



ذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية ودورها في الحد من الجمود التنظيمي: بحث تحليلي في ديوان وزارة الموارد المائية العراقية

م.د مصطفى عبدالعباس عصاد
جامعة بغداد، كلية العلوم الإسلامية
mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير ذكاء القيادة السياقية والتي تضمنت ابعادها (المعرفة الضمنية، التفكير ثلاثي الابعاد، التزامن) والبراعة الاستراتيجية وتمثلت ابعادها (استكشاف الفرص، أستغلال الفرص) في الحد من الجمود التنظيمي والذي شملت ابعاده (جمود البصيرة، الجمود في العمل، الجمود النفسي)، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار ميدان البحث ديوان وزارة الموارد المائية، وقد تم تطبيقه على عينة قصدية مؤلفة من (102) فرداً ضمت قيادات الإدارة العليا ممن لديهم سلطة اتخاذ القرار في دوائر وهيئات ومراكز الوزارة وشملت (مدير عام، معاون المدير العام، مدير قسم) علماً انه تم الاستغناء عن التحليل الديموغرافي لعينة البحث لأنه لم يدخل في التحليل الاحصائي، وقد اعتمد البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS, Amos V.23) وتم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية المعتبرة في التحليل أهمها (اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العامل التوكيدي، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الارتباط بيرسون، الانحدار البسيط، الانحدار المتعدد)، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها ان المنظمة البحوث تعاني من الجمود التنظيمي سواء (الجمود في العمل، الجمود النفسي، جمود البصيرة)، وأن لذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية ارتباط وتأثير عكسي في الجمود التنظيمي، أما اهم المقترحات فتمثل التأكيد على أهمية استثمار المنظمة المبحوثة في ذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية وذلك لدورها الحاسم والجوهري في تقليل حالة الجمود التنظيمي وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: ذكاء القيادة السياقية، البراعة الاستراتيجية، الجمود التنظيمي، وزارة الموارد المائية.



Contextual leadership intelligence and Strategic ambidexterity and their role in reducing organizational inertia: Analytical research in the Ministry of Water Resources

Dr. Mustafa AbdulAbbas Assad
University of Baghdad, College of Islamic
Sciences
mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq

Abstract

The current research aims to test the effect of contextual leadership intelligence, whose dimensions included (tacit knowledge, 3D- Thinking, Synchronicity) and strategic ambidexterity, whose dimensions included (exploration opportunities, exploiting opportunities) in reducing organizational inertia, whose dimensions included (insight inertia, work inertia, psychological inertia). The research adopts a descriptive-analytical methodology and selects the Ministry of Water Resources as the field of study. It is applied to a purposive sample of 102 senior administrative leaders with decision-making authority in the ministry's departments, bodies, and centers, included (General Manager, Assistant General Manager, Department Manager). Notably, the demographic analysis of the research sample was omitted as it was not included in the statistical analysis. The research utilized a questionnaire as a data collection tool, and the data were analyzed using the statistical package (SPSS, Amos V.23), relying on a set of reputable statistical methods in the analysis, the most important of which are (normal distribution test, confirmatory factor analysis, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation , correlation, simple regression, multiple regression). The research concluded with several findings, the most significant being that the researched organization suffers from organizational inertia, whether in (insight inertia, work inertia, psychological inertia), and that contextual leadership intelligence and strategic ambidexterity have a negative correlation and impact on organizational inertia. The key recommendations emphasize the importance of the researched organization investing in



contextual leadership intelligence and strategic ambidexterity due to their crucial and fundamental role in reducing organizational inertia and achieving strategic success.

Keywords: Contextual leadership intelligence, Strategic ambidexterity, Organizational inertia, Ministry of Water Resources

المقدمة

أصبحت المنظمات في الوقت الحالي تحرص بشكل كبير على تحقيق النجاح والاستمرارية في تقديم الخدمات وتلبية الحاجات العامة للمجتمع، والاتسام بالمرونة اللازمة في التكيف مع التغيرات البيئية والتطورات المتتالية، لذا يحتم على قادة المنظمات ان يتمتعون بالوعي والرؤية الكافية على فهم طبيعة البيئة التنظيمية التي يعملون بها. فيعد ذكاء القيادة السياقية أحد الأساليب المهمة للقيادة في فهم سياقات العمل وان يكونوا على دراية كاملة بالأحداث والسياقات المختلفة وفهم التحديات والتغيرات والتعامل معها بمرونة والتكيف معها. وتمثل البراعة الاستراتيجية قدرة المنظمة على التنسيق والتكامل بين الاستكشاف والاستغلال للفرص الخارجية والداخلية وتحقيق الموائمة اللازمة بما يخدم مصالح المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. وان الجمود التنظيمي يمثل حالة الثبات بالنسبة للمنظمات ومقاومة التغيير والتطور والتمسك بالاجراءات السابقة والسياسات الراسخة مما يفقدها المرونة والقدرة على التكيف مع تغيرات وتطورات البيئة الخارجية. وتمثل وزارة الموارد المائية التي تم اختيارها ميداناً لتطبيق البحث احدى الوزارات المسؤولة عن توفير المياه وادارتها بالشكل الذي يضمن حياة الناس وصحتهم. وقد تضمن البحث أربع مباحث، شمل الأول منهجية البحث، والثاني الإطار النظري، اما المبحث الثالث فقد اقتصر على الجانب العملي، واخيراً المبحث الرابع يقدم جملة من الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول (منهجية البحث)

أولاً: مشكلة البحث

أن المنظمات بصورتها الحديثة تمثل أنظمة مفتوحة تتواصل مع البيئة المحيطة بها وتتكيف معها وهو الضمان الحقيقي لبقاء المنظمات ونجاحها، لكن السمة الغالبة على المنظمات العامة وخاصةً في العراق الجمود والتعقيد وصعوبة مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات وفقدان المرونة



والبراعة اللازمة لتكييف أنظمتها الإدارية وهيكلها التنظيمية والتهيئة النفسية للموارد البشرية في مواكبة التغيير والتطورات التكنولوجية بما يخدم المصلحة العامة. حيث يسعى قادة المنظمات اليوم الى فهم سياقات العمل والمشاكل التي تواجهها المنظمة واتخاذ القرارات ورسم السياسات بما تتناسب مع الوضع الحالي للمنظمة، وكذلك العمل على تطبيق مبادئ البراعة الاستراتيجية في الموازنة بين استكشاف الفرص الخارجية واستثمار الإمكانيات والقدرات والمعرفة الداخلية للمنظمة لتقديم الابتكارات والأفكار الجديدة التي تحقق خطة المنظمة وأهدافها المرسومة. ويعمل ذكاء القيادة السياقية على تحليل التحديات في سياق وموقف معين، وفهم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على أنشطة المنظمة وعملها، والسعي نحو تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية والتغلب على الجمود التنظيمي، وبالتالي تتجلى مشكلة البحث في مدى إمكانية الإدارة العليا لوزارة الموارد المائية في تطبيق أسلوب ذكاء القيادة السياقية لفهم سياقات العمل والتحديات الراهنة والبراعة الاستراتيجية من خلال البحث عن الفرص الخارجية واستثمار إمكانياتها الداخلية وتوظيفها في التغلب على الجمود ومقاومة التغيير وتحقيق الازدهار والنجاح التنظيمي، وخاصة كون هذه الوزارة من اهم المؤسسات التي لها ارتباط مباشر بحياة الناس في توفير المياه الصالحة للشرب واستدامة المخزون المائي وادارته بطريقة الصحيحة. لذا فيتمثل السؤال الرئيسي للبحث (هل هناك تأثير لذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية في الحد من الجمود التنظيمي في وزارة الموارد المائية؟)، ويمكن ابراز مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى توافر أسلوب ذكاء القيادة السياقية وابعاده الفرعية في المنظمة المبحوثة؟
- 2- ما مدى تطبيق البراعة الاستراتيجية واستراتيجياتها الفرعية (استكشاف الفرص، أستغلال الفرص) في المنظمة المبحوثة.
- 3- ما هو مستوى الجمود التنظيمي الذي تعاني منه المنظمة المبحوثة؟
- 4- ما طبيعة علاقة الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث (ذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية الجمود التنظيمي).

ثانياً: أهمية البحث

- 1- تكمن أهمية البحث الحالي في طبيعة متغيراته بكونها مواضيع حيوية لها أهميتها في الفكر الإداري والاستراتيجي.



2- تتبع أهمية البحث بأنه على حد علم الباحث لا توجد هناك دراسة عربية او جنبية قد تناولت دراسة هذه المتغيرات معاً، بالإضافة الى قلة الدراسات العربية والاجنبية التي بحثت في موضوع (ذكاء القيادة السياقية).

3- يستمد البحث الحالي أهميته من طبيعة ميدان تطبيق البحث، وذلك بكونه يستهدف قطاعاً مهماً متمثل في وزارة الموارد المائية، وذلك بكونها احدى المؤسسات المهمة والحيوية المرتبطة بخدمة حياة الناس، عن طريقة الحفاظ على استدامة توفير المياه والخزين المائي الاستراتيجي للبلد.

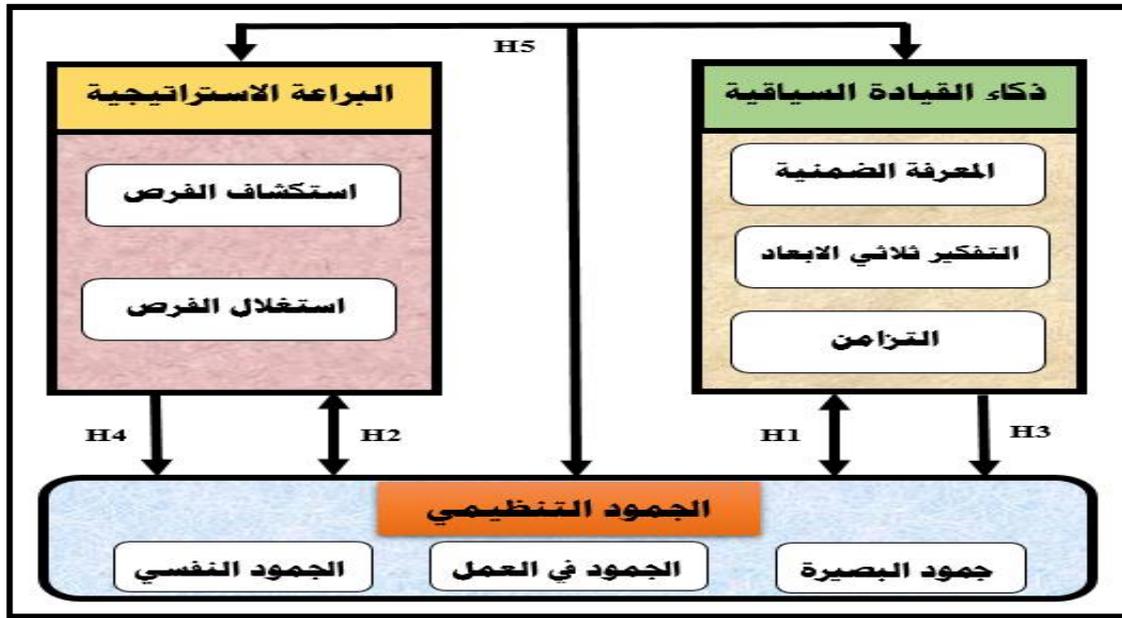
4- التركيز على موضوع مهم جداً وهو (الجمود التنظيمي) الذي تعاني منه غالبية المنظمات العامة التي تحكمها الأنظمة والقوانين البيروقراطية التي تؤثر على سرعة اتخاذ القرارات والمرونة في التكيف مع التغييرات وخاصة المنظمة المبحوثة لأنها ترتبط بالتغييرات البيئية ومواسم وفرة المياه وشحتها وكيفية التعامل مع هذه المواقف.

