



## دور القيادة الشجاعة في تحقيق الانغماس الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركة التامين الوطنية بغداد

علاء حسن هاشم الاعرجي

أ.م.د. محمد ثابت الكراوي

جامعة الكوفة /كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال - النجف - العراق

E-mail:alaarajy\_1980@jmail.com

### المستخلص

**الغرض :** تهدف الدراسة الحالية الى فهم دور القيادة الشجاعة في تحقيق الانغماس الاستراتيجي وذلك عن طريق استطلاع عينة من القيادات الادارية في شركة التامين الوطنية - بغداد **التصميم / المنهجية :** من التساؤلات الاتية تم تحديد المشكلة وكان اهمها هل تستطيع القيادة الشجاعة تحقيق اهداف الشركة ؟ هل تصلح البيئة العراقية للعمل على وفق مبدأ القيادة الشجاعة ؟ هل ان الانغماس الاستراتيجي هو هدف من اهداف الشركة؟ وتمثل مجتمع الدراسة المستهدف في شركة التامين الوطنية من ( الادارة العليا ، مدراء الاقسام ، الاقسام المتخصصة ،الوحدات) قام الباحث بتوزيع 105 استبانة على مجتمع الدراسة وبعد تدقيق اجابات المستجيبين فانه تم استبعاد 12 استبانة وذلك لتضمنها بيانات مفقودة بنسبة عالية، وبالتالي فان الاستبانات المتبقية يبلغ عددها 93 استبانة. واستخدمت الدراسة الاستبانة اداة رئيسه لجمع البيانات. وقد سعت لاختيار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة. وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول الى الاهداف الموضوعية ولأجل معالجة البيانات استعملت عدد من الاساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS 25 واستخدمت الاستبانة باعتبارها أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة وتم تحليلها بواسطة الحزمة البرمجية الجاهزة (SMART PLS).

**النتائج النظرية :** وجود فجوة معرفية حول تفسير طبيعية العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بالمتغير المستقل القيادة الشجاعة والمتغير التابع الانغماس الاستراتيجي.  
**النتائج العملية :** توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان اهمها ان القيادة الشجاعة ترتبط بمتغير نموذج الانغماس الاستراتيجي .

**الكلمات الرئيسية :** القيادة الشجاعة ، الانغماس الاستراتيجي ، شركة التامين الوطنية .

### The role of courageous leadership in achieving strategic involvement

An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in the National Insurance Company, Baghdad.

A.M.D. Muhammad Thabet Al-Karaawi  
Al-Araji

Alaa Hassan Hashem



University of Kufa / College of Administration and Economics -  
Department of Business Administration - Najaf – Iraq E-mail:  
aalarajy\_1980@jmail.com

## abstract

**Purpose:** The current study aims to test the role of courageous leadership in achieving strategic involvement, through a sample survey of opinions from administrative leaders in the National Insurance Company - Baghdad

**Design/Methodology:** From the following questions, the problem was identified, the most important of which was: Can courageous leadership achieve the company's goals? Is the Iraqi environment suitable for working according to the principle of courageous leadership? Is strategic involvement a goal of the company? The target study population in the National Insurance Company represented (top management, department managers, specialized departments, units). The researcher distributed 105 questionnaires to the study community and after checking the respondents' answers, 12 questionnaires were excluded because they contained missing data at a high rate, and therefore the remaining questionnaires amounted to There are 93 questionnaires. The study used the questionnaire as the main tool for data collection. It sought to select a number of main and subsidiary hypotheses related to the correlation between the study variables. In order to answer the questions related to the problem of the study and to reach the objectives set, and in order to process the data, a number of statistical methods were used using the SPSS 25 statistical program and the Smart program.

**Theoretical results:** There is a knowledge gap about explaining the nature of the relationship between the variables of the current study represented by the independent variable, courageous leadership, and the dependent variable, strategic involvement.

**Practical results:** The study reached several results, the most important of which was that courageous leadership is linked to the variable of the strategic involvement model.

**Keywords:** courageous leadership, strategic immersion, National Insurance Company.



## المقدمة

نظراً للتغيرات الحاصلة في البيئة التكنولوجية وما تفرضه هذه التغيرات من تحديات تواجهها الشركات ، إذ يتحتم على هذه الشركات ضرورة مواكبة هذه التغيرات من أجل البقاء والاستمرار، الأمر 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 ، أن ممارسات القيادة الشجاعة يمكن أن تواكب وتتفاعل مع مثل هذه التغيرات لحل المشاكل الحالية في القرن الحادي والعشرين. القادة الشجعان شجعان ولديهم 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 حتى يتمكنوا 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 انغماس فاعل لموظفيها في عملية صنع القرار من خلال تمكينهم ودعمهم في عمليات الابداع والابتكار. الشركات الكبيرة والناجحة تتبنى القيادة الشجاعة والتي يمكن من خلالها توصيل الثقة للعاملين وبالتالي التزام طويل الامد يحقق اعلى الامكانات وسط عالم تنافسي . 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. على الرغم من أن الرؤية الاستراتيجية أكثر انحرافاً من الناحية المفاهيمية ، إلا أنه يمكن اعتبار الرؤية الاستراتيجية بمثابة صياغة لمستقبل مرغوب فيه يوجه وينشط تفعيل أعضاء المنظمة لهذا المستقبل المنشود.



## المبحث الأول

### STUDY METHODOLOGY: منهجية الدراسة

#### توطئة

خارطة الطريق التي توصل الباحث الى هدفه هي المنهجية السليمة التي يسير عليها للوصول الى الهدف المنشود والمبتغى من هذه الدراسة وتتضمن :-

#### أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

ان شركة التامين الوطنية واحدة من القطاعات العامة التي تسعى الى التنافس في ميدان عملها لجذب اكبر قدر من الزبائن عن طريق تشجيعهم للتامين على ارواحهم وممتلكاتهم وهذا يتطلب من الشركة في ضوء تصورنا انتاج 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 الشركة المختلفة عن طريق تحفيزهم على الابتكار والابداع .

