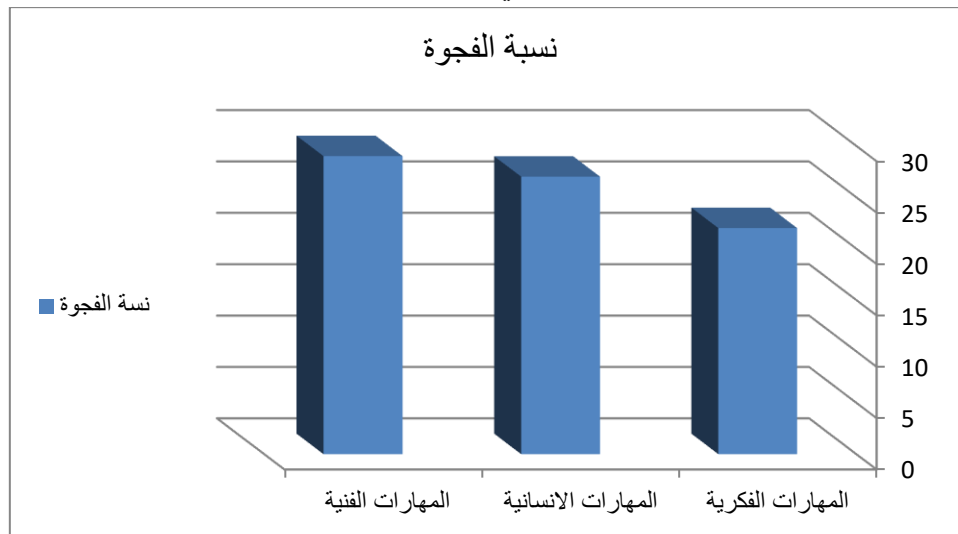
1. **التمثيل البياني لنسب الفجوات:** استناداً لنتائج قوائم الفحص التي بينت مستوى التطبيق والتوثيق لفقرات المتغير مهارات المخطط الاستراتيجي، سيتم بيان نتائج الوسط الحسابي والنسبة المئوية ونسبة الفجوة في الجدول رقم (6).

الجدول (6): ملخص نتائج قوائم الفحص لمتغير مهارات التخطيط الاستراتيجي

ت	عنوان الفقرة	الدرجة المتحققة	النسبة المئوية المتحققة %	نسبة الفجوة %
1	المهارات الفكرية (الادراكية)	4.67	78	22
2	المهارات الانسانية	4.38	73	27
3	المهارات الفنية	4.72	71	29
	الحد الاعلى المطلوب	6	100	100
	المجموع الكلي المتحقق	13.77	222	78
	المجموع الكلي المطلوب	18	300	300
	النسبة المئوية الكلية للفجوة		26	
	النسبة المئوية الكلية		74	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج قوائم الفحص.

من خلال ملاحظة الجدول رقم (6) يتضح أنّ النسبة المئوية الكلية لمتغير (مهارات المخطط الاستراتيجي) بلغت (74%) مما يشير إلى ابتعاد إجمالي متغير مهارات التخطيط الاستراتيجي عن التطبيق والتوثيق الكلي في الشركة بنسبة فجوة (26%) مما يجعله غير كفوء بالشكل المطلوب. ويمكن تمثيل النسبة المئوية للفجوات الثلاثة لمتغير مهارات المخطط الاستراتيجي من خلال الشكل رقم (2) لبيان مستويات النسب المئوية للفجوة في المتغير.



الشكل (2): مخطط التمثيل البياني لنسب الفجوة لمهارات المخطط الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول رقم (6).

2. استعمال مخطط باريتو لتحليل النتائج: هناك مجموعة من الإجراءات لا بد من اتمامها على جدول البيانات لقوائم الفحص من أجل تهيئة البيانات لتحليل باريتو وهي كالآتي (الطائي، 2018: 51):
- أ. جمع فقرات قوائم فحص للأبعاد الثلاثة.
 - ب. استخراج النسبة المئوية المعدلة باستعمال القانون (الجزء / الكل $\times 100$).
 - ج. استخراج النسبة المئوية التراكمية.
 - د. ترتيب النتائج بشكل تصاعدي.
 - هـ. رسم المخطط البياني.