ثالثاً: اهداف البحث

- 1- التعرف آراء الكتاب والباحثين وأهم المضامين الفكرية والفلسفية المتعلقة بمتغيرات البحث.
- 2- تشخيص مدى توافر أسلوب ذكاء القيادة السياقية وابعاده الفرعية (المعرفة الضمنية، التفكير ثلاثي الابعاد، التزامن).
- 3- تحديد مدى تطبيق المنظمة المبحوثة للبراعة الاستراتيجية واستراتيجياتها الفرعية.
- 4- تشخيص مستوى الجمود التنظيمي الذي تعاني منه المنظمة المبحوثة واهم ابعاده.
- 5- تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.
- 6- تقديم جملة من الاستنتاجات والمقترحات التي تبين أهم مواطن الضعف التي تعاني منها المنظمة المبحوثة وآلية العمل اللازمة لمعالجة هذا الجانب.

رابعاً: المخطط الفرضي

يظهر من خلال الشكل (1) علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وابعاده الفرعية (ذكاء القيادة السياقية، البراعة الاستراتيجية، الجمود التنظيمي). واستناداً الى المخطط الفرضي للبحث يتم صياغة الفرضيات.



شكل (1) المخطط الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

- 1- الفرضية الأولى (توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة معنوية بين ذكاء القيادة السياقية اجمالاً ومنفردة ومتغير الجمود التنظيمي اجمالاً).
- 2- الفرضية الثانية (توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة معنوية بين البراعة الاستراتيجية اجمالاً ومنفردة والجمود التنظيمي اجمالاً).
- 3- الفرضية الثالثة (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لذكاء القيادة السياقية اجمالاً ومنفردة في الجمود التنظيمي اجمالاً).
- 4- الفرضية الرابعة (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للبراعة الاستراتيجية اجمالاً ومنفردة في الجمود التنظيمي اجمالاً).
- 5- الفرضية الخامسة (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية في الجمود التنظيمي).

سادساً: مجتمع وعينة البحث



يتمثل مجتمع البحث بوزارة الموارد المائية العراقية وقد تم اختيار عينه قصدية تتألف من (127) فرداً من القيادات الإدارية في الوزارة (مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم) من دوائر ديوان الوزارة وتشمل (دائرة التخطيط والمتابعة، الدائرة الإدارية والمالية، دائرة القانونية والعقود) والهيئات والدوائر والمراكز وتشمل (الهيئة العامة للمياه الجوفية، الهيئة العامة للسدود والخزانات، الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح، الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل، الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبزل، الهيئة العامة للمساحة، دائرة المصب العام، دائرة تنفيذ اعمال كري الأنهر، مركز انعاش الاهوار والأراضي الرطبة، مركز الدراسات والتصاميم الهندسية، المركز الوطني لإدارة الموارد المائية)، وقد تم توزيع (127) استبانة على عينة البحث، وكانت الاستبانات المسترجعة (107) وكانت هناك (5) استبانات غير صالحة، بالتالي أصبحت العينة (102) وهي تمثل نسبة (80%) من العينة المستهدفة.

سابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اعتماد الاستبانة أداة أساسية في جمع البيانات من العينة المستهدفة، وتضمنت الاستبانة (35) فقرة موزعة على متغيرات وابعاد البحث كما موضحة في الجدول (1).

الجدول (1) مقاييس البحث المعتمدة

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المقياس
ذكاء القيادة السياقية	المعرفة الضمنية	5	(Roberts, 2017)
	التفكير ثلاثي الابعاد	5	(دوش، 2021)
	التزامن	5	
البراعة الاستراتيجية	استكشاف الفرص	4	(Wu et al., 2020)
	استغلال الفرص	4	
الجمود التنظيمي	جمود البصيرة	4	(Huang et al., 2013)
	جمود في العمل	4	
	الجمود النفسي	4	

المبحث الثاني (الإطار النظري)

أولاً: ذكاء القيادة السياقية Contextual leadership intelligence

1- مفهوم ذكاء القيادة السياقية



إن المنظمات اليوم معقدة ومربكة وسريعة التغير مما يجعل من الصعب على الأعضاء أن يفهموا ما تمثله المنظمة، ولماذا يتم تنظيمها وتعمل بالطريقة التي تعمل بها، وكيف يتناسبون هم والآخرين مع الصورة الأكبر، باختصار يفتقر العديد من الأشخاص إلى الإحساس بالعالم التنظيمي الذي يعيشون فيه ويحتاجون إلى قادة للمساعدة في غرس فهم مشترك في المنظمة وأعضائها (Sitkin & Lind, 2007: 5). فقد استخدمت الأبحاث المنهجية المبكرة جداً حول القيادة في أوائل القرن العشرين منهجاً يتمحور حول القائد بشكل كبير وركزت إلى حد كبير على البحث عن سمات عالمية محددة وأساليب سلوكية تجعل بعض القادة أكثر فعالية من غيرهم، ومع ذلك فإن الفشل في العثور على مثل هذه السمات أو السلوكيات دفع الباحثين في مجال القيادة إلى إيلاء المزيد من الاهتمام للموقف أو السياق الذي يعمل فيه القادة، وأن القيادة لا تحدث في الفراغ، ومن أجل الحصول على نتائج أفضل لأداء المجموعة يجب أن يكون هناك تطابق بين سمات القائد والعوامل الظرفية (Oc, 2018: 218: 219) (Moir, 2017: 1). وإن غالبية القيادة الحالية القائمة على السياق ترجع جذورها إلى نظرية الطوارئ التي وضعها Fiedler (1964، 1978) وبناءً على هذه النظرية فإن القيادة الفعالة هي نتيجة التفاعل الناجح والوظيفي بين شخصية القائد والوضع الذي يتواجد فيه، وتؤكد النظرية على أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل للقيادة، ولا يوجد أسلوب قيادة واحد يكون فعالاً في جميع الأوقات وفي جميع المواقف، ووفقاً لـ (Fiedler) هناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر على أسلوب القيادة، وهي العلاقات بين القائد والأعضاء، وهيكل المهام، وقوة المنصب (Yusoff & Ariffin, 2023: 403) (Clarke & O'donoghue, 2017: 167). ويشير السياق (Context) إلى الخلفية التي يحدث فيها الحدث، وتأتي السياقات بأشكال مختلفة وتتضمن أي مجموعة من الظروف المحيطة بالحدث (Kutz, 2008: 23). ويمثل السياق البيئة المحيطة والمرتبطة بالظواهر والتي تساعدنا على القاء الضوء والتركيز على تلك الظواهر، أي أنه يمثل الفرص الظرفية التي تؤثر على حدوث ومعنى السلوك التنظيمي داخل المؤسسات وكذلك العلاقات الوظيفية بين المتغيرات (دوش، 2021 : 80). وقد ثبت أن العوامل السياقية لها تأثير على الميول المعرفية مثل توجيه التركيز التنظيمي نحو هدف محدد، وأن أساليب القيادة المعتمدة وفعاليتها في سياق عمل معين ممكن أن تكون أقل رغبة وأقل فاعلية في سياق عمل آخر، وبالتالي لا بد أن تتكيف الخصائص الشخصية والسلوكيات القيادية مع السياق الذي تعمل فيه وتلبي توقعات المرؤوسين (Willis et al., 2017: 281-282).



يعد فهم السياق الحالي الذي يتم فيه إدراج القادة أمراً أساسياً لقيادة السلوكيات المناسبة، وتمثل المتغيرات السياقية خصائص ظرفية عادة ما تكون خارجية بالنسبة للمنظمة أو القائد، وتكون فرصة التحكم في هذه المتغيرات محدودة، وأن فعالية القيادة تعتمد على سلوكيات القائد التي تؤثر بالجوانب الظرفية وعلى أتباعه (Tortorella et al.,2018:1210). وتعتمد القيادة السياقية على نظرية التعقيد، التي تقترح منظوراً ديناميكياً يتكيف فيه القادة مع المحفزات البيئية، ومن خلال تفاعلاتهم مع المرؤوسين يؤثرون على الأنماط والأفعال العقلية لهؤلاء المرؤوسين (Visser & Scheepers,2022:129). وتوصف القيادة السياقية بأنها قدرة القادة واستعدادهم فردياً وجماعياً لتحديد المعلومات المهمة في تحقيق أهداف المنظمة وخلق نمطاً من الحوار والمناقشة حول ما هو مهم، وليس ما يجب فعله أو كيفية القيام به، ومساعدة الأفراد على مشاركة المعرفة وتحويلها من خلال عمليات التبادل المعرفي (Diesel,2017:14). وتعمل القيادة السياقية على أساس جزئين أساسيين: الأول بناء هوية الفريق من خلال توفير المعنى والشعور بالتفرد والأهمية للفريق أو المنظمة التي تتم قيادتها، والثاني فيتضمن القائد باعتباره مهندساً ومترجماً ومنفذاً لطرق جديدة لإنجاز المهمة المطروحة، وهذا الجزء من القيادة السياقية يعمل على تحقيق التماسك في الفريق، وفهم كيفية عمل الفريق والمؤسسة، ومساعدة كل عضو في تحقيق التركيز الأمثل لتمكين العمل الجيد حتى في سياق المهام والبيئات المعقدة (Sitkin & Lind,2007:6).

تمت إضافة مفهوم الذكاء السياقي إلى عناصر القيادة السياقية الشاملة للتأكيد على أهمية قدرة القادة على أن يكونوا على دراية هادفة بالسياقات المختلفة التي يتواجدون فيها، حتى يتمكنوا من التنقل بين التغييرات والتحديات بمرونة كافية، وتاريخياً تم العثور على أدبيات الذكاء السياقي في أعمال المنظر (Robert Sternberg, 1985)، الذي قدم النموذج الثلاثي والذي يتألف مع ثلاثة مكونات مهمة للذكاء: (1) الذكاء التحليلي (2) الذكاء الإبداعي (3) الذكاء السياقي (Yusoff, Ariffin,2023:404). ويعرف ذكاء القيادة السياقية بأنه الدراية الفنية لحلول الحياة الواقعية، وفهماً بديهياً للأحداث الماضية والوعي بالمتغيرات الحالية، والوعي بالمستقبل بصورة تفاعلية تمكن القادة من ممارسة التأثير واتخاذ القرارات المناسبة (Rajbhandari,2013:30:31). ويوصف ذكاء القيادة السياقية بأنه قدرة القائد على فهم البيئة المتطورة والاستفادة من الاتجاهات، وموائمة الموارد مع الأهداف والتحرك مع تدفق الأحداث لتنفيذ استراتيجية المنظمة (Roberts,2017:3). ويشير ذكاء القيادة السياقية أيضاً إلى الوعي بالمتغيرات التي تعتبر مهمة



وضرورية وكيف تؤثر هذه المتغيرات على سياق معين ومن ثم القدرة على التمييز بين عدة إجراءات لاختيار أفضلها لتنفيذه (Kutz et al.,2018:156). وأن الذكاء السياقي يعد من المقدرات القيادية الأساسية التي توفر إطاراً من المهارات التي تساعد على الانتقال إلى أدوار جديدة وغير مألوفة، ويتضمن القدرة على التعرف على عدد كبير من العوامل السياقية المتأصلة في حدث أو ظرف وتشخيصها، ثم تعديل السلوك بشكل مقصود وحديسي من أجل ممارسة التأثير في هذا السياق، ويمكن للأفراد ذوي الذكاء السياقي التعرف بسرعة على روح السياق والتفكير والتصرف بشكل مناسب عندما يتغير السياق، ويعتبر ذكاء القيادة السياقية نهج عملي للقادة والمديرين وصناع القرار في سياقات ديناميكية ومتقلبة، ويمكنهم حل المشكلات ومساعدة القائد في أي منظمة على فهم ما يجري حوله وفي جميع السياقات التي يحتاج إلى العمل فيها (Abu Wadi,2015:2:10). ويعرف الباحث ذكاء القيادة السياقية بأنه القدرة على فهم الأحداث والتغيرات في سياقات العمل مما يمكن سهولة الانتقال فيما بينها وتعديل السلوكيات المطلوبة واتخاذ القرارات المناسبة.