ولأننا نعتقد ان القيادة الشجاعة ذات اثر بالغ في تطوير وزيادة فاعلية العاملين في شركة التامين الوطنية نطرح التساؤلات الآتية لتحديد مشكلة الدراسة وهي كما يأتي :-

1. هل تستطيع القيادة الشجاعة تحقيق اهداف الشركة من خلال الانغماس الاستراتيجي؟

2. هل تصلح البيئة العراقية للعمل على وفق مبدأ القيادة الشجاعة ؟

3. هل ان الانغماس الاستراتيجي هو هدف من اهداف الشركة؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في التطرق إلى موضوع مهم وحيوي للمنظمات بشكل عام. وان المنظمات العراقية بشكل خاص بحاجة لفهم دور القيادة الشجاعة وما تؤديه من تحقيق للانغماس الاستراتيجي إذ تكتسب الدراسة أهميتها من خلال المتغيرات التي يحتويها البحث وتتمثل بالنقاط التالية :

1. على حد علم الباحث عدم وجود دراسات تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة الشجاعة والانغماس الاستراتيجي.



2. ان حاجة المنظمات الى القيادة الشجاعة يدفعنا الى تسليط الضوء على هذا النوع من القيادة لغرض تحقيق اهداف الشركة .

3. يعد الاهتمام بزيادة وعي القائمين على الشركات ضرورة الاهتمام باتباع نهج القيادة الشجاعة كفلسفة عمل واثرها في تحقيق الانغماس الاستراتيجي.

### **ثالثاً: أهداف الدراسة:**

ان الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو الوصول الى علاقة قوية بين القيادة الشجاعة والانغماس الاستراتيجي . حيث تسعى هذه الدراسة الى تسليط الضوء أكاديمياً على متغيرات الدراسة التي سيتم بحثها في البيئة العراقية.

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الاهداف تتمثل بما يأتي:

- 1) اختبار مستوى القيادة الشجاعة في شركة التامين الوطنية .
- 2) اختبار دور القيادة الشجاعة في تحقيق الانغماس الاستراتيجي في الشركة المبحوثة
- 3) اختبار مستوى الانغماس الاستراتيجي لدى العاملين في شركة التامين الوطنية .

### **رابعاً: فرضيات الدراسة:**

للدراصة الحالية مجموعة من الفرضيات الرئيسة تنبثق منها فرضيات فرعية نحاول اثباتها لتتحقق اهدافها وكما يلي

1.الفرضية الرئيسية الاولى(H1) نصت على انه " توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة الشجاعة في الانغماس الاستراتيجي" بأبعاده مجتمعة وتنبثق منه الفرضيات الفرعية الاتية:

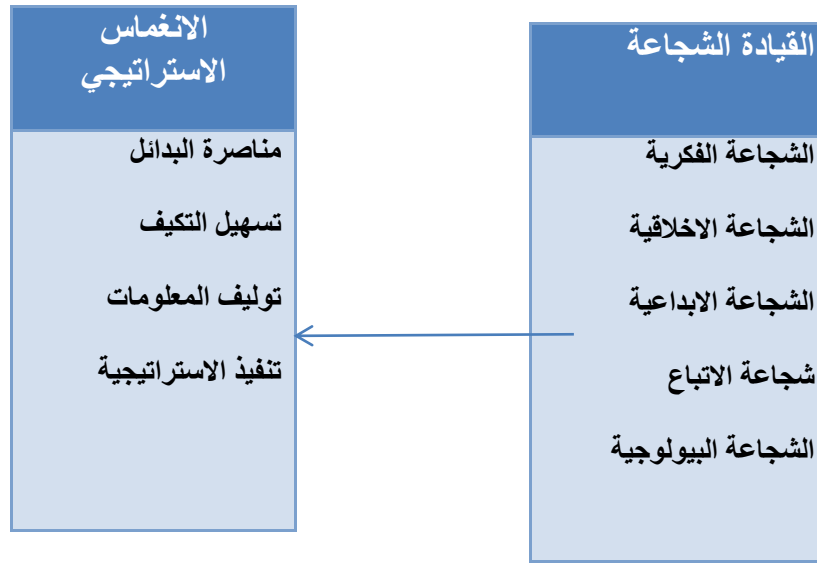
- أ- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لبعده الشجاعة الفكرية( المعرفية) في بعد مناصرة البدائل
- ب- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لبعده الشجاعة الاخلاقية في بعد تسهيل التكيف
- ت- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لبعده الشجاعة الابداعية في بعد توليف المعلومات
- ث- توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لبعده الشجاعة البيولوجية في بعد تنفيذ الاستراتيجية



### خامساً: المخطط الفرضي :

الشكل أدناه يوضح المخطط الفرضي للدراسة ، الذي يتألف من متغيرات الدراسة الحالية بأبعادها والتي تتضمن المتغير المستقل القيادة الشجاعة بأبعاده ( الشجاعة الفكرية ( المعرفية ) ، الشجاعة الاخلاقية ، الشجاعة البيولوجية ، الشجاعة الابداعية ، شجاعة الاتباع ) . المتغير التابع الانغماس الاستراتيجي بأبعاده ( مناصرة البدائل ، توليف المعلومات ، تسهيل التكيف ، تنفيذ الاستراتيجية ) .

