



Authentic Leadership and Its Role in Achieving Strategic Involvement

An Analytical Exploratory Study of The Opinions of a Sample of Managers of the Mobile Communications Company in Iraq, Asia Cell

Haider Abbas Obaid Edam¹, Ahmed Abdullah Amana², Rasha Abbas Abboud

القيادة الاصلية وأثرها في تحقيق الانغماس الاستراتيجي

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق اسيا سيل*

رشا عباس عبود 3

احمد عبد الله امانة 2

حيدر عباس عبيد ايدام 1

bus238.rasha.abbas@uobabylon.edu.iq ahmed.a@uokerbala.edu.iq haider.abbas@s.uokerbala.edu.iq

1. College of Administration and Economics / University of Karbala. Iraq / Karbala.
2. College of Administration and Economics / University of Karbala. Iraq / Karbala.
3. College of Administration and Economics / University of Babylon. Iraq / Babylon.

1. كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء. العراق / كربلاء.
2. كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء. العراق / كربلاء.
3. كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل. العراق / بابل.



Article information

Article history: DD/MM/YY

Received: 25/7/2024

Accepted : 12/8/2024

Available online:5/12/2024

Keywords:

Authentic Leadership
Strategic Involvement

تاريخ الاستلام: 2024/7/25

تاريخ قبول النشر: 2024/8/12

تاريخ النشر: 2024/12/5

الكلمات المفتاحية:

القيادة الاصلية
الانغماس الاستراتيجي

Abstract

The aim of the research is to identify the extent of the impact of authentic leadership behaviors in achieving strategic Involvement in the branches of the (Asia Cell) mobile communications company in Iraq. The importance of the study is highlighted by examining and measuring the relationship and its impact between the study variables. For the purposes of analysis and statistical processing, a set of appropriate statistical methods were used. Such as the normal distribution test and confirmatory factor analysis. These methods were used through statistical programs (SPSS V.25; Amos V.25) The research community was represented by managers in all branches of Asia Waseel Company, and the size of the purposive sample was (167) individuals. and a set of conclusions were reached, the most important of which is the interest and efforts of the managements of the branches of the company in the study community in applying and adopting the dimensions of authentic leadership at the level. field, achieving strategic immersion. This study came up with a set of recommendations, the most important of which is the need to enhance authentic leadership behaviors in the researched company.

Citation: Edam, Haider Abbas Obaid, Amana, Ahmed Abdullah, Abboud, Rasha Abbas. (2024). Authentic leadership and its role in achieving strategic Involvement: (An analytical study of the opinions of a sample of managers of the mobile telecommunications company in Iraq, Asia Cell, Iraqi Journal of Administrative Sciences), *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, Vol. 20 (82), 98-115.

الاقباس: ايدام، حيدر عباس عبيد، امانه، احمد عبدالله، عبود، رشا عباس. (2024). القيادة الاصلية ودورها في تحقيق الانغماس الاستراتيجي: (بحث تحليلي لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق اسيا سيل)، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 20 (82)، 98-115.

المستخلص

هدف البحث التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة الاصلية في تحقيق الانغماس الاستراتيجي في فروع شركة (اسيا سيل) للاتصالات المتنقلة في العراق. وتبرز أهمية البحث من خلال فحص وقياس العلاقة وتأثيرها بين متغيرات البحث. ولأغراض التحليل والمعالجة الإحصائية تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. مثل اختبار التوزيع الطبيعي، والتحليل العاملي التوكيدي، وتم استخدام هذه الطرق من خلال البرامج الإحصائية (SPSS V.25; Amos V.25)، وتمثل مجتمع البحث بالمديرين في جميع فروع شركة اسيا وسيل وبلغ حجم العينة الفصدية (167) فرداً، وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها اهتمام وجهود إدارات فروع الشركة مجتمع البحث في تطبيق وتبني أبعاد القيادة الاصلية على المستوى الميداني، مما يحقق الانغماس الاستراتيجي. وخرج بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز السلوكيات القيادية الاصلية في الشركة المبحوثة.

المقدمة Introduction:

أصبحت التغيرات والتطورات البيئية هي السمة الغالبة على عمل المنظمات في ظل زيادة حجمها وعدد العاملين فيها، مما انعكس على زيادة اهتماماتها وأدوارها ومسؤولياتها، وتدور عجلة الفكر الإداري لمساعدة هذه المنظمات على التكيف مع هذه الديناميكية البيئية، وبما يساعدها على البقاء والنمو، وكذلك على استيعاب التفاعل التنظيمي بين الموظفين والإدارة. إذ تعد القيادة الأصلية أحد أشكال القيادة الإيجابية المساهمة على تكيف وتلبية قدراتها ومواردها ومتطلباتها واحتياجات البيئة والتركز على محتواها بما يحقق الانغماس الاستراتيجي.

منهجية البحث**1. مشكلة البحث**

تمثل مشكلة البحث في مدى حاجة الشركة مجتمع البحث الى تطبيق أبعاد القيادة الاصلية ميدانيا، والذي من شأنه ان يلقي بضلاله على الانغماس الاستراتيجي، مما يؤكد حقيقة تتمحور حولها مشكلة الدراسة هي حاجة مديري الشركة لادراك العلاقة التأثيرية بين المتغيرات ميدانيا. والتي تمثلت في ضعف الوعي المعرفي والميداني بالمحتوى المفاهيمي الدقيق فيما يتعلق بالقيادة الاصلية وفي ضوء ذلك يمكن حصر مشكلة الدراسة في التساؤل (ما مستوى العلاقة التأثيرية بين القيادة الاصلية والانغماس الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة البحث؟ و ما المرتكزات الفكرية لموضوعات الدراسة، القيادة الاصلية والانغماس الاستراتيجي بشكل عام؟ هل يمتلك مديرو الشركة عينة الدراسة تصورا واضحا عن متغيرات البحث القيادة الاصلية، الانغماس الاستراتيجي وأبعادها الفرعية؟).

2. اهمية البحث

تعتمد أهمية أية بحث على أهمية الظاهرة المدروسة، وقيمتها العلمية والعملية، ومدى أسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة، والمعرفة الميدانية من جهة أخرى، إذ يمكن ملاحظة أهمية الدراسة من خلال شموليتها لمتغيرات أكسبها ميزة عن غيرها من الدراسات المماثلة في تخصصها والتي يمكن حصرها بما يأتي: أن تفحص وقياس العلاقة وتأثيرها بين متغيرات الدراسة على مستوى الشركة عينة الدراسة محاولة مهمة لتحديد الخطط الارشادية لرسم المسارات الصحيحة التي تساعد إدارة هذه الشركة في اتجاهاتها المستقبلية بنهج أكثر شمولاً ودقة للقيادة الاصلية والانغماس الاستراتيجي.