2- أهمية ذكاء القيادة السياقية

لذكاء القيادة السياقية أهمية كبيرة للمنظمات في مختلف المجالات والصناعات وخاصةً فيما يتعلق باتخاذ القرارات في البيئات المعقدة وسريعة التغيير، حيث يعتبر ذكاء القيادة السياقية مهارة مفيدة وضرورية يساعد على تحديد التأثيرات الخارجية والداخلية غير الواضحة، والنظر في العلاقات غير الخطية، ويعزز منظوراً شمولياً لحل التوترات بين الأفكار المتعارضة وتوليد نتائج مبتكرة (Kutz et al.,2018:156). ويتصف القادة الذين يتمتعون بالذكاء السياقي بالقدرة على تقديم معنى أو تحديد طريق يحدد المشكلة التي تواجه المجموعة، وإنهم يفهمون التوتر بين القيم المختلفة، ويعرفون كيف يجدون التوازن بين الشيء المرغوب فيه والشيء الممكن (Zamora & Losada,2014:38). واستناداً إلى (Lang,2019:449-454) (دوش،2021:86) يمكن بيان أهمية ذكاء القيادة السياقية في الآتي:

- أ- يساعد القادة على فهم المعنى السياقي ومراقبة المناطق المحيطة لجمع البيانات والمعلومات وتنظيمها بصورة توفر المعنى والمساعدة في تحديد الإجراءات المناسبة.
- ب- إدراك المواقف والحكم عليها من خلال إدراك التغييرات البيئية، وتفسير المعلومات والتنبؤ بالحالات المستقبلية، وتحديد ما هو مهم ومن ثم التنبؤ بالعواقب المستقبلية.



ت- يمكن القادة من تعديل الأفكار والسلوكيات لتكوين استجابة فعالة تناسب المواقف الجديدة والمتغيرة، لتحقيق انسجام ما بين افعالهم ومتطلبات البيئة الخارجية.

ث- يمكن الذكاء السياقي القادة من فهم المشاعر والثقافات والسياقات التي تناسب الاتباع والمنظمة بشكل الذي يحقق الانسجام الاجتماعي بين العاملين.

ج- سهولة التكيف مع البيئة الحالية وايضاً سهولة التكيف مع البيئة الجديدة، وكذلك القدرة على تغيير البيئة عندما يجدونها ضرورية.

3- ابعاد ذكاء القيادة السياقية

بناءً على دراسة (Roberts, 2017) يوجد هناك ثلاثة ابعاد لذكاء القيادة السياقية تتمثل في الآتي:

أ- المعرفة الضمنية **Tacit Knowledge**: تعتمد تصرفات القائد الماهر إلى حد كبير على المعرفة الضمنية، وغالباً ما يُنظر إلى المعرفة الضمنية على أنها حدس أو حكمة، والمعرفة الضمنية موجهة نحو العمل، وعادة ما يتم اكتسابها دون مساعدة مباشرة أو مقصودة من الآخرين، وتمكن الفرد من تحقيق أهدافه (Kutz & Bamford-Wade, 2014:59). وتأتي المعرفة الضمنية من مصدرين: الخبرة والتفكير القياسي، وأن أفضل مصدر للمعرفة الضمنية يأتي من خلال عملية التجربة والخطأ، مما يعزز الأداء من خلال الخبرة الملموسة، ويحدث هذا فقط عندما يكون لدى الافراد الوعي لتحليل افعالهم وقراراتهم بناءً على قرارات التجربة الحقيقية، وهذا يعني ان الافراد بحاجة الى ان يكونوا على دراية بقراراتهم وسلوكياتهم ومواقفهم (Roberts, 2017:23). والمعرفة الضمنية هي مؤثر مهم على السلوك القيادي، وتمثل ما نعرف أنه حقيقي عن شخص أو حدث معين، ولكن ليس لدينا أي فكرة عن كيف أو أين تعلمناه، ولذلك فإن المعرفة الضمنية يصعب نقلها، وقد تم الاتفاق على ان هناك ثلاث سمات أساسية للمعرفة الضمنية تشمل (اكتسابها بالتجربة، يصعب التعبير عنها، وتلعب دوراً مهماً في تحقيق هدف الفرد)، وتعد المعرفة الضمنية الأصول الأكثر قيمة في المنظمة إذا ما تم استنباطها واستخدامها بكفاءة وفعالية (Abu wadi, 2015:19).

ب - التفكير ثلاثي الابعاد **3D- Thinking**: يذكر (Kutz, 2008) أنه من الضروري لجميع القادة في أي سياق أو على أي مستوى أن يفكروا في الماضي والحاضر والمستقبل في وقت واحد، وهو مفهوم يسميه "التفكير ثلاثي الأبعاد" (Kutz, 2011: 10). ويتطلب تطبيق نموذج التفكير ثلاثي الأبعاد للذكاء السياقي أن تستند جميع القرارات والإجراءات إلى إدراك الماضي



"hindsight"، والبصيرة "insight"، والاستشراف "foresight"، يساهم إدراك الماضي والاستشراف بشكل متساوٍ في الرؤية اللازمة لتوجيه الإجراءات والسلوكيات في الوقت الفعلي (Kutz & Bamford-Wade, 2014:63). يمثل إدراك الماضي عناصر الأحداث الماضية والتي تتناسب مع سياق الحاضر، مما يضيف دقة على القرارات والسلوك اللاحق، أما البصيرة فتمثل الابتعاد عن الأحداث الماضية التي لم تعد قابلة للتطبيق، بحيث يمكن اكتساب الوضوح داخل السياق من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، بمعنى آخر الوعي الحاد بالروح السياقية الحالية التي تتكون من جميع المتغيرات التي تتلاقى لتكوين موقف والاستجابة لها في الوقت الحقيقي (Roberts, 2017:36).

ت - التزامن Synchronicity: أن التزامن مفهوم قدمه في الأصل (Carl Jung, 1969) يعني تقارب حدثين أو أكثر غير مرتبطين وغالباً ما يتم تفسيرها أو تذكرها من قبل الفرد على أنها ذات علاقة مهمة بتجارب واعية أو لا واعية أخرى (Kutz & Bamford-Wade, 2014:61). ويعبر التزامن عن حصول حدثان أو أكثر من الأحداث المتزامنة بالصدفة ولا يربط بينها سبب معين لحدوث كلاً منها، ويؤديان إلى اتصال ذو مغزى، وكذلك يوضح التزامن بأن بعض الأحداث يمكن أن تحصل بغض النظر عن السياق والوقت الذي حصلت فيه فأنها يمكن أن تكون مرتبطة إلى حد ما، ومن خلال هذا الترابط والتزامن يمكن أن تظهر فرصاً لاكتساب المعرفة وتوليد الأفكار (دوش، 2021: 92). وينتج التزامن من حيث صلته بالقيادة أن يكون منظور أوسع بكثير للحياة والأحداث التي تشمل المتغيرات غير الخطية والفوضوية والمعقدة التي يجب علينا جميعاً التنقل فيها، وهذا المنظور الأوسع يمكن أن يكون ميزة واضحة، ويمكن القادة في الحصول على نظرة ثاقبة لما يؤثر على الأحداث والثقافة والقيم والمواقف وتصورات ومعتقدات الآخرين، وإن تطبيق التزامن في ممارسة القيادة يمكن أن يكون له في النهاية تأثير إيجابي على الموظفين الإداريين أو أتباع المنظمة (Abu wadi, 2015:18).

ثانياً: البراعة الاستراتيجية strategic ambidexterity

1- مفهوم البراعة الاستراتيجية

أصبحت البراعة موضوع اهتمام العديد من الباحثين وتمثل لغوياً استعمال كلتا اليدين بالسهولة المتساوية (simsek, 2009:592). حيث تمنح البراعة المنظمات مجموعة خيارات تمكنها من النجاح، وإدارة التناقضات في العمل من خلال الكفاءة والفاعلية، والموائمة والتكيف وتحقيق الابداع



الأمثل (Venkatraman *et al.*, 2007:3). وقد صاغ (Duncan, 1976) مصطلح البراعة الإستراتيجية مع فرضية مفادها أن المنظمات يجب أن تكون قابلة لتبني أي تغيير في هيكلها من أجل تمكين نفسها من أي ابتكار وتغيير (Alabadi *et al.*, 2018:20). ولقد تم تحليل البراعة بشكل رئيسي من خلال ثلاث تخصصات مختلفة: التعلم التنظيمي، والتصميم التنظيمي، والابتكار التكنولوجي (Luo & Rui, 2009:50). ويمكن تعريفها "بأنها القدرة على أن تكون متنسقا وفعالاً في إدارة متطلبات الأعمال اليوم مع التكيف في نفس الوقت مع التغيرات في البيئة" (Raisch & Birkinshaw, 2008:375). ترتبط البراعة الإستراتيجية بالقدرة الإستراتيجية على تحقيق هدفين مختلفين في نفس الوقت: الاستكشاف والاستغلال للفرص (Khan *et al.*, 2018:500). حيث يمكن الاستغلال المنظمات من تحقيق أقصى قدر من كفاءة العمليات اليومية والحفاظ على توافق مؤسساتها مع البيئة المتغيرة، اما الاستكشاف يمكن المنظمات من استكشاف أفكار مبتكرة والتكيف مع المتطلبات البيئية الجديدة، يرى بعض المؤلفين أن المنظمات يجب أن توازن بين كلا الهدفين، وأن تكون قادرة على التحول من الاستكشاف إلى الاستغلال (أو العكس) على مدى الوقت لتحقيق أداء ثابت قوي (Bustinza *et al.*, 2020:3). والبراعة الإستراتيجية تمثل قدرة محددة تسمح للمنظمات بأن تقرر "ماذا" و"كيف" يمكن تنفيذ الاستراتيجيات المتناقضة لتحقيق الأداء المتفوق، وأن هذه القدرة تمكن المنظمة من دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات سريعة التغيير، وتتضمن هذه القدرة متابعة وإدارة وتنفيذ الاستراتيجيات المتناقضة بشكل نشط ومتزامن، وتتسم هذه الاستراتيجيات بالتناقض لأن تنفيذها بشكل متزامن يؤدي إلى التوتر والمقايضات، ومع ذلك يمكن للمنظمات تحقيق أداء متفوق عندما تعمل هذه القدرة على البراعة في تحويل التوتر داخل الاستراتيجيات المتناقضة إلى تأثيرات تكميلية قصيرة المدى لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل (Han & Celly, 2008:337).

وتجسد البراعة الاستراتيجية مجموعة من القدرات الديناميكية ذات الأهمية الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات الكبيرة والتي تسعى دائماً إلى النجاح، وذلك من خلال رسم مسار قوي تتجسد فيه ميزتها التنافسية وتقديم مستوى أداء عالي عبر استثمار قدراتها الداخلية واستكشاف قدرات جديدة مما يوسع من قاعدتها المعرفية، حيث تمكن البراعة الاستراتيجية المنظمات من تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل حالة اللاتأكد البيئي (عليان، جبار، 2022: 895). وان البراعة الاستراتيجية تعبر عن قدرة القيادات الاستراتيجية في المنظمة على اتخاذ



خيارات استراتيجية في مواجهة التغييرات المعقدة وتحديد الفرص والتهديدات وتقييمها، واستثمار جميع الموارد المادية والبشرية لمواجهة تحديات المنافسين (Ramukumba, 2017: 20). ويرى (Musigire et al., 2017:74) بأن البراعة الإستراتيجية تمكن المنظمات من استشعار الفرص الحالية والجديدة واغتنامها من خلال تخصيص قدرات وموارد الأصول التنظيمية، وأن المنظمات البارعة قادرة على تقديم منتجات مبتكرة دون تدمير المنتجات الحالية. ويعرف الباحث البراعة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال للفرص الخارجية والداخلية بما يحقق الموائمة والتكامل واتخاذ خيارات استراتيجية في مواجهة التغييرات المعقدة والمنافسين.

