

انماط القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في التمكين الإداري من خلال الارتجال الإستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة في محافظة بغداد

أ.م.د. حاكم أحسوني الميالي
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
hakemh.almaialy@uokufa.edu.iq

الباحث محمد دحام الكبيسي
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
muhamedalkubasi@gmail.com

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على امتلاك مديرية مكافحة الجريمة المنظمة لأنماط القيادة الإستراتيجية و الارتجال الإستراتيجي والتمكين الإداري ، فضلاً عن معرفة مدى تأثير انماط القيادة الإستراتيجية بأبعادها (النمط البيروقراطي ، النمط السياسي ، النمط المهني ، النمط الريادي) متغيراً مفسراً مؤثر في التمكين الإداري بصفته متغيراً تابعاً مستجيب بأبعاده (المعرفة ، تفويض السلطة ، فرق العمل ، الاستقلالية) من خلال الارتجال الاستراتيجي بصفته متغيراً وسيطاً بأبعاده (الابتكار ، الحدس ، خفة الحركة الإستراتيجية ، العفوية ، بناء الحل)، ليكون محل اجراء البحث في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة التابعة إلى وزارة الداخلية / في محافظة بغداد ، فضلاً عن تقديم جملة من التوصيات التي يمكن ان تسهم في تعزيز التمكين الإداري ، ومن منطلق اهمية البحث للمديرية واقسامها ومنتسبيها وأهميته للمجتمع وتشخيص طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث والتعرف على النمط القيادي الأكثر ملائمة في تحقيق التمكين الإداري ، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي المستند الى الاستبانة في جمع البيانات، مستهدفه عينة من قيادات المديرية ، وقد بلغ (مجتمع البحث ٢٠٠) منسوب، فيما كانت عينة البحث (١٧٠) مشاهدة ، وقد سعى البحث إلى اختبار عدد من الفرضيات والمرتبطة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث ،اذ استخدم برامج إحصائية جاهزة (SPSS v.28, AMOS v.26) لمعالجة البيانات ، وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج كان اهمها (الافادة من الارتجال الاستراتيجي كمتغير وسيط يعزز تأثير انماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري بواسطة جزئية) وذلك لما له أثر واضح على تمكين المنتسبين ، وبالتالي تبين ان هناك تأثير عالي لأنماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي واختتمت البحث بمجموعة من التوصيات وآليات عمل للتنفيذ.

الكلمات المفتاحية: (انماط القيادة الإستراتيجية، الارتجال الاستراتيجي، إدارة التمكين).

Patterns of strategic leadership and their impact on administrative empowerment through strategic improvisation

An analytical study of the opinions of a sample of officers in the Directorate of Combating Organized Crime in Baghdad Governorate

Dr. hakim 'ahsuwni almayali

College of Administration and Economics/ University of Kufa

hakemh.almaialy@uokufa.edu.iq

Researcher. Muhammad Daham al-Kubaisi

College of Administration and Economics/University of Kufa

muhamedalkubasi@gmail.com

Abstracts:

The aim of the current research is to identify the possession of the Directorate for Combating Organized Crime of strategic leadership patterns, strategic improvisation and administrative empowerment, as well as knowing the extent of the impact of strategic leadership patterns with its dimensions (bureaucratic pattern, political pattern, professional pattern, entrepreneurial pattern) as an explanatory variable influential in administrative empowerment as a variable A responsive follower with its dimensions (knowledge, delegation of authority, work teams, independence) through strategic improvisation as a mediating variable with its dimensions (innovation, intuition, strategic agility, spontaneity, solution building), to be the subject of research in the Directorate of Combating Organized Crime of the Ministry of Interior In the province of Baghdad, in addition to presenting a set of recommendations that can contribute to enhancing administrative empowerment, and based on the importance of research for the directorate, its departments and its affiliates and its importance to society and the diagnosis of the nature of the relationship between research variables and identifying the most appropriate leadership style in achieving administrative empowerment, the researcher adopted the descriptive approach Analytical reconnaissance based on a questionnaire in data collection, targeting a sample of the directorate's leadership, and reached (The research community is 200) attributed, while the research sample was (170) viewing, and the research sought to test a number of hypotheses related to the influence relationships between the research variables, as it used ready-made statistical programs (SPSS v.28, AMOS v.26) to process the data, The research reached a set of results, the most important of which was (benefiting from strategic improvisation as a mediating variable that enhances the effect of strategic leadership patterns in administrative empowerment with partial mediation) because it has a clear impact on the empowerment of its affiliates, and thus it was found that there is a high impact of strategic leadership patterns on administrative empowerment through Strategic improvisation The research

concluded with a set of recommendations and action mechanisms for implementation.

Keywords: (strategic leadership styles, strategic improvisation, empowerment management).

المقدمة:

مرت السنوات الماضية صعبة على المنظمات نتيجة للتغيرات والتقلبات البيئية والتكنولوجية في مجال إدارة الأعمال، وما صاحبها من تطورات سريعة غير مسبوقة احدثت انعكاساً ايجابياً على ادارة واستخدام الموارد البشرية بمختلف اقسامها ، لذلك اخذ التمكين الإداري على عاتقه منح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات، واعطائهم حرية التصرف والمرونة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، ولكي تستطيع المنظمات التوسع في منح تلك الصلاحيات والمسؤوليات والحرية للموظفين، تبنت انماطاً قيادية استراتيجية مدركة قيمة واهمية التمكين الإداري في تحفيز الأفراد ومكافأتهم وتشجيعهم على روح المبادرة، إذ ان المنظمات المُمَكَّنة تعتمد على موظفيها لتحقيق أهدافها وبالتالي ستكون المنظمات أكثر استجابة لأي تغيير في مجال الأعمال الحديثة. ومع الأحداث المتسارعة والطلبات المتزايدة من قبل المنظمات ، أثارت ظاهرة القيادة في سياق الارتجال الاستراتيجي عدة قضايا، لتصبح القيادة عاملاً مهماً يؤثر في درجة وفاعلية الارتجال الاستراتيجي، بالتزامن مع التخطيط الاستراتيجي باعتباره انموذجاً جديداً للتعلم السريع والتكيف والتجديد الاستراتيجي. لتكافح المنظمات للوصول الى غايات الأفراد وتحقيق رغباتهم اليوم ، وبهذا يصعب عليها امتلاك الوقت المتاح للتخطيط ، وبالتالي يرتجل القادة عندما يواجهون مواقف معقدة وديناميكية لا يمكن ادارتها باستخدام الاجراءات التقليدية المتاحة، لا سيما وان قدرتهم على الارتجال لا تحل المشكلة فحسب ، بل تمكنهم من القدرة على استثمار الفرص التي تدفع منظماتهم الى الواجهة الامامية ، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين الأفراد عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات وبخاصة في المنظمات ذات الطابع الامني الذي يشهد العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في الوقت الراهن ، ومن هنا جاء البحث الحالي لكشف اهمية انماط القيادة الاستراتيجية ومدى قدرتها وامكانية تبنيها للتمكين الإداري من قبل احدى اهم الوزارات

السيادية (وزارة الداخلية العراقية) من خلال الارتجال الاستراتيجي ، أذ تعد هذه الوزارة موفرة للأمن والاستقرار للمجتمع العراقي من اولوياتها المهمة سعيا لإيجاد بيئة ابداعية تتلائم مع متطلبات العصر وقادرة على تحقيق الاهداف وتلبية الطموحات.

