



تأثير مهارات القيادة الاستراتيجية في الإدارة الفاعلة للبيئة وفق أنموذج (VUCA Prime)

الباحث / حسن علاوي خليفه النجم أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي
وزارة التربية جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

salahalkobasy@yahoo.com

hnk11990@gmail.com

Received: 10/5/2020

Accepted :26/7/2020

Published :December / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



مستخلص البحث:

الغرض من البحث: توضيح العلاقة التكاملية لمهارات القيادة الاستراتيجية و الإدارة الفاعلة ودور تلك المهارات مجتمعة او منفردة في تحقيق الإدارة الفاعلة.

تصميم البحث: استعمل الباحثان الأسلوب الكمي من خلال استطلاع رأي عينة طبقية من رؤساء الأقسام التنفيذية في مجموعة من المصارف العراقية الخاصة ، مكونة من (106) فردا وفق منهجية (VUCA Prime) للإدارة الفاعلة ونموذج المهارات العشرة وتم تحليل الاستبانة باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية.

ايرز النتائج: كانت ابرز نتائج البحث وجود دور ضعيف للمهارات على المستوى الفردي وعاليا في التأثير بصورة اجمالية للوصول الى الإدارة الفاعلة. وعليه تم اقتراح الية لاستثمار وتنمية المهارات القيادية وتطويرها للوصول الى الإدارة الفاعلة التي تنعكس على نجاح الإدارات العليا بنظرة تكاملية لتعزيز فرصها الاستراتيجية.

قيود البحث: واجه الباحث العديد من الصعوبات منها ظروف البلد الصعبة وتخوف اغلب إدارات المصارف من نتائج التقييم ، مما أدى الى إجابات غير دقيقة تم تلافي ذلك من خلال القيام بمقابلات مباشرة مع رابطة المصارف العراقية والإدارات العليا لتلك المصارف واستعمال الأساليب الإحصائية الملائمة في التحليل الكمي للنتائج.

الاثار العملية للبحث: وضع منهجية واضحة لتمكين الإدارات العليا للوصول الى الإدارة الفاعلة من خلال تطوير واكتساب مهارات قيادية عالية مما يمكنها من تحقيق النجاح والتكيف في مواجهة الازمات المتتالية .

الاثار الاجتماعية للبحث: ان موجبات الازدهار الاقتصادي وجود إدارات ناجحة تستعين بما تمتلكه من خزين مهارات من اجل ازدهار مجتمعاتها ومما يمثل المسؤولية الاجتماعية للمصارف عينة البحث وتسخيرها في إيجاد علاقة متمحورة حول الزبائن.

الاصالة والقيمة العلمية للبحث: تعد المهارات من الموضوعات التي عرضتها الادبيات منذ أوائل الخمسينات و في ظل بيئة متقلبة (بيئة VUCA) وقصور في ادارة الازمات المتلاحقة ومنها الازمة المالية العالمية وازمة كورونا وتحديات أخلاقية وعاطفية، وتكمن الاصالة في بحث كيفية معالجة تلك المهارات لتأثيرات بيئة (VUCA) للوصول الى الإدارة الفاعلة.

المصطلحات الرئيسية للبحث:، مهارات القيادة الاستراتيجية ، نمذجة المعادلة الهيكلية ، VUCA Prime.

* بحث مستل من رسالة ماجستير

1. المقدمة

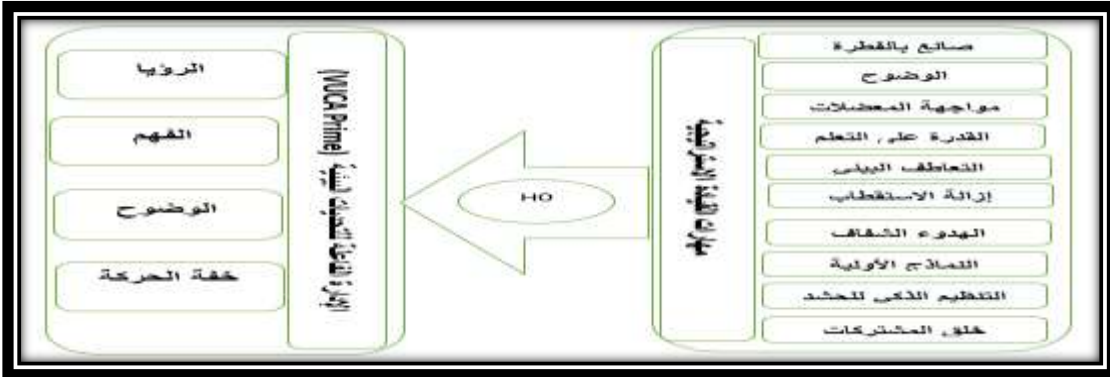
تعد مهارات القيادة الاستراتيجية عامل مهم في نجاح القادة في إدارة منظماتهم مما يستوجب وجود مستويات عالية من المهارات. إذ يعد المنهج المستند الى المهارات من ابرز المناهج في دراسة القيادة في ظل فوضى وغموض وتقلب عالمي سريع في ظروف من التأكد ظهر مصطلح (VUCA) و بروز اهتمام نشط بمنهج المهارات. ابتداء من أوائل التسعينات، وفي ظل عالم تسوده المنافسة في عالم بدأ يتحول الى الرقمنة والهياكل التنظيمية المرنة في ظل الازمات المتلاحقة وأزمة كورونا الحالية، مما اظهر نقصا عاليا في القيادات الاستراتيجية نحو بناء نماذج تكيفية في ظل بيئة متغيرة. ومن ابرزها نموذج VUCA Prime الذي انتجه (Bob Johansen) عام 2009 فالرؤيا لإدارة التقلب، والفهم لمواجهة التلاؤك والوضوح (بمعنى الوعي) لمواجهة التعقيد وخفة الحركة لمواجهة الغموض وهذا لا يحدث الا بوجود مهارات القيادة الاستراتيجية لإيجاد هذه المعالجة بنموذج المهارات العشرة كنموذج متكامل لمعالجة تلك التحديات.

1.1- مشكلة البحث: تنطلق مشكلة البحث من المعضلة الفكرية المتمثلة في بيئة (VUCA) وصعوبة إدارة عناصرها وتهينة المنظمة لفترات زمنية طويلة نحو النجاح والازدهار ، إذ ان الاتجاهات الحديثة الغت التخطيط لفترات طويلة وخصوصا ان (mintzberg) الذي أشار الى عدم وجود خطة للمنظمات التي يتمحور عملها حول الزبون إذ يتطلب ذلك مهارات استراتيجية عالية . ومن هنا تنبثق المشكلة الميدانية اذا ان اغلب منظمات الاعمال العراقية والمصارف الخاصة تشكو ضعف الإدارة الفاعلة ونقص المهارات القيادية لديها او عدم توظيفها بصورة صحيحة مما يشكل نقطة ضعف كبيرة تمنعها من التكيف البيئي ، يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤل عن مدى الدور الذي تلعبه مهارات القيادة الاستراتيجية في ايجاد قيادة فاعلة من خلال معرفة مستوى المهارات القيادة الاستراتيجية للمصارف العراقية واثرها في ايجاد ادارة فاعلة للتحديات البيئية.

1.2- أهمية البحث : وتظهر أهمية البحث نظريا من خلال بحث متغيرين مهمين للقيادة وهي المهارة وما تمثله للقائد فمنها يتجلى قوة تأثير القائد في مرؤوسيه وفي نجاح منظمته والثاني الادارة الفاعلة للتحديات البيئية . اما أهمية البحث الميدانية فتتجلى في مساعدة المصارف الخاصة قيد البحث في تشخيص المهارات القيادية الفاعلة من خلال استعراض الجهود العلمية السابقة وتشخيص نقاط القصور والضعف وإبراز نقاط القوة في المنظمة لتكون احد المعايير في اختيار وترقية القادة الجدد على أساس الكفاءة والفاعلية ليساهموا في ازدهارها في ظل البيئة الخارجية وإيجاد الفرص والتمثلة في الإدارة الفاعلة وفق أنموذج (VUCA Prime).

1.3- اهداف البحث : يهدف البحث الى التعريف بماهية المهارات للقادة الاستراتيجيين وكيفية تطويرها وقياس مستواها في المنظمة وقياس مدى تأثير المهارات بصور ايجابية في النجاح في صياغة الرؤيا والفهم والخفة وخلق حالة من الوضوح لمواجهة التحديات البيئية (بيئة VUCA) والوصول الى خفة الحركة للوصول الى الإدارة الفاعلة ،الغاية المرجوة .

1.4- المخطط الفرضي للبحث: ويمكن تمثيل ما بالمخطط الفرضي والموضح بالشكل (1) ، إذ تمثل مهارات القيادة الاستراتيجية المتغير التفسيري والإدارة الفاعلة للتحديات البيئية المتغير المستجيب. لاختبار تأثير توافر مهارات القيادة الاستراتيجية معنويا في وصول القيادات الى الإدارة الفاعلة



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

*يمثل ← علاقة الارتباط بين مهارات القيادة الاستراتيجية والإدارة الفاعلة للتحديات البيئية

- 1.5- **فرضيات البحث** : يهدف البحث الى اختبار الفرضية الرئيسية " يؤثر توافر مهارات القيادة الاستراتيجية معنويا في وصول القيادات الى الادارة الفاعلة" وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:
- H1. يؤثر توافر مهارة الصانع الفطري معنويا في الوصول الى الادارة الفاعلة.
- H2. يؤثر توافر مهارة الوضوح في معنويا في الوصول الى الادارة الفاعلة.
- H3. يؤثر توافر مهارة مواجهة المعضلات معنويا في الوصول الى الادارة الفاعلة.
- H4. يؤثر توافر مهارة القابلة الفانقة للتعلم معنويا في الوصول الى الادارة الفاعلة .
- H5. يؤثر توافر مهارة التعاطف الحيوي معنويا في الوصول الى الادارة الفاعلة .
- H6. يؤثر توافر مهارة الإزالة البناءة للاستقطاب معنويا في الوصول الى الادارة الفاعلة .
- H7. يؤثر توافر مهارة الهدوء الشفاف معنويا في الوصول الى الادارة الفاعلة .
- H8. يؤثر توافر مهارة النماذج الأولية السريعة معنويا في الوصول الى الادارة الفاعلة .
- H9. يؤثر توافر مهارة التنظيم الذكي للحشد معنويا في الوصول الى الادارة الفاعلة .
- H10. يؤثر توافر مهارة خلق المشتركات معنويا في الوصول الى الادارة الفاعلة .

1.6- **منهج البحث واداة جمع البيانات**: استخدم الباحثان الأسلوب الكمي واعتمد الباحث على الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتم عرضها على مجموعة من المحكمين و اجراء دراسة أولية تخطى فيها اختباري (Cronbach's Alpha) و اختبار الصدق التمييزي للمستجيبين كون المقياس أنشئ من نماذج اغلبها غير مجربة وجاهزة و مستقاة من الجانب النظري .

1.7- **مجتمع وعينة البحث** : تمثل مجتمع وعينة البحث في المصارف العراقية الخاصة كمجتمع للبحث كون تلك المصارف تعمل في بيئة تجسد بيئة (VUCA) ، وكون البحث يستهدف تقييم الإدارة العليا من قبل رؤساء الأقسام ، اذ تم استحصال موافقة (11) مصرف هي (الأهلي، العراقي الإسلامي ، المتحد للاستثمار، المنصور، الوطني الإسلامي ، بابل، سومر، اشور، الأستثمار، الخليج، الشرق الأوسط) ، تم حصر المجتمع ب(127) رئيس قسم وتم سحب العينة المبحوث وفق جدول (Morgan & Krejcie 1970) ، وكون العينة طبقية غير متجانسة وتباين عدد رؤساء اقسام المصارف فوجب استخدام طريقة كسر المعينة. وتم استلام 106 استبانة مستوفية للشروط.

2- **مراجعة الأدبيات**: اعتمد الباحث على بعض الدراسات السابقة واستعراض اراء الباحثين في بناء لتدعيم الجانب النظري .

2.1- **الدراسات السابقة** : حاول الباحثان استعراض لأهم الدراسات السابقة التي تصب في صميم موضوع البحث .

أ- دراسة (Bernstein , Laura E,2014): بعنوان الأهمية المدركة لمهارات القيادة في بيئة VUCA في نجاح قائد القرن الحادي والعشرين ومدى دماج تلك المهارات في برامج تنمية القيادة (the perceived importance of VUCA- driven skills for 21st century leader success and the extent of integration of those skills into leadership development programs). كان الغرض من هذه الدراسة هو: قياس مدى إدراك قادة الأعمال لمهارات القيادة العشرة الجديدة على أنها مهمة. على وجه التحديد، اذ قاست الدراسة الأهمية المدركة بالنسبة لمعالجة (أ) الأولويات الاستراتيجية ، (ب) المشاكل الملحة العاجلة. ومدى دماج المهارات القيادية العشر الجديدة في برامج تنمية المهارات القيادية. في عدة قطاعات في الغرب الأمريكي واستخدم الإحصاء الوصفي لتحليل النتائج. وكانت ابرز النتائج ان مهارة الوضوح ومعضلة التقلب والصانع الفطري والاستقطاب البنائي على التوالي هي المهارات التي ينظر إليها على أنها الأكثر أهمية لمعالجة كل من الأولويات الاستراتيجية والمشاكل الملحة الفورية. و لا تكشف النتائج عن اختلاف كبير بين حجم المؤسسة والأهمية المدركة لكل مهارة مما رجح استخدام نموذج المهارات العشر.

