



The Impact of Visionary Leadership on Strategic Improvisation*

Research: Hossam Saadi Ajaj⁽¹⁾, Prof.Dr. Athir Anwar Sharif⁽²⁾

College of Administration and Economics - University of Anbar⁽¹⁾⁽²⁾

(1) husamsaadi@mtu.edu.iq (2) admin.assistant@uoanbar.edu.iq

Key words:

visionary leadership, strategic improvisation, Al-Faris State Company.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	18 Sept. 2023
Accepted	01 Oct. 2023
Available online	31 Dec. 2024

© 2024 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

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



*Corresponding author:

Hossam Saadi Ajaj
College of Administration and Economics
University of Anbar

Abstract:

The current research aims to diagnose and interpret the level of correlation and influence between visionary leadership in its dimensions (vision, empowerment, communication) and strategic improvisation in its dimensions (strategic vigilance, strategic agility, micro-structuring, solution building) in Al-Fares General Company, according to the descriptive analytical approach, and the research community is formed. Of officials at the highest administrative levels, whose number reached (81) individuals (general director, assistant directors, department directors, department directors, divisional officials), the questionnaire was adopted as a main tool for collecting data on the research variables using the standards that were adopted, and the most prominent results were Analysis: There is a significant correlation and influence in Al-Fares General Company through the use of the dimensions of visionary leadership combined in strategic improvisation in its dimensions more than if those dimensions were used alone. Through these conclusions, the research reached the need for the company to address the weaknesses in relation to visionary leadership to increase the impact on Strategic improvisation by paying attention to the dimensions of these variables in order to achieve what the company aims to achieve.

*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

أثر القيادة الرؤيوية في الارتجال الاستراتيجي*

الباحث: حسام سعدي عجاج
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الانبار
husamsaadi@mtu.edu.iq

أ.د. اثير انور شريف
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الانبار
admin.assistant@uoanbar.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الحالي لتشخيص مستوى علاقة الارتباط والتأثير وتفسيرها بين القيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية، التمكين، الاتصال) والارتجال الاستراتيجي بأبعاده (اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الهيكلة الصغرى، بناء الحل) في شركة الفارس العامة، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من المسؤولين في المستويات الادارية العليا، والذي بلغ عددهم (81) فردا من (مدير عام، معاوني المدير، مدراء الادارة، مدراء الاقسام، مسؤولي الشعب)، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث بواسطة المقاييس التي تم اعتمادها، وكانت ابرز نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية في شركة الفارس العامة من خلال استخدام ابعاد القيادة الرؤيوية مجتمعة في الارتجال الاستراتيجي بأبعاده أكثر مما لو استخدمت تلك الابعاد منفردة، ومن خلال تلك الاستنتاجات توصل البحث بضرورة قيام الشركة بمعالجة نقاط الضعف فيما يتعلق بالقيادة الرؤيوية لزيادة التأثير في الارتجال الاستراتيجي وذلك من خلال الاهتمام بأبعاد تلك المتغيرات حتى يتم تحقيق ما تهدف إليه الشركة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرؤيوية، الارتجال الاستراتيجي، شركة الفارس العامة.

المقدمة:

يعد تنامي واتساع العالم اليوم والانفتاح في العلاقات الدولية بفضل ظهور التكنولوجيا الحديثة سمة واضحة ذات اثر مباشر في عالم الاعمال تطلب هذا التوسع الى تنامي المنظمات وزيادة حجمها وتعقد اعمالها فضلا عن تنوع العلاقات الداخلية وترباطها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية كل ذلك يستدعي مواصلة البحث والاستمرار في فهم آليات هذه الكيفية التي يجب الاستجابة من خلالها معها التغيير والتطوير وهذه المهمة لا تتحقق الا تحت قيادة واعية يتميز فيها القائد برؤية خاصة به وذلك عبر تصور التحديات المستقبلية وايجاد الحلول لتجاوزها وكذلك وضوح الرؤية كونها تعبر عن التصورات الذهنية المثالية للمستقبل المرغوب فيه ومن اجل ذلك تعتبر القيادة الرؤيوية احد الانماط المهمة لكونها تنظر للمستقبل برؤية استراتيجية تستطيع توفير وتوضيح الصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة. وقد حظيت القيادة الرؤيوية من قبل رواد الفكر الاداري بالاهتمام والدراسة بسبب دورها المؤثر في حاضرة المنظمة ومستقبلها وماتملكه هذه القيادة من القدرة على وضع وبناء التوجهات المستقبلية للمنظمات من جانب آخر تعد التحديات التي تتواجد في البيئة الخارجية بشكل خاص والتي من الصعب توقعها والتي تتصف بعدم التأكد البيئي والتغير السريع في البيئة الخارجية واقعا ملموساً في عالم اليوم كل ذلك دفع قادة المنظمات ليكونوا تحت ضغط الوقت للعمل من اجل استجابة استراتيجية سريعة اذ يسبب كل ذلك قصورا في التخطيط الاستراتيجي التقليدي الذي لا يستطيع مواجهة هذه الظروف مما ساهم في بروز مفهوم الارتجال الاستراتيجي بصفته

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

آلية الاستجابة الاستراتيجية الأكثر حداثة لتقليل الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي التقليدي وبين متطلبات البيئة المتغيرة. ولغرض تحقيق أهداف البحث الحالية في معرفة أثر القيادة الرؤيوية في الارتجال الاستراتيجي نظرياً وميدانياً، فقد تضمنت هيكليّة البحث أربعة محاور، تضمن المحور الأول منها فقرتين اختصت الفقرة الأولى بمنهجية البحث والثانية فقد انصرفت بتخصيص بعض الجهود المعرفية السابقة، في حين تناول المحور الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث، أما المحور الثالث فقد تمثلت بالجانب الميداني للبحث وأخيراً فقد تضمن المحور الرابع الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث والمقترحات التي قدمها البحث.

المحور الأول: منهجية البحث والجهود المعرفية السابقة

أولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

- جاءت مشكلة البحث لمعرفة التصور المناسب لدى القيادات في المنظمة المبحوثة لمفهوم القيادة الرؤيوية والارتجال الاستراتيجي، ويمكن توضيح مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:
- أ. ما مستوى إدراك العينة المبحوثة لمتغيرات البحث (القيادة الرؤيوية، الارتجال الاستراتيجي) وابعادهما الفرعية في المنظمة المبحوثة؟
 - ب. ما طبيعة وقيمة ومعنوية علاقات الارتباط بين القيادة الرؤيوية والارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
 - ج. ما طبيعة وقيمة ومعنوية التأثير للقيادة الرؤيوية في الارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟

2. أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في جانبيها النظري والتطبيقي من خلال اهتمام الباحث بمتغيرات البحث وتشخيص المشاكل ومعالجتها وبيان العلاقة بين هذه المتغيرات والتي جعلت القيادة الرؤيوية متغير مؤثر والارتجال الاستراتيجي متغير مستجيب، إذ تكمن أهمية القيادة الرؤيوية بأن لها القدرة على تفسير وتوضيح الرؤى المستقبلية على مستوى المنظمات ومساعدتها على التكيف باستمرار مع الظروف المتغيرة والمفاجئة التي تصيب المنظمة، كما لا تخفى أهمية الارتجال الاستراتيجي إذ يعد من العوامل المهمة التي تضمن للمنظمة القدرة على التكيف مع الظروف الغير متوقعة، ويعد من الوسائل الحديثة البديلة للتخطيط الاستراتيجي التقليدي الذي بدوره يساعد المنظمات التكيف مع ديناميكية البيئة.

3. أهداف البحث

- أ. تحديد مدى ممارسة وتطبيق متغيرات البحث (القيادة الرؤيوية، الارتجال الاستراتيجي) في المنظمة المبحوثة.
- ب. تحديد طبيعة علاقات الارتباط بين القيادة الرؤيوية والارتجال الاستراتيجي؟ وأي من ابعاد القيادة الرؤيوية الأكثر ارتباطاً بالارتجال الاستراتيجي.
- ت. تحديد طبيعة علاقات التأثير بين القيادة الرؤيوية والارتجال الاستراتيجي؟ وأي من ابعاد القيادة الرؤيوية الأكثر تأثيراً في الارتجال الاستراتيجي.

4. فرضيات البحث

من خلال تحديد مشكلة البحث وأهدافه يمكن الوصول الى نتائج علمية من خلال المنهج العلمي السليم وذلك عبر اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية، التمكين، الاتصال)، مع الارتجال الاستراتيجي بأبعاده (اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة

- الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحل)، في شركة الفارس العامة وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي كالتالي:
- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية، التمكين، الاتصال) واليقظة الاستراتيجية في شركة الفارس العامة.
 - ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية، التمكين، الاتصال) وخفة الحركة الاستراتيجية في شركة الفارس العامة.
 - ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية، التمكين، الاتصال) والهيكلية الصغرى في شركة الفارس العامة.
 - ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية، التمكين، الاتصال) وبناء الحل في شركة الفارس العامة.

