



إثر القيادة التشاركية في تحقيق السيادة الاستراتيجية بتوسط التمكين الوظيفي.

(دراسة استطلاعية تحليلية في شركة كي كار د العراق)

أ.م.د محمود أسامة عبد الوهاب

الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد

[mahmooda73@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:mahmooda73@uomustansiriyah.edu.iq)

#### المستخلص:

يهدف الباحث من خلال هذا البحث الى تسليط الضوء على مفاهيم (القيادة التشاركية ، السيادة الاستراتيجية ، التمكين الوظيفي ) لما تمثله هذه المفاهيم مجتمعة من أهمية في الوقت الحاضر في المنظمات، بسبب سعي تلك المنظمات الى اقتناص الفرص من المنافسين وصولاً الى تحقيق السيطرة على الأسواق وذلك ما يطلق عليه بالسيادة الاستراتيجية ، ولا يتحقق ذلك الا بوجود قيادة تشارك العاملين في اتخاذ قراراتها وتعاملهم كشركاء في المنظمة ، ويتأتى ذلك عن طريق تحويل جزء من الصلاحيات الى الإدارات الوسطى والدنيا ، وانطلق البحث من تساؤل مفاده ، هل هناك هل هناك تأثير للقيادة التشاركية على السيادة الاستراتيجية وهل يتعاضد ذلك التأثير عند دخول متغير تمكين الموارد البشرية ، وقد ركز البحث على اختبار التأثير بين متغيري البحث المستقل والتابع وهما (القيادة التشاركية والسيادة الاستراتيجية ) ، ومن ثم اختبار التأثير بين المتغيرين انفي الذكر بوساطة تمكين الموارد البشرية وقد اختار الباحث شركة (الكي كار د) لتكون ميدان البحث ، وقد اختار الباحث عينة مقدارها (97) من المدراء وقد اختيرت الفرضيات بواسطة البرامج الاحصائية ( SPSS,AMOS) من خلال استعمال عدد من الاساليب الاحصائية منها (معامل ثبات الفا كرونباخ وماكدونالد اوميغا، صدق البناء، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، الاهمية النسبية، معامل الانحدار الخطي)، وكانت ابرز نتائج التي تمخض عنها البحث بتعاضد تأثير القيادة التشاركية في القيادة الاستراتيجية وجعلها اكثر قوة عندما يكون هناك دور وسيط لمتغير تمكين الموارد البشرية بينهما.

الكلمات المفتاحية: ( القيادة التشاركية – تمكين الموارد البشرية – التمكين الوظيفي ) .

The researcher aims through this research to shed light on the concepts of (participatory leadership, strategic sovereignty, functional empowerment), because these concepts represent a combined importance at the present time in organizations, due to the quest of

these organizations to seize opportunities from competitors to achieve control over the markets, which is called strategic sovereignty, and this is not achieved except by the presence of leadership that participates with employees in making its decisions and treats them as partners in the organization, and this is achieved by delegating part of the powers to middle and lower management, and the research was based on a question, is there an impact of participatory leadership on strategic sovereignty and does this impact increase when the variable of empowering human resources is entered, and the research focused on testing the impact between the two independent and dependent research variables, which are (participatory leadership and strategic sovereignty), and then testing the impact between the two variables mentioned above through the empowerment of human resources. The researcher chose the company (Qi-Card) to be the field of research, and the researcher chose a sample of (97) managers, and the hypotheses were tested using statistical programs (SPSS, AMOS) by using a number of Statistical methods, including Cronbach's alpha and McDonald's omega, construct validity, arithmetic mean, standard deviation, relative importance, and linear regression coefficient, were used. The most prominent results of the study revealed that the impact of participatory leadership on strategic leadership is enhanced and strengthened when the human resource empowerment variable mediates between them.

Keywords: (participatory leadership - human resource empowerment - functional empowerment)

## 1- المقدمة:

تسعى جميع المنظمات الى ان تكون رقما مهما ضمن دائرة المنافسة ، بل تسعى الى اكثر من ذلك في ان تكون الأهم على مستوى السوق الذي تنافس به وهو ما يطلق عليه بالسيادة الاستراتيجية ، ولا يمكن تحقيق ذلك الا عن طريق وجود قيادة واعية بأهمية تحقيق هذا الشيء ، والذي يتأتى عن طريق اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، وتعزيز روح المسؤولية لدى الموظفين ، وهنا يبرز أثر التمكين الوظيفي كوسيط بين المتغيرين ، لتعزيز فاعلية القيادة التشاركية وتحويلها الى اليات عمل واضحة تؤدي في النهاية الى تحقيق ما تصبو اليه المنظمة وهي ان تكون الرقم الأهم في السوق وهو السيادة الاستراتيجية.

## 2- مشكلة البحث:

في ظل التحديات التي تواجه المنظمات في الحصول على حصة سوقية كبيرة تؤهلها لتحقيق السيادة الاستراتيجية ، بسبب التقلبات البيئية ، وحصر القرارات المهمة بيد الإدارة لعليا ، وضعف اليات التمكين داخل المنظمة ، لم تجد تلك المنظمات سبيلا الا عن طريق تمكين الموظفين واشراكهم في اتخاذ القرارات ، وهنا ظهر دور التمكين كمعزز لعملية تحقيق السيادة الاستراتيجية في شركة كي كارد فرع العراق ، وقد انطلق هذا البحث من تساؤل أساسي مفاده ، هل تؤثر

القيادة التشاركية على السيادة الاستراتيجية في شركة كي كارد ، وما هو دور التمكين الوظيفي كوسيط بينهم ؟! وقد تفرع من ذلك عدة أسئلة فرعية منها

أ- هل يدرك إدارة وموظفو كي كارد المفاهيم الأساسية للبحث (القيادة التشاركية، التمكين الوظيفي، السيادة الاستراتيجية)؟

ب- ما تأثير القيادة التشاركية على السيادة الاستراتيجية؟

ج- هل لدخول متغير التمكين الوظيفي كوسيط بين القيادة التشاركية والسيادة الاستراتيجية اثرا على العلاقة بينهما ؟

### 3- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في :

أ- الأهمية بالنسبة للمنظمة المبحوثة : يسعى الباحث الى تعريف المنظمة المبحوثة بأهمية متغيرات البحث وهي ( القيادة التشاركية ، السيادة الاستراتيجية ، تمكين الموارد البشرية ).

ب- الأهمية بالنسبة للمستفيدين (الإدارة والعاملين): وهي ان تكون هناك قيادة مؤمنة باشارك العاملين في اتخاذ القرارات وصولا الى تحقيق السيادة الاستراتيجية.

### 4- اهداف البحث

يهدف الباحث من البحث أساسا الى الإجابة عن الأسئلة التالية، وبالتالي هناك طموح من قبل الباحثون الى تحقيق الأهداف التالية:

أ - تعريف المنظمة التعليمية المبحوثة بأهمية المتغيرات المبحوثة (القيادة التشاركية، السيادة الاستراتيجية، التمكين الوظيفي ).

ب - التوصل الى معرفة مستوى وطبيعة المتغيرات (القيادة التشاركية ، السيادة الاستراتيجية ، التمكين الوظيفي ).

( في المنظمة المبحوثة ؟

ج- التعرف على تأثير القيادة التشاركية في السيادة الاستراتيجية فضلا على التعرف على تأثير متغير تمكين المورد البشري عند دخوله كوسيط بين القيادة التشاركية والسيادة الاستراتيجية.

### 5- منهج البحث:

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بمراجعة نظرية فكرية لما تم بحثه من قبل الباحثين عن المتغيرات التي تم بحثها في البحث، بالاعتماد على ما متاح من مصادر ومراجع، عربية واجنبية، إضافة الى جمع البيانات والمعلومات لمعرفة اراء المستجوبين تجاه الأسئلة التي تم طرحها في الاستبيان، وقد تم تحليل المعلومات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة احصائيا، عن طريق برنامج (SPSS & AMOS) .

