



**The Impact of Visionary Leadership on Strategic Improvisation\***

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

College of Administration and Economics - University of Anbar<sup>(1)(2)</sup>

(1) [husamsaadi@mtu.edu.iq](mailto:husamsaadi@mtu.edu.iq) (2) [admin.assistant@uoanbar.edu.iq](mailto: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**

Avaliable 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 الرؤوية في الارتجال الاستراتيجي\*

الباحث: حسام سعدي عجاج  
أ.د. اثير انور شريف  
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الانبار  
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الانبار  
[admin.assistant@uoanbar.edu.iq](mailto:admin.assistant@uoanbar.edu.iq) [husamsaadi@mtu.edu.iq](mailto:husamsaadi@mtu.edu.iq)

### المستخلص

يهدف البحث الحالي لتشخيص مستوى علاقة الارتباط والتأثير وتفسيرها بين القيادة الرؤوية ببعادها (الرؤوية، التمكين، الاتصال) والارتجال الاستراتيجي ببعاده (البيضة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الهيكيلية الصغرى، بناء الحل) في شركة الفارس العامة، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من المسؤولين في المستويات الادارية العليا، والذي بلغ عددهم (81) فرداً من (مدير عام، معاون مدير، 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 بعد القيادة الرؤوية مجتمعة في الارتجال الاستراتيجي ببعاده أكثر مما لو استخدمت تلك الأبعاد منفردة، ومن خلال تلك الاستنتاجات توصل البحث بضرورة قيام الشركة بمعالجة نقاط الضعف فيما يتعلق بالقيادة الرؤوية لزيادة التأثير في الارتجال الاستراتيجي وذلك من خلال الاهتمام بأبعد تلك المتغيرات حتى يتم تحقيق ما تهدف إليه الشركة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرؤوية، الارتجال الاستراتيجي، شركة الفارس العامة.

### المقدمة:

يعود تنامي واتساع العالم اليوم والانفتاح في العلاقات الدولية بفضل ظهور التكنولوجيا الحديثة سمة واضحة ذات اثر مباشر في عالم الاعمال تطلب هذا التوسيع الى تنامي المنظمات وزيادة حجمها وتعقد اعمالها فضلا عن توسيع العلاقات الداخلية وترابطها وتاثيرها بالبيئة الخارجية من مؤشرات 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 بروبية خاصة به وذلك عبر تصور التحديات المستقبلية وابعاد الحلول لتجاوزها وكذلك وضوح الرؤية كونها تعبر عن التصورات الذهنية المثلالية للمستقبل المرغوب فيه ومن اجل ذلك تعتبر القيادة الرؤوية احد الانماط المهمة لكونها تنظر للمستقبل بروبية استراتيجية تستطيع توفير وتوضيح الصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة. وقد حظيت القيادة الرؤوية من قبل رواد الفكر الاداري بالاهتمام والدراسة بسبب دورها المؤثر في حاضر المنظمة ومستقبلها وامتلاكه هذه القدرة من القوة على وضع وبناء التوجهات المستقبلية للمنظمات. من جانب آخر تعد التحديات التي تواجه في البيئة الخارجية بشكل خاص والتي من الصعب توقعها والتي تتصرف بعدم الناقد البيئي والتغير السريع في البيئة الخارجية واقعا ملحوظا 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 مستمد من رسالة ماجستير للباحث الأول.

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

### المحور الأول: منهجية البحث والجهود المعرفية السابقة

#### أولاًً: منهجية البحث

##### 1. مشكلة البحث

جاءت مشكلة البحث لمعرفة التصور المناسب لدى القيادات في المنظمة المبحوثة لمفهومي القيادة الرؤوية والارتجال الاستراتيجي، ويمكن توضيح مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

أ. ما مستوى إدراك العينة المبحوثة لمتغيرات البحث (القيادة الرؤوية، الارتجال الاستراتيجي) وابعادهما الفرعية في المنظمة المبحوثة؟

ب. ما طبيعة وقيمة ومعنوية علاقات الارتباط بين القيادة الرؤوية والارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟

ج. ما طبيعة وقيمة ومعنوية علاقات التأثير للقيادة الرؤوية في الارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟

##### 2. أهمية البحث

تبين أهمية البحث في جانبها النظري والتطبيقي من خلال اهتمام الباحث بمتغيرات البحث وتشخيص المشاكل ومعالجتها وبيان العلاقة بين هذه المتغيرات والتي جعلت القيادة الرؤوية متغير مؤثر والارتجال الاستراتيجي متغير مستجيب، اذ تكمن أهمية القيادة الرؤوية بأن لها القدرة على تفسير وتوضيح الرؤى المستقبلية على مستوى المنظمات ومساعدتها على التكيف باستمرار مع الظروف المتغيرة والمفاجئة التي تصيب المنظمة، كما لا تخفي أهمية الارتجال الاستراتيجي اذ 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. اهداف البحث

أ- تحديد مدى ممارسة وتطبيق متغيرات البحث (القيادة الرؤوية، الارتجال الاستراتيجي) في المنظمة المبحوثة.

ب- تحديد طبيعة علاقات الارتباط بين القيادة الرؤوية والارتجال الاستراتيجي؟ وأي من ابعاد القيادة الرؤوية الأكثر ارتباطاً بالارتجال الاستراتيجي.

ت- تحديد طبيعة علاقات التأثير بين القيادة الرؤوية والارتجال الاستراتيجي؟ وأي من ابعاد القيادة الرؤوية الأكثر تأثيراً في الارتجال الاستراتيجي.

