الدور المعدل للاستدلال الاستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي: دراسة استطلاعيه تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعه ئاكري للعلوم التطبيقية

د. محمود محمد أمين الباشقالي

قسم إدارة الأعمال
الكلية التقنية ئاكري
جامعة ئاكري للعلوم التطبيقية – دهوك
جمهورية العراق

الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل للاستدلال الاستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي. واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، وفي ضوء الهدف تلخصت المشكلة بمجموعة من التساؤلات، وهي: ما مدى أدارك عينة الدراسة لأبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعة قيد الدراسة؟ ما مؤشرات التمدد الاستراتيجي والاستدلال الاستراتيجي للجامعة قيد الدراسة ؟ هل هناك ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة؟ وهل للاستدلال الاستراتيجي دور معدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة؟ إذ جمعت بياناتها بواسطة قائمة استقصاء وتم توزيعها على عينة عشوائية من (65) شخصاً يمثلون القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة، واسترد منها (51) قائمة استقصاء صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت (78%). وقد عولجت البيانات إحصائياً بواسطة الحزمة الإحصائية SPSS V. 22. وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي على المستوى الكلي للعينة المستجيبة. ووجود علاقات تأثير معنوية للقيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي على المستوى الكلي للعينة المستجيبة، وأن الاستدلال الاستراتيجي يسهم في تحسين العلاقة التأثيرية للقيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي على المستوى الكلي للعينة المستجيبة. وقدمت الدراسة عدداً من المقترحات من أهمها: ضرورة إيلاء القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة اهتماماً برأس المال البشري والعمل على الاستثمار فيها من خلال تنظيم برامج تدريبية تساعد الموهوبين على تطوير مهاراتهم حسب الاحتياجات الوظيفية من خلال إعطاء امتيازات أكثر للذين يمتلكون خبرات عالية وربط الخبرة والمعرفة بفرص الترقية الوظيفية. وضرورة تبني أفكار ابتكارية تساعدها في تحقيق التمدد الاستراتيجي من خلال وضع معايير واضحة للتقييم تأخذ بعين الاعتبار المبادرات الإبداعية لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: *القيادة الاستراتيجية، الاستدلال الاستراتيجي، التمدد الاستراتيجي، جامعة ئاكري للعلوم التطبيقية.*

المقدمة

يتضمن التمدد الاستراتيجي الاستفادة من الموارد بما يتجاوز قدراتها الحالية لتحقيق الأهداف والفرص الطموحة، ويشجع على السعي الاستباقي والعدواني لاغتنام الفرص من خلال تبني الإبداع وتحمل المخاطرة المصاحبة لها، ويعد التمدد الاستراتيجي بمثابة نقيض للملائمة الاستراتيجية التي تشير إلى مواءمة الفرص الخارجية مع الموارد والقدرات الداخلية، أي أن فكرة الملاءمة الاستراتيجية مستمدة أساساً من محاولة المنظمة تخصيص مواردها وقدراتها بحكمة وكفاءة وفعالية قدر الإمكان، ويبدو أن مثل هذا الموقف يكون دفاعياً ويفتقر إلى العدوانية التي تعد شرطاً أساسياً لتوجيه المنظمة إلى الأمام، كما أنه على الرغم من أهمية الملائمة الاستراتيجية، إلا أنه يمكن أن يؤدي إلى نهج سلبي ويؤدي إلى إبقاء المنظمة في نفس المكانة التنافسية الموجودة فيها (Hamel & Prahalad, 1993).

تتمثل الأهداف الرئيسة للقيادة الاستراتيجية في تبسيط العمليات وتعزيز الإنتاجية الاستراتيجية وتشجيع الابتكار وتهيئة بيئة تشجع الموظفين على أن يكونوا منتجين ومستقلين ويدفعوا بأفكارهم الخاصة إلى الأمام (Rowe, 2001: 85).

CC BY NC

* تم استلام البحث في مايو 2024، وقبل للنشر في يوليو 2024، وسيتم نشره في أكتوبر 2025.
(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/AJA.2024.287565.1640

ومن هذا السياق نجد أنه حتى تستطيع المنظمة تحقيق التمدد الاستراتيجي يتطلب وجود قيادة استراتيجية فاعلة وقادرة على صياغة توجه استراتيجي استباقي للمنظمة وإيجاد ثقافة تنظيمية جرئية مشجعة لتحقيق النجاح الاستراتيجي والاستثمار في الموارد البشرية ووضع ضوابط للرقابة التنظيمية. مع التركيز على تبني منهجية الاستدلال الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجيات وحل المشاكل واتخاذ القرارات الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة للتحقق من الدور المعزز للاستدلال الاستراتيجي في العلاقة التأثيرية بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

القيادة الاستراتيجية. وتتضمن

1- مفهوم القيادة الاستراتيجية

أصبحت القيادة الاستراتيجية في هذا المشهد التنافسي محور التركيز الرئيس لرجال الأعمال والأكاديميين على حد سواء. إن القيادة على المستوى الاستراتيجي هي القضية الرئيسة التي تواجه منظمات القرن الحادي والعشرين، وبدون قيادة استراتيجية فعالة فإن قدرة المنظمة على تحقيق أو الحفاظ على ميزة تنافسية تكون مقيدة إلى حد كبير. يشكل تعريف القيادة الاستراتيجية تحدياً لأن نطاق القيادة الاستراتيجية واسع ومعقد. الاستراتيجية هي الخطة، في حين أن القيادة الاستراتيجية هي التفكير واتخاذ القرار اللازم لتطوير الخطة وتنفيذها. تتعلق القيادة الإشرافية بالقادة في المنظمات، في حين أن القيادة الاستراتيجية تهتم بقيادة (المنظمات) (Lear, 2012: 3). تركز دراسة ونطاق القيادة الاستراتيجية على المديرين التنفيذيين الذين يشار إليهم بالرؤساء التنفيذيين (CEO) وفرق الإدارة العليا (TMT) ومجلس الإدارة الذين يتحملون المسؤوليات العامة للمنظمة (Jaleha & Machuki, 2018: 127).

يعرّف (Ireland & Hitt, 1999: 43) القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة الشخص على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل قابل للحياة للمنظمة. ويري (Rowe, 2001: 81) القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات يومية طوعية تعزز قدرة المنظمة على الاستمرار على المدى الطويل. ويوضح (Daft, 2011: 350) أن القيادة الاستراتيجية تعني القدرة على توقع وتصور المستقبل، والحفاظ على المرونة، والتفكير الاستراتيجي وبدء التغييرات التي من شأنها خلق ميزة تنافسية للمنظمة في المستقبل. ويعرف (Hitt et al., 2011: 352) القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة. وتُعرف القيادة الاستراتيجية بانها مهارة تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات المفيدة التي تساعد المنظمة على تحفيز أهدافها الخاصة (Atiyeh, 2022: 5).

وتأسيساً على ما ذكر يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية بانها القدرة على التفكير بشكل استراتيجي، واتخاذ قرارات صعبة، وتوجيه المنظمة نحو رؤيتها ونجاحها على المدى الطويل.

2- أهمية القيادة الاستراتيجية

يسلط (بورتر) الضوء على أن دور القيادة في أي منظمة له أهمية حيوية من أجل إنشاء وتنفيذ الاستراتيجية، من أجل تنسيق استراتيجية قوية، يعتمد بشكل كبير على القادة العظماء الذين يمكنهم اتخاذ خيارات صعبة بشأن «ما يجب فعله» و«ما لا يجب فعله». ومن خلال تحديد الاستراتيجيات الأساسية للمنظمة، يجب على القائد الاستراتيجي أن يدمج طرقاً للحفاظ على الوضع الفريد للمنظمة وتطويره، أن كبار قادة المنظمة مسؤولون بشكل أساسي عن اختيار الاتجاه الذي ستذهب إليه المنظمة والتغيرات الصناعية والبيئية التي ستستجيب لها. تتعامل القيادة الاستراتيجية مع النطاق الكامل للمنظمة، حيث يتم اتخاذ جميع الإجراءات، وتكون الخيارات الاستراتيجية ذات أهمية (Norrman et al., 2022: 8). ويؤكد (Serfontein, 2009: 54) أن القيادة الاستراتيجية تساهم في تكوين الثروة للمنظمات لأن القادة الاستراتيجيين يقومون باستثمارات مناسبة للاستمرارية المستقبلية، مع الحفاظ على مستوى مناسب من الاستقرار المالي في الوقت الحالي.

3- أبعاد القيادة الاستراتيجية

سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على الأبعاد التي تم اتخاذها من قبل (فاضل، 2022: 36) وهي كالآتي:

أ- **التوجه الاستراتيجي**

يتضمن تحديد الصورة والشخصية التي تسعى المنظمة إلى تطويرها بمرور الوقت. ويتم تأطير التوجه الاستراتيجي في سياق الظروف (أي الفرص والتهديدات) التي يتوقع القادة الاستراتيجيون أن تواجهها المنظمة خلال الثلاث إلى الخمس السنوات القادمة. يتألف التوجه الاستراتيجي المثالي من جزأين: أيديولوجية أساسية ومستقبل متصور. تحفز الأيديولوجية الأساسية الموظفين من خلال تراث المنظمة، ولكن المستقبل المتصور يشجع الموظفين على التوسع إلى ما هو أبعد من توقعاتهم للإنجاز ويتطلب تحقيق تغيير وتقدم كبيرين. يعمل المستقبل المتصور كدليل للعديد من جوانب عملية تنفيذ استراتيجية المنظمة بما في ذلك التحفيز والقيادة وتمكين الموظفين والتصميم التنظيمي. يمكن أن يشمل التوجه الاستراتيجي إجراءات مثل دخول أسواق دولية جديدة وتطوير مجموعة من الموردين الجدد لإضافتهم إلى سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة (Hitt et al., 2011: 352).

ب- **رأس المال البشري**

يشير رأس المال البشري إلى المعرفة والمهارات التي تتمتع بها القوى العاملة بأكملها في المنظمة. ومن منظور رأس المال البشري، يُنظر إلى الموظفين على أنهم مورد رأسمالي يتطلب استثمارًا مستمرًا (Hitt et al., 2011: 352). هو مجموع ما يمتلكه العاملون في المنظمة من مهارات وخبرات ومقدرات التي تعد مصدراً للميزة التنافسية التي يستثمرها في العمل من أجل تعظيم مستويات الأداء وتعزيز قوة المنظمة (فاضل، 2022: 41).

ج- **الثقافة التنظيمية**

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة معقدة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية التي يتم تقاسمها في جميع أنحاء المنظمة وتؤثر على طريقة إدارة الأعمال. تشير الأدلة إلى أن المنظمة يمكنها تطوير الكفاءات الأساسية من حيث القدرات التي تمتلكها وطريقة الاستفادة من القدرات عند تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النتائج المرجوة. بمعنى آخر، نظراً لأن الثقافة التنظيمية تؤثر على كيفية إدارة المنظمة لأعمالها وتساعد في تنظيم ومراقبة سلوك الموظفين، فإنها يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية وتكون «عاملاً حاسماً في تعزيز الابتكار».ونظراً لأهميتها، فقد تكون الثقافة التنظيمية النابضة بالحياة هي العامل التنافسي الأكثر قيمة لمنظمات الأعمال. وبالتالي، فإن تشكيل السياق الذي تقوم فيه المنظمة بصياغة وتنفيذ استراتيجياتها - أي تشكيل الثقافة التنظيمية - هو عمل قيادي استراتيجي أساسي (Hitt et al., 2011: 353).

د- **الرقابة التنظيمية**

يتم تعريف الرقابة على أنها «الإجراءات الرسمية القائمة على المعلومات التي يستخدمها المديرون لتحقيق النتائج المرجوة». «الحفاظ على الأنماط في الأنشطة التنظيمية أو تغييرها»، تساعد الضوابط القادة الاستراتيجيين على بناء المصداقية، وإظهار قيمة الاستراتيجيات لأصحاب المصلحة في المنظمة، وتعزيز ودعم التغيير الاستراتيجي. والأهم من ذلك، توفر الضوابط معايير تنفيذ الاستراتيجيات بالإضافة إلى الإجراءات التصحيحية التي ينبغي اتخاذها عندما تكون التعديلات المتعلقة بالتنفيذ مطلوبة (Hitt et al., 2011: 354).