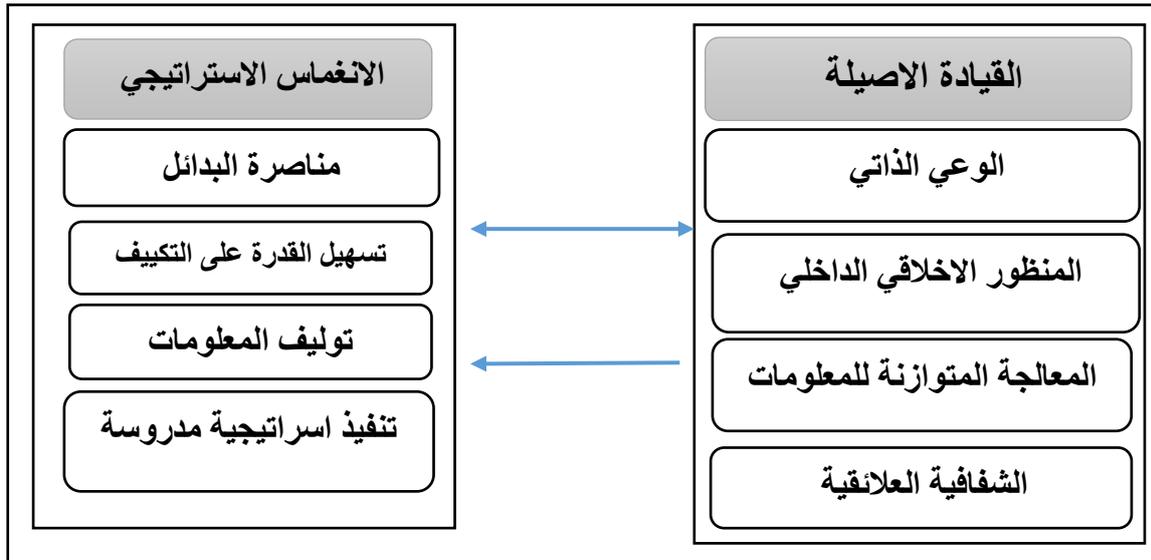
3. اهداف البحث

- 1- تحديد مستوى سلوكيات القيادة الاصلية لدى عينة الدراسة.
- 2- التعرف على طبيعة ونوع العلاقة بين (القيادة الاصلية و الانغماس الاستراتيجي).
- 3- التعرف على مستوى التأثير للمتغير المستقل المتمثل في القيادة الاصلية في المتغير التابع وهو الانغماس الاستراتيجي.

4. فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الاصلية بأبعادها ومتغير الانغماس الاستراتيجي.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الاصلية بأبعادها ومتغير الانغماس الاستراتيجي.

5. المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين

6. وصف عينة البحث

اتجهت الدراسة الحالية الى اختيار عينة عشوائية من المدراء في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق والبالغ عددهم (176) مدير , بمعدل استجابة (94%) من العدد الكلي , وكما في الجدول التالي :

الجدول (1) معدل الاستجابة

الوصف	عدد الاستثمارات
عدد الاستثمارات الموزعة	176
عدد الاستثمارات المستلمة	169
عدد الاستثمارات غير المستلمة	7
عدد الاستثمارات المستبعدة	2
عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الاحصائي	167

المصدر: من اعداد الباحث

ويوضح الجدول (2) وصف عينة الدراسة وكالاتي:

الجدول (2) وصف عينة البحث

المجموع	الجنس							
	الاناث		الذكور					
167	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد				
		7%	11	93%	156			
167	الفئات العمرية							
	59-50		49-40		39-31		30 سنة فأقل	
	5%	8	77%	128	17%	29	1%	2
167	المؤهل العلمي							
	شهادات عليا		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم	
	5%	9	7%	11	85%	142	3%	5
167	سنوات الخدمة							
	20-16		15-11		10-6		5-1	
	3%	5	86%	144	11%	18	0%	0
167	المنصب الوظيفي							
	مدير وحدة		مدير شعبة		مدير قسم		مدير تنفيذي	
	5%	9	66%	110	28%	46	1%	2

الجانب النظري

اولا: القيادة الاصيلية Authentic leadership

1. مفهوم القيادة الاصيلية

ترجع جذور القيادة الاصيلية إلى مفهوم القيادة الإيجابية اللازمة لتطوير الثقة وبيئات العمل الإيجابية، إذ تعد القيادة الاصيلية احد انواع القيادات الناشئة في العقد الماضي وظهرت بسبب حاجة المنظمات لمحاولة التأقلم مع مكان العمل الجديد الذي يتصف بالاضطراب من خلال إحداث فرق جوهري في المنظمات ينتج عن طريق مساعدة العاملين على إيجاد المغزى من عملهم والتواصل بالعمل إذ تتميز القيادة الاصيلية عن القيادات الاخرى بانها تعد الوعي الذاتي عاملا رئيسا ونقطة الانطلاق في تطوير القيادة. إذ يرى (May et al.,2003:249) بأن معرفة الذات والصدق مع الذات أمرين ضروريين للقيادة الاصيلية ويشير الى الوعي الذاتي بأنه درجة وعي القائد بنقاط القوة والضعف وكيفية تأثير القائد في الآخرين او هو عبارة عن عملية ديناميكية يقوم فيها الشخص بإعادة فحص نقاط قوته وضعفه باستمرار. اما (Valsania et al.,2012,562) فيركز على الاهتمام المتزايد بأشكال القيادة الايجابية بسبب الأدلة التي تدعم فكرة أن الإيجابية تزيد من الرفاهية والأداء الوظيفي وتعد كذلك القيادة الاصيلية نوع من انواع القيادة الايجابية التي اذا ما ارتفعت في مكان العمل تؤدي الى ارتفاع رضا الموظفين عن القائد ، وزيادة التزامهم التنظيمي، وبذل الجهد الإضافي وسلوك المواطنة التنظيمية. ويرى (Li et al.,2014:250) بأن القائد الاصيل هو القائد الذي لديه الاحساس العميق بالذات ويعالج المعلومات بموضوعية، ويتصرف وفقا لقيمه الداخلية الحقيقية وعواطفه ومعاييره الاخلاقية. في حين يرى (George&Sims,2007:31) ان القادة الاصيلين هم اشخاص حقيقيون صادقون مع انفسهم ومع ما يؤمنون به في الوقت نفسه، ويضيف ان هنالك ادلة متزايدة على ان النهج الاصيل للقيادة مرغوب وفعال للنهوض بنتائج للمؤسسة البشرية وتحقيق نتائج ايجابية دائمة في المنظمات. ويرى (Yukl,2008:15) بأن القائد الاصيل يتمتع بالصدق وعدم الانانية، ويتصرف بلطف وعدالة ومسؤولية ويرغب بصدق في خدمة الآخرين من خلال قيادته ويفوض الموظفين لاحداث فرق في انجاز اعمالهم بدلا من توليد القلق بشأن السلطة والمال او المكانة لهم. إذ أشار (stegers,2009:14) الى ان القيادة الاصيلية تنبثق عن تغيير جوهري في النهج التنظيمي والتفكير الإيجابي نحو السلوك التنظيمي إذ يؤكد هذا النهج على نقاط القوة للمنظمة وهو الذي تستند عليه القيادة الاصيلية وجذور القيادة الايجابية.