##### 4. فرضيات البحث

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

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

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

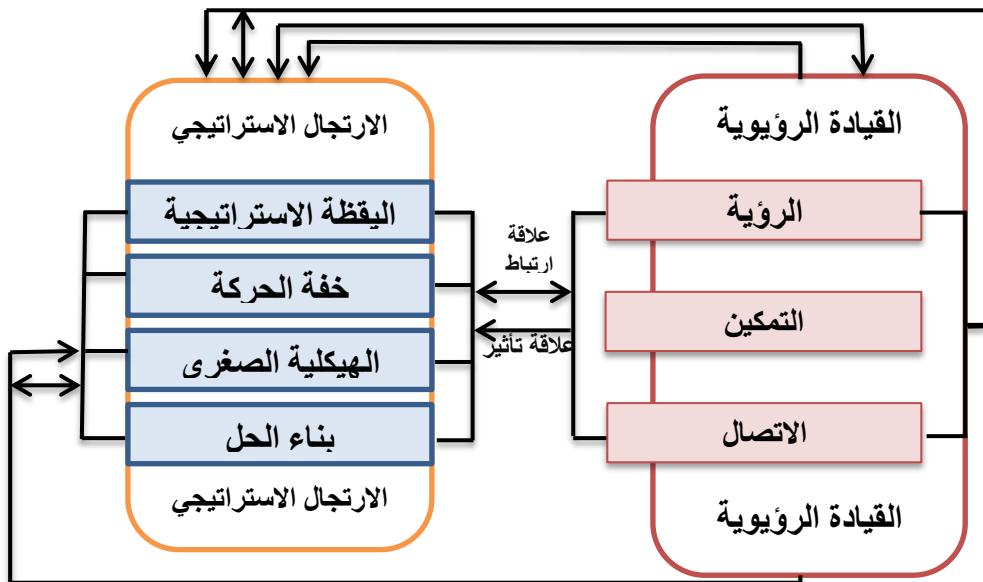
**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الرؤوية بأبعادها (الرؤية، التمكين، الاتصال) في الارتجال الاستراتيجي بأبعاده (اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحل)، في شركة الفارس العامة وتتفق من هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي كالتالي:

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

## 5. المخطط الفرضي للبحث

تجسيداً للإطار النظري لأدبيات القيادة الرؤوية والارتجال الاستراتيجي في ضوء مشكلة البحث وأهميته واهدافه عمل الباحث على إنشاء مخطط فرضي للبحث ليوضح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات واتجاهات الارتباط والتأثير بين المتغير التفسيري القيادة الرؤوية والمتغير المستجيب الارتجال الاستراتيجي كما اشارت إليه الفرضيات، وكما موضح في أدناه:

- 1. **المتغير التفسيري:** المتضمن القيادة الرؤوية الذي يتكون من ثلاثة أبعاد وهي (الرؤية، التمكين، الاتصال).
- 2. **المتغير المستجيب:** يمثل هذا المتغير الارتجال الاستراتيجي ويتضمن أربعة أبعاد 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، ولاحظت فرضيات البحث بشكل تطبيقي تم اختيار شركة الفارس العامة جانبًا ميدانياً لأجراء البحث فيها، وتم اختيار عينة البحث بطريقة قصدية تمثل بالقيادات الإدارية 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 كل، وتم استلام (81) استبانة وهي تشكل نسبة استرجاع (96.4%) من مجموع الاستبيانات الموزعة الصالحة للتحليل، وبذلك تم تشكيل عينة البحث النهائية.

#### ثانياً: الجهود المعرفية السابقة

##### 1. بعض الدراسات المتعلقة بالقيادة الرؤوية

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

<b>"القيادة الرؤوية وابتكار العاملين في الصين"</b> هدفت البحث في كيفية تأثير القيادة الرؤوية على ابداع العاملين في فرق البحث والتطوير في الصين. <b>عينة البحث والأدوات المستعملة</b> اجريت البحث على عينة مكونة من (33) مهندساً تقنياً في اقسام البحث والتطوير، تم استخدام الانحدار الهرمي لمنزلقة العلاقة بين القيادة الرؤوية وتوجهات اهداف العاملين. <b>أهم النتائج</b> وجود علاقة ايجابية بين القيادة الرؤوية وابتكار العاملين في المنظمات الصينية. <b>أهم التوصيات</b> حث القيادة على تعزيز ابداع العاملين وتبادل المعرفة في المنظمات الصينية.	<b>هدف البحث</b> <b>عينة البحث والأدوات المستعملة</b> <b>أهم النتائج</b> <b>أهم التوصيات</b>
<b>2. بعض الدراسات المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي</b>	
<b>1- دراسة (حسين, 2020)</b> <b>"الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والتلقيق التنظيمي"</b> <b> العنوان</b> سعت البحث لاختيار علاقة التعلم الاستراتيجي بالتلقيق التنظيمي بتوسيط الارتجال الاستراتيجي. <b>هدف البحث</b> <b>عينة البحث والأدوات المستعملة</b> تم اختيار (131) عينة من القيادات الادارية في معمل سمنت الكوفة واستخدمت البحث الاساليب الاحصائية وهي معالج الجداول اكسل، وبرنامج الاحصائي (Amos)، وتحليل المسار. <b>أهم النتائج</b> وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث. <b>أهم التوصيات</b> ضرورة تولي ادارة المنظمة المبجورة المزيد من الاهتمام بموضوع الارتجال الاستراتيجي لما يتمتع به من دور كبير في انجاح استراتيجياتها وتعزيز موقفها التنافسي.	<b>عنوان</b> <b>هدف البحث</b> <b>عينة البحث والأدوات المستعملة</b> <b>أهم النتائج</b> <b>أهم التوصيات</b>
<b>2- دراسة (Alhimyari &amp; Al-Murshidi, 2020)</b> <b>"The Mediating Role of Strategic Improvisation in the Relationship between Strategic Learning and Organizational Excellence"</b> <b> العنوان</b> <b>"الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقات بين التعلم الاستراتيجي والتلقيق التنظيمي"</b> <b> العنوان</b> تمثل هدف البحث باختبار العلاقة بين التعلم الاستراتيجي بأبعاده والتلقيق التنظيمي بأبعاده من خلال الارتجال الاستراتيجي بأبعاده. <b>هدف البحث</b> <b>عينة البحث والأدوات المستعملة</b> استخدمت البحث العينة القضية، التي تكونت من عينة قوامها (131) قائد اداري من معمل سمنت الكوفة، اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي. <b>أهم النتائج</b> توجد علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرات قيد البحث (التعلم الاستراتيجي، والارتجال الاستراتيجي، والتلقيق التنظيمي). وايضاً "عند اسناد التعلم الاستراتيجي بتعزيز قدرات الارتجال الاستراتيجي، فسيتعاظم تأثير الاول في التلقيق التنظيمي". <b>أهم التوصيات</b> يجب أن تجد منظمات الأعمال طرقاً لتشجيع الأفراد على الوصول إلى مختلف مجالات المعرفة الاستراتيجية لحفظها على نجاح وتفوق المنظمات، ايسراً تحتاج المنظمات إلى تحسين قدرتها على البحث عن المعرفة الاستراتيجية وإعادة تجميعها لتقدير تكاليف اكتساب المعرفة الاستراتيجية.	<b>عنوان</b> <b>هدف البحث</b> <b>عينة البحث والأدوات المستعملة</b> <b>أهم النتائج</b> <b>أهم التوصيات</b>