## 6- المخطط الفرضي للبحث:

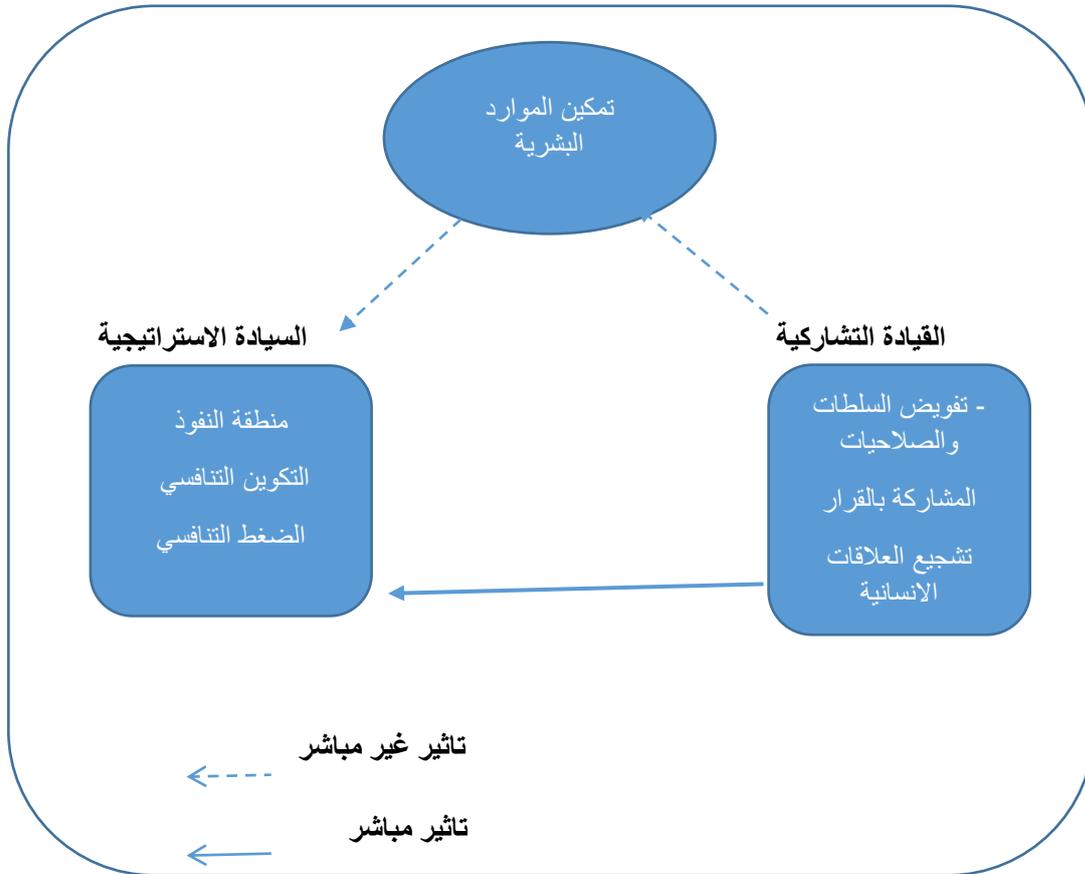
### المخطط الفرضي للبحث:

يشير المخطط الفرضي شكل (1) للبحث الى ثلاث أنواع من المتغيرات:

أ- المتغير المستقل: القيادة التشاركية:

ب- المتغير المستجيب: السيادة الاستراتيجية

ج- المتغير الوسيط: تمكين الموارد البشرية.



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

## 7- فرضيات البحث:

أ- الفرضية الأولى : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في السيادة الاستراتيجية.

ب- الفرضية الثانية : يتعاضد تأثير القيادة التشاركية في السيادة الاستراتيجية بواسطة تمكين الموارد البشرية.

**8- مجتمع وعينة البحث:** ارتأى الباحث ان يكون ميدان الدراسة شركة كي كارذ العالمية في العراق وقد اختار الباحث المدراء في شركة كي كارذ كعينة قصدية والبالغ عددهم (97) مستوجب بكافة المستويات الإدارية في الشركة.

### 9- الجانب النظري للبحث:

#### 9-1- القيادة التشاركية

#### 9-1-1 مفهوم القيادة التشاركية

تعد القيادة حجر الزاوية في نجاح المنظمات أو فشلها، بسبب ارتكاز الانشطة في المنظمة على التوجيهات التي تصدر من القيادة العليا التي تكون مرتكزا في ازدهار المنظمة وتطورها، ولا يتحقق ذلك الا من خلال تمكين الموارد البشرية العاملة في المنظمة واسناد المسؤوليات الخاصة للإدارة العليا الى الما دون، ومن شأن ذلك ان يعزز حالات الثقة التي تؤدي الى الابتكار والذي يؤدي بدوره الى تحقيق السيادة الاستراتيجية.

تعرف القيادة بشكل عام ، بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير من قبل فردا (القائد) على مجموعة من الافراد للوصول الى الأهداف المشتركة الموضوعة (Peter. G, Nort house :2016:6).

اما القيادة التشاركية فقد تعددت وجهات النظر حول مفهومها ، حيث اطلق عليها بعض الباحثين القيادة الديمقراطية ، وتعرف القيادة التشاركية بأنها ( نمط القيادة القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرار مما يساعد على تحقيق اهداف العمل ( الخصاونة ، 2019: 657)، ويمكن تعريفها أيضا بأنها سلوك القائد الذي يشجع موظفيه على التعاون في كل خطوة من خطوات تحديد الأهداف وتنفيذ المهام ( Sinani 2016:14)، ، اما ( خليفة ، 2020: 9) فقد عرفها بأنه القيادة التي تسعى الى ان يشارك العاملون في صنع القرارات الإدارية مشاركة فعلية وليست شكلية ككما يشاركونهم في حل المشكلات التي تواجههم ويمنحهم المزيد من الصلاحيات وتعزيز الثقة لديهم والذي يساهم بدوره في زيادة الإنتاجية وتنمية الشعور بالانتماء التنظيمي .

اما (بولغين ومرتاجي ، 2022: 12) تريان ان القيادة التشاركية هي نمط من أنماط القيادة يقوم بها القائد وبمشاركة العاملين باتخاذ القرارات واحترام شخصهم وأرائهم ، وتفويض السلطة والذي يؤدي بدوره الى زيادة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والشعور بالمسؤولية.

وبلاحظ من التعريفات السابقة بأنها قد ركزت على الجوانب التالية (بقشان ، 2023 : 8)

أ- المشاركة في اتخاذ القرارات وتكافؤ الفرص بين العاملين.

ب- بيئة عمل آمنة تركز على الاقتناع والنقاش دون تحيز.

ج- العلاقات الإنسانية المتمثلة بالاحترام والتعاون.

د- الاتصال الدائم مع الموظفين وتفويض الصلاحيات وتفويض لصلاحيات وتعزيز الثقة.

### 9-1-2: اهداف القيادة التشاركية.

تهدف القيادة التشاركية الى تشجيع العاملين وتمكينهم من تحمل مسؤولياتهم ، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم الأفكار والمقترحات وتبادل الخبرات ، مما يؤدي الى شعور العاملين بالرضا والولاء للمؤسسة مما يساعدهم على زيادة اندفاعهم نحو العمل والانجاز بأفضل صورة ( خملول ، 2023 : 15 ) ، وتهدف القيادة التشاركية أيضا الى ان يكون هناك جو يسوده الود وروح العمل الجماعي ، فضلا عن تعزيز الفكر الإبداعي لما تتضمنه من تفاعلات اجتماعية بين الافراد ، يؤدي الى الابتكار مما يؤدي الى تعزيز ثقة الفرد بنفسه، وإيماء بقدرته مهما كان مستواه الوظيفي ( Zhou et al ، 2017 : 430).

وكذلك من اهداف القيادة التشاركية ، تقبل التغيير التنظيمي الذي يتوجب على الإدارة فرضه تماشيا مع التغيير في البيئة الخارجية ( Pardo –del Val et al, 2012 )

### 9-1-3: ابعاد القيادة التشاركية :

يشترك القادة بكل عام والقادة الذين يسعون الى مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات بعدة ابعاد يمكن ذكر أهمها.