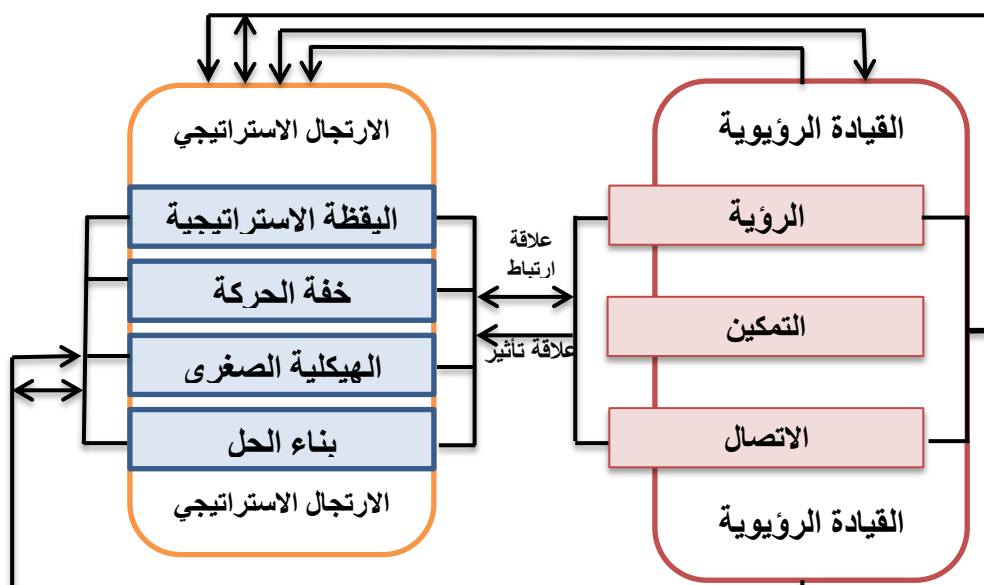
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية، التمكين، الاتصال) في الارتجال الاستراتيجي بأبعاده (اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحل)، في شركة الفارس العامة وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي كالتالي:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية، التمكين، الاتصال) في اليقظة الاستراتيجية لشركة الفارس العامة.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية، التمكين، الاتصال) في خفة الحركة الاستراتيجية لشركة الفارس العامة.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية، التمكين، الاتصال) في الهيكلية الصغرى لشركة الفارس العامة.
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية، التمكين، الاتصال) في بناء الحل لشركة الفارس العامة.

5. المخطط الفرضي للبحث

تجسيدا للإطار النظري لأدبيات القيادة الرؤيوية والارتجال الاستراتيجي في ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه عمل الباحث على إنشاء مخطط فرضي للبحث ليوضح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات واتجاهات الارتباط والتأثير بين المتغير التفسيري القيادة الرؤيوية والمتغير المستجيب الارتجال الاستراتيجي كما اشارت اليه الفرضيات، وكما موضح في ادناه:

1. **المتغير التفسيري:** المتضمن القيادة الرؤيوية الذي يتكون من ثلاث ابعاد وهي (الرؤية، التمكين، الاتصال).
2. **المتغير المستجيب:** يمثل هذا المتغير الارتجال الاستراتيجي ويتضمن اربعة ابعاد وهي (اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحل)، والشكل رقم (1) يجسد المخطط الفرضي للبحث.



شكل رقم (1) أنموذج البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحث.

6. مجتمع وعينة البحث

بالنظر للأهمية الكبيرة للقطاع الصناعي الذي يجري به البحث، واختبار فرضيات البحث بشكل تطبيقي تم اختيار شركة الفارس العامة جانباً ميدانياً لأجراء البحث فيها، وتم اختيار عينة البحث بطريقة قصدية تمثلت بالقيادات الادارية من مدير عام ومعاوني المدير، ومدير الادارة، ومديري الاقسام، مسؤولي الشعب، اذ تم اختيار هذه العينة كونها تتلاءم مع متغيرات البحث التي بدورها تحتاج الى مستوى عال من الفهم والمعرفة والادراك للتعامل مع فقرات الاستبانة، وبلغ مجموع عينة البحث (84) فرداً، وهي تشكل نسبة المجتمع البحث ككل، وتم استلام (81) استبانة وهي تشكل نسبة استرجاع (96.4%) من مجموع الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل، وبذلك تم تشكيل عينة البحث النهائية.

ثانياً: الجهود المعرفية السابقة

1. بعض الدراسات المتعلقة بالقيادة الرؤيوية

أ- دراسة (عويضة، 2021)	
العنوان	"القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية"
هدف البحث	هدفت هذه البحث لمعرفة درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية.
عينة البحث والأدوات المستعملة	تكونت عينة البحث من (342) عضو هيئة تدريس من مجتمع البحث، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.
أهم النتائج	وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة الرؤيوية وبين تفعيل الفرق البحثية في مجتمع البحث.
أهم التوصيات	تعزيز القيادة الرؤيوية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات وذلك من اجل خدمة مؤسسات التعليم العالي، وضرورة تفعيل دور الفرق البحثية.
ب- دراسة (Zhou et al,2018)	
العنوان	"Visionary leadership and employee creativity in China"

"القيادة الرؤيوية وابتكار العاملين في الصين"	
هدف البحث	هدفت البحث في كيفية تأثير القيادة الرؤيوية على ابداع العاملين في فرق البحث والتطوير في الصين.
عينة البحث والأدوات المستعملة	اجريت البحث على عينة مكونة من (331) مهندساً تقنياً في اقسام البحث والتطوير، تم استخدام الانحدار الهرمي لنمذجة العلاقة بين القيادة الرؤيوية وتوجهات اهداف العاملين.
أهم النتائج	وجود علاقة ايجابية بين القيادة الرؤيوية وابتكار العاملين في المنظمات الصينية.
أهم التوصيات	حث القيادة على تعزيز ابداع العاملين وتبادل المعرفة في المنظمات الصينية.

2. بعض الدراسات المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي

1- دراسة (حسين, 2020)	
العنوان	"الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والتفوق التنظيمي"
هدف البحث	سعت البحث لاختيار علاقة التعلم الاستراتيجي بالتفوق التنظيمي بتوسيط الارتجال الاستراتيجي.
عينة البحث والأدوات المستعملة	تم اختيار (131) عينة من القيادات الادارية في معمل سمنت الكوفة واستخدمت البحث الاساليب الاحصائية وهي معالج الجداول اكسل، وبرنامج الاحصائي (Amos)، وتحليل المسار.
أهم النتائج	وجود علاقتي ارتباط وتأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث.
أهم التوصيات	ضرورة تولي ادارة المنظمة المبحوثة المزيد من الاهتمام بموضوع الارتجال الاستراتيجي لما يتمتع به من دور كبير في انجاح استراتيجياتها وتعزيز موقفها التنافسي.
2- دراسة (Alhimyari & Al-Murshidi, 2020)	
العنوان	"The Mediating Role of Strategic Improvisation in the Relationship between Strategic Learning and Organizational Excellence"
هدف البحث	"الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقات بين التعلم الاستراتيجي والتفوق التنظيمي"
عينة البحث والأدوات المستعملة	تمثل هدف البحث باختبار العلاقة بين التعلم الاستراتيجي بأبعاده والتفوق التنظيمي بأبعاده من خلال الارتجال الاستراتيجي بأبعاده.
أهم النتائج	استخدمت البحث العينة القصديية، التي تكونت من عينة قوامها (131) قائد اداري من معمل سمنت الكوفة، اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي.
أهم التوصيات	توجد علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرات قيد البحث (التعلم الاستراتيجي، والارتجال الاستراتيجي، والتميز التنظيمي). وايضاً "عند اسناد التعلم الاستراتيجي بتعزيز قدرات الارتجال الاستراتيجي فسيتعظم تأثير الاول في التفوق التنظيمي.
أهم التوصيات	يجب أن تجد منظمات الأعمال طرقاً لتشجيع الأفراد على الوصول إلى مختلف مجالات المعرفة الاستراتيجية للحفاظ على نجاح وتفوق المنظمات، ايضاً تحتاج المنظمات إلى تحسين قدرتها على البحث عن المعرفة الاستراتيجية وإعادة تجميعها لتقليل تكاليف اكتساب المعرفة الاستراتيجية.

1. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أ. أسهمت الدراسات السابقة في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية، واثرائها بأخر المستجدات المعرفية والبحثية التي ساهمت في تعميق فهم متغيرات الدراسة.
- ب. تصميم المنهجية العلمية بعد الاطلاع على المنهجية العلمية للدراسات السابقة وبيان اهم العقبات الفكرية والميدانية التي واجهتها.
- ج. بناء نموذج الدراسة الحالية وتحديد العلاقات المنطقية النظرية بين متغيرات البحث استناداً الى اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسات السابقة.
- د. الاستفادة من اهم المقاييس والوسائل الاحصائية المستخدمة للحصول على البيانات والتي ساعدت الباحث في الاختيار الملائم لهذه الاساليب لاختبار مخطط الدراسة الافتراضي.

٥. الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة ومقترحاتها في تصميم فكرة الدراسة الحالية.
يعتبر هذا البحث مكمل للبحوث السابقة إذ بدأ من حيث انتهى الباحثون الآخرون من أجل اكمال
المسيرة العملية البحثية في هذا المجال الأكاديمي.