## 1. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أ. أسمحت 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 انموذج 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 ومقرراتها في تصميم فكرة الدراسة الحالية.  
يعتبر هذا البحث مكملاً للبحث السابقة إذ بدأ من حيث انتهى الباحثون الآخرون من أجل إكمال المسيرة العملية البحثية في هذا المجال الأكاديمي.

## ٢. أهم ما يميز هذه البحث عن البحث السابقة:

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

## المحور الثاني: الاطار النظري لمتغيرات البحث

### اولاً: القيادة الرؤوية

#### ١. مفهوم القيادة الرؤوية

تعتبر القيادة الرؤوية من اهم محاور القيادات الناجحة في الوقت الحاضر لتميزها برؤوية خاصة تكونها تعكس قدرات القادة على ادراك المستقبل بصورة واضحة ودقيقة بواسطة التصور والتخيل للتحديات المستقبلية التي تواجهه المنظمة مع ايجاد الحلول المناسبة لتجاوز هذه التحديات، كون الرؤية هي الصورة الاكثر 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: 70). في حين عرفها (Kusmiyati & Efendy, 2017:70) بأنها القدرة على الابتكار وأشقاء 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 الرؤوية بأنها شكل من أشكال المساعدة للمنظمات على تطوير إحساس أكبر بالهدف من خلال ربط الجهد بالنتائج الناجحة في الواقع، وتتوفر فرصاً لتعزيز قدرة المنظمة على تلبية احتياجات مكوناتها، وهذا يحدث بطرق مبتكرة على الرغم من التعقيد وعدم التأكيد (M. Taylor et al, 2014:567).

ومما تقدم يرى الباحث أن القيادة الرؤوية هي القيادة التي ترتكز 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 المرءوسين لغرض تحقيق الاهداف والغايات المرجوة.

#### ٢. أهمية القيادة الرؤوية

- أ. يعتبر وجود القيادة الرؤوية في المنظمات اليوم هو لإظهار نتائج ايجابية فيها، بواسطة خلق وابصال وجهات النظر للحالة المرغوبة التي تبين الوضع القائم وتحفز الالتزام بمستقبل افضل (Mupa, 2015:44)، وتكمم اهميتها لل مهمة الكبيرة فيبقاء المنظمات ونجاحها ونموها لأنها تعيش في بيئه العمل المضطربة والغير مستقرة (Dwivedi, 2006:11).
- ب-. تعد القيادة الرؤوية أسلوب قيادي مهم وفعال في المنظمات، وتكمم هذه الأهمية من خلال المساهمة والدور الذي يلعبه القادة داخل هذه المنظمات في إدارة أنشطتهم وعملياتهم المستقبلية، لذلك فإن القيادة الرؤوية 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 (Dhammadika, 2014:1).

جـ- كما تتجسد أهمية القيادة الرؤوية في الدور الذي تلعبه على المستويين الخارجي والداخلي للمنظمة، على الصعيد الداخلي تكمن الأهمية في تكوين جو تعاوني وترتبط بين العاملين وإقامة علاقات اجتماعية من شأنها زيادة درجة التلاحم والتواصل وغرس 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 الرؤوية تكمن في تقديمها رؤية واضحة وفعالة في مكان العمل من خلال إيصال الرؤية لجميع الموظفين مع الاستمرارية في تطويرها بما يخدم وضع المنظمة، أيضاً تبرز أهميتها من خلال ممارسة التأثير على الجهات الفاعلة في صنع القرار في المنظمة من خلال التعاون الإبداعي المستمر بين القادة والمرؤوسين.

### 3. خصائص ومهارات القائد الرؤوي والقيادة الرؤوية

تعتبر الصفات القيادية من الأصول النازدة القادرية على تحقيق النجاح في المنظمة، القائد ذو البصيرة هو قائد عبقري يمكنه رفع المنظمة من المستوى المعتمد أو الحالي إلى مستوى أعلى وتحقيق أهدافها وتوقعاتها اعتماداً على أسلوب قيادته الذي يجعله ودوًماً مع أتباعه، ويتحقق ذلك من خلال تطوير البيئة وجعلها حيوية، وتحفيز العلاقة مع موظفيه، لكن يجب على القائد صاحب الرؤية أن يكون على دراية بالموافق التي قد تغري بعض الموظفين للاستفادة من هذه العلاقة عندما يجدها الآخرون ودودة للغاية، لذلك يجب على القائد الرؤوي أن يوازن بين الصدقة والمسؤولية (Khoury, 2005) و(Wnokedi, 2015:88)، ويرى كل من (Harper, 2001) و(Zaccaro, 2001)، ان القيادة الرؤوية تمتلك بعض الخصائص وهي (القريوتى, 2019:115).