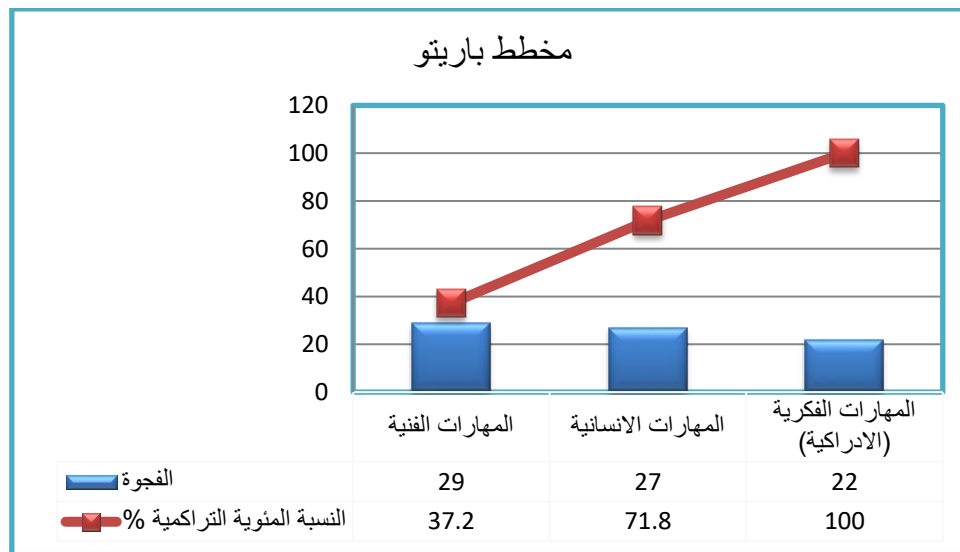
ومن خلال تلك الإجراءات يكون النتائج كالآتي:

الجدول (7): تهيئة نتائج قوائم الفحص لتحليل باريتو

ت	ابعاد مهارات المخطط الاستراتيجي	الفجوة	النسبة المئوية المعدلة %	النسبة المئوية التراكمية %
1	المهارات الفنية	29	37.2	37.2
2	المهارات الانسانية	27	34.6	71.8
3	المهارات الفكرية (الادراكية)	22	28.2	100
	المجموع	78	100	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج قوائم الفحص.

يعرض تحليل باريتو مستوى الفجوات من حيث تحديد الأقلية الأكثر تأثيراً، وظهر أن البعد (المهارات الفنية) هي الفجوة التي لا بد من البدء بتقليصها، وبلغت نسبتها المئوية التراكمية (37.2%) لتحقيق مستوى عالي من تطبيق مهارات المخطط الاستراتيجي وبنسبة (71.8%)، ومن ثم القيام بتقليص فجوة (المهارات الانسانية) الذي سيؤدي لتحقيق (100%) من المهارات، وكذلك فإن الخط الأفقي الذي يقسم المخطط البياني على قسمين وبنسبة 20:80 يوضح مساهمة كل بعد في ضعف جودة ممارسات المخطط الاستراتيجي في شركة نفط الشمال وتحسين قدراته، وكما موضح بالشكل رقم (3).