2. أهم ما يميز هذه البحث عن البحوث السابقة:

- أ. تناول البحث أحد المواضيع المهمة المعاصرة المتمثلة بالقيادة الرؤيوية وأثرها على الارتجال الاستراتيجي والتي لم يسبق للباحثين السابقين (بحسب علم الباحث) تناول مثل هذه الدراسة في ميدان البحث الحالي.
- ب. اخذت عينة البحث من قطاع مهم وحيوي وهو قطاع الصناعة في بلد الدراسة (العراق) والتي لها الدور الأبرز في تطوير البلد.
- ج. عالج البحث موضوعات عديدة وذلك بالوقوف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين كل من متغيرات البحث.

المحور الثاني: الاطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً: القيادة الرؤيوية

1. مفهوم القيادة الرؤيوية

تعتبر القيادة الرؤيوية من أهم محاور القيادات الناجحة في الوقت الحاضر لتمييزها برؤية خاصة لكونها تعكس قدرات القادة على ادراك المستقبل بصورة واضحة ودقيقة بواسطة التصور والتحليل للتحديات المستقبلية التي تواجه المنظمة مع ايجاد الحلول المناسبة لتجاوز هذه التحديات, كون الرؤية هي الصورة الأكثر مثالية وذهنية للمستقبل المنشود من خلال جمع الناس للعمل لتحقيق الاهداف, كما تلعب رؤى الاهداف التنظيمية دوراً بارزاً ومهماً في تعزيز دافعية الموظفين من خلال ادائهم المتميز (Rawolle, 2010: 3). في حين عرّفها (Kusmiyati & Efendy, 2017:70) بأنها القدرة على الابتكار وأنشاء وصياغة أفكار مثالية أو التواصل الاجتماعي, وتحويل الأفكار المثالية وتنفيذها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة الذين يعتقدون أن الحالة المثالية للمنظمة المستقبلية تتحقق من خلال التزام كل الموظفين. هناك من عرف القيادة الرؤيوية بأنها شكل من أشكال المساعدة للمنظمات على تطوير إحساس أكبر بالهدف من خلال ربط الجهود بالنتائج الناجحة في الواقع, وتوفر فرصاً لتعزيز قدرة المنظمة على تلبية احتياجات مكوناتها, وهذا يحدث بطرق مبتكرة على الرغم من التعقيد وعدم التأكد (M. Taylor et al, 2014:567).
ومما تقدم يرى الباحث أن القيادة الرؤيوية هي القيادة التي تركز على تكوين رؤى مستقبلية ناجحة تتفق مع اهداف المنظمة ويكون لقادتها القدرة على تحويل الرؤى إلى الواقع من خلال استخراج الطاقات والقوى والإمكانيات البشرية الكامنة وذلك للتأثير على المرووسين لغرض تحقيق الاهداف والغايات المرجوة.

2. أهمية القيادة الرؤيوية

- أ- يعتبر وجود القيادة الرؤيوية في المنظمات اليوم هو لإظهار نتائج ايجابية فيها, بواسطة خلق وايصال وجهات النظر للحالة المرغوبة التي تبين الوضع القائم وتحفز الالتزام بمستقبل افضل (Mupa, 2015:44), وتكمن أهميتها للمهمة الكبيرة في بقاء المنظمات ونجاحها ونموها لأنها تعيش في بيئة العمل المضطربة والغير مستقرة (Dwivedi,2006:11).
- ب- تعد القيادة الرؤيوية أسلوب قيادي مهم وفعال في المنظمات, وتكمن هذه الأهمية من خلال المساهمة والدور الذي يلعبه القادة داخل هذه المنظمات في إدارة أنشطتهم وعملياتهم المستقبلية, لذلك فإن القيادة الرؤيوية تأخذ حيزاً من أفكار العديد من الكتاب والباحثين وهذا الاهتمام جاء

نتيجة للتغيرات السريعة في عالم اليوم والمنافسة الكبيرة المصاحبة التي أدت إلى الحاجة إلى قيادة قادرة على قراءة المستقبل وتوقع ما سيكون عليه (Dhammika,2014:1).
ج- كما تتجسد أهمية القيادة الرؤيوية في الدور الذي تلعبه على المستويين الخارجي والداخلي للمنظمة، على الصعيد الداخلي تكمن الأهمية في تكوين جو تعاوني وترابط بين العاملين وإقامة علاقات اجتماعية من شأنها زيادة درجة التلاحم والتماسك و غرس الثقة بينهم في شبكات العمل وتعزيز القوى الإيجابية في المنظمة والسيطرة عليها، وحل مشاكل العمل، والحد من الجوانب السلبية قدر الإمكان وحل الخلافات وموازنة الآراء، والتدريب وتطوير ورعاية الأفراد الذين يعتبرون مورد للمنظمة (Salman,2013:34-35).

لذلك يرى الباحث أن أهمية القيادة الرؤيوية تكمن في تقديمها رؤية واضحة وفعالة في مكان العمل من خلال اىصال الرؤية لجميع الموظفين مع الاستمرارية في تطويرها بما يخدم وضع المنظمة، ايضا تبرز اهميتها من خلال ممارسة التأثير على الجهات الفاعلة في صنع القرار في المنظمة من خلال التعاون الإبداعي المستمر بين القادة والمروسين.

3. خصائص ومهارات القائد الرؤيوي والقيادة الرؤيوية

تعتبر الصفات القيادية من الأصول النادرة القادرة على تحقيق النجاح في المنظمة، القائد ذو البصيرة هو قائد عبقري يمكنه رفع المنظمة من المستوى المعتاد أو الحالي إلى مستوى أعلى وتحقيق أهدافها وتوقعاتها اعتمادًا على أسلوب قيادته الذي يجعله ودودًا مع أتباعه، ويحقق ذلك من خلال تطوير البيئة وجعلها حيوية، وتحفيز العلاقة مع موظفيه، لكن يجب على القائد صاحب الرؤية أن يكون على دراية بالمواقف التي قد تغري بعض الموظفين للاستفادة من هذه العلاقة عندما يجدها الآخرون ودودة للغاية، لذلك يجب على القائد الرؤيوي أن يوازن بين الصداقة والمسؤولية (Nwokedi,2015:88)، ويرى كل من (Khoury,2005) و (Zaccaro,2001) و (Harper,2001)، ان القيادة الرؤيوية تمتلك بعض الخصائص وهي (القيوتي, 2019:115).

1. الابداع في التحدي لمعتقدات الموظفين التقليدية وهوياتهم المختلفة.
2. توجيه ومساعدة الآخرين على طريقة التصرف الصحيحة في المواقف.
3. ملهمة وتحتوي على الرؤية المشتركة القائمة على الابداع والابتكار.
4. انشاء خارطة طريق للموظفين داخل المنظمة.
5. تشجيع الموظفين واعطائهم التقدير اللازم والحرص على حصولهم على المكافآت بالطرق المختلفة لدفعهم لتقديم الاداء الافضل.

4. ابعاد القيادة الرؤيوية

بعد مراجعة الادبيات والدراسات السابقة لمجال القيادة الرؤيوية نجد تنوع وتعدد اراء الكتاب والباحثين حول ابعاد القيادة الرؤيوية، ويعزا هذا الاختلاف في الآراء حسب مجال تطبيق هذه البحث التي يجريها الباحث، حيث وجد ان اكثر الباحثين في هذا المجال يتفقون على ان ابعاد القيادة الرؤيوية هي (الرؤية والاتصال والتمكين)، والتي جاء بها (Westley & Mintzberg, 1989:17-18) ومن هذه الدراسات التي اتفق كاتبها على هذه الابعاد (Wofford,204) و (Safi,203) و (Kouzes & Posner, 1995:96) و (Admes,205) و (التميمي, 2016:74) و (حامد, 2019:70) و (فندي وآخرون, 2013:91). وبعد دراسة واستقراء الادبيات السابقة وجد الباحث انه يوجد اتفاق لأغلب الباحثين على ابعاد القيادة الرؤيوية التي حددها الباحثان (Westley & Mintzberg, 1989:17) والتي سنعمد عليها في دراستنا الحالية.

أ. الرؤية: كلمة مشتقة من المصطلح اليوناني vision ومعناه ان يرى، ويمكن للقائد ان يعبر عن رؤيته بأشكال مختلفة مثل البيانات التحريرية او عن طريق نفسه لما يكون مثال يقدي به (Saba et al, 2017:21). أن الدور الأساسي للقائد هو القدرة على رؤية مستقبل المنظمة، والرؤية هي رؤية

شاملة وموسعة لما يريد قائد المنظمة أن تكون عليه، وأن القائد الرؤيوي يصنع أشياء غير عادية ينجزها بالرؤية التي يمتلكها ويحفز الآخرين نحو الأهداف المشتركة، وأن القيادة الرؤيوية تتميز بقدرتها على تحويل رؤيتها إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع، وليس حلمًا بعيدًا عن الواقع وعدم إمكانية تحقيقها (أومر، 2011: 38).