1. الإبداع في التحدي لمعتقدات الموظفين التقليدية و هوبياتهم المختلفة.
2. توجيه ومساعدة الآخرين على طريقة التصرف الصحيحة في المواقف.
3. ملهمة وتحتوي على الرؤوية المشتركة القائمة على الإبداع والابتكار.
4. إنشاء 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 الرؤوية

بعد مراجعة الابحاث والدراسات السابقة لمجال القيادة الرؤوية نجد تنوع وتعدد اراء الكتاب والباحثين حول ابعاد القيادة الرؤوية، ويعزا هذا الاختلاف في الآراء حسب مجال تطبيق هذه البحث التي يجريها الباحث، حيث وجد ان اكثر الباحثين في هذا المجال يتقوون على ان ابعاد القيادة الرؤوية هي (الرؤوية والاتصال والتكمين)، والتي جاء بها (Westley & Mintzberg, 1989:17-18) ومن هذه الدراسات التي اتفق كاتبها على هذه الابعاد (Wofford, 2004) و(Safi, 2003) و(Kouzes & Posuer, 1995:96) و(Admes, 2005) و(Hamad, 2019) و(فندى واخرون, 2013:91). وبعد دراسة واستقراء الابحاث السابقة وجد الباحث انه يوجد اتفاق لأغلب الباحثين على ابعاد القيادة الرؤوية التي حددها الباحثان (Westley & Mintzberg, 1989:17) والتي سنعتمد عليها في دراستنا الحالية.

أـ. الرؤوية: كلمة مشتقة من المصطلح اليوناني vision و معناه ان يرى، ويمكن للقائد ان يعبر عن رؤيته بأشكال مختلفة مثل البيانات التحريرية او عن طريق نفسه لما يكون مثال يقدى 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، وان القائد الرؤوي يصنع أشياء غير عادية ينجزها بالرؤوية التي يمتلكها ويحفز الآخرين نحو الأهداف المشتركة، وأنقيادة الرؤوية تتميز بقرارتها على تحويل رؤيتها إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع، وليس حلماً بعيداً عن الواقع وعدم إمكانية تحقيقها (أومر, 2011: 38).

بـ. 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 تقويض بعض سلطات اتخاذ القرار ، كما أنه يرتبط بزيادة استقلالية المروءسين في الوظائف الموكلة لهم، والأهم من ذلك أن التمكين يسمح للمرءويسين باتخاذ قرارات حل المشكلات (Nwachukwu, 2017:5).

جـ. الاتصال: بعد الاتصال بعـد مهـماً لـقيـادة الرـؤـويـة التي تـعمل عـلى تـحـقـيق نـتـائـج إـيجـابـيـة فيـ الـمنظـمات منـ خـلـال إـنشـاء وـتوـصـيل وجـهـة نـظرـ الـحـالـةـ الـمـرـغـوبـةـ الـتـيـ توـضـحـ الـوـضـعـ الـحـالـيـ وـتحـفـ الـالـتـزـامـ بـمـسـتـقـلـ أـفـضلـ (Dhamika, 2014:2). كما عـرفـها (رجـبـ، 2013:27) عمـليـة الـاتـصالـاتـ بـأنـ عمـليـةـ مـسـتـمـرـةـ حـتـىـ تـتـحـقـقـ أـهـادـفـهاـ جـزـئـياـ أوـ كـلـيـاـ وـتـكـونـ بـيـنـ طـرـفـيـنـ أوـ أـكـثـرـ، وـهـيـ عمـليـةـ هـادـفـةـ بـمـعـنىـ أـنـ الـمـرـسـلـ يـهـدـفـ مـنـ خـلـالـ عـمـليـةـ الـاتـصالـ، إـلـىـ تـحـقـيقـ هـدـفـ أوـ أـهـادـفـ مـعـيـنـةـ، تـمـثـلـ مـادـةـ الـاتـصالـ الـمـادـةـ الـتـيـ سـيـتـمـ نـقـلـهـاـ مـنـ الـمـرـسـلـ إـلـىـ الـمـسـتـلـمـ، وـالـتـيـ تـأـخـذـ مـجـمـوعـةـ مـتـنـوـعـةـ مـنـ الـأـشـكـالـ، مـثـلـ الـكـلـمـاتـ الـمـقـرـوـءـةـ أـوـ الـأـشـكـالـ الـأـخـرـىـ.

## ثانياً: الارتجال الاستراتيجي

### 1. مفهوم الارتجال الاستراتيجي

بعد 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 اسasيات المرونة (Ibrahim & Bakar,2016:745) . ومن زاوية أخرى ينظر الى الارتجال الاستراتيجي على انه قدرات بديناميكية لكون هذه القرارات تساهم على التكيف مع البيئة سريعة التغيير، اذ تم تعريفه على انه قدرة المنظمة لدمج واعادة بناء الموارد والقدرات المتعددة لمعالجة التغيير السريع الحاصل في البيئة والتي تمكن المنظمات من توجيهه انشطتها لتحقيق الاهداف (Teece,2014:328). بينما يعرفه (Antunes,2019:4-5) على انه التوازن بين الحاجة لخطيط ما يمكن التنبؤ به والقدرة للاستجابة في نفس الوقت لما لا يمكن التنبؤ به.

