

تاريخ الارسال (2019-04-11). تاريخ قبول النشر (2019-08-03)

* 1 اسم الباحث الأول: أم.د.هاشم فوزي العبادي

2 اسم الباحث الثاني: م. ضرغام محمد الخاقاني

1 اسم الجامعة والبلد (للأول) إدارة الاعمال - الادارة والاقتصاد -
2 اسم الجامعة والبلد (للتاني) الكوفة - العراق

* البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

دور اللاتأكد الإستراتيجي في تبني سلوكيات القيادة الحرباء - دراسة تطبيقية في دائرة عقارات الدولة فرع النجف الاشرف

الملخص:

يتمثل الهدف العام من هذا البحث في التعرف على دور اللاتأكد الإستراتيجي في البيئة لتبني سلوكيات القيادة الحرباء، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال آراء عينة من موظفي دائرة عقارات الدولة فرع النجف الاشرف، وقد تبني البحث ضمن الاطار المفاهيمي موضوع عدم التأكد الإستراتيجي كمتغير مستقل تفسيري، والقيادة الحرباء باعتباره من المواضيع الحديثة كمتغير مستجيب، وتم إجراء التحليل باعتماد مجموعة من الادوات الاحصائية التي تتناسب وهدف البحث، وتم اعتماد برنامجي الحزمة الاحصائية (Smart PLS)، وتضمن البحث عدد من الاستنتاجات: أهمها ان تتسم الشخصية الحربائية بانها ذات المستوى العالي من المراقبة الذاتية من شأنه أن يساهم بشكل فاعل في التلون حسب الظروف البيئية المتغيرة وعدم التأكد البيئي لتقليل الجهد والوقت وانسيابية العمل مما يساهم في تحقيق قيمة إستراتيجية، وقد قدم البحث مجموعة من التوصيات بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل اليها.

كلمات مفتاحية: اللاتأكد الإستراتيجي، القيادة الحرباء، دائرة عقارات الدولة في النجف الاشرف.

The Role of Strategic Uncertainty in The Adoption of Behavior Chameleon Leadership - an Applied Study in The Department of Real Estate State Najaf Branch

Abstract:

The objective of this research is to identify the role of strategic uncertainty in the environment to adopt chameleon leadership behaviors. The research was based on descriptive descriptive approach through the opinions of a sample of the staff of the Real Estate Department of Najaf Branch. Of the modern topics as an independent variable explanatory and strategic uncertainty as a variable responder, and the analysis was conducted by the adoption of a set of statistical tools to suit the objective of the research, and adopted the programs of statistical package (Smart PLS).

The research included a number of conclusions: The most important of which is that the character of the warcraft as a high level of self-monitoring would contribute effectively to coloration according to changing environmental conditions and environmental uncertainty to reduce the effort and time and streamlining work, which contributes to achieving strategic value. Recommendations based on the results reached.

Keywords Strategic Uncertainty, Chameleon Leadership, Real Estate Department of Najaf Branch

المقدمة :

تمارس منظمات الاعمال نشاطات مختلفة وتسعى لبلوغ أهداف متعددة والقاسم المشترك بينها هو أنها في نهاية المطاف وبأطوار سلسلة الوسائل والغايات تصبح وسيلة لتحقيق هدف أسمى تجسده الرغبة الملحة لتلك المنظمة في البقاء والاستمرار بتأدية نشاطاتها وبالشكل الذي يكسبها ميزة عن سواها من المنافسين وبالتالي رفع مستوى أدائها وصولاً إلى حالة من الريادة على مستوى القطاع التي تعمل في محيطه وبغية تحقيق هذا الهدف وتزامناً مع التقلبات المستمرة في بيئات اليوم لا تدخر المنظمات جهدها نحو محاولة كسب المراكز التنافسية وتجنب مغبة الوقوع في مخاطر إستراتيجية تمثلها احتمالية فقدان المراكز التنافسية. الأمر الذي يجعل من المنظمات تواجه حالة من عدم التأكد الإستراتيجي تصورها احتمالات كسب أو فقدان المراكز التنافسية في السوق أو حتى إمكانية المحافظة عليها على أقل وصف أو تقدير (Chartrand & Bargh,1999:893) إذ يمكن مواجهة عدم التأكد الإستراتيجي الذي يحدث في تلك البيئات المتقلبة وذلك عن طريق استخدام طرائق وأساليب قيادية تتماشى مع تلك التقلبات ومن هذه الأساليب هو أسلوب القيادة الحربية ويعدُّ من الأساليب المناسبة في بيئة تتسم بعدم التأكد الإستراتيجي لأنها تعدُّ أفضل سلوك يمكن أن يتبع في المنظمات، تم تقسيم البحث الى أربعة مباحث حيث تناول الأول منها المنهجية العلمية للبحث وقد جسد الإطار المعرفي المبحث الثاني منها. أما المبحث الثالث فقد كرس لاستعراض تحليل النتائج للجانب التطبيقي للبحث، وقد جاء المبحث الرابع متناولاً أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول- منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث:

في ظل الظروف الاقتصادية والامنية والسياسية التي يمر بها بلدنا العراق وما نتج عنها من إفرزات وضغوط تسببت في ضياع الجهد والوقت والمال بسبب عدم التأكد الاستراتيجي، أصبح لزاماً للبحث عن مجموعة العوامل والأساليب التي يمكن أن تساهم في معالجة بعض من أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات وخصوصاً المؤسسات الحكومية، ويرى (سليم،2006:85) ان المنظمات اليوم في بيئات متقلبة تحتمد المنافسة فيها بل وتشتد أثر ما تواجهها من مخاطر وحالات عدم تالك ناشئة عن التعقيد والديناميكية المتزايدين في مواجهة تحركات المنافسين الامر الذي يدعوا المنشأة الى رفع مستوى ادائها ومحاولة اضاء التحسينات المستمرة على منتوجاتها ومواكبة التطورات في جميع الميادين لرفع قيمتها في السوق وتجنب مغبة الوقوع في مخاطر استراتيجية تتمثل باحتمالية فقدان مركزها التنافسي وبالتالي مكانتها في السوق وبالشكل الذي لربما ينعكس في حالة الاستمرار سلبياً على المسار المستقبلي للمنشأة ما لم تتوخى الدقة والحذر الشديدين في اتخاذ القرارات الكفيلة بتعزيز موقعها في السوق وتحقيق موطاً قدم مناسب لها في عالم أبرز سماته المنافسة.

وهنا برز دور سلوكيات القيادة الحربية وكيفية توظيفها للمساهمة في حل هذه المشكلة، ولعل أداء المؤسسات الحكومية أو الخاصة يقف في مقدمة الوسائل التي يجب توظيفها وبشكل فاعل في تسهيل إجراء الأعمال المطلوبة وبالتالي تحقيق أداء عالي والنهوض بواقع جيد للشركة والدوائر الحكومية، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة والتي يمكن تمثيلها بالآتي: ما هو دور عدم

التأكد الإستراتيجي في تبني سلوكيات القيادة الحربية؟ وتنبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

(1) ما هو دور عدم التأكد الإستراتيجي في مركز السيطرة الخارجي؟.

(2) ما هو دور عدم التأكد الإستراتيجي في الاعتقادات النسبية؟.

ثانياً- أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث على قسمين كما يلي:

1 - الأهمية العلمية:

إنَّ التوجه في جهود القيادة الحربية أبرزت مجموعة متعددة من الآراء والخبرات التي تشير إلى أن عملية تجاوز المشاكل التي تعاني منها المؤسسات بسبب التغيرات البيئية التي تحصل وعدم التأكد البيئي لا يمكن أكتماله، إلا بالبحث عن الأساليب الحربية المتلونة المتغيرة الابداعية وفي هذا الاطار تبرز أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي تنطلق منه وتحاول معالجته، فالقيادة الحربية من الموضوعات الحيوية الحديثة والتي تحاول الدراسات والابحاث تقديم الحلول اللازمة لتحقيقه، بعده عنصراً حيوياً ينبغي الإحاطة بكل جوانبه، بالإضافة إلى أن التقدم العلمي القى بضلاله على كافة القطاعات، ووجب أن تتماشى معه المنظمة وتحاول أن تستفيد من افرازاته، وهذا ما أوجد ضرورة بحثية لتناول دور عدم التأكد الإستراتيجي وربطها بسلوكيات القيادة الحربية والذي سيعزز من أدائها في المستقبل.