2 - اهمية القيادة الاصيلية

لاقت القيادة الاصيلية اهتماماً كبيراً من لدن العديد من الباحثين في الاونة الاخيره، إذ أكدت الدراسات التي توسعت في ترسيخ الافتراضات الاساسية للنظرية ومدى تنميتها والخصائص الرئيسة لها والابعاد المعتمدة في قياسها، إذ تبرز اهميتها كمفردة توضح مدى الفائدة المتحققة أو المرجوة من الشيء والقيادة الاصيلية كغيرها من النظريات ترتبط اهميتها بمقدار النتائج الايجابية الناجمة عنها سواءً للتابعين أو المنظمة أو المجتمع ككل. وتعد القيادة الاصيلية واحدة من أكبر الاتجاهات المتنامية في مجال التطوير القيادي ووفقاً ل(O'brien,2016:85) تتمثل اهمية القيادة الاصيلية بالآتي:

1. تتمثل بالمطلبات الاساسية للقادة التي اوجبتها التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية في العقود القليلة الماضية بالشفافية، اي ان القادة يمتازوا بالشفافية ويكونوا على بينة من قيمهم، وان يتعاملوا بدليل خاص بالمنظمات وفق المنظور (Clapp-Smith et al.,2009:227).
2. ترتبط باكتشاف الذات الاصيلية من خلال الاعتماد على علاقات ذات معنى داخل الهيكل التنظيمي الذي يدعم القيم الجوهرية الاساسية للقائد (Opatokun,2014:49).
3. القيادة الاصيلية تعزز الذكاء الثقافي الذي يسهل التعامل مع التغيرات الثقافية المختلفة في البيئة وتبرز اهمية القيادة الاصيلية من خلال قدرتها على تحقيق هدفين هما: (Algera&Wiersma,2012:118)
 - أ. معالجة الازمة الاخلاقية في المنظمات بحيث تكون بوصلة اخلاقية تساعد المنظمات على اكتشاف ومواجهة المخالفات الادارية، وتعزيز المناخ الأخلاقي.
 - ب. مساعدة الافراد للعثور على معنى الارتباط بعملهم وزيادة رفاهية اعضاء المنظمة.

3- ابعاد القيادة الاصيلية :

ان غلب الدراسات اعتمدت على المصدر (Walumbwa et al.,2008:95) كونه ينسجم مع بيئة التطبيق وعينة البحث ولذلك تم اعتماده في دراستنا الحالية والذي اشار الى ان ابعاد القيادة الاصيلية هي (الوعي الذاتي ، المنظور

الاخلاقي الداخلي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات ، الشفافية العلانية)، ويمكن توضيحها كما يأتي وهو ما سيتم الاعتماد عليه في الدراسة الحالية : -

أ. الوعي الذاتي : يعد الوعي الذاتي المكون الاساسي لغرض وصف الافكار الواسعة للقيادة الاصلية (Zhu et al.,2011:805) من اجل ان يكون القائد اصيلا يجب ان يمتلك الوعي الذاتي الذي يتضمن الوعي بالشخصية ، لذلك يرتبط الوعي الذاتي بالقدرة على الاعتراف بنقاط القوة والضعف الداخلية، كما ان الوعي الذاتي هو اكثر من معرفة كيف يرانا الآخرون ، اي انه يتضمن ادراك الجوانب التي لا يراها الآخرون وكذلك فهم المبادئ الاساسية الشائعة بين الافراد، على سبيل المثال كيف يمكننا تعميق الاحساس واستخلاص المعنى من تجارب الآخرين (Weiss& Kolberg,2003:35) أذ عرف الوعي الذاتي بأنه رؤية القائد لذاته من الداخل بما يتضمن نقاط قوته ونقاط ضعفه وقيمه ووجهة نظر الآخرين في قدراته القيادية وكيفية تأثيره في بيئة العمل (Walumbwa et al.,2008:95).

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

ت. المعالجة المتوازنة للمعلومات: لقد وصف (Ceri-Booms,2010:239) بأن المعالجة المتوازنة تركز على جمع المعلومات بشكل لا يقبل التحيز والتفسير المجرد لها، وان اهمال التحيز للقائد الاصيل يساعده في تطوير خطط اجرائية موضوعية. كما وان القائد الاصيل يسعى للحصول على الاراء ووجهات النظر حتى ولو كانت متعارضة ووجهة النظر عن الموضوع بحيث تكون قراراته افضل للمنظمة و العاملين، وليس فقط لمصلحته الذاتية وبالتالي فإن المعالجة المتوازنة تقلل من الدور السلبي للعاملين عندما يستقبلون القرارات التي تمت مشاورتهم بها. أذ يرتبط مفهوم المعالجة المتوازنة او غير المنحازة للمعلومات بالوعي الذاتي، اذ ان القائد الاصيل ومن خلال التقييمات الخارجية او الداخلية لا يحرف او يبالغ او يتجاهل المعلومات المجمعمة، الا انه في الواقع يوجه الاهتمام نحو كل من التفسيرات الايجابية والسلبية عن نفسه ونمط قيادته (Zamahani et al ,2011:659)

ث. الشفافية العلانية: يتطلب هذا البعد ضمن القيادة الاصلية تطوير الاتباع على مستوى عالي من وضوح الذات بحيث يستطيع الاتباع ان يحددوا القيم الاساسية الايجابية لقائدهم، أذ تشير الشفافية العلانية الى التواضع والاحساس الواقعي بالقدرة والمهارات والمعارف اللازمة لأداء القائد (Buttigieg&Cassar,2013:172). ينبغي على القادة الاصلاء عند إيصال المعلومات للآخرين ان يتبعوا اسلوب منفتح وامين، وذلك عن طريق صدق الافصاح الذاتي، وبذلك فإن تكوين الشفافية المرتبطة مع مشاعر الفرد ودوافعه ، يخلق الثقة والشعور بالاستقرار (Mazutiz,2011: 287).

ثانيا: الانغماس الاستراتيجي Strategic Involvement

1- مفهوم الانغماس الاستراتيجي

مع النمو الاقتصادي العالمي وما يرتبط به من انفتاح على الأنشطة التجارية على مستوى العالم، فإن هذا الانفتاح غالباً ما يكون فرصة جيدة للتنشيط الاستراتيجي لجميع أنواع الأعمال. هناك ظاهرتان حظيتا بمزيد من الاهتمام في إطار الانغماس الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية. في هذا الصدد يشير إلى أن الانغماس الإستراتيجي هو الانغماس في الأنشطة التي تتراوح من تحديد المشكلات الإستراتيجية وحلول التخطيط إلى اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى التغييرات