ما تقدم يرى الباحث ان الارتجال الاستراتيجي هو القدرة على التكيف بسرعة ومرنة لمواجهة المواقف والازمات في البيئة سريعة التغيير واستغلال الفرص التي تظهر فجأة من خلال التكيف واستغلال الموارد المتاحة، كما يمكن اعتبار الارتجال الاستراتيجي اداة استراتيجية يستخدمها قادة المنظمات للتنبؤ بالأحداث المفاجئة للوصول الى الحلول الناجحة من اجل 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 ولها فأنها تكون بأمس الحاجة للارتجال الاستراتيجي (Bakar et al,2017:300).

أـ. بعد 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 وال المجالات الأخرى لا تزال بعيدة عن الوضوح.

ب. وبعد الارتجال عاملًا ضروريًا وحاصلًا في البيئة تنافسية، إذ يتم تخطيط الأنشطة وتنفيذها في وقت واحد للاستجابة لتعقيد وдинاميكيات 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 ومقدراته على التكيف والذي بدوره يعتبر جزءاً اساسياً 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 يمنحك 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 (2020:89) والتي ستعتمد لأغراض البحث الحالي وسبب اختيار الباحث لهذه الابعاد هو ملائمتها وانسجامها مع الظروف البيئية العراقية، وكانت نتائج مسح الابعاد داعمة ومساندة للباحث في اختيار هذه الابعاد، وفيما يلي تفصيل لكل منها. وهي كما يلي بالتفصيل:

**أ. اليقظة الاستراتيجية:** تعد اليقظة الاستراتيجية هي عملية استراتيجية تزود المنظمات بالمعلومات التي تساعدها على مواجهة المشاكل التي تواجه المنظمة وتطوير الحلول المثلث 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 البيانات المتغيرة وغير المؤكدة، حيث تكون الميزة التنافسية غالباً مؤقتة وتتطلب خطوات إستراتيجية متكررة، وتتميز خفة الحركة بأهمية خاصة في البيانات التي تتغير بكثافة تنافسية عالية، من منظور القدرة الديناميكية، يمكن فهم خفة الحركة على أنها القراءة الرئيسية للمنظمة في البيانات 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 البذائل (Junni & Weber,2015:3).

**ج. الهيكليّة الصغرى:** في ظل الأزمات والظروف البيئية المعقّدة والمتغيرة باستمرار، من الضروري للمنظمات أن يكون لديها هيكل تنظيمية مرنّة تسهل العملية السريعة لهذه الظروف والاضطرابات البيئية، والتي تساهم كأدوات معايدة للمنظمة لامتلاك إمكانيات العمل الاستراتيجي في بيئه الاضطراب الشديد والتغيير، فالحرية الارتجالية ممكنة فقط في حالة وجود قواعد بسيطة وهياكل تنظيمية بسيطة (Cunha, M.P. et Cunha, M.P,2001:744). وأشار (Kamoche, K. & Cunha, 2012:269) إلى أن الهيكليّة الصغرى بانها توفر توازنًا مناسبًا بين القواعد من جهة، والحرية التي تدعى 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 متلول اليد" والذي يحتوي على استخدام الموارد المتاحة، مثل الموارد أو التدابير المادية أو المهارات أو الأفكار، والتي تراكمت على مبدأ " قد تكون دائمًا في متلول اليد "، بدلاً من الحصول عليها استجابةً لمطالبات 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 التوسيع المستقبلية (Tasavori & Pruthi, 2018:2).

### المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

#### ❖ التحليل الوصفي لإبعاد متغيرات البحث

##### اولاً: التحليل الوصفي لأبعاد متغير القيادة الرؤوية

من خلال الجدول رقم (1) نستنتج قيمة كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والأهمية النسبية لكافة ابعاد متغير القيادة الرؤوية، اذ حل ترتيب بعد (الاتصال) بالمرتبة الاولى وهذا يعني ان الاجابات ضمن هذا البعد كانت اكثراً تجانساً واقل تشتتاً عن باقي الابعاد الاخرى للتغيير والمكونة للمقاييس، بينما جاء بعد (التمكين) في المرتبة الثانية ثم جاء بعد (الرؤوية) بالمرتبة الثالثة والأخيرة، ويعود تفسير نتائج بعد (الاتصال) الى اجابات افراد عينة البحث التي كانت اكثراً تمركاً واقل انحرافاً عن باقي الابعاد الأخرى، مما جعلها الاكثر اهمية.

جدول (1) خلاصة أبعاد متغير القيادة الرؤوية

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

تشير مستوى الاجابات عن متغير القيادة الرؤوية وابعاده الفرعية (الرؤوية، التمكين، الاتصال) ما يأتي:

1- جميع الاجابات المتعلقة بمتغير (القيادة الرؤوية) 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 الرؤوية 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 ايصال الافكار والمتغيرات التي تحدث داخل الشركة والعمل ضمن الفريق الواحد من اجل تحقيق اهداف الشركة.

2- بناء على قيم الاوساط الحسابية للأبعاد المذكورة في الجدول اعلاه فقد حقق بعد الاتصال اكثراً اهمية بواسطه 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 التمكين على المرتبة الثانية بوسط حسابي عالي حيث بلغ (3.54) وهذا يدل على اهمية هذا البعد لدى افراد الشركة عبر تمكين موظفيها من خلال اعطائهم الاستقلالية والتقويض 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 لأداره الشركة من اجل ايصال الافكار والرؤى لجميع العاملين في الشركة لتحقيق الاهداف المرجوة، وبانحراف معياري قدرة (0.895) يدل على انسجام جيد احدهما في اجابات افراد عينة البحث وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (%22.43).

