



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال



عنوان البحث

دور القيادة الشجاعة في تحقيق الانغماس الاستراتيجي

دراسة استطلاعية في جامعة ميسان

مشروع بحث تخرج المقدم الى كلية الادارة والاقتصاد في جامعة
ميسان كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في اختصاص
ادارة الاعمال

احمد جاسم

المشرف
الباحث
رضا كاظم حسين

للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣

المستخلص

١. يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير القيادة الشجاعة من خلال ابعادها (الشجاعة الفكرية والشجاعة الأخلاقية والشجاعة الابداعية)في تحقيق الانغماس الاستراتيجي من خلال ابعادها (مناصرة البدائل وتسهيل القدرة على التكيف و توليف المعلومات)بالاعتماد على آراء مجموعة من الباحثين، طبقت الدراسة على عينة من الموظفين في جامعة ميسان وتم توزيع (٣٦) استبانة وتم جمع البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام استمارة الاستبيان واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الاحصائية للوصول إلى النتائج المتعلقة بها ومن أهمها الانحراف المعياري معامل الارتباط ، المتوسط الحسابي، التباين (وذلك بمساعدة البرنامج الاحصائي (spss) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها إنّ المنظمة التي تطبق القيادة الشجاعة سوف تنتج مجتمعاً مسؤولاً اجتماعياً مما يوفر فرصة لها بأن تكون مستدامة وتستطيع الاعتماد على مواردها مستقبلاً وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها يجب على المنظمة قيد الدراسة التركيز على (الشجاعة الاخلاقية) حيث يجب ان تكون المنظمة صادقة في قراراتها و افعالها و التي من المفترض ان تكون في مصلحة المنظمة و الزبائن و أن تكون منصفة لشرائح المجتمع كافة، و ضرورة الحرص على أن تكون المنظمة مسؤولة اجتماعياً. أمّا بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص فيجب عليها ان تركز اهتمامها على (الصدق و الاحترام والانصاف) أي ان تكون قراراتها الخاصة بالانتاج والتسويق عقلانية أي ان انتاجها يكون موجها لجميع شرائح المجتمع و ليس حكراً على طبقة معينة ويتم من خلال تعريف العاملين بدور المنظمة وواجباتها تجاه المجتمع و الفرد وما هي الخطط او الطرق الواجب اتباعها من أجل أن تعمل لخدمة المجتمع و نجاحها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الشجاعة ، الانغماس الاستراتيجي.

المحتويات

المفردات	رقم الصفحة
المقدمة	١
الفصل الاول ك	٢
المبحث الاول : منهجية البحث	
اولا : مشكلة البحث	٢
ثانيا : اهمية البحث	٢
ثالثا : اهداف البحث	٢
رابعا : المخطط الفرضي	٣
خامسا : فرضيات البحث	٣
سادسا : حدود البحث	٤
سابعا : ادوات البحث	٤
ثامنا : اساليب جمع البيانات	٤
تاسعا : التعاريف الاجرائية	٥
المبحث الثاني : الدراسات السابقة	٩-٦
الفصل الثاني : الجانب النظري	١٠
المبحث الاول : القيادة الشجاعة	
اولا : مفهوم القيادة الشجاعة	١٠
ثانيا : اهمية القيادة الشجاعة	١١-١٠
ثالثا : خصائص القيادة الشجاعة	١٢-١١
رابعا : المبادئ الاساسية القيادة الشجاعة	١٣-١٢
خامسا : ابعاد القيادة الشجاعة	١٤-١٣
المبحث الثاني: الانغماس الاستراتيجي	١٥
اولا: مفهوم الانغماس الاستراتيجي	١٥
ثانيا : الانغماس الاستراتيجي	١٥
ثالثا :المبادئ العامة الانغماس الاستراتيجي	١٦
رابعا: محددات الانغماس الاستراتيجي	١٦
خامسا :ابعاد الانغماس الاستراتيجي	١٧
المبحث الثالث : العلاقة بين القيادة الشجاعة و الانغماس الاستراتيجي	١٨
الفصل الثالث : الاطار العملي	٢٢-١٩
الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	٢٤-٢٣
المصادر	٢٦-٢٥
الاستبانة	٣١-٢٧

المقدمة

التغيرات في بيئة الاعمال كبيرة ومتسارعة وما تفرضه هذه التغيرات من تحديات تواجهها الشركات، يتحتم عليها ضرورة مواكبة هذه التغيرات من اجل البقاء والاستمرار، الامر الذي دفع هذه الشركات الى البحث عن ممارسات قيادية تمكنها من مجابهة هذه التغيرات ، إذ برزت لنا عدة ممارسات للقيادة ، واحدة من هذه الممارسات هي القيادة الشجاعة ، إنَّ ممارسات القيادة الشجاعة يمكن أن تواكب وتتفاعل مع مثل هذه التغيرات لحل المشاكل الحالية في القرن الحادي والعشرين. القادة الشجعان لديهم قلب وروح وقدرة فكرية وعاطفية استثنائية لإجراء تغييرات جذرية. إنهم يخاطرون بمواجهة المشاكل الصعبة والتعامل معها بدلاً من تجاوزها لدفع المنظمات والدول إلى الأمام. إنهم مبدعون متمكنون من إجراء تحليل موضوعي ، واختيار الاستراتيجيات الأكثر فاعلية ، وتحفيز الناس بأقصى قدراتهم والتصرف في ظل حالات عدم يقين عالية. كما يمكن للقيادة الشجاعة من تحقيق مشاركة فاعلة لموظفيها في عملية صنع القرار من خلال تمكينهم ودعمهم في عمليات الابداع والابتكار. فالقيادة الشجاعة هي الأساس للقيادة في عالمنا اليوم، والذي يتغير باستمرار. اذ ان أهمية القيادة الشجاعة تأتي من الثقة والشفافية ، كما تتطلب القيادة الشجاعة التحلي بالأخلاق أولاً، فالقيادة هي أقوى قوة مؤثرة في الأخلاق. هناك العديد من الخصائص والسمات التي يمكن ان تجعل المرء قائداً ناجحاً. فالشجاعة التي يبدو أنها تقدم الأمل للقادة الناشئين، اذ ان الشجاعة هي أساس القيادة الناجحة. تُحدد الشجاعة على أنها "السمة المميزة لقائد حقيقي؛ إنه يمنح القائد قدرة فطرية على تكوين رؤية وتحدي الوضع الراهن، والتمسك بالإمكانات. ان نقاط القوة للقيادة الشجاعة هي كأصول شخصية للتطور حيث تصبح جزءاً من الشخصية، وجزاً من الجوهر هو الذي سيمكن من إحداث فرق في العالم الذي يأمل في إحداثه. مبادئ القيادة الشجاعة ليست منفصلة، والعمل على أحدها يطور الآخرين، وهم مجتمعين يبنون القدرة القيادية لتحقيق نتائج عادلة.

الفصل الاول :

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث

ان المنظمة المبحوثة واحدة من القطاعات العامة التي تسعى الى التنافس في ميدان عملها لجذب اكبر قدر من التنافس عن طريق القيادة الشجاعة. تكمن مشكلة البحث في وجود فجوة لقياس مدى تأثير القيادة الشجاعة في تحقيق الانغماس الاستراتيجي ، هذه البحث يحاول سد هذه الفجوة من خلال الاجابة على التساؤل الرئيس الذي تم صياغة مشكلة البحث منه وهو (ما هو دور القيادة الشجاعة في تحقيق الانغماس الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) وهذا يتطلب من المنظمة المبحوثة في ضوء تصورنا إنتاج او اكتشاف القيادة الشجاعة في مفاصل العمل المختلفة وبيان دورها وتشجيعها في الدعم المادي والمعنوي لرفع مستوى كفاءة العمل بالاعتماد على تشجيع العاملين وانغماسهم في وظائف المنظمة المبحوثة المختلفة عن طريق تحفيزهم على الابتكار والابداع .

ثانيا : أهمية البحث

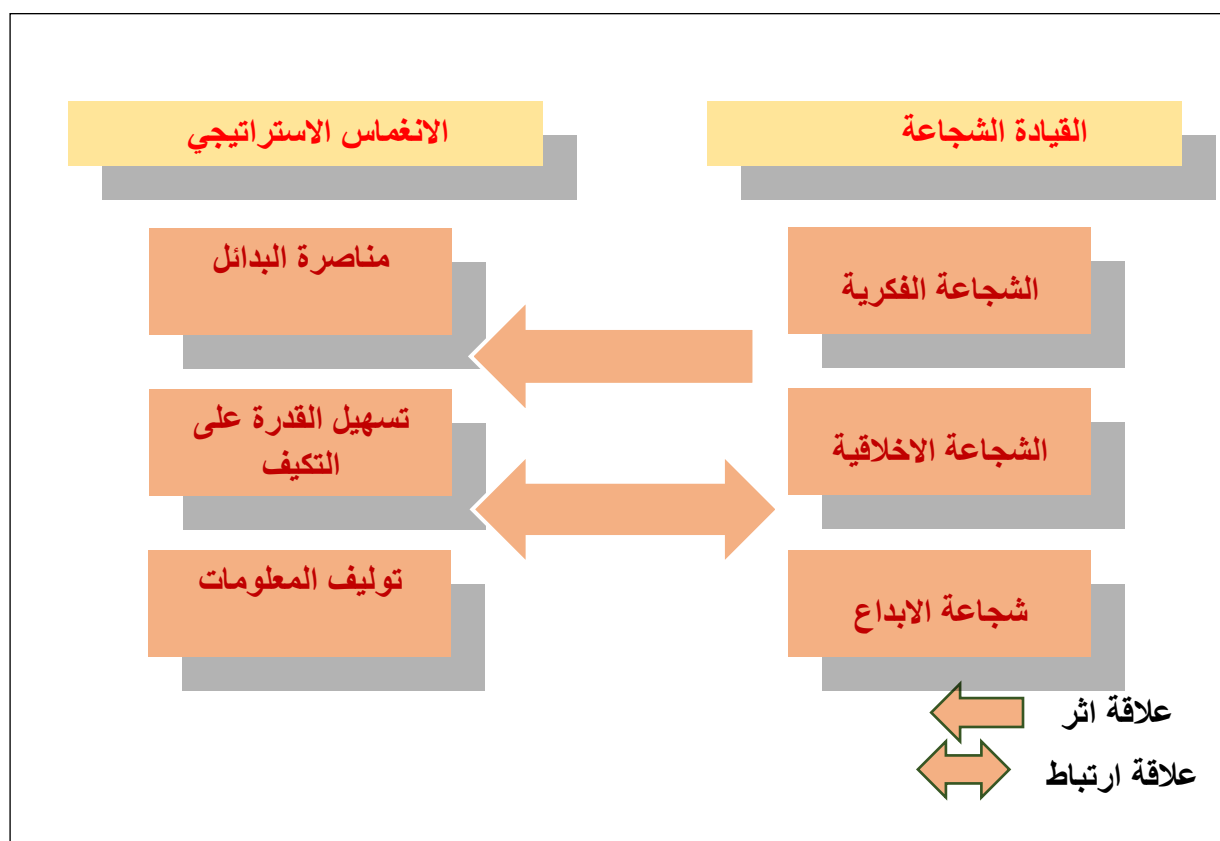
- ١- التأكيد على أهمية البحث ، وتناول الموضوعات الهامة والحاسمة للتنظيم العام. تحتاج المنظمات العراقية بشكل خاص إلى فهم دور القيادة الشجاعة ودورها في تحقيق الانغماس الاستراتيجي من خلال الابتكار الرائد ، حيث اكتسبت الدراسة أهمية من خلال النظر في ثلاثة متغيرات تضمنت:
- ٢- تكمن أهمية هذا البحث في أنه يسعى إلى زيادة الوعي بين قادة المنظمة المبحوثة حول أهمية القيادة الشجاعة كطريقة للعمل في المنظمة وكيف تؤثر على الانغماس الاستراتيجي.
- ٣- الحاجة إلى قيادة شجاعة في المنظمات تدفعنا إلى التعبير عن هذا النوع من القيادة من أجل تحقيق أهداف الشركة.
- ٤- من أجل الاهتمام بالنهج الشجاع للقيادة كفلسفة عمل وأثاره على الانغماس الاستراتيجي من خلال الريادة والابتكار ، هناك حاجة لزيادة الوعي بين المسؤولين عن المنظمة المبحوثة.