المفهوم الاستراتيجي المخططة (Khagaany, Kbelah & Almagtome, 2019) وعلى الرغم من ان النظرية أكثر تجريدية يمكن اعتبار الرؤية الاستراتيجية بمثابة التعبير عن المستقبل الذي رسمه اعضاء المنظمة ويحفزونها من أجل ذلك المستقبل المرغوب (Alabadi & Al-Janiri, 2020:45). إذ تتمثل بداية الانغماس الاستراتيجي بالإجراءات التي تمكن القادة الموهوبين من استخدامه في المجالات المتعددة وبكفاءة، ويعد تطور الانغماس الاستراتيجي من المداخل المعيارية (Boudreau & Lawler, 2014:6). وبشكل أكثر تحديداً، كانت الدراسات المبكرة معنية بالرغبة المعيارية في انغماس مجلس الإدارة في الفترة الأولى واتباع نظام المدخلات والمخرجات الهيكلية في الفترة الثانية. وفي الأونة الأخيرة، استحوذت الأبحاث على مجالس الإدارة كمجموعات صنع القرار وتهدف إلى تسليط الضوء على عملياتها الداخلية والسياق الخارجي من أجل فهم أفضل للسوابق وتأثيرات انغماس مجلس الإدارة (Judge & Talaulicar, 2017:63). وبأستخدام فكرة الانغماس الاستراتيجي أحاول الالتفات على ما اعتقد بأنه نقاشاً عاماً عقيماً يتم إجراؤه بعبارة مثل "الاستيعاب"، "الحفاظ على الثقافة"، "التقاليد"، "الاستقلال الاقتصادي"، "تقرير المصير". وهكذا مثل جميع المصطلحات فإن "الانغماس الإستراتيجي" هو في حد ذاته بعيد عن القيمة التطبيقية (Martin, 2003:8) إذ يعد انغماس الإدارة العليا امراً ضرورياً لترجمة الاستراتيجية الى محفظة المشروع. وهذا ينطبق بشكل خاص على المدخل من أعلى إلى أسفل يطلق عليه أنموذج المجموعات الاستراتيجية، بحيث يتم تحدد الإدارة العليا الحقول الاستراتيجية، والتي من خلالها يتم تخصيص ميزانيات فردية لها بعد ذلك. بغض النظر عن تخصيص الموارد لتلائم المشاريع، فإن كبار المديرين لديهم فرصة لتنفيذ الاستراتيجية من خلال فرض السلطة بحيث يضعون القواعد والعمليات والإجراءات التي توجه محاذاة المحفظة. وبالتالي، يشكل لكبار المديرين ثقافة مناسبة (Unger et al., 2012:678). كما يجب ان يؤدي الانغماس الاستراتيجي المسؤولية الاجتماعية للشركات للوضع المريح للجانبين، وهو العمود الفقري لاستدامة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (Katamba & Kekaramu 2012:21).

ثانياً: أهمية الانغماس الاستراتيجي:

يؤكد الكثير من الباحثين على أهمية الانغماس بوصفه عامل محوري لتحديد نجاح الاداء التجاري والعملي للمنظمة ، إذ انه يشكل العمود الفقري لبيئة الاعمال الناجحة (Levinson, 2007:5) فقد أوضحت الدراسات الحديثة على وجود علاقات ارتباط معنوية بين الانغماس والاداء العالي سواء أكان على المستوى الفردي او الجماعي، إذ ان المنظمات التي تمتلك مستوى عال من الانغماس تميل الى وجود موظفين مخلصين للمنظمة ولديهم مستوى عال من الابداع والمساهمة الكلية والاداء المرتفع، ويمكن للفرد زيادة انغماسه من خلال اعطائه الفرصة لابداء ارائه وتنوع افكاره لكي لا يشعر انه عامل فقط بالمنظمة بل انه فرد مهم فيها (Sandeep et al., 2008:28). فالانغماس الاستراتيجي يؤدي دوراً مهماً في التحفيز والبحث عن المعلومات، إذ كلما أصبح المديرين أكثر مشاركة في صياغة الاستراتيجية، سيتمكنون من وضع أهمية أكبر على المهمة إذ تولد المشاركة الى تولي المديرين مزيداً من الملكية في الاستراتيجية ، سيتمكنون من وضع أهمية أكبر على المهمة إذ تولد المشاركة الى تولي المديرين مزيداً من الملكية في الاستراتيجية ، وعملية التنمية في تعزيز المشاعر التي تجمع المعلومات الخاصة بهم (Alabadi & Al-Janiri, 2020:54) كما يهدف الانغماس الاستراتيجي في المنظمات على الوسائط الاجتماعية في مناقشات الشبكات الاجتماعية إلى دعم أهداف العمل ، وتعزيز مصلحة المستفيدين للعلامة التجارية وخلق قيمة إضافية. (Mirchevska et al., 2012:6) ولا يقتصر عمل الانغماس الاستراتيجي للمديرين على قضايا مثل تصميم المنتج ، ولكن أيضاً من خلال تصميم وتنفيذ مفاهيم مصممة خصيصاً للإمدادات اللوجستية وخدمات بعد البيع (Bhamra & Schoenheit, 2018:7). ويمكن ان يكون للانغماس الاستراتيجي للشركاء في تحويل الحلول المعتمدة مصحوبة بتحسين العمليات فيما يتعلق بالمتطلبات والكفاءة والتكاليف التشغيلية. (Matejun, 2012:1) وان الانغماس الاستراتيجي لراس المال العامل قد يزيد من الخلافات المتعلقة بالمهمات مع رواد الأعمال، في حين أن انغماسهم قد يزيد من صراعاتهم الشخصية (Collewaert, 2016:183).

2- ابعاد الانغماس الاستراتيجي:

وضع الباحثون والكتاب عدة ابعاد للانغماس الاستراتيجي ، إذ تنوعت الآراء عن ابعادها تبعاً للتراكمات المعرفية ومتطلبات الابحاث الميدانية للدراسات، إذ حدد (Zattonie et al, 2015:1217) ستة ابعاد لقياس الانغماس الاستراتيجي تشمل (تقديم المشورة بشأن قضايا الادارة العامة، تقديم المشورة بشأن القضايا المالية ، تقديم المشورة بشأن القضايا الفنية ، تقديم مقترحات استراتيجية فعالة ، اتخاذ القرارات الاستراتيجية طويلة الامد ، تقديم المشورة بشأن قضايا السوق) بينما حدد (Floyd & Wooldridge, 1992:154) اربعة ابعاد للانغماس الاستراتيجي تشمل (مناصرة

البدايل، تسهيل القدرة على التكيف، توليف المعلومات، تنفيذ استراتيجية مدروسة) أذ تم اختيار هذه الابعاد من قبل الباحث في دراسته الحالية لأنها أكثر انسجاماً في مجال التطبيق للمنظمة المبحوثة والتي تعبر عن واقعية العمل الميداني في (مكان التطبيق). أذ تم اعتماد الابعاد بناءً على ما طرحه (Floyd&Wooldridge,1992).

1. مناصرة البدائل: يقدم (Bower,1970) أوصافاً غنية للعملية التي يصبح بها مديري الادارة الوسطى أبطال البدائل الاستراتيجية. أذ يوضح في دراسته كيف يختار مديري الادارة الوسطى مشاريع معينة لرعايتهم "بالمال الأساسي وعندما أثبتوا نجاحهم دعوا إليها على أنها فرص عمل جديدة لمشروع جديد. وبالمثل بالنسبة للمشاريع الجديدة كثيراً ما يصبح مديرو المستوى التنظيمي المتوسط أبطال المبادرات التي تم تطويرها في مستوى التشغيل (Floyd&Wooldridge, 1992:154). بما يسهم في تقدير احتياجات المنظمة وأولوياتها، بما يمكنها من تحقيق أهدافها من وجهة نظر متخذي القرار أكثر من أي بديل آخر، ويمكن تنفيذه بنجاح (Thompson & Martin, 2010:606) أذ أن البديل الذي يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية، يمثل الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة (Johnson & Scholes, 2011:244).