### ثانياً: التحليل الوصفي لإبعاد متغير الارتجال الاستراتيجي

من خلال الجدول رقم (2) نستنتج قيمة كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والأهمية النسبية لكافة ابعاد متغير الارتجال الاستراتيجي، اذ حل ترتيب بعد (الهيكلة الصغرى) بالمرتبة الاولى وهذا يعني ان الاجابات ضمن هذا البعد كانت اكثر تجانساً واقل تشتتاً عن باقي الابعاد الاخرى للمتغير والمكونة للمقياس، بينما جاء بعد (البيضة الاستراتيجية) في المرتبة الثانية ثم جاء بعد (بناء الحل) بالمرتبة الثالثة والمرتبة الاخيرة كانت للمتغير (خفة الحركة الاستراتيجية)، ويعود تفسير نتائج بعد (الهيكلة الصغرى) الى اجابات افراد عينة البحث التي كانت اكثر تمركزاً واقل انحرافاً عن باقي الابعاد الاخرى، مما جعلها الاكثر اهمية.

**جدول (2) خلاصة ابعاد متغير الارتجال الاستراتيجي**

ترتيب الابعاد	درجة الاجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعد متغير الارتجال الاستراتيجي	ت
الثاني	وسط	%19.92	0.776	3.10	البيضة الاستراتيجية	1
الرابع	عالٍ	%23.23	0.902	3.88	خفة الحركة الاستراتيجية	2
الاول	عالٍ	%18.19	0.730	4.02	الهيكلة الصغرى	3
الثالث	عالٍ	%21.08	0.821	3.90	بناء الحل	4
		%20.60	0.807	3.72	الارتجال الاستراتيجي	

تشير مستوى الاجابات عن متغير الارتجال الاستراتيجي وابعاده الفرعية (البيضة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الهيكلة 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 (البيضة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الهيكلة الصغرى، بناء الحل).

**2- حصل بعد الهيكلية الصغرى على المرتبة الاولى بعد ان حقق اكبر اهمية نسبية بواسطة الوسط الحسابي حيث بلغ (4.02) وهذا يدل على اهمية هذا البعد من خلال استخدام الشركة للخطط والبرامج المتنسمة بالمرونة للتلبية 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 ان ادارة الشركة تقوم بتنفيذ الاعمال وفق برنامج التوجيه الاستراتيجي (الرؤوية والرسالة والاهداف).**

**3- حصل بعد البيضة الاستراتيجية على المرتبة الثانية بواسطة حسابي متوسط حيث بلغ (3.10) وهذا يدل على اهمية هذا البعد من خلال المتابعة الدورية لسلوكيات واستراتيجيات المنافسين وما يحدث في البيئة الخارجية، وايضا تتصدر اهمية 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 اهمية هذا البعد لأداره الشركة من خلال قدرتها على توظيف الموارد المتاحة واستخدامها لأيجاد الحلول العملية للتحديات الجديدة التي تواجه الشركة، كما تأتي اهمية 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 امتلاكم مهارات الاستجابة السريعة لإكمال ما يطلب منهم من اجل تحقيق الاهداف، كما تمتلك الادارة ردة الفعل المناسبة في حال ظهور تغير 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 الرئيسية الاولى: من الجدول (3) يتضح الاتي:

**الجدول (3) علاقة الارتباط بين القيادة الرؤوية بأبعاد الارتجال الاستراتيجي N=81**

الارتجال الاستراتيجي Y		المتغيرات	
Sig.	R	X1	الرؤية
<b>0.000</b>	<b>0.777**</b>	<b>X1</b>	<b>الرؤية</b>
<b>0.000</b>	<b>0.773**</b>	<b>X2</b>	<b>التمكين</b>
<b>0.000</b>	<b>0.768**</b>	<b>X3</b>	<b>الاتصال</b>
<b>0.000</b>	<b>0.850**</b>	<b>X</b>	<b>اجمالي القيادة الرؤوية</b>

1. **الرؤية:** يتضح من الجدول (3) بأن بعد الرؤية باعتباره أحد ابعاد المتغير المستقل (القيادة الرؤوية) قد ارتبط بمتغير (الارتجال الاستراتيجي) كمتغير تابع ارتباطاً معنواً، فتبيّن ان قيمة الارتباط (R) قد بلغت (0.777\*\*) وهذا يدل على ان هناك علاقة ارتباط إحصائية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وأكّد معنوية الارتباط قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) وهذا يؤكّد 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 الرؤوية) قد ارتبط بمتغير (الارتجال الاستراتيجي) كمتغير تابع ارتباطاً معنواً، فتبيّن ان قيمة الارتباط (R) قد بلغت (0.773\*\*) وهذا يدل على ان هناك علاقة ارتباط إحصائية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وأكّد معنوية الارتباط قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) وهذا يؤكّد على وجود إدراة 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 الرؤوية) قد ارتبط بمتغير (الارتجال الاستراتيجي) كمتغير تابع ارتباطاً معنواً، فتبيّن ان قيمة الارتباط (R) قد بلغت (0.768\*\*) وهذا يدل على ان هناك علاقة ارتباط إحصائية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وأكّد معنوية الارتباط قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود إدراة تهتم بالارتجال الاستراتيجي في الشركة المبحوثة من خلال استخدام الاتصال لإدارتها.