ثالثا : أهداف البحث

ان الهدف الرئيس من هذه البحث هو الوصول الى علاقة قوية بين القيادة الشجاعة والانغماس. حيث يسعى هذه البحث الى تسليط الضوء على متغيرات البحث.

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الاهداف تتمثل بما يأتي:

- ١) اختبار مستوى القيادة الشجاعة في المنظمة المبحوثة.
- ٢) اختبار دور القيادة الشجاعة في تحقيق الانغماس الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة
- ٣) اختبار مستوى الانغماس الاستراتيجي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.
- ٤) اختبار أبعاد القيادة الشجاعة ودراستها ومعرفة دورها ميدانياً.
- ٥) اختبار أبعاد الانغماس الاستراتيجي ودراستها ومعرفة دورها ميدانياً.



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحث اعتمادا على ما ورد في الدراسات السابقة.

خامساً : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الشجاعة والانغماس الاستراتيجي في جامعة ميسان وتتفرع منها الفرضيات التالية:

١-توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الشجاعة و مناصرة البدائل.

٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الشجاعة و تسهيل القدرة على التكيف.

٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الشجاعة و توليف المعلومات.

الفرضية الرئيسية الثانية يوجد أثر معنوي لممارسة القيادة الشجاعة والانغماس الاستراتيجي في جامعة ميسان وتتفرع منها الفرضيات التالية:

١-يوجد هناك تأثير معنوي لاستخدام الشجاعة الفكرية والانغماس الاستراتيجي.

٢-يوجد هناك تأثير معنوي لاستخدام الشجاعة الاخلاقية والانغماس الاستراتيجي.

٣-يوجد هناك تأثير معنوي لاستخدام شجاعة الابداع والانغماس الاستراتيجي.

١- الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على دور القيادة الشجاعة في تحقيق الانغماس الاستراتيجي في جامعة ميسان.

٢- الحدود المكانية : تمثل حدود البحث المكانية في جامعة ميسان .

٣- الحدود الزمانية : طبق البحث في (٢٠٢٣\٢\١٩) الى (٢٠٢٣\٥\١٩).

٤- الحدود البشرية : تمثلت الحدود البشرية شملت التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان.

سابعا : ادوات البحث:

الأول: الجانب النظري : حيث اعتمد الباحث على العديد من الرسائل والاطروحات والمقالات الاجنبية المنشورة في مجلات عالمية رصينة من خلال الانترنت .

الثاني: الجانب التطبيقي : اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات والتحليل الاحصائي على والتي يتألف من المعلومات الشخصية لعينة البحث وتشمل (النوع الاجتماعي ، الحالة الاجتماعية ، العمر ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي) . التي تم توزيعها على موظفي كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان .

ثامنا : اساليب جمع البيانات

لغرض تحقيق النتائج المطلوب لهذه البحث والوصول الى علاقات صحيحة من فرضيات للدراسة وتحقيق اهدافها فقد تم اختيار برنامج (spss) التي توصف كأداة رئيسة في التحليل الاحصائي للبحث تم الاعتماد على الاساليب الاحصائية ادناه في تحليل بيانات البحث :-

١. التوزيعات التكرارية (Frequency) والنسب المئوية (Percentages): لوصف عدد ونسبة الأفراد المبحوثين المستجيبين لفقرات الاستبانة.

٢. الوسط الحسابي (Mean): للحصول على متوسط الإجابات حول متغير معين.

٣. الانحراف المعياري (Standard Deviation): لحساب درجة التشتت في الإجابات عن الوسط الحسابي، أي درجة تجانس إجابات العينة المبحوثة.

٤. معامل الاختلاف (Variation Coefficient): يمثل نسبة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي مضروباً في ١٠٠، وهو يمثل مقياس لدرجة التشتت النسبي.

٥. شدة الاستجابة: هو حاصل قسمة الوسط الحسابي لكل متغير فرعي على أعلى درجة في مدرج ليكرت الخماسي.

٦، معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لقياس درجة الثبات في فقرات استمارة الاستبانة.

تاسعا : التعاريف الإجرائية

جدول (١) التعاريف الادرائية

المتغير	التعريف
١. القيادة الشجاعة	إنها القيادة التي تقدم الوعود والوعود وتفي بشجاعة أخلاقية. القادة الشجعان صادقون مع الآخرين ، حتى عندما تنطوي صدقهم على مخاطرة. جعلوها واضحة جدا. يمشون في الكلام ويمشون في الكلام.
الشجاعة الفكرية	هذا يعني الانفتاح على الأفكار التي تختلف عن أفكاره.
الشجاعة الاخلاقية	تنبع الشجاعة الأخلاقية من حساسية الفرد المتأصلة.
الشجاعة الابداعية	الشجاعة الإبداعية هي القدرة على اكتشاف ترتيبات جديدة تظهر عليها طرق جديدة لعمل الأشياء
٢. الانغماس الاستراتيجي	يشير الانغماس الاستراتيجي إلى الانخراط في أنشطة تتراوح من تحديد المشكلات الاستراتيجية وحلول التخطيط إلى اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى التغييرات الاستراتيجية المخطط لها.
مناصرة البدائل	الدعوة للتواصل المكثف والمقنع للرؤية الاستراتيجية مع الإدارة العليا. لذلك ، فإن الإدارة الوسطى هي وظيفة مهمة في الإستراتيجية.
تسهيل التكيف	يمكن تعريف التيسير التكيفي على أنه تعزيز الترتيبات التنظيمية المرنة.
توليف المعلومات	يمكن تعريف توليف المعلومات على أنه تفسير وتقييم المعلومات التي تؤثر على تصورات الإدارة العليا

١ -دراسة	(Cheng, ٢٠١٩)
عنوان الدراسة	Redefining Leadership with courage: Courageous leadership and its possible outcomes إعادة تعريف القيادة بشجاعة: القيادة الشجاعة ونتائجها المحتملة
هدف الدراسة	يهدف هذا البحث إلى إيجاد مضامين تتعلق بالشجاعة من خلال مراجعة الأدبيات الوافرة بالإضافة إلى التحليلات الكمية. من خلال إجراء بحث استقصائي ، حللت هذه الدراسة البيانات بواسطة برنامج إحصائي بعد جمع بيانات التقرير الذاتي من صفحة ويب على الإنترنت. أظهرت نتائج هذا البحث أن القادة الذين يظهرون أفعالاً شجاعة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بظهور ثقة المرؤوسين في القائد وأيضاً مشاركتهم النهائية في العمل أيضاً. وهكذا ، ثبت أن الشجاعة هي واحدة من أكثر المفاهيم تأثيراً في الدراسات الإدارية.
٢ -دراسة	Groom JR, David Edgar.(٢٠١٩)
عنوان الدراسة	A Framework For Courage: The Characteristics, Behaviors, And Developmental Experiences Of Executive Administrators Who Exhibited Courageous Leadership During A Change Process إطار للشجاعة: الخصائص ، والسلوكيات ، والخبرات التنموية للمديرين التنفيذيين الذين عرضوا القيادة الشجاعة أثناء عملية التغيير
هدف الدراسة	تُظهر أهمية الدراسة في مدى ان يتم تجهيز القادة التنفيذيين لقيادة التغيير التنظيمي المعقد. تتطلب قيادة عمق التغيير الضروري من القادة استحضار الشجاعة لتحقيق التقدم المطلوب. كان سؤال البحث الذي وجه هذه الدراسة هو: ما هي الخصائص والسلوكيات والخبرات التنموية للمسؤولين التنفيذيين الذين يظهرون القيادة الشجاعة خلال عملية التغيير؟ توضح النظرية والنموذج المرتبط بها الذي ظهر من نتائج هذه الدراسة تلك الخصائص والسلوكيات المشتركة التي تدعم العمل الشجاع. احتوى النموذج الذي ظهر على خمس خصائص وسلوكيات رئيسية. في قلب هذا النموذج للشجاعة كان الاقتناع العميق. السمة الرئيسية التالية كانت التواصل الإيجابي. ربط التواصل الإيجابي أعمق قناعات الفرد بسمات وسلوكيات شجاعة أخرى. وشملت تلك الخصائص والسلوكيات الأخرى الرؤية والمثابرة والتعلم المستمر. من خلال فهم أبعاد النظرية والنموذج الذي ظهر من هذا المشروع البحثي ، يمكن لمسؤولي الكليات والجامعات الآخرين النظر في تطوير قدراتهم الشجاعة اللازمة لقيادة تغيير كبير في مؤسساتهم.
٣ -دراسة	Phillips & Phillips,(٢٠٢٠)
عنوان الدراسة	Courageous leadership: delivering results in turbulent times . القيادة الشجاعة: تحقيق النتائج في الأوقات العصيبة
هدف الدراسة	في الأوقات المضطربة ، يجب أن يكون القادة الشجعان في مناصبهم ، وأن يتقدموا لاتخاذ إجراءات لتحقيق النتائج. نظراً لأنه لا يوجد حقاً شيء اسمه قائد بالفطرة ، يجب على المنظمة تطوير قادة حاليين وجدد باستمرار. يتم تشكيل وتشكيل مهارات القيادة وسلوك القائد بمرور الوقت ، ولكن يمكن أيضاً تغييرها وتحسينها بشكل كبير

من خلال مجموعة متنوعة من برامج تطوير القيادة الفعالة. القضية المحيرة حول القادة وتطوير القيادة هي الصحافة السلبية التي تتلقاها في كثير من الأحيان. إن السبب الجذري لهذه المشكلة ليس بالضرورة محتوى برامج تنمية المهارات القيادية أو حتى طريقة تقديمها ، بل هو تعريف نجاح القيادة ونجاح تطوير القيادة. وجدت الدراسة القائد الشجاع هو الشخص الذي يمكنه تحقيق النتائج على جميع المستويات في مواجهة العديد من الصعوبات والتحديات والشكوك في البيئات الغامضة.	
Pelonis,(٢٠٢١)	٤-دراسة
Courageous Leadership: Transitions to Sustainability by Empowering Institutional Excellence .	عنوان الدراسة
القيادة الشجاعة: الانتقال إلى الاستدامة من خلال تمكين التميز المؤسسي قد تكون قيادة مجموعة متنوعة من الأشخاص نحو رؤية مشتركة أمرًا مبهجًا ومحفوقًا بالمخاطر ، وبالتالي يتطلب الشجاعة. تختص القيادة الشجاعة النقص البشري مع التأكيد على التأمل الذاتي المتبع عبر خيط القيادة الشخصية الذي يؤدي في النهاية إلى قيادة حقيقية. تتطرق الدراسة كذلك إلى النهج الكسري الذي يؤكد بقوة على فكرة القيادة كشراكة تتكون من تعريف واضح للقيادة والمتعلمين وتتألف من الركائز التالية: ممارسون عاكسون ومجتمعات الانتماء والابتكار والمواطنة الواعية. يؤدي هذا النهج في النهاية إلى تمكين الأفراد ليكونوا مهندسي تعلمهم ويلتزمون باتخاذ القرارات الأخلاقية من أجل تحسين الحياة والعيش على هذا الكوكب	هدف الدراسة