ب. **التمكين:** التمكين يتمثل بقيام القيادة والإدارة العليا لمنح الثقة والسلطة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، مما يعزز خلق جو من الشعور والرضا، وخلق شعور إيجابي ومسؤولية متزايدة للعاملين، وهذا بدوره يمثل عاملاً هاماً وقوة دافعة للعمل (الوطيفي، 2014: 109). يتضمن المفهوم الشائع للتمكين تفويض بعض سلطات اتخاذ القرار، كما أنه يرتبط بزيادة استقلالية المروسين في الوظائف الموكلة لهم، والأهم من ذلك أن التمكين يسمح للمروسين باتخاذ قرارات حل المشكلات (Nwachukwu, 2017:5).

ج. **الاتصال:** يعد الاتصال بعداً مهماً للقيادة الرؤيوية التي تعمل على تحقيق نتائج إيجابية في المنظمات من خلال إنشاء وتوصيل وجهة نظر الحالة المرغوبة التي توضح الوضع الحالي وتحفز الالتزام بمستقبل أفضل (Dhamika, 2014:2). كما عرفها (رجب، 2013: 27) عملية الاتصالات بأن عملية مستمرة حتى تتحقق أهدافها جزئياً أو كلياً وتكون بين طرفين أو أكثر، وهي عملية هادفة بمعنى أن المرسل يهدف من خلال عملية الاتصال، إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة، تمثل مادة الاتصال المادة التي سيتم نقلها من المرسل إلى المستلم، والتي تأخذ مجموعة متنوعة من الأشكال، مثل الكلمات المقروءة أو الأشكال الأخرى.

ثانياً: الارتجال الاستراتيجي

1. مفهوم الارتجال الاستراتيجي

يعد الارتجال الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة المهمة الذي ساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، من خلال تحقيقه للبيئة الديناميكية والقدرة على التكيف معها، وبعد هذا الجزء من أساسيات المرونة (Ibrahim & Bakar, 2016:745). ومن زاوية أخرى ينظر إلى الارتجال الاستراتيجي على أنه قدرات ديناميكية لكون هذه القدرات تساهم على التكيف مع البيئة سريعة التغيير، إذ تم تعريفه على أنه قدرة المنظمة لدمج وإعادة بناء الموارد والقدرات المتنوعة لمعالجة التغيير السريع الحاصل في البيئة والتي تمكن المنظمات من توجيه أنشطتها لتحقيق الأهداف (Teece, 2014:328). بينما يعرفه (Antunes, 2019:4-5) على أنه التوازن بين الحاجة لتخطيط ما يمكن التنبؤ به والقدرة للاستجابة في نفس الوقت لما لا يمكن التنبؤ به.

مما تقدم يرى الباحث أن الارتجال الاستراتيجي هو القدرة على التكيف بسرعة ومرونة لمواجهة المواقف والازمات في البيئة سريعة التغيير واستغلال الفرص التي تظهر فجأة من خلال التكيف واستغلال الموارد المتاحة، كما يمكن اعتبار الارتجال الاستراتيجي أداة استراتيجية يستخدمها قادة المنظمات للتنبؤ بالأحداث المفاجئة للوصول إلى الحلول الناجحة من أجل معالجة المشاكل التي تواجهها.

2. أهمية الارتجال الاستراتيجي

تواجه معظم المنظمات مشاكل واضطرابات متنوعة تدفع المنظمات إلى البحث عن الاستراتيجيات البديلة عن الاستراتيجيات التقليدية لكي تجعلها تتكيف مع البيئة سريعة التغيير ولهذا فأنها تكون بأمس الحاجة للارتجال الاستراتيجي (Bakar et al, 2017:300).
أ. يعد الارتجال الاستراتيجي أحد العوامل المهمة التي تضمن قدرة المنظمة على التكيف مع الأعمال، وعلى الرغم من الدور الحيوي الذي يلعبه، خاصة في مجال الأعمال، إلا أن صلاحياته عبر القطاعات والمجالات الأخرى لا تزال بعيدة عن الوضوح.

ب. ويعد الارتجال عاملاً ضرورياً وحاسماً في البيئة تنافسية، إذ يتم تخطيط الأنشطة وتنفيذها في وقت واحد للاستجابة لتعقيد وديناميكيات البيئة (Ibrahim et al,2016:38).

ج. كما ينظر الى الارتجال الاستراتيجي على انه احد المفاهيم الحديثة المهمة التي تقوم بتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال تحقيقه للبيئة الديناميكية ومقدرته على التكيف والذي بدوره يعتبر جزءاً أساسياً من المرونة (Ibrahim & Bakar,2016:745).

ويرى الباحث ان اهمية الارتجال الاستراتيجي تبرز من خلال طريقة التعامل مع المتغيرات السريعة والمفاجئة في البيئة، لكون الارتجال يمنح المنظمات القدرة على التغلب على الاحداث غير المتوقعة بواسطة المرونة وسرعة الحصول على المعلومات.

3. ابعاد الارتجال الاستراتيجي

اعتمد الباحث في اختيار ابعاد الارتجال الاستراتيجي على دراسة كل من (Camara & Petrenko, 2015) و(حسين,2020:89) والتي ستعتمد لأغراض البحث الحالي وسبب اختيار الباحث لهذه الأبعاد هو ملائمتها وانسجامها مع الظروف البيئية العراقية، وكانت نتائج مسح الأبعاد داعمة ومساندة للباحث في اختيار هذه الأبعاد. وفيما يلي تفصيل لكل منها. وهي كما يلي بالتفصيل:

أ. **اليقظة الاستراتيجية:** تعد اليقظة الاستراتيجية هي عملية استراتيجية تزود المنظمات بالمعلومات التي تساعد على مواجهة المشاكل التي تواجه المنظمة وتطوير الحلول المثلى لها من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أسس ومعايير علمية، حيث تشير اليقظة الاستراتيجية إلى البحث والتدقيق في المعلومات من خلال مراقبة البيئة الخارجية ومعرفة المنافسين، واليقظة الاستراتيجية مهمة لجميع المنظمات التي تسعى لمواكبة التطورات الديناميكية في قطاعها، حيث أن اليقظة الاستراتيجية تساعد المنظمات على امتلاك آليات التكيف من أجل الابتعاد عن المخاطر التي تهددها من ناحية ووضعها في مكان في أقرب فرصة ممكنة من ناحية أخرى (Alshaer,2020:83).

ب. **خفة الحركة الاستراتيجية:** تشير خفة الحركة الاستراتيجية على نطاق واسع إلى قدرة المنظمة على التكيف باستمرار مع البيئات المتغيرة وغير المؤكدة، حيث تكون الميزة التنافسية غالباً مؤقتة وتتطلب خطوات إستراتيجية متكررة. وتتميز خفة الحركة بأهمية خاصة في البيئات التي تتميز بكثافة تنافسية عالية، من منظور القدرة الديناميكية، يمكن فهم خفة الحركة على أنها القدرة الرئيسية للمنظمة في البيئات الديناميكية، فالمنظمات تكون قادرة على إنشاء محافظ ديناميكية للمنتجات أو الخدمات أو نماذج الأعمال من أجل المنافسة، كما تعمل المنظمات التي تتميز بخفة الحركة الاستراتيجية على دمج المعرفة من جميع أنحاء العالم لدعم الابتكار المستمر، وربط المرونة بوجهة نظر قائمة على المعرفة، حيث تتطلب المرونة القدرة على اتخاذ قرارات سريعة من خلال النظر في أكبر عدد ممكن من البدائل (Junni & Weber,2015:3).

ج. **الهيكلة الصغرى:** في ظل الأزمات والظروف البيئية المعقدة والمتغيرة باستمرار، من الضروري للمنظمات أن يكون لديها هياكل تنظيمية مرنة تسهل العملية السريعة لهذه الظروف والاضطرابات البيئية، والتي تساهم كأدوات مساعدة للمنظمة لامتلاك إمكانيات العمل الاستراتيجي في بيئة الاضطراب الشديد والتغيير، فالحرية الارتجالية ممكنة فقط في حالة وجود قواعد بسيطة وهياكل تنظيمية بسيطة (Kamoche, K. & Cunha, M.P,2001:744). وأشار (Cunha, M.P. et al,2012:269) إلى أن الهيكلة الصغرى بانها توفر توازناً مناسباً بين القواعد من جهة، والحرية التي تدعم الارتجال الاستراتيجي من جهة أخرى، وبالتالي يسهل تقارب الإجراءات المرتجلة مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة. وفقاً لذلك، يمكن وصف الارتجال بأنه حرية داخل الهيكل.

د. **بناء الحل:** ابتكر مصطلح (bricolage) لأول مرة من قبل (Levi- Strauss) في عام(1967) على أنه "مصنوع من كل ما هو في متناول اليد" والذي يحتوي على استخدام الموارد المتاحة، مثل الموارد أو التدابير المادية أو المهارات أو الأفكار، والتي تراكمت على مبدأ "قد تكون دائماً في متناول اليد"، بدلاً من الحصول عليها استجابةً لمتطلبات تطبيق معين له قدرات مثبتة، فإن بناء الحل غير مخطط له وغالباً ما تقدم نتائجه درجة الصدفة في قدرته على توليد النمو ويوفر بناء الحل

أساساً نظرياً للطرق التي يمكن من خلالها استخدام الاستعدادات للموارد التي تمتلكها المنظمة في وقت معين في تشكيل استراتيجيات التوسع المستقبلية (Tasavori & Pruthi, 2018:2).

