

## تأثير القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية

م.م. زهراء جمال صبري

المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة

[zahraajamal222@gmail.com](mailto:zahraajamal222@gmail.com)

م.م. حسين صبيح محسن الكعبي

جامعة الفرات الاوسط التقنية/ المعهد التقني كربلاء

[Hussein.sabih.95@gmail.com](mailto:Hussein.sabih.95@gmail.com)

### المستخلص

يهدف هذا البحث بصورته الاساسية الى تحديد تأثير القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي على مستوى شركة الكفيل للاستثمارات في محافظة كربلاء المقدسة ، وقد انطلق البحث بمشكلة رئيسية ضمت عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقات التأثيرية بين المتغيرات ميدانياً ، واعتمد البحث مقاييس معتمدة عالمياً لقياس متغيراته اذ تضمن مقياس القيادة الرؤيوية ثلاثة أبعاد فرعية هي ( الرؤية ، التمكين ، الاتصالات ) ، وتكون مقياس السيادة الاستراتيجية من ثلاثة ابعاد فرعية هي ( دائرة النفوذ ، الضغط التنافسي ، البناء التنافسي ) ، في حين تالف مقياس الارتجال الاستراتيجي من بعدين فرعيين هما ( التوجه الريادي ، ادارة المواهب ) . وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج اساسي في البحث، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للبحث، وقد تمثلت عينة البحث بمجموعة من العاملين في شركة نور الكفيل للاستثمارات والبالغ عددهم (83) عاملاً .

ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً اعتمد البحث التحليل العاملي الاستكشافي كاختبار بنائي لقياس صدق المقاييس المعتمدة، ومجموعة مناسبة من مقاييس الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاهمية النسبية)، معامل ارتباط الرتب (Spearman's rho)، ونمذجة المعادلة الهيكلية ( Structural Equation Modeling ) لقياس علاقات التأثير، تحليل المسار (Path Analysis)، وقد استخدمت تلك الاساليب من خلال البرامج الاحصائية (SPSS V.23 ; Amos V.23).

وتم التوصل من خلال البحث الى استنتاجات عديدة كان من أهمها وجود تأثير مباشر للقيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية، وتأثير غير مباشر للقيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية من خلال الارتجال الاستراتيجي، وان متغير الارتجال الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية على مستوى الشركة المبحوثة. وفي ضوء هذه الاستنتاجات صيغت مجموعة من التوصيات والتي تعتبر ذات قيمة للشركة المبحوثة اذ ما تم الاخذ بها.

### Abstract

This research aims mainly to determine the impact of visionary leadership on strategic sovereignty through the mediating role of strategic improvisation of Noor Alkafeel Investments Company in the holy Karbala governorate. Globally, to measure its variables, as the scale of visionary leadership included three sub dimensions (vision, empowerment, communication), and the measure of strategic sovereignty is from three sub dimensions (circle of influence, competitive pressure, competitive building), while the scale of strategic improvisation is composed of two sub dimensions. (Entrepreneurial orientation, talent management).

The descriptive analytical approach was adopted as a basic method in the research, and the questionnaire was used as a main tool in collecting the information and data necessary for the research. The sample of the research was represented by a group of employees at Noor Alkafeel Investments Company who are (83) employees.

For the purpose of data analysis and statistical processing, the research adopted factor analysis as a constructive test to measure the validity of the adopted standards, and an appropriate set of measures of descriptive statistics (arithmetic mean, standard deviation, difference coefficient, relative importance), rank correlation coefficient (Spearman's rho), and equation modeling Structural Equation Modeling to measure impact relationships and path analysis. These methods have been used through statistical programs (SPSS V.23; Amos V.23).

were reached Through the research many conclusions, the most important of which was the existence of a direct effect of visionary leadership on strategic sovereignty, an indirect effect of visionary leadership on strategic sovereignty through strategic improvisation, and that the strategic improvisation variable mediates the relationship between the visionary leadership in the strategic sovereignty of the company being researched. In light of these conclusions, a set of recommendations were formulated, the most important of which are of value to the researched company, as they were taken into account.

## المبحث الأول الاطار المنهجي للبحث

يستعرض هذا المبحث الفقرات الأساسية لمنهجية البحث العلمي على وفق الآتي:

### اولا : مشكلة البحث :

يأتي البحث الحالي بوصفه إمتداداً للطروحات النظرية والفكرية السابقة، فمع وجود إشارات في الدراسات السابقة إلى إن وجود القيادة الرؤيوية يسهم في خلق فرص استراتيجية داخل أي منظمة، إلا أنه من الملفت للنظر ندرة الدراسات التي حاولت دراسة العلاقة فيما بينها وبين السيادة الاستراتيجية والأرتجال الاستراتيجي، بالإضافة الى ان معظم الدراسات أجريت في بيئة سريعة التغيير في البلدان المتقدمة (Cunha, 2005: 188)، متجاهلة الاقتصادات الناشئة (Hodgkinson et al.,2016:379)، والتي تتميز بتغيرات بيئية سريعة وغير متوقعة (Zheng & Mai, 2013:199) لذا جاء البحث الحالي بوصفه محاولة لردم جزء من الفجوة المعرفية عبر دراسة العلاقة بين المتغيرات في مخطط فرضي واحد، كما قد شُخصت مشكلة البحث ميدانيا في ضوء ما تبين من بعض المقابلات مع بعض موظفي الشركة المبحوثة، لتشخيص مدى فهمهم وتصورهم لمتغيرات البحث ومدى تطبيقها ميدانيا، وهذا يحتم الخوض في معالجة هذه المشكلة عن طريق دراسة هذه المتغيرات لما لها من دور كبير و رئيس في سعي المنظمة للاستجابة السريعة للتحويلات الجديدة، فضلا عن الأرتقاء بقوة قراراتها و تحسين ادائها الاستراتيجي و خلق القيمة للمستفيدين ، و يمكن تشخيص مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

1. ما هو مستوى توافر متغيرات البحث في الشركة المبحوثة ؟
2. هل تدرك عينة البحث مدى علاقة الأرتباط بين متغيرات البحث ؟
3. هل تدرك عينة البحث مدى علاقات التأثير بين متغيرات البحث ؟

### ثانيا : اهداف البحث :

إستناداً إلى تساؤلات البحث الحالي في أعلاه، تنبثق عنها مجموعة من الأهداف تتمثل بما يأتي:

1. تشخيص مدى تبني المنظمة عينة البحث للقيادة الرؤيوية و أبعادها .
2. تشخيص مستوى السيادة الاستراتيجية وأبعادها في المنظمة عينة البحث.
3. تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.
4. تحديد علاقات التأثير بين متغيرات البحث.

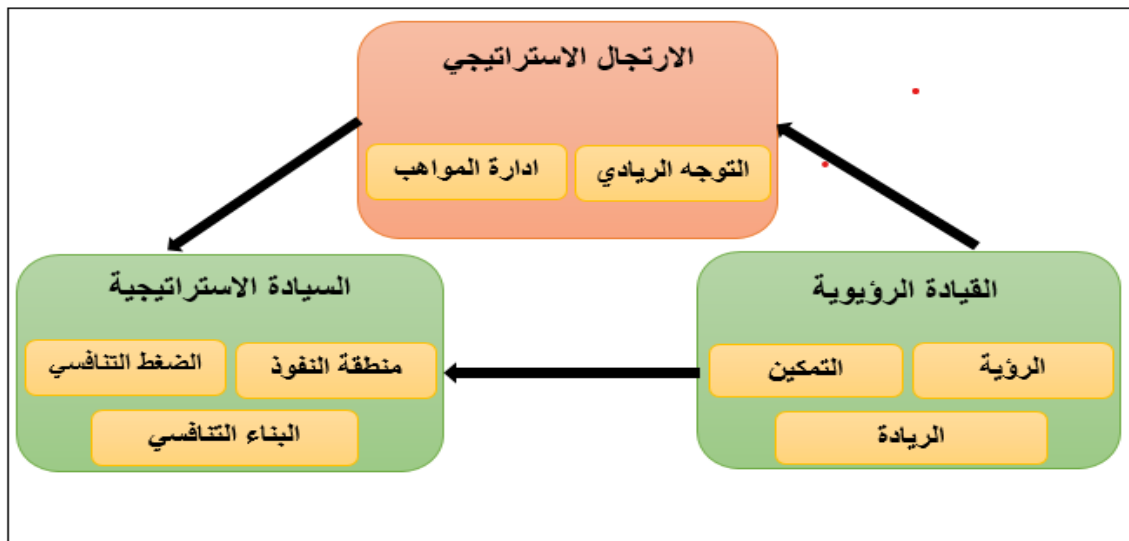
### ثالثا : اهمية البحث :

تتبع اهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة كونها من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة الاستراتيجية والتي شغلت اهتمامات وقضايا الفكر الإداري والاستراتيجي في السنوات الأخيرة على المستوى المحلي والعالمي. مقابل ذلك أن السيادة الاستراتيجية أصبحت ضرورة ملحة في ضل التحديات المتسارعة والمتزايدة للبيئة، اذ بحسب اطلاق الباحثان على عدد من الدراسات السابقة لم يجدا أي دراسة قامت بدراسة العلاقة بين متغيرات البحث في مخطط فرضي واحد ، بالإضافة الى تقديم تحليلا للأفكار النظرية، التي تم تقديمها من قبل عدد من الباحثين في مجال متغيرات البحث وكيفية الإستفادة منها ، بالإضافة الى إن نتائج علاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات البحث والتي سيتم التوصل اليها من الممكن ان توجه انظار القيادات العليا للتركيز على استكشاف المهارات والقدرات الابداعية لدى الإدارات العليا في المنظمة المبحوثة للقيام بالأرتجال الاستراتيجي وبما يساعد المنظمة للتغلب على المخاطر المالية والبيئية والتنافسية وصولا الى تحقيق السيادة الاستراتيجية.

### رابعا : مخطط البحث

تم صياغة المخطط الفرضي للبحث من قبل الباحثان والذي يظهر طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

الشكل (1) مخطط البحث الفرضي



المصدر: اعداد الباحثان

## خامساً : فرضيات البحث :

- من أجل إيجاد إجابات منطقية لتساؤلات البحث الحالي وتحقيقاً لأهدافه، تم صياغة الفرضيات الرئيسة الآتية:
1. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية.
  2. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية.
  - 3- الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير القيادة الرؤيوية في الارتجال الاستراتيجي.
  - 4- الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية عبر الارتجال الاستراتيجي.