الشكل رقم ( 1 ) المخطط الفرضي



المصدر : اعداد الباحث

## المبحث الثاني

### الجانب النظري

#### القيادة الشجاعة

#### أولاً: مفهوم القيادة الشجاعة

إن فهم الأصل اللغوي للشجاعة وتعريفه يسمح للشخص بتحديد الطبيعة الشخصية لغاية الشجاعة. كلمة الشجاعة مشتقة من الكلمة اللاتينية cor ، وهذا يعني القلب. أندريا هي الكلمة اليونانية للشجاعة والتي تعني الرجولة. بعبارات بسيطة ، يعرف قاموس التراث الأمريكي للغة الإنجليزية (1996) الشجاعة على أنها "شجاعة ؛ الحالة أو صفة العقل أو الروح التي تمكن الفرد من مواجهة الخطر أو الخوف أو التقلبات مع امتلاك الذات والثقة والقرار. تم وصف الشجاعة بأنها "العمود الفقري للقيادة" وهي السمة الوحيدة الأكثر حسماً في القائد" هناك ثلاثة أفعال للقيادة الشجاعة وهي تكريم جميع الأشخاص - تشجيع الآخرين ودعمهم - تحدي الأخطاء



"يمكننا استخدام التغيير قوة الشجاعة لقيادة التغيير الفعال.(McQuillan, 2016:40) ترتبط الصورة الشعبية للقيادة الشجاعة ارتباطاً وثيقاً بممارسة القوة والسلطة. غالباً ما يرسم الناس في أذهانهم صورة لشخص يعرف كل الإجابات ويمكنه أن يقود القرارات وينقلها من خلال إحساسه باليقين والإرادة.(Chapman,2020:47) مفتاح القيادة الشجاعة هو كيف يستجيب المرء لما ينشأ أثناء الرحلة ولاسيما إذا تم تعريف الظروف الفردية على أنها جيدة أو سيئة. القادة الشجعان هم أولئك الذين يرفعون زيادة توافق المنظمة مع قيمها الحقيقية،الأغراض، والإمكانات؛ توفير زخم أكبر نحو تنشيط الرؤية وإحساس متجدد بهدف المجموعة؛ تعزيز الروح المعنوية بين الموظفين؛ بث أفكار جديدة وإعادة معايرة الهياكل والعمليات القديمة؛ وتسهيل تواصل أكثر واقعية وديناميكية وفعالية. تشمل أعمال الشجاعة القوية(أ) تقديم مدخلات ومشورة صادقة، (ب) تقديم الأفكار الخارجة عن القاعدة والاستجابة لها،(ج) تبادل وجهات النظر البديلة، (د) التحدث فوق،(هـ) عدم تسوية الوضع الراهن. كثير بلا شك أعمال شجاعة أخرى تعتمد على ثقافة المنظمة والمعايير التشغيلية. في القيادة الشجاعة يلاحظ أنها تطور من إحساس حقيقي بالرؤية والالتزام بتلك الرؤية. هذه هي الرؤية التي تحافظ على القائد من خلال الخوف الذي يسبق الشجاعة. باختصار، في قلب القيادة هي الشجاعة لفعل الشيء الصحيح. (Anfara Jr et al 2008.,4) تم تعريف القيادة الشجاعة على أنها قيادة تقدم الوعود والالتزامات وتحافظ عليها بشجاعة أخلاقية. القادة الشجعان صادقون مع الآخرين، حتى لو كانت صدقهم ينطوي على مخاطر. إنهم يتحدثون بوضوح. يقصدون ما يقولون ويقولون ماذا يقصدون. القادة الشجعان لديهم الشجاعة لفعل الصواب. يتحمل القادة الشجعان المسؤولية الكاملة عن أفعالهم ويقرون بأخطائهم.(Auxier,2011:79)

### ثانياً : ابعاد القيادة الشجاعة

#### 1. الشجاعة الفكرية (المعرفية) :

توفر المعرفة الفكرية (IK) للقادة القدرة على فهم الجوانب المادية لما يجب القيام به، وكيفية القيام به، ولماذا. توفر القدرة على فهم ما يجب القيام به الثقة للقادة لاختيار وتطوير أشياء مثل المنتجات والخدمات. القدرة على فهم كيفية القيام بذلك تشمل جميع أنواع التقنيات والمعدات الرأسمالية والعملية والقواعد والمبادئ

#### 2. الشجاعة الأخلاقية :

القيم الأخلاقية مثل الصدق والنزاهة والرعاية والتواضع والمعتقدات والحرية والمساواة والجودة وغيرها هي المصادر الرئيسية للقرارات والسلوكيات والإجراءات البشرية في منظمة أو حكومة. تعتمد كمية القيم الأخلاقية واستخدامها الفعال من أجل رفاهية الناس بشكل أساسي على الشجاعة الأخلاقية للقادة.

#### 3. 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. إنها تولد تغييرات جذرية وتدمير الوضع الراهن وتؤدي إلى زوال المنتجات والتقنيات القديمة والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

#### 4. الشجاعة البيولوجية (الموهبة) :

يمكن الحصول على جميع خصائص الشجاعة الشخصية من خلال التعلم والعمل والتدريب. ولكن ، يتم إعطاء بعضها من خلال الولادة على أنها IK وراثية. توفر هذه الخصائص البيولوجية مزايا استثنائية لممارسات القيادة. توفر خصائص الشجاعة البيولوجية الشخصية الرئيسية للقيادة وتجعلهم مختلفين عن القادة الآخرين.

#### 5. شجاعة الاتباع :

لا يمكن للقيادة أن توجد بدون أتباع. ومع ذلك ، يجب أن يكون لدى الأتباع الشجاعة اللازمة لممارسات القيادة الفعالة. أن الأتباع يجب أن يكونوا مفكرين نقديين مستقلين ونشطين للمشاركة الكاملة في منظمة. يجب أن يكونوا مستعدين للانخراط في سلوكيات تتجاوز حدود وظائفهم ، وإظهار الشعور بالملكية ، والبدء في حل المشكلات واتخاذ القرار. -Şen et al 2013:96 (99)

## الانغماس الاستراتيجي

### أولاً : مفهوم الانغماس الاستراتيجي :

مع النمو الاقتصادي العالمي وما يقترن به من انفتاح للأنشطة التجارية على مستوى العالم فإن هذه الانفتاح غالباً ما يكون فرصة جيدة للتنشيط الاستراتيجي لجميع أنواع الأعمال. وقد يرافق عمليات الانتقال بصعوبة بشكل خاص على الشركات المملوكة لفئات معينة من العاملين في مجال الأعمال ومنها الشركات المملوكة للعوائل. هناك ظاهرتان جذبت مزيداً من الاهتمام في إطار الانغماس للمجال الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية في هذا الصدد.