المبحث الاول : الجانب المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تمثل القيادة رأس مال اجتماعي بشري ذي قيمة لأي منظمة كما وتعد ضرورة إدارية تتبع من سلوك انساني يتعامل مع الموارد والظروف البيئية المحيطة ، وحاضر المنظمة ومستقبلها ، ومن غير المتوقع أن يجري نجاح أي وظيفة من الوظائف داخل المستويات التنظيمية بدون القيادة ، باعتبارها أهم عنصر في عملية الإدارة الاستراتيجية ، إذ لمس الباحث وجود الحاجة لأهمية التمكين للمنسوبين وتشجيعهم وتحفيزهم ومكافأتهم على روح المبادرة مما يؤدي إلى تحسين وتطوير معنويات الأفراد وتمكينهم و تعزيز ثقتهم في المنظمة، وذلك لإسناد ودعم متطلبات المشاركات الفاعلة في مواجهة المشكلات الامنية بشكل استباقي ، والعمل على ايجاد الحلول وتطوير الأساليب المعتمدة وأنماط قيادتها الاستراتيجية وفقاً للطرف والإمكانية والهدف ، وتسخيرها في مواجهة المخاطر التي تحيط بها مع وضع الإمكانيات للقدرة للشعور بشكل دقيق لبيئة العمل الاستخباري الامني ، إن دور القيادة في إلهام الإدارة الذاتية للمرؤوسين ، ومشاركة السلطات ، وتعزيز ثقة المرؤوسين أمر لا غنى عنه ، أي يمكن للقيادة التمكينية أن تحفز وتستمر في السلوكيات الإيجابية الموجهة نحو المهام للمرؤوسين لتحقيق إنجازاتهم الشخصية وأهدافهم التنظيمية من خلال الشعور المعزز بالكفاءة الذاتية ويرى الباحث أنه من الممكن الاستعانة بالارتجال الاستراتيجي كمتغير من خلاله يمكن للقيادة الاستراتيجية ان تحقق نظرية التمكين الإداري. وبالتالي يجسد الباحث مشكلة البحث في تساؤل رئيس ، (هل استطاعت قيادات مديرية مكافحة الجريمة المنظمة توظيف أنماط قاداتها الاستراتيجيين في تحسين التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي)

ثانياً: أهمية البحث

تبرز الأهمية القصوى للبحث من خلال النتائج الإيجابية للأفراد المنتسبين للمنظمة المبحوثة من خلال تمكينهم في مكان العمل والتزامهم الجدي مع تعزيز أداء المنظمة وتقديم الخدمات. إذ تتجلى أهمية البحث بالآتي:

- ١- تعزز دور منظمات ادارة الاعمال في خدمة المجتمع، وتعتبر مصدر لرغد المكتبة العراقية والعربية بالمفاهيم والمنطلقات.
- ٢- تقديم إطاراً معرفياً يتعلق بمتغيرات البحث الرئيسة (أنماط القيادة الاستراتيجية والارتجال الاستراتيجي والتمكين الإداري) عبر متابعة المسارات النظرية للأدبيات وابرار المعرفة.
- ٣- يساعد التمكين الإداري القادة بالقيام بتمكين موظفيهم من خلال إزالة الظروف التنظيمية ، لتحقيق النجاح ، وتعزيز مستوى الأداء التنظيمي وبناء العلاقات من خلال مشاركته القائد أو المدير سلطته مع مرؤوسيه.
- ٤- يعد البحث محور تشخيص للاهتمام بأنماط القيادة الاستراتيجية ومدى تأثيرها علمياً في تحسين مستوى التمكين الإداري من خلال الإرتجال الإستراتيجي.
- ٥- تسليط الضوء على التطور المفاهيمي لمتغيرات البحث كونها من المواضيع التي تهتم بالإدارة الاستراتيجية والريادة والإبداع وأداء المنظمة المبحوثة من المنظور الحالي والمستقبلي.

ثالثاً: أهداف البحث

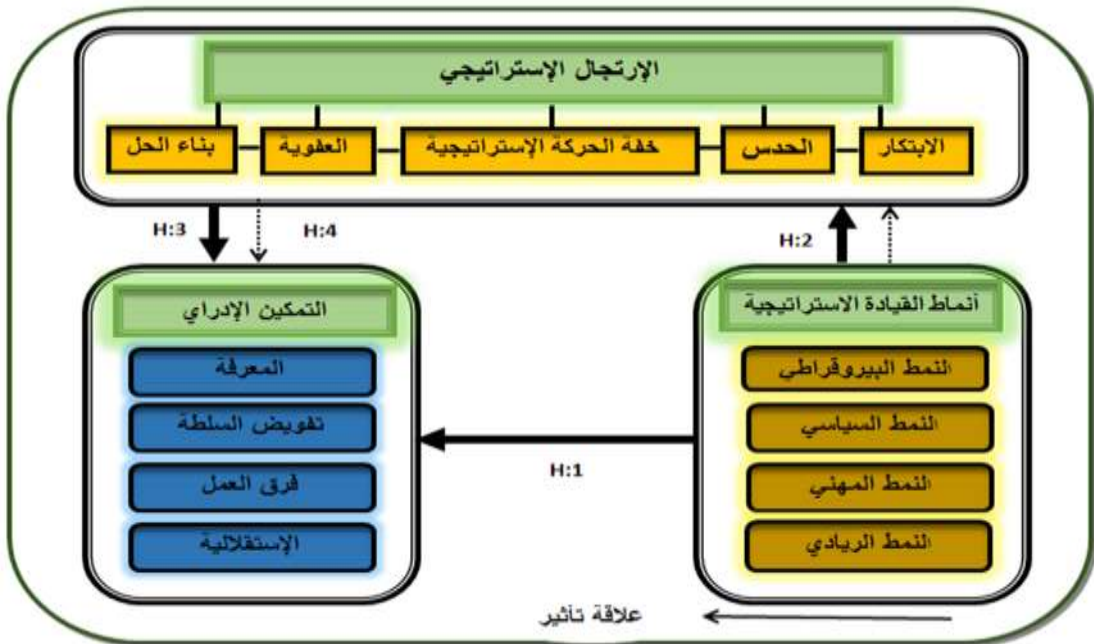
يكمّن الهدف الرئيس للبحث في معرفة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والتمكين الإداري والإرتجال الإستراتيجي ، والتعرف على النمط القيادي الاستراتيجي الملائم في تحقيق التمكين الإداري من خلا الإرتجال الإستراتيجي، إذ سعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

- ١- توضيح وتفسير الاسهامات والأطر المفاهيمية والمرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغيرات البحث الرئيسة (انماط القيادة الاستراتيجية ، التمكين الإداري ، الإرتجال الإستراتيجي).

- ٢- التعرف على أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في مديرية استخبارات ومكافحة الجريمة المنظمة بغداد التابعة لوزارة الداخلية ، فضلاً عن تشخيص مستوى التمكين الإداري وأسس الإرتجال الإستراتيجي و أي الأبعاد أكثر مساهمة فيه.
- ٣- تحديد مدى تأثير انماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري.
- ٤- تحديد مدى تأثير انماط القيادة الاستراتيجية في الارتجال الاستراتيجي.
- ٥- التعرف على مستوى تأثير الارتجال الاستراتيجي في التمكين الإداري.
- ٦- قياس مستوى تأثير أنماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري من خلال الإرتجال الإستراتيجي في المنظمة المبحوثة .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي للبحث العلاقات المنطقية للمتغيرات الرئيسة والفرعية ، إذ وضع أنموذج البحث بوصفه مخططاً فرضياً عن طريقة دراسة العلاقات التي حددتها مشكلة البحث وتساؤلاتها.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامسا: فرضيات البحث

١- الفرضية الرئيسة الاولى:

تؤثر انماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في التمكين الاداري تأثيراً معنوياً.

٢- الفرضية الرئيسة الثانية:

تؤثر انماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الارتجال الاستراتيجي تأثيراً معنوياً.

٣- الفرضية الرئيسة الثالثة:

تؤثر للارتجال الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة في التمكين الاداري تأثيراً معنوياً.

٤- الفرضية الرئيسة الرابعة:

يتزايد تأثير انماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الاداري بتوسيط الارتجال الاستراتيجي.