ب- دراسة (Abidi , Dora,2018) بعنوان تعزيز القدرات التنظيمية من خلال المهارات اللينة: تجربة استراتيجية لعالم (VUCA) (Fostering organizational capabilities through soft skills: a) (strategic imperative for a VUCA world) ، هدفت الدراسة لتقديم الأدلة التجريبية على التأثير الإيجابي للمهارات الموظفين على قدرات المنظمة من حيث الأداء والابتكار والمعرفة ، السلوك الاستكشافي والاستغالي والمرونة الاستراتيجية. في ثلاث قطاعات صناعية تونسية . واستخدم اختبار (T) للمقارنة. وكانت أبرز النتائج الى ان البعد الاستغالي ذا مستوى أعلى في الشركات التي لديها مستوى أعلى من المهارات. وان التنفيذيين المجموعة المعنية مباشرة في عملية صنع القرار الاستراتيجي ومهاراتهم ضرورية لأداء المنظمة وتؤثر على قراراتهم وأفعالهم وتسمح لهم اتخاذ قرارات أكثر دقة لشركاتهم في استجابة للتغيرات بيئة (VUCA). وبالمثل هناك حاجة مهارات اتصال قوية للنجاح في مشاريع العمل الجماعي مثل الابتكار التنظيمي مما افاد الباحث في دعم الجانب النظري .

2.2- آراء الباحثين: تم استعراض أبرز آراء الباحثين حسب متغيرات البحث الأساسية: -

أ- مهارات القيادة الاستراتيجية

(1)- مناقشة فلسفية لمفهوم المهارات: يعد روبرت كاتز من أوائل الباحثين في موضوع المهارات في عام 1955 لتجاوز مشكلة السمات القيادية من خلال معالجة القيادة كمجموعة من المهارات القابلة للتطوير ، يجادل بأن هذه المهارات تختلف تمامًا عن سمات أو صفات القادة فالمهارات هي ما يمكن أن ينجزه القادة في حين أن السمات هي من الخصائص الفطرية للقادة (Northouse,2017:43-44) . لذلك يؤكد (Gambrell,2015:33) على ان البحث في مهارات القيادة أكثر وضوحًا وشمولية من البحث في قدرات وسمات القيادة و يمكن تصنيف مفهوم المهارات بصورة عامة الى منظورات للتداخل المعرفي مع هذه المفاهيم وكالاتي:(المهارة بمفهوم القدرة):اذ يشير (Collins ,2005:51) الى إمكانية تعريف المهارة انه القدرات المميزة ومواهب العاملين.و(المهارة بمفهوم القابلية): اذ يعرفها (Schermerhorn Jr et al.,2010:16) على انها القابلية على ترجمة المعرفة إلى أفعال تؤدي إلى الأداء المطلوب.و(المهارة بمفهوم الكفاءة): اذ يرى (Alshaher,2013:1952) بانها الكفاءات المميزة هي أفضل ما تفعله المنظمة ويمتلكها العاملون في المنظمة أشار (Osoo&Machuki,2019:156). و (Shaffer&Zalewskim2011b:76) على منظوري القابليات والكفاءة ويبرز مصطلح رأس المال البشري لفهم القيمة الاقتصادية للعديد من أشكال التعلم ويعتمد عليه الأداء أيضًا لتحفيز الأعضاء وبناء شبكة من العلاقات الاجتماعية (تسمى أحيانًا رأس المال الاجتماعي).ويشير (Yukl,2013: 274) الى تنفيذ العمل الجماعي بفاعلية من قبل الذين يمتلكون مهارات قوية وثقة والتزام بأهداف المنظمة لتحقيق الكفاءة والتكيف المبتكر.و(المهارة بمفهوم الاكتساب):ونوه (Ivancevich et al.,2014:69) الى المهارة هي موهبة مكتسبة لأداء المهمة اذ تكون مستقرة بشكل عام ومع مرور الوقت تتغير عند حدوث تدريب أو خبرة. واخيرا (المهارة بمفهوم المزيج): وهذا يتطابق مع مفهوم (Colquitt,2015:585) اذ انها المعرفة والدرجة التي يتمتع بها العاملون بالقدرة والكفاءة اللازمة للنجاح . ويمكن تعريف المهارات انها عبارة عن مدرج خبرة يبتدأ بالقابليات التي تكون ذات طبيعة فنية بالتزامن مع بناء قابليات شخصية مع تطور لقابليات ذهنية متنامية مع الزمن يغذيها مخزون القائد من المعرفة الضمنية .

(2)- أنواع المهارات : تعتمد القيادة تقليديا على ثلاث مهارات شخصية أساسية وهي المهارات التقنية والانسانية والمفاهيمية ويؤكد(Nahavandi,2015:138) حقيقة مفادها ان القادة ومع تقدمهم في منظماتهم فإنهم يعتمدون بدرجة أقل على المهارات الفنية ويحتاجون بشكل متزايد على المهارات الشخصية والمفاهيمية . وهناك من قسم المهارات الى المهارات اللينة : فيشار إليها أيضًا باسم "مهارات الأشخاص" (people skills) فتعرف بكونها مجموعة من السمات الشخصية التي تعمل على تحسين وتمكين الإيجابية وتعزيز تفاعلات الأفراد وعلاقاتهم مع بعضهم في مستويات مختلفة (Aquila et al ,2017:1). اما المهارات الصلبة : فقد أشار اليها (Shooter et al ,2009:6) الى انها مهارات فنية مطلوبة لمهمة أو مجموعة مهام محددة. ومنهم من ركز على مهارات مفاهيمية عالية التي يحتاجها القادة الاستراتيجيون في الإدارة العليا مثل مهارات الرؤيا وحل المشكلات. اذ صنف (Moldoveanu& Narayandas ,2016 b:21) من مدرسة هارفرد للأعمال مجموعة المهارات الاستراتيجية الى: (المهارات المعرفية الوظيفية): المهارات المرتبطة بالنماذج القياسية اذ يحتاج القادة إلى معالجة قدر كبير من المعلومات لاتخاذ قرارات معقدة في كثير من الأحيان (Pijpers,2010: 137). و (المهارات المعرفية: الفوقية): وهذا ما أشار اليه (Mumford et al.,2009:89-90) اذ يعتمد أداء القادة العمليين على المهارات اللازمة لتحليل وحل المشكلات التنظيمية فيما يتعلق بهذه الخبرة اذ تدعو هذه القيادة إلى الذكاء والإبداع والتفكير النقدي والحكم والحكمة والمعرفة.

والمهارات غير المعرفية العاطفية والإدراكية): إذ يشير (Goleman,2017:66) على أن الذكاء العاطفي يمثل القدرة على إدارة الذات والعلاقات بفاعلية يتكون من أربع قدرات: الوعي الذاتي والإدارة الذاتية والوعي الاجتماعي والمهارة الاجتماعية مما يؤدي إلى مهارات عدة. (المهارات غير المعرفية: مهارات القيادة الذاتية التحكم والتنظيم الذاتي ومهارات X): تتركز هذه المهارات حول القيمة العمرية النسبية للمهارات المختلفة وصياغة لـ "الوظائف التنفيذية للدماغ" و متعلقة بالتنفيذ لعقل المسؤول التنفيذي، وهي الأكثر صلة به وتجزئة المشكلات الكبيرة إلى مهام فرعية مختلفة وأهداف ووظائف. (المهارات الفردية مقابل المهارات العلانية): ويشير (Matthews,2015:64) إلى مهارات التقييم الاجتماعي ومهارات التعامل مع الآخرين بوصفها من سمات القيادة الحرجة المعروفة أيضًا باسم الذكاء الاجتماعي بفهم المشاعر والأفكار والاستجابة لها بفاعلية وارتباط سلوكيات أعضاء المجموعة بظهور القائد وفعاليتها.

(3)- **نموذج مهارات القيادة العشرة**: ليس كل المديرين قادة ولا يملك كل القادة مهارات إدارية لا يُتوقع من المديرين أن يكونوا رؤيا في حين أن القادة هم عموما يتنبؤون بالآثار المستقبلية بناء على الأدلة ولديهم رؤيا وبعضهم قادة بالفطرة والبعض يحتاج إلى التحفيز والدافع وتطوير مهارات جديدة لتوجيه منظماتهم ومجتمعاتهم في المستقبل (Kumaran,2012:45). ونظرا لاختلاف مستويات وتقسيمات المهارات وحاجات القادة المستقبلية جاء يوهانسون بنموذج مهارات القيادة العشرة لقادة المستقبل هي (Johansson,2017,13-14):-

- صانع بالفطرة: استغلال الحافز الداخلي للقائد للبناء ونمو الأشياء، والتواصل وإعادة تشكيل المنظمات.
- الوضوح: رؤية الفوضى المستقبلية والوضوح بشأن ما يصنعونه و المرونة من حيث الكيفية.
- مواجهة المعضلات: القابلية لتحويل المعضلات إلى مزايا وفرص إذ لا يمكن حلها.
- القابلية الفائقة للتعلم: التعلم الشامل والقدرة على دمج الذات في بيئات غير مألوفة للتعلم منها استباقيا.
- التعاطف البيئي: رؤية الأشياء من وجهة نظر الطبيعة، لفهم واحترام وتعلم أنماط جديدة.
- الإزالة البناءة للاستقطاب: جذب الناس من الثقافات المتباينة مصدر الاستقطاب غير المرغوب نحو المشاركة الإيجابية وتهذبة المواقف المتوترة التي يهيمن عليها الخلافات وتقطع الاتصالات.
- الشفافية الهادئة: الانفتاح والاصالة دون المبالغة لتعزيز الذات دون الاعلام مما يجعله هدفا كبيرا.
- النماذج الأولية السريعة: إنشاء إصدارات مبكرة من الابتكارات مع توقع النجاح واخذ الإخفاق بالحسبان و التعلم من هذه النكسات المبكرة بطرائق مثيرة للاهتمام.
- التنظيم الذكي للحشد: إنشاء شبكات الاعمال الاجتماعية التفاعلية باستخدام الوسائط الإلكترونية.
- خلق المشتركات: رعاية وتنمية ما يمكن أن يستفيد منه جميع أصحاب المصلحة والسماح بالمنافسة.
- ب- الإدارة الفاعلة: قبل الدخول في مفهوم الإدارة الفاعلة حسب نموذج (Vuca Prime) يجب توضيح ماهي (VUCA).

(1)- **بيئة (VUCA)**: ان بيئة (VUCA) تعد نموذجا مصغرا لبيئة أوسع لتسهيل مهمة القادة، ويعد عام (1997) أول ظهور لاختصار (VUCA)، إذ تم مناقشة الموضوع لأول مرة في كلية اركان الحرب في الولايات المتحدة عام (1987) كمحاولة للاستعداد للقيادة بفاعلية في هذه البيئة، واليوم يشير إلى التغيير في المنظمات فالنجاح يتطلب قيادة ذكية تتبني وجهات نظر جديدة في التكيف وتغير الضرورات الاستراتيجية الذي يتطلب مرونة داخلية عالية من منظور رئيس للتغيير (Dunbar,2013:13).

ويشير (Blackburn et al, 2015:408) إلى انعكاس الخصائص الرئيسية لهذه التحديات في البيئة الاقتصادية الحالية إذ يشير مصطلح VUCA إلى التقلب (Volatility) إلى سرعة وحجم التغيير سواء في المعلومات أو في الظروف و اللاتأكد (uncertainty) هو عكس القدرة على التنبؤ. ويرتبط التعقيد (complexity) بعدد من العوامل وعلاقتها في أنظمة السبب والنتيجة في حين أن الغموض (ambiguity) يعبر عن عدم الوضوح والغموض في معنى وتفسير الأحداث والظروف المحيطة.

ويذكر (Sahu &Panda,2016:1) ان نموذج (VUCA) للتحديات البيئية في القطاع الخاص لم يكتسب أهمية كبيرة حتى الهجمات الإرهابية التي وقعت في 11 سبتمبر 2001 و بداية الأزمة المالية في الفترة 2008-2009 عندما وجدت المنظمات في جميع أنحاء العالم وفجأة ذاتها في مواجهة اضطرابات مماثلة في بيئات و نماذج أعمالها. وهذا ما أكدته (OECD,2016:64) في إن الأزمات المعقدة المتتالية أصبحت سمة منتظمة و عادة ما تكون محاطة بعوامل اجتماعية وتقنية معقدة من المحتمل أن تكون خارج نطاق اختصاص القادة و ترتبط بقدر كبير من اللاتأكد التي يمكن تحديدها من خلال تقييمات الخبراء لموضوع وغالبًا ما يكون غامضًا.