1- تفويض السلطات والصلاحيات: تسهم القيادة التشاركية بتقسيم الاعمال والمهام بين الاتباع لتحقيق الأهداف المنشودة ( مغاوري ، 2020 : 22 ) ، ويمكن تفويض الصلاحية بأعطاء الفرصة للعاملين ، بأداء واجباتهم بكفاءة وفاعلية ، فضلا عن اعداد المرؤوسين للمستقبل ( Gyasi,2015: 51 ) .

2- المشاركة في اتخاذ القرارات: من السمات الأساسية للقيادة التشاركية هو التشاور مع المرؤوسين ، والاستماع لآرائهم من خلال العصف الذهني ( 6 : 2019 ، Lythreatis , et al ) ، وان عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تلعب دورا مهما في تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية ( 14 : 2019 ، Daneil ) ، فضلا عن إعطاء قيمة معنوية لكل عضو من أعضاء الفريق ( Alka &Apruva, 2020: 996 ) .

3- تشجع العلاقات الانسانية وايجاد مناخ تنظيمي يشجع على انجاز العمل: تهتم القيادة التشاركية بأيجاد مناخ عمل يسوده الود والاحترام والثقة المتبادلة بين الأعضاء ويوطد العلاقة بينهم ومن جهة أخرى بينهم وبين القائد ( Bell &Mjoli,2014: 441 ) ، ويساعد إشاعة جو من العلاقات الإنسانية في التقليل من الدوران الوظيفي علاوة على تحفيز معنوي للموظفين من خلال اظهار السلوكيات المفيدة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة ( Oktavirani& Susi ,2021 : 558).

### 9-2: تمكين الموارد البشرية:

من صفات القائد الأساسية التي اتفق عليها اغلب الباحثين ان يكون جزءاً من فريق متكامل يؤثر ويتأثر بهم ويتفاعل معهم ويستمتع الى اراءهم ومقترحاتهم ويشاركهم في الراي ويترك لهم حرية التفكير والتصرف وبهذه الطريقة بالتعامل معهم فانه يفتح الطريق بتمكينهم من التفكير وترك مساحة للتصرف بحرية والذي يؤدي غالبا الى الابداع وبالتالي اكساب المنظمة ميزة تنافسية، فعندما يشعر الافراد بان هناك فسحة من حرية التفكير والتصرف ومنحهم الثقة فانهم قد يحققون

نتائج فوق المتوقع (Patterson, 2003, p23) وقد تبلورت أفكار واره الباحثين في حوالي العقد الثامن من القرن العشرين وبداية العقد التاسع منه حول مفهوم التمكين كونه من المداخل الحديثة والمعاصرة الذي يعد احد أسس نجاح المنظمات الحديثة (الزهراني، 2020، ص 43).

ويمكن تعريف التمكين بانها الطريقة التي من شأنها زيادة الدافعية الفعلية والجوهرية للعمل لدى العاملين (Robbins, 1993, p 688)، ويمكن تعريفه أيضا بانه أسلوب اداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الاخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى اخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تتحدد بوظائف رسمية بقدر ما تتحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية (عبد السلام، 2012، ص52).

ويعتقد الباحث بان تمكين الموارد البشرية هي عملية ترك حرية التفكير والتصرف والابداع للأفراد العاملين وتحريرهم من قيود التعليمات الروتينية بغية خلق جو من الحرية الاكاديمية والابتكار داخل المنظمة.

ان الهدف من التمكين هو جعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصالات داخل المنظمة ويساعد التمكين في جودة صنع القرار ووضوح الأدوار والمسؤوليات وزرع الثقة في نفوس العاملين (بوقادي، 2019، ص37)، ويعتقد (Tomas Stirr) بأن مبادئ التمكين الإداري تتمثل في تعليم العاملين حيث ان التعليم يؤدي الى زيادة فاعلية المنظمة والرغبة في التغيير ونكران الذات والاحترام (شتح، 2016، ص29)، ويمكن تعريف التمكين اجرائيا بأنه عملية ترك حرية التفكير والتصرف والابداع للأفراد العاملين وتحريرهم من قيود التعليمات الروتينية بغية خلق جو من الحرية الاكاديمية والابتكار داخل المنظمة

وهناك بعض الخلط بين التمكين والتفويض ويمكن ان يعتبر التمكين اكثر ثراء من التفويض او تحويل الصلاحيات وينجح التفويض مع المستوى الأدنى من الإدارات وذلك بتحويل جزء يسير من الصلاحيات وتكون النتائج مربوطة بالمفوض وليس بالمفوض اليه، ويكون النجاح محسوب للمفوض والفشل للمفوض اليه، اما التمكين فتتاح صلاحيات أوسع وعلى كافة المستويات الوظيفية ولا يتعلق الموضوع بالصلاحيات وانما هو مفهوم اكثر من ذلك بكثير يشمل حرية التفكير والتصرف والتخلص من الروتين، ومن اهم الميزات للتمكين هو بناء المواهب داخل المنظمة، ان اتاحة حرية التفكير تساعد على بناء الثقة بالنفس لأصحاب الموهبة وكذلك بناء القدرات العقلية التي تطور حرية العمل والتفكير وتساعد على بناء قاعدة الابداع والابتكار ويبين الشكل التالي كيفية مساهمة التمكين في بناء الموهبة

### 9-3: السيادة الاستراتيجية :

#### 9-3-1: مفهوم السيادة الاستراتيجية

تسعى جميع المنظمات سواء كانت إنتاجية او خدمية الى فرض سيطرتها وتوسيع نفوذها، من خلال البحوث المستمرة والتنوع في استراتيجيتها، ويتأتى ذلك عن طريق تعاون وتظافر الجهود داخل المنظمة، فضلا عن العلاقات مع الزبائن ومراقبة المنافسين، ومن هنا ظهر مفهوم السيادة الاستراتيجية، والتي تعرف بتسريع عملية الابتكار وتعزيز مقدرة المنظمة على الاستفادة من الموارد، وتحقيق المزيد من الكفاءة في انشاء نموذج تنافسي جديد، ليصبح من المسيطرين في مجال العمل الذي تعمل به المنظمة، عن طريق تنفيذ استراتيجية جديدة، للتكيف مع البيئة المعقدة،

(Garzia Carmine , 2007:3) ، اما ( DAVenie,2004: 37) فقد عرفها بأنها بناء مزايا جديدة لتحل محل القديمة من اجل التنافس مع الاخرين ( المنافسين) عن طريق توفير قيمة للزبون بواسطة الاستثمار الأمثل للموارد ، اما ( Goeltz, 2014: 16) فقد عرفها بأنها مجموعة من العمليات المعقدة لتحقيق الامتداد الجغرافي والتكنولوجي والمعلوماتي ، والتي تعتبر كطريق لتنظيم الأنشطة الكمية والنوعية ، ومن خلال ما تقدم يمكن الاستنتاج ان السيادة الاستراتيجية هي :

أ- نوع من القدرات المنظمة تستعمل للتأثير على المنافسين.

ب- هي مزيج من الاستراتيجيات التنافسية تستعمل لبناء مزايا جديدة تؤثر بيها المنظمة على المنافسين.

ج- هي مجموعة قوى لتتكون من اقتصاد وتكنولوجيا فضلا عن مجموعة عمليات معقدة لتحقيق الامتداد الجغرافي (الشريفي ، 2017 : 128) .

### 9-3-2: أهمية السيادة الاستراتيجية :

ان السيادة الاستراتيجية تبنى على أساس بناء ميزات جديدة تحل محل القديمة وفق منطق استراتيجي، بحيث تكون طموحات المنظمة في مكان اخر عن ما يصبو اليه الاخرون ( المنافسون) (Davenie, 2004:38) ، وتمكن أهمية السيادة الاستراتيجية من خلال ( Stike Werda,2002: 25) :

أ- تعتبر من العوامل المهمة في تحقيق ما تصبو اليه المنظمة .

ب- تساعد القادة على اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات .

ج- تساعد على ابتكار منتجات وخدمات جديدة .

د- وضع استراتيجيات مختلفة للحفاظ على قواعد العمل في البيئة التنافسية ، والعمل على تحقيق السيادة الاستراتيجية واستدامتها عن طريق تهيئة بيئة مناسبة لذلك ( حسن ، 2020 : 4).