تشير إلى ان الانغماس الاستراتيجي إلى الانغماس في الأنشطة التي تتراوح من تحديد المشاكل الاستراتيجية وحلول التخطيط إلى اتخاذ إجراءات تؤدي إلى تغييرات استراتيجية مخططة. على الرغم من ان المفهوم النظري أكثر تجريديه يمكن اعتبار الرؤية الاستراتيجية بمثابة التعبير عن المستقبل الذي ينشد اعضاء المنظمة و يحفزونها سن ذلك المستقبل المرغوب. (Alabadi & Al-Janiri,2020:45)

يمكن النظر إلى الانغماس الاستراتيجي على أنها مجموعة من الإجراءات التي تتعلق بالقيمة المضافة لرواد الأعمال الجريئين ، وبالتالي قد تزيد من ثقة رواد الأعمال في تعاونهم. (Yitshaki,2012:46) تطور الانغماس الاستراتيجي من المداخل المعيارية والهيكلية





لدراسات السلوكية والمعرفية. وبشكل أكثر تحديداً ، كانت الدراسات المبكرة معنية أساساً بالرغبة المعيارية في مشاركة مجلس الإدارة في الفترة الأولى واتباع مدخل المدخلات والمخرجات الهيكلية في الفترة الثانية. في الآونة الأخيرة ، استحوذت الأبحاث على مجالس الإدارة كمجموعات صنع القرار وتهدف إلى إلقاء الضوء على عملياتها الداخلية والسياق الخارجي من أجل فهم أفضل لسوابق وتأثيرات إنغماس مجلس الإدارة. Judge & (Talaulicar,2017:63). يعد انغماس الإدارة العليا ضروري لترجمة الاستراتيجية إلى محفظة المشروع. وينطبق هذا بشكل خاص على المدخل من أعلى إلى أسفل المسمى "نموذج المجموعات الاستراتيجية" ، حيث تحدد الإدارة العليا الحقول الاستراتيجية (المجموعات) ، والتي يتم تخصيص ميزانيات فردية لها بعد ذلك. بصرف النظر عن تخصيص الموارد لتلائم المشاريع ، فإن كبار المديرين لديهم فرصة لتنفيذ الاستراتيجية من خلال فرض السلطة حيث يضعون القواعد والعمليات والإجراءات التي توجه محاذاة الحافظة. وبالتالي ، يشكل كبار المديرين ثقافة PPM مواتية. (Unger et al,2012;678). تشير إلى أن الانغماس الاستراتيجي للخدمات وتجميع المنتجات والخدمات في نطاق استراتيجيات التمايز واعدة ليس في القطاعات الناشئة ، ولكن بشكل خاص في الصناعات الناضجة مثل التصنيع. Lerch (etal,2014;42)

### ثانياً : أبعاد الانغماس الاستراتيجي

1- مناصرة البدائل: تم تقديم أوصافاً غنية للعملية التي يصبح المديرين من خلالها أبطال البدائل الاستراتيجية. تم ايضاح كيف يختار المدراء مشاريع معينة ، ويغذونها بـ "الأموال الأولية" ، وعندما يثبتوا نجاحهم ، دافعوا عنها كفرص عمل جديدة. وبالمثل ، بالنسبة لأقسام المشاريع الجديدة ، أن المديرين يصبحون في كثير من الأحيان "أبطالاً تنظيماً" للمبادرات التي يتم تطويرها على مستوى التشغيل. وبتميزه عن "الدفاع عن المنتج" ، يركز هذا الدور على التأثير على إدارة الشركة لتعديل مفهومها الحالي للاستراتيجية. استخدم تحليل الشبكة لتوثيق روابط الاتصال ، ويظهر تحليلهم بوضوح ظهور أبطال الإدارة الوسطى. يعتبر هؤلاء المديرين محوريين في جميع مراحل المشروع ، ويعملون كمدافعين أقوياء ، ويشاركون في "شبكة" من الاتصالات. وبالتالي ، فإن مناصرة البدائل ، التي تُعرّف على أنها التواصل المستمر والمقنع للخيارات الاستراتيجية للإدارة العليا ، يبدو أنها وظيفة مهمة للإدارة الوسطى في الاستراتيجية.

2- تسهيل القدرة على التكيف: ومع ذلك ، ليست كل الأفكار التي طرحها المدراء هي مقترحات استراتيجية. يزود المدراء أيضاً الإدارة العليا بالمعلومات المتعلقة بالأحداث الداخلية والخارجية. بصفتهم دبائس ربط تنظيمية ، يتم وضع المديرين المتوسطين بشكل فريد "للجمع بين الاستراتيجية ... والتدريب العملي ... المعلومات". إنهم يغمررون المعلومات بالمعنى من خلال التقييم والمشورة والتفسير الذاتي. من خلال تطبيق فئة "التهديد" و "الفرصة" ، على سبيل المثال ، يؤثر المديرين المتوسطون على كيفية تفسير المشكلات. بالإضافة إلى ذلك ، يستخدم المديرين المتوسطون المعلومات للترويج لأجنداتهم الخاصة ، وقد يكون "التركيب" مقدمة



لمناصرة مبادرة استراتيجية. لذلك ، فإن تجميع المعلومات ، الذي يُعرَّف على أنه تفسير المعلومات وتقييمها ، يؤثر على تصورات الإدارة العليا ، وهو طريقة ثانية يؤثر بها المديرون المتوسطون تصاعدياً على تشكيل الاستراتيجية.