2 - الأهمية العملية:

يمكن تلخيص الأهمية العملية للبحث كما يلي:

- تبرز أهمية البحث من خلال مساهمتها في توضيح أهمية دور القيادة الحربية في تخطي البيئات المتغيرة التي تواجهها.
- كما أن عدم التأكد الإستراتيجي أتضح ومن خلال الجانب العملي للبحث أن له أثر كبير في تبني قيادة حربية وذلك لما لهذه القيادة من مميزات تساعدها في تخطي مثل هكذا بيئات متغيرة .
- إنَّ عدم التأكد الإستراتيجي له أثر كبير على أبعاد القيادة الحربية (مركز السيطرة الخارجي والاعتقادات النسبية) إذ أوضحت النتائج الأثر الكبير التي يحققه عدم التأكد الإستراتيجي وكذلك وجود العلاقة المعنوية.
- كما تظهر الأهمية العملية للبحث بان القيادة الحربية والتي ظهرت نتائجها في الجانب العملي لها أثر كبير عند تبني هكذا إستراتيجيات تتسم بعدم التأكد الإستراتيجي لذلك فان أنسب أنماط القيادات التي يجب اعتمادها هي القيادة الحربية وذلك لما تتسم من خصائص تميزها عن غيرها في مواجهة مثل هكذا عقبات تصدم بها المنظمات.

ثالثاً- أهداف البحث:

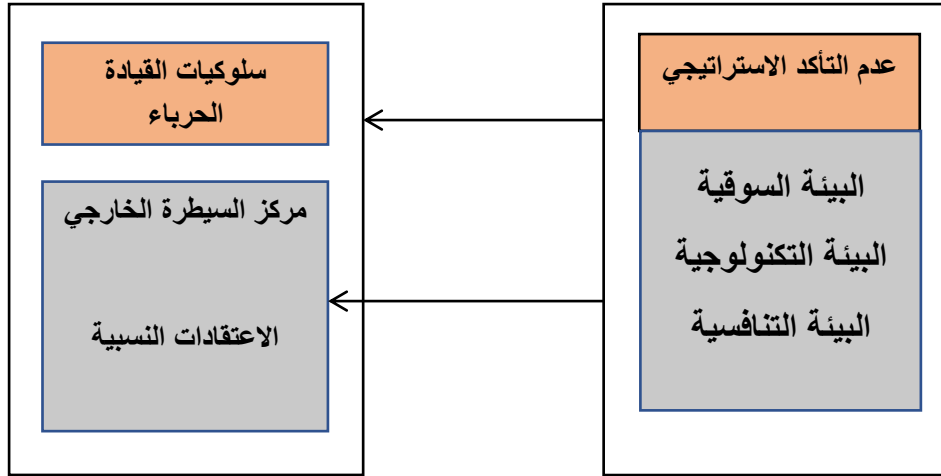
يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- (1) التعرف على مستوى عدم التأكد الإستراتيجي في تبني سلوكيات القيادة الحربية.
- (2) التعرف على مستوى عدم التأكد الإستراتيجي في مركز السيطرة الخارجي.
- (3) التعرف على مستوى عدم التأكد الإستراتيجي في الاعتقادات النسبية.
- (4) الاستفادة من النتائج وتوظيفها في تحقيق الإصلاح المنشود.

رابعاً- أنموذج البحث الفرضي:

يتضمن الانموذج الفرضي الآتي، أنظر الشكل (1):

- (1) المتغير المستقل: (عدم التأكد الإستراتيجي): ويشمل (البيئة السوقية، البيئة التكنولوجية، البيئة التنافسية).
- (2) المتغير المعتمد: (القيادة الحربية): وتشمل (مركز السيطرة الخارجي، الاعتقادات النسبية)



الشكل (1) نموذج البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحثان.

خامساً- فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث بالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عدم التأكد الإستراتيجي وسلوكيات القيادة الحرياء. وتنبثق عنها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة تأثير معنوية بين عدم التأكد الإستراتيجي ومركز السيطرة الخارجي.
- توجد علاقة تأثير معنوية بين عدم التأكد الإستراتيجي والاعتقادات النسبية.

سادساً- مجتمع وعينة البحث:

تم تطبيق هذا البحث وفقاً لآراء عينة من الموظفين في دائرة عقارات الدولة فرع النجف الاشرف، إذ تم اختيار عينة عشوائية من بينهم، تم حسابها بحسب معادلة (Richard Geiger equation) والتي تحسب من المعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

إذ أن:

N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ

ومن المعادلة السابقة، تم التوصل إلى أن حجم العينة يجب أن يكون ($n \geq 36$) وبناءً عليه تم اختيار العينة عشوائياً، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (40) استمارة، استبعدت (1) استمارة غير صالحة، وكان عدد الصالح للتحليل منها (39) استمارة، وبنسبة استرجاع (97.5%)، وهنا أصبح حجم العينة ($n=39$)، وهي مناسبة للعدد المطلوب.

سابعاً- المتغيرات والمقاييس:

اعتمد الباحثان مقياس (DeSarbo & Benedetto,2005) لعدم التأكد الإستراتيجي على ثلاثة ابعاد رئيسة وقد اعتمد على تدرج ليكرت ذو الخمس درجات وأُعدت على (Peterson et al.,2001) لقياس القيادة الحرياء والذي تكونت من مقياس أجمالي وفق تدرج (Likert) الخماسي (أفق أطلاقاً - لا أفق أطلاقاً)، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات.

المبحث الثاني- الإطار النظري

أولاً- عدم التأكد الإستراتيجي:

1- مفهوم عدم التأكد الإستراتيجي Strategic Uncertainty.:

يعدُّ المستقبل محور اهتمام الإستراتيجية وليس الحاضر. ولذا فان تطوير الإستراتيجية يجب أن يركز على المستقبل ولما كان المستقبل تكتفه حالات عدم التأكد ويصعب التنبؤ به، وبالرغم من ذلك فان على متخذي القرار الإستراتيجي ان يتقبلوا حالات عدم التأكد وأن لا يهملوه، وان يتعمقوا في البحث في ثيابه من أجل بناء فهم للتأثيرات المستقبلية المحتملة على المنظمة وتطوير استجابة إستراتيجية تستبق المستقبل (Conway & Futures,2011:31).

يشترك عدم التأكد الإستراتيجي مع المخاطرة الإستراتيجية من حيث أن كلاهما يشير إلى الاحداث غير المتوقعة التي تقوض قدرة المدراء عن تنفيذ إستراتيجيات الاعمال، إلا أن عدم التأكد الإستراتيجي يعمل أيضاً على زيادة ما يحتاجه المدراء من المعلومات وذلك يرجع بسبب حدوث فجوة بين المعلومات المعروفة وبين المعلومات المرغوبة، وباختصار فان عدم التأكد الإستراتيجي يدفع المدراء إلى التفكير بكيفية إعادة رصف إستراتيجية الأعمال لكي تحقق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة (Cheng & Humphreys,2016:6).