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

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

4. تنفيذ استراتيجية مدروسة: غالباً ما تعد تنفيذ استراتيجية الإدارة العليا الدور الاستراتيجي الرئيس لمستوى الادارة الوسطى للمديرين (Nutt, 1987; Schendel and Hofer, 1979) والغرض من ذلك هو التحكم في الأداء فيما يتعلق بالغايات المنشودة ومع ذلك يتم مراجعة الاستراتيجيات كمعلومات جديدة تقدم نفسها، أذ ينطوي التنفيذ على سلسلة من التدخلات فيما يتعلق بأجراءات الهياكل التنظيمية والموظفين الرئيسيين وأنظمة التحكم. وبالتالي، فإن تنفيذ استراتيجية مدروسة، والتي تُعرّف على أنها تدخلات إدارية تعمل على مواءمة العمل التنظيمي مع النوايا الاستراتيجية، وهي الوظيفة الاستراتيجية الرابعة للإدارة الوسطى المدرجة في التصنيف. في حين أن مثل هذه التدخلات قد تسهل التغيير التنظيمي، فإن الوظيفة تكاملية لأنها تربط الأنشطة التنظيمية بالنية الإدارية العليا (Floyd&Wooldridge, 1992:155). كما يُنظر إليها على أنها تنفيذ أفكار أو عمليات جديدة لأنه ينطوي على التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة (Kariuki , 2014 : 3).

الجانب العملي للبحث

اولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل النتائج

1- وصف وتشخيص متغير القيادة الاصيلية:

حصل متغير القيادة الاصيلية على وسط اجمالي موزون بلغ (3.598) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.745) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (20.71%) ويحقق اهتمام نسبي (71.96%) ، وبطبيعة الحال

هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه المتغير بمستوى مرتفع على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة."

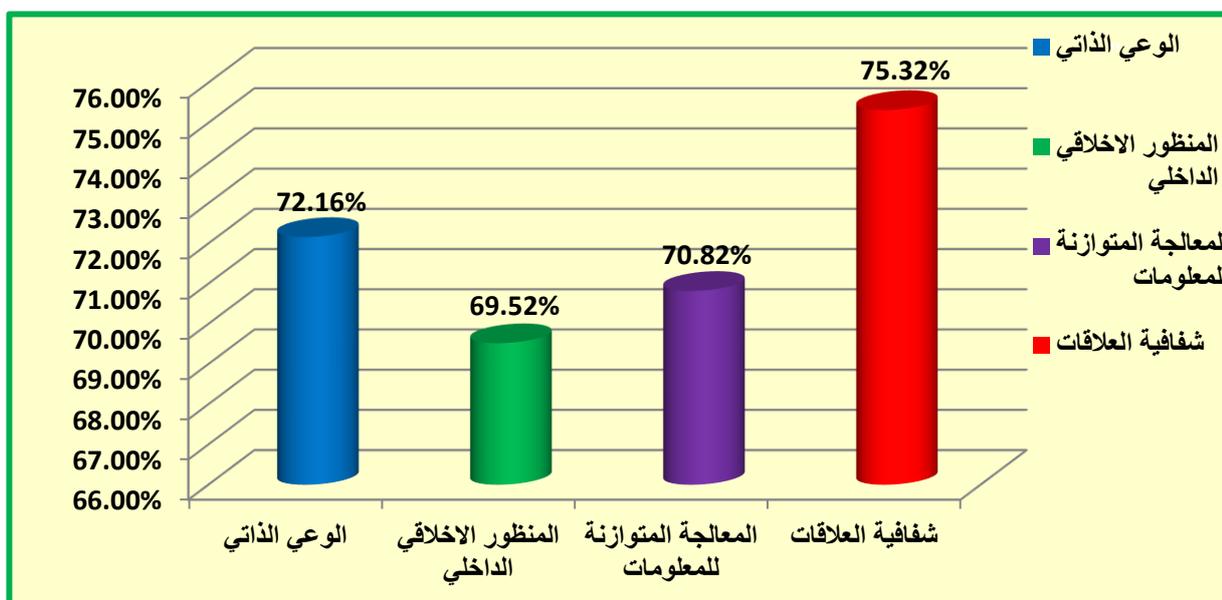
"ويتضح من الجدول (3) ان ترتيب الابعاد الفرعية للقيادة الاصلية كالاتي (شفافية العلاقات، الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الاخلاقي الداخلي) حسب اجابات العينة في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة."

الجدول (3) المقاييس الوصفية لمتغير القيادة الاصلية

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	الوعي الذاتي	3.608	0.886	24.56	72.16	2
2	المنظور الاخلاقي الداخلي	3.476	0.818	23.53	69.52	4
3	المعالجة المتوازنة للمعلومات	3.541	0.948	26.77	70.82	3
4	شفافية العلاقات	3.766	0.913	24.24	75.32	1
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير القيادة الاصلية	3.598	0.745	20.71	71.96	-

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

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير القيادة الاصلية على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة البحث عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (3) .



شكل (3) الشكل البياني لمستوى ابعاد القيادة الاصلية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

2- وصف وتشخيص متغير الانغماس الاستراتيجي:

اما بالنسبة الى متغير الانغماس الاستراتيجي فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.789) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.660) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (17.42%) ويحقق اهتمام نسبي (75.78%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة ."

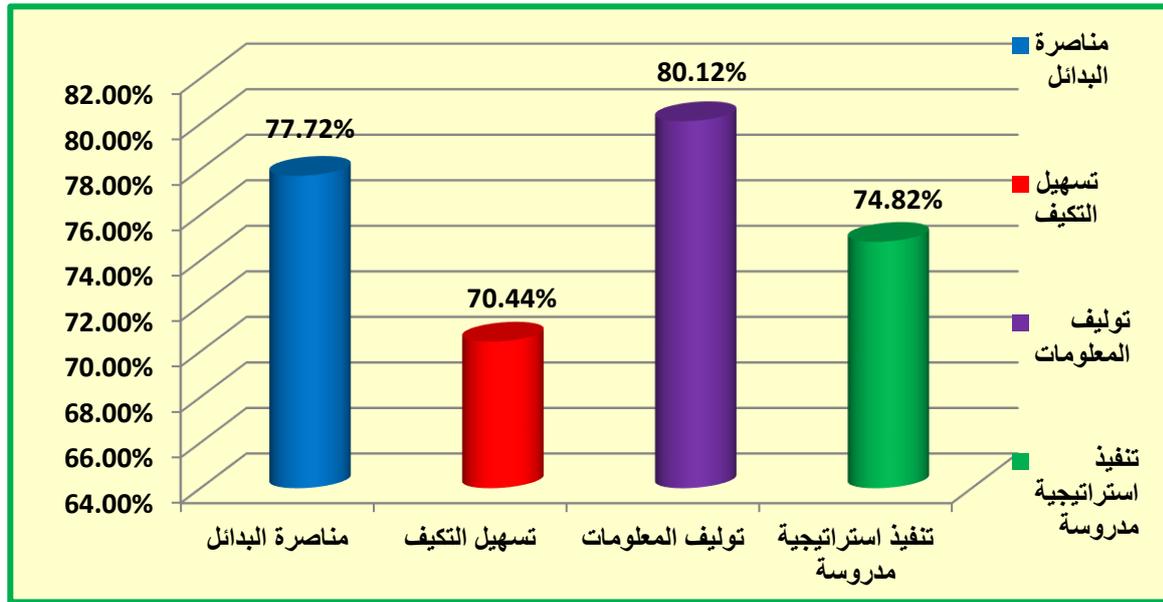
"ويتضح من الجدول (3) ان ترتيب الابعاد الفرعية للانغماس الاستراتيجي كان كالاتي (توليف المعلومات ، مناصرة البدائل ، تنفيذ استراتيجية مدروسة ، وتسهيل التكيف) حسب اجابات العينة في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة ."