الاستدلال الاستراتيجي. ويتضمن

1- **مفهوم الاستدلال الاستراتيجي.**

الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تحدد من خلالها الإدارة العليا اتجاه المنظمة وأدائها على المدى الطويل من خلال ضمان الصياغة الدقيقة والتنفيذ الفعال والتقييم المستمر للاستراتيجية، يسلط هذا التعريف الضوء على فكرة أن الإدارة العليا للمنظمة لها تأثير كبير على مفهوم الاستراتيجية وكيفية تطويرها وتنفيذها، وبالتالي لفهم صياغة الاستراتيجية أو التخطيط طويل المدى، هناك بعض الأسئلة يتطلب الإجابة: كيف يفكر المديرون التنفيذيون، وما الذي يؤثر على تفكيرهم، وكيف يؤثر تفكيرهم على خياراتهم وسلوكياتهم؟ وبما أن تصور الاستراتيجية وصياغتها أمر بديهي بطبيعته، فإن العثور على إجابات موضوعية لهذه الأسئلة الحيوية يمثل تحدياً للإدارة العليا، وعليه يجب على القادة الاستراتيجيين هيكلة تفكيرهم الفردي في عمليات التفكير التي تؤدي إلى سلوك استراتيجي فعال، ومن المهم ملاحظة حقيقة أن الاستراتيجيات هي

نتيجة لتفكير المدير المسبق، كما إن العثور على إجابات للأسئلة المذكورة أعلاه والتساؤل عن إجابات الأسئلة هو مسألة الاستدلال الاستراتيجي التي تشير إلى سلسلة من أنشطة التفكير الاستراتيجي الموجهة إلى تحديد المشكلات الاستراتيجية وحلها، ويدور حول التوليف، واستخدام الحدس والإبداع لتطوير منظور تنظيمي شامل (Kule, 2020: 16).

يعد الاستدلال الاستراتيجي جزءاً لا يتجزأ من إطار الاستراتيجية الشامل، في بيئة الأعمال المعقدة وسريعة التغيير، يجب أن تكون المؤسسات قادرة على التعرف على بعض أشكال الاضطرابات والاستجابة لها بشكل استراتيجي، والتي قد تفتح فرصاً جديدة أو تقدم تهديدات جديدة، ويمكن العثور على هذا الفهم الجديد في دور الاستدلال الاستراتيجي، والذي في أبسط صوره هو السياق المعرفي الذي يوجه الشكل الذي سيتخذه تطوير الاستراتيجية داخل المنظمات (Hughes et al., 2018: 452).

ويعرف كل من Urbany and Montgomery الاستدلال الاستراتيجي بانه عمل عقلاني للاستشراف الاستراتيجي (Kule, 2020: 16). ويشير (Montgomery et al., 2005: 140) إلى الاستدلال الاستراتيجي بأنه تقييم ومراعاة المنافسين الذي يعمل كمدخل في عملية صنع القرار في المنظمة. الاستدلال الاستراتيجي هو العملية التي من خلالها يفكر قادة المنظمة حول أفضل استراتيجية يجب اعتمادها، مع الأخذ في الاعتبار السلوك المحتمل للمنافسين الآخرين في السوق، وعلى وجه الخصوص، كيف سيؤثر اختيار المنظمة للاستراتيجية اختيارات الآخرين (Van Der Hoek et al., 2005: 157). يميز (Hogan et al., 2008: 18) بين الاستدلال الاستراتيجي والتكتيكي، يتضمن الاستدلال الاستراتيجي توقع وكشف الحركات الرئيسة في طلب العملاء والتكنولوجيا الجديدة والاقتصاد (أي اكتشاف المشكلات). في المقابل، يتعلق الاستدلال التكتيكي باستخدام الأساليب الراسخة لحل المشكلات على أساس يومي، وذلك لتعزيز الرؤية الاستراتيجية الأكبر (أي حل المشكلات). وهناك من يقسم الاستدلال الاستراتيجي إلى الاستدلال العقلاني والاستدلال الحدسي، حيث يستخدم الاستدلال الحدسي في حالات عدم التأكد وفي البيئات التي تتميز بالاضطراب العالي، بينما يستخدم الاستدلال العقلاني في البيئات المستقرة نسبيا، وفي هذا السياق يعرف الاستدلال الاستراتيجي (العقلاني والحدسي) بانها مرحلة من التفكير الحدسي حيث يتم تشجيع الخيال تليها مرحلة منطقية عقلانية حيث يتم تحليل الأفكار الناتجة عن المرحلة الإبداعية وتجميعها واختيارها، وعادة تكون هذه الإجراءات مفيدة بشكل خاص عندما تفشل الأساليب التقليدية (Arshad & Hughes, 2009: 949).

بالاستناد إلى ما سبق يرى الباحث أنه على الرغم من وجود التقارب بين مفهومي الاستدلال الاستراتيجي والمنطق الاستراتيجي إلا انهما مختلفان، يشير الاستدلال الاستراتيجي إلى العملية المعرفية للتفكير من خلال مختلف الخيارات والسيناريوهات والنتائج المحتملة للوصول إلى قرار استراتيجي. وهو ينطوي على استخدام حكم الفرد ومعرفته وتحليله لتقييم الموقف وتوقع العواقب واتخاذ خيارات مستنيرة. وغالباً ما يتضمن الاستدلال الاستراتيجي دراسة عوامل مثل ديناميكيات السوق، وسلوك المنافس، وقيود الموارد، والاتجاهات المستقبلية لتطوير استراتيجية متماسكة.

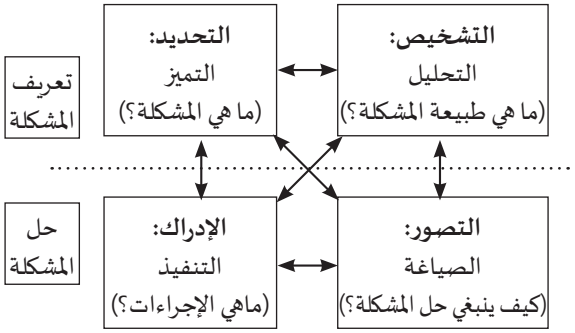
أما المنطق الاستراتيجي، فانه يشير إلى المبادئ الأساسية أو الأساس المنطقي الذي يوجه عملية صنع القرار الاستراتيجي. وهو يشمل المبادئ والنظريات والأطر الأساسية التي تستخدمها المنظمات لصياغة وتنفيذ استراتيجياتها. وينطوي على فهم العلاقات بين السبب والنتيجة، وتحديد الأنماط، والاستفادة من الأفكار من التجارب السابقة لتطوير إطار منطقي لاتخاذ القرار. يوفر المنطق الاستراتيجي الأساس للاستدلال الاستراتيجي، مما يساعد صناع القرار على فهم المواقف المعقدة ووضع استراتيجيات فعالة.

2- عناصر عملية الاستدلال الاستراتيجي

يؤكد Meyer أن قدرة الإنسان على المعرفة تقيس بالإدراك، وبما أن الاستراتيجيين يريدون التعرف على المشكلات الاستراتيجية التي تواجه منظماتهم، فإنهم بحاجة إلى الانخراط في الأنشطة المعرفية، وتحتاج هذه الأنشطة المعرفية (أو أنشطة التفكير الاستراتيجي) إلى تنظيمها في عملية الاستدلال استراتيجي، ومن ثم، فإن الخطوة الأولى نحو فهم أفضل لما يدور في ذهن الاستراتيجي هو فحص الأنشطة المعرفية المختلفة التي تشكل عملية الاستدلال الاستراتيجي، وتتكون عملية الاستدلال الاستراتيجي من عدد من عناصر التفكير الاستراتيجي أو الأنشطة المعرفية والتي تشير إلى مهام عقلية تهدف إلى زيادة معرفة الاستراتيجي، وبدوره يساعد في التمييز بين الأنشطة المعرفية الموجهة نحو تحديد مشكلة استراتيجية، والأنشطة المعرفية الموجهة إلى حل مشكلة استراتيجية، ويمكن تقسيم كل من هاتين الفئتين الرئيسيتين بشكل أكبر، مما يؤدي إلى أربعة عناصر عامة لعملية الاستدلال الاستراتيجي متمثلة في التحديد والتشخيص والتصور والإدراك (Meyer, 2007: 44):

- ***التحديد***. قبل أن يتمكن الاستراتيجيون من التحرك للاستفادة من الفرص أو مواجهة التهديدات، يجب عليهم أن يكونوا على دراية بهذه التحديات ويعترفوا بأهميتها. ويشار إلى هذا الجزء من عملية الاستدلال بشكل مختلف على أنه تحديد أو إدراك أو فهم.
- ***التشخيص***. للتعامل مع مشكلة ما، يجب على الاستراتيجيين محاولة فهم بنية المشكلة وأسبابها الأساسية. ويُشار إلى هذا الجزء من عملية الاستدلال بشكل مختلف بالتشخيص أو التحليل أو التفكير.
- ***التصور***. للتعامل مع مشكلة استراتيجية، يجب على الاستراتيجيين التوصل إلى حل محتمل. في حالة توفر أكثر من حل واحد، يجب على الاستراتيجيين اختيار الحل الأكثر واعدة. ويشار إلى هذا الجزء من عملية الاستدلال بشكل مختلف على أنه التصور أو الصياغة أو التخيل.
- ***الإدراك***. لا يتم حل المشكلة الاستراتيجية فعلياً إلا بعد اتخاذ إجراءات ملموسة تحقق النتائج. ولذلك يجب على الاستراتيجيين تنفيذ أنشطة حل المشكلات وتقييم ما إذا كانت النتائج إيجابية. ويشار إلى هذا الجزء من عملية الاستدلال بشكل مختلف على أنه الإدراك أو التنفيذ أو التصرف.

يتمثل النهج المنظم لهذه الأنشطة المعرفية الأربعة في تنفيذها بالترتيب كما ذكر أعلاه، بدءاً من تحديد المشكلة ثم الانتقال من خلال التشخيص إلى تصور الحلول وأخيراً تحقيقها (الحركة في اتجاه عقارب الساعة في الشكل 1). في هذا النهج، ستتطلب الخطوة الأولى، وهي تحديد المشاكل الاستراتيجية، مسحًا خارجيًا وداخليًا واسع النطاق، وغربلة شاملة للمعلومات الواردة، واختيار القضايا ذات الأولوية. في الخطوة التالية، يجب تشخيص المشكلات الاستراتيجية المعترف بها من خلال جمع بيانات أكثر تفصيلاً، ومن خلال مزيد من تحليل هذه المعلومات وصقلها. وبمجرد تحديد المشكلة بشكل صحيح، يمكن صياغة استراتيجية من خلال تقييم الخيارات المتاحة وتحديد الحل الأفضل. في المرحلة النهائية أي التنفيذ، سيحتاج الاستراتيجي إلى ضمان تنفيذ الحل المقترح من خلال التخطيط الواعي ومراقبة أنشطة التنفيذ. في هذه الحالة يمكن بالفعل تسمية العناصر الأربعة لعملية الاستدلال الاستراتيجي بالاعتراف والتحليل والصياغة والتنفيذ (Meyer, 2007: 45).



Source: Meyer, R. (2007). Mapping the mind of the strategist: a quantitative methodology for measuring the strategic beliefs of executives (No. 106). ERIM. 45.

الشكل رقم (1) عملية الاستدلال الاستراتيجي

التمدد الاستراتيجي، ويتضمن:

1- مفهوم التمدد الاستراتيجي:

إن حقيقة لإطار الاستراتيجي السائد المتمثل "في أن كل منظمة يجب أن تعمل في نهاية المطاف على تحقيق التوافق والانسجام بين مواردها والفرص التي تسعى إلى تحقيقها، وأن تخصيص الموارد هي مهمة استراتيجية" ليس خاطئاً بل غير متوازن، وهيمنة هذا لإطار في عملية صياغة استراتيجيات المنظمة قد حجبت مزايا لإطار البديل الذي يكمل فيه مفهوم التمدد فكرة الملاءمة، والاستفادة من الموارد لا تقل أهمية عن تخصيصها، النقطة الجوهرية في التمدد الاستراتيجي هو التناقض بين التطلعات المستقبلية وقاعدة الموارد، أي بمعنى أن المنظمة تبحث عن التطلعات المستقبلية بالاعتماد على الموارد الحالية، وان الموارد والقدرات الهزيلة لا تمنع المنظمة من التفكير في استغلال الفرص في البيئة الخارجية بغية تحقيق التطلعات المستقبلية (Hamel & Prahalad, 1993: 77).

وفي السياق نفسه يؤكد (Witek-Crabb, 2021: 16735) أن الافتراض الرئيس الكامن وراء مفهوم الملائمة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي هو أن الخيارات الاستراتيجية تنتج من التفاعل بين ثلاثة مكونات وهي الموارد والفرص والتطلعات (القصد الاستراتيجي)، وهنا يتناقض مفهوم التمدد الاستراتيجي مع فكرة الملائمة الاستراتيجية التي تؤكد على مواءمة الموارد مع الفرص الحالية ومتطلبات السوق، فإن التمدد الاستراتيجي يدور حول متابعة الأهداف الطموحة التي قد تتجاوز الموارد الحالية واستعداد السوق. وينشأ التمدد الاستراتيجي عندما يكون هناك تناقض بين تطلعات المنظمة ومواردها المتاحة، أو بين الفرص والنوايا الاستراتيجية. وهذا الاختلال يخلق التوتر ولكنه يحفز أيضاً الابتكار وسعة الحيلة. على عكس الملائمة

الاستراتيجية، التي تركز على الأساليب المحافظة والواقعية لتقليل المخاطر، يشجع التمدد الاستراتيجي المؤسسات على تجاوز حدودها والسعي لتحقيق رؤى طموحة. ويستلزم هذا النهج إدخال نماذج أعمال جديدة والاستعداد لتغيير ديناميكيات السوق.