(2)- مفهوم الإدارة الفاعلة: يمكن ابراز الإدارة الفاعلة للتحديات البيئية من منظورين للقيادة الفاعلة هما (منظور القائد الفاعل): واذا يؤكد (Lorange,2010:41) أن الإدارة الفاعلة خلال الأوقات المضطربة تعني فهم وتلبية توقعات الزبائن ، تعلم واكتساب رؤى إيجابية من الفشل وهو أمر بالغ الأهمية و ما لم يدرك القائد ذلك يكون من الصعب تحديد نقاط التعلم الأكثر أهمية من خلال تجاربه ، يستحق ذلك القيام بقدر كبير من التحليل بأثر رجعي لأن الأفكار هي التي تفقد إلى فهم أفضل للزبائن والبيئة مما يفرض الى نتائج قيمة للغاية . ويضيف (Gordon,2017:30-31) أن الإدارة الفاعلة هي ممارسة للتفاعل الماهر داخل الشبكة الاجتماعية للمنظمة لمساعدة المجموعة على التصرف بشكل خلاق. ويؤكد (Kornelsen,2019:27) على ان القيادة تتأثر عادةً بثلاثة عوامل أساسية هي: القائد والأتباع والسياق إذ تبرز الإدارة الفاعلة عندما يتم محاذاة هذه الأبعاد الثلاثة بشكل مناسب. وأن هناك متطلبات أساسية للقادة الفاعلين في بيئة (VUCA) كما ناقشها (Casey,2013:3) وهي الرؤيا: لاستغلال الفرص التي لا يرى منها سوى التحدي والشجاعة : إصدار أحكام بشأن المستقبل تنطوي دائماً على المخاطرة، الشخصية: ان القادة ذوي القيم القوية ن منظمات قوية تملؤها الثقة .

(الفاعلية من منظور منظمي): المنظمات ذات القدرات القيادية التنظيمية الفاعلة تكون أكثر قدرة على الاستجابة للعوامل البيئية المتغيرة التي تؤثر على الميزة التنافسية والابتكار وهذا ما أكده (Rainey,2010:334) إذ يعد عمل Senge في تطوير النماذج بمثابة مقدمة لبنية المنظمة الممتدة واستراتيجيات لإدارة التعقيد وقيادة التغيير بشكل أفضل . ويرى (Gary,2013:147) ان المنظمات الناجحة تتكيف من خلال إجراء تحليل عميق للزبائن والسوق لنظرة ثاقبة لجميع العناصر البيئة لاغتنام الفرص وتخفيف المخاطر عن طريق إجراء تغييرات قبل أن تحدث المشكلة و يعد (Kerr,2013:31) فلسفة (kaizan) كأفضل شكل للهجوم وهي حلقة تغذية مرتدة مستمرة وكوسيلة للازدهار في بيئة (VUCA). ويؤكد (Klaus & Siegfried,2015: Xiv) الى ان العالم ينطوي على وتيرة ابتكار أسرع وأكثر حاجة للاستجابة لبيئة متغيرة . ولقدرات ديناميكية للبقاء والنجاح وهي الاستشعار: تحديد الفرص والتهديدات والاستيلاء تعبئة الموارد و التحويل هو تجديد مستمر وإعادة توجيه المنظمة للفرص القادمة (Steiber,2018:11-12).

ويعد الباحثان مفهوم الإدارة الفاعلة مفهوم فضفاضاً فيمكن تعريفه انه الفعل باتجاه هدف معين والنجاح في تحقيقه . ويمكن تعريف الإدارة الفاعلة انها المزيج المتوازن الذي يمتلكه القادة من المهارات في اختيار وتحفيز الأتباع وتوجيههم نحو الزبون لاستغلال السياق المتمثل بالفرص ومواجهة التحديات باستعمال قوى المنظمة لتحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

(3) - نموذج (Vuca Prime) للإدارة الفاعلة: لإدارة فاعلة للتحديات البيئية لنموذج (Vuca) اقترح JOHANSEN نموذج (Vuca Prime) والذي يتكون من أربعة اركان كنموذج مقابل للحل في مواجهة التحديات وهي :-

(الرؤيا): يشير الحرف "V" إلى الرؤيا لتنظيم عملية التفكير وتصميم النماذج وتعزز قدرات المروسين و التنبؤ للأحداث الغير متوقعة والاستعداد للتعامل معها (Hussein&Abdul Hassan,2020:203) ، (الفهم): يشير حرف "U" الى قدرة القادة على التوقف والنظر والاستماع وتعلم ما هو أبعد من مجالات خبرتهم الوظيفية بفاعلية في بيئة (VUCA) (Lawrence,2013:6) ، (الوضوح): يشير الحرف "C" إلى معرفة إلى أين يجب الذهاب، مما يتطلب اتخاذ العديد من القرارات. مما يعكس درجة من العملية في وضع الاتجاه الاستراتيجي (Guiette & Vandembemt,2017:59) و (خفة الحركة) : يشير الحرف "A" الاستجابة السريعة والتكيف والمزيد من اليقظة اتجاه الاحداث غير المتوقعة والمرونة (Alkubaisi&Almado,2019:29)

(4)- العلاقة الرابطة بين مهارات القيادة الاستراتيجية والإدارة الفاعلة للتحديات البيئية (VUCA Prime) تعتمد القيادة بشكل أساسي على مهارات الاتصال و التفاوض فبدونها يستحيل ايصال الرؤيا للاخرين والقادة يعملون في شراكة مع أتباعهم للوصول للفاعلية (Witzel,2013:13). ويؤكد (Murphy,2018:210) على وجوب تقليل النقص في مهارات القيادة المستقبلية وللمساعدة في فهم وتنمية المهارات القيادية في المراحل المبكرة للقائد و تطويرها لدى الجدد منهم من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم الإنمائية ، إذ يظهر نقص المواهب القيادية الفشل في الاستفادة الكاملة من إمكانياتهم مما يتطلب مقاييس موهبة جديدة للموارد البشرية. فيما يقدم (Mariama-Arthur,2018:13-15) استراتيجيات لتنمية المهارات والبصيرة المطلوبة للقادة ذوي الذكاء العاطفي من خلال زيادة نطاق عواطفهم ليزيد من الوعي الذاتي و السيطرة على تفكيرهم سلوكهم و إشراك الآخرين لتطوير التعاطف لتحسين كل تفاعل و تكثيف الدافع الجوهري لزيادة الكفاءة الاجتماعية و احتضان العلاقات وجعلها تعمل لصالح القائد. وهذا ما نراه جليا في طروحات (Sennikova et al.,2018:110-111) لقادة في هذه البيئة السريعة التغير إلى التطوير والتعليم و

خفة الحركة كمنهج متكامل وكذلك القدرات الانعكاسية و المهارات الناعمة وتحسين الأداء التنظيمي مع مرور الوقت. وللعمل بفاعلية في بيئة (VUCA) ، سيحتاج القادة إلى مهارات جديدة لصنع مستقبلهم وليس فقط لتجربة المشاكل التي يمكن حلها عن طريق الأساليب التحليلية ، و معظم القادة سيتعاملون مع المعضلات والمفارقات التي ليس لديهم حلول واضحة لإرضاء العديد من أصحاب المصلحة فيواجه القادة تحدي ذو شقين هما تطوير عقلية إيجابية لصنع المستقبل و لتنمية المهارات اللازمة لمساعدتهم في معالجة سوء التنظيم لقضايا الأعمال (Awal&Stumpf,2010:2229) . وهنا يجدر الإشارة الى مهارة متشابكة مع ذكرناه سابقا من مهارات استراتيجية ذكرها (Kouzes& Posner,2016:155-156) الا وهي التعاطف كاهم سمة يحتاجها القادة للنجاح في هذا العالم المضطرب فليس من المستغرب أن يرتبط التعاطف والتعلم بإيجابية إن قدرت القائد على فهم الآخرين وتبني وجهات نظرهم ، لتحسين مهارات التفكير النقدي. (أذكر Hurst et al.,2018:276) انه وكمحصلة يتم تطوير المهارات الشخصية بشكل خاص فيما يتعلق بالتعامل مع التغيير وعدم اليقين والغموض التي تساهم جميعها في القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة وتوسيع نطاق التفكير لمزيد من الخفة وكذلك الخروج بنهج جديدة ومبتكرة لحل المشكلات.

أذ يؤكد (Abidi,2018:5) على مهارات صانعي القرار الناعمة التي تؤثر إيجاباً على الطريقة التي يجدون بها ويستخدمون الموارد الأكثر أهمية فستكون مهارات الاتصال القوية والتفكير عالي المستوى من الأصول القيمة في بيئة (VUCA) نظراً لأهمية اتخاذ وتنفيذ القرارات أذ تسمح خفة الحركة للمنظمة الاستفادة من الفرص البنينة وتجنب التهديدات.

3- تحليل البيانات : يمثل هذا الجانب تحليل البيانات المستقاة من الجانب التطبيقي لتحليل صدق وثبات الاستبانة أذ يشير صدق الاستبانة الى مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في البحث ودقة النتائج، وامكانية تعميمها هناك نوعان من الصدق هما الصدق الظاهري (Content Validity) : ويقاس مدى ملائمة فقرات الاستبانة عن طريق عرضها على مجموعة خبراء ذوي اختصاص، وابداء رأيهم حولها، وتم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة الخبراء في مجال ادارة الاعمال وكانت نسبة اتفاق الخبراء حول فقرات الاستبانة اكثر من (80%) ، والصدق البنائي (المحتوى) (Construct Validity) أذ يختبر مدى ملائمة المقياس مع النظريات التي تم تصميم الاستبانة في ضونها ويوجد ثلاث انواع من الصدق البنائي هي صدق التقارب (Convergent Validity) لتقييم ارتباط فقرات الاستبانة للبعد او المتغير، وصدق التمايز (Discriminate Validity) أذ يقاس استقلالية بعد او متغير عن الاخر أذ يجب ان تكون العلاقات بينها منخفضة الشدة ، وصدق النسيج المفاهيمي (Nomological Validity) ويشير الى الارتباط النظري لمفاهيم البحث بدراسات سابقة مدعومة وينقسم الصدق البنائي (المحتوى) (Construct Validity) الى :

3.1- صدق التقارب (Convergent Validity): هناك حاجة إلى التحقق من موثوقية وصدق القياسات قبل الخروج بنتائج الدراسة من خلال قياس المعاملات والحدود الدنيا كما اوضحها (Hair et al,2017) في الدليل الارشادي لبرنامج Smartpls والذي يمثل بمجملة التحليل العامل الاستكشافي (EFA) لبيان توزيع ومعالجة العوامل احصانيا بالتسلسل التطبيقي مع الاستعانة بالجانب النظري عند عدم مطابقة المعايير عند حذف الفقرات كون مقياس الدراسة مبني لأول مرة بالاستناد الى الدراسات الاصلية لنموذج (VUCA) و (VUCA Prime) ، ووفق (Hair et al,2017) كالآتي :

Outer loadings (التشعبات) > 0.4- 0.7

Cronbach's Alpha (كرونباخ الفا) > 0.7

Composite Reliability (الثبات المركب) > 0.7

Average Variance Extracted (AVE) (متوسط التباين المستخلص) > 0.5

و عند تحليل الفقرات تبينت النتائج وفق متغيرات الدراسة وكالاتي:

أ- **مهارات القيادة الإستراتيجية:** حققت الفقرة (Q41) التابعة لبعد (النموذج الأولية السريعة) اعلى درجة تشبع ، مقداره (0.845) وحققت الفقرة (Q43) التابعة لذات البعد ادى قيمة تشبعا ، مقداره (0.262) وهو دون العتبة مما يستدعي حذفها من المقياس ، بعد قياس (Cronbach's Alpha) والثبات المركب الخاصين بمعولية المقياس واتساقه حقق بعد (الإزالة البناءة للاستقطاب) (0.850) و (0.889) على التوالي كاعلى نتيجة على مستوى الابعاد الفرعية مع العلم ان الثبات المركب مقياس احدث من مقياس كرونباخ الفا ومتوسط التباين المستخلص (AVE) مقداره (0.572) والذي يعتمد على تشبعات الفقرات ويرتفع بارتفاع تشبعها فيما حقق بعد الصانع بالفطرة (0.710) و(0.821) كادنى نتيجة على مستوى الابعاد بالنسبة لكرونباخ الفا و الثبات المركب على التوالي و (0.5) لبعدي (القابلة للتعلم) و(التنظيم الذكي) بالنسبة لمقياس التباين المستخلص