الجدول (4) المقاييس الوصفية لمتغير الانغماس الاستراتيجي

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	مناصرة البدائل	3.886	0.769	19.79	77.72	2
2	تسهيل التكيف	3.522	0.86	24.42	70.44	4
3	توليف المعلومات	4.006	0.828	20.67	80.12	1
4	تنفيذ استراتيجية مدروسة	3.741	0.799	21.36	74.82	3
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعث الانغماس الاستراتيجي	3.789	0.66	17.42	75.78	-

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

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير الانغماس الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة البحث عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (4).



شكل (4) الشكل البياني لمستوى ابعاد الانغماس الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

ثانياً: اختبار فرضيات البحث وتفسيرها

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الاصلية بأبعادها والانغماس الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (5) وجود علاقة ارتباط ايجابية معتدلة وذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الاصلية ومتغير الانغماس الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.589) وهي قيمة دالة معنوية عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%)، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى شركة الاتصالات المتنقلة في العراق اسيا سيل عينة البحث. وهذه النتيجة تدل على انه كلما اهتمت ادارة الشركة عينة الدراسة بأبعاد القيادة الاصلية وشجعت القادة المنتشرين في كل مفاصل الشركة على اتباع السلوكيات الاصلية في مجمل تعاملاتهم مع الاخرين من حيث تعظيم وعيهم الذاتي وامكاناتهم الشخصية في التأثير في الاخرين ومدى تمسكهم بمدونات السلوك الاخلاقي وتتبع المعلومات التفصيلية عن المواقف التي يمرون بها ومعالجتها والافادة منها واهمية ان يتعاملوا بشفافية في كل المواقف من اجل تعزيز الانغماس الاستراتيجي لهم. وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (5) قيم علاقات الارتباط بين القيادة الاصيلية بأبعادها والانغماس الاستراتيجي

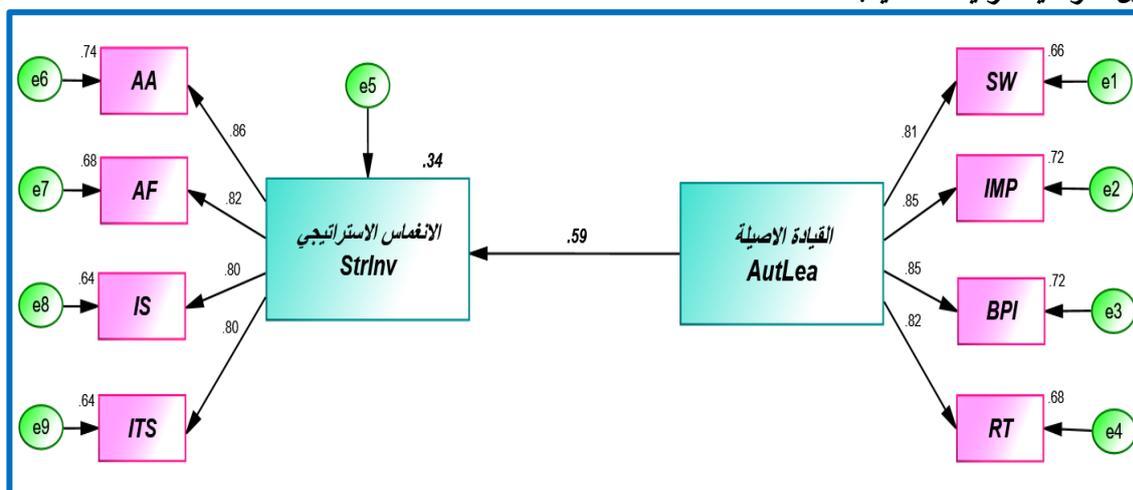
ابعاد القيادة الاصيلية				القيادة الاصيلية	المتغير المستقل
شفافية العلاقات	المعالجة المتوازنة للمعلومات	المنظور الاخلاقي الداخلي	الوعي الذاتي		
.542**	.496**	.508**	.480**	.589**	الانغماس الاستراتيجي
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين القيادة الاصيلية والانغماس الاستراتيجي					النتيجة (القرار)

n= 167

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاصيلية في الانغماس الاستراتيجي) "يوضح الشكل (5) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاصيلية في الانغماس الاستراتيجي ، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.59) وهذا يعني ان متغير القيادة الاصيلية يؤثر في متغير الانغماس الاستراتيجي بنسبة (59%) على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة ، وهذا يعني ان متغير الانغماس الاستراتيجي سيزداد بمقدار (59%) في حال زيادة الاهتمام بالقيادة الاصيلية وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (44) البالغة (11.034) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته".

كما يتضح من الشكل (5) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.34) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الانغماس الاستراتيجي يعود (34%) منها الى تغير القيادة الاصيلية والنسبة المتبقية البالغة (66%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة . وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاصيلية في الانغماس الاستراتيجي على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة عينة الدراسة . "وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (5) تأثير القيادة الاصيلية في الانغماس الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (6) معاملات اختبار تأثير القيادة الاصيلية في الانغماس الاستراتيجي

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الانغماس الاستراتيجي	<---	.586	.052	11.034	***
SW	<---	.815	.046	21.457	***
RT	<---	.824	.045	22.165	***
IMP	<---	.848	.042	24.425	***
BPI	<---	.849	.040	24.566	***
AA	<---	.861	.038	25.790	***
IS	<---	.800	.048	20.344	***

ITS	<---	الانغماس الاستراتيجي	.801	.959	.047	20.406	***
AF	<---	الانغماس الاستراتيجي	.824	1.065	.048	22.194	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

اولاً: الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص متغيرات البحث:

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

2- حقق متغير الانغماس الاستراتيجي درجة مرتفعة الى حد ما من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارات فروع الشركة عينة الدراسة تهتم وبشكل كبير بصياغة وابتكار البرامج الجديدة التي من شأنها ان تعزز مراكز القوة في الشركة و تشجع الموظفين على التعاون في انجاز الوظائف والواجبات المكلفين بها وتشارك المعلومات بشكل كبير وتقديم النصح والارشاد فيما بينهم واتباع اجراءات سهلة لتقديم المقترحات الجديدة وكذلك يجمع المعلومات التفصيلية عن جدوى اهمية البرامج والسياسات الجديدة المتبعة في الشركة وجدوى المعلومات عن المنافسين وطبيعة تحركاتهم واستراتيجياتهم المتبعة وما هي طبيعة التغيرات التي تحصل في الظروف البيئية وكيف يمكن لها ان تتكيف معه وتستجيب لها و مراقبة مجمل الانشطة والاجراءات من اجل ضمان تحقيق الاهداف وتوافقها من الخطط الموضوعة والاستراتيجيات المرسومة على مستوى الادارة العليا.

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث:

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

2- يؤثر متغير القيادة الاصلية في الانغماس الاستراتيجي من خلال اهتمام القادة بتصرفاتهم وكلامهم كونهم قدوة للتابعين والتزامهم بالنصائح التي يوصون بها وهذا يحتاج الى حرية التعبير والتفوه بالحقائق من الامور حتى وان كانت قاسية.

2. التوصيات

1- حث القادة في الشركة المبحوثة على زيادة اهتمامهم بتبني وتطبيق سلوكيات القيادة الاصلية عبر مفاهيم الفكر الاداري الاصيل، والعمل على نقلها للتابعين لغرض أستدامة سلوكيات القيادة الاصلية وتحقيق التفاعل الايجابي بين القائد والتابعين لاهميته في تحقيق الانغماس الاستراتيجي .