3- تجميع المعلومات: تعطي الإدارة المعلومات التي تجمعها قيمة إضافية من خلال تقديم المشورة وتقييم وتفسير هذه المعلومات التي تجمعها من مصادر داخلية وخارجية. يمكن تعريف تجميع المعلومات على أنه تفسير وتقييم المعلومات التي تؤثر على تصورات الإدارة العليا. من خلال تجميع المعلومات ، يمكن لمديري الإدارة الوسطى التأثير على عملية صياغة الاستراتيجية.

4- تنفيذ الاستراتيجية المتعمدة: غالبًا ما يُعتبر تنفيذ استراتيجية الإدارة العليا الدور الاستراتيجي الرئيسي لمديري المستوى المتوسط والغرض منها هو التحكم في الأداء فيما يتعلق بالغايات المرجوة . ومع ذلك ، حتى في أكثر السياقات تعمدًا ، تتم مراجعة الاستراتيجيات كلما ظهرت معلومات جديدة (كوين ، 1980). يتضمن التنفيذ سلسلة من التدخلات المتعلقة بالهيكل التنظيمية ، وإجراءات الموظفين الرئيسية ، وأنظمة التحكم .وبالتالي ، فإن تنفيذ استراتيجية مدروسة ، والتي تُعرَّف على أنها تدخلات إدارية تعمل على مواءمة العمل التنظيمي مع النوايا الاستراتيجية ، هي 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)

### **المبحث الثالث : الجانب التطبيقي :** **اولا: التحليل الاولي للبيانات**

يتناول هذا المبحث الخطوات الأولى اللازمة لإتمام الجانب الإحصائي للرسالة، إذ يشتمل هذا المبحث على ترميز ابعاد وفقرات المقياس ومن ثم الشروع في فحص البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة للتأكد من سلامتها من البيانات المفقودة وملائمتها للأساليب الإحصائية اللازمة، ومن ثم سيتم عرض نسبة استجابة العينة فضلا عن استعراض التحليل الوصفي لاستجابة العينة التي تتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة.

#### **ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة**

يمثل التحليل الوصفي العدسة التي يمكن من خلالها ملاحظة مدى انتشار متغيرات المتغيرات التي تناولتها الدراسة في مجتمع المنظمة المبحوثة وذلك من خلال استعراض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وكما يلي:



### 1- التحليل الوصفي لمتغير القيادة الشجاعة

من خلال استخدام برنامج SPSS v 25 تم التوصل الى نتائج التحليل الوصفي لمتغير القيادة الشجاعة والتي يستعرضها الجدول (1)،

البعد الاول: الشجاعة الفكرية: قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات الشجاعة الفكرية (المعرفية) من وجهة العاملين في المنظمة عينة الدراسة وذلك كما هو واضح في الجدول (1).

#### جدول (1) نتائج البعد الأول الشجاعة الفكرية (المعرفية)

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الشجاعة الفكرية
78.12	0.961	3.906	يوفر القادة الشجعان البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل .
78.3	0.883	3.915	يتخذ القادة الشجعان قراراتهم بناءاً على المعرفة المتراكمة التي يمتلكونها .
76.9025	0.987	3.78	يسمح القادة الشجعان بمشاركة المعرفة ونشرها بين العاملين .
75.04	1.012	3.752	القادة الشجعان مستعدون لإعادة التفكير في القرارات عند تقديمها مع المعارف الجديدة .
73	1.135	3.65	يستخدم القادة المعرفة الاستراتيجية المكتسبة من قبل مجموعات العمل لتحسين الخدمات والعمليات.
			المعدل

لمصدر: مخرجات برنامج SPSS v.25

يتضح من بيانات الجدول (1) ان نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبنسبة أهمية ( 80% ) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.



### البعد الثاني: الشجاعة الاخلاقية:

قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات الشجاعة الاخلاقية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمة عينة الدراسة في البيئة العراقية وذلك كما هو واضح في الجدول الآتي:

**جدول (2) الشجاعة الاخلاقية**

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الشجاعة الاخلاقية
81.88	0.934	4.094	يعمل القادة الشجعان على تطوير الآخرين ورفع مستوى الاداء لهم
82.3765	1.170	5.77	القادة الشجعان يعملون على تحقيق رفاهية الآخرين ن خلال استخدام القيم الجيدة التي يمتلكونها
84.2457	1.115	5.90	يهتم القادة الشجعان بالعمل على حل المشكلات والسيطرة عليها بأسرع وقت ممكن
74.7	0.999	3.735	يعمل القادة الشجعان على الامتناع من ممارسة الخداع واستغلال الآخرين
77.26	1.012	3.863	يراعي القادة الشجعان توافق القرارات مع المعايير الاخلاقية
77.6	0.98	3.88	يستغل القادة الشجعان قدرات ومهارات العاملين من اجل تعزيز انفسهم
			المعدل

يتضح من بيانات الجدول (2) ان نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبنسبة أهمية ( 80% ) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

البعد الثالث: الشجاعة الابداعية: تعد عنصر مهم بالنسبة للمنظمة عينة الدراسة كما موضح في الجدول الآتي



**جدول (3) الشجاعة الابداعية**

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الشجاعة الابداعية
75.22	1.189	3.761	يظهر القادة الشجعان التزاما قويا في عمليات البحث والتطوير ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.
71.46	1.081	3.573	يقومون بصياغة وتطوير استراتيجيات جديدة دون الخوف على ممارساتهم القيادية الناجحة.
75.72	1.028	3.786	يمتلك القادة الشجعان القدرة على اخذ زمام المبادرة واستغلال الفرص بشكل استباقي في بيئتهم الخارجية .
76.92	1.099	3.846	يخلق القادة الشجعان البيئة الجيدة التي يكون فيها العاملون متحمسين لأجراء التحسينات .
72.48	1.107	3.624	يوفر القادة الشجعان اساليب التعلم من خلال التدريب والمشاركة في اداء الاعمال.
			المعدل