وفي سياق آخر يؤكد (Jazouli & Mitchell, 2016: 2, 8) أن هنالك امتدادًا استراتيجيًا خارجيًا وامتدادًا استراتيجيًا داخليًا، إن الظروف المثالية للمنظمة لتبني التمدد الخارجي هي عندما تتوافق العوامل الخارجية؛ أي بمعنى إن دورات حياة تحالفات السوق والشركات والمنتجات والأنظمة البيئية الخارجية هي في نفس المرحلة من دورات حياتها، على سبيل المثال، تقوم المنظمة وهي في مرحلة النمو بإدخال منتج في مرحلة النمو إلى سوق في مرحلة النمو تماماً كما يتوافق هيكل الدعم الخارجي ونظامها البيئي مع احتياجاتها. وبالمقابل يتطلب هنالك (وبالتوازي مع التوافق الخارجي) توافر خمسة وظائف للشركة حتى تستطيع تنفيذ استراتيجياتها التمددية بنجاح وهي (اتخاذ القرارات، التعويضات، سياسات الموارد البشرية، القيادة والثقافة، والمقاييس الممكنة).

إن مفهوم التمدد الاستراتيجي، الذي يشبه الاستكشاف في نظرية الاستغلال والاستكشاف للتعلم، يجسد مبادئ مثل الاختلاف، والمخاطرة، والتجريب، والمرونة، والاكتشاف، والابتكار. ويختلف الاستكشاف عن فكرة الملاءمة الاستراتيجية، التي تتوافق مع الاستغلال في البحث عن ميزة تنافسية من خلال التحسين والكفاءة وتحسين الجودة والتنفيذ. في حين أن الاستغلال يؤكد على تحسين الأنشطة والمنتجات الحالية، فإن الاستكشاف يشجع المنظمات على المغامرة خارج الحدود القائمة، واحتضان عدم اليقين، واتباع أساليب مبتكرة. ويستلزم التمدد الاستراتيجي، مثل الاستكشاف، دفع حدود ما هو معروف وقابل للتحقيق، مما يدفع المؤسسات إلى تبني الحداثة والقدرة على التكيف سعياً لتحقيق أهداف طموحة. (March, 1991: 75).

ويعرف التمدد الاستراتيجي بأنه السعي لتحقيق أهداف النمو الطموحة والمزايا التنافسية مع العمل في ظل قيود الموارد، وهو ينطوي على التفوق على المنافسين من حيث النمو، وتطوير المنتجات، وإنشاء العلامات التجارية العالمية عبر الأسواق الرئيسية، كل ذلك مع تحسين استخدام الموارد. يجسد التمدد الاستراتيجي فكرة تحقيق المزيد بموارد أقل، والاستفادة من الكفاءة والابتكار لتجاوز معايير الصناعة ودفع النجاح الاستراتيجي (Hamel & Prahalad, 1993: 79). وينطوي مفهوم التمدد الاستراتيجي على نهج استباقي للتكيف مع التغيرات البيئية من خلال متابعة الابتكارات الثورية (Harry & Schroeder, 2000). وفي هذا السياق يتطلب التمدد الاستراتيجي إقناع كبار المديرين بالتخلي عن رؤيتهم القديمة والالتزام بمسار عمل جديد لان الابتكارات الثورية يتم دفعها من القاعدة إلى القمة (Witek-Crabb, 2021: 16736). ويؤكد (He & Wong, 2004: 482) إن التمدد الاستراتيجي يدور حول استكشاف التقنيات الجديدة والأسواق الجديدة، وحول الأفكار الجديدة "التفكير خارج الصندوق" والطرق الإبداعية لتلبية احتياجات العملاء والتعامل بفعالية مع مجموعات العملاء الجديدة.

وبناءً على ما ذكر يرى الباحث أن التمدد الاستراتيجي يشير إلى التوسع المتعمد لقدرات المنظمة أو مواردها بما يتجاوز حدودها الحالية من أجل تحقيق هدف استراتيجي طموح. فهو ينطوي على تحمل مخاطر محسوبة ودفع الحدود سعياً لتحقيق النمو أو الميزة التنافسية. ويمكن تحديد الخصائص الآتية للتمدد الاستراتيجي:

- يتطلب التمدد الاستراتيجي اختراق حالة عدم اليقين وتطوير رؤية استراتيجية لمكانة المنظمة في المستقبل.
- التمدد الاستراتيجي أقل اهتماماً بضمان التوافق الدقيق بين الأهداف والموارد وأكثر اهتماماً بإنشاء أهداف ممتدة تتحدى الموارد لتحقيق ما يبدو مستحيلاً.
- التمدد الاستراتيجي هو أكثر من مجرد تخصيص الموارد النادرة عبر المشاريع المتنافسة؛ بل يشمل التغلب على قيود الموارد من خلال السعي الإبداعي للاستفادة بشكل أفضل من الموارد.
- يعترف التمدد الاستراتيجي بأن المنافسة على قيادة الكفاءات الأساسية تسبق المنافسة على قيادة المنتج، وأن المنظمة لديها مجموعة من الكفاءات بالإضافة إلى مجموعة من التحالفات مع الشركات. وأن المنافسة غالباً ما تحدث داخل تحالفات المنظمات وفيما بينها، وليس فقط بين المنظمات الفردية.

2- أبعاد التمدد الاستر اتيجي.

بعد مراجعة الأدبيات ذات العلاقة مثل (Hamel & Prahalad, 1993)، (Witek-Crabb, 2021)،، يمكن الاستنتاج بأن أبعاد التمدد الاستراتيجي تتمثل في الأهداف الطموحة، وتحمل المخاطرة، والاستفادة من الموارد والإبداع، وستعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد لقياس التمدد الاستراتيجي، وفيما يأتي شرح موجز لها.

أ- الأهداف الطموحة

الطموح هو تصرفات شخصية مستقرة نسبياً، ويُعرف بأنه السعي المستمر والمعمم لتحقيق النجاح والتحصيل والإنجاز، غالباً ما يُفترض أن الطموح هو سمة شخصية ذات أهمية كبيرة في العديد من السياقات الاجتماعية، وأنه يجب أن يكون له تأثيرات كبيرة على مجموعة واسعة من سلوكيات ونتائج العمل والمهنية مثل الأداء الوظيفي (Hirschi & Spurk, 2021: 1). إن العنصر الأساسي في التمدد الاستراتيجي هو الأهداف الطموحة الذي يخلق حسب تصميمه هوة بين الطموح والموارد (Hamel & Prahalad, 1993: 84).

ب- تحمل المخاطرة

يمكن أن يؤدي التمدد إلى المخاطرة عندما يتم تحديد أفق زمني قصير بشكل تعسفي لأهداف القيادة طويلة المدى. ويجلب نفاد الصبر خطر الاندفاع إلى أسواق غير مفهومة بالكامل، أو تكثيف الإنفاق على البحث والتطوير بسرعة أكبر من القدرة على إدارته، أو الاستحواذ على شركات لا يمكن هضمها بسهولة، أو الاندفاع إلى تحالفات مع شركاء ليست دوافعهم وقدراتهم مفهومة على الإطلاق. تنشأ المشكلة حتماً إذا تجاوزت التزامات الموارد تراكم رؤى العملاء والمنافسين. إن مهمة الإدارة العليا لا تتمثل في مراقبة المستقبل بقدر ما هي المساعدة في تسريع اكتساب المعرفة بالسوق والصناعة. تنحسر المخاطر مع نمو المعرفة، ومع نمو المعرفة، تتراجع أيضاً قدرة المنظمة على التقدم (Hamel & Prahalad, 1993: 84).

ج- الاستفادة من الموارد

يعد تخصيص الموارد عبر المنظمات والمناطق الجغرافية جزءاً مهماً من الدور الاستراتيجي للإدارة العليا. لكن الاستفادة مما تمتلكه المنظمة بالفعل بدلا من مجرد تخصيصه هو استجابة أكثر إبداعاً للندرة. وفي البحث المستمر عن طرق أقل استهلاكاً للموارد لتحقيق الأهداف الطموحة، فإن الاستفادة من الموارد توفر نهجاً مختلفاً تماماً عن تقليص الحجم والتأخير، وإعادة الهيكلة وتقليص النفقات التي أصبحت شائعة حيث يتنافس المديرون مع المنافسين في جميع أنحاء العالم الذين أتقنوا فن الإدارة. النفوذ الموارد، تستطيع الإدارة الاستفادة من مواردها، المالية وغير المالية، بخمس طرق أساسية: من خلال تركيزها بشكل أكثر فعالية على الأهداف الاستراتيجية الرئيسية؛ ومن خلال تجميعها بشكل أكثر كفاءة؛ من خلال استكمال نوع واحد من الموارد بنوع آخر لإنشاء قيمة أعلى؛ ومن خلال الحفاظ على الموارد حيثما أمكن ذلك؛ ومن خلال استعادتها من السوق في أقصر وقت ممكن (Hamel & Prahalad, 1993: 81).

د- الإبداع

يتكون الإبداع من توليد فكرة جديدة وتنفيذها في منتج أو عملية أو خدمة جديدة، مما يؤدي إلى النمو الديناميكي للمنظمة وتوليد ربح لمؤسسة الأعمال المبتكرة، الإبداع عملية طويلة وتراكمية لعدد كبير من عمليات صنع القرار التنظيمي، بدءاً من مرحلة توليد فكرة جديدة إلى مرحلة تنفيذها، تشير الفكرة الجديدة إلى إدراك حاجة زبون جديد أو طريقة جديدة للإنتاج، ويتم إنشاؤها في العملية التراكمية لجمع المعلومات، إلى جانب رؤية ريادة الأعمال التي تتسم بالتحدي المستمر، ومن خلال عملية التنفيذ يتم تطوير الفكرة الجديدة وتسويقها إلى منتج جديد قابل للتسويق أو عملية جديدة مع ما يصاحب ذلك من خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية (Kogabayev & Maziliauskas, 2017: 62).

الدراسات السابقة

دراسات ذات العلاقة بالقيادة الاستراتيجية

دراسة (فاضل، 2022)، وهدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة علاقات الزبون. وتلخص مشكلة الدراسة حول قدرة القيادة الاستراتيجية في المنظمات العراقية عموماً والخطوط الجوية العراقية خصوصاً، في مواجه التحديات الكثيرة في البيئتين الداخلية والخارجية التي تؤدي نحو المزيد من التطورات والمنافسة وفي أهمية بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال إدارة علاقات الزبون. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتسم بالشمولية والقدرة على تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها، فقد استهدف عينة في شركة الخطوط الجوية العراقية في بغداد حصراً، كانت قائمة استقصاء أداة القياس الرئيسة لمتغيرات الدراسة واختبار العلاقة بينهما بالاعتماد على العينة القصدية التي بلغت (104) من القيادة الإدارية في الخطوط الجوية العراقية قيد

الدراسة (المدير العام، معاون مدير العام، مدير قسم، مسؤول شعب، تم استخدم بعض الأساليب الإحصائية للبرنامجين (AMOSV.25, SPSS V.25)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة علاقات الزبون، وكانت أبرز توصيات الدراسة على الإدارة العليا للشركة عينة الدراسة ضرورة زيادة الاهتمام بإدارة علاقات الزبون ووضعها ضمن توجهاتها الاستراتيجية وثقافتها التنظيمية كعامل مهم ومؤثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة.

دراسة (Atiyeh, 2022)، كان الهدف من الدراسة هو معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على إبداع العاملين في المستشفيات الخاصة في مدينة نابلس في فلسطين. وتمثلت مشكلة الدراسة في قلة عدد الدراسات التي تتناول نفس الموضوع في القطاع الخاص في فلسطين. ولذلك كان من الضروري إجراء دراسة جديدة حول هذا الموضوع. تم جمع المعلومات المطلوبة وبعض البيانات المحددة عبر رسائل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي. وتم اعتماد مقياس من عينة مكونة من (30) مستجيبًا عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي. ومنهج هذه الدراسة هو الكمي، وتمت مناقشة وتحليل إجابات المبحوثين باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقات إيجابية بين الإبداع لدى الموظفين والقيادة الاستراتيجية في مكان عملهم.