## سادساً : التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث ومقاييسها

1. القيادة الرؤيوية: القيادة التي ترى المستقبل برؤية استراتيجية وتترجم هذه الرؤية الى اهداف ممكنة قابلة للتحقيق. ويتضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد فرعية هي:
  - أ- الرؤية: هي مستقبل مثالي جذاب واستراتيجية تتسق مع مفهوم التصور والاتجاه والاهداف يتم ايصالها بوضوح لجميع اجزاء المنظمة.
  - ب- التمكين: عملية الإدارة الشاملة التي يتم فيها تفويض السلطة إلى المرؤوسين لتنفيذ الأنشطة وإشراكهم في صنع القرار نحو تحسين وتحقيق الأهداف التنظيمية.
  - ت- الريادة: هي العملية التي يتمكن من خلالها الفرد او الجماعة القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الاعمال والزبائن.
- 2- السيادة الاستراتيجية: هي القوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي وفرض نفسها كلاعب وحيد في مجال الصناعة. ويتضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد فرعية هي :
  - أ- منطقة النفوذ: قلب وجوهر السيادة الاستراتيجية فهي المحرك الرئيس للمنظمات من اجل السيطرة على المجال التنافسي الذي تعمل فيه لتبقى اللاعب الاقوى والمهيمن في المنطقة.
  - ب- الضغط التنافسي: يتمثل بقدرة المنظمة على تضيق الخناق على مصادر التدفقات النقدية التي تتدفق على المنظمات المنافسة في سوق المنتجات الجغرافية.
  - ت- البناء التنافسي: هو بمثابة إطار للتحليل الاستراتيجي يهدف الى صياغة استراتيجية للمنظمة من اجل الاستفادة من نقاط القوة والضعف واستثمار الفرص والتخلص من التهديدات.
- 3- الارتجال الاستراتيجي: انه قدرة القادة على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية لحل مشكلة أو استغلال فرصة ويتضمن هذا المتغير بعدين فرعيين هما:
  - أ- التوجه الريادي : مشاركة المنظمة في ابتكار سوق المنتجات، وتتعهد بمشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، و تقدم أفكار استباقية تتغلب على المنافسين.
  - ب- ادارة المواهب: مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية في المنظمة مصممة لجذب المواهب وتطويرها ونشرها والاحتفاظ بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية احتياجات العمل المستقبلية.

### سابعاً: نطاق البحث وحدوده:

1. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية التابعة للعتبة العباسية في محافظة كربلاء، تعتبر شركة نور الكفيل من الشركات الرائدة في الانتاج الحيواني والغذائي والتي رفدت السوق العراقي بمختلف انواع المنتجات الحيوانية والزراعية ومنتجات الالبان حيث تعتبر منتجات شركة نور الكفيل ذات جودة عالية وأسعار مناسبة مما تعين المواطن البسيط.

2. **الحدود الزمانية:** لقد استغرقت عملية الاستقصاء والبحث وجمع البيانات واجراء المقابلات الخاصة بالجانب العمل من 8/7/2020 الى 2020 /11 /1.

### ثامناً: مجتمع وعينة البحث :

جرى توزيع استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث على مجموعة من العاملين في (شركة نور الكفيل لانتاج المواد الغذائية التابعة للعتبة العباسية في محافظة كربلاء بلغ عددهم (100) فرداً، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (89) استبانة اي بنسبة (89%) وكان عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل الاحصائي (6) بنسبة (6%) و بذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (83) استبانة اي بنسبة (83%) بحسب الاستبانات المسترجعة، والجدول (1) يوضح الخصائص العامة لعينة البحث.

الجدول (1) خصائص عينة البحث

سنوات الخدمة			المؤهل العلمي				الفئة العمرية			النوع الاجتماعي	
11 سنة فأكثر	10-6	5-1	شهادات عليا	بكالوريوس	دبلوم	اعدادية فما دون	41 سنة فأكثر	31-40	30 سنة فأقل	ذكر	أنثى
0	36	47	0	57	19	7	7	10	66	0	83
0	43%	57%	0	69%	23%	8%	8%	12%	80%	0	100%

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة

### تاسعاً : ادوات البحث:

1. **ادوات الجانب النظري:** تمثلت في الكتب والابحاث والرسائل والاطاريح والدوريات، وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت).  
 2. **ادوات الجانب الميداني:** تم اعتماد عدداً من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب :  
 أ- **المقابلة الشخصية:** تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عينة البحث بهدف التعرف على آراءهم بخصوص متغيرات البحث و كذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة عن الاستفسارات التي تطرح لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .

ب- **استمارة الاستبانة:** اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح، وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الدرجة في جميع المقاييس والمرتب من عبارة (أنفق تماماً – لا أنفق تماماً) و بمدى استجابة (1-5) تم تثبيتها اعتماداً على اصل المقاييس العالمية المعتمدة في قياس المتغيرات .

### عاشراً : أدوات التحليل و المعالجة الاحصائية :

أعتمدت عدة أساليب للتحليل و المعالجة الاحصائية اللازمة لأختبار فرضيات البحث وهي كالأتي :

- 1- **التحليل العاملي الاستكشافي:** الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت مقياس مؤشرات البحث.
  - 2- **الادوات الاحصائية الوصفية:** الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي و الاهمية النسبية .
  - 3- **معامل ارتباط الرتب (Spearman):** لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر.
  - 4- **تحليل الانحدار المتعدد باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM):** لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات .
- و قد نفذت هذه الاساليب باستخدام البرامج الحاسوبية (Amos V. 23)(SPSS V. 23) (Microsoft Excel 2010) .

### المبحث الثاني

#### الاطار النظري لمتغيرات البحث

#### اولا : القيادة الرؤيوية

#### 1- مفهوم القيادة الرؤيوية :

القائد الفعال من شأنه تعظيم فرصة ربط المرؤسين مع استراتيجيات الأعمال بفاعلية وكفاءة لتحقيق نتائج قابلة للقياس وناجحة (Adebayo et al., 2018:39). كما ينبغي للقادة ان يكونوا قادرين على فهم التحديات التي قد تواجههم في اداءهم و صياغة

افضل الحلول الممكنة (Guand et al., 2012:117). و تعد القيادة العليا هي الداعم الحقيقي لنشر ثقافة الريادة في المنظمة من خلال دورها في ادخال مفاهيمها في رسالة واهداف وقيم المنظمة و غرسها في الافراد العاملين (Klein et al.,2012:1). تُعرف القيادة الرؤيوية بأنها أهداف وغايات محددة للعمل الفردي والجماعي ، والتي لا تحدد ما نحن عليه بل بالأحرى ما نسعى إليه أو نفعله (Dierendonek & Dijkstra, 2012:4). ويرى (Dhammika, 2013:2) أنها شكل من أشكال القيادة التي تهدف الى إلهام الرؤية وإيصال هذه الرؤية بين المرؤوسين بحيث تنتقل المنظمات من الجيد إلى الأفضل (Jul-Chan & Colin,2004:280). وعرفها (Robbins & Coulter ,1999 :531) بأنها عملية خلق وترتيب صورة واقعية وجذابة للمستقبل يمكن الاعتماد عليها من خلال تطويرها استنادا الى الواقع الذي نعيشه وتكوين رؤية مستقبلية مرغوبة قادرة على ايصالها الى المرؤوسين وحثهم للالتزام بها والعمل على تحقيقها في حين عرفها (Chan & Lam, 2006: 1) بأنها القدرة على خلق رؤية واقعية قابلة للتنفيذ والتي بدورها تمكن المنظمة من تحسين وضعها الحالي . وفي الصدد ذاته يرى ( Elenkov et al. , 2005:668 ) ان القيادة الرؤيوية هي القدرة على خلق وايصال وجهة نظر لحالة مرغوبة توضح الوضع الحالي وتقع الاخرين بضرورة الالتزام بها لمستقبل أفضل . كما تعرف بانها القدرة على التعبير عن الرؤية المستقبلية، اذ لا يقتصر نقلها عن طريق التعبير الشفهي ولكن من خلال السلوك ايضاً (Marsha & Aisyah 2016: 53). ويرى (Molina, 2018: 115) بأنها مجموعة من القدرات والمهارات التي طورها القائد من أجل تحفيز المتعاونين معه بطريقة مؤثرة بهدف تحقيق الابتكار داخل المنظمة، على أساس الانفتاح على التغيير. كذلك هي القدرة على وضع وتطوير رؤية استراتيجية فعالة ومنسجمة مع اهداف المنظمة واتجاه قيم واضحة ومرئية ومبادئ توجيهية وتوقعات عالية توازن حاجات اصحاب المصالح وتتبنى تمكين الافراد والمنظمة للانجاز وفق امكانياتهم الكاملة من اجل التغيير والتجديد (Dhammika, 2014: 1). فيما أشار (Kadir et al., 2020:64) إلى القيادة الرؤيوية بأنها طريقة يبحث بها القائد عن طرق فكرية لإدارة القضايا وتمكين المرؤوسين من تطوير وتطبيق أفكار جديدة من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

## 2- اهمية القيادة الرؤيوية :

ان وجود القيادة الرؤيوية في المنظمات يبرز نتائج إيجابية فيها من خلال خلق وإبلاغ وجهة نظر الحالة المرغوبة التي توضح الوضع الحالي وتحفز الالتزام بمستقبل أفضل (Mupa, 2015:44). وينتج عن ذلك ثقة عالية في القائد ، والالتزام الشديد به ، ومستويات عالية من الأداء بين المرؤوسين (Muhammad, 2017:52). تأتي هذه المجموعة من النتائج الإيجابية من خلال الاهتمام بالتوازن على كل من المنظمة والمرؤوسين، ويقال إن القادة ذوي الرؤية لديهم نظرة ثابتة حول احتياجات المرؤوسين او قيمهم ويعملون على تطوير بيان رؤية يعكس تلك الاحتياجات أو القيم (Peter & Retselisitsoe, 2013:49). هذا الاهتمام الكبير بالقيادة الرؤيوية يزيد من الرضا الوظيفي و سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين في المنظمات (Lee et al., 2013:57). و يشير المنظرون في السلوك التنظيمي الى ان هذا يحدث لأن الرؤية لها تأثيرات إيجابية على الاستقلالية الذاتية للمرؤوسين (Kadir et al., 2020:64). اذ يصبحون متحمسين لتحقيق الرؤية لأنهم يجدونها ذات مغزى ، ويتطابقون معها ، ويؤمنون بالرؤية وقدرتهم على تحقيقها (Almog-Bareket, 2012:431). بالإضافة الى ان التواصل الفعال للقيادة الرؤيوية من شأنه ان يغير المواقف والمخرجات مما يؤدي إلى التحولات التنظيمية (Ogala et al.,2017:90). هذه الطريقة في سلوك القادة الرؤيويين ستؤدي إلى علاقة أفضل مع مرؤوسيه وتحسين ولاءهم وانتماءهم للمنظمة (Dhammika, 2014:2). فيما يرى (Zacher & Jimmieson, 2013:94) ان القيادة الرؤيوية تشجع الالتزام الجماعي للفريق، وفي الوقت ذاته فإن القادة يحفزون المرؤوسين بشكل متبادل مع مراعاة الفوارق الفردية (Valenzuela, 2007:253).