المحور الثاني : الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الانغماس الاستراتيجي

Bjornali et al (٢٠١٦)	١ -دراسة
تأثير خصائص فريق الادارة العليا والانغماس الاستراتيجي لمجلس الادارة على فعالية الفريق في عمليات بدء التشغيل عالية التقنية The impact of top management team characteristics and board strategic involvement on team effectiveness in high-tech start-ups	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الى توحيد المستويات العليا ونظريات الصراع لتوفير فهم اعمق لكيفية ظهور خصائص فريق الادارة العليا (TMT) والتفاعل بين فريق الادارة العليا ومجلس الادارة مما يؤدي الى فعالية فريق الادارة العليا . وجدنا ان التماسك يؤثر على الفعالية بشكل ايجابي وان الانغماس الاستراتيجي لمجلس الادارة يتوسط العلاقة بين تنوع فريق الادارة العليا والفعالية	هدف الدراسة
Zhu et al (٢٠١٦)	٢ -دراسة
Board Processes, Board Strategic Involvement, and Organizational Performance in For-profit and Non-profit Organizations .	عنوان الدراسة

عمليات مجلس الإدارة ، والانغماس الاستراتيجي لمجلس الإدارة ، والأداء التنظيمي في المنظمات الربحية وغير الربحية	
تهدف هذه الدراسة في محاولة أولية لمقارنة الدور الاستراتيجي للمجالس في المنظمات الربحية وغير الربحية. وتشير دراسة أجريت على ٢١٧ منظمة هادفة للربح و ١٥٦ منظمة غير ربحية في كندا إلى أن العمليات المختلفة تقود المجالس إلى مستويات مختلفة من الانغماس الاستراتيجي ، وأن هذه التأثيرات تتوقف على أنواع المنظمات المعنية. علاوة على ذلك ، فإن المجالس التي تنشط في اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعزز أداء مؤسساتها. النتائج التي توصلنا إليها لها آثار على أبحاث المجلس وممارسته. على الرغم من أن باحثي حوكمة الشركات قد كرسوا اهتمامًا كبيرًا لدور مجالس الإدارة في مراقبة الإدارة وتوفير الموارد ، فقد تم إلقاء اهتمام أقل لما إذا كانت وكيف تؤثر على الإجراءات الاستراتيجية للشركات استجابة للبيئات المتغيرة. من خلال اتباع منظور قائم على العمليات ، ندرس كيف تؤثر العديد من عمليات مجلس الإدارة السائدة (مثل اجتماعات مجلس الإدارة ، ومراجعات اجتماعات المجلس الخارجية واستخدام المعلومات) على مشاركة المجالس في صنع القرار الاستراتيجي وكيف تؤثر هذه المشاركة على الأداء التنظيمي.	هدف الدراسة
Maler & Parry (٢٠١٦)	٣ -دراسة
Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology . إدارة الموارد البشرية والانغماس الاستراتيجي وتكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	عنوان الدراسة
يرتبط ظهور تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الإنترنت بخطابة تتنبأ بأن مثل هذه التطورات التكنولوجية (تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الإلكترونية أو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) ستجعل إدارة الموارد البشرية في المنظمات أكثر استراتيجية. ومع ذلك ، فإن مثل هذا التوقع محل نزاع في الأدبيات حول دور التكنولوجيا في المنظمات. باستخدام مجموعة بيانات استقصائية كبيرة تتكون من ٥٦٦٥ شركة تقع في ٣٢ دولة مختلفة ، نستخدم نماذج معادلات متزامنة غير متكررة مع متغيرات آلية لتقييم وجهات النظر النظرية المتنافسة في هذه الأدبيات بشكل تجريبي. نجد ونوضح أن المشاركة الاستراتيجية للموارد البشرية وقدرة أكبر لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتبطة بشكل مباشر ومتبادل بدعم كلا المنظورين النظريين ولكنهما يظهران أيضًا أن كل منهما لا يستبعد الآخر. نناقش الآثار المترتبة على هذه النتائج لنظرية إدارة الموارد البشرية والممارسة والبحث المستقبلي.	هدف الدراسة
Ukil & Akkas (٢٠١٦)	٤ -دراسة
Determining success factors for effective strategic change: Role of middle managers' strategic involvement تحديد عوامل النجاح للتغيير الاستراتيجي الفعال: دور الانغماس الاستراتيجي للمدراء المتوسطين	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد عوامل النجاح الأساسية للتغيير الاستراتيجي الفعال ، والتحقق في العلاقة بين الانغماس الاستراتيجي للإدارة الوسطى والتغيير الاستراتيجي الفعال. تم جمع البيانات بعد مسح تم إجراؤه بين مجموعة من المديرين من المستوى المتوسط (N = ١٤٤) يعملون في عشرين بنكًا تجاريًا خاصًا مختلفًا في بنغلاديش ، وتم تحليلها باستخدام اختبارات إحصائية متنوعة بما في ذلك التحليل الوصفي ، وارتباط بيرسون ، والانحدار البسيط والمتعدد في STATA . تكشف النتائج أن عوامل مثل العلاقة مع الإدارة العليا والاستراتيجية	هدف الدراسة

والدور والمهارات ضرورية للتغيير الاستراتيجي الفعال. تكشف هذه الدراسة أيضًا عن علاقة مهمة بين الانغماس الاستراتيجي للإدارة الوسطى والتغيير الاستراتيجي الفعال. تشير نتائج هذا البحث إلى أن المنظمات يجب أن تشرك مديرين من المستوى المتوسط لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية لأن المديرين المتوسطين يعملون كجسر بين الإدارة العليا والعاملين على مستوى الأرض.

الفصل الثاني :

ممارسات القيادة الشجاعة في

تحقيق الانغماس الاستراتيجي

أولاً: مفهوم القيادة الشجاعة:

يسمح فهم وتعريف أصل الشجاعة للفرد بتحديد الطبيعة الشخصية لغرض الشجاعة. تأتي كلمة الشجاعة من الكلمة اللاتينية cor ، والتي تعني القلب. أندريا تعني الشجاعة في اليونانية ، والتي تعني الرجولة. باختصار ، يعرف قاموس التراث الأمريكي للغة الإنجليزية (١٩٩٦) الشجاعة على أنها "شجاعة ؛ حالة أو صفة ذهنية أو روح تمكن الفرد من مواجهة الخطر بثقة ، وثقة ، وتصميم ، أو خوف أو تغيير (٤٧: ٢٠٢٠ Chapman) القيادة الشجاعة هي التعامل مع المواقف الحقيقية. هذه هي الحقيقة: لا توجد صيغة. لا توجد وصفة للنجاح. الرغبة اختيار شخصي. في كل مرة ، وفي كل موقف ، يكون ما يتطلبه الأمر للتأكد من أن شخصاً ما مستعداً للقيادة ومستعداً ليكون جزءاً مما تخطط للقيام به مختلفاً - لأنه سيكون لديك شخص مختلف أمام كل منكما وقت. من الصعب القياس. لكنها حقيقية. ديفيس ، ٤٠: ٢٠١٨).

لا شك أن هناك العديد من الأعمال الشجاعة الأخرى التي تعتمد على المعايير الثقافية والتشغيلية للمؤسسة. في القيادة الشجاعة ، يلاحظ أنها تتطور من شعور حقيقي بالرؤية والالتزام بتلك الرؤية. هذه الرؤية تحمي القائد من خلال الخوف الذي يسبق الشجاعة. باختصار ، جوهر القيادة هو الشجاعة لفعل الشيء الصحيح (٤، ٢٠٠٨، Anfara Jr et al). القيادة الشجاعة هي التعامل مع المواقف الحقيقية. هذه هي الحقيقة: لا توجد صيغة. لا توجد وصفة للنجاح. الرغبة اختيار شخصي. في كل مرة ، وفي كل موقف ، يكون ما يتطلبه الأمر للتأكد من أن شخصاً ما مستعداً للقيادة ومستعداً ليكون جزءاً مما تخطط للقيام به مختلفاً - لأن لديك شخصاً مختلفاً أمام كل منكما وقت. من الصعب القياس. لكنها حقيقية. (Davis، ٤٠: ٢٠١٨). لا يمكنك القيادة إذا كان كل ما تفعله هو الرد على قضايا التفويض والامتثال. يجب أن يكون لديك رؤية وخطة ، ثم تقييم ما إذا كانت قضايا الترخيص والامتثال تتناسب مع رؤيتك ورسالتك. "هذه الرؤية هي جوهر القيادة الشجاعة (٢: ٢٠١٧، Menken).

عرف (Brown، ١٣: ٢٠٢٠) القيادة الشجاعة هي الرغبة في التصرف في أوقات عدم اليقين ؛ فعل الشيء الصحيح بدلاً من الشيء الصحيح ، والمخاطرة بالفشل والتقصير في الواجب في العملية. عرف (Cronin، ٤٩: ٢٠١٢) يمكن للقيادة الشجاعة أن تتخذ العديد من الأشكال المختلفة. وتشمل هذه الدور المهم للقيادة في التحدي والتحدث علناً عن السياسات والممارسات التي لا تتوافق مع الأبحاث حول الفعالية التعليمية.

ثانياً أهمية القيادة الشجاعة :

تأتي أهمية القيادة الشجاعة من الثقة والشفافية ، وهما أمران مهمان أيضاً في الأوقات الصعبة. (لوبيك ، ٢٠٢٠: ٤)

القيادة الشجاعة ضرورية للتغيير ؛ بدونها لا يمكن أن يحدث تغيير جوهري. دائماً ما يكون من المثير للاهتمام أن نرى من الأعلى من الأسفل (Townsend، ٤٠: ٢٠١٥).

تحقق القيادة الشجاعة الحقيقية نتائج إيجابية من خلال العمل مع الآخرين ومن خلال السلوك الصادق. (جاو ، ٢٠١٤: ١٢)

يعد إنشاء أنظمة متكاملة تعمل بسلاسة أمراً صعباً. مطلوب قيادة شجاعة للتغلب على العقبات الهائلة وتمكين الأنظمة المتكاملة من العمل في الخطوط الأمامية المهمة. بلومنتال ، ٢٠٢٠: ١)

تحتاج القيادة إلى معالجة القضايا الأعمق والتكيفية المرتبطة بالتغيير ومعالجة المقاومة المستمرة للتغيير ، والتي تعتمد بشكل كبير على العمل الشجاع. تم تصنيف Courage على أنه "

(١) الأفعال الطوعية والعمودية.

(٢) وتشكل خطراً كبيراً أو صعوبة أو مخاطرة على الفاعل ، بدافع أساسي من خلال تحقيق خير أو هدف نبيل أخلاقياً. "

عندما يبدأ القادة في تحدي الافتراضات التنظيمية الحالية ومعالجة التحديات التكيفية ، يتطلب الأمر شجاعة لإدارة المخاطر والحفاظ على تركيز المنظمة على مهمتها الأساسية. "الشجاعة ليست مجرد فضيلة ، بل هي شكل كل فضيلة عند نقطة الاختبار ، مما يعني أنها في أعلى مستوياتها. يمكن ملء المنظمات بأفراد يمتلكون مواهب فريدة من الإبداع والفضول والقدرة على اقتراح التغيير التكيفي .