### 9-3-3: ابعاد السيادة الاستراتيجية :

أ- منطقة النفوذ : تعد منطقة النفوذ عصب السيادة الاستراتيجية ، فهي المنطقة التي تعتبر جوهر السيادة الاستراتيجية ، ويكون ذلك عن طريق معرفة توقعات المنافسين والزبائن معا ، فيما يخص الجودة والسعر والأداء ، وهنا تبرز الحاجة الى استراتيجية تشخيص الثغرات الخاصة بالسوق ( Economou &G. Pantelis,2009:84) ويعتبر البداية بكل ما يحيط بالسوق ن مقدرات مشتركة ونطاق ومجال تنافسي (Daveni,1999: 30).

ب- الضغط التنافسي : وهي حركة تنافسية موجهة خارجيا وملاحظة من مثل المنظمات المنافسة لتعزيز المكانة التنافسية ويشير الضغط التنافسي الى العلاقة المدركة بين المنظمة وبيئتها التي تتنافس بها ( Zucchini & Kreschmer ، 2011:4) ، وعادة ما يتكون الضغط التنافسي من خمسة قوى المشتري ، قوة المورد ، عوائق الدخول ، التهديدات التي تطرحها المنتجات والتهديد من خلال مضاعفة الحصة السوقية .

ج- التكوين التنافسي : هو القدرة على انشاء هياكل تضم تحالفات واهداف ومجالات قوى أخرى ، تعكس وجهة نظر المنظمة عالميا فيما يتعلق بالمساحة التنافسية ، عن طريق اختيار بديل واحد ومتابعته ( Daveni ,2001: 184).

## 10- تحليل الجانب العملي للبحث

### 10-1 - اختبارات الثبات والصدق للاستبانة

#### 1 اختبارات الثبات لأداة القياس الاستبانة

يوضح الجدول ( 1 ) قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ومعامل McDonald's Omega للمتغيرات ، والتي تستعمل لاختبار ثبات و جودة أداة القياس ، اذ تجاوزت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha الحدود الدنيا المقبولة للثبات والبالغة (0.70) للمتغيرات الرئيسية للبحث والمتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة التشاركية) والمتغير الوسيط (تمكين الموارد البشرية) والمتغير التابع (السيادة الاستراتيجية) ، اما قيم معامل McDonald's Omega للمتغيرات ذاتها كانت جميعها اكبر من الحدود الدنيا المقبولة والبالغة (0.70) وهو مؤشر ممتاز ويدل على ثبات المقياس وان اداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وكما موضح في الجدول ( 1).

جدول ( 1 ) قيم اختبارات الثبات و الصدق لأداة القياس بمتغيرتها الرئيسية.

قيمة معامل ثبات ماكدونالد McDonald's Omega	قيمة معامل ثبات الاستبانة Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	قيمة المعاملات المتغيرات	
0.942	0.815	14	القيادة التشاركية	X
0.913	0.912	6	تمكين الموارد البشرية	M
0.936	0.937	13	السيادة الاستراتيجية	Y
0.912	0.922	33	اجمالي المقياس	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستعمال البرنامج الاحصائي smart pls-4.

### 10-1-2- اختبار صدق البناء لأداة القياس

ويشير صدق البناء (Construct validity) الى "مدى جودة النتائج التي يتم الحصول عليها من استعمال مقياس ما. ولعل من أشهر الطرق استعمالاً لقياس صدق البناء هي مصفوفة الارتباطات" (Sekaran & , 2016 :221) . Bougre وبالتالي فإن الهدف من هذا الاختبار هو بيان مدى قوة الارتباط للفقرات مع البعد الذي وضعت من أجله قياسه ولكل متغير، وذلك من خلال استخراج قيمة معامل الارتباط ومستوى المعنوية (Sig. (2-tailed)) لكل فقرات الاستبانة. فإن كان مستوى المعنوية لفقرة ما يساوي (0.01)، اي بمستوى ثقة (99%)، أو أصغر أو تساوي (0.05)، بمعنى مستوى الثقة (95%)، فإن هذه الفقرة تعد ملائمة لقياس البعد الذي تمثله، ويبين الجدول ( 2 ) ، قيم معاملات

الارتباط بين الاسئلة (الفقرات) والابعاد التي تمثلها حيث اشارت النتائج ان جميع فقرات متغيرات البحث ، والتي تتكون من (33) فقرة لمتغيرات البحث الثلاثة ترتبط بعلاقات ارتباط قوية معنوية مع الابعاد التي تمثلها ، مما يوثق صدق الفقرات (33) الثلاثة والثلاثون التي تمثل متغيرات الدراسة خير تمثيل ، وتوفر إشارة مواتية لإجراء جميع التحليلات الإحصائية اللاحقة.

جدول ( 2 ) قيم معاملات الارتباط (لفقرات المقياس مع ابعادها)

قيم معاملات الارتباط (لفقرات المقياس مع ابعادها)										قيمة المعاملات المتغيرات والابعاد			
.718**	X15	0.733**	X 14	0.890**	X 13	0.819**	X 12	0.782**	X 11	تفويض السلطات والصلاحيات	X1		
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)					
		0.845**	X 24	0.843**	X 23	0.766**	X 22	0.799**	X 21	المشاركة في اتخاذ القرارات	X2		
		(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)					
0.836**	X35	0.834**	X 34	0.863**	X 33	0.848**	X 32	0.835**	X 31	المناخ والعلاقات	X3		
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)					
<b>القيادة التشاركية</b>													
**0.840	M 4	0.822* *	M 5	0.869* *	M 4	0.852**	M 3	0.907* *	M 2	0.724**	M1	تمكين الموارد البشرية	M1
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
<b>تمكين الموارد البشرية</b>													
0.800**	Y 13	0.748**	Y1 2	0.771* *	Y 12	0.834* *	Y12	0.853**	Y11	منطقة النفوذ	Y1		

(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
		0.829**	Y2 2	0.827*	Y 22	0.782*	Y22	0.777**	Y21	الضغط التنافسي	Y2
		(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
		0.843**	Y3 2	0.813**	Y 32	0.872**	Y32	0.898**	Y31	التكوين التنافسي	Y3
		(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
<b>السيادة الاستراتيجية</b>											

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستعمال البرنامج الاحصائي smart pls4-  
10-2- وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل إجابات العينة وتفسير النتائج.

في عملية التحليل الوصفي للبيانات يعتمد الباحث على مقاييس الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المطبقة على القيادة التشاركية (المتغير المستقل وابعاده) و تمكين الموارد البشرية (المتغير الوسيط)، والسيادة الاستراتيجية (المتغير التابع)، إذ يتم توضيح مستويات استجابة افراد العينة عن طريق مصفوفة قوة استجابة المستجيبين والتي تعبر عن ميزان تقديري وفقا لمقياس Likert الخماسي وكما مبين بالتفصيل في جدول ( 3 )

جدول ( 3 ) مصفوفة قوة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة.

الفئة	قيمة الوسط الحسابي المرجح محصورة ضمن الفترة	قوة الاستجابة على فقرات الاستبانة	مستوى الاستجابة من قبل المستجيب
الأولى	من 1 إلى أقل من 1.8	عدم الاتفاق تماماً	منخفض جداً
الثانية	من 1.8 إلى أقل من 2.6	عدم الاتفاق	منخفض
الثالثة	من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد	معتدل
الرابعة	من 3.4 إلى أقل من 4.2	الاتفاق	مرتفع
الخامسة	من 4.2 إلى 5	الاتفاق تماماً	مرتفع جداً

Source: Karnilev, Sergey Sergeye, (2002), Multiple Regression , 1<sup>st</sup> Ed. , Publishing  
Honse Statistic Science Library , Moscow , Russian Federation , P :27 .