## 3- ابعاد القيادة الرؤيوية :

تتعدد المنظورات التي ينطلق منها الباحثون في تحديد وصياغة نماذج وابعاد القيادة الرؤيوية إلا انها تشترك في تحديد هدف واحد هو الخروج بأفضل توليفة من الابعاد التي تقيس القيادة الرؤيوية او تقترب من قياسها بالصورة المثلى عملياً عند التطبيق فيها وبذلك فان دراسة وتحديد ابعاد القيادة الرؤيوية تستلزم دراسة اراء الباحثين وتفحصها بهدف اختيار افضلها لقياس القيادة الرؤيوية على المستوى الميداني بما ينسجم مع مجتمع الدراسة و عليه تم اعتماد الابعاد التالية وفقاً لعدد من الدراسات العربية و الاجنبية منها (ميرخان و أومر، 2015؛ الطائي و التميمي، 2017؛ حنظل و رزوقي، 2019)؛ (Safi, 2003؛ Wofford, 2004؛ Admes, 2005) :

**1. الرؤية :** تعد الرؤية وعلى نحو واسع عنصراً مهماً في القيادة والإستراتيجية وفي التنفيذ وفي التعبير (الطائي و التميمي، 2017:12). يمتلك القادة الفعالون ومنظمتهم أجندة أعمال، ومن المهم أن يمتلك كل فرد وكل مجموعة ومنظمة رؤية يمكن صياغتها بوضوح (Robbins & David , 2004 :13). إن الرؤية ليست مجرد بيان على بطاقة يمكن لأي فرد أن يحملها، إنها تعني معالجة قضايا حقيقية وحلها وتحرك العاملين نحو سلوكيات جديدة (Goetch , 2010 :53). والقائد بدون الرؤية لن يتمكن من تحديد معالم الطريق إلى المستقبل، ولن تكون هناك علاقة مع العاملين معه، ولكن مع الرؤية سيتمكن من

الارتقاء بالأفراد والمجموعات نحو قمم جديدة لم يسبق لهم بلوغها وهي وظيفة مهمة لأي قائد (Whelan & Hunger, 2012):111).

**2. التمكين :** هو جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة الشاملة التي يتم فيها تفويض السلطة إلى المرؤوسين لتنفيذ الأنشطة وإشراكهم في صنع القرار نحو تحسين وتحقيق الأهداف التنظيمية (Fernandez & Moldogaziev, 2011:3). ويشمل مجموعة من المبادرات التي تساعد على تعزيز أداء المنظمة، وإثراء الوظائف، وتوفير الفرص للموظفين لتحفيز وتطوير مهاراتهم (Cheong et al, 2016:603). كما إن التمكين يمثل العمود الفقري للعديد من طرائق التغيير التنظيمي (Smith, 2008:33). ويشكل عاملاً محفزاً إذ يقوم القادة بتمكين أتباعهم من خلال إلهامهم بشكل مباشر (Hanaysha, 2016:300). أو تسهيل أدائهم بطريقة تحفزهم على القيام بالمزيد من المهام (Poirier et al, 2017:3). وان القائد التمكيني هو الذي يساعد على تنسيق جهود الفريق مع جهود الفرق والأفراد الآخرين في المنظمة والتي يمكن أن تكون مفيدة بشكل خاص (Lorinkova et al, 2013:573). وخصوصاً عندما يكون القائد هو المدافع الذي يحمي مصالح واستقلالية الفريق (Erkultlu & Chafra, 2015:4).

**3. الريادة :** هي القيام بأنشطة فريدة لتلبية إحتياجات الأعمال والزبائن من خلال إكتشاف الفرص وإستغلالها بعقلية إستباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح (Hitt et al., 2011:25). كما تشير إلى تعزيز وتجديد قدرة المنظمة على المنافسة وتحمّل المخاطرة وإضافة أعمال جديدة للمنظمة (Phan et al , 2009 : 199). وتعد فلسفة إدارية حديثة تحفز على الرشاقة الإستراتيجية والمرونة والابتكار والإبداع المستمر، وهذه الفلسفة تستعمل لتحويل العاملين الموجهين من قبل الإدارة إلى عاملين رياديين (Kraus & Kauranen, 2011:16).

#### ثانياً: السيادة الاستراتيجية

##### 1. مفهوم السيادة الاستراتيجية :

تسعى المنظمات دائماً إلى النمو والتنوع لأن ذلك أحد السبل لأن تصبح القائدة في صناعتها، وهذا يلزم القادة للتعاون وإدامة العلاقات مع الزبائن وعدم النظر إلى الخلف واتباع أفضل الخيارات الاستراتيجية أثناء العمل ولا سيما استراتيجيات تنافسية فيها الكثير من الأرباح لفرض سيادتها و هيمنتها محاولة الفوز باستمرار للحالة الجيدة برغم المخاطر التي ترافقها (Tovstiga & Birchall, 2004:2). إن أساس السيادة الاستراتيجية ربما قد يكون في المقدرات الجوهرية والتميز التشغيلي والقيمة الخاصة إذ يعد أساس لنجاح واستدامة أي استراتيجية، لكن هذا ليس كافياً فيما يتصل بالمنظمة لكي تكون ناجحة ومؤثرة على المدى البعيد فإن ذلك يتطلب منها قوى استراتيجية، إذ إن توازن القوى هو الشيء الوحيد الذي سيأتي بالاستمرارية والابتكار والكفاءة على مستوى المنظمة وعلى مستوى القطاع وعلى مستوى الصناعة ومن ثم على مستوى المجتمع (Strikwerda, 2002:11). و عليه تعرف السيادة الاستراتيجية بأنها شبكة من القرارات في البيئة المضطربة وغير المتوقعة وتعنى بعملية التفكير بعيد الأمد من خلال التوسع في الأعمال التجارية (Cezar, et al., 2001:285). وعرفها (Strikwerda, 2002:14) على أنها هياكل عملية لرسم نطاق النفوذ للمنظمة تقرر وتحسن قوتها النسبية، بالإضافة إلى تأسيس النية الاستراتيجية للمنظمة ككل. كما أنها مزيج من الاستراتيجيات التنافسية التي تركز على الأسواق المخصصة لها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق إنشاء معيار للهيمنة في مجال الصناعة (Kotze & Donald, 2003:103). ويرى (Garzia, 2007:3) أنها عملية تسريع للابتكار لتعزيز قدرة المنظمة على الاستفادة من الموارد وتحقيق المزيد من الكفاءة في إنشاء نموذج تنافسي جديد ليصبح المهيمن في الصناعة عن طريق تنفيذ استراتيجيات جديدة للتكيف مع البيئة المعقدة. فيما وصفها (Hao, 2010:1) على أنها لعبة القوى الكبرى لتحدي النظام العالمي الجديد عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة. وكذلك هي مجموعة من العمليات المعقدة لتحقيق الامتداد الجغرافي والتكنولوجي والمعلوماتي (Goeltz, 2014:16). وفي الصدد ذاته عرفها (العابدي والهاشمي، 2014:153) بأنها السيادة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن ترسم نطاق نفوذها داخل الأسواق وامتلاك القدرة على الإدراك وكذلك الاستيلاء على الزبائن في هذه الأسواق والسيطرة على المنافسة وبما يحقق سيادتها. ويرى (الياسري و آخرون، 2018:22) بأنها عملية ديناميكية لخلق الثروة وقوة السوق وإيجاد قيمة حقيقية للزبائن الخاصين بالمنظمة لتشكل محفظة استثمارية لمنتجاتها من أجل تحقيق علاقات تنافسية وتعاونية بين مناطق نفوذها ضمن مجالها التنافسي.

##### 2. أهمية السيادة الاستراتيجية :

تركز المنظمات اليوم التوجه بوضوح أكثر على الاستراتيجيات التنافسية لجذب الأسواق والاستفادة من المقدرات الجوهرية، ويعتقد معظم المدراء التنفيذيين إن السيادة الاستراتيجية هي منهج عميق في المحفظة الجغرافية لمنتجات المنظمة، وتبرز أهميتها بشكل طبيعي في المنافسة والطموح والنمو وخلق الثروة وقوة الأسواق لتأثير على سلوك المنافسين وتحديد مناطق نفوذها (D'Avenie , 2001 : 35). ويرى (Heijltjes & Witteloostuijn , 1996:4) إن أهمية السيادة الاستراتيجية تأتي من خلال تحليل بيئة السوق التنافسية وتعتمد على بعدين أساسيين: يتمثل البعد الأول في التأثير على العمليات الجوهرية مثل (منهج

الابداع , القيمة المضافة , وكلف الرقابة ) اما البعد الثاني فيتمثل بضرورة تطوير أنشطة التسويق والمبيعات وتأثيرهما في الاسواق التنافسية . كما تظهر أهمية السيادة الاستراتيجية عبر بناء مزايا جديدة للمنظمة لتحل محل القديمة وخلق رؤية عالمية تؤسس لمحفظه قوية للمنظمة وفق منطلق استراتيجي متميز يشمل اعادة تصميم المقدرات الجوهرية وإقامة التوازن بين قوى الصناعة لتوسيع نفوذها في الاتجاهات والطموحات التي لا تتعارض مع طموحات الآخرين , ليتمكنوا من تحويل مواردهم ضد المنافسين الآخرين (38 : 2004 , D'Avenie).

### 3. أبعاد السيادة الاستراتيجية:

يأتي سعي الباحثين للبحث عن أبعاد أي ظاهرة في بيانات متنوعة كمحاولة لفهمها وتفسيرها وبيان الجوانب المتعلقة بها فضلا عن تبسيط تشخيصها خاصة إذا كان لها انعكاسات على العمل أو المنظمة أو حتى البيئة ككل على المدى القصير أو البعيد، وقد قدم الباحثون عدداً من الأنموذجات لقياس السيادة الاستراتيجية و نتيجة لقلّة التباين بين الأنموذجات المقدمة تم اعتماد انموذج (D'Aveni, 2001) في هذا البحث كونه يعتبر أول الأنموذجات المقدمة لقياسه ويمكن تطبيقه في بيئات مختلفة وعلى وظائف متنوعة فضلا عن اعتماده في عدد من الدراسات منها (Strikwerda, 2005) (العابدي والهاشمي، 2014؛ الياسري وآخرون، 2018؛ الباشقالي و سلطان: 2019) و يتألف من ثلاث أبعاد هي :

#### أ- منطقة النفوذ:

تعد منطقة النفوذ قلب السيادة الاستراتيجية وهي المحفظة الجغرافية لمنتجات المنظمة وتركز على المجال الخاص بها وعلى السوق الأساسية التي تمتلكها، ويمكن تفسير ذلك بمعرفة توقعات الزبائن والمنافسين فعندما يتعلق الامر بالجودة والسعر والأداء أو الجمع بين كل هذه المعايير، لذلك فان منطقة النفوذ ليست مجموعة من المقدرات الجوهرية وهذا ما يقوم عليه السوق الأساسي ولكنها تعتبر البداية التي تربط بكل ما يحيط بالسوق الخاص بها من المقدرات المشتركة و وفورات الحجم والنطاق والمجال التنافسي الخاص بالمنظمة (84: 2009 , Economou).