ومع ذلك ، نادرًا ما يحدث التغيير التكيفي دون شجاعة قيادة الأعمال على جميع المستويات. تبدأ القيادة الشجاعة بطرح الأسئلة التي لا يريد أحد طرحها ورفض قبول الوضع الراهن الذي يحد من التقدم نحو أهداف مهمة (Hulme et al ٢٠١٦، ٩٩).

تظهر القيادة الشجاعة عندما تظهر بمحبة من خلال خدمة الآخرين.

القيادة الشجاعة هي حجر الزاوية لتطوير التعاطف البصيرة والاستجابة.

أهمية القيادة الشجاعة في المنظمات مبنية على رأي بعض الباحثين على النحو التالي

١. تتطلب القيادة الشجاعة الدعم والمداخلات على جميع المستويات. هذا يعني امتلاك القدرة على تطوير علاقات العمل عبر المنظمات (Eppel et al, ٢٠١٨: ١٩).

٢. إذا أردنا أن نكون صناع تغيير كافيين ، يجب أن نتخذ قيادة شجاعة (Yoon, ٢٠١٢: ١٧٧).

٣. القيادة الشجاعة هي عنصر أساسي للنجاح في بيئات المهام المتغيرة والمتقلبة بنفس القدر. (Hoffman, ٢٠٢٠: ٤٤).

٤. الحاجة إلى توفير قيادة شجاعة مدعومة بموارد ملموسة (Gregory & Carter, ٢٠٢٠: ١٣).

٥. جزء كبير من المشكلة قد يكون راجعاً إلى نقص القيادة والشجاعة (Beto, ٢٠١٥: ١١).

٦. تتطلب العديد من القضايا المجتمعية الهامة قيادة شجاعة لتغيير البيئة الأوسع التي تعمل فيها الشركات (Barnett, ٢٠٢٠: ١٣٩).

٧. تسعى المنظمات ذات المكانة الجيدة إلى توفير قيادة شجاعة وترجمة المبادئ الثابتة إلى ممارسة تحويلية (Milbank & Pabst, ٢٠١٤: ٢).

٨. تتطلب القيادة الشجاعة الإرادة والقدرة على الانخراط بفعالية في الصراع. ستأتي القيادة الحقيقية من الأشخاص والمنظمات الراغبين في الرؤية بوضوح ، والتسمية بوضوح وتمييز كيفية المضي قدماً عندما يتجنب الآخرون ذلك أو ينفونه أو يسهلونه (Paris, ٢٠١٥: ٤).

٩. "يحتاج المطورون إلى قيادة شجاعة لتيسير ودعم وإظهار أهداف التغيير الطموحة ، وإنشاء صلة قوية بين التدخلات الإنمائية وتحسين الأداء (Baume, ٢٠١٦: ١٠٢).

١٠. تتطلب القيادة الشجاعة التزامًا بتحمل مسؤولية تغيير حياة المرء عندما تأتي الرياح الموسمية. بهذه الطريقة ، يكتسب الشخص الأدوات اللازمة لمساعدة الآخرين على تطوير وتوسيع قدراتهم وإمكاناتهم (Simpson & Montuori, ٢٠١٢: ٣).

ثالثاً: خصائص القيادة الشجاعة:

١- الأصالة: هي أساس القيادة الشجاعة. وجدت دراسة حديثة أن تصورات الموظفين للقيادة الحقيقية هي أقوى المؤشرات على رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي ورفاههم في مكان العمل. تظهر الأبحاث أيضاً أن المؤسسات التي تضم قادة ملتزمين بأنفسهم تشهد تحسينات في ثقة الموظفين وأدائهم. (جافين ، ٢٠٢٠).

على الرغم من أن مفهوم الأصالة في القيادة قد ظهر بالكامل في السنوات الأخيرة ، فإنه يعني الآن بشكل أساسي التركيز على السلوك المسؤول للقيادة. كشخص ، أن تكون أصيلاً يعني صادقاً مع نفسه ومع الآخرين بطريقة تعكس كلمات الشخص أفعاله. وهكذا ، فإن القائد الحقيقي يكون ثابتاً في سلوكه وأفكاره ومشاعره الداخلية. على سبيل المثال ، إذا قال ، "الأفراد مهمون بالنسبة لي" ، فإنه سيقضي وقتاً كافياً معهم ؛ هو صادق وجدير بالثقة في بوعوده دائماً ، (Makhmoor, ٢٠١٨).

٢- **المرونة:** يمكن أن تكون القيادة صعبة. عندما تظهر مشاكل العمل المعقدة ، يجب أن تكون مستعدًا لمواجهة وجهاً لوجه وأن تظل مرناً أثناء العمل لإيجاد الحلول. "المرونة ليست مجرد القدرة على تحمل التحديات الكبيرة ، ولكن القدرة على الخروج منها أقوى" (Gavin, ٢٠٢٠).

نظرية القيادة المرنة ، تمامًا مثل المفهوم الأوسع للقيادة ، معقدة جدًا لتعريف أو تعيين تعريف عام. ومع ذلك ، فإن نظرة على ماهية المنظمات المرنة كما حددها (rob, ٢٠٠٠) يجب أن توفر بعض الفهم لما تعنيه القيادة المرنة أساسًا. ١٠١: ٢٠١٥, Dartey-Baah

٣- **الذكاء العاطفي:** على الرغم من اختلاف التعريفات بشكل كبير ، يمكن النظر إلى الذكاء العاطفي على أنه "مجموعة القدرات (اللفظية وغير اللفظية) التي تمكن الشخص من توليد مشاعر الآخرين والتعرف عليها والتعبير عنها وفهمها وتقييمها" لتوجيه النجاح التكيف مع المطالب البيئية والتفكير المجهد والعمل " (Harms & Credé, ٦: ٢٠١٠).

من المهم للقيادة إظهار التعاطف لتشجيع الموظفين على البقاء مع المنظمة. أخيرًا ، المهارة الاجتماعية هي القدرة على إدارة العلاقات وبناء الشبكات والأرضية المشتركة. المهارة الاجتماعية هي حصة جميع أبعاد الذكاء العاطفي الأخرى. ٨: ٢٠١٨, ((LUMPKIN& ACHEN)).

٤- **الانضباط الذاتي:** اضافته الي بناء الوعي الذاتي وفهم أعمق لمشاعرك ، فأنت بحاجة إلى الانضباط الذاتي والتوازن – حتى في أصعب المواقف. (جافين ، ٢٠٢٠) الانضباط الذاتي لا يعتمد على العواطف. ليس عليك انتظار مزاج جيد. يشبه الانضباط الذاتي شيئاً للتعلم – يجب على الجميع تعلمه (خاصة كيفية التغلب على الكسل وعدم اليقين والخوف). هذا نهج أكثر تعقيداً وصعوبة للنجاح من نهج الحوافز. لكن هذه هي الطريقة الأكثر موثوقية. (Gobnovs, ٢٥٧: ٢٠١٦).

٥- **الالتزام بالغرض:** الغرض أمر بالغ الأهمية للنجاح الشخصي والتنظيمي. وفقاً لتقرير EY ، يعتقد ٩٦٪ من القادة أن الغرض مهم لتحقيق رضاهم الوظيفي. في دراسة DDI أخرى ، تم العثور على الغرض من بناء المرونة التنظيمية وتحسين الأداء المالي على المدى الطويل. (جافين ، ٢٠٢٠).

رابعاً : المبادئ الأساسية للقيادة الشجاعة :

تبدأ القيادة الشجاعة بقبول لا يتزعزع للحقيقة والطرق التي تؤثر بها على أداء التابع. الإنكار المدمر هو رفض الشخص قبول الواقع ، ويمكن أن يكون لهذا الرفض عواقب وخيمة. الرفض البناء هو عندما يدفع الشخص بطريقة تحقق شيئاً رغم كل الصعاب. يجب أن يرى القادة ما لا يفعله أتباعهم ويدفعونهم إلى الأمام في الواقع. يعترف القادة الشجعان أيضاً علانية بوجود عقبات وتحديات وحتى مآسي ، لكنهم ينكرون قوتهم ويرفضون الاستسلام لها. تستند القيادة الشجاعة إلى الاعتقاد بأن قبول الظروف الحالية ليس هو نفسه الاستسلام لها. الصدق هو أفضل سياسة عندما تفي بثلاثة معايير: ١. دقة الحقائق. ٢. مصالح الجمهور. ٣. تسليم البناء (Staver, ٢٠١٢: ٢).

يقوم القائد الشجاع أو فريق القيادة بتغيير الوضع الراهن باستخدام قيمهم الأساسية "لمواجهة هذه الحقائق" والمخاوف المرتبطة بها لاستخراج القوة للالتزام بأهداف وإجراءات محددة عالية التأثير. دروس القيادة الشجاعة هي لازمة شائعة. تتشابه عوامل النجاح الخمسة مع المبادئ الخمسة للقيادة الشجاعة ، بما في ذلك تحقيق "التوافق" (Blankstein et al, ٢٠١٥; ٢٣-٢٧).

يلعبون للتفكير في العمل الذي يقومون به، وما هي القيم التي يحترمونها والأشخاص الذين يخدمونهم. من خلال تحديد هذه المكونات الأساسية، ستصبح المبادرة أكثر قدرة على بلورة مجتمع وإشراكاً في التحول. يتعلق الأمر بالجهد المبذول وعلاقته بمهمة الأفراد وقيمهم الشخصية والجماعية، فإذا لم تتوافق قيمهم مع ما يقومون به، فسيتوقف المسير قريباً. إننا ندرك أن الأخلاق تظهر غالباً في الأعمال التي نقوم بها، وتستخدم

كوسيلة لإلهام الآخرين. يجب أن يكون هناك ارتباط عميق وشخصي لضمان المساواة بين جميع العاملين - ٢٣: ٢٠١٥, Blankstein et al

أدوات التنظيم يمكن أن تخلق فهماً مشتركاً بين جميع المشاركين في المدارس والأنظمة التي قد تبدو مجزأة وغير متصلة. يعتبر خلق التماسك هو الركيزة الأساسية لجمع جهود وطاقات جميع أصحاب المصلحة نحو تحقيق رؤى وأهداف تخدم الجميع. إذا توفّر الشفافية في هذه الأنظمة فإن الفوائد ستظهر بشكل مبكر، حول كيفية استخدام هذه الأدوات لضبط وتحسين أغراض التنظيم بالطرق المثلى. جهود استراتيجية تتمثل في تطوير المواهب، بهدف الإسهام في نشر المواهب اللازمة لتحقيق الأداء المرتفع في المنظمات. تؤدي هذه الجهود إلى تحقيق نجاح وابداع مستمر، حيث يصبح للمنظمة صفة التميز والإبداع على جميع المستويات (Blankstein et al ٢٠١٥: ٢٣-٢٧).