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

❖ التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات البحث

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد متغير القيادة الرؤيوية

من خلال الجدول رقم (1) نستنتج قيمة كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والاهمية النسبية لكافة ابعاد متغير القيادة الرؤيوية، اذ حل ترتيب بعد (الاتصال) بالمرتبة الاولى وهذا يعني ان الاجابات ضمن هذا البعد كانت اكثر تجانساً وقل تشتتاً عن باقي الابعاد الاخرى للمتغير والمكونة للمقياس، بينما جاء بعد (التمكين) في المرتبة الثانية ثم جاء بعد (الرؤية) بالمرتبة الثالثة والاخيرة، ويعود تفسير نتائج بعد (الاتصال) الى اجابات افراد عينة البحث التي كانت اكثر تركزاً وقل انحرافاً عن باقي الابعاد الاخرى، مما جعلها الاكثر اهمية.

جدول (1) خلاصة أبعاد متغير القيادة الرؤيوية

ت	ابعاد متغير القيادة الرؤيوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الاجابة	ترتيب الابعاد
1	الرؤية	4.01	0.895	22.43%	عالي	الثالث
2	التمكين	3.54	0.834	21.18%	عالي	الثاني
3	الاتصال	3.96	0.812	20.62%	عالي	الاول
	القيادة الرؤيوية	3.83	0.847	21.41%		

تشير مستوى الاجابات عن متغير القيادة الرؤيوية وابعاده الفرعية (الرؤية، التمكن، الاتصال) ما يأتي:

- 1- جميع الاجابات المتعلقة بمتغير (القيادة الرؤيوية) كانت بمستويات عالية مقارنة مع الوسط الحسابي الفرضي، حيث حقق وسط حسابي كلي بلغ (3.83) وهو وسط حسابي عالي مقارنة بالوسط الحسابي الفرضي، وكان الانحراف المعياري (0.847) وهذا يبين مدى الانسجام في اجابات عينة البحث على ابعاد هذا المتغير الذي اكده معامل الاختلاف حيث بلغ (21.41%)، وهذا يبين مدى ممارسة ادارة الشركة للقيادة الرؤيوية من خلال استخدام الرؤى الواضحة التي يمكن تحقيقها ومشاركتها مع باقي الموظفين عن طريق تمكينهم بالمشاركة في اعدادها وصياغتها واستخدام قنوات الاتصال الممكنة من اجل ابصال الافكار والمتغيرات التي تحدث داخل الشركة والعمل ضمن الفريق الواحد من اجل تحقيق اهداف الشركة.
- 2- بناء على قيم الاوساط الحسابية للابعاد المذكورة في الجدول اعلاه فقد حقق بعد الاتصال اكثر اهمية بواسطة الوسط الحسابي حيث بلغ (3.96) وهذا يدل على اهمية الاتصال في الشركة من خلال نقل وتبادل المعلومات والبيانات بين الموظفين داخل الشركة، وبانحراف معياري بلغ (0.812) وهذا يدل على وجود انسجام في اجابات عينة البحث حول فقرات البعد وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (20.62%).
- 3- حصل بعد التمكن على المرتبة الثانية بوسط حسابي عالي حيث بلغ (3.54) وهذا يدل على اهمية هذا البعد لدى افراد الشركة عبر تمكين موظفيها من خلال اعطاهم الاستقلالية والتفويض في عملية صناعة القرار واتخاذ الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجه الشركة، وبانحراف معياري قدره (0.834) وهذا ما تم تأكيده بواسطة معامل الاختلاف البالغ (21.18%).
- 4- حقق بعد الرؤية المرتبة الثالثة وبوسط حسابي عالي بلغ (4.01) وهذا يشير على اهمية بعد الرؤية لاداره الشركة من اجل ايضاح الافكار والرؤى لجميع العاملين في الشركة لتحقيق الاهداف المرجوة، وبانحراف معياري قدره (0.895) يدل على انسجام جيد احد ما في اجابات افراد عينة البحث وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (22.43%).

ثانياً: التحليل الوصفي لأبعاد متغير الارتجال الاستراتيجي

من خلال الجدول رقم (2) نستنتج قيمة كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والاهمية النسبية لكافة أبعاد متغير الارتجال الاستراتيجي، إذ حل ترتيباً بعد (الهيكلية الصغرى) بالمرتبة الأولى وهذا يعني أن الاجابات ضمن هذا البعد كانت أكثر تجانساً وأقل تشتتاً عن باقي الأبعاد الأخرى للمتغير والمكونة للمقياس، بينما جاء بعد (البقطة الاستراتيجية) في المرتبة الثانية ثم جاء بعد (بناء الحل) بالمرتبة الثالثة والمرتبة الأخيرة كانت للمتغير (خفة الحركة الاستراتيجية)، ويعود تفسير نتائج بعد (الهيكلية الصغرى) إلى اجابات افراد عينة البحث التي كانت أكثر تمركزاً وأقل انحرافاً عن باقي الأبعاد الأخرى، مما جعلها الأكثر أهمية.

جدول (2) خلاصة أبعاد متغير الارتجال الاستراتيجي

ت	ابعاد متغير الارتجال الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الإجابة	ترتيب الأبعاد
1	البقطة الاستراتيجية	3.10	0.776	19.92%	وسط	الثاني
2	خفة الحركة الاستراتيجية	3.88	0.902	23.23%	عالي	الرابع
3	الهيكلية الصغرى	4.02	0.730	18.19%	عالي	الأول
4	بناء الحل	3.90	0.821	21.08%	عالي	الثالث
	الارتجال الاستراتيجي	3.72	0.807	20.60%		

تشير مستوى الاجابات عن متغير الارتجال الاستراتيجي وابعاده الفرعية (البقطة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحل) ما يأتي:

- 1- الاجابات المتعلقة بمتغير (الارتجال الاستراتيجي) كانت جميعها بمستويات عالية مقارنة مع الوسط الحسابي الفرضي، وبذلك حقق وسط حسابي كلي بلغ (3.72) وهو وسط حسابي عالي مقارنة مع الوسط الحسابي الفرضي، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.807) وهذا يبين مدى الانسجام في اجابات عينة البحث على ابعاد هذا المتغير الذي اكده معامل الاختلاف حيث بلغ (20.60%)، وهذا يبين مدى ممارسة ادارة الشركة للارتجال الاستراتيجي من خلال استخدام ابعاده المتمثلة (البقطة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحل).
- 2- حصل بعد الهيكلية الصغرى على المرتبة الأولى بعد أن حقق أكبر أهمية نسبية بواسطة الوسط الحسابي حيث بلغ (4.02) وهذا يدل على أهمية هذا البعد من خلال استخدام الشركة للخطط والبرامج المتسمة بالمرونة لتلبية احتياجات السوق، وبانحراف معياري بلغ (0.812) وهذا يدل على وجود انسجام في اجابات عينة البحث حول فقرات البعد وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (20.62%) وهذا يشير على أن ادارة الشركة تقوم بتنفيذ الاعمال وفق برنامج التوجه الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والاهداف).
- 3- حصل بعد البقطة الاستراتيجية على المرتبة الثانية بوسط حسابي متوسط حيث بلغ (3.10) وهذا يدل على أهمية هذا البعد من خلال المتابعة الدورية لسلوكيات واستراتيجيات المنافسين وما يحدث في البيئة الخارجية، وايضا تتضح أهمية هذا البعد من خلال استشعار التغيرات التي تحصل في حاجات ورغبات الزبائن والعمل لتلبيتها، وبانحراف معياري قدره (0.776) وهذا ما تم تأكيده بواسطة معامل الاختلاف البالغ (19.92%).
- 4- حقق بعد بناء الحل المرتبة الثالثة وبوسط حسابي عالي بلغ (3.90) وهذا يشير على أهمية هذا البعد لإداره الشركة من خلال قدرتها على توظيف الموارد المتاحة واستخدامها لأيجاد الحلول العملية للتحديات الجديدة التي تواجه الشركة، كما تأتي أهمية هذا البعد من خلال قيام ادارة الشركة بتحفيز موظفيها لابتكار طرق جديدة لمواجهة المشاكل الطارئة الحالية والمستقبلية، وبانحراف معياري قدرة (0.821) يدل على انسجام جيد أحد ما في اجابات افراد عينة البحث وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (21.08%).

حصل بعد خفة الحركة الاستراتيجية على المرتبة الرابعة بوسط حسابي عالي يبلغ (3.88) اذا ما تمت مقارنته بفئات الوسط الحسابي المعياري، وهذا دليل على اهمية هذا البعد من خلال تشجيع موظفيها على امتلاكهم مهارات الاستجابة السريعة لإكمال ما يطلب منهم من اجل تحقيق الاهداف، كما تمتلك الادارة ردت الفعل المناسبة في حال ظهور تغيير في البيئة الخارجية، وبلغ الانحراف المعياري (0.902) وهذا ما تم تأكيده بواسطة معامل الاختلاف البالغ (23.23%).