وبنفس السياق يؤكد (Parnell,2013:217) أن الذين يقللون من المخاطرة ولا يعيرون لها أي أهمية (أي أنهم أكثر استعداداً لقبول المخاطرة) يمكنهم البحث عن مشاريع جديدة كطريقة لإزالة عدم التأكد أو ببساطة متابعة الفرص واغتنامها. مما تقدم يمكن توضيح اهم تعريفات عدم التأكد الإستراتيجي بما يلي:

الجدول (1) تعريفات عدم التأكد الإستراتيجي

ت	التعريف	المصدر
1	درجة الفهم التي تحيط باتخاذ القرار حول كيفية وضع المنظمة لتكون مستدامة في المستقبل.	(Conway & Futures,2011:31)
2	التحديات والفرصة الناشئة التي يمكن تضعف الافتراضات حول ما تستند عليه إستراتيجية الاعمال.	(Shen & Perera,2012:135)
3	الوتيرة السريعة التي تحدث بها التغيرات في الظروف الاقتصادية والتجارية بعدها تحدياً كبيراً للمدراء التنفيذيين في مجموعة ما، وهذا التغيير يعوق مباشرة قدرة المديرين على تنفيذ إستراتيجيتهم المقصودة في داخل هذه البيئة.	(Cheng & Humphreys,2016:1)
4	عدم تأكد المنظمة حول الأفعال التي سيقدم عليها المنافسين.	(Szkup & Trevino,2017:8)

يتضمن عدم التأكد الإستراتيجي وجود أربعة مستويات رئيسية وهي، أنظر الجدول (2):

- (1) بسيط - ثابت.
- (2) معقد - ثابت.
- (3) ديناميكي - ثابت.
- (4) ديناميكي - معقد.

الجدول (2) مستويات عدم التأكد الإستراتيجي

تعقيد البعد		البُعد
المعقد	البسيط	
المستوى الثاني	المستوى الأول	الثابت Static
معقد - ثابت عدم تأكد منخفض قليلاً	بسيط - ثابت عدم تأكد مدرك منخفض	
المستوى الرابع	المستوى الثالث	الديناميكي Dynamic
ديناميكي - معقد عدم تأكد مدرك عالي	ديناميكي - ثابت عدم تأكد مدرك مرتفع قليلاً	

Source: Suh, W. S., Key, S. K., & Munchus, G. (2004). Scanning behavior and strategic uncertainty: proposing a new relationship by adopting new measurement constructs. *Management Decision*, 42(8), p:1007.

2- أبعاد عدم التأكد الإستراتيجي:

لقد تناول الباحثين عدة أبعاد مختلفة لغرض قياس عدم التأكد الإستراتيجي وفيما يلي أبرز ما أشارت إليه ادبيات عدم

التأكد الإستراتيجي من مقاييس وأبعاد للباحث (DeSarbo & Benedetto, 2005) إذ تضمن مقياس (DeSarbo & Benedetto, 2005) لعدم التأكد الإستراتيجي على ثلاثة ابعاد رئيسية هي كما يلي:

- أ- **البيئة السوقية:** إذ تعرف البيئة التسويقية بأنها كافة القوى الموجودة في المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه المؤسسة أعمالها وتؤثر على قدرة إدارة التسويق فيها على اتخاذ القرارات الناجحة بشأن نياً وتطوير علاقات تبادل ناجحة مع السوق كما أنها تتضمن عناصر دفع للمنظمة أو عناصر تعطيل أو إعاقة لمسيرتها.
- ب- **البيئة التكنولوجية:** نستطيع أن نعرف البيئة التكنولوجية بأنها مجموعة العناصر البشرية المتفاوتة المهام والاختصاصات والدرجات الوظيفية والقناعات والكفاءات العلمية المتفاعلة فيما بينها وفق منظومة إدارية لإنجاز مهام محددة. وبعبارة أخرى فإن البيئة التكنولوجية هي البعد الإنساني للتطبيقات التكنولوجية المختلفة في المؤسسات وتفاعل الإنسان وقناعاته ومدى تقبله للتغييرات التكنولوجية الجديدة.
- ت- **البيئة التنافسية:** إن المؤسسة الاقتصادية مهما كان نوعها، تواجه في بيئتها التنافسية تحديات مختلفة خاصة في الوقت الراهن أين أصبحت البيئة تمتاز بالتعدد وبالديناميكية المستمرة وهذا ما يزيد من اهتمام المؤسسة لبيئتها التنافسية والتي تحتوي على مجموعة متغيرات تشكل عناصر التنافس والتي تفرز عدة تأثيرات على القرار الإستراتيجي للمؤسسة وعلى وضعيتها ومركزها التنافسي، إذ يقصد بها متابعة جميع أفعال وأنشطة المنافسين بشكل عام والمباشرين على وجه التحديد.

ثانياً- سلوكيات القيادة الحرباء أو المتلون

1 - مفهوم سلوكيات القيادة الحرباء Chameleon Leadership:

يتشابه الحربائيون مع كائن الحرباء من حيث أنهم يتلونون حيثما يداهمم الخطر، فبدلاً من المواجهة أو الهرب أو الاستسلام، فإنهم يلجئون إلى التلون والخداع ووضع الأفضة التي تخفي وجوهم الحقيقية، وعادة ما يبدأ السلوك الحربائي كمحاولة لصد المنافسين وحماية الذات الآ إليها سرعان ما تتحول الى سلوك تلقائي يحدث بصورة غير واعية، يصف الشخص الحربائي بأنه شخص غير متسق ومتقلب ويتلون لليد التي تطعمه، وبذلك فإنه يختلف عن سلوك الديناصور الذي يشير إلى الشخص الذي لا يتكيف ولا يتغير. وبشكل عام يحاول الحربائيون الى إرضاء أي شخص يكون بجانبهم سواء كانوا خصوماً أو أصدقاءً، أملاً في ان يتمازجوا في المجموعة (Lynch,2009:19).

لذا يرى (Chartrand & Bargh,1999:893) أن سلوك الحرباء هو أفضل سلوك يمكن أن يتبع في المنظمات، وأن يمارس الفرد سلوكيات الحرباء والذي لا يمكن إلا أن تأخذ عليه من خلال مجموعة من السلوكيات كالتشخصية، والقيم. وأن يتغير كلون الحرباء ليتناسب مع محيطه الحالي، ويتغير سلوك الفرد أو القائد ليتناسب مع معايير وقيم المجموعة التي يشارك فيها حالياً.

عرف (Ruiz-Palomino & Banon-Gomis, 2017) سلوك الحرباء (قدرة الافراد على التغيير عن سلوكه والتكيف مع بيئات مختلفة من أجل تحقيق أهدافه الشخصية أو الذاتية).

في حين يرى (Williams et al.,2011:10) أن القيادة الحرباء عباره عن (سلوك تمويه يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص التي يمكن من خلالها أن تنسجم مع محيطها الداخلي والخارجي لضمان البقاء على قيد الحياة في بيئات غير مألوفة).

وعندما يكون الالتزام بالقيم والمواقف الأخلاقية مستقراً وموحداً يمكن للموظفين الاعتماد على آليات التنظيم الذاتي للتغلب على توجههم الذي لا يهتم بالاهتمام الذاتي في كثير من الأحيان وإزالة صنع القرار وقد تؤدي الميزات الشخصية التي تبرز السلوك الحرباء إلى زيادة قدرة الموظفين على التأثير الخارجي وتعيق التزامهم بقيم أخلاقية مختارة. إن مجرد إدراك سلوكيات الآخرين أو سماتهم أو قيمهم أو التفكير فيها يخلق ميلاً قوياً للانخراط دون وعي في سلوكيات مماثلة أو مقترنة ولكن قد تؤدي الاختلافات الفردية أيضاً خاصة إذا كانت تشجع التأثيرات الشبيهة بالحرباء مثل المظهر الخارجي والمعتقدات النسبية على سبيل المثال، اثنتين من الميزات الشخصية التي يمكن أن تدفع الموظفين لاستخدام نهج تشبه الحرباء في صنع القرار وتوحي مقابلات خارجية بالحاجة إلى قرارات تعتمد على السياق والمعتقدات النسبية التي لا تركز على أي مبادئ أخلاقية عالمية وبالتالي فإن هذه السمات الشخصية أكثر توافقاً مع استخدام أساليب تشبه سلوك الحرباء (Lynch,2009:20).