وكانت نتائج التحليل كما يوضحها الجدول (4) الآتي:

جدول (4) المقاييس الاحصائية لمتغيرات وابعاد الدراسة. n=95

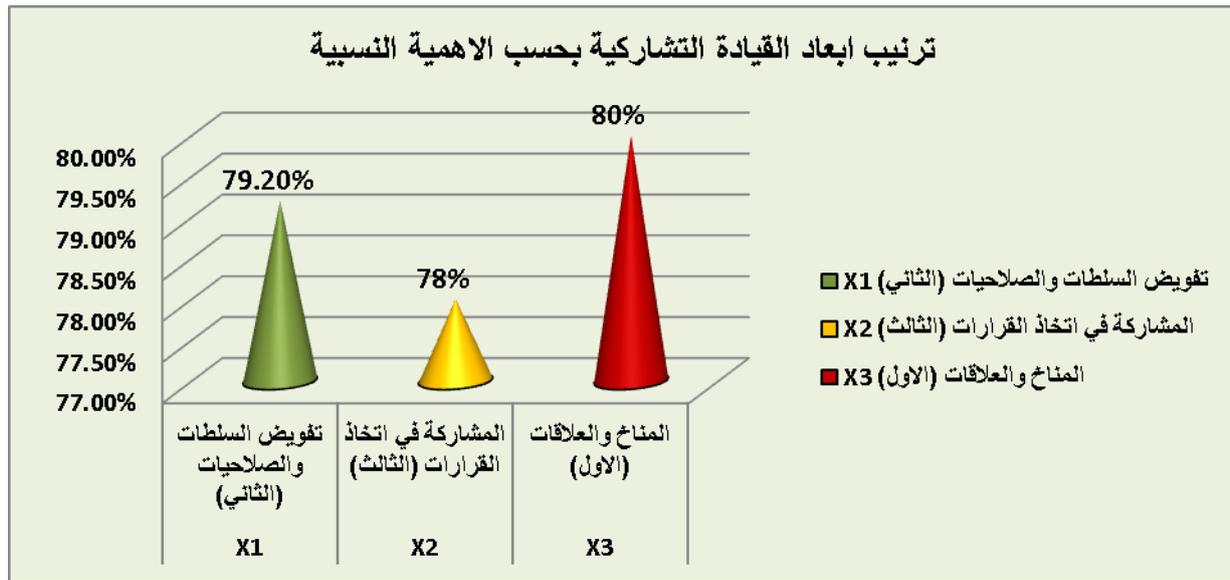
الاهمية النسبية Relative importance	الانحراف المعياري Standard Deviation	المتوسط الحسابي الموزون Arithmetic Mean	أبعاد متغيرات البحث Dimensions of the Variables of Research	
79.2%	0.713	3.96	تفويض السلطات والصلاحيات	X1
78%	0.681	3.90	المشاركة في اتخاذ القرارات	X2
80 %	0.630	4.0	المناخ والعلاقات	X3
79%	0.530	3.95	القيادة التشاركية	X
79.2%	0.623	3.96	تمكين الموارد البشرية	M
78.8%	0.696	3.94	منطقة النفوذ	Y1
77.2%	0.656	3.86	الضغط التنافسي	Y2
77.4%	0.681	3.87	التكوين التنافسي	Y3
77.8%	0.526	3.89	السيادة الاستراتيجية	Y

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستعمال البرنامج الاحصائي spss v.28

#### 10-2-1- وصف وتشخيص فقرات (القيادة التشاركية):

يوضح الجدول ( 4 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير القيادة التشاركية وابعادها الفرعية ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.95) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (للقيادة التشاركية) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ، وبلغ الانحراف المعياري (0.530)، وقد بلغت الاهمية النسبية (79%)، وهذا يشير الى وجود اهتمام مرتفع في اجابات افراد العينة حول متغير القيادة التشاركية ، إما ابعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (المناخ والعلاقات) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.0)، وبانحراف معياري مقداره (0.630) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة بأهمية نسبية بلغت (80%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد المناخ والعلاقات وبمستوى مرتفع وهذا

يدلل على ان القيادة عندما تشترك العاملين في عملية اتخاذ القرار يؤدي الى ترابط اكبر بين العاملين والسبب يعود الى العمل كفريق واحد وليس رئيس ومرؤوس ، يليه بعد (تفويض السلطات والصلاحيات) بمتوسط حسابي بمقداره (3.96)، وبانحراف معياري مقداره (0.713) ، مما يعني وجود تشتت قليل في اجابات افراد العينة بأهمية نسبية بلغت (79.2%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد تفويض السلطات والصلاحيات وبمستوى مرتفع ، يليه بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي بمقداره (3.90)، وبانحراف معياري مقداره (0.681) ، مما يعني وجود تشتت قليل في اجابات افراد العينة بأهمية نسبية بلغت (78%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وبمستوى مرتفع ، والشكل ( 2 ) يوضح ترتيب ابعاد القيادة التشاركية بحسب الاهمية النسبية.



شكل ( 2 ) ترتيب ابعاد القيادة التشاركية بحسب الاهمية النسبية

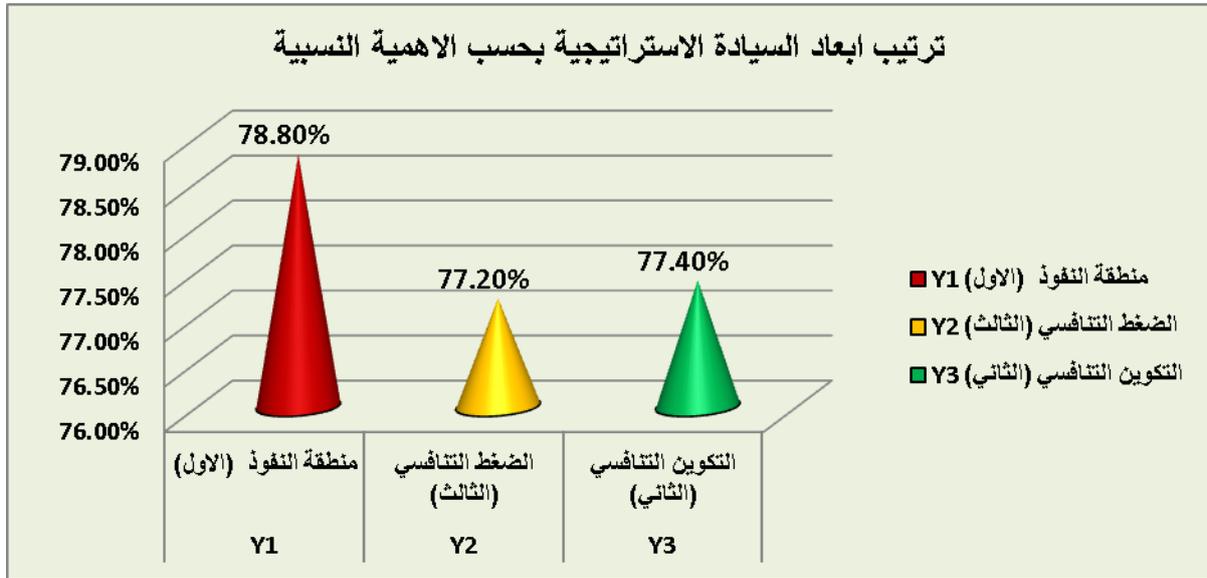
#### 10-2-2- وصف وتشخيص فقرات (تمكين الموارد البشرية):

يوضح الجدول ( 4 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير تمكين الموارد البشرية ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.96) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية اجابات العينة على مجمل الفقرات (لتمكين الموارد البشرية) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ، وبلغ الانحراف المعياري (0.623)، وقد بلغت الاهمية النسبية (79.2%)، وهذا يشير الى وجود اهتمام نسبي مرتفع في اجابات افراد العينة حول متغير تمكين الموارد البشرية ، وبما انه القادة تشارك العاملين في عملية اتخاذ القرارات فهي تمكنهم من ممارسة أعمالهم بحرية والتفكير خارج اطار الصندوق ووصولاً الى تفويض جزء من الصلاحيات اليهم.

