



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



Diagnosing Dimensions of Flexible Leadership

**An exploratory study of the opinions of a sample of administrative
leaders at the Northern Technical University and its formations in
Nineveh Governorate**

Assist. Prof. Dr. Ahmed S. M. Al-Jarjari
Technical College of Management/Mosul
Northern Technical University
Aljarjari_ahmad@ntu.edu.iq

Researcher: Zaid Mowaffaq Salem
Technical College of Management/Mosul
Northern Technical University
zaidmuaffaq@ntu.edu.iq

Abstract:

The current research aims to diagnose flexible leadership with the expressed dimensions of (proactive adaptation, activation of organizational resources, dealing with ambiguity, acceptance of change, agility) among the leaders of the Northern Technical University and its formations in Nineveh Governorate, The questionnaire was used as a main tool for data collection, and the statistical program (SPSS) was adopted for the purpose of data analysis collected from a sample of (100) respondents from the senior and middle administrative leaders in the field investigated, through several descriptive and analytical statistical methods, and in the light of the statistical results, a set of conclusions was reached that confirm the availability of these dimensions and at high levels among the leaders of the surveyed organizations. The research presented a set of proposals that emphasize the need to strengthen possessing these dimensions and working to adopt them by the leaders of the researched organizations in order to achieve the goals of their organizations

Keywords: flexible leadership, proactive adaptation, dealing with ambiguity, agility.

تشخيص أبعاد القيادة المرنة

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية
وتشكيلاتها في محافظة نينوى

الباحث: زيد موفق سالم
الكلية التقنية الإدارية/الموصل
الجامعة التقنية الشمالية

أ.م.د. أحمد سليمان محمد الجرجري
الكلية التقنية الإدارية/الموصل
الجامعة التقنية الشمالية

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى تشخيص القيادة المرنة بالأبعاد المعبرة عنها والمتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة) لدى قادة

الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) لغرض تحليل البيانات المجمعة من عينة مكونة من (100) مبحوثا من القيادات الادارية العليا والوسطى في الميدان المبحوث، عبر اساليب احصائية وصفية وتحليلية عدة، وفي ضوء النتائج الاحصائية تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد على توافر تلك الابعاد وبمستويات عالية لدى قادة المنظمات المبحوثة وقدم البحث مجموعة من المقترحات التي تؤكد على ضرورة تعزيز امتلاك تلك الابعاد والعمل على تبنيها من قبل قادة المنظمات المبحوثة خدمة لتحقيق اهداف منظماتهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة المرنة، التكيف الاستباقي، التعامل مع الغموض، خفة الحركة.

المقدمة

ما زالت القيادة المرنة تشكل نقطة الولوج تجاه مسيرة التطورات المعاصرة وعلى نحو دفعها خطوات لارتقاء سلم المستجدات وفي اطار المرونة التي تجسد قدرة القائد على امتلاك المهارات التي تمكنه من التفاعل وبما يؤمن الطموحات ويجسد حالات الاخذ والعطاء في ميدان العمل، أي ان القيادة المرنة تمثل توجهها معاصرا يدفع العاملين باتجاه الجديد، وفي ذلك اشارة فعلية الى الاسهامات التي تتبلور في ظل هذه القيادة باتجاه تحقيق الاهداف والتي تكشف عن قدرتها على التأقلم مثلما تصح عن مسيرتها لأية تغييرات بعيدا عن شبح الظننات مما يعني انها تتجاوز القيود في اطار المرونة التي تمتلكها، وعندما نذكر المرونة فلا نريد ان نتجاوز حدود هذا المصطلح وجوهره بقدر ما نؤكد على انها المنظم الفعلي لتصرفات القائد في مجال العمل وخارجه، لذا باتت مثلما امست القيادة المرنة فاعلة وكفوة عندما تتوافر الظروف الملائمة لممارسة افعالها، فالقائد المرن يُطعم سلوكياته باطار دبلوماسي ويجسد فنون تنظم العلاقات ويضع سلما لأبجديات التفاعل، كما انه يستحضر الالهم مثلما يفكر في المهم، وفي ذلك اشارة فعلية لقدرته على التمييز ووضع الفواصل في مجال التعاملات الى حد انه يوظف المرونة عندما يستلزم الامر ذلك مثلما يجسد الصلابة ويشجع اتباعه على التنفيذ وبشكل مرن، مما يدل على ان القيادة المرنة تمارس ادوارا وفعاليات تتم عن عمق ومرونة التصورات التي تحملها فهي ترسخ اصول وقيم تجعلها تتجاوز حالات التعقيد وواجه الغموض.