الغرض، حيث ينبغي الحفاظ على إطار المبادرة وعدم انحرافها عن مسارها، وخاصة إذا كانت تتحدى الوضع الراهن. ولذلك فإن القيادة الجريئة ضرورية للتصدي لهذا التحدي المشترك. وتشمل أسباب نجاح المبادرات غير المألوفة خلاصات مختبرة سابقاً في ست نقاط، تضمن من بينها التزاماً طويل الأجل من جانب أطراف مختلفة، كما يعكس هذا المبدأ حرصاً على ضمان ثبات واتساق الغرض. الغاية المرجوة من استخلاص قرار جريء هي أن الأفراد الذين حققوا نجاحات غير عادية ما زالوا يتطلبون تقديم دعم إضافي للمؤسسة والعاملين بداخلها (Blankstein et al, ٢٠١٥: ٢٣-٢٧). يصبح الأمر أسهل في كثير من الأحيان إذا اتخذنا قراراً بالبقاء على حالنا، ولكن هذا ليس دائماً صحيحاً أو يعد الخيار الأفضل. قد استخدم العديد من المؤلفين معلومات توضح فروق وجودية كاسبة ضمن مجتمع الموظفين كطريقة لتشجيعهم على التغيير. إضافة إلى ذلك، نجح المؤلفون في تقديم مساعدة للآخرين في التغلب على مخاوفهم.

بناء علاقات مستدامة يدرك القادة الحكماء أهمية تعزيز الثقة والتأييد لإنشاء أرضية مشتركة مع المصلحين الرئيسيين، بما في ذلك أصحاب وجهات نظر مختلفة من بعضهم البعض. إن بناء علاقات جذور كارية في التقدير والثقة والمسؤولية المتبادلة يعد أمراً ضرورياً لتعزيز التفوق من خلال الإنصاف. لكي يتم العدالة، يجب أن تتحلى القيادة بصفات ملهمة مثل الشجاعة والالتزام والمثابرة، وألا تستهدف إلا جماهير كبيرة لرفع مستوى حياتهم. يجب أن ترتبط ممارسات وسياسات وأهداف القادة الشجعان بنماذج أقوى وأكثر فعالية. عن طريق اعتماد المبادئ الأساسية للنموذج، يمكن تحسين فرص تحقيق التفوق بواسطة العدالة (Blankstein et al. ٢٠١٥: ٢٣-٢٧).

خامساً : ابعاد القيادة الشجاعة :

١- الشجاعة الفكرية

تمكن المعرفة الفكرية (IK) القادة من فهم ما يجب القيام به ، وكيف ولماذا. تمنح القدرات القادة الثقة لاختيار وتطوير أشياء مثل المنتجات والخدمات. تتضمن القدرة على فهم كيفية القيام بذلك مجموعة متنوعة من التقنيات ، ومعدات رأس المال والعمليات ، والقواعد ، والمبادئ ، والأنشطة. توفر المعرفة العاطفية (EK) فهماً لسبب اتخاذ الإجراء. إنه يؤثر على جميع جوانب قرارات وأعمال القادة في اختيار وإنتاج وتوزيع السلع والخدمات. يشمل القيم الاجتماعية والأفكار والحدس والخيال والمعتقدات. يحدد IK و EK مجموعة المعرفة الكاملة التي تشكل معرفة القائد الشجاع. الشجاعة الفكرية هي جوهر كل قرار وعمل يتخذه القائد. تنبثق رؤية القائد ورسالته وهدفه من هذه المعرفة. تبدأ أفعال القائد بهذه المعرفة وتنتهي. المعرفة الشجاعة هي أعلى مصدر قوة من حيث الجودة يؤثر على جميع أجزاء القيادة الإستراتيجية الأخرى. تمنح الشجاعة القادة ميزة تنافسية مهمة (Şen et al ٢٠١٣: ٩٦).

٢- الشجاعة الأخلاقية :

القيم الأخلاقية مثل الصدق والنزاهة والرعاية والتواضع والإيمان والحرية والمساواة والشخصية هي المصادر الرئيسية لصنع القرار والسلوك والعمل البشري في أي منظمة أو حكومة. يعتمد الاستخدام الكمي والفعال للقيم الأخلاقية من أجل رفاهية الناس في المقام الأول على الشجاعة الأخلاقية للقائد. القادة الذين لديهم هذه القيم ويستخدمونها من أجل رفاهية الناس في المنظمة والبلد يطلق عليهم (القادة الأخلاقيون).

يميز القائد الأخلاقي بين الصواب والخطأ ، ويفعل ما هو صواب ، ويكون صادقاً ومستقيماً ، ويسعى إلى العدالة ، ويتحمل المسؤولية ، ويحافظ على الوعود ، ويتسم بالتواضع ، ويحترم ويخدم ، ولديه الشجاعة للدفاع عما هو صواب ، ويشجع الآخرين ويطورهم . أظهر غاندي ومارتن لوثر كينغ جونيور الشجاعة الأخلاقية لكسب الاستقلال والحرية والمساواة لأتباعهما (Şen et al ٢٠١٣:٩٧).

٣- شجاعة الإبداع :

الشجاعة الإبداعية (الابتكارية) هي عملية إيجاد طرق وأفكار ورموز ونماذج وأساليب واكتشافات جديدة لإجراء تغييرات جذرية وحل المشكلات الصعبة. بعض الإبداعات مدمرة بطبيعتها. إنه يولد تغييرات جذرية ، ويغير الوضع الراهن ، ويؤدي إلى زوال المنتجات والتقنيات القديمة والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية. عندما تؤدي عملية الابتكار إلى تغيير جذري في منظمة أو بلد بأكمله ، يطلق عليها نموذج التحول أو الثورة: يعني ولادة أيديولوجية جديدة ، ولادة نظام سياسي واقتصادي واجتماعي جديد.

كان يعني أيضاً تطوير أنواع جديدة من التعليم والقانون والطب والمنظمات والدول. القادة المبدعون يفهمون الماضي ويرون الحاضر ويتنبأون بالمستقبل. إنهم يخلقون رؤى للتغيير ويخلقون أيديولوجيات جديدة وأنظمة سياسية واقتصادية واجتماعية وتعليمية جديدة للمنظمات والدول. إنهم يعتقدون اعتقاداً راسخاً أنهم يستطيعون فعل ذلك والمجازفة لتحقيقه. يستخدم القادة عزمهم الإبداعي لخلق رؤية مشتركة ، وتحديد الاتجاه ، وتحفيز وإلهام الناس للعمل معاً ، ومواءمة قيم المتابعين لإحداث التغيير. تطوير استراتيجيات جديدة بشكل مستقل لكسب حرب الاستقلال وتحويل النظام الاقتصادي والاجتماعي (Şen et al ٢٠١٣:٩٧) .

المبحث الثاني: الانغماس الاستراتيجي :

أولاً : مفهوم الانغماس الاستراتيجي :

مع النمو الاقتصادي العالمي والانفتاح المرتبط بالنشاط التجاري العالمي ، غالبًا ما يكون هذا الافتتاح فرصة جيدة لتنشيط جميع أنواع الأعمال بشكل استراتيجي. يمكن أن يكون التحول مصحوبًا بصعوبات ، خاصة بالنسبة للشركات المملوكة لفئات معينة من موظفي الشركات ، بما في ذلك الشركات العائلية. في مجال الإستراتيجية الغامرة والرؤية الإستراتيجية ، جذبت ظاهرتان المزيد من الاهتمام، في هذا السياق ، يشير الانغماس الاستراتيجي إلى الانغماس في أنشطة تتراوح من تحديد المشكلات الاستراتيجية وحلول التخطيط إلى اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى التغييرات الاستراتيجية المخطط لها. على الرغم من أن المفهوم النظري مجرد فكرة مجردة نسبيًا ، إلا أنه يمكن اعتبار الرؤية الاستراتيجية تعبيرًا عن المستقبل الذي يتوق إليه أعضاء المنظمة ، وتحفزهم على العمل الجاد من أجل هذا المستقبل المثالي. (Alabadi & Al-Janiri, ٢٠٢٠: ٤٥).

تطوير الانغماس الاستراتيجي من المناهج المعيارية والهيكلية للبحث السلوكي والمعرفي. وبشكل أكثر تحديدًا ، ركزت الأبحاث السابقة على التطلعات المعيارية لمشاركة مجلس الإدارة في الفترة الأولى ومقاربات المدخلات والمخرجات المنظمة في الفترة الثانية. في الآونة الأخيرة ، نظرت الأبحاث إلى مجلس الإدارة باعتباره هيئة لصنع القرار ، بهدف تسليط الضوء على أعماله الداخلية وبيئته الخارجية من أجل فهم السوابق وعواقب مشاركة مجلس الإدارة بشكل أفضل (Judge & Talaulicar, ٢٠١٧: ٦٣).

مشاركة الإدارة العليا ضرورية لترجمة الإستراتيجية إلى محفظة. هذا ينطبق بشكل خاص على النهج من أعلى إلى أسفل المعروف باسم نموذج الفريق الاستراتيجي ، حيث تحدد الإدارة العليا المجالات الاستراتيجية (المجموعات) ثم تخصص ميزانيات فردية لها. بالإضافة إلى تخصيص الموارد للمشاريع ، يتمتع كبار المسؤولين التنفيذيين بفرصة تنفيذ الإستراتيجية من خلال ممارسة السلطة في تطوير القواعد والعمليات والإجراءات التي توجه مواءمة المحفظة. لذلك ، تقوم الإدارة العليا بتطوير ثقافة جيدة لـ PPM (Unger et al ٢٠١٢, ٦٧٨).

عرفة (Makram et al ٢٠١٧, ١٣) يمكن أن يساعد الانغماس الاستراتيجي المديرين على مختلف المستويات في المشاركة في عملية صنع القرار في المنظمة. عرف (Ekirapa et al ٢٠١٨, ٢) الانغماس الاستراتيجي ضروري لتعزيز التنفيذ المستمر.

ثانيا : أهمية الانغماس الاستراتيجي :

- ١- التصور العام هو أن الانغماس الاستراتيجي هو الأكثر أهمية منذ البداية في المهنة المستهدفة (Slomp et al ٢٠١٨, ١٥)
- ٢- يلعب الانغماس الاستراتيجي أيضًا دورًا مهمًا في التحفيز والبحث عن المعلومات. يشير هذا إلى أنه مع زيادة مشاركة المديرين في صياغة الإستراتيجية ، فإنهم يركزون بشكل أكبر على المهام (Alabadi & Al-Janiri, ٢٠٢٠: ٥٤) .
- ٣- يشارك المستفيدون بشكل استراتيجي في التنفيذ الناجح للمشروع ويؤثرون بشكل إيجابي على النتائج النوعية والكمية للمشروع (Anil & Raj, ٢٠٢٠: ٨٣).
- ٤- استراتيجية الشركة على المنصات الاجتماعية يهدف الانغماس في مناقشات الشبكات الاجتماعية إلى دعم أهداف العمل وزيادة اهتمام المستهلك بالعلامة التجارية وخلق قيمة مضافة (Mirchevska et al ٢٠١٢, ٦) .
- ٥- يمكن أن يكون الاستثمار الاستراتيجي للشريك في تحويل الحلول المعتمدة مصحوبًا بتحسين العملية من حيث الطلب والكفاءة وتكاليف التشغيل (Adamik et al ٢٠١١, ٣) .
- ٦- لا تقتصر المدخلات الاستراتيجية للمديرين على قضايا مثل تصميم المنتج ، ولكنها تشمل أيضًا تصميم وتنفيذ مفاهيم مخصصة للخدمات اللوجستية وخدمة ما بعد البيع (Bhamra & Schoenheit ٢٠١٨: ٧) .