كادنى بعدين حققا العتبة وتم حذف الفقرات (Q1،Q4،Q44،Q50) وذلك كون تشبعاتها تؤثر في الوصول الى عتبة التباين لتحقق صدق التباين وضعفها نظريا وبالاغتماد على الاساس النظري كأساس للحذف كما في الجدول الاتي

جدول (1) صدق التقارب للمهارات القيادة الاستراتيجية

| AVE | الثبات المركب | Cronbach's Alpha | التشبعات | الفقرات | الابعاد |
|-------|---------------|------------------|----------|---------|---------------------------|
| 0.534 | 0.821 | 0.710 | 0.570 | Q1 | صانع بالفطرة |
| | | | 0.753 | Q2 | |
| | | | 0.738 | Q3 | |
| | | | 0.450 | Q4 | |
| | | | 0.718 | Q5 | |
| | | | 0.643 | Q6 | |
| 0.532 | 0.849 | 0.777 | 0.602 | Q7 | الوضوح |
| | | | 0.638 | Q8 | |
| | | | 0.683 | Q9 | |
| | | | 0.770 | Q10 | |
| | | | 0.744 | Q11 | |
| | | | 0.747 | Q12 | |
| 0.545 | 0.855 | 0.787 | 0.805 | Q13 | مواجهة المعضلات |
| | | | 0.759 | Q14 | |
| | | | 0.819 | Q15 | |
| | | | 0.659 | Q16 | |
| | | | 0.628 | Q17 | |
| 0.50 | 0.833 | 0.750 | 0.678 | Q18 | القابلة الفانقة للتعلم |
| | | | 0.760 | Q19 | |
| | | | 0.649 | Q20 | |
| | | | 0.763 | Q21 | |
| | | | 0.679 | Q22 | |
| 0.548 | 0.857 | 0.791 | 0.718 | Q23 | التعاطف البيئي |
| | | | 0.827 | Q24 | |
| | | | 0.785 | Q25 | |
| | | | 0.657 | Q26 | |
| | | | 0.700 | Q27 | |
| 0.572 | 0.889 | 0.850 | 0.761 | Q28 | الإزالة البناءة للاستقطاب |
| | | | 0.836 | Q29 | |
| | | | 0.706 | Q30 | |
| | | | 0.687 | Q31 | |
| | | | 0.778 | Q32 | |
| | | | 0.760 | Q33 | |
| 0.536 | 0.852 | 0.782 | 0.669 | Q34 | الهدوء الشفاف |
| | | | 0.739 | Q35 | |
| | | | 0.781 | Q36 | |
| | | | 0.755 | Q37 | |
| | | | 0.711 | Q38 | |

| | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-----|-------------------------|
| 0.563 | 0.835 | 0.737 | 0.755 | Q39 | التمهجة الأولية السريعة |
| | | | 0.565 | Q40 | |
| | | | 0.845 | Q41 | |
| | | | 0.806 | Q42 | |
| | | | 0.262 | Q43 | |
| 0.500 | 0.831 | 0.746 | 0.501 | Q44 | الذي التنظيم الحشد |
| | | | 0.516 | Q45 | |
| | | | 0.639 | Q46 | |
| | | | 0.774 | Q47 | |
| | | | 0.808 | Q48 | |
| 0.550 | 0.830 | 0.729 | 0.729 | Q49 | خلق المشتركات |
| | | | 0.632 | Q50 | |
| | | | 0.741 | Q51 | |
| | | | 0.683 | Q52 | |
| | | | 0.696 | Q53 | |
| | | | 0.575 | Q54 | |
| | | | 0.716 | Q55 | |
| | | 0.955 | | | اجمالي المهارات |

ب- الإدارة الفاعلة للتحديات البيئية (VUCA Prime) : حققت الفقرة (Q91) أعلى تشبع مقداره (0.884) وادنى تشبع حققته الفقرة (Q83) وهو (0.630) وحقق بعد الوضوح أعلى النتائج بالنسبة لكونها الفأ والثبات المركب ومعدل التباين بواقع (0.864) و(0.903) و(0.651) على التوالي وحقق بعد الرؤيا بادننى قيم لنفس المعيار (0.778) و (0.850) و (0.532) على التوالي وحسب جدول (2).

جدول (2) صدق التقارب الإدارة الفاعلة للتحديات البيئية

| المتغير | الابعاد | الفقرات | التشبعات | Cronbach's Alpha | الثبات المركب | AVE |
|---|--------------------|---------|----------|------------------|---------------|---|
| الإدارة الفاعلة للتحديات البيئية وفق نموذج (VUCA Prime) | الرؤيا | Q79 | 0.677 | 0.778 | 0.850 | 0.532 |
| | | Q80 | 0.804 | | | |
| | | Q81 | 0.755 | | | |
| | | Q82 | 0.769 | | | |
| | | Q83 | 0.630 | | | |
| | الفهم | Q84 | 0.739 | 0.850 | 0.893 | 0.626 |
| | | Q85 | 0.809 | | | |
| | | Q86 | 0.842 | | | |
| | | Q87 | 0.774 | | | |
| | | Q88 | 0.789 | | | |
| | الوضوح بمعنى الوعي | Q89 | 0.798 | 0.864 | 0.903 | 0.651 |
| | | Q90 | 0.839 | | | |
| | | Q91 | 0.884 | | | |
| | | Q92 | 0.796 | | | |
| | | Q93 | 0.708 | | | |
| | خفة الحركة | Q94 | 0.652 | 0.783 | 0.851 | 0.535 |
| | | Q95 | 0.757 | | | |
| | | Q96 | 0.765 | | | |
| | | Q97 | 0.705 | | | |
| | | Q98 | 0.771 | | | |
| | | | | 0.923 | | اجمالي الإدارة الفاعلة للتحديات البيئية |

3.2- وصدق التمايز (Discriminate Validity): ويشابه في بنيته التحليل العاملي التوكيدي (CFA) إذ يغلب الجانب التأكدي المدعوم بالنظريات ويتكون من اختبارين هما :-

أ - التباين بين فقرات المقياس (Cross Loading): لقياس فيما إذ كانت الفقرات تقيس البعد ولاتتشابه وتداخل مع غيرها او فيما بينها داخل البعد ومع الابعاد الاخرى إذ يجب ان تحقق اعلى النتائج بالنسبة للبعد التابعة له ووفقا لنتائج الجدول لتباين الاسنة يبين نجاح جميع فقرات المقياس في التشبع على ابعادها وباعلى قيم مما يؤكد على ارتباطها مع ابعادها ولاتتشابه مع بعضها.

ب- ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض (Variable Correlation- Root square of AVE): إذا أظهر بعد معين ارتباطاً أكثر مع ابعاد أخرى من خلال فقراته ووجود ارتباط كبير بين بعدين ، فهذا يعني ، أن هناك احتمال أن يتشارك الاثنان في تفسير المتغير وأنهما غير متميزين من الناحية النظرية فلا يمكن للبعد تفسير الظاهرة وبعد تطبيق اختبار (Fornell-Larche) وملاحظة مصفوفة الارتباط تبين ان هنالك تداخل وارتباط بين متغيري التعاطف الحيوي والازالة البناءة للاستقطاب فتم حذف الفقرة (Q26) من البعد الاول والفقرة (Q28) من البعد الثاني للإزالة هذا الارتباط مما وصلنا الى صدق تمايز كامل لجميع الابعاد .

4-مناقشة وتحليل النتائج: سيتم تحليل استجابة العينة للمقياس الدراسة وتحليل نتائج علاقة التأثير بين المتغيرات.

4.1- نتائج استجابات العينة : خصصت هذا الفقرة عرض نتائج استجابات أفراد العينة للمتغيرات الثلاث، بالاعتماد على التحليل الوصفي لها، وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي عن طريق عرض المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى الإجابة، التي تم تحديدها بواسطة تقسيم المدى على عدد الفئات ،(5/4=80) وإضافة (80) الى الحد الأدنى للمقياس، علماً بأن المدى هو الفرق بين أعلى اجابة وأدنى اجابة ،(4=5-1) وعدد الفئات هي (5) ،وعليه تكون الفئات (1.8-1.8)ضعيف جداً)، (2.60-1.81) ضعيف) ، (3.40-2.61) معتدل) ،(3.41-4.20) عال) ،(4.21-5) عال جداً) ، وتقيس الإنحرافات المعيارية إنسجام إجابات العينة التي تتراوح مستوياتها كالآتي (0.59 فأقل إنسجام عال جداً)، (0.60-0.80) إنسجام عال)، (0.81-0.90) إنسجام جيد) ،(0.91-1.24) إنسجام مقبول) ،(1.25) فأكثر إنسجام ضعيف) وسيتم عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث عبر ثلاث فقرات، وسيتم تفصيلها كالآتي :-

أ - عرض نتائج استجابات أفراد العينة لمتغير مهارات القيادة الاستراتيجية للمصارف عينة البحث: يبين الجدول (1) وسطاً حسابياً عاماً (3.85) وهي قيمة عالية ، وهي اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.77) و (20.00%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان الإدارة العليا للمصارف قيد البحث تمتلك مستوى مهارات قيادة استراتيجية عال حسب تقييم المستجيبين وبانسجام عال لاجاباتهم مما يعكس الاتفاق على الإجابات مما يدل كمؤشر لوجود مقومات الإدارة الفاعلة لدى الإدارة العليا إذ تم قياس المهارات بعشرة ابعاد وحسب النموذج المهارات العشرة وسيتم عرض النتائج كالآتي:

• صانع بالفطرة: يعكس الجدول (3) وسطاً حسابياً عاماً عال للبعد الفرعي يفوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.06) ، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.68) و (16.74%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى أن الإدارات العليا للمصارف تمتلك مهارات فطرية عالية مما يدل على امتلاكهم حافظاً داخلياً مما يعكس الرغبة والقدرة لاعادة التشكيل والابتكار والتجديد بالطريقة الصحيحة للوصول الى الإدارة الفاعلة وهذا ما لمسها الباحث من خلال المقابلات والملاحظة الميدانية والذي تجسد في وجود الرؤيا والرغبة لدى الإدارات العليا والوسطى لاستحداث واعتماده النشاطات التي تدر الربحية و تطوير الخدمات المصرفية و الاستفادة من الطاقات البشرية والمادية والخبرات المصرفية العراقية ولكن ذلك غير ملموس على ارض الواقع بصورة واضحة.

• الوضوح : عكس البعد وسطاً حسابياً عاماً عال للبعد الفرعي ، إذ بلغ (3.87) وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.77) و (19.89%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى أن الإدارات العليا للمصارف تمتلك القدرة على التشخيص وتقبل الآراء مما يزيد المرونة لديها لمواجهة التحديات والعقبات وهذا ما يختلف معه الباحث إذ لمس وجود مشاكل تواصل بين الإدارة العليا والوسطى ولو بصورة نسبية .

جدول (3) نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير مهارات القيادة الاستراتيجية

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف% |
|----|------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|
| 1 | اجمالي صانع بالفطرة | 4.06 | 0.68 | 16.74 |
| 2 | اجمالي الوضوح | 3.87 | 0.77 | 19.89 |
| 3 | اجمالي مواجهة المعضلات | 3.95 | 0.73 | 18.48 |
| 4 | اجمالي القابلة الفانقة للتعلم | 4.00 | 0.76 | 19.00 |
| 5 | اجمالي التعاطف الحيوي | 3.76 | 0.77 | 20.47 |
| 6 | اجمالي الإزالة البناءة للاستقطاب | 3.87 | 0.77 | 19.89 |
| 7 | اجمالي الهدوء الشفاف | 3.95 | 0.78 | 19.74 |
| 8 | اجمالي النماذج الأولية السريعة | 3.56 | 0.84 | 23.59 |
| 9 | اجمالي التنظيم الذكي للحشد | 3.75 | 0.81 | 21.60 |
| 10 | اجمالي خلق المشتركات | 3.78 | 0.80 | 21.16 |
| | اجمالي مهارات القيادة الإستراتيجية | 3.85 | 0.77 | 20.00 |

• مواجهة المعضلات: يعكس البعد وسطاً حسابياً عالٍ للبعد الفرعي ، إذ بلغ (3.95) ، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.73) و (18.48%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى ميل الإدارات العليا للمصارف لقلب المعضلات المتمثل في الأوضاع الحالية إلى فرص ومزايا .

• القابلة الفانقة للتعلم: تعكس النتائج وسطاً حسابياً عالٍ للبعد الفرعي ، إذ بلغ (4.00) ، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.76) و (19.00%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى ميل الإدارات العليا للمصارف للتعلم وتجسد ذلك في فتح العديد من المصارف وحدات مستحدثة للدراسات والبحوث لم تكن موجودة والتعاون مع العديد من الجهات لتدريب وتطوير هذه الإدارات مثل رابطة المصارف العراقية والبنك المركزي تطعيمها ببعض الكوادر الأجنبية كمستشارين وخصوصاً العرب ورفع بعض اداراتها بأساتذة اكاديميين.