#### 10-2-3- وصف وتشخيص فقرات (السيادة الاستراتيجية):

يوضح الجدول ( 4 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير السيادة الاستراتيجية وابعادها الفرعية ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ

(3.89) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح ان مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (للسيادة الاستراتيجية) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع ، وبلغ الانحراف المعياري (0.526)، وقد بلغت الاهمية النسبية (77.8%)، وهذا يشير الى وجود اهتمام نسبي مرتفع في اجابات افراد العينة حول متغير السيادة الاستراتيجية ، إما ابعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (منطقة النفوذ) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (3.94)، وبانحراف معياري مقداره (0.696) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (78.8%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد منطقة النفوذ وبمستوى مرتفع ، وهذا يدل على زيادة نفوذ المنظمة في بيئتها التنافسية هي البعد الأهم في مفهوم السيادة الاستراتيجية على المنافس ، حيث ان كلما زاد نفوذ المنظمة زادت سيادتها على الاسواق ، يليه بعد (التكوين التنافسي) بمتوسط حسابي بمقداره (3.87)، وبانحراف معياري مقداره (0.681) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (77.4%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد التكوين التنافسي وبمستوى مرتفع ، يليه بعد (الضغط التنافسي) بمتوسط حسابي بمقداره (3.86)، وبانحراف معياري مقداره (0.656) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (77.2%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد الضغط التنافسي وبمستوى مرتفع ، ويدل ذلك انه كلما زادت سيادة المنظمة على المنافسين قل الضغط التنافسي عليها وهي علاقة عكسية ، والشكل ( 3 ) يوضح ترتيب ابعاد مواجهة الازمات بحسب الاهمية النسبية.

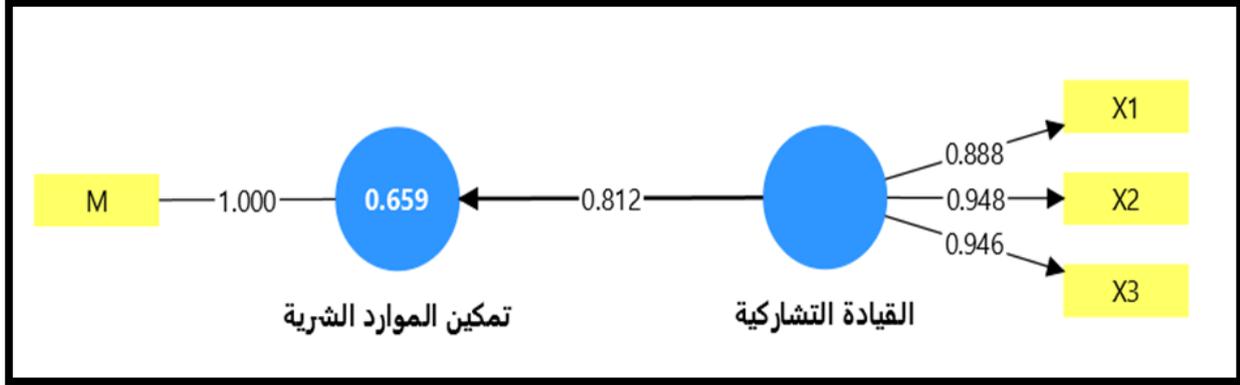


الشكل ( 3 ) ترتيب ابعاد السيادة الاستراتيجية بحسب الاهمية النسبية.

### 10-3-3- اختبار التأثير بين متغيرات البحث:

### 10-3-1- اختبار التأثير بين التعليم الجامعي والتفكير الابتكاري:

نصت فرضية البحث الاولى (H1) على انه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التشاركية في تمكين الموارد البشرية " واختبار صحة هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي لاختبار فرضية البحث كما يوضحه الشكل ( 4 ) والذي يستعرض نتائجه الجدول ( 5 )



شكل ( 4 ) الانموذج الهيكلي لاختبار فرضية البحث الاولى

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

جدول ( 5 ) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بفرضية البحث الاولى

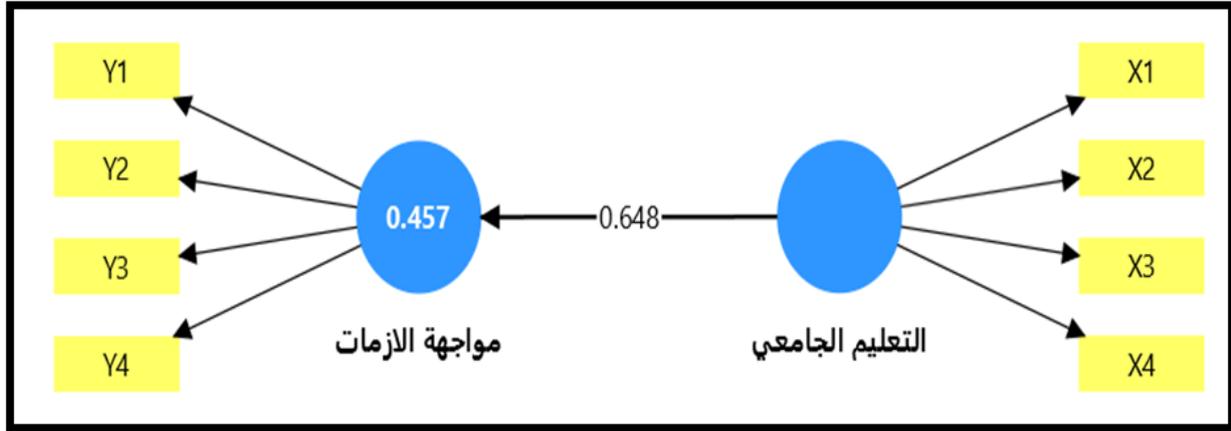
الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	T Value	P Value	النتيجة	حجم التأثير	معامل التحديد	R <sup>2</sup> المعدل
							F <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	
H1	X → M	1	0.812	13.095	0.000	قبول	1.930	0.659	0.655

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول ( 5 ) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي الخاص بفرضية البحث الاولى والتي وضحت بان معامل المسار بلغت قيمته (0.812) وبحجم تأثير F<sup>2</sup> كبير بلغ (1.930)، ولقد بلغت قيمة (T) المحسوبة والمستخرجة من نتائج برنامج SmartPLS4 (13.095)، وكانت هذه القيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة مقداره (0.000)، أي أنها دالة على مستوى ثقة مقداره اكبر من (99%) وكون هذا المستوى اعلى من مستوى الثقة المعتمد في هذا البحث والبالغ (95%) فإنه يتم قبول هذه الفرضية وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية وقوية ذات دلالة احصائية للقيادة التشاركية في تمكين الموارد البشرية ، ويستنتج من ذلك أن توافر القيادة التشاركية يؤثر بشكل ايجابي وقوي في تمكين الموارد البشرية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.659) وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة (65.9%) لنموذج التأثير الحالي اما بقية النسبة والبالغة (34.1%) تمثل عوامل أخرى لم يتناولها الانموذج الحالي، وهذه النتيجة تعني قبول فرضية البحث الاولى أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التشاركية في تمكين الموارد البشرية.

### 10-3-2- اختبار التأثير بين التعليم الجامعي و مواجهة الازمات:

نصت فرضية البحث الثانية (H2) على انه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتمكين الموارد البشرية في السيادة الاستراتيجية " ولاختبار صحة هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي لاختبار فرضية البحث الثانية كما يوضحه الشكل ( 5 ) والذي يستعرض نتائجه الجدول ( 6 )



شكل ( 5 ) الانموذج الهيكلي لاختبار فرضية البحث الثانية

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

جدول ( 6 ) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بفرضية البحث الثانية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	P Value	النتيجة	حجم التأثير	معامل التحديد	R <sup>2</sup> المعدل
							F <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	
H2	X → Y	1	0.821	17.111	0.000	قبول	2.076	0.675	0.671