سادسا: مجتمع البحث وعينته

قام الباحث باختيار احد المؤسسات الأمنية (مديرية مكافحة الجريمة المنظمة) باستهداف قيادات من ضباطها العاملين ضمن المديرية لتقاربهم من الأهداف الموضوعية للبحث. إذ يمثل مجتمع البحث التمثيل الحقيقي للآراء في القيادة ، بلغ مجتمع البحث (٢٠٠) ضابط. قام الباحث بالتوزيع الكلي (١٧٠) استبيان ، وتم استرجاع (١٥٩) استبيان ، وتم استبعاد (٤) استبيان ليتبقى الصالح (١٥٥) استبيان الذي استخدم فعليا في التحليل الإحصائي ، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على طريقة جدول حجم العينة لـ (Sekar,2010) ، وعليه يكون حجم عينة البحث (١٥٥) لمجتمع قدره (٢٠٠) ولهذا اختار الباحث عينة كلية قدرها (٢٠٠) التي تكون مناسبة لما مطلوب من عدد.

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

أولاً: أنماط القيادة الإستراتيجية

١- مفهوم أنماط القيادة الإستراتيجية

تعد القيادة الإستراتيجية مصطلح معقد يتكون من مصطلحين مختلفين وان تعريفها يشكل تحدياً، وعلى الرغم من أن هناك العديد من المفاهيم لكن لم يتفق الباحثون لحد الان على مفهوم واحد ، ولهذا يلاحظ أن القيادة الاستراتيجية يتم تحديدها إذا تم تحديد الإستراتيجية والقيادة (Kjelin, 2009)، ومن جهة أخرى يُنظر الى القيادة الاستراتيجية على إنها قيادة قائمة على الإستراتيجية لذا فإن التعريف يشمل كيف تقوم الاستراتيجية بإعلام القيادة، وبالتالي يجب النظر إليهما على أنهما مصطلحان مستقلان (Guillot, 2003). تجسد القيادة الاستراتيجية قدرة الشخص على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة ، والتفكير الاستراتيجي والتعاون مع الآخرين لإجراء تغييرات وبناء مستقبل أفضل للمنظمة ، من أجل تحقيق الرؤية التنظيمية (Tarigan, 2016). إذ تعزز القيادة الإستراتيجية المنافسة المستدامة للمنظمة ، والإفادة ليس فقط من خلال استراتيجيتها ولكن أيضاً من خلال رؤيتها ، والقيم والثقافة والمناخ والقيادة والبنية والأنظمة (Rush, 2011).

٢- أبعاد أنماط القيادة الإستراتيجية

تبنى البحث الحالي مقياس الباحثين (النعمي و علي، ٢٠٢١) لقياس أنماط القيادة الإستراتيجية والذي تتضمن أربعة أبعاد ويمكن توضيحها على النحو التالي :

أ- النمط الريادي (Pioneering style):

تعد القيادة الريادية من أنماط القيادة الاستراتيجية المهمة والتي يتم تصورها على أنها نمط مميز للقيادة يمكن أن تكون موجودة في مؤسسة من أي حجم ونوع ومستوى النضج أو الصناعة أو الثقافة. تستلزم القيادة الريادية التأثير، وتوجيه أداء أعضاء المجموعة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتطوي على التعرف على الفرص الريادية واستكشافها (Renko et al., 2015:2) وتتضمن القيادة الريادية التنظيم والتحفيز ونظام تشغيل المنظمات وموظفيها لتحقيق القيم الأساسية للمنظمة مثل المخاطرة واغتنام الفرص

وابتكار السياقات والعمليات ، وخلق مزايا تنافسية ، وتحسين الديناميكية والكفاءات التي يسعى إليها القادة الرياديين (Gupta et al., 2004:247).

ب- النمط السياسي (political style):

تُعرف القيادة السياسية: بأنها التقدم نحو أهداف جوهرية من خلال العمل الجماعي إذ لا يمكن للطاعة أن يجري تقديمها ببساطة كأمر ، كما في التسلسل الهرمي ، أو شراؤها ، كما هو الحال في المجالات المختلفة. وبالتالي يمكن فهم ممارسات القيادة على أنها محاولات منهجية لتمكين العمل الجماعي ، فهي تربط العمليات السلسلة والمبتكرة بالمؤسسات الرسمية بخطوط واضحة للمساءلة وبالطبع ، تمنح القادة السيطرة على موارد كبيرة في بناء ترتيبات الحوكمة (Haus & Heinelt, 2004:33). وتشير أنماط القيادة السياسية إلى الطبقة الحاكمة التي تتحمل مسؤولية إدارة شؤون وموارد كيان سياسي من خلال تحديد والتأثير على أولويات السياسة التي تؤثر على مختلف المؤسسات من خلال هياكل صنع القرار (Ogbeidi, 2012:٤).

ت- النمط البيروقراطي (bureaucratic style):

يشير مصطلح البيروقراطية إلى ظاهرة علم الاجتماع إذ تم تطويره لتحقيق الأهداف المرجوة. ويعتبر النمط البيروقراطي هو النمط الأكثر ملاءمة والذي يمكن الأفراد من العمل بمزيد من التفاني والصدق. وتعد القيادة البيروقراطية ، أكثر فعالية للإدارة في المنظمات من العديد من أنماط القيادة الأخرى واكتساب العقلانية وكذلك لتجنب الغموض (Arshad et al., 2021:211). وبالتالي تُعرف القيادة البيروقراطية المكان الذي يدير فيه المدير أو (يتم تحديد كل شيء في ضوء التحديد المسبق) ويجب عمل كل شيء وفقاً للإجراء أو السياسة ، يشير المدير إلى المستوى التالي فوقه، هذا المدير في الحقيقة ضابط شرطة أكثر من كونه قائد ، الذي يفرض القواعد، ويمكن أن يكون هذا النمط فعالاً عندما يقوم الموظفون بأداء المهام الروتينية مراراً وتكراراً، ويحتاج الموظفون إلى فهم معايير أو إجراءات معينة (Khan et al., 2015:90).

ث- النمط المهني (professional style):

تعرف القيادة المهنية بأنها توفير التوجيه والعملية والتنسيق لأعضاء المنظمة للغرض من تحقيق أهداف المنظمة (Mastrangelo et al., 2004:437). إذ يصب النمط المهني التركيز بشكل كبير على تنمية المهارات المعرفية والتقنية التي يتطلبها أصحاب العمل ويعد المهنيون هم أكثر عرضة لتعريف أنفسهم من حيث مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا وقيمة معرفتهم ومهاراتهم التقنية والتنظيمية (Smith et al., 2020:3) وبالتالي يقوي النمط المهني المهارات القيمة من الموظفين المحترفين في صناعة تكنولوجيا المعلومات ، وهو ما يعد أهم مهمة للقيادة الإداريين في الوقت الحاضر (Yu, 2017:1).

ثانياً: الإرتجال الإستراتيجي

١- مفهوم الإرتجال الإستراتيجي

اشارت معظم الدراسات الى أن اصل نشأة الارتجال يرجع الى موسيقى الجاز والمسرح الارتجالي وهو مشتق من الكلمة اللاتينية " (Oxford Dictionaries, 2014) " "Providere" ، ويشير الارتجال الاستراتيجي الى السلوك العفوي والإبداعي (Magni) (et al., 2009:1044). وقد عرف كل من (Pavlou & El Sawy, 2011:51) أن الارتجال الاستراتيجي هو نتاج القدرة الديناميكية والتي تعد مهمة في المساهمة بالنجاح التنظيمي وان تطويرها يعد هدفاً جديراً بالمنظمات التي تواجه تغييراً مستمراً في البيئة. كما وتعد قدرة المنظمة على (دمج وإعادة تكوين الموارد والقدرات) الداخلية والخارجية لمعالجة البيانات المتغيرة بسرعة.

٢- ابعاد الإرتجال الإستراتيجي

تبنى البحث الحالي مقياس الباحث (الحاتمي، ٢٠٢١) لقياس الإرتجال الإستراتيجي والذي تضمن خمسة أبعاد ويمكن توضيحها على النحو التالي :

أ- الابتكار (innovation):

الابتكار هو الاستغلال الناجح لأفكار جديدة (DIUS, 2008). وهو مفهوم معاصر يتم دمجها في مجموعة واسعة من مختلف الخطابات ، التي تحتل عدداً كبيراً من المجالات المختلفة (Fagerberg et al., 2005). ويعتبر وسيلة لخلق القيمة إذ تميل غالبية

الأبحاث في التنظيم والإدارة إلى اعتبار الابتكار شيء إيجابي بطبيعته يمكن أن يساعد المنظمات على التنافس بشكل أكثر فعالية في العمل (Wijnberg,2004).