يتضح من بيانات الجدول (3) ان نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبنسبة أهمية ( 78% ) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

**البعد الرابع: الشجاعة البيولوجية:**

قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات الشجاعة الاخلاقية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمة عينة الدراسة في البيئة العراقية وذلك كما هو واضح في الجدول الاتي:



#### جدول (4) الشجاعة البيولوجية

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الشجاعة البيولوجية
75.38	0.937	3.769	يمتلك القادة مزايا استثنائية في التفكير وتحليل الامور .
76.58	0.954	3.829	يمتلك القادة الشجاعة في اختيار الاستراتيجيات الصحيحة
75.72	1.028	3.786	يمتلك القادة الشجاعة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.
76.06	0.917	3.803	يمتلك القادة الشجاعة في الوقوف ضد السياسات الغير لائقة .
75.38	0.937	3.769	
			المعدل

يتضح من بيانات الجدول (4) ان نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبنسبة أهمية ( 80% ) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

البعد الخامس: شجاعة الاتباع: تعد عنصر مهم بالنسبة للمنظمة عينة الدراسة كما موضح في الجدول الاتي

#### جدول (5) شجاعة الاتباع

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات شجاعة الاتباع
81.36	0.913	4.068	يسمح القادة للاتباع بأن يكونوا مفكرين ويمتلكون الاستقلالية
77.44	1	3.872	يسمح القادة للاتباع ان يكون لديهم القدرة على النقد وتجاوز حدود الوظيفة
74.36	1.003	3.718	يسمح القادة للاتباع لتحمل جزء من المخاطر والمشاركة في التغيير
74.18	1.094	3.709	يخصص القادة وقتا للحديث مع الاتباع وفهم الجوانب الوجدانية المرتبطة بالعمل
75.38	0.937	3.769	يستخدم القادة شجاعتهم لإلهام وتحفيز الاتباع وانشاء رؤية مشتركة
76.58	0.954	3.829	يهتم القادة بتلبية احتياجات الاتباع باعتبارهم عامل الاساسي لإنجاز العمل
			المعدل



ينتضح من بيانات الجدول (5) ان نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبنسبة أهمية ( 78% ) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

## 2- التحليل الوصفي لمتغير الانغماس الاستراتيجي

من خلال استخدام برنامج SPSS v 25 تم التوصل الى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الانغماس الاستراتيجي والتي يستعرضها الجدول (6)،

**البعد الاول: مناصرة البدائل :** قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات مناصرة البدائل من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمة عينة الدراسة في البيئة العراقية وذلك كما هو واضح في الجدول (6).

### جدول (6) نتائج البعد الأول مناصرة البدائل

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مناصرة البدائل
73.5	0.95	3.675	الشركة تقدم وتبرر البرامج الجديدة.
78.98	1.045	3.949	الشركة تقيم مزايا المقترحات الجديدة .
78.64	1.019	3.932	الشركة تبحث عن بدائل جديدة .
74.7	1.065	3.735	الشركة تقترح البرامج والمشاريع للإدارة العليا.
			المعدل

ينتضح من بيانات الجدول (6) ان نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبنسبة أهمية ( 79% ) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج



التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

#### البعد الثاني: تسهيل التكيف:

قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات تسهيل التكيف من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمة عينة الدراسة في البيئة العراقية وذلك كما هو واضح في الجدول الآتي:

#### جدول (7) تسهيل التكيف

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات تسهيل التكيف
77.6	0.971	3.88	الشركة تشجع النقاش غير الرسمي وتبادل المعلومات.
73.16	1.269	3.658	الشركة تقدم اجراءات ميسرة من اجل بدء المشاريع الجديدة .
76.06	1.048	3.803	الشركة توفر الوقت اللازم لتجربة البرامج الجديدة .
78.8	1.007	3.94	الشركة تخصص وتقدم الموارد المطلوبة لتجربة المشاريع.
71.12	1.033	3.556	الشركة توفر المناخ الملائم لتجربة المشاريع.
			المعدل

يتضح من بيانات الجدول (7) ان نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبنسبة أهمية ( 78% ) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

#### البعد الثالث: توليف المعلومات

من خلال دراسة العينة قام الباحث باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات توليف المعلومات من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمة عينة الدراسة في البيئة العراقية وذلك كما هو واضح في الجدول الآتي:





**جدول (8) توليف المعلومات**

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ت توليف المعلومات
81.36	0.913	4.068	الشركة تجمع المعلومات عن مدى جدوى البرامج الجديدة.
77.44	1	3.872	الشركة تقدم المعلومات حول أنشطة المنافسين والموردين الخ....
74.36	1.003	3.718	الشركة لها تماس بالتغيرات الحاصلة بالبيئة الخارجية.
			المعدل

يتضح من بيانات الجدول (8) ان نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبنسبة أهمية ( 81% ) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

**البعد الرابع: تنفيذ استراتيجية مدروسة**

من خلال دراسة العينة قام الباحث باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات تنفيذ استراتيجية مدروسة من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمة عينة الدراسة في البيئة العراقية وذلك كما هو واضح في الجدول الآتي:

**جدول (9) تنفيذ استراتيجية مدروسة**

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات تنفيذ استراتيجية مدروسة
81.36	0.913	4.068	الشركة تراقب الأنشطة من اجل دعم اهداف الادارة .
77.44	1	3.872	الشركة تقوم بترجمة الاهداف الى خطط تنفيذية.
78.64	1.019	3.932	الشركة تقوم بترجمة الاهداف الى غايات منفردة.
74.36	1.003	3.718	شركتنا تدعم وتتبنى مبادرات الادارة العليا وتقوم بتبليغها الى المرؤوسين
			المعدل