2- ابعاد البراعة الاستراتيجية

حدد (Wu et al., 2020) بأن هناك بعدين أساسيين للبراعة الاستراتيجية تتمثل في الآتي:

أ- **استكشاف الفرص Exploration opportunities**: أن الاستكشاف يميل إلى أن يكون أكثر صعوبة بالنسبة للمنظمات التي تركز على الابتكار والمعرفة الضمنية، ويتضمن الاستكشاف استثمار الموارد التنظيمية للحصول على معلومات جديدة في شكل مهارات وعمليات وقدرات، ويتميز هذا الإجراء بالخبرة والخطر والإبداع لأن المنظمات تحتاج دائماً إلى التعرف على العمليات والمنتجات والتقنيات الجديدة لتكون قادرة على المنافسة، وتشمل أنشطة الاستكشاف مجال البحث والتطوير، وبناء التحالفات وبراءات الاختراع، لذا فإن الاستراتيجية الاستكشافية تركز اهتمام المنظمة على الدخول في مجالات جديدة (Ahmed et al., 2023:14). وتسعى الأنشطة الاستكشافية إلى الحصول على ميزة جديدة ومبتكرة، وفي الوقت نفسه التغلب على الجمود التنظيمي لتعزيز ميل التغيير، وبالتالي يمكن للمنظمة الحفاظ على نموها، ولكن إذا ما استثمرت المنظمة موارد مفرطة للاستكشاف فذلك يسبب تكلفة ومخاطر التي لا يمكن التنبؤ بها، مما تثقل كاهل المنظمة وتجعل أعمالها غير مستدامة (Tsai & Ren, 2019:989).

ب- **أستغلال الفرص Exploiting opportunities**: يمثل أستغلال الفرص تركيز المنظمات على تحسين وتوسيع العمليات والتقنيات الحالية والتكامل وتحقيق الكفاءة على المدى القصير وابتكار المنتجات، وتحاول المنظمات إقامة روابط جديدة ضمن كفاءاتها وتقنياتها ومنتجاتها الحالية لتتعلم كيفية جعل منتجاتها أفضل، أو أرخص، أو أكثر مراعاة للبيئة (Peters & Buijs, 2022:176). تميل أنشطة الاستغلال إلى الاستفادة من الخبرة والمعرفة المتراكمة للتخفيف من عدم اليقين، وبالتالي فإنه يمكن زيادة معدل البقاء على قيد الحياة، ومع ذلك فإن المنظمات التي



تنشبت بالأنشطة التي يمكن التنبؤ بها ذات العائدات الثابتة قد تصبح قديمة ويتم التخلص منها بسبب التغيرات الحادة (Tsai & Ren,2019:989). وان الاستغلال يشمل أشياء مثل التحسين والإنتاج والكفاءة، ويعمل الاستغلال على استخدام وتطوير أشياء معروفة، ويفيد الاستغلال المنظمات من خلال السماح لها بتطوير قدراتها الحالية والاستفادة من الكفاءات الأساسية على المدى القصير، ويزيد من الكفاءة التنظيمية من حيث الربحية أو العائد على الأصول (Laplume,2010:18).

ثالثاً: الجمود التنظيمي *organizational inertia*

1- مفهوم الجمود التنظيمي

مع تطور المنظمة وتوسعها سيكون هناك ميل متزايد للأعضاء إلى ترسيخ وتنميط قواعد الإدارة والعمليات وحتى النموذج النفسي لأنهم يريدون تجنب المخاطر والحفاظ على الوضع الحالي، بمعنى آخر لدى المنظمات دائماً ميل قوي للتعامل مع التغيرات البيئية عبر المسارات القديمة وهو ما يسمى الجمود التنظيمي، لذلك يُنظر إلى الجمود التنظيمي بشكل عام على أنه قوة تنظيمية داخلية تمنع المنظمات من التغيير والتطور في بيئة متغيرة مثل التحول الرقمي، وتفضل هذه القوة الاستقرار على عدم اليقين والتغيير من حيث الإدارة والمنتجات والتصنيع والتسويق والثقافة والسياسات الاقتصادية (Li et al.,2023:3-4). ويشير مصطلح الجمود "*Inertia*" إلى الكلمة اللاتينية "*iners*" وتعني الخمول والكسل، ويعرّف نيوتن الجمود بأنه "كل ما يبقى في حالة ركود أو حركة مستمرة ما لم تنشطه قوة خارجية"، وقد تم تقديم مفهوم الجمود التنظيمي "*organizational inertia*" من قبل (Singh & Lumsden, 1990) باستخدام نظرية البيئة التنظيمية لشرح النظام المعقد بين المنظمة والبيئة المحيطة بها والظواهر التي لا تتغير بسهولة في مواجهة التغيرات البيئية (Moradi et al.,2021:172) (Shekhar Mishra, & Saji,2013:55). ويعرف الجمود التنظيمي "بأنه عدم القدرة على تفعيل التغيير الداخلي في مواجهة التغيير الخارجي الكبير" (Geiger & Antonacopoulou,2009:430). وقد استعار علماء الاجتماع تعريف الجمود أو القصور الذاتي من الفيزياء باعتباره وصفاً لصعوبة تغيير الهيكل التنظيمي، وأن الجمود التنظيمي هو ظاهرة المنظمات الراكدة، ويعكس حالة مستقرة بشكل مفرط لمنتجات المنظمة وأساليب الإنتاج والسياسات (Huang, et al.,2013:980). ويعرف الجمود التنظيمي "بأنه تردد المنظمة في التخلص من القواعد التنظيمية استجابةً لبيئة مضطربة"، لأن الإجراءات الروتينية الراسخة والهيكل البيروقراطية للمنظمة والأساليب غير الفعالة تقلل من



تكاليف الموارد (Wang, et al.,2021:51). ويعرف أيضاً "بأنه مقاومة التغيير بناءً على التجارب والسلوكيات السابقة" (Utomo, et al.,2023:132). وبالتالي فإن الجمود التنظيمي يمثل استمرار المنظمات في العمل بالطريقة المعتادة، بدلاً من الاستجابة للتغيرات، أي أنه إذا كانت المنظمة لديها جمود هيكلية أو استراتيجي قوي، فإنها ستقاوم التكيف وفقاً لتغيرات البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى ترسيخ أسلوب عمل المنظمة واتجاهها إلى الأمام وفقدان المرونة (Zhen et al.,2021:54) (Teofilus et al.,2022:3).

أن الجمود التنظيمي يمثل ظاهرة العمليات التنظيمية والممارسات السابقة التي تتمسك بها المنظمة سعياً إلى تحقيق تنمية مستدامة ومستقرة في مواجهة التغيرات البيئية الخارجية، واستمرار الهيكل التنظيمي السابق والاستراتيجيات التنظيمية وإجراءات التشغيل الداخلية من أجل الحفاظ على الوضع الراهن، وإذا حافظت المنظمة على الوضع الراهن لفترة طويلة من الزمن وفشلت في الاستجابة للتغيرات في الوقت المناسب، يمكننا القول إن المنظمة تعاني من الجمود (Jui-Chan et al.,2020:160). وتؤدي الإجراءات الروتينية وأنماط التفكير والأنشطة الراسخة إلى الجمود التنظيمي ومقاومة التغيير، والجمود التنظيمي يمثل مفهوم شامل يتضمن الالتزامات الشخصية والاستثمارات المالية والآليات المؤسسية التي تدعم الطريقة الحالية للقيام بالأشياء وأنماط السلوك الراسخة، والآليات المؤسسية تخلق البيروقراطية (Shimizu & Hitt, 2005:52). ويعد الجمود التنظيمي عائقاً أمام نمو الأعمال والتغيير الذي يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على توسع المنظمة، ويمنع الجمود المنظمة من تنفيذ العمليات والتقنيات والإجراءات الحديثة، وبما أن بيئة الأعمال أصبحت تنافسية للغاية وقطاعات السوق مجزئة، فإنه لا غنى عن التغلب على الجمود لضمان البقاء (AlKayid, et al.,2023:3382). ويوضح (Gilbert, 2005, 742) شكلين متميزين من الجمود التنظيمي هما: "جمود الموارد" و"الجمود الروتيني"، يشترك جمود الموارد من نظرية الاعتماد على الموارد التي تنص على أن مقدمي الموارد يحدون من الخيارات الاستراتيجية الداخلية ووجود تحيز متأصل للوضع الراهن بالتالي يعيق بدأ التغيير، ويتعلق الجمود الروتيني بالعمليات الراسخة التي تتعزز ذاتياً من خلال الدمج الهيكلي والاستخدام المتكرر. ويعرف الباحث الجمود التنظيمي بأنه حالة ثبات المنظمات والتمسك بالإجراءات والسياسات السابقة ومقاومة محاولات التغيير والتطور التنظيمي.

2- أبعاد الجمود التنظيمي



اتفق اغلب الباحثين على ابعاد الجمود التنظيمي ومنهم (Huang et al.,2013) (Moradi et al.,2021) وتشمل الابعاد الآتية:

أ- **جمود البصيرة insight inertia**: وتمثل عدم فهم التغيرات البيئية للمنظمة، بمعنى قد لا يكون لدى الإدارة العليا رؤية وتفسير مناسب لعلامات البيئة الداخلية والخارجية لتحديد وتكييف سلوكيات المنظمة من أجل مواجهة البيئة الخارجية أو المتطلبات الداخلية للتغيير، أي انقطاع في دورة التعلم التنظيمي (Moradi et al.,2021:173). ويشير الجمود في البصيرة بوجود فارق زمني بين التغيرات الحرجة الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والوعي التنظيمي لهذه المتغيرات، وتسبب جمود البصيرة عرقلة التغيير التنظيمي واخذ وقتاً أطول من اللازم (الجنابي، الحسناوي،2023: 191).

ب- **الجمود في العمل Action inertia**: ينشأ الجمود في العمل نتيجة الاستجابة الإدارية البطيئة لعمليات الرصد والمسح البيئي، حيث لا تظهر نتائج جهود التغيير في الوقت المناسب لتكون مفيدة، وكذلك يؤدي الافتقار إلى جمع المعلومات التنظيمية وعادات اتباع الاستراتيجيات والنماذج الناجحة السابقة إلى عدم اتخاذ إجراءات لصالح المنظمة استجابة للتغيرات البيئية (Huang et al.,2013:985). ويوجد هناك عوامل مختلفة تؤدي لحصول الجمود في العمل مثل التعلم المحدود لأداء أدوار جديدة، بمعنى أن الافراد قد تعلموا المعرفة المطلوبة لأداء العمل، لكنهم لا يستطيعون التصرف بناءً على المعرفة المكتسبة الجديدة (Moradi et al.,2021:173).

ت- **الجمود النفسي Psychological inertia**: غالباً ما يقاوم أعضاء المنظمة التغييرات بغض النظر عن مدى ضرورتها، مما يؤدي هذه المقاومة إلى الجمود النفسي، فالتغييرات تعني ضمناً العديد من الحقائق، قد تسبب فقدان علاقات طويلة الأمد، وتعلم مهارات جديدة، أو قد تتغير طبيعة الوظائف وتوقعات الأداء مما يتطلب بذل المزيد من الجهد لأداء المهام، أو المقاومة السلبية والانسحاب من الحياة التنظيمية "فقدان الوظيفة"، وكذلك فقدان العديد من الأشياء الثمينة اثناء عملية التغيير، والاعتماد بشكل مفرط على القادة والآخرين ليتم الاعتناء بهم، لذا يتضمن التغيير العديد من الجوانب المرهقة التي تعزز القلق والاستجابات الدفاعية الفردية والجماعية والمقاومة النفسية للتغيير (Godkin,Allcorn,2008:6).

المبحث الثالث (الجانب العملي)

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي



يعد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) أحد أهم الأساليب الكمية المعتمدة لتحديد ما إذا كانت البيانات تتوزع طبيعياً من أجل اعتماد الأساليب المعلمية في التحليل الإحصائي، فإذا كانت قيمة معنوية الاختبار أكبر من (0.05) فهذا يعني أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً. ويظهر من خلال الجدول (2) أن قيمة معنوية متغيرات البحث بلغت (0.25، 0.32، 0.31) على التوالي وهي أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتوزع طبيعياً وسيتم اعتماد الأساليب الإحصائية المعلمية في التحليل.

جدول (2) اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات البحث

المعنوية Asymp. Sig. (2-tailed)	قيمة Kolmogorov-Smirnov test	المتغيرات
0.25	0.082	ذكاء القيادة السياقية
0.32	0.045	البراعة الاستراتيجية
0.31	0.065	الجمود التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS V.23)

ثانياً: اختبار ثبات المقياس

يعبر اختبار الثبات عن تطابق الإجابات في حال تم تكرار استخدام المقياس على نفس الأشخاص في فترة زمنية مختلفة، وقد اعتمد الباحث على اختبار (Cronbach's Alpha) في احتساب معامل الثبات، وأن قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي لفقرات المقياس) ضرورة أن تكون أكبر أو تساوي (0.70) لكي تكون نتائج الاختبار مقبولة. لذا يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات لجميع متغيرات البحث تتراوح بين (0.83 - 0.93) وهي أكبر من (0.70)، وأن قيمة معامل الثبات للاستبانة بصورة عامة بلغت (0.97)، وهذا يعني أن أداة القياس تتمتع بمستوى ثبات جيد جداً.