ب- الحدس (Intuition):

الحدس هو أحكام سريعة وشاملة تم التوصل إليها دون التدخل الواضح للفكر العقلاني. وهو امر مهم له علاقة وثيقة بالارتجال وهما مرتبطين بجوانب الادارة بشكل عام وادارة الاعمال بشكل خاص. (Leybourne & Sadler-Smith,2006) ، وأن الأشخاص الأشجع والأكثر بُعد نظر هم الذين يدركون فائدة الحدس في إدارة الأعمال ، والحدس يعمل في العلاقة بين التفكير والشعور ، ونظريات العملية المزدوجة المعاصرة للحكم ويتم وضع صنع القرار بشكل فريد لمراعاة الطرق التي يمكن الاستراتيجيين من خلالها تلبية متطلبات معالجة المعلومات في مكان العمل الحديث ، والتي يصعب قولها على الأقل (Hodgkinson et al.,2009).

ت- خفة الحركة الإستراتيجية (Strategic agility):

عرفت بأنها نظام تصنيع ذو قدرات(صلبة وناعمة التقنيات والموارد البشرية والإدارة المتعلمة والمعلومات) للمواجهة السريعة للاحتياجات المتغيرة للبيئة المحيطة (السرعة ، المرونة ، البنية التحتية والاستجابة) (Yusuf et al., 1999:36). وقد عرفها (Weber & Tarba,2014) بأنها القدرات التنافسية التي تمكن المنظمات من التعامل مع البيئات المتغيرة باستمرار وبسرعة الكشف والاستشعار والاستيلاء من خلال التحركات الاستراتيجية المتعمدة والتغيير للتكوين التنظيمي.

ث- العفوية (Spontaneity):

عرّف كل من (George & Brief,1992) العفوية على أنها سلوكيات تؤدي دورا إضافيًا بشكل تطوعي والتي تساهم إلى الفاعلية التنظيمية، ومن اشكالها ، مساعدة زملاء العمل وحماية المنظمة وتقديم اقتراحات بناءة وتنمية الذات ونشر النوايا الحسنة. وقد افترض الباحثين أن المزاج الإيجابي في العمل هو سابقة أساسية للتنظيمية العفوية، إذ يستخدم مصطلح "عفوية" أحيانًا للإشارة إلى الأفعال الاندفاعية المتسقة.

ج- بناء الحل (Bricolage):

يعد (Levi-Strauss) أول من ابتكر مصطلح (Bricolage) ويعني انه "صنع ، تفعل كل ما هو في متناول اليد ، والذي يتضمن استخدام الموارد المتاحة ، مثل الموارد المادية والمصنوعات اليدوية أو المهارات أو الأفكار ، التي تراكمت على أساس مبدأ" أنها قد تأتي دائماً في متناول اليد ، بدلاً من الحصول عليها استجابة لمتطلبات تطبيق معين (Levi-Strauss, 1967) ، وقد وصف بأنه "الاستفادة من ما يجلبه الأفراد معهم لمساعدتهم على الالتقاء لاحتياجاتهم بطريقة تمكنهم من تحقيق حياة مرضية لأنفسهم (Smock et al., 2010).

ثالثاً: التمكين الإداري

١- مفهوم التمكين الإداري

عرف (Wåhlin-Jacobsen, 2019:2)، التمكين الإداري بأنه عملية منح السلطة للموظفين ، على الرغم من أن هذه السلطة تقتصر عادةً على أغراض معينة ، مثل الإجراءات ذات القيمة للمنظمة ، ووفق ما يرى (Al Maani et al., 2020:501) وزملائه أن التمكين الإداري هو مفهوم معاصر يسعى إلى رفع وتطوير قدرات الأفراد والمهارات اللازمة لحل مشاكلهم الإدارية وإتاحة الفرص لهم للمبادرة والتحدي ، بواسطة تشجيعهم على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار والتعاون والمشاركة لتحقيقه الأهداف المرجوة ، وان لا رؤية ، ولا استراتيجية يمكن أن تتحقق بدون القدرة والتمكين الإداري للقوى العاملة، لأن التمكين يُفسر بأنه إعطاء القوة لشخص _____، اللامركزية وتفويض السلطة (Åman & Ahlbom, 2013:5).

٢- أبعاد التمكين الإداري

تبنى البحث الحالي مقياس الباحثين (Asiri & Al Sharqi, 2020; Shibly et al., 2021) لقياس التمكين الإداري والذي تضمن أربعة أبعاد ويمكن توضيحها على النحو التالي :

أ- المعرفة (Knowledge):

تعد المعرفة واحدة من أهم المصادر للمنظمات ، كونها تحقق الميزة التنافسية والديناميكية التي تتطلب إدارة دقيقة (Massa & Testa, 2009:129) ، وقد جادل كل من (Schaurhofer & Peschl, 2005:262) إن أساس كل عملية تمكين هو التغيير المعرفي للوجود فإننا نعرف عمليات التمكين في المقام الأول على أنها عمليات التغيير المعرفية التي تؤثر على التغييرات الاجتماعية والسياسية. أشار (Choo, 2003:205-206) أن توليد المعرفة في المنظمات يتم من خلال تحويل المعرفة الموجودة إلى معرفة جديدة، إذ تتحقق إدارة المعرفة وتقاسمها من خلال التفاعلات والتحويل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

ب- تفويض السلطة (Delegation of authority):

التفويض من أكثر القضايا شيوعاً في الإدارة ، وهو من المواضيع التي تربط بين القوة ومقاربات السلوك في القيادة ، يتضمن التفويض إسناد جديد للمسؤوليات والسلطة للمرؤوسين لتنفيذها (Yukl, 2006). يشير تفويض السلطة إلى نقل المسؤولية أو السلطة لاتخاذ قرار من المدير إلى المرؤوس، ومن الناحية النظرية فهو مختلف تماماً عن المشاركة في أنه يركز على الفرد - الحكم الذاتي وتقرير المصير بدلاً من التعاون (Malmi et al., 2020:5).

على وجه التحديد ، يكون الأفراد الذين يشعرون بالعجز نسبياً أقل استعداداً لتفويض سلطة اتخاذ القرار مقارنةً بأولئك الذين يشعرون بالقوة ، إذ عدّ تفويض السلطة جزءاً رئيساً من مسؤولية القائد ، كونها مرتبطة بمجموعة من النتائج التنظيمية الهامة مثل رضا الموظفين وأداء الفريق وقد تم تحديدها على أنها جانب حاسم للقيادة التشاركية والتمكينية (Haselhuhn et al., 2017).

ت- فرق العمل (work teams):

أن تمكين القيادة يمكن أن يعزز تبادل المعرفة بين فرق العمل ، من خلال توجيه وتدريب القادة التمكينية، ويعزز أداء فرق العمل في مختلف البيئات التنظيمية ، في حين أن تبادل

المعرفة يعزز إنشاء نماذج عقلية مشتركة و تطوير ذاكرة المعاملات (أي معرفة "من يعرف ماذا" في الفريق) (Jiang et al.,2016:66).

ث- الاستقلالية (Independence):

توصف الاستقلالية على أنها مدى تمتع الموظف باستقلالية كبيرة وحرية ، والقدرة على تخطيط عمله ، فضلاً عن اختياره تنفيذ المهام (Belias et al.,2015:325). تلعب الاستقلالية الوظيفية دوراً رئيساً مهماً في بناء الثقة والشعور بالملكية والمسؤولية تجاه الوظيفة ، مما يؤثر في النهاية على السلوك المبتكر لخدمة الموظف (Dhar, 2016:140)

لذا يجب على القادة توفير الاستقلالية ، مع مطالبة موظفيهم أيضاً بامتلاك دافع داخلي يتوافق مع تلبية هذه المتطلبات بشكل طبيعي مع فلسفة تمكين القيادة (Choi, 2007).