• التعاطف الحيوي: يعكس هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً عالٍ للبعد الفرعي ، إذ بلغ (3.76) ، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.77) و (20.47%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى أن الإدارات العليا للمصارف تمتلك تعاطفاً حيويًا تجاه بيئتها مما يدل على روح المسؤولية الاجتماعية العال وهذا ما دل عليه رعاية العديد من المصارف للنشاطات الخيرية وخصوصاً البنينة ورعاية المبدعين والاشترك في النشاطات التطوعية كجزء من المسؤولية الاجتماعية كطباعة الكتب والدورات المجانية للخريجين الجدد واشترك رابطة المصارف الخاصة في مبادرة القى بغداد ودعم ورعاية النازحين وغيرها من النشاطات لدعم المجتمع وبصورة متزايدة ولكن يتطلب المزيد من المبادرات .

• الإزالة البناءة للاستقطاب: يعكس البعد مجملًا وسطاً حسابياً عاماً عالٍ للبعد الفرعي ، إذ بلغ (3.87) ، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.77) و (19.89%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى أن الإدارات العليا للمصارف تمتلك القدرة على الإزالة البناءة للاستقطاب والتعامل مع التنوع الثقافي الاثنى في البيئة العراقية .

• اجمالي الهدوء الشفاف: تشير النتائج إلى وسطاً حسابياً عاماً عالٍ للبعد الفرعي ، إذ بلغ (3.95) ، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.78) و (19.74%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى أن الإدارات العليا للمصارف تمتلك مهارات الهدوء الشفاف وهذا ما لمسها الباحث بصورة نسبية في بعض الإدارات من خلال المقابلات والملاحظة الميدانية حتى ان الباحث لم يلمس أي نشاط اعلامي او التواصل مع الجمهور خارج الموقع الالكتروني للتبويه عن نشاطها ! فالهدوء مهارة شخصية للإدارة ولكن لا تعني الانغلاق على الذات او انغلاق المصرف عن الاخرين والواقع بل التواصل دون ان يجعل القائد ذاته هدفاً للمنافسين.

• النماذج الأولية السريعة: نلاحظ من نتائج البعد وسطاً حسابياً عاماً عال نسبياً للبعد الفرعي ، إذ بلغ (3.56) ، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.84) و (23.59%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى أن الإدارات العليا للمصارف تمتلك مهارات قابلية النمذجة السريعة للمنتجات المصرفية بصورة متوسطة و أقل من متوسطات المهارات الأخرى تقريبا وهذا ما لاحظته الباحث من الحذر الشديد من اطلاق المنتجات الجيدة من قروض وخدمات او يكون بسبب الحماية القانونية الضعيفة وعدم قدرت المصرف على استيفاء مطلوباته وخاصة المصارف الإسلامية كسبب اخر.

• التنظيم الذكي للحشد: نلاحظ من البعد وسطاً حسابياً عاماً عال للبعد الفرعي ، إذ بلغ (3.75) ، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.81) و (21.60%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى أن الإدارات العليا للمصارف تمتلك قابليات متوسطة نسبياً لحشد الاتباع والمرووسيين وذلك لأسباب كثيرة كما اشرنا مثل ضعف الاتصال ومسائل ثانوية مثل ضعف الولاء والمواطنة وضعف التعويضات والأجور بالنسبة للمرووسيين وهذا ما لاحظته الباحث.

• خلق المشتركات: نلاحظ من نتائج البعد وسطاً حسابياً عاماً عال للبعد الفرعي ، إذ بلغ (3.78) ، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.80) و (21.16%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى أن الإدارات العليا للمصارف تمتلك قابليات متوسطة نسبياً لخلق المشتركات وذلك لأسباب كثيرة منها ضعف في مهارة السيطرة على الحشد واقعبا.

ب- عرض نتائج استجابات أفراد العينة لمتغير الإدارة الفاعلة للتحديات البيئية وفقاً لنموذج (VUCA Prime) للمصارف عينة البحث:

أذ بين الجدول (4) وسطاً حسابياً عاماً (4.13) وهي قيمة عالية ، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.63) و (15.25%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان الإدارة العليا للمصارف قيد البحث تمتلك مستوى وعي عال من الإدارة الفاعلة للتحديات البيئية حسب تقييم المستجيبين وبتنسيق عال لإجاباتهم مما يعكس الاتفاق على الإجابات مما يدل كمؤشر جيد بوعي الإدارات وامتلاكها مهارات قيادة استراتيجية مما اوصلها لذلك المستوى من الإدارة الفاعلة لتأثير التحديات البيئية ، وتم قياس الإدارة الفاعلة بأربعة ابعاد فرعية وسيتم عرض النتائج كما يأتي:

• الرؤيا: تعكس إجابات المستجيبين وسطاً حسابياً عاماً عال للبعد الفرعي ، إذ بلغ (4.09) ، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.67) و (16.38%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى أن الإدارات العليا للمصارف تمتلك تصور عال للمستقبل ، لما تريد الوصول اليه .

• الفهم: يعكس هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً عال نسبياً للبعد الفرعي ، إذ بلغ (4.22) ، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.65) و (15.40%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى أن الإدارات العليا للمصارف تمتلك فهم عال الى وقدرة على الاستماع الى جميع مستويات مما يستدعي مهارات عالية للتواصل والعمل الجماعي وهذا ما لا يتفق الباحث معه في ان الإدارات وصلت في جميع المصارف المبحوثة الى هذا المستوى العالي .

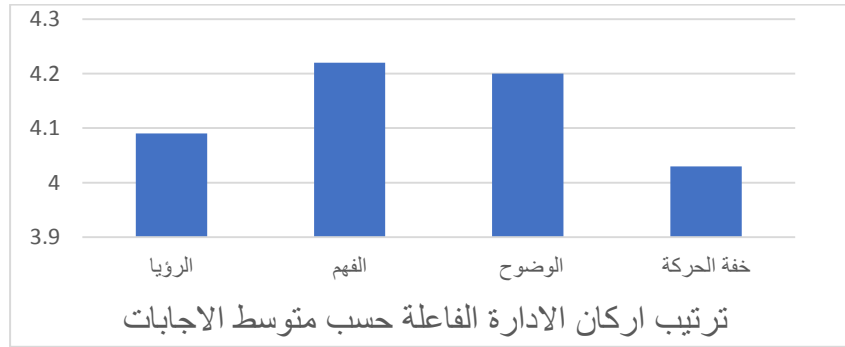
• الوضوح بمعنى الوعي: يعكس البعد وسطاً حسابياً عاماً عال الى عال جدا للبعد الفرعي ، إذ بلغ (4.20) ، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.63) و (15.00%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى أن الإدارات العليا للمصارف تمتلك ادراك عالي ووعي بالاتجاه الاستراتيجي والواقع الحالي والى اين يريدون الذهاب.

• خفة الحركة : يعكس الجدول (4) وسطاً حسابياً عاماً عال للبعد الفرعي ، إذ بلغ (4.03) ، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.60) و (14.88%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى أن الإدارات العليا للمصارف تمتلك خفة حركة بمستوى عالي المتمثلة بالاستجابة السريعة للبيئة الديناميكية. ومما سبق يرى الباحث ان النتائج غير دقيقة وغير متناسبة مع ما لمسها الباحث في بعض المصارف . وتشير هذه النتائج الى ضعف في خفة الحركة اذا انها حققت اقل بعد في الإدارة الفاعلة وهي تعتبر نتاج عن تلك العوامل ؟.

جدول (4) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير الإدارة الفاعلة للتحديات البيئية وفقاً لنموذج (VUCA Prime)

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % |
|---|---|---------------|-------------------|------------------|
| 1 | اجمالي الرؤيا | 4.09 | 0.67 | 16.38 |
| 2 | اجمالي الفهم | 4.22 | 0.65 | 15.40 |
| 3 | اجمالي الوضوح بمعنى الوعي | 4.20 | 0.63 | 15.00 |
| 4 | اجمالي خفة الحركة | 4.03 | 0.60 | 14.88 |
| | اجمالي الادارة الفاعلة للتحديات البيئية | 4.13 | 0.63 | 15.25 |

ويمكن تمثيل ترتيب اركان الإدارة الفاعلة كما في الشكل (2) إذ نلاحظ ان نتائج متوسطات العينة غير متطابقة مع النتائج المرجوة



شكل (2) ترتيب اركان الإدارة الفاعلة حسب متوسط الاجابات

4.2- اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث: سيتم اختبار فرضية التأثير ومعامل التحديد ومعامل حجم التأثير وقدرة النموذج للتنبؤ واختبار صلاحية النموذج.

واستكمالاً لخطوات التحليل سنستخدم قيمة (β) وقيمة (t) عندما تكون اكبر من (1.96) وبمستوى معنوية (0.05) فاقلاً، كمقياس لقبول ورفض فرضيات البحث وهناك عوامل تتعلق بالمتغيرات الكامنة و هي

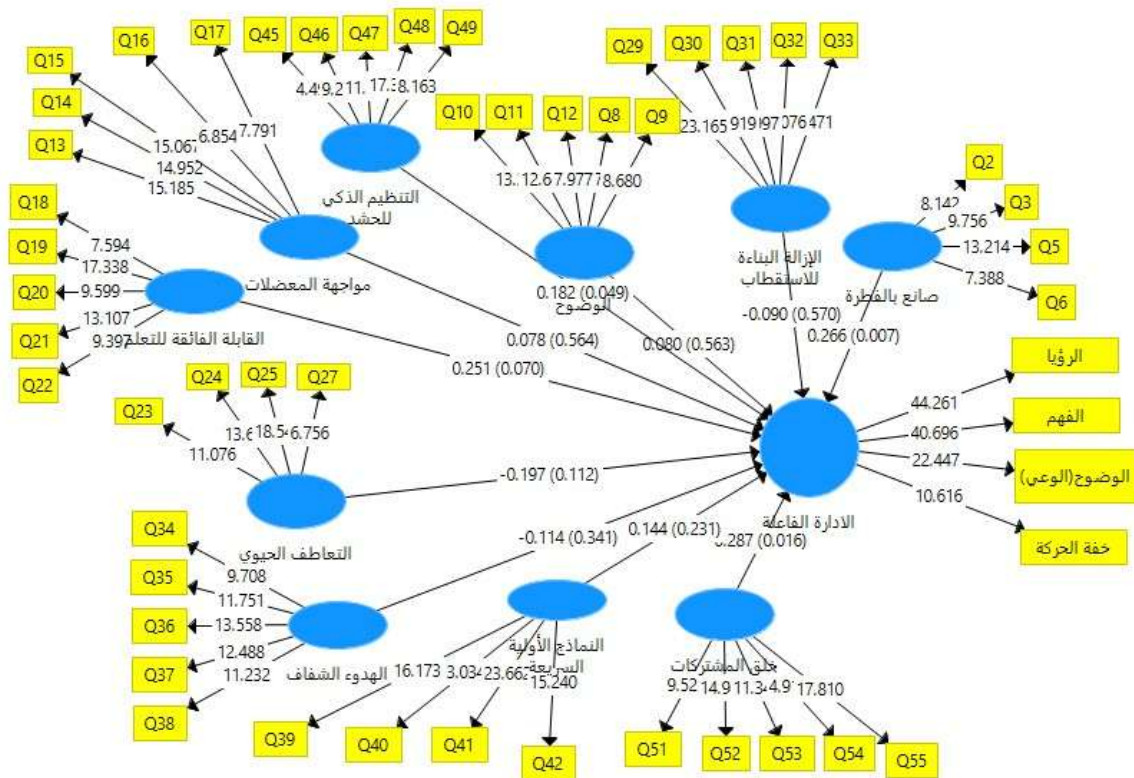
الجدول (5) عوامل تقييم تفسيرية تتعلق بالمتغيرات الكامنة

| ت | المعيار | الوصف | القيمة المعيارية |
|---|---------|--|---|
| 1 | R^2 | قدرة المتغيرات المستقلة لتفسير المتغير التابع | اقترح Chin (1998) أن قيم R^2 التي كانت أعلى من 0.67 تعد مرتفعة) ، 0.33-0.67 (معتدلة)، 0.19-0.32 (ضعيفة) وأي قيم أقل من 0.19 (غير مقبولة) |
| 2 | F^2 | حجم ومقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع | فسر (Cohen,1988:413-414) حجم تأثير $(F2)$ حسب الاتي: يعد حجم تأثير اعلى من 0.35 (كبير) و0.15-0.35 (متوسطة) و0.02-0.14 (صغير) و أقل من 0.02 (ضعيف) |
| 3 | Q^2 | يستخدم لغرض تقييم الدقة والقدرة التنبؤية والحكم على قدرته خارج العينة و أهميته | تشير قيم Q^2 الأكبر من الصفر للمتغير الكامن للأهمية التنبؤية لنموذج المسار (Sarr & Ba,2017:100). |

| | | |
|---|--|--------------|
| <p>أشار (Wetzels,2009:187) الى النسب الاتية كنسب للاعتماد النموذج الهيكلية وكالاتي: أقل من 0.1 (غير صالح) ، 0.1-0.25 (صغيرة) ، 0.26- (متوسطة) و أكبر من 0.36 فهي درجة (كبيرة)</p> | <p>يعد هذا المعيار احد معايير صلاحية واعتمادية نموذج البحث وحسب المعادلة</p> $GoF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$ | <p>Gof 4</p> |
|---|--|--------------|