#### ب- الضغط التنافسي:

يتمثل بقدرة المنظمة على تضيق الخناق على مصادر التدفقات النقدية التي تتدفق على المنظمات المنافسة في سوق المنتجات الجغرافية من خلال المنافسة السعرية او عن طريق منع قدرات المنظمات في التوسع في الاسواق الجديدة بحيث يصعب على المنافسين مهاجمة التدفقات النقدية في جميع قطاعات السوق وقد تكون محمية لأسباب قانونية (7: 2009, Damen et al.) و يتألف الضغط التنافسي من حركة تنافسية موجهة خارجيا ومحددة وقابلة للملاحظة من قبل المنظمات المتنافسة لتعزيز مكانتها التنافسية النسبية و ينتج عن هذه التحركات التفاعل التنافسي اذ تاخذ كل منظمة بنظر الاعتبار جميع الاجراءات التنافسية في السوق (الباشقالي و سلطان، 2019: 305) .

#### ج- البناء التنافسي :

يتمثل بوضع خريطة للضغط التنافسي لجميع الاطراف المتنافسة لتحديد الاطراف التي تحتل مواقع اكثر قوة و باحتساب الضغط الذي يبذله احد الاطراف على باقي الاطراف الاخرى يمكن تشخيص الاطراف الاكثر قوة في قطاع الاعمال ( Zucchini & Kretschmer, 2011: 4) . فالبناء التنافسي هو اكثر من صراع للفوز في السيطرة على اسواق المنتجات الجغرافية وهو أداة تستخدم في إنشاء مجال قوي وموثر في هيكل الصناعة وينبغي ان يجسد البناء التنافسي استراتيجيات المنظمة ضمن المجال الذي تتواجد فيه لكسب السيادة الاستراتيجية (139: 1999, D'Avine).

#### ثالثا: الارتجال الاستراتيجي

##### 1. مفهوم الارتجال الاستراتيجي :

يكون التغيير هو اسم اللعبة في البيئات التنافسية والديناميكية إذ تكون الإستراتيجية مؤقتة ولا يمكن التنبؤ بها، فبدلاً من التخطيط ثم التنفيذ تضع المنظمات استراتيجيتها في تغير دائم وتتعلم من التكرارات المتعاقبة ( Eisenhardt & Bingham, 2017: 246). وتلتقط الفرص في وقت أسرع وأفضل من المنافسين وتجمع بين الإجراءات المخطط لها والعفوية ( Bingham et al, 2007: 29). هذه الديناميكية ذات صلة خاصة بمنظمات ريادة الأعمال التي هي نفسها في حالة تغير مستمر داخلياً وتعمل في الوقت ذاته لتطوير رؤية واسعة لميدان اللعب الاستراتيجي وترجمة خبراتهم باستمرار إلى استبدال واضح لتطوير العملية التنظيمية وفق قواعد وقيود مرنة (Antunes, 2018: 3). وقد تعمد هذه المنظمات بمرور الوقت لإعادة تصميم هياكلها من أجل التكيف مع التحديات الناشئة، إن التصميم وإعادة التصميم هو الارتجال أي الاختيار المتعمد للأنشطة التلقائية والجديدة وينطوي على إنشاء شيء ما أثناء تنفيذه (840 Cunha & Cunha, 2006). نجد ان الأدبيات غنية بالدراسات المتعلقة بالارتجال ولكنها لا تقدم نهجاً إجرائياً لكيفية تطبيقه على الإستراتيجية (437: 2014, Hadida). وقد تم إهمال الدراسات المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي خاصة فيما يتعلق بالبيانات سريعة التغير حيث يكون التبصر طويل الأجل ذا نتائج مشكوك فيها وهناك ضغط للتغيير والابتكار باستمرار، نظراً لأن هذه الدراسات تختلف عن وجهات نظر التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والتي أكدت

على الهيكل والتنفيذ (Cunha et al, 2014:512). فيما ركزت الدراسات الحديثة على عملية زيادة الأعمال كمنشآت ارتجالي نظراً لأن المنظمات الريادية لديها مساحة محتملة أكبر للارتجال كونها بحاجة إلى التغلب على السوق في غياب الروتين و الإجراءات الثابتة (Hmieleski & Corbett, 2008:483). يشير الارتجال الاستراتيجي إلى القدرة على تكامل وبناء وإعادة تكوين الموارد والقدرات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيانات المتغيرة بسرعة (Crossan et al., 2005, 132). وهو قدرة كبار المدراء على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية وبناء قدراتهم وإعادة تكوينها تلقائياً لمعالجة الفرص والتحديات الاستراتيجية سريعة التغير والتي لا يمكن التنبؤ بها (Mullins & Komisar, 2009:31). ووفقاً لـ (Baker et al., 2015:481) فإنه قد يتخذ شكل استراتيجيات تنافسية موجهة بالرؤية وموجهة بالفرص وأشار (Arshad et al., 2015:106) إلى الارتجال الاستراتيجي على أنه قدرة القادة على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية لحل مشكلة أو استغلال فرصة وفي السياق ذاته ذكر (Levallet & Chan, 2015:2) أنه طريقة معتمدة للقادة لاغتنام الفرص الجديدة وغير المتوقعة وكذلك عرفه (Hu et al., 2017:131) بأنه استراتيجية سلوكية يستخدمها القادة نيابة عن مؤسساتهم للاستجابة لعدم التأكد وضغط الوقت ونقص الموارد. ومن جانب آخر عرفه (Falkheimer & Sandberg, 2018:256) بأنه مفهوم إبداعي يجمع بين التخطيط والاستراتيجية والارتجال ويسمح لمتخذي القرار بالتكيف مع الواقع ضمن هيكل محدد سلفاً.

## 2. أهمية الارتجال الاستراتيجي :

تزداد أهمية الارتجال الاستراتيجي للموظفين والفرق والمنظمات العاملة في بيئة متغيرة باستمرار كونه ذو قيمة في استكشاف الفرص خارج المجالات التقليدية وبالتالي خلق أفكار جديدة جذرية (Fisher & Amabile, 2009:15). كذلك فإن السبب الذي يجعل الارتجال الاستراتيجي له أهمية أكبر هو إن المنظمات تكتسب القليل من القيمة من إجراءات التخطيط الاستراتيجي السنوي (Ahuja et al., 2016:62). خاصة في البيئات المتقلبة بسبب الديناميكية المتأصلة في البيئة الخارجية (MacNab & Worthley, 2012). وبالتالي بدلاً من الاعتماد كثيراً على التخطيط ينبغي على المنظمات أن تكون مرنة بما يكفي للتكيف ومبدعة بما يكفي للابتكار ومستجيبة بما يكفي للتعلم (Goldman & Grinstein, 2010:1387). وعليه يرى (Baker et al., 2015:483) إن الارتجال الاستراتيجي هو أفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة في المطالب البيئية. إذ يتم تطبيقه من خلال دمج التفكير والتنفيذ لتحديث فهم المنظمة لمجال عملها (Eisenhardt & Bingham, 2017:247). لا سيما في ظروف ضغط الوقت وعدم التأكد إذ يكون من المستحيل توقع جميع التحديات مقدماً ويكون توجيه التخطيط غير كافٍ فيصبح الارتجال توجهاً بديلاً أو تكملياً نحو المستقبل (Crossan et al., 2005, 132). ولا يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي سيئ تماماً، لكن سيساعد الارتجال الاستراتيجي في تقليل التكاليف وإهدار الوقت المرتبط بالتخطيط (Ibrahim et al., 2018:214). فيكون بمثابة ميزة الكفاءة الأساسية لهذه المنظمات (Yeboah et al., 2016:122). كذلك أشارت الدراسات إلى ارتباط تطبيق الارتجال الاستراتيجي في المنظمات ببعض النتائج الإيجابية كتحسين الأداء المنظمي (Ahmad et al., 2015:94). وزيادة رضا العملاء وولائهم (Leybourne & Sadler, 2006:489). فضلاً عن المرونة والتعلم والتحفيز (ليس فقط للعمل ولكن أيضاً للاستمرار في الارتجال) (Fisher & Barrett, 2018:31). كما أظهرت دراسات أخرى تستخدم مقاييس مثل نجاح المنتج أو تطوير المنتج كمؤشر للأداء علاقة إيجابية بين الارتجال الاستراتيجي وأداء المنظمة (Fisher & Amabile, 2009:16).

## 3. أبعاد الارتجال الاستراتيجي:

قدم الباحثون وفي سبيل توضيح رؤيتهم للارتجال الاستراتيجي عدداً من النماذج التي توضح كيفية تحقيقه وما هي مكوناته والعوامل التي تؤثر فيه وبذلك فإن دراسته وتحديد أبعاده تستلزم الخوض في آراء الباحثين وتفحصها بهدف اختيار أفضلها لقياسه على المستوى الميداني، يجد الباحثان أن هناك تقارباً كبيراً في وجهات نظر الباحثين في مجال تشخيص أبعاد الارتجال الاستراتيجي وتكرار اقتراح الكثير منها في محاولاتهم البحثية، وذلك انصب اختيار الباحثين على نموذج (Julienti et al., 2015) في البحث الحالي كون قد تم اعتماده في العديد من الدراسات منها (Ahmad et al., 2015:70) (مدلول، 2019)، وبذلك يكون قد طبق في بيئات مختلفة، فضلاً عن كونه يشتمل على متغيرات مهمة من شأنها أحداث أثر كبير في بيئة العمل وهي:

### أ- التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation:

يعكس ميل المنظمة للانخراط في الأفكار الجديدة ودعمها وتجريب العمليات التكنولوجية أو العمليات الإبداعية التي قد تؤدي إلى منتجات أو خدمات جديدة، وكذلك البحث عن فرص جديدة قد تكون مرتبطة أو لا تكون مرتبطة بالخط الحالي للعمليات الإنتاجية، وإدخال منتجات وعلامات تجارية جديدة قبل المنظمات المنافسة بشكل استراتيجي والقضاء على العمليات التي هي في مراحل النضج أو التدهور من دورة الحياة (Anderson et al., 2015:1580). أي أن تشارك المنظمة في ابتكار سوق المنتجات، وتتعهد بمشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، وتقدم أفكار استباقية تتغلب على المنافسين (Rosenbusch et al., 2013:637). إذ يمكن للمنظمات ذات رأس المال الأعلى أن تستهدف قطاعات السوق المتميزة وتتفوق على السوق قبل



المنافسين، الأمر الذي يجب أن يوفر لهم أرباحًا أكبر ويسمح لهم بالتوسع بشكل أسرع (Rezaei & Ortt, 2018: 880). ومن جانب آخر أشار (Su et al., 2011: 561) الى انه أيضا يمكن للمنظمات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الاستباقية بأن تخلق ميزة تنافسية تهيمن بها على السوق من خلال إنشاء منتجات وتقنيات جديدة والتي تولد أداءً اقتصاديا غير متوقع للمنظمات.