المبحث الثالث: الجانب العملي / اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث

(انماط القيادة الاستراتيجية، الارتجال الاستراتيجي، اختيار التمكين الإداري)

توطئة: يهدف المبحث الحالي الى معرفة على نوع علاقة (التأثير) بين متغيري البحث (انماط القيادة الاستراتيجية) كمتغير مستقل ، و(التمكين الإداري) كمتغير معتمد ، فبعد استقصاء الباحث لآراء العينة ، وحصد النتائج الإحصائية الاستدلالية التي ولدتها استبانة البحث ، قام الباحث بأجراء تحليل بيانات البحث المستخلصة للمتغير المستقل وابعاده (النمط السياسي، النمط البيروقراطي، النمط الريادي، النمط المهني) بشكل مجتمع .

اختبار علاقات التأثير والتحقق من فرضيات البحث

هدف الباحث الى توظيف أساليب الإحصاء الاستدلالي، لاختبار صحة فرضيات التأثير الرئيسة والتي حددت في منهجية البحث، والهادفة لتحديد قبولها او رفضها بموجب مخرجات اختبار كل فرضية من الفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة منها، اذ قامت باختبار تأثير انموذج المتغيرات المستقلة (انماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة) في المتغير المعتمد التمكين الإداري بشكل اجمالي ، فضلاً عن تأثير انموذج المتغير الوسيط (الارتجال الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة) في المتغير المعتمد التمكين الإداري بشكل اجمالي ، ومن ثم اللجوء الى اختبار تأثير انماط القيادة الاستراتيجية وابعادها

مجتمعة وهي تؤثر في المتغير الوسيط الارتجال الاستراتيجي ، وبحسب معامل التحديد والتأثير وقبولهما عبر مستوى المعنوية ($Sig < 0.05$) ، وقيمة ($T > 1.976$) المحسوبة ، وقيمة ($F > 3.905$) وبدرجة حرية (154) .

أولاً: اختبار تأثير أنماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري:

حددت الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة: **يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد أنماط القيادة الاستراتيجية مجتمعة (النمط السياسي، النمط البيروقراطي، النمط الريادي، النمط المهني) في التمكين الإداري** وللتحقق من صحة الفرضية من عدمها، تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد ، لذلك توجه الباحث نحو التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى وبحسب الآتي:

التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى: تؤثر أنماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في التمكين الإداري تأثيراً معنوياً:

تبين من نتائج الجدول (1) ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (156.107) وقيمة احتمالية (0.000) وهي تزيد عن قيمتها الجدولة (3.905) وقيمة احتمالية (0.05)، وبدرجة حرية (154)، لتشير الى معنوية الانموذج وقوته التي يعزوها الباحث الى تداوية الابعاد مجتمعة للتمكين الإداري وتداوية ابعاد انماط القيادة الاستراتيجية لتشكل انموذج مقبول احصائياً، فضلاً عن وجود معامل تحديد (0.806) وقيمة احتمالية (0.000) ، وبمعامل تحديد مصحح (0.801) ، اذ استطاعت ابعاد انماط القيادة الاستراتيجية مجتمعة (النمط السياسي، النمط البيروقراطي، النمط الريادي، النمط المهني) من تفسير ما نسبته (80.1%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين الإداري ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (19.9%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج المختبر ، اذ تبين وجود تأثير إيجابي للنمط المهني مقداره (0.290) وقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (4.9781) التي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.976) وبدرجة حرية (154)، ، كما تبين وجود تأثير إيجابي للنمط البيروقراطي مقداره (0.260) وقيمة احتمالية

(0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (4.376)، فضلاً عن وجود تأثير للنمط الريادي في التمكين الإداري مقداره (0.224) وقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (3.629) ، فضلاً عن توظيف النمط السياسي للتأثير في التمكين الإداري بمقدار (0.160) وقيمة احتمالية (0.005) ، وقيمة (T) المحسوبة (2.864)، ومن جميع ما عُرض من نتائج ، تقبل الفرضية الرئيسة الاولى (تؤثر انماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في التمكين الإداري تأثيراً معنوياً) ، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{التمكين الإداري (Y)} = (0.377) + (0.290 * (\text{النمط المهني})) + (0.160 * (\text{النمط السياسي})) + (0.224 * (\text{النمط البيروقراطي})) + (0.260 * (\text{النمط الريادي}))$$

الجدول (1) تأثير انماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في التمكين الإداري (n=155)

التمكين الإداري							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α	
150.107 0.000	2.864	0.005	0.801	0.806	0.160	0.377 0.014	النمط السياسي
	4.376	0.000			0.260		النمط البيروقراطي
	3.629	0.000			0.224		النمط الريادي
	4.978	0.000			0.290		النمط المهني

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثانياً: اختبار تأثير انماط القيادة الاستراتيجية في الارتجال الاستراتيجي:

حُدِدت الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد انماط القيادة الاستراتيجية مجتمعة (النمط السياسي، النمط البيروقراطي، النمط الريادي، النمط المهني) في الارتجال الاستراتيجي) وللتحقق من صحة الفرضية من عدمها، تم تنفيذ

أنموذج الانحدار الخطي المتعدد ، لذلك توجه الباحث نحو التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية وبحسب الاتي:

التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر انماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الارتجال الاستراتيجي تأثيراً معنوياً:

تبين من نتائج الجدول (2) ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (159.730) وبقية احتمالية (0.000) وهي تزيد عن قيمتها الجدولة (3.905) وبقية احتمالية (0.05)، وبدرجة حرية (154)، لتشير الى معنوية الانموذج وقوته التي يعزوها الباحث الى تداؤبية الابعاد مجتمعة للارتجال الاستراتيجي وتداؤبية ابعاد انماط القيادة الاستراتيجية لتشكل انموذج مقبول احصائياً، فضلاً عن وجود معامل تحديد (0.810) وبقية احتمالية (0.000) ، وبمعامل تحديد مصحح (0.805) ، اذ استطاعت ابعاد انماط القيادة الاستراتيجية مجتمعة (النمط السياسي، النمط البيروقراطي، النمط الريادي، النمط المهني) من تفسير ما نسبته (80.5%) من التغيرات التي تطرأ على الارتجال الاستراتيجي ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (19.5%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج المختبر ، اذ تبين وجود تأثير إيجابي للنمط المهني مقداره (0.256) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (4.386) التي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.976) وبدرجة حرية (154)، كما تبين وجود تأثير إيجابي للنمط البيروقراطي مقداره (0.250) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (4.186)، فضلاً عن وجود تأثير للنمط الريادي مقداره (0.238) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (3.837) ، فضلاً عن توظيف النمط السياسي للتأثير في الارتجال الاستراتيجي بمقدار (0.204) وبقية احتمالية (0.000) ، وقيمة (T) المحسوبة (3.638)، ومن جميع ما عُرض من نتائج ، تقبل الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر انماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الارتجال الاستراتيجي تأثيراً معنوياً) ، وبحسب المعادلة الاتية:

$$\text{الارتجال الاستراتيجي (Y)} = (0.334) + (0.256 * (\text{النمط المهني})) + (0.204 * (\text{النمط السياسي})) + (0.250 * (\text{النمط البيروقراطي})) + (0.238 * (\text{النمط الريادي}))$$

الجدول (2) تأثير انماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الارتجال الاستراتيجي (n=155)

الارتجال الاستراتيجي							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	B	α	
159.730 0.000	3.638	0.000	0.810	0.805	0.204	0.334 0.029	النمط السياسي
	4.186	0.000			0.250		النمط البيروقراطي
	3.837	0.000			0.238		النمط الريادي
	4.386	0.000			0.256		النمط المهني

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثالثاً: اختبار تأثير الارتجال الاستراتيجي في التمكين الإداري:

حُدِدت الفرضية الرئيسة الثالثة للدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الارتجال الاستراتيجي مجتمعة (الابتكار، الحُدس، خفة الحركة الاستراتيجية، العفوية، بناء الحل في التمكين الإداري) وللتحقق من صحة الفرضية من عدمها، تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد ، لذلك توجه الباحث نحو التحقق من الفرضية الرئيسة الثالثة وبحسب الاتي:

التحقق من الفرضية الرئيسة الثالثة: تؤثر انماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها

مجتمعة في الارتجال الاستراتيجي تأثيراً معنوياً:

تبين من نتائج الجدول (٣) ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (257.048) وقيمة احتمالية (0.000) وهي تزيد عن قيمتها المجدولة (3.905) وقيمة احتمالية (0.05)، وبدرجة حرية (154)، لتشير الى معنوية الانموذج وقوته التي يعزوها الباحث الى تداؤبية الابعاد مجتمعة للارتجال الاستراتيجي وتداؤبية التمكين الإداري لتشكل انموذج مقبول

احصائياً، فضلاً عن وجود معامل تحديد (0.896) وبقيمة احتمالية (0.000) ، وبمعامل تحديد مصحح (0.893) ، اذ استطاعت ابعاد الارتجال الاستراتيجي مجتمعة (الابتكار، الحدس، خفة الحركة الاستراتيجية، العفوية، بناء الحل) من تفسير ما نسبته (89.3%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين الاداري ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (10.7%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج المختبر ، اذ تبين وجود تأثير إيجابي للعفوية مقداره (0.346) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (7.328) التي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.976) وبدرجة حرية (154)، كما تبين وجود تأثير إيجابي للابتكار مقداره (0.221) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.670)، فضلاً عن وجود تأثير لبناء الحل في التمكين الاداري مقداره (0.160) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.308) ، فضلاً عن توظيف الحدس للتأثير في التمكين الاداري بمقدار (0.105) وبقيمة احتمالية (0.038) ، وقيمة (T) المحسوبة (2.094)، واخيراً تبين وجود تأثير إيجابي لخفة الحركة الاستراتيجية مقداره (0.098) وبقيمة احتمالية (0.047)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.002) ، من جميع ما عُرض من نتائج ، تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة (يؤثر الارتجال الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في التمكين الاداري تأثيراً مغنوباً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{التمكين الاداري (Y)} = (0.273) + (0.346 * (\text{العفوية})) + (0.221 * (\text{الابتكار})) + 0.160 * (\text{بناء الحل}) + 0.105 * (\text{الحدس}) + 0.098 * (\text{خفة الحركة الاستراتيجية})$$

الجدول (٣) تأثير الارتجال الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في التمكين الاداري (n=155)

المتغير المستقل							التمكين الاداري
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α	
257.048	4.670	0.000	0.810	0.805	0.221	0.273	الابتكار
0.000	2.094	0.038			0.105	0.013	الحدس

	2.002	0.047			0.098		خفة الحركة الاستراتيجية
	7.328	0.000			0.346		العدوية
	3.308	0.000			0.160		بناء الحل

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ومن خلال مراجعة الباحث لاختبار التأثير المباشر على المستوى الكلي بين المتغيرات الرئيسية:

١. اتضح من نتائج الجدول (٤) وجود تأثير لأنماط القيادة الاستراتيجية اجمالاً مقداره (0.930) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (25.017)، وبخطاً معياري (0.037) في التمكين الاداري اجمالاً، فعندما تشتر قيادات مديرية الجريمة المنظمة بالاهتمام في ممارسات انماط القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فأنها سوف تهتم بالتمكين الاداري بنسبة (93%)، اذ استطاعت انماط القيادة الاستراتيجية من تفسير ما نسبته (80.4%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين الاداري وتعزى لأنماط القيادة الاستراتيجية ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المختبر (625.855)، وبقية احتمالية (0.000)، بينما كانت قيمة الثابت (0.397).

٢. اتضح وجود تأثير للارتجال الاستراتيجي اجمالاً مقداره (0.929) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (34.519)، وبخطاً معياري (0.027) في التمكين الاداري اجمالاً، فعندما يشرع قيادي مديرية الجريمة المنظمة بالاهتمام في الارتجال الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة فأنهم سوف يهتمون بالتمكين الاداري بنسبة (92.9%)، اذ استطاعت الارتجال الاستراتيجي من تفسير ما نسبته (88.6%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين الاداري ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المختبر (1191.541)، وبقية احتمالية (0.000)، بينما كانت قيمة الثابت (0.281).

٣. اتضح وجود تأثير لأنماط القيادة الاستراتيجية اجمالاً مقداره (0.946) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (25.489)، وبخطاً معياري (0.037)

في الارتجال الاستراتيجي اجمالاً، فعندما تشرع قيادات مديرية الجريمة المنظمة بالاهتمام في ممارسات انماط القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فأنها سوف تهتم بالارتجال الاستراتيجي بنسبة (94.6%)، بينما استطاعت انماط القيادة الاستراتيجية من تفسير ما نسبته (80.9%) من التغيرات التي تطرأ على الارتجال الاستراتيجي ، وكانت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المختبر (649.691)، وبقية احتمالية (0.000)، بينما كانت قيمة الثابت (0.343).

الجدول (٤) التأثيرات المباشرة لمتغيرات البحث

العينة	قيمة الثابت	قيمة F	المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	معامل التفسير	قيمة التأثير	المستقل	المعتمد
155	0.397	625.855	0.000	25.017	0.037	0.804	0.930	انماط القيادة الاستراتيجية	التمكين الاداري <---
	0.281	1191.541	0.000	34.519	0.027	0.886	0.929	الارتجال الاستراتيجي	التمكين الاداري <---
	0.343	649.691	0.000	25.489	0.037	0.809	0.946	انماط القيادة الاستراتيجية	الارتجال الاستراتيجي <---

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

٤. ومن نتائج الجدول (٥) يتضح ان المتغيرين المستقلان (انماط القيادة الاستراتيجية ، والارتجال الاستراتيجي) قد فسرا ما نسبته (89.8%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين الاداري ، اذ كان معامل التفسير المصحح (0.898) ، بينما كان معامل التفسير (0.899) ، فيما اظهر الارتجال الاستراتيجي تأثيراً مقداره (0.699) وبقية احتمالية (0.000) ، وبقية (T) المحسوبة (11.991) وبخطأ معياري (0.058) ، بينما كانت انماط القيادة الاستراتيجية مؤثرة بنسبة (26.9%) في التمكين الاداري وبقية احتمالية (0.000) وبقية (T) المحسوبة (4.398) وبخطأ معياري (0.061)، بينما كانت قيمة الثابت (0.158).

٥. ومن مراجعة الباحث لنتائج الجداول (٤-٥) ، يجد ان انماط القيادة الاستراتيجية قد حققت تأثيراً مباشراً في التمكين الاداري، فضلاً عن تأثيرها المباشر في المتغير الوسيط الارتجال الاستراتيجي بشكل مباشر، أضف لذلك وجود علاقة تأثير مباشر بين المتغير الوسيط الارتجال الاستراتيجي والمتغير المعتمد التمكين الاداري، اذ تمكن هذه النتائج الباحث من الذهاب الى اختبارات التأثير غير المباشرة بين المتغيرات المبحوثة، عن طريق أسلوب بارون وكني ، بعد استيفائها لشروط اختبار الوساطة بطريقة النمذجة الهيكلية وبأسلوب بارون وكني، وقد جرى اختبار علاقات التأثير المباشر بين المتغير المستقل (انماط القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (التمكين الاداري)، وعلاقة (انماط القيادة الاستراتيجية) والمتغير الوسيط (الارتجال الاستراتيجي)، فضلاً عن علاقة (الارتجال الاستراتيجي) و(التمكين الاداري)، فكانت جميعها معنوية وتعد نتائجها الأساس الذي تُبنى عليه اختبار علاقات الوساطة بين المتغيرات المبحوثة.