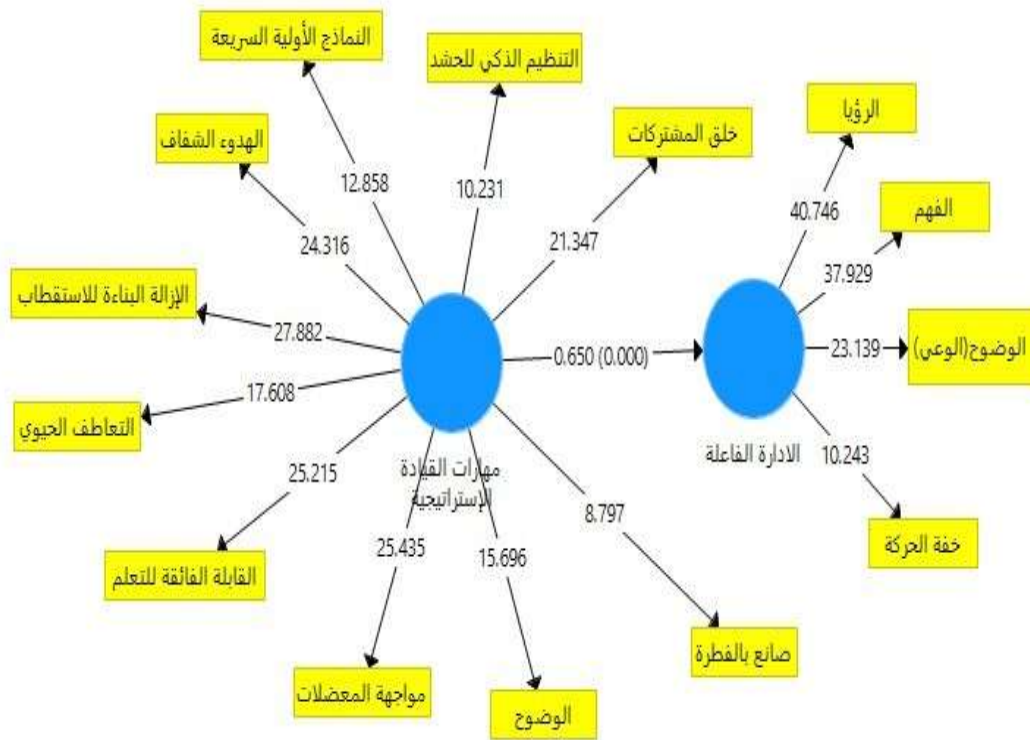
ولاختبار تأثير مهارات القيادة الاستراتيجية في الإدارة الفاعلة (VUCA Prime): يجب اختبار الفرضية الرئيسية التي نصت على (يؤثر توافر مهارات القيادة الاستراتيجية معنويا في وصول القيادات الى الإدارة الفاعلة)

تم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية وكان النموذج الهيكلية الموضح في الشكل (3) :



الشكل (3) اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

و تم اختبار الفرضية الرئيسية على المستوى الإجمالي وكان النموذج الهيكلية



الشكل (4) اختبار الفرضيات الرئيسية

وتم اختبار الفرضيات الفرعية والاجمالية للفرضية الرئيسية وكانت النتائج كما يلي:

جدول (6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| Gof | Q2 | F2 | R ² | النتيجة | P | t | S.D | β | مسارات المتغيرات والأبعاد | الفرضية |
|------|------|-------|----------------|---------|-------|-------|-------|--------|--|---------|
| 0.53 | 0.31 | 0.089 | 0.519 | مقبولة | 0.007 | 2.690 | 0.099 | 0.266 | الادارة الفاعلة <- صانع بالفطرة | H1 |
| | | 0.005 | | مرفوضة | 0.563 | 0.579 | 0.138 | 0.08 | الادارة الفاعلة <- الوضوح | H2 |
| | | 0.004 | | مرفوضة | 0.564 | 0.577 | 0.135 | 0.078 | الادارة الفاعلة <- مواجهة المعضلات | H3 |
| | | 0.047 | | مرفوضة | 0.070 | 1.814 | 0.138 | 0.251 | الادارة الفاعلة <- القابلة الفائقة للتعلم | H4 |
| | | 0.032 | | مرفوضة | 0.112 | 1.593 | 0.123 | -0.197 | الادارة الفاعلة <- التعاطف الحيوي | H5 |
| | | 0.005 | | مرفوضة | 0.570 | 0.568 | 0.158 | -0.09 | الادارة الفاعلة <- الإزالة البناءة للاستقطاب | H6 |
| | | 0.011 | | مرفوضة | 0.341 | 0.954 | 0.120 | -0.144 | الادارة الفاعلة <- الهدوء الشفاف | H7 |
| | | 0.016 | | مرفوضة | 0.231 | 1.199 | 0.120 | 0.144 | الادارة الفاعلة <- النماذج الأولية السريعة | H8 |

| | | | | | | | | | | | | |
|------|------|-------|------|--------|-------|--------|-------|-------|--------------------|---------|---------------------------|-----|
| | | 0.033 | | مقبولة | 0.049 | 1.971 | 0.093 | 0.182 | الإدارة الفاعلة | <- - | التنظيم الذكي للحشد | H9 |
| | | 0.077 | | مقبولة | 0.016 | 2.429 | 0.118 | 0.287 | الإدارة الفاعلة | <- - | خلق المشتركات | H10 |
| 0.48 | 0.28 | 0.731 | 0.42 | مقبولة | 0.000 | 12.012 | 0.054 | 0.650 | الإدارة الفاعلة | <- - | مهارات القيادة | H0 |

من الجدول (6) يتبين ان ابعاد مهارات القيادة الاستراتيجية تسهم في تفسير (52%) و (42%) على المستويين الفردي والاجمالي على التوالي من التغيير الحاصل في مهارات القيادة الاستراتيجية و(48%) و(58%) يعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلية في النموذج وكانت نتائج اختبار الفرضيات احصائيا كالآتي:

(1)- تأثير مهارة الصانع بالفطرة في الإدارة الفاعلة: نصت الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية على (يؤثر توافر مهارة الصانع الفطري معنويا في الوصول الى الإدارة الفاعلة) اذ ان نتائج الفرضية جاءت ايجابية من خلال تأثير مهارة الصانع في الإدارة الفاعلة بمقدار $(\beta = 0.266)$ ، وقيمة $(t=2.690)$ ، وبمعنوية $(p < 0.05)$ ، وان هذه النتائج و مقدار حجم التأثير الصغير المعنوي تدفع بقبول الفرضية ، ويؤكد هذا المقدار من التأثير وجود تأثير لمهارات الصانع الفطري لدى الإدارات العليا لإعادة التشكل وهي مهارة فطرية وهذا ما ينعكس على العمل ومنتجاتها المصرفية ككل ، وهذا يتفق مع نتائج الإحصاءات الوصفية التي بيّنت امتلاك الإدارات لهذه المهارات اذا يستنتج الباحث ولكن تأثير هذه المهارة محدود وهذا يبينه الخطوات الخجولة في تطوير المنتجات الجديدة.

(2)- تأثير مهارة الوضوح في الإدارة الفاعلة: نصت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية على (يؤثر توافر مهارة الوضوح معنويا في الوصول الى الإدارة الفاعلة) اذ ان النتائج أظهرت ان مهارة الوضوح تؤثر في الإدارة الفاعلة بمقدار

$(\beta = 0.08)$ ، وقيمة $(t=0.579)$ ، وبمعنوية $(P > 0.05)$ ، وان هذه النتائج و حجم التاثر الضعيف و الغير معنوي يدعم رفض الفرضية، ووجود نقص في الوضوح لدى إدارات المصارف وفي إدراكهم للمستقبل والكيفية التي يقومون بها بأعمالهم واليات التنفيذ ومشكلة في الإفصاح ، وهذا ما يتعارض مع نتائج الإحصاءات الوصفية التي بيّنت امتلاك الإدارات لهذه المهارات وهذا ما لمسها الباحث وتمثل عدم الإفصاح عن البيانات بحجة السرية المصرفية.

(3)- تأثير مهارة مواجهة المعضلات في الإدارة الفاعلة: نصت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية على (يؤثر توافر مهارة مواجهة المعضلات معنويا في الوصول الى الإدارة الفاعلة) اذ ان النتائج أظهرت ان مهارة مواجهة المعضلات تؤثر في الإدارة الفاعلة بمقدار $(\beta = 0.078)$ ، وقيمة $(t=0.577)$ ، وبمعنوية $(P > 0.05)$ ، وبحجم تأثير ضعيف المعنوية يدعم رفض الفرضية، وتؤكد النتائج الى ضعف في قدرة الإدارات العليا على التكيف مع التقلب بصورة كبيرة مما يفسره التقلب هذه المصارف قيد البحث وتراجع أداء العديد منها وعدم تكيفها الكامل مع الازمات المتتالية التي يعانها البلد وعدم استغلالها للعديد من المعضلات وتحويلها الى فرص التي من ابرزها عدم التوسع في منح القروض بالرغم من امتلاكها للسيولة العالية .

(4) - تأثير مهارة القابلة الفانقة للتعلم في الإدارة الفاعلة: نصت الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية على (يؤثر توافر مهارة القابلة الفانقة للتعلم معنويا في الوصول الى الإدارة الفاعلة) اذ ان النتائج أظهرت ان مهارة القابلة الفانقة للتعلم تؤثر في الإدارة الفاعلة بمقدار $(\beta = 0.251)$ ، وقيمة $(t=1.814)$ ، وبمعنوية $(P > 0.05)$ ، وان هذه النتائج و حجم تأثير صغير غير معنوي يدعم رفض الفرضية ، ويؤكد هذا أيضا قيمة (β) الكبيرة وجود مشكلة لدى إدارات المصارف وتحتاج إلى حل وهي نقص الدورات التي تركز على تنمية الجانب القيادي والتركيز في الاغلب على الجانب المهني والتركيز على المستوى الوظيفي وضعف المشاركات الخارجية في المؤتمرات عموما والتأخر في تبني التقنيات الحديثة والتجارب الناجحة ومنها تأخر العديد من المصارف في تبني التقنيات الحديثة كون اغلب زبائن المصارف من فئة المواطنين الرقميين الشباب اذ هناك تقصير في تبني الخدمات المصرفية عبر الهاتف مما يظهر ضعف في تفاعل الإدارات مع فئة الشباب وتقديم المنتجات المصرفية الملانمة لهم .

(5)- تأثير مهارة التعاطف الحيوي للتعلم في الإدارة الفاعلة: نصت الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية على (يؤثر توافر مهارة القابلة للتعلم معنويًا في الوصول إلى الإدارة الفاعلة) إذ أن النتائج أظهرت أن مهارة القابلة للتعلم تؤثر في الإدارة الفاعلة بمقدار $(\beta = -0.197)$ ، وقيمة $(t = 1.593)$ ، وبمعنوية $(P > 0.05)$ ، وأن هذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية ، ويؤكد هذا المقدار من حجم التأثير الصغير وجود مشكلة لدى إدارات المصارف وهي ضعف المسؤولية الاجتماعية وضعف استثماراتها في المشاريع المستدامة وهذا والذي بدأت تداركه لما له من تأثير على ولاء الزبائن ومنها برامج تدريب الخريجين الجدد واعانة النازحين.

(6)- تأثير مهارة الإزالة البناءة للاستقطاب في الإدارة الفاعلة: نصت الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية على (يؤثر توافر مهارة الإزالة البناءة للاستقطاب معنويًا في الوصول إلى الإدارة الفاعلة) إذ أن النتائج أظهرت أن مهارة الوضوح تؤثر في الإدارة الفاعلة $(\beta = -0.09)$ ، وقيمة $(t = 0.568)$ ، وبمعنوية $(P > 0.05)$ ، وأن هذه النتائج و حجم التأثير الضعيف الغير معنوي يدعم رفض الفرضية، وجود مشكلة لدى إدارات المصارف وهي ضعف التنوع إذا أن إدارات المصارف العليا تكون في الاغلب عائلية او مسيطر عليها من جهات معينة تقلل من التنوع لذا وجب زيادة الأعضاء الخارجيين في مجالس الإدارة واتباع الكفاءة في تعيين المدراء والعاملين لا المحسوبية .