#### ب- إدارة المواهب Talent Management:

تم وضع مفهوم TM كما نعرفه اليوم في مجال المنافسة التجارية والإدارة الإستراتيجية من خلال مقالة (McKinsey, 1998) الشهيرة بعنوان "The War for Talent" (Schuler et al., 2011: 506). ذكر (Iles et al., 2010: 180) ان تحديد المهبة يتم اعتمادًا على استراتيجية عمل المنظمات ونوعها والبيئة التنافسية الشاملة. وقد بين (Silzer & Dowell, 2010: 18) إدارة المواهب المبنية على الإستراتيجية بأنها مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية في المنظمة مصممة لجذب المواهب وتطويرها ونشرها والاحتفاظ بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية احتياجات العمل المستقبلية، أي انها القدرة الاستراتيجية للمنظمات (Tansley, 2011: 266). إذ يرى (Rana & Abbasi, 2013: 638) أن الموهوبين لديهم القدرة على أداء نشاط إلى درجة تضع إنجازهم ضمن نسبة 10% على الأقل من أقرانهم الناشطين في نفس المجال. وأشار (Ansar & Baloch, 2018: 221) الى ان الأفراد الموهوبين هم الذين يظهرون أداءً عاليًا في سلوكيات القيادة أكثر من الذين يعتمدون على مستويات عالية من الخبرة في مجال متخصص.

#### رابعاً : العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث :

بناءً على اطلاع الباحثان على الجهود المعرفية السابقة يتضح عدم وجود دراسة واحدة اشتملت على بيان العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث الثلاث مما دفع الباحثان الى السعي نحو ايضاح صورة مفاهيمية حول طبيعة هذه العلاقة تتوافق مع ما عرض في منهجية الدراسة ضمن (المشكلة والتساؤلات , الأهمية , الأهداف , المخطط الفرضي و الفرضيات) من خلال وجود اشارات معرفية بينها بعض الباحثين حول متغيرات البحث ، اذ سعى الباحثون الى فهم قدرات المنظمة في كيفية الوصول الى السيادة الاستراتيجية عن طريق الاستجابة للمتغيرات البيئية و التكنولوجية و التنظيمية من خلال خلق رؤية عالمية تؤسس لمحفظة قوية للمنظمة وفق اداء استراتيجي يتناسب مع ديناميكية البيئة الحالية (40 : D'Avenie , 2004). اذ يشير (Molina, 2018: 115) الى ان اداء كل منظمة يرتبط بشكل وثيق مع اداء قادتها الذين يمتلكون القدرة على فهم التحديات و صياغة افضل الاستراتيجيات و النظر الى المستقبل برؤية استراتيجية ، فضلا عن امتلاك هؤلاء القادة لعدد غير قليل من القابليات التي تمكنهم من تحويل هذه الرؤية الى اهداف قابلة للتحقيق . و يعد الارتجال الاستراتيجي قابلية كبيرة لا تتوفر لدى جميع القادة الاداريين بقدر ما يتميز بها القليل منهم و هم القادة اصحاب الرؤية الاستراتيجية المستقبلية الذين يسعون الى تحقيق الميزة التنافسية و فرض السيادة الاستراتيجية لمنظمتهم (Eisenhardt & Bingham, 2017: 248)، و يعملون على توظيف ابعاد الارتجال الاستراتيجي للمساهمة في الوصول الى السيادة الاستراتيجية للمنظمة (الباشقالي، 2019: 38).

#### المبحث الثالث

#### الاطار العملي للبحث

#### اولاً: اختبار أداة القياس

اعتمد الباحثان على عدد من المقاييس المستخدمة سابقاً لقياس متغيرات هذا البحث والذي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية، وقد تم بناء المقاييس اعتماداً على مقياس (Likert) الخماسي والجدول رقم (2) يبين هذه المقاييس بالتفصيل. وهناك العديد من الأساليب الاحصائية لاختبار أداة القياس الا ان الباحثان اعتمدوا على بعضها وكما في ادناه:

#### 1- اتساق وثبات مقاييس البحث

اعتمد الباحثان على طريقة الفا كرونباخ لمعرفة مدى اتساق وثبات مقاييس البحث اذ تم حساب معامل ارتباط الفا كرونباخ كما يوضحه الجدول (2) اذ يبين ان قيم معامل الفا كرونباخ تراوحت بين (0.83-0.91) وهي قيم مقبولة احصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (75%) (Nunnally & Bernstein, 1994) وهذا يدل على ان مقاييس البحث تتصف بالثبات والاتساق.

#### الجدول (2) مقاييس البحث وقيم معاملات الفا كرونباخ

ت	المتغيرات الرئيسية	الفرعية	الترتيب	المصدر	كرونباخ الفا للامتغيرات	كرونباخ الفا للابعاد
1	القيادة الرؤيوية VI	الرؤية	V	(ميرخان و أومر، 2015؛ الطائي و التميمي، 2017؛ حنظل ورزوقي، 2019) (Safi, 2003)	0.87	0.86
		التمكين	E	Wofford, 2004		0.83
		الريادة	L	Admes, 2005		0.84



## الجدول (4) نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة الرؤيوية

Rotated Component Matrix			
Component			الفقرة
3	2	1	
		72.7	V1
		9.76	V2
		88.7	V3
		568.	V4
		287.	V5
		656.	V6
		357.	V7
		.577	V8
		517.	V9
		.742	V10
	.710		E1
	735.		E2
	348.		E3
	916.		E4
	.632		E5
	847.		E6
	.710		E7
			E8
217.			L1
668.			L2
627.			L3
595.			L4
.614			L5
886.			L6
.812			L7
.686			L8
		2.924	الجذر الكامن
		66.032	النسبة المئوية للتباين المفسر%
		66.032	النسبة المئوية التراكمية للتباين%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.23

ثانياً: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع السيادة الاستراتيجية

يوضح الجدول (5) القيم المستخرجة لكل من (Kmo Kaiser-Meyer-Olkin) و Bartlett. اذ يبين أن قيمة (Kmo) هي أكبر من (.50) إذ بلغت (.852) وتعدّ نسبة جيدة حسب تصنيف (Kaiser) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. اما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فيشير اختبار Bartlett الى وجود المعنوية.

الجدول (5) اختبار كفاية وحجم العينة لمتغير السيادة الاستراتيجية

Kmo and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin	Measure of Sampling Adequacy		.852
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square		897.591
	Df		59
	Sig.		.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.23

وبناءً على ذلك، فإنّ تحليل المكونات الأساسية (Principal Components) الظاهر في مصفوفة (Rotated Component Matrix) الموضحة في الجدول (6)، والذي يبيّن أنّ تشبعات فقرات مقياس أبعاد المتغير التابع السيادة الاستراتيجية هي أكبر من (40)، وهذا ما يؤكد انتمائها له، وعلى وفق ما تم استعراضه في الإطار النظري للبحث.

الجدول (6) نتائج التحليل العاملي لمقياس السيادة الاستراتيجية

Rotated Component Matrix			
Component			الفقرة
3	2	1	
		.550	Ai1
		.637	Ai2
		.530	Ai3
		.459	Ai4
		.671	Ai5
	.746		Cp1
	.688		Cp2
	.493		Cp3
	.766		Cp4
	.787		Cp5
.866			Cc1
.638			Cc2
.593			Cc3
.740			Cc4
.459			Cc5
		4.529	الجذر الكامن
		63.085	النسبة المئوية للتيابن المفسر %
		63.085	النسبة المئوية التراكمية للتيابن %

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.23

ثالثاً: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط الارتجال الاستراتيجي

يظهر الجدول (7) القيم المستخرجة لكلّ من Kaiser-Meyer- Olkin (Kmo) و Bartlett.

الجدول (7) اختبار كفاية وحجم العينة لمتغير الارتجال الاستراتيجي

Kmo and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.712
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	1180.151
	Df	78
	Sig.	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss V.23

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة (Kmo) هي أكبر من (50) إذ بلغت (718). وتعد نسبة جيدة بحسب تصنيف (Kaiser) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. أما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فيشير اختبار Bartlett الى وجود المعنوية.

وفي ضوء النتائج أعلاه، فإنّ تحليل المكونات الأساسية (Principal Components) الظاهر في مصفوفة Rotated Component Matrix الموضحة في الجدول (8)، والذي يبيّن أنّ تشبعات فقرات مقياس أبعاد المتغير الوسيط الارتجال الاستراتيجي أكبر من (40)، وهذا ما يؤكد انتمائها له، وعلى وفق ما تم استعراضه في الإطار النظري للبحث.

الجدول (8) نتائج التحليل العاملي لمقياس السيادة الاستراتيجية

Rotated Component Matrix		
Component		الفقرة
2	1	
	.690	Eo1
	.715	Eo2
	.648	Eo3
	.854	Eo4
.671		Tm1
.724		Tm2
.617		Tm3
.522		Tm4
	4.959	الجذر الكامن
	70.652	النسبة المئوية للتبين المفسر%
	70.652	النسبة المئوية التراكمية للتبين%

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Spss V.23

## ثانياً: الإحصاءات الوصفية

حددت مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأية فئة. ولأن استبانة البحث تعتمد على مدرج ليكرت الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً)، فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (4=1-5) ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry, 2004: 15):

- 1 – 1.80: منخفض جداً  
 1.81 – 2.60: منخفض  
 2.61 – 3.40: معتدل  
 3.41 – 4.20: مرتفع  
 4.21 – 5.0: مرتفع جداً

يوضح الجدول (9) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري والتباين لمتغيرات البحث وكالاتي:

## 1- القيادة الرؤيوية

حصل متغير القيادة الرؤيوية على وسط حسابي عام مقداره (3.241) وبانحراف معياري عام بلغ (0.830)، وهذا يدل على انسجام الإجابات بخصوص فقرات هذا المتغير. والوسط الحسابي لهذا المتغير يدل على وجود ادراك معتدل من قبل الافراد في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية اتجاه توفر القيادة الرؤيوية لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من قيمة الوسط الفرضي (3).