ثالثاً : المبادئ العامة للانغماس الاستراتيجي :

اشار (Romme & Barrett, ٢٠٠٩:٥) النهج الغامر للغاية لتشكيل الإستراتيجية هو أي مجموعة من المبادئ والقواعد والممارسات الواضحة والمترابطة التي تهدف إلى إحداث تغيير استراتيجي بطريقة شاملة.

١- **أخلاقيات المعاملة بالمثل**: يجمع المبدأ المركزي لهذا التساهل بين الأنانية والإيثار. المعاملة بالمثل الأخلاقية ، والمعروفة أيضاً بالقاعدة الذهبية ، تتضمن "معاملة" الآخرين كما نفضل أن نعامل أنفسنا. وأشار سيميل إلى أن التوازن والتماسك الاجتماعي لا يمكن أن يتواجدا بدون "المعاملة بالمثل في الخدمة وتبادل الخدمة" وأن "جميع الروابط بين الناس تقوم على مخططات العطاء والمعاملة بالمثل".

٢- **السلامة النفسية**: تعتبر السلامة النفسية شرطاً مهماً لتعلم السلوك ، وخاصة التعلم الجماعي. يتم تعريف السلامة النفسية على أنها الاعتقاد المشترك الذي يتبناه أعضاء الفريق بأنه من الآمن تحمل المخاطر الشخصية. هذا يعني أن عمليات الإنتاج الإستراتيجية الغامرة ، لكي تكون فعالة ، يجب أن تحدث في سياقات تدعم التعلم الفردي والمخاطرة. بمعنى ما ، اعتبر المشاركون المواقف آمنة نفسياً.

٣- **التفكير**: يُعرف أيضاً بالتصميم المثالي ، وهو يدور حول إنشاء أفكار وحلول جديدة. ينبع التفكير من التركيز الشديد على الهدف المتمثل في القضاء على الجوانب غير الضرورية للمشكلة أو التحدي المطروح. يدعم التفكير الابتكاري الأهداف الأكبر ، بينما يحفز التفكير الموسع المشاركين على التفكير في مجموعة واسعة من الحلول الممكنة من خلال تحديد هدف طموح والاتفاق عليه.

٤- **قواعد بسيطة**: يمكن أن تصبح العمليات الغامرة للغاية غير قابلة للسيطرة بسهولة بسبب المخاطر (الاستراتيجية) الضخمة التي تنطوي عليها ، والعدد الكبير من المشاركين ، وتنوع مدخلات المعلومات المطلوبة. لذلك ، يجب أن تكون القواعد والمبادئ التي تقود هذه العمليات بسيطة وغير معقدة قدر الإمكان ، مع وجود دافع كافٍ وهيكلية تستند إلى المبادئ السابقة (أخلاقيات المعاملة بالمثل ، والنزاهة النفسية ، والتصميم المثالي).

رابعاً : محددات الانغماس الاستراتيجي :

في مستقبل المجالس ، حددت أربعة مجالات تؤثر على مستوى المشاركة الإستراتيجية لمجلس الإدارة. أحد مجالات الاهتمام الرئيسية هو مدى انغماس المجلس في الإستراتيجية. تم تحديد أربعة حواجز محددة (Alabadi & Al-Janiri, ٢٠٢٠:٧٠)

١. دور الإدارة ، والذي قد يفتقر إلى الوضوح في دور الإستراتيجية كمسؤولية تنفيذية

٢. الضغوط الخارجية التي قد تؤدي إلى التساهل الاستراتيجي.

٣. يظهر الحصول على المعلومات أن البيئة المتزايدة التعقيد تجعل من الصعب على الإدارة الحصول على معلومات استراتيجية.

٤. يؤثر تكوين مجلس إدارة ديناميكيات الإدارة وعلاقته بالرئيس التنفيذي على مناقشات الإستراتيجية. هذه الجوانب الأربعة تحتاج إلى النظر فيها وتحسينها من قبل مختلف الإدارات لخلق ظروف مواتية لنتائج مثمرة للمناقشات الاستراتيجية.

هل هذه العوامل لا تتم معالجتها وإدارتها بشكل صحيح ، وبدلاً من ذلك تعمل كحواجز تمنع المجالس من الانغماس الاستراتيجي (Alabadi & Al-Janiri, ٢٠٢٠:٧٠).

خامسا : أبعاد الانغماس الاستراتيجي :

وهناك أسباب عديدة لاختيار هذه الأبعاد ، من أهمها موافقة معظم الباحثين على هذه الأبعاد بعد الاطلاع على الدراسات والدراسات السابقة. وقد اختار الباحثون هذه الأبعاد أيضاً لأنها أكثر اتساقاً في مجال تطبيق منظمة البحث ، وقد تم اعتماد هذه الأبعاد وفقاً للمحتوى المقدم (Floyd & Wooldridge, ١٩٩٢) وهي

١ - مناصرة البدائل:

يتم توفير وصف ثري للعملية التي يصبح المدبرون من خلالها أبطالاً للخيارات الاستراتيجية. إنه يوضح كيف يختار المدراء التنفيذيون مشاريع محددة ، ويزودونهم "بتمويل أولي" ، وعندما يثبتون نجاحهم ، يدعمونها كفرص عمل جديدة. وبالمثل ، بالنسبة لأذرع رأس المال الجريء الجديدة ، غالباً ما يصبح المدبرون "أبطالاً لتنظيميين" للمبادرات التي يتم تطويرها على المستوى التشغيلي.

٢ - تسهيل القدرة على التكيف:

ومع ذلك ، ليست كل الأفكار التي يتوصل إليها المدبرون هي مقترحات استراتيجية. كما يزود المدبرون الإدارة العليا بمعلومات عن الأحداث الداخلية والخارجية. باعتبارهم العمود الفقري للمؤسسة ، فإن المديرين المتوسطين في وضع فريد "للجمع بين الإستراتيجية ... والمعلومات العملية ...". يبتئون المعنى في المعلومات من خلال التقييم الذاتي والمشورة والتفسير

٣ - توليف المعلومات:

تخصص الإدارة قيمة إضافية للمعلومات التي تجمعها من خلال تقديم المشورة وتقييم وتفسير المعلومات التي تجمعها من مصادر داخلية وخارجية. يمكن تعريف توليف المعلومات على أنه تفسير وتقييم المعلومات التي تؤثر على تصورات الإدارة العليا. من خلال تجميع المعلومات ، يمكن للمديرين المتوسطين التأثير على عملية صياغة الإستراتيجية.

المبحث الثالث

العلاقة بين القيادة الشجاعة والانغماس الاستراتيجي

في أوائل التسعينيات ، ارتبطت القيادة بالانغماس ، والذي تم تعريفه على أنه وضع الطاقة العقلية والاجتماعية والبدنية في بيئة جماعية. استكشفت دراسات أخرى تأثير أنواع معينة من الانغماس (على سبيل المثال ، خدمة المجتمع ، والأدوار الوظيفية ، والعضوية التنظيمية ، والمشاركة في المشاريع الرسمية) على مقاييس مختلفة للقيادة (Dugan, ٢٠٠٦: ٣٣٦).

ليس من السهل إتقان القيادة الغامرة للغاية. العديد من الخصائص تؤكد ذلك - طبيعتها الثورية ، وتناقضها الصارخ مع الإدارة التقليدية ، والجهود التي تتطلبها. ومع ذلك ، فإن التحديات العديدة التي تواجه تنفيذ قيادة عالية المشاركة لا ينبغي أن تمنع المنظمات من إجراء مثل هذه التغييرات. يوجد الآن العديد من الطرق لمساعدة القادة على إتقان هذه العملية - تقنيات لتحديد أعظم نقاط القوة لدى القائد واحتياجاته التنموية ، وتعليم وتعزيز المفاهيم والمهارات ، وتقنيات تحديد كيفية فهم الآخرين في المؤسسة للقائد واحتضانه. بالنظر إلى الأدلة الدامغة على الفوائد التي تعود على القادة وأتباعهم المباشرين والتنظيميين ، تظهر القيادة الشجاعة كنهج ناجح عالي المشاركة يمكن للقادة من خلاله تلبية الاحتياجات التنموية وتنقيف وتعزيز المفاهيم والمهارات (Howard, ١٩٩٧: ١٩٢).

نظرًا لأهمية القيادة الأخلاقية في عملية التغيير ، يميل الموظفون أكثر إلى تبني سلوكيات إيجابية إذا قام القادة أيضًا بإشراك الموظفين في عملية التغيير. أي تغيير الانغماس ، أي أن القادة والموظفين يتفاوضون بشكل مباشر حول كيفية تنظيم وتنفيذ عمل الموظفين أثناء عملية التغيير. (Sharif & Scandura, ٢٠١٤: ٩).

الفصل الثالث : الاطار العملي

المبحث الاول : الاحصائيات الوصفية

• عينة الدراسة

قد شملت عينة الدراسة (التدريسين)، ومن الجدير بالذكر أن الباحث قام بتوزيع (٣٦) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم ولكن لم يسترجع منها سوى (٣٠) استمارة. وفيما يأتي خصائص عينة الدراسة وفقا للبيانات التي قدمها الأفراد المبحوثين ومن خلال إجاباتهم.

ت	عدد الاستبانات الموزعة	المسترجع من الاستمارات	غير المسترجع من الاستمارات	المستبعد من الاستمارات	الصالح من الاستمارات	نسبة الاسترجاع
١	٣٦	٣٠	٦	٢	٢٨	%٨٣

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

• الوصفي الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

جدول (٣) توزيع عينة حسب الجنس

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	٢١	٧٥,٠	٧٥,٠	٧٥,٠
	انثى	٧	٢٥,٠	٢٥,٠	١٠٠,٠
	Total	٢٨	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول (٤) توزيع عينة حسب العمر

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	٣٠-٣٧	١٣	٤٦,٤	٤٦,٤	٤٦,٤
	٣٨-٤٣	١٤	٥٠,٠	٥٠,٠	٩٦,٤
	من اكثر ٥٠	١	٣,٦	٣,٦	١٠٠,٠
	Total	٢٨	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول (٥) توزيع عينة حسب التحصيل

التحصيل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ماجستير	١٩	٦٧,٩	٦٧,٩	٦٧,٩
	دكتوراه	٩	٣٢,١	٣٢,١	١٠٠,٠
	Total	٢٨	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول (٦) توزيع عينة حسب الخدمة

الخدمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات ١٠	١٢	٤٢,٩	٤٢,٩	٤٢,٩
	١٠-١٥	١٥	٥٣,٦	٥٣,٦	٩٦,٤
	فأكثر سنة ١٦	١	٣,٦	٣,٦	١٠٠,٠
	Total	٢٨	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

المبحث الثاني

تحليل استجابات مجتمع الدراسة (الاحصاء الوصفي)