جدول (3) اختبار الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha

قيمة الثبات Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	المحور	المتغيرات
0.89	5	المعرفة الضمنية	المستقل
0.91	5	التفكير ثلاثي الأبعاد	
0.93	5	التزامن	
0.96	15	ذكاء القيادة السياقية	المستقل
0.87	4	الاستكشاف	
0.84	4	الاستغلال	
0.90	8	البراعة الاستراتيجية	المعتمد
0.83	4	جمود البصيرة	
0.88	4	الجمود في العمل	



0.91	4	الجمود النفسي	
0.93	12	الجمود التنظيمي	
0.97	35	الاستبانة بصورة عامة	

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS V.23)

ثالثاً: التحليل العائلي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA)

يستخدم التحليل العائلي التوكيدي لغرض التحقق من مدى جودة المقياس المعتمد في البحث وبناءه، ويتم اعتماد الصدق التقاربي لتحديد مدى تقارب فقرات المتغير مع بعضها البعض وتمثل المتغير نفسه، ويتم ذلك باستخدام برنامج (Amos v.23)، وسيتم الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة الواردة في الجدول (4) لمعرفة مدى ملائمة الفقرات للبعد والمتغير الذي ينتمي اليه.

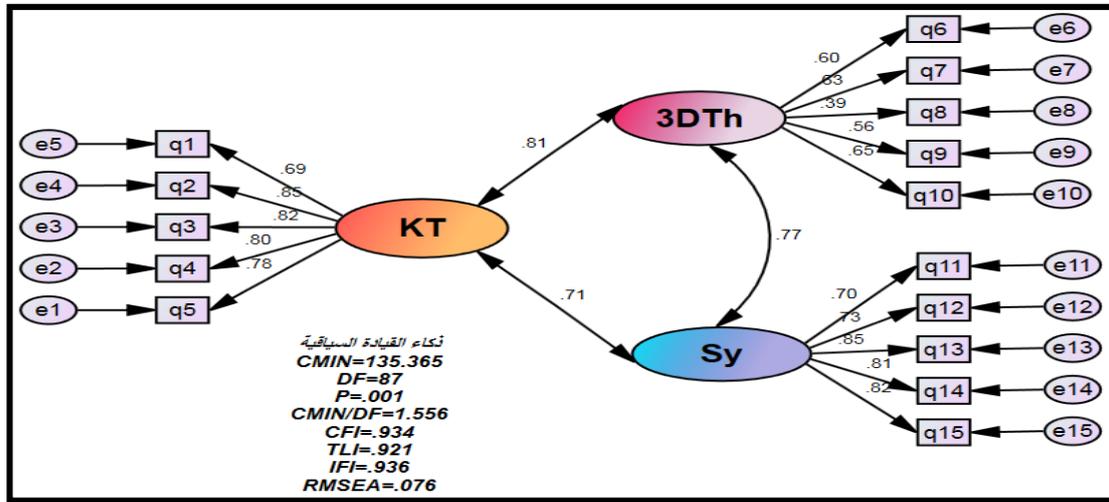
جدول (4) مؤشرات جودة المطابقة

المعيار	المؤشر	
أقل من 5	النسبة بين X^2 ودرجة الحرية DF	1
1- 0.9	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	2
1- 0.9	مؤشر توكير لوييس (TLI)	3
1- 0.9	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	4
0.08 فما دون	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	
$0.40 \leq$	التشبعات المعيارية للفقرات	5

Sources: Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010) "Multivariate Data Analysis" 7th Edition. Prentice Hall. p.p 51.

1- التحليل العائلي التوكيدي لمتغير ذكاء القيادة السياقية

يظهر من خلال الشكل (2) ان مؤشرات جودة المطابقة لمتغير ذكاء القيادة السياقية وابعاده الفرعية جاءت ضمن المعايير المطلوبة وكما موضحة في الجدول (5)، وان التشبعات المعيارية للفقرات الخاصة بكل بعد هي اكبر من (0.40).



شكل (2) النموذج الكامل لذكاء القيادة السياقية

يظهر من خلال الجدول (5) ان القيمة الحرجة (C.R) لمتغير ذكاء القيادة السياقية اكبر من القيمة المعيارية الحرجة المطلوبة والبالغة (1.96)، وان مستوى المعنوية لجميع فقرات المتغير تراوحت بين (0.000 – 0.003) وهي اصغر من مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي يعبر ذلك عن صدق العبارات وكذلك يعتبر مؤشراً جيداً لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

جدول (5) تقديرات متغير ذكاء القيادة السياقية

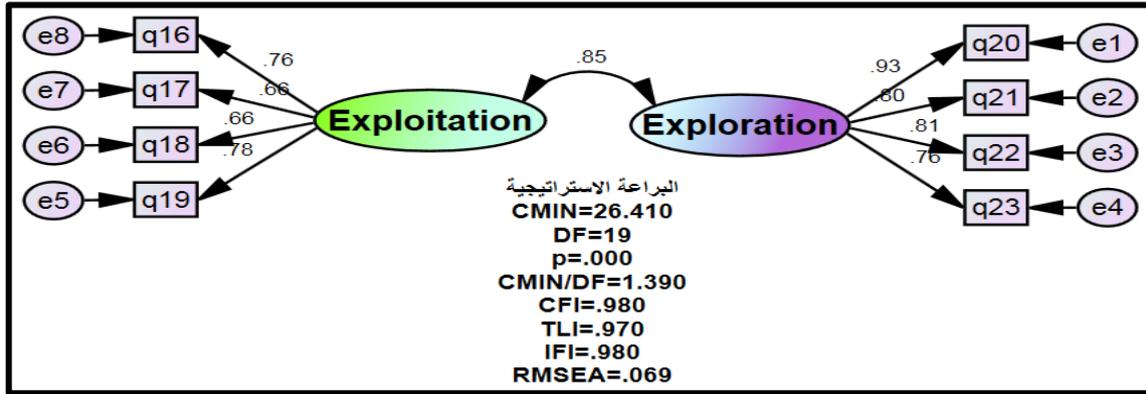
الفقرات	الابعاد	Estime التقديرات	تشبعات الفقرات	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	القيمة المعيارية الحرجة C.R.	المعنوية P
q5	KT	1.000	.778			1.96	
q4	KT	1.066	.802	.128	8.351	1.96	***
q3	KT	1.052	.821	.122	8.587	1.96	***
q2	KT	1.149	.854	.128	9.004	1.96	***
q1	KT	.905	.691	.130	6.991	1.96	***
q6	3DTh	1.000	.600			1.96	
q7	3DTh	1.199	.630	.251	4.775	1.96	***
q8	3DTh	.891	.388	.254	3.237	1.96	.001
q9	3DTh	.891	.565	.202	4.406	1.96	***
q10	3DTh	1.043	.647	.214	4.863	1.96	***
q11	Sy	1.000	.702			1.96	
q12	Sy	1.106	.726	.166	6.654	1.96	***
q13	Sy	1.216	.854	.157	7.730	1.96	***
q14	Sy	1.091	.808	.148	7.352	1.96	.003
q15	Sy	1.246	.821	.167	7.464	1.96	***

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (Amos V.23)



2- التحليل العامل التوكيدي لمتغير البراعة الاستراتيجية

يظهر من خلال الشكل (3) ان مؤشرات جودة المطابقة لمتغير البراعة الاستراتيجية وابعاده الفرعية جاءت ضمن المعايير المطلوبة وكما موضحة في الجدول (3)، وان التشعبات المعيارية للفقرات الخاصة بكل بعد هي اكبر من (0.40).



شكل (3) النموذج الكامل لمتغير البراعة الاستراتيجية

يظهر من خلال الجدول (6) ان القيمة الحرجة (C.R) لمتغير البراعة الاستراتيجية أكبر من القيمة المعيارية الحرجة المطلوبة والبالغة (1.96)، وان مستوى المعنوية لجميع فقرات المتغير بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي يعبر ذلك عن صدق العبارات وكذلك يعتبر مؤشراً جيداً لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة

جدول (6) تقديرات متغير البراعة الاستراتيجية

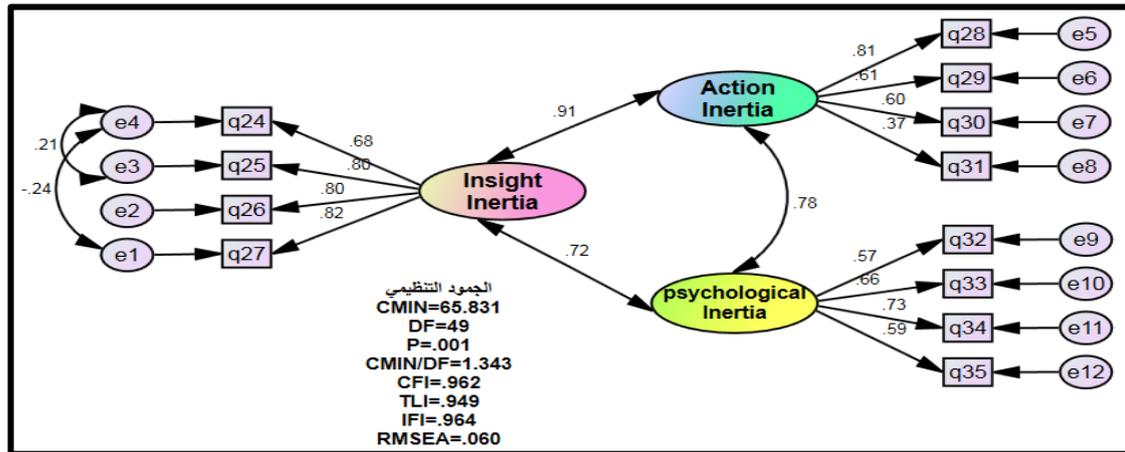
الفقرات	الابعاد	Estime التقديرات	تشعبات الفقرات	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	القيمة المعيارية الحرجة C.R.	المعنوية P
q19	<---	1.000	.782			1.96	***
q18	<---	.690	.661	.117	5.883	1.96	***
q17	<---	.730	.659	.124	5.863	1.96	***
q16	<---	.900	.759	.131	6.843	1.96	***
q20	<---	1.000	.930			1.96	***
q21	<---	.788	.801	.080	9.847	1.96	***
q22	<---	.948	.811	.094	10.091	1.96	***
q23	<---	.836	.763	.093	9.001	1.96	***

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (Amos V.23)



3- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الجمود التنظيمي

يظهر من خلال الشكل (4) ان مؤشرات جودة المطابقة لمتغير الجمود التنظيمي وابعاده الفرعية جاءت ضمن المعايير المطلوبة وكما موضحة في الجدول (3)، وان التشبعات المعيارية للفقرات الخاصة بكل بعد هي أكبر من (0.40).



شكل (4) النموذج الكامل لمتغير الجمود التنظيمي بعد التدوير

يظهر من خلال الجدول (7) ان القيمة الحرجة (C.R) لمتغير الجمود التنظيمي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة المطلوبة والبالغة (1.96)، وان مستوى المعنوية لجميع فقرات المتغير تراوحت بين (0.000 – 0.022) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي يعبر ذلك عن صدق العبارات وكذلك يعتبر مؤشراً جيداً لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

جدول (7) تقديرات متغير الجمود التنظيمي

الفقرات	الابعاد	Estime التقديرات	تشبعات الفقرات	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	القيمة المعيارية الحرجة C.R.	المعنوية P
Q27	Insight In	1.000	.821			1.96	***
Q26	Insight In	.939	.801	.109	8.604	1.96	***
Q25	Insight In	.975	.804	.113	8.597	1.96	***
Q24	Insight In	.841	.683	.135	6.225	1.96	***
Q28	Action In	1.000	.811			1.96	***
Q29	Action In	.695	.613	.116	5.996	1.96	***
Q30	Action In	.764	.600	.131	5.844	1.96	***
Q31	Action In	.523	.371	.151	3.469	1.96	.022
Q23	Psychological In	1.000	.575			1.96	***
Q33	Psychological In	1.209	.664	.260	4.646	1.96	.003



Q34	<---	Psychological In		1.386	.732	.283	4.894	1.96	***
Q35	<---	Psychological In		1.193	.595	.275	4.332	1.96	***

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (Amos V.23)

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يتم من خلال التحليل الوصفي تحديد مستوى تطبيق متغيرات البحث وابعاده الفرعية في المنظمة المبحوثة استناداً الى إجابات عينة البحث، ويتم تحديد مستوى الإجابات من خلال تقسيم الوسط الحسابي الى خمس فئات متمثلة في (4.21 – 5 جيد جداً / 3.41 – 4.20 جيد / 2.61 – 3.40 متوسط / 1.81 – 2.60 ضعيف / 1-1.80 ضعيف جداً).