الجدول (٥) خلاصة نموذج التأثير لأنماط القيادة الاستراتيجية والارتجال الاستراتيجي في التمكين

المستقل	التابع	التأثير	الخطأ المعياري	قيمة T	الدلالة
انماط القيادة الاستراتيجية	التمكين الاداري	0.269	0.061	4.398	0.000
الارتجال الاستراتيجي		0.699	0.058	11.991	0.000
F	α	AR ²	R ²	R	المؤشرات
676.876	0.158	0.898	0.899	0.948	القيم

علاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات البحث

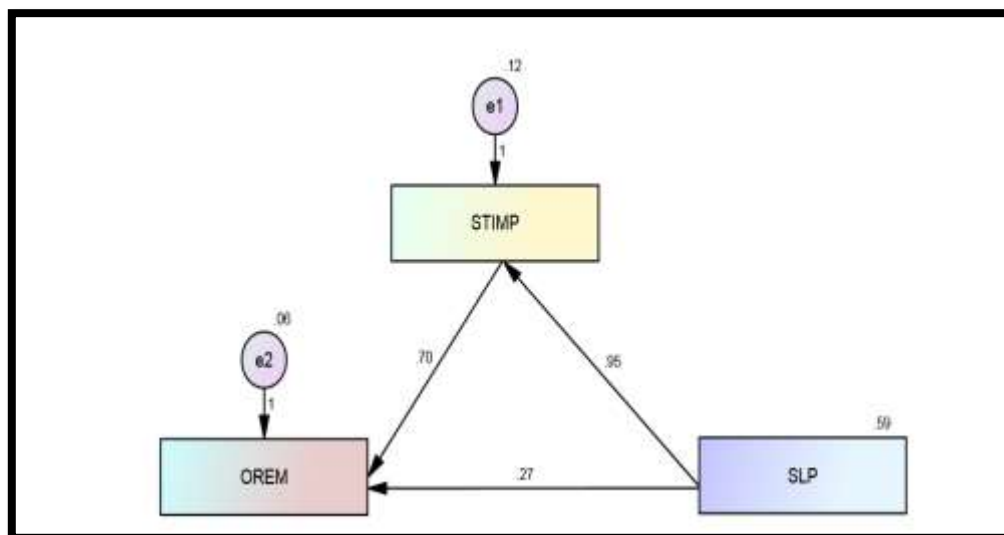
يشير الجدول (٦) والشكل (١):

وجود تأثير مباشر لأنماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الاداري مقداره (0.269) وبقية احتمالية (0.000) وبقية (T) المحتسبة (4.427) وهي تزيد عن قيمتها المجدولة (1.976) وبقية احتمالية (0.05) ودرجة الحرية (154) ، فضلاً عن وجود تأثير مباشر لأنماط القيادة الاستراتيجية في الارتجال الاستراتيجي مقداره (0.946) وبقية احتمالية (0.000) وبقية (T) المحسوبة (25.572) ، كما يتضح وجود تأثير مباشر للارتجال الاستراتيجي في التمكين الاداري مقداره (0.699) وبقية احتمالية (0.000) وبقية (T) المحسوبة (12.070) ، ان وجود العلاقات المباشرة داخل الانموذج قد ولد علاقة تأثير غير مباشرة بين انماط القيادة الاستراتيجية والتمكين الاداري عبر الارتجال الاستراتيجي مقدارها (0.637) ، فيما كانت قيمة اختبار سوبل قيمة (T) المحسوبة (4.141) وبقية احتمالية (0.000) ، وبخطأ معياري (0.045) ، مما يشير الى معنوية التأثير غير المباشر لأنماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الاداري من خلال الارتجال الاستراتيجي ، اذ يمثل دور وساطة الارتجال الاستراتيجي وساطة جزئية بين انماط القيادة الاستراتيجية والتمكين الاداري ، مما يسمح بقبول الفرضية الرئيسة الرابعة (يتزايد تأثير انماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الاداري بتوسيط الارتجال الاستراتيجي) ، اذ يوضح الجدول (٦) نتائج اختبار الوساطة.

الجدول (٦) التأثير غير المباشر لأنماط القيادة الاستراتيجية اجمالاً في التمكين الاداري بتوسيط الارتجال الاستراتيجي

الدالة	النسبة الحرجة	الخطأ	التأثير المعياري	التأثير	المستقل	التابع
0.000	4.427	0.061	0.260	0.269	انماط القيادة الاستراتيجية	التمكين الاداري
0.000	25.572	0.037	0.900	0.946	انماط القيادة الاستراتيجية	الارتجال الاستراتيجي
0.000	12.070	0.058	0.708	0.699	الارتجال الاستراتيجي	التمكين الاداري
0.897				التأثير الكلي		
SOBEL TEST			0.637	0.661	EMPER<---WOTM<---ETHLR	التأثير غير المباشر
0.00	4.141	0.045				

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26)



الشكل (١) نموذج لاختبار وساطة الارتجال الاستراتيجي لتأثير انماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الاداري ومن كل ما استعرض من نتائج، يتضح وجود علاقة تأثير غير مباشر لأنماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الاداري من خلال الارتجال الاستراتيجي، إذ استطاعت قيادات مديرية الجريمة المنظمة استثمار النموذج المتغير التفسيري انماط القيادة الاستراتيجية بأبعاده (النمط السياسي، النمط البيروقراطي، النمط الريادي، النمط المهني) من التأثير في المتغير المستجيب التمكين الاداري بأبعاده (المعرفة، تفويض السلطة، فرق العمل، الاستقلالية) من خلال المتغير التفسيري الوسيط الارتجال الاستراتيجي وابعاده (العفوية، الابتكار، بناء الحل).

الجدول (٧) تأثير انماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الاداري بتوسيط ابعاد الارتجال الاستراتيجي

الدلالة	النسبة الحرجة	الخطأ	التأثير المعياري	التأثير	المستقل	التابع
0.000	17.838	0.053	0.821	0.938	انماط القيادة الاستراتيجية	الابتكار
0.000	19.343	0.050	0.842	0.965	انماط القيادة الاستراتيجية	الحس
0.000	18.218	0.053	0.826	0.957	انماط القيادة الاستراتيجية	خفة الحركة الاستراتيجية
0.000	18.074	0.053	0.824	0.954	انماط القيادة الاستراتيجية	العفوية
0.000	16.615	0.055	0.801	0.916	انماط القيادة الاستراتيجية	بناء الحل
0.000	4.702	0.058	0.270	0.273	انماط القيادة الاستراتيجية	التمكين الاداري
0.000	3.877	0.045	0.196	0.173	الابتكار	التمكين الاداري
0.362	0.911	0.048	0.049	0.044	الحس	التمكين الاداري

التمكين الاداري	<---	خفة الحركة الاستراتيجية	0.049	0.056	0.046	1.065	0.287
التمكين الاداري	<---	العفوية	0.296	0.338	0.045	6.619	0.000
التمكين الاداري	<---	بناء الحل	0.134	0.152	0.045	2.997	0.003
التأثير غير المباشر	OREM<---M1<---STP		0.657	0.649	SOBEL TEST		
					0.015	2.977	0.003
	OREM <---M2<---STP				0.013	0.899	0.368
	OREM <---M3<---STP				0.012	1.039	0.298
	OREM <---M4<---STP				0.021	3.827	0.000
	OREM <---M5<---STP				0.014	2.516	0.011

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من خلال ما انبثق من الجانب العملي وكالاتي:

١. اهتمام المديرية بالنمط السياسي وتمسكها بالنمط الريادي وبما يعزز من مستوى أنماط القيادة الاستراتيجية ، وقد لجئت قيادات المديرية الى النمط البيروقراطي والناجم عن منح مختلف الأدوار التنظيمية لمنسوبيها
٢. اعتمدت المديرية النمط المهني وبما يحسن من مستوى أنماط قيادتها الاستراتيجية من خلال اهتمامها بمنح قياداتها بعض الصلاحيات والمسؤوليات بالشكل الذي يحد من هدر وضياح الجهود والفرص.
٣. توجهت المديرية الى الاهتمام بالابتكار وقد لجأت الى الحرس وبما يحسن من مستوى ارتجالها الإستراتيجي.
٤. أظهرت المديرية اهتمامها بخفة الحركة الاستراتيجية ، واعتمادها العفوية في تعزيز ارتجالها الاستراتيجي.
٥. اهتمت المديرية ببناء الحل وبما يحسن من مستوى الارتجال الاستراتيجي والناجم عن امتلاكها القدرة على إعادة تركيب وتوليف الموارد ودعمها بأنشطة جديدة

٦. استندت المديرية الى المعرفة من خلال تشجيعها منسوبيها على تبني الابداع وتنمية قدراتهم المعرفية،
٧. اعتمدت المديرية تفويض السلطة في تعزيز تمكينها الإداري لمنسوبيها، نتيجة لامتلاكهم استراتيجية واضحة
٨. أظهرت المديرية اهتمام جيد في فرق العمل ودعم قيادتها على تكوين فرق عمل بين منسوبيها،
٩. تبين اهتمام المديرية بالاستقلالية بشكل ملحوظ، لاسيما وان قياداتها تعبر عن رأيها بحرية حول مختلف الأمور ذات العلاقة بالمهام التي يكلفون بها، والميل لحل المشكلات بالاعتماد على النفس.
١٠. اتضح اهتمام المديرية بالتمكين الإداري، فسعت الى تحسينه من خلال أنماط القيادة الاستراتيجية اجمالاً، ومن خلال النمط المهني، والبيروقراطي، والريادي، والسياسي على الترتيب بشكل فاعل.