ونظرا لأهمية القيادة المرنة وانعكاساتها على الكثير من الجوانب التنظيمية والسلوكية في المنظمات ولمحدودية الدراسات-حسب اطلاع الباحثين- التي تناولتها وبخاصة في بيئة منظماتنا المحلية، ارتأينا دراستها ضمن بيئة المنظمات العراقية متمثلة بالجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، للتعرف على مفهومها واهميتها ودورها في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة التي تواجه المنظمات فضلا عن الابعاد المعبرة عنها وصولا الى التأكد من سعي قادة المنظمات المبحوثة الى امتلاكها والعمل على تبنيها لتحقيق اهداف منظماتهم. ولتحقيق ما تقدم تضمن البحث اربعة مباحث وعلى النحو الاتي:

المبحث الاول (منهجية البحث)

اولاً. مشكلة البحث: تعمل المنظمات عامة والمبحوثة خاصة وعلى نحو عام في بيئة مضطربة وسريعة التغيير، مما فرض على قادتها تبني بعض الانماط القيادية التي تمنحهم المرونة في اداء اعمالهم وممارسة ادوارهم التنظيمية والتكيف مع التغييرات البيئية، لعل من بينها القيادة المرنة لما تتصف به من سرعة الاستجابة والتكيف الاستباقي لتلك التغييرات وخفة الحركة المقرونة بالقدرة

على التعامل مع الغموض وقبول التغيير في اطار تفعيل الموارد المنظمة، لذلك تولدت لدى الباحثين فكرة دراستها في ميدان بحثي يتمثل بالجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى بغية تقديم تصور ورؤية واضحة لقادتها عن متضمنات هذه القيادة، فضلا عن التأكد من سعيهم الى استحضار الابعاد المعبرة عنها والاجتهاد في تبنيها، وبما يعكس معالجة مشكلة بحثية مفادها "هل تتوافر الابعاد المعبرة عن القيادة المرنة لدى قادة المنظمات المبحوثة؟".

ثانياً. أهمية البحث: تبرز أهمية البحث عبر الآتي:

١. انفراد بتقديم موضوع القيادة المرنة وبما يتيح المجال أمام الباحثين للاستفادة من الإطار النظري الذي سيتم تقديمه.
٢. التعريف بمفهوم القيادة المرنة وأهميتها وتحديد الابعاد المعبرة عنها فضلا عن بيان دورها في التعامل مع الازمات والبيئة المضطربة.
٣. إثارة اهتمام القيادات الإدارية لتبني ابعاد القيادة المرنة، باعتبارها نمط قيادي معاصر يسهم في تحقيق اهداف المنظمة.
٤. تمكن قادة المنظمات المبحوثة وتوجههم نحو تحقيق اهداف المنظمة في إطار تبني السبل الكفيلة المتحققة من المواءمة بين ابعاد القيادة المرنة.

ثالثاً. اهداف البحث: يتمثل الهدف الاساس للبحث في تشخيص القيادة المرنة ممثلة بأبعادها (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة)، فضلا عن تحقيق مجموعة من الاهداف تمثلت بالآتي:

١. تقديم إطار نظري عن القيادة المرنة في ضوء الافادة من الجهود المعرفية السابقة في هذا المجال رغم ندرتها.
٢. التعرف على واقع القيادة المرنة في المنظمات المبحوثة في ضوء وصف اجابات المبحوثين وتشخيصها عن الابعاد المعبرة عنها.
٣. التوصل الى بعض الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغير القيادة المرنة في المنظمات المبحوثة، فضلا عن تقديم بعض المقترحات الضرورية لها.