(7)- تأثير مهارة الهدوء الشفاف في الإدارة الفاعلة: نصت الفرضية الفرعية السابعة من الفرضية الرئيسية على (يؤثر توافر مهارة الهدوء الشفاف معنويًا في الوصول إلى الإدارة الفاعلة) إذ أن النتائج أظهرت أن مهارة الهدوء الشفاف تؤثر في الإدارة الفاعلة $(\beta = -0.144)$ ، وقيمة $(t = 0.954)$ ، وبمعنوية $(P > 0.05)$ ، وأن هذه النتائج و حجم التأثير الضعيف غير المعنوي يدعم رفض الفرضية، ويؤكد هذه النتائج أن المهارة لا تؤثر بسبب عدم استخدامها بالشكل الصحيح كون الإدارات كما اسلفنا لديها مشكلة في طرح منجزات ملموسة ومشكلة في الاتصال كون القائد هو المنسق العام وهذا غائب في الاغلب ولدى هذه الإدارات مشكلة في التأثير في العاملين وتسويقها لذاتها لديهم بالرغم من نتائج الإحصاء الوصفي إلا أن الواقع في ارض الواقع شيء اخر.

(8)- تأثير مهارة النماذج الأولية السريعة في الإدارة الفاعلة: نصت الفرضية الفرعية الثامنة من الفرضية الرئيسية على (يؤثر توافر مهارة النماذج الأولية السريعة معنويًا في الوصول إلى الإدارة الفاعلة) إذ أن النتائج أظهرت أن مهارة النماذج الأولية السريعة تؤثر في الإدارة الفاعلة بمقدار $(\beta = 0.144)$ ، وقيمة $(t = 1.199)$ ، وبمعنوية $(P > 0.05)$ ، ويؤكد حجم التأثير الصغير الغير معنوي يدعم رفض الفرضية مع وجود رغبة لدى إدارات المصارف العليا في عدم المخاطرة واستخدام التجارب المصغرة للمنتجات الجديدة قبل اطلاقها حسبما دلت المقابلات العديدة مع العاملين ولمس الباحث من خلال توافر بعض المنتجات المصرفية في فروع دون أخرى واستخدام برامج المحاكاة لاكتشاف اثار تلك المنتجات ولكن بصورة محدودة .

(9)- تأثير مهارة التنظيم الذكي للحشد في الإدارة الفاعلة: نصت الفرضية الفرعية التاسعة من الفرضية الرئيسية على (يؤثر توافر مهارة التنظيم الذكي للحشد معنويًا في الوصول إلى الإدارة الفاعلة) إذ أن النتائج أظهرت أن مهارة التنظيم الذكي للحشد تؤثر في الإدارة الفاعلة بمقدار $(\beta = 0.182)$ ، وقيمة $(t = 1.971)$ ، وبمعنوية $(p < 0.05)$ ، ويؤكد حجم التأثير الصغير المعنوي مما يؤدي إلى قبول الفرضية وأن لها دور للوصول إلى الإدارة الفاعلة ولكن هناك معوقات عديدة منها كما أشار الباحث منها ضعف الحوافز المادية للمرؤوسين إذ أن القائد أو المدير لا يستطيع تأدية واجباته الإدارية حتى دون تواجد الاتصال الفعال وتأتي تلك النتائج متعارضة مع الإحصاء الوصفي كون الإجابات كانت تشير إليها بأنها متوسطة الأهمية .

(10)- تأثير خلق المشتريات في الإدارة الفاعلة: نصت الفرضية الفرعية العاشرة من الفرضية الرئيسية على (يؤثر توافر مهارة خلق المشتريات معنويًا في الوصول إلى الإدارة الفاعلة) إذ أن النتائج أظهرت أن مهارة خلق المشتريات تؤثر في الإدارة الفاعلة $(\beta = 0.287)$ ، وقيمة $(t = 2.429)$ ، وبمعنوية $(p < 0.05)$ ، ويؤكد هذا المقدار من حجم التأثير المعنوي قبول الفرضية، بالرغم من ضعف تأثيرها في الوصول إلى الإدارة الفاعلة وذلك لضعف التنوع الثقافي وقلة الحوافز التي تقدمها الإدارات وغياب وضوح الصورة الملائمة للمصارف وهي الرسالة والاهداف المشتركة في العمل مع ملاحظة أن العديد من رؤساء الأقسام الذين قيموا الإدارة العليا لا يعتبرون المصرف منظمة اعمال ويعتبرون المصرف كيانا مختلف تماما .

(11)- التأثير الإجمالي للمهارات القيادية الاستراتيجية (VUCA) في الإدارة الفاعلة: أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية بالإجمال أنها كانت ايجابية من خلال تأثير مهارات القيادة الاستراتيجية مجتمعة في رفع مستويات في الإدارة الفاعلة بمقدار $(\beta=0.287)$ ، وقيمة $(t=11.632)$ ، وبمعنوية $(p<0.05)$ ، وان هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الثالثة ويؤكد هذا المقدار من حجم التأثير الكبير و ان مهارات القيادة الاستراتيجية مجتمعة تؤدي الى الإدارة الفاعلة للإدارات العليا بنسبة 100% وعلى المستوى الفردي بنسبة 30% مما يدعم قبول الفرضية الرئيسية بالإجمال.

5-الاستنتاجات والتوصيات

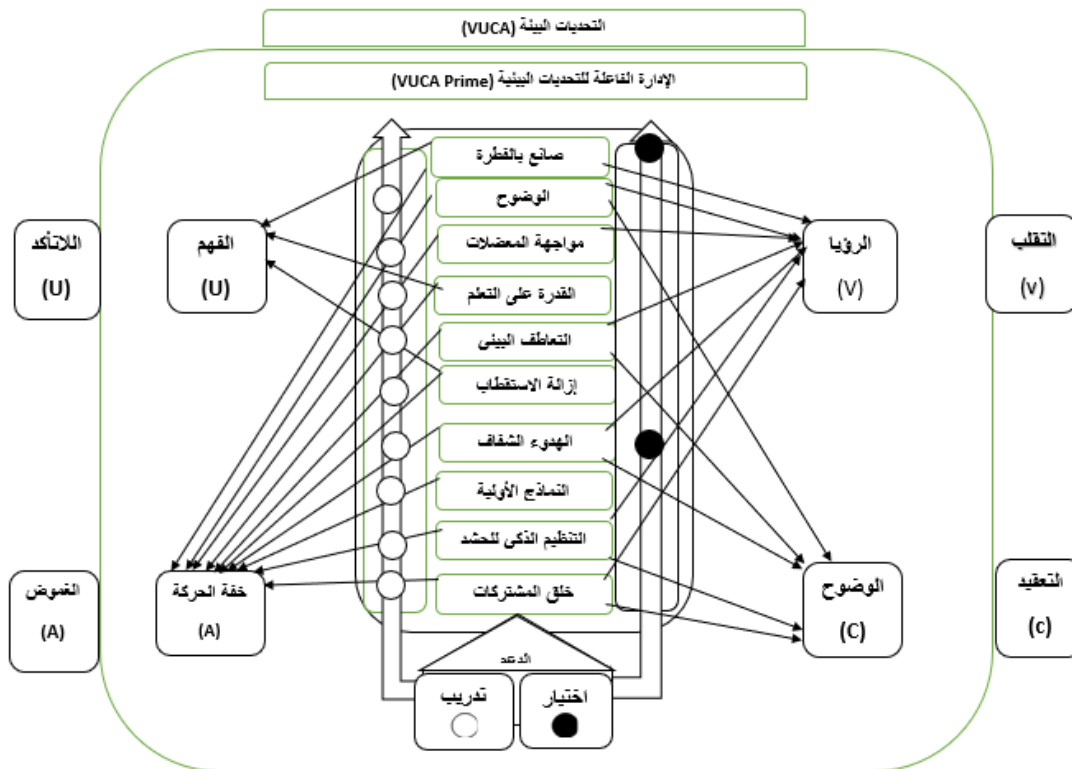
5.1- الاستنتاجات

- تمتلك الإدارات العليا مهارات وخبرات عالية ولكنها غير موظفة في مكانها الصحيح وهذا ما اوضحته نتائج إجابات العينة
- هناك حذر شديد من المخاطرة لدى الإدارات العليا بالرغم من قابليتها على ابتكار المنتجات المصرفية الجديدة و امتلاكها الحافز الداخلي والحماس للتغيير إذ أنها تمتلك مستوى عالي من مهارة الصانع الفطري ومستوى ادنى من مهارات الوضوح و النمذجة الأولية السريعة .
- لدى الإدارات ضعف نسبي في تكوين شبكات العمل والشبكات الاجتماعية مع العاملين والزبائن حسب إجابات العينة مما قد يؤثر على قدرتها على خلق المشتركات بين أصحاب المصلحة وهذا ما اوضحته نتائج إجابات السادة المقيمين إذ كانت مهارة السيطرة على الحشد وخلق المشتركات اقل من مهارة الصانع الفطري بالترتيب مما يعكس على النتائج وبالمقارنة مع نتائج ترتيب المهارات الأربعة الأولى نجدها مقاربة لنتائج دراسة (Bernstein, 2014) وهناك تناقض بين ترتيب المهارات من وجهة نظر المقيمين وحجم تأثيرها الفعلي في الإدارة الفاعلة.
- لدى الإدارات العليا وعي عالي بالرويا والفهم والوضوح بمعنى الوعي وخفة الحركة وهذا ما توكده إجابات السادة رؤساء الأقسام في تلك المصارف وهذا ما يعده الباحث خروج عن الواقع فكيف يكون الوعي بالتحديات المتمثلة بالمخاطر ونتائج الادارة الفاعلة عال وهناك وضعف عام في المهارات مما انعكس على نتائج تلك المصارف على ارض الواقع.
- أخفقت الإدارات العليا في توظيف مهارات الوضوح وقابليتها للتغلب على المعضلات وقدرتها الغامرة على التعلم والازالة البناءة للاستقطاب والتعاطف الحيوي ومهارات الهدوء الشفاف ومهاراتها في النمذجة الأولية السريعة للقيادة في الوصول الى الإدارة الفاعلة لعدم توظيفها لراس مالها الفكري وتطويره بالاتجاه الصحيح وافتقادها للاتجاه الاستراتيجي .
- أسهمت مهارة الإدارة العليا كصانع فطري ولكن بصورة خجولة في إيجاد منتجات مصرفية جديدة ووجود أفكار في التطوير بالرغم من الظروف البيئية الصعبة وهو مهم للدخول في المشاريع المستقبلية وامتلاك الإدارات قابلية على حشد العاملين والسيطرة عليهم وإيجاد مشتركات بينهم مما يساعد في الوصول الى الادارة الفاعلة وهذا مؤشر إيجابي للتوجه نحو تحقيق الأهداف المشتركة وسلبى كون التأثير بالرغم من معنويته الا انه ضعيف التأثير بصورة واضحة ويعزي الباحثان ذلك أيضا الى ضعف تنوع العاملين والتركيبية شبه العائلية لتلك المصارف مما يضمن ولاء العاملين بصورة شبه مطلقة.
- تسهم المهارات مجتمعة في وصول الإدارات العليا الى الإدارة الفاعلة وهذا مايعزز العلاقة التكاملية للمهارات وخصوصا وفق النموذج المقترح للدراسة إذ لايمكن زرع وحصاد ثمار مهارة دون الأخرى و كمهارات قيادة مستقبلية وليست انية .

5.2- التوصيات

- على المصارف قيد الدراسة تفعيل دور اقسام العلاقات العامة والتوعية المصرفية في التعريف بنشاطها وعدم الاكتفاء بمواقعها الالكترونية وتقديم اعلى درجات الراحة وتقديم الخدمات بالوقت المحدد للزبائن والزائرين والباحثين واستخدام الأسلوب التغذية العكسية لتطوير عملها مما يعزز من قدراتها للتطوير مهاراتها وخاصة في الحشد الذكي وخلق المشتركات للزبائن .
- التخلي عن نظام التخطيط السنوي واستبداله بالسيناريوهات او التخطيط الفصلي مما سيعزز دور مهارات القيادة الاستراتيجية نحو الفاعلية والكفاءة في مواجهة التحديات البيئية و التوجه نحو الزبون نحو تحقيق الأهداف المشتركة .

