



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال - الدراسات العليا
(برنامج الدكتوراه)

**القيادة الاصيلة ودورها في تحقيق الانغماس الاستراتيجي: الدور الوسيط للوضوح
الاستراتيجي**

دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري فروع شركة الاتصالات المتنقلة في
العراق اسيا سيل

أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء
من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال

كتبت بواسطة

حيدر عباس عبيد ايدام الحسناوي

بإشراف

الاستاذ المساعد الدكتور

رشا عباس عبود الربيعي

٢٠٢٤ م

الاستاذ الدكتور

احمد عبد الله امانة الشمري

١٤٤٦ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسُ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا
وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا عَمَّا السَّنِينَ وَالْحِسَابَ
مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ
يَعْلَمُونَ)

صِدْقُ اللَّهِ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

(سورة يونس / آية : ٥)

إقرار المشرف

نشهد أن إعداد الأطروحة الموسومة بـ (القيادة الاصيلة ودورها في تحقيق الانغماس الاستراتيجي : الدور الوسيط للوضوح الاستراتيجي) دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق اسيا سيل ، والتي تقدم بها الطالب (حيدر عباس عبيد ايدام) قد جرت تحت إشرافنا في جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد /قسم ادارة الاعمال ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال.



التوقيع:

الاسم: أ.م.د. رشا عباس عبيد

التاريخ: 2024 / 7 / 14



التوقيع:

الاسم: أ.د. احمد عبد الله أمانة

التاريخ: 2024 / 7 / 14

توصية رئيس القسم

بناءً على توصية السيد المشرف ، اشرح هذه الأطروحة للمناقشة.



التوقيع:

الاسم: أ.د. محمود فهد عبد علي الدليمي

التاريخ: 2024 / /

إقرار الخبير اللغوي

أقر بأن الأطروحة الموسومة بـ(القيادة الاصيلة ودورها في تحقيق الانغماس الاستراتيجي : الدور الوسيط للوضوح الاستراتيجي): دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (اسيا سيل)، والعائدة لطالب الدكتوراه (حيدر عباس عبيد ايدام)، قسم ادارة الاعمال قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى اصبحت ذات اسلوب لغوي سليم وخالي من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت ...

 : التوقيع

الاسم : م.م سعاد جبير سلطان

مكان العمل : جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

التاريخ : 2024 / 7 / 22

إقرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة المناقشة نشهد إننا أطلعنا على هذه الأطروحة الموسومة بـ(القيادة الاصلية ودورها في تحقيق الانغماس الاستراتيجي : الدور الوسيط للوضوح الاستراتيجي) دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق اسيا سيل) ، وقد تمت مناقشة الطالب (حيدر عباس عبيد ايدام) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها، ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال بتقدير (أ ممتاز).



الأستاذ الدكتور

هاشم فوزي دباس

عضواً



الأستاذ الدكتور

خميس ناصر محمد

عضواً



الأستاذ الدكتور

اكرم محسن مهدي الياسري

رئيس اللجنة



الأستاذ المساعد الدكتور

صالح مهدي محمد

عضواً



الأستاذ المساعد الدكتور

رشا عباس عبيود

عضواً ومشرفاً



الأستاذ الدكتور

سحر عباس حسين

عضواً



الأستاذ الدكتور

احمد عبد الله امانة

عضواً ومشرفاً

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على أطروحة الدكتوراه / قسم إدارة الأعمال / للطالب (حيدر عباس عبيد ايدام) الموسومة بـ (القيادة الاصيلة ودورها في تحقيق الانغماس الاستراتيجي : الدور الوسيط للوضوح الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري فروع شركة اسيا سيل المتنقلة في العراق) أشرح هذه الاطروحة للمناقشة.

أ.د. علي احمد فارس الكعبي

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

توصية مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على إقرار لجنة المناقشة.

أ.م.د. هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

الإهداء

إلى من أليته أنثمي وهوس وجودي... بلدي الحبيب
إلى رمز التضحية والوفاء روح... والذي رحمة الله
إلى مهجني في الحياة...

والدتي... برا وإكراماً وأطال الله عمرك

إلى الشمس التي أنارت بضياؤها درب حياتي..

إلى من شاطرتني مسيرة دربي خلوها ومرها.. زوجتي

إلى من ارتبطت أرواحهم بروحي... أولادي حبا واعتزازاً

وأساتذتي الذين أناروا لي طريق العلم... حبا واحتراما جميعاً

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع... محبة وعرفاناً

الباحث

الشكر والامتنان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبينا وشفيعنا محمد وعلى آل بيته الطيبين الطاهرين وأصحابه المنتجبين.

أتوجه بفائق الشكر والامتنان إلى استاذتي الأفاضل (الاستاذة الدكتورة احمد عبد الله امانه والأستاذة المساعد الدكتورة رشا عباس عبود) ، لما قدموا لي من توجيهات سديدة وسعة صدر طوال مدة البحث فكانت لمساتهما وتوجيهاتهما العلمية الرصينة في إثراء وإغناء موضوع الدراسة الدور الكبير في إنجاح هذه الدراسة فجزاهما الله خير الجزاء .

كذلك أتقدم بالشكر الجزيل الى السادة رئيس لجنة المناقشة واعضاءها الكرام، لتفضلهم بقبول قراءة الدراسة ومناقشة محتوياتها. وأبداء الملاحظات الكفيلة بترصين الدراسة. واتقدم بالشكر والامتنان الى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد أ.د. هاشم جبار الحسيني والسيد معاون العميد للشؤون العلمية أ.د. علي احمد فارس والسيد معاون العميد للشؤون الإدارية والمالية أ.د. عبدالحسين جاسم الاسدي ، واتقدم بالشكر الجزيل والثناء الجميل الى السيد رئيس قسم إدارة الاعمال أ.د. محمود فهد الدليمي .

كذلك أقدم خالص الشكر والامتنان الى أساتذتي الأفاضل الذين تتلمذت على أيديهم في أثناء الكورسات الدراسية و اخص بالذكر : أ.د. علاء فرحان الدعيمي أ.د. اكرم محسن الياسري، أ.د. فيصل علوان الطائي ، أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي، أ.د. سحر عباس حسين ، أ.د. حسين حريجة الحسناوي، أ.د. احمد كاظم الياسري. أدامهم الله ذخرا لكل طالب علم وجزاهم خير الجزاء.

وأقدم بخالص شكري وأمتناني الى المقوم اللغوي، لما أبداه من مساعدة كبيرة في مراجعتها وجعلها قليلة الأخطاء الإملائية والتعبيرية، كما وأقدم جزيل شكري وامتناني الى المقومين العلميين للدراسة لما قدموه من ملاحظات اسهمت في اغناء الدراسة .

كذلك يطيب لي ان أتقدم بخالص شكري وتقديري الى زملائي طلبة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال، لروح التعاون والمساعدة التي أبدوها.

كما اتقدم بخالص شكري وامتناني الى موظفي قسم الشؤون العلمية ومكتبة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء، لما قدموه من روح التعاون في تسهيل مهمة الباحث في الحصول على المصادر العلمية الحديثة التي أغنت الدراسة. كما واقدم شكري وتقديري الى افراد العينة في الشركة المذكورة لما ابده من مرونة واستجابة وتعاون تام .

وأختم شكري وتقديري للناس الطيبين الذين كانوا معي في متابعة مستمرة خلال المرحلة التحضيرية والكتابة و اخص بالذكر (امي وزوجتي) ، لما قدموه من عون وأسأل الله ان يوفق الجميع ويجزيهم خير جزاء المحسنين.

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة الاصلية في الانغماس الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للوضوح الاستراتيجي، وقد انطلقت من مشكلة بحثية مفادها ان المنظمات العراقية تعاني من ضعف الارتباط العاطفي والاجتماعي برؤية ورسالة المنظمة وبالتالي ضعف الانغماس الاستراتيجي، وقد اعتمدت الدراسة مقاييس عالمية رصينة جاهزة في قياس متغيرات الدراسة الحالية. وتبرز أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تناولتها والتي تتميز بحداثتها وعدم وجود دراسة أخرى اختبرتها سابقا. واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، بصورة رئيسة في عرض معلومات الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وكذلك استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالمديرين في جميع فروع شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق و البالغ عددهم (٢٧٥) فرداً توزعوا بين رؤساء الاقسام والشعب الوحدات، واختيرت عينة قصدية بلغت (١٦٧) فرداً، ولأغراض التحليل والمعالجة الاحصائية تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة كاختبار التوزيع الطبيعي، والتحليل العاملي التوكيدي، واختبار الثبات، والاحصاءات الوصفية، ومعامل ارتباط (Pearson)، ونمذجة المعادلة الهيكلية لقياس علاقات التأثير المباشر، وتحليل المسار (Path Analysis) لقياس علاقات التأثير غير المباشر، وتم التوصل عبر الدراسة الى مجموعة من النتائج، كان من اهمها يتوسط الوضوح الاستراتيجي العلاقة بين القيادة الاصلية والانغماس الاستراتيجي، بحيث ان وجود الوضوح الاستراتيجي الى جانب تبني فروع ادارات الشركة سلوكيات القيادة الاصلية من شأنه ان يحسن مستوى الانغماس الاستراتيجي للمديرين بصورة افضل.

المصطلحات المفتاحية: القيادة الاصلية، الوضوح الاستراتيجي، الانغماس الاستراتيجي، شركة (اسيا سيل) للاتصالات المتنقلة في العراق.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الآية القرآنية
أ	الاهداء
ب	الشكر والامتنان
ت	المستخلص
ث	قائمة المحتويات
ح-ج	قائمة الجداول
خ-د	قائمة الاشكال
ذ	قائمة الملاحق
٢-١	المقدمة
—	الفصل الاول : التأطير المنهجي للدراسة
١١-٤	المبحث الاول : بعض من الدراسات السابقة
٢٥-١٢	المبحث الثاني : المنهجية العلمية للدراسة
—	الفصل الثاني : التأطير النظري للدراسة
٥٥-٣١	المبحث الاول : القيادة الاصلية
٦٩-٥٦	المبحث الثاني : الوضوح الاستراتيجي
٨٥-٧٠	المبحث الثالث : الانغماس الاستراتيجي
٩٠-٨٦	المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة
—	الفصل الثالث : التأطير الميداني للدراسة
١١١-٩٢	المبحث الاول : اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة
١٣٠-١١٢	المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية
١٥٦-١٣١	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية
—	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية
١٦٢-١٥٧	المبحث الاول : الاستنتاجات
١٦٤-١٦٣	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية
١٩٦-١٦٥	قائمة المصادر
—	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٦-٤	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الاصلية	1
٩-٦	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الوضوح الاستراتيجي	2
1٠-٩	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الانغماس الاستراتيجي	3
16-15	متغيرات الدراسة ومقاييسها	4
21	الاستبانات الموزعة والمسترجعة وغير المستوفية للشروط	5
22	الخصائص الديموغرافية كعينة الدراسة	6
36-35	مفاهيم القيادة الاصلية	7
60-59	مفاهيم الوضوح الاستراتيجي	8
73	مفاهيم الانغماس الاستراتيجي	9
93	توصيف اداة القياس وترميزها	10
95-94	نسب اتفاق السادة الخبراء عن فقرات اداة القياس	11
96	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	12
99	معايير مطابقة نتائج التحليل العاملي التوكيدي	13
101	مسارات ومعلومات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الاصلية	14
104	مسارات ومعلومات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الوضوح الاستراتيجي	15
106	مسارات ومعلومات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الانغماس الاستراتيجي	16
108-107	قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة	17
111-109	قيم اختبار الاتساق الداخلي	18
112	تفسير قيم الوسط الحسابي	19
113	المقاييس الوصفية لبعء الوعي الذاتي	20
114	المقاييس الوصفية لبعء المنظور الاخلاقي الداخلي	21
115	المقاييس الوصفية لبعء المعالجة المتوازنة للمعلومات	22
116	المقاييس الوصفية لبعء شفافية العلاقات	23
117	المقاييس الوصفية لمتغير القيادة الاصلية	24
119-118	المقاييس الوصفية لبعء وضوح الانشطة والاجراءات	25
120	المقاييس الوصفية لبعء وضوح الاهداف	26
121	المقاييس الوصفية لبعء وضوح دور الموظفين	27
12٢	المقاييس الوصفية لبعء وضوح استعمال الموارد	28

12٣	المقاييس الوصفية لبعء وضوح الهيكل التنظيمي	29
12٤	المقاييس الوصفية لمتغير الوضوح الاستراتيجي	30
125	المقاييس الوصفية لبعء مناصرة البدائل	31
126	المقاييس الوصفية لبعء تسهيل التكيف	32
127	المقاييس الوصفية لبعء توليف المعلومات	33
128	المقاييس الوصفية لبعء تنفيذ استراتيجية مدروسة	34
129	المقاييس الوصفية لمتغير الانغماس الاستراتيجي	35
131	تفسير قيمة علاقة الارتباط	36
132	علاقات الارتباط بين القيادة الاصلية والوضوح الاستراتيجي	37
1٣5	علاقات الارتباط بين الوضوح الاستراتيجي بأبعاده والانغماس الاستراتيجي	38
138	علاقات الارتباط بين القيادة الاصلية بأبعادها والانغماس الاستراتيجي	39
142	مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الاصلية في الوضوح الاستراتيجي	40
144	معلمات تأثير ابعاد القيادة الاصلية في الوضوح الاستراتيجي	41
146	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الوضوح الاستراتيجي في الانغماس الاستراتيجي	42
149	معلمات تأثير ابعاد الوضوح الاستراتيجي في الانغماس الاستراتيجي	43
150	مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الاصلية في الانغماس الاستراتيجي	44
153	معلمات تأثير ابعاد القيادة الاصلية في الانغماس الاستراتيجي	45
154	مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسة السابعة	46
155	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسة السابعة	47
1٥5	نتائج اختبار (Sobel)	48

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
١	هيكلية الفصل الاول	٣
٢	المخطط الفرضي للدراسة	18
٣	هيكلية الفصل الثاني	30
٤	أنموذج (George,2003) لسلوكيات القيادة الاصيلية	43
٥	أنموذج (Gardner et al,2005) لسلوكيات القيادة الاصيلية	44
٦	أنموذج (Klenke,2007) لسلوكيات القيادة الاصيلية	45
٧	أنموذج (Lloyd-Walker&Walker,2011) لسلوكيات القيادة الاصيلية	47
٨	أنموذج (Owusu-Bempah,2011) لسلوكيات القيادة الاصيلية	48
٩	أنموذج (Whitehead&Brown,2011) لسلوكيات القيادة الاصيلية	49
١٠	مظاهر القيادة الاصيلية	52
١١	أهمية الوضوح الاستراتيجي	62
١٢	ديموغرافية فريق مجلس الادارة والوضوح الاستراتيجي	63
١٣	أنموذج(Dunham &Puente,2008) للوضوح الاستراتيجي	6٥
١٤	الانغماس الاستراتيجي على مستوى مجلس الإدارة	79
١٥	الانغماس على مستوى الادارة الوسطى	80
١٦	هيكلية الفصل الثالث	91
17	منحنيات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الرئيسة	97
١٨	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الاصيلية	100
١٩	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الوضوح الاستراتيجي قبل التعديل	102
20	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الوضوح الاستراتيجي بعد التعديل	103
21	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الانغماس الاستراتيجي	105
22	التمثيل البياني لمستوى إبعاد القيادة الاصيلية	117

124	الشكل البياني لمستوى ابعاد الوضوح الاستراتيجي	23
129	الشكل البياني لمستوى ابعاد الانغماس الاستراتيجي	24
141	تأثير القيادة الاصلية في الوضوح الاستراتيجي	٢٥
144	تأثير ابعاد القيادة الاصلية في الوضوح الاستراتيجي	٢٦
145	تأثير الوضوح الاستراتيجي في الانغماس الاستراتيجي	٢٧
148	تأثير ابعاد الوضوح الاستراتيجي في الانغماس الاستراتيجي	٢٨
150	تأثير القيادة الاصلية في الانغماس الاستراتيجي	٢٩
152	تأثير ابعاد القيادة الاصلية في الانغماس الاستراتيجي	٣٠
154	الأنموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسة السابعة	31

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
١	استمارة تحكيم مقياس الدراسة
٢	قائمة بأسماء السادة المحكمين
٣	مقياس الدراسة المحكم
٤	كتاب تسهيل مهمة
5	نبذة عن شركة اسيا سيل

المقدمة

أصبحت التغيرات والتطورات البيئية هي السمة الغالبة في عمل المنظمات في ظل زيادة حجمها وعدد العاملين فيها، مما انعكس على زيادة اهتماماتها وأدوارها ومسؤولياتها، وتدور عجلة الفكر الإداري لمساعدة هذه المنظمات على التكيف مع هذه الديناميكية البيئية، وبما يساعدها على البقاء والنمو، وكذلك على استيعاب التفاعل التنظيمي بين الموظفين والإدارة، لاسيما أنها تعمل ضمن علاقات إدارية، للوصول إلى أعلى مستوى من الوضوح، إذ تعد القيادة من أبرز الوظائف الإدارية التي تأثرت بهذه المتغيرات، إذ أولى العديد من الباحثين اهتماماً كبيراً لموضوع القيادة والتحديات التي تواجهها والمتمثلة في تراجع القيادة الأخلاقية والتحديات المجتمعية. وساهمت هذه التحديات في ظهور الحاجة إلى نموذج جديد للقيادة، لذا كان هناك اهتمام متزايد حول بناء جديد وهو القيادة الأصلية. أذ يقول (Avolio & Gardner) نحن بحاجة إلى قادة يقودون الهدف والقيم والنزاهة، القادة الذين يبنيون منظمات دائمة، و يحفزون موظفيهم على تقديم خدمة عالية الجودة وخلق قيمة طويلة الأجل للمستفيدين، إذ تعد القيادة الأصلية أحد أشكال القيادة الإيجابية، ويعود السبب في ذلك إلى الاهتمام المتزايد بالشكل الإيجابي للقيادة وتزايد الأدلة التي تدعم الدور المركزي للإيجابية في تعزيز رفاة الموظف و رفع مستوى العمل، القائد الحقيقي هو الذي يمتلك مجموعة متنوعة من المواقف والخصائص الإيجابية التي تمكنه من التأثير فيها بشكل إيجابي، على سلوكيات وأداء مرؤوسيه، ويُسهم في صياغة استراتيجيات واضحة للمنظمة تحقق أهدافها المستقبلية. في حين يتطلب تطبيق مفاهيم الوضوح الاستراتيجي من المنظمات إعادة صياغة استراتيجياتها وتبني مفاهيم حديثة لتحقيق أهدافها واستثمار هذه المتغيرات والتحديات والتعامل معها كفرص يجب استثمارها لتمكينها من الاستمرار والبقاء لمواجهة قوى المنافسة، لذلك هدفت الدراسة إلى تحقيق الانغماس الاستراتيجي عن طريق تبني سلوكيات القيادة الأصلية وبتوسط الوضوح الاستراتيجي . وانطلاقاً من هذه الحقيقة جاءت فكرة الدراسة للجمع بين القيادة الأصلية والوضوح الاستراتيجي، بما يحقق الانغماس الاستراتيجي، إذ يعد ذلك أحد المواضيع المهمة في الفكر الإداري بشكل عام وفي مجال الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، إذ أصبحت المنظمات بحاجة إلى ترسيخ

الوضوح الاستراتيجي لمواجهة الضغوط المستمرة، لتكون قادرة على تكيف وتلبية قدراتها ومواردها ومتطلباتها واحتياجات البيئة وترتكز على محتواها بما يحقق الانغماس الاستراتيجي.

وقد هدفت الدراسة الى بناء إطار معرفي لمتغيراتها من خلال تتبع الممارسات الفكرية للأدبيات المتخصصة، وترسيخ المعرفة التي تحتويها، ووصف الاتجاهات التفسيرية لتمثيل الموضوعات. واختبار العلاقات التآثرية بينها

ولتحقيق المقاصد المذكورة أعلاه تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، خصص الفصل الأول لعرض بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة، وتضمن الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة لأربعة مباحث، خصص المبحث الأول منها للقيادة الأصلية، والمبحث الثاني للوضوح الاستراتيجي، والمبحث الثالث للانغماس الاستراتيجي. أما المبحث الرابع فقد خصص للعلاقة بين متغيرات الدراسة. أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب الميداني أذ تضمن ثلاثة مباحث، خصص الأول منها لاختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية ، أما المبحث الثالث فقد خصص لاختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة. ويختتم الفصل الرابع رحلة هذه الدراسة، فهو المحطة الأخيرة التي تعرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية.

المفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة

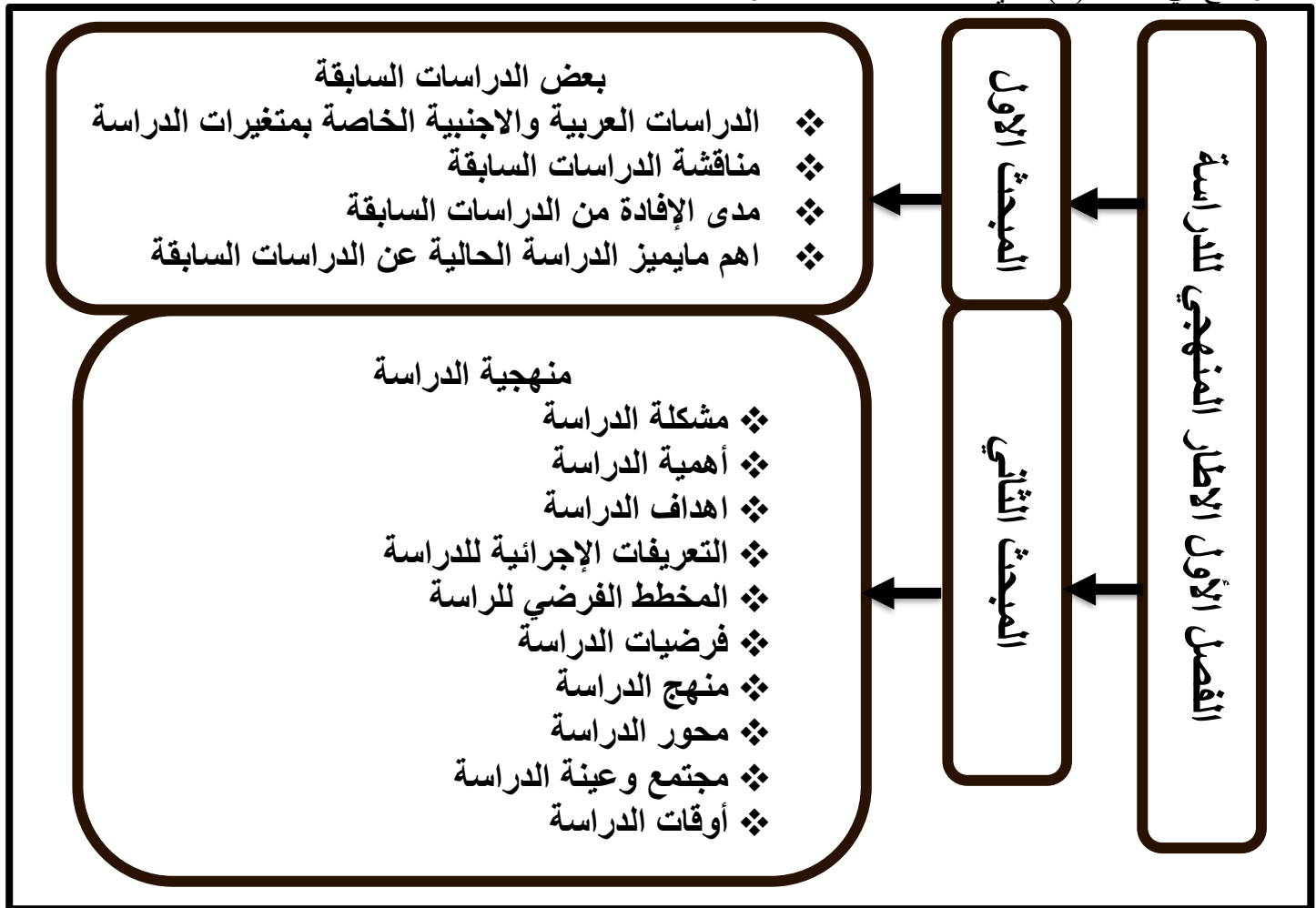
المبحث الثاني : المنهجية العلمية

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل الى عرض التأطير المنهجي للدراسة الحالية، وبحسب خطوات متسلسلة ومترابطة تعمل على تفصيل وتحليل الجانب المنهجي واستناداً على آليات البحث العلمي الرصينة المعتمدة، وعلية سيدرس هذا الفصل مبحثين يبين المبحث الأول عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة، والتي يمكن الاستفادة من نتائجها في إعداد هذه الدراسة، اما المبحث الثاني فقد اهتم بعرض المنهجية العلمية للدراسة الحالية، والذي تضمن مشكلة الدراسة في الشركة المبحوثة، والأهمية والأهداف ومخطط الدراسة، وفرضيات الدراسة، فضلاً عن أدوات جمع البيانات والمعلومات، والتعريفات الإجرائية للمتغيرات الدراسة، ومجتمع الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، وكما موضح في الشكل (1) الذي بين هيكلية الفصل الأول:



شكل (1) هيكلية الفصل الاول

المصدر : اعداد الباحث

المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

توطئة

تستمد الدراسات السابقة أهمية كبيرة في مجال الدراسات الأكاديمية كونها تعد تراكما معرفيا يوفر للباحث أرضية خصبة للإحاطة بمتغيرات الدراسة وإثراء الجانب النظري والعملية للدراسة الحالية، بما يفضي إلى الإسهام في تحديد الفجوة المعرفية، لذا يهتم هذا المبحث بعرض بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية (القيادة الأصيلة، الوضوح الاستراتيجي، الانغماس الاستراتيجي) بالاعتماد على الفقرات الآتية:

أولاً: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الخاصة بمتغيرات الدراسة.

ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة.

ثالثاً: مدى الإفادة من الدراسات السابقة.

رابعاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الخاصة بمتغيرات الدراسة.

١- الدراسات السابقة لمتغير القيادة الأصيلة.

الجدول (١) بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات العلاقة بمتغير القيادة الأصيلة .

الدراسات العربية: لمتغير القيادة الأصيلة	
أ- دراسة (زيدان، ٢٠١٩)	
عنوان الدراسة	تأثير القيادة الأصيلة في إعادة هندسة عمليات الأعمال.
هدف الدراسة	تقديم أسلوب قيادي حديث أكثر استجابة للتغيرات الديناميكية المحيطة بالمنظمة المبحوثة، قائم على سلوكيات القيادة الأصيلة، وتأثيرها في طبيعة أعمال المنظمة ومدى تقدمها.
المجتمع وحجم العينة	مجتمع الدراسة القادة والتابعين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية سامراء، وبلغت العينة (١٠٦) فرداً .
مقياس الدراسة	القيادة الأصيلة: مصدر المقياس (Walumbwa et al,2008) وبأبعاده الفرعية الأربعة(الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الشفافية العلائقية).
الأساليب الإحصائية المستخدمة	مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي.
أهم نتائج الدراسة	وجود علاقة تأثير للقيادة الأصيلة بأبعادها في إعادة هندسة عمليات الأعمال.
ب - دراسة (العتيبي، ٢٠٢١)	
عنوان الدراسة	القيادة الاصيلية والابداع: الدور الوسيط الازدهار في العمل.

هدف الدراسة	أستكشف العلاقة بين القيادة الاصيلية والابداع : دور الازدهار في العمل يعمل كمتغير وسيط بين المتغيرين.
المجتمع وحجم العينة	(٢٥٧) موظفا في شركات الاتصالات في الرياض .
مقياس الدراسة	القيادة الأصيلية: مصدر المقياس (Walumbwa et al,2008) وبأبعاده الفرعية الأربعة(الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الشفافية العلائقية).
الأساليب الإحصائية	مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي. كعامل الارتباط ونماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
أهم نتائج الدراسة	يوجد ارتباط قوي بين القيادة الاصيلية والابداع بتوسيط الازدهار في العمل وكذلك بين الابداع والازدهار في العمل.
ج – دراسة (احمد ، ٢٠٢١)	
عنوان الدراسة	دور القيادة الأصيلية في بناء رأس المال النفسي.
هدف الدراسة	التحقق من دور القيادة الاصيلية كمتغير مؤثر في رأس المال النفسي كمتغير مستجيب .
المجتمع وحجم العينة	مجتمع الدراسة تشكيلات جامعة الانبار ، وبلغت العينة (٨٢) فردا .
مقياس الدراسة	القيادة الأصيلية: وبأبعاده الفرعية الأربعة (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الشفافية العلائقية).
الاساليب الاحصائية	نموذج الانحدار الخطي البسيط ، الانحراف المعياري .
أهم نتائج الدراسة	وجودعلاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية عالية بين القيادة الاصيلية بأبعاده الفرعية ورأس المال النفسي بأبعاده الفرعية .

الدراسات الأجنبية: لمتغير القيادة الأصيلية	
أ- دراسة (Adil & Kamal , ٢٠١٩)	
عنوان الدراسة	Authentic leadership and psychological capital in job resources model among Pakistani university .demands teachers
هدف الدراسة	القيادة الأصيلية ورأس المال النفسي في نموذج متطلبات الموارد.
المجتمع وحجم العينة	أستكشف دور القيادة الاصيلية ورأس المال النفسي في الاجهاد والعمليات التحفيزية لنموذج متطلبات الموارد الوظيفية .
مقياس الدراسة	مجتمع الدراسة أساتذة الجامعات الباكستانية، أذ بلغت العينة (٥٠٠) أستاذًا .
الاساليب الاحصائية المستخدمة	مصدر المقياس (Walumbwa et al,2008) وبأبعاده الفرعية الأربعة(الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الشفافية العلائقية).
أهم نتائج الدراسة	نمذجة المعادلة الهيكلية .
	للقيادة الاصيلية تأثير مباشر في الانغماس في العمل ، والرفاهية المرتبطة بالوظيفة

ب - دراسة (Gigol , 2020)	
Influence of Authentic Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement تأثير القيادة الأصيلة على السلوك غير الأخلاقي: الدور الوسيط للانغماس في العمل.	عنوان الدراسة
تقديم أوجه الترابط بين القيادة والانغماس في العمل والسلوك غير الأخلاقي.	هدف الدراسة
تم مسح مجموعة من (٦٢٣) موظفًا من منظمات مختلفة يعملون في مناصب مختلفة في وسط وشرق بولندا	المجتمع وحجم العينة
(Avolio,2007) القيادة الأصيلة بأبعادها (الوعي الذاتي، المنظور الداخلي الأخلاقي، الشفافية العلائقية، المعالجة المتوازنة للمعلومات)	مقياس الدراسة
نمذجة المعادلة الهيكلية ، اختبار . Sobel	الأساليب الإحصائية المستخدمة
التأثير القوي للقيادة الأصيلة في أنغماس العاملين في العمل .	أهم نتائج الدراسة
ج - دراسة (Zhang ,et al , 2023)	
The Impact of Authentic Leadership on Employee Innovation .Behavior and work Engagement تأثير القيادة الاصيلية في سلوك ابداع الموظفين والانغماس في العمل	عنوان الدراسة
معرفة مدى مساهمة القيادة الاصيلية بأبعادها في زيادة الانغماس في العمل والسلوكيات الابداعية خلال اوقات التغير الرقمي نظريا وتجريبيا .	هدف الدراسة
مجتمع الدراسة موظفي الشركات الصينية في مجال تكنولوجيا المعلومات ، وبلغت العينة (٣٠٥) فردا .	الحجم وحجم العينة
مصدر المقياس (Walumbwa et al,2008) وبأبعاده الفرعية الأربعة (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الشفافية العلائقية).	مقياس الدراسة
spss	الأساليب الإحصائية المستخدمة
تؤثر القيادة الاصيلية بشكل ايجابي في سلوكيات الابداع لدى الموظفين وانغماسهم في العمل.	أهم نتائج الدراسة

المصدر : من أعداد الباحث أستنادا الى الدراسات السابقة أعلاه.

٢- الدراسات السابقة لمتغير الوضوح الاستراتيجي.

الجدول (٢) بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات العلاقة بمتغير الوضوح الاستراتيجي

الدراسات العربية : لمتغير الوضوح الاستراتيجي	
أ – دراسة (الجعفري ،٢٠٢٠)	
القيادة الشاملة ودورها في تحقيق الوضوح الاستراتيجي.	عنوان الدراسة
اختبار علاقة التأثير والارتباط بينهما لذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات .	هدف الدراسة

المجتمع وحجم العينة	شملت العينة المدراء ورؤساء الاقسام ومدراء الشعب وبلغ عددهم (١٦٠) فرد من القيادات في مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة في محافظة النجف الاشرف.
مقياس الدراسة	(Dunham & Puente,2008) تضمن المقياس العديد من الفقرات التي شملت ابعاد (وضوح الاهداف , وضوح الانشطة والاجراءات , وضوح استخدام الموارد , وضوح دور العاملين , وضوح الهيكل التنظيمي)
الأساليب الإحصائية المستخدمة	نمذجة المعادلة الهيكلية ، التكرارات والنسب المئوية .
أهم نتائج الدراسة	اثبتت النتائج وجود علاقة تأثير وارتباط معنوي بين القيادة الشاملة والوضوح الاستراتيجي
ب - دراسة (اللامي ، ٢٠٢٠)	
عنوان الدراسة	تأثير استيعاب المعرفة في الوضوح الاستراتيجي .
هدف الدراسة	التعرف على مستوى تأثير استيعاب المعرفة في الوضوح الاستراتيجي لدى المديرين عينة الدراسة .
المجتمع وحجم العينة	مجتمع الدراسة الخطوط الجوية العراقية والعينة بلغت (١٢٠) مديرا من الشركة عينة الدراسة .
مقياس الدراسة	(Dunham & Puente,2008)تضمن المقياس العديد من الفقرات التي شملت ابعاد (وضوح الاهداف ، وضوح الانشطة والاجراءات ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح دور العاملين ، وضوح الهيكل التنظيمي).
الأساليب الإحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف .
أهم نتائج الدراسة	وجود ارتباط معنوي بين استيعاب المعرفة والوضوح الاستراتيجي ، فضلا عن تميز على المستويين الفردي والاجمالي ، واطهرت كذلك وجود تأثير ايجابي لاكتساب المعرفة في الوضوح الاستراتيجي .
ج - دراسة (الطائي ، ٢٠٢٢)	
عنوان الدراسة	الدور المعدل للوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي
هدف الدراسة	تحديد الدور المعدل للوضوح الاستراتيجي بأبعاده الفرعية في العلاقة بين رأس المال الاستراتيجي والاداء الريادي .
المجتمع وحجم العينة	مجتمع الدراسة مجموعة من المديرين في فروع شركة اسيا سيل ، وبلغت العينة (٢٨٠) فردا.
مقياس الدراسة	(Dunham & Puente,2008) تضمن المقياس العديد من الفقرات التي شملت ابعاد (وضوح الاهداف ، وضوح الانشطة والاجراءات ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح دور العاملين ، وضوح الهيكل التنظيمي).
الاساليب الاحصائية المستخدمة	نمذجة المعادلة الهيكلية.
أهم نتائج الدراسة	أهتمام وسعي ادارات وفروع الشركة بتطبيق وتنفيذ الوضوح الاستراتيجي على المستوى الميداني من شأنه ان يعزز او يعدل تأثير رأس المال الاستراتيجي في الاداء الريادي .

الدراسات الاجنبية: لمتغير الوضوح الاستراتيجي	
أ – دراسة (Dunham & Puente, 2008)	
عنوان الدراسة	Strategic Clarity: Actions for Identifying and Correcting Gaps in Mental Models الوضوح الاستراتيجي: الأنشطة والاجراءات لتحديد وتصحيح الثغرات في النماذج العقلية.
هدف الدراسة	مساعدة المديرين في الوصول الى الوضوح الاستراتيجي من خلال تصحيح الثغرات في النماذج العقلية , ونقل منظمتهم الى الاتجاه الصحيح .
المجتمع وحجم العينة	مجتمع الدراسة المحاسبين العاملين في المصارف الامريكية، وبلغت العينة (١٠٧) فردا.
مقياس الدراسة	تضمن المقياس العديد من الفقرات التي شملت ابعاد (وضوح الاهداف , وضوح الأنشطة والاجراءات , وضوح استخدام الموارد , وضوح دور العاملين , وضوح الهيكل التنظيمي)
الأساليب الإحصائية المستخدمة	الانحدار الخطي المتعدد.
أهم نتائج الدراسة	الدور البارز الذي تؤديه النماذج العقلية تكون مفيدة في مساعدة المديرين لفهم النظم التنظيمية , حيث يكون للمدراء نماذج عقلية مختلفة تنعكس على قراراتهم التي تصب تجاه المنظمة فالوضوح والبساطة وعدم الغموض في مكان العمل يؤدي الى رفع مستوى اداء المدراء والموظفين.
ب – دراسة (dhafer & saaed ,2021)	
عنوان الدراسة	Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: الوضوح الاستراتيجي وأثر التميز التنظيمي.
هدف الدراسة	التحقق من علاقة الارتباط والتأثير بين الوضوح الاستراتيجي والتميز التنظيمي في الشركة العامة لصناعة السيارات ومعداتنا والتعرف على نمط وطبيعة تفكير شاعلي الوظائف الإدارية في الشركة المعنية.
المجتمع وحجم العينة	مجتمع الدراسة (٢٠١) مدير من الشركة العامة لصناعة السيارات ، وبلغت العينة (1٧٦) مديرا.
مقياس الدراسة	(Dunham & Puente,2008) تضمن المقياس العديد من الفقرات التي شملت ابعاد (وضوح الاهداف ، وضوح الأنشطة والاجراءات ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح دور العاملين ، وضوح الهيكل التنظيمي).
الأساليب الإحصائية	معامل الارتباط .
أهم نتائج الدراسة	وجود علاقات ارتباط وتأثير على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية، مما يدل على دور الوضوح الاستراتيجي الحيوي في تحقيق التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة.

ج – دراسة (Amanah et al, ٢٠٢٤)	
عنوان الدراسة	INTERACTIVE ROLE OF STRATEGIC CLARITY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT AND STRATEGIC DECISION QUALITY الدور التفاعلي للوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة القرار الاستراتيجي.
هدف الدراسة	معالجة الصراعات التنظيمية الداخلية من خلال علاقة الارتباط بين الوضوح الاستراتيجي وجودة القرار الاستراتيجي .
المجتمع وحجم العينة	مجتمع الدراسة القيادات والمديرين في وزارة الداخلية العراقية ، وبلغ حجم العينة (١٢٧) فردا من القادة والمدراء.
مقياس الدراسة	(Dunham & Puente, 2008) تضمن المقياس العديد من الفقرات التي شملت أبعاد (وضوح الأهداف ، وضوح الأنشطة والجراءات ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح دور العاملين ، وضوح الهيكل التنظيمي).
الأساليب الإحصائية المستخدمة	التحليل العاملي التوكيدي ، نمذجة المعادلة الهيكلية .
أهم نتائج الدراسة	تعمل أبعاد الوضوح الاستراتيجي على تعزيز الارتباط الاستراتيجي بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة القرار الاستراتيجي الذي أعدته القيادات في الوزارة .

المصدر : من اعداد الباحث أستنادا الى الدراسات السابقة اعلاه .

٣- الدراسات السابقة لمتغير الانغماس الاستراتيجي.

الجدول (٣) بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات العلاقة بمتغير الانغماس الاستراتيجي

الدراسات العربية: لمتغير الانغماس الاستراتيجي	
أ – دراسة (الاعرجي، ٢٠٢١)	
عنوان الدراسة	ممارسات القيادة الشجاعة في تحقيق الانغماس الاستراتيجي من خلال الابتكار الريادي.
هدف الدراسة	اختبار علاقة التأثير والارتباط بين القيادة الشجاعة والانغماس الاستراتيجي لذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات .
المجتمع وحجم العينة	بلغ حجم المجتمع فيها (٤٠٠) موظف وان العينة تكونت من (١٩٦) موزعين على اقسام وفروع متخصصة داخل مركز شركة التامين .
مقياس الدراسة	(Floyd & Wooldridge, 1992) تضمن المقياس الفقرات التي شملت أبعاد (مناصرة البدائل , تسهيل التكيف , توليف المعلومات , تنفيذ استراتيجية مدروسة)
الأساليب الإحصائية المستخدمة	نمذجة المعادلة الهيكلية ، التكرارات والنسب المئوية.

أهم نتائج الدراسة	اثبتت النتائج ان العلاقة بين القيادة الشجاعة والانغماس الاستراتيجي هي علاقة تأثير مباشرة موجبة ومعنوية في المنظمة عينة الدراسة مما دل على ان وجود القيادة الشجاعة قد يرفع من مستوى الانغماس الاستراتيجي.
الدراسات الاجنبية : لمتغير الانغماس الاستراتيجي	
أ – دراسة (FLOYD,1992)	
عنوان الدراسة	MIDDLE MANAGEMENT INVOLVEMENT INSTRATEGY AND ITS ASSOCIATION WITH STRATEGIC TYPE: A RESEARCH NOTE
هدف الدراسة	أنغماس الإدارة الوسطى في الاستراتيجية وارتباطها بالنوع الاستراتيجي.
المجتمع وحجم العينة	قياس الادوار الاستراتيجية للإدارة الوسطى ، واختبار العلاقة بين أنغماس الإدارة الوسطى والنوع الاجتماعي الاستراتيجي .
مقياس الدراسة	مجتمع الدراسة (٢٥) منظمة امريكية ، وبلغت العينة (٢٥٩) مدير.
الأساليب الإحصائية المستخدمة	تضمن المقياس الفقرات التي شملت أبعاد (مناصرة البدائل , تسهيل التكيف , توليف المعلومات , تنفيذ استراتيجية مدروسة) .
أهم نتائج الدراسة	التحليل العاملي الاستكشافي.
أهم نتائج الدراسة	اثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أنغماس الإدارة الوسطى والاداء التنظيمي والاستراتيجية التنظيمية ، وأن المديرين المتوسطين المنقبين يبلغون مستويات أعلى بكثير من الانغماس الإستراتيجي مقارنة بتلك الموجودة في المحللين والمدافعين .
ب – دراسة (Alabadi et al, ٢٠٢٠)	
عنوان الدراسة	STRATEGIC INVOLVEMENT AND ITS ROLE IN IMPROVING THE DIGITAL ENTREPRENEURSHIP
هدف الدراسة	الانغماس الاستراتيجي ودوره في تحسين الريادة الرقمية.
المجتمع وعينة الدراسة	اختبار العلاقة بين متغيرين الانغماس الاستراتيجي والريادة الرقمية ، وتهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفاهيم غير مستغلة ضمن المجال الأكاديمي والعملية في بيئة الأعمال العراقية والعربية.
مقياس الدراسة	مجتمع الدراسة جامعة الكفيل في محافظة النجف الاشرف وبلغ مجتمع الدراسة (٢٧٠) فردا ، وبلغت العينة (١٦٠) فردا من العمداء ورؤساء الاقسام والوحدات الادارية .
الأساليب الإحصائية المستخدمة	(Floyd & Wooldridge,1992) تضمن المقياس الفقرات التي شملت أبعاد (مناصرة البدائل , تسهيل التكيف , توليف المعلومات , تنفيذ استراتيجية مدروسة)
أهم نتائج الدراسة	نمذجة المعادلة الهيكلية ، التحليل العاملي الاستكشافي .
أهم نتائج الدراسة	وجود علاقة بين الانغماس الاستراتيجي وريادة الاعمال الرقمية .

المصدر : من أعداد الباحث أستنادا الى الدراسات السابقة أعلاه

ثانيا : مدى الافادة من الدراسات السابقة

نوجز فيما يأتي مجالات الأفادة من الدراسات السابقة وكالاتي :

١ – أسهمت الدراسات السابقة في رقد وأثراء الجانب النظري للدراسة الحالية ،والتوصل الى الاستقرار لاختيار اداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع معلومات , والوقوف على مقاييس الدراسة المناسبة ،أضافة الى أرشاد الباحث الى المصادر والدوريات والبحوث ذات الصلة بمتغيرات الدراسة , مما مكن الباحث من بلورة الفكرة الاساسية للجانب النظري .

٢ – مكنت الباحث من الاطلاع على الوسائل الاحصائية التي تبنتها الدراسات السابقة مما سهل على الباحث تحديد الاساليب الملائمة لاختيار أنموذج دراسته .

٣- شجعت الباحث على اختيار بيئة التطبيق المتمثلة بشركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة .

ثالثا : أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن تحديد مميزات الدراسة الحالية في الاتي :

١ – التفاعل الفكري والمعرفي بين المتغيرات الثلاثة , أذ يركز هذا التفاعل على العلاقات بين هذه المداخل ويمكن ان يؤدي الى تعزيز المجالات التنظيمية وتحقيق مجموعة من الاهداف الاستراتيجية للشركة .

٢ – تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت موضوعات ذات أهمية كبيرة .

٣ – أتجهت الدراسة الحالية الى اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في فروع شركة (أسيا سيل) المتنقلة في العراق التي تعد أحوج ما تكون لمثل هكذا دراسات لتدعيم نقاط قوتها وتعالج نقاط ضعفها , وعليه جاءت الدراسة الحالية لتحديد أهمية تبني سلوكيات القيادة الاصلية في ادارات الشركة بأبعاد الوضوح الاستراتيجي لضمان تحقيق الانغماس الاستراتيجي في الشركة عينة الدراسة.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

توطئة

يعرض هذا المبحث مسار العمل الذي ينبغي ان تكون عليه الدراسة متمثلاً بمجموعة من الفقرات الخاصة بصياغة الاطر الفكرية والميدانية لمنهجية الدراسة التي يسترشد بها الباحث بوصفها خارطة طريق منتظمة تسهم في تجسيد المعرفة المفاهيمية ميدانياً ، وبذلك تشمل المنهجية الفقرات الآتية :

أولاً : مشكلة الدراسة

تشكو إدارات المنظمات العراقية بشكل خاص من التثنت الوظيفي اذ تعاني من ضعف الارتباط العاطفي والاجتماعي برؤية ورسالة المنظمة الذي يقود الى ضعف الانغماس الاستراتيجي على مستوى المنظمة، من هنا تنطلق مشكلة الدراسة الحالية المتمثلة بالتساؤل الآتي (هل الوضوح الاستراتيجي يقوم بدور وسيط بين القيادة الاصلية والانغماس الاستراتيجي) .ويمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية الآتية :-

أ – هل يمتلك مديرو الشركة عينة الدراسة تصوراً واضحاً عن متغيرات الدراسة (القيادة الاصلية ، الوضوح الاستراتيجي ، الانغماس الاستراتيجي) وأبعادها الفرعية ؟

ب – ما مستوى تأثير القيادة الاصلية والوضوح الاستراتيجي في الانغماس الاستراتيجي مستوى الشركة عينة الدراسة ؟

ج – هل يؤدي الوضوح الاستراتيجي دوراً وسيطاً بين القيادة الاصلية والانغماس الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة الدراسة ؟

ثانياً : أهمية الدراسة

تعتمد أهمية أية دراسة على أهمية الظاهرة المدروسة ، وقيمتها العلمية والعملية ، ومدى أسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهه، والمعرفة الميدانية من جهة اخرى ، إذ يمكن ملاحظة أهمية الدراسة من خلال شموليتها لثلاث متغيرات حديثة أكسبها ميزة عن غيرها من الدراسات المماثلة في تخصصها والتي يمكن حصرها بما يأتي :

١ – محتوى الاصاله العلمية

تكتسب أية دراسة أصلتها العلمية من خلال اهمية متغيراتها ومدى حداتها اذ تميزت الدراسة الحالية من خلال اعتمادها لثلاثة متغيرات (القيادة الاصلية ، الوضوح الاستراتيجي ، الانغماس الاستراتيجي) ، وبذلك تعد الدراسة

أمتداد علمي ورافد مهم للدارسين والمنظمات التي تسعى لتحديث معرفتها وتكيفها مع التطورات العلمية التي تنشأ عليها وتؤسس أستمرا ريتهم في شتى قطاعات الاعمال .

٢ – محتوى معرفي

يشخص هذا المحتوى البناءات المفاهيمية التي خرجت بها الدراسة وعلى النحو الاتي :

أ – تعود جذور متغيرات الدراسة الى مجال مهم في مجالات ادارة الاعمال (الادارة الاستراتيجية) ، أذ أن التفاعل المنطقي بين متغيرات الدراسة وأنسجام وتوافق أبعادها الفرعية أكسبها أهمية معرفية تعزز الانموذجات المفاهيمية التي طرحها الباحثون والتي تتعلق بالمتغيرات المدروسة .

ب – تحتوي الدراسة على مجموعة من الانموذجات المفاهيمية فيما يتعلق بالقيادة الاصيلة والوضوح الاستراتيجي ، وأن تفاعلها مع متغيرات اخرى يؤدي الى أستنباط العديد من الافكار والمعطيات البحثية التي تركز لدراسات علمية مستقبلية ذات التأثير المهم لتطوير عجلة البحث العلمي .

٣ – محتوى ميداني

يستسقي هذا المحتوى أهميته من أهمية الواقع الميداني للدراسة الحالية وكما يأتي :

أ – تتميز الدراسة بتطبيق مخططها الفرضي في مجال مهم على مستوى بيئة الاعمال ، الا وهو قطاع الاتصالات المتنقلة (آسيا سيل) ، حيثما أصبحت هذه الشركة تمثل قوة أستراتيجية لها كيانها الخاص الذي يؤثر في العديد من قطاعات المجتمع من جهة وفي حياة العاملين من جهة اخرى ، إضافة لمسؤوليتها المجتمعية تجاه مختلف الشرائح والذي يعد مؤشر مهم على الصعيدين المحلي والدولي .

ب – تفحص وقياس العلاقة وتأثيرها بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة على مستوى الشركة عينة الدراسة محاولة مهمة لتحديد الخطط الارشادية لرسم المسارات الصحيحة التي تساعد إدارة هذه الشركة في اتجاهاتها المستقبلية بنهج أكثر شمولاً ودقة للقيادة الاصيلة والانغماس الاستراتيجي فضلا عن أفضل الممارسات الميدانية للوضوح الاستراتيجي.

ثالثا : اهداف الدراسة

أسترشاداً بمحتوى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ، يمكن اجمال أهداف الدراسة الحالية في جانبين هما :

١ – الاهداف النظرية

تمت صياغة هذا النوع من الاهداف بناء على النتائج التي توصل اليها المنظرون في مجال الفكر الاداري فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وكالاتي :

أ – بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات الدراسة (القيادة الاصيلة ،الوضوح الاستراتيجي ، الانغماس الاستراتيجي) وأبعادها الفرعية ، عبر تتبع المسارات الفكرية للادبيات المتخصصة ، وتجذير المعرفة وتحويلها ، ثم إعطاء

تأصيل مفاهيمي يشخص الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات ، ويصنف آراء المنظرين بصدها على وفق مجالات المعالجة ومستوى التحليل لمضامينها وابعادها ، أذ يتحقق هذا من خلال :

١ – تتبع بعض الاطر النظرية التي قدمها الباحثون بخصوص تحديد المفاهيم الدقيقة لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ، والتوصل الى الافضل منها بعد تحليلها وتفسير مضامينها.

٢ – أنتقاء نماذج القياس المناسبة الخاصة بمتغيرات الدراسة الرئيسية بعد عرض وتحليل وتفسير النماذج التي قدمت من لدن الباحثين ضمن كل متغير .

ب – تأصيل العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ، أذ يتحقق ذلك من خلال فحص التراكمات المعرفية الخاصة بالمتغيرات وأستخلاص ما يؤسس البناء الفكري والمفاهيمي الذي يدعم ويعزز هذه العلاقة منطقياً ، وبما يسند المحتوى العلمي الذي تتضمنه فرضيات الدراسة .

٢ – الاهداف الميدانية

يتحدد هذا النوع من الاهداف في ضوء التركيبة المتجانسة لمتغيرات الدراسة على مستوى الشركة عينة الدراسة وكالاتي

أ – تلمس واقع أبعاد القيادة الاصلية ، والانغماس الاستراتيجي ، الوضوح الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة الدراسة ، وتفحص اسبقية اعتمادها على مستوى الشركة عينة الدراسة حصراً ، ويتحقق ذلك من خلال الاتي :

اولاً – التحقق من التصورات الميدانية عن العينة حول أبعاد القيادة الاصلية على مستوى الشركة عينة الدراسة .

ثانياً – الوقوف على فهم عينة الدراسة لطبيعة وفعالية الوضوح الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة الدراسة .

ثالثاً – التحقق من أبعاد الانغماس الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة الدراسة .

ب – أختبار مستوى العلاقة التأثيرية بين القيادة الاصلية والانغماس الاستراتيجي ، كل على أفراد مع الوضوح الاستراتيجي بأبعادها احصائياً على مستوى الشركة عينة الدراسة .

د – أختبار مستوى الدور الوسيط للوضوح الاستراتيجي في تأثير القيادة الاصلية في الانغماس الاستراتيجي احصائياً على مستوى الشركة عينة الدراسة .

رابعا : التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها

أشتملت الدراسة الحالية مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية التي تعد محور التركيز الرئيس في عرض أفكارها وتناول منهجيتها ، وبذلك فإن تقديم تعريفاً اجرائياً عن هذه المتغيرات وتحديد مقاييسها المعتمدة يعد ركناً أساسياً ضمن هذا الاطار ، وكما يأتي :

١ – القيادة الاصيلية (المتغير المستقل)

نمط من سلوك القائد الذي يعتمد على القدرات النفسية يستمده ويعززه عن طريق القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي من اجل تعزيز الوعي الذاتي ، والمنظور الاخلاقي الداخلي ، والمعالجة المتوازنة للمعلومات ، والشفافية في العلاقات بهدف تعزيز التنمية الذاتية الايجابية للموظفين .

وقد اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير مقياس (Walumbwa et al, 2008) الموضح في الجدول (٤) اذ يعد من أشهر المقاييس العالمية الجاهزة المعتمدة في قياس القيادة الاصيلية كونه يقيسها من وجهة نظر القادة والتابعين على حد سواء ، ويتكون المقياس من (١٦) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد فرعية يمكن توضيح محتواها كالآتي:

أ – الوعي الذاتي : رؤية القائد لذاته من خلال خبراته وقدراته والمشاعر والافكار والقيم والمعتقدات اذ يتضمن الاصاله في افعاله وقراراته التي يتخذها.

ب – المنظور الاخلاقي الداخلي : يتمثل بأن يتسخدم القائد المعايير والقيم والمعتقدات في توجيه العامل بدلاً من السلوكيات والضغوطات النفسية الخارجية التي يتعرض لها.

ج – المعالجة المتوازنة للمعلومات : تمثل قدرة القائد على جمع وتحليل المعلومات بطريقة اكثر موضوعية واستكشاف آراء الاخرين قبل اتخاذ القرارات بعيداً عن التحيزات والتفسيرات المتوازنة للاحداث التي يواجهها.

د – الشفافية العلانية : التعريف بالنفس الاصيلية التي تتصف بالامانة والصدق في تقديم الذات الحقيقية للاخرين بعيداً عن التشويه والزيغ من خلال مشاركة المشاعر والمعلومات بما يتناسب مع الاحداث والمواقف التي تواجه القائد في العمل. والمقاييس كما موضحة بالجدول (٤) .

الجدول (٤) متغيرات الدراسة ومقاييسها

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات	
		الفرعية	الرئيسية
(Walumbwa,2008)	٤	الوعي الذاتي	القيادة الاصيلية
	٤	المنظور الأخلاقي الداخلي	
	٣	المعالجة المتوازنة للمعلومات	
	٥	الشفافية العلانية	
(Dunham & Puente,2008)	٥	وضوح الانشطة والاجراءات	الوضوح الاستراتيجي
	٥	وضوح الاهداف	
	٥	وضوح دور العاملين	
	٥	وضوح استخدام الموارد	

	٥	وضوح الهيكل التنظيمي	
(Floyd & Wooldridge,1992)	٤	مناصرة البدائل	الانغماس الاستراتيجي
	٥	تسهيل التكيف	
	٣	توليف المعلومات	
	٤	تنفيذ استراتيجية مدروسة	

٢ – الوضوح الاستراتيجي (المتغير الوسيط)

قدرة المنظمة على خوض الظروف التنافسية ومعرفة مايجب القيام به وكيفية القيام به من خلال وضوح القيم التنظيمية ووضوح اهداف المنظمة ووضوح امكاناتها ووضوح هيكلها وكيفية معرفة المنافسين في البيئة التنافسية التي تعمل بها كما انه منهج شامل يعمل مع الخطط الاستراتيجية وكيفية تطبيقها وتنفيذها بالشكل الصحيح اذ اصبح ضروره لاستدامة النجاح في بيئة الاعمال. اذ تمت صياغة أغلب فقرات الوضوح الاستراتيجي بالاستفادة من تصنيف (Ritchie & Puente, 2008) ومن دراسة (القصير , 2015) في بعض من فقراته والموضح في الجدول (١) ويتكون هذا المقياس من (٢٥) فقرة مقسمة على خمسة أبعاد فرعية يمكن توضيح محتواها كالاتي :

أ – وضوح الانشطة والاجراءات : نهج تتبعه المنظمات يتسم بالدقة والوضوح لغرض تلافي المشكلات التي تعترض عملها لضمان التنفيذ الصحيح لهذه الاجراءات .

ب – وضوح الاهداف : هي وسيلة تستطيع من خلالها المنظمات قياس مستوى ادائها لتحديد المستويات الاستراتيجية التي يحدد بقاء المنظمة فمن خلال وضوح الاهداف والاستراتيجيات تستطيع المنظمات من تطوير قدراتها وامكانياتها.

ج – وضوح دور العاملين : السلوكيات المرتبطة بأدوار عملهم من خلال الوضوح والفهم الواعي لهذه الادوار التي تربط الخطوط الواضحة بين المسؤوليات ومتطلبات المهام الواضحة مما يضمن توفر الكفاءة العالية في المدى القصير والبعيد وبناء الاعمال على توقعاتهم الابتكارية مما يخلق الثقة لديهم ليحقق الولاء للمنظمة.

د – وضوح استخدام الموارد : الموجودات والعمليات والخصائص التي تتمتع بها المنظمة وكذلك المعلومات والمعرفة التي تكون تحت سيطرتها والتي تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات.

و – وضوح الهيكل التنظيمي : الطريقة التي يتم من خلالها اختيار وتعيين الافراد اذ ان تحديد مهام وادوار محددة بالطريقة التي يتم الربط بين الانشطة للافراد والوظائف المختلفة بشكل يزيد من الكفاءة والاستجابة للظروف البيئية وتحققا للميزة التنافسية.

٣ – الانغماس الاستراتيجي (المتغير المعتمد)

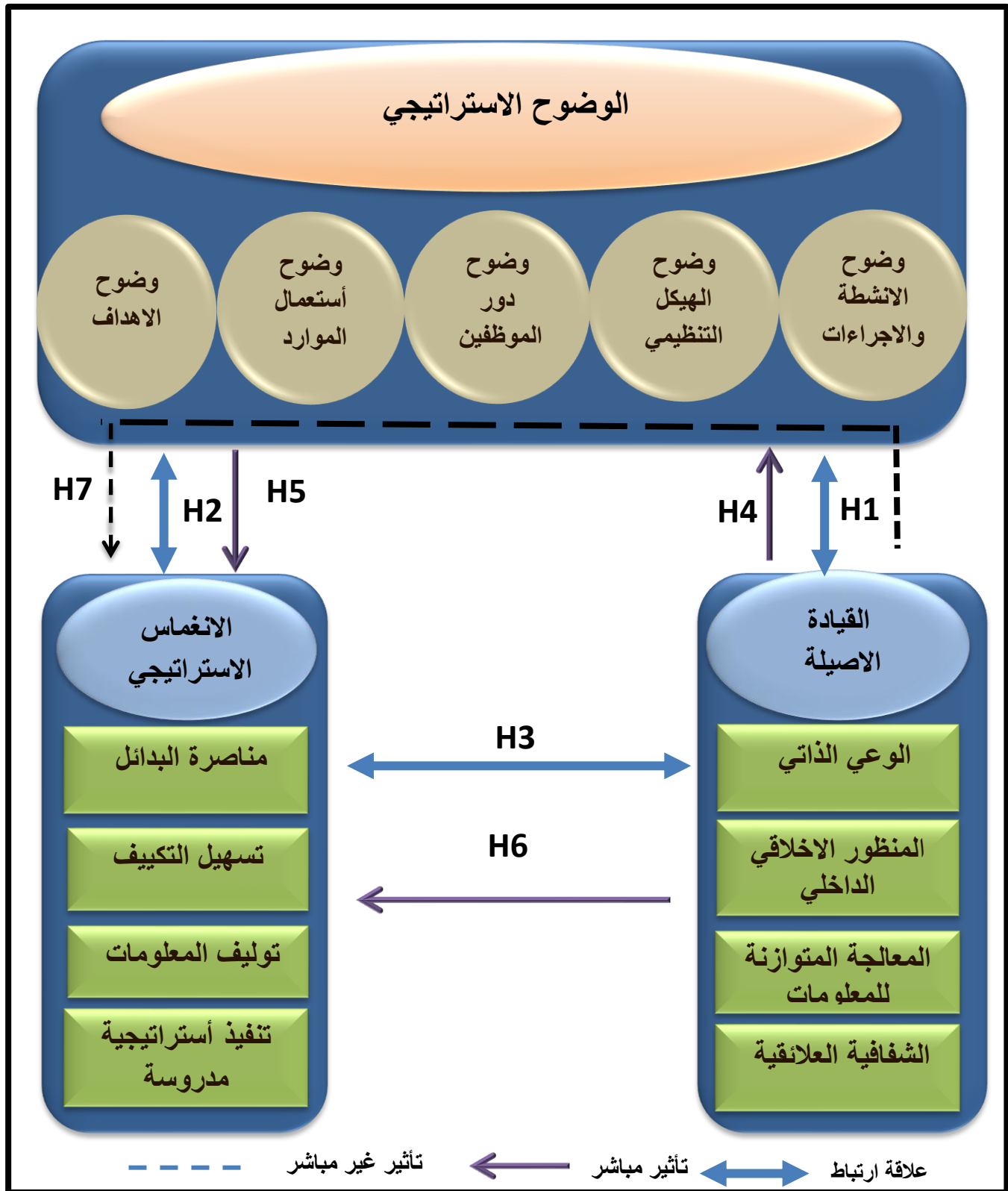
الانغماس في تحديد الأنشطة والاجراءات وايجاد الحلول والخطط للمشكلات التي تواجه الية عمل المنظمة كما يعطي نظرة وتصور بأن العامل يشارك وينغمس في وضع الخطط الاستراتيجية للشركة لتحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية حتى لا يكون في عزلة عن مصدر اتخاذ القرار ووضع الخطط.أذ اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على مقياس (Floyd & Wooldridge,1992) وكما موضح في الجدول (١) ويتكون هذا المقياس من (١٦) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد فرعية يمكن توضيح محتواها كالآتي :

- أ – مناصرة البدائل : العملية التي تجعل من المديرين أبطال البدائل الاستراتيجية وترسم وتحدد كيف يمكن لهؤلاء المديرين اختيار ومشاركة المشاريع التي بإمكانهم ان يحققوا نجاحات فيها وكيفية خلق فرص جديدة .
- ب – تسهيل التكيف : كيفية صنع المرونة في العمل والتحفيز والكيفية التي تمكنهم من التعلم وتجاوز الرسميات والأنشطة الرسمية في تبادل المعلومات التي تعزز الصيغ التنظيمية .
- ج – توليف المعلومات : تفسير وتقييم المعلومات التي تمكن الإدارة العليا من ممارسة رؤيتها وخططها واهدافها الاستراتيجية.
- د – تنفيذ استراتيجيات مدروسة : العملية التي تجعل من الإدارة العليا هي المتحكمة في الاداء التي تتعلق بالغايات الموضوعية بطريقة تمكنها من مراجعة الاستراتيجية كعلومة اي انها تدخلات ادارية لموائمة العمل التنظيمي مع النوايا الاستراتيجية .

خامسا: المخطط الفرضي للدراسة

تم تصميم المخطط الفرضي للدراسة وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للادبيات العلمية ، ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ، أذ يقدم المخطط رؤية معبرة عن فكرة الدراسة الحالية ، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها . فضلا عن تجسيده لمشكلة واهداف الدراسة ، أذ يتكون المخطط الفرضي للدراسة من المتغيرات الثلاثة الآتية :

- ١ – المتغير (المستقل) : تمثل بالقيادة الاصلية ، والذي تضمن أربعة أبعاد فرعية هي (الوعي الذاتي ، المنظور الاخلاقي الداخلي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات و الشفافية العلائقية) .
 - ٢ – المتغير (الوسيط) : تمثل بالوضوح الاستراتيجي ، والذي تضمن خمسة أبعاد فرعية هي (وضوح الاهداف ، وضوح الأنشطة والاجراءات ، وضوح دور العاملين ، وضوح استخدام الموارد ، وضوح الهيكل التنظيمي) .
 - ٣ – المتغير (التابع) : تمثل بالانغماس الاستراتيجي ، والذي تضمن أربعة ابعاد فرعية وهي (مناصرة البدائل ، تسهيل التكيف ، توليف المعلومات و تنفيذ استراتيجيات مدروسة)
- ويبين الشكل (٢) المخطط الفرضي للدراسة والذي تم أنشائه اعتماداً على مشكلة الدراسة ومتطلباتها



الشكل (٢) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

سادسا : فرضيات الدراسة

تمثل الفرضيات ادعاءات متوقعة تتلائم في اتجاهاتها مع ما تم تشخيصه في مشكلة الدراسة وما طرح من تساؤلات فكرية وميدانية ، لذلك وباعتماد التفكير والاستدلال المنطقيين المؤسسين على المتوارث الفكري والاداري والتنظيمي ، وما يمتلكه الباحث من تصور معين عن واقع الشركة عينة الدراسة ، أذ اتجه الباحث الى وضع مجموعة فرضيات توجه لاختبار المخطط الفرضي للدراسة ، مجسدة اتجاهات العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة، وبما ينسجم مع اهدافها ، ويعطي أجابات دقيقة عن أسئلتها، كما ويعطي غطاء فرضي يسند الى منطق بناء الفرضيات وكالاتي :

١ – الفرضية الرئيسية الاولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاصلية بأبعادها والوضوح الاستراتيجي .

٢ – الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي و الانغماس الاستراتيجي.

٣ - الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية القيادة الاصلية والانغماس الاستراتيجي

٤ - الفرضية الرئيسية الرابعة :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الاصلية والوضوح الاستراتيجي.

٥ – الفرضية الرئيسية الخامسة:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي و الانغماس الاستراتيجي.

٦ – الفرضية الرئيسية السادسة:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الاصلية والانغماس الاستراتيجي .