٢- التوصيات

١. الارتقاء بمستوى انماط القيادة الإستراتيجية من خلال اعتماد حزمة من الأنشطة وإنجاز المهام بشكل جيد. من خلال ايجادها أدوار ومهام ومسؤوليات توحد عمل منسوبيها نحو انجاز أهدافها ورسالتها.
٢. تحسين وتعزيز الاهتمام (بأبعاد الإرتجال الإستراتيجي) من خلال التوجه الى توزيع مواردها بحسب الخطط الاستراتيجية الموضوعة، والقدرة على إعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة التحديات الأمنية.
٣. السماح بمشاركة المنسوبين للمعرفة الجديدة بين قياداتها ومنح الصلاحيات وبما يعزز من التمكين الإداري لدى قيادات المديرية من خلال وضع استراتيجية لتفويض سلطة تنعكس ايجاباً في أدائهم.

٤. الاهتمام الإضافي بفرق العمل الأمني وتمكينهم وظيفياً وبما يرفع من مستوى أدائهم، واعتماد الاستقلالية في مهام المديرية وبما يزيد من تمكينهم الإداري وحل المشكلات بشكل فردي.
٥. ضرورة تحسين مستوى التمكين الإداري للمديرية بتوجيه أنماط القيادة الاستراتيجية بشكل مباشر وحقيقي، فضلاً عن تعظيم هذه العلاقة من خلال الارتجال الاستراتيجي بوساطة جزئية من خلال استثمار العفوية والابتكار وبناء الحل.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. النعيمي، صلاح عبدالقادر، وعلي، سالم طه، (٢٠٢١)، "أنماط القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في الاداء الابداعي " رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
٢. الحاتمي، حسن محمد عباس (٢٠٢١) (انعكاس الارتجال الاستراتيجي على أداء المؤسسات الأمنية، دراسة الاستطلاعية لأراء العينة من ضباط قيادة الشرطة لمحافظة النجف الاشرف)، جامعة الكوفة، دبلوم العالي في إدارة المؤسسات الأمنية.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Kjelin, E. (2009). A concept analysis for strategic leadership. EBS Review, (26).
2. Guillot, W. M. (2003). Strategic leadership: Defining the challenge. Air & Space Power Journal, 17(4), 67.
3. Rush S (2011) The leadership in actions series: on strategic leadership. CCL Press: Center for Creative Leadership.
4. Tarigan, J. (2016). Strategic leadership influence towards competitive positioning through the usage of accounting information system and intellectual capital. Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 13(3), 106.
5. Rush S (2011) The leadership in actions series: on strategic leadership. CCL Press: Center for Creative Leadership.
6. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. Journal of small business Management, 53(1), 54-74.

7. Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.
8. Haus, M., & Heinelt, H. (2004). How to achieve governability at the local level? Theoretical and conceptual considerations on a complementarity of urban leadership and community involvement: Theoretical and conceptual considerations on a complementarity involvement. In *Urban governance and democracy* (pp. 22-49). Routledge.
9. Ogbeidi, M. M. (2012). Political leadership and corruption in Nigeria since 1960: A socio-economic analysis. *Journal of Nigeria studies*, 1(2).
10. Arshad, U., Ullah, O., & Malik, U. (2021). Bureaucratic Leadership Style and Teachers' Professionalism: A Case Study of Public Sector Universities. *Global Regional Review*, VI, 6, 211-222.
11. Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The styles of leadership: A critical review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92.
12. Mastrangelo, A., Eddy, E. R., & Lorenzet, S. J. (2004). The importance of personal and professional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
13. Smith, S., Garavan, T. N., Munro, A., Ramsey, E., Smith, C. F., & Varey, A. (2020). An exploration of the professional and leader identity of IT professionals transitioning to a permanent hybrid role: a longitudinal investigation. *Information Technology & People*.
14. Yu, P. L. (2017). Innovative culture and professional skills: The use of supportive leadership and individual power distance orientation in IT industry. *International journal of manpower*.
15. Oxford Dictionaries(2014).Improvise. Oxford: Oxford University Press. Available at: <http://oxforddictionaries.com/definition/improvise> (accessed 23 February 2014).

16. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011a). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
17. Magni, M., Proserpio, L., Hoegl, M., & Provera, B. (2009). The role of team behavioral integration and cohesion in shaping individual improvisation. *Research Policy*, 38(6), 1044-1053.
18. Department of Innovation Universities and Skills (DIUS) (2008) 'Innovation nation', Government White Paper.
19. Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (Eds.). (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford university press.
20. Wijnberg, N. M. (2004). Innovation and organization: Value and competition in selection systems. *Organization studies*, 25(8), 1413-1433.
21. Leybourne, S., & Sadler-Smith, E. (2006). The role of intuition and improvisation in project management. *International journal of project management*, 24(6), 483-492.
22. Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long range planning*, 42(3), 277-297.
23. Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 33-43.
24. Weber, Y. y Tarba, SY (2014). Strategic agility: A state of the art. *California Management Review*, 56(3), 5-12.
25. George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.
26. Levi-Strauss, Claude. 1967. *The Savage Mind*. Chicago, II: University Of Chicago Press. Lewin, Arie Y. 1998. "Introduction-Jazz Improvisation As A Metaphor For Organization Theory." *Organization Science* 9.

27. Smock, S. A., McCollum, E. E., & Stevenson, M. L. (2010). The development of the solution building inventory. *Journal of Marital and Family Therapy*, 36(4), 499-510.
28. Wåhlin-Jacobsen, C. D. (2019). The terms of “becoming empowered”: How ascriptions and negotiations of employee identities shape the outcomes of workplace voice activities. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), 101059.
29. Al Maani, A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Salameh, A. A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 500.
30. Åman, A., & Ahlbom, G. (2013). Empowerment in a multicultural organization: The perception of empowerment from a multicultural and oraganizational level perspective.
31. Massa, S., & Testa, S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, 27(2), 129-141.
32. Choo, C. W. (2003). Perspectives on managing knowledge in organizations. *Cataloging & classification quarterly*, 37(1-2), 205-220.
33. Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
34. Malmi, T., Bedford, D. S., Brühl, R., Dergård, J., Hoozée, S., Janschek, O., ... & Toldbod, T. (2020). Culture and management control interdependence: An analysis of control choices that complement the delegation of authority in Western cultural regions. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101116.
35. Haselhuhn, M. P., Wong, E. M., & Ormiston, M. E. (2017). With great power comes shared responsibility: Psychological power and the delegation of authority. *Personality and Individual Differences*, 108, 1-4.

36. Jiang, X., Flores, H. R., Leelawong, R., & Manz, C. C. (2016). The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural perspective on the mediating roles of knowledge sharing and intra-group conflict. *International Journal of Conflict Management*.
37. Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.
38. Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148.
39. Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(4), 467-484.
40. Asiri, A. A. I., & Al Sharqi, O. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8(2), 157-184.
41. Shibly, M., Alawamleh, H. A., Nawaiseh, K. A., Ali, B. J., Almasri, A., & Alshibly, E. (2021). The Relationship between Administrative Empowerment and Continuous Improvement: An Empirical Study. *REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS*, 11(2), 1681-1699.