1- التحليل الوصفي لمتغير نداء القيادة السياقية

يظهر من خلال الجدول (8) التحليل الوصفي لمتغير نداء القيادة السياقية وابعاده الفرعية، حيث جاء أعلى وسط حسابي لبعد (التزامن) بلغ (3.643) بمستوى جيد، وبانحراف معياري (0.521) ومعامل اختلاف (14.301) وهذا يدل على ان الإدارة العليا في وزارة الموارد المالية تعمل على ربط الاحداث مع بعضها البعض على الرغم من حدوثها في سياقات وأماكن مختلفة والعمل على توليفها والاستفادة منها في معالجة الاحداث المستجد وتوليد أفكار جديدة. اما بعد (التفكير ثلاثي الابعاد) فقد تحصل على أقل وسط حسابي بلغ (3.252) بمستوى متوسط دون مستوى الطموح، وبانحراف معياري (0.643) ومعامل اختلاف (19.772)، وهذا يدل على ان الإدارة العليا في الوزارة تواجه بعض الصعوبة في تكوين صورة واضحة للماضي والحاضر واستشراف المستقبل لتحديد الرؤية وتشخيص المواقف التي تحتاج الى قرارات حاسمة بناءً على الحدس والخبرة والتجارب الماضية التي تحسن من أداء الوزارة ونجاحها. اما متغير (نداء القيادة السياقية) فقد بلغ الوسط الحسابي (3.476) بمستوى جيد وترتيب أهمية ثالث، وبانحراف معياري (0.691) ومعامل اختلاف (19.879)، وهذا يشير الى ان الإدارة العليا في وزارة الموارد المائية تبدي اهتماماً جيداً في اتباع هذا النمط القيادي من خلال التركيز على السياق الذي تجري فيه الاحداث وعمليات التفاعل بين الافراد، والسعي نحو العمل بذكاء مع التعقيدات البيئية المغير واتخاذ القرارات الناجحة.

جدول (8) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
المعرفة الضمنية	3.533	0.854	24.172	3



2	19.772	0.643	3.252	التفكير ثلاثي الأبعاد
1	14.301	0.521	3.643	التزامن
الثالث	19.879	0.691	3.476	ذكاء القيادة السياقية
2	23.613	0.762	3.227	استكشاف الفرص
1	16.357	0.521	3.185	أستغلال الفرص
الثاني	19.713	0.632	3.206	البراعة الاستراتيجية
3	18.091	0.637	3.521	جمود البصيرة
1	12.900	0.532	4.124	الجمود في العمل
2	11.244	0.422	3.753	الجمود النفسي
الأول	14.108	0.536	3.799	الجمود التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS V.23)

2- التحليل الوصفي لمتغير البراعة الاستراتيجية

يظهر من خلال الجدول (8) التحليل الوصفي لمتغير البراعة الاستراتيجية، فقد بلغ الوسط الحسابي لبعد (استكشاف الفرص) (3.227) وبمستوى متوسط، وانحراف معياري (0.762) وبلغ معامل الاختلاف (23.613) وبترتيب أهمية ثاني، وهذا يعني ان الإدارة العليا في وزارة الموارد المائية تبدي اهتماماً بشكل متوسط ودون مستوى الطموح نحو استكشاف الفرص والبحث عنها ورصدها، والعمل على تنميتها لتقديم خدمات متميزة بما يحقق النجاح الاستراتيجي للمنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة. اما بعد (أستغلال الفرص) فقد بلغ الوسط الحسابي (3.158) وبمستوى متوسط وترتيب أهمية أول، وانحراف معياري (0.521) ومعامل اختلاف (16.357)، وهذا يعني ان هناك محاولات لكن دون المستوى المطلوب من قادة الوزارة نحو الاستغلال في القدرات الداخلية والإمكانات والكفاءات التي تمتلكها الوزارة لتحقيق اهداف قصيرة المدى وتقديم الخدمات المرجوة. اما فيما يخص متغير (البراعة الاستراتيجية) فقد بلغ وسطها الحسابي (3.206) بمستوى متوسط دون مستوى الطموح وترتيب أهمية ثاني، وانحراف معياري (0.632) ومعامل اختلاف (19.713)، هذا يعني وجود نوعاً من الغموض وعدم الفهم الكافي لمتغير البراعة الاستراتيجية وأهميتها في استكشاف الفرص والابتكارات الجديدة واستثمار وتطوير القدرات التنظيمية والكفاءات الداخلية والموازنة بينها بصورة تحقق اهداف الوزارة الريادية.

3- التحليل الوصفي لمتغير الجمود التنظيمي

يظهر من خلال الجدول (8) التحليل الوصفي لمتغير الجمود التنظيمي، فقد بلغ اعلى وسط حسابي لبعد (الجمود في العمل) (4.124) بمستوى جيد وترتيب أهمية أول، وانحراف معياري (0.532) ومعامل اختلاف بلغ (12.900) وهذا يدل على ان الهياكل الإدارية للوزارة وأساليب العمل المتبعة



تواجه بطناً كبيراً في الاستجابة للفرص والتغييرات الجديدة ونماذج العمل الناجحة نتيجة التعقيدات والنظم البيروقراطية المتبعة داخل الوزارة. أما بعد (الجمود النفسي) فبلغ الوسط الحسابي له (3.753) بمستوى جيد وترتيب أهمية ثاني، وانحراف معياري (0.422)، وبلغ معامل الاختلاف (11.244)، وهذا يدل على ان بيئة الوزارة وموظفيها يعانون من الجمود النفسي الناتج عن مقاومة التغيير والتجديد والسعي نحو الحفاظ على الوضع الراهن وأساليب العمل المتبعة وعدم تقبل أي أفكار وابتكارات جديدة. وقد حقق بعد (جمود البصيرة) أقل وسط حسابي بلغ (3.521) بمستوى جيد وترتيب أهمية ثالث، وانحراف معياري (0.637) ومعامل اختلاف (18.091)، وهذا يدل ان الإدارة العليا في الوزارة تواجه صعوبة في تحديد التغييرات والاحداث الطارئة والمحتمل حدوثها في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ومكانية رسم السيناريوهات اللازمة لذلك والتكيف معها. أما متغير (الجمود التنظيمي) فغد بلغ الوسط الحسابي له (3.799) بمستوى جيد وترتيب أهمية أول، وانحراف معياري (0.536)، ومعامل اختلاف بلغ (14.108)، وهذا يشير ان العينة المبحوثة ترى بأن الوزارة تعاني من جموداً تنظيمياً في ادارتها وصعوبة في تبني التغيير والأفكار الجديدة بالسرعة المطلوبة لمواكبة الاحداث الطارئة والاستفادة من الفرص واغتنامها، وان هذا الجمود ناتج من قصور البصيرة بالاحداث المستقبلية وتوقعها، وجمود الهياكل التنظيمية وأساليب العمل التقليدية والأنظمة البيروقراطية، وكذلك مقاومة الافراد لعمليات التغيير والتطوير والخوف من أساليب العمل الجديدة.

خامساً: اختبار فرضيات البحث

1- اختبار الفرضية الأولى

يظهر من خلال الجدول (9) وجود علاقة ارتباط عكسي بين ذكاء القيادة السياقية والجمود التنظيمي بلغت (**-0.398) عد مستوى دلالة معنوية (0.05) وبمستوى ثقة (95%) وهذا يدل على ان اعتماد القيادات العليا في المنظمة المبحوثة على الذكاء في فهم السياق العام لعمل المنظمة وتقييم الوضع الحالي والمشاكل التي تعاني منها المنظمة والتفكير بشكل شمولي استناداً الى الخبرات السابقة والمعرفة مما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة التي تعمل على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وبالتالي يؤدي الى الحد في الجمود التنظيمي، وهذا يعني صحة الفرضية (توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة معنوية بين ذكاء القيادة السياقية والجمود التنظيمي). أما فيما يخص الابعاد الفرعية فقد تبين من الجدول (9) وجود علاقة ارتباط عكسي بين



ابعاد ذكاء القيادة السياقية والجمود التنظيمي وبلغت على التوالي (**-0.383،*-0.387 - ،*-0.366) عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وبمستوى ثقة (95%)، وهذا يعني انه كلما اعتمدت الإدارة العليا على تطبيق ابعاد ذكاء القيادة السياقية في تعاملاتها اليومية وإدارة الوزارة من خلال الاعتماد على الحكمة والحدس والخبرة المهنية في فهم سياقات العمل، والتفكير والتحليل النقدي لماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها وكذلك ترابط وتزامن الاحداث المحيطة بالمنظمة وكيفية استثمارها في تطوير الوزارة والحد من جمودها التنظيمي، وعلى هذا الأساس نستنتج قبول الفرضية الأولى وصحتها.

2- اختبار الفرضية الثانية

يظهر من خلال الجدول (9) علاقة الارتباط العكسي بين البراعة الاستراتيجية والجمود التنظيمي وبلغت قيمته (**-0.320 -) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة ثقة (95%)، وذا يعني ان تطبيق البراعة الاستراتيجية واعتبارها منهج عمل من خلال السعي نحو البحث واستكشاف الفرص الخارجية ورصدها بشكل مستمر، وكذلك العمل على استثمار القدرات والإمكانات الداخلية التي تتمتع بها المنظمة من اجل تحسين عمليات المنظمة المبحوثة وتطوير الخدمات المقدمة وابتكار أساليب عمل جديدة يساعد ذلك على الحد من ظاهرة الجمود التنظيمي، وبناءً على ذلك صحة الفرضية (توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة معنوية بين البراعة الاستراتيجية والجمود التنظيمي). اما فيما يخص الابعاد الفرعية فقد تبين من الجدول (9) وجود علاقة ارتباط عكسي بين ابعاد البراعة الاستراتيجية (استكشاف الفرص، وأستغلال الفرص) والجمود التنظيمي، فقد بلغت قيمة الارتباط (**-0.322، -،*-0.312) على التوالي، عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وبدرجة ثقة (59%) وهذا يعني ان تحقيق التوازن في استخدام كل من استراتيجية استكشاف الفرص واستراتيجية أستغلال الفرص من قبل وزارة الموارد المائتية يعمل على الحد من الجمود التنظيمي، وعلى هذا الأساس نستنتج قبول الفرضية الثانية وصحتها.