٧ – الفرضية الرئيسية السابعة:

يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة الاصلية في الانغماس الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للوضوح الاستراتيجي

سابعاً : منهج الدراسة

تم الاستناد على المنهج (الوصفي التحليلي) أذ يشير المنهج الوصفي الى وصف جميع المتغيرات الخاصة بالدراسة والمراجعة النظرية للموضوعات المذكورة ، بالاضافة الى عرض أهم ما توصل اليه الباحثين حول تلك الموضوعات عن طريق الاشارة الى اهم المصادر العربية والاجنبية والعمل على تصنيفها وترتيبها وفقاً للأسس المفاهيمية والزمنية ، ووفقاً لبعض الباحثين فإن المنهج الوصفي يعبر عن المناهج الاخرى كافة (لا سيما المنهج المسحي ، منهج دراسة الحالة ، منهج تحليل المحتوى) بأستثناء التاريخي والتجريبي (الشمري ، ٢٠١٩ : ١٣٨) اما المنهج التحليلي فيمكن عن طريقه تحقيق الاختبار العملي للمعلومات والمعارف الخاصة بمتغيرات الدراسة وتحليلها من اجل تفسير مستوى العلاقة والتأثير بين المتغيرات والابعاد ، وتحديد اثارها للوصول الى النتائج التي تبين مستوى حقيقة الافتراضات الخاصة بوجود ربط منطقي بين متغيراتها .

ثامناً : حدود الدراسة

يمكن توضيح حدود الدراسة عن طريق النقاط الاتية :

١ – الحدود المكانية : تم اختيار عينة من جميع فروع شركة الاتصالات (اسيا سيل) في العراق لغرض اجراء الجانب الميداني للدراسة .

٢ – الحدود الزمانية : أمتدت مدة اعداد الدراسة بجانبها النظري والميداني من ١٠/١/٢٠٢٣ الى ٢٦ / ٤ / ٢٠٢٤ أستغرق منها اعداد الجانب النظري ومنهجية الدراسة (١١) شهراً بينما أستكملت متطلبات الجانب الميداني في غضون (٦) أشهر كانت كافية لاجراء العديد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة وجمع المعلومات الضرورية وتوزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها وتفسير النتائج .

تاسعاً : مجتمع وعينة الدراسة

ان التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وبيان خصائصه ضرورة أساسية ترتكز عليها الدراسة الميدانية وهذا بدوره يستدعي التحديد الدقيق لمجتمع وعينة الدراسة الحالية وكما يأتي :

أ – مجتمع الدراسة :

من خلال التطورات الكبيرة التي أعتلت قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق سيما شركة (اسيا سيل) أذ تم اختيارها كمجال تطبيقي للدراسة الحالية ، أذ تعد من بين الشركات الكبيرة التي تضم عدداً كبيراً من العاملين الحاصلين على مؤهلات أكاديمية ومهنية عالية لأستخدامها في مجالات العمل ، وبذلك تمثل شركة (اسيا سيل) مجتمع الدراسة الذي يتكون من (٢٧٥) مديراً موزع على مختلف انحاء العراق وبشكل قصدي .

ومن بين الاسباب التي تقف وراء اختيار شركة (اسيا سيل) مجال الدراسة الحالية أنها تمثل قوة استراتيجية مؤثرة بشكل كبير في النشاط الاستثماري والخدمي على مستوى البلد ، فضلاً عن النجاحات الكبيرة التي تحققتها هذه الشركة وحسن ادارتها وطبيعة الالتزام الوظيفي لدى المديرين ما يشجع على اجراء مثل هذه الدراسة .

ب – عينة الدراسة

تم اختيار العينة وفق معيار محدد يتجانس مع غرض الدراسة الحالية ضمن مايسمى بالعينة القصدية والتي تتمثل (المديرين التنفيذيين ، مديري الاقسام ، مديري الشعب) للشركة عينة الدراسة لإمتلاكهم رؤية وتصور واسع إذ يتطلب الامر قدرا من الفهم والاستيعاب للتعامل مع الفقرات الخاصة بالاستبيان . تم اختيار عينة من أصل المجتمع التي تمثل (١٦٧) مدير الذي يمكن التعرف عليه مكانيا وعلى مستوى فروع الشركة في العراق .

أذ ان تحديد حجم العينة تم بالاعتماد على (Adam, 2020:94) وأسأتنادا الى الخارطة التنظيمية وبعد توزيع الاستبيان بلغ عدد المستجيبين (١٧٦) بسبب اهمال باقي الاستثمارات وعدم امكانية الاستفادة منها وأسترجاعها إذ بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة (١٦٩) اما صافي الاستثمارات التي تم خضوعها للتحليل فقد مثلت العينة (١٦٧) مديراً وكما موضحة بالجدول (٥) الذي يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة وغير المستوفية للشروط على مستوى الشركة عينة الدراسة .

الجدول (٥) الاستبانات الموزعة والمسترجعة وغير مستوفية الشروط

الاستبانات						
الشركة	الموزعة	المسترجعة	نسبة الاسترجاع	المسترجعة وغير المستوفية للشروط	صافي الاستثمارات التي تم تحليلها	نسبة الاستجابات الفعلية
اسيا سيل	١٧٦	١٦٩	%٩٦	٢	١٦٧	%٩٥

المصدر : أعداد الباحث بالاعتماد على أستمارة الاستبانة

ج - وصف أفراد عينة الدراسة

بعد ان تم تحديد عدد أفراد العينة فمن الضروري تحديد وصف علمي دقيق عن الخصائص الديموغرافية والطبيعية الشخصية لهم والجدول (٦) يوضح تلك الخصائص التعريفية وكما يأتي :

١ - حسب الجنس

يوضح الجدول (٦) أن نسبة الذكور هي النسبة الأكبر من نسبة الإناث إذ بلغت (٩٣٪) مقابل (٧٪) للإناث ويعود هذا إلى طبيعة الأعمال الخدمية وطبيعة الأنشطة التي تمارسها والاجراءات التي تتضمنها والتي تكون الأقرب للذكور مقارنة بالإناث.

٢ - حسب الفئات العمرية

يشير الجدول (٦) إلى أن نسبة (٧٧٪) من أفراد العينة هم ضمن الفئة العمرية (٤٠-٤٩) سنة تليها الفئة (٣١-٣٩) سنة بنسبة (١٧٪) إذ يشير هذا إلى أن الشركة عينة الدراسة تركز على العناصر الشابة لحيويتها واندفاعها والرغبة في العمل والسعي والطموح للأفضل ، بينما نسبة (٥٪) من أفراد العينة تقع بين (٥٠-٥٩) إذ تتسم هذه الفئات بالقدرة على تمييز متغيرات الدراسة الميدانية ودقة التعبير عن واقعية فقراتها ، ثم الفئة (٣٠ فأقل) إذ تبلغ نسبة (١٪) وتعد النسبة الأقل.

الجدول (٦) خصائص عينة الدراسة

المجموع	الجنس							
	الإناث				الذكور			
١٦٧	النسبة %		العدد		النسبة %		العدد	
	٧٪		١١		٩٣٪		١٥٦	
١٦٧	الفئات العمرية							
	٥٩-٥٠		٤٩-٤٠		٣٩-٣١		٣٠ سنة فأقل	
	٥٪	٨	٧٧٪	١٢٨	١٧٪	٢٩	١٪	٢
١٦٧	المؤهل العلمي							
	شهادات عليا		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم	
	٥٪	٩	٧٪	١١	٨٥٪	١٤٢	٣٪	٥
١٦٧	سنوات الخدمة							
	٢٠-١٦		١٥-١١		١٠-٦		٥-١	
	٣٪	٥	٨٦٪	١٤٤	١١٪	١٨	٠٪	٠
١٦٧	المنصب الوظيفي							
	مدير وحدة		مدير شعبة		مدير قسم		مدير تنفيذي	
	٥٪	٩	٦٦٪	١١٠	٢٨٪	٤٦	١٪	٢

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

٣ - حسب المؤهل العملي

يلاحظ من الجدول (٦) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (٨٥٪) بينما حملة شهادة الدبلوم العالي بالمرتبة الثانية بنسبة (٧٪) وجاء بالترتيب الثالث حملة الشهادات العليا بنسبة (٥٪) بينما حملة شهادة الدبلوم بنسبة (٣٪) إذ يدل هذا على أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس ويدل ذلك على أن غالبية أفراد الشركة يتمتعون بالوعي والمهارة العالية في كيفية الاجابة على استمارة الاستبانة ومدى أستيعاب متغيراتها .

٤ - حسب سنوات الخدمة

من خلال الجدول (٦) يلاحظ أن الفئة (١١-١٥) شكلت نسبة (٨٦٪) إذ يشير هذا بأن الشركة عينة الدراسة تركز على أستقطاب ذوي الخبرة والممارسة للاغراض الهادفة ، بينما شكلت الفئة (٦-١٠) نسبة (١١٪) والفئة (١٦-٢٠) نسبة (٣٪) وفي المرتبة الاخيرة فئة (١-٥) بنسبة (٠٪) . إذ يدل هذا على مدى تراكم الخبرة والمعرفة الميدانية لدى افراد عينة الدراسة .

٥- حسب المنصب الوظيفي

من خلال الجدول (٦) يلاحظ ان فئة مديري الشعب تأتي بالمرتبة الاولى بنسبة (٦٦٪) وهي النسبة الاكبر، فيما تأتي في المرتبة الثانية فئة رئيس قسم بنسبة (٢٨٪) ، فيما تأتي بالمرتبة الثالثة فئة مسؤول وحدة بنسبة (٥٪) اما الفئة الاخيرة من المدير التنفيذي إذ بلغت نسبة (١٪) .

عاشرا : أدوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الادوات الاتية في عملية جمع البيانات والمعلومات :

١ - أدوات جمع البيانات والمعلومات

بغية أنجاز الجانب النظري للدراسة أعتمد الباحث على ما توفر من مصادر مكتبية والإلكترونية ، تمثلت بالكتب والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية والبحوث العلمية ذي العلاقة بمتغيرات الدراسة ، المتوفرة في المكتبات أو على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) .

اما مايخص الجانب الميداني تمثل الاستبانة الاداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات انظر الملحق (١) بما يتعلق بمتغيرات الدراسة ، التي تم تصميمها على نحو يعكس قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة ، إضافة الى عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص (ملحق ٢) للأستفادة من آرائهم العلمية والحكم على صلاحية وانتماء فقرات الاستبانة .

وقد تضمنت الاستبانة قسمين :

أ – القسم الاول : يشمل بيانات ديموغرافية تخص المستجيب عن الاستمارة (الجنس، العمر ، التحصيل الدراسي ، سنوات الخدمة ، المنصب الوظيفي) .

ب – القسم الثاني : يشمل المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة ، التي تضمنت ثلاثة عشر بعداً فرعياً تم قياسها في (٥٧) فقرة .

وفي جميع مقاييس الاستبانة ، تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي المرتب من عبارة (اتفق تماما) التي أعطيت الوزن (٥) الى عبارة (لاأتفق تماما) والتي أعطيت الوزن (٤) وعبارة محايد التي أعطيت الوزن (٣) وعبارة (لا أتفق) التي أعطيت الوزن (٢) الى عبارة (لا اتفق تماما) والتي أعطيت الوزن (١) وبمدى أستجابة (١-٥) علماً أن أغلب فقرات الأستبانة هي ايجابية مع الاخذ بالتوجيهات والاراء والملاحظات التي أوردها السادة الخبراء (المحكمين) وكما موضحة في الملحق (٢).

٢ – أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية

تعد أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية هي الوسائل الاساسية ،التي يمكن عن طريق مخرجاتها التأكد من صحة الفرضيات أو عدم صحتها .

أ – أدوات الصدق والثبات : والتي تتمثل بالاتي :

١ – اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى أعتدالية البيانات بهدف تحديد أدوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.

٢ – التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية .

٣ – معامل الثبات (كرونباخ الفا) : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانيا .

ب – الادوات الاحصائية الوصفية : وتتمثل بالاتي :

١ – الوسط الحسابي : لغرض تحديد مستوى الاجابة للفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانيا.

٢ – الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت اجابات العينة عن الوسط الحسابي .

٣ – معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .

٤ – الأهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابة ومستوى أهميتها النسبية ميدانيا.

ج – البرامج الاحصائية الوصفية : وتشمل الاتي :

١ – معامل الارتباط (Pearson) : لتحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .

٢ – نمذجة المعادلة الهيكلية : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير البسيط والمتعدد بين المتغيرات .

أذ أعتمد في تنفيذ الادوات أعلاه بعض البرامج الحاسوبية والتي تتمثل بالاتي :

- ١ – برنامج (SPSS V.٢٥).
- ٢ – برنامج (Amos V.٢٥).
- ٣ – برنامج (Microsoft Excel ٢٠١٣).
- ٤ – برنامج (ModGraph V.٣).

المفصل الثاني

الجانب الفكري والفلسفي

للدراصة

- المبحث الأول : القيادة الاصلية
- المبحث الثاني : الموضوع الاستراتيجي
- المبحث الثالث : الانغماس الاستراتيجي
- المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة

الجانب الفكري والفلسفي للدراسة

تمهيد :

خصص هذا الفصل لمناقشة الجانب الفكري والفلسفي لمتغيرات الدراسة والعلاقات بينها، استناداً الى مجموعة من الأدبيات والمصادر ذات العلاقة ، ويتضمن أربعة مباحث، تناول المبحث الأول عرض ومناقشة الجانب النظري والمفاهيمي (الفلسفي) للقيادة الاصلية ، وخصص الثاني لمناقشة الجانب المفاهيمي للانغماس الاستراتيجي، بينما جاء الثالث لمناقشة الجانب المفاهيمي للوضوح الاستراتيجي، في حين فسر الرابع العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة، استناداً الى مجموعة من المصادر العلمية الرصينة. كما ويبين بالشكل (٣) هيكلية الفصل الثاني:



الشكل (٣) هيكلية الفصل الثاني
المصدر : أعداد الباحث

المبحث الاول

الاطار المفاهيمي للقيادة الاصيلية

A Conceptual Framework For Authentic Leadership

توطئة:

يهدف هذا المبحث الى استعراض الجدل الفكري، فيما يخص متغير القيادة الاصيلية عن طريق عرض ومناقشة آراء الكتاب والباحثين بهدف الوصول الى خلاصة فكرية تخدم أغراض الدراسة الحالية، ومن اجل تحقيق هذا الهدف تضمن المبحث عرض التاصيلات الفكرية المتعلقة ب القيادة الاصيلية من حيث المفهوم، ومدى أهميتها وما هو اطارها على مستوى المنظمة والفقرات ذات العلاقة، ويتم مناقشة بعض الطرق التي يمكن عن طريقها توضيح القيادة والاصالة من خلال المحاور الآتية:

اولا: بدايات القيادة والاصالة

ثانيا : مفهوم القيادة الاصيلية

ثالثا : اهمية القيادة الاصيلية

رابعا : سمات القيادة الاصيلية

خامسا : مقاييس وانموذجات القيادة الاصيلية

سادسا : ابعاد القيادة الاصيلية

اولاً: بدايات القيادة والاصالة

١. القيادة Leadership

تعد القيادة من أدوات التوجيه الفاعلة، فهي الوسيلة الأساسية التي عبرها يستطيع المدير بث روح التآلف والتعارف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم واهداف المنظمة. فالقيادة تعبر عن علاقة شخص باخر، أي أنها قائمة بين الرئيس ومرووسيه ولذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر من خلالها تأثيراً مباشراً في سلوك العاملين وتحفيزهم للعمل باتجاه معين. وبناءً على ذلك نشأت نظرية القيادة بين العلماء من العدد المتزايد للدراسات النظرية والتجريبية في العقد الماضي وامتداداتها النظريات والسلوكيات السابقة وبالتالي ظهور مركات مختلفة للاستفادة من سلوك القيادة (Byrne&Rees,2006:9). فهي مجموعة من القدرات التي تؤثر بأداء الفرد في سبيل توجيهه لتحقيق اهداف المنظمة، رسالتها، رؤيتها، قيمها ومبادراتها الاستراتيجية (نجم، ٢٠١١:٢٢).

فهي عملية التأثير في الجماعة بموقف معين في فترة معينة، وفي مجموعة معينة من الأحداث، بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، واعطائهم الخبرة والمساعدة في الوصول الى الاهداف المشتركة (Abid et al,2012:2355). وتعني كيف يتصرف القائد في المنظمة، وكيف يحفز موظفيه وطريقة التوافق مع الظروف السائدة وكيف يمكن إجراء تغييرات جوهرية فيها (Bakari&Hunjra,2017:22). وان من مبررات تبني القيادة هو ان المنظمات سواء بالقطاع العام او الخاص تتطلب قادة يتصفون بالشفافية ويظهرون السلوك الأخلاقي المناسب في إدارة الموارد كأساس لتحسين الأداء وبالتالي العمل مع تأسيس العناصر الأساسية لنظرية القيادة من قبل ومن هنا تكونت وجهة نظر العديد من المناهج الحكومية والمنظمات في كفاحهم ضد سوء الإدارة (Peter,2016:45). اذ اظهرت النظريات المختلفة فيما يتعلق بطريقة تطوير القيادة الاصيلية أن القادة الاصيلين نشأوا من مدرسة الحياة، ما يجعلهم اصيلين لا يمكن تقليدهم، وهذا يعني أنه لا يمكن تعلم الاصاله ونقلها بسهولة إلى قادة آخرين وذلك كون القيادة الاصيلية تطورت ومن ثم تم تقديم القيادة الاصيلية كشكل اتباع القادة ولا قيمة لها بدونهم (Pavlovic,2015:310). فهي من القيادة الايجابية التي تؤكد على السلوك الأخلاقي بوصف الاصاله اساساً جذريا في نظرية القيادة ويمكن غرس اصالة القائد مع القيادة الكارزمية والروحانية والأخلاقية بنظريات القيادة الاخرى مثل القيادة التحويلية (Kim&Lee,2019:2). وقد أشار (Hmieleski et al,2012:1479) الى اختلاف القيادة الاصيلية في مفهومها ومعناها ما يعكس تفسيرها بطرق متميزة وبشكل ملحوظ عندما ينظر اليها على أنها نابعة من فرد وليس من فريق، وبهذا فإن القيادة الاصيلية التي يمارسها الاشخاص تظهر في داخل الفرد من خلال العمليات النفسية الداخلية فقط. ومن جهة اخرى فيما يتعلق بتطبيقها أشار (Covelli&Mason,2018:29) الى انه ومنذ عقود عديدة تم تحديد اصالة القائد وقياسها وفقا لإخلاص القادة وأفعالهم وأفكارهم للمفردات التي يخلقونها من خلال تجاربهم اليومية، وهذا يعني مزجا

بين المفهوم الفردي الشخصي الذاتي والمفهوم الجماعي والاجتماعي العام. ومن هنا فإن اعطاء مفهوم محدد للقيادة تنتابه حالة من الصعوبة كونها خضعت لمساهمات الكثير من الباحثين ولم يتخللها شيء حالي او مستقبلي لأجل اضافته ، وبذلك يمكن الاتفاق مع اراء الباحثين عن مفهوم القيادة وفق منظور شامل يتوافق مع متطلبات القيادة في الوقت الراهن ، أذ تعرف القيادة بالقدرة على التحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإظهار طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها بكلّ فعالية وحماس من خلال القدرة التي يمتاز بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الاهداف المنشودة.

ب – الاصاله: Authentic

برز مصطلح الاصاله (Authentic) في قاموس اكسفورد بعدة معاني واوصاف ، ولكن اغلبها تتمثل بالمعرفة للشئ بكونه حقيقي وواقعي وليس منسوخا ، بل لا بد ان يكون اصيلا، أذ يعود مفهوم الاصاله للخمسينات من القرن الماضي في مدونات علماء النفس (Abraham&Duraisamy,2015:24) وتعد الاصاله مفهوما اساسيا للفلسفة اليونانية أذ تم تطويرها من لدن علماء وخبراء القيادة الحديثه أذ تشير الاصاله الى تصرف المرء بما يتفق مع حقيقة ذاته ويعبر عن نفسه بطرق تتفق مع الافكار والمشاعر الداخليه له (Kim&Lee,2019:2)

ويصف (Roche,2010:72) مصطلح الأصالة بمفهوم نسبي أي ليست بشرط إما / او ، أي ان الافراد ليس اصيلاين تماما أو غير اصيلاين، بل بدلاً من ذلك يمكن وصفهم بدقة أكبر على أنهم يحققون مستويات من الأصالة. ويصف (Klenke,2007:71) ذلك بالقول بأن التصرف بشكل اصيل يتم وفقاً لقيم الفرد ومعتقداته وتفضيلاته واحتياجاته بدلاً من السلوك لإرضاء الآخرين للحصول على مكافآت أو تجنب العقوبات من خلال السلوك بشكل خاطئ إذ لا تنعكس الأصالة بالإكراه وإنما تكون تعبيراً حقيقياً عن الذات، وبالأحرى للتعبير الحقيقي عن المشاعر الأساسية والدوافع والميول. ويمكن النظر الى الاصاله بانها خبرة الفرد الذاتية وقدرته النفسية المستمدة من تأريخه وممارساته الماضية للموائمة الاخلاقية بين تجاربه الشخصية الداخليه المتمثلة بالأفكار، المشاعر، القيم والتفضيلات الشخصية من جهة، وبين سلوكياته المكتسبة الخارجيه المتمثلة بالإفصاحات الشفهية والسلوك غير الشفهية والعوامل الاجتماعية المكتسبة من البيئة من جهة اخرى (الحسناوي، ٢٠١٥: ٨٩).

أذ يمكننا القول بأن الاصاله تتمثل بتصرفات وافعال الفرد وخبراته وأمكاناته وعواطفه وامتلاكه للتجارب الشخصية سواء كانت أفكارا أو رغبات او معتقدات من خلال معرفة الذات.

ثانيا: مفهوم القيادة الاصيلية

بسبب التحديات والاضطرابات المستمرة التي مرت بها المنظمات في السنوات الماضية وتزايد التنافس في عالم الأعمال، وللمنافسة بنجاح، لابد من البحث عن ديناميكيات ادارية جديدة وضرورية لإدراك أهمية القيادة للنجاح التنظيمي، فالقيادة لها دور أساس في البيئة التنظيمية ويمكن أن يؤثر أسلوب الإشراف المعتمد من القادة، بشكل مباشر أو غير مباشر، في مواقف وسلوكيات الموظفين. إذ ترجع جذور القيادة الاصيلية إلى مفهوم القيادة الإيجابية اللّازمة لتطوير الثقة وبيئات العمل الإيجابية، إذ تعد القيادة الاصيلية احد انواع القيادات الناشئة في العقد الماضي وظهرت بسبب حاجة المنظمات لمحاولة التأقلم مع مكان العمل الجديد الذي يتصف بالاضطراب من خلال إحداث فرق جوهري في المنظمات ينتج عن طريق مساعدة العاملين على إيجاد المغزى من عملهم والتواصل بالعمل إذ تتميز القيادة الاصيلية عن القيادات الاخرى بانها تعد الوعي الذاتي عاملا رئيسا ونقطة الانطلاق في تطوير القيادة. إذ يرى (May et al,2003:249) بأن معرفة الذات والصدق مع الذات أمرين ضروريين للقيادة الاصيلية ويشير الى الوعي الذاتي بأنه درجة وعي القائد بنقاط القوة والضعف وكيفية تأثير القائد في الآخرين او هو عبارة عن عملية ديناميكية يقوم فيها الشخص بإعادة فحص نقاط قوته وضعفه باستمرار.

اما (Valsania et al,2012,562) فيركز على الاهتمام المتزايد بأشكال القيادة الايجابية بسبب الادلة التي تدعم فكرة أن الإيجابية تزيد من الرفاهية والأداء الوظيفي وتعد كذلك القيادة الاصيلية نوع من انواع القيادة الايجابية التي اذا ما ارتفعت في مكان العمل تؤدي الى ارتفاع رضا الموظفين عن القائد ، وزيادة التزامهم التنظيمي، وبذل الجهد الإضافي وسلوك المواطنة التنظيمية. ويرى (Li et al,2014:250) بأن القائد الاصيل هو القائد الذي لديه الاحساس العميق بالذات ويعالج المعلومات بموضوعية، ويتصرف وفقا لقيمه الداخلية الحقيقية وعواطفه ومعاييره الاخلاقية. في حين يرى (George&Sims,2007:31) ان القادة الاصيلين هم اشخاص حقيقيون صادقون مع انفسهم ومع ما يؤمنون به في الوقت نفسه، ويضيف ان هنالك ادلة متزايدة على ان النهج الاصيل للقيادة مرغوب وفعال للنهوض بنتائج للمؤسسة البشرية وتحقيق نتائج ايجابية دائمة في المنظمات.

ويرى (Yukl,2008:15) بأن القائد الاصيل يتمتع بالصدق وعدم الانانية، ويتصرف بلطف وعدالة ومسؤولية ويرغب بصدق في خدمة الاخرين من خلال قيادته ويفوض الموظفين لاحداث فرق في انجاز اعمالهم بدلا من توليد القلق بشأن السلطة والمال او المكانة لهم.

أذ أشار (stegers,2009:14) الى ان القيادة الاصلية تنبثق عن تغيير جوهري في النهج التنظيمي والتفكير الإيجابي نحو السلوك التنظيمي إذ يؤكد هذا النهج على نقاط القوة للمنظمة وهو الذي تستند عليه القيادة الاصيلية وجذور القيادة الايجابية. كما يمكننا أن نستعرض بعض المفاهيم التي تناولها الباحثون لأدراك ماهية القيادة الاصيلية وفقا لاختلاف وتوافق رؤاهم وتوجهاتهم وحسب تسلسلها الزمني في الجدول(٧) التالي:

الجدول (٧) بعض مفاهيم القيادة الاصلية

المفهوم	اسم الباحث	ت
العملية التي تركز على الشفافية المرتبطة بالعلاقة بين القادة والتابعين والتي تنطوي على مستوى عالي من الوعي الذاتي والقيم الاخلاقية	(Diddam&Chang,201 2 :593)	١
الاسلوب الذي يؤكد على الطباع الاصلية والجوهر الاخلاقي النابع من معايير قيمة الفرد والوعي الذاتي والمبادئ الاخلاقية التي يتحلى بها .	(Cassar&Buttigieg, 2013:172)	٢
احد انواع القيادة التي تتكون من الالهام وتعزيز الامكانية النفسية الايجابية من خلال اظهار المكون المعنوي والاخلاقي للسلوك.	Lopez, et al, 2015: (59)	٣
نمط قيادي يتضمن مقدرات القائد الايجابية والقيادة التنظيمية ذات السلوكيات الناضجة.	Stander et al, :٢) (2015)	٤
تتمثل بشفافية العلاقة بين القائد والتابعين فضلاً عن المستوى الرفيع من الوعي الذاتي مع القيم الاخلاقية والمعتقدات الداخلية.	Guenter et al, :٦) (2017)	٥
بأنها نمط من السلوك القيادي الذي يعتمد ويعزز كل من القدرات الايجابية للتابعين والمناخ الاخلاقي الايجابي في المنظمة من اجل تعزيز الوعي الذاتي والمنظور الاخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية في العلاقة بين القائد من جهة والعاملين معهم من اتباعهم وبالتالي تعزز تطوير الذات الايجابي.	(Rowe&Sidani,2018:)	٦
استعارة للتعبير عن الفعالية المهنية والسليمة أخلاقياً وممارسات عاكسة بوعي ذاتي وأخلاقي عن طريق علاقات تتسم بالشفافية والمعالجة المتوازنة.	(Gill et al, 2018:307)	٧
كافة الممارسات الايجابية التي يمارسها القائد لبناء علاقة تركز على التأثير الايجابي على أداء التابعين.	(قشطة، ٢٠١٩ :٣٢)	٨
نمط من سلوك القائد الذي يرتكز ويعزز المبادئ والقيم والمناخ الأخلاقي الايجابي لترسيخ وعي أكبر بالذات ومنظور الأخلاقيات الداخلية ومعالجة متوازنة للمعلومات مع شفافية عالية مع الاتباع.	Ribeiro et al, :١) (2020)	٩
نمط يمارسه القائد بوعي ذاتي يمنحه فرصاً لفهم نقاط القوة والضعف لديه وممارسة المعايير الاخلاقية العالية لاتخاذ قرارات وفق مصلحة المجموعة عن طريق التواصل بشكل علني وشفاف	Abbas et al,) (2020:397)	١٠

عملية مستمدة من القدرات النفسية والمناخ التنظيمي الإيجابي، ما يؤدي إلى تحسين الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية ذاتية التنظيم للقادة والمنتسبين وما بعد ذلك. يؤدي إلى تنمية ذاتية إيجابية. يظهر القائد الأصيل حالات ذهنية إيجابية مثل الثقة والأمل، التفاؤل، والمرونة، والشفافية، والأخلاق، والتوجه نحو المستقبل، وإعطاء الأولوية لتنمية شركائه	(Daraba et al,) (2021:4)	١١
نوع من انواع القيادة التي تتصف بالشفافية وذات الاسس الاخلاقية ، وتستجيب لاحتياجات التابعين وقيمهم .	(kunnas&EKSTROM ,2023:6)	١٢

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى اراء الكتاب والباحثين.

وعليه يتفق (الحسناوي : ٢٠١٥)

- (Al Hassan et al, 2013; Alilyyani et al, 2018, Gardner et al, 2021; Iszatt-White et al, 2019, Iszatt-White & Kempster, 2019; Lemoine et al, 2019; Leroy et al, 2012; Sercan, 2016)
- بأن المفهوم الذي قدمه (Walumbwa al et,2008) هو الاشمل والاقرب لماهية القيادة الاصيلية وذلك لانه يعكس عدة حقائق خاصة بالقيادة الاصيلية وهي :
١. بالرغم من التأكيد على القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي كعوامل معززة للقيادة الاصيلية الا انها ليست مكونات اساسية ملازمة لها.
 ٢. ان الوعي الذاتي وعمليات التنظيم الذاتي التي تنعكس في المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية تمثل مكونات سلوكية اساسية للقيادة الاصيلية.
 ٣. اتساقاً مع اهمية الانموذج القائم على الذات لـ (Gardner al et,2005) للقيادة الاصيلية والتبعية فإن المفهوم يعكس العلاقات الاصيلية والتفاعلية التي تتطور بين القائد والتابعين.
 ٤. على نحو أوضح فان المفهوم يميز اهمية تنمية القائد والتابع في القيادة الاصيلية.

ثالثاً : أهمية القيادة الاصيلية

لاقت القيادة الاصيلية اهتماماً كبيراً من لدن العديد من الباحثين في الاونه الاخيره ، إذ أكدت الدراسات التي توسعت في ترسيخ الافتراضات الاساسية للنظرية ومدى تنميتها والخصائص الرئيسة لها والابعاد المعتمدة في قياسها، إذ تبرز اهميتها كمفردة توضح مدى الفائدة المتحققة أو المرجوة من الشئ والقيادة الاصيلية كغيرها من النظريات ترتبط اهميتها

بمقدار النتائج الايجابية الناجمة عنها سواءً للتابعين أو المنظمة أو المجتمع ككل. وتعد القيادة الاصلية واحدة من أكبر الاتجاهات المتنامية في مجال التطوير القيادي. (علي , ٢٠٢٢: ٤٠)

ووفقا ل(O'brien,2016:85) تتمثل اهمية القيادة الاصلية بالاتي :

١. تتمثل بالمتطلبات الاساسية للقادة التي اوجبتها التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية في العقود القليلة الماضية بالشفافية ، اي ان القادة يمتازوا بالشفافية ويكونوا على بينة من قيمهم ، ويتعاملوا بدليل خاص بالمنظمات وفق المنظور(Clapp-Smith et al,2009:227).

٢. ترتبط باكتشاف الذات الاصلية من خلال الاعتماد على علاقات ذات معنى داخل الهيكل التنظيمي الذي يدعم القيم الجوهرية الاساسية للقائد (Opatokun,2014:49).

٣. القيادة الاصلية تعزز الذكاء الثقافي الذي يسهل التعامل مع التغيرات الثقافية المختلفة في البيئة وتبرز اهمية القيادة الاصلية من خلال قدرتها على تحقيق هدفين هما : (Algera&Wiersma,2012:118)

أ. معالجة الازمة الاخلاقية في المنظمات بحيث تكون بوصلة اخلاقية تساعد المنظمات على اكتشاف ومواجهة المخالفات الادارية ، وتعزيز المناخ الأخلاقي .

ب. مساعدة الافراد للعثور على معنى الارتباط بعملهم وزيادة رفاهية اعضاء المنظمة.

تظهر اهمية القيادة الاصلية في كونها دواء لداء عضال عانت منه المنظمات على مدى عقود من الزمن الا وهو المعضلات الاخلاقية وضعف تعامل القادة وفقا لمعايير ومبادئ اخلاقية تصاغ وتتجذر في القائد نفسه وسلوكه وبالتالي تعمق وتعزز وعيه الذاتي وشفافيته مع الاخرين. اذ ان المدخل الاصيل في القيادة انما يؤكد على حالة من التوافق والانسجام بين السلوك الاخلاقي للقائد ووعيه الذاتي والذي لمست منه المنظمات فوائد عديدة بعد تطبيقه وهذا ما لم تجده المنظمات في الانماط القيادية الاخرى ، بالاضافة الى رسم وتأسيس القيادة الاصلية للجذور والبنات الاولى لعملية تنمية القائد والتابعين بصوره حاسمة وتأطير علاقه بينهما وكيفية الاستفادة من العلاقات الاصلية الناتجة من تنميتها مستقبلا (الحسناوي،٢٠١٥:١٠٣). هناك العديد من العوامل المهمة التي تولدها القيادة الاصلية. أذ يرى (Peterson et al,2012:504) ان القيادة الاصلية تساعد على إظهار المشاعر الايجابية للموظفين من خلال خلق تفاعلات ايجابية داعمة وعادلة وشفافة وأن هذه السياقات بأن الايجابية توفر بيئة خصبة لتعزيز الابداع في مكان العمل. في حين ذهب (Rego et al,2012:12) بأن القيادة الاصلية تعزز تصورات الموظفين للسلامة النفسية وتزيد من دوافعهم الذاتية. اما(Yuan&Woodman,2010:325) فقد ذهب الى ان القيادة الاصلية تعزز الابتكار من خلال بناء ثقة وخلق الامل وزيادة التفاؤل وتعزيز المرونة. في حين ذهب (Aronson et al,2013:14) بأنه لا قيمة للقيادة الاصلية بدون الموظفين الذين يؤثر في سلوك قائدهم وبالتالي يحتاج القائد الى التصرف بشكل ممتثل من اجل البقاء في موقعه القيادي ويتم تقديره من قبل المجموعة.

اما (Valsania et al,2012:562) فهو يعتقد بأنه يوجد حالياً اهتمام متزايد بأشكال القيادة الايجابية بسبب الأدلة التي تدعم فكرة ان الايجابية تزيد من رفاهية الاداء الوظيفي وتعد القيادة الاصيلية نوع من انواع القيادة الايجابية التي اذا ما ارتفعت في مكان العمل تؤدي الى ارتفاع رضا الموظفين عن قائدهم وزيادة التزامهم الوظيفي وبذل الجهد الاضافي وسلوك المواطنة التنظيمية. وما سبق تتضح اهمية القيادة الاصيلية بأنها وسيلة تساعد الموظفين على اظهار المشاعر الايجابية ومساعدتهم على الشعور بالانتماء والارتباط بالعمل وتعزيز سلوك المواطنة لديهم وتعزيز الذكاء الثقافي في البيئة التي يعملون فيها واظهار عوامل الابتكار والابداع لديهم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهم وهيكل تنظيمي فعال. وتتضح أهمية القيادة الاصيلية في ضوء تركيزها على الانجازات الايجابية بدلاً من التركيز على العيوب وتعزيز ثقة العاملين، ما يؤدي إلى زيادة الامان العاطفي واقتراح الافكار غير التقليدية، وتكون مناسبة لتحفيز الابداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة، كما واكتسبت القيادة الاصيلية اهتمام كبير من لدن الباحثين في السنوات الاخيرة نظراً للتغيرات غير المتوقعة التي عانت منها العديد من المنظمات والمجتمعات المعاصرة، وهذا ما ذهب ببعض الباحثين إلى الالهام بالكتابات البحثية الخاصة بالقيادة الاصيلية، إذ تأتي أهمية القيادة الاصيلية كونها تعد محاولة جادة لتحقيق الاهداف التنظيمية.(Zamahani et al,2011:658) كما يزيد اهميتها انها تؤثر ايجابيا في رأس المال النفسي للتابعين ، وهذا ينتج من تأثيرات القيادة الاصيلية. (Rego et al,2012 : 430) إذ تتجلى أهمية القيادة الاصيلية على ثلاثة مستويات وكما يلي:

١. الأهمية على مستوى التابعين

يرى (Stewart et al,2017:11) أن اهميتها تكمن في امتلاك الافراد الفهم الواضح لمعتقداتهم وقيمهم من اجل انشاء قاعدة تمكّنهم من القيادة فضلاً عن تأثيرها في القرارات الاخلاقية وتأثيرها الايجابي في نوع العلاقة بين القائد والتابع، والذي يدفع في نهاية المطاف الى خلق وتحقيق اداء افضل.

ويرى(Makhmoor,2018:3) تأثير القيادة الاصيلية في التابعين فيما يأتي:

- أ. تساعد الآخرين على التعرف على قدراتهم عن طريق استهداف الكفاءة الذاتية لهم (حالة الثقة).
- ب. نمذجة الأدوار عبر خلق الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة وتعزيز هذه الصفات لديهم.
- ج. خلق الامل فيما بينهم ومساعدتهم على تحديد أهدافهم وكيفية الوصول اليها وتحفيز أنفسهم لتحقيقها.
- د. أن ما يدعى بالعدوى العاطفية تقضي لتعزيز الأصالة لديهم وبالتالي تُسهم أصالة التابع في رفاهيتهم وتحقيق أهدافهم.
- هـ. التعامل باحترام مع التابعين وفق مشتركات أخلاقية متبادلة تُوطر العلاقة وتجعلها أكثر ايجابية.
- و. تساعد التابعين في ايجاد المعنى والارتباط بعملهم وتعزيز رأس المال النفسي والعاطفي.

٢. الأهمية على مستوى المنظمة

تعد القيادة الاصيلية أسلوباً جديداً يناسب احتياجات المنظمات الراغبة في النجاح، والمنافسة في القرن الحالي كونها تؤكد على قيم العمل الجماعي، واحترام الآخرين، واستخدام القوة المسؤولة، فذوي القيادة الاصيلية مدركين لذواتهم ويتصرفون وفقاً لقيمهم وأفكارهم وانفعالاتهم ومعتقداتهم ولديهم مجموعة من المعايير الأخلاقية ويتميزون بالصدق ويمتلكون مقومات النزاهة والشفافية في تصرفاتهم وأقوالهم وتفاعلاتهم ومعاملاتهم وقراراتهم العادلة وهم موجهون نحو المستقبل ولديهم ميل للعمل وقيمون علاقات طويلة المدى وهادفة وشفافة مع العاملين، ويمارسون قيمهم الأخلاقية باستمرار، ولديهم القدرة على ولديهم القدرة على التعاطف مع أنواع مختلفة (محمود وصموئيل، ٢٠٢٠: ٦٢). وتعد القيادة الاصيلية اهم النظريات القيادية في الالفية الثالثة والتي تعد محاولة حقيقية في سبيل تحقيق الاهداف التنظيمية وتتضح أهمية القيادة الاصيلية عن طريق قدرتها على معالجة مجموعة المخالفات الادارية الشائعة والتي كانت من أبرز النقاط التي جاءت نظرية القيادة الاصيلية كنظرية ضمن النظريات الايجابية لمعالجتها. وتتجلى أهمية القيادة الاصيلية عن طريق تطوير علاقات ايجابية وذات معنى داخل الهياكل التنظيمية التي تدعم القيم المهمة والجوهرية للقائد عن طريق ارتباطها باكتشاف الذات الاصيلية بانتشار ممارسات أكثر إنسانية والقيادة القائمة على القيم داخل منظماتنا وبالتالي يقيم القادة الحقيقيون أفعالهم بشكل موضوعي للتأكد من أن كل قرار يتماشى جيداً مع كل مرؤوس ليعكس معتقداتهم المعلنة نظراً لمستواهم العالي من المصادقية (Akuffo&Kivipõld,2019:373).

٣. الاهمية على مستوى المجتمع

تبرز أهمية القيادة الاصيلية على مستوى المجتمع كون الاصاله عن طريق الوعي الذاتي وقبول الذات والايمان والمعتقدات والقيم والافعال والعلاقات جميعها مطلب أساسي لغرض تحقيق النجاح في كل مرحلة من مراحل الحياة. بغض النظر عن جانب الحياة، سواء أكان تنظيمياً او جانب اخر فان القيادة الاصيلية تناسبهم جميعاً (Makhmoor,2018:5) القيادة الاصيلية لها تأثيرات تنظيمية ايجابية تجسد في مساعدة الافراد على إيجاد معنى في العمل والإسهام في الأداء والنمو المستدامين عن طريق خلق قيمة طويلة الاجل للمساهمين (Avolio&Gardner,2005:318) وكذلك تهدف إلى تحقيق نتائج تنظيمية ايجابية، ولكنها تمتد إلى ما وراء متغيرات النتائج الاقتصادية التقليدية، كما تقترح أن تشمل القيادة مساهمات في القيمة ورأس المال الاجتماعي من قبل أصحاب المصلحة في الأعمال والمجتمع، وبالتالي ينبغي أن تؤدي في النهاية الى تغيير اجتماعي ايجابي. ويؤكد (Kurian et al,2021:4) أن القائد المثالي هو الفرد الذي يمكنه القيادة بنزاهة وقيم، ويمكنه تحفيز الموظفين وإدارة منظمة صحية تخلق قيمة لجميع الموظفين والعلماء وأصحاب المصلحة. فضلاً عن ذلك، المجتمع الآن يطالب قادة الأعمال في المنظمات ليس فقط بتحقيق ربح ولكن الحفاظ على مستويات عالية من النزاهة والأخلاق والإنصاف أثناء القيام بذلك. تكتسب الأشكال الإيجابية للقيادة زخماً في الأدبيات الأكاديمية والمهنية، والقيادة الاصيلية هي واحدة من هذه

الموضوعات الجديدة التي تمثل إطار قيادة جديداً نسبياً ينبع من مجالات القيادة والأخلاق وعلم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي.

ومن هنا يمكننا القول بأن للقيادة الاصيلية دور مهم على مستوى المنظمات أذ تتجسد سلوكيات القائد الاصيل وتعامله بشفافية مع الافراد الاخرين من خلال وعيه الذاتي الذي يركز ويعزز المبادئ والقيم والمناخ الأخلاقي الايجابي الذي يؤثر في التابعين في المنظمة ما يرفع حالة الانسجام والثقة لديهم في مكان العمل وتعزيز الذكاء الاخلاقي للقيادة واشاعة السلوكيات الخلاقة الايجابية التي تشجع على مناخات أخلاقية ايجابية تدعم أداء المهام وتحقق الاهداف بشكل فاعل ونزيه وبأقل الاخطاء.

رابعاً: سمات القيادة الاصيلية

سنحدد عرض يؤسس لماهية السمات التي تتضمنها القيادة الاصيلية عن طريق أطراف العلاقة لتلك النظرية والمتمثلة بالقائد الاصيل والتابع وعلاقة التأثير المتبادل بينهما وعلى النحو الاتي:

١. سمات القائد الاصيل: يتمتع القائد الاصيل بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزه عن القائد غير الاصيل وهي كالآتي: (Shamir&Eilam,2005:396)

أ. القادة الاصلاء لا يزيفون قيادتهم، اي انهم لا يتظاهرون بأنهم قادة بمجرد أنهم في منصب قيادي مثل التعيين في منصب اداري معين. أذ ان اداء وظيفه القيادة والانشطة ذات الصلة هي أعمال معبرة عن الذات للقيادة الاصلاء وبعبارة اخرى عند تفعيل الدور القيادي يكون القادة الاصلاء على طبيعتهم على عكس التوافق مع توقعات الاخرين.

ب. القادة الاصلاء لا يأخذون دوراً قيادياً أو ينخرطون في أنشطة قيادية من أجل المكانة أو الشرف أو المكافآت الشخصية الأخرى بل يقودون من قناعتهم بالقضية القائمة على القيمة أو المهمة التي يريدون الترويج لها ويشاركون في القيادة فقط من أجل تعزيز هذه القضية أو المهمة.

ج. القادة الاصلاء هم أصول ثابتة وليست نسخاً، وهذا لا يعني بالضرورة فريدون عن بعضهم البعض في سماتهم الشخصية. فضلاً عن ذلك قد تكون قيمهم أو معتقداتهم أو أسبابهم أو رسالتهم متشابهة في المحتوى مع قيم القادة والمرؤوسين الآخرين. ومع ذلك فان العملية التي أوصلتهم إلى هذه القناعات والاسباب ليست عملية تقليد. بدلاً من ذلك فقد استوعبوها على أساس تجاربهم الشخصية. انهم يدعون بأن قيمهم صحيحة ليس لأن هذه القيم مناسبة اجتماعياً أو سياسياً ، ولكن لانهم اختبروها عملياً على انها صحيحة.

د. القائد الاصيل يتمتع بسمات قيادية نابعة من فهم عالي لذاته وشخصيته وبالتالي يعتمد في قيادته وفقاً لإدراكه الفكري.

٥. للقيادة الاصلاحية توافق عالي بين حديثهم وأفعالهم بحيث يجعلهم يتمتعون بمستويات عالية من النزاهة والشفافية والصدق والامانة.
٦. يتأثر القائد الاصيل بالمعايير والقيم والتنشئة الاجتماعية والتعليم وما الى ذلك من المؤثرات وبالتالي ليس من الضرورة أن تكون لديهم قناعات أصيلة تماماً ورغم ذلك فأنهم ليسوا متلقين سلبيين للمؤثرات الاجتماعية. أذ نجدهم يمثلون هذه القيم والمعايير لتكون بعدهم الفكري.
٢. سمات التابع : ان القيادة لا تتضمن فقط القيادة وبالتالي لا يمكن للقيادة الاصيلية أن تتكون فقط من قادة اصلاء . القيادة هي دائما علاقة بين القائد والاتباع (Howell&shamir,2005:99) لذلك ولغرض بيان بناء القيادة الاصيلية علينا ان نضع الاتباع في الصورة ، ولهذا الغرض اقترح (gardner et at,2005:360) بضرورة تطبيق مصطلح الاصاله من اجل الوصول الى مفهوم أوسع للقيادة الاصيلية ليس فقط على القادة ولكن أيضا على الاتباع وماهية العلاقة بينهم ، أي الاتباع الذين يتبعون القادة لأسباب أصيلة ولديهم علاقة أصيلة مع القائد وبشكل أكثر تحديداً نعني باتباع الاصلاح:
- أ. يشارك التابعون للقائد معتقداته وقيمه وقناعاته واهتماماته وتعريف القائد للموقف لا بسبب الاكراه أو الضغوط المعيارية أو توقع المكافآت الشخصية.
- ب. التابعون لا تكون لديهم أو هام بشأن القائد ولا يتبعون القائد لأن مثل هذه الأوهام تمنحهم احساساً لا يتصف بالأمان. بل بدلاً من ذلك يمارسون حكمهم المستقل على القائد وأفعاله. هؤلاء الاتباع لديهم رؤيا واقعية لنقاط القوة والضعف لدى القائد ولا يتبعونه بشكل عشوائي او يطيعونه طاعة عمياء.
- ج. التابعون الذين يمنحون الثقة للقائد يقيمون مطالبة القائد بالقيادة على أساس القيم والمعتقدات الراسخة شخصيا وليس مجرد اتفاقيات لمنصب معين أو الرغبة في السلطة الشخصية أو لمنافع اخرى.
- د. التابعون الذين يحكمون على سلوك القائد على أنه يتفق مع معتقداته وقيمه وقناعاته.
٣. العلاقة بين القائد والتابعون: أذ يؤثر القائد الاصيل على التابعون بخمسة طرق وسنقوم بتلخيصها وعلى النحو الاتي:(Huang et al,2016:50-51)
- أ. المشاعر الايجابية: يخلق الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة مشاعر ايجابية للقائد ، وأذ تنتقل هذه المشاعر للتابعين
- ب. النمذجة: من خلال العلاقات الشفافة مع المتابعين ويكون للقائد القدرة على خلق أنموذج الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة وتعزيز هذه الصفات لدى التابعين.
- ج. دعم تقرير المصير للتابعين: أذ ان القادة الذين يتمتعون بمستوى عال من الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة سيثجعون التابعين على تقرير المصير والعمل وفقا لنقاط قوتهم أذ يؤدي ذلك الى زيادة الحافز الذاتي لديهم.

د. التبادلات الاجتماعية الايجابية: من خلال تشجيع تقرير المصير للتابعين وكسب ثقتهم ينشئ القائد الاصيل التبادلات.

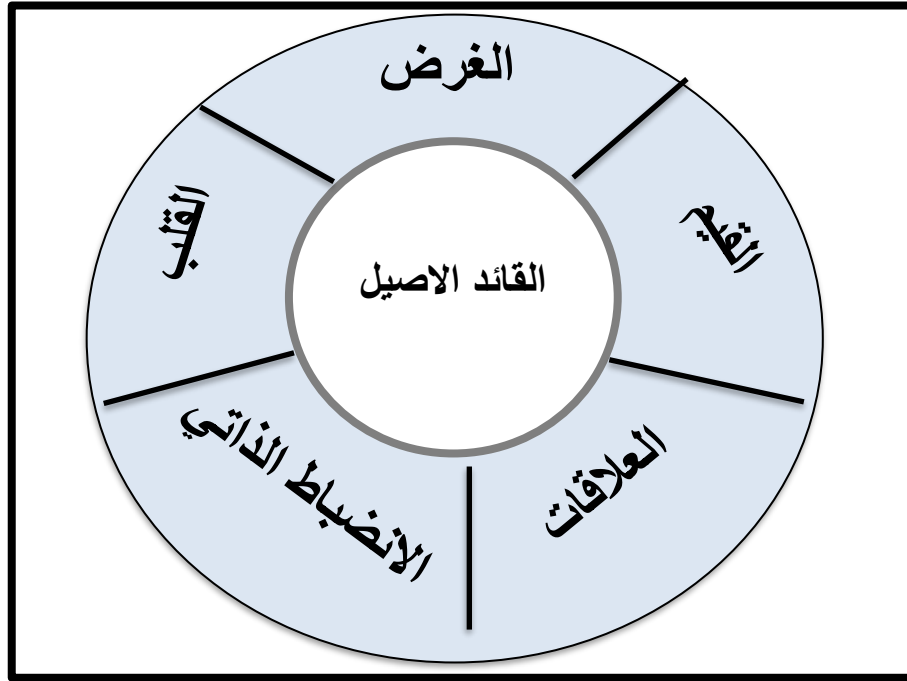
ذ. الايجابية: تزيد من رفاية التابعين وتشمل نتائج القيادة الاصيلية زيادة المشاعر الايجابية والثقة والامل والتفاؤل بين التابعين(Yamak&Eyupoglu,2021:5)

خامسا : مقاييس وانموذجات القيادة الاصيلية

تم استخدام سلوكيات القيادة الاصيلية كأنموذجات للاستفادة من الجوانب الاساسية في القيادة لتحقيق الجوهر الاساس من نظريات القيادة لكشف واختبار وتوضيح المحور الفعلي لتنوع سلوكيات القيادة (Cumings&Wong,2009:524). أذ تم دراسة هذه الانموذجات كبناءات سلوكية مستقلة تشترك في بعض اوجه الشبه المفاهيمية وتركز على تحقيق الاصاله. أذ تم استخدام سلوكيات القيادة الاصيلية كأنموذجات اساسية في الفكر الاداري للسلوك التنظيمي وكمطلب اساسي يحتاجه الباحثون في دراساتهم من اجل الاعتماد عليها من اجل ترصين البناءات النظرية في المستقبل. أذ اشار (Cooper et al,2005:477) بأن القصد لانموذجات القيادة الاصيلية ليست هو تطوير نظرية جديدة في القيادة وانما يكون عودة للاستفادة من الجوانب الاساسية في القيادة وبذلك فإن الهدف الاساسي هو تحقيق الجوهر من نظريات القيادة لكشف واختبار وتوضيح القيادة المحور الفعلي لتنوع واسع من سلوكيات القيادة. كما ان نموذج القيادة الاصيلية هو الانموذج الذي تم تطويره سواء على المستوى النظري او على المستوى التجريبي بهدف اتقان الاعمال. الخاصة بالذات والهوية والاخلاق والسمات والسلوكيات التحويلية(Bento&Ribeiro,2013:124). وبالتالي فإن هذه الانموذجات درست من لدن المختصين سلوكيات مستقلة، الا انها تشترك ببعض اوجه الشبه المفاهيمي فضلاً عن انها تركز على تحقيق الاصاله في القيادة لذلك فان انموذجات القيادة الاصيلية تمثل قمة موضوع القيادة الاصيلية والمحرك الاساس الذي يكسبها اهمية وتميزها عن باقي مداخل القيادة الاخرى بما تحتويه من عناصر او مكونات او ابعاد سلوكية اختلفت من انموذج الى اخر حسب اراء المختصين الذين قاموا بدراسة الموضوع من وجهات نظر مختلفة. ما يجعل دراسة سلوكيات القيادة الاصيلية تستلزم عرض بعض هذه الانموذجات وتفحصها بهدف اختيار افضلها بما تحتويه من سلوكيات لاعتمادها في قياس القيادة الاصيلية على المستوى الميداني. وادناه بعض انموذجات سلوكيات القيادة الاصيلية وحسب التسلسل الزمني الذي جاءت به:

١. نموذج (George,2003)

أذ حدد الابعاد السلوكية الاساسية لدى القادة الاصلاء ، اذ ان الصفات الحقيقية يجب ان تتطور بحيث يكون لها تأثير كبير بالاضافة الى امتلاك الخبرات لقيادة الاخرين وهذه الابعاد هي : فهم الغرض ، ممارسة القيم الثابتة ، القيادة بالقلب ، تشخيص العلاقات المترابطة ، توضيح الانضباط الذاتي ، اذ ان اكتساب القادة الاصلاء الابعاد الخمسة ليست عملية متعاقبة بل بالاحرى يطور القادة انفسهم بوعي في كل مكان من حياتهم ويتكامل اداء القادة في حال تأثير الابعاد الخمسة بشكل مجتمع ومتفاعل وعلى كافة الاصعدة (George,2003:18) وكما موضحه بالشكل (٤) ادناه :



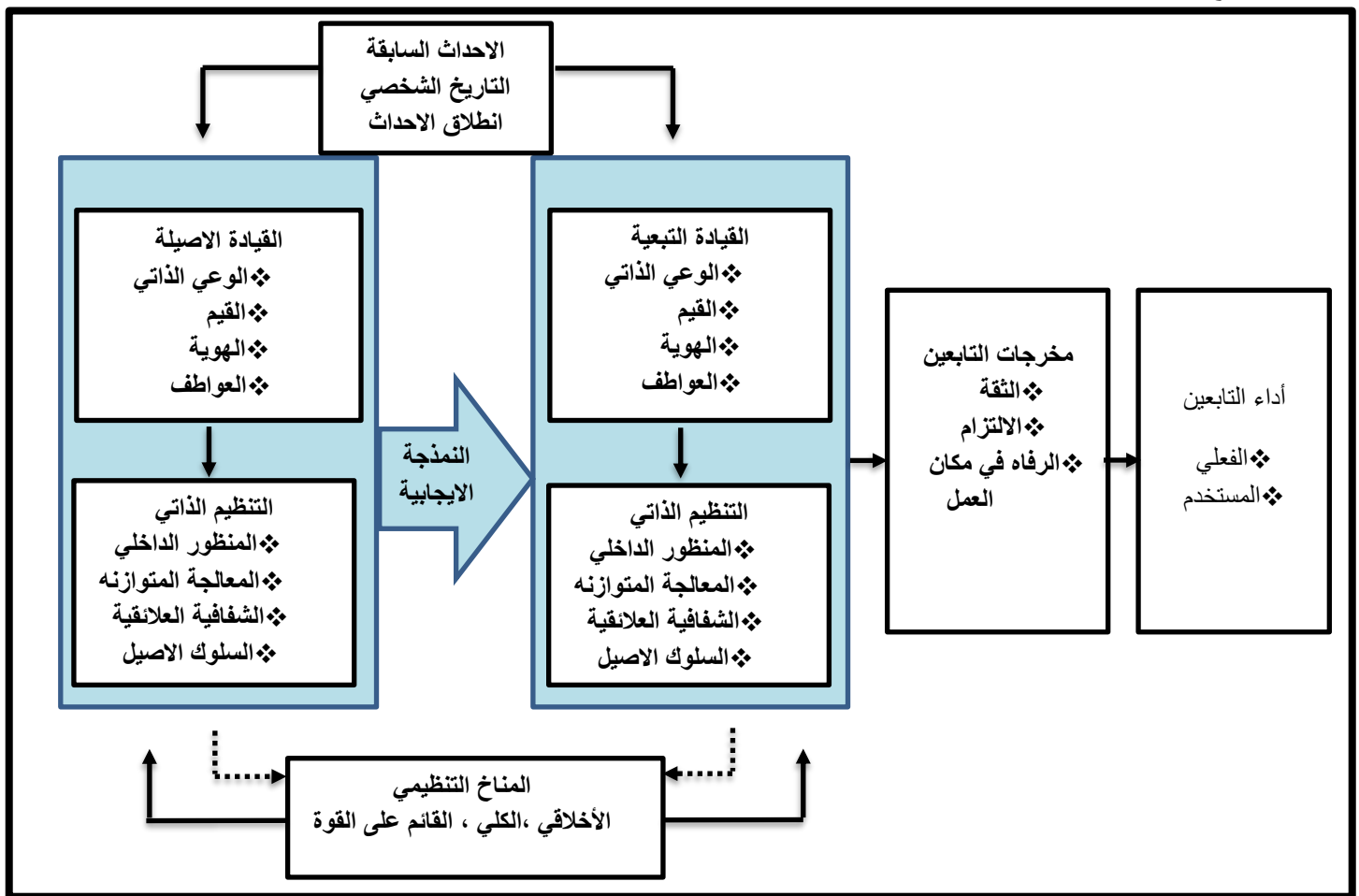
الشكل (٤) نموذج (George,2003) للقيادة الاصيلية

Source : George, B. (2003) Authentic Leadership : Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value 1st ed, Jossey-Bass ,U.S.A, P.18 .

٢. انموذج (Gardner et al,2005)

يركز هذا الانموذج على ادخال التابع الاصيل كمكون تكميلي وكنتيجة لتنمية القيادة الاصيلية اذ ان تنمية التبعية الاصيلية المعروضة في الانموذج هي مرآة عاكسة لعمليات تطوير القيادة الاصيلية. كما ان تنمية التبعية الاصيلية منمذجة بشكل كبير عن طريق قيام القائد الاصيل بتقديم مستويات عالية من الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي للتابعين الذين بدورهم يقودون الى تنمية التابعين ايجابياً ، أذ يتضمن هذا الانموذج ثلاث سلوكيات رئيسة هي:

- الوعي الذاتي بما يتضمنه من قيم ، الهوية ، العواطف و الدوافع / الاهداف.
- التنظيم الذاتي بما يتضمنه من التنظيم الداخلي، المعالجة المتوازنة، الشفافية العلائقية والسلوك الاصيل.
- النمذجة الايجابية.



الشكل (٥) نموذج (Gardner et al,2005) للقيادة الاصيلية

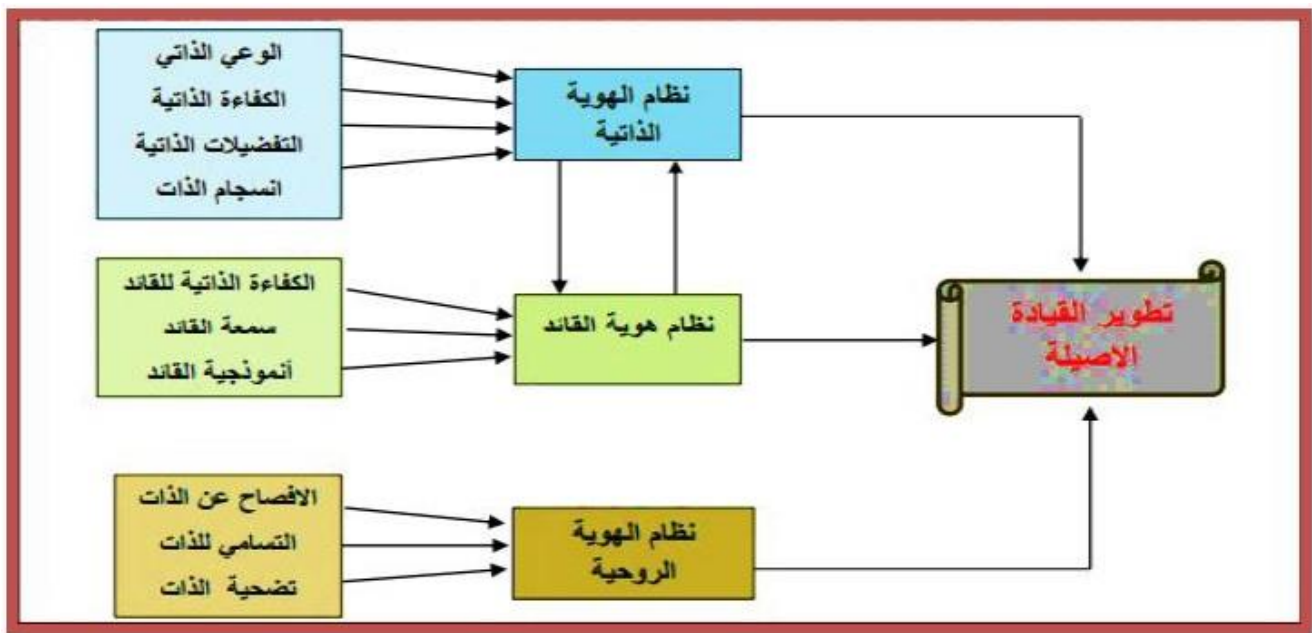
Source: Gardner, W. L, Avolio, B. J, Luthans, F, May, D. R, & Walumba, F. O. (2005).

Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16. p 6.

٣. انموذج (Klenke,2007)

حدد (Klenke,2007:68) بأن هذا الانموذج يستند الى استكشاف مفهوم الهوية وبالتالي تتم المقارنة بين نظم الهوية الفرعية التي تتضمن العناصر المعرفية الفعالة والساندة. وبموجب هذا فقد عرفت القيادة الاصيلية في ضوء افتراضات الانموذج النظري للقيادة الاصيلية القائم على الهوية، وبذلك تعد هوية القائد جوهر القيادة الاصيلية الذي يختص بثلاثة نظم متبادلة للهوية هي:

- أ. نظام هوية الذات .
- ب. نظام هوية القائد .
- ج. نظام الهوية الروحية .



الشكل (٦) انموذج (Klenke,2007) للقيادة الاصيلية

Source: Klenke, K. (2007) " Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective" International Journal of Leadership Studies,. 3. 1, p 87.

٤. انموذج (Walumbwa et al,2008)

يعدهذا الانموذج من افضل انموذجات القيادة الاصيلية لكونه بني على تصورات بعض افضل الكتاب وهم (Bruce Avolio & William Gardner) وذلك بالاعتماد على ارائهم ومعتقداتهم اذ تضمن هذا الانموذج خمسة سلوكيات فرعية هي: الوعي الذاتي، الشفافية العلائقية، التنظيم الداخلي المتمثل بالسلوك الاصيل، المعالجة المتوازنة للمعلومات والمنظور الاخلاقي الايجابي. وفي ضوء ذلك التقارب الكبير وتداخل المحتوى بين البعد الثالث التنظيم الداخلي والبعد الخامس المنظور الاخلاقي الايجابي تم جمعها في بعد سلوكي واحد هو المنظور الاخلاقي الداخلي، وبالتالي اصبح للانموذج اربع سلوكيات اساسية. كما يركز هذا الانموذج على حالة التفاعل والتكامل بين السلوكيات الاربعة وان درست سابقاً كبناءات مستقلة في دراسات منفصلة، الا انها وفي اطار القيادة الاصيلية من الضروري ان ينظر اليها بنظرة تكاملية شاملة لتحقيق الهدف الاساسي من هذا الانموذج هو تعميق فاعلية القيادة الاصيلية عن طريق تحديد وتعريف السلوكيات المناسبة لقياس القيادة الاصيلية (Walumbwa,2008:95).

٥. نموذج (Lloyd-Walker & Walker, 2011)

يعتمد انموذج القيادة الاصيلية على نماذج نضوج القدرة التي تسهم بشكل كبير في تطوير راس المال الاجتماعي، وادارة المعرفة داخل المنظمة، وهذا الانموذج يضاف الى نماذج نضوج القدرة التي تعد الاساس المفاهيمي الذي يوصف اي ممارسة تسهم في زيادة مستويات النضوج داخل المنظمة، اذ تعتمد القيادة الاصيلية على ثلاثة ابعاد سلوكية هي : الثقة، القيم المشتركة والالتزام العاطفي. وهذه الابعاد تعد الاداة التي تحرك قلب الانموذج الذي يطور الدعم الكامل للقيادة الاصيلية (Lloyd-Walker & Walker, 2011:392) وكما موضحة بالشكل (٧) ادناه :



الشكل (٧) انموذج (Lloyd-Walker & Walker, 2011) للقيادة الاصيلية

Source : Lloyd-Walker, B. & Walker, D. (2011) " Authentic leadership for 21st century project delivery " International Journal of Project Management 29 , p. 393.