دراسة (Lear, 2012)، تناولت هذه الدراسة أهمية معايير القيادة الحاسمة ودرجة التوافق في المنظمات عالية الأداء. تم استخدام تصميم البحث الكمي في هذه الدراسة لتقييم تأثير القيادة الاستراتيجية على المواءمة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في جنوب إفريقيا. وتكونت أدوات الدراسة لاختبار أسئلتها من قائمتي استقصاء. تم استخدام الأول لتحديد مكانة القيادة العليا ذات القيمة وفقاً لمعايير القيادة الحاسمة المختارة، والثاني لتحديد مستوى التوافق في المنظمات قيد التحقيق. يتألف المجتمع الذي تم اختياره لهذه الدراسة من الشركات المدرجة في أفضل (200) منظمة أداء والتي ظهرت في البريد المالي لعام 2007. شاركت ست شركات في الدراسة. وتم تجميع البيانات إلكترونيًا في قاعدة بيانات، ثم تم تحليل النتائج باستخدام التقنيات الاستدلالية الإحصائية للارتباط وتحليل الانحدار الخطي. تقترح الدراسة أن القيادة الاستراتيجية ستؤثر بشكل إيجابي على التوافق الاستراتيجي والذي بدوره سيكون له تأثير مفيد على الأداء التنظيمي.

دراسات ذات العلاقة بالاستدلال الاستراتيجي.

دراسة (Kule, 2020)، وهدفت الدراسة إلى إجراء تحليل مفاهيمي لدور الاستدلال في عمليات التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات، واستكشاف كيفية مساهمة أشكال التفكير المختلفة، مثل الاستدلال الاستنتاجي والاستقرائي والإبعادي، في صياغة وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية. تركزت مشكلة الدراسة حول التحدي المتمثل في فهم الآليات المعرفية بما في ذلك الاستدلال التي تحرك أنشطة التخطيط الاستراتيجي وتؤثر على نتائج صنع القرار. استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي، بالاعتماد على الأدبيات الموجودة والأطر النظرية ودراسات الحالة لتحليل دور الاستدلال في التخطيط الاستراتيجي. تضمنت المنهجية مراجعة شاملة وتوليفاً للمفاهيم والنظريات ذات الصلة من مجالات مثل علم النفس المعرفي والسلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية. توصلت الدراسة إلى أن هناك أشكالاً مختلفة من الاستدلال ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك الاستدلال الاستنتاجي (من مبادئ عامة إلى إجراءات محددة)، والاستدلال الاستقرائي (من ملاحظات محددة إلى التعميمات)، والاستدلال الإبعادي (توليد فرضيات لتفسير الظواهر المرصودة). تقترح الدراسة تعزيز ثقافة التفكير والتعلم داخل المنظمات كوسيلة لتحسين الاستدلال. وتؤكد على أهمية التقييم المستمر وتحديث الخطط الاستراتيجية في ضوء المعلومات الجديدة والظروف المتغيرة.

دراسة (Arshad & Hughes, 2009)، كان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير الاستدلال الاستراتيجي والخصائص الفردية لمدراء المستوى الأعلى على فعالية الارتجال التنظيمي وأداء الشركة. تم استخدام عينة مكونة من 128 فردا من الإدارة العليا (الرئيس التنفيذي ومدير العمليات والمديرين التنفيذيين والمديرين الإداريين وكبار المديرين) للشركات القائمة على التكنولوجيا في ماليزيا. تم اختبار ثلاث فرضيات وتوصلت الدراسة إلى: (أ) لا توجد علاقة بين الاستدلال الحدسي والارتجال التنظيمي ولكن هناك علاقة بين الاستدلال العقلاني والارتجال التنظيمي، (ب) تؤثر الخصائص الفردية للمديرين رفيعي المستوى ككل على الارتجال التنظيمي؛ و(ج) يؤثر الارتجال التنظيمي بشكل إيجابي على أداء الشركة.

دراسة (Van Der Hoek et al., 2005)، وهدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار منطقي للاستدلال الاستراتيجي، لا سيما في سياق الوكلاء المستقلين والأنظمة متعددة الوكلاء. وكانت المشكلة التي تم تناولها هي الحاجة إلى نهج رسمي للاستدلال الاستراتيجي لدورها الكبير للوكلاء لاتخاذ القرارات في بيئات تفاعلية معقدة. تضمنت المنهجية المستخدمة صياغة إطار منطقي يمكنه التقاط التفاعلات الاستراتيجية بين الوكلاء المستقلين. يتضمن هذا لإطار مفاهيم من نظرية اللعبة والمنطق الرسمي إلى تفكير الوكلاء النموذجيين حول تصرفات ومعتقدات بعضهم البعض. وضمن نتائج التي توصلت إليها الدراسة تطوير نظام منطقي رسمي يمكّن الوكلاء من الاستدلال بشكل استراتيجي، مع الأخذ في الاعتبار ليس فقط أفعالهم ولكن أيضاً توقع تصرفات الوكلاء الآخرين. لقد وفر المنطق المقترح أساساً لتحليل التفاعلات الاستراتيجية في الأنظمة متعددة الوكلاء، مما يوفر نظرة ثاقبة لعمليات صنع القرار والنتائج المحتملة. واقترحت الدراسة مزيداً من التحسين والتوسيع للإطار المنطقي للتعامل مع السيناريوهات الأكثر تعقيداً ودمج عوامل إضافية مثل عدم اليقين والمعلومات غير الكاملة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تطبيق المنطق المقترح في الأنظمة العملية متعددة الوكلاء يمكن أن يؤدي إلى تحسين التنسيق والتفاوض وصنع القرار بين الوكلاء المستقلين.

دراسات ذات العلاقة بالتمدد الاستراتيجي.

دراسة (Witek-Crabb, 2021)، وهدفت الدراسة إلى استكشاف ومقارنة استراتيجيتين للتكيف التنظيمي، وهما «الملاءمة» و«التمدد»، في سياق جائحة كوفيد-19 بالإضافة إلى تحليل كيفية استجابة المنظمات للتحديات غير المسبوقة التي يفرضها الوباء وتقييم فعالية استراتيجيات التكيف المختلفة. استخدمت أمثلة المنظمات مثل Red Noses International أو Decathlon أو Ford أو Tesla Motors لتوضيح التمدد الاستراتيجي. وأمثلة منظمات مثل GAP وZoom وTeams و Uber Eats وVeclaim وOrlen PKN لتوضيح الملائمة الاستراتيجية. تمثلت مشكلة الدراسة الأساسية في تحديد استراتيجيات التكيف الفعالة التي تمكن المنظمات من التغلب على التحديات (مثل عمليات الإغلاق وانقطاع سلسلة التوريد والتحولات في سلوك المستهلك التي تسببها كوفيد 19) بنجاح. توصلت الدراسة إلى إن الاضطراب بهذا الحجم يفرض إعادة تعريف رئيسية لكيفية عمل كل هذه الأنظمة. تتغير معايير الصناعة واحتياجات العملاء وأنماط حياة الأشخاص، لذا تحاول المؤسسات التكيف مع الوضع الطبيعي الناشئ الجديد. ولن تتمكن العديد من المنظمات من النجاة من هذا التغيير، ولكن من المرجح أن تستخدم المنظمات التي ستنجح في ذلك إحدى استراتيجيتي التكيف: التوافق الاستراتيجي أو التوسع الاستراتيجي.

دراسة (Jazouli & Mitchell, 2016)، كان الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف مفهوم «التمدد الاستراتيجي» وتطوير مقياس لتقدير مستويات الصعوبة المرتبطة بتقديم منتجات جديدة إلى السوق. المشكلة التي يتم تناولها هي المواءمة أو عدم وجودها بين ثلاث دورات حياة مهمة: السوق، والشركة، والمنتج. عندما تتزامن دورات الحياة هذه، يتم تحقيق النتائج المثلى للشركة، ولكن عدم التطابق يمكن أن يؤدي إلى تحديات في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، تبحث الدراسة في تأثير الوظائف الداخلية للشركة التي تتقدم على طول دورات حياتها الخاصة، مما قد يخلق المزيد من التحديات. تضمن المنهجية المستخدمة في الدراسة منظورًا نوعيًا، حيث يفسر المؤلفون الأدبيات المحيطة بدورة حياة الشركة والتمدد الاستراتيجي. وقد تم استخدام البيانات النوعية، على الرغم من أنها ذاتية وصعبة القياس، لفهم تعقيدات المواءمة الاستراتيجية وتطور الوظيفة الداخلية. وتشمل النتائج الرئيسة للدراسة اقتراح مقياس لتقييم التمدد الاستراتيجي الخارجي والداخلي، والذي يمكن أن يساعد الشركات على تقييم قدرتها على تنفيذ الاستراتيجيات عند مواجهة تحديات المواءمة. تؤكد الدراسة أيضاً على أهمية فهم وإدارة تطور الوظائف التنظيمية من مراحل السوق المبكرة حتى النضج. بالإضافة إلى ذلك، فقد اقترحت الدراسة أن سلوكيات القيادة تلعب دوراً حاسماً في معالجة الفجوة بين الطموح والموارد. كما واقترحت الدراسة تنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات لنجاح التمدد الاستراتيجي الخارجي والداخلي، مثل تعزيز السلوكيات القيادية، وتحسين التوافق بين دورات الحياة التنظيمية، وتطوير القدرات للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة. علاوة على ذلك، وأكدت الدراسة على الحاجة إلى مزيد من البحث لتحسين المقياس المقترح واستكشاف إمكانية تطبيقه في سياقات تنظيمية مختلفة.

دراسة (Hamel & Prahalad, 1993)، وهدفت الدراسة إلى اقتراح منظور جديد حول صياغة الاستراتيجية التي تتحدى الأساليب التقليدية، وإلى إعادة تعريف الاستراتيجية باعتبارها عملية ديناميكية لتوسيع الموارد والقدرات الحالية

لخلق فرص جديدة والاستفادة من المزايا التنافسية في الأسواق المتغيرة بسرعة. استخدمت الدراسة منهجاً مفاهيمياً ونظرياً، بالاعتماد على رؤى من أدبيات الإدارة الاستراتيجية، ودراسات الحالة، وأمثلة من العالم الحقيقي. تمثلت مشكلة الدراسة في تناول القيود المفروضة على نماذج التخطيط الاستراتيجي التقليدية التي تركز على استغلال الكفاءات الحالية والدفاع عن مراكز السوق الحالية. رأى هامل وبراهالاد أنه في البيئات سريعة الخطى والتي لا يمكن التنبؤ بها، مثل تلك التي تتميز بالابتكار التكنولوجي والعولمة، تحتاج المنظمات فيها إلى اعتماد نهج أكثر استباقية ومرونة لصياغة الاستراتيجية. وفي الختام قدمت الدراسة مفهوم «التمدد» كعنصر أساسي في التفكير الاستراتيجي. وتوصلت إلى أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تتحدى نفسها باستمرار لتوسيع حدودها وقدراتها وتطلعاتها بما يتجاوز حدودها الحالية.

مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها واهم ما يميز الدراسة الحالية.

- تباينت الدراسات السابقة في طبيعتها بين الدراسات النظرية والدراسات التطبيقية، يتبين من العبارة أعلاه أن الدراسات النظرية كانت نسبتها أعلى بكثير من الدراسات الميدانية، ويستخلص الباحث من ذلك ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول متغيرات الدراسة إكمالاً للجهود المعرفية السابقة التي ناقشت هذه الموضوعات، وأيضاً معرفة أثرها في بيئة إقليم كوردستان - العراق بشكل أكثر دقة.
- أسهمت الدراسات السابقة وبشكل كبير في إغناء الجانب النظري للدراسة الحالية، وفي بناء مقاييس متغيرات الدراسة الحالية، والتعرف على منهجيات تلك الدراسات، وتسلسل عباراتها بالشكل الذي مكّن الباحث من تصميم منهجية الدراسة الحالية من خلال الإطلاع على المعضلات النظرية والميدانية وأهداف وأهمية وفرضيات ونماذج الجهود المعرفية السابقة. بالإضافة إلى اختيار عينة الدراسة الحالية من خلال الإطلاع على عيناتها والإفادة منها في الدراسة الحالية.
- في ضوء استعراض بعض الدراسات السابقة يمكن القول إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات وهي لم يتسنَ للباحث العثور والإطلاع على دراسة سابقة تطرقت لدور الاستدلال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجية على المستوى المحلي حسب علم الباحث، ومن هنا فإن هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى التي جمعت بين متغيرات هذه الدراسة وخاصة على مستوى الجامعات. لأن العديد من الدراسات الخاصة بالاستدلال الاستراتيجي والتمدد الاستراتيجي هي دراسات نظرية ذات إطار فلسفي. كما إن خلق العامل المكاني يعد فارقاً جوهرياً بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، فقد تم إجراء الجهود المعرفية السابقة في بيئات مختلفة عن البيئة العراقية، الأمر الذي تعذر معه تطبيق نتائجها وتعميمها على الجامعات الخاصة في الإقليم وهو الجانب الذي اختصت به هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة

يمكن توضيح مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1- ما مدى إدراك عينة الدراسة لأبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعة قيد الدراسة ؟
2- ما مؤشرات التمدد الاستراتيجي والاستدلال الاستراتيجي للجامعة قيد الدراسة ؟
3- هل هناك ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة؟
4- هل للاستدلال الاستراتيجي دور معدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة؟

أهداف الدراسة

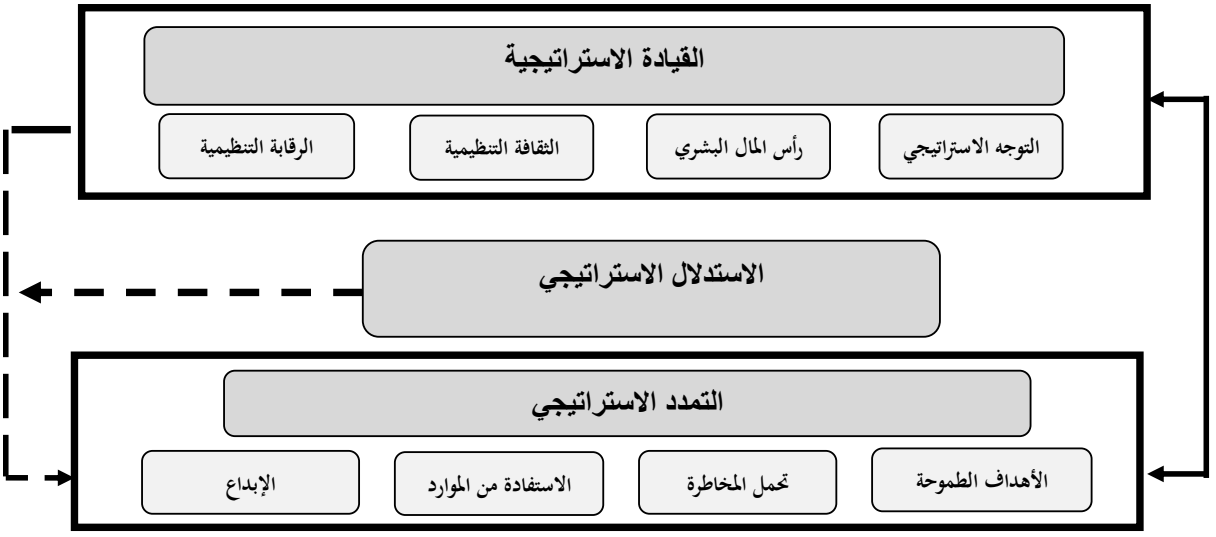
تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة تعزيز العلاقة التأثيرية بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي من خلال الدور المعدل للاستدلال الاستراتيجي بحسب آراء العينة المستجيبة، وبجانب هذا الهدف فهناك أهداف أخرى تمثلت بالآتي:

1- إعداد دراسة نظرية حول القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي والاستدلال الاستراتيجي.
2- التعرف على طبيعة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.
3- التعرف على الدور التأثيري للقيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.
4- التعرف على الدور المعدل للاستدلال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي.

مخطط وفرضيات الدراسة

المخطط الفرضي

تم تطوير المخطط الفرضي للبحث ليعكس أبعاد ومتغيرات ظاهرة الدراسة متمثلة بإشكالية الدراسة ومنطلقاتها الفلسفية والعملية التي نصت على الدور المعدل للاستدلال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي في جامعة ثاكري. واعتمد تصميم المخطط الفرضي على القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية والرقابة التنظيمية) التي تمثل متغير مستقل. أما المتغير التابع فتمثل في التمدد الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (الأهداف الطموحة، تحمل المخاطرة، الاستفادة من الموارد والإبداع)، والمتغير المعدل تمثل في الاستدلال الاستراتيجي وتم قياسه بمجموعة مؤشرات.



المصدر: إعداد الباحث.

الشكل رقم (2) المخطط الفرضي للبحث

فرضيات الدراسة

تم صياغة مجموعة من الفرضيات كحلول مؤقتة لمشكلة الدراسة ومن ثم اختبارها للتحقق من صحتها فقد جرى صياغة الفرضيات وفق الآتي:

الفرض الرئيسة الأولى

من المتوقع وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستر اتيجية والتمدد الاستر اتيجي في الجامعة قيد الدراسة.

ويتفرع منها:

1- قد يوجد علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي والتمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.
2- قد يوجد علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري والتمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.
3- قد يوجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والتمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.
4- قد يوجد علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة التنظيمية والتمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

من المتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الاستر اتيجية في التمدد الاستر اتيجي في الجامعة قيد الدراسة. ويتفرع منها:

1- قد يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في التمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.
2- قد يوجد تأثير معنوي للموارد البشرية في التمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.
3- قد يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في التمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.
4- قد يوجد تأثير معنوي للرقابة التنظيمية في التمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة

الفرضية الرئيسة الثالثة:

قد يوجد دور معدل للاستدلال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.

تصميم الدراسة

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي) لتحليل وتفسير الظواهر المتعلقة بقياس دور القيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي من خلال الدور المعدل للاستدلال الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة. إذ يهدف المنهج الاستقرائي إلى جمع معلومات وبيانات متعلقة بموضوع الدراسة من خلال استقصاء موجه إلى القيادات الإدارية في الجامعة.

مجتمع الدراسة وعينتها

1- **مجتمع الدراسة.**

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بجميع القيادات الإدارية في جامعة ئاكري للعلوم التطبيقية من رئيس الجامعة ومساعديه، والعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية ومديري المديريات الرئيسة المتواجدين في الجامعة قيد الدراسة، لما تؤديه تلك القيادات من التشارك الفعلي في صياغة الاستراتيجيات ولأنها المعنية في متابعة الاستراتيجيات على مستوى الجامعة، وهي الجامعة الوحيدة للعلوم التطبيقية في إقليم كوردستان - العراق.

لقد تأسست الجامعة في عام 2023، وتتكون من ثلاث كليات ومعهدين[1]. وتم اختيار جامعة ئاكري للعلوم التطبيقية لتشكل الميدان المبحوث لاختبار فرضيات ومخطط الدراسة لأن الباحث وجد إنها الميدان الذي يوفر الشروط الموضوعية والمناخ الملائم لنجاح تطبيق متغيرات الدراسة ويرجع ذلك لاعتبارات ولأسباب يمكن إيجازها بالآتي:

- تعد من الجامعات الحديثة حيث يمكن إيجاد مؤشرات التمدد الاستراتيجي فيها.
- المستوى التعليمي والثقافي للعاملين يساهم في إعطاء نتائج دقيقة.
- عدها من المؤسسات الاستراتيجية في المنطقة ودورها الفاعل في بناء المجتمع.

2- **عينة الدراسة**

تم توزيع (65) استمارة على القيادات الإدارية في الجامعة بطريقة عشوائية وتم استرجاع (51) استمارات صالحة للتحليل والاختبار أي بنسبة (78%).

ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المؤسسات قيد الدراسة.

جدول رقم (1)
توزيع الأفراد المبحوثين حسب المؤسسات قيد الدراسة

ت	الفئات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة والصالح للتحليل	نسبة الاستجابة
1	رئاسة الجامعة	20	15	%75
2	الكلية التقنية	7	7	%100
3	كلية التربية	15	12	%80
4	كلية اينفورماتيك	5	4	%80
5	المعهد التقني ئاكري	10	7	%70
6	المعهد التقني بردرش	8	6	%75
	المجموع	65	51	%78

المصدر: من إعداد الباحث.

مصادر جمع البيانات وأداتها

اعتمدت الدراسة على بيانات من مصادر أولية لكتابة لإطار العملي من خلال قائمة الاستقصاء[2] الذي تم تصميم متغيراته بالاستفادة من (Hitt et al., 2011) و(Meyer, 2007) و(Hamel & Prahalad, 1993) فضلاً عن صياغة عبارات مستمدة من متغيرات الدراسة مع الأخذ في الاعتبار بيئة الجامعة قيد الدراسة. بي

ما شكلت المصادر الثانوية الكتب المتاحة، والأبحاث المنشورة، والدوريات عماد الجانب النظري للبحث.

(1) البيانات مأخوذة من إدارة الجامعة.

(2) قائمة استقصاء موضحة في الملحق (2).

أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

اعتمدت الدراسة على استخدام مجموعة من المعادلات الإحصائية والتي تتمثل بالآتي:

- الارتباط البسيط والمتعدد للتعرف على علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للتعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي.
- تحليل المتغير المُعَدِل لمعرفة دور الاستدلال الاستراتيجي في العلاقة التأثيرية للقيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي.

حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود الدراسة وفق الآتي:

- الحدود الزمنية: إذ امتدت للفترة بين (2024/1/1) ولغاية (2024/4/1).
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جامعة ئاكري للعلوم التطبيقية.
- الحدود الموضوعية: تتمثل في القيادة الاستراتيجية، التمدد الاستراتيجي والاستدلال الاستراتيجي.

الدراسة الميدانية

خصائص أفراد عينة الدراسة

يظهرها الجدول (2) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية والتي تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي الفئات العمرية (36 – 45 سنة) وبنسبة (39.2%) من حجم العينة، ومن الذكور والذين شكلوا (86.3%) من العينة، ومن حملة شهادة الماجستير وبنسبة بلغت (42%)، وفي حين كانت خدمتهم بالمركز الوظيفي الحالي (أقل من سنة) وبنسبة وصلت إلى (44%) من العينة.

جدول رقم (2)
الخصائص الفردية للأفراد المبحوثين

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
1	العمر	35 سنة فأقل	19	37.3
		36- 45	20	39.2
		46- 55	9	17.6
		6 سنوات فأكثر	3	5.9
		المجموع	51	100
2	الجنس	ذكر	44	86.3
		أنثى	7	13.7
		المجموع	51	100
3	الشهادة	دكتوراه	14	27.5
		ماجستير	22	43.1
		بكالوريوس	15	29.4
		المجموع	51	100
4	مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي	1 سنة فاقل	22	43.1
		3 سنة فاقل	11	21.6
		5 سنة فاقل	7	13.7
		6 سنة فأكثر	11	21.6
		المجموع	51	100

المصدر: إعداد الباحث.

الإحصاء الوصفي[1]

يوضح الجدول (3) قيم المتوسطات (M) والانحرافات المعيارية (SD) للمتغيرات الإحدى عشرة ومعاملات الارتباط (r) للقيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي.

ووفقاً لنتائج الجدول يتفق المستجيبون على أن الرقابة التنظيمية هي من أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية توافراً حيث احتلت المرتبة الأولى بأعلى متوسط (M = 3.59، SD = 0.500). تبع ذلك رأس المال البشري (M = 3.58، SD = 0.486)، ومن ثم التوجه الاستراتيجي (M = 3.52، SD = 0.406)، وأخيرا الثقافة التنظيمية (M = 3.47، SD = 0.661).

وتشير هذه القيم إلى أن المستجيبين يتفقون على مستويات عالية من توافر القيادة الاستراتيجية في الجامعة قيد الدراسة.

ويتضح من الجدول (3) أن المبحوثين يعتقدون بوجود مستوى عالٍ من التمدد الاستراتيجي (M = 3.54، SD = 0.302) والاستدلال الاستراتيجي (M = 3.52، SD = 0.407). وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للامتداد الاستراتيجي يتضح من نتائج الجدول نفسه أن الاستفادة من الموارد من أكثر الأبعاد توافرًا حيث احتلت المرتبة الأولى بأعلى متوسط (M = 3.63، SD = 0.537). بينما احتلت بعد تحمل المخاطرة المرتبة الأخيرة من الترتيب بأقل متوسط (M = 3.48، SD = 0.557).

(1) تفاصيل التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية موضحة في الملحق (1).