جدول (9) اختبار فرضيات العلاقة والتأثير بين ذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية في

الحد من الجمود التنظيمي

المتغير التابع	القرار	Sig	F المحسوبة	الميل الحدي β	الحد الثابت α	المصحح Adj (R ²)	معامل التحديد R ²	الارتباط R	المتغيرات
الجمود التنظيمي	قبول الفرضية	.000	31.241	- 0.531	1.428	0.439	0.446	- 0.383	المعرفة الضمنية



قبول الفرضية	.000	26.632	- 0.329	0.997	0.541	0.149	- 0.387	التفكير ثلاثي الأبعاد
قبول الفرضية	.000	53.271	- 0.615	1.635	0.327	0.333	- 0.366	التزامن
قبول الفرضية	.000	42.423	- 0.428	2.163	0.453	0.458	- 0.398	ذكاء القيادة السياقية
قبول الفرضية	.000	37.412	- 0.294	1.408	0.399	0.403	- 0.322	استكشاف الفرص
قبول الفرضية	.000	65.315	- 0.572	1.621	0.591	0.597	- 0.312	أستغلال الفرص
قبول الفرضية	.000	31.416	- 0.398	2.101	0.398	0.402	- 0.320	البراعة الاستراتيجية
		0.05 =Sig		حجم العينة = 102		قيمة F الجدولية = 3.89		

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS V.23)

3- اختبار الفرضية الثالثة

يظهر من خلال الجدول (9) قيمة (F) المحسوبة لمتغير ذكاء القيادة السياقية في الجمود التنظيمي (42.423) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.89) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وهذا يدل على ان ذكاء القيادة السياقية تؤثر بشكل عكسي في الجمود التنظيمي، حيث كلما اعتمد المنظمة المبحوثة على فهم السياق الذي تعمل به المنظمة وتحليل الوضع الراهن وفهم المشاكل والتعقيدات واتخاذ القرارات بناءً على رؤية وتحليل منطقي للأحداث فإن ذلك يعمل على تقليل حالة الجمود التنظيمي، وعليه نقبل الفرضية التي تنص (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لذكاء القيادة السياقية في الجمود التنظيمي). ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2 Adj) والبالغ قيمته (0.453) يتضح ان متغير ذكاء القيادة السياقية يفسر ما نسبته (45%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الجمود التنظيمي، اما النسبة المتبقية (55%) فإنها تمثل متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث. وقد بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) (- 0.428) وهذا يعني ان الزيادة الحاصلة في متغير ذكاء القيادة السياقية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى انخفاض متغير الجمود التنظيمي بمقدار (42%). وحقق الحد الثابت (α) ما قيمته (2.163) أي عندما يكون متغير ذكاء القيادة السياقية مساوياً للصفر فإن متغير الجمود التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

ويتضح ايضاً من خلال الجدول (9) ان قيمة (F) المحسوبة لأبعاد ذكاء القيادة السياقية (المعرفة الضمنية، التفكير ثلاثي الأبعاد، التزامن) قد بلغت (53.271، 26.632، 31.241) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.89) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وهذا يعني ان هناك تأثير عكسي لأبعاد ذكاء القيادة السياقية في الجمود التنظيمي، أي كلما ارتفعت قيمة ابعاد



ذكاء القيادة السياقة في المنظمة المبحوثة كلما أدت الى تقليل حالة الجمود التنظيمي. وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح (R^2 Adj) لأبعاد ذكاء القيادة السياقية (0.327، 0.541، 0.439) على التوالي، فهذا يشير الى ان ابعاد ذكاء القيادة السياقية تفسر ما نسبته (32%، 54%، 43%) من التغيرات التي تطرأ على الجمود التنظيمي، اما النسبة المتبقية (57%، 46%، 68%) فأنها تمثل متغيرات غير داخلية في نموذج البحث. وحققت قيمة معامل الميل الحدي (β) لأبعاد ذكاء القيادة السياقية (0.531، -0.329، -0.615) على التوالي، وهذا يعني ان الزيادة الحاصلة في ابعاد ذكاء القيادة السياقية بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى تقليل متغير الجمود التنظيمي بنسبة (53%، 32%، 61%). وبلغ الحد الثابت (α) ما قيمته (1.428، 0.997، 1.635) على التوالي، أي عندما تكون ابعاد ذكاء القيادة السياقية مساوية للصفر فإن متغير الجمود التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة، وعلى هذا الأساس نستنتج قبول الفرضية الثالثة وصحتها.

4- اختبار الفرضية الرابعة

يظهر من خلال الجدول (9) قيمة (F) المحسوبة لمتغير البراعة الاستراتيجية في الجمود التنظيمي (31.416) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.89) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وهذا يدل على ان البراعة الاستراتيجية تؤثر بشكل عكسي في الجمود التنظيمي، حيث كلما اعتمد المنظمة المبحوثة على تبني البراعة الاستراتيجية من خلال السعي نحو استكشاف الفرص الخارجية ورصدها بصورة مستمرة وكذلك تطوير واستثمار القدرات الداخلية وتطويرها لتقديم خدمات متميزة ومعالجة المشاكل والتعقيدات يؤدي ذلك الى تقليل حالة الجمود التنظيمي، وعليه نقبل الفرضية التي تنص (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للبراعة الاستراتيجية في الجمود التنظيمي). ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2 Adj) والبالغ قيمته (0.398) يتضح ان متغير البراعة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (39%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الجمود التنظيمي، اما النسبة المتبقية (61%) فأنها تمثل متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. وقد بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) (0.398 -) وهذا يعني ان الزيادة الحاصلة في متغير البراعة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى انخفاض متغير الجمود التنظيمي بمقدار (39%). وحقق الحد الثابت (α) ما قيمته (2.101) أي عندما يكون متغير البراعة الاستراتيجية مساوياً للصفر فإن متغير الجمود التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.



ويتضح أيضاً من خلال الجدول (9) ان قيمة (F) المحسوبة لأبعاد البراعة الاستراتيجية (استكشاف الفرص، أستغلال الفرص) قد بلغت (37.412، 65.315) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.89) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وهذا يعني ان هناك تأثير عكسي لأبعاد البراعة الاستراتيجية في الجمود التنظيمي، أي كلما ارتفعت قيمة ابعاد البراعة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة كلما أدت الى تقليل حالة الجمود التنظيمي. وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح (R^2 Adj) لأبعاد البراعة الاستراتيجية (0.399، 0.591) على التوالي، فهذا يشير الى ان ابعاد البراعة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (59%، 39%) من التغيرات التي تطرأ على الجمود التنظيمي، اما النسبة المتبقية (41%، 61%) فإنها تمثل متغيرات غير داخلية في نموذج البحث. وحققت قيمة معامل الميل الحدي (β) لأبعاد البراعة الاستراتيجية (-0.294، -0.572) على التوالي، وهذا يعني ان الزيادة الحاصلة في ابعاد البراعة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى تقليل حالة الجمود التنظيمي بنسبة (29%، 57%). وبلغ الحد الثابت (α) ما قيمته (1.408، 1.621) على التوالي، أي عندما تكون ابعاد البراعة الاستراتيجية مساوية للصفر فإن متغير الجمود التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة، وعلى هذا الأساس نستنتج قبول الفرضية الرابعة وصحتها.

جدول (10) اختبار تأثير ذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية في الحد من الجمود التنظيمي

المتغير التابع	اتجاه المسار	المتغيرات المستقلة	الميل الحدي β	Sig	F المحسوبة	الحد الثابت α	المصحح Adj (R^2)	معامل التحديد R^2
الجمود التنظيمي	<-----	ذكاء القيادة السياقية	- 0.462	0.000	76.638	1.635	0.568	0.574
	<-----	البراعة الاستراتيجية	- 0.411					
0.05 = Sig			حجم العينة = 102		قيمة F الجدولية = 3.09			

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS V.23)

5- اختبار الفرضية الخامسة

تنص الفرضية الخامسة (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية في الجمود التنظيمي) ويتضح من خلال الجدول (10) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (76.638) عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ودرجة ثقة (95%) وهي اكبر من قيمة (F)



الجدولية (3.09)، وهذا يعني صحة الفرضية بوجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية في الحد من الجمود التنظيمي، أي ان ذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية لها دوراً كبيراً في معالجة حالة الجمود التنظيمي التي تعاني منه المنظمة المبحوثة والمساعدة على تحقيق أهدافها المرسومة. وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح (R^2 Adj) (0.568) وهذا يعني ان متغير ذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (56%) من التغيرات التي تطرأ على الجمود التنظيمي اما النسبة الباقية (44%) فإنها تمثل متغيرات أخرى غير داخلة في انموذج البحث. وبلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) لمتغير ذكاء القيادة السياقية (- 0.462) وهذا يعني ان الزيادة الحاصلة في متغير ذكاء القيادة السياقية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى انخفاض متغير الجمود التنظيمي بمقدار (46%) وهذا يبين أهمية الذكاء السياقي للقيادة ودوره الفاعل في المنظمات المعاصرة. وبلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) لمتغير البراعة الاستراتيجية (- 0.411) وهذا يعني ان الزيادة الحاصلة في متغير البراعة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى انخفاض متغير الجمود التنظيمي بمقدار (41%). وحققت قيمة الحد الثابت (α) (1.635) أي عندما يكون متغير ذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية مساوياً للصفر فإن متغير الجمود التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

المبحث الرابع (الاستنتاجات والمقترحات)

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تبين ان عينة البحث تبدي اهتماماً جيداً لبعد التزامن وذلك لكونها تدرك مدى أهمية تحليل ودراسة الاحداث الحاصلة في سياقات عمل مشابه او مغايرة واهمية ربط هذه الاحداث مع بعضها والاستفادة منها في توليد الأفكار وحل المشاكل الحالية والحصول على فرص جديدة.
- 2- ظهر ان عينة البحث لا تبدي الاهتمام الكافي لبعد التفكير ثلاثي الابعاد مما قد يؤثر سلباً على قصور الرؤية المستقبلية للمنظمة المبحوثة واستشراف المستقبل وأدراك الماضي والحاضر وبالتالي يؤدي الى صعوبة التعامل مع التغيرات والتعقيدات البيئية وتحقيق الأهداف المرسومة.
- 3- تبين بأن العينة المبحوثة تبدي اهتماماً جيداً لمتغير ذكاء القيادة السياقية وذلك لما تمثله من دور مهم وحيوي في فهم السياق والاحداث ومعرفة التعقيدات الحاصلة في بيئة المنظمة، وتحديد الطرق



والأساليب المناسبة في كيفية التعامل معها وإعطاء المرونة الكافية في تعديل السلوك ومواجهة السياقات المتغيرة بما يتناسب مع اهداف ورؤية المنظمة المبحوثة.

4- ظهر ان عينة البحث لا تبدي الاهتمام الكافي بمتغير البراعة الاستراتيجية واستراتيجياتها الفرعية (استكشاف الفرص، أستغلال الفرص) مما يقلل من إمكانية المنظمة المبحوثة من اتباع نهجاً استراتيجياً طويل الأمد في توليد الفرص اللازمة لتحقيق الأهداف المستقبلية سواء كان عبر الاستكشاف والسعي نحو رصد الأفكار والفرص الخارجية أو تطوير القدرات والإمكانات الداخلية واستثمارها لتقديم أفكار وابتكارات جديدة تخدم المصلحة العامة وتعالج المشاكل التي تعاني منها المنظمة المبحوثة.

5- يتضح ان المنظمة المبحوثة تواجه جموداً في العمل وهذا يعني ان الهياكل الإدارية وأساليب العمل المتبعة تواجه بطناً كبيراً في الاستجابة للفرص والتغييرات الجديدة نتيجة التعقيدات والنظم البيروقراطية المتبعة داخلها مما يؤثر سلباً على إمكانية التكيف والمرونة بصورة سريعة مع التغييرات والتطورات الحاصلة في محيط المنظمة المبحوثة.

6- تبين ان المنظمة المبحوثة تعاني من الجمود النفسي للموارد البشرية الناتج عن مقاومة حالة التغيير والتجديد التي تقوم بها المنظمة، والميل نحو الحفاظ على الوضع الراهن وأساليب العمل المتبعة وعدم تقبل أي أفكار وابتكارات جديدة.

7- ظهر ان المنظمة المبحوثة تعاني من جمود البصيرة مما يؤثر ذلك سلباً على قصور رؤية الوزارة في الكشف عن الاحداث التغييرات الطارئة والمحتمل حدوثها في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ومكانية رسم السيناريوهات اللازمة لذلك والتكيف معها.

8- تبين ان المنظمة المبحوثة تواجه جموداً تنظيمياً ناتج عن قلة مرونة الهياكل التنظيمية وأساليب العمل المتبعة وصعوبة في تبني التغيير والأفكار الجديدة بالسرعة المطلوبة لمواكبة الاحداث الطارئة والاستفادة من الفرص واغتنامها، بالإضافة الى قلة الوعي باستشراف الاحداث المستقبلية والتنبؤ بها، وكذلك مقاومة الافراد لعمليات التغيير والتطوير والخوف من أساليب العمل الجديدة، مما يؤثر ذلك سلباً على إمكانية الوزارة في التكيف مع التغييرات البيئية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

9- اتضح وجود علاقة ارتباط تأثير عكسي لذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية في الحد من الجمود التنظيمي، حيث تلعب كلاً من ذكاء القيادة السياقية وابعادها الفرعية وكذلك البراعة



الاستراتيجية من خلال استراتيجياتها (الاستكشاف والاستغلال) دوراً بارزاً في تقليل حالة الجمود التنظيمي التي تعاني منه وزارة الموارد المائية.