الشكل (3): مخطط باريتو لتحديد الفجوة

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول رقم (7).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. تمكن الباحثان من تشخيص مهارات المخطط الاستراتيجي في شركة نفط الشمال وفق مخطط باريتو، ويعد هذا البحث خطوة مهمة للشركة للكشف عن مدى توافر مهارات المخطط الاستراتيجي في الشركة والفجوات الواجب معالجتها.
2. تبين امتلاك شركة نفط الشمال المهارات التفكيرية وبنسبة (78%) والمهارات الانسانية وبنسبة (73%) والمهارات الفنية وبنسبة (71%) وهذه النسب مقبولة نسبياً لكنها غير ملائمة إذ تبين أن المخطط الاستراتيجي يعاني من نقص في المهارات الفنية وبفجوة نسبتها (29%).
3. تبين من قائمة فحص المهارات الفنية أن الشركة لا تمتلك وحدة متخصصة بتحليل البيئة الخارجية لتقديم التقارير لمتخذي القرار بموضوعية مما يعني أن الشركة لا تأخذ بنظر الاعتبار متغيرات البيئة الخارجية التي تمكّن المخطط الاستراتيجي من أداء مهامه الفنية وتحسين قدراته في صياغة خطة استراتيجية متكاملة للشركة والعمل على استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تؤثر في أداء الشركة.
4. يمتلك المخطط الاستراتيجي مهارات حل المشكلات عند وقوعها ويعمل على حلها بشكل تدريجي، بما يؤهله لاتخاذ قرارات فاعلة تحترم الجميع.
5. تعتمد الشركة مهارات العمل كفريق جماعي في تحسين أداء الشركة، من خلال عقد اجتماعات وورش عمل خاصة بالتميز المؤسسي نتيجة لاعتمادها القرارات الصادرة عن فريق العمل.
6. يتمتع المخططون الاستراتيجيون للشركة بصفات قيادية تمكنها من السعي لتحقيق أهدافها وتحقيق رسالتها بفضل القدرات الفكرية والانسانية والفنية التي ساهمت في ذلك.

ثانياً. المقترحات:

1. العمل على تحسين المهارات الفنية للمخططين الاستراتيجيين في شركة نفط الشمال واستحداث وحدة معنية بتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالشركة ليتمكن المخطط الاستراتيجي من أداء مهامه الفنية بموضوعية.
2. تحسين مستوى المهارات الفنية والتفكير في الحلول العلاجية عند وقوع المشكلات، والعمل على تحليل ومعالجة المعلومات بدقة ووضوح لحلها جذرياً، من خلال إلمامها بحقائق البيئة الداخلية والخارجية.
3. تشجيع تبادل المعلومات بين المخططين الاستراتيجيين داخل الشركة من خلال منح المكافآت التشجيعية المادية والمعنوية لأولئك الذين يقدمون أفكاراً مبتكرة.
4. زيادة مستوى مواهب الحرس والتنبؤ وتطويرها بشكل جدي لدى المخططين الاستراتيجيين في الشركة من خلال تزويدهم بالمعلومات والدورات التنموية المكثفة خارج القطر للتعلم من تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها ونقلها الى الشركة.
5. اعتماد اليات العصف الذهني وانشاء أفكار إبداعية ورفع الروح المعنوية من خلال تبني الابتكار والتطور.
6. حاجة الإدارة العليا للشركة إلى تطوير قدرات العمل بروح الفريق الواحد لما لها من أثر إيجابي في تعزيز القدرات الإنسانية ويمكن القيام بذلك من خلال توليد روح الفريق التي تركز على التعاون وتبادل الأدوار وكذلك العمل على منحها الاستقلال في صنع القرار.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. التميمي، نجلاء يعكوب يوسف، (2020)، "تقييم أداء الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية على وفق أنموذج التميز الاوربي EFQM 2015 – دراسة تحليلية"، بحث الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. الخطيب، سمير كامل، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر"، ط1، دار المرتضى، العراق.
3. سامي، بسمة، (2023)، "دور المهارات القيادية في الحد من اسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ تخصص ادارة الاعمال، جامعة غرداية، الجزائر.
4. سعيد، اصفاد مرتضى، وعبدالحسين، حمزة عباس، وحاتم، زهراء حيدر، (2022)، "استعمال بعض أدوات ضبط الجودة في تحديد مشكلات اعتماد المنصات التعليمية الإلكترونية - دراسة حالة لبعض الجامعات العراقية"، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي التخصصي الخامس للكلية التقنية الإدارية – بغداد، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (24).
5. السوداني، علي موات صيهود، وحيدر، زيد علي، (2017)، "تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز الاوربي EFQM المواصفات والمقاييس دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (98)، العدد (23).
6. شناوة، وسام عزيز، وحسين، احمد محمود (2018)، " إدارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية الصناعية باستعمال مخطط باريتو"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (13) العدد (42).
7. صالح، عادل (2012)، "مهارات كتابة التقارير"، جامعة فريدريش الكسندر، المانيا.
8. الطائي، زهير عزيز عبدالحسين، (2018)، "مدى امكانية تطبيق المواصفة الدولية (ISO 10015) لتحديد الاحتياجات التدريبية / دراسة حالة - مكتب رئيس الوزراء" بحث الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. الفضل، مؤيد عبدالحسين والطائي، يوسف حجي، (2004)، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
10. العدوان، تغريد علي اسحق، (2023) "تطوير مهارات القيادة لمديري المدارس الحكومية في ضوء دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء (مهارات التحول الرقمي الجامعة)"، المجلة العلمية لجامعة اسبوط، المجلد (39) العدد الاول.
11. عينا، عبدالسلام محمد مهدي، (2023)، "أثر ضغوط العمل كمتغير وسيط بين المهارات القيادية والتكاليف الخفية بجامعة إقليم سبأ"، المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، المجلد (5) العدد (2).
12. قرين، عائشة، (2021)، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتنمية المهارات القيادية لدى أساتذة التعليم الثانوي -دراسة ميدانية بثانويات بلدية غرداية"، رسالة ماجستير تخصص علم النفس المدرسي، جامعة غرداية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا.
13. قوام، قوام كمال الدين، (2022)، "واقع المهارات القيادية في وزارة التخطيط العراقية وسبل تطويرها/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في وزارة التخطيط العراقية"، بحث الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