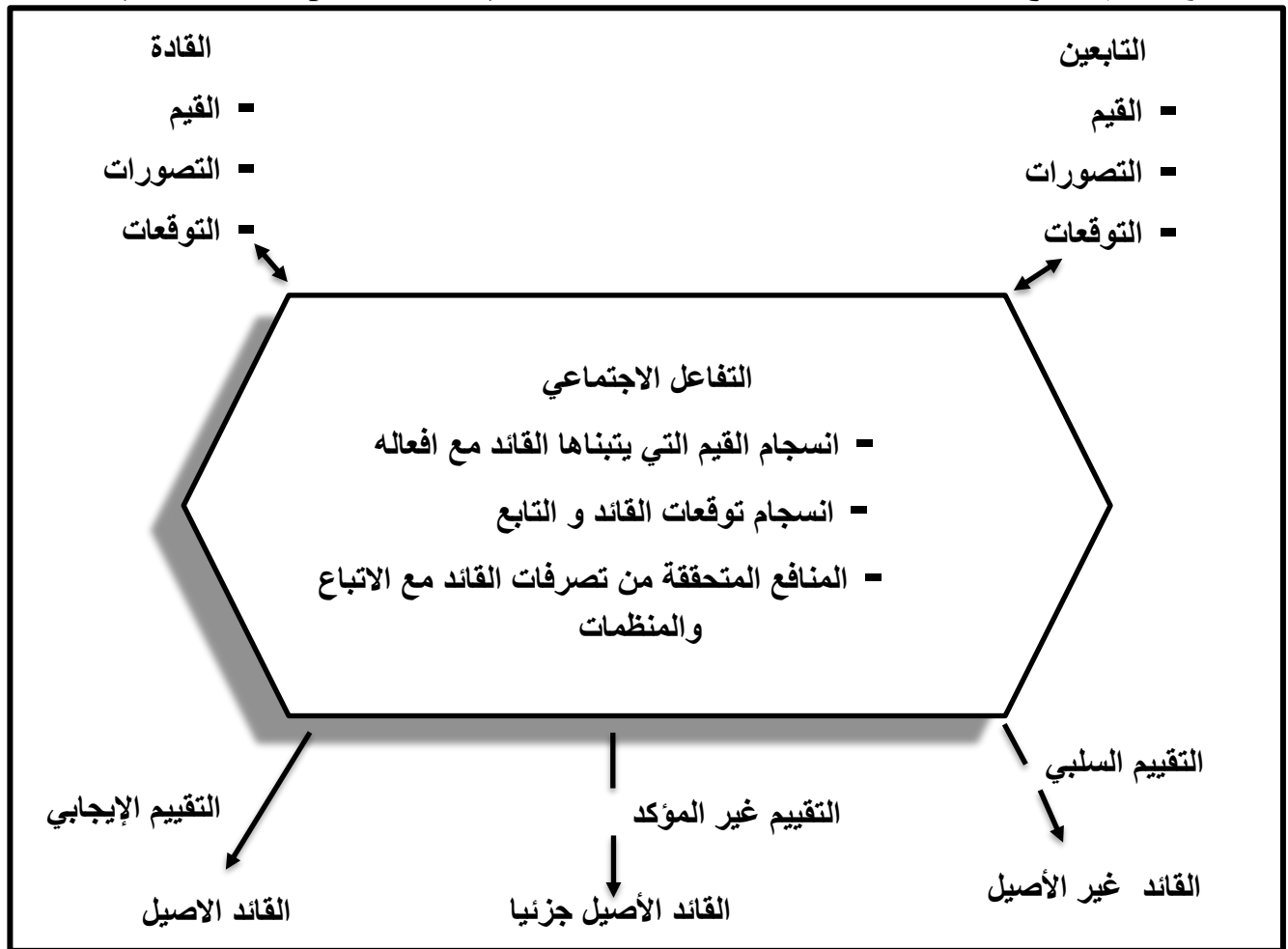
٦. انموذج (Owusu-Bempah,2011)

يعتمد هذا الانموذج في القيادة الاصيلية على تركيب النظريات السابقة للقيادة الاصيلية ويؤسس منظورات مفاهيمية مختلفة توضح كيف تتعلق الاصلية في القادة من خلال الدور الذاتي للتابعين. اذ يقترح الانموذج التفاعلي على ان التوافق بين القادة والتابعين في بيئة العمل يحصل عند بداية فهم وتفسير عمليات القائد – التابع . ومن خلال التبادلات الاجتماعية بين القادة والتابعين ، يقيم التابعين ثلاثة ابعاد رئيسة هي :

أ. تقييم القيم التي يتبناها القائد مع تصرفاته الفعلية.

ب. مدى توافق توقعات التابعين مع توقعات قادتهم.

ج. تقييم المنافع المتحققة من سلوكيات القائد والتابعين للمنظمة (Owusu-Bempah,2011:18)

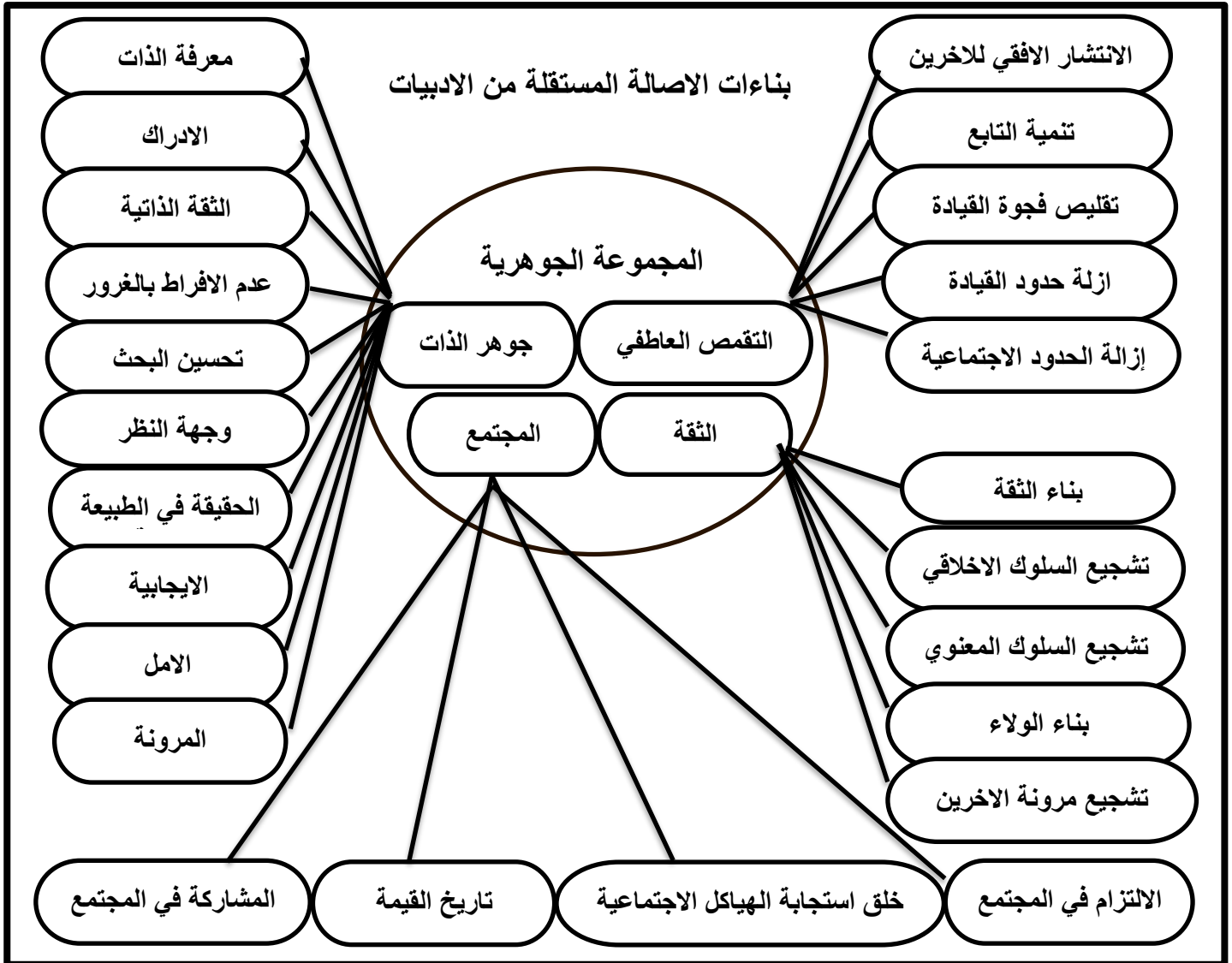


الشكل (٨) انموذج (Owusu-Bempah,2011)

Source : Owusu-Bempah, J. (2011) The Commonalities and Specificities of Authentic Leadership : An Empirical Study of How Leaders and Followers Bestow Authentic Leadership in Ghana and New Zealand Doctor Dissertation , Lincoln University , P. 18.

٧. انموذج (Whitehead&Brown,2011)

لقد طور (Whitehead & Brown) أنموذج القيادة الاصيلية الذي اطلق عليه مقياس تقدير اصالة القيادة ، أذ يقيس هذا الانموذج مستويات الاصاله في اتجاهات او مواقف القيادة وهو ما يعتمد على قلب وعدد من الاذرع . اذ يحتوي هذا الانموذج على اربعة سلوكيات تمثل المحور المركزي المحرك للانموذج وهي جوهر الذات ، التقمص العاطفي ، المجتمع الثقة (Whitehead&Brown,2011:170) وكما موضحة في الشكل (٩) ادناه :



الشكل (٩) انموذج (Whitehead&Brown,2011) للقيادة الاصيلية

Source: Whitehead, G. & Brown, M. (2011) "authenticity in Chinese leadership: a Quantitative Study Comparing Western Notions of authentic Constructs with Chinese Responses to an authenticity Instrument" International Journal of Leadership Studies, Vol. 6 Iss. 2, P. 170.

٨. أنموذج (Lagan,2007)

لقد طور (Lagan,2007:9) هذا الانموذج وفقا لتصورات (Kernis,2003) عن الاصاله والتي عبر عنها بأربعة أبعاد وكيفية التفاعل فيما بينها وهي كالآتي :

أ. **الوعي الذاتي**: الوعي والانسجام والدوافع الذاتية والمشاعر والرغبات والعواطف والمعارف ذات الصلة، فضلاً عن نقاط القوة والمحددات.

ب. **معالجة غير منحازة للمعلومات ذات العلاقة**: التقييم المتزن للمعلومات المستلمة وأن كانت تلك المعلومات ناشئة من وجهات نظر مغايرة لنظرة القائد، من أجل اتخاذ القرار السليم.

ج. **العمل الاصيل**: التعامل وفق القيم والأولويات التي تملئها الاحتياجات، مما يجعل من ممارسات وسلوكيات القائد متطابقة مع ذاته الاصيلية.

د. **العلاقات الاصيلية**: إقامة علاقات وثيقة بين القائد الاصيل والآخرين عن طريق السعي لتحقيق الانفتاح والانسجام والامانة في العلاقة والكشف عن الذات الاصيل بسلبياته وإيجابياته.

وأن انموذج القيادة الاصيلية تم تطويره ودراسته على المستوى النظري او التجريبي لغرض اتقان الاعمال الخاصة بالذات والاخلاق والسلوكيات الأخلاقية (Bento&Ribeiro,2013:123) أذ تم تحديد سلوكيات القيادة الاصيلية من خلال استخدام أنموذج (Wulambwa et al,2008:95) لشموليته للسلوكيات الاساسية بالاضافة عن اختباره في عدد من البيئات وملائمته مع عينة ومكان البحث، اذ ان هذا المقياس المطور يمثل خطوة مهمة بالاتجاه الصحيح إذ إن الهدف الاساس من هذا الانموذج هو تعميق فاعلية القيادة الاصيلية من خلال تحديد وتعريف السلوكيات المناسبة لقياس القيادة الاصيلية فهو شائع في العديد من الدراسات للقيادة الاصيلية إذ يربط اربع ابعاد وبالعلاقة تكامل فيما بينهم والتي هي عامل اساس في القيادة الاصيلية كونه يبحث في التغذية الراجعة لتحسين التعاملات مع الاخرين (**الوعي الذاتي**) ويحدد ماهية المعاني الحقيقية (**الشفافية العلائقية**) يشخص المعتقدات التي تتسق مع الافعال (**المنظور الاخلاقي الداخلي**) والاصغاء للنقاط الخلافية في وجات النظر قبل مجيء الاستنتاجات (**المعالجة المتوازنة**). وبنظرة تقييم سريعة لانموذجات القيادة الاصيلية السابقة نرى ان بعض الانموذجات ذهبت الى دراسة سلوكيات القيادة الاصيلية من خلال التركيز على عامل او جانب معين مثل المحور المركزي للموضوع مع اغفال اهمية الجوانب الاخرى ذو التأثير الكبير في وضع معالم سلوكيات القائد الاصيل ونحن اذ نقيم هذه الانموذجات لا نقلل من شأنها العلمي ولا نغفل اهميتها خاصة وانها تمثل جزء من الرصيد المفاهيمي الذي اغنى ادب القيادة الاصيلية وعزز تطبيقاتها الميدانية، وانما نشير الى ضعف شموليتها لسلوكيات القيادة الاصيلية التي تمثل الجوهر الاساس للدراسة الحالية. أذ أنصب اختيار الباحث على انموذج (Wulambwa el at,2008) في تحديد سلوكيات القيادة الاصيلية كونه من ابرز الانموذجات التي ظهرت لتحقيق هذا الغرض اذ لم يكن افضلها وبالاضافة الى شموليته للسلوكيات الخاصة بالقيادة الاصيلية ، فضلاً

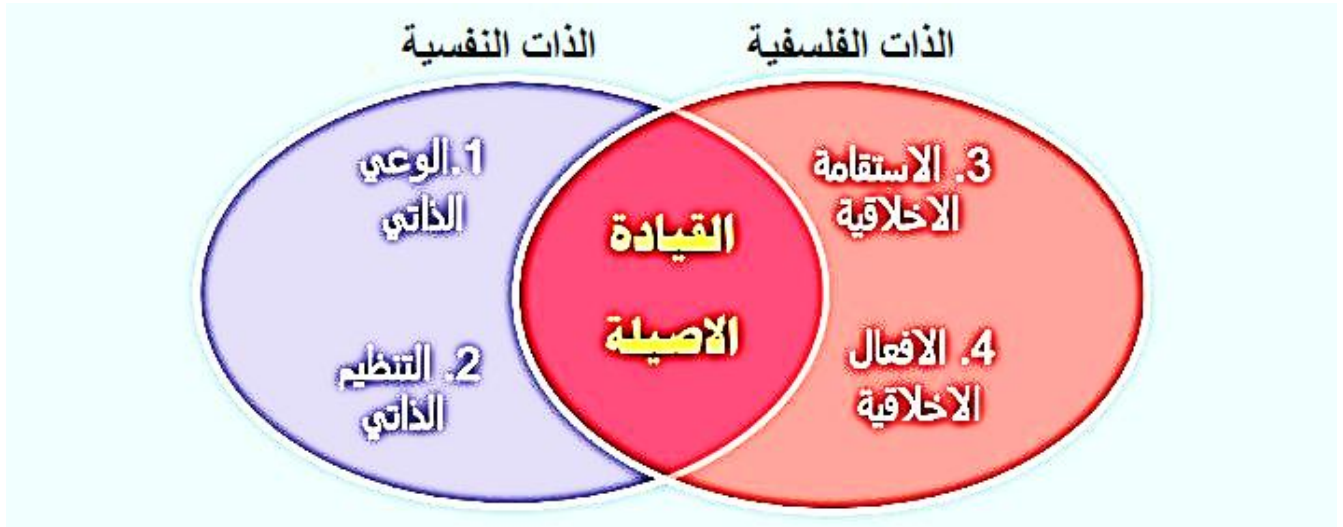
عن اختباره في العديد من البيئات المختلفة ، أذ يمثل هذا الانموذج خطوة هامة في الاتجاه الصحيح وملائمته مع بيئة الدراسة الحالية أذ يربط بين اربعة مكونات للقيادة الاصلية ويبحث في تأثيرها للتنبؤ بالمخرجات المطلوبة ، كما انه يعد هذا المقياس شائعاً جداً في العديد من الدراسات الخاصة بالقيادة الاصلية .

سادسا : ابعاد القيادة الاصلية : وللأسباب الموضحة أعلاه ولتناسبها مع توجهات الدراسة الحالية تم الاعتماد على هذه الابعاد في الدراسة الحالية و من المناسب اعطاء شرح موجز عن هذه الابعاد وهي كالآتي:

١. الوعي الذاتي

يعد الوعي الذاتي المكون الاساسي لغرض وصف الافكار الواسعة للقيادة الاصلية(Zhu et al,2011:805). من اجل ان يكون القائد اصيلاً يجب ان يمتلك الوعي الذاتي الذي يتضمن الوعي بالشخصية ، لذلك يرتبط الوعي الذاتي بالقدرة على الاعتراف بنقاط القوة والضعف الداخلية، كما ان الوعي الذاتي هو اكثر من معرفة كيف يرانا الآخرون ، اي انه يتضمن ادراك الجوانب التي لا يراها الآخرون وكذلك فهم المبادئ الاساسية الشائعة بين الافراد، على سبيل المثال كيف يمكننا تعميق الاحساس واستخلاص المعنى من تجارب الآخرين (Weiss& Kolberg,2003:35) أذ عرف الوعي الذاتي بأنه رؤية القائد لذاته من الداخل بما يتضمن نقاط قوته ونقاط ضعفه وقيمه ووجهة نظر الآخرين في قدراته القيادية وكيفية تأثيره في بيئة العمل(Walumbwa etal,2008:95) بينما عرفه (Avolio&Gardner,2005:318) بأنه تعزيز لقدرة القائد في تطوير الاصاله بعلاقات العمل المنفتحة والموثوق بها مع العاملين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف ، والقبول بنتائج التغذية الراجعة من العاملين ما يجعلهم يشعرون بأحترام القيادة لهم . بمعنى ان الوعي الذاتي يجعل القادة قادرين على التحدث بدقة وصراحة عن عواطفهم بحيث يكونوا صريحين بالاعتراف بأخطائهم ، ولايشعرون بالحرج في الحديث عنها ، وهم كثيراً ما يبدون ميلاً الى الانتقاد البناء ، اما القادة ذوي الوعي المنخفض فأنهم يفسرون أية رسالة او طلب لتحسين أدائهم على انها تهديد او علامة فشل . ويشمل الوعي الاساسي بمعرفة ، وخبرة ، وقدرات الفرد ، لذلك حددت عناصر الوعي الذاتي بأربعة عناصر هي القيم والادراك المتعلق بالهوية والعواطف والدوافع /الاهداف.

كما ان (Beddoes -Jones ,2009:17) حدد نوعين للذات الاصلية هما الذات الفلسفية التي تعنى بالعمق الاخلاقي للقائد والذات النفسية التي تتعلق فيما يمتلكه القائد من صفات وقيم داخلية .



الشكل (١٠) مظاهر القيادة الاصيلة

Source: Beddoes-Jones, F. (2009) Authentic Leadership: The Cognitive Fitness Consultancy <http://www.icaew.com>

من هنا نستنتج بأن الوعي الذاتي هو رؤية القائد لذاته من خلال خبراته وقدراته والمشاعر والافكار والقيم والمعتقدات أذ تتضمن في افعاله وقراراته التي يتخذها .

٢. المنظور الاخلاقي الداخلي

اقترح (Walumbwa et al,2008:101) خاصية المنظور الاخلاقي الداخلي من خلال الرجوع الى شكل تكاملي في تنظيم الذات، فيجب ان يكون للقادة وعي ذاتي لاجل ان يفهم كيفية تأثير منظوره الاخلاقي. وان المنظور الاخلاقي الداخلي يحدد سلوكيات القائد وفقاً لمعايير اخلاقية وقيمه ومعتقداته، وبالتالي يقل تأثير العوامل الخارجية على سلوكيات القائد الاصيل (Peus et al,2012:337). وانه بدون المعتقدات الاخلاقية والمعنوية، سيكون العاملين غير قادرين على التعبير عن مواقفهم في العمل بشجاعة، خوفاً من مضرة القائد ، وسيزيد مستوى التماثل الاجتماعي للعاملين من خلال القيم الاخلاقية والمستوى العالي من الامانة والنزاهة في بيئة العمل، اي ان القادة الذين لديهم معايير اخلاقية ومعنوية عالية موجهة لسلوكهم سوف يحققون مخرجات مستدامة وطويلة الامد للمنظمة. أذ يمثل السلوك الاخلاقي الاصيل السلوك الذي يتسق مع القيم والمعاني الاخلاقية للقائد بحيث انه لايسعى الى اخفائه بقدر ما يتركز اهتمامه على الشفافية في اظهار التقييمات الاخلاقية التي تقود الى تعظيم السلوك، اذ يسعى القادة الاصلاء الى تطوير الاستفادة من احتياطات القدرة الاخلاقية ، الشجاعة، والمرونة لمعالجة القضايا الاخلاقية وتحقيق الاجراءات الاخلاقية الاصيلة والمستدامة (Avolio&Gardner,2005:324).

كما عرفت بأنها العملية التي يستخدم بواسطتها الافراد قيمهم ومعاييرهم الاخلاقية الداخلية لتوجيه سلوكهم بدلاً من السماح للضغط الخارجي للسيطرة عليهم.

كما عرفه (Zamahani et al,2011:660) بأنه العملية التي يوفق من خلالها القائد الاصيل بين قيمه ونواياه وافعاله، أذ ان العملية تشمل صنع دوافع ، اهداف ، قيم شفافة تماماً للتابعين ، والمفتاح لهذا المفهوم هو ان النظام التشريعي الموجه داخلياً ولم يكن رد فعل لقوى او توقعات خارجية ، وعلاوة على ذلك فأن المنظور الاخلاقي الداخلي (التنظيم الذاتي) يختلف عن مفاهيم اخرى مثل المراقبة الذاتية او ادارة الانطباع والتي من الممكن ان تشمل الاتصالات المحرفه قصداً، التي يمكن ان تؤدي الى حوار غير اصيل.

كما وعرفه (AL Hassan,2013 : 408) بأنه الشكل الداخلي المتكامل من التنظيم الذاتي، الذي ينتج حالة من التوافق بين نتائج التنظيم في اتخاذ القرار مع المنظور الداخلي، وبالتالي فأن هذا السلوك ينتج عن المقارنة بين المعايير والقيم الاخلاقية الذاتية للجماعة او المنظمة والمجتمع ، فبهذه الطريقة ان ممارسة القيادة الاصيلية تتضمن اتخاذ افضل الاجراءات التي تحقق مبادئ اخلاقية عالية بخصوص العلاقات والمسؤوليات الاجتماعية ومعايير الاداء.

ونستنتج من ذلك بأن المنظور الاخلاقي الداخلي يتمثل بأن يستخدم القائد المعايير والقيم والمعتقدات في توجيه العاملين بدلاً من السلوكيات والضغوط النفسية الخارجية التي يتعرضون لها في بيئة العمل.

٣. المعالجة المتوازنة للمعلومات

لقد وصف (Ceri-Booms,2010:239) بأن المعالجة المتوازنة تركز على جمع المعلومات بشكل لا يقبل التحيز والتفسير المجرد لها، وان أهمل التحيز للقائد الاصيل يساعده في تطوير خطط اجرائية موضوعية. كما وان القائد الاصيل يسعى للحصول على الاراء ووجهات النظر حتى ولو كانت متعارضة ووجهة النظر عن الموضوع بحيث تكون قراراته افضل للمنظمة و العاملين، وليس فقط لمصلحته الذاتية وبالتالي فأن المعالجة المتوازنة تقلل من الدور السلبي للعاملين عندما يستقبلون القرارات التي تمت مشاورتهم بها. أذ يرتبط مفهوم المعالجة المتوازنة او المجمع غير المنحازة للمعلومات بالوعي الذاتي، اذ ان القائد الاصيل ومن خلال التقييمات الخارجية او الداخلية لا يحرف او يباليغ او يتجاهل المعلومات المجمع ، الا انه في الواقع يوجه الاهتمام نحو كل من التفسيرات الايجابية والسلبية عن نفسه ونمط قيادته (Zamahani et al ,2011:659) فأن الاخذ بمنهج المعالجة المتوازنة للمعلومات يمكن ان يميز عدم التطابق بين المواقف والسلوكيات كما وان التحركات نحو تقرير المصير يوفر امكانية كبيرة خاصة عندما يقترن بالتواضع مع الاخرين لخلق الذوات الجماعية التي من الممكن ان يستفيد منها الافراد والجماعات والمنظمات (Diddams&Chang,2012:598) وأذ يتضمن هذا ، التقييم الموضوعي لعمل القادة بدون تجاهل او تحريف أي شيء لذلك فأن المحصلة النهائية المتحققة من ذلك هو زيادة صفات الاصاله. أذ يحلل القادة بموضوعية كبيرة كل المعلومات الجيدة قبل اتخاذ القرار، ويحاول الوصول الى وجهات نظر مختلفة من اجل المفاضلة بينها واتخاذ القرارات

بأفضلها، ومع كل ذلك فهو يمنع التشويه ويحاول ان يكون موضوعياً في تحليل المعلومات المتاحة كما وان المعالجة المتوازنة تتضمن المعلومات المتناقضة والحرجة والحلول البديلة من العاملين والتي تؤخذ بنظر الاعتبار من لدن القائد (Eid et al,2012:57) وبدلاً من السعي الى ان يكون متحيزاً في معالجة التجارب المتواصلة يعمل القائد الاصيل على انتهاج تفسيرات متوازنة للاحداث التي تحقق له نظرة ثابتة في جميع الجوانب ولاي موضوع ، كما يدرك قادة الوعي الذاتي الاصيل ان جميع الافراد لم ينفون ولا يدركون ويفسرون بيئتهم وفقاً لتجاربههم السابقة وهم على معرفة بأي شخص يعالج المعلومات بصفة غير متوازنة (متحيزة) لذلك فإن هذه السلوكيات تشجع القادة على تهيئة الظروف للصراع التكيفي الذي يحدث عندما تؤخذ بنظر الاعتبار وجهات نظر لافراد من خلفيات مختلفة في صنع القرار وبالتالي يحتاج القادة الى التعليم والتدريب عن التحيزات المعرفية الكامنة وعمليات صنع المعنى الثقافي، حتى يتمكنوا من البدء في فك النظريات الضمنية الخاصة بهم وتعلم كيفية التفاعل بشكل بناء مع الاخرين الذين يعملون من خلال التحيزات الشخصية اذ ان تحقيق هذه العملية خطوة كبيرة نحو معالجة اكثر توازنا الخاصة بهم (Avolio& Gardner,2008:160)

وبالنتيجة فإن المعالجة المتوازنة للمعلومات تتمثل بقدرة القائد على جمع وتحليل المعلومات بطريقة موضوعية واستكشاف آراء الاخرين قبل اتخاذ القرارات بعيدا عن التحيزات والتفسيرات المتوازنة للأحداث التي يوجهها ضمن بيئة عمله .

٤ . شفافية العلاقات

يتطلب هذا البعد ضمن القيادة الاصلية تطوير الاتباع على مستوى عالي من وضوح الذات بحيث يستطيع الاتباع ان يحددوا القيم الاساسية الايجابية لقائدهم ، اذ تشير الشفافية العلانية الى التواضع والاحساس الواقعي بالقدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء القائد (Buttigieg&Cassar,2013:172). ينبغي على القادة الاصلاء عند إيصال المعلومات للأخرين ان يتبعوا اسلوب منفتح وامين ، وذلك عن طريق صدق الافصاح الذاتي ، وبذلك فإن تكوين الشفافية المرتبطة مع مشاعر الفرد ودوافعه ، يخلق الثقة والشعور بالاستقرار (Mazutiz,2011: 287). كما وان هنالك ثلاث ليات رئيسة تسهم في تأثير شفافية القائد في الاتباع وهي : فهم الدوافع ، تخفيض الضعف ، بصيرة الافراد للقائد الشفاف . اذ تسمح هذه الاليات للتابعين ان يصبحوا اكثر عمقا للمشاركة في اتخاذ القرار ما يعزز من ادوارهم في المنظمة (Laster,2009:253). وتميز تنمية القيادة الاصلية الطبيعة العلانية للقيادة والتي بنيت على التفاعلات وتأثيرها الاجتماعي . وعلى هذا النحو تعد الشفافية العلانية او التفاعلية مكون اساسي للقيادة الاصلية ، والتي عرفت بأنها مشاركة المعلومات ذات الصلة ، والانفتاح في اعطاء وتلقي الملاحظات، والتصريح بشأن الدوافع والاسباب الكامنة وراء القرارات (Avolio&Gardner,2008:161).

كما عرفها (Neider&Schriesheim,2011:1147) بأنها التعريف بالذات الحقيقية (في مقابل الذات المزيفة او المشوهة) للآخرين ، أذ يشجع مثل هذا السلوك الثقة من خلال الافصاح الذي ينطوي على تقاسم المعلومات علنا والتعبير عن الافكار والمشاعر اثناء محاولة تقليل مظاهر العواطف غير المناسب .

اما (Tobias,2011:13) فقد عرفها بأنها الانفتاح والامانة في تقديم الذات الحقيقية للآخرين، والتي تحدث عندما يشارك الافراد مشاعرهم ودوافعهم ورغباتهم مع الآخرين ، اذ انها تتضمن اظهار كلا الصفات الايجابية والسلبية للآخرين كما تفسر الشفافية العلنية مشاركة المعلومات والمشاعر علنا بما يتناسب مع المواقف ، بطريقة تقود نظر الاتباع الى شعور الاصالة في قائدهم، اي تجنب العروض غير المناسبة للعواطف (Diddams & Chang,2012:599) .

وبناء على ما تقدم فإن الشفافية العلنية هي التعريف بالذات الحقيقية التي تتصف بالامانة والصدق في تقديم الذات الحقيقية للآخرين بعيدا عن التشويه والزيغ من خلال مشاركة المشاعر والمعلومات بما يتناسب مع الاحداث والمواقف التي تواجه القائد اثناء العمل .

المبحث الثاني

الاطار المفاهيمي للوضوح الاستراتيجي

Conceptual Framework For Strategic Clarity

توطئة :

دأب الباحثون والمعنيون بالشأن الأكاديمي على توظيف مصطلح الوضوح الاستراتيجي في مجال العمل التنظيمي، ذلك لما له من دور في دراسة وتوضيح ما يؤول إليه حال منظمات الأعمال أثناء وبعد مراحل النمو والأزدهار التنظيمي نتيجة لأسباب متعددة تتقاطع مع الأسس والمبادئ الصحيحة في العمل التنظيمي، ولذا تشعر المنظمات مع تأثير انخفاض الوضوح بالفشل ، ومع ظهور مصطلح الوضوح الاستراتيجي ركز الباحثين ومنظري الاستراتيجية على تحقيق النمو والنجاح من خلال الابتكار والإبداع والمهارات القيادية وسهولة الاتصالات والتكيف والمرونة للمساهمة في خلق وإنشاء الوضوح لدى المنظمات. وتأسيساً على ما تقدم، المبحث الحالي، يوضح أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات الخاصة بالموضوع بعد استعراض مختلف المفاهيم التي تناولت الوضوح الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين، ومن خلال المحاور الآتية :

اولا : مقدمة عن الوضوح الاستراتيجي

ثانيا : مفهوم الوضوح الاستراتيجي

ثالثا : اهمية الوضوح الاستراتيجي

رابعا : فوائد الوضوح الاستراتيجي

خامسا : أنموذجات الوضوح الاستراتيجي

سادسا: أبعاد الوضوح الاستراتيجي

اولا : مقدمة عن الوضوح الاستراتيجي

اختلف الباحثين في تحديد الجذور التاريخية لظهور مصطلح الوضوح الاستراتيجي وهذا الاختلاف ناجم عن النظرة التاريخية لكل منهم ، وان اول من وضع حجر الاساس له ودراسته هو (Bantel)، ثم ساهمت الدراسات المتعاقبة في نضوج هذا المصطلح ، فقد اكد (Andrews,1971:٢٨١) بأن المنظمات سوف تواجه قيود في بيئة الاعمال لانها لا تتبع الخطط الاستراتيجية الواضحة التي من المفترض ان يمتلكها فريق الادارة العليا والذي يسمح بإنشاء مجموعات متسقة من التكتيكات التنافسية لضمان التنفيذ الواضح والشفاف للعمليات التنظيمية وسهولة الاتصالات التي تربط المديرين والعاملين مع ضمان الاستمرارية والتكيف الفعال مع بيئة الاعمال التنافسية (Bantel, 1993:1187) .

كما وكشفت الاديبيات في القرن الواحد والعشرين والتي تعد المكملة لنشوء وتطور مفهوم الوضوح الاستراتيجي ، ان من جملة الامور التي تساعد المنظمات على توافر الوضوح هو امتلاكها المهارات العقلية من القيادات التي تمكنها من الاحاطة بوضع المنظمة وماهي القرارات الواجب اتخاذها للتخطيط المستقبلي ، اذ ان قادة المنظمات الذين يتمتعون بأصلات واضحة وديناميكية عن القضايا الاستراتيجية التي تخص منظماتهم هم الاكثر نجاحاً لفهم جميع العاملين في المنظمة ، فضلاً عن امتلاكهم القدرة على التحديد الواضح والتكيف والتواصل الفعال من اجل السعي لتطوير العمليات التي تؤدي الى التغييرات والتغلب على حالة الخمول بأعتماد نهج ستراتيغي واضح للنجاح والتحول من داخل المنظمة الى استراتيجيات تنافسية (Dunham&Puente,2008:524) لذا المتنبع لدراسة الوضوح الاستراتيجي يجد ان العديد من المنظمات تسعى الى ضمان تحقيق النمو والنجاح عن طريق تحديد احتياجاتها والتكيف بسرعة مع التغييرات البيئية والتنبؤ بالقدرات المستقبلية والتركيز على تحقيق الاهداف المنشودة من خلال التأكيد على استخدام مبادئ الوضوح المشترك لتعزيز التماسك التنظيمي ، اذ ان القادة الذين يريدون الفوز بتطبيقه يجب ان يكون ناتج عن ايمانهم الراسخ لضمان النمو والنجاح وتحقيق الاداء المتميز(Jeary 2009:3) وانسجاما مع وجهة نظر (Parnell,2013:217) فقد أسهمت العديد من البحوث والدراسات المتعاقبة في تطور الاسس العلمية للوضوح الاستراتيجي ، فبعضها اقتصر على الاساليب الواضحة لاستخدام المنتجات الجديدة وبطرق مبتكرة عن طريق وضع قواعد واجراءات ثابتة له في البيئة التنظيمية ، والتركيز على تحديات العولمة وتطوير اساليب المعرفة للتخلص من الاستراتيجيات القديمة والاسهام في بقاء المنظمة والاستمرار لضمان وضع خطط استراتيجية واضحة وتجنب القرارات الخاطئة وتطوير الصيغة التي تتطلب قوة تنظيمية معينة. وهناك من وضع البدايات التاريخية للوضوح الاستراتيجي والتي تعود في الاصل الى الاستراتيجية العسكرية في اوائل التسعينات لـ (Hartinger) الذي اكد ان الوضوح الاستراتيجي تم اعتماده من قبل عدد من علماء الادارة في معرفة كيف سيؤثر في الرسالة والرؤيا (Hartinger, 2015:4) وانشاء صورة استراتيجية واضحة وطويلة الامد في بيئة ديناميكية معقدة امر مهم للوضوح الاستراتيجي، للوصول الى الاهداف التي تعمل على رفع مستوى اداء المنظمات محلياً وعالمياً ويعد هذا بحد ذاته

تحدياً استراتيجياً لمديري المنظمات ، فكانت المنافسة من ابرز العوامل التي ساهمت في تنمية الوضوح الاستراتيجي الذي يعد نتاج التفكير والابداع وما تمتلكه المنظمات من مهارات وسمات ذهنية لدى المديرين تمكنها من تحديد ادائها الريادي والقرارات التي تساعدها في النمو (Dobni et al 2016:12).

ثانيا : مفهوم الوضوح الاستراتيجي

يعد الوضوح الاستراتيجي مفهوم حديث نسبياً ، أذ حاز على اهتمام الباحثين في نهايات القرن التاسع عشر ، ان اغلب المنظمات لديها استراتيجية معينة ولكن قد تواجه هذه المنظمات صعوبة في ترجمة خطتها الى اجراءات محددة ، وقد تكمن هذه الصعوبة في عدم وضوح هذه الاستراتيجية ، ومن اجل تجنب حالة الغموض والالتباس ، والتي تؤثر في مستوى اداء في المنظمات بأختلاف انشطتها ، ما دعا الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية الى البحث عن منظور جديد يسهم في تحقيق مستويات عالية من الاداء ، فكان التوجه نحو صياغة اطار للوضوح الاستراتيجي والذي يعد منهجية توجه طاقات المنظمة لبناء القدرات التنظيمية التي تسهم في رفع مستوى الاداء وتفوقه ، من خلال معالجة ثلاثة محاور أساسية متمثلة ب (Shea,2014:2)

١ – من اين نبدأ؟

٢ – على ماذا نركز ؟

٣ – ماهي المؤشرات التي تحدد المسار الصحيح ؟

أذ يمكن تطبيق الوضوح الاستراتيجي في كل خطوة من تلك الخطوات ، عندما يتمكن المديرين التنفيذيين من مسك زمام المبادرة ، وتجاوز الغموض عن طريق امتلاكهم لرؤية واضحة وغير مقيدة ليتمكنوا من خلالها ألهاهم العاملين من تحقيق نتائج أفضل وبشكل أسرع (Rorem et al,2012:4) أذ يرى (Dunham&Puente,2008:6) ان قادة المنظمات الاكثر نجاحا هم الذين يضعون استراتيجيات واضحة التشكيل وديناميكية مع الظروف للتواصل مع القضايا الاستراتيجية ولضمان إدراك مدراءها وافرادها العاملين في المنظمة بالروابط بين اعمالهم الفعلية والنتائج التي يجب الوصول اليها فهو السعي الموجه داخل المنظمة باتجاه تكتيكات واساليب تنافسية. وان المفاهيم الحالية التي سيتم تناولها للوضوح الاستراتيجي تعكس الجذور المفاهيمية للإدارة الاستراتيجية وتركز على تنمية المفهوم ، فضلاً عن الاسهامات الفاعلة لنظرية الوضوح الاستراتيجي التي تقترض بأن وجهات النظر المتنوعة للأعضاء تسهل مهمة عمل فريق الادارة العليا لحل المشكلات المعقدة وغير الروتينية، كما وتسمح للمديرين بالاستجابة بشكل اكثر فاعلية للبيئات المختلفة التي تؤدي الى مجموعة من التفسيرات والافتراضات التي يمثلها القرار الجماعي ، وبناء حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين داخل المنظمة (Chong,1997:269) وأن عرض التطور المفاهيمي للوضوح الاستراتيجي يعد ضرورة ملحة تستوجب الاهتمام والبحث عن الاسهامات الاساسية والجوهرية في مجال تعريف الوضوح الاستراتيجي أذ ابتداءً أول الاسهامات التي قادها (Bantel,1993:1188) اذ عد الوضوح الاستراتيجي

الفصل الثاني.....المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للوضوح الاستراتيجي

بأنه مجموعة من التكتيكات التنافسية المتسقة داخليا والتي توفر مزايا تنافسية تنتج أداء عالي ، والتي تمثل نوعا من الاستراتيجيات التي وصفها (porter,1980) والمتمثلة بقيادة الكلفة – التركيز – التمايز فهي تعد ضرورة لنجاح المنظمة.

كما بين (Leitch&Davenport,2002:129) بأن الوضوح الاستراتيجي يعد بمثابة خاصية مركزية للتواصل التنظيمي الفعال سواء بالاتصال او بأستخدام أنموذج المعاملات الذي يؤكد على انشاء معاني مشتركة ، فهو يقود المنظمة لاستنتاج درجة الغموض في اتصالاتها ويعزز قدرتها لتحقيق اهدافها. كما يمكننا أن نستعرض بعض المفاهيم التي تناولها الباحثون لأدراك ماهية الوضوح الاستراتيجي وفقا لاختلاف وتوافق رؤاهم وتوجهاتهم وحسب تسلسلها الزمني في الجدول(٨) ادناه :

الجدول (٨) مفاهيم الوضوح الاستراتيجي

ت	اسم الباحث	القيادة الأصيلة
١	(Stephen,2013:506)	قيمة جوهرية في العمل التنظيمي لانه يعمل على توحيد الرؤيا والاهداف والقرارات ويظهر كيفية التنفيذ لما تم التوصل اليه من اجل أنشاء التعاون والاحترام المتبادل والثقة فيما بين المديرين والعاملين واتباع نهج العدالة داخل المنظمة .
٢	(Yeager ,2013 :7)	منهج جديد يقوم بأبتكار وحدة تنظيمية تعمل على الترابط التنظيمي في المنظمة من خلال الفهم المشترك فهو طريقة جديدة لاداء الافراد وفرق العمل تؤكد على استخدام اساليب مبدء الوضوح المشترك لترسيخ الترابط التنظيمي وتحقيق الاداء العالي .
٣	(Journaliste et al,2014:1)	السعي وراء تحقيق النجاح الذي يتطلب وجود قدرة عالية للمنظمة على استقراء المستقبل،وان قادة المنظمة الاكثر نجاحا هم اولئك الذين يوفرون ديناميكية واضحة للتواصل في القضايا الاستراتيجية لتحقيق ضمان ان جميع العاملين في المنظمة يدركوا الروابط بين اعمالهم اليومية والنتائج النهائية التي يجب ان تصل اخيرا للزبون.
٤	(Brenega,2015:2)	نتاج التفكير الاستراتيجي بدلا من التخطيط الاستراتيجي، فهو يأتي من وضوح القيم والامكانات الموجودة في المنظمة وما ينبغي ان تكون عليه. اي القدرة على المضي في اي حالة ومعرفة ما يجب القيام به.
٥	(Dobni,2016:12)	احد الوسائل المستخدمة لمعرفة مركز المنظمة التنافسي في بيئة الاعمال، ويتطلب ربط جميع الموارد والانشطة والعمليات مع التطور التكنولوجي ما يحقق القيمة

الفصل الثاني.....المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للوضوح الاستراتيجي

المثلى للمنظمة. ولكون الوضوح يدخل بشكل مباشر في صاغة الخطط الاستراتيجية يتم التعبير عنه بالابلاغ في وضع الاستراتيجيات الملائمة لمواكبة التطورات البيئية المستمرة.		
ميزة للتواصل الاستراتيجي الفعال، والذي يعطي ارشادات قيمة للعاملين من خلال تحديد الاساليب التي تتبعها المنظمة لتحقيق اهدافها، ويساعد في حل النزاعات وتحديد الاولويات التنظيمية. وبذلك يمكننا القول ان الوضوح الاستراتيجي يسهم في تجنب الغموض المفاهيمي ويقلل حالة التداخل والتكرار والسماح لبناء المقياس لاستخدامه في الدراسات. المستقبلية .	(D.Smith&Tomas,2020:9)	٦
المدى الذي تكون فيه الاهداف والمهام والقيم ولوائح المنظمة واضحة لادارة الاعمال المتعلقة بالمنظمة .	Covina,et.al,2020:2	٧
أداة لبناء منظمة قادرة على مواجهة التحديات البيئية من خلال ربط الاستخدام الأمثل للموارد بهيكل وأهداف وأدوار الموظفين لتحقيق القيمة المثلى للمنظمة.	(Abramson,2023:111)	٨

المصدر : اعداد الباحث أستنادا الى اراء الكتاب والباحثين

نستنتج من ذلك بأن مفهوم الوضوح الاستراتيجي يتمثل بقدرة المنظمة على خوض الظروف التنافسية ومعرفة مايجب القيام به وكيفية القيام به من خلال وضوح القيم التنظيمية ووضوح اهداف المنظمة ووضوح امكاناتها ووضوح هيكلها وكيفية معرفة المنافسين في البيئة التنافسية التي تعمل فيها كما انه منهج شامل يعمل مع الخطط الاستراتيجية وكيفية تطبيقها وتنفيذها بالشكل الصحيح إذ اصبح ضروريا لاستدامة النجاح في بيئة الاعمال.

ثالثا : اهمية الوضوح الاستراتيجي

في العقود الاخيرة حظي الوضوح الاستراتيجي بأهتمام كبير من لدن الباحثين ، فهناك العديد من الدراسات التي ترسخت في ارساء الافتراضات الاستراتيجية وكيفية تطويرها عن طريق انشاء صورة الاستراتيجية واضحة وطويلة الاجل في بيئة ديناميكية معقدة وسريعة التغير وهو امر مهم للتفكير الاستراتيجي ، وكيفية تنفيذ هذه الاستراتيجية لبلوغ الاهداف التي تعمل على رفع مستوى اداء المنظمات في بيئة الاعمال، وبذلك اكتسب اهمية نظراً للتغيرات غير المتوقعة التي عانت منها العديد من المنظمات والمجتمعات الحديثة (Marcella,2003:4).

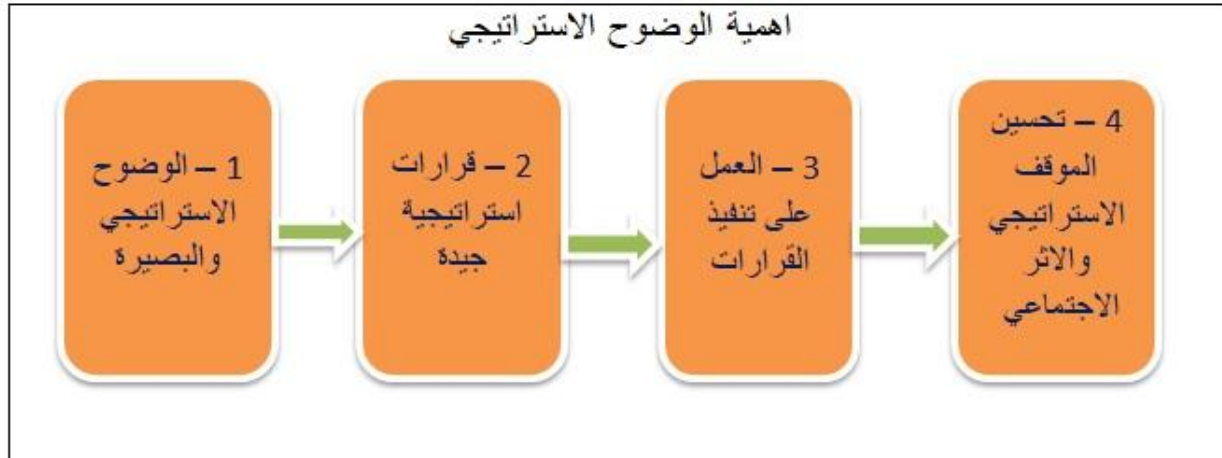
الفصل الثاني.....المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للوضوح الاستراتيجي

وهذا ما ذهب اليه بعض الكتاب والباحثين الى الاهتمام بالكتابات البحثية الخاصة بالوضوح الاستراتيجي، أذ تذكر بأن اهمية مدخل الوضوح في الاستراتيجية له تأثير في كل مجالات البحث والممارسة فهو لم يقتصر على حقل معين بل شمل حقل الادارة والحقول الاخرى ، لذلك فهو يسعى الى تحقيق الهدف العام المتمثل بالتكامل (Dvir et al,2004:127). فأن الاهتمام بالوضوح الاستراتيجي يستوجب اتباع طرائق مفهومة واجراءات واضحة ومحددة ما ينتج عنه الاداء الناجح ، فضلا عن قدراته الديناميكية في التعامل مع المواقف التي تعترض عمل المنظمة وفهمها بواقعية (Tucker,2005:198). كما انه يعد الموجه والداعم الذي يؤكد على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب من خلال التركيز على الانشطة والاجراءات التي من شأنها ان تعمل على فاعلية التنفيذ الصحيح للاستراتيجية للوصول الى النتائج المخططة ، فضلاً عن انه يساعد في فهم اجراءات العمل وبناء الاسس من اجل التعرف على تغرات وفجوات اداء المنظمة (Dunham&Puente,2008:510).

كما ويساعد الوضوح الاستراتيجي بطرائق ايجابية من اجل الوصول الى افضل النتائج لاستثمار اكبر قدر ممكن من الاعمال الحالية او الخوض في قطاعات جديدة في السوق وهذا دليل على التخطيط الناجح للمدى البعيد(Geller,2009:51). وما يوسع من اهميته انه يؤدي دوراً حاسماً في ضمان بقاء المنظمة للمدى الطويل، فهو يزود المنظمة بالقدرة الديناميكية في التكيف مع التغيرات البيئية والاستفادة من الموجودات والقدرات الحالية من اجل ضمان الحصول على ميزة تنافسية في مجالات جديدة، فالمنظمات التي لديها القابلية على الموائمة والتكيف مع منظمات تمتلك وضوح استراتيجي عالي، فهي تتسم بالكفاءة في ادارة اعمالها الحالية ومرنة بدرجة عالية للتغيرات البيئية وهذا ما يجعلها تزدهر مستقبلاً (Faure&Rouleau,2011:168).

كما اكدت بعض الابحاث ان الوضوح مرتبط بطرائق ايجابية مع زيادة الابداع الراسخ ، وتحسين الوضع المالي وارتفاع معدلات البقاء والنمو في بيئة الاعمال فهو ما يسمح بالكشف عن قدرتها في استكشاف الفرص والاستثمار بنجاح عن طريق الاستفادة من الموارد والانشطة الداعمة(Devidson et al,2012:10). كما ينظر له كقدرة عالية يمكن المنظمة من استثمار القدرات ومساعدة اعضاء الادارة العليا على تجديد التقنيات والممارسات الجديدة التي تساعد في تحسين ادائها الحالي والمستقبلي (Stephen,2013:507).

أذ أصبح السعي وراء الوضوح الاستراتيجي امراً ضرورياً لغالبية المنظمات لانه يضع طرقاً للتعامل مع جميع المستويات التنظيمية ، كما انه يسهم في بيئة التغيير والغموض ما يجعله يشكل تحدياً للمديرين ، لذلك يتطلب منهم دراسته واخذه بمحمل الجد(Huang et al,2017:8). والشكل (١١) يوضح اهمية الوضوح الاستراتيجي



الشكل (١١) أهمية الوضوح الاستراتيجي

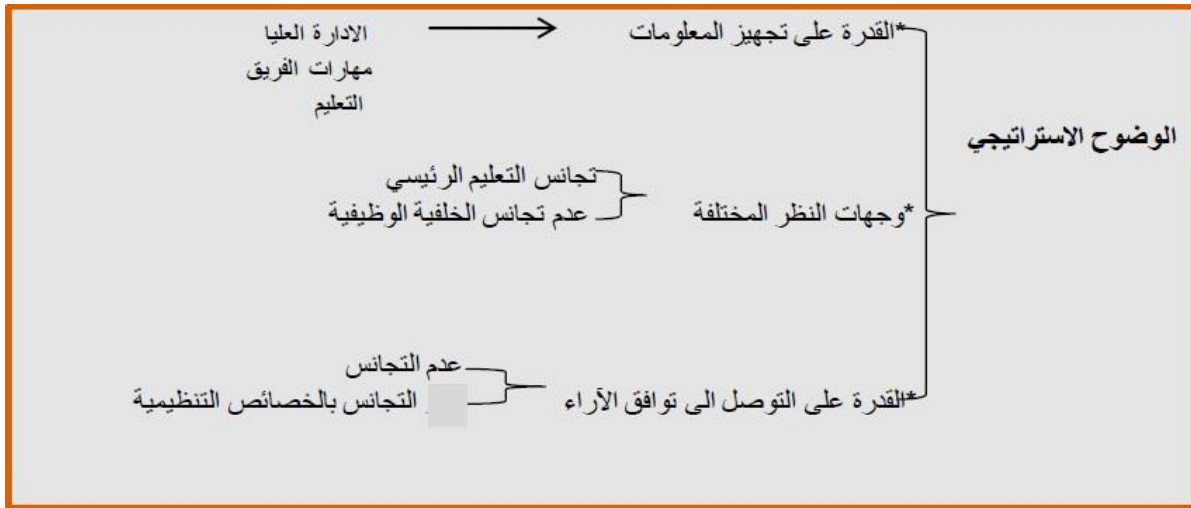
Source: Simpson, Andy (2020), "Manifesto on strategic clarity",

<http://www.marcuscoetzee.co.za/manifesto-on-strategic-clarity/>.

- ١- الوضوح الاستراتيجي والبصيرة: اي انه الحالة الذهنية والعاطفية ، المتمثلة بالمكان الذي نستطيع من خلاله التفكير بوضوح في استراتيجيات منظماتنا و افضل السبل لاستخدام مواردنا.
 - ٢- قرارات استراتيجية جيدة: اي ما يمكننا القيام به عندما نكون في هذه الحالة من الوضوح ، اي انها الحالة التي تمكننا من اتخاذ قرارات متماسكة ومتطابقة.
 - ٣- العمل على تنفيذ القرارات: هي نتائج قراراتنا، اي قد نحتاج الى الدخول في شراكة جديدة او ايقاف تشغيل برنامج او اشراك موردين جدد او تغيير شكل العمل.
 - ٤- تحسين الموقف الاستراتيجي: وهو غرض الاستراتيجية، وهذا ما نسعى لتحقيقه في منظماتنا وهو السبب الاساسي في اننا نشارك بالتفكير الاستراتيجي في مكاننا الاول (Simpson,2020:2).
- ومن خلال ذلك يمكن القول بأن للوضوح الاستراتيجي دور مهم في خلق القيمة في بيئات العمل المعقدة كما انه يولد استراتيجيات مبتكرة تقلل من المخاطر وتعزز قدرة المنظمة في توفير ما تحتاجه في سوق العمل بشكل افضل من المنافسين كما يساهم في رفع قدرات الادارة العليا وتحسين ادائها الحالي والمستقبلي وكذلك يمكن المنظمة من البقاء للمدى الطويل من خلال التكيف والموائمة للتغيرات في البيئة من خلال امتلاكها درجة عالية من الوضوح، وكذلك يساعد المديرين على فهم كيفية تحديد إجراءات العمل وتوضيح بناء الاسس، أذ يظهر الآلية التي تعمل بها المنظمة عن طريق فهم النظام وتوفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب والتركيز على الأنشطة والجراءات التي من شأنها العمل على التنفيذ الصحيح لجميع المستويات في المنظمة.

رابعاً : فوائد الوضوح الاستراتيجي

ان تحديد فوائد الوضوح الاستراتيجي يعد ضرورة ملحة وضمن وجهات النظر المختلفة. أذاكد (Bantel) لمنظمات الاعمال وفقاً لمدخل الوضوح الاستراتيجي انه يحقق فوائد عديدة ومنها بناء حالة التفاعل الايجابي بين جميع الافراد العاملين من خلال تسهيل عمل فريق مجلس الادارة بربط المهارات الادارية بقدرتها على تجهيز المعلومات ذات الخلفية المتعددة وزيادة قدرتها في الوصول الى توافق في وجهات النظر المتنوعة بشأن التوجه الاستراتيجي (Bantel,1993:1190). وكما موضح في الشكل (١٢).



شكل (١٢) ديموغرافية فريق مجلس الادارة والوضوح الاستراتيجي

Sources Bantel, K. A. (1993). "Strategic clarity in banking: Role of top management-team demography". Psychological reports, 73(3_suppl), 1187-1201.

اما (Dunham&Puente, 2008:519) فقد أشار ان منظمات الاعمال ووفقا لمدخل الوضوح الاستراتيجي يحقق فوائد عديدة منها الاشارة الى احداث تغييرات في ثقافة المنظمة وفي نماذج السلوك الاساسية مع تقديم مبررات مقبولة لاعتماد نماذج سلوك جديدة في بيئة الاعمال. وبالقدر نفسه من الاهمية يمكن للمنظمة من التحكم بمستقبلها في بيئة العمل، فضلا عن وضع حدود ثابتة لتحقيق النجاح الذي تصبو اليه ، وبالنتيجة فإن مدخل الوضوح الاستراتيجي يساعد في ابعاد المنظمة عن الاخفاقات التي تصاحب عدم وجود منظور وفي الصدد نفسه فقد أشار (Rangus 2017:54) ان الوضوح الاستراتيجي يتميز بتوضيح السلوك المهني للعاملين وقدراتهم في تعزيز الالتزام بما يتفق مع مبادئ ومعايير الاستراتيجية، ويمكن للمنظمة التعلم من الشركاء والوصول الى المعلومات الخارجية وتحويلها ودمجها للاستفادة منها. اذ من خلال تحليل الجهات الفاعلة والعلاقات القائمة على محددات الوضوح الاستراتيجي تساعد في استخدام اسلوب يتسم بالوضوح في تطبيق استراتيجيات المنظمة، فضلاً عن تكوين قاعدة معرفية قوية كونه عنصراً فعالاً. كما وأن الوضوح الاستراتيجي (Perana,2017:6) يجد الحلول للمشكلات وتعزيز التنمية الناجحة يساعد

المنظمات في تحقيق قدر اكبر من الاعمال القائمة ووضع قدم في مجالات جديدة ، إضافة الى تقليل التوترات البيئية المحيطة بالمنظمة (Covin et al, 2020:2).

نستنتج مما تقدم ان للوضوح الاستراتيجي فوائد عديدة متمثلة بتأثيره في احداث تغييرات في ثقافة بيئة المنظمة إذ تستطيع المنظمة من التحكم بمستقبلها ويجاد الحلول للإخفاقات والمشكلات التي تواجهها كما انه يقدم أسس معرفية قوية تساعد المنظمة على تقليل التوترات في البيئة المحيطة بها ويجاد التفاعلات بين الافراد العاملين في المنظمة.

خامسا: انموذجات الوضوح الاستراتيجي

ان عرض بعض الانموذجات تعد الركيزة الاولى في تحديد ابعاد الوضوح الاستراتيجي لاختيار افضلها بما يتناسب مع توجهات دراستنا الحالية وطبيعة العينة المبحوثة:

١. انموذج (Bantel,1993)

يركز هذا النموذج على التكوين الديموغرافي لمجلس الادارة اذ تعد محور التحليل ويعد بمثابة مؤشر للتنوع في وجهات النظر المقدمة لعملية اتخاذ القرار، ولكي تحقق المنظمة وضوحا استراتيجيا ينبغي عليها اتباع مجموعة من التكتيكات التنافسية، محور التحليل ويعد بمثابة مؤشر للتنوع في وجهات النظر المقدمة لعملية اتخاذ القرار، وذلك لغرض الاعتماد على انموذج الوضوح الاستراتيجي الذي يتكون من ثلاثة ابعاد هي التعليم ومعالجة المعلومات والاسلوب المعرفي والقيم، وضوح المعلومات، الخبرات الوظيفية، إذ تكون لدى المديرين خبرات وظيفية متنوعة تختلف باختلاف معارفهم ووجهات نظرهم

٢. انموذج (parnell, ٢٠١٣)

بموجب هذا النموذج فان الوضوح الاستراتيجي يستند على فهم الروابط بين عدم الاستقرار البيئي والاستراتيجيات العامة للوضوح الاستراتيجي، اذ تم العثور على وجود علاقات متبادلة بين عدم اليقين في البيئات التنافسية والاستراتيجية المدافعة والتكنولوجيا والاستراتيجيات المنقبة، وعدم اليقين في البيئة التسويقية والاستراتيجية المحللة لذلك فان النموذج يتضمن ثلاثة ابعاد هي : عدم اليقين في بيئة السوق ، عدم اليقين في البيئة التنافسية ، والتكنولوجيا

٣. انموذج (Woodridge&Flayd,1989)

اقترح كل من (Woodridge&Flayd,1989:299) انموذج للوضوح الاستراتيجي والذي يستند الى توقع المديرين لرؤيتهم الاستراتيجية وتأثيرها على مشاركتهم في تنفيذ الاستراتيجيات الناجحة لذلك اقترحوا بعدين رئيسيين للوضوح الاستراتيجي هما :

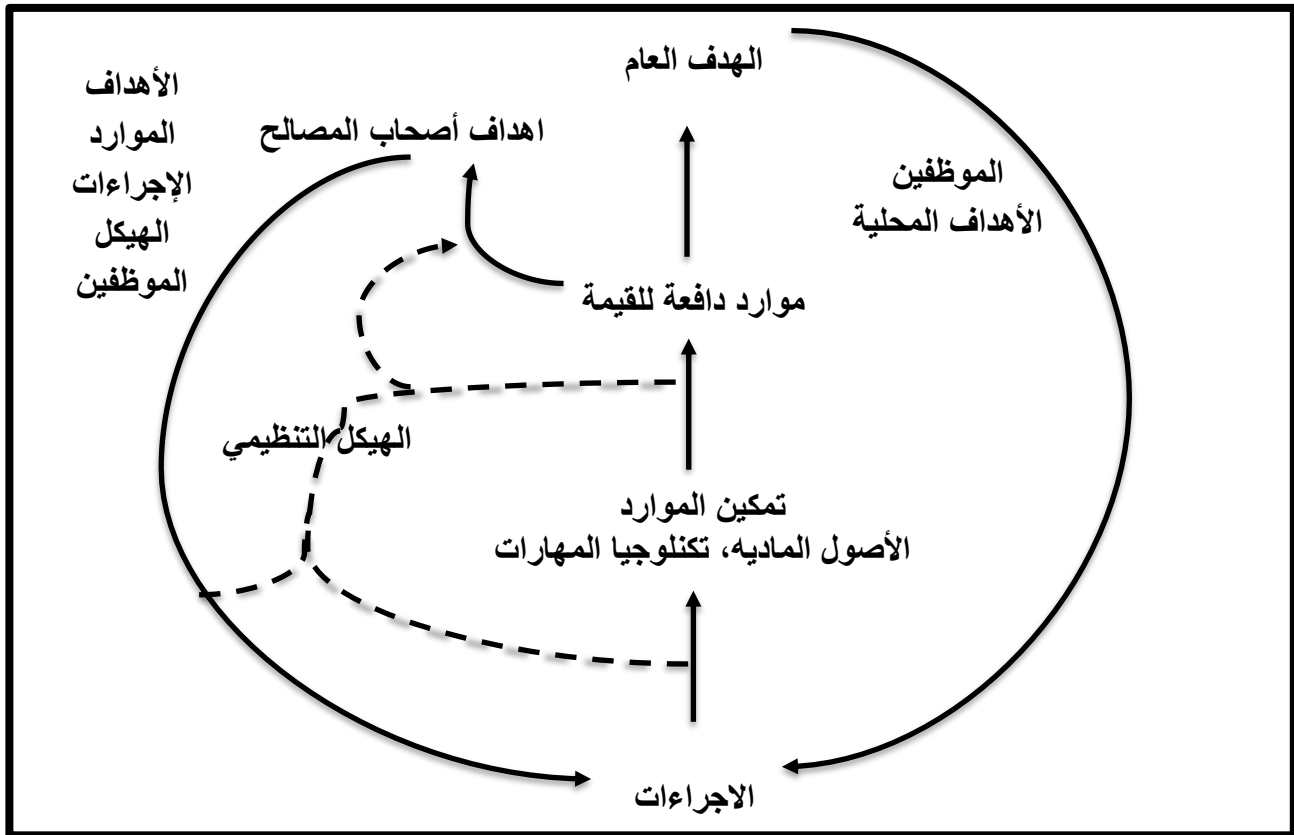
أ. محتوى الاستراتيجية: الذي يتمثل بأن يتفقوا عليه صناع القرار لغرض الاجماع على الوسائل والغايات.

ب. نطاق الاستراتيجية: يتمثل بمدى توافق الاراء من لدن المدير التنفيذي وفريق الادارة العليا لغرض دراسة الثقافة التنظيمية.

٤. نموذج (Dunham&Puente,2008)

تضمن هذا الانموذج خمسة ابعاد وهي:

- أ. وضوح الاهداف: اذ يشير الى تحديد سبب وجود المنظمة وهدفها وكذلك اهداف اصحاب المصلحة.
- ب. وضوح الموارد: يشير هذا البعد الى تحديد الموارد التي تدفع القيمة لاصحاب المصلحة.
- ج. وضوح الاجراءات: يشير الى العمل على مستوى الموارد التمكينية.
- د. وضوح الهيكل: يشير هذا البعد الى تحديد الروابط بين الاهداف والاجراءات والموارد .
- هـ. وضوح العاملين: الذي يتمثل بأضفاء طابع الحيوية على المنظمة عن طريق موائمة هيكل المنظمة والحوافز لتحقيق اقصى قدر من الامكانات وكما موضحة بالشكل (١٣).



الشكل (١٣) أنموذج (Dunham & Puente, 2008) للوضوح الاستراتيجي

Sources: Dunham, L. Ritchie-D. & Puente, Luz Mari´a.(2008). "Strategic Clarity: Actions for Identifying and Correcting Gaps in Mental Models Elsevier".p 512

من خلال الاطلاع على النماذج المذكورة في اعلاه انصب اختيار الباحث على اعتماد أنموذج (Dunham&Puente,2008) ليعتمده في دراسته الحالية اذ يتبنى ابعاده كمقاييس فرعية للوضوح الاستراتيجي ، اذ يعبر عن الواقع الميداني وينسجم مع عينة الدراسة ومكان التطبيق كون ان هذا الانموذج يتفق مع توجهات الدراسة الحالية لذلك تم اعتماد هذا النموذج.

سادسا : أبعاد الوضوح الاستراتيجي

اعتمادا على أنموذج (Dunham&Puente,2008:511) الذي اعتمد في الدراسة الحالية في تحديد أبعاد الوضوح الاستراتيجي ، كونه متكاملا ويتفق مع توجهات الدراسة الحالية وهذه الابعاد سيتم تناولها كالآتي :

١ - وضوح الاهداف

أن اعداد هدف واضح وتحديد اولوياته يعزز العلاقات بين اعضاء الفريق الذي اشترك بوضع هذه الاهداف والتوافق بين المصالح المتنافسة بينهم يتم بطريقة شفافة ومفهومة يسهل أستيعابها(Bang et al,2010:2). فتمثل وسيلة لتحديد السبب الذي وجدت المنظمات من اجله وما تسعى للوصول اليه اذ تعد من الركائز الاساسية لتحقيق الفعاليات الاستراتيجية لإرتباطها بتوحيد وجهات النظر المختلفة لأصحاب المصالح (3: Puente&Dunham,2008) كما يعد وضوح الهدف مصدر داخلي للالتزام وكذلك وسيلة لقياس الاداء الذي ترغب بتحقيقه المنظمة اذ قد تكون الاهداف استراتيجية متعلقة بمستقبل المنظمة او تكتيك مرتبط بتحديد نتائج الوحدات في المنظمة لذلك ان امتلاك هدف واضح من الممكن ان يعزز العلاقة بين افراد الفريق داخل المنظمة وتوافق المصالح المتنافسة بينهم ، و بأظهار الترابط يتحقق الهدف المشترك (Cakar&Alakavuklar,2011:392). اذ ان غموض الهدف يرجع الى نقص الكفاءة الادارية بالرغم ان نهايته تعد نتيجة مهمة لمجموعة متنوعة من رؤية اصحاب المصلحة. اذ أشار كلاً من (Bang et al,2010:259) الى وجود علاقة ايجابية بين وضوح الهدف والتركيز على الاتصالات وفاعلية الفريق من خلال التركيز على المناقشات في اجتماعات الادارة بشأن الاهداف وكيفية جعلها مفهومة وواضحة للجميع ما يجعل التواصل اكثر تركيزاً اضافة الى زيادة مستوى ادائهم للمهام وطبيعة العلاقة بينهم فيما يسهم عدم التطابق بين وضوح الاهداف ووضوح الاجتماعات بضعف الاداء. ويرى(Park&Choi,2020:8) ان عدم وضوح الاهداف يتسبب بضعف الاداء وبالنتيجة يخلف الفوضى التي تؤثر في قوة المنظمة، وهذا بدوره سينتج عنه الكثير من الاختلافات التنظيمية لكافة المستويات، اضافة عن غياب الهدف يولد نوعاً من العدائية ضد اي حالة نظامية طبيعية، لذلك يعد وضوح الهدف وسيلة تهتم بهال المنظمات في تحديد اولوياتها وتعزيز العلاقة بين اعضاء الفريق داخل المنظمة لتحقيق الفاعلية الاستراتيجية(الطائي،٢٠٢٢: ٩٢). وان وضوح الهدف هو ضرورة حتمية كونه يمثل التفصيل الاوسع ضمن الوضوح الاستراتيجي اذ يعتمد على رؤية ورسالة المنظمة وقيم الادارة العليا فمن خلال وضوح الهدف تكون المنظمات قادرة على العمل بكفاءة وفاعلية اذ ان فهم الهدف يمثل نصف الطريق لغرض تحقيق الاهداف الغامضة والمعقدة والتي تؤدي

الى القيام بالانشطة المتعارضة بسبب عدم فهم ما تريد المنظمة تحقيقه والوصول الى غاياتها وتحقيق الاداء المتفوق(حربي،٢٠١٩: ٨١)

ومن هنا نستطيع القول بأن وضوح الاهداف وسيلة تستطيع من خلالها المنظمات قياس مستوى ادائها لتحديد المستويات الاستراتيجية التي يحدد بقاء المنظمة فمن خلال وضوح الاهداف والاستراتيجيات تستطيع المنظمات من تطوير قدراتها وامكانياتها .