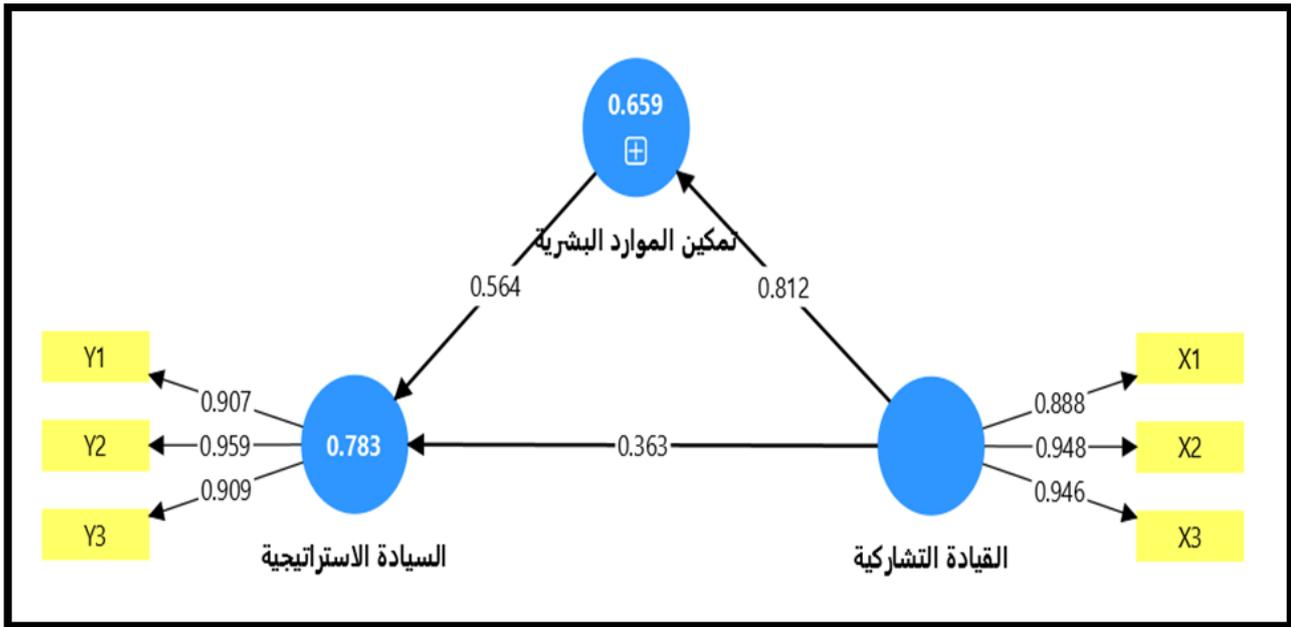
المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (6) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بفرضية البحث الثانية والتي وضحت بان معامل المسار بلغت قيمته (0.821) وبحجم تأثير F<sup>2</sup> كبير بلغ (2.076)، ولقد بلغت قيمة (T) المحسوبة والمستخرجة من نتائج برنامج SmartPLS4 (17.111)، وكانت هذه القيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة مقداره (0.000)، أي أنها دالة على مستوى ثقة مقداره اكبر من (99%) وكون هذا المستوى اعلى من مستوى الثقة المعتمد في هذا البحث والبالغ (95%) فإنه يتم قبول هذه الفرضية وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية وقوية ذات دلالة احصائية للقيادة التشاركية في السيادة الاستراتيجية ، ويستنتج من ذلك أن توافر متغير القيادة التشاركية يؤثر بشكل ايجابي وقوي في السيادة الاستراتيجية، كذلك فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.675) وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة (67.5%) لنموذج التأثير الحالي اما بقية النسبة والبالغة (32.5%) تمثل عوامل أخرى لم يتناولها الانموذج الحالي،

وهذه النتيجة تعني قبول فرضية البحث الثانية أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التشاركية في السيادة الاستراتيجية.

### 10-3-3- اختبار التأثير غير المباشر للقيادة التشاركية في السيادة الاستراتيجية بواسطة تمكين الموارد البشرية:

لاختبار فرضية البحث الثالثة (H3) والمتعلقة بقياس التأثير غير المباشر للقيادة التشاركية في السيادة الاستراتيجية بواسطة تمكين الموارد البشرية تم استعمال أسلوب تحليل المسار (Path analysis) لاختبار هذه الفرضية والتي نصت على انه " يتعاطم تأثير القيادة التشاركية في السيادة الاستراتيجية بواسطة تمكين الموارد البشرية " وقد تم بناء الانموذج الهيكلية للمسار كما يوضحه الشكل ( 6 ) والذي يستعرض نتائجه الجدول ( 7 ).



شكل ( 6 ) الانموذج الهيكلية لاختبار فرضية البحث الثالثة (التأثير غير المباشر)

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

جدول ( 7 ) نتائج تقييم انموذج المسار الخاص بفرضية البحث الثالثة

النتيجة	P Value	معامل المسار	المسار	الفرضية
قبول	0.000	0.812	X → M	المسار الاول
	0.000	0.564	M → Y	المسار الثاني
	0.000	0.363	X → Y	المسار الثالث
				<b>H3</b>

	0.000	0.458	التأثير غير المباشر
		0.821	التأثير الكلي

**المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS**

يستعرض الجدول ( 7 ) نتائج تقييم نموذج المسار الهيكلي المتعلق بفرضية البحث الثالثة والذي يتكون من ثلاث مسارات يمثل المسار الاول تأثير المتغير المستقل (القيادة التشاركية) في المتغير الوسيط (تمكين الموارد البشرية)، والذي بلغت قيمته (0.812) وبمستوى دلالة (0.000) ، بينما يمثل المسار الثاني تأثير المتغير الوسيط (تمكين الموارد البشرية) في المتغير التابع (السيادة الاستراتيجية)، والذي بلغت قيمته (0.564) وبمستوى دلالة (0.000)، اما المسار الثالث فيمثل التأثير المباشر لتأثير المتغير المستقل (القيادة التشاركية) في المتغير التابع (السيادة الاستراتيجية)، والذي بلغت قيمته (0.363) وبمستوى دلالة (0.000)، وبدلالة قيم تأثير المسارات الثلاثة تم استخراج قيمة التأثير غير المباشر للقيادة التشاركية في السيادة الاستراتيجية بوساطة تمكين الموارد البشرية والذي بلغت قيمته (0.458) وبمستوى دلالة (0.000). والاتي طريقة احتساب التأثير غير المباشر والكلي .

$$\text{التأثير الكلي} = \text{التأثير المباشر} + \text{التأثير غير المباشر}$$

التأثير غير المباشر = مقادير تأثير المتغير المستقل X في المتغير الوسيط M (المسار 1) × مقدار تأثير المتغير الوسيط M في المتغير المستجاب Y (المسار 2).

$$\text{التأثير غير المباشر} = 0.564 \times 0.812$$

$$\text{التأثير غير المباشر} = 0.458$$

$$\text{التأثير الكلي} = 0.458 + 0.363$$

$$\text{التأثير الكلي} = 0.821$$

ونلاحظ من النتائج المستخرجة ان مقدار التأثير للقيادة التشاركية في السيادة الاستراتيجية يتعاضد بتوسط تمكين الموارد البشرية بمعنى ان التأثير غير المباشر أكبر من مقدار التأثير المباشر، وهذه النتيجة تدعم فرضية البحث الثالثة والتي نصت على (بتعاضد تأثير القيادة التشاركية في السيادة الاستراتيجية بوساطة تمكين الموارد البشرية) وهذا يعني قبول الفرضية.

**11- الاستنتاجات والتوصيات:**

**11-1- الاستنتاجات:**

أ- بينت النتائج ان قيادة المنظمة المبحوثة قد اعتمدت أسلوب القيادة التشاركية وهو ما انعكس إيجابيا على وضعها التنافسي في السوق العراقي، مما أدى الى تحقيقها نوعا من السيادة الاستراتيجية في السوق.

ب- بينت النتائج الإحصائية ان اشراك الموارد البشرية العاملة في المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، وتفويض بعض السلطات والصلاحيات اليها، قد عزز من تأثير القيادة التشاركية عبر وساطته غير المباشرة مما عزز السيادة الاستراتيجية.

ج- تبين ان السيادة الاستراتيجية لا تتحقق بمجرد وجود قيادة واعية، تشرك العاملين في القرارات فحسب، وانما من خلال وجود عنصر بشري كفوء، ومبتكر يفكر خارج الصندوق، يتم طلب رأيه عندما يكون هناك قرار تريد الإدارة اتخاذه او معضلة يجب حلها.

د- تبين من خلال البحث ان هناك تلاقي وتكامل في متغيري البحث (القيادة التشاركية، تمكين الموارد البشرية) وصولا الى تحقيق الهدف المنشود وهو السيادة الاستراتيجية، حيث ان القيادة توجه وتدعم المورد البشري، والتمكين يبرز الجوانب الإيجابية في المورد البشري من مبادرة وابتكار وصولا الى السيادة الاستراتيجية.