## 2- السيادة الاستراتيجية

حصل متغير السيادة الاستراتيجية على وسط حسابي عام مقداره (4.004) وبانحراف معياري عام بلغ (0.905)، وهذا يدل على انسجام الإجابات بخصوص فقرات هذا المتغير. وان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير تدل على امتلاك شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية عينة البحث سيادة استراتيجية لان قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3).

## 3- الارتجال الاستراتيجي

بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير الارتجال الاستراتيجي (3.761) وبانحراف معياري قدره (0.966) وهذا يبين درجة الانسجام بين الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير، ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود ادراك مرتفع من قبل افراد العينة اتجاه مدى توفر الارتجال الاستراتيجي في الشركة المبحوثة لان قيمة الوسط الحسابي اكبر بقليل من قيمة الوسط الفرضي (3).

الجدول (9) الوصف الاحصائي

المتغير	البعد	الوسط الحسابي الموزون	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	التباين
القيادة الرؤيوية	الرؤية	2.361	0.943	0.863	0.762
	التمكين	3.205	0.804	0.816	0.680
	الريادة	4.157	0.088	0.813	0.682
المعدل العام					
السيادة الاستراتيجية	منطقة النفوذ	3.989	0.099	0.905	0.838
	الضغط التنافسي	4.072	0.094	0.861	0.752
	البناء التنافسي	3.951	0.519	0.950	0.911
المعدل العام					
الارتجال الاستراتيجي	التوجه الريادي	3.948	0.109	1.005	1.015
	إدارة المواهب	3.574	0.101	0.928	0.868
	المعدل العام	3.761	0.105	0.966	0.941

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.23).

## ثالثاً: اختبار الفرضيات

اعتمد الباحثان في اختبار فرضيات البحث على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث، اذ يظهر الجدول (10) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث. اذ يشير مصطلح (sig.) في الجدول الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية دون اظهار قيمتها. فاذا ظهرت علامة \* او \*\* هذا يعني ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية، ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983) وكالاتي:

علاقة الارتباط منخفضة: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.10).

علاقة الارتباط معتدلة: اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين (0.10-0.30).

علاقة الارتباط قوية: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من (0.30).

الجدول (10) مصفوفة معاملات ارتباط متغيرات البحث

## Correlations

		الرؤية	التمكين	الريادة	الرؤيوية	السيادة	الارتجال
الرؤية	Pearson Correlation	1					
	Sig. (1-tailed)						.
	N	83					
التمكين	Pearson Correlation	**346.	1				.
	Sig. (1-tailed)	.000					
	N	83	83				
الريادة	Pearson Correlation	**397.	**513.	1			
	Sig. (1-tailed)	.000	.000				
	N	83	83	83			
الرؤيوية	Pearson Correlation	**077.	**552.	**417.	1		
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000			
	N	83	83	83	83		
السيادة	Pearson Correlation	**282.	**418.	**432.	**534.	1	
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000		
	N	83	83	83	83	83	

الارتجال	Pearson Correlation	**320.	**462.	**447.	**476.	**620.	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	83	83	83	83	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.23).

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية وأبعادها مع السيادة الاستراتيجية).

إذ يشير الجدول (10) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الرؤيوية والسيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\*0.534)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغيري القيادة الرؤيوية والسيادة الاستراتيجية، اما ما يخص معاملات الارتباط لابعاد القيادة الرؤيوية والسيادة الاستراتيجية فكانت كالآتي:

أ- يبين الجدول (10) علاقة ارتباط معتدلة بين بعد الرؤية والسيادة الاستراتيجية إذ بلغت (\*\*0.282)، ومن هذه قيمة هذه العلاقة يمكن الاستدلال بمستوى الارتباط المعتدل بين امتلاك القيادة الرؤيوية وتحقيقها للسيادة الاستراتيجية في الشركة عينة البحث.

ب- اما علاقة بعد التمكين بالسيادة الاستراتيجية فكان بمعامل ارتباط قدره (\*\*0.418) وهو يشير الى علاقة ارتباط طردية قوية، وهذا يوحي بوجود علاقة قوية بين مستوى تمكين القيادة والسيادة الاستراتيجية بحسب ادراك الافراد عينة البحث.

ت- وكانت علاقة الارتباط بين بعد الريادة والسيادة الاستراتيجية كذلك طرية وقوية إذ كانت بمقدار (\*\*0.432)، وهذا يشير الى قدرة القيادة الريادية في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%)، وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية)

إذ يشير الجدول (10) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\*0.620). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين الارتجال والسيادة الاستراتيجية، وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%) وبناء على ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية والارتجال الاستراتيجي) يشير الجدول (10) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير القيادة الرؤيوية والارتجال الاستراتيجي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\*0.476). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين، اما معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة الرؤيوية (الرؤية، التمكين، الريادة) والمتغير الوسيط الارتجال الاستراتيجي فكانت:

أ- بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد الرؤية والارتجال الاستراتيجي (\*\*0.320). وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين الرؤية الموجودة لدى القادة وتحقيق السيادة الاستراتيجية.

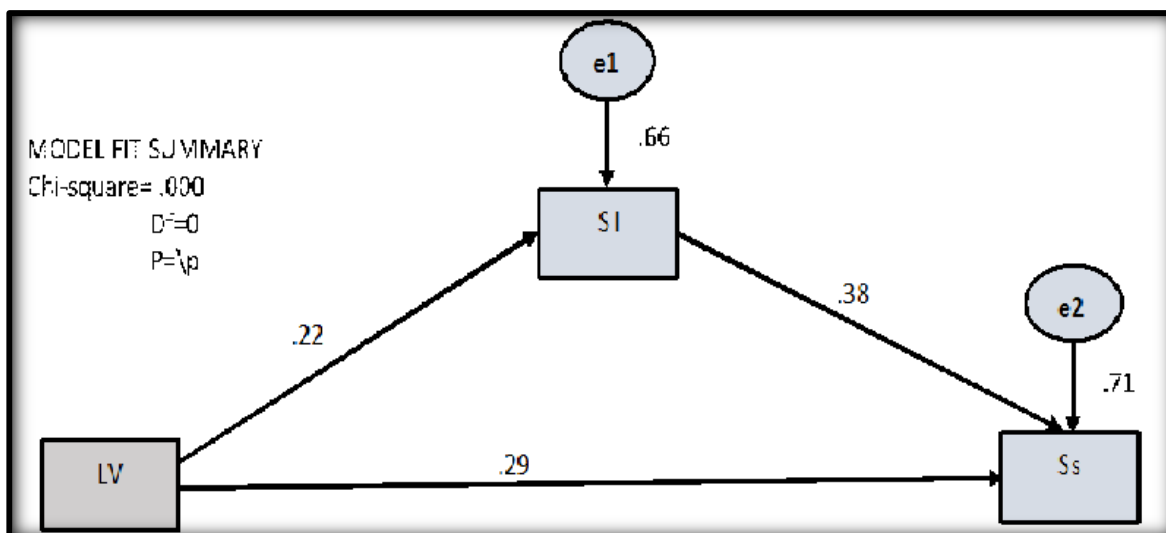
ب- هناك علاقة ارتباط طردية وقوية جدًا بين بعد التمكين والارتجال الاستراتيجي بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (\*\*0.462).

ت- اما معامل الارتباط بين بعد الريادة والارتجال الاستراتيجي بلغت (\*\*0.447). وهذا يدل على العلاقة الطردية القوية بين الريادة والارتجال الاستراتيجي.

وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%) وبناء قبلت الفرضية الرئيسية الثالثة.

4- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية عن طريق التأثير الوسيط للارتجال الاستراتيجي).

لغرض اختبار مدى تأثير القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية عن طريق المتغير الوسيط للارتجال الاستراتيجي اعتمد الباحثان اسلوب تحليل المسار (Path Analysis) الذي يمكن عن طريقه تحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر والمقارنة بينهما باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية للعلاقة وفق برنامج (Amos V.23) اذ يوضح الشكل (2) مسارات الانحدار المعيارية وقيم ( $R^2$ ) لعلاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل الاول (القيادة الرؤيوية) والمتغير التابع (السيادة الاستراتيجية) والتأثير غير المباشر للمتغير المستقل الاول (القيادة الرؤيوية) في المتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية) عن طريق المتغير الوسيط (الارتجال الاستراتيجي) اذ يتضح ان الانموذج الهيكلي قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالاته بقيم مؤشرات مطابقة الانموذج.



الشكل (2) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرابعة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.23

ويتضح من الجدول (11) وجود تأثير مباشر لمتغير القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية، اذ بلغت قيمته (.535). كما اتضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية حيث بلغت قيمته (.243)، كما يتضح ان معاملات التأثير المباشر وغير المباشر هي معاملات معنوية وذلك استدلالاً بقيم النسبة الحرجة (C.R) وقيم المعنوية (P-Value) الظاهرة في الجدول (12).

الجدول (11) قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرابعة

H	Path	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	P
H4	Sl<---Ss<---Lv	.535	.243	.778	***

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

الجدول (12) معاملات التأثير للقيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية عن طريق الارتجال الاستراتيجي

Estimate	S.E.	C.R.	P
Sl<---Lv	.482	14.550	***
Ss<---Lv	.564	7.003	***
Ss<---Sl	.918	5.785	***

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

وبذلك فان تغييرا مقداره وحدة واحدة في القيادة الرؤيوية يؤثر بشكل مباشر بمقدار (.535) في السيادة الاستراتيجية وبشكل غير مباشر عن طريق وساطة متغير الارتجال الاستراتيجي بمقدار (.243)، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للقيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية عن طريق الارتجال الاستراتيجي على مستوى شركة نور الكفيل عينة البحث.

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- 1- ان القيادة في شركة نور الكفيل هي قيادة رؤيوية الى حدًا ما ترى المستقبل برؤية استراتيجية و تترجم هذه الرؤية الى اهداف ممكنة قابلة للتحقيق.
- 2- ان القادة في شركة نور الكفيل لديهم اهتمامًا كبير بالريادة وهو احد ابعاد القيادة الرؤيوية اكثر من الابعاد الأخرى وهذا يؤشر مدى اهتمام القادة بالأنشطة الفريدة لتلبية احتياجات الاعمال و الزبائن.
- 3- ان شركة نور الكفيل تتمتع بسيادة استراتيجية كبيرة من خلال امتلاكها القوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين عبر التكامل الاستراتيجي وفرض نفسها كلاعب قوي في مجال الصناعة.