٢- وضوح استخدام الموارد

تمثل الموارد التي تمتلكها المنظمة العوامل التي تستخدمها في انجاز انشطتها ويمكن تمثيلها بالبنى التحتية لأي منظمة (Manan&Jan,2010:190) إذ تمثل الموارد بجميع موجوداتها والعمليات والخصائص التي تمتلكها المنظمة وكذلك المعلومات والمعرفة وغيرها والتي تكون تحت سيطرتها لوضع وتنفيذ الاستراتيجيات لتحسين كفاءتها وفعاليتها(Rose et al,2010:488) إذ عرفها (Fahy,2000:99) بأنها بمثابة القوى المحفزة في عمل المنظمة والركيزة الاساسية لتحقيق فاعلية الاداء التنظيمي. وحين تكون المنظمة فريدة من نوعها يجب ان تتمكن من الحصول على موارد ممتازة تجعلها قادرة على ادارة وتنظيم العمل فيها وقيادة العاملين، إذ ان تحقيق التميز يمكن ان يجعل المنظمة تتطور بصورة أفضل(Rose et al,2010:494) لذا يعتمد نجاح المنظمات وتميزها في الاداء لقدرتها في استثمار الموارد التمكينية التي يعكس تأثيرها في الموارد المحركة وبالتالي تخلق قيمة اكبر.(Hayes,2012:515 &Murtinho). في حين ان وضوح استخدام الموارد يشير الى قدرة المنظمة على استثمار وتنظيم الموارد وفقاً لأسس واضحة يضمن للمنظمات من تحقيق رسالتها واهدافها الاستراتيجية وتعزز موقفها بين منافسيها وتنتج عنها الارباح والقيمة المضافة (حربي،٢٠١٩: ٢٨). ويشير وضوح استخدام الموارد الى الموارد التي تمتلكها الشركة والمتمثلة بالمعرفة والمعلومات التي تدعم الاستراتيجية المستهدفة من حيث التخطيط والتنفيذ الفعال لتعبر عن التوافق المستمر للشركة مع بيئتها وعليه انتاج ميزة تنافسية(الطائي،٢٠٢٢: ٩٤) .

وبناء على ما تقدم ان وضوح استخدام الموارد يتمثل بقدرة المنظمة على استثمار مواردها وفق أسس واضحة تضمن لها تحقيق اهدافها الاستراتيجية المنشودة بحيث تستطيع انشاء قيمة أكبر ومكانة تنافسية مميزة .

٣- وضوح الانشطة والاجراءات

تعد وضوح الانشطة والاجراءات من اهم الوسائل التي تستعملها المنظمات لغرض رفع ادائها المنظمي (الحكيم ونتاجيا،٢٠١٥: ٣٠٥) إذ ان اغلب المنظمات اليوم باتت تركز على ضرورة اعداد دليل يعنى بالاجراءات المتبعة لديها إذ يحتوي على توضيح شامل لكل الاعمال التي يتم انجازها مع ضرورة جعل هذا الدليل يتصف بالوضوح والبساطة والدقة والشمولية والاتساق مع اهدافها لضمان التطبيق الفعلي وتفاذي مشاكل التداخل في الاجراءات والغموض الذي

يعتري بعضها. اضافة لذلك هنالك بعض المنظمات تعد الدليل جزء من نظامها الداخلي وتفرض على جميع الموظفين ديمومة الرجوع اليه لكل اجراء على وفق خطة معدة لهذا الغرض (جريمخ، ٢٠٢١:١٣٢).

ومن الضروري توضيح الاجراءات المتبعة في المنظمة مع مراعاة سرعة اقتراح وتنفيذ تلك الاجراءات، بالإضافة الى متابعة الاجراءات بين الادوات ووضع تعليمات واضحة وبسيطة لغرض تلافي التداخل بسبب الغياب والتأخر في الاجراءات المقدمة الى الادارة، أذ ان المنظمات باتت تركز على اعداد دليل يعنى بالاجراءات المتبعة لديها الذي يتضمن شرحاً مفصلاً لكل عملية يتم انجازها مع ضرورة جعل هذا الدليل يتسم بالدقة والوضوح والشمولية والاتساق مع اهدافها لضمان التطبيق الواقعي وتفادي للمشكلات التي تواجهها (Flatau et al,2020:487). وتنظم الفعاليات التنظيمية لغرض ادارة أنشطتهم وعملياتهم المختلفة، أذ ان تشكيل هذه الاجراءات يمثل النهج الكامل للوضوح الاستراتيجي(الطائي،٢٠٢٢:٩٢).

لذا يعد وضوح الاجراءات نهج تتبعه المنظمات يتسم بالدقة والوضوح لغرض تلافي المشكلات التي تعترض عملها لضمان التنفيذ الصحيح لهذه الاجراءات والأنشطة .

٤ - وضوح الهيكل

دائماً ما تسعى المنظمات الى بناء الهيكل التنظيمي على نماذج محددة قد يكون نموذج شامل للبيئة التنظيمية يعمل على اعطاء المنظمة مساحة واسعة لبعض الاشكال التنظيمية أذ انها تبحث عن اتساق داخلي وكل هيكل تنظيمي لديه خصائص مختلفة تعمل غالباً بشكل جيد لخلق حالة من الاتساق بين المنظمة وبيئتها بسبب وجود عدة انواع من الهياكل التنظيمية التي تكون متاحة للاختيار لدى المديرين لجعل حياة منظماتهم مستمرة (Robbins,1990:36). ويعد وضوح الهيكل من العوامل والمتغيرات الاستراتيجية الداخلية، فهي مجموعة الوظائف والعلاقات المحددة للمهام لكل وحدة تنظيمية ويوضح حجم التعاون بين الوحدات اذ كل وحدة لديها قدرات محددة من اجل ممارستها لمهامها، او عملية التنسيق التي تركز على الترابط والتقارب لاعمالها، وتهتم المنظمات بوضوح الهيكل التنظيمي الذي يساعدها لتحقيق اهدافها التنظيمية، ومدى مساعدتها في الاستجابة للحاجة للتغيرات التي تحدث طبقاً لظروف بيئة العمل الخاصة لكل منظمة(الهوور وسليمان،٢٠١٥:١٢).

لذا يمكن القول بأن وضوح الهيكل يتم من خلال اختيار وتعيين الافراد اذ ان تحديد مهام وادوار محددة بالطريقة التي يتم الربط بين الانشطة للافراد والوظائف المختلفة بشكل يزيد من الكفاءة والاستجابة للظروف البيئية اذ ان وضوح الهيكل يعد اداة للتأثير في سلوكيات الافراد من خلال قيمهم ومعتقداتهم واهدافهم المشتركة، ويمثل العلاقات التبادلية للعناصر المكونة للوحدة ككل والتي تعين خصائصها وطبيعتها المتفردة وكذلك قنوات الاتصال التي تربط سوية مختلف الاعمال والعناصر والمجموعات.

٥ - وضوح دور الموظفين

يعد العنصر البشري مفتاح نجاح المنظمات فلا وجود للمنظمة من دونه وبالنتيجة مهما تكن التجهيزات الالية على درجة عالية من الرقي ومهما كان التمويل ممتاز فإنه من الممكن ان يقضي على أية منظمة مالم يتوفر فيها الموظفين الذين يدركون بشكل واضح ما المطلوب منهم من ادوار داخلها. اذ ان الحاجة في زيادة مستمرة لتكريس الجهود عن وضوح دور الموظفين في أطار العمل الذي أصبح صعباً في منظمات الاعمال اليوم، أذ يحتاج الى التفاعل فيما بينهم داخل المنظمة وخارجها والتنسيق بين الاطراف المتعددة (Hall,2004:12). كما أوضح (Parker et al,2013:870) انه يزيد الاهتمام بوضوح الدور هو بناء الاعمال المنظمة على التوقعات الابتكارية لهم خاصة للمديرين وفرق الادارة العليا، وكذلك من هم بدورهم يعملون على تحديد الفاعليات والكفاءات في المدى القصير وضمان البقاء والاستمرارية للمدى البعيد منسجمة مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية. كما انه من الممكن للمنظمة تقوية الالتزام الروحي للعاملين من خلال ايجاد نوع من الانسجام بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين أذ يتحقق ذلك عندما يشعر العاملين ان ما تحققه المنظمة من منافع يعود بالنفع عليهم أذ ان هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم اتجاه المنظمة، اضافة الى أستقطاب واختيار العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم ومعتقداتهم مع معتقدات المنظمة، اذ كلما كانت قيم العامل متوافقة مع قيم المنظمة واهدافها كلما قوي لديهم الالتزام الروحي والترابط نحو منظماتهم(Templer et al,2020:2). كما أن وضوح دور العاملين جزء من الوضوح الاستراتيجي لان المنظمة لن تستطيع القيام بعملها دون تحديد دور العاملين فهي مبنية على انماط تفكير المديرين والعاملين وقائمة على الاراء والخبرة المتراكمة من أجل تحقيق القيمة والنجاح للمنظمة (الطائي، ٢٠٢٢: ٩٣).

لذلك يعدالموظفين هم المحدد الاساسي والمهم لتقدم المنظمات في ظل بيئة تنافسية قائمة على ما تمتلكه من معارف وخبرات، فهو مصدر اساسي للتفوق والابداع لذلك بدأت مرحلة احلال المورد البشري محل المورد المادي لما يميزه من ندره فأصبحت المنافسة في عالم الاعمال اليوم في إمكانية الحصول على موظفين لديهم مهارات عالية ومجودات معرفية تساعد المنظمة في التطور والتقدم لذلك يتوجب توضيح دورهم والابتعاد عن الازدواجية في العمل الاداري والتركيز على البرامج التي توعي الموظفين حول كيفية تطوير وممارسة عملهم وخلق الثقة وزيادتها لديهم مما يولد الولاء التنظيمي(حربي، ٢٠١٩: ٨٢).

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف دور الموظفين بأنه السلوكيات المرتبطة بأدوار عملهم من خلال الوضوح والفهم الواعي لهذه الادوار التي تربط الخطوط الواضحة بين المسؤوليات ومتطلبات المهام الواضحة بما يضمن توفر الكفاءة العالية في المدى القصير والبعيد وبناء الاعمال على توقعاتهم الابتكارية ما يخلق الثقة لديهم ليحقق الولاء للمنظمة.

المبحث الثالث

الاطار المفاهيمي للانغماس الاستراتيجي

Conceptual Framework of Strategic Involvement

توطئة :

شهدت السنوات الاخيرة موجه من الاهتمام والدراسات والنظريات التي تسعى الي ايجاد التوازن والمنفعة المتبادلة بين طرفي العمل (الموظف والمنظمة) ومن ابرز المتغيرات التي اخذت الدراسات السلوكية تسلط الاضواء عليها ما يعرف بالانغماس الاستراتيجي والذي يعد من المفاهيم الادارية الحديثة في الادبيات العربية. فالمؤسسات الحديثة تسعى اليوم الى توفير مدى عال من الدعم للموظفين العاملين فيها من خلال توفير العدالة لزيادة الانغماس ودعم المرؤوسين ومساعدتهم في تلبية حاجاتهم و رغباتهم أملاً منها في الحصول على سلوكيات إيجابية (كالانغماس الاستراتيجي) ما يدفع بها الى تحقيق اداء فردي وجماعي متميز يمكن المنظمة من تحقيق اهدافها. فالموظف المنغمس في عمله هو الذي ينظر الى عمله على انه اهم جزء في حياته وبنهمك فيه على انه غاية في حد ذاته. ولذلك سيتضمن هذا المبحث أبرز التأسيسات الفكرية والنظرية للانغماس الاستراتيجي من خلال المحاور الآتية:

اولا : مقدمة عن الانغماس

ثانيا : مفهوم الانغماس الاستراتيجي

ثالثا : اهمية الانغماس الاستراتيجي

رابعا : عناصر الانغماس الاستراتيجي

خامسا: صفات الانغماس الاستراتيجي

سادسا : الانغماس الاستراتيجي على مستوى الادارة

سابعا : عوائق الانغماس الاستراتيجي

ثامنا : ابعاد الانغماس الاستراتيجي

أولاً: مقدمة عن الانغماس

لا شك ان المورد البشري يمثل نقطة القوة في جميع المنظمات، فهو المحرك الرئيس لا نشطتها وبدونه تصبح المنظمات مجرد هياكل لأبنية فارغة. وتشكل هذه الاهمية عاملاً رئيساً لنجاح المنظمات في كل وقت ومكان، وقد ادركت المنظمات هذه القوة وسعت الى دعمها منذ عقد الثلاثينيات من القرن الماضي على يد (التون مايو) الذي شكلت دراسته نقطة الانطلاق نحو مفهوم اوسع للاهتمام بالمورد البشري من خلال ايلائه الدعم اللازم في العمل. واليوم وفي ظل التطورات المتسارعة اصبحت حقيقة اهمية المورد البشري اكثر وضوحاً من ذي قبل وازداد ادراك المنظمات لهذه الحقيقة متجسداً ذلك في تتبع المفاهيم التي من شأنها ان تزيد من طاقة هذا المورد وانغماسه في عمله وتزيد تباعاً من فاعلية المنظمة، ولعل من ابرز هذه المفاهيم الانغماس الاستراتيجي، الذي كان ظهوره كمحصلة للسعي نحو تحقيق المفاهيم الاستراتيجية في المنظمات.

وبناء على ما تقدم يمكننا القول بأن الانغماس هو الامتزاج والاختلاط والغور في الشيء اي اختلاطه معه وامتزاج الشيء مع الاخر بحيث يكونان نسيج واحد والانغماس اصبح امراً ضرورياً اليوم في منظمات الاعمال الحديثة إذ يعبر عن قدرة العاملين على انغماسهم في اعمالهم وامتزاجهم معها سواء على الصعيد الوظيفي او وضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة لتحقيق اهدافها المنشودة .

ثانيا : مفهوم الانغماس الاستراتيجي

مع النمو الاقتصادي العالمي وما يرتبط به من انفتاح على الأنشطة التجارية على مستوى العالم، فإن هذا الانفتاح غالبًا ما يكون فرصة جيدة للتنشيط الاستراتيجي لجميع أنواع الأعمال. هناك ظاهرتان حظيتا بمزيد من الاهتمام في إطار الانغماس الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية. في هذا الصدد يشير إلى أن الانغماس الإستراتيجي هو الانغماس في الأنشطة التي تتراوح من تحديد المشكلات الإستراتيجية وحلول التخطيط إلى اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى التغييرات المفهوم الاستراتيجية المخططة (Khagaany, Kbelah & Almagtome, 2019) وعلى الرغم من ان النظرية أكثر تجريدية يمكن اعتبار الرؤية الاستراتيجية بمثابة التعبير عن المستقبل الذي رسمه اعضاء المنظمة ويحفزونها من أجل ذلك المستقبل المرغوب (Alabadi&Al-Janiri,2020:45). إذ تتمثل بداية الانغماس الاستراتيجي بالإجراءات التي تمكن القادة الموهوبين من استخدامه في المجالات المتعددة وبكفاءة، ويعد تطور الانغماس الاستراتيجي من المداخل المعيارية (Boudreau&Lawler,2014:6). وبشكل أكثر تحديدًا ، كانت الدراسات المبكرة معنية بالرغبة المعيارية في انغماس مجلس الإدارة في الفترة الأولى واتباع نظام المدخلات والمخرجات الهيكلية في الفترة الثانية. وفي الأونة الأخيرة ، استحوذت الأبحاث على مجالس الإدارة كمجموعات صنع القرار وتهدف إلى تسليط الضوء على عملياتها الداخلية والسياق الخارجي من اجل فهم افضل للسوابق وتأثيرات انغماس مجلس الادارة (Judge&Talaulicar,2017:63). وبأستخدام فكرة الانغماس الاستراتيجي أحاول الالتفات على ما اعتقد بأنه نقاشاً عاماً عقيماً يتم إجراؤه بعبارات مثل "الاستيعاب"، "الحفاظ على الثقافة"، "التقاليد"، "الاستقلال الاقتصادي"، "تقرير المصير". وهكذا مثل جميع المصطلحات فإن "الانغماس الإستراتيجي" هو في حد ذاته بعيد عن القيمة الطليقة (Martin,2003:8) إذ يعد انغماس الادارة العليا امرأ ضرورياً لترجمة الاستراتيجية الى محفظة المشروع. وهذا ينطبق بشكل خاص على المدخل من أعلى إلى أسفل يطلق عليه أنموذج المجموعات الاستراتيجية، بحيث يتم تحدد الإدارة العليا الحقول الاستراتيجية ، والتي من خلالها يتم تخصيص ميزانيات فردية لها بعد ذلك. بغض النظر عن تخصيص الموارد لتلائم المشاريع ، فإن كبار المديرين لديهم فرصة لتنفيذ الاستراتيجية من خلال فرض السلطة بحيث يضعون القواعد والعمليات والإجراءات التي توجه محاذاة المحفظة. وبالتالي ، يشكل لكبار المديرين ثقافة مناسبة (Unger et al,2012,678). كما يجب ان يؤدي الانغماس الاستراتيجي المسؤولية الاجتماعية للشركات للوضع المربح للجانبين ، وهو العمود الفقري لاستدامة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (Katamba&Kekaramu2012:21).

وبذلك يمكننا ان نستعرض بعض المفاهيم التي تناولها الباحثون لأدراك ماهية الانغماس الاستراتيجي وفقاً لإختلاف وتوافق رؤاهم وتوجهاتهم وحسب تسلسلها الزمني في الجدول(٩) ادناه :

الجدول (٩) مفاهيم الانغماس الاستراتيجي

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	(Yitshaki,2012:46)	بأنه مجموعة من الاجراءات التي تتعلق بمقدار بالقيمة المضافة لرواد الأعمال الجريين ، ما قد يزيد من ثقة رواد الأعمال في تعاونهم.
٢	Cruikshank, 2015:76	يزيد من التفاهم المشترك وتحسين صنع القرار.
٣	(Choi&Thoeni,2016: 33)	التفاعل مع المستخدمين في مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي للمنافسين.
٤	(Karatepe et al, 2018:149)	توليد شخصية إضافية للموارد التنظيمية التي تعمل في تعزيز بعضها البعض بطريقة تعزز مرونة الموظفين في العمل.
٥	(Ginsburg et al ,2020:167)	تقديم المشورة لمجلس الإدارة بشأن تشكيل المواقف و المسائل السياسية العامة واستراتيجيات لتعزيز تلك المواقف للجماهير والقطاع الخاص.
٦	(Kunkel et al,2020:4)	من المبادرات المسؤولة اجتماعياً يمكن أن يشكل مواقف المستهلكين تجاه علاماتهم التجارية على نحو إيجابي.
7	(Sanhokwe, 2022:4)	الخزان الذي يستفيد منه الموظفون لغرض التكيف مع التغيرات في بيئة العمل .
٨	(John,2023:211)	القدرة على التأثير على الموظفين - رؤوسهم وقلوبهم وأرواحهم لغرس الرغبة والعاطفة الجوهرية فيهم للنجاح والتفوق. يطور الموظفون المنغمسون إحساساً بالوحدة مع مؤسستهم ويريدون أن تنجح منظماتهم بكل إخلاص لأنهم يشعرون بالارتباط العاطفي والاجتماعي برسالتها ورؤيتها وهدفها.
٩	Amanah et al , (2023:372)	هو عملية استباقية لقادة الادارة العليا الذين يمثلون أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ، و يزرع مكان عمل ديناميكي ومرضي وموجه ودمج الموظفين في الحياة الحيوية للعمليات الإدارية، مع التركيز على الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة، وتحفيزهم على بذل جهد إضافي وبشكل مستمر ورفع مستوى ادانهم .

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى اراء الكتاب والباحثين

بناءً على هذه المفاهيم عن الانغماس الاستراتيجي، يمكننا تلخيص خصائص هذا المفهوم على النحو الآتي :

- ١- رؤية عملية الانغماس التي تتضمن أنشطة وسلوكيات اعضاء المجلس.
- ٢- أهمية السوابق (الأسباب) والنتائج (الآثار) لفهم ظاهرة الانغماس ودرجاتها وطبيعتها .
- ٣- العلاقة الوثيقة مع العملية الاستراتيجية ، لمجال الانغماس الاستراتيجي لمجلس الإدارة.

وما سبق نستنتج بأن الانغماس الاستراتيجي هو المشاركة في تحديد الانشطة والاجراءات وايجاد الحلول والخطط للمشكلات التي تواجه الية عمل المنظمة، كما يعطي نظرة وتصور بأن الفرد يشارك وينغمس في وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية حتى لا يكون في عزلة عن مصدر اتخاذ القرار ووضع الخطط.

ثالثا : اهمية الانغماس الاستراتيجي

يؤكد الكثير من الباحثين على أهمية الانغماس بوصفه عامل محوري لتحديد نجاح الاداء التجاري والعملي للمنظمة ، إذ انه يشكل العمود الفقري لبيئة الاعمال الناجحة (Levinson,2007:5) فقد أوضحت الدراسات الحديثة على وجود علاقات ارتباط معنوية بين الانغماس والاداء العالي سواء أكان على المستوى الفردي او الجماعي، إذ ان المنظمات التي تمتلك مستوى عال من الانغماس تميل الى وجود موظفين مخلصين للمنظمة ولديهم مستوى عال من الابداع والمساهمة الكلية والاداء المرتفع، ويمكن للفرد زيادة انغماسه من خلال اعطاءه الفرصة لابداء ارائه وتنوع افكاره لكي لا يشعر انه عامل فقط بالمنظمة بل انه فرد مهم فيها(Sandeep et al,2008:28). فالانغماس الاستراتيجي يؤدي دوراً مهماً في التحفيز والبحث عن المعلومات، إذ كلما اصبح المديرين اكثر مشاركة في صياغة الاستراتيجية، سيتمكنون من وضع اهمية اكبر على المهمة إذ تولد المشاركة الى تولي المديرين مزيداً من الملكية في الاستراتيجية ، وعملية التنمية في تعزيز المشاعر التي تجمع المعلومات الخاصة بهم (Alabadi & Al- Janiri,2020:54) كما يهدف الانغماس الاستراتيجي في المنظمات على الوسائط الاجتماعية في مناقشات الشبكات الاجتماعية إلى دعم أهداف العمل ، وتعزيز مصلحة المستفيدين للعلامة التجارية وخلق قيمة إضافية. (Mirchevska et al., 2012:6) ولا يقتصر عمل الانغماس الاستراتيجي للمديرين على قضايا مثل تصميم المنتج ، ولكن أيضاً من خلال تصميم وتنفيذ مفاهيم مصممة خصيصاً للإمدادات اللوجستية وخدمات بعد البيع (Bhamra&Schoenheit,2018:7). ويمكن ان يكون للانغماس الاستراتيجي للشركاء في تحويل الحلول المعتمدة مصحوبة بتحسين العمليات فيما يتعلق بالمتطلبات والكفاءة والتكاليف التشغيلية. (Matejun,2012:1) وان الانغماس الاستراتيجي لرأس المال العامل قد يزيد من الخلافات المتعلقة بالمهمات مع رواد الأعمال ، في حين أن انغماسهم قد يزيد من صراعاتهم الشخصية(Collewaert,2016:183). واعتماداً على درجة انغماسها الاستراتيجي في انجاز المهمة والاهداف التنظيمية، تختلف الانشطة التنظيمية من حيث النوع والتعقيد والاهمية(Yakan,2012:87). ومن الواضح أن الانغماس الاستراتيجي المكثف، هو نموذج لحالة الضغط العالي التي يوصي بها المتحكمون المعاصرون بالتمتع بها (Hartmann,2014:896) ما يعني هذا ان الحالات ذات الدرجات العالية من الانغماس الاستراتيجي تسهم وبشكل كبير في التوجيه والحالات ذات الانغماس الأقل تسهم في العوائق المحتملة للمنظمة (Jansson&Rozenbachs,2016:42). وفي الوقت الذي تعتمد فيه المركزية على الانغماس الاستراتيجي للموارد

الفصل الثاني.....المبحث الثالث: الاطار المفاهيمي للانغماس الاستراتيجي

البشرية في عملية التغيير، ما يؤدي ذلك إلى مركزية قرارات الخبرة . (Vendrell-Herrero et al,2018;9) ومن المنطقي جداً الاعتقاد بأن عدد السنوات التي يعمل فيها الموظف لدى منظمة واحدة من الممكن أن يكون لها تأثير في الانغماس الاستراتيجي. وقد تعني العمالة الطويلة التزاماً تنظيمياً أعلى وربما التزاماً استراتيجياً. ثانياً ويمكن أن تكون للمعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظف تأثير على مدى التزامه بالاستراتيجية (Zijm,2016:24) وان المديرين في شركات المنقبين لديهم مستويات أعلى بكثير من أشكال الانغماس الاستراتيجي المتصاعد والمتباين مقارنة بالمحللين والمدافعين. (Ah Lay& Jusoh, 2014:6) .

يساعد الانغماس الاستراتيجي في تحقيق مجالات معينة لتطوير ريادة الاعمال ودعم وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، ولاسيما في مجال تطبيق التسويق الرقمي ، كنشاط يهدف الى تحسين التكلفة وعائد الاستثمار القابل للقياس للمنظمات (Djordjevic,2019:13) لذلك يؤدي الانغماس الاستراتيجي دورا حاسما للمنظمات في تصميم وتعزيز اجندة السياسة. ويمكن أن تؤدي المشاركة الأوسع إلى توسيع المعرفة والمهارة والموارد اللازمة للتنقل في العمليات المعقدة التي تمتد عبر قطاعات ومستويات متعددة (Litt et al,2013:7) ويؤدي الانغماس الاستراتيجي الى التزام المنظمات في انشطتها، وبالتالي يحقق أفقا طويلا للانغماس في جوانب السمعة للمنظمة مثل نشاطات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (Panicker,2017:717). لذلك يعد الانغماس الاستراتيجي في مرحلة التخطيط لإدارة المنظمة أمراً مهما جدا للنهوض بالمنظمة (Bascouletal,2018;509).

نستنتج بأن للانغماس الاستراتيجي دورا مهما في المنظمة إذ يولد انسجاما واثرا واندماجا في عمل القادة الذين ينغمسون وينغمرون ويغوصون في ايجاد ووضع الخطط التي تحتاجها المنظمة لمواجهة المشكلات المحتملة والاستفادة من الفرص المتاحة في بيئة سريعة التغير إذ تتجلى عملية انغماس القادة بالتحفيز وبيحثون عن المعلومات والخطط المستقبلية وصياغة استراتيجية الشركة وزيادة نموها وتطورها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

رابعا : عناصر الانغماس الاستراتيجي

وضع (Romme&Barrett,2009:5) مدخل الانغماس الاستراتيجي لتشكيل الاستراتيجية كحال أي مجموعة محددة ومتماسكة من العناصر والقواعد والممارسات التي تعمل على تحقيق التغيير الاستراتيجي بطريقة شاملة.أذ تتمثل هذه العناصر او القواعد او الممارسات بالشكل الاتي:

١- أخلاقيات المعاملة بالمثل: يتمثل العنصر الرئيس في عمليات الانغماس الاستراتيجي بجمع المصلحة الذاتية والايثار وتنطوي أخلاقية المعاملة بالمثل والمعروف ايضا باسم القاعدة الذهبية على معاملة الأشخاص الآخرين لأننا نفضل أن نعامل أنفسنا. ويشير(Simil) إلى أن التوازن والتماسك الاجتماعي لا يمكن أن يتواجدوا بدون المعاملة بالمثل للخدمة ، وأن جميع الاتصالات بين الافراد تستند إلى مخطط إعطاء التكافؤ وإعادته.

٢- **السلامة النفسية:** تعد السلامة النفسية شرطاً مهماً لسلوك التعلم ولاسيما تعلم الفريق وقد تم اعطاء مفهوم للسلامة النفسية بأنها الاعتقاد المشترك الذي عقده أعضاء الفريق الذي يرى أنه آمن بأخذ المخاطر الشخصية، وهذا يعني ان عمليات صنع الانغماس الاستراتيجي لكي تكون فعالة يجب أن تتم في أوضاع تدعم التعلم الفردي والمخاطرة بمعنى أن المشاركين يرون بأن هذه الاوضاع آمنة نفسياً.أذ تعد السلامة النفسية جانب من جوانب المناخ التنظيمي الذي يقوم على إعطاء الاولوية للصحة النفسية للفرد , من خلال التغيير التنظيمي بقيادة الادارة العليا لتعزيز السلامة النفسية للأفراد (Dollard&Becher,2016:844)أذ يعد مناخ للامان النفسي والاجتماعي ,من شأنه ان تقلل من السلوكيات السلبية في مكان العمل .أذ تنطوي المخاطر النفسية في مكان العمل على احتمالية التسبب في ضرر يسهم عبء العجز في السلامة العقلية , التي بدورها تؤثر في السلامة المهنية، أذ يتطلب توفير الوقاية في جميع المستويات الادارية . أذ تعد الوقاية للأفراد بمثابة بناء متميز لمقدار الثقة الشخصية والاحترام المتبادل فيما بينهم في المنظمة (Hall et al ,2010:353).

٣ - **المثالية:** تعرف باسم التصميم المثالي والذي يدور حول ابتكار الافكار والحلول الجديدة بحيث ينطلق التفكير على التركيز القوي على الاغراض التي تعمل على التخلص من الجوانب غير الضرورية للمشكلة او التحدي الموجود في تناول اليد. ويدعم التفكير الابتكاري الاهداف الاكبر والتفكير الموسع ويحفز المشاركين على النظر في مجموعة واسعة من الحلول الممكنة من خلال تحديد الهدف المثالي والاتفاق عليه.أذ يبين (Yoon&Lau,2008:92) أن المثالية تتمثل بالسمعة التي تحفز الافراد على السعي الدائم نحو ااهداف الهامة , وتبني الاتقان والتميز والبراعة في جميع أفعالهم .كما عدها (Stoeber et al ,2009: 363) بأنها السعي الدقيق للوصول الى التميز من خلال اعتبار ان اي عمل ينقصه الاتقان يكون غير مقبول .

٣- **القواعد البسيطة:** من الممكن ان تصبح عمليات الانغماس الاستراتيجي عالية وبسهولة لا يمكن السيطرة عليها في ضوء المصالح الضخمة (الاستراتيجية) على المحك والعدد الكبير من المشاركين والمدخلات المعلوماتية المتنوعة المطلوبة ولذلك يجب ان تكون القواعد والعناصر التي تقود هذه العمليات بسيطة قدر الامكان مع توفير ما يكفي من الزخم والهيكل في ضوء العناصر السابقة (اخلاقيات المعاملة بالمثل والسلامة النفسية والمثالية التصميم). أذ اكد(Spreitzer& Sonenshein, 2004:28) ان القواعد المعقدة في المنظمة قد يرفضها الآخرون , والتركيز على تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار ومساعدتهم من الخروج من الركود العقلي وسلوكيات الانحراف الايجابي مما يساعد المنظمة على تحقيق مكاسب مادية ومعنوية .

خامسا : صفات الانغماس الاستراتيجي

وضع الكتاب والباحثين مجموعة من الخصائص والصفات المتعلقة بالانغماس الاستراتيجي لمجلس الادارة والتي سيتم تناولها على النحو الاتي :

١- **الصفات الذهنية:** الخلفية التعليمية (التخصص والمستوى) ، الخلفية الوظيفية ، التنوع المعرفي، معرفة محددة عن الشركة والبيئة ، وخبرة محددة (استراتيجية ، تمويل ، القانون ، وما إلى ذلك) (Huse,2007:174) أذ تعمل الصفات الذهنية على تشكيل الاراء والمواقف والاحكام الشخصية نحو الافراد والاشياء والموضوعات المختلفة (Dina ,2007:42) أذ تعمل على تكوين معارف ومعلومات وادراكات للاشياء والموضوعات المختلفة (Anton,2007:213).

٢- **الصفات العلائقية:** تطوير شبكات (مع جهات خارجية) ، كونهم مديرين في شركات أخرى ، والسمعة التنظيمية والاختصاصات التفاوضية مع الادارة والجهات الخارجية الفاعلة (pugliese,2007:292)

٣-**الصفات الادارية:** الإعداد للاجتماع الرسمية، والاجتماعات غير رسمية، التدريب وإجراءات تقييم المديرين والاستشارات والمستشارون الخارجيون، اللجان (الاجتماعات، الأعضاء، وما إلى ذلك)(Huse,2007:174). وتقديم الاستشارات الادارية المتمثلة ، بتحليل الموقف ، وتقديم المقترحات بشأن اجراءات العمل ، والمساعدة في وضع الخطط وتنفيذها (Bulter,2008:72) وكذلك الكفاءة التي لا تتوفر لدى الجميع ، ما يخوله بأن يكون مسؤولا عن تدريب الموارد البشرية ودعم المنظمات من خلال تقديم التوصيات والمقترحات ومسؤولا عن الادوار القيادية التي تساعد المنظمة للوصول الى نتائج ابعد ماكان مخطط لها (Jeanette,2017:2) .

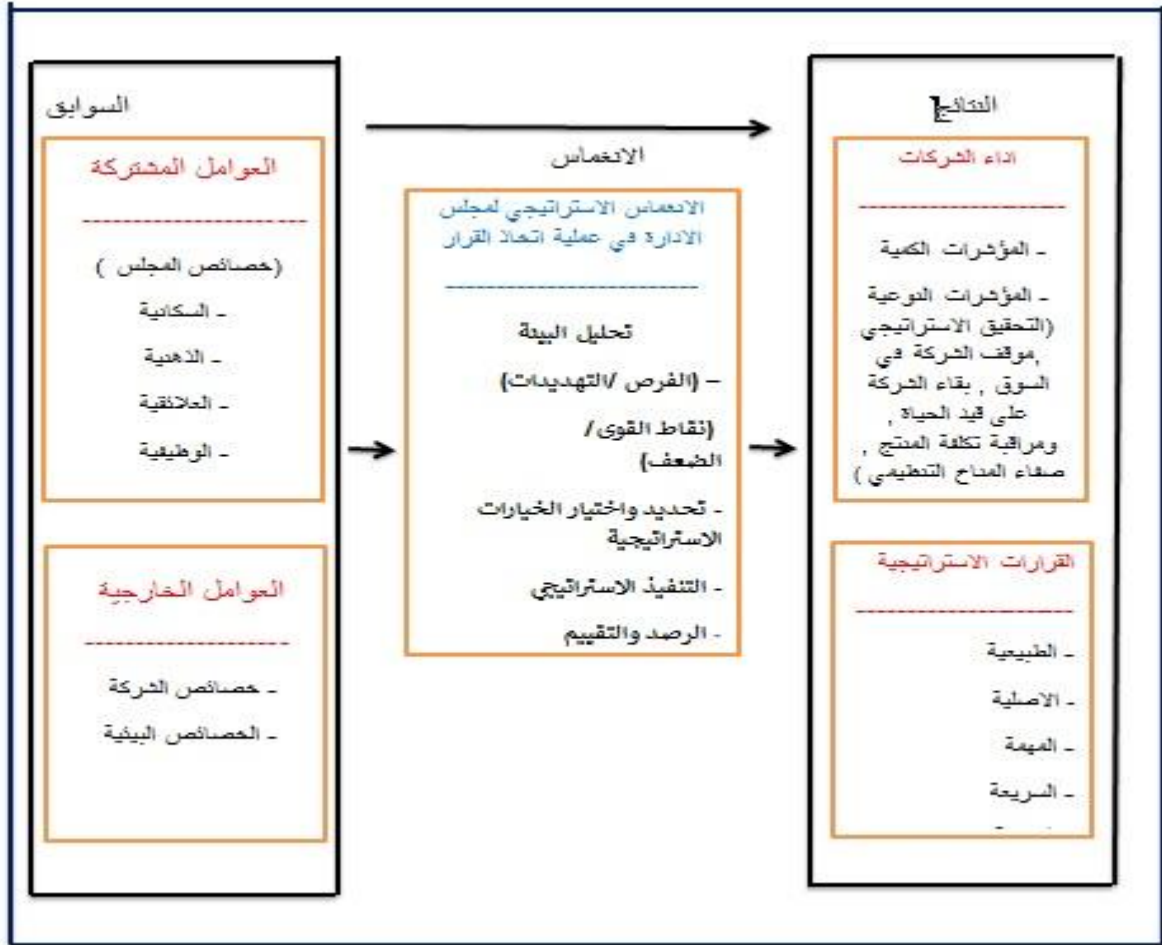
سادسا: الانغماس الاستراتيجي على مستوى الإدارة

١. الانغماس الاستراتيجي على مستوى الادارة العليا

يشير الانغماس الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا إلى انغماس مجلس الإدارة ومساهمته في توضيح مهمة المنظمة وتطوير استراتيجياتها ووضع المبادئ التوجيهية للتنفيذ والسيطرة الفعالة على الاستراتيجية المختارة (Nielsen et al,2020:4) كما يشير الانغماس الاستراتيجي الى انغماس مجلس الادارة في تشكيل المحتوى والعملية وتنفيذ الاستراتيجية، وتمثل محدداً مهماً لمساهمات المديرين في إنشاء القيمة المؤسسية. لقد ثبت أن الانغماس الاستراتيجي يؤثر في سلوكيات اتخاذ القرار لدى الشركات بما في ذلك على سبيل المثال البراعة التنظيمية والابتكار. في حين كانت الدراسات المبكرة مشككة فيما يتعلق بمساهمات المديرين في الاستراتيجية وكان هناك ندرة في المعرفة فيما يتعلق بأسلافها، اذ تشير الأدبيات الحديثة إلى أن القرارات الاستراتيجية تستفيد بشكل كبير من معرفة المديرين الخاصة بالصناعة، خبرة من العمل كرئيس تنفيذي كبير وخبرة متخصصة في المهام المحددة (Schönning et al,2019:1) ومن خلال الانغماس الاستراتيجي، يستطيع مجلس الإدارة أن يسهم في منظمة أصحاب العمل الخاصة

بالشركات الخاصة الصغيرة والمتوسطة بطريقتين. أولاً، يسهم أعضاء مجلس الإدارة بمعلومات عن التوقعات من أجل تجربة فرص زيادة الأعمال بناءً على معرفتهم العامة وخبراتهم التجارية، فضلاً عن استخدام معرفتهم الخارجية من العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. ثانياً، تساعد معرفة مجلس الإدارة بالعمليات الداخلية للمنظمة على تشكيل فرص زيادة الأعمال التي تتولد من التجارب والمعرفة الخارجية الى مبادرات ريادية معقولة (Arzubiaga et al,2019:8). يرتبط الانغماس الاستراتيجي لمجلس الادارة على نطاق واسع بمحتوى الاستراتيجية. وتعرّف الاستراتيجية بأنها "تطوير الكفاءات الأساسية للمنظمة وصيانتها ومراقبتها بهدف تحقيق نتائج طويلة الأجل والبقاء. وتتضمن عملية صنع القرار الاستراتيجي حالة عدم اليقين والتعقيد والصراع ، لذا فإن الانغماس الاستراتيجي لمجلس الإدارة يغطي تطوير مهمة المنظمة، تصور الاستراتيجية وصياغتها، وتنفيذها (Ghaya,2013:348). يعد الانغماس الاستراتيجي لمجلس الإدارة مؤشراً رئيسياً لمجلس أداء الإدارة . يتم تحديد أداء مجلس الإدارة ، خاصة فيما يتعلق بالانغماس الاستراتيجي ، من خلال قيادة المجلس. في الواقع ، تستلزم قيادة مجلس الإدارة التيسير الفعال والاستخدام الفعال لمعارف ومهارات أعضاء مجلس الإدارة. نظراً لأن المجالس تتكون من أفراد من خلفيات متنوعة ، فإن فعاليتها تعتمد على كيفية مشاركة أعضاء مجلس الإدارة لمعرفتهم وكيفية تفاعلهم وانغماسهم في صنع القرار الاستراتيجي (Tuwey&Tarus,2016:5) إذ ان الانغماس الاستراتيجي للمجالس يمكن ان يتم بعدة طرق منها: (Bordean&Borza,2017:62).

- ١- عن طريق المشاركة في تطوير عناصر الاستراتيجية العامة، مثل البيانات الرئيسية، والأهداف طويلة الامد.
 - ٢- عن طريق المساهمة في النتائج الاستراتيجية المختلفة، مثل الابتكار والتنوع والاندماج والاستحواذ.
 - ٣- عن طريق الانغماس في مختلف مراحل القرارات الاستراتيجية بالتفاعل مع كبار المديرين.
- أذ توجد ثلاثة مستويات مختلفة من الانغماس الاستراتيجي على مستوى مجلس الإدارة ، والتي تمثل نماذج مختلفة لتأثير السيطرة المتسارعة على الادارة متمثلة بالشكل الاتي (١٤) ادناه (Hinna,2015:49)



الشكل (١٤) الانغماس الاستراتيجي على مستوى مجلس الإدارة

Source: Ghaya, Houda(2011) Board of Directors' Involvement in Strategic Decision Making Process: Definition and Literature Review , *Université de Strasbourg* ,p,31.

٢. الانغماس الاستراتيجي على مستوى الادارة الوسطى

هناك أربعة أنواع من الانغماس الاستراتيجي على مستوى الإدارة الوسطى، اولا: مناصرة البدائل، ثانيا: تجميع المعلومات، ثالثا: تسهيل القدرة على التكيف، رابعا: تنفيذ أستراتيجية مدروسة . وكما موضحة في الشكل (١٥)



الشكل (١٥) الانغماس على مستوى الادارة الوسطى

Source: Cohen, D. G. (2015). The micro foundations of middle manager strategic influence.

ويؤثر الانغماس الاستراتيجي للمديرين في مستوى الادارة الوسطى من خلال الامتثال الاستراتيجي إذ قد يؤثر هذا الانغماس في صياغة الاستراتيجية على تنفيذ الاستراتيجية بشكل إيجابي وسلبى. من جهة أخرى ، يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي في تنفيذ الاستراتيجية إلى جانب المعرفة الفريدة بوظائفها. ولا يمكن أن تراعي استراتيجيات كبار المديرين جميع الخصائص المميزة لوظيفة مدير الادارة الوسطى . ويمكن للمديرين على مستوى الادارة الوسطى المساهمة في ضبط الاستراتيجية ، وبالتالي اكتساب التزام الموظف والتأثير بشكل إيجابي في تنفيذ الاستراتيجية. اما من جهة أخرى ، يمكن أن يؤثر انغماس المدير على مستوى الإدارة الوسطى سلبيا في تنفيذ الاستراتيجية ، نظراً على قدرتها للتكيف (Villena et al,2018,6) اضافة إلى ذلك فإن التزام المدير على مستوى الادارة الوسطى بالتكيف الاداري تكون لديه القدرة على تمكين الانغماس الاستراتيجي ، اذ يمكن أن يساعد في خلق شعور بالحرية الابتكارية في تنفيذ الاستراتيجية. وقد يؤثر الالتزام بتنفيذ الاستراتيجية بشكل إيجابي في الانغماس الاستراتيجي عندما يوضع الهدف التنازلي للاستمرارية في العمل. اضافة لذلك ، فإن مجموعة محددة من الأهداف التنازلية تركز على الانغماس

الاستراتيجي للمديرين على مستوى الادارة الوسطى، وتلتزم بدعم القرارات الاستراتيجية، وتوفر العمود الفقري لأنشطة الانغماس الاستراتيجي ودعم تنفيذ الاستراتيجية (Nyong'a&Maina,2019:138).

كما لا يقتصر الانغماس الاستراتيجي على مستوى الادارة الوسطى على قضايا مثل تصميم المنتج ولكن ايضا من خلال تصميم وتنفيذ مفاهيم مصممة خصيصاً للإمدادات اللوجستية وخدمات ما بعد البيع. (Garcia-Villarreal et al,2018:7). يرتبط انغماس المديرين على مستوى الادارة الوسطى في التشكيل الاستراتيجي بتحسين الأداء المنظمي. وأن الأداء يزداد بطريقتين:

أ. يعمل الانغماس الاستراتيجي على مستوى الادارة الوسطى من خلال تحسين جودة اتخاذ القرار.

ب. يعمل الانغماس الاستراتيجي على مستوى الادارة الوسطى على تحسين مستوى الإجماع الاستراتيجي بين مديرين الادارة الوسطى (Mattera&Ruiz-Morales,2020:20).

٣. الانغماس الاستراتيجي على مستوى الادارة الدنيا

قامت الكثير من الدراسات بالتحقيق في التأثير الإيجابي للانغماس الاستراتيجي لنشاطات الموارد البشرية، ولكن أغلب هذه الدراسات عدت فعالية ونشاطات الموارد البشرية نتيجة مباشرة لانغماسها الاستراتيجي (Ryu&Kim,2013:5). يشير الانغماس الاستراتيجي بأن يشعر الافراد انهم مدركون لوظائفهم وعلى درايه فيها، وتعد صياغة الاستراتيجية جزءاً متوقفاً من دور مديري المستوى الاعلى. وبالنتيجة، يمكن عد الانغماس الاستراتيجي شكلاً محدداً من اشكال المشاركة التي يحققها الاشخاص من خلال توقعات الدور (Oswald et al,1994:478). وإنّ الوضع الرئيس لقسم الموارد البشرية قد يكون في مكان آخر انغماساً استراتيجياً في عملية الإدارة الاستراتيجية. أذ جادل العديد من الباحثين بأن الانغماس الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يعتمد على العلاقات المؤسسية بين قسم الموارد البشرية وأصحاب المصالح الآخرين. من خلال عملية الانغماس الاستراتيجي، يمكن لكبار المديرين التنفيذيين في الموارد البشرية إثبات قيمة تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال إسهام المعرفة في إدارة الموارد البشرية وصنع القرار. وبالتالي، فإن الانغماس الاستراتيجي لقسم الموارد البشرية يشير إلى كبار المديرين الآخرين الذين يشاركون في الإدارة الاستراتيجية والمديرين التنفيذيين الذين يشاركون في الأنشطة التشغيلية للتعرف على فعالية قسم الموارد البشرية. كما يمكن الانغماس الاستراتيجي قسم الموارد البشرية من زيادة تأثيره في عملية تكوين القيمة (Nguyen et al,2019:554).

وان إتاحة الفرصة امام الموارد البشرية لزيادة أنغماسهم الاستراتيجي بشكل رئيس من خلال إعادة توزيع واجبات الموارد البشرية وتفويضها من تولى الموظفين والمديرين مسؤولية أكبر بكثير (Glaister&Parkinson,2013:8). في حين إنّ الانغماس الاستراتيجي يعد من العوامل الهامة لإدارة الموارد البشرية. أذ يتم دعم الوسطاء المتوقعين للاستعانة بمصادر خارجية والفعالية التنظيمية من خلال الانغماس الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

(Tantanawat,2019:4). ويؤدي الانغماس الاستراتيجي لمديري الموارد البشرية في شؤون المنظمة إلى تخفيض معدل دوران العاملين وإضافة إيجابية إلى العوائد المالية عبر القطاعات. كما يمكن لشاغلي الموارد البشرية الذين يمتلكون الكفاءات المناسبة أن يسهموا في تعزيز الانغماس الاستراتيجي وتأديده دور الشريك في العمل، والذي يتضمن دور وكيل التغيير في المنظمة، بينما يساعدون المنظمة ككل في تحقيق أهداف أعمالهم المنظمة. (Long&Amin2013:2024). وان الانغماس الاستراتيجي للموارد البشرية يحتاج للتأكد من أن اختصاصي الموارد البشرية يشاركون في عملية صنع القرار الاستراتيجي للمنظمة. وقد يُترجم هذا إلى عدة إجراءات رئيسية مثل: (Dharmasiri,2014:44)

- ١- يشجع الانغماس الاستراتيجي متخصصي الموارد البشرية في الفرق المتعددة الوظائف لمعالجة القضايا الاستراتيجية.
- ٢- يسمح بالتواجد في الفريق الأعلى لتوفير المعلومات المتعلقة بالأفراد للقضايا والنتائج المترتبة على القرارات.
- ٣- يوفر عنصر تدريب متخصص في الموارد البشرية أذ يعمل كمستشار داخلي في تقديم المشورة للمهنيين المباشرين بشأن قضايا الموارد البشرية ، مع فرضية أن "جميع المديرين يجب أن يكونوا مديري أفراد ولديهم معرفة بالموارد البشرية".
- ٤- ينظم اجتماعات منتظمة بين الرئيس التنفيذي واختصاصي الموارد البشرية ، لمناقشة قضايا الأفراد الرئيسيين التي تؤثر في العمل.

سابعاً : عوائق الانغماس الاستراتيجي

- حددت اربعة مجالات تؤثر في الانغماس الاستراتيجي على مستوى مجلس الإدارة. أذ يمثل احد مجالات التركيز الاساسية في كيفية انغماس مجالس الإدارة في الاستراتيجية . والجوانب الأربعة التي تم تحديدها تتمثل بالاتي :
- (Alabadi & Al-Janiri,2020:70)
- ١- دور الإدارة الذي من الممكن ان يكون هناك عدم وضوح الدور أذ ينظر الى الاستراتيجية على انها مسؤولية ادارية.
 - ٢- الضغط الخارجي الذي قد يؤدي الى البعد عن الانغماس الاستراتيجي.
 - ٣- الوصول الى المعلومات التي تشير الى ان زيادة تعقيدات البيئة التي تجعل من الصعب على الإدارة الحصول على المعلومات الاستراتيجية.(Alabadi&Al-Janiri,2020:70)
 - ٤- ديناميكيات الإدارة أذ يؤثر تكوين مجلس الإدارة وعلاقته بالرئيس التنفيذي في النقاشات الاستراتيجية. وان هذه المجالات الأربعة تحتاج الى النظر فيها وتحسينها من لدن الادارات لتوفير ظروف مواتية أذ يمكن اجراء مناقشات

استراتيجية مثمرة. وهذه العوامل لا يتم التعامل معها وادارتها بشكل صحيح بل انها تستخدم بدلاً من ذلك حواجز تحرك اللوح بعيدا عن الانغماس الاستراتيجي.

ثامنا: ابعاد الانغماس الاستراتيجي

وضع الباحثون والكتاب عدة ابعاد للانغماس الاستراتيجي ، اذ تنوعت الآراء عن ابعادها تبعا للتراكمات المعرفية ومتطلبات الابحاث الميدانية للدراسات، اذ حدد (Zattonie et al, 2015:1217) ستة ابعاد لقياس الانغماس الاستراتيجي تشمل (تقديم المشورة بشأن قضايا الادارة العامة ،تقديم المشورة بشأن القضايا المالية ، تقديم المشورة بشأن القضايا الفنية ،تقديم مقترحات استراتيجية فعالة ، اتخاذ القرارات الاستراتيجية طويلة الامد ، تقديم المشورة بشأن قضايا السوق) بينما حدد (Floyd&Wooldridge:1992) اربعة ابعاد للانغماس الاستراتيجي تشمل(مناصرة البدائل، تسهيل القدرة على التكيف، توليف المعلومات، تنفيذ استراتيجية مدروسة) اذ تم اختيار هذه الابعاد من قبل الباحث في دراسته الحالية لأنها اكثر انسجاما في مجال التطبيق للمنظمة المبحوثة والتي تعبر عن واقعية العمل الميداني في (مكان التطبيق). اذ تم اعتماد الابعاد بناءً على ما طرحه (Floyd&Wooldridge,1992) .

١ - مناصرة البدائل

يقدم (Bower,1970) أوصافاً غنية للعملية التي يصبح بها مديري الادارة الوسطى أبطال البدائل الاستراتيجية. اذ يوضح في دراسته كيف يختار مديري الادارة الوسطى مشاريع معينة لرعايتهم "بالمال الأساسي وعندما أثبتوا نجاحهم دعوا إليها على أنها فرص عمل جديدة لمشروع جديد. وبالمثل بالنسبة للمشاريع الجديدة كثيراً ما يصبح مديرو المستوى التنظيمي المتوسط أبطال المبادرات التي تم تطويرها في مستوى التشغيل (Floyd&Wooldridge, 1992:154). بما يسهم في تقدير احتياجات المنظمة وأولوياتها، بما يمكنها من تحقيق أهدافها من وجهة نظر متخذي القرار أكثر من أي بديل آخر، ويمكن تنفيذه بنجاح (Thompson & Martin, 2010:606) اذ أن البديل الذي يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية، يمثل الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة (Johnson & Scholes, 2011:244). كما أوضح (Hughes&Morgan,2007:٥٠٨) بأن القادة الاستراتيجيون هم مصدر عدم التجانس بين المنظمات ، ويتم وصفهم كعاملين وأن وجودهم يؤدي دوراً مهماً في تشكيل موارد الاستراتيجية كتوفير الدعم وتسهيل تخصيص الموارد المطلوبة ، بالإضافة الى تعزيز الدعم بين العاملين في المنظمة تجاه استراتيجية المنتج والاهداف المرتبطة بها .

نستنتج بأن مناصرة البدائل بأنه العملية التي تجعل من المديرين أبطال البدائل الاستراتيجية وترسم وتحدد كيف يمكن لهؤلاء المديرين اختيار ومشاركة المشاريع التي بإمكانهم ان يحققوا نجاحات فيها وكيفية خلق فرص جديدة

٣- تسهيل القدرة على التكيف

أكدت العديد من الدراسات النوعية المتمثلة بكل من (man,1983;Kanter,1983;Kidder; Bower,1981;) كيف يصنع مديروا الادارة الوسطى المرونة وتحفيز السلوك الذي يتباعد عن التوقعات الرسمية. كالهياكل المصفوفة ، فرق العمل ، وزيادة النشاط غير الرسمي البسيط لتبادل المعلومات وتسهيل التعلم من خلال تشجيع اعضاء المنظمة لاستشعار الظروف المتغيرة وتجربة المناهج الجديدة والتكيف بشكل مناسب . وكثير ما يحمي مديروا الادارة الوسطى هذه الأنشطة من الإدارة العليا أثناء جني الموارد الزائدة وتخفيف اللوائح لمساعدة الأساليب الناشئة. وبهذه الطريقة فإن مديري الادارة الوسطى يغذون القدرة على التكيف بغض النظر عن الخطط المتضمنة في استراتيجية متعمدة وتسهيل القدرة على التكيف ، والتي تُعرّف بأنها تعزيز الترتيبات التنظيمية المرنة وهو ثالث وظيفة استراتيجية مهمة للإدارة الوسطى (Floyd&Wooldridge,1992:154).بينما ذكرها (Thomas&Anderson 2007:581), العملية التي ينتقل من خلالها الفرد العامل من كونه فرد خارج التنظيم إلى كونه عضو فعال ومتكامل داخله، وتتضمن هذه العملية اكتساب القيم المشتركة، والاتجاهات والمهارات والمعارف وعلاقات العمل، أو تعديلها. نستنتج مما سبق بأن تسهيل القدرة على التكيف خلق المرونة في العمل والتحفيز والكيفية التي تمكنهم من التعلم وتجاوز الرسميات والانشطة الرسمية في تبادل المعلومات التي تعزز الصيغ التنظيمية.

٣- توليف المعلومات

مع ذلك ليست كل الأفكار التي طرحها المديرون هي مقترحات استراتيجية.أذ يزود المديرين الإدارة العليا بالمعلومات المتعلقة بالأحداث الداخلية والخارجية. بصفتهم دبائيس ربط تنظيمية ، يتم وضع مديري الادارة الوسطى بشكل فريد "للجمع بين الاستراتيجية. والتدريب العملي. المعلومات". إنهم يغمرون المعلومات بالمعنى من خلال التقييم والمشورة والتفسير الذاتي.(Floyd & Wooldridge, 1992:155). ويفسرون المعلومات في تنظيم العمل ومعرفة كيف يقسم العمل الى مهام والسعي في تحقيق الاهداف والغايات المشتركة ومعرفة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية , أذ ان اكثر المستويات الادارية استخداماً للمهارات والمعلومات الفكرية هي الادارة العليا , كون انها المسؤولة المقترحات الاستراتيجية للمنظمة ككل(John, 2010: 20).

نستنتج مما سبق بأن توليف المعلومات هي تفسير وتقييم المعلومات التي تمكن الإدارة العليا من ممارسة رؤيتها وخططها واهدافها الاستراتيجية من خلال المعلومات التي بحوزة المديرين المكتسبة من التدريب أذ يزودون بها المنظمة .

٤- تنفيذ استراتيجية مدروسة

غالبا ما تعد تنفيذ استراتيجية الإدارة العليا الدور الاستراتيجي الرئيس لمستوى الادارة الوسطى للمديرين (Nutt, 1987; Schendel and Hofer, 1979) والغرض من ذلك هو التحكم في الأداء فيما يتعلق بالغايات المنشودة ومع ذلك يتم مراجعة الاستراتيجيات كمعلومات جديدة تقدم نفسها، أذ ينطوي التنفيذ على سلسلة من التدخلات فيما يتعلق

بأجراءات الهياكل التنظيمية والموظفين الرئيسيين وأنظمة التحكم. وبالتالي، فإن تنفيذ استراتيجية مدروسة، والتي تُعرّف على أنها تدخلات إدارية تعمل على مواءمة العمل التنظيمي مع النوايا الاستراتيجية، وهي الوظيفة الاستراتيجية الرابعة للإدارة الوسطى المدرجة في التصنيف. في حين أن مثل هذه التدخلات قد تسهل التغيير التنظيمي، فإن الوظيفة تكاملية لأنها تربط الأنشطة التنظيمية بالنية الإدارية العليا (Floyd&Wooldridge,1992:155). كما يُنظر إليها على إنها تنفيذ أفكار أو عمليات جديدة لأنه ينطوي على التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة , Kariuki (3 : 2014)

نستنتج مما سبق بأن تنفيذ الاستراتيجية المدروسة هي العملية التي تجعل من الإدارة العليا هي المتحكمة في الاداء الذي يتعلق بالغايات الموضوعية بطريقة تمكنها من مراجعة الاستراتيجية كمعلومة اي انها تدخلات ادارية لمواءمة العمل التنظيمي مع النوايا الاستراتيجية .

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات الدراسة

The relationship between variables

توطئة:

يحاول الباحث عن طريق هذا المبحث توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالإطار الفكري على وفق ما ورد بالأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة، وبحسب الاطلاع على الأدبيات القريبة من الدراسة، والتي تساهم بأسلوب مباشر او غير مباشر إيجاد علاقة ارتباطية فكرية بين متغيرات الدراسة الحالية، ولذلك اعتمد الباحث على اطر تستند عليها الأدبيات بمجال إدارة الاعمال، وتساعد الباحثين من أجل زيادة الفوائد المعرفية والعلمية، والتي على اساسها تقاس قوة العلاقة، بين متغيرات الدراسة.

اولا / العلاقة بين القيادة الاصيلة والوضوح الاستراتيجي

تعد القيادة من أدوات التوجيه الفاعلة، فهي الوسيلة الأساسية التي يستطيع المدير عن طريقها بث روح التالف والتعارف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم واهداف المنظمة. فالقيادة تعبر عن علاقة شخص باخر، أي أنها قائمة بين الرئيس ومرووسيه ولذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر من خلالها تأثيراً مباشراً في سلوك العاملين وتحفيزهم للعمل باتجاه معين . وبناءً على ذلك نشأت نظرية القيادة بين العلماء من العدد المتزايد للدراسات النظرية والتجريبية في العقد الماضي وامتداداتها النظريات والسلوكيات السابقة وبالتالي ظهور مرتكزات مختلفة للاستفادة من سلوك القيادة (Byrne & Rees , 2006 :9) مثل القدرات التي تؤثر بأداء الفرد في سبيل توجيهه لتحقيق اهداف المنظمة ، ورسالتها ، و رؤيتها ، وقيمها ومبادراتها الاستراتيجية ووضوح أنشطتها الاستراتيجية (Aronson, et al, 2013) إذ لا قيمة للقيادة الاصيلة بدون الموظفين الذين يؤثرون في سلوك قائدهم وبالتالي يحتاج القائد الى التصرف بشكل واضح من اجل البقاء في موقعه القيادي ويتم تقديره من لدن المجموعة (Stewart et al, 2017:11) أن للقيادة الاصيلة أهمية تكمن في امتلاك الافراد الفهم الواضحة لمعتقداتهم وقيمهم من اجل إنشاء قاعدة تمكنهم من القيادة, فضلاً عن تأثيرها على القرارات الاخلاقية وتأثيرها الايجابي على نوع العلاقة بين القائد والتابع, والذي يدفع في نهاية المطاف الى خلق وتحقيق اداء أفضل ، إذ ان قادة المنظمات الذين يتمتعون بأصلات واضحة وديناميكية عن القضايا الاستراتيجية التي تخص منظماتهم هم الاكثر نجاحا لفهم جميع العاملين في المنظمة ، فضلاً عن امتلاكهم القدرة على التحديد الواضح والتكيف والتواصل الفعال من اجل السعي لتطوير العمليات التي تؤدي الى التغيرات

والتغلب على حالة الخمول بأعتماد نهج استراتيجي واضح للنجاح والتحول من داخل المنظمة الى استراتيجيات تنافسية (Dunham&Puente,2008:524) .

ثانيا / العلاقة بين القيادة الاصيلة والانغماس الاستراتيجي

في أوائل التسعينيات، تم ربط القيادة بالانغماس، والتي تم تعريفها على أنها استثمار الطاقة النفسية والاجتماعية والبدنية في البيئة الجماعية. أذ استكشفت دراسات إضافية تأثير أنواع معينة من الانغماس على سبيل المثال،(خدمة المجتمع، والأدوار الموضوعية ، والعضوية في المنظمة ، والمشاركة في البرامج الرسمية) على معايير القيادة المختلفة (Dugan,2006:336). أذ لا يمكن إتقان قيادة تحقق انغماس عالي بسهولة، فالعديد من الخصائص تؤكد ذلك - طبيعتها الثورية ، وتناقضها الواضح مع الإدارة التقليدية ، والجهود التي تتطلبها. لكن واجهتها العديد من التحديات في تنفيذ قيادة عالية الانغماس أذلا ينبغي أن تنثني المنظمات عن القيام بهذا النوع من التغيير. أذ تتوفر الآن العديد من الأساليب لمساعدة القادة على إتقان العملية - تقنيات لتحديد أعظم نقاط القوة لدى القادة واحتياجات التطوير ، وتعليم وتعزيز المفاهيم والمهارات ، وتحديد كيفية فهم القادة واستقبالهم من لدن الآخرين في مؤسساتهم. في ضوء الأدلة الجازمة على الفوائد التي تعود على القادة وتقاريرهم المباشرة والمؤسسة ، تظهر القيادة الاصيلة كوسيلة ناجحة في تحقيق انغماس عالي يستطيع من خلالها القادة تنفيذ احتياجات التطوير والتعليم وتعزيز المفاهيم والمهارات . (Howard,1997:192) ويمثل الانغماس التعبير عن الذات المفضلة للشخص في سلوكيات المهمة التي تعزز التواصل مع العمل ومع الآخرين. عن طريق انغماسهم بشكل أصيل، أذ يزيد الموظفون من شخصيتهم كالحضور (الجسدي والمعرفي والعاطفي) مما يؤدي إلى الأداء النشط والكمال. وتؤكد الفكرة الأصلية على أن الافراد المنغمسين يبذلون الكثير من الجهد في عملهم ، لأنها في أغلب الأحيان يتم تعريفها وقياسها على أنها حالة إيجابية لتحقيق الحالة الذهنية المتعلقة بالعمل التي تتميز بها بالقوة والتفاني والاستيعاب (Arnold,2017:67)لذلك فأن للقيادة الاصيلة دور مهم في تحقيق الانغماس الاستراتيجي في المنظمات أذ تتجسد سلوكيات القائد الاصيل وتعامله بشفافية مع الافراد الاخرين من خلال وعيه الذاتي الذي يركز ويعزز المبادئ والقيم والمناخ الأخلاقي الايجابي الذي يؤثر في التابعين ، ما يرفع حالة الانغماس لديهم وتعزيز الذكاء الاخلاقي للقادة واشاعة السلوكيات الخلاقة الايجابية التي تشجع على مناخات أخلاقية ايجابية تدعم أداء المهام وتحقق الاهداف بشكل فاعل ونزيه وبأقل الاخطاء.

ثالثا / العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي والانغماس الاستراتيجي

ان التطورات الحالية والمستقبلية ترسم مستقبل يتميز بمتغيرات معقدة أذ ان الوضوح الاستراتيجي يمثل احد القوى المنظمة التي تواجه بها المنظمة الظروف البيئية وتعكس تغيرات وتحديات كبيرة يتم التكيف والتعامل معها بوعي شديد والتركيز على الوضوح لتحقيق حالة الانغماس لترشيد القرارات المنظمة وضمان الاختيار الصائب للقرارات التي تحقق اهداف الافراد والمنظمة ككل (3: Marturano, 2014). كما أشار

(260: Hollenbeck & Wagner, 2010) ان الوضوح الاستراتيجي له اهمية كبيرة في حزم الاهداف الاستراتيجية الواضحة وان هذه الاستراتيجية لن تتحقق إلا من خلال اختيار الافراد وجودة المعارف والمهارات التي يملكونها في اطار التنظيم المحكم لهيكلها وانشطتها ومواردها . وبما ان الوضوح الاستراتيجي اليه تستثمرها ادارة المنظمة لبلوغ اهدافها ، عن طريق تنسيق الجهود لتحقيق الانسجام والتوافق مع الهيكل التنظيمي (24: Adams, 2005) وحتى تحقق المنظمات اهدافها فانها تعمل باستمرار على تحسين قاعدة مواردها ، كي تتلائم مع التغيرات البيئية ، ويتم هذا عن طريق التوافق الداخلي بين الانغماس الاستراتيجي والهيكل التنظيمي من اجل تحقيق الاداء المنشود ، اذ تتم المحافظة على التناغم الداخلي والخارجي من خلال نشر وتطوير القدرات الديناميكية (73: Wilden et al, 2013) وبما ان الهيكل التنظيمي هو احد الابعاد الفرعية للوضوح الاستراتيجي الذي يعد وسيلة حيوية تتمكن المنظمات عن طريقها من تحقيق اهدافها كونه يتضمن علاقات الاتصال ، تصميم الوظائف ، معايير العمل ، علاقات السلطة الفريق (386: Mcshane & Glinow, 2010) اذ تشير الدراسات الى وجود علاقة يؤثر بموجبها ديناميكية الوضوح الاستراتيجي في تحسين الانغماس الاستراتيجي ، الذي يمثل موقع المنظمة في البيئة وسعيها في تحديد مكانتها ، وكفاحها من اجل البقاء في بيئة تنسم بعدم التأكد وعدم التكامل وبهذا يكون الانغماس الاستراتيجي بمثابة الاداة الرابطة بين المنظمة والبيئة . ومن خلال ذلك فإن للوضوح الاستراتيجي تأثير هام في تحقيق الانغماس الاستراتيجي في بيئات العمل المعقدة كما انه يولد استراتيجيات مبتكرة تقلل من المخاطر وتعزز قدرة المنظمة في توفير ما تحتاجه في سوق العمل بشكل افضل من المنافسين كما يساهم في رفع قدرات الادارة العليا وتحسين ادائها الحالي والمستقبلي وكذلك يمكن المنظمة من البقاء للمدى الطويل من خلال التكيف والموائمة للتغيرات في البيئة من خلال امتلاكها درجة عالية من الوضوح ، وكذلك يساعد المديرين على فهم كيفية تحديد إجراءات العمل وتوضيح بناء الاسس ، أذ يظهر الالية التي تعمل بها المنظمة عن طريق فهم النظام وتوفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب والتركيز على الأنشطة والاجراءات التي من شأنها العمل على التنفيذ الصحيح لجميع المستويات في المنظمة .