رابعاً. فرضية البحث: تجسد البحث في فرضية رئيسية تنص على "تتوافر لدى قادة المنظمات المبحوثة الأبعاد المعبرة عن القيادة المرنة والمتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة)" تبعا لإجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عنها.

خامساً. اساليب جمع البيانات وتحليلها: وظف البحث في الجانب النظري ما تيسر من مصادر عربية واجنبية تمثلت بالبحوث والكتب والمؤتمرات والمجلات العلمية، فضلا عن الأطاريح والرسائل الجامعية وشبكة الانترنت.

اما في الجانب الميداني، تم جمع البيانات اعتماداً على استمارة الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض في ضوء الاستفادة من دراسة (Kaiser & Overfield, 2010) وعرضت على مجموعة من الخبراء المحكمين لغرض تقييمها وبما يتفق مع موضوع البحث ومحتوياته، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وقد منحت بدائل الاستجابة من (1- 5) درجات (لا اتفق بشدة، لا اتفق، اتفق نوعاً ما، اتفق، اتفق بشدة) على التوالي، ومن اجل اختبار فرضية البحث تم اعتماد برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) باستخدام الاساليب الاحصائية (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، شدة الاستجابة).

سادساً. **مجتمع البحث وعينته:** تمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الادارية العليا والوسطى في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، اذ بلغ عددهم (160) مبحوثاً وتم توزيع (110) استمارة على المبحوثين استرجع منها (100) استمارة صالحة للتحليل، اي ان نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل (91%) من مجموع الاستبانات الموزعة وان نسبة تمثيل العينة من المجتمع بلغت (62.5%).

سابعاً. **وصف الأفراد المبحوثين:** يعرض الجدول (1) وصفاً للأفراد المبحوثين في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى بحسب الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة الحالية والكلية في الوظيفة، وعلى النحو الآتي:

١. **الجنس:** يشير الجدول (1) إلى أن نسبة الأفراد المبحوثين من الذكور بلغ (61%)، في حين بلغت نسبة الإناث (39%) من مجموع الأفراد المبحوثين، وهذا يؤشر أن نسبة (الذكور) شكلت النسبة الأكبر، فضلاً عن اهتمام المنظمات المبحوثة وتركيزها على القيادات النسوية في إنجاز أعمالها.

٢. **العمر:** يوضح الجدول (1) أن نسبة الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (36-45 سنة) قد بلغت (40%)، وهي تمثل أعلى نسبة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، وشكلت الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) نسبة (39%)، في حين أن نسبة الفئة العمرية بين (26-35 سنة) بلغ (20%)، وكانت أقل نسبة للفئة العمرية (25 سنة فأقل) إذ بلغت (1%)، ويعد ما تقدم اشارة إلى أن المنظمات المبحوثة تمتلك نسبة عالية من الفئات العمرية المتميزة والطاقات الشابة التي تتمتع بالكفاءات ولديها مهارات في مجال العمل.

٣. **المؤهل العلمي:** يبين الجدول (1) أن عدد الأفراد المبحوثين من الذين يحملون شهادة الدكتوراه كان بنسبة (38%)، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الماجستير (38%) أيضاً، أما حاملي شهادة الدبلوم العالي بلغت (1%) وهي أقل نسبة من بين أفراد المنظمات المبحوثة، وتمثل هذه المعطيات أعلى نسبة ضمن الفئات الخمس المحددة، وهذا يؤكد اعتماد المنظمات المبحوثة بشكل كبير على القيادات الإدارية التي تحمل شهادات عليا، أما حاملو شهادة البكالوريوس فكانوا (18%)، في حين بلغ نسبة حاملي شهادة الدبلوم الفني ضمن عينة الدراسة (5%).