جدول رقم (3)
الإحصاء الوصفي ومصفوفة الارتباط

المتغيرات	الإحصاء الوصفي		مصفوفة الارتباط					
	M	SD	التوجه الاستراتيجي	الثقافة التنظيمية	راس المال البشري	الرقابة التنظيمية	القيادة الاستراتيجية (المؤشر الكلي)
1- التوجه الاستراتيجي	3.52	0.406	-	-	-		-
2- الثقافة التنظيمية	3.47	0.661	-	-	-		--
3-راس المال البشري	3.58	0.486	-	-	-		-
4- الرقابة التنظيمية	3.59	0.500	-	-	-		
5- القيادة الاستراتيجية (المؤشر الكلي)	3.54	0.320					
6- الاستدلال الاستراتيجي (المؤشر الكلي)	3.52	0.407	-	-	-		
7- الأهداف الطموحة	3.53	0.540	0.163	0.080	0.215	0.291*	0.288*
8- تحمل المخاطرة.	3.48	0.557	0.046	0.049	0.012	0.196	0.121
9- الاستفادة من الموارد	3.63	0.537	0.325*	0.085	0.387**	0.120	0.341*
10- الإبداع	3.53	0.401	0.267	0.136	0.097	0.125	0.167
11- التمدد الاستراتيجي (المؤشر الكلي)	3.54	0.302	0.327*	0.141	0.241	0.316*	0.392**

** الارتباط معنوي عند مستوى (P<0.01)، * الارتباط معنوي عند مستوى (P<0.05)

اختبار فروض الدراسة

1- علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي

تبين النتائج الواردة في الجدول (3) أنه يوجد هنالك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.392)، وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين القيادة الاستراتيجية وبين التمدد الاستراتيجي في جامعة ثاكري للعلوم التطبيقية، أي أنه كلما ازداد اعتماد الجامعة على القيادة الاستراتيجية يؤدي ذلك إلى تحسين مستويات التمدد الاستراتيجي فيها. وعلى المستوى الجزئي تبين أنه لا يوجد هنالك علاقة ارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية وبين التمدد الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط كالآتي: التوجه الاستراتيجي (r= 0.327, P<0.05)، الثقافة التنظيمية (r= 0.141)، رأس المال البشري (r= 0.241)، الرقابة التنظيمية (r= 0.316, P<0.05).

وبالتالي فإن هذا يعكس صحة الفرضية الرئيسة الأولى، والتي تنص على أنه (من المتوقع وجود علاقة الارتباط المعنوية بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة). وعلى مستوى الفرضيات الفرعية، تبين أنه فقط تحقق الفرضية الفرعية الأولى والرابعة التابعة للفرضية الرئيسة الأولى.

2- تأثير القيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط واختبار F ومعامل التحديد (R^2) لاختبار تأثير القيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي. حيث توضح نتائج الانحدار الواردة في الجدول (4) أنه يوجد تأثير للقيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي مجتمعةً، بدلالة قيمة P-value المحسوبة والبالغة (0.004) التي تقل عن قيمتها الافتراضية للبحث (0.05)، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (8.878)، التي هي أكبر من قيمتها الجدولية (3.96) عند درجات حرية (1، 49)، ويتبين من نتائج التحليل وعلى المستوى الكلي قيمة (B_1) بلغت (0.392) والتي تدل على أن التغير في القيادة الاستراتيجية بمقدار (1) لدى الجامعة قيد الدراسة، سيصاحبه تغير في التمدد الاستراتيجي بمقدار (0.392)، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للقيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي.

جدول رقم (4)
تأثير القيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغير التابع	القيادة الاستراتيجية				P-value مستوى المعنوية
	B_0	B_1	R^2	F المحسوبة	
التمدد الاستراتيجي	0.370	0.392	0.153	8.878	0.004

وبلغت قيمة (R^2) (0.153) والتي تفسر على أن التغير في التمدد الاستراتيجي لدى الجامعة قيد الدراسة والذي كان بنسبة (15.3%) يمكن إرجاعه إلى متغير القيادة الاستراتيجية، وأن النسبة المتبقية والتي تبلغ (84.7%) من التغير في التمدد الاستراتيجي تعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في أنموذج الدراسة الحالية.

وتم استخدام مؤشر الانحدار المتعدد بأسلوب المتدرج لتحديد أثر كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي وتوضح النتائج الواردة في الجدول (5) الآتي:

النموذج الأول: يقتصر على التوجه الاستراتيجي فقط كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية واستبعاد الأبعاد الأخرى، والتي تشمل راس المال البشري، الثقافة التنظيمية والرقابة التنظيمية. حيث توضح النتائج أن لبعد التوجه الاستراتيجي تأثيراً أعلى في التمدد الاستراتيجي مقارنة بالأبعاد الأخرى للقيادة الاستراتيجية، بدلالة قيمة (t) (7.554) المحسوبة وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) وبدرجة حرية (49). ويدعم ذلك قيمة (R^2) (0.107)، مما يدل على أن هذا البعد يفسر لوحده نسبة (10.7 %) من التغير الذي يحصل في التمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة، وأن النسبة المئوية المتبقية ترجع لعوامل أخرى لا يتضمنها هذا الأنموذج. وبناءً على ذلك، فإنه من الممكن القول بأن الجامعة قيد الدراسة إذا أرادت تحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال وتحسين التمدد الاستراتيجي لها، فإن عليها التركيز على التوجه الاستراتيجي؛ كونه من أكثر الأبعاد التي تؤثر في التمدد الاستراتيجي.

كما يمكن القول بأن أبعاد راس المال البشري، الثقافة التنظيمية والرقابة التنظيمية تم استبعادهم من نماذج الانحدار المتدرج لتأثير القيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي، مما يفسر أن القيادة الاستراتيجية تستمد تأثيرها في التمدد الاستراتيجي من التوجه الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة، وهذا بدوره يؤشر للباحث ضعف اهتمام الجامعة قيد الدراسة بعلاقة أبعاد راس المال البشري، الثقافة التنظيمية والرقابة التنظيمية بمتغير التمدد الاستراتيجي.

جدول رقم (5)

تأثير القيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي على المستوى الجزئي

الأنموذج	ترتيب الأبعاد في الأنموذج	قيمة Beta	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig.
الثابت	-	2.685	-	-	-	0.000
الأول	التوجه الاستراتيجي	0.327	0.107	7.554	49	0.019

قيمة T الجدولية = (1.66)

ومن نتائج تحليل الانحدار المتدرج على المستويين الكلي والجزئي والمبينة في الجداول (4) و(5)، يمكن الاستنتاج بأن للقيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي تأثير في التمدد الاستراتيجي، وأن التوجه الاستراتيجي يؤثر وعلى المستوى الجزئي في التمدد الاستراتيجي، وبالتالي فإن هذا يعكس صحة الفرضية الرئيسة الثانية، والتي تنص على أنه (من المتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة).

3- تأثير الاستدلال الاستراتيجي في تحسين العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي

لاختبار فرضية التأثير بوجود المتغير المُعَدِل، تم اللجوء إلى تطبيق تحليل الانحدار المتعدد بوجود المتغير المُعَدِل (Moderated Multiple Regression) وباعتماد أسلوب (Johnson-Neyman) من أجل التعرف على مدى ارتكاز العلاقة التأثيرية بين متغيرين على متغير ثالث، وهل لهذا المتغير دور في تعديل العلاقة بينهما، والذي يدعى بالمتغير المُعَدِل، وعليه نحاول اختبار فرضية التأثير بوجود المتغير المُعَدِل والتعرف على دور متغير الاستدلال الاستراتيجي في التعديل الإيجابي أو السلبي لتأثير المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الاستراتيجية في المتغير المعتمد والمتمثل بالتمدد الاستراتيجي، إذ تشير نتائج هذا التحليل والمذكورة في الجدول (5) إلى المقارنة لعلاقات التأثير المباشرة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي، وكذلك علاقات التأثير بوجود المتغير المعدل الاستدلال الاستراتيجي، أن قيمة (R^2) المفسرة لتأثير القيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي قد بلغت (0.153) بدون وجود المتغير المُعَدِل، بينما ازدادت قيمة (R^2) التي تعبر عن تأثير القيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي بوجود الاستدلال الاستراتيجي والتي بلغت (0.371)، مما يدل على أن الاستدلال الاستراتيجي كمتغير مُعَدِل شارك بنسبة (24.1 %) في تحسين العلاقة التأثيرية لتأثير القيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي. وهي قيمة جيدة إلى حد ما تعتدُّ بها في تحسين العلاقة التأثيرية للقيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي،لأنها تُعد معنوية بدلالة (F) والمقدرة بـ (14.179)،كما تؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوب وهو (0.00) والتي تقل عن القيمة الافتراضية لمستوى المعنوية (0.05) للبحث الحالي.

تأسيسًا على ما سبق، يُستنتج أن الاستدلال الاستراتيجي كمتغير مُعَدِل، يسهم جزئيًا في تحسين العلاقة التأثيرية للقيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي لدى الجامعة. وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على (قد يوجد دور معدل للاستدلال الاستراتيجي للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة).

جدول رقم (6)
تأثير المتغير المعدل

تحليل الانحدار	قيم F	قيم R^2	مقدار التغير في R^2	Sig.
التأثير المباشر للقيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي	8.878	0.153	0.241	0.000
التأثير بوجود المتغير المُعَدل (الالتزام الاستراتيجي)	14.179	0.371		

مناقشة النتائج

بينت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وبنسب جيدة على تبني القيادة الاستراتيجية من قبل الجامعة قيد الدراسة. ويستنتج من ذلك أن القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة، ترى أن التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية ورأس المال البشري والرقابة التنظيمية تعد من مضامين القيادة الاستراتيجية؛ كونها تمثل نقطة جوهرية في وضع الجامعة على مسار صحيح من خلال توفير رؤية مناسبة وخلق ثقافة تنظيمية واستثمار في رأس المال البشري وضبط الرقابة التنظيمية بما يسهم في تحقيق التمدد استراتيجي. وتبين من نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت بنسب جيدة على تبني مؤشرات الاستدلال الاستراتيجي من قبل الجامعة قيد الدراسة، مما يدل على أن الجامعة قيد الدراسة تسعى لاستخدام الاستدلال الاستراتيجي من خلال الالتزام بالتفكير النقدي والابداعي عند مواجهة المشاكل واتخاذ قرارات استراتيجية. ودلت نتائج التحليل الوصفي على أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت بنسب جيدة على تبني مؤشرات التمدد الاستراتيجي من قبل الجامعة، مما يدل على أن الجامعة قيد الدراسة تسعى لتحقيق التمدد الاستراتيجي من خلال وضع أهداف طموحة، والاستفادة من الموارد المتاحة وتشكيل فرق إبداعية لضمان ترجمة أفكار ابتكارية معينة وتحويلها لخدمات تعليمية مع تحمل المخاطرة المصاحبة لها.

أشارت نتائج تحليل الارتباط أن هناك تلازمًا طرديًا بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي، مما يدل على أنه كلما سعت القيادات في الجامعة على تعزيز القيادة الاستراتيجية، أدى ذلك لزيادة مستوى التمدد الاستراتيجي للجامعة. وهو ما يتماشى مع دراسة فاضل (2022) التي أظهرت أن للقيادة الاستراتيجية تأثير معنوي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال إدارة علاقات الزبون في المؤسسات قيد الدراسة، ودراسة Lear (2012) التي بينت أن القيادة الاستراتيجية تؤثر إيجابيًا في التوافق الاستراتيجي الذي بدوره سيكون له تأثير على الأداء التنظيمي. ورغم اختلاف السياقات بين الدراسة الحالية ودراسة فاضل (2022) ودراسة Lear (2012)، فإن كلاهما يؤكدان على أهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية.

تشير نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة، حيث يستمد التمدد الاستراتيجي خصائصه وبشكل كبير من القيادة الاستراتيجية وأبعادها التي اعتمدتها الدراسة، مما يدل على أنه كلما ارتكزت الجامعة قيد الدراسة على توظيف القيادة الاستراتيجية في عملياتها تمكنت من تحسين مستويات تحقيق التمدد الاستراتيجي لها. وتتطابق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Jazouli & Mitchell, 2016)، حيث أكدت على أن تعزيز السلوكيات القيادية تسهم في نجاح استراتيجيات التمدد الاستراتيجي. ورغم أن الدراسات السابقة لم تتناول بشكل مباشر العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي، مما يشكل فراغًا بحثيًا تسده دراستنا من خلال تقديم أدلة جديدة حول العلاقة المحتملة بينهما. مما يدعم أهمية دراستنا في فحص تأثيره في سياق جديد. وتساهم نتائج الدراسة في توسيع الفهم الحالي من خلال تسليط الضوء على العلاقات الموجودة بين القيادة الاستراتيجية والتمدد الاستراتيجي.

تبين من نتائج التحليل الوصفي أن بعد رأس المال البشري والرقابة التنظيمية في الجامعة قيد الدراسة أكثر توافراً مقارنة ببعد التوجه الاستراتيجي وتشير نتائج الانحدار إلى أن التمدد الاستراتيجي يستمد أبعاده من التوجه الاستراتيجي بنسبة جيدة وكانت الأكثر تأثيراً في التمدد الاستراتيجي، وهذا ما يفسر قيام القيادة الإدارية في هذه الجامعة باستغلال مؤشرات التوجه الاستراتيجي من خلال إيصال الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية إلى جميع المستويات الإدارية في الجامعة والقدرة على التأثير في الموظفين للالتزام بها. أشارت نتائج التحليل الوصفي توافر بعد رأس المال البشري والرقابة التنظيمية في الجامعة قيد الدراسة بنسبة جيدة، بينما تبين في نتائج الانحدار أنه تم استبعادهما من نموذج الانحدار لتأثيره في التمدد الاستراتيجي، وهذا ما يفسر عدم استغلال هذين البعدين بالشكل المطلوب لتحقيق التمدد الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.