2- تنمية القدرات والمهارات القيادية لدى قادة الشركة المبحوثة وتعزيز مستوى الاصاله الذي يتمتعون به، كونه يمثل الحافز الاساس لغرس الاصاله في سلوك التابعين وأقامة العلاقات الاصلية فيما بينهم.

3- رفع مستوى الوعي لدى القادة حول أنواع القرارات التي يجب أن تتخذ وحسب المواقف بشتى أنواعها، كونها على تماس مباشر مع أدراكات وعواطف التابعين في الشركة.

4- تشجيع حالة الانسجام بين الافعال التي يظهرها القائد في الشركة المبحوثة والمعتقدات التي يؤمن بها، لما له من تأثير ايجابي في أتران شخصية القائد واستقامة المنهج الذي يسير عليه للوصول الى حالة التكامل السلوكي التي تبرزه كقدوة للتابعين.

5- زيادة فرص التعلم للتابعين في الشركة المبحوثة فيما يتعلق بالانشطة الوظيفية التي يمارسونها، التي من شأنها غرز مواهبهم وتعزيز مهاراتهم وزيادة شعورهم بالعدالة والثقة بالجهود التي يبذلونها في العمل .

المصادر References

- 1- Alabadi, H. F. D., & Al-Janiri, L. S. H. (2020), Strategic Involvement And Its Role In Improving The Digital Entrepreneurship. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 17(7),pp 12309-12324.
- 2- Algera , P. & Lips-Wiersma, M. (2012), " Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic" The Leadership Quarterly , 23 , pp118–131.
- 3- Almagtome, Akeel & Ameer Shakerb, Qayssar Al-Fatlawic, and Heider Bekheet (2019), The Integration between Financial Sustainability and Accountability in Higher Education Institutions: An Exploratory Case Study, University of Kufa, Najaf, Iraq Administration and Economics, International Journal of Innovation, Creativity and Change. V(8), N(2).
- 4- Avolio, Bruce J., and William L. Gardner.(2005), Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership.” The Leadership Quarterly 16(3).
- 5- Çeri-Booms, M. (2012) ," How can Authentic Leaders create organizational identification ? an empirical study on Turkish employees " International Journal of Leadership Studies, Vol. 7 Iss. 2, pp. 172-190.
- 6- Clapp-Smith, R. , Vogelgesang, G. & Avey, J. (2009), " Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis " Organizational Studies 15:3 , pp. 227-240.
- 7- Collewaert, V. (2016). Angel–entrepreneur relationships: demystifying their conflicts. In Handbook of research on business angels. Edward Elgar Publishing.
- 8- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992), Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. Strategic management journal, 13(S1).
- 9- George, B. , Sims, P. (2007) ," True North Discover Your Authentic Leadership " 1st. ed. , John Wiley & Sons, Inc. , England.
- 10- John A. Wagner & John R. Hollenbeck, (2010), Organizational Behavior, Securing Competitive Advantage Third Edition, PP 4-79.
- 11- Johnson, Gerry; Richard Whittington and Kevan Scholes. (2011), Exploring Strategy: Text & Cases. 9th Ed. USA: Pearson.
- 12- Judge, W. Q., & Talaulicar, T. (2017), Board involvement in the strategic decision making process: A comprehensive review. Annals of Corporate Governance, 2(2),PP2-5.
- 13- Kariuki, J. and S. Corcoran (2014), ‘Providing street-connected youth with employment-based skills in Kenya’.
- 14- Katamba, D., & Kekaramu, J. H. (2012), Getting Involved in Corporate Social Responsibility. Principles of Corporate Social Responsibility, 17.
- 15- Li, Fangjun, Kuo Frank Yu, Jxia Yang, Zhenjian Qi & Jeanne Ho-ying Fu ,(2014), Authentic leadership, traditionally, and interactional justice in the Chinese context, Management and Organization Review, 10(2), PP250-256.
- 16- MacLeod, I., Steckley, L., & Murray, R. (2012). Time is not enough: Promoting strategic engagement with writing for publication. Studies in Higher Education, 37(6),PP 641-654.

- 17- Matejun, M. (2012), Use of Outsourcing in Creating the Intellectual Capital of Small and Medium-Sized Enterprises.
- 18- May D. R., Chan A. Y.L., Hodges T. D., Avolio B. J., (2003), Developing The Moral Component Of Authentic Leadership Organizational Dynamics, 32, 3.
- 19- O'Brien, Timothy J. (2016). "Looking for Development in Leadership Development: Impacts of Experiential and Constructivist Methods on Graduate Students and Graduate Schools, A Thesis Presented to the Faculty of the Graduate School of Education of Harvard University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, pp18-22.
- 20- Opatokun, K. Hasim, C. & Hassan, S. (2014), "Authentic Leadership in Higher Learning Institution : A case Study of International Islamic University Malaysia" International Journal of Leadership Studies, Vol .8, Iss. 1, pp. 44-60.
- 21- Peus, C. , Wesche, J. , Streicher, B. , Braun, S. & Frey, .N (2012), " Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms " Journal Business Ethics 107 , pp. 331–348. psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions " .
- 22- Stegers, Pieter (2009), Human capital in organisational groups Group need for cognition and authentic leadership: contemporary endeavours. Thesis submitted to gain the degree of "Master In Organizational Studies", Tilburg University.
- 23- Thompson, John and Frank Martin. (2010), Strategy Management: Awareness and Change. 6th.
- 24- Unger, B. N., Kock, A., Gemünden, H. G., & Jonas, D. (2012), Enforcing strategic fit of project portfolios by project termination: An empirical study on senior management involvement. International Journal of Project Management, 30(6), 675-685.
- 25- Valsania, Sergio Edú, León, Juan Antonio Moriano, Alonso, Fernando Molero, Cantisano, Gabriela Topa,(2012), Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours, Psicothema 2012. Vol. 24, no 4.
- 26- Walumbwa F. O., Avolio B. J., Gardner W. L., Wernsing T. S. and S. J. Peterson ,(2008), Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, Journal of Management 34: 89.
- 27- Yukl, G. ,(2008), Liderazgo en las organizaciones ,(6. ed.). Madrid: Pearson/Prentice Hall.
- 28- Zamahani . M , Ghorbani . V & Rezaei . F (2011) ," Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers" Trust and Performance " Australian Journal of Basic and Applied Sciences , 5(12) .
- 29- Zattoni, A., L. Gnan and M. Huse, (2015), "Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks". Journal of Management, 41.
- 30- Zhu, W. , Avolio, B. , Riggio, R. & Sosik, J. (2011) ," The effect of authentic transformational leadership on follower an group ethics " The Leadership Quarterly 22 , pp. 801–817.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال/الدراسات العليا

السيد المجيب المحترم.....

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

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

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

- 1 - وضع علامة (□) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
 - 2 - الاجابة على جميع فقرات الاستبانة، لان ترك فقرة دون اجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي اهمالها.
 - 3 - الباحث مستعد للإجابة عن اي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم.
- علما بأن المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم تعاونكم وحسن استجابتكم.