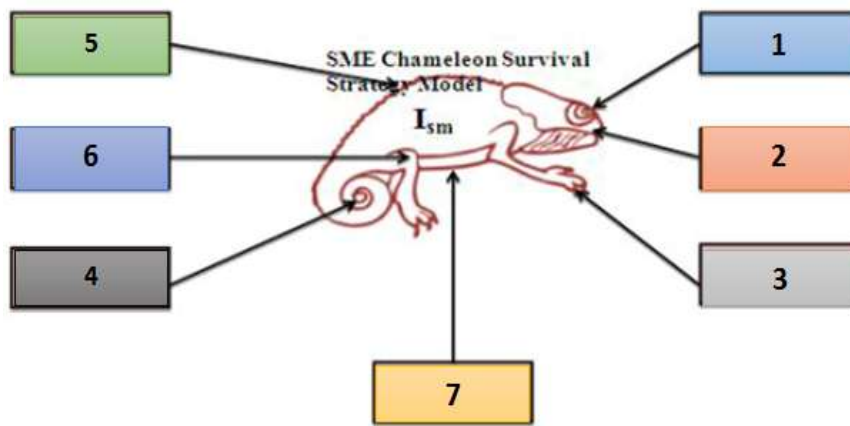
كما أن المصلحة الذاتية ليست سمة أساسية لهؤلاء الأفراد في حد ذاتها فإننا نقول إنهم أكثر عرضة للدافع وراء هذا الدافع لعدة أسباب ويتطلب استخدام المناهج الشبيهة بسلوك الحرباء تحليل البيئة الطبية لاتخاذ القرار الأنسب وفقاً لكل حالة معينة ولا يرتبط هذا النهج في حد ذاته بالانتهازية، وهو ما يحدده على أنه مصلحة ذاتية تسعى إلى الوصم ولكن يمكن أن يشجع أنماط صنع القرار التي تعكس تعديلات عملية محتسبة مع السياق لتلبية توقعات الآخرين وبميل هذا الأسلوب العملي إلى اشتمال التصرفات على السلوكيات التي تمارس في سياق معين ويحدد طريقة استجابة متلاحقة تستند إلى الفضيلة على سبيل المثال النمو البشري والخداع الهائل وباستخدام هذه المقاربات الشبيهة بالحرباء إذا كانوا يعتمدون على تقليد السلوكيات لتحقيق نهاية إيجابية معينة والتي يبدو أنها هي الحالة التي على الأرجح لا يمكن أن تتطور الى عادات جيدة موجهة إلى الخير نفسه

والتي تبني شخصيتها وتنتج تحسناً اجتماعياً من حولهم فالفضائل التي تم تعريفها على أنها عادات مستدامة تؤثر على السمات الشخصية للأفراد هي أقل عرضة للتطور في مثل هذه السيناريوهات وبالتالي فهي تتطوي على اعتبارات لاحتياجات الآخرين (Ruiz-Palomino & Banon-Gomis, 2017:1).

2 - فلسفة المنظمات الحربية من منظور إستراتيجي:

عندما نتكلم عن المنظمات الحربية فأنا يجب النظر إلى القيادة العليا للمنظمة بإدارتها وقوتها وصلابتها ومقاومتها للعوامل الداخلية والخارجية لها، ونرى أن مثل هكذا قيادة يجب أن يكون لها قياده وإدارة تتمتع بمجموعة من الألوان والمرونة والإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها الشخصية وأهداف المجموعة، وإن الصفات القيادية الفعالة ضرورية في المنظمات المعقدة والمتنوعة اليوم لأن منظمات اليوم تواجه قضايا تتعلق بالأفراد العاملين والطوارئ الخارجية. لذا زودت قيادة الحرباء المشاركين بالأدوات اللازمة لاستخدام مهارات القيادة الشخصية المتطورة بثقة لإدارة التغيير بنجاح داخل المنظمة. ويعتقد (Williams et al., 2011:10) أن التواصل الجيد زاد من التنوع للقيادة عند التفاعل مع الأفراد الذين يظهرون شخصيات مختلفة وأساليب تعلم مختلفة. ويبدو أن موضوع قيادة الحرباء يؤثر على المهارات البيئية التي تم تطويرها في المنظمات وخبرات الإدارة.

القيادة الحربية هي القيادة التي تتغير بسرعة وبشكل مستمر مع تأثيرات البيئة، ولها القدرة على محاكاة إستراتيجيات المنظمات المنافسة. وتأخذ هذه القيادة صفاتها من الخصائص والقدرات التي يمتلكها كائن الحرباء (Yosef & Baqer, 2015:194) وكما يتضح في الجدول (3) والشكل رقم (2) الآتي:



الشكل (2) الشكل التوضيحي لخصائص الحرباء

الجدول (3) خصائص المنظمة الحربية

ت	خصائص كائن الحرباء	خصائص القادة الحرباء
1	قدرة للعنين بالتحرك بشكل مستقل الأخرى.	نظرة مستمرة ومتعددة المحاور لمراقبة البيئة، وتصحبها قدرة على الاستجابة الفعالة مع البيئة.
2	لسان يمكن اطلاقه لصيد الفريسة.	توظيف سمات ومقدرات فريدة من أجل كسب ميزة تنافسية، ومن ثم العمل على تعظيم هذه المقدرات التي يفتقر إليها المنافسون.
3	أقدام خاصة قادرة على امساك الأشياء.	تدعيم مركز المنظمة في السوق وجعل المنظمة مقاومة للاهتزازات في منطقة عملها.

ت	خصائص كائن الحرباء	خصائص القادة الحرباء
4	ذيل طويل يدعم توازن الجسم وقادر على المناورة.	المعايرة واستقرار العمليات، والتي تمنحها القدرة على تأسيس هبة لها في السوق.
5	خلايا الجلد قادرة على تغيير لونها.	التكيف مع التغييرات والتطورات في البيئة، وهذا التكيف يجب ان يركز على البقاء وإصلاح الرؤية الإستراتيجية.
6	حركات حذرة ومدروسة.	صياغة وتنفيذ استراتيجي فعال، من خلال اخذ الحذر والحيطه عندما تجري المنظمة حساباتها من اجل ضمان مستقبل ناجح.
7	قدرات تركز إستراتيجية.	التمركز الإستراتيجي من أجل البقاء، اذ أن النظام لايمكن بأي حال أن يعمل بمعزل عن البيئة، وهنا يبرز دور وأهمية التمركز الإستراتيجي في نجاح المنظمة.

Source: Alick Mhizha , " Application of the 'Chameleon Survival Strategy Model' in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises " , June, 2014 Vol 3 Issue 6 .

3- أبعاد القيادة الحربية:

تم تحديد بُعدين للقيادة الحربية والمتمثلان بنوعين من السمات الشخصية وهما مركز السيطرة الخارجي والاعتقادات النسبية، إذ تم قياس مركز السيطرة الخارجي من خلال فقرتين تم اعتمادها من مقياس (Zahra,1989)، في حين تم قياس الاعتقادات النسبية من خلال ثلاثة فقرات تم تكييفها من مقياس (Peterson et al.,2001).

أ- **مركز السيطرة الخارجي External Locus of Control**: يشير إلى درجة اعتقاد الأفراد بان لديهم السيطرة على النتائج والاحداث المؤثرة في حياتهم. والأشخاص التي تكون لديهم هذه السمة يعتقدون بأن القدر والحظ يحدد قراراتهم ونتائج هذه القرارات ولذا فانهم يتجنبون تحمل مسؤولية قراراتهم ويعتمدون على إشارات موقفية بدلاً من قيمهم في تحديد المسار الصحيح للتصرف.

ب- **الاعتقادات النسبية Relativistic Beliefs**: وفقاً للأشخاص الذين يؤمنون بالنسبية فان الصواب والخطأ هي مفاهيم نسبية، كذلك فان المعايير الأخلاقية مرتبطة بالمجتمع والثقافة والتفضيلات الشخصية ولذا فانهم يرفضون هذه المعايير، وتكون لديهم النزعة في السعي للكسب على حساب الآخرين بسبب فقدان الوازع الأخلاقي واعتقادهم بان الاخلاق تسوقها الظروف المحيطة بالاحداث (Lynch,2009:19).