- تعاني الإدارات العليا للمصارف من ضعف المهارات القيادية او عدم توظيفها بالشكل الأمثل لذا وجب وضع اليات لغرض رفع واقعها والوصول الى الإدارة الفاعلة لمواردها وتحقيق الهدف الرئيسي لأنشائها وهو الربحية والتركيز على القيادات الوسطى كونهم مرشحين مستقبليين للإدارات العليا والفرصة سانحة أكثر من خلال ما استحدثته هذه المصارف من مراكز تدريبية وبحثية .
- التوسع في استخدام أنظمة المحاكاة والتقنيات الحديثة لصقل مهارات القادة وتدعيمها في مواجهة التحديات للوصول الى الفاعلية من خلال استخدام الأنظمة الحديثة للمحاكاة وأنظمة القرار واستخدام التعلم عن بعد وتأهيل الإدارات العليا من خلال دورات متخصصة بصورة تكاملية وجعلها احد شروط الترقية وتسند المناصب العليا .
- يجب اختيار القادة لشغل الإدارات العليا ذوي الخبرة الذين يمتلكون القدرة على استغلال الحافز الداخلي الذين يمتلكون الاتجاه الاستراتيجي لاستغلال الفرص الجديدة كون القطاع يعتبر مازال في مرحلة النشوء لرؤية سليمة وفهم عالي بتنمية مهاراتها للتعلم لمحاكاة البيئة ورفع مدركاتها من خلال مهارة التعاطف الحيوي بتخصيص موازنات وبرامج خاصة ومراعاة التنوع للازالة البناءة للاستقطاب وتمتلك الهدوء والشفافية فهي احد أوجه القيادة المستقبلية مما يعطي القدرة لخلق المشتركات بين جميع أصحاب المصلحة للوصول الى الإدارة الفاعلة.
- ان طبيعة البيئة الحالية تفرض وجود قيادات عملية تمتلك مهارة مواجهة المعضلات مما يوجب تنمية هذه المهارة لاغتنام الفرص والالتفاف على حالي الغموض واللاتأكد سيما وان الوضع الاقتصادي في السوق العراقية صعب جدا من خلال منتجات جديدة ذات أفكار ريادة وعدم الركون للمنتجات التقليدية تمتلك مهارة النمذجة السريعة وتظهر مستوى القائد الإبداعي والتعليمي ولها قدرة على التنظيم الذكي للحشد من خلال استخدام الأساليب التقنية الحديثة لتكوين شبكات العمل الاجتماعية لإدارة التغيير.
- لوضع اليات واضحة لتنفيذ التوصيات تم وضع الشكل الاتي و الذي يمثل خلاصة للآليات الوصول للإدارة الفاعلة اذ يتم تدعيم مهارات القيادة الاستراتيجية بواسطة الاختيار و التدريب و الجمع بينهما لتطوير الإدارة العليا والوسطى وكما يلي :



الشكل (5) اليات الوصول الى الادارة الفاعلة الفاعلة

المصادر:

- 1- Abidi, Dora (2018), Fostering organizational capabilities through soft skills: a strategic imperative for a vuca world, Discussion Papers In Economics And Business, Osaka University, No. (18-08),pp 1-9
- 2- Aquila , Elena D.& Marocco, Davide & Ponticorvo, Michela& Ferdinando, Andrea Di &Schembri, Massimiliano & Miglino, Orazio (2017), Educational games for soft-skills training in digital environments new perspectives, 1st.ed, Springer, Cham
- 3- Awal , Deepa & Stumpf, Stephen A. (2010), New leadership skills for success in a global business environment: lessons from executive coaching,on erfolgreiches management (16), 1st .ed, Springer, Berlin
- 4- Bernstein, Laura E. (2014), The perceived importance of vuca-driven skills for 21st century leader success and the extent of integration of those skills into leadership development programs , Doctoral thesis of education, Drake University, Iowa
- 5- Blackburn, Robert & Lurz, Kristina & Priese, Benjamin & Gob , Rainer Darkow, & Inga-Lena (2015), A predictive analytics approach for demand forecasting in the process industry, International transactions in operational research ,Vol. (22), No. (3),pp 407–42
- 6- Casey, George W. (2017), Leading in a VUCA world, cornell executive education - VUCA leadership ,Johnson graduate school of management, New York
- 7- Cohen, Jacob (1988), Statistical power analysis for the behavioral sciences, 2nd.ed, Lawrence erlbaum associates, New Jersey
- 8- Collins, David (2005), Organizational change sociological perspectives, 2nd.ed , Routledge, New York
- 9- Colquitt, Jason A.& LePine ,Jeffery A.& Wesson, Michael J. (2015), Organizational behavior improving performance and commitment in the workplace,4th.ed McGraw-Hill Education, New York
- 10- Dunbar, J. Keith (2013), The role of organizational leadership capability in mergers & acquisitions, doctoral thesis of education, The University of Pennsylvania, Pennsylvania
- 11- Gambrell, Kem (2015), The case for an indigenous collectivist mindset,on global and culturally diverse leaders and leadership new dimensions and challenges for business education and society,1st edition, Emerald Group Publishing, London
- 12- Gary, Cokins(2013), Strategic business management from planning to performance,11th.ed , AICPA, New York
- 14-Gordon, Gus (2017), Leadership through trust leveraging performance and spanning cultural boundaries, 1st .ed, Springer, Cham
- 13- Goleman, Daniel (2017), Leadership that gets results,1st .ed , Harvard Business Review Press, Boston
- 14- Guiette , Alain & Vandenbempt, Koen (2017), Making sense of organizational change in times of dynamic complexity: change managerialism and reflexivity,on Managing VUCA through integrative self-management, 1st .ed, Springer, Cham

- 15- Hair., Joseph F.& Hult ,Tomas M.& Ringle , Christian M.& Sarstedt, Marko (2017). A primer on partial least squares structural equations modeling PLS-SEM ,2nd .ed ,SAGE, Los Angeles
- 16 - Hurst , Deborah& Azevedo, Ana& Hawranik, Pamela (2018), Building adaptive capacity in online graduate management education,on On the line business education in the digital age, 1st edition,Springer, Cham
- 17- Hussein, Hussein W. & Abdul Hassan, Batool K. (2020), The role of the strategic mind of human resources managers in strategic drift, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol. (26), No. (117), pp. 200-211
- 18- Ivancevich, John M.& Konopaske, Robert& Matteson, Michael T. (2014), Organizational behavior and management,10th.ed McGraw-Hill Education, New York
- 19- Johansen, Bob (2009), Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world, 1st .ed, Berrett-Koehler Publishers, California
- 20- Johansen, Bob (2017), The new leadership literacies: thriving in a future of extreme disruption and distributed everything, 1st .ed, Berrett-Koehler Publishers, California
- 21- Klaus , Leopold & Siegfried, Kaltenecker (2017), Kanban change leadership creating a culture of continuous improvement, 1st .ed, John Wiley & Sons, New Jersey
- 22- Kornelsen,Johann (2019), The Quest to lead (with) millennials in a VUCA-World: Bridging the gap between generations in a vuca world: integrating leadership, discernment and spirituality, 1st .ed ,Springer, Cham
- 23- Kouzes, James M. &Posner, Barry Z. (2016), Learning Leadership The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader, 1st .ed, John Wiley & Sons, New Jersey
- 24- AlKubaisi, Salah Aldin A. & Almado, Alaa A. (2019), The modrating role of dynamic knowledge capabilies in addressing organizational failures to achieve business competitiveness: applied research in dairy industries , Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol. .(25), No. (110), pp. 21- 49
- 25- Kumaran ,Maha (2012), Leadership Skills, 1st edition ,Chandos Publishing
- 26- Lawrence, Kirk (2013), Developing leaders in a VUCA environment, UNC's ideas@work,Vol. (5), pp. 4-12
- 27 - Lorange, Peter (2010), Leading in turbulent times: lessons learnt and implications for the future, 1st .ed, Emerald Group, London
- 28- Matthews, Jeffrey B. (2015), Leadership Traits: Are People Born to Lead?On Leadership in Surgerv , 1st .ed,Springer, Cham
- 29- Mariama-Arthur , Karima (2018), Poised for excellence fundamental principles of effective leadership in the boardroom and beyond, 1st .ed, Palgrave Macmillan, Cham
- 30- Moldoveanu, Mihnea & Narayandas, Das (2016b), The skills gap and the near-far problem in executive education and leadership development, Working Paper, Harvard Business School
- 31- Mumford, Michael D. & Hunter, Samuel T.& Friedrich, Tamara L.& Caughron, Jay J. (2009), Multi-level issues in organizational behavior and leadership, 1st .ed, Emerald Group, London

- 32- Murphy, Susan E. (2018), Leadership development starts earlier than we think: capturing the capacity of new leaders to address the leader talent shortage on What's Wrong with Leadership Improving Leadership Research and Practice, 1st.ed , Routledge, New York
- 33-Nahavandi, Afsaneh (2015), The art and science of leadership, 7th.ed ,Person, Harlow
- 34-Northouse, Peter G. (2017), Sales force management_ leadership, innovation, technology, 7th ed, SAGE Publications, California
- 35- OECD (2016), The changing face of strategic crisis management, 1st.ed, OEC, Paris
- 36- Osoo, Catherine A & Machuki, Vincent N.(2019), Challenges of implementing consortium strategy in development projects at via groforestry, European Scientific Journal January, Vol. (15), No. (1), pp. 151-184
- 37- Pijpers, Guus (2010), Information overload a system for better managing everyday data, 1st .ed, John Wiley & Sons, New Jersey
- 40- Rainey, David L. (2010), Enterprise-wide strategic management achieving sustainable success through leadership strategies and valu creation, 1st .ed, Cambridge University Press, Cambridge
- 41- Sahu, Manash K. & Panda, Arun K., (2016), AVUCA metrics analysis of organized retail sector in india, European Journal of Business and Management ,Vol (8), No (31), pp. 1-6
- 42- Sarr, Felwine & Ba, Muhammad (2017), The capability approach and evaluation of the well-being in senegal: an operationalization with the structural equations models, Modern Economy, Vol. (8), No (1), pp. 90-110
- 43- Schermerhorn Jr, John R. & Hunt, James G. & Osborn, Richard N. & Uhl-Bien, Mary (2010), Organizational Behavior, 11th .ed, John Wiley & Sons, New Jersey
- 44- Shaffer, Leigh S. & Zalewski, Jacqueline M., (2011b), A Human capital approach to career advising, NACADA Journal ,Vol. (31), No. (1), pp. 64-74
- 45- Alshaher, Ali A.(2013), The mckinsey 7s model framework for e-learning system readiness assessment, International Journal of Advances in Engineering & Technology, Vol. (6), No. (5), pp. 1948-1966
- 46- Shooter, Wynn & Sibthorp, Jim & Paisley, Karen (2009), Outdoor leadership skills: a program perspective, Journal of Experiential Education, Vol. (32), No. (1), pp. 1–13
- 47- Sennikova, Irina & Ludviga, Iveta & Dubinska, Elina (2018), Management and leadership development needs: the case of latvia, in business and society making management education relevant for the 21st century, 1st .ed, Springer, Cham
- 48- Steiber , Annika (2018), Management in the digital age will china surpass silicon valley?, 1st ed, Springer, Cham
- 49- Wetzels, Martin & Odekerken-Schröder, Gaby & van Oppen, Claudia (2009), Using pls path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration, MIS Quarterly, Vol. (33), No. (1), pp. 177-196 .
- 50- Witzel, Morgen (2013), Complexity theories and organizational change, E-ORGANISATIONS & PEOPLE ,Vol. (20), No. (3), pp. 8–15
- 51- Yukl, Gary A (2013), Leadership in organizations, 8th .ed, Pearson Education Limited, Harlow

The impact of strategic leadership skills on effective environmental management according to the (VUCA Prime) model

Hasan A. K. AL Najm
Iraq ministry of education
hnk11990@gmail.com لظان

Salah Aldeen A. AL Kubaisi
University of Baghdad / College of
Administration and Economics
Salahalkubaisy@yahoo.com

Received: 10/5/2020

Accepted :26/7/2020

Published :December / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract:

Purpose : clarify the integrative relationship of strategic leadership skills and effective management and the role of those skills combined or individually in achieving effective management.

Research design: The researchers used the quantitative method by surveying a class sample from the heads of the executive departments in a group of Iraqi private banks, consisting of (106) individuals according to the (VUCA Prime) methodology for effective management and the ten skills model for Johansen. The questionnaire was analyzed using a model of the structural equation.

Findings : The most prominent results of the research were the presence of a weak role for skills at the individual level and highly influencing in a general way to reach effective management. Accordingly, a mechanism has been proposed to invest and develop leadership skills and develop them to reach effective management that is reflected in the success of the higher departments with an integrated view to enhance their strategic opportunities.

Research limitations: The researcher faced many difficulties, including the country's difficult circumstances and the fear of most Top management of banking from the results of the evaluation, which led to inaccurate answers that were avoided by conducting direct interviews with the Iraqi Private Banks League and the top management of those banks and the use of appropriate statistical methods in the quantitative analysis of the results

The practical implications: Establishing a clear methodology to enable the top management to reach effective management through developing and acquiring high leadership skills, enabling them to achieve success and adapt in the face of successive crises.

Social implications: The necessities of economic prosperity. the presence of successful the top managements that use the stock of skills they possess in order to flourish their societies, which represents the social responsibility of the research sample banks and their use in finding a customer-centered relationship.

Originality/value : Skills are among the topics presented by the literature since the early fifties and in a volatile environment (VUCA environment) and a failure to manage successive crises since the early 1990s, including the global financial crisis and the Corona crisis and moral and emotional challenges since the early nineties, and originality lies in examining how to address those Skills for the effects of the environment (VUCA) to reach effective management.

Keywords: strategic leadership skills, structural equation ,VUCA Prime.

* Research based on a master's thesis