يتضح من بيانات الجدول (9) ان نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبنسبة أهمية ( 81% ) وبالتالي فان



ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

### جدول (10) تفاصيل الاستبانات الموزعة و المسترجعة

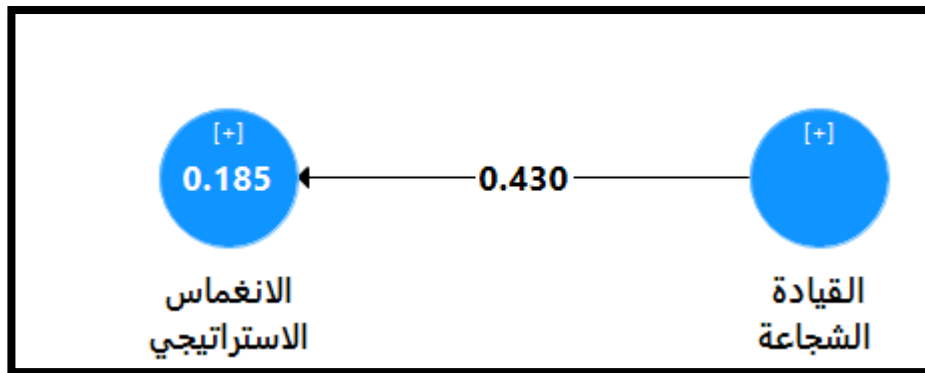
ت	التفاصيل	العدد	النسبة المئوية
1	الموزعة	105	%100
2	التي تم استرجاعها	105	%100
3	المستبعدة	12	%11.4
4	الصالحة للتحليل	93	%88.6

المصدر : اعداد الباحث

### ثالثاً : اختبار الفرضيات

#### اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على انه " توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة الشجاعة في الانغماس الاستراتيجي" ولاختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر في الشكل (2) والذي يستعرض نتائجه الجدول (11).



شكل (2) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسية

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+ ] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.



المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (11) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية

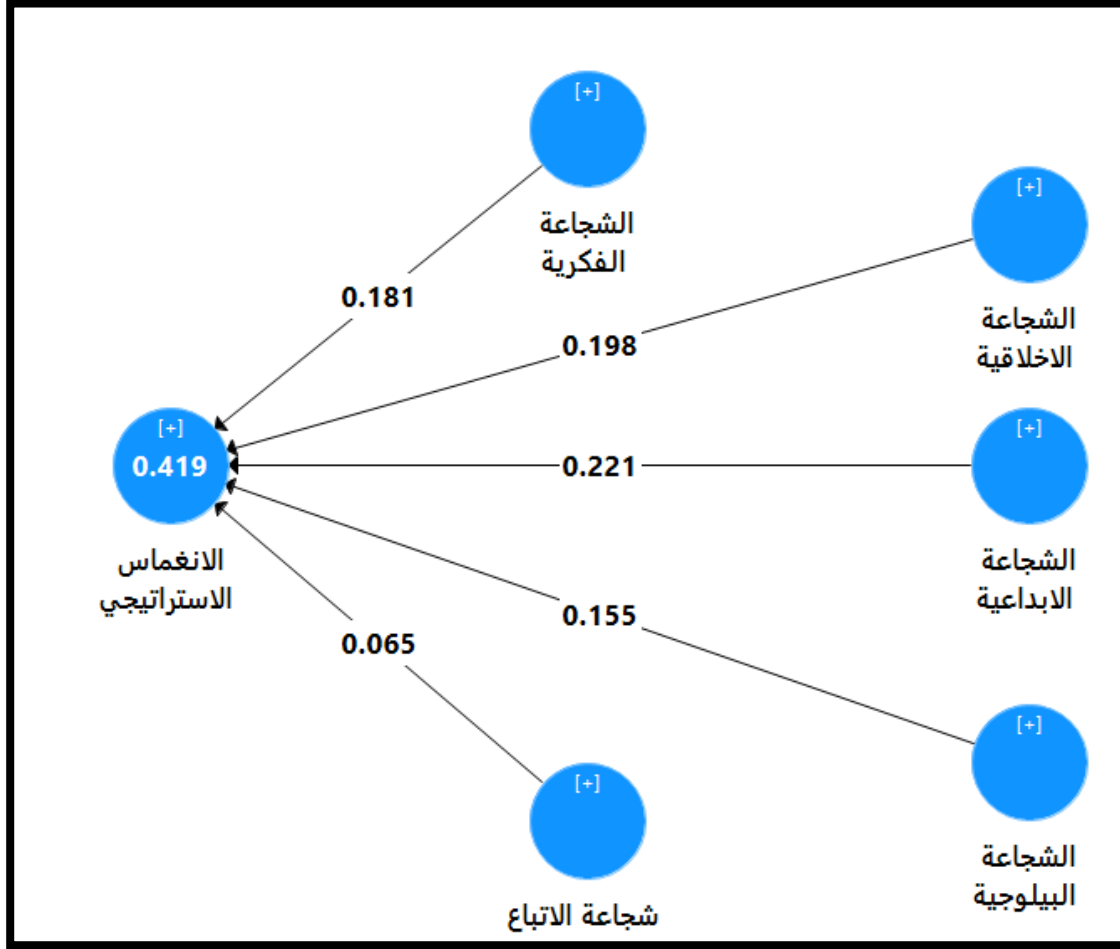
R <sup>2</sup> المعدل	معامل التحديد R <sup>2</sup>	حجم التأثير f <sup>2</sup>	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.127	0.185	0.682	قبول	0	13.782	0.430	1	X→Y	H1	0.051

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (11) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.051 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد بلغ معامل المسار 0.430 والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> 0.185% وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة 18% وبقيّة القيمة تمثل عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

**ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية**

قام الباحث ببناء الانموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (3) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5)، ويستعرض نتائجه الجدول (12).