المبحث الثالث - الجانب العملي للمبحث

أولاً- ترميز فقرات المقياس:

الجدول الاتي يوضح ترميز مقياس البحث:

الجدول (4) ترميز فقرات المقياس

المتغير	الفقرات	المتغير	الفقرات
القيادة الحربية	CL	عدم التأكد الإستراتيجي	SU
مركز السيطرة الخارجي	ELC	البيئة السوقية	VM
الاعتقادات النسبية	RB	البيئة التكنولوجية	VT
		البيئة التنافسية	VC

ثانياً- جمع وفحص البيانات:

تم توزيع الاستبانات على مجموعة من موظفي دائرة عقارات الدولة، إذ تم توزيع (40) استبانة، وكانت (39) منها صالحة للتحليل الاحصائي.

ثالثاً- التحليل الوصفي:

يكشف الجدول (5) عن التحليل الوصفي للمقياس وباستخدام المعدل كمقياس للنزعة المركزية واستخدام الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات، لقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ (3) (عند استخدام تدرج ليكرت الخماسي) وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات والمتغيرين في المنظمة قيد الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

الجدول (5) التحليل الوصفي لفقرات المقياس

الفقرة	الاسئلة	المعدل	أدنى قيمة	أقصى قيمة	الانحراف المعياري
VM1	في اعمالنا فان تفضيلات الزبائن للمنتجات تتغير كثيراً عبر الوقت.	3.97	3	5	0.65
VM2	يبحث زبائننا عن منتجات جديدة في كافة الأوقات.	4.05	2	5	0.87
VM3	بعض الأحيان يكون الزبائن متحسسين للسعر، لكن في حالات أخرى يكون السعر ليس هاماً لهم.	3.94	2	5	0.79
VM4	يكون للزبائن الجدد حاجات جديدة متعلقة بالمنتج وتختلف عن حاجات الزبائن الحاليين.	4.05	2	5	0.87
VM5	نقدم خدماتنا للكثير من الزبائن الذين هم ذات الزبائن السابقين لنا.	4.37	2	5	0.75
VM6	من الصعب جداً التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في السوق.	3.94	2	5	0.67
VT1	تتغير التكنولوجيا في صناعتنا بسرعة كبيرة.	3.78	2	5	0.89
VT2	تقدم التغيرات التكنولوجية فرصاً كبيرة في صناعتنا.	4.08	2	5	0.84
VT3	من الصعب جداً التنبؤ في اين ستكون التكنولوجيا في صناعتنا في السنوات الثلاثة القادمة.	3.92	2	5	0.74
VT4	عدد كبير من أفكار المنتجات الجديدة أصبحت ممكنة من خلال القفزات التكنولوجية في صناعتنا.	4.01	3	5	0.87
VT5	التطورات التكنولوجية في صناعتنا هي نوعاً ما صغيرة.	3.90	2	5	0.84
VT6	تحدث التطورات التكنولوجية في هذه الصناعة بشكل متكرر ومستمر.	4.57	2	5	0.64
VC1	تتغير التكنولوجيا في صناعتنا بسرعة كبيرة.	3.94	2	5	0.79
VC2	تقدم التغيرات التكنولوجية فرصاً كبيرة في صناعتنا.	4.41	2	5	0.74
VC3	من الصعب جداً التنبؤ في اين ستكون التكنولوجيا في صناعتنا في السنوات الثلاثة القادمة.	4.08	2	5	0.84

الانحراف المعياري	أقصى قيمة	أدنى قيمة	المعدل	الاسئلة	الفقرة
0.68	5	2	4.04	عدد كبير من أفكار المنتجات الجديدة أصبحت ممكنة من خلال القفزات التكنولوجية في صناعتنا.	VC4
0.84	5	2	3.90	التطورات التكنولوجية في صناعتنا هي نوعا ما صغيرة.	VC5
0.87	5	2	4.05	تحدث التطورات التكنولوجية في هذه الصناعة بشكل متكرر ومستمر.	VC6
0.79	5	2	4.05	عدم التأكد الإستراتيجي	
0.73	5	2	4.50	مهما كان الشيء الذي يحدث في حياتي فإنه نتيجة ما أفعله.*	ELC1
0.68	5	2	4.04	انا الذي أحدد مصيري في الحياة بشكل رئيس.*	ELC2
0.84	5	2	4.34	استطيع التحدث والارتجال في المواضيع التي لا أعرف عنها أي شيء.	ELC3
0.78	5	2	3.98	يوجد اختلاف في اخلاقيات الحياة العامة وإخلاقيات مكان العمل.	RB1
0.81	5	2	4.37	أرى بان الأمور الأخلاقية تختلف حسب الموقف.	RB2
0.74	5	2	4.41	اعتقد بان التصرف يمكن ان يكون غير اخلاقي في صناعة معينة، لكنه أخلاقي في صناعة أخرى.	RB3
0.76	5	2	4.27	القيادة الحرياء	

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يظهر من خلال الجدول السابق، فقرات الاستبانة وتحليلها الوصفي لكل فقرة من خلال معرفة قيمة وسطها الحسابي والانحراف المعياري لها حيث يجب ان تتجاوز كل فقرة الوسط الفرضي البالغ (3) وذلك لانه تم استخدام مقياس لكيرت الخماسي ونلاحظ من خلال الجدول ان جميع الفقرات قد تجاوزت الوسط الفرضي، كما أن نسب الانحراف المعياري كانت كذلك ذات نسب متدنية وأهمية نسبية جيد لجميع الفقرات وهذا يدل على دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

رابعاً- تقييم جودة المقياس:

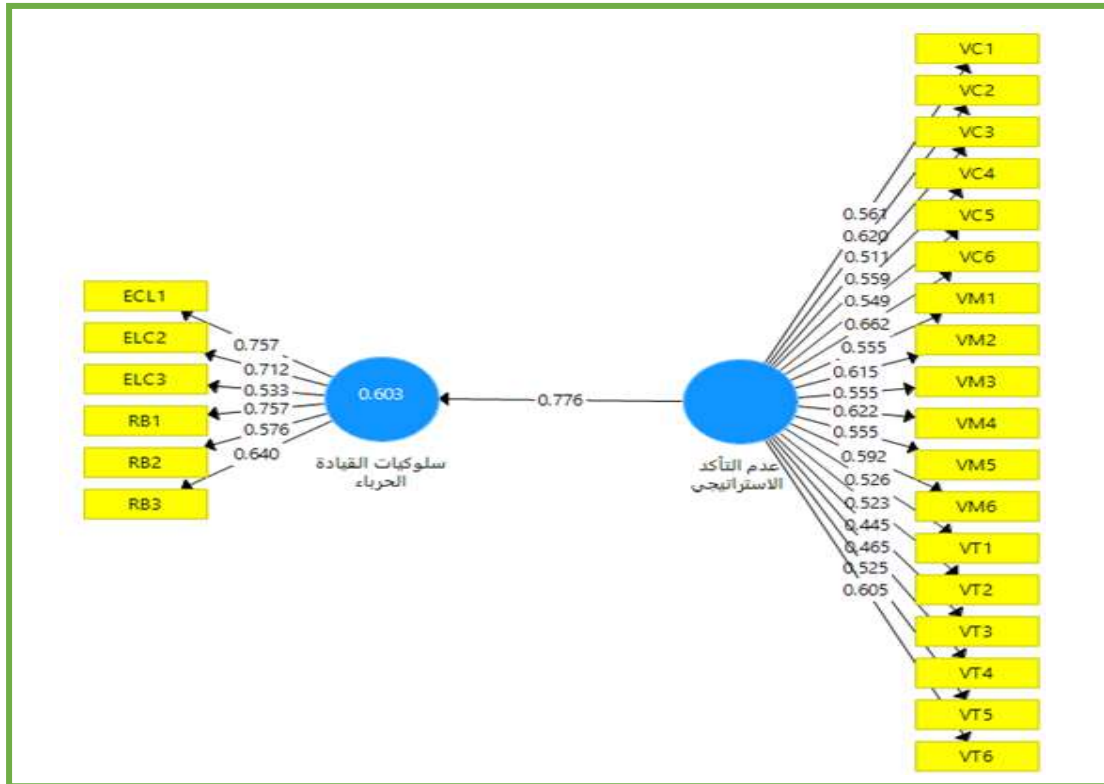
يعدّ تقييم جودة المقياس أو ما يسمى بانموذج القياس من الخطوات الأساسية للتحليل والتي تسبق عملية اختبار الفرضيات، ويتم تقييم أنموذج القياس في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al.,2014) من خلال أربعة معايير وكما يظهر في الجدول (6):

الجدول (6) معايير تقييم أنموذج القياس

المعيار	الغرض	الحد الأدنى المقبول
معامل كرونباخ الفا	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.7
الثبات المركب	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.6
ثبات الفقرة (التشبعات)	اختبار صدق المقياس	0.7
متوسط التباين المستخلص (AVE)	اختبار صدق المقياس	0.5

Source: Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM. Los Angeles: SAGE.