4. **اجمالي القيادة الرؤوية:** تشير النتائج في الجدول (3) بأن (القيادة الرؤوية) كمتغير مستقل قد ارتبط بمتغير (الارتجال الاستراتيجي) كمتغير تابع ارتباطاً معنواً، فتبيّن ان قيمة الارتباط (R) قد بلغت (0.850\*\*) وهذا يدل على ان هناك علاقة ارتباط إحصائية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وأكّد معنوية الارتباط قيمة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) وهذا يدل على توافق إدارة مهتمة بالارتجال الاستراتيجي في الشركة المبحوثة من خلال اهتمامهم بالقيادة الرؤوية ويؤكّد ذلك على الدور الفاعل الذي تؤديه القيادة الرؤوية بالارتجال الاستراتيجي بالنسبة لهم وهذا يؤكّد قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤوية بأبعاده (الرؤية، التمكين، الاتصال) مع الارتجال الاستراتيجي بأبعاده (اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الهيكليّة 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 الرؤوية بأبعاده (الرؤية، التمكين، الاتصال) في الارتجال الاستراتيجي في الشركة المبحوثة والتي سيتم اختبارها وفقاً للجدول (8) وكما يأتي:

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

القرار	F - R <sup>2</sup> - Sig	Sig	t	$\beta$	مسار التأثير	الفرضية
قبول الفرضية	F = 67.415	0.003	3.078	0.310	الرؤية >> الارتجال الاستراتيجي	الرئيسة
	R <sup>2</sup> = 0.724	0.001	3.510	0.333	التمكين >> الارتجال الاستراتيجي	الثانية
	Sig = 0.000	0.004	3.000	0.294	الاتصال >> الارتجال الاستراتيجي	
قيمة F الجدولية=3.91		قيمة F الجدولية=3	الأبعاد المعنوية=3	2.1	Mجموع الأبعاد=3	n=81

من نتائج الجدول (8) تبين أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (67.415) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبالبالغة (3.91) وهذا يدل على وجود علاقة تأثير قوية للقيادة الرؤوية بأبعاده في الارتجال الاستراتيجي بأبعاده، وذلك يبرر قبول الفرضية الرئيسية الثانية، أما بالنسبة لقيمة ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.724) وهذا يدل على أن القيادة الرؤوية تفسر ما نسبته (72.4%) من التغيرات الحاصلة في الارتجال الاستراتيجي، أما بخصوص معنوية أنموذج الانحدار المتعدد فإن قيمة (Sig) بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يبرر معنوية أنموذج الانحدار المتعدد ويؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وبخصوص قيم ( $\beta$ ) لأبعاد القيادة الرؤوية فقد بلغت (0.310، 0.333، 0.294) على التوالي، وهذا يؤدي إلى تغيير في الارتجال الاستراتيجي بمقدار (31.0%) وان التغير في بعد (التمكين) لوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في الارتجال الاستراتيجي بمقدار (33.3%) ونفس الأمر بالنسبة لبعد (الاتصال) فإن التغير لوحدة واحدة يؤدي لتغيير في الارتجال الاستراتيجي بنسبة (29.4%)، وأما ما يخص قيم (Sig) المعنوية لأبعاد القيادة الرؤوية فقد بلغت (0.003، 0.001، 0.004) على التوالي فتبين ان الأبعاد التي تأثر تأثيراً معنوباً 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) باللغة (3.078، 3.510، 3.000) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية باللغة (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 مكتنها من التنبؤ بالمستقبل والتعامل معه، كما ان التمكين يزيد من التأثير الفعال للعاملين في الشركة من خلال منهم المزيد من الصالحيات لأداء اعمالهم بالشكل الصحيح، وايضاً اهتمت إدارة الشركة بالاتصال لأنه يعد من السمات المهمة لأى منظمة كذلك يؤدي الى زيادة التقاضي لدى الموظفين وتحسين ادائهم داخل الشركة بشكل عام، وهذا بدوره يعزز القيام بالارتجال الاستراتيجي بالشكل المطلوب.

### المotor الرابع: الاستنتاجات والمقررات

#### الاستنتاجات:

- أفرزت نتائج البحث عن بوجود علاقة ارتباط معنوية لمتغير القيادة الرؤوية في الارتجال الاستراتيجي مما يؤكد على صحة الفرضية الرئيسية الأولى.
- أظهرت النتائج الإحصائية بان الارتجال الاستراتيجي كمتغير تابع قد تأثر معنويًا مع ابعاد المتغير التفسيري كل وان جميع الابعاد هي أبعاد معنوية مما يؤكد على صحة الفرضية الثانية (فرضية التأثير)
- بينت النتائج التي تم التوصل إليها بان ابعاد القيادة الرؤوية الثلاثة والمتمثلة (الرؤية، التمكين، الاتصال) جاءت بمستوى جيد وهذا يؤكد على الفرضية والتي تتمثل بان القادة في الشركة يأخذون

- بذلك الابعاد الثلاثة بعين الاعتبار مما يؤكد على أهمية هذه الابعاد والتي تم تناولها في هذه البحث وهي أساسية لثبيت ممارسات القيادة الرؤوية.
4. أفرزت النتائج الإحصائية للجانب العملي بوجود علاقة إيجابية بين القيادة الرؤوية بأبعادها الثلاثة وبين الارتجال الاستراتيجي بأبعادها الأربعة، حيث يتبيّن لنا انه كلما كانت خطوات الارتجال الاستراتيجي واضحة كلما سهلت على القيادة الرؤوية القيام بمساراتها وبصورة صحيحة.
  5. إشارة نتائج التحليل الاحصائي الى ان قلة اهتمام إدارة الشركة ودعهما في خلق الفرص لمشاركة موظفيها في صياغة رؤية ورسالة الشركة لم تتعطى الاهتمام الكافي في هذا المجال.
  6. بيّنت نتائج التحليل الاحصائي على ان هناك تصور من قبل إدارة الشركة في منح موظفيها الصالحيات الكافية لحل المشاكل في حالة حدوثها.
  7. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي قلة اهتمام إدارة الشركة في تعليم موظفيها وبوقت مبكر واعلامهم بالتغييرات والتطورات التي تحدث فيها.