14. قويدر، اريج محمد رمضان، (2017)، "دور المهارات في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
 15. محي الدين، شيماء عبدالكريم، (2018)، "التحليل الاستراتيجي لأسباب تلكؤ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT/ دراسة حالة)، بحث الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
 16. ملال، أمينة، وقوجيل، نور العابدين، (2019)، "دور المهارات القيادية في إدارة الصراع التنظيمي بالإدارة العمومية/ دراسة ميدانية على عينة من مديرية المصالح الفلاحية - أم البواقي"، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال/ تخصص اتصال علاقات العامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي.
 17. الناجي، فهد علي (2012)، "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
 18. النجار، صباح مجيد، وجواد، مها كامل، (2017)، "إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات"، ط1، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Aljuhany, Noorah Yousef, (2023) "The level of leadership skills among gifted students in the general education stage in the Qassim region" Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS), Vol7, Issue 5.
2. Compton, Beulah and Galaway Burt, (1999) "Social Work Processes" Miller, Samuel, Social Service Review; Chicago Vol. 49, Iss. 3, 442.
3. Hjiej, Ghita, Touissi, Youness, Chouhab, Omar, Hssein, Jihane, Hajjioui, Abderrazak, Bentata, Yassamine, Fourtassi1, Maryam, (2023), "Knowledge, attitudes, and practice of leadership skills among undergraduate medical students", Acta Biomed 2023; Vol. 94, N. 1: e2023009.
4. Larson & Redwall Klus, M., & Müller, J. (2020), "Identifying leadership skills required in the digital age," Crisis management: Media's.
5. Rahman, C. M., & Hoque, M. A. (2014), "Evaluation of total productive maintenance implementation in a selected semiautomated manufacturing industry", Int J Modern Eng Res, 4(8), 19-31.
6. Taher, G. A., & Alam, M. J., (2014), "Improving Quality and Productivity in Manufacturing Process by using Quality Control Chart and Statistical Process Control Including Sampling and Six Sigma", Global Journal of Research in Engineering