هـ- ثبت من خلال التحليل الاحصائي ان المناخ والعلاقات هو اهم بعد من ابعاد القيادة التشاركية لما له من اثر كبير على العمل كروح فريق واحد يتشاطر الأهداف مع إدارة المنظمة ويعتبرها أهدافا شخصية قبل ان تكون منظمة ، وبذلك تكون المنظمة كتلة واحدة قوية .

د- ثبت ان بعد منطقة النفوذ هو العنصر الأهم في السيادة الاستراتيجية ، كونه يعبر عن قوة المنظمة ، حيث كلما تعاضم نفوذها ، ضعفت المنافسة من قبل المنافسين.

#### 11-2- التوصيات –

أ- ضرورة تعزيز قيادة شركة كي كارد من اسلوبها في مشاركة العاملين بصورة أوسع واشمل، وبما يضمن من اشراك العاملين في صناعة القرارات الأكثر أهمية وهي القرارات الاستراتيجية، بما يضمن التنفيذ الفعال لتلك القرارات كون كل المنظمة معنية بتنفيذها.

ب- التركيز على الركن الأهم في المنظمة وهو المورد البشري، عن طريق رفع الكفاءة بالتدريب المستمر، وإيجاد نظام حوافز وارباح مجزي ، بما يناسب الجهد المبذول من قبلهم.

ج- اعتبار تفويض الصلاحية واسناد مهام اعلى للموارد البشرية عنصرا أساسيا في طريقة إدارة قيادة المنظمة للعنصر البشري ، كونهم ( المورد البشري) الوسيلة الى تحقيق هدف المنظمي وهو السيادة الاستراتيجية.

د- ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة، عن طريق إشاعة الثقة بين افراد المنظمة والتعامل بشفافية ، وايصال كافة المعلومات الى كافة المستويات الإدارية ، بما يضمن اتخاذ قرارات مستندة الى رؤية صحيحة يتشارك فيها جميع افراد المنظمة.

هـ- العمل على استحداث او تعزيز برامج التقييم الخاصة بأساليب قيادة المنظمة وتأثيراتها على الموارد البشرية وتعزيز وتطوير الإيجابية منها وتعديل السلبية بما يساهم في التغذية العكسية التي تساعد على تطوير كافة نشاطات المنظمة.

د- إعادة النظر في المستويات الإدارية وطريقة ترابطها بطريقة تجعلها أكثر مرونة، بمعنى ان تقلل من الإجراءات الروتينية عند عملية اتخاذ القرارات او إيصال المعلومة.

#### المصادر

1. الزهراني، نسرين علي، 2020، التمكين وعلاقته بالتغير التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، بحث منشور في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، فلسطين، المجلد 28، العدد 5.
2. الخصاونة، فؤاد شبيب، 2019، درجة ممارسة قادة التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الابداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة نجران السعودية، المجلد 2019، العدد 43.
3. الشريفي، علي كاظم حسين، 2017، التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي، دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية، أطروحة دكتوراة مقدمة الى جامعة كربلاء
4. بوقادي، أحلام، 2019، التمكين الإداري وعلاقته بالأبداع التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
5. بولغين، نورة، مرتاجي فاطمة، 2022، القيادة التشاركية كمدخل لتنمية الابداع الإداري لدى العاملين ( دراسة حالة لبلدة شيروين ) مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة احمد دراية، دار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر
6. بقشان، ريهام بنت خالد، 2023، اثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية، بحث منشور في المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس، العدد الثاني والستون .
7. حسن، حنين قاسم، 2020، تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي، دراسة حالة في محافظة ذي قار
8. خملول، خضرة، قص العود زينب، 2023، القيادة التشاركية ودورها في تحقيق العداة التنظيمية، دراسة استطلاعية للعاملين في المديرية الامة للمياه، ولاية الاغواط، الجزائر.
9. شتح، كريمة، 2016، إثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
10. عابي، خليفة،، 2020 القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة.، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة]. المعهد الجامعي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.الجزائر
11. عبد السلام، مسعود منذر، 2012، إثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية راس المال الفكري، بحث منشور في مجلة سبها للعلوم الإنسانية، مجلد 11، العدد الأول، سبها، ليبيا
12. مغاوري، هالة امين، 2020، القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم العالي، بحث منشور في مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الرابع والاربعون (الجزء الثالث).

13. Alka Agnihotri and Apurva Agnihotri, (2020). Comparative Study -6 of Team Characteristics under Shared Leadership in Large and Small companies in IT Industry in India, (955-959).
14. Al-zubi ,Hasan ,2017 , diagnosis of perception strategic planning to ensure strategic supremacy international business management 11(6Bell, Clement and.
15. Cross Ogohi Daniel.(2019). Impact of Employee Participation on Decision Making In Nigerian Banking Sector. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). Volume 21, Issue 2. Ser. V (February. 2019), (14-20)
16. D,Aveni Richard A., "Corporate spheres of Influence" , mitsioan management Review ,Vol.45,No.4 , P: 34-46 ,2004 .
17. D,Aveni Richard A. , "Strategic supremacy through Disruption and Dominance" , MIT Massachusetts , Institute of technology management Review, Vol.40, No.3, 1999 .
18. Deman .Ger, Doubel jerson and Strik werda .Hasan ,2009 , strategic supremacy in a net work economy , the annive sary education Nolan ,Norton .
19. Economou Victoria Pekka Chatzikonstantinou G.Pantelis , "Gaining Company's Sustained competitive Advantage , Is Really a Necessary precondition for Improved organizational performance ? The case of TQM ," European Research studies Volume 12 ,No.(3), 2009
20. Garzia Carmine , "The process of strategic Innovation. A System Dynamics Approach "university Della Valle Dust , International and CEF center for Entrepreneurship and Family . 2007.
21. Gyasi, K. (2015). shared Leadership practice in junior high schools and actions to improve the practice: a case study of Sekyere south district, Ghana, Master's Thesis in education spring Term2015, Department of education university of Jyvaskyla
22. Goeltz Donald R. "Globalization and hyper competition : Drivers , Linkages, and industry differences, Holy Family University", Journal of international Business and Cultural Studies, Vol.8, 2014.
23. Lythreatis, Sophie and Others ( 2019): " Participative Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region Testing the roles of CSR Perceptions and Pride in Membership", In (Journal of Business Ethics), No. (156), Vol. (3), pp. 1-44.
24. Mjoli, Themba (2014): "The Effects of Participative Leadership on Organizational Commitment: Comparing its Effect on Two Gender Groups among Bank Clerks", In (African Journal of Business Management), No.(12), Vol. (8), pp. 451-459

25. Oktavirani, M & Susi, E . (2021). The Effect of Work-Life Balance and Human Relations on Turnover
26. Intention with Job Satisfaction as a Intervening Variable for Bank Nagari Employees , (557 -561).9+
27. Patterson, C. , 2002, Comparison of the Transformational Leadership Practices of Principles of Character Schools and Principles of Traditional Public Schools in Louisiana, unpublished doctoral dissertation, Louisiana University, USA.
28. Pardo –del –VAL M, Martinez Fuentes c and Roig.Dobons ,2012 ,participative management and its influence on organizational change management decision 50 (10)
29. Peter G .NortHouse, 2016, Leadership theory and practice , seventh Edition,
30. published by SAGE,USA,BOOK
31. Robbins, S. and Judge, T., 2013, Organizational Behavior, 15<sup>th</sup> edition, Pearson education, Inc. Publishing as Prentice Hall.
32. Sinani, F. (2016). The effects of participative leadership practices on job satisfaction for highly skilled virtual teams [Doctoral dissertation, Walden University]. Walden University ScholarWorks .<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/238>
33. Strik werda. J , Rijnders .D, 2005 , possible end games in European postal market : qui Bonez ,in M.a ,grew and kliendor for ( eds) regularatory and economic changes in the postal and delivery sector , Amsterdam>
34. Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., and Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*,39(7),(834-852)
35. Zucchni .Leon , Kretschmer .Tobais ,2011, competitive pressure : competitive dynamic as reaction to multiple rivals ( conference derived on innovation , strategy and structure organizations institution ,systems and region at Copenhagen Business school , Denamerk.