جدول (٧) يوضح التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة

Descriptive Statistics						
	N	Range	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Q1	٢٨	٣,٠٠	٤,٠٧١٤	.١٨٤٩٤	.٩٧٨٦١	.٩٥٨
Q2	٢٨	٢,٠٠	٤,٠٠٠٠	.١٣٦٠٨	.٧٢٠٠٨	.٥١٩
Q3	٢٨	٣,٠٠	٤,٠٣٥٧	.١٣٠٩٥	.٦٩٢٩٣	.٤٨٠
Q4	٢٨	٣,٠٠	٤,٠٣٥٧	.١٥٨٣٨	.٨٣٨٠٨	.٧٠٢
Q5	٢٨	٣,٠٠	٤,١٤٢٩	.١٧٦٠٤	.٩٣١٥٢	.٨٦٨
Q6	٢٨	٣,٠٠	٤,٣٩٢٩	.١٣٩٣٤	.٧٣٧٣٣	.٥٤٤
Q7	٢٨	١,٠٠	٤,٣٢١٤	.٠٨٩٨٨	.٤٧٥٥٩	.٢٢٦
Q8	٢٨	١,٠٠	٤,٤٢٨٦	.٠٩٥٢٤	.٥٠٣٩٥	.٢٥٤
Q9	٢٨	١,٠٠	٤,٢١٤٣	.٠٧٨٩٧	.٤١٧٨٦	.١٧٥
Q10	٢٨	٣,٠٠	٣,٩٦٤٣	.١٩٥٧٤	١,٠٣٥٧٤	١,٠٧٣
Q11	٢٨	٣,٠٠	٤,٢٥٠٠	.١٣٢٣٩	.٧٠٠٥٣	.٤٩١
Q12	٢٨	١,٠٠	٤,١٧٨٦	.٠٧٣٧١	.٣٩٠٠٢	.١٥٢
Q13	٢٨	٣,٠٠	٣,٩٦٤٣	.١٤٠٦٩	.٧٤٤٤٧	.٥٥٤
Q14	٢٨	٣,٠٠	٤,٠٠٠٠	.١٩٢٤٥	١,٠١٨٣٥	١,٠٣٧
Q15	٢٨	٣,٠٠	٤,٣٢١٤	.١٥٤٧٦	.٨١٨٩٢	.٦٧١
Q16	٢٨	٣,٠٠	٤,٢٨٥٧	.١٩٨٢٥	١,٠٤٩٠٦	١,١٠١
Q17	٢٨	٤,٠٠	٣,٦٧٨٦	.٢٠٦٠٨	١,٠٩٠٤٨	١,١٨٩
Q18	٢٨	٢,٠٠	٣,٩٦٤٣	.٠٩٥٩٨	.٥٠٧٨٧	.٢٥٨
Q19	٢٨	٢,٠٠	٤,٠٧١٤	.١١٤١٩	.٦٠٤٢٢	.٣٦٥
Q20	٢٨	٢,٠٠	٤,١٠٧١	.١٢٩٥٠	.٦٨٥٢٦	.٤٧٠
Q21	٢٨	٣,٠٠	٤,٠٠٠٠	.١٧٨١٧	.٩٤٢٨١	.٨٨٩
Q22	٢٨	٣,٠٠	٣,٨٢١٤	.١٤٥٩٦	.٧٧٢٣٧	.٥٩٧
Q23	٢٨	٢,٠٠	٤,١٠٧١	.١١٨٨٥	.٦٢٨٨٩	.٣٩٦
Q24	٢٨	٣,٠٠	٤,٠٠٠٠	.١٧٨١٧	.٩٤٢٨١	.٨٨٩
Q25	٢٨	٢,٠٠	٤,٢٨٥٧	.١٣٤٦٩	.٧١٢٧٠	.٥٠٨
Q26	٢٨	٣,٠٠	٤,٠٣٥٧	.١٤٩٨٠	.٧٩٢٦٦	.٦٢٨
Q27	٢٨	٢,٠٠	٣,٨٩٢٩	.١٢٩٥٠	.٦٨٥٢٦	.٤٧٠
Q28	٢٨	١,٠٠	٤,٢١٤٣	.٠٧٨٩٧	.٤١٧٨٦	.١٧٥
Q29	٢٨	٣,٠٠	٤,٠٣٥٧	.١٦٦٥٢	.٨٨١١٧	.٧٧٦
Q30	٢٨	٣,٠٠	٤,١٧٨٦	.١٦٣٠٩	.٨٦٢٩٧	.٧٤٥
Valid N (listwise)	٢٨					

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستبانة في برنامج ال SPSS

علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الشجاعة والانغماس الاستراتيجي في جامعة ميسان
معامل الارتباط بين المتغيرين جيد ويبلغ نسبة ٠,٥٠٨

Correlations			
		الشجاعة_القيادة	الاستراتيجي_الانغماس
الشجاعة_القيادة	Pearson Correlation	١	.٥٠٨**
	Sig. (٢-tailed)		.٠٠٦
	N	٢٨	٢٨
الاستراتيجي_الانغماس	Pearson Correlation	.٥٠٨**	١
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٦	
	N	٢٨	٢٨
**. Correlation is significant at the ٠.٠١ level (٢-tailed).			

تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

الفرضية الرئيسية الثانية يوجد أثر معنوي لممارسة القيادة الشجاعة والانغماس الاستراتيجي في جامعة ميسان
علاقة التأثير بين المتغيرين ويبلغ قيمة R^٢ ٠,٢٥٨ ويبلغ قيمة F المحسوبية ٩,٠٥٧ عند درجتى حرية ٢٦-١

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٥٠٨ ^a	.٢٥٨	.٢٣٠	.٣٦٩٧٠
a. Predictors: (Constant), الشجاعة_القيادة				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
١	Regression	١,٢٣٨	١	١,٢٣٨	٩,٠٥٧	.٠٠٦ ^b
	Residual	٣,٥٥٤	٢٦	.١٣٧		
	Total	٤,٧٩٢	٢٧			
a. Dependent Variable: الاستراتيجي_الانغماس						
b. Predictors: (Constant), الشجاعة القيادة						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
١	(Constant)	١,٩١٨	.٧١٠		٢,٦٩٩	.٠١٢
	الشجاعة_القيادة	.٥١٢	.١٧٠	.٥٠٨	٣,٠٠٩	.٠٠٦
a. Dependent Variable: الاستراتيجي الانغماس						

يعرض هذا الفصل اهم الاستنتاجات الخاصة الجانب النظري والتطبيقي الذي توصلت اليه الدراسة بالإضافة الى ذلك تطرح عدداً من التوصيات التي تخص الباحثين المهتمين بالتوسع في آفاق متغيرات الدراسة مستقبلاً وقسم الفصل الى مبحثين ، المبحث الاول خاص بالاستنتاجات والمبحث الثاني خاص بالتوصيات.

المبحث الاول

الاستنتاجات

١. القيادة الشجاعة مفهوم جديد نسبياً في العالم العربي وهو نتيجة للتطور الحاصل في مفهوم الادارة الاجتماعية.
٢. تزايد البحث عن مفهوم القيادة الشجاعة و دخوله في مجالات ذات أهمية للأفراد في المجتمع نتيجة للدور الذي يلعبه تطبيق الفضائل الاخلاقية في المنظمات .
٣. إنّ المنظمة التي تطبق القيادة الشجاعة سوف تنتج مجتمعاً مسؤولاً اجتماعياً مما يوفر فرصة لها بأن تكون مستدامة وتستطيع الاعتماد على مواردها مستقبلاً.
٤. ان الانغماس الاستراتيجي هو مفهوم تطور نتيجة التقدم الحاصل في الحياة وظهور عدد كبير من المنظمات الصغيرة او الكبيرة مما دعا الى تبني مفهومه لغرض إيجاد وسائل تدير بها مواردها لتتميز المنظمة عن مثيلاتها.
٥. ان اغلب الكتاب والباحثين اتفقوا من خلال تناول مفهوم الانغماس الاستراتيجي على أنّ المنظمة تكون في نقطة إمّا أن تتفوق على مثيلاتها أو تكون خارج نطاق المنافسة؛ و لذلك يتحتم عليها من خلال الانغماس الاستراتيجي ان توازن بين كل مدخلاتها من اجل استغلال كل الفرص المتاحة في البيئة الخارجية مما يجعلها تمتلك انسيابية في حركة المدخلات و المخرجات مما يجعلها متوازنة.

المبحث الثاني: التوصيات

سيتم عرض عدد من التوصيات في هذا المبحث بالاستناد الى الاستنتاجات التي تم التوصل اليها للاستفادة منها من عينة الدراسة و كذلك سنبين عدداً من المقترحات التي تساعد الباحثين مستقبلاً على التوسع في اتجاهات الدراسة الحالية:

١. يجب على المنظمات عينة الدراسة الاهتمام بتعزيز مفهوم القيادة الشجاعة و الانغماس الاستراتيجي لدى القائمين عليها من اجل أن يعتمد عمل هذه المنظمات على خطة صحيحة وسليمة لتحقيق أفضل النتائج لها.
٢. الاهتمام بالخدمات المقدمة للزبون من قبل المنظمات عينة الدراسة وتكون قابلة للاستخدام الآمن الذي لا يشكل خطراً على الزبون بأي شكل من الأشكال، و ذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة جيدة نسبياً والرقابة على عمليات تقديمها لتلافي اكبر قدر ممكن من الأخطاء التي يمكن أن تؤدي الى سلع رديئة الصنع مما يعني خسائر فادحة للمنظمة.
٣. يجب على المنظمة قيد الدراسة التركيز على (الشجاعة الاخلاقية) حيث يجب ان تكون المنظمة صادقة في قراراتها و افعالها و التي من المفترض ان تكون في مصلحة المنظمة و الزبائن و أن تكون منصفة لشرائح المجتمع كافة، و ضرورة الحرص على أن تكون المنظمة مسؤولة اجتماعياً. أمّا بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص فيجب عليها ان تركز اهتمامها على (الصدق و الاحترام والانصاف) أي ان تكون قراراتها الخاصة بالانتاج والتسويق عقلانية أي ان انتاجها يكون موجها لجميع شرائح المجتمع و ليس حكراً على طبقة معينة ويتم من خلال تعريف العاملين بدور المنظمة وواجباتها تجاه المجتمع و الفرد وما هي الخطط او الطرق الواجب اتباعها من أجل أن تعمل لخدمة المجتمع و نجاحها.
٤. يجب على منظمات القطاع الخاص أن تهتم بجودة الخدمة المقدمة للزبون لضمان قبوله ورضاه بالخدمة المقدمة، و كذلك زيادة قابلية او مقاومة السلعة للتقادم اثناء الاستخدام وتحقيقها للمواصفات التي يحتاجها الزبون
٥. العمل على تفعيل دور قنوات الاتصال بين الزبائن و المنظمات لاستقبال الشكاوى و الاقتراحات بشأن الخدمات المقدمة من قبلها، وهذا ما سيجعل المنظمة تطلع باستمرار على الجوانب التي قد تغفل عنها والتي تؤثر على انتاج المنظمة ككل.