في ضوء ما تقدم، يمكن القول إن نسبة عالية من الأفراد المبحوثين (77%) يحملون شهادات عليا من دبلوم عالي فما فوق، وهذا مؤشر جيد يدل على امتلاك المنظمات المبحوثة قيادات تعتمد مهارات وخبرات عالية في مجال عملهم.

٤. **مدة الخدمة في المنصب الحالي:** تعكس نتائج الجدول (1) وجود (70%) من الأفراد المبحوثين ممن تقل خدمتهم في المنصب الحالي عن (5 سنوات)، وان (12%) منهم تتراوح خدمتهم ما بين (10-6 سنوات)، وبلغت نسبة الافراد المبحوثين ممن تزيد خدمتهم عن (11 سنة) في منصبهم الحالي (18%)، وتعكس هذه النسب مؤشرات إيجابية والتي تؤكد تولي القيادات الإدارية مناصب جديدة وبشكل مستمر ويساهم في اعطاء إجابات دقيقة من قبل الأفراد المبحوثين.

٥. **مدة الخدمة الكلية في الوظيفة:** تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى مدة الخدمة الكلية في الوظيفة لدى الأفراد المبحوثين، إذ أن نسبة (33%) من الأفراد المبحوثين تتراوح خدمتهم الكلية في الوظيفة ما بين (15-11 سنة)، وشكلت هذه الفئة النسبة الأكبر من بين الفئات الأخرى، وتليها نسبة (26%) ممن لديهم خدمة تتراوح بين (25-21 سنة)، ونسبة الأفراد الذين لديهم خدمة كلية (26 سنة فأكثر) بلغت (15%)، وكانت نسبة (10%) للذين لديهم خدمة تتراوح بين (20-16

سنة)، وبلغت نسبة الأفراد ما بين (10-6 سنة) نسبة (11%)، وكانت النسبة الأقل للذين لديهم (5 سنوات فأقل) في حياتهم الوظيفية (5%)، وتمثل هذه النسب مؤشرات جيدة تساهم في إعطاء إجابات دقيقة من الأفراد المبحوثين نتيجة لتراكم الخبرة لديهم في العمل.
الجدول (1): وصف الأفراد المبحوثين

الجنس					
الذكور	الإناث				
61%	39%				
العمر					
25 سنة فأقل	26-35 سنة	36-45 سنة	46 سنة فأكثر		
1%	20%	40%	39%		
المؤهل العلمي					
دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم فني	
38%	38%	1%	18%	5%	
مدة الخدمة في المنصب الحالي					
5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11 سنة فأكثر			
70%	12%	18%			
مدة الخدمة الكلية في الوظيفة					
5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21-25 سنة	26 سنة فأكثر
5%	11%	33%	10%	26%	15%

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الاستبانة n=100

المبحث الثاني (الجانب النظري)

اولاً. مفهوم القيادة المرنة واهميتها: تعبر القيادة المرنة عن التغيير السلوكي بالأسلوب بما يتناسب مع تغير الموقف وقد استخدمت عدة مصطلحات لتصف القيادة المرنة القادرة على تشخيص الموقف وتغيير السلوك منها المرونة والتكيف وخفة الحركة وتعدد القدرات ولكن يبقى هناك عدم وضوح في أدبيات الإدارة والقيادة حول طبيعة القيادة المرنة وكيفية تقييمها ولأسباب عدة منها ان القيادة المرنة قد تظهر في سياقات مختلفة يضطر فيها القائد المرن إلى الانتقال من نمط قيادي إلى آخر عندما تختلف أمامه المسؤوليات والتحديات، وقد يتبادر إلى الذهن ان مفهوم القيادة المرنة واضح من الوهلة الأولى وان المصطلح هو مجرد عبارة تربط صفة المرونة مع مصطلح القيادة، فالقائد المرن هو القائد القادر على الاستجابة الفاعلة في مواقف مختلفة، ويوضح الجدول (2) مفهوم القيادة المرنة على وفق آراء عدد من الباحثين