يوضح الجدول السابق المعايير الواجب توفرها لتقييم جودة المقياس حيث من خلال الجدول يتضح بان معامل كرونباخ الفا الذي يقيس ثبات واتساق المقياس، ويجب ان يكون الحد الأدنى له هو (0.7) اما الثبات المركب والذي يقيس ثبات واتساق المقياس، وأيضاً يجب ان يكون الحد الأدنى له هو (0.6) اما ثبات الفقرات اي التشعبات لمعرفة صدق المقياس يجب ان تكون الحدود الدنيا له (0.5) حيث يمكن معرفة تقييم جودة المقياس ومعرفة المؤشرات اعلاه لذلك تم وباستخدام برنامج (Smart PLS) بناء نموذج القياس والذي يظهر في الشكل (3)، والجدول (7):



الشكل (3) نموذج القياس لمتغيرات البحث

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

ويتضح من الشكل السابق بأنه المؤشرات الواردة في الجدول (6) لم تتحقق في بعض فقرات المقياس لذلك وكما موضح في الجدول (7)، سوف يتم حذف هذه الفقرات وبعد ذلك سوف نقوم ببناء نموذج المعدل للمقياس الذي يحقق المعايير. ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشعبات (ثبات الفقرة).

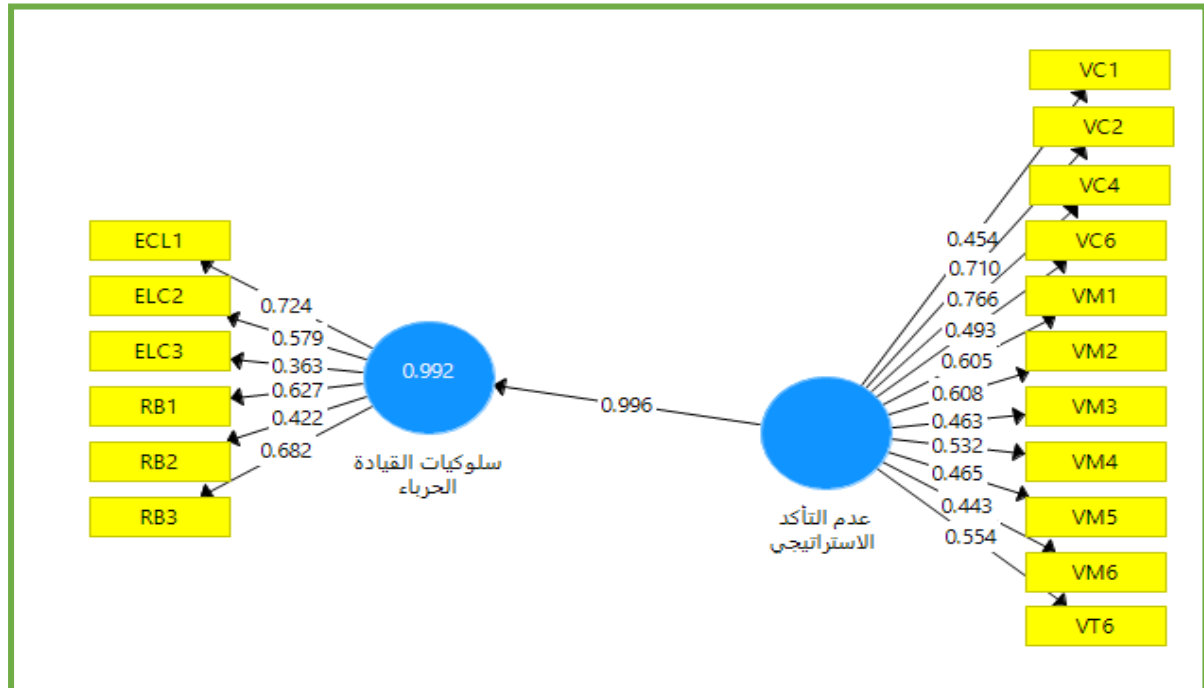
الجدول (7) نتائج اختبار نموذج القياس

المتغير	الفقرات	التشعبات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
عدم التأكد الإستراتيجي	VC1	0.561	0.797	0.840	0.308
	VC2	0.620			
	VC3	0.511			
	VC4	0.559			
	VC5	0.549			
	VC6	0.662			
	VM1	0.555			

AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشبعات	الفقرات	المتغير
			0.615	VM2	
			0.555	VM3	
			0.622	VM4	
			0.555	VM5	
			0.592	VM6	
			0.526	VT1	
			0.523	VT2	
			0.445	VT3	
			0.465	VT4	
			0.525	VT5	
			0.605	VT6	
0.432	0.766	0.737	0.757	ELC1	
			0.712	ELC2	
			0.533	ELC3	
			0.757	RB1	
			0.576	RB2	
			0.640	RB3	

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يبين الجدول (7) نتائج اختبار نموذج القياس والتي أظهرت قصور في تشبعات بعض الفقرات وهذا ما يستلزم حذفها كما ان قيم كل من كرونباخ ألفا و (AVE) تعد غير مقبول وفقاً للمعايير في الجدول (6) وهذا يلزم الباحثان بتعديل الانموذج وحذف الفقرات (vc3, vc5, vt1, vt2, vt3, vt4, vt5) لان تشبعاتها دون القيم المقبولة، لذلك تم تعديل الانموذج وكما يظهر في الشكل (4)، والجدول (8) ادناه:



الشكل (4) انموذج القياس المعدل لمتغيرات البحث

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يوضح لنا الشكل السابق نموذج القياس المعدل لمتغيرات البحث حيث يعتبر هذا النموذج النهائي الذي يحقق جميع المعايير التي تم ذكرها في الجدول (6)، لذلك سوف يتم اعتماد هذا النموذج في الاختبار ويمكن توضيح هذه المعايير ومدى مقبولية تلك المؤشرات كما في الجدول (8):

الجدول (8) نتائج اختبار نموذج القياس المعدل

AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشبعات	الفقرات	المتغير
0.503	0.846	0.844	0.625	VC1	عدم التأكد الإستراتيجي
			0.646	VC2	
			0.700	VC4	
			0.615	VC6	
			0.562	VM1	
			0.634	VM2	
			0.629	VM3	
			0.682	VM4	
			0.543	VM5	
			0.550	VM6	
0.530	0.771	0.752	0.665	VT1	سلوكيات القيادة الحربية
			0.756	ELC1	
			0.715	ELC2	
			0.540	ELC3	
			0.754	RB1	
			0.565	RB2	
			0.646	RB3	

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات (ثبات الفقرة)

يبين الجدول السابق نتائج اختبار نموذج القياس المعدل والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب وAVE. **خامساً- اختبار فرضية التأثير:**

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلي، ويتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al.,2014) من خلال المعايير وكما يظهر في الجدول (9):