دلت نتائج الانحدار غير المباشر بأن وجود المتغير المعدل والمتمثل بالاستدلال الاستراتيجي يسهم في تحسين العلاقة التأثيرية للقيادة الاستراتيجية في التمدد الاستراتيجي لدى الجامعة قيد الدراسة. يتماشى هذا مع نتائج دراسة Kule (2020) التي أكدت على دور الاستدلال الاستراتيجي في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات. كما أيدت دراسة Arshad & Hughes (2009) الفكرة بأن الاستدلال الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي من خلال تحسين قدرة المدراء على اتخاذ قرارات فعالة. تعزز هذه النتائج الفرضية القائلة بأن الجمع بين القيادة الاستراتيجية والاستدلال الاستراتيجي يمكن أن يساهم في تحقيق تمدد استراتيجي أكثر فعالية. إن تطبيق الاستدلال الاستراتيجي المنهجي والاستدلال المنطقي يساعد القيادات على مواجهة التحديات البيئية وتطوير استراتيجيات تضمن نمو مستدام وتكيف مع التغيرات المستمرة.

توصيات الدراسة

تم تخصيص هذا المحور لتدوين توصيات الدراسة وهي:

1- ضرورة إيلاء القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة اهتماما برأس المال البشري والعمل على الاستثمار فيه من خلال تنظيم برامج تدريبية تساعد الموهوبين على تطوير مهاراتهم حسب الاحتياجات الوظيفية من خلال إعطاء امتيازات أكثر للذين يمتلكون خبرات عالية وربط الخبرة والمعرفة بفرص الترقية الوظيفية.

2- على القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة إقامة برامج التعاون مع الجامعات/ الكليات الأخرى بهدف تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين (الطلبة).

3- تقترح الدراسة للجامعة قيد الدراسة ضرورة تبني أفكار ابتكارية تساعدها في تحقيق التمدد الاستراتيجي من خلال وضع معايير واضحة للتقييم تأخذ بعين الاعتبار المبادرات الإبداعية لدى العاملين.

4- إذا ما أرادت الجامعة قيد الدراسة النجاح في تنفيذ الاستراتيجيات التمددية عليها تخصيص موازنة لتنفيذ الأفكار الابداعية.

5- تقترح الدراسة للجامعة قيد الدراسة العمل على تنفيذ برامج مثل تنظيم ورش العمل والندوات بهدف تفاعل الجامعة مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي بما يساهم في تبني الأفكار الابداعية.

6- تقترح الدراسة على الجامعة الاستفادة من بعد التوجه الاستراتيجي كونه الأكثر تأثيراً في التمدد الاستراتيجي، وزيادة الاهتمام بالأبعاد الأخرى خاصة الثقافة التنظيمية لتفعيل تأثيرها في التمدد الاستراتيجي.

7- توصي الدراسة للجامعة قيد الدراسة العمل على تسهيل التواصل بين الموظفين وأصحاب المصلحة، إذ يعزز التعاون بينهم لإبقائهم على إطلاع بالتقدم المحرز نحو الأهداف الاستراتيجية.

8- تقترح الدراسة استغلال علاقات الارتباط والتأثير الموجب بين القيادة الاستراتيجية وبين التمدد الاستراتيجي، وذلك من خلال توظيف القيادة الاستراتيجية والاستفادة من العلاقات الموجودة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى بما يسهم في تحقيق التمدد الاستراتيجي للجامعة.

9- تقترح الدراسة للجامعة قيد الدراسة وبهدف الارتقاء بمستويات التمدد الاستراتيجي في عملياتها، الالتزام بتبني القيادة الاستراتيجية وتوظيف الاستدلال الاستراتيجي كمتغير مُعدل لأنه يسهم في تحسين مستويات التمدد الاستراتيجي.

محددات الدراسة

بالنسبة لهذه الدراسة، فإن الباحث واجه صعوبات ومعوقات يمكن إيجازها بالآتي:

- واجه الباحث صعوبات أثناء إعداد الجانب النظري لهذه الدراسة، أهمها ندرة المصادر خاصة التي تخص الاستدلال الاستراتيجي، وكذلك التمدد الاستراتيجي، لذا استطاع الباحث الحصول على بعض المراجع عن طريق الإنترنت.
- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال قائمة الاستقصاء المعدة لذلك، وذلك بسبب انشغال الأفراد المبحوثين (القيادات الأكاديمية)، مما يتطلب المسايرة والمتابعة للحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة.
- لا توجد هنالك دراسة تربط بين متغيرات الدراسة على حد علم الباحث.
- ستحدد نتائج الدراسة الحالية بدرجة صدق قائمة الاستقصاء وثباتها وموضوعية إجابة أفراد الدراسة عن فقراتها.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- فاضل، تمارة صفاء. (2022). ***القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في الميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة علاقات الزبون: بحث استطلاعي في شركة الخطوط الجوية العراقية***، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.

ثانيًا - مراجع باللغة الإنجليزية:

- Arshad, D. & Hughes, P. (2009). Examining Organizational Improvisation: The Role of Strategic Reasoning and Managerial Factors. ***International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering***, 3 (6), 948-954.
- Atiyeh, S. N. S. (2022). The Impact of Strategic Leadership on The Employees' Creativity Atprivate Hospitals in Palestine: A Case Study. ***International Journal of Professional Business Review***, 7 (4), E0688-E0688.
- Daft, R. L. (2011). ***The Leadership Experience***. 5th ed. Cincinnati, Ohio: Cengage Learning South-Western.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. ***Harvard Business Review***, 71 (2), 75-84.
- Harry, M. & Schroeder, R. (2000). ***Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations***. Doubleday, New York.
- He, Z. & Wong, P. (2004). Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, ***Organization Science***, 15 (4), 481-494.
- Hirschi, A. & Spurk, D. (2021). Ambitious Employees: Why and When Ambition Relates to Performance and Organizational Commitment. ***Journal of Vocational Behavior***, 127, 103576.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2011). ***Concepts Strategic Management Competitiveness & Globalization***. 9th ed. South-Western
- Hogan, R., Hogan, J. & Barrett, P. (2008). "Good Judgment: The Intersection of Intelligence and Personality", In: ***Ergonomics and Psychology***. CRC Press.
- Hughes, P., Hodgkinson, I. R., Arshad, D., Hughes, M. & Leone, V. (2018). Planning To Improvise? The Role of Reasoning in The Strategy Process: Evidence from Malaysia. ***Asia Pacific Journal of Management***, 35, 449-470.
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. ***Academy of Management Executive***, 13 (1): 43-57.
- Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature. ***European Scientific Journal***, 14 (35), 124-149.
- Jazouli, A. & Mitchell, B. (2016). The "Strategic Stretch": Estimating Levels of Difficulty in Introducing New Products to a Market, In: ***Proceedings of The International Annual Conference of The American Society for Engineering Management***. (Pp. 1-11). American Society for Engineering Management (ASEM).
- Joshi, H. (2014). ***Strategy as a "Fit" or "Stretch"***, Available At: Https://Www.Linkedin.Com/Pulse/20141031091149-47736438-Strategy-As-A-Fit-Or-Stretch/
- Kogabayev, T. & Maziliauskas, A. (2017). The Definition and Classification of Innovation. ***HOLISTICA-Journal of Business and Public Administration***, 8 (1), 59-72.

- Kule, J. W. (2020). Strategic Planning: A Conceptual Analysis of the Role of Reasoning. ***Journal of Research Innovation and Implications in Education.*** Vol. 4, Iss. 4, (Pp. 14-24).
- Lear, L. W. (2012). ***The Relationship between Strategic Leadership and Strategic Alignment in High-performing Companies in South Africa***. Submitted in Accordance with the Requirements for the Degree of Doctor of Business Leadership at The University of South Africa.
- March, J. (1991) 'Exploration and Exploitation in Organizational Learning', ***Organization Science***, 2(1), 71-87.
- Meyer, R. (2007). ***Mapping the Mind of the Strategist: A Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Executives***. Haveka.
- Montgomery, D. B., Moore, M. C. & Urbany, J. E. (2005). Reasoning about Competitive Reactions: Evidence from Executives. ***Marketing Science***, 24 (1), 138-149.
- Norrman, K., Järplind, F. & Schölin, C. (2022). ***The Role of Strategic Leadership in Organizational Adaptation During Covid-19 Pandemic: A Single Case Study of Åhléns AB***. Bachelor thesis within Business & Administration. Joncoping University.
- Rowe, W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. ***Academy of Management Perspectives***, 15 (1), 81-94.
- Serfontein, J. J. (2009). ***The Impact of Strategic Leadership on the Operational Strategy and Performance of Business Organisations in South Africa***. DBM Thesis, University of Stellenbosch, Stellenbosch.
- Van Der Hoek, W., Jamroga, W. & Wooldridge, M. (2005). A Logic for Strategic Reasoning, In: ***Proceedings of The Fourth International Joint Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems***, (Pp. 157-164).
- Witek-Crabb Anna. (2021). Fit or Stretch-organisational Adaptation Strategies in the Time of COVID-19 Pandemics, in: Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development During Global Challenges / Soliman Khalid S. (Eds.), ***International Business Information Management Association (IBIMA)***, ISBN 9780999855141, Pp. 16734-16738.

الملحق (1)

التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحر افات المعيارية

متغيرات الدراسة	الأبعاد الفرعية	x	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		Mean	Std
			#	%	#	%	#	%	#	%	#	%		
القيادة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي	X1	9	17.6	23	45.1	7	13.7	12	23.5	0	0	3.57	1.044
		X2	5	9.8	25	49	12	23.5	8	15.7	1	2	3.49	0.946
		X3	5	9.8	24	47.1	10	19.6	5	9.8	7	13.7	3.29	1.205
		X4	9	17.6	21	41.2	10	19.6	5	9.8	6	11.8	3.43	1.237
		X5	6	11.8	30	58.8	5	9.8	8	15.7	1	3.9	3.59	1.023
		X6	11	21.6	28	54.9	7	13.7	4	7.8	1	2	3.86	0.917
		X7	4	7.8	25	49	14	27.5	3	5.9	5	9.8	3.39	1.060
		X8	6	11.8	24	47.1	13	25.5	6	11.8	2	3.9	3.51	0.987
		المجموع	13.48		49.03		19.11		12.5		5.89		3.52	0.406
			62.5						18.39					
	الثقافة التنظيمية	X9	2	3.9	24	47.1	16	31.4	5	9.8	4	7.8	3.29	0.986
		X10	10	19.6	24	47.1	8	15.7	7	13.7	2	3.9	3.65	1.074
		X11	9	17.6	23	45.1	9	17.6	6	11.8	4	7.8	3.53	1.155
		X12	5	9.8	26	51	8	15.7	9	17.6	3	5.9	3.41	1.080
		المجموع	12.73		47.58		20.10		13.23		6.35		3.47	0.661
			60.3						19.58					
	راس المال البشري	X13	5	9.8	23	45.1	12	23.5	6	11.8	5	9.8	3.33	1.125
		X14	8	15.7	25	49	11	21.6	6	11.8	1	2	3.65	0.955
		X15	7	13.7	26	51	12	23.5	5	9.8	1	2	3.65	0.913
		X16	9	17.6	24	47.1	12	23.5	5	9.8	1	2	3.69	0.948
		المجموع	14.20		48.05		23.03		10.80		3.95		3.58	0.486
			62.25						14.75					
	الرقابة التنظيمية	X17	8	15.7	19	37.3	17	33.3	1	2	6	11.8	3.43	1.153
		X18	5	9.8	26	51	12	23.5	6	11.8	2	3.9	3.51	0.967
		X19	9	17.6	24	47.1	12	23.5	6	11.8	0	0	3.71	0.901
		X20	14	27.5	19	37.3	11	21.6	3	5.9	4	7.8	3.71	1.171
		المجموع	17.65		43.18		25.48		7.88		5.88		3.59	0.500
			60.825						13.7					
	الاستدلال الاستراتيجي	Z1	15	29.4	18	35.3	12	23.5	2	3.9	4	7.8	3.75	1.163
		Z2	5	9.8	23	45.1	13	25.5	9	17.6	1	2	3.43	0.964
		Z3	6	11.8	21	41.2	12	23.5	7	13.7	5	9.8	3.31	1.157
		Z4	6	11.8	28	54.9	11	21.6	5	9.8	1	2	3.65	0.980
		Z5	8	15.7	25	49	10	19.6	5	9.8	3	5.9	3.59	1.062
		Z6	6	11.8	20	39.2	16	31.4	6	11.8	3	5.9	3.39	1.041
		Z7	8	15.7	21	41.2	14	27.5	6	11.8	1	3.9	3.53	1.027
		Z8	9	17.6	23	45.1	10	19.6	5	9.8	4	7.8	3.55	1.137
		Z9	9	17.6	22	43.1	11	21.6	5	9.8	4	7.8	3.53	1.138
		Z10	5	9.8	26	51	12	23.5	5	9.8	3	5.9	3.49	1.007
		المجموع	15.1		44.51		23.73		10.78		5.88		3.52	0.407
			59.61						16.66					
التمدد الاستراتيجي	الأهداف الطموحة	Y1	14	27.5	19	37.3	8	15.7	5	9.8	5	9.8	3.63	1.264
		Y2	8	15.7	24	47.1	11	21.6	5	9.8	3	5.9	3.57	1.063
		Y3	3	5.9	30	58.8	10	19.6	6	11.8	2	3.9	3.51	0.925
		Y4	6	11.8	22	43.1	13	25.5	7	13.7	3	5.9	3.41	1.062
		المجموع	15.23		46.58		20.60		11.28		6.38		3.53	0.540
			61.8						17.65					
	تحمل المخاطرة	Y5	11	21.6	18	35.3	17	33.3	1	2	4	7.8	3.61	1.097
		Y6	5	9.8	26	51	11	21.6	6	11.8	3	5.9	3.47	1.027
		Y7	5	9.8	21	41.2	14	27.5	6	11.8	5	9.8	3.29	1.119
		Y8	5	9.8	26	51	13	25.5	5	9.8	2	3.9	3.53	0.946
		المجموع	12.75		44.63		26.98		8.85		6.85		3.48	0.557
			57.38						15.70					
	الاستفادة من الموارد	Y9	11	21.6	24	47.1	9	17.6	3	5.9	4	7.8	3.69	1.122
		Y10	9	17.6	26	51	9	17.6	3	5.9	4	7.8	3.65	1.092
		Y11	11	21.6	19	37.3	11	21.6	8	15.7	2	3.9	3.57	1.118
		Y12	10	19.6	24	47.1	8	15.7	5	9.8	4	7.8	3.61	1.150
		المجموع	20.10		45.63		18.13		9.33		6.83		3.63	0.537
			65.725						16.15					
	الإبداع	Y13	10	19.6	24	47.1	12	23.5	3	5.9	2	3.9	3.73	0.981
		Y14	12	23.5	20	39.2	9	17.6	7	13.7	3	5.9	3.61	1.168
		Y15	12	23.5	23	45.1	7	13.7	4	7.8	5	9.8	3.65	1.214
		Y16	7	13.7	24	47.1	13	25.5	5	9.8	2	3.9	3.57	0.985
		Y17	6	11.8	25	49	13	25.5	3	5.9	4	7.8	3.51	1.046
		Y18	4	7.8	25	49	14	27.5	6	11.8	2	3.9	3.45	0.945
		Y19	6	11.8	18	35.3	14	27.5	7	13.7	6	11.8	3.22	1.189
		المجموع	15.96		44.54		22.97		9.80		6.71		3.53	0.401
			60.50						16.51					