- ١-Chapman, M. (٢٠٢٠). Courageous leadership—what defines it in the modern organization. Strategic HR Review .
- ٢-Davis, K. (٢٠١٨). Brave Leadership: Unleash Your Most Confident, Powerful, and Authentic Self to Get the Results You Need. Greenleaf Book Group
- ٣-Anfara Jr, V. A., Pate, P. E., Caskey, M. M. Andrews, P. G., Daniel, L. G., Mertens, S. B., & M^huir, M. (٢٠٠٨). Research summary: Courageous, collaborative leadership. National Middle School Association .
- ٤- Menken, K. (٢٠١٧). Leadership in dual language bilingual education. Washington, DC: Center .
- ٥- Brown, G. Creating Socially Distanced Campuses and Education Project. Leadership ‘
- ٦-Cronin, M. E. (٢٠١٢). Resilience and literacy: Building two strengths at once. Courageous Leadership, ١١ .
- ٧-Townsend, C. (٢٠١٥). Courageous leadership needed to create and sustain sexual safety in correctional organizations. Justice Research and Policy, ١٦(١), ٣٧-٤٢ .
- ٨-Courageous conversations in child and youth care: Nothing lost in the telling .
- ٩- Hulme, E. E., Groom Jr, D. E., & Heltzel, J. M. (٢٠١٦). Reimagining Christian higher education. Christian Higher Education, ١٥(١-٢), ٩٥-١٠٥ .
- ١٠- Eppel, E., Provoost, D., & Karacaoglu, G. (٢٠١٨). From Complexity to Collaboration: Creating the New Zealand we want for ourselves, and enabling future generations to do the same for themselves .
- ١١-Yoon, J. S. (٢٠١٢). Courageous conversations in child and youth care: Nothing lost in the telling.
- ١٢- Hoffman, K. A. (٢٠٢٠). Coffee, Courage, and Cannabis: Leading Change in the Regulated Marijuana Market. Journal of Leadership, Accountability and Ethics, ١٧(١) (
- ١٣- Gregory, A., Ward-Seidel, A. R., & Carter, K. V. (٢٠٢٠). Twelve Indicators of Restorative Practices Implementation: A Framework for Educational Leaders. Journal of Educational and Psychological Consultation, ١-٣٣ .
- ١٤-Beto, D. R. Closing The Front door on The offender reentry Problem. CArL Wick Lund: A Tribute, ١٠ .
- ١٥-Barnett, M. L. (٢٠٢٠). Helping business help society: Overcoming barriers to corporate social innovation. Rutgers Business Review, ٥(٢), ١٣٧-١٤٤ .
- ١٦- Milbank, J., & Pabst, A. (٢٠١٤). The Anglican polity and the politics of the common good. Crucible: The .
- ١٧- Seminary, F. T., & Paris, J. W. (٢٠١٥). Courageous Leadership in Christian Sex/Gender Conflicts .
- ١٨-Baume, D. (٢٠١٦). Analysing IJAD, and some pointers to futures for academic development (and for IJAD). International Journal for Academic Development, ٢١(٢), ٩٦-١٠٤.
- ١٩-Simpson, C., & Montuori, A. (٢٠١٢). Courageous mentoring and women: Models for transformative leadership .

- 19-Makhmoor, T. (2018). Authentic leadership: Concept of authenticity and qualities of authentic leaders. Erişim tarihi, 29.
- 20-Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 9-17 .
- 21-Lumpkin, A., & Achen, R. M. (2018). Explicating the synergies of self-determination theory, ethical leadership, servant leadership, and emotional intelligence. *Journal of Leadership Studies*, 12(1), 1-20 .
- 22- Staver, M. (2012). *Leadership Isn't for Cowards: How to Drive Performance by Challenging People and Confronting Problems*. John Wiley & Sons .
- 23-Blankstein, A. M., Noguera, P., & Kelly, L. (2016). Excellence through equity: Five principles of courageous leadership to guide achievement for every student. ASCD.
- 24- 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), 12309-12324
- 25-Judge, W. Q., & Talaulicar, T. (2017). Board involvement in the strategic decision making process: A comprehensive review. *Annals of Corporate Governance*, 2(2), 91-169.
- 26-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), 670-680.
- 27-Makram, H., Sparrow, P., & Greasley, K. (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* .
- 28-Ekirapa-Kiracho, E., Apolot, R., & Kiwanuka, S. (2018). Which contextual factors facilitate successful implementation of Community Score Cards in Uganda .?
- 29-Slomp, J., Schouteten, R. L., & Lauche, K. (2018). Implementing lean practices in manufacturing SMEs: testing 'critical success factors' using Necessary Condition Analysis. *International Journal of Production Research*, 56(11), 3900-3913 .
- 30-Anil, K. M., & Raj, T. S. (2020). Community Participation in Tsunami Housing Rehabilitation Project in Kerala, India .
- 31-Mirchevska, T., Janevski, Z., & Angeloska-Dichovska, M. (2012). Importance of the Social Media and their Integration in the Internet Marketing Strategies of the Companies. *E-society Journal*, 2(2), 43-49 .
- 32-Bhamra, R. S., & Schoenheit, M. (2018). Critical success factors of German medical technology supply chains .
- 33-Romme, G., & Barrett, F. (2009, April). Toward High Involvement Strategy Formation: Conversations and Decisions That Matter. In Paper for BAWB Global Forum .
- 34- 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), 103-167.

٣٥-Sharif, M. M., & Scandura, T. A. (٢٠١٤). Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement. Journal of Business Ethics, ١٢٤(٢), ١٨٥-١٩٦.

استمارة استبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

السيدات والسادة المحترمين

م الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين ايديكم استبانة البحث الموسومة **(القيادة الشجاعة في تحقيق الانغماس الاستراتيجي)** دراسة استطلاعية لآراء عينة في كلية الادارة والاقتصاد جامعة ميسان ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في علوم ادارة الاعمال. وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد للأغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة لما تعزز تحقيق أهداف البحث علماً أن الإجابات ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط فلا داعي لذكر الاسم.

الملاحظات:

- لا تذكر الاسم لأننا في هذه الدراسة لا نبغي اطلاقاً الكشف عن نواحي القصور وستعامل الإجابات بسرية تامة ولا تستعمل الا لأغراض البحث العلمي فقط
- توجد بدائل متدرجة امام الفقرات المطلوب اختيار البديل الذي يتطابق مع وجهة نظرك المناسبة.

مع فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

((ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) امام العبارة التي تمثل وجهة نظرك))

احمد جاسم

المشرف
الباحث
رضا كاظم حسين

أولاً: بيانات عامة - يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب

١- الجنس:

أنثى		ذكر	
------	--	-----	--

٢- الفئة العمرية:

٢٠-٢٩ سنة	٣٠-٣٧ سنة	٣٨-٤٣ سنة	٤٤-٥٠ سنة	٥١ سنة فأكثر

٣- التحصيل الدراسي:

بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

٤- عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

١-٥ سنوات	١٠ سنوات	١٠-١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر

٥- اصناف اللقب العلمي

مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	استاذ

ثانيا : الاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث

المتغير المستقل القيادة الشجاعة: هي قيادة تقدم الوعود والالتزامات وتحافظ عليها بشجاعة أخلاقية. القادة الشجعان صادقون مع الآخرين ، حتى لو كان صدقهم ينطوي على مخاطر. إنهم يتحدثون بوضوح. يقصدون ما يقولون ويقولون ماذا يقصدون.

ويتضمن أبعاد (المتغير المستقل) الأبعاد التالية:

أ- الشجاعة الفكرية: ويقصد بها الانفتاح على الأفكار التي تختلف عن آرائه .

ت	الفقرات	الاستجابة				
		لا أتفق تماما ١	لا أتفق ٢	محايد ٣	اتفق ٤	أتفق تماما ٥
١	يوفر القادة الشجعان البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل .					
٢	يتخذ القادة الشجعان قراراتهم بناءً على المعرفة المتراكمة التي يمتلكوها .					
٣	يسمح القادة الشجعان بمشاركة المعرفة ونشرها بين العاملين .					
٤	القادة الشجعان مستعدون لإعادة التفكير في القرارات عند تقديمها مع المعارف الجديدة .					
٥	يستخدم القادة المعرفة الاستراتيجية المكتسبة من قبل مجموعات العمل لتحسين الخدمات والعمليات.					

ب- الشجاعة الاخلاقية: تتبع الشجاعة الأخلاقية من الحساسية الداخلية للفرد.

ت	الفقرات	الاستجابة				
		لا أتفق تماما ١	لا أتفق ٢	محايد ٣	اتفق ٤	أتفق تماما ٥
٦	يعمل القادة الشجعان على تطوير الآخرين ورفع مستوى أدائهم					
٧	القادة الشجعان يعملون على تحقيق رفاهية الآخرين خلال استخدام القيم الجيدة التي يمتلكونها					
٨	يهتم القادة الشجعان بالعمل على حل المشكلات والسيطرة عليها بأسرع وقت ممكن					
٩	يعمل القادة الشجعان على الامتناع من ممارسة الخداع واستغلال الآخرين					

١٠	يراعي القادة الشجعان توافق القرارات مع المعايير الاخلاقية					
----	---	--	--	--	--	--

ج- الشجاعة الابداعية : الشجاعة الإبداعية هي القدرة على اكتشاف ترتيبات جديدة ستحدث على أساسها طريقة جديدة لعمل الأشياء .

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق تماما ٥	اتفق ٤	محايد ٣	لا أتفق ٢	لا أتفق تماما ١
١١	يظهر القادة الشجعان التزاما قويا في عمليات البحث والتطوير ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.					
١٢	يقومون بصياغة وتطوير استراتيجيات جديدة دون الخوف على ممارساتهم القيادية الناجحة.					
١٣	يمتلك القادة الشجعان القدرة على اخذ زمام المبادرة واستغلال الفرص بشكل استباقي في بيئتهم الخارجية .					
١٤	يخلق القادة الشجعان البيئة الجيدة التي يكون فيها العاملون متحمسين لأجراء التحسينات .					
١٥	يوفر القادة الشجعان اساليب التعلم من خلال التدريب والمشاركة في اداء الاعمال.					

ثالثا : المتغير التابع : الانغماس الاستراتيجي يشير الانغماس الاستراتيجي إلى المشاركة في الأنشطة التي تتراوح من

تحديد المشاكل الاستراتيجية وحلول التخطيط إلى اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى التغييرات الاستراتيجية المخطط لها

ويتضمن أبعاد (المتغير التابع) الأبعاد التالية:

أ- مناصرة البدائل: الدعوة للتبليغ المكثف والمقنع للرؤى الاستراتيجية للإدارة العليا. لذلك ، تشكل الإدارة الوسطى وظيفية مهمة في الاستراتيجية.

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق تماما ٥	اتفق ٤	محايد ٣	لا أتفق ٢	لا أتفق تماما ١
١٦	الجامعة تقدم وتبرر البرامج الجديدة.					
١٧	الجامعة تقيم مزايا المقترحات الجديدة .					

١٨	الجامعة تبحث عن بدائل جديدة .				
١٩	الجامعة تقترح البرامج والمشاريع للإدارة العليا.				
٢٠	الجامعة تقدم برامج التدريب والتطوير لعاملين				

ب- تسهيل التكيف: يمكن تعريف التسهيل التكيفي على أنه تعزيز للترتيب التنظيمي المرن.

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق تماما ٥	اتفق ٤	محايد ٣	لا أتفق ٢	لا أتفق تماما ١
٢١	الجامعة تشجع النقاش غير الرسمي وتبادل المعلومات.					
٢٢	الجامعة تقدم اجراءات ميسرة من اجل بدء المشاريع الجديدة .					
٢٣	الجامعة توفر الوقت اللازم لتجربة البرامج الجديدة .					
٢٤	الجامعة تخصص وتقدم الموارد المطلوبة لتجربة المشاريع.					
٢٥	الجامعة توفر المناخ الملائم لتجربة المشاريع.					

ج- توليف المعلومات: يمكن تعريف توليف المعلومات على أنه تفسير وتقييم المعلومات التي تؤثر على

تصورات الإدارة العليا.

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق تماما ٥	اتفق ٤	محايد ٣	لا أتفق ٢	لا أتفق تماما ١
٢٦	الجامعة تجمع المعلومات عن مدى جدوى البرامج الجديدة.					
٢٧	الجامعة تقدم المعلومات حول أنشطة المنافسين والموردين الخ....					
٢٨	الجامعة لها تماس بالتغيرات الحاصلة بالبيئة الخارجية.					
٢٩	الجامعة تراقب الانشطة من اجل دعم اهداف الادارة .					