- 4- ان الافراد العاملين في شركة نور الكفيل يدركون إمكانية قدرة الشركة في تضيق الخناق على مصادر التدفقات النقدية التي تتدفق الى المنظمات المنافسة في سوق المنتجات الجغرافية وهذا ما يسمى بالضغط التنافسي اذ حصل على متوسط حسابي عالي مقارنة بالابعاد الأخرى للسيادة الاستراتيجية بحسب إجابات افراد العينة.
- 5- ان القادة في الشركة المبحوثة لديهم القدرة العالية على الارتجال الاستراتيجي من خلال الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية لحل مشكلة ما أو استغلال فرصة.
- 6- تظهر إجابات الافراد عينة البحث ادراكهم العالي لمشاركة المنظمة في ابتكار سوق المنتجات، وتتعهد بمشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، و تقدم أفكار استباقية تتغلب على المنافسين، وهذا ما يسمى بالتوجه الريادي اذ حصل هذا البعد اعلى متوسط حسابي مقارنة بابعاد الارتجال الاستراتيجي الأخرى.
- 7- دلت نتائج البحث على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة بين القيادة الرؤيوية و السيادة الاستراتيجية و الارتجال الاستراتيجي في شركة نور الكفيل.
- 8- يمارس الارتجال الاستراتيجي دوراً وسيطاً كلياً بين القيادة الرؤيوية و السيادة الاستراتيجية فهو يمكن ان يزيد من السيادة الاستراتيجية لدى الشركة عينة البحث.

### ثانياً: التوصيات

- 1- تعزيز القيادة الرؤيوية للشركة من خلال قيام القادة ببناء مستقبل واقعي ضمن استراتيجية تعليمية، تهدف الى الاهتمام بتصورات العاملين واداءهم وتهيئة المناخ المناسب في مكان العمل من اجل حثهم على الاداء المتميز.
- 2- تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام من خلال منحهم الفرصة لاطهار طاقاتهم الكامنة، ومنحهم حرية اختيار أسلوب العمل و اشراكهم في عملية اتخاذ القرار، لما لذلك من اثر كبير على امتلاك القادة الرؤيوية الاستراتيجية للشركة و التي بدورها تترجم الى اهداف ممكنة قابلة للتحقيق
- 3- في ظل الوضع الراهن للعالم الذي يتسم بالديناميكية و التعقيد تكون السيادة الاستراتيجية ضرورية للمنظمات بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص من اجل الاستمرار و البقاء من خلال وجود قيادة ترى المستقبل برؤية استراتيجية و تترجم هذه الرؤيوية الى اهداف ممكنة قابلة للتحقيق وكذلك قدرة القادة على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية.
- 4- ينبغي على المنظمات تقديم الأنشطة والخدمات الفريدة من نوعها للأعمال و الزبائن بغية امتلاكها موقع ريادي في عالم الاعمال من خلال اهتمام القادة بإيجاد الحلول الناجحة للمشكلات التي تواجه المنظمات، والنظر لمستقبل المنظمة بصورة دقيقة ومنطقية وتحملها المخاطر من اجل ابتكارات جديدة.
- 5- ضرورة اهتمام المنظمة ببناء منطقة نفوذ لها وتوسيع هذه المنطقة من اجل تحقيق السيادة من خلال تبنيها استراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية، والمحافظة على علامتها التجارية عند طرح منتجاتها المقدمة لتحقيق التكامل الاستراتيجي وكذلك فهم سلوك ووضع المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ.
- 6- ينبغي على المنظمات ان تمارس الضغط التنافسي على المنظمات العاملة في نفس القطاع لتوسيع سيادتها الاستراتيجية وذلك من خلال معرفة نوع الضغط التنافسي الموجود في منطقة النفوذ و مواجهته وبناء حواجز يصعب على المنافسين الدخول من خلالها.
- 7- صياغة استراتيجية للمنظمة من اجل بناء ميزة تنافسية لها وصولاً لتحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال تميز المنظمة في قدرتها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار و بناء مثلث من القوى المهيمنة على منافسيها الخاصين في المجال التنافسي فضلاً عن تحقيق التوازن بين منطقة النفوذ و البناء التنافسي لتبقى القوة المهيمنة في قطاع الصناعة.
- 8- ينبغي على المنظمات عامة والشركة المبحوثة خاصة رفع مستوى الارتجال الاستراتيجي لديها من خلال التركيز على التوجه الريادي بالبحث عن فرص جديدة قد تكون مرتبطة أو لا تكون مرتبطة بالخط الحالي للعمليات الأنتاجية، وإدخال منتجات وعلامات تجارية جديدة قبل المنظمات المنافسة بشكل استراتيجي الأمر الذي يجب أن يوفر لهم أرباحاً أكبر ويسمح لهم بالتوسع بشكل أسرع. فضلاً عن التأكيد على مبدأ جذب المواهب وتطويرها ونشرها والاحتفاظ بها.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

1. الباشقالي، محمود و سلطان، حكمت(2019)، دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية في عينة من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق ، المجلة العلمية لجامعة جبهان-السليمانية، المجلد(3)، العدد (1)، ص 293-329 .
2. الباشقالي، محمود (2019)، دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال التعاون واعتماد نضج إدارة المعرفة، العراق، أطروحة دكتوراه مقدمة لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك.

3. حنظل، قاسم و رزوقي، عمر (2019)، دور خصائص القيادة الرؤيوية في تعزيز أداء المنظمات الصحية، دراسة استطلاعية في عدد من مستشفيات محافظة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، مجلد(15) العدد(47)، ص223-239.
  4. الطائي، علي والتميمي، محمد (2017)، دور القيادة الرؤيوية في أداء فرق العمل، دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (21)، ص 1-30.
  5. العبادي، علي و الموسوي، هاشم (2014)، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد(8)، العدد (31)، ص 143-167.
  6. مدلول، كرار (2019) دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد ( )، العدد ( )، ص 647-679.
  7. ميرخان، خالد و أومر، شبروان (2015)، دور ابعاد القيادة الرؤيوية في تفعيل أبعاد عمليات المعرفة، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين – أربيل، مجلة جامعة دهوك، الد: 18، العدد: 1 (العلوم الانسانية والاجتماعية)، ص 352-377.
  8. الياسري، اكرم و الطائي، فيصل و الشريفي، علي (2018)، الدعم المنظمي و اثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية، دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد(14)، العدد(56)، ص1-37.
- ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1- Adebayo, S. A., Simin, G. & Megat, A. (2018). Leadership and staff organizational citizenship behaviour in higher education institutions: A quantitative Analysis. Malaysian Online Journal of Educational Management, V.6,N.(1), pp.36-52.
- 2- Ahmad, Arshad & Marchalina (2015) Entrepreneurial orientation, strategic improvisation, talent management and firm performance”, Journal of Business Economics and Finance, V.4,N.1, pp.92-107.
- 3- Ahuja, Chan & Denford (2016) IT-enabled innovation and improvisation in Canadian SMEs: a qualitative comparative analysis, Twenty-second Americas Conference on Information Systems, pp.1-10.
- 4- Almog-Bareket, G. (2012). Visionary leadership in business schools: An institutional framework. Journal of Management Development, V.31,N.(4), pp.431-440.
- 5- Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby & Eshima (2015) Reconceptualizing entrepreneurial orientation, Strategic management journal, V.36,N.10, pp.1579-1596.
- 6- Ansar & Baloch (2018) Talent and Talent Management: Definition and Issues. JBT Journal of Business Studies, V.14,N.2, pp.213-230.
- 7- Antunes, S. (2018) Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity, A project carried out on the Master in Management Program, School of Business and Economics.
- 8- Arshad, Razalli, Julienti, Ahmad & Mahmood (2015) Exploring the incidence of strategic improvisation: evidence from Malaysian government link corporations, Asian Social Science, V.11,N.24, pp. 105-112.
- 9- Bakar, Mahmood & Ismail (2015) Fostering small and medium enterprises through entrepreneurial orientation and strategic improvisation, Mediterranean Journal of Social Sciences, V.6,N.4, pp. 481-487.
- 10- Bingham, Eisenhardt & Furr (2007) What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities, Strategic Entrepreneurship Journal, V.1,N.2, pp. 27-47.
- 11- Chan & Lam, (2006), Department of Manufacturing Engineering and Management, City University of Hong Kong, SAR China.
- 12- Cheong, Spain, Yammarino & Yun, (2016), Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening, The Leadership Quarterly, V.27,N.4, pp.602-616.
- 13- Crossan, Cunha, Vera & Cunha (2005) Time and Organizational Improvisation, Academy of Management Review, V.30,N.1, pp.129-145.

- 14- Cunha & Cunha (2006) **Towards a complexity theory of strategy**, Management Decision, V. 44, N.7, pp. 839-850.
- 15- Cunha (2005), "**Adopting or adapting? The tension between local and international mindsets in Portuguese management**", Journal of World Business, V.40, N.2, pp.188-202.
- 16- Cunha, Neves, Clegg & Rego (2014) **Tales of the unexpected: Discussing improvisational learning**, Management Learning, V.46, N.5, pp.511-529.
- 17- D'Aveni, R. (2001), "**Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth, and Power through Spheres of Influence**", New York: The Free Press.
- 18- D'Aveni, Richard, (1999), **Strategic Supremacy Through Disruption and Dominance** , Sloan management review, Amos tuck school , Dartmouth college.
- 19- D'Aveni, Richard, (2004), "**Corporate Spheres of Influence**", Mit Sloan Management Review, Vol.45 No.4.
- 20- Damen, Dubel & Strikwerda, (2009), "**Strategic supremacy in a network economy**", The anniversary edition, Nolan, Norton & Co, [www.nolannorton.com](http://www.nolannorton.com).
- 21- Dams (2005), **Integrated Leadership A balance of essence and form: Wilson Learning point of effective Leadership**, [www.wilsonleadrning.com](http://www.wilsonleadrning.com).
- 22- Dhammika , (2014), **Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact an Difference** , Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking.
- 23- Dhammika (2013). **Visionary leadership and organisational commitment: The mediating effect of leader member exchange**. Wayamba Journal of Management, V.4,N.1,pp. 1-10. Dhammika, K. A. S. (2013). Visionary leadership and organisational commitment: The mediating effect of leader member exchange. Wayamba Journal of Management, V.4,N.1,pp. 1-10.
- 24- Dierendonek & Dijkstra (2012). **The role of the followers in the relationship between empowering leadership and empowerment:A longitudinal investigation**.Journal of Applied Social Psychology, V.42,N.1,pp.1-20.
- 25- Economou ,(2009) **Gaining Company's Sustained competitive Advantage , Is Really a Necessary precondition for Improved organizational performance ? The case of TQM** ," European Research studies V. 12 ,N.3.
- 26- Eisenhardt & Bingham( 2017) **Superior Strategy in Entrepreneurial Settings: Thinking, Doing, and the Logic of Opportunity**.Strategy Science, V. 2,N.4, pp.246-257.
- 27- Elenkov, Judge & Wright,(2005), **Strategic Leadership And Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study**,Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., V.26,Pp.665–682.
- 28- Erkutlu & Chafra,(2015), "**Empowering leadership and organizational job embeddedness: the moderating roles of task interdependence and organizational politics**", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 210,Pp. 3-10.
- 29- Falkheimer & Sandberg (2018)**Strategic improvisation: A professional idea for contemporary communication managers**, Journal of Communication Management, V. 22 ,N. 2, pp. 253-258.
- 30- Fernandez & Moldogaziev (2011)**A causal model of the empowerment process: Exploring the links between empowerment practices, employee cognitions, and behavioral outcomes**, In Prepared for the National Public Management Research Conference , pp.1 - 42.
- 31- Fisher & Amabile,(2009) **Creativity, improvisation and organizations. The Routledge Companion to Creativity**, Routledge,London,pp.13-24.
- 32- Fisher & Barrett (2018) **The Experience of Improvising in Organizations: A Creative Process Perspective**, Academy of Management Perspectives.
- 33- Garzia(2007) "**The process of strategic Innovation. A System Dynamics Approach** "university Della Valle Dust , International and CEF center for Entrepreneurship and Family .