ثانياً: المقترحات

1- ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة ببعث التفكير ثلاثي الابعاد وذلك لدوره الكبير في إعطاء صورة واضحة وشاملة بكل ما يحيط بالمنظمة، ويتم ذلك من خلال قيام الإدارة العليا وخاصة اقسام التخطيط بدراسة الاحداث والمواقف الماضية ومسبباتها، وتحليل واقع المنظمة في الوقت الحاضر وما هي الإمكانيات المتاحة واهم المشاكل التي تعاني منها، وكذلك العمل على رصد واستشراف المستقبل والتنبؤ بالأحداث المحتمل حصولها ورسم السيناريوهات اللازم لذلك.

2- زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بمفهوم نكاء القيادة السياقية لما يمثله من مفهوم معاصر يساعد المنظمات على فهم سياقات العمل والتغيرات البيئية المحتملة والتكيف معها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال قيام الإدارة العليا بتوجيه الدوائر واقسام التدريب بضرورة إقامة ورش وندوات ودورات تدريبية لتعريف بأهمية هذا الأسلوب القيادي واهم اساليبه والسلوكيات اللازمة لذلك.

3- ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بتطبيق البراعة الاستراتيجية وابعادها (الاستكشاف والاستغلال) وجعلها سياسة عمل واستراتيجية منهجية وذلك من خلال قيام الإدارة العليا بتكثيف جهودها بالبحث عن الفرص والأفكار المؤاتية التي تصب في مصلحة الوزارة، وكذلك النهوض بالقدرات والإمكانيات الداخلية وتوفير الاحتياجات اللازمة لذلك.

4- التأكيد على ضرورة توفير المرونة اللازمة للتخلص من حالة الجمود في العمل ويتم ذلك من خلال التخلص من الحلقات الزائدة وتبسيط إجراءات العمل وجعل جداول العمل أكثر مرونة وتبسيط الهيكل التنظيمي، بالإضافة الى ضرورة التخلص من المركزية الشديدة والاتجاه نحو التفويض لتفرغ الإدارة العليا في رسم رؤية الوزارة وخارطتها الاستراتيجية.

5- ضرورة معالجة حالة الجمود النفسي ومقاومة التغيير وصد الأفكار الجديدة من قبل موظفين الوزارة، ويتم ذلك من خلال تهيئة بيئة عمل تشجع التطوير والابتكار ومكافأة الموظفين المبدعين، وكذلك إقامة ورش واجتماعات للتعريف بأهمية التغيير والأفكار والتكنولوجيا الجديدة، والفوائد العائدة منها بالتالي تحسين الحالة النفسية للموظفين لتبني التجديد والتطوير.



6- ضرورة التأكيد على أهمية الرؤية والاستشراف المستقبلي للمنظمة المبحوثة لبناء بصيرة تمكنها من الكشف عن التغييرات المحتملة والمحيطة ببيئة المنظمة، ويتم من خلال قيام الإدارة العليا للوزارة بالبحث بشكل دائم ورصد التغييرات المحتمل حدوثها ورسم السيناريوهات واخذ المبادرات اللازمة لذلك للتعامل مع التعقيدات، وخلق الاستعداد التنظيمي الكامل في مواجهة الازمات والتكيف معها.

7- ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بالعمل على معالجة حالة الجمود التنظيمي الذي تعاني منه الوزارة سواء كان في اجراءات وأنظمة العمل، او من ناحية الجمود النفسي والاستعداد لتقبل التغيير، او قصور البصيرة والتفكير المستقبلي، ويتم ذلك من خلال اعتماد أنظمة العمل المرنة والتكنولوجيا الحديثة، وخلق بيئة عمل تشجع الابتكار والتجديد والتطور المستقبلي.

8- التأكيد على أهمية استثمار المنظمة المبحوثة في نكاه القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية وذلك لدورها الحاسم والجوهري في تقليل حالة الجمود التنظيمي وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

المصادر

1. الجنابي، اية غازي فيصل، الحساوي، حسين حريجة (2023) "توظيف المهارات الناعمة في الحد من الجمود التنظيمي بحث تحليلي استطلاعي في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل" المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 19، العدد 77.
2. دوش، حدر فؤاد هادي (2021) "الحسد التنظيمي ودوره في تألق المنظمة: الدور المعدل لنكاه القيادة السياقية دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الاهلية /النجم الاشراف"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
3. عليان، هاشم عبدالله حمد، جبار، وسام سامي (2022) "القابليات الامتصاصية للمعرفة ودورها في تعزيز البراعة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الهيئات التدريسية في جامعة كركوك". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة.
4. Abu Wadi, E.K. (2015). The Relationship between the Contextual Intelligence and Managerial Staff's Practice of Change Management



Strategies in the UNRWA-Gaza Schools, (master thesis 'The Islamic University).

5. Ahmed, A. H., Amanah, A. A., & Alabbas, S. A. A. (2023). Strategic ambidexterity and its role in achieving contemporary initiatives: an exploratory study of opinions of a sample of managers of travel and tourism companies in holy governorate of Kerbala-Iraq. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 11(2), 13-21.
6. Alabadi, H. F., Abd Alsachit, H. A., & Almajtwme, M. (2018). Impact of strategic ambidexterity on organizational success: Strategic scenario as moderating variable. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 18-29.
7. AlKayid, K., Selem, K. M., Shehata, A. E., & Tan, C. C. (2023). Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: Role of knowledge-donating. *Current Psychology*, 42(4), 3382-3394.
8. Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., & Gomes, E. (2020). Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: A cross-country comparison of MMNEs developing product-service innovation. *International Business Review*, 29(6), 101569.
9. Clarke, S., & O'donoghue, T. (2017). Educational leadership and context: A rendering of an inseparable relationship. *British journal of educational studies*, 65(2), 167-182
10. Diesel, R. (2017). Organisational innovation climate as a mediator of the relationship between complexity leadership and contextual ambidexterity. University of Pretoria (South Africa).



11. Geiger, D., & Antonacopoulou, E. (2009). Narratives and organizational dynamics: Exploring blind spots and organizational inertia. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 411-436.
12. Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of management journal*, 48(5), 741-763.
13. Godkin, L., & Allcorn, S. (2008). Overcoming organizational inertia: A tripartite model for achieving strategic organizational change. *The journal of applied business and economics*, 8(1), 82.
14. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010) "Multivariate Data Analysis" 7th Edition. Prentice Hall.
15. Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(4), 335-349.
16. Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977-1002.
17. Jui-Chan, H., Lu, C., Hao-Ming, W., Ching-Tang, H., & Hui-Wen, W. (2020). The study of organizational inertia, business model innovation and organizational performance in Taiwan financial institutions: Organizational learning perspective. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(5), 104.
18. Khan, Z., Lew, Y. K., & Marinova, S. (2019). Exploitative and exploratory innovations in emerging economies: The role of realized



absorptive capacity and learning intent. *International business review*, 28(3), 499-512.

19. Kutz, M. (2011). Contextual intelligence: overcoming hindrances to performing well in times of change. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(3), 8-11.

20. Kutz, M. R., & Bamford-Wade, A. (2014). Contextual intelligence: A critical competency for leading. *Approaches to managing organizational diversity and innovation*, 42.

21. Kutz, M. R., Ball, D. A., & Carroll, G. K. (2018). Contextual intelligence behaviors of female hospital managers in the United States. *International Journal of Healthcare Management*, 11(3), 155-163

22. Kutz, M. R. (2008). Toward a Conceptual Model of Contextual Intelligence: A Transferable Leadership Construct, Vol. 8, NO.2, pp. 18-31.

23. Lang, J. C. (2019). Teaching Leadership Better: A Framework for Developing Contextually-Intelligent Leadership. *Creative Education*, 10 (2), 443-463.

24. Laplume, André, (2010), Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments, Doctor Of Philosophy, University of Manitoba.

25. Li, W., Chen, W., Pang, Q., & Song, J. (2023). How to mitigate the inhibitory effect of organizational inertia on corporate digital entrepreneurship?. *Frontiers in Psychology*, 14, 1130801.

26. Luo, Y., & Rui, H. (2009). An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *The Academy of Management Perspectives*, 23(4), 49–70.



27. Yusoff, M. S., & Ariffin, T. T. F. (2023). Development and validation of contextual leadership instrument for principals in Malaysian school context (MyCLIPS). *Leadership and Policy in Schools*, 22(2), 402-417.
28. Moir, M. J. (2017). Contextual leadership: context as a mediator of leader effectiveness. *Psychology and Behavioral Science International Journal*, 3(4), 3-4.
29. Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 171-179.
30. Musigire, S., Ntayi, J., & Ahiauzu, A. (2017). Does strategic ambidexterity moderate organizational support-sales performance relationship for financial services in Uganda? *African Journal of Business management*, 11(4), 74-83.
31. Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235.
32. Peters, K., & Buijs, P. (2022). Strategic ambidexterity in green product innovation: Obstacles and implications. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 173-193.
33. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.
34. Rajbhandari, M. M. S. (2013). School Leadership En-route to ‘Grand Leap ‘: Case studies from Nepal and Finland.



35. Ramukumba, N., (2017), Building an Organizational self disruption capability for a competitive advantage: an investigation for the organizational antecedents.
36. Roberts, C. (2017). Exploring dominant logic's enablement between contextual leadership intelligence and diversification strategy, (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
37. Shekhar Mishra, S., & Saji, K. B. (2013). Moderating roles of organizational inertia and project duration in the NPD process: an empirical investigation. *Journal of Product & Brand Management*, 22(1), 52-64.
38. Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2005). What constrains or facilitates divestitures of formerly acquired firms? The effects of organizational inertia. *Journal of Management*, 31(1), 50-72.
39. Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
40. Sitkin, S. B., & Lind, E. A. (2007). The six domains of leadership: A new model for developing and assessing leadership qualities.
41. Teofilus, T., Ardyan, E., Sutrisno, T. F., Sabar, S., & Sutanto, V. (2022). Managing organizational inertia: Indonesian family business perspective. *Frontiers in psychology*, 13, 839266.
42. Tortorella, G. L., de Castro Fettermann, D., Frank, A., & Marodin, G. (2018). Lean manufacturing implementation: leadership styles and contextual variables. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(5), 1205-1227.
43. Tsai, H. T., & Ren, S. (2019). Antecedents of strategic ambidexterity in the context of internationalisation: a panel study of Taiwan Small and



median-sized enterprises. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(8), 986-1001.

44. Utomo, A. A., Maulida, M., & Musa, S. (2023). Organizational Inertia, Digital Capabilities, Digital Transformation, and Firm Competencies. *The South East Asian Journal of Management*, 17(1), 6.

45. Venkatraman, N., Lee, C. H., & Iyer, B. (2007). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. In Unpublished Manuscript (earlier version presented at the Academy of Management Meetings).

46. Visser, J. D., & Scheepers, C. B. (2022). Exploratory and exploitative innovation influenced by contextual leadership, environmental dynamism and innovation climate. *European Business Review*, 34(1), 127-152.

47. Wang, M. C., Chen, P. C., & Fang, S. C. (2021). How environmental turbulence influences firms' entrepreneurial orientation: the moderating role of network relationships and organizational inertia. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 48-59.

48. Willis, S., Clarke, S., & O'Connor, E. (2017). Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 281-305.

49. Wu, J., Wood, G., Chen, X., Meyer, M., & Liu, Z. (2020). Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms: The role of managerial capability. *International Business Review*, 29(6), 101652.



50. Zamora, R., & Losada, J. C. (2014). The importance of “contextual intelligence” in political leadership audience perception. *Central European Journal of Communication*, 7(1 (12).
51. Zhen, J., Cao, C., Qiu, H., & Xie, Z. (2021). Impact of organizational inertia on organizational agility: the role of IT ambidexterity. *Information Technology and Management*, 22(1), 53-65.