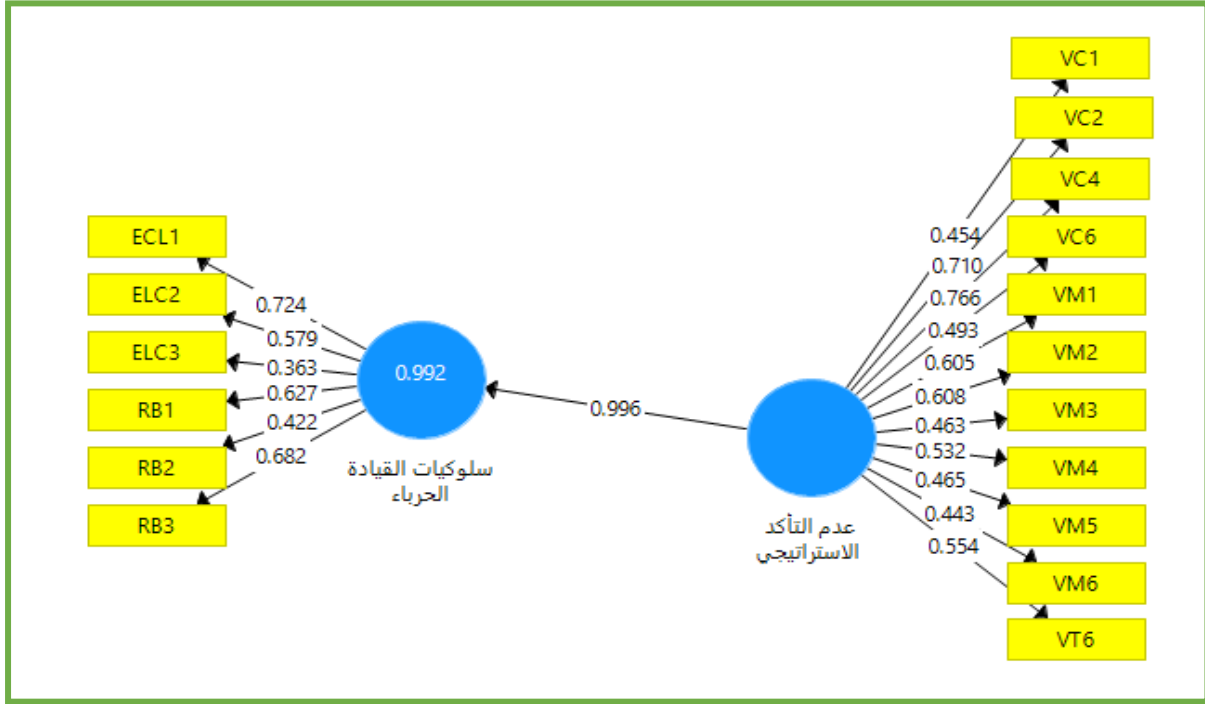
الجدول (9) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

العتبة (الحد المسموح)	المعيار	
أكبر أو تساوي 1.96	قيمة t	معنوية معامل المسار
أقل أو تساوي 0.05	قيمة p	
0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي	R2	معامل التفسير

Source: Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM. Los Angeles: SAGE.

يوضح الجدول السابق أهم المعايير لاختبار النموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى حيث ان الحد المسموح به لمعنوية معامل المسار وهي قيمة (t) يجب ان تكون أكبر أو تساوي (1.96) أما الحد المسموح به لقيمة (P) أقل أو تساوي

(0.05) في اختبار الفرضيات وكذلك فان معامل التفسير (R^2) فان العتبة المسوح بها هي (0.25) ضعيف، (0.05) متوسط، (0.75) عالي ولغرض اختبار فرضية التأثير تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (5):



الشكل (5) الانموذج الهيكلي لمتغيرات البحث

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

الشكل السابق يوضح الانموذج الهيكلي لمتغيرات البحث عدم التأكد الاستراتيجي وسلوكيات القيادة الحربية والذي سوف يتم اعتماده في اختبار الفرضية الرئيسية وكما في ادناه.

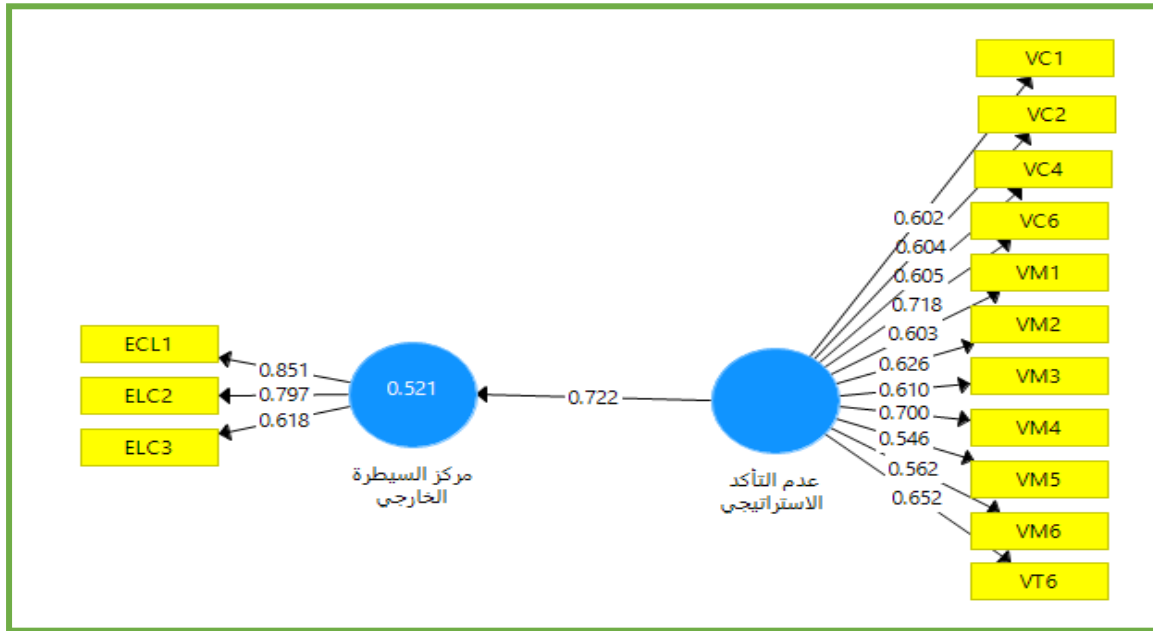
الجدول (10) نتائج تحليل الانموذج الهيكلي

مسار	معامل المسار	R^2	قيمة t	قيمة p
القيادة الحربية → عدم التأكد الإستراتيجي	0.996	0.992	24.060	0.000

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

أظهرت نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (10) بان معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ (0.996) وبمعامل تحديد R^2 (تفسير) قدره (0.992) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة t و p تحقق الحدود المسموحة في الجدول (6) مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير معنوية بين عدم التأكد الإستراتيجي وسلوكيات القيادة الحربية".

أما الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت "توجد علاقة تأثير معنوية بين عدم التأكد الإستراتيجي ومركز السيطرة الخارجي" ويمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (6):

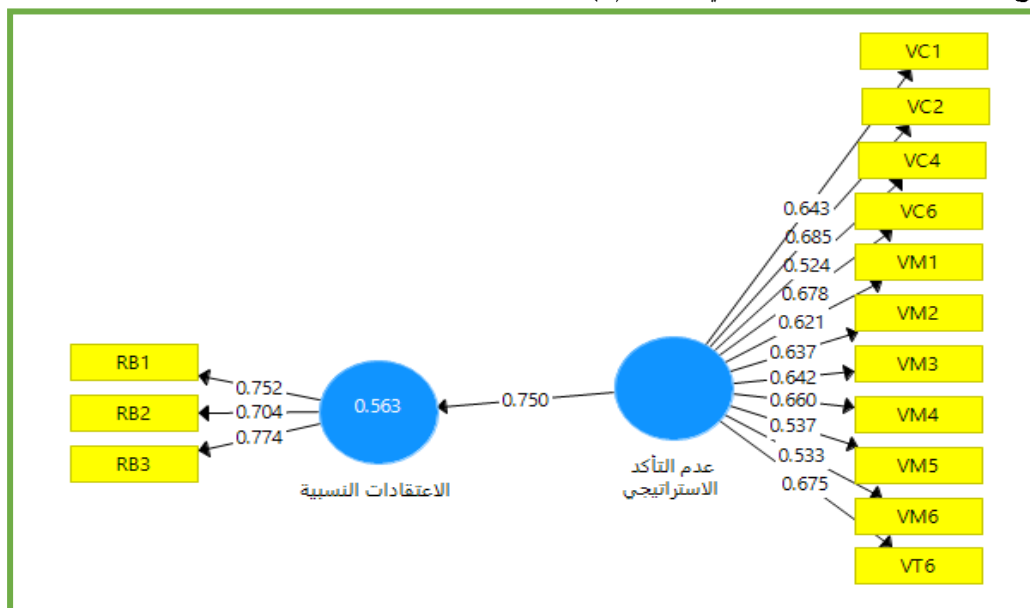


الشكل (6) النموذج الهيكلي للعلاقة بين عدم التأكد الإستراتيجي ومركز السيطرة الخارجي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

إذ أظهرت النتائج من الشكل السابق بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.722) وبمعامل تحديد (تفسير) (R^2) (0.521) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (16.738) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عدم التأكد الإستراتيجي ومركز السيطرة الخارجي".