#### المقررات:

1. ينبغي على العاملين بصفة مدراء في شركة الفارس العامة ضرورة ايلاء موضوع القيادة الرؤوية الأهمية البالغة وذلك بسبب المتغيرات البيئية الطارئة والتي تحدث بصورة انية وسريعة وذلك من خلال الفهم الواضح لأبعاد القيادة الرؤوية 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 الاهتمام بمتغير الارتجال الاستراتيجي وذلك من خلال الاطلاع على مفهومه.
5. من المهم ايضاً 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 هيكل مفتوحة تتبنى توجهات الشركة الاستراتيجية وذلك عن طريق امتلاك الشركة مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتي تمكّنها من القيام بكل اعمالها وفق تلك الهياكل.
7. زيادة اهتمام الشركة في دعم موظفيها وخلق الفرصة لديهم في صياغة رؤية ورسالة الشركة عن طريق اشارتهم في دورات تدريبية تساعدهم وتمكنهم في صياغة رؤيتها ورسالتها.

#### المصادر:

##### المصادر العربية

1. اomer، شيروان عمر،(2011)، دور أبعاد القيادة الرؤوية 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 الرؤوية ومورونة الموارد البشرية - بحث تحليلي لآراء القادة في مقر ديوان الرقابة المالية"، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة.

3. القربيوني، تمارا محمود، رشيد، (2019)، "إعادة صياغة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وأثرها في الذكاء التناصفي - الدور الوسيط للقيادة الرؤوية: 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 الاقتصادية، المجلد: 6، الإصدار: 2.
5. حامد، محمد قحطان، (2019)، "تأثير القيادة الرؤوية 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 والتلقي التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسممنت 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 الرؤوية 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، "أثر تطبيق أساليب ادارة الانطباع على ادوار القيادة الرؤوية دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات"، (2013)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، 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. Dhammadika, 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 أعدت لجمع وقياس المعلومات الخاصة بالبحث الموسوم (اثر القيادة الرؤوية 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 الحقيقة 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 ومتمنين لكم دوام التوفيق وتقبلوا فائق الاحترام

المشرف  
أ.د. أثير أنور شريف

الباحث  
حسام سعدي عجاج

**المحور الاول: المعلومات العامة/ راجين من حضراتكم وضع علامة (✓) لما ترونـه صحيحاً.**

**1- الجنس:**

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

**المحور الثاني: فقرات الاستبيانة/ راجين من حضراتكم وضع علامة (✓) لما ترونـه صحيحاً.**

**أولاً: القيادة الرؤوية:**

**القيادة الرؤوية:** هي نمط من انماط القيادة المهمة والفاعلة في المنظمة وذلك لقدرتها على انشاء وتطوير رؤية استراتيجية من خلال علاقة التأثير والتاثر ما بين القائد والمرؤوسين تؤدي الى التنبؤ وقراءة المستقبل بصورة واضحة وفعالة ومتسقة مع اهداف المنظمة، ويتم نقل هذه الرؤى الناجحة الى العاملين من اجل تحفيزهم للعمل.

**الرؤية:** تفسـر الرؤـية ما تـفكـرـ بهـ المنـظـمةـ لـعـملـهـ فيـ المـسـتـقـبـلـ وـتـحـقـيقـ المـسـتـوـيـ المـطلـوبـ وـتـسـاـهـمـ الرـؤـيـةـ الـقوـيـةـ الـمنـظـمةـ عـلـىـ تـوقـعـ الـاحـدـاثـ الـمـسـتـقـبـلـةـ وـالـاسـتـعـادـ لـلـتـحـديـاتـ وـالـابـتكـارـاتـ وـمـوـاجـهـةـ التـغـيـرـاتـ فـيـ الـمـسـتـقـبـلـ.

القياس	العبارات					ت
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
						1
						2
						3
						4
						5
						6

**بـ- التـمـكـينـ:** عـبـارـةـ عـنـ اـعـطـاءـ التـفـويـضـ لـسـلـطـاتـ صـنـعـ الـقـرارـ وـزيـادةـ اـسـتـقـالـيـةـ الـموـظـفـينـ فـيـ وـظـائـفـهـمـ،ـ وـيـسـاعـدـ التـمـكـينـ الـمـرـؤـسـيـنـ اـتـخـاذـ الـقـرارـ الـمـنـاسـبـ لـحلـ الـمشـكلـةـ.

القياس	العبارات					ت
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
						7

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

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

المقياس	العبارات					ت
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محيدين	اتفق	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	تتابع الاتصالات غير الرسمية في الشركة دوراً بارزاً في توثيق العلاقات وخلق الروابط 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 أجل حل المشاكل التي تواجه المنظمة واستغلال الفرص المتاحة في ذلك الوقت، وأيضاً يمكن اعتباره اداة استراتيجية يستعملها القادة من أجل التنبؤ بالأحداث المفاجئة وذلك للوصول الى الحلول الناجحة لغرض معالجة المشاكل.

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

المقياس	العبارات					ت
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محيدين	اتفق	اتفق تماماً	
19	تشعى 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 أجل تحقيق المشاركة الفاعلة للمعلومات.					
21	تنتابع ادارة الشركة كافة المستجدات التقنية الازمة والتي تسهم في الارقاء بجودة المنتجات والخدمات.					
22	تشعى 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.					

**بـ خفة الحركة الاستراتيجية:** وتعني قدرة المنظمة على التكيف وتجديدها باستمرار ، لمواجهة تغير البيئة المستمر والغير مؤكّد ، مع اتصافها بالمرنة والاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة .

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

**جـ الهيكلية الصغرى:** وتسمى ايضاً الهياكل المفتوحة وهي عبارة عن هيكل تبني من خلال النسبة الاستراتيجية الواضحة مع توفر عدد من القواعد السببية والحرية الفردية، وتساعد هذه الهياكل القادة الاستراتيجيين بالتحكم والتوجيه الاستراتيجي للمنظمة.

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

**دـ 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 المتوفّرة.

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