المشرف: أ.د. احمد عبد الله امانة / المشرف أ.م.د. رشا عباس عبود / الباحث: حيدر عباس عبيد
اولاً: بيانات عامة تخص المجيب عن الاستمارة

المحاور	يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب		
الجنس	ذكر	انثى	
الفئة العمرية	29-20	39-30	49-40 50 فأكثر
سنوات الخدمة	5-1	10-6	15-11 20-16
المؤهل العلمي	شهادات عليا	دبلوم عالي	بكالوريوس دبلوم
الدورات التدريبية	3-1	6-4	9-7 10 فأكثر
الموقع الوظيفي	مسؤول وحدة	مسؤول شعبة	مدير قسم
	مدير مفوض	عضو مجلس ادارة	

ثانياً: فقرات المقياس

1 - القيادة الاصلية: نمط من سلوك القائد الذي يعتمد على القدرات النفسية يستمده ويعززه من خلال القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي من اجل تعزيز الوعي الذاتي، والمنظور الاخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية في العلاقات بهدف تعزيز التنمية الذاتية الايجابية للموظفين. وقد تضمن هذا المتغير أربعة أبعاد:-
البعد الاول: الوعي الذاتي: هو رؤية القائد لذاته من خلال خبراته وقدراته والمشاعر والافكار والقيم والمعتقدات أذ يتضمن الاصاله في افعاله وقراراته التي يتخذها.

ت	المقياس الفقرات مسؤولي في العمل:	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يستفاد من المعلومات المرتدة في تقييم المواقف والتفاعل او التعامل مع الاخرين.					
2	يدرك نظرة الآخرين الى قدراته.					
3	يعيد تقييم أدانه وفقاً لتغير المواقف والظروف.					
4	يدرك تأثير أفعاله وقيادته على الآخرين.					

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

ت	المقياس الفقرات مسؤولي في العمل:	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
5	يظهر افعال تنسجم مع معتقداته.					
6	يتخذ القرارات التي تستند الى قيمه ومعاييره الاساسية.					
7	يطالبي باتخاذ مواقف تدعم قيمه الاساسية.					
8	تتوافق قراراته مع القيم الاخلاقية للمنظمة.					

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

ت	المقياس الفقرات مسؤولي في العمل:	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
9	يناقش وجهات النظر التي تتعارض مع توجهاته.					
10	يقوم بجمع وتحليل البيانات بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرارات.					
11	يسمع لوجهات النظر المختلفة من اجل التقييم واتخاذ القرارات المناسبة.					

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

ت	المقياس الفقرات مسؤولي في العمل	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
12	يقول ما يعنيه تماماً"					
13	يعترف بالأخطاء عند ارتكابها.					
14	يتيح حرية التعبير وابدأ الرأي					
15	يواجهني بالحقيقة رغم مساوتها.					
16	يتوافق مع المشاعر الساندة.					

2 - الوضوح الاستراتيجي: وقدرة المنظمة على خوض الظروف التنافسية ومعرفة مايجب القيام به وكيفية القيام به من خلال وضوح القيم التنظيمية ووضوح اهداف المنظمة ووضوح امكاناتها ووضوح هيكلها وكيفية معرفة المنافسين في البيئة التنافسية التي تعمل بها كما انه منهج شامل يعمل مع الخطط الاستراتيجية وكيفية تطبيقها وتنفيذها بالشكل الصحيح حيث أصبح ضرورية لاستدامة النجاح في بيئة الاعمال. وتضمن هذا المتغير خمسة أبعاد:
البعد الأول: وضوح الأنشطة والاجراءات: نهج تتبعه المنظمات يتسم بالدقة والوضوح لغرض تلافي المشكلات التي تعترض عملها لضمان التنفيذ الصحيح لهذه الاجراءات.

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	تحدد الطريقة الأفضل لاداء الامتشة والمهام الوظيفية ذات المسارات الواضحة والسليمة					
2	تحرص على التأكد من وضوح الاجراءات والقوانين من خلال قياس النتائج .					
3	تسعى الى تحسين الاجراءات لتوفير المعلومات وتبادلها بسرعة بين الاقسام .					
4	تطور مجموعة من السياسات والاجراءات من اجل تحقيق النتائج المخطط لها .					
5	تسعى الى استثمار الاخطاء التي ترتكبها الشركات المنافسة وتحولها الى فرص لاستثمارها .					

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

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
6	تقوم بصياغة الاهداف الاستراتيجية بصورة واضحة.					
7	تخصص جزء من الوقت للتأكد من مدى فهم كل موظف للاهداف الموضوعه.					
8	تمتلك القدرة على تنويع خدماتها بما يتلائم مع حاجات وأذواق المستهلكين.					
9	تعمل على اقامة اتفاقيات ومشروعات مشتركة مع الشركات الاخرى المحلية.					
10	تترجم الغايات والاهداف الاستراتيجية الى سياسات وخطط وبرنامج وموازنات.					

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

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
11	تمتلك ملاكات عمل تتصف بتعدد المهارات والقدرات.					
12	تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
13	تهتم باشتراك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير رؤيتها الاستراتيجية في مجال الاتصالات.					
14	تشجع الافراد العاملين على تقديم المقترحات لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.					
15	تقوم بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج عن طريق التدريب والتعليم والمشاركة.					

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

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
16	تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق اهدافها العامة والخاصة.					
17	تعمل على ادارة البنى التحتية من اجل تحسين فاعلية واقع خدمات قطاع الاتصالات.					
18	تشجع على استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة انجاز وتقديم أفضل الخدمات					

19	تسعى الى اقامة شركات مع شركات اخرى عالمية للارتقاء بفاعلية خدماتها.				
20	تلجأ الى نقل مواردها المالية على اساس متطلبات العمل المتغيرة.				

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

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
21	تمتلك شبكة داخلية لتسهيل تدفق وانسيابية المعلومات ضمن مكاتبها واقسامها.					
22	تعمل على تفعيل ومشاركة جميع عاملها في كافة انشطتها.					
23	تضع هيكل مرنا يمكن العاملين من المشاركة في تطوير الاداء.					
24	تشجع على التوجه نحو النشاط والتركيز على القرارات الجوهرية.					
25	توضح للعاملين رؤية الشركة ورسالتها واهدافها.					

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

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

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	تقدم البرامج الجديدة.					
2	تنفيذ مزايا المقترحات الجديدة.					
3	تبحث عن بدائل جديدة باستمرار.					
4	تقترح البرامج والخدمات للادارة العليا.					

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

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
5	تشجع النقاش غير الرسمي وتبادل المعلومات.					
6	تقدم اجراءات ميسرة من اجل بدء الخدمات الجديدة.					
7	توفر الوقت اللازم لتجربة البرامج الجديدة.					
8	تخصص الموارد المطلوبة لخدماتها الجديدة.					
9	توفر المناخ الملائم لتجربة خدماتها الجديدة.					

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

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
10	تجمع المعلومات عن مدى جدوى البرامج الجديدة.					
11	تقدم المعلومات عن أنشطة المنافسين والموردين					

					الخ ...	
					لها تماس بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.	12

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

ت	المقياس الفقرات شركتنا	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
13	تراقب الأنشطة من اجل دعم اهداف الادارة العليا.					
14	تترجم الاهداف الى خطط تنفيذية.					
15	تترجم الاهداف الى غايات فردية.					
16	تدعم وتتبنى مبادرات الادارة العليا وتقوم بتفعلها.					