الملحق (2)
استمارة استبيان

أولاً: المعلومات الشخصية:

- العمر: ( ) 35 سنة فأقل ( ) 35 سنة إلى 45 سنة ( ) 45 سنة فأكثر
- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى - الشهادة: ( ) دكتوراه. ( ) ماجستير. ( ) بكالوريوس.
- الخدمة في المنصب الحالي: ( ) 1 سنة فأقل. ( ) 3 سنة فأقل. ( ) 5 سنة فأقل. ( ) 6 سنوات فأكثر

ثانيًا - البيانات الأساسية:

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية: تتمثل في القدرة الشخصية للقادة على تصور مستقبل الجامعة وتوجيه سلوك الآخرين من خلال ما يمتلكه من الخصائص المميزة من المهارات والسلوكيات لأحداث التغير الاستراتيجي وتحقيق أهداف الجامعة وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

1- **التوجه الاستراتيجي**

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	تهتم إدارة مؤسستنا بتطوير رؤيتها بالاستناد على عملية التحليل للبيئة الداخلية والخارجية.					
	تعتمد مؤسستنا على أسلوب مشاركة العاملين في صياغة وتطوير الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.					
	تعمل إدارة مؤسستنا على إيصال رسالة المؤسسة إلى جميع المستويات الإدارية بغية تعريفها للعامين وأصحاب المصلحة.					
	تسعى مؤسستنا باستمرار نحو الفرص الجديدة المتصلة بعملياتها الحالية.					
	تسعى مؤسستنا باستمرار بالبحث عن تقديم الخدمات الجديدة التي تقود إلى تميزها.					
	تقدم مؤسستنا خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.					
	تتعاون مؤسستنا مع الجامعات/ الكليات الأخرى بهدف تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين (الطلبة).					
	تقوم مؤسستنا بتطوير وتميز خدماتها من خلال مقارنتها مع الجامعات/ الكليات الأخرى.					

2- **الثقافة التنظيمية**

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	تحفز إدارة مؤسستنا جميع العاملين لدفعهم باتجاه أيجاز مهامهم الموكلة إليهم ذاتياً.					
	تشجيع مؤسستنا ثقافة التغيير لمواكبة التطورات التكنولوجية وأساليب العمل الحديثة.					
	تهتم مؤسستنا بالعمل الفرقي والتعاون بين جميع الكليات والمعاهد لتحقيق أهدافها.					
	تشجع مؤسستنا على نشر الثقافة التصرف بحرية مع التأكيد على احترام العاملين والمستفيدين.					

3- **راس المال البشري.**

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	تستقطب مؤسستنا الموارد البشرية الموهوبة القادرة على تأدية المهام بمستويات أداء عالية.					
	تمنح مؤسستنا المكافأة المادية والمعنوية للحفاظ على العاملين المبدعين.					
	تحرص مؤسستنا على مشاركة أكبر عدد ممكن من عاملها في دورات تدريبية وبرامج تطويرية.					
	تساهم إدارة مؤسستنا في رفع الحالة المعنوية للعاملين.					

4- **الرقابة التنظيمية.**

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	توفر مؤسستنا أنظمة واضحة للرقابة الإدارية على الأعمال المختلفة.					
	تعزز مؤسستنا من دور الرقابة لمنع وقوع الأخطاء الإدارية.					
	تؤكد مؤسستنا على أهمية ممارسة الرقابة الذاتية من قبل العاملين.					
	تستخدم مؤسستنا وسائل متطورة في العملية الرقابية.					

المحور الثاني: الاستدلال الاستراتيجي.

يعبر الاستدلال الاستراتيجي على القدرة على التفكير النقدي، وتحليل المواقف، ووضع الخطط أو الأساليب لتحقيق أهداف أو غايات محددة. يتعلق الأمر بالنظر في عوامل مختلفة مثل الموارد والقيود والفرص والمخاطر المحتملة لاتخاذ قرارات مستنيرة.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	تجري إدارة مؤسستنا مسح لبيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة لتحديد فرصها من التميز.					
	تتابع مؤسستنا باستمرار التطورات ذات الصلة في الجامعات العالمية لغرض الاستفادة منها.					
	تركز مؤسستنا على ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى التميز من خلال رؤيتها.					
	تستخدم مؤسستنا التخطيط باستخدام السيناريو للاستعداد للتغيرات المستقبلية المحتملة.					
	تتعامل مؤسستنا بجدية مع التقنيات الحديثة والقضايا والاتجاهات ذات الصلة بعملها المستقبلي.					
	تعمل إدارة مؤسستنا على دمج المنطق بالتفكير الذهني وذلك في تحليل المشكلات التي تواجه الجامعة.					
	تتخذ إدارة مؤسستنا قراراتها بناء على الحقائق والأدلة.					
	تتخذ إدارة مؤسستنا القرارات الهامة بناءً على الإيجابيات والسلبيات التي تم الحصول عليها نتيجة للتحليل المنطقي.					
	لا تعتمد إدارة مؤسستنا على المشاعر والعواطف عند حل المشاكل.					
	لدى إدارة مؤسستنا القدرة على فهم السياق الذي يتخذ فيه القرارات الاستراتيجية.					

المحور الثالث: التمدد الاستراتيجي.

يشير «التمدد الاستراتيجي» عادةً إلى مفهوم تجاوز القدرات أو الحدود الحالية لتحقيق أهداف أو غايات طموحة. فهو ينطوي على الوصول إلى أهداف تتجاوز ما قد يبدو في البداية أنه يمكن تحقيقه. وتشمل:

1- الأهداف الطموحة.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	تضع مؤسستنا أهداف واضحة المعالم وسهلة الفهم وتُلهم الالتزام والمواءمة بين الموظفين.					
	لدى مؤسستنا أهداف وتطلعات طموحة وجريئة تدفع المؤسسة إلى ما هو أبعد من قدراتها الحالية.					
	يشعر الموظفين بالتحفيز والمشاركة في الأهداف، بالإضافة إلى شعورهم بالملكية والالتزام بتحقيقها.					
	تحفز أهداف مؤسستنا الموظفين على السعي لتحقيق التميز والوصول إلى ما هو أبعد من مناطق الراحة الخاصة بهم					

2- تحمل المخاطرة.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	تتعامل مؤسستنا بكل أريحية مع عدم اليقين واحتمال حدوث نتائج سلبية.					
	لدى مؤسستنا فهم شامل للمخاطر التي تواجهها وتأثيرها المحتمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
	تمتلك مؤسستنا القدرة على تحديد المخاطر وتقييمها وترتيب أولوياتها بشكل فعال.					
	تمتلك مؤسستنا القدرة على توقع المخاطر الناشئة وتكييف استراتيجياتها وفقاً لذلك.					

3- الاستفادة من الموارد:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	تعمل إدارة مؤسستنا على الاستفادة من الموارد وإدارتها بطريقة تدعم اهدفها الطموحة.					
	تعمل إدارة مؤسستنا على تحقيق الموازنة بين الاحتياجات والأولويات المتنافسة، وتحديد أفضل مسار للعمل لتعظيم استخدام الموارد المحدودة.					
	تعمل إدارة مؤسستنا على تسهيل التواصل بين الموظفين وأصحاب المصلحة ويعزز التعاون بينهم لإبقائهم على إطلاع بالتقدم المحرز نحو الأهداف الاستراتيجية.					
	تعمل إدارة مؤسستنا على سد النقص التي تحصل في الموارد بغية الاستمرار في تحقيق النتائج المخططة.					

4- الإبداع.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	تلتزم إدارة مؤسستنا بوضع سياسات تساعد العاملين في تقديم الأفكار الابداعية.					
	تعقد مؤسستنا دورات تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات الابداعية.					
	يتعاون الموظفين في الجامعة ويتبادلون الخبرة لتطوير أساليبهم في العمل.					
	توجد في مؤسستنا معايير واضحة للتقييم تأخذ بعين الاعتبار المبادرات الإبداعية لدى العاملين.					
	في مؤسستنا يتم تطبيق الأسس العلمية التي تساعد في تهيئة المناخ الملائم لتقديم الأفكار الابداعية.					
	تخصص مؤسستنا موازنة لتنفيذ الأفكار الابداعية.					
	تتفاعل مؤسستنا مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي من حيث تبني الأفكار الابداعية.					

The Modified Role of Strategic Reasoning in Enhancing the Influential Relationship between Strategic Leadership and Strategic Stretch: An Analytical Survey Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in Akre University of Applied Sciences

Dr. Mahmoud Mohammed Amin Bashqali
Department of Business Administration
Akre Technical College
Akre University of Applied Sciences - Dohuk, Iraq
Mahmoodbashqaly@auas.edu.krd

ABSTRACT

This research aims to explore the role of strategic reasoning in amplifying the relationship between strategic leadership and strategic stretch. The study adopted the inductive method (descriptive-analytical). In light of its objective, the problem was summarized by a set of questions, including: What is the extent of the study sample's awareness of the dimensions of strategic leadership in the university under study? What are the indicators of strategic expansion and strategic reasoning for the university under study? Is there a significant correlation and impact between strategic leadership and strategic expansion in the university under study? And does strategic reasoning play a moderating role in the relationship between strategic leadership and strategic expansion in the university under study?

Data was gathered via questionnaires distributed among a random sample of 65 administrative leaders within the university under study. A total of 51 completed questionnaires were collected, yielding a response rate of 78%. Statistical analysis was conducted using SPSS V. 22.The findings reveal a significant correlation between strategic leadership and strategic stretch within the sample. Moreover, strategic leadership significantly influences strategic stretch within the same sample, and strategic reasoning augments this influence.

Several recommendations emerge from the study. Firstly, it is imperative for administrative leaders within the university to prioritize human capital development by implementing tailored training programs aimed at nurturing the skills of talented individuals in alignment with organizational needs. Secondly, fostering an environment conducive to innovation is essential for achieving strategic stretch. This involves establishing transparent evaluation criteria that recognize and reward creative initiatives from employees.

Keywords: *Strategic Leadership, Strategic Reasoning, Strategic Stretch, Akre University of Applied Sciences.*