❖ تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الاولى: من الجدول (3) يتضح الاتي:

الجدول (3) علاقة الارتباط بين القيادة الرؤيوية بأبعاده والارتجال الاستراتيجي N=81

الارتجال الاستراتيجي Y		المتغيرات	
Sig.	R		
0.000	0.777**	X1	الرؤية
0.000	0.773**	X2	التمكين
0.000	0.768**	X3	الاتصال
0.000	0.850**	X	اجمالي القيادة الرؤيوية

1. **الرؤية:** يتضح من الجدول (3) بأن بعد الرؤية باعتباره أحد ابعاد المتغير المستقل (القيادة الرؤيوية) قد ارتبط بمتغير (الارتجال الاستراتيجي) كمتغير تابع ارتباطاً معنوياً، فتبين ان قيمة الارتباط (R) قد بلغت (0.777**) وهذا يدل على ان هناك علاقة ارتباط إحصائية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وأكد معنوية الارتباط قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) وهذا يؤكد على اهتمام الإدارة في الشركة المبحوثة بالارتجال الاستراتيجي من خلال إدراكهم لأهمية الرؤية.

2. **التمكين:** تشير النتائج في الجدول (3) بأن بعد التمكين باعتباره بعد من ابعاد المتغير المستقل (القيادة الرؤيوية) قد ارتبط بمتغير (الارتجال الاستراتيجي) كمتغير تابع ارتباطاً معنوياً، فتبين ان قيمة الارتباط (R) قد بلغت (0.773**) وهذا يدل على ان هناك علاقة ارتباط إحصائية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وأكد معنوية الارتباط قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) وهذا يؤكد على وجود إدارة تهتم بالارتجال الاستراتيجي في الشركة المبحوثة من خلال اهتمامهم بالتمكين.

3. **الاتصال:** من الجدول (3) يتضح لنا بأن بعد الاتصال باعتباره واحد من ابعاد المتغير المستقل (القيادة الرؤيوية) قد ارتبط بمتغير (الارتجال الاستراتيجي) كمتغير تابع ارتباطاً معنوياً، فتبين ان قيمة الارتباط (R) قد بلغت (0.768**) وهذا يدل على ان هناك علاقة ارتباط إحصائية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وأكد معنوية الارتباط قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) وهذا يؤكد على ان إدارة الشركة مدار البحث مهتمة بالارتجال الاستراتيجي من خلال استخدام الاتصال لإدارتها.

4. **إجمالي القيادة الرؤيوية:** تشير النتائج في الجدول (3) بأن (القيادة الرؤيوية) كمتغير مستقل قد ارتبط بمتغير (الارتجال الاستراتيجي) كمتغير تابع ارتباطاً معنوياً، فتبين ان قيمة الارتباط (R) قد بلغت (0.850**) وهذا يدل على ان هناك علاقة ارتباط إحصائية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وأكد معنوية الارتباط قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) وهذا يدل على توافر إدارة مهتمة بالارتجال الاستراتيجي في الشركة المبحوثة من خلال اهتمامهم بالقيادة الرؤيوية ويؤكد ذلك على الدور الفاعل الذي تؤديه القيادة الرؤيوية بالارتجال الاستراتيجي بالنسبة لهم وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية بأبعاده (الرؤية، التمكين، الاتصال) مع الارتجال الاستراتيجي بأبعاده (البقطة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحل) في الشركة المبحوثة.

❖ اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث وأبعاده

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية على (توجد علاقة تأثير إحصائية ذات دلالة معنوية للقيادة الرؤيوية بأبعاده (الرؤية، التمكين، الاتصال) في الارتجال الاستراتيجي في الشركة المبحوثة والتي سيتم اختبارها وفقاً للجدول (8) وكما يأتي:

الجدول (8) علاقة التأثير بين القيادة الرؤيوية بأبعاده في الارتجال الاستراتيجي

الفرضية	مسار التأثير	β	t	Sig	F - R ² - Sig	القرار
الرئيسية الثانية	الرؤية << الارتجال الاستراتيجي	0.310	3.078	0.003	F= 67.415 R ² = 0.724 Sig= 0.000	قبول الفرضية
	التمكين << الارتجال الاستراتيجي	0.333	3.510	0.001		
	الاتصال << الارتجال الاستراتيجي	0.294	3.000	0.004		
n=81	قيمة F الجدولية=3.91	قيمة t الجدولية=2.1	الأبعاد المعنوية=3	مجموع الأبعاد=3		

من نتائج الجدول (8) تبين أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (67.415) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.91) وهذا يدل على وجود علاقة تأثير قوية للقيادة الرؤيوية بأبعاده في الارتجال الاستراتيجي بأبعاده، وذلك يبرر قبول الفرضية الرئيسية الثانية، أما بالنسبة لقيمة (R²) فقد بلغت (0.724) وهذا يدل على أن القيادة الرؤيوية تفسر ما نسبته (72.4%) من التغيرات الحاصلة في الارتجال الاستراتيجي، أما بخصوص معنوية نموذج الانحدار المتعدد فإن قيمة (Sig) بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يبرر معنوية نموذج الانحدار المتعدد ويؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وبخصوص قيم (β) لأبعاد القيادة الرؤيوية فقد بلغت (0.310، 0.333، 0.294) على التوالي، وهذا يؤكد على أن التغير في بعد (الرؤية) وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الارتجال الاستراتيجي بمقدار (31.0%) وأن التغير في بعد (التمكين) لوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في الارتجال الاستراتيجي بمقدار (33.3%) ونفس الأمر بالنسبة لبعد (الاتصال) فإن التغير لوحدة واحدة يؤدي لتغير في الارتجال الاستراتيجي بنسبة (29.4%)، وأما ما يخص قيم (Sig) المعنوية لأبعاد القيادة الرؤيوية فقد بلغت (0.003، 0.001، 0.004) على التوالي فتبين أن الأبعاد التي تأثر تأثيراً معنوياً في الارتجال الاستراتيجي هي (الرؤية والتمكين والاتصال) وذلك لكون قيمها أقل من (0.05) حيث بلغت على التوالي (0.003، 0.001، 0.004)، ويؤكد التأثير المعنوي للأبعاد قيم (t) البالغة (3.078، 3.510، 3.000) على التوالي وهي أكبر من قيمتهما الجدولية البالغة (2.1)، وهذا يشير إلى أن (الرؤية والتمكين والاتصال) حضوا باهتمام إدارة الشركة المبحوثة لتأثيرهم المعنوي في الارتجال الاستراتيجي وهذا يدل على امتلاك الشركة رؤية مستقبلية واضحة ومفهومة مكنها من التنبؤ بالمستقبل والتعامل معه، كما أن التمكين يزيد من التأثير الفعال للعاملين في الشركة من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات لأداء أعمالهم بالشكل الصحيح، وإيضاً اهتمت إدارة الشركة بالاتصال لأنه يعد من السمات المهمة لأي منظمة كذلك يؤدي إلى زيادة التقاني لدى الموظفين وتحسين أدائهم داخل الشركة بشكل عام، وهذا بدوره يعزز القيام بالارتجال الاستراتيجي بالشكل المطلوب.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات:

1. أفرزت نتائج البحث عن بوجود علاقة ارتباط معنوية لتغير القيادة الرؤيوية في الارتجال الاستراتيجي مما يؤكد على صحة الفرضية الرئيسية الأولى.
2. أظهرت النتائج الإحصائية بأن الارتجال الاستراتيجي كمتغير تابع قد تأثر معنوياً مع أبعاد المتغير التفسيري ككل وأن جميع الأبعاد هي أبعاد معنوية مما يؤكد على صحة الفرضية الثانية (فرضية التأثير).
3. بينت النتائج التي تم التوصل إليها بأن أبعاد القيادة الرؤيوية الثلاثة والمتمثلة (الرؤية، التمكين، الاتصال) جاءت بمستوى جيد وهذا يؤكد على الفرضية والتي تتمثل بأن القادة في الشركة يأخذون

- بتلك الأبعاد الثلاثة بعين الاعتبار مما يؤكد على أهمية هذه الأبعاد والتي تم تناولها في هذه البحث وهي أساسية لتثبيت ممارسات القيادة الرؤيوية.
4. أفرزت النتائج الإحصائية للجانب العملي بوجود علاقة إيجابية بين القيادة الرؤيوية بأبعادها الثلاثة وبين الارتجال الاستراتيجي بأبعادها الأربعة، حيث يتبين لنا أنه كلما كانت خطوات الارتجال الاستراتيجي واضحة كلما سهلت على القيادة الرؤيوية القيام بممارساتها وبصورة صحيحة.
 5. إشارة نتائج التحليل الإحصائي إلى أن قلة اهتمام إدارة الشركة ودعماً في خلق الفرص لمشاركة موظفيها في صياغة رؤية ورسالة الشركة لم تنعطي الاهتمام الكافي في هذا المجال.
 6. بينت نتائج التحليل الإحصائي على أن هناك قصور من قبل إدارة الشركة في منح موظفيها الصلاحيات الكافية لحل المشاكل في حالة حدوثها.
 7. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي قلة اهتمام إدارة الشركة في تعليم موظفيها وبوقت مبكر واعلامهم بالتغيرات والتطورات التي تحدث فيها.