الجدول (2): مفهوم القيادة المرنة

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	Kaiser & Overfield, 2010: 106	ضبط النمط أو الطريقة أو المدخل القيادي في الاستجابة إلى متطلبات سياقية مختلفة أو متغيرة بطريقة تسهل أداء المجموعة، وتتطلب سرعة بديهية سلوكية تتطابق مع الأدوار الاجتماعية والتنظيمية المختلفة التي يحتاج القائد أدائها.

المفهوم	الباحث والسنة	ت
قدرة القيادة على العمل والتصرف بطرق مختلفة وفقاً للمواقف والظروف عندما لا يتوفر الكثير من البصيرة والمعلومات الكافية في المواقف الدينامية.	Good & Sharma, 2010: 156	٢
عملية ضبط النمط أو الطريقة استجابة إلى تغير متطلبات السياق أو البيئة بحيث يتوفر لدى القائد المرن وضوح في العلاقة ما بين مستوى جاهزية الأتباع والنمط القيادي المناسب بغض النظر عن منصب القائد الوظيفي.	Burtch, 2011: 71	٣
القدرة على توظيف طرق مختلفة في الاستجابة وعلى وفق متطلبات موقفية متنوعة وتمثل القدرة التكيفية جوهر الابتكارية في التغلب على الصعوبات ويستفيد القائد المرن من الضغوطات ليصبح أقوى من السابق.	Jisr & Maamari, 2017: 5-6	٤
عملية يتعامل فيها القائد مع الخطى المتسارعة وتنوع النشاطات في المنظمة، ويتبنى عدة ادوار تكميلية بل متعارضة أحيانا استجابة إلى متطلبات السياقات المختلفة.	Baron et. al, 2018: 3	٥

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء المصادر الواردة فيه.

وتبرز اهمية القيادة المرنة بما يأتي:

١. توفر الأبحاث حول القيادة والإدارة خلال العقود العديدة الماضية نتائج قوية تشير الى أن القيادة المرنة مهمة وضرورية للكثير من القادة، ويأتي الدليل من أنواع مختلفة من الأبحاث والعديد من النظريات التي تشير الى ان القيادة المرنة مهمة وذلك لعدة اسباب منها (Yukl, 2008: 1):
 أ. عند إجراء تغييرات كبيرة في المنظمة، على سبيل المثال (إعادة التنظيم، الاندماج).
 ب. اختلاف المواقف التي تواجهها المنظمة.

ج. الانتقال من منصب قيادي الى منصب اخر.

٢. يشير (Yukl & Mahsud, 2010: 81) بان القيادة المرنة اصبحت مهمة لإدارة المنظمات بسبب سرعة التغيرات التي تواجهها وتؤثر فيها، اذ ان هذا التغيير يتطلب المرونة والتكيف والإبداع قيادي، وتشمل هذه التغيرات زيادة العولمة والتجارة الدولية والتغير السريع في التقنية وتنوع القوى العاملة وغيرها.

ثانياً. دور القيادة المرنة في البيئة المضطربة وإدارة الأزمة: تعمل معظم المنظمات ان لم يكن جميعها في بيئات مضطربة سريعة التغيير والتعقيد وعدم تأكد عالي مما يتطلب التعامل معها وجود قيادة ادارية تمتلك مهارات وقدرات تعبر عن المرونة التي تحقق لها الاستجابة والتكيف مع تلك التغييرات وبما يؤمن تنفيذ اهدافها واستراتيجياتها، اذ تعتبر الاستجابة المرنة مهمة عندما لا تعمل الاستراتيجية او الخطة الموضوعية حسب ما هو متوقع، وعلى القائد المرن ان يحدد ماهي التغيرات