شكل (3) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر تمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+ ] إلى إخفاء الفترات التابعة للمتغير بسبب انتهاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج

SmartPLS

جدول (12) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

R <sup>2</sup> المعدل	معامل التحديد R <sup>2</sup>	حجم التأثير f <sup>2</sup>	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.393	0.419	0.037	رفض	0.77	1.103	0.181	1.18	X1→Y	H1-1	0.067
		0.096	رفض	0.8	1.686	0.198	1.271	X2→Y	H1-2	
		0.037	قبول	0.01	2.103	0.221	1.18	X3→Y	H1-3	
		0.096	رفض	0.6	1.926	0.155	1.271	X4→Y	H1-4	
		0.226	رفض	0.6	.937	0.065	1.251	X5→Y	H1-5	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



يستعرض الجدول (12) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.067 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حققت معاملات المسار الفرضية المعايير المطلوبة من قيم  $t$  و  $p$  مما يشير الى معنوية هذه العلاقة وبالتالي فانه تقبل الفرضية الفرعية فيما لم تحقق الفرضيات الأولى والثانية والرابعة والخامسة المعايير المطلوبة من قيم  $t$  و  $p$  مما يشير الى عدم معنوية هذه العلاقة وبالتالي فانه ترفض هذه الفرضيات. كذلك فقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  41.8% وبالتالي فان ابعاد متغير القيادة الشجاعة قد فسرت 41.8% من العوامل التي تفسر متغير الانغماس الاستراتيجي وبقيّة النسبة تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة.

### المبحث الرابع :

#### أولاً : الاستنتاجات

بعد تحقيق الجانب العملي توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات وفي ضوءها تم صياغة التوصيات المناسبة . تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من خلال الجانب العملي للدراسة وتفسير هذه النتائج لتعطي مجموعة من الاستنتاجات وهي:

1. من خلال التحليل الاحصائي تبين وجود توافر للقيادة الشجاعة والانغماس الاستراتيجي في الشركة قيد الدراسة (شركة التامين الوطنية )
2. تتسم كافة ابعاد متغير القيادة الشجاعة بكونها منتشرة في المنظمة قيد الدراسة (شركة التامين الوطنية)
3. تتسم كافة ابعاد متغير القيادة الشجاعة بكونها منتشرة في المنظمة قيد الدراسة (شركة التامين الوطنية)
4. ان اعتماد الانغماس الاستراتيجي كمتغير تابع للقيادة الشجاعة يقوي العلاقة بينهما بشكل ايجابي.
5. يعتبر الانغماس الاستراتيجي عنصر عمل موجود في شركة التامين الوطنية، وذلك الن الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات الخاصة به قد تجاوزت الوسط الفرضي والبالغ (3) وضمن انحراف معياري مقبول احصائيا. وذلك يعبر عن انخفاض مستويات التشتت الخاصة بإجابات العينة عن وسطها الحسابي.
6. تعتبر القيادة الشجاعة عنصر عمل موجود في شركة التامين الوطنية، وذلك الن الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات الخاصة به قد تجاوزت الوسط الفرضي والبالغ (3) وضمن انحراف معياري مقبول احصائيا. وذلك يعبر عن انخفاض مستويات التشتت الخاصة بإجابات العينة عن وسطها الحسابي.



## ثانياً : التوصيات :

من خلال تحديد الاستنتاجات المستسقة من الجانب النظري للدراسة والجانب العملي لها من خلال التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان، لا بد من تحديد التوصيات التي تقابل تلك الاستنتاجات ذات العلاقة بالمتغيرات ونتائج الدراسة والتي يمكن اعتمادها في المنظمة قيد الدراسة والمتمثلة بشركة التامين الوطنية.

1. التأكيد على أهمية القيادة الشجاعة كأداة لتحقيق اهداف الشركة المبحوثة قيد الدراسة .
2. من المهم اعتماد الانغماس الاستراتيجي كوسيلة تنفيذية للقيادة الشجاعة في المنظمة لتسهيل الوصول أهداف الشركة المستقبلية بوضوح ودقة .
3. ضرورة استغلال المنظمة هذه الدراسة المبحوثة (في شركة التامين الوطنية) لمشاركة النتائج والمضامين مع المنظمات الأخرى.

## 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), 12309-12324
- 2 Anfara Jr, V. A., Pate, P. E., Caskey, M. M., Andrews, P. G., Daniel, L. G., Mertens, S. B., & Muir, M. (2008). Research summary: Courageous, collaborative leadership. National Middle School Association.
- 3 Auxier, W. R. (2013). The relationship of servant leadership attributes to sales performance of salespersons in the healthcare industry in 2011.
- 4 Chapman, M. (2020). Courageous leadership—what defines it in the modern organization. Strategic HR Review.
- 5 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), 153-167.
- 6 Judge, W. Q., & Talaulicar, T. (2017). Board involvement in the strategic decision making process: A comprehensive review. Annals of Corporate Governance, 2(2), 51-169.
- 7 Lerch, C., Gotsch, M., Weidner, N., & Jäger, A. (2014). SERVICE OFFERS AS COMPETITIVE STRATEGY IN INDUSTRIAL FIRMS-WHY STRATEGIC RELEVANCE NOT NECESSARILY LEADS TO SERVICE SUCCESS. ON CENT, 12.
- 8 McQuillan, K. A. (2016). Courageous Care.
- 9 Şen, A., Kabak, K. E., & Yangınlar, G. (2013). Courageous leadership for the twenty-first century. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 75, 91-101.
- 10 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.
- 11 Yitshaki, R. (2012). Relational norms and entrepreneurs' confidence in venture capitalists' cooperation: the mediating role of venture capitalists' strategic and managerial involvement. Venture Capital, 14(1), 43-59.