المقترحات:

1. ينبغي على العاملين بصفة مدراء في شركة الفارس العامة ضرورة إيلاء موضوع القيادة الرؤيوية الأهمية البالغة وذلك بسبب المتغيرات البيئية الطارئة والتي تحدث بصورة انية وسريعة وذلك من خلال الفهم الواضح لأبعاد القيادة الرؤيوية والمتمثلة بـ (الرؤية والتمكين والاتصال).
2. يفضل للقادة في شركة الفارس العامة التفكير في مستقبل الشركة وتحقيق الأهداف وذلك عن طريق وضع رؤية واضحة وتحديد الأهداف التنظيمية بما يسهل على العاملين فهمها والعمل ضمنها.
3. يتطلب من الشركة معالجة نقاط الضعف فيما يتعلق ببعد الاتصال وذلك من خلال قنوات الاتصال المرتبة وترتيب تلك القنوات وفقاً لأهميتها.
4. ضرورة اهتمام قادة الشركة بالاهتمام بمتغير الارتجال الاستراتيجي وذلك من خلال الاطلاع على مفهومه.
5. من المهم أيضاً تكيف الشركة والعمل على تجديد نفسها باستمرار وذلك من خلال اكتساب آليات الاستجابة السريعة والمناسبة لكل الاحتمالات المستقبلية المؤثرة وهذا ما يعرف بخفة الحركة الاستراتيجية.
6. على العاملين في الشركة العمل على توفير هياكل مفتوحة تتبنى توجهات الشركة الاستراتيجية وذلك عن طريق امتلاك الشركة مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتي تمكنها من القيام بكل اعمالها وفق تلك الهياكل.
7. زيادة اهتمام الشركة في دعم موظفيها وخلق الفرصة لديهم في صياغة رؤية ورسالة الشركة عن طريق اشاركهم في دورات تدريبية تساعد في صياغة رؤيتها ورسالتها.

المصادر:

المصادر العربية

1. اوامر، شبروان عمر، (2011)، دور أبعاد القيادة الرؤيوية في عمليات المعرفة دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين – أربيل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين – أربيل.
2. التميمي، محمد ياسين رحيم (2016)، "أداء فرق العمل في اطار التفاعل بين القيادة الرؤيوية ومرونة الموارد البشرية - بحث تحليلي لأراء القادة في مقر ديوان الرقابة المالية"، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة.

3. القريوتي، تمارا محمود، رشيد، (2019)، "إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وأثرها في الذكاء التنافسي - الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية: دراسة ميدانية على مجموعة الحوراني"، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
 4. الوطيفي، كامل شكير، (2017)، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل للاقتصاد، المجلد: 6، الإصدار 2.
 5. حامد، محمد قحطان، (2019)، " تأثير القيادة الرؤيوية في تحقيق التسويق الابتكاري"، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد رسالة ماجستير غير منشورة.
 6. حسين، رقية كاظم حمزة، (2020)، الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والتفوق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت العراقية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق.
 7. رجب، سوسن ابراهيم، (2017)، أثر الصياغة اللغوية للرسائل في فاعلية الاتصالات الإدارية بحث ميداني في دائرة صحة محافظة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2، المجلد 1.
 8. عويضة، عائشة (2021). القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن.
 9. فندي، على حسون، هديل كاظم سعيد، اسماء طه، "اثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على ادوار القيادة الرؤيوية دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات"، (2013)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34.
- المصادر الأجنبية:**

10. Alhimyari, B. A., & Al-Murshidi, R. K. (2020). The Mediating Role of Strategic Improvisation in The Relationship between Strategic Learning and Organisational Excellence. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(8), 31-4
11. Alshaer, S.A., (2020), The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks, *Modern Applied Science*, Vol (14), No (6), 82-89.
12. Antunes, S. M. M. E. (2019). Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity (Doctoral dissertation).
13. Bakar, H. A., Mamat, M., & Wan, N. Z. N. (2017). **Strengthen SME Performance through Learning Orientation and Strategic Improvisation.**
14. Camara, A., & Petrenko, O. V. (2015), Strategic Improvisation: Antecedents and Outcomes of Immediate Action in Response to Critical Events, *Academy of Management Proceedings*, Vol (2015), No (1), 1-39.
15. Dhammika, K. A. S. (2014, October). Visionary leadership and organizational citizenship behavior: an assessment of impact of sectarian difference. In *Proceedings of the First Middle East Conference on*

- Global Business, Economics, **Finance and Banking (ME14 DUBAI Conference) Dubai** (pp. 10-12).
16. Dwivedi, R. S. (2006). Visionary leadership: A survey of literature and case study of dr apj abdul kalam at drdl. **Vision**, 10(3), 11-21.
 17. E. Cunha, M. P., Clegg, S. R., & Kamoche, K. (2012). Improvisation as “real time foresight”. *Futures*, 44(3), 265-272.
 18. Ibrahim, N., Mahmood, R., & Bakar, M. (2016), Linking Strategic Improvisation and Entrepreneurial Self-efficacy to corporate entrepreneurship in Nigerian higher education Institutions (HEIs), **Management Science Letters**, 6(12), 745-752.
 19. Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The Role Of Strategic Agility In Acquisitions. **British Journal Of Management**, 26(4), 596-616.
 20. Kamoche, K., & Cunha, M.P., (2001). From Jazz Improvisation to Product Innovation, **Organization Studies**, Volume (22) Issue (5), 733-764.
 21. Kusmiyati, N., & Efendy, H. (2017). The Visionary of Leadership in Indonesian Navy as a **Concept and Effective Strategy towards the World Class Navy**. *world*, 7(4).
 22. Mupa, P. (2015). Visionary leadership for management of innovative higher education institutions: Leadership trajectories in a changing environment. **Research on Humanities and Social Sciences**, 5(13), 43-50.
 23. Nwachukwu, C., Chladkova, H., Zufan, P., & Olatunji, F. (2017). Visionary leadership and its relationship to corporate social performance. **Imperial Journal of Interdisciplinary Research**, 3(4), 1302-1311.
 24. Nwokedi, R. C. (2015). The challenges of visionary leadership. **Journal of Policy and Development Studies**, 9(5), 88-94.
 25. Rawolle, M. (2010). The motivating power of visions: Exploring the mechanisms. **Friedrich-Alexander-Universitaet Erlangen-Nuernberg** (Germany).
 26. Saba, S., Tabish, A., & Khan, A. B. (2017). Role of visionary leadership in the performance of the employees at a workplace: Moderating effect of organizational citizenship behavior. **Australasian Journal of Business, Social Science and Information Technology**, 3(2), 62-70.
 27. Salman, Hadi, (2013), The role of contemporary leadership styles in achieving organizational commitment - **analytical study of the opinions of a sample of senior managerial leaderships in Iraqi industrial companies**, PhD

28. Tasavori, M., Kwong, C., & Pruthi, S. (2018), Resource Bricolage and Growth of Product and Market Scope in Social Enterprises, **Entrepreneurship & Regional Development**, 30(3-4), 336-361.
29. Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**.
30. Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: **Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. Academy of management perspectives**, 28(4), 328-352.
31. Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). **Visionary leadership and strategic management. Strategic management journal**, 10(S1), 17-32.
32. Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X., & Chen, S. (2018). Visionary leadership and employee creativity in China. **International Journal of Manpower**, 39(1), 93-105.
33. Alhamdany, Saba Noori (2024), The Effects of Strategic Alertness on the Perceived Quality of working life An analytical study of Fallujah University Staff, **Journal of Business Economics for Applied Research**, Vol. (6), No. (1), Part (2).
34. Mohsin, Hayder Jerri (2022), The role of banking control tools and their impact on the performance of the work of commercial banks: An exploratory study in a sample of employees of commercial banks in Basra Governorate, **Journal of Business Economics for Applied Research**, Vol. (5), No. (3).



ملحق رقم (1)
م/ الاستبانة

جامعة الانبار
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

السيدات والسادة المحترمون
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تمثل هذه الاستبانة جزءاً من متطلبات البحث العلمي والتي أُعدت لجمع وقياس المعلومات الخاصة بالبحث الموسوم (اثر القيادة الرؤيوية في الارتجال الاستراتيجي، بحث وصفي تحليلي في شركة الفارس العامة)، وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم في إدارة الأعمال، وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستبانة، لذا نرجو تفضلكم باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال كما وتعد مشاركتكم الحقيقية ذات تأثير إيجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب، لذا نرجو تفضلكم باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال مع الإطلاع على المعلومات التالية:

شاكرين حسن استجابتكم و متمنين لكم دوام التوفيق وتقبلوا فائق الاحترام

المشرف

أ.د. أنور شريف

الباحث
حسام سعدي عجاج

المحور الاول: المعلومات العامة/ راجين من حضراتكم وضع علامة (√) لما ترونه صحيحاً.