- 34- Goeltz ,(2014) **Globalization and hyper competition : Drivers , Linkages, and industry differences, Holy Family University**", Journal of international Business and Cultural Studies, Vol.8.
- 35- Goetsch & Davis (2010): **Quality management , introduction to total quality management for production, processing and services** 15th ed , Pearson prentice Hall.
- 36- Goldman & Grinstein (2010) **Stages in the development of market orientation publication activity: a longitudinal assessment**, European Journal ofMarketing, V.44,N.9/10, pp.1384-1409.
- 37- Guand, Liu & Yong,(2012) **organizational justice as a moderator of relationship between transformational leadership and organizational commitment**. International Journal of Huminites and Social Sciences, V.2,N.5, pp. 116-122.
- 38- Hadida & Tarvainen (2014) **Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework**," International Journal of Management Reviews,V.17,N.4,pp.437-459.
- 39- Hanaysha (2016) , **"Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment"**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229,pp. 298-306.
- 40- Hao Chen ,(2006)"**supremacy The Game of The superpowers challenge of the New world order Rules of play**" .8th century A.D ,Version 3.0.
- 41- Heijltjes & Witteloostuijn ,(2003) **configuration of market environment's , competitive strategies ,Manufacturing tech neologies and human resource management policies , Scandinavian Journal of Management**, V.13, N.1 , pp.13-62.
- 42- Hitt, Ireland & Hoskisson (2011) **Strategic Management : Competitiveness and Globalization "** , 9th . ed . , Mason OH : Thomson , South – Western 17- Jones , Gareth R ., (2011) , " Organizational Theory Design and change " , 6th ed , pearson prentice Hall , USA .
- 43- Hmieleski & Corbett (2008) **The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction.**" Journal of Business Venturing,V.23,N.4,pp. 482-496.
- 44- Hodgkinson, Hughes & Arshad (2016) **Strategy development: driving improvisation in Malaysia** , Journal of World Business,V.51,N.3, pp. 379-390.
- 45- Hu & Lado (2017) **Regulatory focus, environmental turbulence, and entrepreneur improvisation**", International Entrepreneurship and Management Journal, V.14,N.1,pp.129-148
- 46- Ibrahim, Mahmood & Bakar(2018)**Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture**,PSU Research Review,V.2,N.3,pp.212-230.
- 47- Iles, Chuai & Preece (2010) **Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers**. Journal of World Business, V.45,N.2,pp.179-189.
- 48- Jul-Chan & Colin (2004) **Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness**. Leadership and Organizational Development Journal, V.26,N.4, pp. 280-288.
- 49- Kadir, Adebayo & Olumide, (2020), **Visionary Leadership and Staff Innovative Behaviour in Public Colleges of Education in Kwara State, Nigeria**, International Journal of Education ,V. 12, N. 2, pp. 63-72.
- 50- Klein , Peter, Barney & Foss (2012)**Strategic Entrepreneurship "** , Encyclopedia of Management Theory , New York : Sage ,Forthcoming,pp:1 – 11 .
- 51- Kotze ,(2003) "**Strategic supremacy in the Hypercompetitive ,21th Century**" ,Sajems Ns ,V. 6,N.1.
- 52- Kraus ,kauranen , Reschke &, Henning (2011),**Identification of Domains for a New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship Using the Configuration A pproach**, Management Review,V.3,N.1 , pp.1–34.
- 53- Lee & Kim (2013) **Determinant of organizational citizenship behavior and its outcomes**. Global Business and Management Research: An International Journal, 5(1), pp. 54-65.
- 54- Levallet & Chan (2015) **Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation**.Thirty Sixth International Conference on Information Systems, Fort Worth .

- 55- Leybourne & Sadler (2006) **The role of intuition and improvisation in project management**, **International Journal of Project Management**, V.24,N.6,pp.483-492.
- 56- Lorinkova, Pearsall & Sims,(2013),**Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams"**, **Academy of Management Journal**, V. 56,N. 2, Pp.573-596.
- 57- MacNab & Worthley (2012) **Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: the relevance of self-efficacy**, **International Journal of Intercultural Relations**,V.36,N.1,pp.62-71.
- 58- Marsha & Aisyah, (2016), **The Effect Of Principals' Visionary Leadership Style And Teachers' Work Motivation On The Accounting Teachers' Readiness In Facing Curicullum Changes With The Organizational Culture As Moderating Variable**, **Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia**, Vol. Xiv, No. 2, Pp. 48 – 62.
- 59- Molina (2018) **Visionary Leadership IN the Administrative Staff OF the Guapan Educational Unit**, **Journal of Technology and Science Education, JOTSE**,V.-8,N.2,pp.115-125.
- 60- Muhammad (2017) **The impact of visionary leadership, learning organisation and innovative behaviour to performance of customs and excise functional**. **International Journal of Human Capital Management**, V.1,N(2), pp.52-60.
- 61- Mullins & Komisar (2009) **Getting to Plan B: Breaking through to a Better Business Model**, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- 62- Mupa (2015) **Visionary leadership for management of innovative higher education institutions: leadership trajectories in a changing environment**. **Research on Humanities and Social Sciences**, V.5,N.13, pp.43-50.
- 63- Ogala, Sikailieh & Linge (2017), **The influence of intellectual stimulation leadership behaviour on employee performance in SME in Kenya**, **International Journal of Business and Social Science**, V.8,N.(3),pp. 89-99.
- 64- Peter & Retselisitsoe (2013) **Leadership organisational citizenship and innovative work behaviours in Lesotho: Exploratory evidence**. **Journal of Language, Technology and Entrepreneurship in African**, V.4.n(2),pp. 46-58.
- 65- Phan ,wright ,Uchasaran & Tan (2009),**Corporate Entrepreneurship : Current Research and future directions** ,**Journal of Business Venturing** ,V.24,N.3, pp.197 – 205 .
- 66- Poirier, Morin & Boudrias (2017)**On the merits of coherent leadership empowerment behaviors: A mixture regression approach"**, **Journal of Vocational Behavior**, 103, Pp.66-75.
- 67- Rana & Abbasi (2013) **Impact of Talent Management and Employee Turnover Intention on Organizational Efficiency - A case of Telecommunication Sector of Pakistan**. **Science International**, V.25,N.3,pp.637-642.
- 68- Rezaei & Ortt,(2018) **Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances**,**Management Research Review**,V.41,N.7,pp.878-900.
- 69- Robbins & David (2004)**Fundamentals of Management : Essential concepts and applications** , 4th ed ,Prentice Hall , New Jersey
- 70- Robbins, Stephen p & Coulter, Marry(1999),"**Management**" (6th ,ed), New Jersey, Prentice – Hill ,Inc.
- 71- Rosenbusch, Rauch & Bausch,(2013) **The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment–performance relationship: a meta-analysis**, **Journal of Management**,V.39,N.3,pp. 633-659.
- 72- Safi,Louay,(2003),VisionaryLeadership, [www.i5inisght.org/articles/current](http://www.i5inisght.org/articles/current).
- 73- Schuler, Jackson & Tarique (2011) **Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM**, **Journal of World Business**, V.46,N.4,pp.506-516.
- 74- Silzer & Dowell (2010) **Strategic talent management matters**. **Strategy-driven talent management: A leadership imperative**, 3-72.

- 75- Smith,(2008) **Acts 2: Spirit-empowered leadership**", Emerging Leadership Journeys, Vol. 1,No.1,Pp. 25-38.
- 76- Strikwerda & Rijnders (2005) **Qui Bone?" In M. A. Crew, & P. R. Kleindorfer** (Eds.), Regulatory and Economics Changes in the Postal and Delivery Sector. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.
- 77- Strikwerda (2002), **Strategic Supremacy Operational excellence is not sufficient**; your firm needs a power strategy
- 78- Su, Xie & Li, (2011) **Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms**, Journal of Small Business Management, V.49, N.4,pp.558-577.
- 79- Tansley (2011) **What do we mean by the term "talent" in talent management?** Industrial and commercial training, V.43,N.5,pp. 266-274
- 80- Tovstiga & Birch ,(2004) **capturing opportunity in Disruption : strategic capabiliee and organization factors.**
- 81- Valenzuela (2007). **Leadership Definisions.** NY: Prentice Hall.
- 82- Wheelen & Hunger (2012) , **Strategic Management & Business policy** , New York : Addison - Wesley Pubco
- 83- Wofford (2004), **Transforming Christian Leadership**, [www.xpostor.org](http://www.xpostor.org).
- 84- Yeboah, Banin, Boso,Hultman, Souchon, Hughes & Nemkova (2016) **Salesperson improvisation: antecedents, performance outcomes,** and boundary conditions,Industrial Marketing Management,V.59,pp.120-130.
- 85- Zacher & Jimmieson, (2013) **Leader-follower interaction: relations with OCB and sales productivity.** Journal of Managerial Psychology, V.28,N.1,pp.92-106.
- 86- Zheng & Mai (2013), **A contextualized transactive memory system view on how founding teams respond to surprises: evidence from China** , Strategic Entrepreneurship Journal,V.7,N.3, pp.197-213.
- 87- Zucchini & Kretschmer (2011) **Competitive pressure: Competitive dynamics as reactions to multiple rivals.**