وبناء على ماتقدم وحسب اطلاع الباحث، يتضح عدم وجود دراسة واحدة اشتملت ايضاح العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، وهذا ما ذهب اليه الباحث الى تأسيس صورة مفاهيمية عن طبيعة العلاقة التي تتوافق مع ما عرض

في منهجية الدراسة ضمن المشكلة ، والتساؤلات ، الأهمية ، الأهداف ، الفرضيات ، المخطط الفرضي للدراسة، والتي يمكن النظر إليها عن طريق مستويين :

المستوى الاول : يمكن أن يؤثر توسط الوضوح الاستراتيجي في سلوكيات القيادة الاصيلية لزيادة وتعظيم تأثيره في ابعاد الانغماس الاستراتيجي ، ويتحقق هذا من خلال اهتمام منظمات الاعمال بمحتوى الوضوح الاستراتيجي والسعي الى تعميق هذا المحتوى بمعاني الوضوح وصوره المتعددة (الانشطة والاجراءات ، الأهداف ، الموارد ، الهيكل التنظيمي ، العاملين) في جميع مستويات الادارة وجعلها منطلقاً للممارسات الايجابية بعيداً عن السلبية منها ، وهذا من شأنه ان يعمق سلوكيات القائد الاصيل في جميع تصرفاته ويجعل هذه التصرفات مصدراً لقوته ، ثقته ، اترانه ، وسيطرته على شخصيته في مجمل افعاله ومصدراً للتكامل الشخصي والاجتماعي الذي سوف يعمق احساسهم بالقيم الاخلاقية والتعبير عن مستويات عالية من الوضوح ما يهيئ المناخ الايجابي السليم لتعزيز الانغماس الاستراتيجي ويعزز اهمية القيمة الاستراتيجية للأفراد بشكل يؤهلهم أن يكونوا شركاء استراتيجيين مع الادارة العليا في صياغة الاهداف الاستراتيجية .

المستوى الثاني : يمكن أن يؤثر توسط أبعاد الوضوح الاستراتيجي كل على أفراد مع سلوكيات القيادة الاصيلية لزيادة وتعظيم تأثيرها في الانغماس الاستراتيجي ، أذ يتحقق هذا من خلال :

١ – يمكن أن يؤثر توسط وضوح الأنشطة والاجراءات مع سلوكيات القيادة الاصيلية في الانغماس الاستراتيجي ، أذ يتحقق هذا من خلال سعي المنظمات لتطوير الاجراءات التي تمكنها من استثمار مواردها على النحو الامثل ، ما يؤدي الى زيادة قيمتها.

٢ – يمكن أن يؤثر توسط وضوح الاهداف مع سلوكيات القيادة الاصيلية في الانغماس الاستراتيجي ، أذ يتحقق هذا من خلال قيام المنظمات بتحقيق الاهداف ، كونها تمثل نقطة الانطلاقة والتوجه لاي عمل ، فهي وسيلة لتحديد السبب الذي وجدت من اجله إضافة الى انها تعد من الركائز الاساسية لتحقيق الفاعلية الاستراتيجية .

٣ – يمكن أن يؤثر توسط وضوح الموارد مع سلوكيات القيادة الاصيلية في الانغماس الاستراتيجي ، أذ يتحقق هذا من خلال إدارة الموارد التي يمكن ان تعزز قيمة المنظمة وتحقق لها موقع أفضل في البيئة التي تعمل فيها .

٤ – يمكن أن يؤثر توسط وضوح الهيكل مع سلوكيات القيادة الاصيلية في الانغماس الاستراتيجي ، أذ يتحقق هذا من خلال تبني أطار للعلاقات بين الوظائف والانظمة والعمليات والأفراد العاملين ومجموعات العمل التي تبذل جهداً لتحقيق الاهداف التنظيمية لغرض توزيع المهام والعمليات التنظيمية داخل المنظمة .

٥ – يمكن أن يؤثر توسط وضوح دور الموظفين مع سلوكيات القيادة الاصيلية في الانغماس الاستراتيجي ، أذ يتحقق هذا من خلال وضوح الصياغة والواقعية لغرض المنظمة ، أذ ان وضوح دور العاملين من الممكن ان يتضمن بعض

المؤشرات المتعلقة بالمعتقدات والتوقعات والسلوكيات المرتبطة بأدوار اعمالهم . لذا يجب ان يكونوا على فهم واعي ودقيق بأعمالهم ليتمكنوا من ربط الخطوط الواضحة بين المسؤوليات والمتطلبات الواضحة بما يضمن الكفاءة.

الفصل الثالث

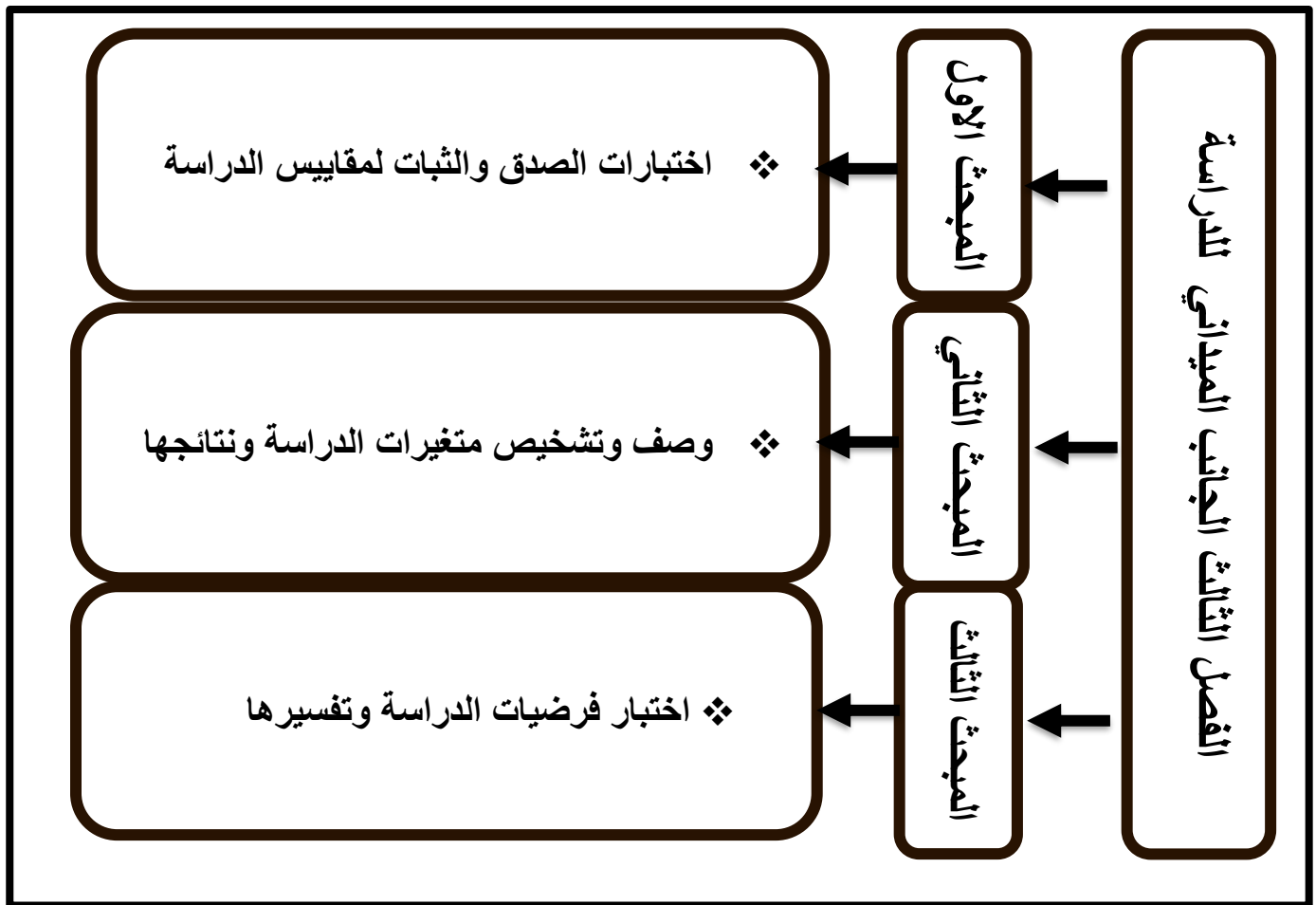
الجانب التطبيقي للدراسة

- المبحث الأول : اختبارات الصدق والثبات لإداة القياس
- المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها
- المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

يحاول هذا الفصل الاهتمام والتركيز وتوضيح مدى التناسق من فقرات استمارة الاستبانة ، وذلك عن طريق استعمال أسلوب التحليل العاملي التوكيدي ، وجودة المقياس لكل متغير من متغيرات الدراسة ، والكشف عن مدى توزيع أجابات العينة توزيعا طبيعياً ، وتحديد مستوى فقرات وأبعاد الدراسة الحالية، باستخدام الوصف الإحصائي المتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتبيان مقدار وطبيعة علاقة التأثير والارتباط بين المتغيرات (القيادة الاصيلة ، الوضوح الاستراتيجي ، الانغماس الاستراتيجي)، بالاعتماد على مجموعة من البرامج الإحصائية الملائمة، وعلى هذا الأساس تكون هذا الفصل ثلاثة مباحث كما في الشكل ادناه:



الشكل (١٦) هيكلية الفصل الثالث

المصدر : اعداد الباحث

المبحث الاول

اختبارات الصدق والثبات لاداة القياس

أولاً : توصيف اداة القياس وترميزها

اتجه الباحث الى توصيف اداة القياس بما تتضمنه من متغيرات وابعاد ، وترميزها بهدف تيسير مهمة تعريفها والتعامل معها على مستوى استخدام اساليب التحليل والمعالجة الاحصائية ، ويعد هذا الاجراء خطوة اولى في التعامل مع المقاييس قبل اختبار صدقها وثباتها على مستوى اجابات العينة بيئة التطبيق ، وبذلك تتضمن الدراسة اختبار نموذج المتغير الوسيط (Mediator Variable Model) وهي تشتمل على ثلاث متغيرات رئيسة :

1. المتغير المستقل : القيادة الاصلية وقد تم قياسه بمقياس (Walumbwa,2008) يتضمن الابعاد الاتية (الوعي الذاتي ، المنظور الاخلاقي الداخلي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات ، وشفافية العلاقات) .
 2. المتغير الوسيط : الوضوح الاستراتيجي وقد تم قياسه بمقياس (Ritchie&Puente,2008) يتضمن الابعاد الاتية (وضوح الانشطة والاجراءات ، وضوح الاهداف ، وضوح دور الموظفين ، وضوح استعمال الموارد ، ووضوح الهيكل التنظيمي) .
 3. المتغير التابع : الانغماس الاستراتيجي وقد تم قياسه بمقياس (Floyd & Wooldridge,1992) يتضمن الابعاد الاتية (مناصرة البدائل ، تسهيل التكيف ، توليف المعلومات ، وتنفيذ استراتيجية مدروسة) .
- ويوضح الجدول (10) متغيرات الدراسة الحالية وابعادها الفرعية ورموزها المعتمدة في التحليل الاحصائي وعدد فقرات كل بعد .

جدول (10) : توصيف اداة القياس وترميزها

عدد الفقرات	الرمز الاحصائي	ابعادها الفرعية	متغيرات الدراسة الرئيسية	دور المتغير
4	SW	الوعي الذاتي	القيادة الاصلية AutLea	المتغير المستقل
4	IMP	المنظور الاخلاقي الداخلي		
3	BPI	المعالجة المتوازنة للمعلومات		
5	RT	شفافية العلاقات		
5	CAP	وضوح الانشطة والاجراءات	الوضوح الاستراتيجي StrCla	المتغير الوسيط
5	CO	وضوح الاهداف		
5	CER	وضوح دور الموظفين		
5	CRU	وضوح استعمال الموارد		
5	COS	وضوح الهيكل التنظيمي		
4	AA	مناصرة البدائل	الانغماس الاستراتيجي StrInv	المتغير التابع
5	AF	تسهيل التكيف		
3	IS	توليف المعلومات		
4	ITS	تنفيذ استراتيجيه مدروسة		

المصدر :اعداد الباحث

ثانيا- اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

ان اختبارات الصدق ذات اهمية كبيرة لدى الباحثين لانها تحدد مستوى جودة المقياس وكيف يتحقق غرض القياس وهي تتضمن نوعين من الاختبار :

١. اختبار الصدق الظاهري : هو احد انواع الصدق المعتمد في الاختبارات السلوكية والذي يستند الى تقييم ما إذا كان كل عنصر يمثل البنية التي يقيسها اعتماداً على قيمته وجدواه ، وهو يتضمن تقييم القدرة على الفهم وعدم الغموض والوضوح لظاهرية المقياس ومدى تمثيله للمتغير ، أي أن المقياس له صلاحية ظاهرية إذا كان محتواه متنسق مع المتغير الذي يقيسه ، ويمكن قياس ظاهر المقياس من خلال قيمته وسلامة صياغاته وسهولة ووضوح لغته وتناسق فقراته والهدف الذي يسعى الباحث الى تحقيقه (Roy et al, 2023 : 3).

الفصل الثالث.....المبحث الاول: اختبارات الصدق والثبات لاداة القياس

٢. اختبار صدق المحتوى : الذي يقصد به اختبار واسع الاستخدام في مجالات علمية مختلفة يستعمل في اختبار قدرة اداة القياس في تمثيل متغير ما او بنية معينة ، وهو قائم على الصدق المبني على المحتوى الذي يعتمد على التحليل المنطقي وتقييم مجموعة من الخبراء المتخصصين لهيكلية المقياس وما يتضمنه من معاني متعددة كموضوع القياس وتنسيقاته وصياغاته الاساسية ولغته ومدى انسجامه مع مستلزمات التطبيق الميداني (: Anggara & Abdillah , 2023) (458) ولضمان تحقيق انواع الصدق اعلاه على مستوى الدراسة الحالية وضمان تمثيل وانتماء كل فقرة ومدى وضوحها استناداً الى ما تتضمنه من محتوى وصياغة وتعديل ما ينبغي تعديله من الفقرات اتجه الباحث الى مجموعة من الخبراء المحكمين في حقل ادارة الاعمال . وفي هذا السياق قدم السادة المحكمين مجموعة من الملاحظات عن ظاهرية المقياس ومحتواه ، وبدوره اجرى الباحث ما اتفق عليه من ملاحظات وتغيير بعض الصياغات التي تتعلق بفقرات القياس التي رأى المحكمون اهمية تعديلها لتصبح أكثر فهماً وانسجاماً مع مكان التطبيق على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق عينة التطبيق .

ويتضمن الجدول (11) نسب اتفاق السادة المحكمين على فقرات المقياس ، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق قد جرى تعديل ومعالجة صياغتها حسب الملاحظات التي تم تثبيتها على المقياس .

جدول (11) : نسب اتفاق السادة الخبراء عن فقرات اداة القياس

ت	المتغيرات	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
١	القيادة الاصيلية	الوعي الذاتي	4	٤	100	اعادة صياغة لمحتوى الفقرات بما يتلاءم مع متطلبات بيئة التطبيق
		المنظور الاخلاقي الداخلي	4	٤	100	
		المعالجة المتوازنة للمعلومات	3	٣	100	
		شفافية العلاقات	5	٤	80	
٢	الوضوح الاستراتيجي	وضوح الانشطة والاجراءات	5	٣	60	
		وضوح الاهداف	5	٤	80	
		وضوح دور الموظفين	5	٤	80	
		وضوح استعمال الموارد	5	٣	60	
		وضوح الهيكل التنظيمي	5	٤	80	
٣	الانغماس الاستراتيجي	مناصرة البدائل	4	٤	100	
		تسهيل التكيف	5	٤	80	
		توليف المعلومات	3	٣	100	

	75	٣	4	تنفيذ استراتيجية مدروسة	
	82	٤٧	٥٧	المجموع	

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج تحكيم اداة القياس .

ثالثا- اختبار اعتدالية توزيع البيانات

يوفر اختبار التوزيع الطبيعي امكانية تحديد اساليب التحليل المناسبة للتعامل مع البيانات بحيث يمكن اعتماد اساليب التحديد المعلمي في قياس الوصف والتشخيص واختبار الفرضيات في حال توزعت البيانات طبيعياً واعتماد اساليب التحليل اللامعلمي لذات الغرض في حال عدم خضوعها للتوزيع . اذ اشار (Demir , 2022 : 397) الى ان اختبارات التوزيع الطبيعي من اكثر التوزيعات استعمالاً وشيوعاً في المجالات المعرفية المتعددة وذلك لارتباطه بالعديد من المتغيرات المختلفة ، اذ يفترض هذا التوزيع استخدام طرائق التحليل البارامترية (المعلمية) (كالوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، وتحليل ارتباط بيرسون ... الخ) في تحليل البيانات في حال كان توزيع البيانات التي تم الحصول عليها من العينة طبيعياً اي ضمن حدود منطقة التوزيع الطبيعي ، واستخدام طرائق التحليل اللابارامترية (اللامعلمية) (كالوسيط ، المدى ، كروسكال وايلز ، مان وتني ... الخ) في تحليل البيانات في حال كان توزيع البيانات التي تم الحصول عليها من العينة خارج حدود منطقة التوزيع الطبيعي.

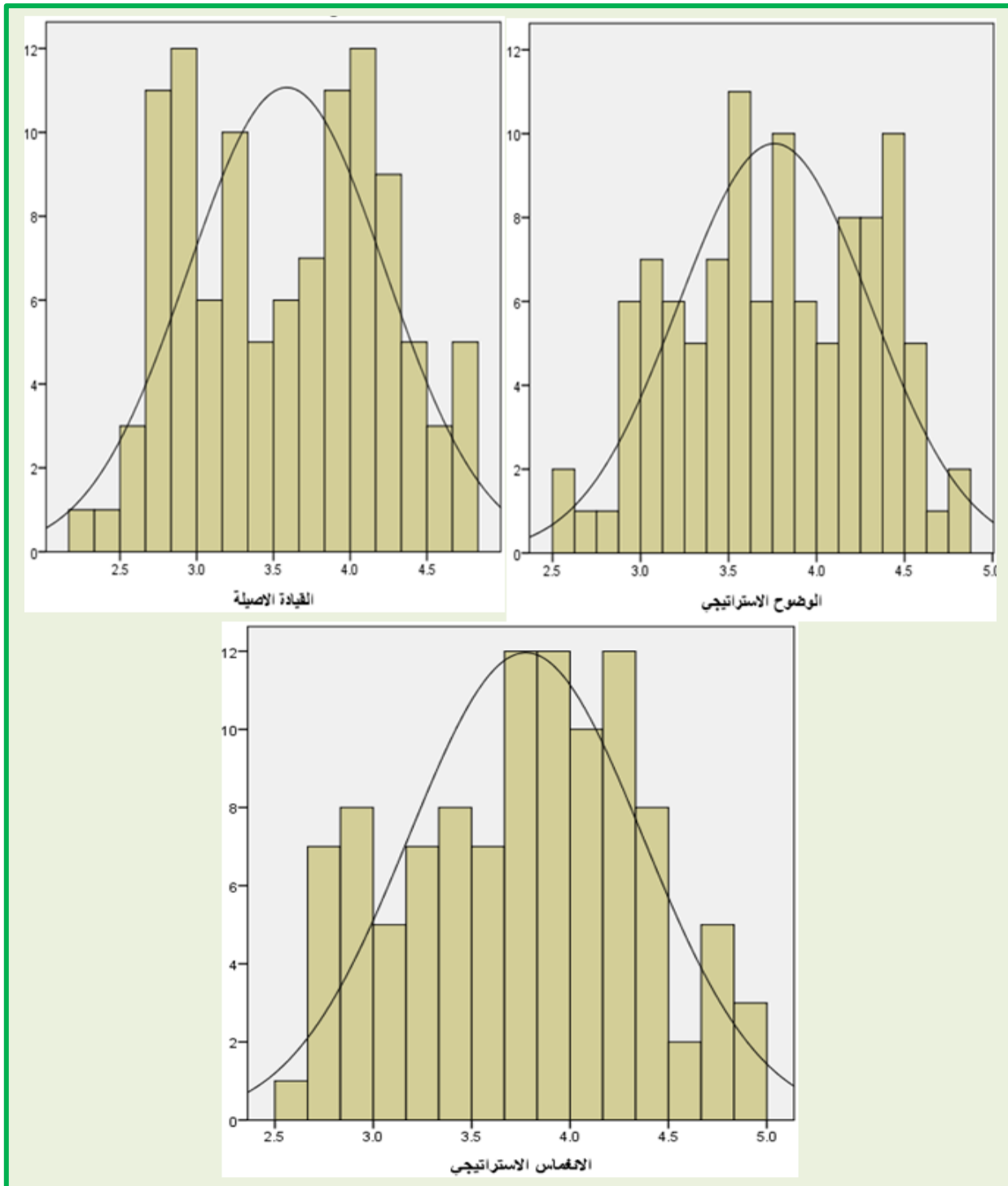
واستناداً الى رأي (Hassani & Silva , 2015 : 590) الذي يتضمن اعتماد اسلوب (Kolmogorov-Smirnov test) في اختبار التوزيع الطبيعي في حال العينات الكبيرة وهو ما متوفر في الدراسة الحالية ، اذ تبلغ عينة الدراسة الحالية (167) فرد وهي عينة كبيرة . اما بالنسبة الى معيار التقييم في هذا الاسلوب فهو قيمة (P- Value) فاذا كان مستوى المعنوية لهذا المؤشر اكثر من (٠,٠٥) فإن ذلك يدل على ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وبخلافه يكون التوزيع غير طبيعي ، وعلى النحو الاتي :

يوضح الجدول (12) بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (٠,٠٦٤ , ٠,٠٦٢ , ٠,٠٥٧) على التوالي للمتغيرات الحالية الثلاث (القيادة الاصلية ، الوضوح الاستراتيجي ، والانغماس الاستراتيجي) في حين بلغت مستوى المعنوية الاحتمالية لإحصائية الاختبار (٠,٠٩١ , ٠,١٠٨ , ٠,٢٠٠) على التوالي ، وهذه المستويات اكثر من (٠,٠٥) وبالتالي فان توزيع البيانات ليس دال من الناحية المعنوية ، وهنا ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على ان جميع بيانات متغيرات الدراسة الثلاث تدخل ضمن اعتدالية التوزيع ، وهذا يسمح بأعتماد اساليب التحليل المعلمي في كل اجراءات التحليل. ويوضح الشكل (17) منحنيات التوزيع الطبيعي الخاصة ببيانات متغيرات الدراسة الحالية .

الجدول (12) : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة الثالث

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.222	167	.959	.091	167	.064	القيادة الاصيلة
.083	167	.969	.108	167	.062	الوضوح الاستراتيجي
.098	167	.977	.200*	167	.057	الانغماس الاستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)



الشكل (١٧) : منحنيات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الرئيسية

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

رابعاً : " التحليل العاملي التوكيدي

ان تطوير نماذج القياس للمتغيرات البحثية يمثل تحديًا دائمًا امام الباحث ، ولتطوير الاستبيان وبناء المقياس ، يقوم الباحثون بإجراء عدة تحليلات عاملية لاقتطاع المتغيرات الكامنة التي تمثل مفهوماً بحثياً ناضجاً ، وبعد عدة جولات في برامج التعليم المطبقة على مجموعات وعينات مختلفة من العناصر ، توصل الباحثون إلى نموذج عامل مفترض يصف كيفية قياس المتغيرات الكامنة من خلال المؤشرات المقاسة (الفقرات) ، اذ يمكن اختبار نماذج العوامل المفترضة هذه والتي يتم بناؤها عادةً حول افتراض مجموعات مستقلة (أي أن كل مؤشر يقيس عاملاً كامناً واحداً فقط ولا يشترك في القياس مع عامل ثانٍ) في بيئة توكيدية باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) (: Goretzko et al, 2024) (124) والتحليل العاملي يكون على نوعين التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي اذ يفترض التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) ان الباحث لديه نظرية قوية عن هيكل المفهوم تم بناءها وفق بنية واجراءات سابقة بأطر ميدانية معينة والتحليل العاملي التوكيدي هو جزء من تقنية عامة هي نمذجة المعادلة الهيكلية (Hox , 2021 :830).

ولتقييم الانموذج الهيكلي الناتج من مخرجات التحليل العاملي التوكيدي أوصى الباحثون بضرورة تقييم فقرتين هما : (Prudon , 2015 : 4)

الفقرة الأولى : تقديرات المعلمة Parameter Estimates

وهي تمثيل قيم المسارات التي تربط كل من المتغيرات الكامنة (Latent Var.) مع المتغيرات غير المقاسة (Unobserved Var.) وعليه يجب الاخذ بنظر الاعتبار عدة معايير عند تقييم هذه المعلمات وهي :
أ. تكون تقديرات المعلمات مقبولة ومجدية لكل فقرة من فقرات القياس إذا تجاوزت قيمها نسبة (٤٠٪) .
ب. تعتمد الدلالات الإحصائية لتقديرات المعلمات على معنوية النسبة الحرجة (C.R.) كقيمة معيارية لقبول معنوية التقديرات ، إذ تكون تقديرات المعلمة معنوية إذا تجاوزت النسبة الحرجة (١,٩٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو إذا تجاوزت النسبة الحرجة (٢,٥٦) عند مستوى معنوية (٠,٠١).

الفقرة الثانية : مؤشرات مطابقة الانموذج Model Fit indices :

مؤشرات مطابقة الانموذج تعد كمؤشرات معيارية يستند إليها في الحكم على مدى مطابقة الانموذج الهيكلي ودقته ، كما يعد مؤشر الكاي سكوير (X^2) اهم مؤشرات مطابقة الانموذج فإذا كانت قيمته بالنسبة لدرجات الحرية تقع ضمن المدى المقبول فان معظم قيم مؤشرات المطابقة الأخرى ستقع ضمن المدى المثالي أيضاً . ويوضح الجدول (13) اهم مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي وقاعدة القبول لكل منها .

جدول (13) معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي

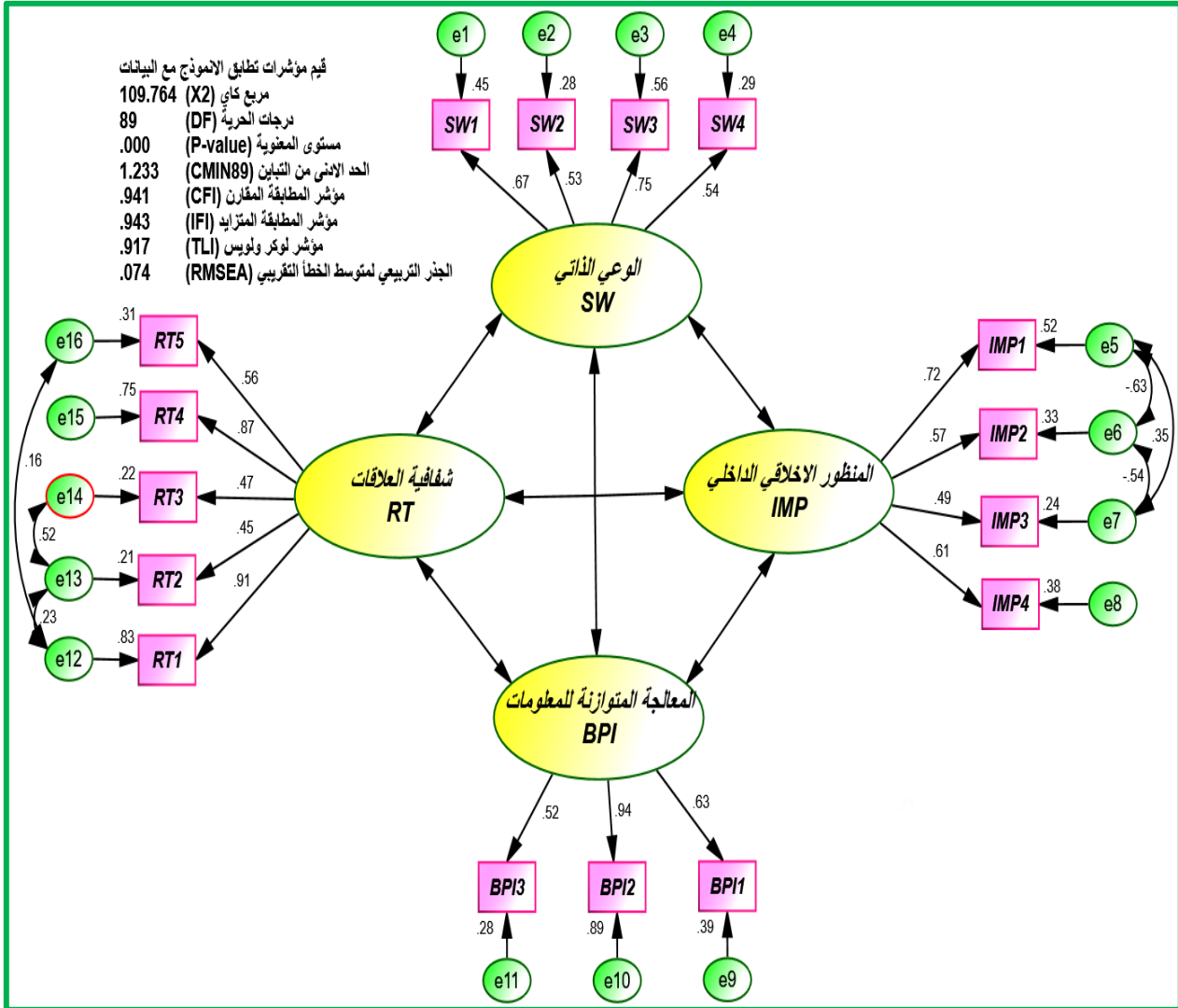
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم CMIN ودرجات الحرية df	اقل من او يساوي ٥
2	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من او يساوي ٠,٩٠
3	مؤشر المطابقة المتزايدة Incremental Fit indices (IFI)	اكبر من او يساوي ٠,٩٠
4	مؤشر توكر ولوس Tucker-Lewis Index (TLI)	اكبر من او يساوي ٠,٩٠
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	اقل من او يساوي ٠,٠٨

Source : Singh,V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

واستناداً لما سبق ، كانت نتائج التحليل على النحو الاتي : -

١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الاصيلية

يتضح من خلال الشكل (١٨) ان متغير القيادة الاصيلية قد تم قياسه ب(١٦) عبارة توزعت على اربعة ابعاد فرعية لكل منها عدد مناسب من فقرات القياس ، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فعند تفحصها نلاحظ انها تجاوزت القيم المطلوبة بعد الاعتماد على مؤشرات التعديل البالغ عددها (٦) ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.233) وقيمة (CFI = 0.941) وقيمة (IFI = 0.943) وقيمة (TLI = 0.917) وقيمة (RMSEA = 0.074) ، وبذلك يتبين من خلال الشكل (٢٥) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (٢٥) ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى اراء الافراد في شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة.



شكل (١٨) : التحليل العائلي التوكيدي لمتغير القيادة الاصيلية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

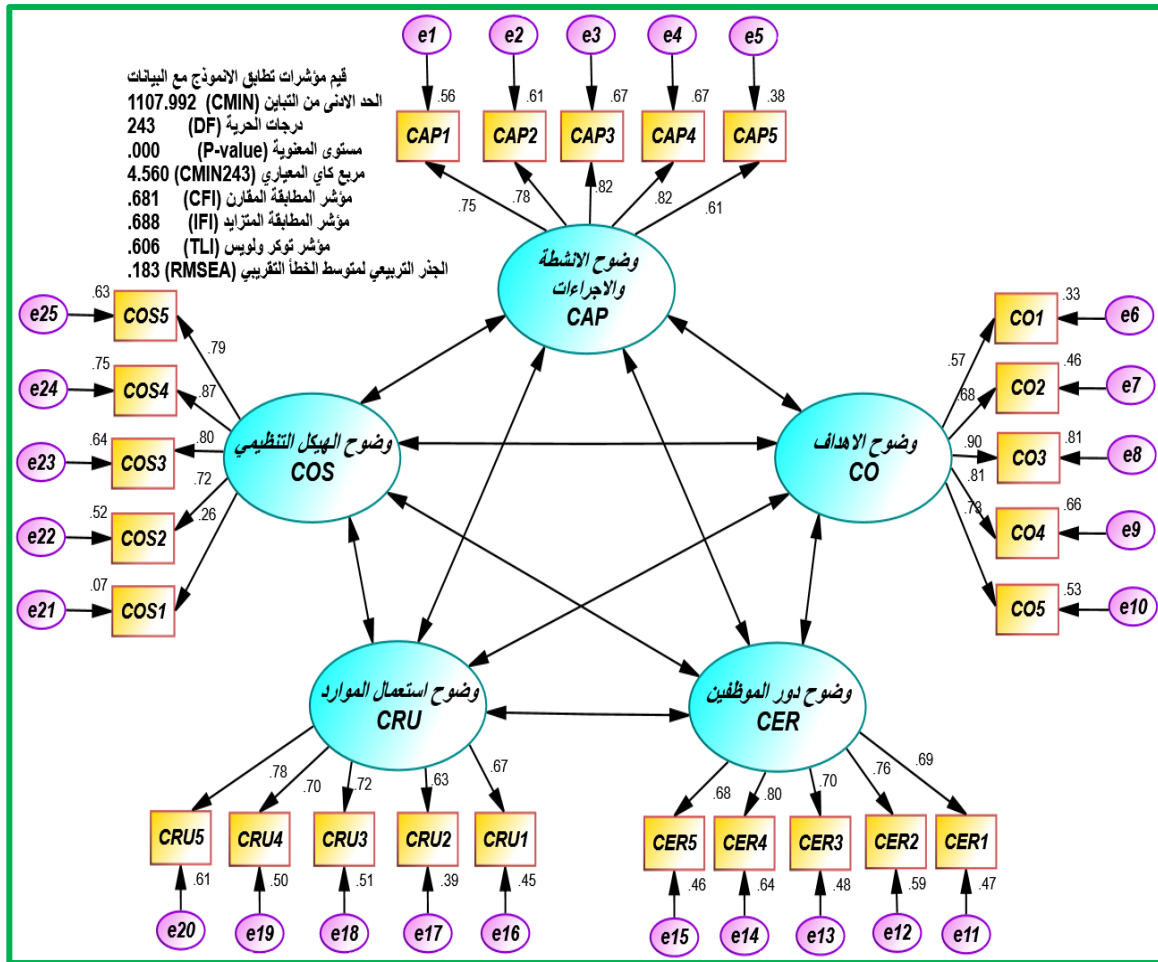
جدول (14) : مسارات ومعلمات التحليل العائلي التوكيدي لمتغير القيادة الاصلية

المسارات		التقدير المعياري	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الدرجة	نسب المعنوية	
SW1	<---	الوعي الذاتي	.670	1.000			
SW2	<---	الوعي الذاتي	.527	.783	.168	4.671	***
SW3	<---	الوعي الذاتي	.748	1.086	.169	6.429	***
SW4	<---	الوعي الذاتي	.540	.801	.167	4.781	***
IMP4	<---	المنظور الاخلاقي الداخلي	.614	1.399	.371	3.766	***
IMP3	<---	المنظور الاخلاقي الداخلي	.493	1.000			
IMP2	<---	المنظور الاخلاقي الداخلي	.570	1.280	.437	2.932	.003
IMP1	<---	المنظور الاخلاقي الداخلي	.718	1.302	.270	4.816	***
BPI1	<---	المعالجة المتوازنة للمعلومات	.627	1.114	.251	4.437	***
BPI2	<---	المعالجة المتوازنة للمعلومات	.944	1.902	.364	5.228	***
BPI3	<---	المعالجة المتوازنة للمعلومات	.524	1.000			
RT4	<---	شفافية العلاقات	.866	1.592	.354	4.501	***
RT5	<---	شفافية العلاقات	.557	.765	.212	3.613	***
RT3	<---	شفافية العلاقات	.469	1.000			
RT2	<---	شفافية العلاقات	.453	.854	.188	4.551	***
RT1	<---	شفافية العلاقات	.909	1.509	.333	4.527	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

٢. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الوضوح الاستراتيجي

يتضمن متغير الوضوح الاستراتيجي خمسة ابعاد اساسية هي وضوح الانشطة والاجراءات (٥) فقرات ، وضوح الاهداف (٥) فقرات ، وضوح دور الموظفين (٥) فقرات ، وضوح استعمال الموارد (٥) فقرات ، ووضوح الهيكل التنظيمي (٥) فقرات. اذ يظهر من نتائج الشكل (١٩) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) ، الا الفقرة (COS₁) الظاهرة ضمن البعد (وضوح الهيكل التنظيمي) اذ بلغت قيمة تقدير المعلمة المعيارية لها (0.26) . وعند تدقيق مؤشرات المطابقة للانموذج الهيكلي (مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ، مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ، مؤشر لوكر ولويس (TLI) ، الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA)) فقد كانت جميعها دون القيم المعيارية المحددة انفاً . وهذا يحتم على الباحث استخدام مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي تحدد نسب التباين المشترك التي يقترحها البرنامج بين اخطاء القياس الخاصة بكل فقرة .

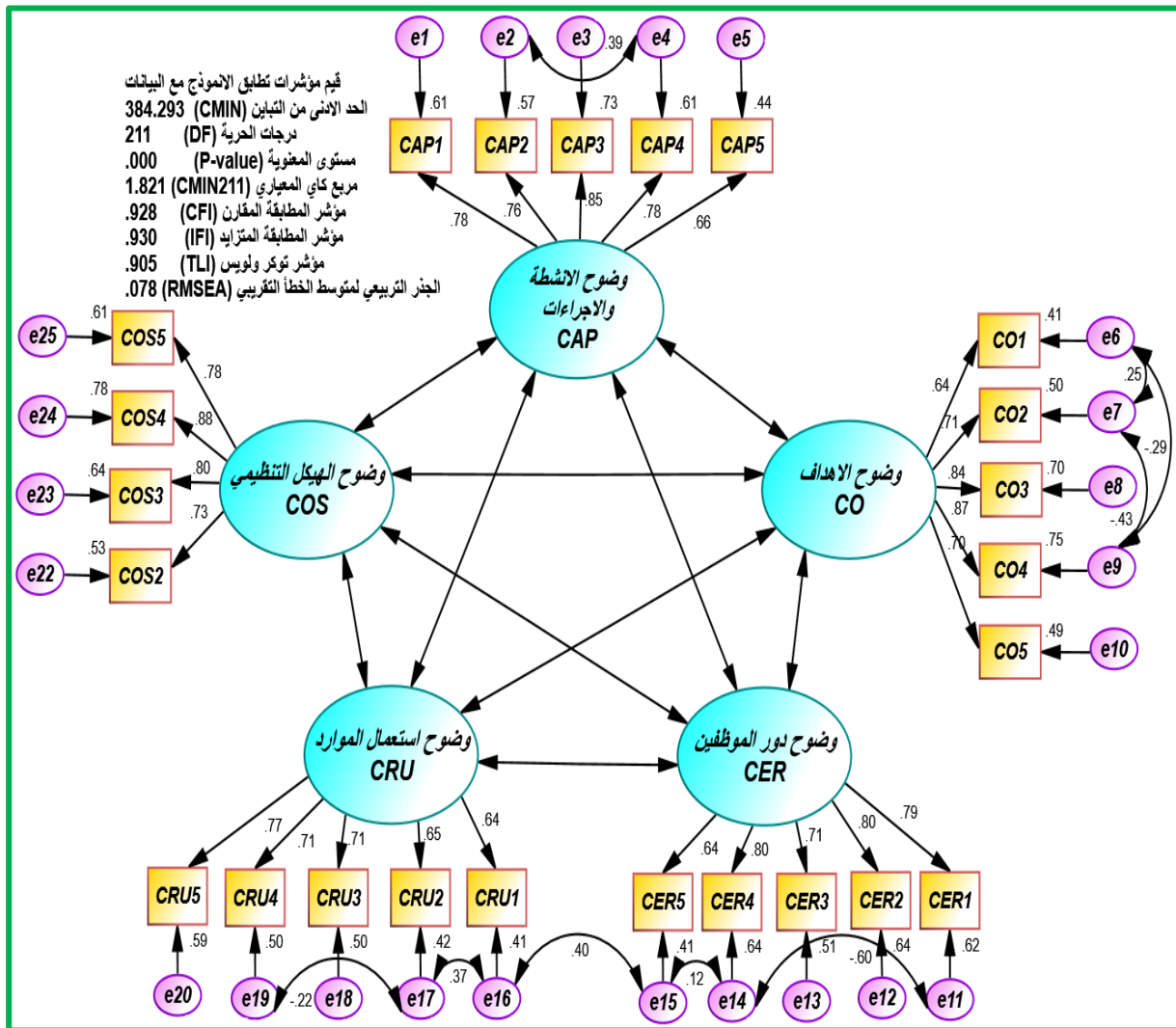


شكل (١٩) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الوضوح الاستراتيجي قبل التعديل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الفصل الثالث.....المبحث الاول: اختبارات الصدق والثبات لاداة القياس

وبعد حذف الفقرة اعلاه من المقياس واجراء (٩) من مؤشرات التعديل يتضح من الشكل (٢٠) ان معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق قد كانت ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها ، اما نسب التشبع فقد كانت تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (٢٧) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التقديرات ومدى صدقها. وهذا يؤكد ان نموذج التحليل العملي التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة ، وهذا يضمن ان متغير الوضوح الاستراتيجي تم قياسه بواقع (٢٤) فقرة موزعة على خمسة ابعاد اساسية .



شكل (٢٠) : التحليل العملي التوكيدي لمتغير الوضوح الاستراتيجي بعد التعديل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (15) : مسارات ومعلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الوضوح الاستراتيجي

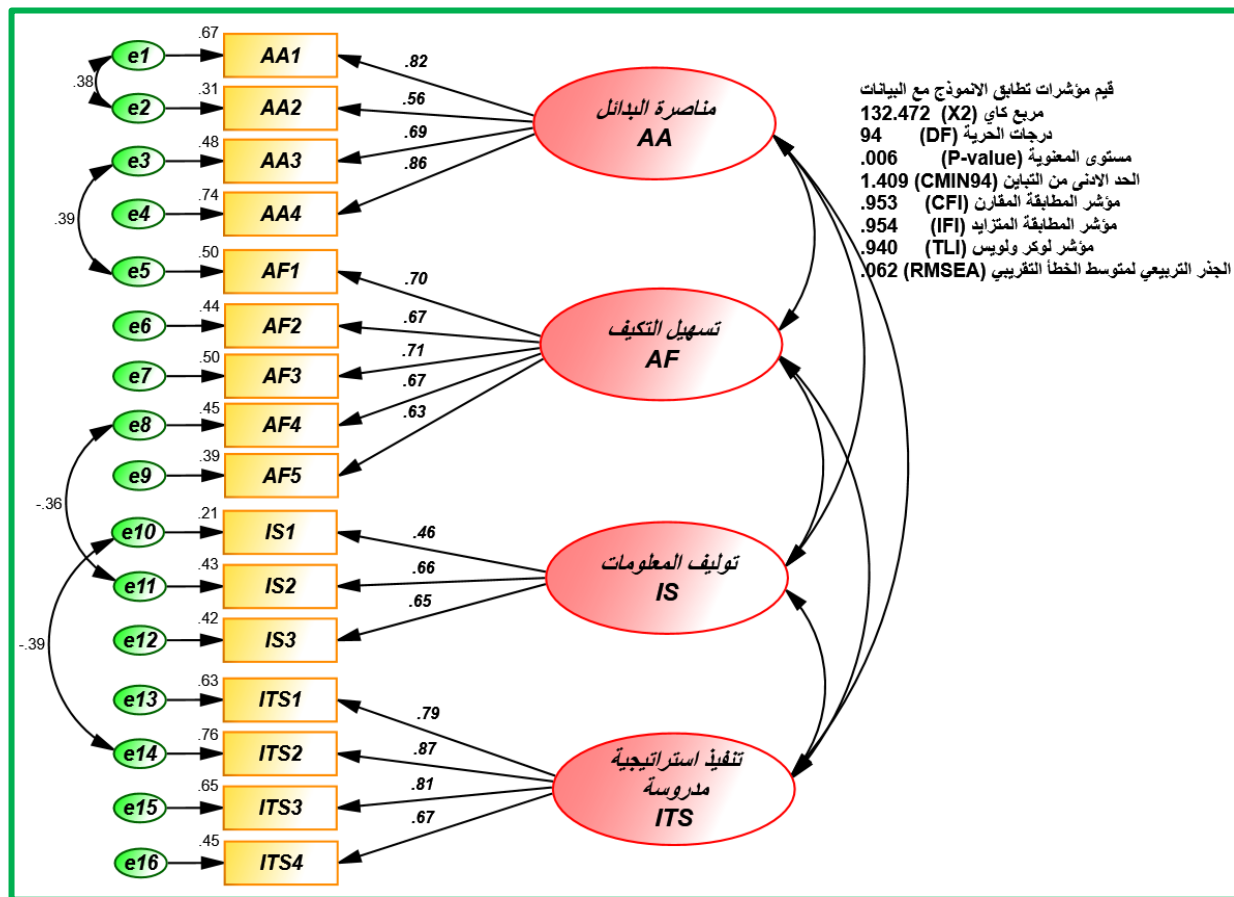
المسارات		التقدير المعياري	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
CAP3	<--- وضوح الانشطة والاجراءات	.855	.906	.115	7.888	***
CAP2	<--- وضوح الانشطة والاجراءات	.755	.983	.136	7.237	***
CAP1	<--- وضوح الانشطة والاجراءات	.781	.951	.130	7.296	***
CAP4	<--- وضوح الانشطة والاجراءات	.783	.984	.133	7.375	***
CAP5	<--- وضوح الانشطة والاجراءات	.661	1.000			
CO1	<--- وضوح الاهداف	.639	1.000			
CO2	<--- وضوح الاهداف	.707	1.168	.152	7.682	***
CO3	<--- وضوح الاهداف	.836	1.389	.182	7.611	***
CO4	<--- وضوح الاهداف	.866	1.423	.201	7.084	***
CO5	<--- وضوح الاهداف	.700	1.243	.185	6.711	***
CER1	<--- وضوح دور الموظفين	.790	1.269	.180	7.065	***
CER2	<--- وضوح دور الموظفين	.799	1.238	.173	7.154	***
CER3	<--- وضوح دور الموظفين	.713	1.216	.184	6.624	***
CER4	<--- وضوح دور الموظفين	.797	1.221	.161	7.607	***
CER5	<--- وضوح دور الموظفين	.643	1.000			
CRU1	<--- وضوح استعمال الموارد	.637	.976	.138	7.094	***
CRU2	<--- وضوح استعمال الموارد	.648	1.008	.145	6.930	***
CRU3	<--- وضوح استعمال الموارد	.710	1.042	.135	7.730	***
CRU4	<--- وضوح استعمال الموارد	.709	.741	.097	7.675	***
CRU5	<--- وضوح استعمال الموارد	.766	1.000			
COS5	<--- وضوح الهيكل التنظيمي	.783	.829	.083	10.008	***
COS4	<--- وضوح الهيكل التنظيمي	.885	1.000			
COS3	<--- وضوح الهيكل التنظيمي	.802	.748	.068	10.941	***
COS2	<--- وضوح الهيكل التنظيمي	.730	.606	.063	9.580	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

الفصل الثالث.....المبحث الاول: اختبارات الصدق والثبات لاداة القياس

٣. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الانغماس الاستراتيجي

يتضح من خلال الشكل (٢١) ان متغير الانغماس الاستراتيجي قد تم قياسه بـ(١٦) عبارة توزعت على اربعة ابعاد فرعية لكل منها عدد مناسب من فقرات القياس ، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فعند تفحصها نلاحظ انها تجاوزت القيم المطلوبة بعد الاعتماد على مؤشرات التعديل البالغ عددها (٤) ، وهذا يتضح من خلال قيمة ($CMIN/DF = 1.409$) وقيمة ($CFI = 0.953$) وقيمة ($IFI = 0.954$) وقيمة ($TLI = 0.940$) وقيمة ($RMSEA = 0.062$) ، وبذلك يتبين من خلال الشكل (٢١) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (16) ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى اراء الافراد في شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة.



شكل (٢١) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الانغماس الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (16) : مسارات ومعلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الانغماس الاستراتيجي

المسارات		التقدير المعياري	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرية	نسب المعنوية
AA4	<---	مناصرة البدائل	.863	1.000		
AA3	<---	مناصرة البدائل	.693	.842	.109	7.730 ***
AA2	<---	مناصرة البدائل	.557	.718	.126	5.701 ***
AA1	<---	مناصرة البدائل	.820	1.064	.113	9.422 ***
AF5	<---	تسهيل التكيف	.628	.847	.138	6.120 ***
AF4	<---	تسهيل التكيف	.672	.899	.138	6.528 ***
AF3	<---	تسهيل التكيف	.709	.845	.123	6.888 ***
AF2	<---	تسهيل التكيف	.666	.987	.152	6.484 ***
AF1	<---	تسهيل التكيف	.704	1.000		
IS3	<---	توليف المعلومات	.652	1.569	.393	3.994 ***
IS2	<---	توليف المعلومات	.657	1.537	.387	3.976 ***
IS1	<---	توليف المعلومات	.461	1.000		
ITS4	<---	تنفيذ استراتيجية مدروسة	.673	.840	.115	7.316 ***
ITS3	<---	تنفيذ استراتيجية مدروسة	.806	1.000		
ITS2	<---	تنفيذ استراتيجية مدروسة	.874	1.226	.122	10.048 ***
ITS1	<---	تنفيذ استراتيجية مدروسة	.793	1.003	.112	8.994 ***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

خامساً : قياس الثبات ومعولية المقاييس

يعد تحليل الثبات او الموثوقية (Reliability analysis) إجراءً إحصائياً حاسماً يستخدم لتقييم اتساق واستقرار واعتمادية مجموعات البيانات وطرق القياس الخاصة بها ، ويمارس (RA) دوراً حيوياً في المجالات التي تكون فيها الدقة في القياسات والبيانات أمراً ضرورياً، مثل علم النفس والتعليم والرعاية الصحية وأبحاث السوق ، والاستخدام الرئيس لـ (RA) هو تحديد ما إذا كانت القياسات أو البيانات موثوقة بدرجة كافية لإستخلاص النتائج أو اتخاذ القرارات بثقة (Izah et al, 2024 : 1057) ، وقياس الثبات هنا بالامكان ان يتحقق من خلال استخدام اسلوب الاختبار واعادة الاختبار او معامل كرونباخ الفا الذي يعد اداة فاعلة وشائعة لتحديد درجة الاتساق في محتوى المقياس ومدى ثبات مستواه حسب اراء عينة الدراسة وقد انتشر استخدامه في مجالات عديدة (2 : Aggio et al, 2016) ويعد مقياس (Cronbach Alpha) من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة واكثرها شهرة ، وتكون قيمة كرونباخ ألفا مقبولة اذا كانت قيمته اكثر من نسبة (0,70) على مستوى دراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية ومنها متغيرات الدراسة الحالية (115 : Korkmaz , 2020) .

اذ نلاحظ من الجدول (17) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.717 - 0.918) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة وحسب اجابات الافراد في شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي قد كانت عالية المستوى وتلبي غرض الصدق والثبات . وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية.

جدول (17) : قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	قيمة كرونباخ الفا	قيمة معامل الصدق الهيكلي
١	القيادة الاصيلة	0.904	0.951
	الوعي الذاتي	0.774	0.880
	المنظور الاخلاقي الداخلي	0.769	0.877
	المعالجة المتوازنة للمعلومات	0.805	0.897
	شفافية العلاقات	0.818	0.904
٢	الوضوح الاستراتيجي	0.918	0.958

الفصل الثالث.....المبحث الاول: اختبارات الصدق والثبات لاداة القياس

0.900	٠.810	وضوح الانشطة والاجراءات	
0.904	0.817	وضوح الاهداف	
0.867	0.752	وضوح دور الموظفين	
0.884	0.781	وضوح استعمال الموارد	
0.891	٠.793	وضوح الهيكل التنظيمي	
0.940	٠.884	الانغماس الاستراتيجي	٣
0.853	0.728	مناصرة البدائل	
0.901	0.811	تسهيل التكيف	
0.864	0.746	توليف المعلومات	
0.847	٠.717	تنفيذ استراتيجيه مدروسة	

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

سادساً : قياس الاتساق الداخلي

لغرض اختبار الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس من جهة والمتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية من جهة اخرى ، اعتمد الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson) كونه أحد ادوات التحليل المعلمي التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الغرض ، ويوضح الجدول (18) اختبار الاتساق الداخلي بين المتغيرات والابعاد وفقراتها التي تقيسها ، وكما يلي:

١. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير القيادة الاصيلة

يوضح الجدول (18) معاملات الارتباط البسيط بين متغير القيادة الاصيلة وابعاده الفرعية وفقراته والتي تتراوح بين (**0.847 - **0.434) عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يدل الى وجود اتساق داخلي قوي بين المتغير وابعاده الفرعية والفقرات التي تنتمي اليه .

٢. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير الوضوح الاستراتيجي

يوضح الجدول (18) معاملات الارتباط البسيط بين متغير الوضوح الاستراتيجي وابعاده وفقراته والتي تتراوح بين (**0.860 - **0.309) عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يدل الى وجود اتساق داخلي قوي بين المتغير وابعاده الفرعية والفقرات التي تنتمي اليه .

الفصل الثالث.....المبحث الاول: اختبارات الصدق والثبات لاداة القياس

٣. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير الانغماس الاستراتيجي

يوضح الجدول (18) معاملات الارتباط البسيط بين متغير الانغماس الاستراتيجي وأبعاده وفقراته والتي تتراوح بين (٠,٨٣٩** - ٠,٣٥٩**) عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يدل الى وجود اتساق داخلي قوي بين المتغير وابعاده الفرعية والفقرات التي تنتمي اليه .

جدول (18) : قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
الوعي الذاتي		SW1	.739**	.632**	.01
		SW2	.653**	.508**	.01
		SW3	.759**	.586**	.01
		SW4	.677**	.584**	.01
القيادة	المنظور الاخلاقي الداخلي	IMP1	.653**	.486**	.01
		IMP2	.525**	.504**	.01
		IMP3	.772**	.569**	.01
		IMP4	.739**	.668**	.01
الاصيلة	المعالجة المتوازنة للمعلومات	BPI1	.716**	.631**	.01
		BPI2	.837**	.785**	.01
		BPI3	.724**	.551**	.01
الوضوح الاستراتيجي	شفافية العلاقات	RT1	.709**	.434**	.01
		RT2	.791**	.491**	.01
		RT3	.847**	.573**	.01
		RT4	.615**	.660**	.01
		RT5	.589**	.511**	.01
الوضوح الاستراتيجي	وضوح الانشطة والاجراءات	CAP1	.802**	.704**	.01
		CAP2	.638**	.597**	.01
		CAP3	.846**	.615**	.01
		CAP4	.549**	.449**	.01

الفصل الثالث.....المبحث الاول: اختبارات الصدق والثبات لاداة القياس

.01	.559**	.769**	CAP5		
.01	.360**	.503**	CO1	وضوح الاهداف	
.01	.431**	.644**	CO2		
.01	.409**	.641**	CO3		
.01	.606**	.701**	CO4		
.01	.651**	.767**	CO5		
.01	.543**	.676**	CER1	وضوح دور الموظفين	
.01	.472**	.669**	CER2		
.01	.480**	.474**	CER3		
.01	.350**	.451**	CER4		
.01	.381**	.511**	CER5		
.01	.574**	.660**	CRU1	وضوح استعمال الموارد	
.01	.687**	.860**	CRU2		
.01	.621**	.816**	CRU3		
.01	.545**	.717**	CRU4		
.01	.343**	.516**	CRU5		
حذفت من التحليل العامل التوكيدي			COS1	وضوح الهيكل التنظيمي	
.01	.610**	.792**	COS2		
.01	.368**	.619**	COS3		
.01	.550**	.716**	COS4		
.01	.309**	.405**	COS5		
.01	.681**	.799**	AA1	مناصرة البدائل	الانغماس الاستراتيجي
.01	.622**	.597**	AA2		
.01	.388**	.489**	AA3		
.01	.635**	.735**	AA4		
.01	.467**	.647**	AF1	تسهيل التكيف	
.01	.734**	.602**	AF2		
.01	.518**	.702**	AF3		

الفصل الثالث.....المبحث الاول: اختبارات الصدق والثبات لاداة القياس

.01	.609**	.839**	AF4		
.01	.586**	.798**	AF5		
.01	.820**	.730**	IS1	توليف المعلومات	
.01	.547**	.820**	IS2		
.01	.359**	.681**	IS3		
.01	.580**	.550**	ITS1	تنفيذ استراتيجيه مدرسة	
.01	.446**	.619**	ITS2		
.01	.397**	.699**	ITS3		
.01	.651**	.777**	ITS4		

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

وفي ختام هذا المبحث فإن الاختبارات التي وردت فهي تبين الاجابة عن التساؤل الاول الوارد في التساؤلات الميدانية في الفصل الاول (المبحث الثاني) والذي يتضمن :

– ما مستوى الصدق والثبات الذي تتمتع به مقاييس الدراسة .

كما أن الاختبارات اعلاه تحقق أنجاز الهدف الاول الوارد في الاهداف الميدانية في الفصل الاول (المبحث الثاني) والذي يتضمن :

– تحديد مستوى الصدق والثبات الذي تتمتع به مقاييس الدراسة .

المبحث الثاني

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

يمثل التحليل الوصفي جانباً مهماً لتحليل البيانات النوعية ، كونه يوصف البيانات من خلال وصف سلوك العينة المدروسة ، مما يعطي للباحث تصوراً وفهم لطبيعة البيانات التي تم تحليلها ويمكن الاعتماد على احصاءات الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، والاهمية النسبية لتحقيق هذا الغرض . ومن اجل وصف وتحليل اجابات الافراد عينة الدراسة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات محل التطبيق استند الباحث الى ما اشار اليه (Dewberry , 2004 : 15) ، اذ انه عند اعتماد اسلوب (Likert) الخماسي في تحديد بدائل الاجابة للمقياس من حيث التدرج (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فانه يوجد خمسة فئات تفسر في ضوءها قيم الوسط الحسابي ، وكما يبين في الجدول (19) :

الجدول (19) : تفسير قيم الوسط الحسابي

مستوى الفئة	مدى الفئة	تسلسل الفئة
منخفض جدا	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جدا	5.00 – 4.21	5

Source : Dewberry , C., (2004) "Statistical Method for Organizational Research: Theory and practice" .1ed ,publish in Taylor &Francis. P.15

الفصل الثالث.....المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

أولاً / : وصف وتشخيص القيادة الاصيلة

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد القيادة الاصيلة وفقراتها الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي :

١. وصف وتشخيص بعد الوعي الذاتي

اذ تم قياس بعد الوعي الذاتي بـ(٤) فقرات قياس تدرجت من (SW₁-SW₄) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٦٠٨) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٨٨٦) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٢٤,٥٦٪) ويحقق اهتمام نسبي (٧٢,١٦٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان القيادات في الشركة عينة الدراسة تسعى الى الافادة من المعلومات المتوفرة حول خدمات الاتصال وطبيعة متطلبات الزبائن وتنامي ارائهم وكيفية التفاعل معهم وهم بذات الوقت على معرفة جيدة بقدراتهم وامكاناتهم الذاتية وفقا للمواقف التي يمروا بها وكيف يمكنهم التأثير في سلوكيات وتصرفات التابعين لهم .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (١) التي تنص على (مسؤولي في العمل يستفاد من المعلومات المرتدة في تقييم المواقف والتفاعل او التعامل مع الاخرين). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٣,٦٧١) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٢٤٩) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٤,٠٢٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٣,٤٢٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً. وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٢) التي تنص على (مسؤولي في العمل يدرك نظرة الآخرين الى قدراته). قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٥٣٩) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٢٥) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٥,٣٢٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٠,٧٨٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (20) : المقاييس الوصفية لبعد الوعي الذاتي

رمز الفقرة	الفقرات مسؤولي في العمل :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
SW1	يستفاد من المعلومات المرتدة في تقييم المواقف والتفاعل او التعامل مع الاخرين.	3.671	1.249	34.02	73.42	١
SW2	يدرك نظرة الآخرين الى قدراته.	3.539	1.25	35.32	70.78	٤
SW3	يعيد تقييم أدائه وفقا لتغير المواقف والظروف.	3.563	1.185	33.26	71.26	٣
SW4	يدرك تأثير أفعاله وقيادته على الآخرين.	3.659	1.216	33.23	73.18	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الوعي الذاتي	3.608	0.886	24.56	72.16	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel)

الفصل الثالث.....المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

٢. وصف وتشخيص بعد المنظور الاخلاقي الداخلي

اذ تم قياس بعد المنظور الاخلاقي الداخلي بـ(٤) فقرات قياس تدرجت من (IMP₁-IMP₄) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٤٧٦) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٨١٨) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٢٣,٥٣٪) ويحقق اهتمام نسبي (٦٩,٥٢٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى اهتمام قادة الشركة عينة الدراسة بطبيعة سلوكياتهم وفعالهم اليومية ومجمل تصرفاتهم واهمية توافرها مع معتقداتهم الذاتية وهذا يضمن صنع خطوات اتخاذ القرارات حسب ما يعتقد وما يؤمن به من مبادئ ومعايير قيمية وهذا يضمن تلاعب افعالهم واقوالهم وتوافقها مع المنظومة الاخلاقية للشركة.

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٢) التي تنص (مسؤولي في العمل يتخذ القرارات التي تستند الى قيمه ومعاييرها الاساسية). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٣,٦٢٣) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٢٦٤) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٤,٨٩٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٢,٤٦٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٣) التي تنص على (مسؤولي في العمل يطالبني باتخاذ مواقف تدعم قيمي الاساسية). قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٣٢٣) وكان ذو مستوى معتدل ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٠٩٩) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٣,٠٧٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٦٦,٤٦٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المعتدل ميدانياً.

الجدول (21) : المقاييس الوصفية لبعد المنظور الاخلاقي الداخلي

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
IMP1	يظهر افعال تنسجم مع معتقداته .	3.377	1.16	34.35	67.54	٣
IMP2	يتخذ القرارات التي تستند الى قيمه ومعاييرها الاساسية	3.623	1.264	34.89	72.46	١
IMP3	يطالبني باتخاذ مواقف تدعم قيمي الاساسية.	3.323	1.099	33.07	66.46	٤
IMP4	تتوافق قراراته مع القيم الاخلاقية للمنظمة.	3.581	1.243	34.71	71.62	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد المنظور الاخلاقي الداخلي	3.476	0.818	23.53	69.52	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS).

الفصل الثالث.....المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

٣. وصف وتشخيص بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات

اذ تم قياس بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات ب(٣) فقرات قياس تدرجت من (BPI₁-BPI₃) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٥٤١) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٩٤٨) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٢٦,٧٧٪) ويحقق اهتمام نسبي (٧٠,٨٢٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان قادة الشركة عينة الدراسة يعملون على مناقشة الاراء التي تطرح امامهم وهم على اهتمام بمستوى جيد بالحلول التي تطرح للمشاكل التي تعترض سير العمل كما انهم على اهتمام بجمع المعلومات اللازمة من مصادر مختلفة قبل اللجوء بخطوات اتخاذ القرارات وتقييم وجهات النظر المطروحة في تقييم القرارات المتخذة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٣) التي تنص (مسؤولي في العمل يستمع لوجهات النظر المختلفة من اجل التقييم واتخاذ القرارات المناسبة). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٣,٨٧٤) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٢٦٧) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٢,٧١٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٧,٤٨٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (١) التي تنص (مسؤولي في العمل يناقش وجهات النظر التي تتعارض مع توجهاته) . قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٢١٦) وكان ذو مستوى معتدل ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,١٦٢) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٦,١٣٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٦٤,٣٢٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المعتدل ميدانياً

الجدول (22) : المقاييس الوصفية لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات

رمز الفقرة	الفقرات مسؤولي في العمل :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
BPI1	يناقش وجهات النظر التي تتعارض مع توجهاته.	3.216	1.162	36.13	64.32	٣
BPI2	يقوم بجمع وتحليل البيانات بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرارات.	3.533	1.26	35.66	70.66	٢
BPI3	يستمع لوجهات النظر المختلفة من اجل التقييم واتخاذ القرارات المناسبة.	3.874	1.267	32.71	77.48	١
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات	3.541	0.948	26.77	70.82	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS).

الفصل الثالث.....المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

4. وصف وتشخيص بعد شفافية العلاقات

اذ تم قياس بعد شفافية العلاقات بـ(٥) فقرات قياس تدرجت من (RT₁-RT₅) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٦٦) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٩١٣) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٢٤,٢٤)٪) ويحقق اهتمام نسبي (٧٥,٣٢)٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان قادة الشركة عينة الدراسة على عناية تامة بتصرفاتهم وكلامهم كونهم قدوة للتابعين واهمية التزامهم بالنصائح التي يوصون بها وهذا يحتاج الى حرية التعبير والتصدي الى التفوه بالحقائق من الامور حتى وان كانت قاسية اضع الى ذلك اهمية التوافق مع المشاعر السائدة وطبيعة الثقافة المنتشرة في بيئة الشركة الداخلية .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (١) التي تنص (مسؤولي في العمل يقول ما يعنيه تماماً) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٠٢٤) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٢٤٧) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٠,٩٩)٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨٠,٤٨)٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٤) التي تنص (مسؤولي في العمل يواجهني بالحقيقية رغم قساوتها) .قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٥٠٩) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٢٠٢) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٤,٢٥)٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٠,١٨)٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (23) : المقاييس الوصفية لبعد شفافية العلاقات

رمز الفقرة	الفقرات مسؤولي في العمل :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
RT1	يقول ما يعنيه تماماً	4.024	1.247	30.99	80.48	١
RT2	يعترف بالأخطاء عند ارتكابها.	3.713	1.257	33.85	74.26	٤
RT3	يتيح حرية التعبير وابدأ الرأي	3.725	1.288	34.58	74.5	٣
RT4	يواجهني بالحقيقية رغم قساوتها.	3.509	1.202	34.25	70.18	٥
RT5	يتوافق مع المشاعر السائدة.	3.862	1.246	32.26	77.24	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد شفافية العلاقات	3.766	0.913	24.24	75.32	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS).