1- الجنس:		
ذكر ()	انثى ()	
2- العمر:		
أقل من 30 سنة ()	31-40 سنة ()	
41-50 سنة ()	51 سنة فأكثر ()	
3- التحصيل الدراسي:		
دكتوراه ()	ماجستير ()	دبلوم عالي ()
بكالوريوس ()	دبلوم فني ()	اعدادية ()
4- الوظيفة أو المركز الوظيفي:		
مدير عام ()	معاون مدير ()	مدير إدارة ()
مدير قسم ()	مسؤول شعبة ()	
5- عدد سنوات الخدمة:		
أقل من 5 سنوات ()	6-10 سنة ()	
11-15 سنة ()	16-20 سنة ()	
أكثر من 20 سنة ()		

المحور الثاني: فقرات الاستبانة/ راجين من حضراتكم وضع علامة (√) لما ترونه صحيحاً.
أولاً: القيادة الرؤيوية:

- القيادة الرؤيوية: هي نمط من انماط القيادة المهمة والفاعلة في المنظمة وذلك لقدرتها على انشاء وتطوير رؤية استراتيجية من خلال علاقة التأثير والتأثر ما بين القائد والمرووسين تؤدي الى التنبؤ وقراءة المستقبل بصورة واضحة وفعالة ومتسقة مع اهداف المنظمة, ويتم نقل هذه الرؤى الناجحة الى العاملين من اجل تحفيزهم للعمل.
- أ- الرؤية: تفسر الرؤية ما تفكر به المنظمة لعمله في المستقبل وتحقيق المستوى المطلوب وتساهم الرؤية القوية المنظمة على توقع الاحداث المستقبلية والاستعداد للتحديات والابتكارات ومواجهة التغيرات في المستقبل.

ت	العبارات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
1	تعمل الادارة العليا على توضيح أهداف وغايات شركتنا.				
2	تطرح ادارة الشركة أفكار جديدة حول مستقبل الشركة.				
3	تقوم ادارة الشركة بإيصال رؤيتهم الى الموظفين بشأن مستقبل الشركة.				
4	تصف الادارة العليا الوضع الحالي والمستقبلي بشكل مستمر للموظفين.				
5	تطلع الادارة العليا موظفيهم بالأهداف التنظيمية الخاصة بالشركة.				
6	تدعم ادارة الشركة خلق الفرص لمشاركة الموظفين في صياغة رؤية الشركة ورسالتها.				

ب- التمكين: عبارة عن اعطاء التفويض لسلطات صنع القرار وزيادة استقلالية الموظفين في وظائفهم, ويساعد التمكين المرووسين اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.

ت	العبارات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
7	تمنح ادارة الشركة للموظفين الصلاحيات الكافية لحل المشاكل عند حدوثها.				

8	تسمح ادارة الشركة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع المواقف والرؤى المختلفة.				
9	تمنح ادارة الشركة للموظفين الحق بممارسة الصلاحيات التقديرية لتأدية اعمالهم.				
10	تحرص الادارة العليا للشركة على امتلاك موظفيهم المهارات اللازمة للقيام بعملهم وتنفيذ رؤيتهم بشكل أفضل.				
11	تمنح الادارة العليا للشركة الثقة والقدرة لموظفيها للقيام بعملهم.				
12	تساعد الادارة العليا للشركة موظفيهم للحصول على المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل.				

أ. **الاتصال:** هو عملية تبادل ونقل المعلومات التي تشتمل على الافكار والقيم والاتجاهات بين افراد المنظمة واقسامها المتعددة بشكل رسمي او شفهي للوصول الى اهداف المرسل او المستلم.

ت	العبارات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
13	تعمل ادارة الشركة على تعزيز روح الفريق الواحد والعمل الجماعي بين الموظفين العاملين فيها.				
14	تعلم ادارة الشركة موظفيها في وقت مبكر بالتطورات والتغيرات التي تحدث فيها.				
15	تعمل ادارة الشركة على التواصل مع الموظفين ومساعدتهم في بناء رؤيتهم وحل المشاكل التي تواجههم.				
16	تحرص ادارة الشركة على أن تكون قنوات الاتصال مع موظفيها مرتبة وفقاً لأهميتها والية استخدامها.				
17	تألب الاتصالات غير الرسمية في الشركة دوراً بارزاً في توثيق العلاقات وخلق الرؤية المشتركة بين قادتها وموظفيها.				
18	تكون الاوامر والتعليمات واضحة ودقيقة بما يحقق الفهم المطلوب والرؤية الواضحة لدى الموظفين.				

ثانياً: الارتجال الاستراتيجي:

- **الارتجال الاستراتيجي:** هو قدرة القادة على استيعاب الظروف غير المتوقعة بذكاء وفاعلية وتحقيق الاستجابة السريعة من اجل حل المشاكل التي تواجه المنظمة واستغلال الفرص المتاحة في ذلك الوقت, وايضا يمكن اعتباره اداة استراتيجية يستعملها القادة من اجل التنبؤ بالأحداث المفاجئة وذلك للوصول الى الحلول الناجحة لغرض معالجة المشاكل.

أ. **البقطة الاستراتيجية:** هي القدرة على تقييم الظروف سواء كانت خارجية او داخلية بواقعية وتساعد على بناء الافكار وتستهدف المعلومات عن طريق البحث ومعالجتها لتسهم في اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب.

ت	العبارات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
19	تسعى ادارة الشركة الى الاستعلام بشكل دوري عن سلوكيات واستراتيجيات المنافسين ورصد ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية.				
20	تشجع ادارة الشركة عملية التواصل عبر المستويات التنظيمية المختلفة من اجل تحقيق المشاركة الفاعلة للمعلومات.				
21	تتابع ادارة الشركة كافة المستجدات التقنية اللازمة والتي تسهم في الارتقاء بجودة المنتجات والخدمات.				
22	تسعى ادارة الشركة بشكل مستمر الى استشعار التغيرات الحاصلة في حاجات رغبات الزبائن والعمل على تلبيتها.				
23	توفر ادارة الشركة نظام معلومات اداري (MIS) يسهم بجمع البيانات المختلفة وتحليلها.				

ب-خفة الحركة الاستراتيجية: وتعني قدرة المنظمة على التكيف وتجديد نفسها باستمرار، لمواجهة تغير البيئة المستمر والغير مؤكد، مع اتصافها بالمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة.

ت	العبارات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
24	تعزز ادارة الشركة قدراتها بما يمكنها من تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة.				
25	تعمل ادارة الشركة على ايجاد بيئة داخلية مرنة تساعد في التكيف لتحقيق الاستجابة اللازمة للمتغيرات المختلفة.				
26	تمتلك ادارة الشركة الآليات الاستجابة المناسبة والسريعة لكل الاحتمالات المستقبلية المؤثرة.				
27	تمتلك ادارة الشركة القدرة على القيام برد الفعل المناسب، في حال ظهور منتجات جديدة يطرحها المنافسون.				
28	تشجع ادارة الشركة العاملين على امتلاك مهارات الاستجابة السريعة والفاعلة لما يطلب منهم بغية تحقيق اهداف الشركة.				

ج- الهيكلية الصغرى: وتسمى ايضا الهياكل المفتوحة وهي عبارة عن هياكل تبنى من خلال النية الاستراتيجية الواضحة مع توفر عدد من القواعد البسيطة والحرية الفردية، وتساعد هذه الهياكل القادة الاستراتيجيين بالتحكم والتوجيه الاستراتيجي للمنظمة.

ت	العبارات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
29	تحرص ادارة الشركة على ايجاد أنظمة محفزة تمكنها من الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.				
30	تسعى ادارة الشركة الى تمكين الافراد واعطائهم الحرية اللازمة في تأدية الاعمال المناطة بهم.				
31	تعمل ادارة الشركة على ان يتم تنفيذ الاعمال في الشركة وفق سياق التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الاهداف).				
32	تتبع ادارة الشركة اجراءات تنظيمية تمكنها من الاستجابة لكافة رغبات الزبائن ومتطلباتهم.				
33	تمتلك ادارة الشركة مجموعة من القواعد التنظيمية التي تسمح لها بتأدية جميع المهام.				
34	تدعم ادارة الشركة ثقافة الحوار والمشاركة لموظفيها بطريقة تعزز وتشجع العمل الجماعي.				

د- بناء الحل: عبارة عن تجميع الموارد المتاحة التي تكون في متناول اليد واستخدامها في حل المشاكل واستغلال الفرص الجديدة، كما يمكن القول ان بناء الحل يستخدم في حل المشاكل بطريقة ابتكارية حسب الموارد المتوفرة.

ت	العبارات	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
35	تقوم ادارة الشركة بإعادة توزيع مواردها في ضوء الخيارات الاستراتيجية المتاحة.				
36	لدى ادارة الشركة القدرة على ايجاد الحلول العملية للتحديات الجديدة عبر توظيف الموارد الحالية.				
37	تمتلك ادارة الشركة مهارات استخدام مواردها بصورة افضل من المنافسين.				
38	تستطيع ادارة الشركة تحديد المورد الملائم في التعامل مع المشكلات أن حدثت.				
39	تسعى ادارة الشركة الى توليف مجموعة مناسبة من الموارد لاستغلال الفرص المتاحة.				
40	تحفز ادارة الشركة موظفيها بابتكار طرق واساليب جديدة لحل المشكلات الطارئة والمستقبلية.				