أما الفرضية الفرعية الثانية "توجد علاقة تأثير معنوية بين عدم التأكد الإستراتيجي والاعتقادات النسبية" ويمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار وكما يظهر في الشكل (7):



الشكل (7) النموذج الهيكلي للعلاقة بين عدم التأكد الإستراتيجي والاعتقادات النسبية

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

إذ أظهرت النتائج من الشكل السابق بان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.750) وبمعامل تحديد (تفسير) (0.563) (R^2) وللتحقق من معنوية معامل المسارح فان قيمة (t) بلغت (23.294) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عدم التأكد الإستراتيجي والاعتقادات النسبية".

المبحث الرابع- الاستنتاجات والتوصيات أولاً- الاستنتاجات

- 1) إنَّ تبني أساليب القيادة الحربية تؤدي إلى مواجهة عدم التأكد الإستراتيجي في البيئة الخارجية من خلال التلون حسب الظروف المحيطة بالمنظمة حيث اظهرت النتائج التي تم التوصل اليها بان معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ (0.996) وبمعامل تحديد R^2 (تفسير) قدره (0.992) وهذا يدل على معنوية التأثير.
- 2) إنَّ استخدام القيادة الحربية يمكن للمنظمات من انتهاز الفرص الخارجية للمنظمة في عملها والتي تعزز من أدائها بالشكل الذي ينعكس على أفراد عينة الدراسة كما تم توضيحها في النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تحليل الفرضية الاول التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عدم التأكد الإستراتيجي ومركز السيطرة الخارجي. حيث ان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.722) وبمعامل تحديد (تفسير) (0.521) (R^2) وللتحقق من معنوية معامل المسارح فان قيمة (t) بلغت (16.738).
- 3) إنَّ تطوير المهارات القيادية واستخدام الاساليب الحربية في المنظمة والتكيف مع التغيرات من أجل تحقيق أهدافها بشكل الذي يرسم صوره مشرقة للمنظمة المبحوثة والذي ينعكس من خلال تقديم أداء متميز كبير لأفرادها وهذا تم تفسيره من خلال الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عدم التأكد الإستراتيجي والاعتقادات النسبية حيث ان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.750) وبمعامل تحديد (تفسير) (0.563) (R^2) وللتحقق من معنوية معامل المسارح فان قيمة (t) بلغت (23.294).
- 4) أتضح من خلال نتائج التحليل الاحصائي، أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل واضح حول خصائص منظمات الاعمال ذات الاساليب الحربية، وهذا يعني أنه في حال استخدام هذه الخصائص من قبل المنظمة ستمكن من مواجهة عدم التأكد الإستراتيجي للمنظمة.
- 5) اتضح من خلال التحليل الاحصائي، أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل كبير حول استخدام الاساليب الحربية التي تواجه التغيرات البيئية وعدم التأكد الإستراتيجي وهذا يعني أن استخدام مثل هكذا اساليب قيادية حربية من قبل المنظمة موضوع الدراسة سيمكنها من تحقيق أهدافها.

ثانياً: التوصيات

- 1) إجراء الدراسات المستفيضة والمتعمقة وبصوره مستمرة حول آليات وإستراتيجيات استخدام الاساليب الحربية في المنظمات من أجل التكيف مع متغيرات الواقع العام للمنظمات.
- 2) التأكيد على ضرورة تطوير والاستفادة وتبني استخدام الأساليب القيادة الحربية من أجل عدم التأكد الإستراتيجي ضمن الإستراتيجيات التي تعزز من تحقيقها وتكيفها في بيئة العمل للمنظمة التي تمس روح وثقافة وقيم الافراد الموظفين.
- 3) ضرورة الاستفادة القصوى من أهداف القيادة الحربية في المنظمة وابعادها في بيئة تتسم بالتغير التنظيمي.
- 4) بهدف النجاح وتطوير عمليات الحربية لا بد من إجراء عمليات التدريب واستخدام أساليب تتماشى من الواقع الذي تعيشه المنظمة، على الرغم من وجود القوانين لكن التغيرات التي يحيط بها تجعلها تتكيف من أجل تحقيق أهدافها.

(5) ضرورة تبني وتطبيق خصائص وممارسات سلوكيات القيادة الحربية في المنظمة والتي يمكن من خلالها النهوض بالواقع بما مكفلة بها في الوقت الحاضر كونها منظمة عراقية والتي سينعكس ادائها على المنظمات الاخرى.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

(1) سليم، غزوان، (2006)، (تحليل المخاطرة وعدم التأكد الأستراتيجيين بأطار مصفوفة الأنتقال -دراسة تطبيقية)، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

1. Alick Mhizha , " Application of the 'Chameleon Survival Strategy Model' in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises " , June, 2014 Vol 3 Issue 6 .
2. Cheng Mandy & Humphreys , Kerry A. (2016),"Managing strategic uncertainty: The diversity and use of performance measures in the balanced scorecard", Managerial Auditing Journal, Vol. 31 Iss 4/5 pp. - Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/MAJ-12-2015-1286> .
3. Conway, M., & Futures, T.(2011), "thinking beyond the status quo to deal with strategic uncertainty. Association for Tertiary Education Management and Tertiary Education Facilities Managers' Association, 29.
4. DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
5. Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM). Los Angeles: SAGE.
6. Lynch , Richard , (2015) " Strategic Management " , Seventh edition published (print and electronic) .
7. Parnell, J. A. (2013). Uncertainty, generic strategy, strategic clarity, and performance of retail SMEs in Peru, Argentina, and the United States. *Journal of Small Business Management*, 51(2), 215-234.
8. Ruiz-Palomino A, Pablo & , On-Gomis B Alexis Ban,(2016), "The Negative Impact Of Chameleon-Inducing Personalities On Employees' Ethical Work Intentions: The Mediating Role Of Machiavellianism " , *European Management Journal* Xxx 1e14 .
9. Shen , Sabrina Shi Qiong & Perera , Sujatha, (2012)" diagnostic and interactive uses of budgets and the moderating effect of strategic uncertainty " , *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Volume 7 Issue 2, 2012 .
10. Suh, W. S., Key, S. K., & Munchus, G. (2004). Scanning behavior and strategic uncertainty: proposing a new relationship by adopting new measurement constructs. *Management Decision*, 42(8), p. 1007.
11. Szkup, M., & Trevino, I. (2017). Sentiments, strategic uncertainty, and information structures in coordination games.
12. Williams, J. A., Roberts, C., & Bosselman, R. (2011). Youth Sports And The Emergence Of Chameleon Leadership. *Journal Of Leadership Studies*, 5(3), 6-12.
13. Yousef Al-Taie Hagym Sultan , Baqer Khudhair Abdul Al-Abbas Alhadrawi, (2015), "The Chameleon Organization Assumptions And Futures Digital Age Organization " , No ; 2 , (2015), Issue No1 (January).