اما بالنسبة الى متغير القيادة الاصيلية فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٥٩٨) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٧٤٥) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٢٠,٧١)٪) ويحقق اهتمام نسبي (٧١,٩٦)٪) ، أي ان ابعاد متغير القيادة الاصيلية تتوافر في شركة اسياسيل وهذا يعني يمكننا القول ان قيادة شركة اسياسيل تطبق سلوكيات القيادة الاصيلية .

الفصل الثالث.....المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

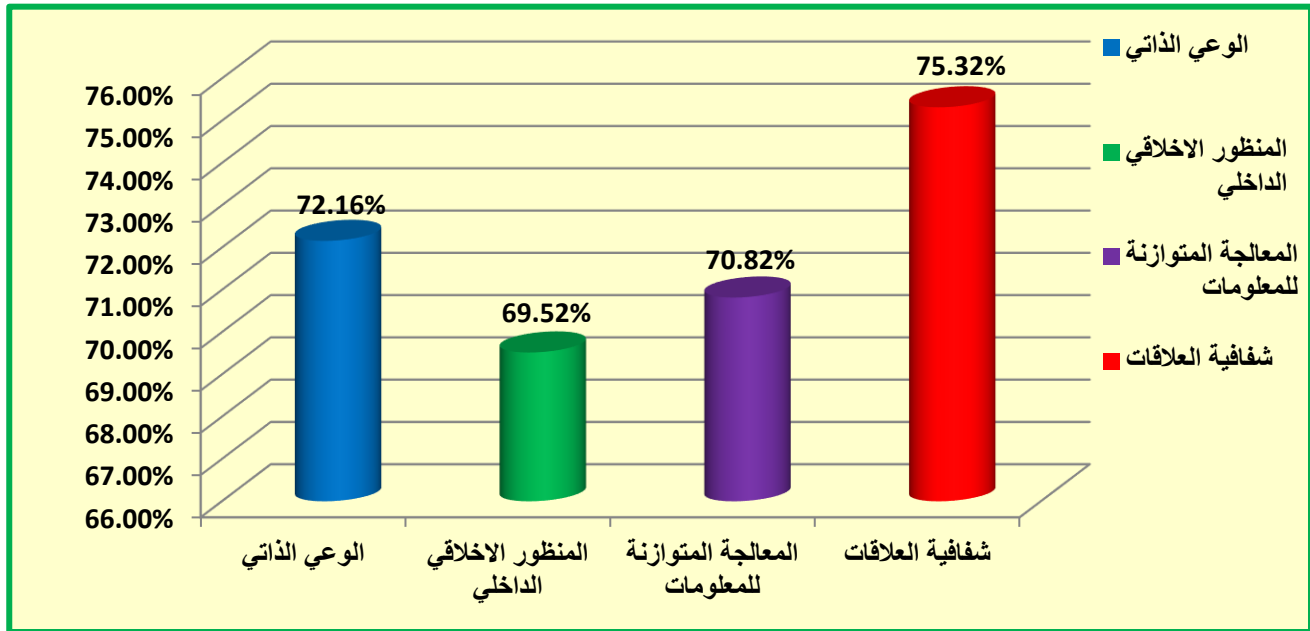
ويتضح من الجدول (٢٠) ان ترتيب الابعاد الفرعية للقيادة الاصيلية كالاتي (شفافية العلاقات ، الوعي الذاتي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات ، والمنظور الاخلاقي الداخلي) حسب اجابات العينة في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة.

الجدول (24) : المقاييس الوصفية لمتغير القيادة الاصيلية

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
١	الوعي الذاتي	3.608	0.886	24.56	72.16	٢
٢	المنظور الاخلاقي الداخلي	3.476	0.818	23.53	69.52	٤
٣	المعالجة المتوازنة للمعلومات	3.541	0.948	26.77	70.82	٣
٤	شفافية العلاقات	3.766	0.913	24.24	75.32	١
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير القيادة الاصيلية	3.598	0.745	20.71	71.96	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير القيادة الاصيلية على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (٢٢) .



شكل (٢٢) : التمثيل البياني لمستوى إبعاد القيادة الاصيلية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

الفصل الثالث.....المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

ثانياً: وصف وتشخيص الوضوح الاستراتيجي

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد الوضوح الاستراتيجي بأبعادها و فقراتها الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي :

1. وصف وتشخيص بعد وضوح الأنشطة والاجراءات

حيث تم قياس بعد وضوح الأنشطة والاجراءات ب(٥) فقرات قياس تدرجت من (CAP₁-CAP₅) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٨٦) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٩٩٧) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٢٦,٣٣٪) ويحقق اهتمام نسبي (٧٥,٧٢٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان ادارة الشركة عينة الدراسة تعمل على وضع خطط العمل واستراتيجياته بصورة واضحة تتضمن وضع مجمل الأنشطة والاجراءات من اجل توفير المعلومات المطلوبة ونشرها بين الاقسام والافادة منها في عمليات اتخاذ القرار ومعالجة الاخطاء من اجل تعزيز نقاط القوة واجراءات المنافسة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٤) التي تنص (شركتنا تطور مجموعة من السياسات والاجراءات من اجل تحقيق النتائج المخطط لها) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,١٠٨) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٢٤٢) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٠,٢٣٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨٢,١٦٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٢) التي تنص على (شركتنا تحرص على التأكد من وضوح الاجراءات والقوانين من خلال قياس النتائج .) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٥١٥) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٢٩٣) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٦,٧٩٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٠,٣٠٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (25) : المقاييس الوصفية لبعء وضوح الأنشطة والاجراءات

رمز الفقرة	الفقرات : شركتنا :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
CAP1	تحدد الطريقة الافضل لاداء الأنشطة والمهام الوظيفية ذات المسارات الواضحة والسليمة	3.665	1.302	35.53	73.3	٤
CAP2	تحرص على التأكد من وضوح الاجراءات والقوانين من خلال قياس النتائج .	3.515	1.293	36.79	70.3	٥
CAP3	تسعى الى تحسين الاجراءات لتوفير المعلومات وتبادلها بسرعة بين الاقسام.	3.796	1.306	34.40	75.92	٣
CAP4	تطور مجموعة من السياسات والاجراءات من اجل تحقيق النتائج المخطط لها.	4.108	1.242	30.23	82.16	١
CAP5	تسعى الى استثمار الاخطاء التي ترتكبها الشركات المنافسة وتحولها الى فرص لاستثمارها.	3.844	1.313	34.16	76.88	٢

-	75.72	26.33	0.997	3.786	الوسط الاجمالي الموزون لبعده وضوح الانشطة والاجراءات
---	-------	-------	-------	-------	--

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

٢. وصف وتشخيص وضوح الاهداف

حيث تم قياس بعد وضوح الاهداف ب(٥) عبارات قياس تدرجت من (CO₁-CO₅) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٦٨) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٨٥٥) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٢٢,٦٩٪) ويحقق اهتمام نسبي (٧٥,٣٦٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان ادارة الشركة عينة الدراسة تعمل على تحديد اهدافها بشكل واضح وعبارات دقيقة سلسلة الفهم من اجل ان تسهل خطوات انجازها من قبل الموظفين ويحقق سياساتها وخططها التفصيلية وبما يتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن ويحقق لها اهدافها في زيادة حصتها السوقية وعمل شركات مع الشركات الاخرى .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٣) التي تنص (شركتنا تمتلك القدرة على تنويع خدماتها بما يتلائم مع حاجات واذواق المستهلكين) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,١٠٢) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٢٣٥) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٠,١١٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨٢,٠٤٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٢) التي تنص (شركتنا تخصص جزء من الوقت للتأكد من مدى فهم كل موظف للاهداف الموضوعية) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٢٤٦) وكان ذو مستوى معتدل ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,١٤٨) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٥,٣٧٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٦٤,٩٢٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المعتدل ميدانياً .

الجدول (26) : المقاييس الوصفية لبعء وضوح الاهداف

رمز الفقرة	الفقرات شركتنا :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
CO1	تقوم بصياغة الاهداف الاستراتيجية بصورة واضحة.	3.808	1.312	34.45	76.16	٤
CO2	تخصص جزء من الوقت للتأكد من مدى فهم كل موظف للاهداف الموضوعه.	3.246	1.148	35.37	64.92	٥
CO3	تمتلك القدرة على تنويع خدماتها بما يتلائم مع حاجات واذواق المستهلكين.	4.102	1.235	30.11	82.04	١
CO4	تعمل على اقامة اتفاقيات ومشروعات مشتركة مع الشركات الاخرى المحلية.	3.862	1.317	34.10	77.24	٢
CO5	تترجم الغايات والاهداف الاستراتيجية الى سياسات وخطط وبرامج وموازنات.	3.82	1.309	34.27	76.4	٣
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعء وضوح الاهداف	3.768	0.855	22.69	75.36	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS)

٣. وصف وتشخيص بعء وضوح دور الموظفين

حيث تم قياس بعء وضوح دور الموظفين بـ(٥) عبارات قياس تدرجت من (CER₁-CER₅) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٦٩٧) وكان ذا مستوى مرتفع وانحراف بلغت قيمته (٠,٧٩٧) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٢١,٥٦٪) ويحقق اهتمام نسبي (٧٣,٩٤٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان ادارة الشركة عينة الدراسة تهتم بتعدد المهارات والامكانيات الفنية التي تمتلكها وهي تسمح الى حد ما للموظفين بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات عن طريق طرح الاراء التطويرية للعمل والمشاركة في حل المشاكل التي تحصل بين الحين والآخر وتقديم المقترحات الضرورية الخاصة بصياغة استراتيجيات الشركة ووضع اهدافها المباشرة وكيفية تنفيذ الخطط والبرامج اليومية المختلفة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٤) التي تنص (شركتنا تشجع الافراد العاملين على تقديم المقترحات لحل المشاكل التي تواجههم في العمل) . بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٠٦٦) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٢٨٥) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣١,٦٠٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨١,٣٢٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٢) التي تنص على (شركتنا تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية) . قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٢٨١) وكان ذو مستوى معتدل ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٢٢٧) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٧,٤٠٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٦٥,٦٢٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المعتدل ميدانياً .

الجدول (27) : المقاييس الوصفية لبعء وضوح دور الموظفين

رمز الفقرة	الفقرات شركتنا :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
CER1	تمتلك ملاكات عمل تتصف بتعدد المهارات والقدرات.	3.689	1.317	35.70	73.78	٣
CER2	تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.281	1.227	37.40	65.62	٥
CER3	تهتم بإشراك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير رؤيتها الاستراتيجية في مجال الاتصالات.	3.485	1.289	36.99	69.7	٤
CER4	تشجع الافراد العاملين على تقديم المقترحات لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.	4.066	1.285	31.60	81.32	١
CER5	تقوم بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج عن طريق التدريب والتعليم والمشاركة.	3.964	1.28	32.29	79.28	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعء وضوح دور الموظفين	3.697	0.797	21.56	73.94	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel)

٤- وصف وتشخيص بعد وضوح استعمال الموارد

تم قياس بعد وضوح استعمال الموارد ب(٥) فقرات قياس تدرجت من (CRU₁-CRU₅) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٨٢٩) وكان ذا مستوى مرتفع وانحراف بلغت قيمته (٠,٩٥١) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٢٤,٨٤٪) ويحقق اهتمام نسبي (٧٦,٥٨٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان ادارة الشركة عينة الدراسة تعمل على استثمار طاقاتها البشرية والمالية والهيكلية والتقنية من اجل ادارة بناها التحتية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة الى الزبائن وضمان استخدام التكنولوجيا الحديثة لتلبية متطلبات العمل والافادة من نقاط قوتها لتحقيق افضل مستوى من رضا الزبائن .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٣) التي تنص على (شركتنا تشجع على استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة انجاز وتقديم افضل الخدمات) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٣,٩٢٨) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٢٧٣) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٢,٤١٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٨,٥٦٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (١) التي تنص (شركتنا تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافها العامة والخاصة) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٧٠١) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٣١) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها

الفصل الثالث.....المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

النسبي (٣٥,٤٠٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٤,٠٢٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع على المستوى الميداني .

الجدول (28) : المقاييس الوصفية لبعده وضوح استعمال الموارد

رمز الفقرة	الفقرات شركتنا :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
CRU1	تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافها العامة والخاصة.	3.701	1.31	35.40	74.02	٥
CRU2	تعمل على ادارة البنى التحتية من اجل تحسين فاعلية واقع خدمات قطاع الاتصالات.	3.892	1.304	33.50	77.84	٣
CRU3	تشجع على استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة انجاز وتقديم افضل الخدمات	3.928	1.273	32.41	78.56	١
CRU4	تسعى الى اقامة شراكات مع شركات اخرى عالمية للارتقاء بفاعلية خدماتها.	3.892	1.285	33.02	77.84	٢
CRU5	تلجأ الى نقل مواردها المالية على اساس متطلبات العمل المتغيرة.	3.731	1.258	33.72	74.62	٤
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعده وضوح استعمال الموارد	3.829	0.951	24.84	76.58	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel)

٥- وصف وتشخيص بعد وضوح الهيكل التنظيمي

تم قياس بعد وضوح الهيكل التنظيمي بـ(٥) فقرات قياس تدرجت من (COS₁-COS₅) ، وقد حذفت فقرة واحدة من هذا البعد عن طريق التحليل العملي التوكيدي ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٦٩٠) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٨٦٦) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٢٣,٤٧٪) ويحقق اهتمام نسبي (73.8%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان ادارة المعمل عينة الدراسة تهتم بمستوى جيد بهيكلها التنظيمية وكيفية الافادة منها لتعظيم المردود الربحي من مكاتبها الفرعية المنتشرة في المحافظات وتفعيل مشاركة الموظفين في جميع انشطتها والمشاركة في عمليات تطوير الاداء والتوجه نحو النشاط الوظيفي والالتزام بكافة المهام والواجبات الموجودة ضمن الوصف الوظيفي .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (5) التي تنص (شركتنا توضح للعاملين رؤية الشركة ورسالتها واهدافها .) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٣,٨٨٦) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٣٠٥) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٣,٥٨٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٧,٠٠٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الفصل الثالث.....المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

و عند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٤) التي تنص (شركتنا تشجع على التوجه نحو النشاط والتركيز على القرارات الجوهرية .) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٦٠٥) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٢٩٩) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٦,٠٣٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٢,١٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (29) : المقاييس الوصفية لبعد وضوح الهيكل التنظيمي

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
COS1	تمتلك شبكة داخلية لتسهيل تدفق وانسيابية المعلومات ضمن مكاتبها واقسامها.	3.647	1.295	35.51	72.94	٢
COS2	تعمل على تفعيل ومشاركة جميع عاملها في انشطتها كافة.	3.623	1.23	33.95	72.46	٣
COS3	تضع هيكلًا مرناً يمكن العاملين من المشاركة في تطوير الاداء.	3.605	1.299	36.03	72.1	٤
COS4	تشجع على التوجه نحو النشاط والتركيز على القرارات الجوهرية.	3.886	1.305	33.58	77.72	١
COS5	توضح للعاملين رؤية الشركة ورسالتها واهدافها.	3.69	0.866	23.47	73.8	-
	الوسط الاجمالي الموزون لبعد وضوح الهيكل التنظيمي					

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel)

اما بالنسبة الى متغير الوضوح الاستراتيجي فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٥٤) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٧٦٩) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٢٠,٤٨٪) ويحقق اهتمام نسبي (٧٥,٠٨٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه المتغير بمستوى مرتفع على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة .

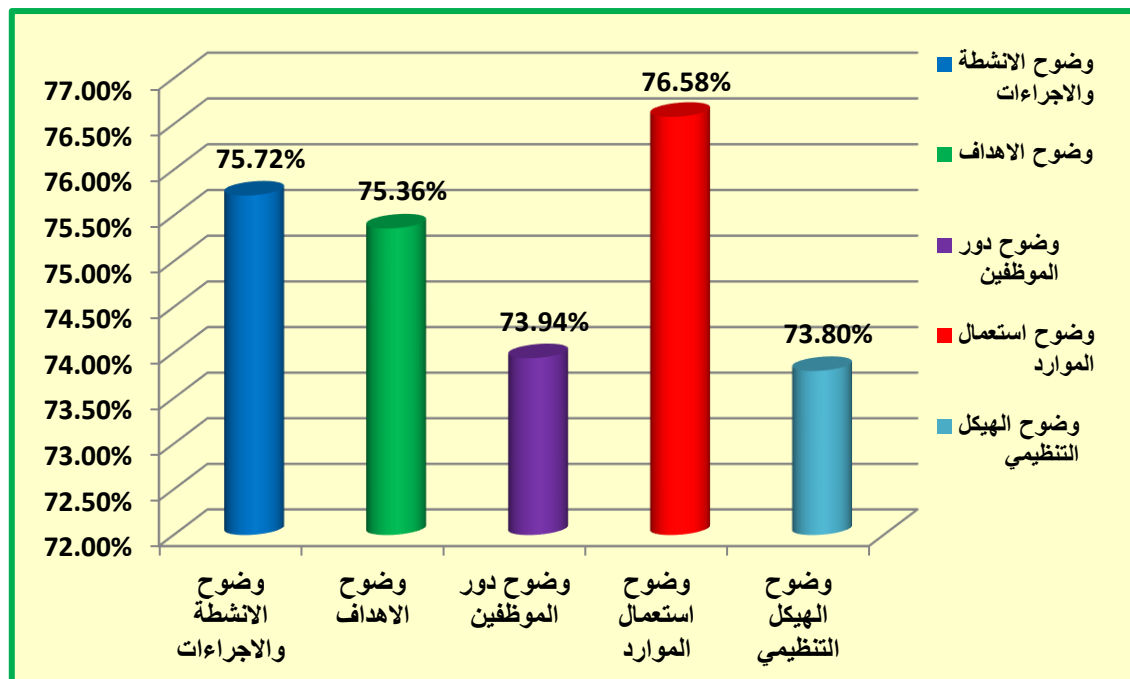
ويتضح من الجدول (٢٦) ان ترتيب الابعاد الفرعية للوضوح الاستراتيجي كان كالآتي (وضوح استعمال الموارد ، وضوح الانشطة والاجراءات ، وضوح الاهداف ، وضوح دور الموظفين ، ووضوح الهيكل التنظيمي) حسب اجابات العينة في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة .

الجدول (30) : المقاييس الوصفية لمتغير الوضوح الاستراتيجي

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
١	وضوح الانشطة والاجراءات	3.786	0.997	26.33	75.72	٢
٢	وضوح الاهداف	3.768	0.855	22.69	75.36	٣
٣	وضوح دور الموظفين	3.697	0.797	21.56	73.94	٤
٤	وضوح استعمال الموارد	3.829	0.951	24.84	76.58	١
٥	وضوح الهيكل التنظيمي	3.69	0.866	23.47	73.8	٥
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير الوضوح الاستراتيجي	3.754	0.769	20.48	75.08	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS).

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير الوضوح الاستراتيجي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (٢٣) .



شكل (٢٣) : الشكل البياني لمستوى ابعاد الوضوح الاستراتيجي
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

الفصل الثالث.....المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

ثالثاً / : وصف وتشخيص الانغماس الاستراتيجي

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد الانغماس الاستراتيجي بأبعادها وفقراتها الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي:

1. وصف وتشخيص بعد مناصرة البدائل

حيث تم قياس بعد مناصرة البدائل بـ(٤) فقرات قياس تدرجت من (AA1-AA4) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٨٨٦) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٧٦٩) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٩,٧٩)٪) ويحقق اهتمام نسبي (٧٧,٧٢)٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان ادارة الشركة عينة الدراسة تعمل على صياغة وابتكار البرامج الجديدة التي من شأنها ان تعزز مراكز القوة في الشركة وتسمح لها من مواكبة التحديات الخارجية واسس المنافسة المتبعة من قبل المنافسين وهي بذلك تسمح للموظفين بتقديم المقترحات الجديدة التي تنطوي على افكار عمل جديدة وتقديم بدائل جديدة لعمليات اتخاذ القرار وابتكار خدمات وادوار جديدة لمساعدة الزبائن في تحقيق رغباتهم .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٣) التي تنص (شركتنا تبحث عن بدائل جديدة باستمرار) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٣٣٥) وكان ذو مستوى مرتفع جدا ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٠٩) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٥,١٤)٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨٦,٧)٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع جدا ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٢) التي تنص (شركتنا تستفيد من مزايا المقترحات الجديدة) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٤٤٣) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,١٩٥) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٤,٧١)٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٦٨,٨٦)٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (31) : المقاييس الوصفية لبعد مناصرة البدائل

رمز الفقرة	الفقرات شركتنا :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
AA1	تقدم البرامج الجديدة.	3.743	1.217	32.51	74.86	٣
AA2	تستفيد من مزايا المقترحات الجديدة.	3.443	1.195	34.71	68.86	٤
AA3	تبحث عن بدائل جديدة باستمرار.	4.335	1.09	25.14	86.7	١
AA4	تقترح البرامج والخدمات للإدارة العليا.	4.024	1.167	29.00	80.48	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد مناصرة البدائل	3.886	0.769	19.79	77.72	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS)

الفصل الثالث.....المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

2. وصف وتشخيص تسهيل التكيف

حيث تم قياس بعد تسهيل التكيف ب(٥) عبارات قياس تدرجت من (AF₁-AF₅) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٥٢٢) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٨٦٠) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٢٤,٤٢٪) ويحقق اهتمام نسبي (٧٠,٤٤٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان ادارة الشركة عينة الدراسة تشجع الموظفين على التعاون في انجاز الوظائف والواجبات المكلفين بها وتشارك المعلومات بشكل كبير وتقديم النصح والارشاد فيما بينهم واتباع اجراءات سهلة لتقديم المقترحات الجديدة الخاصة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن وهذا يتطلب توفير الوقت اللازم للبرامج الجديدة وتوفير المناخ الايجابي الملائم والبيئة الداعمة لتقديم تسهيلات وخدمات جديدة للمجتمع .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (١) التي تنص (شركتنا تشجع النقاش غير الرسمي وتبادل المعلومات .) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٣,٧٦٠) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٢٨٦) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٤,٢٠٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٥,٢٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٣) التي تنص (شركتنا توفر الوقت اللازم لتجربة البرامج الجديدة) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,١٩٢) وكان ذو مستوى معتدل ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,١١٩) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٥,٠٦٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٦٣,٨٤٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المعتدل ميدانياً .

الجدول (32) : المقاييس الوصفية لبعث تسهيل التكيف

رمز الفقرة	الفقرات شركتنا :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
AF1	تشجع النقاش غير الرسمي وتبادل المعلومات.	3.76	1.286	34.20	75.2	١
AF2	تقدم اجراءات ميسرة من اجل تقديم خدمات جديدة	3.671	1.244	33.89	73.42	٢
AF3	توفر الوقت اللازم لتجربة البرامج الجديدة.	3.192	1.119	35.06	63.84	٥
AF4	تخصص الموارد المطلوبة لخدماتها الجديدة .	3.461	1.15	33.23	69.22	٤
AF5	توفر المناخ الملائم لتجربة خدماتها الجديدة.	3.527	1.212	34.36	70.54	٣
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعث تسهيل التكيف	3.522	0.86	24.42	70.44	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS)

الفصل الثالث.....المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

3. وصف وتشخيص بعد توليف المعلومات

حيث تم قياس بعد توليف المعلومات بـ(٣) عبارات قياس تدرجت من (IS₁-IS₃) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,٠٠٦) وكان ذا مستوى مرتفع وانحراف بلغت قيمته (٠,٨٢٨) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٢٠,٦٧٪) ويحقق اهتمام نسبي (٨٠,١٢٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان ادارة الشركة عينة الدراسة تهتم بجمع المعلومات التفصيلية عن جدوى اهمية البرامج والسياسات الجديدة المتبعة في الشركة وجدوى المعلومات عن المنافسين وطبيعة تحركاتهم واستراتيجياتهم المتبعة وما هي طبيعة التغيرات التي تحصل في الظروف البيئية وكيف يمكن لها ان تتكيف معه وتستجيب لها وتحقق اهدافها بافضل صورة ممكنة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٣) التي تنص (شركتنا لها تماس بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٥٠٩) وكان ذو مستوى مرتفع جدا ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٩٧٥) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢١,٦٢٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٩٠,١٨٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع جدا ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (١) التي تنص (شركتنا تجمع المعلومات عن مدى جدوى البرامج الجديدة). قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٥٠٩) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٢٢٢) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٤,٨٢٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٧٠,١٨٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (33) : المقاييس الوصفية لبعده توليف المعلومات

رمز الفقرة	الفقرات شركتنا :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
IS1	تجمع المعلومات عن مدى جدوى البرامج الجديدة.	3.509	1.222	34.82	70.18	٣
IS2	تقدم المعلومات عن أنشطة المنافسين والموردين الخ..	4	1.13	28.25	80	٢
IS3	لها تماس بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.	4.509	0.975	21.62	90.18	١
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعده توليف المعلومات	4.006	0.828	20.67	80.12	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

الفصل الثالث.....المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

٤. وصف وتشخيص بعد تنفيذ استراتيجية مدروسة

تم قياس بعد تنفيذ استراتيجية مدروسة بـ(٤) فقرات قياس تدرجت من (ITS₁-ITS₄) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٤١) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٧٩٩) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٢١,٣٦٪) ويحقق اهتمام نسبي (٧٤,٨٢٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان ادارة الشركة عينة الدراسة تعمل على مراقبة مجمل الانشطة والاجراءات من اجل ضمان تحقيق الاهداف وتوافقها من الخطط الموضوعية والاستراتيجيات المرسومة على مستوى الادارة العليا وهذا من شأنه ان يعزز قدرة الادارة على تقديم الافكار الجديدة والخدمات الجديدة التي من شأنها ان تعزز رضا الزبائن .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (١) التي تنص (شركتنا تراقب الانشطة من اجل دعم اهداف الادارة العليا .) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٠٩٠) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,١٧١) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٨,٣٦٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٨١,٨٠٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٣) التي تنص (شركتنا تترجم الاهداف الى غايات فردية.) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٠٩٦) وكان ذو مستوى معتدل ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,١٧٨) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣٨,٠٥٪) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (٦١,٩٢٪) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المعتدل ميدانياً .

الجدول (34) : المقاييس الوصفية لبعد تنفيذ استراتيجية مدروسة

رمز الفقرة	الفقرات شركتنا :	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
ITS1	تراقب الانشطة من اجل دعم اهداف الادارة العليا.	4.09	1.171	28.63	81.8	١
ITS2	تترجم الاهداف الى خطط تنفيذية.	3.976	1.261	31.72	79.52	٢
ITS3	تترجم الاهداف الى غايات فردية.	3.096	1.178	38.05	61.92	٤
ITS4	تدعم وتتبنى مبادرات الادارة العليا وتقوم بتفعيلها .	3.802	1.219	32.06	76.04	٣
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد تنفيذ استراتيجية مدروسة	3.741	0.799	21.36	74.82	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

اما بالنسبة الى متغير الانغماس الاستراتيجي فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٧٨٩) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٦٦٠) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٧,٤٢٪) ويحقق اهتمام نسبي

الفصل الثالث.....المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

(٧٥,٧٨٪) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة .

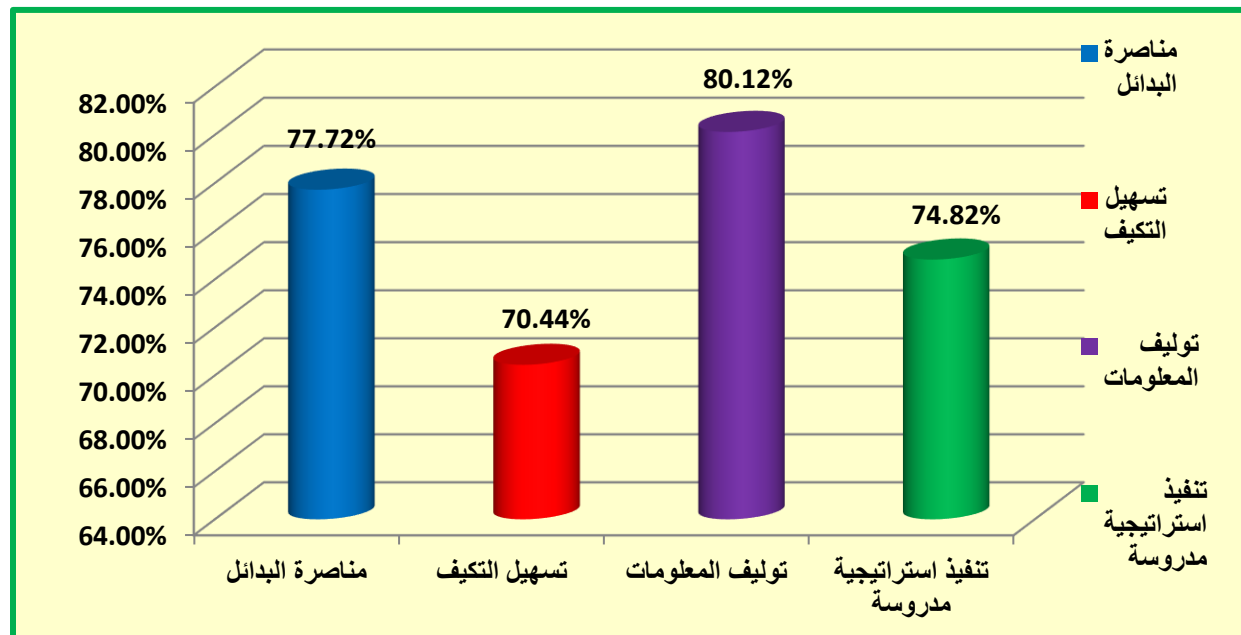
ويتضح من الجدول (35) ان ترتيب الابعاد الفرعية للانغماس الاستراتيجي كان كالآتي (توليف المعلومات ، مناصرة البدائل ، تنفيذ استراتيجية مدروسة ، وتسهيل التكيف) حسب اجابات العينة في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة .

الجدول (35) : المقاييس الوصفية لمتغير الانغماس الاستراتيجي

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
١	مناصرة البدائل	3.886	0.769	19.79	77.72	٢
٢	تسهيل التكيف	3.522	0.86	24.42	70.44	٤
٣	توليف المعلومات	4.006	0.828	20.67	80.12	١
٤	تنفيذ استراتيجية مدروسة	3.741	0.799	21.36	74.82	٣
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الانغماس الاستراتيجي	3.789	0.66	17.42	75.78	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير الانغماس الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة الدراسة عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (٢٤) .



شكل (٢٤) : الشكل البياني لمستوى ابعاد الانغماس الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)



وفي ختام هذا المبحث فإن الاختبارات تبين الاجابة عن التساؤلات الواردة في الفصل الاول المبحث الثاني والتي تتمثل ب:-

- يمتلك مديرو الشركة عينة الدراسة تصورا واضحا عن متغيرات الدراسة (القيادة الاصيلية , الوضوح الاستراتيجي , الانغماس الاستراتيجي) وأبعادها الفرعية . وعليه يمكن القول :-

- تتوافر ابعاد القيادة الاصيلية بمستوى مرتفع في الشركة عينة الدراسة

-تتوافر ابعاد الوضوح الاستراتيجي بمستوى عال في الشركة عينة الدراسة .

- تتميز الشركة عينة الدراسة بامتلاك الانغماس الاستراتيجي بمستوى مرتفع .

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

أولاً/ اختبار فرضيات الارتباط :

اتجه الباحث الى اعتماد معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار فرضيات الارتباط الرئيسة والفرعية بين متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية وتفسير نتائجها الميدانية كونه احد الاختبارات المعلمية والتي يمكن استخدامها لان البيانات تتواجد ضمن منطقة التوزيع الطبيعي ، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) ، وسوف يتم اختبار معنوية كل معامل ارتباط عن طريق تفحص مستوى المعنوية لكل معامل وستتم المقارنة مع مستوى معنوية (0.01) و (0.05) كأقل مستوى معتمد على مستوى الدراسات الاجتماعية والسلوكية . ولتفسير قوة معامل الارتباط ، سيتم اعتماد التوضيح الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (36) :

الجدول (36) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	استقلالية تامة	$r = 0$
2	لا توجد علاقة إيجابية او سلبية	$\pm (0 - 0.19)$
3	ضعيفة إيجابية او سلبية	$\pm (0.20 - 0.34)$
4	معتدلة إيجابية او سلبية	$\pm (0.35 - 0.59)$
5	قوية إيجابية او سلبية	$\pm (0.60 - 0.79)$
6	قوية جداً إيجابية او سلبية	$\pm (0.80 - 0.99)$
7	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$

Source : Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, A. (2019). " *Research methods for business students* " 8th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.616.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كالاتي :

الفصل الثالث.....المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

١. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاصيلة والوضوح الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (37) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين القيادة الاصيلة والوضوح الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.737) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (١٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (٩٩٪) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تدل على انه كلما اهتم قادة الشركة عينة الدراسة بأبعاد القيادة الاصيلة من حيث تحسين الوعي الذاتي للقيادة وانسجام اقوالهم وافعالهم بما يتعلق بالتعاملات اليومية واتباع مدونات السلوك الاخلاقي وتشجيع الموظفين على تبني السلوكيات الاخلاقية والمعالجة المستمرة للمعلومات التي يتم جمعها من الظروف المحيطة بالشركة بما يتعلق براء الزبائن تجاه خدمات الاتصال والانترنت التي توفرها الشركة والتعامل بمستوى شفافية عالي من شأنه ان يعزز مستوى الوضوح الاستراتيجي في الشركة . أي ان يوجد ارتباط إيجابي قوي للقيادة الاصيلة والوضوح الاستراتيجي وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول (37)
علاقات الارتباط بين القيادة الاصيلة والوضوح الاستراتيجي

ابعاد القيادة الاصيلة				القيادة الاصيلة	المتغير المستقل
شفافية العلاقات	المعالجة المتوازنة للمعلومات	المنظور الاخلاقي الداخلي	الوعي الذاتي		المتغير الوسيط
.665**	.603**	.601**	.575**	.737**	الوضوح الاستراتيجي
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين القيادة الاصيلة والوضوح الاستراتيجي					النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) n=167

واعتماداً على نتائج الجدول (37) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى ، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي الذاتي والوضوح الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (37) وجود علاقة ارتباط ايجابية معتدلة وذات دلالة معنوية بين بعد الوعي الذاتي والوضوح الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.575) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان قادة الشركة عينة الدراسة كلما سعوا الى الاهتمام ببعد الوعي الذاتي بحيث تكون افعالهم وسلوكياتهم اليومية متوافقة مع اقوالهم ونصائحهم للموظفين بحيث يكونوا قدوة لهم في السلوك والتصرفات وان يعتمدوا على قدراتهم الذاتية وتطويرها باستمرار من اجل تعزيز مستوى الوضوح الاستراتيجي .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المنظور الاخلاقي الداخلي والوضوح الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (37) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد المنظور الاخلاقي الداخلي والوضوح الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.601) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام قادة الشركة عينة الدراسة ببعد المنظور الاخلاقي الداخلي بحيث يسعون الى تبني مدونات السلوك الاخلاقي وان يتعاملوا بالاسس الاخلاقية ويوجهون الموظفين بالتمسك بسلوكيات الامانة والصدق والاخلاص في العمل من اجل تحسين مستوى الوضوح الاستراتيجي لديهم .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات والوضوح الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (37) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات والوضوح الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.603) وهي قيمة دالة معنوياً عند

المستوى (١٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (٩٩٪) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام قادة الشركة عينة الدراسة بمعالجة المعلومات وجمعها من مصادر متعددة وتحديثها باستمرار من مصادر داخل الشركة وخارجها خاصة ما يتعلق بالتغييرات التي تحصل في حاجات ورغبات الزبائن وما هي تقييماتهم لاداء الخدمات التي تقدمها الشركة وهذا من شأنه ان يعزز الوضوح الاستراتيجي .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد شفافية العلاقات والوضوح الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (37) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد شفافية العلاقات والوضوح الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.665) وهي قيمة دالة معنوية عند المستوى (١٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (٩٩٪) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان قادة الشركة عينة الدراسة كلما سعوا الى الاهتمام بشفافية علاقاتهم مع الاخرين واعتماد الصدق والامانة في التعامل مع الاخرين والابتعاد عن المحسوبيات والعلاقات الشخصية خاصة في عمليات تقييم الاداء او تحديد الاجور والمكافئات والحوافز الخاصة بالموظفين وهذا من شأنه ان يحسن مستوى الوضوح الاستراتيجي .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي والانغماس الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (38) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين متغير الوضوح الاستراتيجي ومتغير الانغماس الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.710) وهي قيمة دالة معنوية عند المستوى (١٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (٩٩٪) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تدل على انه كلما اهتمت ادارة الشركة عينة الدراسة بأبعاد الوضوح الاستراتيجي من حيث سلاسة الانشطة والاجراءات المعتمدة بين الاقسام والفروع والمكاتب المنتشرة في المحافظات ووضوح اهدافها العامة والخاصة ودور الموظفين ووضوح مهامهم الوظيفية دون اي تداخل واهمية استعمال الموارد وتوزيعها بين المكاتب بعدالة ووضوح تفاصيل وتصميمات الهيكل التنظيمي للشركة من شأنه ان يعزز الانغماس الاستراتيجي.

وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

الجدول (38)

علاقات الارتباط بين الوضوح الاستراتيجي بأبعاده والانغماس الاستراتيجي

ابعاد الوضوح الاستراتيجي					الوضوح الاستراتيجي	المتغير الوسيط
وضوح الهيكل التنظيمي	وضوح استعمال الموارد	وضوح دور الموظفين	وضوح الاهداف	وضوح الانشطة والاجراءات		المتغير التابع
.653**	.606**	.561**	.611**	.564**	.710**	الانغماس الاستراتيجي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين الوضوح الاستراتيجي والانغماس الاستراتيجي						النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) n=167

واعتماداً على نتائج الجدول (38) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح الانشطة والاجراءات والانغماس الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (38) وجود علاقة ارتباط ايجابية معتدلة وذات دلالة معنوية بين بعد وضوح الانشطة والاجراءات والانغماس الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (*0.564) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (١٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (٩٩٪) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى ان ادارة الشركة عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام ببعد وضوح الانشطة والاجراءات من حيث تحديد الانشطة الرئيسية والفرعية التي ينفذها الموظفون من اجل تقديم مستوى متقدم من خدمات الاتصال والتواصل مع الزبائن وتضمين الاجراءات الخاصة بكل نشاط وخطوات انجازه والفترة المحددة لانجازه والمسؤول عنه وهذا بدوره يحقق مستوى متقدم من الانغماس الاستراتيجي .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح الاهداف والانغماس الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (38) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد وضوح الاهداف والانغماس الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.611) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99٪) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة .
وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة ببعد وضوح الاهداف العامة والخاصة على مستوى مكاتب الشركة الفرعية المنتشرة في المحافظات وهذا يتحقق من خلال الاهتمام بسلسلة الصياغات التفصيلية للاهداف وكيف يمكن ان تنسجم مع استراتيجيات الشركة وخططها الرامية في زيادة حصتها السوقية وتعظيم تواصلها مع الزبائن وهذا بدوره ان يعزز فرص الانغماس الاستراتيجي .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح دور الموظفين والانغماس الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (38) وجود علاقة ارتباط ايجابية معتدلة وذات دلالة معنوية بين بعد وضوح دور الموظفين والانغماس الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.561) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99٪) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة .
وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة ببعد وضوح دور الموظفين من حيث تحديد واجبات ومهام الموظفين وما مكفين به من احداث ومهام وظيفية يمارسونها بشكل يومي دون تداخل مع موظفين اخرين وهذا يضمن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية بشكل مستقل مما يسهل على الشركة تحقيق الانغماس الوظيفي.
وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح استعمال الموارد والانغماس الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (38) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد وضوح استعمال الموارد والانغماس الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.606) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99٪) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة .

الفصل الثالث.....المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة ببعده وضوح استعمال الموارد وتوزيعها بعدالة على المكاتب الفرعية في المحافظات وحسب الاحتياج الفعلي لكل منها والسعي الى تطويرها وتوفير الكميات المطلوبة منها خاصة ما يتعلق بالتقنيات الحديثة المستخدمة لغرض تحسين مستوى الخدمات المقدمة الى الزبائن وهذا بدوره ان يعزز فرص الانغماس الاستراتيجي .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وضوح الهيكل التنظيمي والانغماس الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (38) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد وضوح الهيكل التنظيمي والانغماس الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.653^{**}) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة ببعده وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد عناوينه ومراكزه الوظيفية بشكل واضح من حيث المستويات الاساسية ونوع التنظيم المعتمدة وتصميم طبيعة العلاقات التنظيمية ونظم وخطوط الاتصالات فيما بينها من شأنه ان يعزز ابعاد الاداء وبالتالي تحقيق الانغماس الاستراتيجي.

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاصلية والانغماس الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (39) وجود علاقة ارتباط ايجابية معتدلة وذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الاصلية ومتغير الانغماس الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.589^{**}) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى معمل اسمنت النجف الاشراف عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تدل على انه كلما اهتمت ادارة الشركة عينة الدراسة بأبعاد القيادة الاصلية وشجعت القادة المنتشرين في كل مفاصل الشركة على اتباع السلوكيات الاصلية في مجمل تعاملاتهم مع الاخرين من حيث تعظيم واعيهم الذاتي وامكاناتهم الشخصية في التأثير في الاخرين ومدى تمسكهم بمدونات السلوك الاخلاقي وتتبع المعلومات التفصيلية عن المواقف التي يمرون بها ومعالجتها والافادة منها واهمية ان يتعاملوا بشفافية في كل المواقف من اجل تعزيز الانغماس الاستراتيجي لهم .

وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الثالثة .

الجدول (39) علاقات الارتباط بين القيادة الاصلية بأبعادها والانغماس الاستراتيجي

ابعاد القيادة الاصلية				القيادة الاصلية	المتغير المستقل
شفافية العلاقات	المعالجة المتوازنة للمعلومات	المنظور الاخلاقي الداخلي	الوعي الذاتي		المتغير التابع
.542**	.496**	.508**	.480**	.589**	الانغماس الاستراتيجي
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين القيادة الاصلية والانغماس الاستراتيجي					النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) n=167

واعتماداً على نتائج الجدول (39) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي الذاتي والانغماس الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (39) وجود علاقة ارتباط ايجابية معتدلة وذات دلالة معنوية بين بعد الوعي الذاتي والانغماس الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.480) وهي قيمة دالة معنوية عند المستوى (١٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (٩٩٪) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان قادة الشركة عينة الدراسة كلما سعوا الى الاهتمام ببعد الوعي الذاتي لهم من حيث تحسين امكاناتهم الذهنية ومشاركتهم بورش العمل الميدانية والندوات الخاصة بتطوير التفكير الاستراتيجي لهم وتعزيز امكانات التحليل وقدرات حل المشكلات وتعميق الوعي الوظيفي لديهم بضرورة تحسين قابليات الذكاء لديهم من شأنه ان يدفعهم نحو تحقيق مستويات مرتفعة من الانغماس الاستراتيجي .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المنظور الاخلاقي الداخلي والانغماس الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (39) وجود علاقة ارتباط ايجابية معتدلة وذات دلالة معنوية بين بعد المنظور الاخلاقي الداخلي والانغماس الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.508) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99٪) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام قادة الشركة عينة الدراسة ببعد المنظور الاخلاقي الداخلي ومدى تطبيقهم للسلوكيات الاخلاقية خاصة تلك التي يتقنون بها ويشجعون الموظفين على تبنيها في مجمل مواقفهم ونشر الثقافة الاخلاقية في ارجاء الشركة من اجل تحسين مستوى الانغماس الاستراتيجي .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات والانغماس الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (39) وجود علاقة ارتباط ايجابية معتدلة وذات دلالة معنوية بين بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات والانغماس الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.496) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99٪) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام قادة الشركة عينة الدراسة ببعد المعالجة المتوازنة للمعلومات من حيث السعي الى جمع المعلومات اللازمة عن حاجات ومتطلبات الزبائن وما هي النقاط التي يمكن ان تعظم مستوى الخدمة المقدمة لهم وتوفير التقنيات اللازمة للاحتفاظ بها وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها من اجل تعزيز الانغماس الاستراتيجي .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد شفافية العلاقات والانغماس الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (39) وجود علاقة ارتباط ايجابية معتدلة وذات دلالة معنوية بين بعد شفافية العلاقات والانغماس الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.542) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1٪) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99٪) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان قادة الشركة عينة الدراسة كلما سعوا الى تبني الشفافية العلائقية مع الاخرين واتباع النظم الرسمية وتأسيس العمل وفق المتطلبات الوظيفية وكفاءة الاداء المتحققة حسب اداء الموظفين دون ان يكون

للمحسوبيات والعلاقات الشخصية اي دور في التعامل معهم من شأنه ان يعزز فرص تفوق الشركة وانغماسها الاستراتيجي .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

ثانياً : اختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر :

تبنى الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لغرض اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وهي من أجل فحص فرضيات التأثير المباشر تبنى الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) الذي يشير إلى مجموعة من التقنيات التي تمكن من نمذجة العلاقات بين المتغيرات المستقلة (IVs) (المتغيرات الخارجة او المتنبئات) والمتغيرات التابعة (DVs) (المتغيرات الداخلة او النتائج) ، اذ يسهم هذا الاسلوب بنمذجة المتغيرات وتقدير مستواها وتقييم العلاقات فيما بينها اعتمادا على نمذجة بياناتها ، ويوفر هذا الاسلوب نوعين من الاختبارات هما : (Zyphur et al, 2023 : 496)

١. تقدير النماذج الهيكلية التي تحدد مستوى العلاقات السببية بين المتغيرات سواء كانت مباشرة او غير مباشرة عن طريق تحليل المسار.

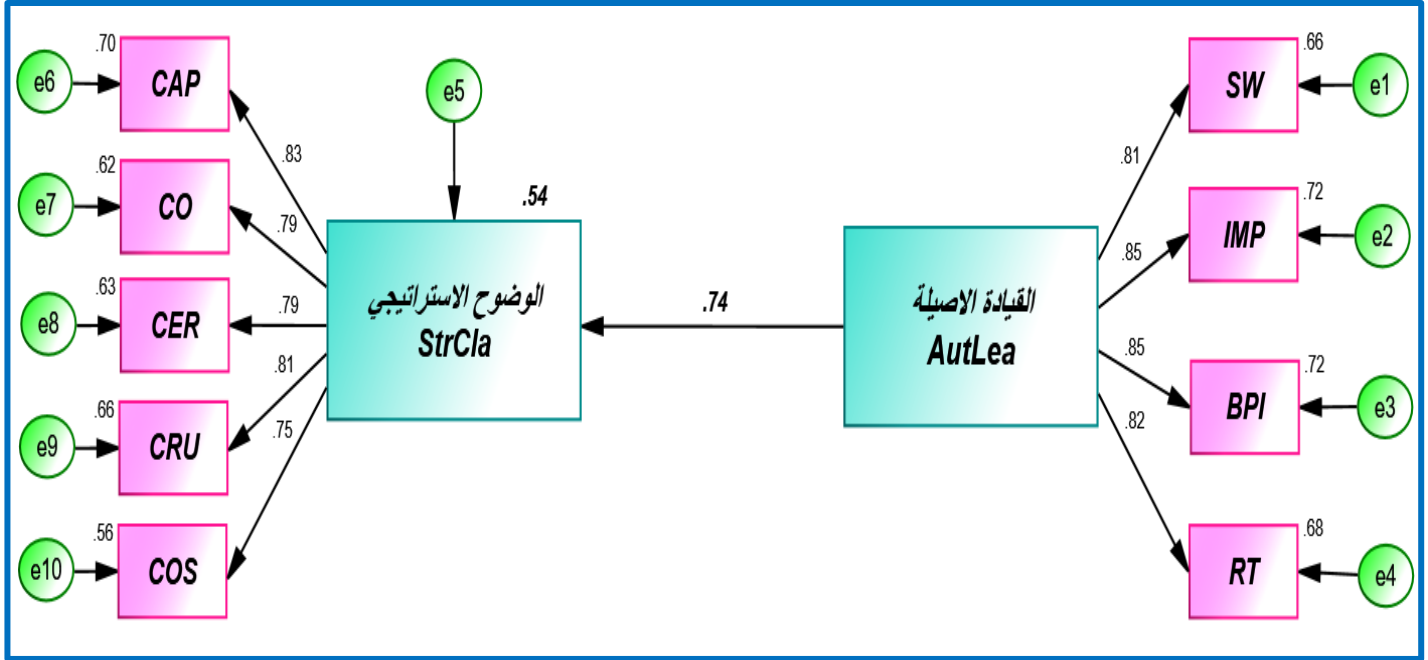
٢. تقدير نماذج القياس التي تحدد كيفية ارتباط فقرات القياس بالمتغيرات الكامنة التي تقيسها (على سبيل المثال، عناصر مقياس التقرير الذاتي) أي اجراء التحليلات العاملية التوكيدية ذات الاهمية الكبيرة في شتى مجالات العلم. وبذلك سيتم اختبار فرضيات التأثير المباشر وعلى النحو الاتي :

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاصلية في الوضوح الاستراتيجي)

يوضح الشكل (٢٥) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاصلية في الوضوح الاستراتيجي ، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (٠,٧٤) وهذا يعني ان متغير القيادة الاصلية يؤثر في متغير الوضوح الاستراتيجي بنسبة (٧٤٪) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة ، وهذا يعني ان متغير الوضوح الاستراتيجي سيزداد بمقدار (٧٤٪) في حال زيادة الاهتمام بالقيادة الاصلية وحدة انحراف معياري واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (40) البالغة (١٦,٥٨٠) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (٢٥) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠,٥٤) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الوضوح الاستراتيجي يعود (٥٤٪) منها الى تغير القيادة الاصلية والنسبة المتبقية البالغة (٤٦٪) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج الدراسة وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاصلية في الوضوح الاستراتيجي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة .

وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسة الرابعة .



الشكل (٢٥) : تأثير القيادة الاصيلية في الوضوح الاستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (40) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الاصلية في الوضوح الاستراتيجي

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الوضوح الاستراتيجي <---	.736	.629	.038	16.580	***
SW <---	.815	.997	.046	21.457	***
RT <---	.824	1.001	.045	22.165	***
IMP <---	.848	1.031	.042	24.425	***
BPI <---	.849	.980	.040	24.566	***
CO <---	.789	.894	.046	19.618	***
CAP <---	.834	1.207	.052	23.070	***
CRU <---	.815	1.076	.050	21.451	***
COS <---	.750	.924	.053	17.318	***
CER <---	.791	.899	.046	19.708	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبناءً على ما سبق ، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة وكما يأتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الوعي الذاتي في الوضوح الاستراتيجي).

يوضح الشكل (٢٦) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الوعي الذاتي في الوضوح الاستراتيجي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.17) وهذا يعني ان بعد الوعي الذاتي يؤثر في متغير الوضوح الاستراتيجي بنسبة (17%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الوعي الذاتي في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير الوضوح الاستراتيجي بنسبة (17%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣٧) البالغة (٢,٨٥٤) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.004).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المنظور الاخلاقي الداخلي في الوضوح الاستراتيجي).

يوضح الشكل (٢٦) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المنظور الاخلاقي الداخلي في الوضوح الاستراتيجي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.16) وهذا يعني ان بعد المنظور الاخلاقي الداخلي يؤثر في متغير الوضوح الاستراتيجي بنسبة (16%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المنظور الاخلاقي الداخلي في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير الوضوح الاستراتيجي بنسبة (16%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (40) البالغة (٢,٤٢٩) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.015).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في الوضوح الاستراتيجي).

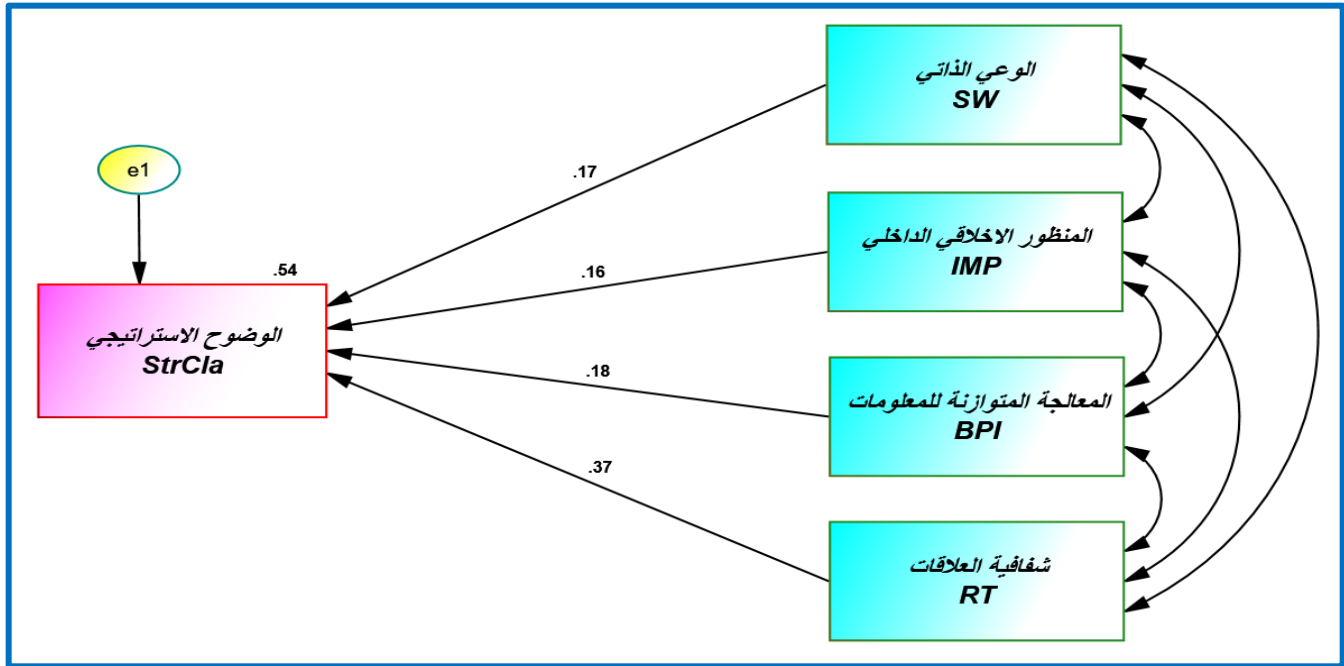
يوضح الشكل (٢٦) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في الوضوح الاستراتيجي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.18) وهذا يعني ان بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات يؤثر في متغير الوضوح الاستراتيجي بنسبة (18%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير الوضوح الاستراتيجي بنسبة (18%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (40) البالغة (٢,٧٣٧) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.006).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد شفافية العلاقات في الوضوح الاستراتيجي).

يوضح الشكل (٢٦) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد شفافية العلاقات في الوضوح الاستراتيجي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.37) وهذا يعني ان بعد شفافية العلاقات يؤثر في متغير الوضوح الاستراتيجي بنسبة (37%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد شفافية العلاقات في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير الوضوح الاستراتيجي بنسبة (37%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (40) البالغة (٦,٢١٨) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .



شكل (٢٦) : تأثير ابعاد القيادة الاصيلية في الوضوح الاستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

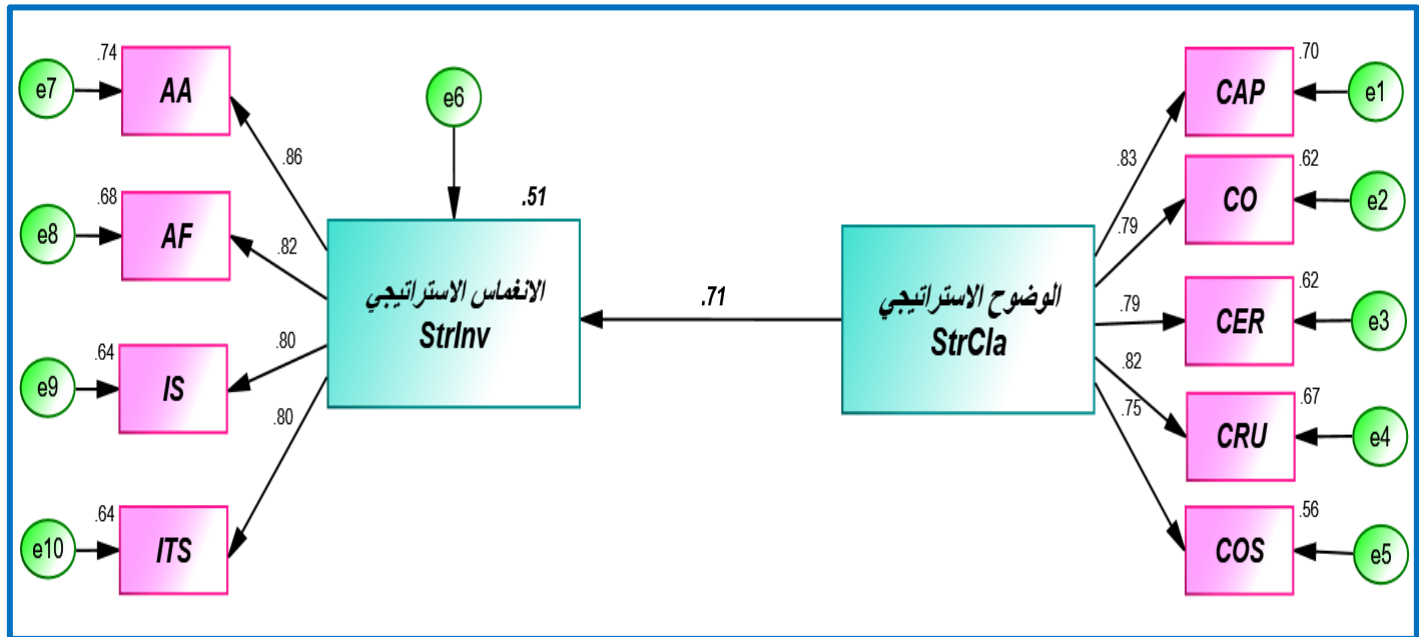
جدول (41) : معلمات تأثير ابعاد القيادة الاصيلية في الوضوح الاستراتيجي

المسارات	الايوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الوضوح الاستراتيجي <---	الوعي الذاتي	.170	.119	.042	2.854 .004
الوضوح الاستراتيجي <---	المنظور الاخلاقي الداخلي	.156	.109	.045	2.429 .015
الوضوح الاستراتيجي <---	المعالجة المتوازنة للمعلومات	.178	.132	.048	2.737 .006
الوضوح الاستراتيجي <---	شفافية العلاقات	.371	.261	.042	6.218 ***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

٥. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الوضوح الاستراتيجي في الانغماس الاستراتيجي)

يوضح الشكل (٢٧) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الوضوح الاستراتيجي في الانغماس الاستراتيجي ، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (٠,٧١) وهذا يعني ان متغير الوضوح الاستراتيجي يؤثر في متغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (٧١٪) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة ، وهذا يعني ان متغير الانغماس الاستراتيجي سيزداد بمقدار (٧١٪) في حال زيادة الاهتمام بالوضوح الاستراتيجي وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣٨) البالغة (١٥,٥٥٨) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (٣٤) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠,٥١) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الانغماس الاستراتيجي يعود (٥١٪) منها الى تغير الوضوح الاستراتيجي والنسبة المتبقية البالغة (٤٩٪) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة . وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي في الانغماس الاستراتيجي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الخامسة .



الشكل (٢٧) : تأثير الوضوح الاستراتيجي في الانغماس الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (42) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير الوضوح الاستراتيجي في الانغماس الاستراتيجي

المسارات	الانغماس الاستراتيجي	الانغماس الاستراتيجي	الانغماس الاستراتيجي	الانغماس الاستراتيجي	الانغماس الاستراتيجي	الانغماس الاستراتيجي	
المسارات	<---	الوضوح الاستراتيجي	الانغماس الاستراتيجي	الانغماس الاستراتيجي	الانغماس الاستراتيجي	الانغماس الاستراتيجي	
الانغماس الاستراتيجي	<---	الوضوح الاستراتيجي	.714	.817	.052	15.558	***
CAP	<---	الوضوح الاستراتيجي	.834	1.209	.052	23.076	***
COS	<---	الوضوح الاستراتيجي	.747	.922	.054	17.155	***
CER	<---	الوضوح الاستراتيجي	.790	.901	.046	19.679	***
CO	<---	الوضوح الاستراتيجي	.789	.896	.046	19.591	***
CRU	<---	الوضوح الاستراتيجي	.817	1.082	.050	21.645	***
AA	<---	الانغماس الاستراتيجي	.861	.991	.038	25.790	***
IS	<---	الانغماس الاستراتيجي	.800	.986	.048	20.344	***
ITS	<---	الانغماس الاستراتيجي	.801	.959	.047	20.406	***
AF	<---	الانغماس الاستراتيجي	.824	1.065	.048	22.194	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد وضوح الانشطة والاجراءات في الانغماس الاستراتيجي).

يوضح الشكل (٢٨) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد وضوح الانشطة والاجراءات في الانغماس الاستراتيجي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.16) وهذا يعني ان بعد وضوح الانشطة والاجراءات يؤثر في متغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (16%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد وضوح الانشطة والاجراءات في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (16%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (43) البالغة (٢,٣٧٧) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.017).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد وضوح الاهداف في الانغماس الاستراتيجي).

يوضح الشكل (٢٨) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد وضوح الاهداف في الانغماس الاستراتيجي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.19) وهذا يعني ان بعد وضوح الاهداف يؤثر في متغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (19%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد وضوح الاهداف في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (19%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (43) البالغة (٣,٠٣٥) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.002).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد وضوح دور الموظفين في الانغماس الاستراتيجي).

يوضح الشكل (٢٨) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد وضوح دور الموظفين في الانغماس الاستراتيجي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.15) وهذا يعني ان بعد وضوح دور الموظفين يؤثر في متغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (15%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد وضوح دور الموظفين في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (15%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (43) البالغة (٢,٣٧٦) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.017).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد وضوح استعمال الموارد في الانغماس الاستراتيجي).

يوضح الشكل (٢٨) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد وضوح استعمال الموارد في الانغماس الاستراتيجي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.17) وهذا يعني ان بعد وضوح استعمال الموارد يؤثر في متغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (17%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد وضوح استعمال الموارد في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (17%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (43) البالغة (٢,٦٦٠) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.008).

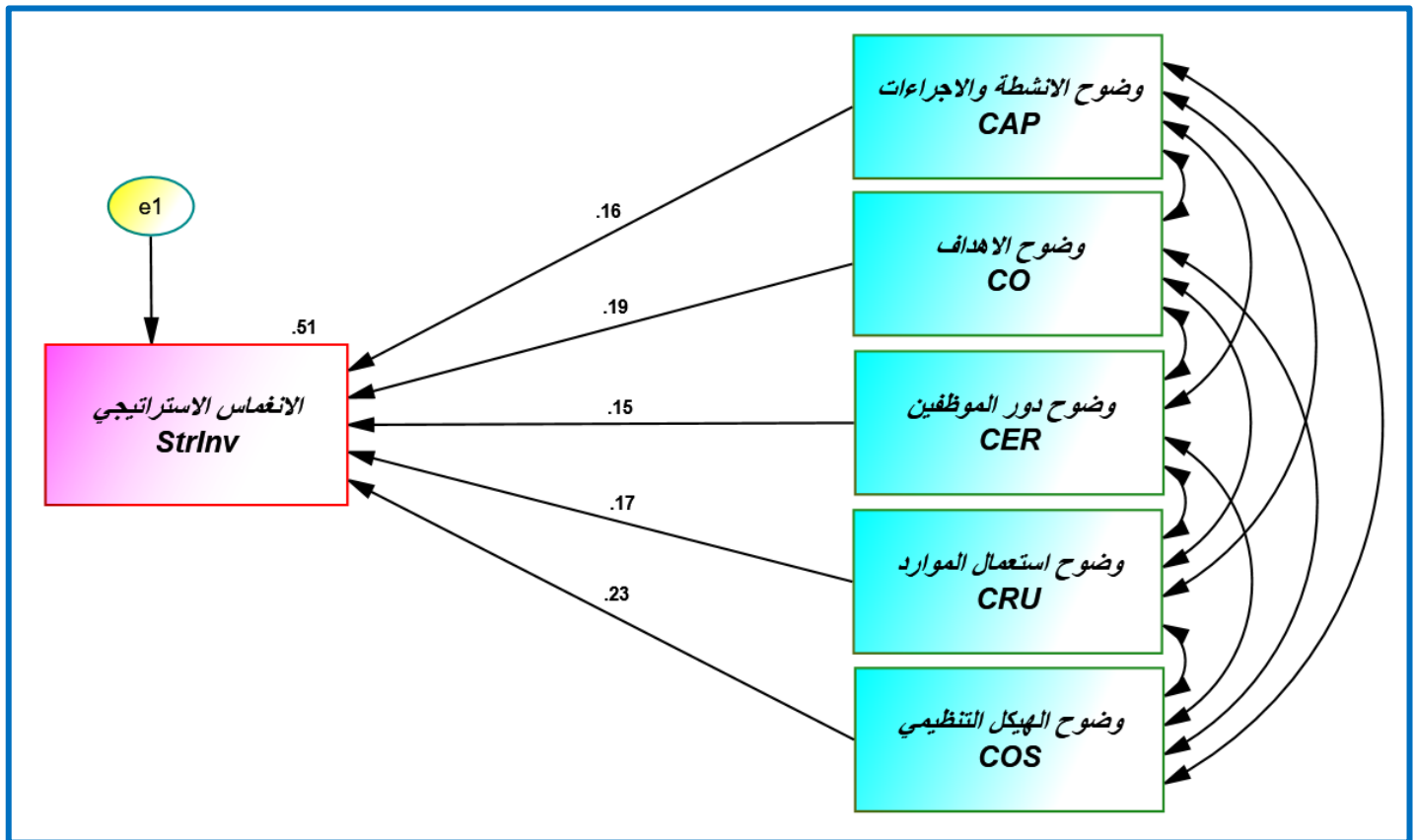
وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة .

الفصل الثالث.....المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد وضوح الهيكل التنظيمي في الانغماس الاستراتيجي).

يوضح الشكل (٢٨) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد وضوح الهيكل التنظيمي في الانغماس الاستراتيجي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.23) وهذا يعني ان بعد وضوح الهيكل التنظيمي يؤثر في متغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (23%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد وضوح الهيكل التنظيمي في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (23%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (43) البالغة (٣,٨٨٣) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة .



شكل (٢٨) : تأثير ابعاد الوضوح الاستراتيجي في الانغماس الاستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (43) : معلمات تأثير ابعاد الوضوح الاستراتيجي في الانغماس الاستراتيجي

المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية	
الانغماس الاستراتيجي	<---	وضوح الانشطة والاجراءات	.157	.124	.052	2.377	.017
الانغماس الاستراتيجي	<---	وضوح الاهداف	.193	.194	.064	3.035	.002
الانغماس الاستراتيجي	<---	وضوح دور الموظفين	.150	.151	.063	2.376	.017
الانغماس الاستراتيجي	<---	وضوح استعمال الموارد	.170	.147	.055	2.660	.008
الانغماس الاستراتيجي	<---	وضوح الهيكل التنظيمي	.226	.210	.054	3.883	***

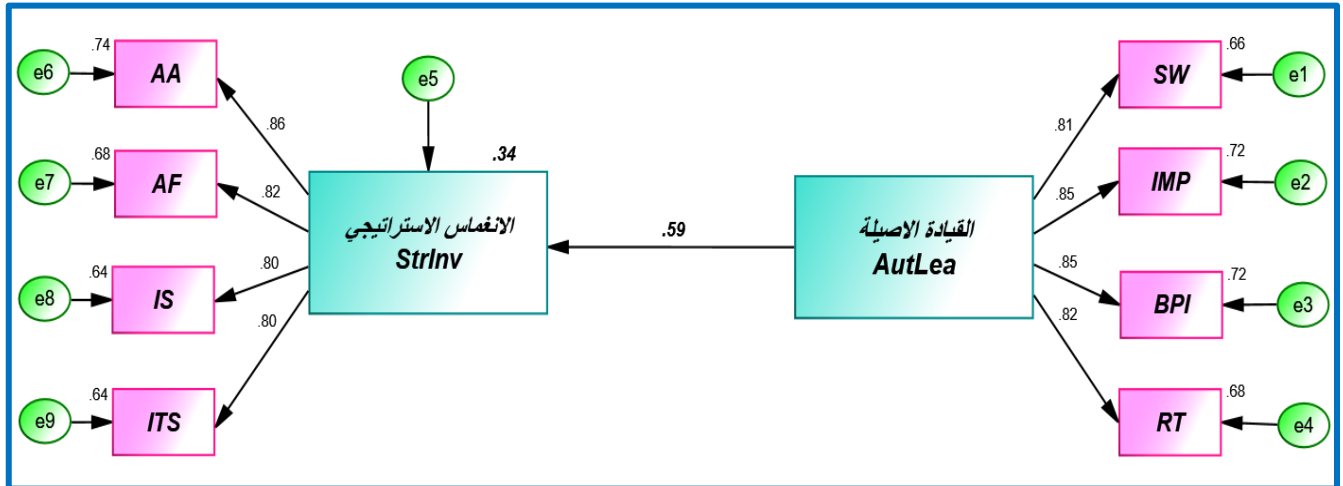
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

٦. اختبار الفرضية الرئيسية السادسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاصيلية في الانغماس

الاستراتيجي)

يوضح الشكل (٢٩) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاصيلية في الانغماس الاستراتيجي ، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعباري) قد بلغ (٠,٥٩) وهذا يعني ان متغير القيادة الاصيلية يؤثر في متغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (٥٩٪) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة ، وهذا يعني ان متغير الانغماس الاستراتيجي سيزداد بمقدار (٥٩٪) في حال زيادة الاهتمام بالقيادة الاصيلية وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (44) البالغة (١١,٠٣٤) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (٢٩) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠,٣٤) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الانغماس الاستراتيجي يعود (٣٤٪) منها الى تغير القيادة الاصيلية والنسبة المتبقية البالغة (٦٦٪) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة . وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاصيلية في الانغماس الاستراتيجي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية السادسة .



الشكل (٢٩) : تأثير القيادة الاصلية في الانغماس الاستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (44) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الاصلية في الانغماس الاستراتيجي

المسارات		الاوزان الاتحداية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الانغماس الاستراتيجي	<---	القيادة الاصلية	.586	.572	.052	11.034 ***
SW	<---	القيادة الاصلية	.815	.997	.046	21.457 ***
RT	<---	القيادة الاصلية	.824	1.001	.045	22.165 ***
IMP	<---	القيادة الاصلية	.848	1.031	.042	24.425 ***
BPI	<---	القيادة الاصلية	.849	.980	.040	24.566 ***
AA	<---	الانغماس الاستراتيجي	.861	.991	.038	25.790 ***
IS	<---	الانغماس الاستراتيجي	.800	.986	.048	20.344 ***
ITS	<---	الانغماس الاستراتيجي	.801	.959	.047	20.406 ***
AF	<---	الانغماس الاستراتيجي	.824	1.065	.048	22.194 ***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبناءً على ما سبق ، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة وكما يأتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الوعي الذاتي في الانغماس الاستراتيجي).
يوضح الشكل (٣٠) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الوعي الذاتي في الانغماس الاستراتيجي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.17) وهذا يعني ان بعد الوعي الذاتي يؤثر في متغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (17%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الوعي الذاتي في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (17%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (45) البالغة (٢,٣٠٦) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.021).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المنظور الاخلاقي الداخلي في الانغماس الاستراتيجي).

يوضح الشكل (٣٠) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المنظور الاخلاقي الداخلي في الانغماس الاستراتيجي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.18) وهذا يعني ان بعد المنظور الاخلاقي الداخلي يؤثر في متغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (18%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المنظور الاخلاقي الداخلي في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (18%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (45) البالغة (٢,٣٠٧) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.021).

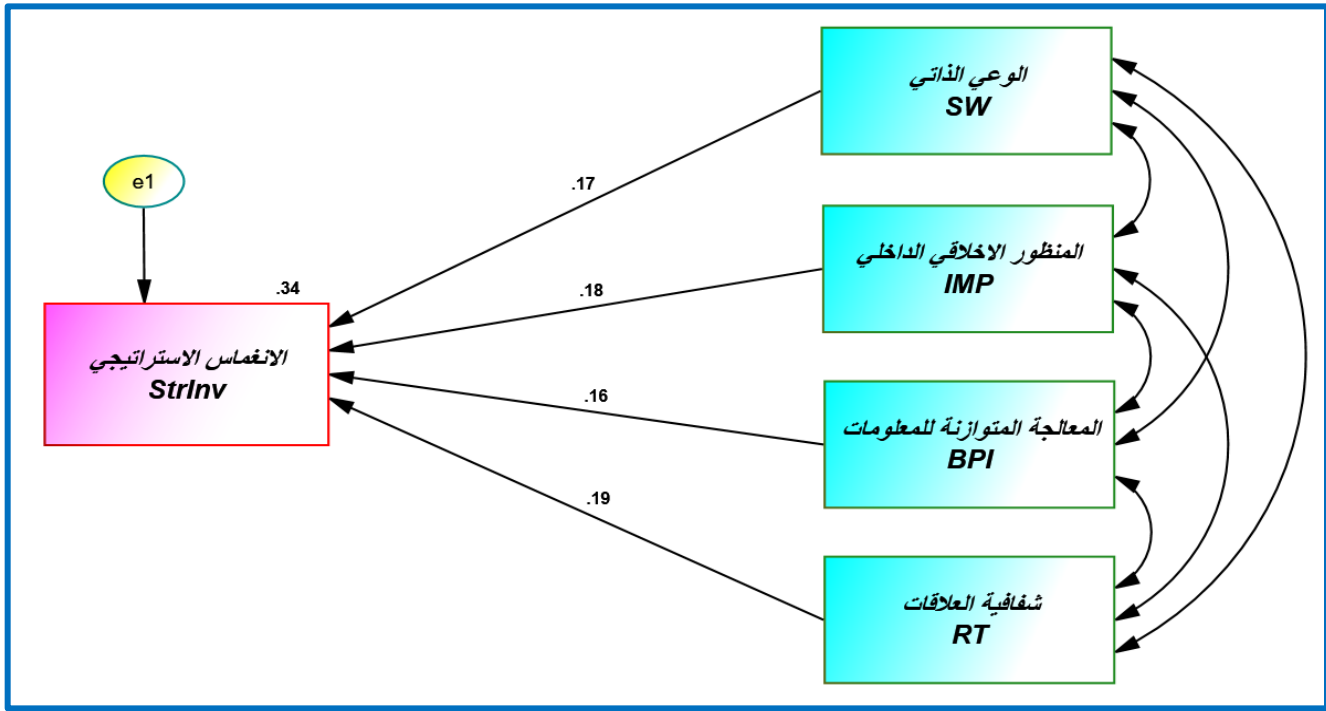
وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في الانغماس الاستراتيجي).

يوضح الشكل (٣٠) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في الانغماس الاستراتيجي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.16) وهذا يعني ان بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات يؤثر في متغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (16%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (16%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (45) البالغة (٢,٠٣٥) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.042).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء شفافية العلاقات في الانغماس الاستراتيجي).
يوضح الشكل (٣٠) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء شفافية العلاقات في الانغماس الاستراتيجي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.19) وهذا يعني ان بعء شفافية العلاقات يؤثر في متغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (19%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعء شفافية العلاقات في الشركة اعلاه سوف يؤدي الى تغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (19%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (45) البالغة (٢,٦٥٤) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.008).
وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة .



شكل (٣٠) : تأثير ابعاد القيادة الاصيلة في الانغماس الاستراتيجي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (45) : معلمات تأثير ابعاد القيادة الاصيلة في الانغماس الاستراتيجي

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية		
الانغماس الاستراتيجي	<---	الوعي الذاتي	.166	.132	.057	2.306	.021
الانغماس الاستراتيجي	<---	المنظور الاخلاقي الداخلي	.179	.143	.062	2.307	.021
الانغماس الاستراتيجي	<---	المعالجة المتوازنة للمعلومات	.160	.135	.066	2.035	.042
الانغماس الاستراتيجي	<---	شفافية العلاقات	.191	.153	.058	2.654	.008

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

واستنادا الى النتائج المذكورة انفا نجد ما يأتي

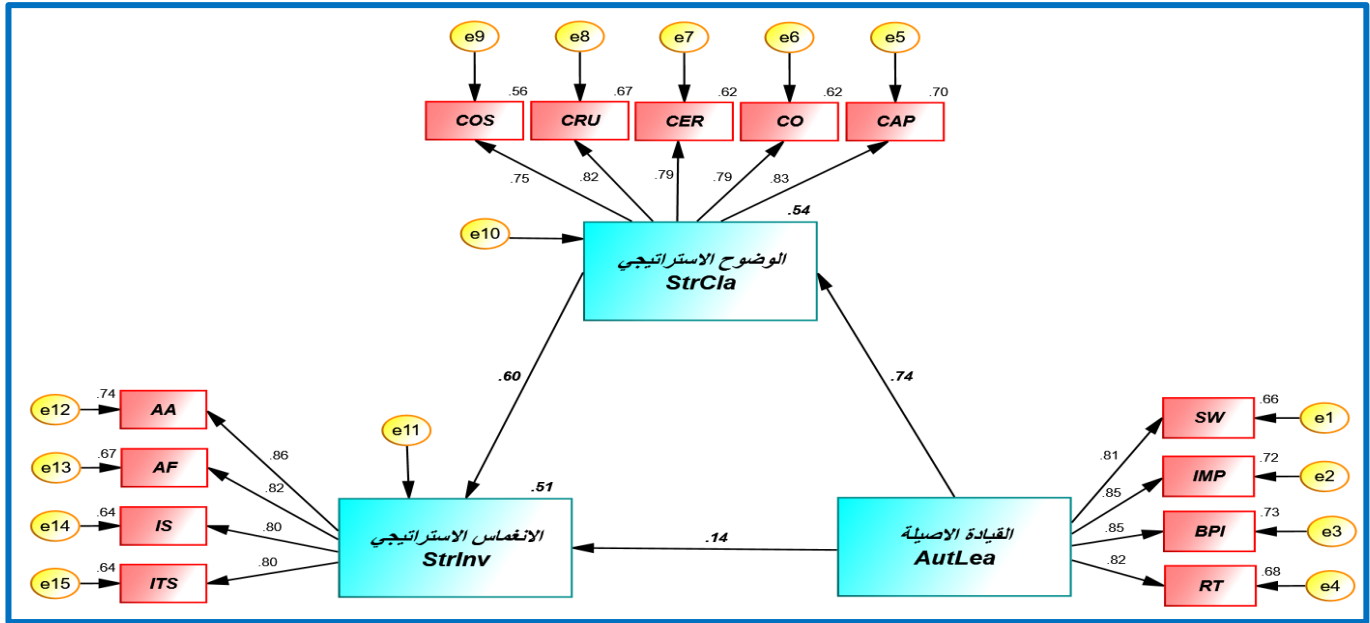
- هناك تأثيرا مباشرا للقيادة الاصيلة بابعادها في الوضوح الاستراتيجي .
- يؤثر الوضوح الاستراتيجي باعباده في الانغماس الاستراتيجي .
- القيادة الاصيلة تؤثر بشكل مباشر في الانغماس الاستراتيجي .

وهذا يمثل الإجابة عن التساؤل الثاني من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الثاني من اهداف هذه الدراسة .

٧. اختبار الفرضية الرئيسية السابعة : (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة الاصيلة في الانغماس الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للوضوح الاستراتيجي)

يتضح من الشكل (٣١) مسارات الانحدار المعيارية ونسب (R^2) الخاصة بتقييم العلاقة المباشرة وغير المباشرة لمنغيرات الدراسة الثلاث أي عرض تفسير التأثير المباشر بين المتغير المستقل (القيادة الاصيلة) وبين المتغير التابع (الانغماس الاستراتيجي) والتأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط (الوضوح الاستراتيجي) .

اذ يتضح من الشكل (٣١) وجود تأثير ايجابي مباشر للقيادة الاصيلة في الوضوح الاستراتيجي ، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.74) كما اتضح وجود تأثير مباشر للوضوح الاستراتيجي في الانغماس الاستراتيجي ، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.60) ، في حين اتضح وجود تأثير مباشر للقيادة الاصيلة في الانغماس الاستراتيجي ، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.14) ، وكانت جميع هذه التأثيرات نسب معنوية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (46) والبالغة (١٦,٦٣٩ ، ٨,٩٣٣ ، ٢,١٢٣) على التوالي هي قيم معنوية .



الشكل (٣١) : الأنموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة
المصدر : مخرجات برنامج (Amos v.25)

الجدول (46) : مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسية السابعة

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعيارى	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الوضوح الاستراتيجى <---	القيادة الاصيلية	.737	.629	.038	16.639 ***
الانغماس الاستراتيجى <---	القيادة الاصيلية	.144	.140	.066	2.123 .034
الانغماس الاستراتيجى <---	الوضوح الاستراتيجى	.604	.691	.077	8.933 ***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الفصل الثالث.....المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

وبالتالي نلاحظ أن قيمة التأثير غير المباشر تستنتج من خلال المسارين التي يتوسط فيهما المتغير الوسيط الوضوح الاستراتيجي بين المتغير المستقل القيادة الاصيلة والمتغير التابع الانغماس الاستراتيجي وبذلك بلغ التأثير غير المباشر (0.445) وهذا ما ظهر في الجدول (47) وبالتالي يتضح أن التأثير الكلي المباشر وغير المباشر قد بلغ (0.589). كما يتضح من الشكل (38) والجدول (43) أن قيمة معامل التفسير (R^2) الخاصة بالانغماس الاستراتيجي قد بلغت (0.51) وهي تعني أن التغيرات التي تعزز الانغماس الاستراتيجي تعود إلى التغير في قيمة القيادة الاصيلة والوضوح الاستراتيجي بنسبة (51%) اما النسبة المتبقية والبالغة (49%) فإنها تعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

الجدول (47) : مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية السابعة

المسارات	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر	التأثير الكلي	R^2
القيادة الاصيلة ---< الانغماس الاستراتيجي	0.144		0.589	0.51
القيادة الاصيلة ---< الوضوح الاستراتيجي ---< الانغماس الاستراتيجي		0.445		

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

ولاختبار الدلالة المعنوية لنتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (القيادة الاصيلة) في المتغير التابع (الانغماس الاستراتيجي) من خلال المتغير الوسيط (الوضوح الاستراتيجي) فقد تم الاعتماد على اختبار (Sobel) الذي يمكن من خلاله التأكد من معنوية التأثير غير المباشر الذي يدخله المتغير الوسيط . ويمكن التوصل الى قيمة (Sobel Test) من خلال برنامج حاسوبي يعتمد على قيمة اربع معلمات اساسية وكما يتضح في الجدول (٤٨) :

الجدول (٤٨) : نتائج اختبار (Sobel)

الانموذج	المدخلات	قيمة اختبار Sobel	P-value
القيادة الاصيلة ---< الانغماس الاستراتيجي	a = 0.629 b = 0.691	7.889	0.000
القيادة الاصيلة ---< الوضوح الاستراتيجي ---< الانغماس الاستراتيجي	S _a = 0.038 S _b = 0.077		

المصدر : مخرجات برنامج اختبار (Sobel)

الفصل الثالث.....المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

□ اذ يتضح من الجدول (44) ان قيمة (p -value) كانت قيمة معنوية وهذا يؤكد الدلالة المعنوية لنتائج اختبار التأثير غير المباشر للقيادة الاصلية في الانغماس الاستراتيجي من خلال المتغير الوسيط الوضوح الاستراتيجي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة .

وبما ان تأثير القيادة الاصلية في الانغماس الاستراتيجي بوجود المتغير الوسيط المعنوي (الوضوح الاستراتيجي) كان تأثيرا ذو دلالة معنوية فان نوع الوساطة التي يضطلع بها المتغير الوسيط هي وساطة جزئية. وتأسيساً على ما سبق ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية السابعة .

وفي ختام هذا المبحث فإن الاختبارات تبين الاجابة عن التساؤلات الواردة في الفصل الاول المبحث الثاني والتي تتضمن :

- هنالك دور وسيط للوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاصلية والانغماس الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة الدراسة .

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات
والمقترحات المستقبلية

- المبحث الأول : الاستنتاجات

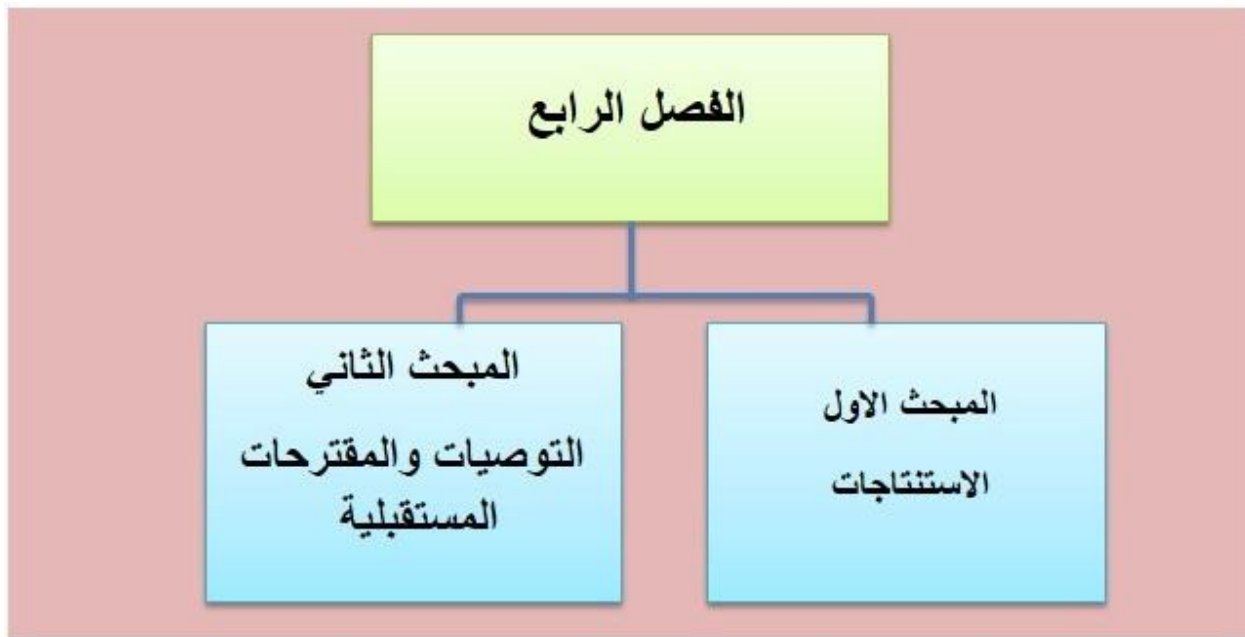
- المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

تمهيد

أستكمالا للمنهج العلمي المعتمد ، من الضروري الخروج بأستنتاجات وتوصيات تبين أهم المعطيات التي افضت اليها نتائج التحليل الاحصائي ، لتكون معبرة عن مشكلة واهداف الدراسة والنتائج النهائية لها ، أذ قسم هذا الفصل الى مبحثين ، يتناول المبحث الاول أستنتاجات الدراسة ، في حين خصص المبحث الثاني التوصيات والمقترحات المستقبلية وكما يمكن توضيح هيكل الفصل الرابع كما في الشكل (٣٩) ادناه:



الشكل (٣٢) هيكلية الفصل الرابع

المصدر : اعداد الباحث

المبحث الاول - الاستنتاجات

توطئة

يشتمل هذا المبحث أبرز الاستنتاجات التي تبلورت من المنطق الفكري والفلسفي والميداني للقيادة الاصلية والوضوح الاستراتيجي والانغماس الاستراتيجي ، وفقا لعلاقات الارتباط والتأثير بينهما ، لكونها المرتكزات لفرضيات الدراسة ، إذ يمكن تلخيص الاستنتاجات التي مثلت الجانب العملي والتي توصلت اليها الدراسة عن شركة اسيا سيل المتنقلة في العراق .

وحسب الفقرات الآتية :

اولا: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري

- ١ - تزايد البحث عن مفهوم القيادة الاصلية و دخوله في مجالات مهمة عالمياً بصورة عامة ، والمجتمعات العربية بصورة خاصة ، نتيجة للدور الذي يؤديه تطبيق سلوكيات القائد الاصيل في الشركات .
- ٢- إنّ الشركة التي تطبق سلوكيات القيادة الاصلية تنتج مجتمعاً مسؤولاً اجتماعياً ما يوفر فرصة لها بأن تكون مستدامة وتستطيع الاعتماد على مواردها مستقبلاً.
- ٣ - أن قياس الوضوح الاستراتيجي امراً في غاية الصعوبة ، بسبب تداخل ممارسات وأبعاد الوضوح وهذا ما ألقى بضلاله على اغلب الانموذجات التي قدمها الباحثون لقياس الوضوح الاستراتيجي
- ٤- ان الانغماس الاستراتيجي هو مفهوم تطور نتيجة التقدم الحاصل في الحياة وظهور عدد كبير من الشركات الصغيرة او الكبيرة ، ما دعا الى تبني مفهومه لغرض إيجاد وسائل تدير بها مواردها لتتميز الشركة عن مثيلاتها.
- ٥- اتفاق اغلب الكتاب والباحثين من خلال تناول مفهوم الانغماس الاستراتيجي على أنّ الشركة تكون في نقطة، إمّا أنّ تتفوق على مثيلاتها أو تكون خارج نطاق المنافسة ، إذ يحتم عليها من خلال الانغماس الاستراتيجي ان توازن بين كل مدخلاتها من اجل استغلال كل الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ما يجعلها تمتلك انسيابية في حركة المدخلات و المخرجات ما يجعلها متوازنة.
- ٦- من خلال ما تم عرضه من الإسهامات المعرفية والبحوث السابقة تبين ان اغلب الشركات التي تبحث عن التوازن هي الشركات التي تندرج في قطاع واحد وأهدافها متشابهة الى حد ما وتخضع الى محددات وقوانين من جهة رئيسة واحدة وتبحث عن فرصة للتميز عن مثيلاتها من الشركات.

٧ - إن وضع متغيرات الدراسة ضمن علاقة مترابطة يرسم خارطة تستطيع الشركة المبحوثة خلالها ان تتبع خطواتها من اجل تحقيق الاهداف.

٨- من خلال ما تم عرضه من الإسهامات المعرفية السابقة تبين ان نجاح الشركة مرهون بما تقدمه من قيمة مضافة في خدماتها و تعد عاملاً مهماً يحقق لها النجاح و التفوق على مثيلاتها من الشركات.

ثانيا : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني

أ : الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة

١ - ان القيادات في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق عينة الدراسة يمارسون سلوكيات القيادة الاصلية في تعاملاتهم اليومية مع الموظفين لمختلف الاقسام والوحدات الادارية من حيث تمتعهم بمستوى عالي من الوعي الذاتي وشفافية العلاقات في تعاملاتهم مع الاخرين وتبني المعالجة المتوازنة للمعلومات وبصورة انية بهدف اتخاذ القرارات التي تخدم الشركة، فضلا عن تبني السلوكيات الاخلاقية ذات الاثر الاكبر في تحقيق الانغماس الاستراتيجي ، وبهذا يتحقق الهدف الاول للدراسة .

أذ جاء ترتيب ابعاد القيادة الاصلية ميدانيا على مستوى الشركة عينة الدراسة ، كالاتي (شفافية العلاقات ، الوعي الذاتي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات ، المنظور الاخلاقي الداخلي) أذ نستنتج ما يأتي :

أ - أن قادة الشركة عينة الدراسة على عناية تامة بتصرفاتهم وكلامهم كونهم قدوة للتابعين. ومدى الالتزام بالنصائح التي يوصون بها وهذا يحتاج الى حرية التعبير والتصدي الى التفوه بالحقائق من الامور حتى وان كانت قاسية ، اصف الى ذلك التوافق مع المشاعر السائدة وطبيعة الثقافة المنتشرة في بيئة الشركة الداخلية.

ب - أن القيادات في الشركة عينة الدراسة تسعى الى الافادة من المعلومات المتوفرة حول خدمات الاتصال وطبيعة متطلبات الزبائن وتنامي ارائهم وكيفية التفاعل معهم وهم بذات الوقت على معرفة جيدة بقدراتهم وامكاناتهم الذاتية وفقا للمواقف التي يملكون بها وكيف يمكنهم التأثير في سلوكيات وتصرفات التابعين لهم ."

ج - ان قادة الشركة عينة الدراسة يعملون على مناقشة الاراء التي تطرح امامهم وهم على اهتمام بمستوى جيد بالحلول التي تطرح للمشاكل التي تعترض سير العمل كما انهم على اهتمام بجمع المعلومات اللازمة من مصادر مختلفة قبل الولوج بخطوات اتخاذ القرارات وتقييم وجهات النظر المطروحة في تقييم القرارات المتخذة .

د - أن اهتمام قادة الشركة عينة الدراسة بطبيعة سلوكياتهم وفعالهم اليومية ومجمل تصرفاتهم واهمية توافقها مع معتقداتهم الذاتية وهذا يضمن صنع خطوات اتخاذ القرارات حسب ما يعتقد وما يؤمن به من مبادئ ومعايير قيمية وهذا يضمن تلاءم افعالهم واقوالهم وتوافقها مع المنظومة الاخلاقية للشركة . "

- ٢ - ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم وبشكل كبير بمستوى وضوحها الاستراتيجي، أذ يؤكد هذا سعيها الى الاهتمام بوضوح أنشطتها التفصيلية وأجراءات العمل ضمن خطوط الاتصال بين مستوياتها الادارية ، ووضوح اهدافها العامة لدى التابعين لتحسين ادوارهم الوظيفية والواجبات المكلفين بها ، أذ جاء ترتيب أبعاد الوضوح الاستراتيجي ميدانيا على مستوى الشركة عينة الدراسة كالآتي (وضوح أستعمال الموارد ، وضوح الانشطة والاجراءات ، وضوح الاهداف ، وضوح دور الموظفين، وضوح الهيكل التنظيمي) ، ونستنتج منها ما يأتي :
- أ - أن ادارة الشركة عينة الدراسة تعمل على استثمار طاقاتها البشرية والمالية والهيكلية والتقنية من اجل ادارة بناها التحتية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة الى الزبائن وضمان استخدام التكنولوجيا الحديثة لتلبية متطلبات العمل والافادة من نقاط قوتها لتحقيق اعلى مستوى من رضا الزبائن ."
- ب - ان ادارة الشركة عينة الدراسة تعمل على وضع خطط العمل واستراتيجياته بصورة واضحة تتضمن بيان مجمل الانشطة والاجراءات من اجل توفير المعلومات المطلوبة ونشرها بين الاقسام والافادة منها في عمليات اتخاذ القرار ومعالجة الاخطاء من اجل تعزيز نقاط القوة واجراءات المنافسة ."
- ج - ان ادارة الشركة عينة الدراسة تعمل على تحديد اهدافها بشكل واضح وعبارات دقيقة سلسلة الفهم من اجل تسهيل خطوات انجازها من قبل الموظفين ويحقق سياساتها وخططها التفصيلية وبما يتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن ويحقق لها اهدافها في زيادة حصتها السوقية وعمل شراكات مع الشركات الاخرى.
- د - ان ادارة الشركة عينة الدراسة تهتم بتعدد المهارات والامكانات الفنية التي تمتلكها وهي تسمح الى حد ما للموظفين بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات عن طريق طرح الاراء التطويرية للعمل والمشاركة في حل المشاكل التي تحصل بين الحين والآخر وتقديم المقترحات الضرورية الخاصة بصياغة استراتيجيات الشركة ووضع اهدافها المباشرة وكيفية تنفيذ الخطط والبرامج اليومية المختلفة.
- و - ان ادارة الشركة عينة الدراسة تهتم بمستوى جيد بهيكلها التنظيمية وكيفية الافادة منها لتعظيم المردود الربحي من مكاتبها الفرعية المنتشرة في المحافظات وتفعيل مشاركة الموظفين في جميع انشطتها والمشاركة في عمليات تطوير الاداء والتوجه نحو النشاط الوظيفي والالتزام بكافة المهام والواجبات الموجودة ضمن الوصف الوظيفي ."
- ٣ - ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم وبشكل كبير بصياغة وابتكار البرامج الجديدة التي من شأنها ان تعزز مراكز القوة في الشركة وتشجع الموظفين على التعاون في انجاز الوظائف والواجبات المكلفين بها وتشارك المعلومات بشكل كبير وتقديم النصح والارشاد فيما بينهم واتباع اجراءات سهلة لتقديم المقترحات الجديدة وكذلك بجمع المعلومات التفصيلية عن جدوى اهمية البرامج والسياسات الجديدة المتبعة في الشركة وجدوى المعلومات عن المنافسين وطبيعة تحركاتهم واستراتيجياتهم المتبعة وما هي طبيعة التغيرات التي تحصل في الظروف البيئية وكيف

يمكن لها ان تتكيف معه وتستجيب لها و مراقبة مجمل الانشطة والاجراءات من اجل ضمان تحقيق الاهداف وتوافقها من الخطط الموضوعة والاستراتيجيات المرسومة على مستوى الادارة العليا ، ونستنتج ماياتي :

أ -ان ادارة الشركة عينة الدراسة تهتم بجمع المعلومات التفصيلية عن جدوى اهمية البرامج والسياسات الجديدة المتبعة في الشركة وجدوى المعلومات عن المنافسين وطبيعة تحركاتهم واستراتيجياتهم المتبعة وما هي طبيعة التغيرات التي تحصل في الظروف البيئية وكيف يمكن لها ان تتكيف معه وتستجيب لها وتحقق اهدافها بافضل صورة ممكنة ."

ب -ان ادارة الشركة عينة الدراسة تعمل على صياغة وابتكار البرامج الجديدة التي من شأنها ان تعزز مراكز القوة في الشركة وتسمح لها من مواكبة التحديات الخارجية واسس المنافسة المتبعة من قبل المنافسين وهي بذلك تسمح للموظفين بتقديم المقترحات الجديدة التي تنطوي على افكار عمل جديدة وتقديم بدائل جديدة لعمليات اتخاذ القرار وابتكار خدمات وادوار جديدة لمساعدة الزبائن في تحقيق رغباتهم.

ج - ان ادارة الشركة عينة الدراسة تعمل على مراقبة مجمل الانشطة والاجراءات من اجل ضمان تحقيق الاهداف وتوافقها من الخطط الموضوعة والاستراتيجيات المرسومة على مستوى الادارة العليا وهذا من شأنه ان يعزز قدرة الادارة على تقديم الافكار الجديدة والخدمات الجديدة التي من شأنها ان تعزز رضا الزبائن .

د - ان ادارة الشركة عينة الدراسة تشجع الموظفين على التعاون في انجاز الوظائف والواجبات المكلفين بها وتشارك المعلومات بشكل كبير وتقديم النصح والارشاد فيما بينهم واتباع اجراءات سهلة لتقديم المقترحات الجديدة الخاصة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن وهذا يتطلب توفير الوقت اللازم للبرامج الجديدة وتوفير المناخ الايجابي الملائم والبيئة الداعمة لتقديم تسهيلات وخدمات جديدة للمجتمع .."

ب : الاستنتاجات الخاصة بالارتباط بين متغيرات الدراسة

١ - أن اهتمام ادارات فروع الشركة عينة الدراسة بسلوكيات القيادة الاصلية وتبنيها تلك السلوكيات عند التعامل مع التابعين وتبني الاساليب الحديثة والتقنيات المتطورة في تقديم الاتصالات ومد جسور الثقة بعلاقات طويلة الامد مع الزبائن من خلال تعزيز عمليات التعلم والمتطلبات التي يرغبها الزبائن يؤدي الى امتلاك الشركة للوضوح الاستراتيجي تمكنها من التعامل مع التغيرات الحاصلة في البيئة ،

٢ - ان تبني الشركة المبحوثة سلوكيات القيادة الاصلية وتطبيقها ميدانيا من شأنه ان يدفع الشركة الى تحقيق الانغماس الاستراتيجي .

٣ - اهتمام الشركة المبحوثة بمتغير الوضوح الاستراتيجي وابعاده الفرعية والسعي الى صياغة الاهداف بشكل واضح وتحديد مؤشرات قياسها من شأنه ان يعزز شفافتها ويحقق انغماسها الاستراتيجي.

ج : الاستنتاجات الخاصة بالتأثير بين متغيرات الدراسة

١ – يمكن لشركة اسياسيل زيادة مستويات الانغماس الاستراتيجي عند الاهتمام بسلوكيات القيادة الاصلية اذ كلما ازداد سعي الإدارة لتدعيم عمليات الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي والشفافية العلائقية ومعالجة المعلومات المتوازنة فإنه هذا سيزيد من مستويات الانغماس الاستراتيجي .

٢ – زيادة الاهتمام بالوضوح الاستراتيجي عن طريق وضوح الأهداف والإجراءات والهيكل والموارد والموظفين فأن هذا سيؤدي حتما الى زيادة مستويات الانغماس الاستراتيجي

رابعا : الاستنتاجات الخاصة بالدور الوسيط بين متغيرات الدراسة

يؤدي متغير الوضوح الاستراتيجي دورا وسيطا بين القيادة الاصلية والانغماس الاستراتيجي ، ولهذا نجد العلاقة مرتفعة بين القيادة الاصلية والانغماس الاستراتيجي من خلال تطبيق أبعاد الوضوح الاستراتيجي . كلما اهتمت ادارة الشركة عينة الدراسة بأبعاد الوضوح الاستراتيجي من حيث سلاسة الأنشطة والاجراءات المعتمدة بين الاقسام والفروع والمكاتب المنتشرة في المحافظات ووضوح اهدافها العامة والخاصة ودور الموظفين ووضوح مهامهم الوظيفية دون اي تداخل واهمية استعمال الموارد وتوزيعها بين المكاتب بعدالة ووضوح تفاصيل وتصميمات الهيكل التنظيمي للشركة من شأنه ان يعزز الانغماس الاستراتيجي. إذ يمكن ملاحظة تحقق الهدف الثالث للدراسة .

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات المستقبلية

توطئة

أستكمالا لمتطلبات المنهجية العلمية للدراسة وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة الحالية من أستنتاجات ميدانية على مستوى الشركة عينة الدراسة تستثمر أطر هذا المبحث في تقديم عرضا مركزا لمجموعة من التوصيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة التي يمكن لادارات الشركة المبحوثة الافادة منها ، ثم رقد ادبيات الفكر الاداري والاستراتيجي بمجموعة من الافكار والمقترحات المستقبلية التي تعد أمتدادا لما أنتهت اليه الدراسة الحالية وكما يأتي:

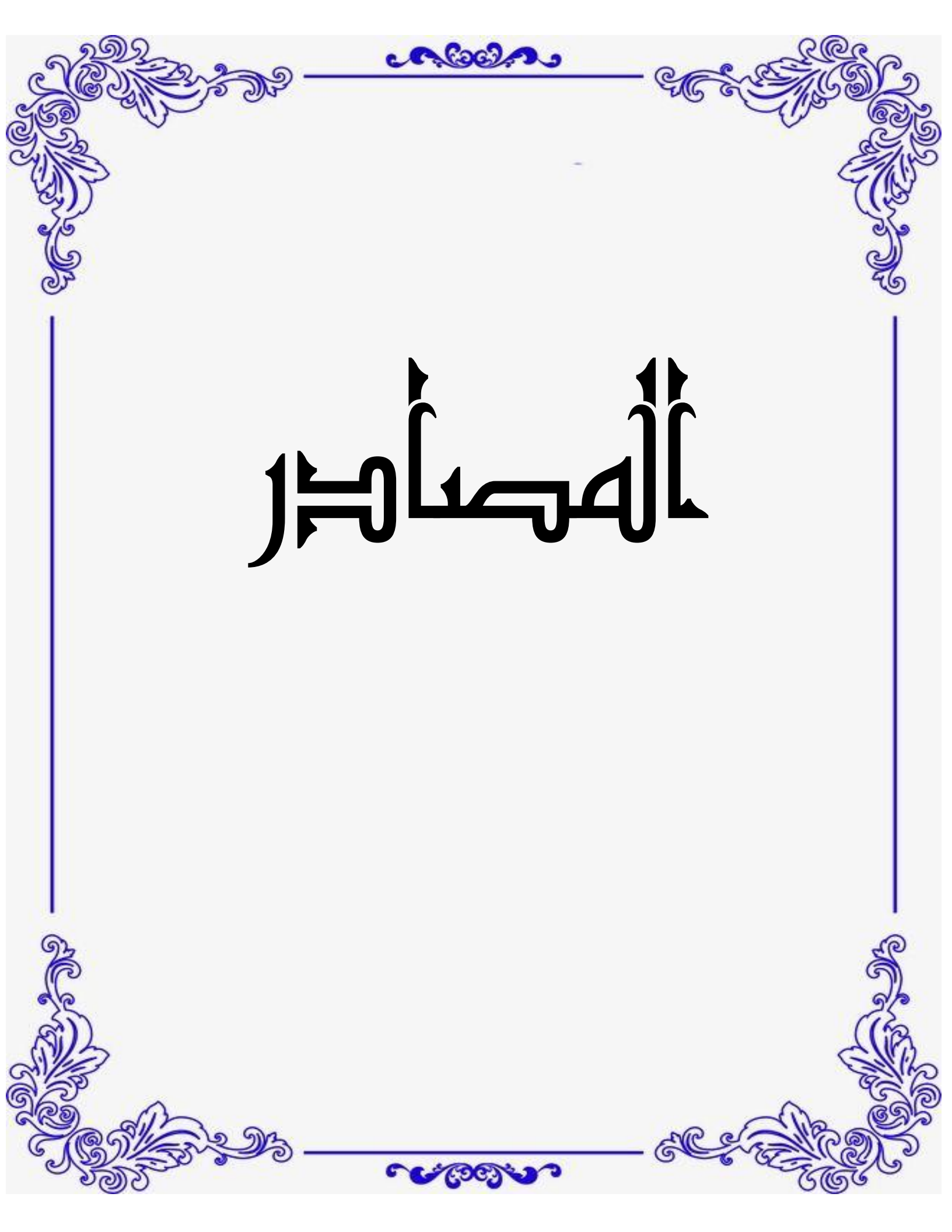
اولا : التوصيات

- ١ – على الشركة المبحوثة زيادة تعزيز سلوكيات القيادة الاصلية ، والعمل على نقلها للتابعين لغرض أستدامة سلوكيات القيادة الاصلية وتحقيق التفاعل الايجابي بين القائد والتابعين لاهميته في تحقيق الانغماس الاستراتيجي .
- ٢ – تنمية القدرات والمهارات القيادية لدى قادة الشركة المبحوثة وتعزيز مستوى الاصاله الذي يتمتعون بها عن طريق المؤتمرات والدورات، كونه يمثل الحافز الاساس لغرس الاصاله في سلوك التابعين وأقامة العلاقات الاصلية فيما بينهم .
- ٣ – على الشركة المبحوثة زيادة الاهتمام باستراتيجية علمية ممنهجة وواضحة المعالم لغرض الاحتفاظ بالقيادة الأصلية أو تعزيز مستوى الاصاله والمحافظة عليه في سلوكياتهم، عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة و حاضنة لهم وتحفيزهم.
- ٤ – زيادة فرص التعلم للتابعين في الشركة المبحوثة فيما يتعلق بالانشطة الوظيفية التي يمارسونها، التي من شأنها غرز مواهبهم وتعزيز مهاراتهم وزيادة شعورهم بالعدالة والثقة بالجهود التي يبذلونها في العمل .
- ٥ – قيام ادارات فروع الشركة بزيادة وعي زبائنهن عن أستخدام ادوات التواصل التكنولوجي ، لغرض التعرف على حاجاتهم ورغباتهم المتجددة والحفاظ عليها .
- ٦ – يفضل او نقترح على الشركة المبحوثة أستقطاب الكفاءات العلمية من أصحاب الشهادات ممن تتوفر لديهم الرغبة والامكانية فيما يتعلق بحقل التكنولوجيا والاتصالات .
- ٧ – يفضل على الشركة المبحوثة زيادة الاهتمام بتطوير رؤيتها المستقبلية ، من خلال تبني اراء ومقترحات التابعين والزبائن وتشجيعهم المستمر للتعبير عن توقعاتهم بكل شفافية .

ثانيا : المقترحات المستقبلية

يشخص الباحث عددا من الافكار المقترحة التي يمكن ان تكون بداية لاجراء دراسات مستقبلية تكون أمتدادا للدراسة الحالية وعلى النحو الاتي :

- ١ – تطوير أطار عمل ميداني للوضوح الاستراتيجي كعامل ثقة وتأثيره على القيادة الاصيلة .
- ٢ – حث الباحثين على دراسة المتغيرات الحالية ، ولكن بأبعاد مختلفة ، لم يتم بحثها في الدراسة الحالية ، مع ملاحظة الفرق في نتائجها وذكر سبب أختيارها ، فضلا عن توضيح اي الابعاد كانت أفضل تمثيلا وملائمة للواقع الذي تتبعه شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (اسيا سيل) .
- ٣ – أختبار أنموذج الدراسة الحالي في قطاعات مختلفة مثل (القطاع الصناعي ، القطاع الانتاجي ، ...الخ) .



المصائر

مصادر الاطروحة References

اولا: القران الكريم .

ثانيا : المصادر العربية :

الكتب

١ - نجم، نجم عبود (٢٠١١) ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. (ط ١). الأردن دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

الرسائل والاطاريح

١- الطائي، خمائل كامل محمد (٢٠٢٢) ،الدور المعدل للوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال

الاستراتيجي والاداء الريادي، اطروحة دكتوراه ،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .

٢ - الاعرجي ،علاء هاشم (٢٠٢١) ، ممارسات القيادة الشجاعة في تحقيق الانغماس الاستراتيجي من خلال الابتكار الريادي ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الكوفة .

٣ - الحسنوي ،حسين حريجة غالي (٢٠١٥) ، الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الاصلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ، اطروحة دكتوراه ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء.

٤ - علي، زهراء ماجد محمد(٢٠٢٢) ، دور القيادة الاصلية في السمعة التنظيمية بتوسيط المناعة التنظيمية ،اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

٥- قشطة ، تغريد جلال. (٢٠١٩) ،"أثر القيادة الاصلية لدى المشرفين التربويين في تحسين مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الاقصى.

٦- احمد ، هدى محمد ابراهيم (٢٠٢١) ، دور القيادة الاصلية في بناء رأس المال النفسي، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار .

الدوريات والمجلات العلمية

١ - جريمخ ، حميدة عجير (٢٠٢١) ،دور الوضوح الاستراتيجي في المنظمات الريادية ، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية ،جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد. ١١ (١) .

٢ - عبد الزهرة، علي حسين (٢٠٢٠) ،تأثير القيادة الاصلية في تحقيق الانسجام في مكان العمل ، مجلة الادارة والاقتصاد، دراسة أستطلاعية في معهد الادارة ، الرصافة، بغداد . ١٢٦ (٢٠٢٠).

- ٣ - علي، شفاء محمد. زيدان، غادة طارق. (٢٠١٩)، "تأثير القيادة الأصيلة في اعادة هندسة عمليات الأعمال ، بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات/ سامراء". بحث ماجستير منشور ، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد : ٢٥ (١١٥).
- ٤ - السيد محمود ،الفرحاتي و صموئيل ،أماني زكريا (٢٠٢٠) ،علاقة ممارسات القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمين المرحلة الابتدائية ،المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٣٠ (118)
- ٥ - الهور، رأفت حسين شاكر ،وسليمان، عبدالعزيز عبد الرحيم (٢٠١٥) ،"دور التحليل الاستراتيجي في احداث التطوير التنظيمي ،جامعة النيلين ،كلية التجارة ،مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١٦ (٢).
- ٦ - حربي ، انسام حسون (٢٠١٧) ، تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي ، دراسة أستطلاعية في وزارة التخطيط ،الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد . مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد ١١٨ .
- ٧ - القصير، ناتاليا احمد، والحكيم ، ليث علي يوسف (٢٠١٥) ، "الوضوح الاستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي" ، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، ٢ (٣٥).
- ثالثا : المصادر الاجنبية

A-BOOKS

1. Anton karl (2007): Islam,Muslims , and Arabs in the popular Hollywood cinema,comparative Islamic studies.
2. Arnold, J, Robertson, I, & Cooper, C. (2017) , Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace. (3), Ed. London: Financial Times Series.
3. Aronson, E, Vilson, T, & Akert, R(2013), Socijalna psihologija, Beograd: Mate.
4. Beddoes-Jones, Fiona (2013) , "A New Theory Driven Model of Authentic Leadership.
5. Boudreau, J. W, & Lawler III, E. E. (2014) , Talent Analytics Measurement and Reporting.
6. Brenegar, Ed. (2015), " What Is The Concept Of Strategic Clarity In Companies And What Are Its Dimensions And Strategies?" , Leadership Initiator, Celebrating Impact Creators Asheville, North Carolina-Ventura, California.

7. Clapp-Smith, R, Vogelgesang, G. & Avey, J. (2009) , " Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis " Organizational Studies.
8. Cohen, D. G. (2015) , The Micro foundations of Middle Manager Strategic Influence.
9. Cooper, C, Scandura, T. & Schriesheim, C. (2005) , " Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders " The Leadership Quarterly.
- 10.Dewberry , C, (2004) , "Statistical Method for Organizational Research: Theory and practice" .1ed ,publish in Taylor &Francis.
- 11.Eid, J, Mearns, K, Larsson, G, Laberg, G. & Johnsen, B. (2012) , " Leadership.
- 12.Eriksson, A & Falkengren, Peter. (1999) , Towards Clarity And Understanding-A Study Of Strategic Success Factors In IT Management.
- 13.Fettiplace, R, Andrews, D.M. & Haydon, D.A(1971) , The thickness, composition and structure of some lipid bilayers and natural membranes. J. Membrain Biol.
- 14.. Forbes D. P.&Milliken F.j.(1999) , cogition and corporate Governance : understanding Boards of Directors as strategic Decision-Making Groups ,Academy of management review.
- 15.Garcia-Villarreal, E, Bhamra, R. S, & Schoenheit, M. (2018) , Critical success factors of German medical technology supply chains.
- 16.Glaister, A. J, & Parkinson, A. (2013) , HR transformation or path dependent rigidity.
- 17.Hadumod, Bussmann,(1996) , Routledge Dictionary of Language and Linguistics , tr: Gegory Trauth and Kerstin Kazzazi, First published, Routledge, London.
- 18.Hox, J. J. (2021) , Confirmatory factor analysis. The encyclopedia of research methods in criminology and criminal justice.

- 19.Hassani , H. & Silva , E. (2015) , A Kolmogorov-Smirnov Based Test for Comparing the Predictive Accuracy of Two Sets of Forecasts , Econometrics.
- 20.Hartmann, F. (2014) , Studying Controllershship. Mercury.
- 21.Huse M .(2007),Boards, Governance and Value Creation , Cambridge University Press.
- 22.Jeary, T. (2010) , " Strategic Acceleration: Succeed At The Speed Of Life".Vanguard.
- 23.John A. Wagner & John R. Hollenbeck, (2010) , Organizational Behavior, Securing Competitive Advantage Third Edition.
- 24.Johnson, Gerry; Richard Whittington and Kevan Scholes. (2011), Exploring Strategy: Text &Cases. 9th Ed. USA: Pearson.
- 25.Judge, W. Q, & Talaulicar, T. (2017) , Board involvement in the strategic decision making process: A comprehensive review. Annals of Corporate Governance.
- 26.Kariuki, J. and S. Corcoran (2014) , ‘Providing street-connected youth with employment-based skills in Kenya’.
- 27.Katamba, D, & Kekaramu, J. H. (2012) , Getting Involved in Corporate Social Responsibility. Principles of Corporate Social Responsibility.
- 28.Kotler ,Philip & Keller, Kevin Lane,(2016) ," A Framework For Marketing Management" , 6th Ed, Global Edition, Pearson Education Limited, U.S.A.
- 29.Lagan, Timothy E.(2007) , Examining Authentic Leadership: Development of a Four-Dimensional Scale and Identification of a Nomological Network. State University of New York at Albany.
- 30.Luthans, F. & Avolio, B. (2003) ," Authentic leadership : a positive developmental approach " , in Cameron, K.S, Dutton, J.E. and Quinn, R.E.
- 31.Luthans, Fred & Avolio, Bruce (2019) , " Authentic Leadership Development" First Edition, Berrett-Koehler Publishers.



- 32.Luthans, fred, Morgan, Carolyn M. Youssef- & Avolio, Bruce J. (2015) , "Psychological Capital and Beyond" oxford university press published in the by U.S.A.
- 33.Mattera, M, & Ruiz-Morales, C. A. (2020) , UNGC principles and SDGs: perception and business implementation. Marketing Intelligence & Planning, 39(2) pp. 249-264.
- 34.Mazutis, D. (2011) , " Cases in Leadership " Sage Publications Inc.
- 35.McCarthy, Kevin.(2014) , What The Concept Of Strategic Clarity In Compansion And Strategies.
- 36.Mcshane & Glinow,(2010), Organizational Behavior Emerging Knowledge and Practice for the Real World,(5) th Edition, Boston Burr Ridge.
- 37.Peter, Adayehi B. (2016) ," The Impact Of Authentic Leadership Behavior On Employee Engagement & Organizational Ethical Culture.
- 38.Robbins, S. P,(1990) , "Organizational Theory: Structure, Design, And Application". (3rd Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall .
- 39.Robbins, S, & Coutler, M,(2005) , Management, VIII izd. Datastatus, Beograd.
- 40.Rowe & Sidani,(2018) Towards a New Definition of Blended Learning.
- 41.Shamir, Boas, and Galit Eilam.(2005) , ““What’s Your Story?” A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development.” The Leadership Quarterly 16(3).
42. Shea, Robert.(2014) , The Clarity Framework, A Fresh Approach to Organizational Performance.
43. Spreitzer, G.M,& Sonenshein, S. (2004) , Toward the construct definition of positive deviance, American Behavioral Scientist.
- 44.Thompson, John and Frank Martin. (2010) , Strategy Management: Awareness and Change. 6th.
- 45..Wilden,Ralf &Gudergan,P. Siegfried& Nielsen,Bo& Lings,Lan. (2012) , Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment.

46. Yeager, Richard,(2013), "Clarity: Creating a New Integrated Mindset", Oxford ,U.K ,Blackwell publishing.

B. Thesis and Dissertations

1. Bennett, Karen (2015) , Exploring the Relationship Between Job Satisfaction, Bullying, and Authentic Leadership Among Medical-Surgical Nurses. Thesis submitted to gain the degree of "Master In Nursing", University Of Manitoba.
2. Bulter, N, (2008) , What is Management Consultancy?, Dissertation for Ph.D. Degree of Philosophy, University of Leicester, Leicester, UK.
3. Coutrufo, Raymond J. (2014) , Examining the Influence of Ethical and Authentic Leadership Behaviors of NCAA Division-I Athletic Directors. Dissertation submitted to gain the degree of "Doctor In Philosophy", University Of Connecticut.
4. Geller, L. S. (2009) ,"Strategic Clarity And Strategic Ambiguity: News Reports On The Taiwan Strait Issue In Official Sino-American Media, A Case Study Of Comparative Media", Doctoral Dissertation, The Ohio State University.
5. Hannes Guenter, William L. Gardner, Kelly Davis McCauley, Brandon Randolph-Seng, and Veena P. Prabhu (2017) , Shared Authentic Leadership in Research Teams: Testing a Multiple Mediation Model, Business and Economics, Maastricht University, Tongersestraat 53, 6211 LM Maastricht, The Netherlands.
6. Jansson, A, & Rozenbachs, A. (2016) , HR as strategic partner:, Master's, Department of Business Studies Uppsala University.
7. Jeantte, H, (2017), Management Consultancy As Practice: A Study Of The Duality Of The Management Consultants' Role, Thesis for Master Degree in Business and Law, The Open University, Walton Hall, UK.
8. Kunnas ,J & Ekstrom, K.,(2023) , Authentic leadership in a Swedish context : knowing , showing and remaining true to one's real self. Master thesis in Business Administration, faculty of Education and Business studies.

9. O'Brien, Timothy J. (2016) , "Looking for Development in Leadership Development: Impacts of Experiential and Constructivist Methods on Graduate Students and Graduate Schools, A Thesis Presented to the Faculty of the Graduate School of Education of Harvard University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education,pp18-22.
10. Owusu-Bempah, J. (2011) , " The Commonalities and Specificities of Authentic Leadership : An Empirical Study of How Leaders and Followers Bestow Authentic Leadership in Ghana and New Zealand " Doctor Dissertation , Lincoln University.
11. Stegers, Pieter (2009) , Human capital in organisational groups Group need for cognition and authentic leadership: contemporary endeavours. Thesis submitted to gain the degree of "Master In Organizational Studies", Tilburg University.

C. Journal & Periodicals

1. Abbas, Ansar, Muhammad Saud, and Indrianawati Usman. (2020), "Sustainability Development in Education : Empirical Evidence and Discussion about Authentic Leadership , Religiosity and Commitment. International Journal of Innovation Creativity and Change,13(10). PP: 396- 407.
2. Abid, T, Altaf, M, Yousaf, U. & Bagram, M. (2012) ," Entrepreneur as an authentic leader: Astudy of small and medium sized enterprises in Pakistan " Management Science Letters 2, pp. 2355–2360.
3. Abraham, Veena Christy& Diarism, Sangari (2015) ," Authentic Leadership Style" Intercontinental Journal Of Marketing, Vol.3, N.10.
4. Abramson, C. I. (2023) , Research Methods in Comparative Psychology: A Tutorial. The Journal of Mind and Behavior, 44(1/2),pp 111-134.
5. Adam, A. M. (2021) ," A Study on Sample Size Determination in Survey Research".NewIdeas Concerning Science and Technology Vol. 4.
6. Adams, Jim. (2005) , Successful Strategic Planning: Creating Clarity. Journal of Healthcare Information Management , Vol. 19, No.(3),pp24-31

7. Ah Lay, T, & Jusoh, R. (2014) , Business strategy, intensity of competition, strategic role of accountants, strategic management accounting and firm performance, In: 9th Conference on New Directions in Management Accounting , 15-17 Dec, Brussels, Belgium.pp6-8.
8. Ahmed, A. H, Amanah, A. A, & Abed Alabbas, S. A. (2023) , "Strategic ambidexterity and its role in achieving contemporary initiatives: An exploratory study of opinions of a sample of managers of travel and tourism companies in holy governorate of Kerbala-Iraq". Periodicals of Engineering and Natural Sciences, 11(2), pp13–21.
9. Aggio, D, Fairclough, S, Knowles, Z, & Graves, L. (2016) , Validity and reliability of a modified english version of the physical activity questionnaire for adolescents. Archives of Public Health, 74(1), 1-9
10. Akuffo, Isaac Nana, and Kurmet Kivipõld.(2019) , “Influence of Leaders’ Authentic Competences on Nepotism-Favouritism and Cronyism.” Management Research Review, School of Economics and Business Administration, University of Tartu, Management Research Review. Vol. 43 No. 4, pp. 369-386.
11. Al Hassan , S, Saher, N, Zahid, A, Aslam, I. & Aslam, S. (2013) , "Authentic Leadership and Ethical Practices: Finding Traces from Pakistani System" Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 5, No. 1,pp 406-423.
12. Alabadi, H. F. D, & Al-Janiri, L. S. H. (2020) , Strategic Involvement And Its Role In Improving The Digital Entrepreneurship. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 17(7),pp 12309-12324.
13. Albert, J. & Vadla, K. (2009) , " Authentic Leadership Development in the Classroom: ANarrative Approach " Journal of Leadership Education , Volume 8, Issue 1.
14. Algera , P. & Lips-Wiersma, M. (2012) , " Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic" The Leadership Quarterly , 23 , pp118–131.
15. Alilyyani, Bayan, Carol A. Wong, and Greta Cummings. (2018) , “Antecedents, Mediators, and Outcomes of Authentic Leadership in Healthcare: A Systematic Review.” International Journal of Nursing Studies 83:pp34–64.

16. Almagtome, Akeel & Ameer Shakerb, Qayssar Al-Fatlawic, and Heider Bekheet (2019) , The Integration between Financial Sustainability and Accountability in Higher Education Institutions: An Exploratory Case Study, University of Kufa, Najaf, Iraq Administration and Economics, International Journal of Innovation, Creativity and Change. V(8), N(2).
17. Al-Shammari, Ahmed Abdullah Amanah. Abboud, Rasha Abbas. Al-Tarfi, Alaa Fadel and Qandil, Ahmed Muhammad Reda (2020) , "The Impact of Dynamic Capabilities in Supporting Components of the Authentic Leadership through the Flexibility of Human Resources" The Administration & Economic College Journal For Economics & Administration & Financial Studies, Vol. 12, N.1, PP: 299-328.
18. Amanah, A. A, Hussein, S. A, & Bannay, D. F. (2022a) , Role of proactive behavior in entrepreneurial alertness: A mediating role of dynamic capabilities. Problems and Perspectives in Management, 20 (4). [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).10](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).10).
19. Amanah, A. A, Hussein, S. A, & Fadhil, A. H. (2022b) , Assessing The Relationship Of Strategic Alignment With Strategic Response: Mediating Role Of Strategic Thinking: Prospective Analytical Research In Karkh Health Directorate - Baghdad. International Journal of EBusiness and EGovernment Studies, 14 (2),pp 388–410. <https://doi.org/10.34109/ijepeg.202214139>.
20. Andrews, R, Beynon, M. J, & Genc, E. (2017) , "Strategy Implementation Style And Public Service Effectiveness, Efficiency, And Equity". Administrative Sciences, 7(1), 4.
21. Anggara, D. S, & Abdillah, C. (2023) , Content validity analysis of literacy assessment instruments. Jurnal Cakrawala Pendidikan, 42(2).
22. Arzubiaga, U, Maseda, A, & Iturralde, T. (2019) , Entrepreneurial orientation in family firms: New drivers and the moderating role of the strategic involvement of the board. Australian Journal of Management, 44(1), 128-152.

23. Avolio, B. J, Gardner, W. L, Walumbwa, F. O, Luthans, F, & May, D. R,(2004) ,
Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact
follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly*, 15.
24. Avolio, Bruce J, and William L. Gardner.(2005) , “Authentic Leadership
Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership.” *The
Leadership Quarterly* 16(3).
25. Azmy, A. (2021) , The effect of employee engagement and job satisfaction on
workforce agility through talent management in public transportation companies.
Media Ekonomi dan Manajemen, 36(2), pp212-229.
26. Bang, H, Fuglesang, S. L, Ovesen, M. R, & Eilertsen, D. E. (2010) , "Effectiveness
In Top Management Group Meetings: The Role Of Goal Clarity, Focused
Communication", *And Learning Behavior. Scandinavian Journal Of Psychology*,
51(3).
27. Bantel, K. A. (1993) ," Strategic Clarity In Banking: Role Of Top Management-
Team Demography". *Psychological Reports*, 73(3_Suppl).
28. Bascoul, A. M, Tommelein, I. D, Tillmann, P, & Muxen, S. (2018) , Towards facility
management participation in design: a ucsf case study. In *Proc, Proc. 26 the Annual
Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC)* .
29. Begley , P. (2006) , "self-knowledge , capacity and sensitivity prerequisites
toauthentic leadership" , *journal of educational administration* , Vol .44 , No.6.
30. Bento, A. & Ribeiro, M. (2013) , " Authentic leadership in School Organizations "
European Scientific Journal , vol.9, No.31, pp. 121-130.
31. Bordean, O. N, & Borza, A. (2017) , **BOARDS’ATTRIBUTES AND COMPANY
PERFORMANCE: THE ROMANIAN EXPERIENCE.** *Economics &
Sociology*,10(2),61.
32. Byrne, J. & Rees, R. (2006) , The successful leadership development program: How
to build it and how to keep it going. San Francisco, CA: Pfeiffer, Institutional
Knowledge at Singapore Management University , 501(3) , pp9- 15.

33. Çakar, U, & Alakavuklar, O. N. (2011) ," Inherent Chaos In The Organizational Order: An Epistemological Approach" . International Journal Of Business And Management Studies, 3(1).
34. Cassar , V. and buttigieg , S. (2013) ," authentic leader , safe work : their fluence of leadership on safety performance" , BBR Vitoria , vol 10 , No2.
35. Çeri-Booms, M. (2012) , " How can Authentic Leaders create organizational identification ? an empirical study on Turkish employees " International Journal of Leadership Studies, Vol. 7 Iss. 2, pp. 172-190 .
36. Choi, Y, & Thoeni, A. (2016) , Social media: is this the new organizational stepchild?. European Business Review 41.Larsen, J. A, Rhodes, A, Colliety, P, Ryle, S, Smith, P, & Volante, M. Work-Based Learning: Practice Development Facilitators In Surrey and Sussex Report.
37. Chong, V. K, & Chong, K. M. (1997) , "Strategic Choices, Environmental Uncertainty And SBU Performance: A Note On The Intervening Role Of Management Accounting Systems". Accounting And Business Research, 27(4), 268-276.
38. Collewaert, V. (2016) , Angel–entrepreneur relationships: demystifying their conflicts. In Handbook of research on business angels. Edward Elgar Publishing.
39. Covelli, Bonnie J, & Mason, Francis Iyana (2018) ," Training Authentic Leaders: Research based Application" Global Journal Of Management & Marketing, Vol.2, N.1,pp29- 31.
40. Covin, J. G, Garrett Jr, R. P, Kuratko, D. F, & Shepherd, D. A. (2020) ," Short Leash Or Long Leash? Parenting Style, Initial Strategic Clarity, And The Development Of Venture Learning Proficiency". Journal Of Business Venturing, 35(4),pp 2-8.

41. Covin, J. G, Garrett Jr, R. P, Kuratko, D. F, & Shepherd, D. A. (2020) , Short leash or long leash? Parenting style, initial strategic clarity, and the development of venture learning proficiency. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105951.
42. Cruikshank, R. A, Auster, E. R, Basir, N. O, & Ruebottom, T. (2015) , Middle managers' knowledge of strategy: antecedents, cognitive accuracy and self-awareness. *International journal of strategic change management*, 6(1).
43. Daraba, Dahyar, Hillman Wirawan, Rudi Salam, and Muhammad Faisal. (2021) , “Working from Home during the Corona Pandemic: Investigating the Role of Authentic Leadership, Psychological Capital, and Gender on Employee Performance.” *Cogent Business & Management* 8(1),pp4- 17.
44. David Martin,(2003) , Rethinking the design of indigenous Organizations: The need for strategic engagement, *Economic Policy Research at the Australian National University*, DISCUSSION PAPER NO. 248.
45. Demir, S. (2022) , Comparison of normality tests in terms of sample sizes under different skewness and Kurtosis coefficients. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 9(2),pp 397-409.
46. Davidson, T, Dewettinck, K, & De Baets, S. (2012) , " Group Goal Setting In Age-Diverse Teams: Investigating The Role Of Goal Clarity And Reflexivity, *Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series 2012/06*,pp10- 13.
47. Dharmasiri, A. S.(2014) , WHITHER STRATEGIC ORIENTATION? A STUDY OF HR PROFESSIONALS IN COMMERCIAL BANKS IN SOUTH ASIA.
48. Diddams, M. and Chang, G. (2012) , " Only human : Exploring the nature weakness in authentic leadership " *The leader ship Quarterly* 23.
49. Dina Nekrassova (2007) , comparative analysis of cultural stereotypes of native people from the Russian far east and Alaska ‘paper presented to the annual meeting of the international communication association ‘usa ‘san Francisco.

50. Dissanayake, K, & Takahashi, M. (2006) , "The Construction Of Organizational Structure: Connections With Autopoietic Systems Theory". Contemporary Management Research, 2(2).
51. Djordjevic, A. (2019) , Entrepreneurship Opportunities in Management of Digital Marketing Advertising Campaign—with Special Focus on the GCC Region. International Journal of Economics and Management Systems, 4(32),pp.
52. Dobni, C. B, Klassen, M, & Sands, D. (2016) ," Getting To Clarity: New Ways To Think About Strategy". Journal Of Business Strategy, vol. 37(5),pp 12- 21.
53. Dollard, M. F, Dormann, C, Tuckey, M. R, & Escartín, J. (2017) , Psychosocial safety climate (PSC) & enacted PSC for workplace bullying & psychological health problem reduction. European Journal of Work & Organizational Psychology, 26(6), 844-857.
54. Dugan, Laura, (2006) , economic sanctions/incentives, Center for International and Security Studies at Maryland , Van Munching Hall, School of Public Policy University of Maryland College Park, MD (301) .
55. Dunham, L. Ritchie-D. & Puente, Luz Mari´A.(2008) ,"Strategic Clarity: Actions For Identifying And Correcting Gaps In Mental Models Elsevier Ltd" . All Rights Reserved. Vol. 41, P.509 529.
56. Demir, S. (2022) , Comparison of Normality Tests in Terms of Sample Sizes under Different Skewness and Kurtosis Coefficients. International Journal of Assessment Tools in Education, 9, 397-409.
57. Emuwa, Amara, (2013) ,"Authentic Leadership: Commitment to Supervisor, Follower Empowerment, and Procedural Justice Climate" Emerging Leadership Journeys, Vol.6, Iss.1.
58. Fahy, J. (2000) , "The Resource-Based View Of The Firm: Some Stumbling-Blocks On The Road To Understanding Sustainable Competitive Advantage". Journal Of European Industrial Training.

59. Fauré, B, & Rouleau, L. (2011) , "The Strategic Competence Of Accountants And Middle Managers In Budget Making". *Accounting, Organizations And Society*, 36(3),pp167-182.
60. Flatau-Harrison, H, Griffin, M. A, & Gagne, M. (2020) , "Trickling Down: The Impact Of Leaders On Individual Role Clarity Through Safety Climate Strength Across Time". *Safety Science*, 121, 485-495.
61. Floyd, S. W, & Wooldridge, B. (1992) , Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1).
62. Fadhil A. H, Hasan M. F, AL- Sammari, A. A. A, Qandeel, A. M. A. (2021a) , The Role Of Strategic Consciousness In Enhancing The Strategic Vigilance. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 06*. DOI: 10.47750/cibg. 27.06.082.
63. FadhiL, A. H, AL- Sammari, A. A. A, AL-Hakeem, L. M. H, & Qandeel, A. M. A. (2021b) , The Role of Leaders’ Moral Intelligence to Enhance Strategic Leadership. *Journal of Management and Accounting Studies*, 9 (01), 65–78.
64. Gardner, W, Coglisier, C, Davis, K. & Dickens, M. (2011) , " Authentic leadership : A review of the literature and research agenda " *The Leadership Quarterly* 22 .
65. Gardner, William L, Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May, and Fred Walumbwa.(2005) , ““Can You See the Real Me?” A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development.” *Leadership Quarterly* 16(3), pp. 343–372.
66. Goretzko, D, Siemund, K, & Sterner, P. (2024) , Evaluating model fit of measurement models in confirmatory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 84(1),pp 123-144.

67. Gardner, William L, Elizabeth P. Karam, Mats Alvesson, and Katja Einola.(2021) , “Authentic Leadership Theory: The Case for and Against.” The Leadership Quarterly , Article in The Leadership Quarterly · February DOI: (10) .1016/j.leaqua, pp 3-12.
68. George, B. (2003) , Authentic Leadership : Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value 1st ed, Jossey-Bass ,U.S.A, P.18 .
69. George, B, Sims, P. (2007) , " True North Discover Your Authentic Leadership " 1st. ed, John Wiley & Sons, Inc, England.
70. Emuwa, Amara, (2013) , "Authentic Leadership: Commitment to Supervisor, Follower Empowerment, and Procedural Justice Climate" Emerging Leadership Journeys, Vol.6, Iss.1.
71. Fahy, J. (2000) , "The Resource-Based View Of The Firm: Some Stumbling-Blocks On The Road To Understanding Sustainable Competitive Advantage". Journal Of European Industrial Training.
72. Fauré, B, & Rouleau, L. (2011) , "The Strategic Competence Of Accountants And Middle Managers In Budget Making". Accounting, Organizations And Society, 36(3),pp167-182.
73. Flatau-Harrison, H, Griffin, M. A, & Gagne, M. (2020) , "Trickling Down: The Impact Of Leaders On Individual Role Clarity Through Safety Climate Strength Across Time". Safety Science, 121, 485-495.
74. Floyd, S. W, & Wooldridge, B. (1992) , Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. Strategic management journal, 13(S1).
75. Fadhil A. H, Hasan M. F, AL- Sammari, A. A. A, Qandeel, A. M. A. (2021a) , The Role Of Strategic Consciousness In Enhancing The Strategic Vigilance. Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 06. DOI: 10.47750/cibg. 27.06.082.



76. FadhiL, A. H, AL- Sammari, A. A. A, AL-Hakeem, L. M. H, & Qandeel, A. M. A. (2021b) , The Role of Leaders’ Moral Intelligence to Enhance Strategic Leadership. Journal of Management and Accounting Studies, 9 (01), 65–78.
77. Gardner, W, Cogliser, C, Davis, K. & Dickens, M. (2011) , " Authentic leadership : A review of the literature and research agenda " The Leadership Quarterly 22 .
78. Gardner, William L, Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May, and Fred Walumbwa.(2005) , ““Can You See the Real Me?” A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development.” Leadership Quarterly 16(3), pp. 343–372.
79. Goretzko, D, Siemund, K, & Sterner, P. (2024) , Evaluating model fit of measurement models in confirmatory factor analysis. Educational and Psychological Measurement, 84(1),pp 123-144
80. Gardner, William L, Elizabeth P. Karam, Mats Alvesson, and Katja Einola. (2021) , “Authentic Leadership Theory: The Case for and Against.” The Leadership Quarterly , Article in The Leadership Quarterly · February DOI: (10) .1016/j.leaqua, pp 3-12.
81. George, B. (2003) , Authentic Leadership : Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value 1st ed, Jossey-Bass ,U.S.A, P.18 .
82. George, B, Sims, P. (2007) , " True North Discover Your Authentic Leadership " 1st. ed, John Wiley & Sons, Inc, England .
83. Ghaya, H. (2013) , Towards a meta–model for the board of directors involvement in the strategic process: conceptual issues and key determinants. International Journal of Corporate Governance, 4(4), 343-371.
84. Ghaya, Houda(2011) , Board of Directors’ Involvement in Strategic Decision Making Process: Definition and Literature Review , Université de Strasbourg .
85. Gigol, Tomasz.(2020) , “Influence of Authentic Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement Sustainability 12(3):1182.



86. Guberina, T, Wang, A. M, & Obrenovic, B. (2023) , An empirical study of entrepreneurial leadership and fear of COVID-19 impact on psychological wellbeing: A mediating effect of job insecurity. PLoS ONE, 18(5), e0284766.
87. Hall, G. B, Dollard, M. F, & Coward, J. (2010) , Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. International Journal of Stress Management, 17(4), 353.
88. Hall, M. (2004) ," An Empirical Investigation Of The Relationship Between Strategic Performance Measurement Systems, Role Clarity, Psychological Empowerment And Work Outcomes". The University Of Melbourne, VIC, 3010.
89. Hartinger, Andreas, (2015) , Strategic clarity Organizational coherence and trajectory of a multinational company across two continents and four market segments" Vienna University of Economics and Business.
90. Emuwa, Amara, (2013) , "Authentic Leadership: Commitment to Supervisor, Follower Empowerment, and Procedural Justice Climate" Emerging Leadership Journeys, Vol.6, Iss.1.
91. Fahy, J. (2000) , "The Resource-Based View Of The Firm: Some Stumbling-Blocks On The Road To Understanding Sustainable Competitive Advantage". Journal Of European Industrial Training.
92. Fauré, B, & Rouleau, L. (2011) , "The Strategic Competence Of Accountants And Middle Managers In Budget Making". Accounting, Organizations And Society, 36(3),pp167-182.
93. Flatau-Harrison, H, Griffin, M. A, & Gagne, M. (2020) , "Trickling Down: The Impact Of Leaders On Individual Role Clarity Through Safety Climate Strength Across Time". Safety Science, 121, 485-495.
94. Floyd, S. W, & Wooldridge, B. (1992) , Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. Strategic management journal, 13(S1).

-
95. Fadhil A. H, Hasan M. F, AL- Sammari, A. A. A, Qandeel, A. M. A. (2021a) , The Role Of Strategic Consciousness In Enhancing The Strategic Vigilance. Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 06. DOI: 10.47750/cibg. 27.06.082.
96. FadhiL, A. H, AL- Sammari, A. A. A, AL-Hakeem, L. M. H, & Qandeel, A. M. A. (2021b) , The Role of Leaders’ Moral Intelligence to Enhance Strategic Leadership. Journal of Management and Accounting Studies, 9 (01), 65–78.
97. Gardner, W, Coglisier, C, Davis, K. & Dickens, M. (2011) , " Authentic leadership : A review of the literature and research agenda " The Leadership Quarterly 22 .
98. Gardner, William L, Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May, and Fred Walumbwa.(2005) , ““Can You See the Real Me?’ A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development.” Leadership Quarterly 16(3), pp. 343–372.
99. Goretzko, D, Siemund, K, & Sterner, P. (2024) ,Evaluating model fit of measurement models in confirmatory factor analysis. Educational and Psychological Measurement, 84(1),pp 123-144
100. Gardner, William L, Elizabeth P. Karam, Mats Alvesson, and Katja Einola. (2021) , “Authentic Leadership Theory: The Case for and Against.” The Leadership Quarterly , Article in The Leadership Quarterly · February DOI: (10) .1016/j.leaqua, pp 3-12.
101. George, B. (2003) , Authentic Leadership : Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value 1st ed, Jossey-Bass ,U.S.A, P.18 .
102. George, B, Sims, P. (2007) , " True North Discover Your Authentic Leadership " 1st. ed, John Wiley & Sons, Inc, England .
103. Ghaya, H. (2013) ,Towards a meta–model for the board of directors involvement in the strategic process: conceptual issues and key determinants. International Journal of Corporate Governance, 4(4), 343-371.



104. Ghaya, Houda(2011) , Board of Directors' Involvement in Strategic Decision Making Process: Definition and Literature Review , Université de Strasbourg .
105. Gigol, Tomasz.(2020) , "Influence of Authentic Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement Sustainability 12(3):1182.
106. Guberina, T, Wang, A. M, & Obrenovic, B. (2023) , An empirical study of entrepreneurial leadership and fear of COVID-19 impact on psychological wellbeing: A mediating effect of job insecurity. PLoS ONE, 18(5), e0284766.
107. Hall, G. B, Dollard, M. F, & Coward, J. (2010) , Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. International Journal of Stress Management, 17(4), 353.
108. Hall, M. (2004) ," An Empirical Investigation Of The Relationship Between Strategic Performance Measurement Systems, Role Clarity, Psychological Empowerment And Work Outcomes". The University Of Melbourne, VIC, 3010.
109. Hartinger, Andreas, (2015) , Strategic clarity Organizational coherence and trajectory of a multinational company across two continents and four market segments" Vienna University of Economics and Business.
110. Hmieleski, K. M, Cole, M. S, & Baron, R. A. (2012) , Shared authentic leadership and new venture performance. Journal of Management, 38(5), 1476-1499.
111. Hmieleski, K. M, Cole, M. S, & Baron, R. A. (2012) , Shared authentic leadership and new venture performance. Journal of Management, 38(5),pp 1476-1499.
112. Houda, Ghaya,(2011) , Board of Directors' Involvement in Strategic Decision Making Process: Definition and Literature Review, University de Strasbourg.
113. Howard, H Weetall (1997) , Octopus rhodopsin photo reversibility of a crude extract from whole retina over several weeks' duration. Biosensors and Bioelectronics, Elsevier, 13 (1),PP1-13.

-
114. Hussain, A. N, Olaywi, A. H, Amanah, A. A, & Fadhil, A. H. (2024) , Interactive role of strategic clarity in the relationship between organizational conflict management and strategic decision quality. *Business: Theory and Practice*, 25(1), PP154–163.
115. Hussein, S. A, Amanah, A. A, Kazem, S. A. (2023) , Strategic Learning And Strategic Agility: The Mediating Role Of Strategic Thinking. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 15 (1), PP 1-25. doi:10.34111/ijepeg.2023150101
116. Howell, Jane M, and Boas Shamir.(2005) , “The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences.” *Academy of Management Review* 30(1).
117. Huang, Lei, Dina V Krasikova, and Dong Liu. (2016) , “I Can Do It, so Can You: The Role of Leader Creative Self-Efficacy in Facilitating Follower Creativity.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 132.
118. Hughes, M, Hughes, P, & Morgan, R. E. (2007) ," Exploitative Learning And Entrepreneurial Orientation Alignment In Emerging Young Firms: Implications For Market And Response Performance". *British Journal Of Management*, 18(4), 359-375.
119. Iszatt- White, Marian, and Steve Kempster. (2019) , “Authentic Leadership: Getting Back to the Roots of the ‘Root Construct’?” *International Journal of Management Reviews* 21(3):PP 56–69.
120. Izah, S. C, Sylva, L, & Hait, M. (2023) , Cronbach's Alpha: A Cornerstone in Ensuring Reliability and Validity in Environmental Health Assessment. *ES Energy & Environment*, 23, 1057.
121. Jensen M .C. (1993) , the industrial revolution ,exit ,and the failure of internal control systems , the *Journal of finance* ,vol. 48,n3 Johannes C Cronje Cape Peninsula University of Technology.

122. Kalay, F, & Lynn, G. S. (2016) , "The Impact Of Organizational Structure On Management Innovation: An Empirical Research In Turkey". Journal Of Business Economics And Finance, 5(1), 125-137.
123. Karatepe, O.M, Yavas, U, Babakus, E, & Deitz, G.D. (2018) , The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. International Journal of Hospitality Management, 74,pp 147–161.
124. Karoui L .(2009) , Le conseil d administration dans les pme:s ses roles, son implication et ses forms d activation , these , university Dauphine .
125. Korkmaz, Ö, Çakir, R, & Erdoğan, F. U. (2020) , A validity and reliability study of the Basic STEM Skill Levels Perception Scale. International Journal of Psychology and Educational Studies, 7(2),pp 111-121.
126. Kim, Byung-Jik, Nurunnabi, Mohammad, Kim, Tae-Hyu Kim & Taejoong (2018) , " Doing Good Is Not Enough, You Should Have Been Authentic: Organizational Identification, Authentic Leadership & Csr" Journals Sustainability, Vol.10, N.6.
127. Kim, minjung , kim, young do, & lee hyun-woo (2019) , " it is time to consider athletes' well-being & performance satisfaction: the roles of authentic leadership & psychological capital, Journal sport management association , Vol. 41, PP.509- 529.
128. Klenke, K. (2007) , " Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective " International Journal of Leadership Studies, Vol. 3 Iss. 1.
129. Kunkel, T, Doyle, J, & Na, S. (2020) , Becoming more than an athlete: developing an athlete's personal brand using strategic philanthropy. European Sport Management Quarterly.
130. Kurian, Deepu, Conrad N. Hilton College, and Fredrick M. Nafukho. (2021) , “The Employees ’ Organizational Justice Perceptions, College Station, Texas, USA, 12 – From Volume: 32 Issue: 1, to Volume: 38 Issue: (1), PP2-21.

-
131. Leitch, S, & Davenport, S. (2002) ,"Strategic Ambiguity In Communicating Public Sector Change" . Journal Of Communication Management, Journal of Communication Management, Vol. 7 No. 2, pp. 129-139.
132. Lemoine, G. James, Chad A. Hartnell, and Hannes Leroy. (2019) , “Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership.” Academy of Management Annals 13(1):pp148–87.
133. Lerch, C, Gotsch, M, Weidner, N, & Jäger, A. (2014) , SERVICE OFFERS AS COMPETITIVE STRATEGY IN INDUSTRIAL FIRMS-WHY STRATEGIC RELEVANCE NOT NECESSARILY LEADS TO SERVICE SUCCESS. ON CENT, 12.
134. Leroy, Hannes, Michael E. Palanski, and Tony Simons. (2012) , “Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance.” Journal of Business Ethics 107(3):PP255–264.
135. Li, Fangjun, Kuo Frank Yu, Jxia Yang, Zhenjian Qi & Jeanne Ho-ying Fu ,(2014) , Authentic leadership, traditionally, and interactional justice in the Chinese context, Management and Organization Review, 10(2), PP250-256.
136. Litt, J. S, Reed, H. L, Tabak, R. G, Zieff, S. G, Eyler, A. A, Lyn, R, ... & O'Hara Tompkins, N. (2013) , Active living collaboratives in the United States: understanding characteristics, activities, and achievement of environmental and policy change.
137. Llies, R, Morgeson , F. and nahrgang , J. (2005) , " authentic leadership and eudaemonic well-being : understanding leader-follower outcomes" , the leadership quarterly , V.16, N.3.
138. Lloyd-Walker, B. & Walker, D. (2011) , " Authentic leadership for 21st century project delivery " International Journal of Project Management 29.
139. Long, C. S, Wan Ismail, W. K, & Amin, S. M. (2013) , The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational



- performance. The International Journal of Human Resource Management, 24(10), 2019-2033 .
140. Lopez, Carlos Garcia-Guiu, Fernando Molero Alonso, Miguel Moya Morales & Juan Antonio Moriano Leon ,(2015) , Authentic Leadership, Group Cohesion and Group Identification in Security and Emergency Teams, Psicotherna, 27(1).
141. MacLeod, I, Steckley, L, & Murray, R. (2012) , Time is not enough: Promoting strategic engagement with writing for publication. Studies in Higher Education, 37(6),PP 641-654.
142. Madhani, P. M. (2017) , Diverse roles of corporate board: Review of various corporate governance theories. The IUP Journal of Corporate Governance, 16(2), PP 7-28.
143. Makhmoor, T. (2018) , “Authentic Leadership: Concept of Authenticity and Qualities of Authentic Leaders.” ResearchGate 1(July), PP1–6.
144. Manan, Abdul. D. &Jan, (2010), "Do Resources Contribute to Firms Performances? Exploring Batik Industry in Malaysia", International Review of Business Research Papers, Vol6.No.3.
145. Mann, Rick,(2005) ," Strategic Clarity", Comprehensive Consulting for Independent Colleges and Universities, Jun 27, NORTH CAROLINA.
146. Marturano, (2014) , A Short Journey Through the Unknown Life of Leadership Studies, Rivista Internazionale Di Filosofia E Psicologia, 5 (3). PP:326-331.
147. Matejun, M. (2012) , Use of Outsourcing in Creating the Intellectual Capital of Small and Medium-Sized Enterprises.
148. May D. R, Chan A. Y.L, Hodges T. D, Avolio B. J, (2003) , Developing The Moral Component Of Authentic Leadership Organizational Dynamics, 32,. 3.
149. minichilli et al , (2009) , Making Boards Effective : An Empirical Examination of Board task performance ,British Journal of management ,vol 20 .

150. Morgan, carolyn m. Youssef- & luthans, fred (2013) , “psychological capital theory: toward a positive holistic model"Vol.1, N.2.
151. Murtinho, F, & Hayes, T. M. (2012) , "Adaptation In Resource-Dependent Communities: A Call For Greater Methodological Clarity In Adaptation Field Research". Society & Natural Resources, 25(5),pp 513-522.
152. Martaningsih, Dewi Riasari and Tjahjono, Heru Kurnianto (2022) , The Influence of Diversity-Oriented Leadership on Employee’s Engagement Through Strategic Internal Communication During the Covid-19 Outbreak as An Intervention Variable, Malaysian Journal of Business, Economics and Management, MJBEM 1 (1),PP 7-13.
153. Neider, L. & Schriesheim, C. (2011) , " The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests " The Leadership Quarterly 22 , 1146–1164.
154. Nguyen, D. T, Teo, S. T, DeCieri, H, & Ho, M. (2019) , Perceived formal authority and the effectiveness of the HR department in Vietnam. Personnel Review, Vol. 48 Issue: 2,pp.551-569.
155. Nguyen, P. V, Huynh, H. T. N, Lam, L. N. H, Le, T. B, & Nguyen, N. H. X. (2021) , The impact of entrepreneurial leadership on SMEs’ performance: the mediating effects of organizational factors. Heliyon, 7 (6).
156. Nielsen, S, Minichilli, A, Zattoni, A, & Huse, M. (2020) , The Impact of Actual and Perceived Human Capital Diversity on Board Process and Performance. Academy of Management Proceedings. Vol, 2020,No. 1,pp 4-6.
157. Nwokwu, T. C. (2018) , The Influence of Board Involvement on Price Earning: Evidence from Nigeria. International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research, 5,pp 3967-3973.
158. Nyong’a, T. M, & Maina, R. (2019) , Influence of strategic leadership on strategy implementation at Kenya Revenue Authority, southern region in Kenya.

- International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3(5), 128-159.
159. Natapoera MP, Mangundjaya WL. (2020) , The effect of employee involvement and work engagement on workforce agility, Proceedings of the 3rd International Conference on Administrative Science, Policy, and Governance Studies, October 30-31, Universitas Indonesia, Depok , pp1-7.
160. Ogwoka, Manduku Daniel, Juliana Namada, and Damary Sikalieh.(2017) , “The Effect of Ethical Advertising Practices on the Financial Performance of Listed Firms in the Nairobi Securities Exchange (NSE).” European Journal of Business and Strategic Management 2(6):38–55.
161. Odhiambo, O. J. (2020) , Strategic management of HRM: Implications for organizational engagement. Annals of Contemporary Developments in Management & HR, 2(3).pp3- 5.
162. Oliver, Richard W,(2004) , " What is Transparency", The McGraw- Hill Companies, Inc, USA.
163. Opatokun, K. Hasim, C. & Hassan, S. (2014) , "Authentic Leadership in Higher Learning Institution : A case Study of International Islamic University Malaysia" International Journal of Leadership Studies, Vol .8, Iss. 1, pp. 44-60.
164. Oswald, S. L, Mossholder, K. W, & Harris, S. G. (1994) , Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job. Strategic Management Journal, 15(6).
165. Panicker, V. S. (2017) , Ownership and corporate social responsibility in Indian firms. Social Responsibility Journal, 13(4),pp 717-722.
166. Park, S, & Choi, S. (2020) , "Performance Feedback, Goal Clarity, And Public Employees‘ Perf ormance In Public Organizations”. Sustainability, 12(7).



167. Parker, S. K, Johnson, A, Collins, C, & Nguyen, H. (2013) , "Making The Most Of Structural Support: Moderating Influence Of Employees' Clarity And Negative Affect". *Academy Of Management Journal*, 56(3), 867-892.
168. Parnell, J. A. (2013) , "Uncertainty, Generic Strategy, Strategic Clarity, And Performance Of Retail Smes In Peru, Argentina, And The United States". *Journal Of Small Business Management*, 51(2).
169. Pavlovic, Nebojsa (2015) , " Sharon A. Munyaka Adré B. Boshoff1 Jacques Pietersen2 Robin Snelgar1 Institutions" *International Journal For Quality Research*.Vol.9, N.2,pp310-314.
170. Permana, Dudi. (2017) , Recognizing The Role Of Strategic Commitment On Strategy Implementation Effectiveness From The Lens Of Strategic Clarity, *European Journal Of Business and Management*, V.(9), N.(21),pp1-7.
171. Permana, D. (2017) ," Toward the best model of strategy implementation in Indonesian Islamic banking from the lens of strategic clarity.
172. Permana, Dudi.(2017) , Recognizing The Role Of Strategic Commitment On Strategy Implementation Effectiveness From The Lens Of Strategic Clarity, *European Journal Of Business and Management*, V(9), N(21).
173. Prudon , P, (2015) , " Confirmatory factor analysis: a brief introduction and critique " , *Journal of Comprehensive Psychology*, Volume 4,pp 1-18
174. . Peterson, S, Walumbwa, F, Avolio, B. & Hannah, S. (2012) , " The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts " *The Leadership Quarterly* 23 , pp.502–516.
175. Peus, C, Wesche, J, Streicher, B, Braun, S. & Frey, .N (2012) , " Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms " *Journal Business Ethics* 107 , pp. 331–348. psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions "



176. Pugliese A . & Wenstop P.Z.(2007),Board Members Contribution to strategic Decision –Making in Small firms ,J Manage Governance, in 11.
177. Pugliese, A, P. J. Bezemer, A. Zattoni, M. Huse, F. A. J. Van den Bosch and H. W. Volberda,(2009) , "Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda". Corporate Governance: An International Review, 17.
178. Rangus, K, Drnovšek, M, Di Minin, A, & Spithoven, A. (2017) ," The Role Of Open Innovation And Absorptive Capacity In Innovation Performance: Empirical Evidence From Slovenia". Journal Of East European Management Studies.
179. Rego A, Sousa F, Marques C,. Cunha P. M,(2012), Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship, Journal of Business Research Article in Press.
180. Ribeiro, Neuza, Ana Patrícia Duarte, Rita Filipe, and Rui Torres de Oliveira. (2020) , “How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment.” Journal of Leadership and Organizational Studies 27(2):189–202.
181. Ritchie , Dunham. James L, And Rabbino, Hal T. (2001) , "Managing From Clarity: Identifying, Aligning And Leveraging Strategic Resources". Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
182. Roche, Maree(2010) , "Learning Authentic Leadership in New Zeal&: A Learner-Centred Methodology & Evaluation" American Journal Of Business Education. Vol.3,N.3.
183. Romme, G, & Barrett, F. (2009) , Toward High Involvement Strategy Formation: Conversations and Decisions That Matter. In Paper for BAWB Global Forum.
184. Rorem, Richard & Lazzaro, Mark& Gimpert, John& Dickinson, Greg & Silber ,Justin.(2012) , CFO Insights: Turning StrategicAmbiguity Into Strategic Clarity.
185. Rorem,Richard & Lazzaro,Mark-Gimpert,John & Dickinson ,Greg & Silber ,Juslin.(2012) ,CF Insights:Turning Strategic Ambiguity In To Strategic Clarity.



186. Rose, R. C, Abdullah, H, & Ismad, A. I. (2010) ," A Review On The Relationship Between Organizational Resources, Competitive Advantage And Performance". Journal Of International Social Research, 3(11).
187. Roy, R, Sukumar, G. M, Philip, M, & Gopalakrishna, G. (2023) , Face, content, criterion and construct validity assessment of a newly developed tool to assess and classify work–related stress (TAWS–16). Plos one, 18(1), e0280189
188. Ryu, S, & Kim, A. (2013) , A Synthesis of Institution and Contingency Perspectives: Evidence from HR Involvement. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2013, No. 1, p. 15239). Briarcliff Manor, NY (10510) Academy of Management. Safety Science 50,pp. 55–61.
189. Schønning, A, Walther, A, Machold, S, & Huse, M. (2019) , The Effects of Directors’ Exploratory, Transformative and Exploitative Learning on Boards’ Strategic Involvement: An Absorptive Capacity Perspective. European Management Review, 16(3), 683-698.
190. Sercan, Gürcan.(2016) , “Authentic Leadership on Widespread Organization: As an Authentic Leader Provincial Gendarmerie Commander’s Impacts on Creativity, Organisational Identification, Leader-Member Exchange (LMX), and Emergence of His Staff’s Potential Capabilities.”
191. Shaban, Barimani,(2012) , Immersion program: state of the art, Middle-East Journal of Scientific Research , IDOSI Publications .
192. Sidani, Yusuf M, and W. Glenn Rowe.(2018) , “A Reconceptualization of Authentic Leadership: Leader Legitimation via Follower-Centered Assessment of the Moral Dimension.” The Leadership Quarterly 29(6):623–36.
193. Smith, S. D, & Thomas, T. F. (2020) , "Performance Effects Of Strategic Alignment And Clarity". Available At SSRN 3628594.
194. Saunders, M, Lewis, P, & Thornhill, A. (2009) , " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.

-
195. Singh, V. (2016) , Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach. *Environment Systems and Decisions*,pp 377-403.
 196. Sanhokwe, H. (2022b) , The influence of nonwork resources, nonwork demands and external support on work engagement and productivity: A moderated mediation model. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(1), pp 1–8.
 197. Stephen, parker (2013) , Clarity of responsibility and economic evaluations, *v(32),N (3)*.
 198. Stewart, Daniel, Amy Klemm Verbos, Carolyn Birmingham, Stephanie L. Black, and Joseph Scott Gladstone. (2017) , “Being Native American in Business: Culture, Identity, and Authentic Leadership in Modern American Indian Enterprises.” *Leadership* 13(5).
 199. Stoeber, J, Otto, K, & Dalbert, C. (2009) , Perfectionism and the Big Five: Conscientiousness predicts longitudinal increases in self-oriented perfectionism. *Personality and Individual Differences*, 47, 363-368.
 200. Tantanawat, S. U. W. A. R. E. E. (2019) , A Comparison of Perceived Job Performance Predictors for Different Employment Mode Employees in Facility Management.
 201. Templer, K. J, Kennedy, J. C, & Phang, R. (2020) , "Customer Orientation: The Interactive Effect Of Role Clarity And Learning Goal Orientation". *Journal Of Asian Business And Economic Studies*.
 202. Thomas, Helena Cooper, Anderson, Neil and Cash, Melanie.(2012) ,Investigating Organizational Socialization: A Fresh Look at Newcomer Adjustment Strategies, *Personnel Review*, Vol. 41, No. 1
 203. Tuwey, J. K, & Tarus, D. K. (2016) , Does CEO power moderate the relationship between board leadership and strategy involvement in private firms? Evidence



- from Kenya. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society.
204. Unger, B. N, Kock, A, Gemünden, H. G, & Jonas, D. (2012) , Enforcing strategic fit of project portfolios by project termination: An empirical study on senior management involvement. International Journal of Project Management, 30(6).
205. Valsania, Sergio Edú, León, Juan Antonio Moriano, Alonso, Fernando Molero, Cantisano, Gabriela Topa,(2012) , Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours, Psicothema 2012. Vol. 24, no 4,
206. Vendrell-Herrero, F, Gomes, E, Bustinza, O. F, & Mellahi, K. (2018) , Uncovering the role of cross-border strategic alliances and expertise decision centralization in enhancing product-service innovation in MMNEs.
207. Villena, V. H, Lu, G, Gomez-Mejia, L. R, & Revilla, E. (2018) , Is top management team-supply chain manager interaction the missing link? An analysis of risk-bearing antecedents for supply chain managers.
208. Vincent Cassar & Sandra Buttigieg .(2013) , An Examination of the Relationship between Authentic Leadership and Psychological Well-Being and the Mediating Role of Meaningfulness at Work, Work and Organizational Psychology Group Aston Business School Aston University, Birmingham UK.
209. Walker, A. (2007) , " Leading authentically at the cross-roads of culture and context " Journal Education Change 8.
210. Walumbwa F. O, Avolio B. J, Gardner W. L, Wernsing T. S. and S. J. Peterson ,(2008) , Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? Journal of Management 34: 89.
211. Warner, Karl S. R, and Maximilian Wäger. (2019) , “Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal.” Long Range Planning 52(3):326–49.

-
212. Weber, Yaakov, and Shlomo Y Tarba.(2014) , “Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility.” California Management Review 56(3):5–12.
213. Wilden,Ralf &Gudergan,P. Siegfried& Nielsen,Bo& Lings,Lan. (2012) ,Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment.
214. Wong, C. & Cummings, G. (2009) , " The Influence of Authentic leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff " Journal of Leadership Studies Vol. 3,No. 2.
215. Wooldridge, B, & Floyd, S. W. (1989) , "Research Notes And Communications Strategic Process Effects On Consensus". Strategic Management Journal, 10(3),295-302.
216. Yakan, A. (2012) , Location-Based Knowledge Management Spectrum with an Updated Binney’s Approach.
217. Yamak, Ozlem Uzunsaf, and Serife Zihni Eyupoglu.(2021) , “Authentic Leadership and Service Innovative Behavior: Mediating Role of Proactive Personality.” SAGE Open 11(1).
218. Yitshaki, R. (2012) , Relational norms and entrepreneurs’ confidence in venture capitalists' cooperation: the mediating role of venture capitalists' strategic and managerial involvement. Venture Capital, 14(1).
219. Yoon, J, & Lau, A. S.(2008) ,Maladaptive Perfectionism and Depressive Symptoms Among Asian American College Students: Contributions of Interdependence and Parental Relations. Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology, 14(2), 92-101.
220. Yuan F, Woodman R.W,(2010) , Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations, Academy of Management Journal,..53:2.

-
221. Yukl, G,(2008) , Liderazgo en las organizaciones ,(6. ed.). Madrid: Pearson/Prentice Hall.
222. Zamahani . M , Ghorbani . V &Rezaei . F (2011) ," Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers" Trust and Performance " Australian Journal of Basic and Applied Sciences , 5(12) .
223. Zattoni, A, L. Gnan and M. Huse, (2015), "Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks". Journal of Management, 41.
224. Zhang , H, Li,Xueying & Li,Yannan (2023) , The Impact of Authentic leadership on Employee Innovation Behavior and work Engagement in Specialized , fined ,peculiar and Innovation SMEs , open Journal of Business and management , 11(1),238-259.
225. Zhu, W, Avolio, B, Riggio, R. & Sosik, J. (2011) , " The effect of authentic transformational leadership on follower an group ethics " The Leadership Quarterly 22 , pp. 801–817.
226. Zijm, L. (2016) , A human approach to strategy. Studying the effects of participative strategic formation.
227. Zyphur, M. J, Bonner, C. V, & Tay, L. (2023) , Structural equation modeling in organizational research: The state of our science and some proposals for its future. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10,pp 495-517.

D Internet

- 1 . Simpson, Andy (2020), "Manifesto on strategic clarity",
[hh://www.marcuscoetzee.co.za/manifesto-on-strategic-clarity/](http://www.marcuscoetzee.co.za/manifesto-on-strategic-clarity/).

الله الحق

ملحق (١)

أسماء الخبراء المحكمين (*)

مكان العمل	التخصص		الاسم	ت
	الدقيق	العام		
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	ادارة استراتيجية وسلوك تنظيمي	ادارة اعمال	أ. د احسان دهش جلاب	١
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	إدارة استراتيجية	إدارة أعمال	أ. د أحمد كاظم بريس	٢
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد	ادارة استراتيجية	ادارة اعمال	أ. د ارادن حاتم خضير	٣
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	إدارة استراتيجية	إدارة أعمال	أ. د أكرم محسن الياسري	٤
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل	ادارة استراتيجية	ادارة اعمال	أ. د بشار عباس حسين الحميري	٥
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	ادارة استراتيجية	إدارة أعمال	أ. د جواد محسن راضي	٦
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	ادارة أعمال	أ. د حسين حريجة الحناوي	٧
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	ادارة استراتيجية	ادارة اعمال	أ. د سحر عباس الزبيدي	١٤
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	ادارة استراتيجية	ادارة اعمال	أ. د عادل عباس الجنابي	١٣
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	نظم المعلومات وادارة معرفة	معلومات وتقنيات معرفة	أ. د فيصل علوان الطائي	٨
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة	سلوك تنظيمي	ادارة اعمال	أ. د ليث علي يوسف الحكيم	٩
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة	ادارة استراتيجية	ادارة اعمال	أ. د محمد حسين منهل	١٠
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	ادارة الانتاج والعمليات	ادارة اعمال	أ. د محمود فهد عبد علي	١١
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	إدارة أعمال	أ. د ميثاق هاتف الفتلاوي	١٢

* تم ترتيب الأسماء حسب اللقب العلمي اولا ومن ثم الاحرف الابجدية

ملحق (٢) الاستبانة قبل التحكيم



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال/الدراسات العليا

السيد المجيب المحترم.....

نهديكم اطيب تحياتنا..... م/ أستبانة اطروحة دكتوراه

تمثل الاستبانة التي بين أيديكم جزءً من مشروع اطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال الموسومة (القيادة الاصلية ودورها في تحقيق الانغماس الاستراتيجي : الدور الوسيط للوضوح الاستراتيجي دراسة تحليلية لاراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (اسيا سيل)) اذ تتضمن مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه ، لذلك فان مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية عن واقع منظمتكم سيكون لها أثر إيجابي في وصول هذه الاطروحة إلى المستوى المطلوب.

نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة ، مع ملاحظة ما يلي:

- ١ - وضع علامة (✓) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة .
- ٢ - الاجابة على جميع فقرات الاستبانة ، لان ترك فقرة دون اجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي اهمالها.

٣ - الباحث مستعد للإجابة عن اي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم.

علما بأن المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي ستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط ، نشكر لكم تعاونكم وحسن استجابتكم.

شاكرين تعاونكم معنا خدمةً للمسيرة العلمية في بلدنا العزيز

المشرف: أ.م.د. احمد عبد الله امانة / المشرف أ.م.د. رشا عباس عبود / الباحث : حيدر عباس عبيد
جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال

اولاً : المقاييس المعتمدة في اعداد مقياس الدراسة

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات	
		الفرعية	الرئيسية
(Walumbwa,2008)	٤	الوعي الذاتي	القيادة الأصيلة
	٤	المنظور الأخلاقي الداخلي	
	٣	المعالجة المتوازنة للمعلومات	
	٥	الشفافية العلائقية	
(Floyd & Wooldridge,1992)	٤	مناصرة البدائل	الانغماس الاستراتيجي
	٥	تسهيل التكيف	
	٣	توليف المعلومات	
	٤	تنفيذ استراتيجية مدروسة	
(Ritchie&Puente,2008)	٥	وضوح الأنشطة والاجراءات	الوضوح الاستراتيجي
	٥	وضوح الاهداف	
	٥	وضوح دور العاملين	
	٥	وضوح استخدام الموارد	
	٥	وضوح الهيكل التنظيمي	

1 – Walumbwa, F, Avolio, B, Gardner, W, Wernsing, T. & Peterson, S. (2008) " Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure " Journal of Management, 34(1), 89– 126.

2 – Dunham, L. Ritchie-D. & Puente, Luz Mari´A.(2008). "Strategic Clarity: Actions For Identifying And Correcting Gaps In Mental Models Elsevier Ltd" . All Rights Reserved. Vol. 41, P.509 529.

3 - Floyd, S. W, & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.

ثانيا: بيانات عامة تخص المجيب عن الاستمارة

يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب		المحاور
<input type="checkbox"/>	انثى	ذكر <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	غير ذلك	أعزب <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	٤٩ - ٤٠	٣٠ - 39 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	٥٠ فأكثر	٢٩-٢٠ <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	٢٠-١٦	١٠-٦ <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	١٥-١١	٥-١ <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	بكالوريوس <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	دبلوم	شهادات عليا <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	٩-٧	٦-٤ <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	١٠ فأكثر	٣-١ <input type="checkbox"/>

ثالثاً: فقرات المقياس

ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) في الحقل المناسب التي تعتقد انها تعبر عن رأيك بصدق.

١ - القيادة الاصيلية : نمط من سلوك القائد الذي يعتمد على القدرات النفسية يستمده ويعززه ويعززه من خلال القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي من اجل تعزيز الوعي الذاتي , والمنظور الاخلاقي الداخلي , والمعالجة المتوازنة للمعلومات , والشفافية في العلاقات بهدف تعزيز التنمية الذاتية الايجابية للموظفين. وقد تضمن هذا المتغير أربعة أبعاد:-

البعد الاول: **الوعي الذاتي** : هو رؤية القائد لذاته من خلال خبراته وقدراته والمشاعر والافكار والقيم والمعتقدات حيث يتضمن الاصاله في افعاله وقراراته التي يتخذها.

ت	الفقرات	الانتماء		الملاحظات
		لا تنتمي	واضحة	
١	يطلب رئيسي المباشر التغذية الراجعة لتحسين عمليات التفاعل مع الآخرين.			
٢	يصف رئيسي المباشر بدقة كيف ينظر الآخرين الى قدراته.			
٣	يُعرف رئيسي المباشر متى يعيد تقييم مواقفه حول القضايا المهمة.			
٤	يظهر رئيسي المباشر تفهما لكيفية تأثير أفعال محددة في الآخرين.			

البعد الثاني: **المنظور الاخلاقي الداخلي** : هو يتمثل بأن يستخدم القائد المعايير والقيم والمعتقدات في توجيه العاملين بدلا من السلوكيات والضغوطات النفسية الخارجية التي يتعرض لها.

ت	الفقرات	الانتماء		الملاحظات
		لا تنتمي	واضحة	
٥	يظهر رئيسي المباشر معتقدات تنسجم مع أفعاله.			
٦	يتخذ رئيسي المباشر قرارات تستند الي قيمه الأساسية التي يؤمن بها.			
٧	يطالبن رئيسي المباشر باتخاذ مواقف تدعم قيمه الأساسية.			
٨	يتخذ رئيسي المباشر قرارات صعبة تستند الى مستويات عالية من السلوك الأخلاقي.			

ملحق رقم ٢ الاستبانة قبل التحكيم

البعد الثالث: المعالجة المتوازنة للمعلومات: وهي تمثل قدرة القائد على جمع وتحليل المعلومات بطريقة أكثر موضوعية واستكشاف آراء الآخرين قبل اتخاذ القرارات بعيدا عن التحيزات والتفسيرات المتوازنة للأحداث التي يواجهها.

ت	الفقرات	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		تتتمي	لا تتتمي	واضحة	غير واضحة	
٩	يتحدى رئيسي المباشر الآراء التي تتحدى التوجهات التي تعتقها بشدة.					
١٠	يحلل رئيسي المباشر البيانات المتعلقة بالموضوع قبل اتخاذ أي قرار.					
١١	يصغي رئيسي المباشر جيداً إلى مختلف وجهات النظر قبل التوصل إلى أي نتيجة.					

البعد الرابع: الشفافية العلانية: هي التعريف بالانتماء الأصلي التي تتصف بالامانة والصدق في تقديم الذات الحقيقية للآخرين بعيدا عن التشويه والزيغ من خلال مشاركة المشاعر والمعلومات بما يتناسب مع الأحداث والمواقف التي تواجه القائد في العمل.

ت	الفقرات	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		تتتمي	لا تتتمي	واضحة	غير واضحة	
١٢	يقول رئيسي المباشر ما يعنيه تماما"					
١٣	يعترف رئيسي المباشر بالأخطاء عند ارتكابها.					
١٤	يشجعنا رئيسي المباشر على حرية التعبير عما يجول في خاطرنا.					
١٥	رئيسي المباشر يحكي لي الحقيقة رغم قساوتها					
١٦	يعرض رئيسي المباشر المشاعر التي تتوافق مع المشاعر المحيطة.					

٢ - الانغماس الاستراتيجي: هو المشاركة في تحديد الأنشطة والاجراءات وايجاد الحلول والخطط للمشكلات التي تواجه الية عمل المنظمة كما يعطي نظرة وتصور بأن العامل يشارك وينغمس في وضع الخطط الاستراتيجية للشركة لتحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية حتى لا يكون في عزلة عن مصدر اتخاذ القرار ووضع الخطط. وتضمن هذا المتغير اربعة ابعاد :-

البعد الأول: مناصرة البدائل: هو العملية التي تجعل من المدراء أبطال البدائل الاستراتيجية وترسم وتحدد كيف يمكن لهؤلاء المدراء اختيار ومشاركة المشاريع التي بإمكانهم ان يحققوا نجاحات فيها وكيفية خلق فرص جديدة .

ملحق رقم ٢ الاستبانة قبل التحكيم

ت	الفقرات	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		تتبعي	لا تتبعي	واضحة	غير واضحة	
١	الشركة تقدم وتبرر البرامج الجديدة.					
٢	الشركة تقيم مزايا المقترحات الجديدة .					
٣	الشركة تبحث عن بدائل جديدة .					
٤	الشركة تقترح البرامج والمشاريع للإدارة العليا.					

البعد الثاني: تسهيل التكيف: هي كيفية صنع المرونة في العمل والتحفيز والكيفية التي تمكنهم من التعلم وتجاوز الرسميات والانشطة الرسمية في تبادل المعلومات التي تعزز الصيغ التنظيمية .

ت	الفقرات	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		تتبعي	لا تتبعي	واضحة	غير واضحة	
٥	الشركة تشجع النقاش غير الرسمي وتبادل المعلومات.					
٦	الشركة تقدم اجراءات ميسرة من اجل بدء المشاريع الجديدة .					
٧	الشركة توفر الوقت اللازم لتجربة البرامج الجديدة .					
٨	الشركة تخصص وتقدم الموارد المطلوبة لتجربة					
٩	الشركة توفر المناخ الملائم لتجربة المشاريع.					

البعد الثالث: توليف: المعلومات: هي تفسير وتقييم المعلومات التي تمكن الادارة العليا من ممارسة رؤيتها وخططها واهدافها الاستراتيجية.

ت	الفقرات	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		تتبعي	لا تتبعي	واضحة	غير واضحة	
١٠	الشركة تجمع المعلومات عن مدى جدوى البرامج الجديدة.					
١١	الشركة تقدم المعلومات حول أنشطة المنافسين والموردين الخ...					
١٢	الشركة لها تماس بالتغييرات الحاصلة بالبيئة الخارجية.					

ملحق رقم ٢ الاستبانة قبل التحكيم

البعد الرابع: تنفيذ استراتيجية مدروسة: هي العملية التي تجعل من الإدارة العليا هي المتحكمة في الاداء التي تتعلق بالغايات الموضوعة بطريقة تمكنها من مراجعة الاستراتيجية كمعلومة اي انها تدخلات ادارية لموائمة العمل التنظيمي مع النوايا الاستراتيجية .

ت	الفقرات	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
١٣	الشركة تراقب الانشطة من اجل دعم اهداف الادارة .					
١٤	الشركة تقوم بترجمة الاهداف الى خطط تنفيذية.					
١٥	الشركة تقوم بترجمة الاهداف الى غايات منفردة.					
١٦	شركتنا تدعم وتتبنى مبادرات الادارة العليا وتقوم بتبليغها الى العاملين.					

٣ - الوضوح الاستراتيجي: هو قدرة المنظمة على خوض الظروف التنافسية ومعرفة مايجب القيام به وكيفية القيام به من خلال وضوح القيم التنظيمية ووضوح اهداف المنظمة ووضوح امكاناتها ووضوح هيكلها وكيفية معرفة المنافسين في البيئة التنافسية التي تعمل بها كما انه منهج شامل يعمل مع الخطط الاستراتيجية وكيفية تطبيقها وتنفيذها بالشكل الصحيح حيث اصبح ضرورية لاستدامة النجاح في بيئة الاعمال.

البعد الأول: وضوح الأنشطة والاجراءات: نهج تتبعه المنظمات يتسم بالدقة والوضوح لغرض تلافي المشكلات التي تعترض عملها لضمان التنفيذ الصحيح لهذه الاجراءات .

ت	الفقرات	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
١	تحدد شركتنا الطريقة الافضل لاداء الانشطة والمهام الوظيفية والتي تكون ذات مسارات واضحة وسليمة .					
٢	تحرص الشركة على التأكد من وضوح الاجراءات والقوانين من خلال قياس النتائج.					
٣	تسعى شركتنا الى تحسين الاجراءات لتوفير المعلومات وتبادلها بسرعة بين الاقسام والمكاتب .					
٤	تطور الشركة مجموعة من السياسات والاجراءات المناسبة لتنفيذ الانشطة من اجل تحقيق النتائج المخطط لها .					
٥	تسعى الى استغلال الاخطاء التي ترتكبها الشركات المنافسة وتحويلها الى فرص لاستثمارها .					

ملحق رقم ٢ الاستبانة قبل التحكيم

البعد الثاني: وضوح الاهداف: هي وسيلة تستطيع من خلالها المنظمات قياس مستوى ادائها لتحديد المستويات الاستراتيجية التي يحدد بقاء المنظمة فمن خلال وضوح الاهداف والاستراتيجيات تستطيع المنظمات من تطوير قدراتها وامكانياتها.

ت	الفقرات	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
٦	تقوم بصياغة الاهداف الاستراتيجية بصورة واضحة .					
٧	تخصص جزء من الوقت للتأكد من مدى فهم كل عامل للاهداف الموضوعية .					
٨	تمتلك القدرة على تنويع خدماتها بما يتلاءم مع حاجات واذواق المستهلكين .					
٩	تعمل على اقامة تحالفات واتفاقيات ومشروعات مشتركة مع الشركات الاخرى المحلية .					
١٠	تترجم الغايات والاهداف الاستراتيجية الى سياسات وخطط وبرامج وموازنات .					

البعد الثالث: وضوح دور الموظفين: هو السلوكيات المرتبطة بأدوار عملهم من خلال الوضوح والفهم الواعي لهذه الادوار التي تربط الخطوط الواضحة بين المسؤوليات ومتطلبات المهام الواضحة مما يضمن توفر الكفاءة العالية في المدى القصير والبعيد وبناء الاعمال على توقعاتهم الابتكارية مما يخلق الثقة لديهم ليحقق الولاء للمنظمة.

ت	الفقرات	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
١١	تمتلك شركتنا ملاكات عمل تتصف بتعدد المهارات والقدرات .					
١٢	تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .					
١٣	تهتم باشراك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير الرؤية الاستراتيجية للاتصالات .					
١٤	تشجع الشركة الافراد العاملين على تقديم المقترحات لحل المشاكل التي تواجههم في العمل .					
١٥	تقوم بتطوير قدرات العاملين فيها بمايساهم في تنفيذ الخطط والبرامج عن طريق التدريب والتعليم والمشاركة .					

ملحق رقم ٢ الاستبانة قبل التحكيم

البعد الرابع: وضوح استعمال الموارد: هي الموجودات والعمليات والخصائص التي تتمتع بها المنظمة وكذلك المعلومات والمعرفة التي تكون تحت سيطرتها والتي تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات.

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافها العامة والخاصة .	١٦
					تعمل على ادارة البنى التحتية من اجل تحسين فاعلية واقع خدمات الاتصالات	١٧
					تشجع على استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة انجاز وتقديم افضل الخدمات .	١٨
					تسعى الى اقامة تحالفات مع شركات اخرى عالمية للارتقاء بفاعلية خدماتها	١٩
					تلجأ الى نقل مواردها المالية على اساس متطلبات العمل المتغيرة.	٢٠

البعد الخامس : وضوح الهيكل التنظيمي : هو الطريقة التي يتم من خلالها اختيار وتعيين الافراد اذ ان تحديد مهام وادوار محددة بالطريقة التي يتم الربط بين الانشطة للافراد والوظائف المختلفة بشكل يزيد من الكفاءة والاستجابة للظروف البيئية وتحقيقا للميزة التنافسية.

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تمتلك شركتنا شبكة داخلية لتسهيل تدفق وانسيابية المعلومات ضمن مكاتبها واقسامها .	٢١
					تعمل على تفعيل ومشاركة جميع اعمالها في كافة انشطتها .	٢٢
					تضع هيكلنا مرنا يمكن العاملين من المشاركة في تطوير الاداء.	٢٣
					تشجع على التوجه نحو النشاط والتركيز على القرارات الجوهرية .	٢٤
					تعرف العاملين لديها برؤية الشركة ورسالتها واهدافها.	٢٥

ملاحظات موجهة للباحث

.....

.....

.....

.....

.....

.....

اسم المحكم:

الشهادة:

اللقب العلمي:

تاريخ الحصول عليّة:

التخصص العام:

التخصص الدقيق:

رقم الموبايل او الايميل الرسمي:

جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال/الدراسات العليا



السيد المجيب المحترم.....

نهديكم اطيب تحياتنا..... م / أستبانة اطروحة دكتوراه

تمثل الاستبانة التي بين أيديكم جزءاً من مشروع اطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال الموسومة (القيادة الاصلية

ودورها في تحقيق الانغماس الاستراتيجي : الدور الوسيط للوضوح الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من

مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق (اسيا سيل)) اذ تتضمن مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى

عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه ، لذلك فان مشاركتكم في تقديم الصورة

الحقيقية عن واقع منظماتكم سيكون لها أثر إيجابي في وصول هذه الاطروحة إلى المستوى المطلوب.

نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة ، مع ملاحظة ما يلي:

١ - وضع علامة (✓) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة .

٢ - الاجابة على جميع فقرات الاستبانة ، لان ترك فقرة دون اجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي

اهمالها.

٣ - الباحث مستعد للإجابة عن اي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم.

علما بأن المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي

فقط ، نشكر لكم تعاونكم وحسن استجابتكم.

المشرف: أ.م.د. احمد عبد الله امانة / المشرف أ.م.د. رشا عباس عبود / الباحث : حيدر عباس عبود

اولا: بيانات عامة تخص المجيب عن الاستمارة

المحاور	يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب
الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> انثى
الفئة العمرية	<input type="checkbox"/> ٢٩-٢٠ <input type="checkbox"/> ٣٩-٣٠ <input type="checkbox"/> ٤٩-٤٠ <input type="checkbox"/> ٥٠ فأكثر
سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> ٥-١ <input type="checkbox"/> ١٠-٦ <input type="checkbox"/> ١٥-١١ <input type="checkbox"/> ٢٠-١٦ <input type="checkbox"/> ٢٥-٢١
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> شهادات عليا <input type="checkbox"/> دبلوم عالي <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دبلوم
الدورات التدريبية	<input type="checkbox"/> ٣-١ <input type="checkbox"/> ٦-٤ <input type="checkbox"/> ٩-٧ <input type="checkbox"/> ١٠ فأكثر
الموقع الوظيفي	<input type="checkbox"/> مسؤول وحدة <input type="checkbox"/> مسؤول شعبة <input type="checkbox"/> مدير قسم <input type="checkbox"/> مدير مفوض <input type="checkbox"/> عضو مجلس ادارة

ثانيا: فقرات المقياس

١ - القيادة الاصيلية : نمط من سلوك القائد الذي يعتمد على القدرات النفسية يستمده ويعززه من خلال القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي من اجل تعزيز الوعي الذاتي , والمنظور الاخلاقي الداخلي , والمعالجة المتوازنة للمعلومات , والشفافية في العلاقات بهدف تعزيز التنمية الذاتية الايجابية للموظفين. وقد تضمن هذا المتغير أربعة أبعاد:-

البعد الاول: **الوعي الذاتي** : هو رؤية القائد لذاته من خلال خبراته وقدراته والمشاعر والافكار والقيم والمعتقدات إذ يتضمن الاصاله في افعاله وقراراته التي يتخذها.

ت	المقياس الفقرات مسؤولي في العمل:	أتفق تماما	أُتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
١	يستفاد من المعلومات المرتدة في تقييم المواقف والتفاعل او التعامل مع الاخرين.					
٢	يدرك نظرة الآخرين الى قدراته.					
٣	يعيد تقييم أدائه وفقا لتغير المواقف والظروف.					
٤	يدرك تأثير أفعاله وقيادته على الآخرين.					

البعد الثاني: **المنظور الاخلاقي الداخلي** : هو يتمثل بأن يتسخدم القائد المعايير والقيم والمعتقدات في توجيه العاملين بدلا من السلوكيات والضغوطات النفسية الخارجية التي يتعرض لها.

ت	المقياس الفقرات مسؤولي في العمل:	اتفق تماما	أُتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
٥	يظهر افعال تنسجم مع معتقداته .					
٦	يتخذ القرارات التي تستند الى قيمه ومعاييره الاساسية.					
٧	يطالبي باتخاذ مواقف تدعم قيمه الاساسية.					
٨	تتوافق قراراته مع القيم الاخلاقية للمنظمة.					

البعد الثالث: **المعالجة المتوازنة للمعلومات**: وهي تمثل قدرة القائد على جمع وتحليل المعلومات بطريقة اكثر موضوعية واستكشاف آراء الاخرين قبل اتخاذ القرارات بعيدا عن التحيزات والتفسيرات المتوازنة للاحداث التي يواجهها.

ت	المقياس الفقرات مسؤولي في العمل:	أتفق تماما	أُتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
٩	يناقش وجهات النظر التي تتعارض مع توجهاته .					
١٠	يقوم بجمع وتحليل البيانات بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرارات.					
١١	يستمع لوجهات النظر المختلفة من اجل التقييم واتخاذ القرارات المناسبة.					

ملحق رقم ٣ الاستبانة بعد التحكيم

البعد الرابع: شفافية العلاقات : هي التعريف بالنفس الاصلية التي تتصف بالامانة والصدق في تقديم الذات الحقيقية للاخرين بعيدا عن التشويه والزيغ من خلال مشاركة المشاعر والمعلومات بما يتناسب مع الاحداث والمواقف التي تواجه القائد في العمل.

ت	المقياس الفقرات مسؤولي في العمل	أنتف تماما	أنتف	غير متأكد	لا أنتف	لا أنتف تماما
١٢	يقول ما يعنيه تماما"					
١٣	يعترف بالأخطاء عند ارتكابها.					
١٤	يتيح حرية التعبير وابدأ الراي					
١٥	يواجهني بالحقيقة رغم قساوتها.					
١٦	يتوافق مع المشاعر السائدة.					

٢ - الوضوح الاستراتيجي : هو قدرة المنظمة على خوض الظروف التنافسية ومعرفة مايجب القيام به وكيفية القيام به من خلال وضوح القيم التنظيمية ووضوح اهداف المنظمة ووضوح امكاناتها ووضوح هيكلها وكيفية معرفة المنافسين في البيئة التنافسية التي تعمل بها كما انه منهج شامل يعمل مع الخطط الاستراتيجية وكيفية تطبيقها وتنفيذها بالشكل الصحيح حيث اصبح ضرورية لاستدامة النجاح في بيئة الاعمال.وتضمن هذا المتغير خمسة أبعاد:

البعد الأول: وضوح الانشطة والاجراءات : نهج تتبعه المنظمات يتسم بالدقة والوضوح لغرض تلافي المشكلات التي تعترض عملها لضمان التنفيذ الصحيح لهذه الاجراءات .

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أنتف تماما	أنتف	غير متأكد	لا أنتف	لا أنتف تماما
١	تحدد الطريقة الافضل لاداء الأنشطة والمهام الوظيفية ذات المسارات الواضحة والسليمة					
٢	تحرص على التأكد من وضوح الاجراءات والقوانين من خلال قياس النتائج .					
٣	تسعى الى تحسين الاجراءات لتوفير المعلومات وتبادلها بسرعة بين الاقسام .					
٤	تطور مجموعة من السياسات والاجراءات من اجل تحقيق النتائج المخطط لها .					
٥	تسعى الى استثمار الاخطاء التي ترتكبها الشركات المنافسة وتحولها الى فرص لاستثمارها .					

البعد الثاني: وضوح الاهداف: هي وسيلة تستطيع من خلالها المنظمات قياس مستوى ادائها لتحديد المستويات الاستراتيجية التي يحدد بقاء المنظمة فمن خلال وضوح الاهداف والاستراتيجيات تستطيع المنظمات من تطوير قدراتها وامكانياتها.

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
٦	تقوم بصياغة الاهداف الاستراتيجية بصورة واضحة .					
٧	تخصص جزء من الوقت للتأكد من مدى فهم كل موظف للاهداف الموضوعه .					
٨	تمتلك القدرة على تنويع خدماتها بما يتلائم مع حاجات واذواق المستهلكين .					
٩	تعمل على اقامة اتفاقيات ومشروعات مشتركة مع الشركات الاخرى المحلية .					
١٠	تترجم الغايات والاهداف الاستراتيجية الى سياسات وخطط وبرامج وموازنات .					

البعد الثالث: وضوح دور الموظفين: هو السلوكيات المرتبطة بأدوار عملهم من خلال الوضوح والفهم الواعي لهذه الادوار التي تربط الخطوط الواضحة بين المسؤوليات ومتطلبات المهام الواضحة مما يضمن توفر الكفاءة العالية في المدى القصير والبعيد وبناء الاعمال على توقعاتهم الابتكارية مما يخلق الثقة لديهم ليحقق الولاء للمنظمة.

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
١١	تمتلك ملاكات عمل تتصف بتعدد المهارات والقدرات .					
١٢	تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .					
١٣	تهتم باشراك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير رؤيتها الاستراتيجية في مجال الاتصالات .					
١٤	تشجع الافراد العاملين على تقديم المقترحات لحل المشاكل التي تواجههم في العمل .					
١٥	تقوم بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج عن طريق التدريب والتعليم والمشاركة .					

ملحق رقم ٣ الاستبانة بعد التحكيم

البعد الرابع: وضوح استعمال الموارد: هي الموجودات والعمليات والخصائص التي تتمتع بها المنظمة وكذلك المعلومات والمعرفة التي تكون تحت سيطرتها والتي تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات.

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أنتف تماماً	أنتف	غير متأكد	لا أنتف	لا أنتف تماماً
١٦	تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافها العامة والخاصة .					
١٧	تعمل على ادارة البنى التحتية من اجل تحسين فاعلية واقع خدمات قطاع الاتصالات .					
١٨	تشجع على استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة انجاز وتقديم افضل الخدمات					
١٩	تسعى الى اقامة شراكات مع شركات اخرى عالمية للارتقاء بفاعلية خدماتها .					
٢٠	تلجأ الى نقل مواردها المالية على اساس متطلبات العمل المتغيرة.					

البعد الخامس : وضوح الهيكل التنظيمي : هو الطريقة التي يتم من خلالها اختيار وتعيين الافراد اذ ان تحديد مهام وادوار محددة بالطريقة التي يتم الربط بين الانشطة للافراد والوظائف المختلفة بشكل يزيد من الكفاءة والاستجابة للظروف البيئية وتحقيقا للميزة التنافسية.

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أنتف تماماً	أنتف	غير متأكد	لا أنتف	لا أنتف تماماً
٢١	تمتلك شبكة داخلية لتسهيل تدفق وانسيابية المعلومات ضمن مكاتبها واقسامها .					
٢٢	تعمل على تفعيل ومشاركة جميع عاملها في كافة انشطتها .					
٢٣	تضع هيكلنا مرنا يمكن العاملين من المشاركة في تطوير الاداء.					
٢٤	تشجع على التوجه نحو النشاط والتركيز على القرارات الجوهرية .					
٢٥	توضح للعاملين رؤية الشركة ورسالتها واهدافها .					

٣ - الانغماس الاستراتيجي : هو المشاركة في تحديد الانشطة والاجراءات وايجاد الحلول والخطط للمشكلات التي تواجه الية عمل المنظمة كما يعطي نظرة وتصور بأن العامل يشارك وينغمس في وضع الخطط الاستراتيجية

ملحق رقم ٣ الاستبانة بعد التحكيم

للشركة لتحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية حتى لا يكون في عزلة عن مصدر اتخاذ القرار ووضع الخطط.
وتضمن هذا المتغير اربعة ابعاد :-

البعد الأول: مناصرة البدائل: هو العملية التي تجعل من المدراء أبطال البدائل الاستراتيجية وترسم وتحدد كيف يمكن لهؤلاء المدراء اختيار ومشاركة المشاريع التي بإمكانهم ان يحققوا نجاحات فيها وكيفية خلق فرص جديدة .

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
١	تقدم البرامج الجديدة .					
٢	تنفيذ مزايا المقترحات الجديدة .					
٣	تبحث عن بدائل جديدة باستمرار .					
٤	تقترح البرامج والخدمات للادارة العليا .					

البعد الثاني: تسهيل التكيف: هي كيفية صنع المرونة في العمل والتحفيز والكيفية التي تمكنهم من التعلم وتجاوز الرسميات والانشطة الرسمية في تبادل المعلومات التي تعزز الصيغ التنظيمية .

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
٥	تشجع النقاش غير الرسمي وتبادل المعلومات .					
٦	تقدم اجراءات ميسرة من اجل بدء الخدمات الجديدة .					
٧	توفر الوقت اللازم لتجربة البرامج الجديدة .					
٨	تخصص الموارد المطلوبة لخدماتها الجديدة.					
٩	توفر المناخ الملائم لتجربة خدماتها الجديدة .					

البعد الثالث: توليف: المعلومات: هي تفسير وتقييم المعلومات التي تمكن الادارة العليا من ممارسة رؤيتها وخططها واهدافها الاستراتيجية.

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
١٠	تجمع المعلومات عن مدى جدوى البرامج الجديدة.					
١١	تقدم المعلومات عن أنشطة المنافسين والموردين الخ ...					

ملحق رقم ٣ الاستبانة بعد التحكيم

					١٢ لها تماس بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية .
--	--	--	--	--	--

البعد الرابع: تنفيذ استراتيجية مدروسة: هي العملية التي تجعل من الادارة العليا هي المتحكمة في الاداء التي تتعلق بالغايات الموضوعية بطريقة تمكنها من مراجعة الاستراتيجية كمعلومة اي انها تدخلات ادارية لموائمة العمل التنظيمي مع النوايا الاستراتيجية .

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أنتفق تماما	أنتفق	غير متأكد	لا أنتفق	لا أنتفق تماما
١٣	تراقب الانشطة من اجل دعم اهداف الادارة العليا .					
١٤	تترجم الاهداف الى خطط تنفيذية .					
١٥	تترجم الاهداف الى غايات فردية .					
١٦	تدعم وتتبنى مبادرات الادارة العليا وتقوم بتفعيلها.					



الى /فروع شركة الاتصالات (اسيا سيل)

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا /حيدر عباس عبيد ايدام / دكتوراه /قسم ادارة الاعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات و المعلومات اللازمة لاكمال متطلبات بحثه الموسوم (دور القيادة الاصلية في تحقيق الانغماس الاستراتيجي الدور الوسيط للوضوح الاستراتيجي)

شاكرين تعاونكم معنا مع التقدير

أ.د. علي احمد فارس

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2023/ 11 / 16

صورة عنه إلى/

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .

ملحق (٥)

نبذة عامة عن شركة اسيا سيل

تأسست شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق عام (١٩٩٩) في اقليم كردستان على يد رجل الأعمال العراقي فاروق مصطفى رسول، لتكون بذلك أول شركة اتصالات متنقلة في الفرنسية لباحث التسويق أن شركة اسيا سيل Altai العراق. في عام (٢٠١٢) أعلنت شركة العلامة التجارية الاولى في العراق ، ليس في مجال الاتصالات المتنقلة فحسب، بل في جميع القطاعات وهو ما يعكس الحضور القوي لعلامة آسياسيل التجارية . في عام (٢٠١٥) حصلت آسياسيل على رخصة تشغيل خدمات الجيل الثالث ضمن نطاق شبكتها في العراق لتقدم من خلاله جودة عالية في الاتصالات الصوتية والفيديو وسرعة البيانات عالية الجودة . أذ قسمت الشركة على مستوى العراق الى (٥) مناطق تنتشر مواقعها في مختلف ارجاء العراق، وبالتالي تمثل هذه الشركة المجموعة المكانية التي تسنى التعرف عليها وحصرها ميدانيا. أذ تشمل المنطقة الاولى المحافظات (السليمانية ، اربيل ، كركوك) اما المنطقة الثانية فتشمل المحافظات (الموصل، دهوك ، صلاح الدين) اما المنطقة الثالثة فتشمل المحافظات (بغداد ، ديالى ، الانبار) في حين ان المنطقة الرابعة تشمل المحافظات (كربلاء المقدسة ، بابل، النجف الاشرف ، القادسية ، الكوت) اما المنطقة الخامسة متشمل المحافظات (البصرة ، العمارة ، الناصرية ، المثنى) .

Abstract

The current study aimed to identify the extent of the impact of authentic leadership behaviors on strategic involvement through the mediating role of strategic clarity. It was based on a research problem that Iraqi organizations suffer from weak emotional and social connection to the organization's vision and mission, and thus weak strategic involvement. The study adopted solid, ready-made global standards to measure the variables of the current study. The importance of the study emerges from the importance of the variables it addressed, which are characterized by their modernity and the absence of another study that tested them previously. The descriptive analytical approach was adopted, mainly in presenting, analyzing and interpreting the study information. The questionnaire was also used as a basic tool for collecting data. The study community was represented by managers in all branches of Asia Cell Mobile Communications Company in Iraq, numbering (275) individuals distributed among department heads, divisions and units. A purposive sample of (167) individuals was selected. For the purposes of analysis and statistical processing, a set of appropriate statistical methods were used, such as the normal distribution test, confirmatory factor analysis, stability test, descriptive statistics, Pearson correlation coefficient, structural equation modeling to measure direct impact relationships, and path analysis to measure indirect impact relationships. The study reached a set of results, the most important of which was that strategic clarity mediates the relationship between authentic leadership and strategic involvement, such that the presence of strategic clarity, in addition to the adoption of authentic leadership behaviors by the company's departments, would improve the level of strategic involvement of managers in a better way.

Key terms: Authentic leadership, strategic clarity, strategic immersion, Asiacell Mobile Communications Company in Iraq.

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Kerbala University
Faculty of Administration and Economics
Department of Business Administration postgraduate



**Authentic leadership and its role in achieving strategic Involvement :
The mediating role of strategic clarity**

**An Analytical Exploratory Study of The Opinions of a Sample of
Branch Managers of the Mobile Communications Company in Iraq,
AsiaCell**

*A Dissertation Submitted to the Council of the Faculty of Administration &
Economics / Kerbala University It is part of the requirements to obtain of a
certificate Doctor Philosophy in Business management*

By

Haider Abbas Obaid Edam Al-Hasnawi

supervisors

Professor Doctor

Assistant Professor Doctor

Ahmed Abdullah Amanah Al-Shammari

Rasha Abbas Abboud Al Rubaie

2024 A.D

1446 A.H.