المطلوبة وان يبني الثقة والالتزام بالاستراتيجية أو المبادرة الجديدة عن طريق تبني مجموعة من الارشادات المهمة للقيادة المرنة عند التعامل مع البيئة المضطربة والتي يحددها (Yukl & Mahsud, 2010: 87) بالاتي:

١. ان يراقب القائد التغيرات الخارجية ويشخص التهديدات المحتملة والفرص المتاحة.
 ٢. ان يشخص الاستراتيجيات والقرارات والإجراءات المرتبطة بالاستجابة إلى التغيير الخارجي.
 ٣. الإفصاح عن الرؤية ومنافع التغيير المقترح.
 ٤. تشخيص أسباب مقاومة التغيير والسعي إلى كسب تأييد المعارضين وتحويلهم إلى مؤيدين.
 ٥. بناء التفاؤل بالاستراتيجية الجديدة مع الاعتراف بان التغيير لن يكون سهلاً.
 ٦. مراقبة التقدم الحاصل في التغيرات الكبيرة والقيام بالضبط والتعديل الضروري لذلك.
 ٧. جعل الأفراد مطلعين على عملية التغيير واستدامة التزامهم تجاه هذا التغيير.
 ٨. استخدام المعلومات حول مخرجات القرار الاستراتيجي لتحسين النماذج العقلية.
- اما فيما يخص دور القيادة المرنة في ادارة الازمة، يمكن عد القيادة المرنة ضرورية للمنظمات لمواجهة الأحداث غير الاعتيادية في ميدان عملها والتي تنتج عنها مشاكل عديدة ومنها على سبيل المثال لا الحصر الازمات والحوادث والكوارث الطبيعية والعطلات في الاجهزة والمعدات وبعض التجهيزات والحالات الصحية الطارئة مثل (كورونا covid-19)، ويتطلب التعامل مع هذه الاحداث اهتمام قياداتها الادارية في ضوء ما تمتلكه من خصائص ومهارات تعبر عن المرونة، وبهذا الصدد يحدد (Yukl & Mahsud, 2010: 85-86) بعض الارشادات منها:
- أ. التعرف على علامات التحذير المبكرة قبل حدوث الأزمة والتي قد تؤثر في المنظمة وعدم تجاهل العلامات التحذيرية.
 - ب. اجراء تحليل سريع ومنظم لتشخيص المشكلة أو الأزمة.
 - ج. الاستجابة بثقة وبحزم مع تقبل المعلومات والأفكار من الآخرين حول أمور ربما تم اغفالها.
 - د. التخطيط المسبق للتعامل مع المشاكل الخطيرة ووضع خطط مرنة للتعامل مع المشاكل التي يصعب تجنبها.
 - هـ. إبقاء الأفراد مطلعين على طبيعة المشاكل الرئيسية وإجراءات حلها.
 - و. مراجعة الإجراءات بعد انتهاء الأزمة لاكتشاف ما تم النجاح فيه والأخطاء التي حدثت والدروس المستفادة منها.
- ثالثاً. ابعاد القيادة المرنة:** اعتمد الباحثان في قياسهما لأبعاد القيادة المرنة على ما قدمه (Kaiser & Overfield, 2010: 107) في وصفهما لأبعاد القيادة المرنة والتي تمثلت بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة).
- أ. **التكيف الاستباقي:** يشير (Sanchez et al., 2011: 16) انه عملية محاذاة لاستراتيجية المنظمة مع بيئتها الخارجية عن طريق تصميم استراتيجيات تحليلية تتناسب مع التغيرات التي تحدث في البيئة. ويؤكد (Su, 2011: 371) بان التكيف الاستباقي يمثل قدرة القيادة على استشعار التغيرات المحتملة وغير المحتملة في بيئة عملها، وتوليد استجابات سريعة وفاعلية كبيرة واستثمار الفرص الناتجة عن هذا التغيير عن طريق تدعيم الاستباقية واستثمار الكفاءات.
 - ب. **تفعيل الموارد المنظمة:** قدرة القيادة على تفعيل واستثمار مواردها المتمثلة بـ (الموارد البشرية، المالية، المعلوماتية، المادية) من اجل تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق اهدافها وتشكل الموارد المنظمة أحد المقومات الاساس التي تسهم في نجاح وفاعلية القيادة المرنة:

١. **الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية المورد الرئيس الذي له دور كبير في تنفيذ اهداف المنظمة واستراتيجياتها والمتمثل في قدرتها الدينامية على التعلم والتكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة، فمن الصعب ان تحقق المنظمة اهدافها في ضوء التغيرات البيئية مالم تمتلك قادة لها القدرة على توظيف مهارات موارد البشرية واستثمار قابلياتهم وسلوكياتهم بما يلائم هذه التغيرات (Wang & Lo, 2004: 36).

ويؤكد (Zolin et al., 2011: 1098) على قدرة الموارد البشرية على تسهيل قابلية المنظمة للتكيف مع التغيرات بفاعلية والاستجابة لها في الوقت الملائم، وتساهم الموارد البشرية على نحو كبير في دعم أنشطة واعمال المنظمة والتكيف مع التغيرات التي تواجهها.

٢. **الموارد المعلوماتية:** يشير اليها (فيصل واحمد، ٢٠٠٩: ٨٤) بانها رموز او افكار او حقائق كالصور والبيانات والنصوص وغيرها تنتج عن عملية تحويل البيانات الى معلومات بمعالجتها لتصبح جاهزة لمتخذي القرار وتعتبر مدخلات لعملية اتخاذ القرار.

٣. **الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية أحد المرتكزات المهمة والاساسية لبقاء المنظمات واستدامتها، ويعرف التمويل بانه التغطية المالية الشاملة للمشروع سواء كان ذلك من الداخل ام الخارج، ويعبر عن تجهيز المنظمة برأس المال اللازم لتغطية مصاريفها الاستثمارية وفق اسس عملية تتعلق بكيفية الحصول على تلك الاموال من مصادر متنوعة واستخدامها بكفاءة اصحاب العلاقة (زكريا وياسين، ٢٠١٥: ٣٤).

٤. **الموارد المادية:** تمثل الموارد المادية أحد العناصر الاستراتيجية المهمة في المنظمة فهي تمثل المدخلات التي تستخدمها المنظمة بهدف تنفيذ وتطوير استراتيجياتها وتحقيق اهدافها باعتبارها طاقات تستثمرها لإنجاز مهامها المتنوعة، وهي تشمل الآلات والمعدات والمواد الاولية والتجهيزات المكتبية وادوات العمل التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة وتعظيم ارباحها والتنافس مع المنظمات الاخرى (حساني وفرحاتي، ٢٠١٦: ٥٦).

ج. **التعامل مع الغموض:** تشير التوجهات المعاصرة الى اعداد قادة المنظمات لمواجهة المستقبل والتنبؤ بمتغيراته واكتسابهم القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة بعقلية مبدعة وعلمية وزيادة ثقفتهم بقدرتهم على مواجهة تلك التحديات والمواقف والتكيف مع تبعاتها، ونتيجة لزيادة التعامل مع تلك التحديات والغموض الذي يعتريها، اصبح لدى القادة قدرة على تجاوز قدر كبير من تلك الصعوبات والتحديات، فالقدرة على التعامل مع الغموض تختلف من فرد لأخر لاختلاف نمط التفكير لدى الافراد وانماطهم المعرفية، فغالبا ما ينتهج الفرد الحل المألوف او المعتاد بناء على ادراكه العقلي ولديه نزعة لحل المواقف التي تواجهه وفق الاساليب القديمة بالرغم من انها ليست الامثل او الاكثر كفاءة من بين الحلول الاخرى، صحيح ان لهذه الحلول المألوفة او المعتادة سبباً لمواجهة تلك المواقف التي يشوبها الغموض لكنها تحد من ادراك العقل وتقيده نظرتة للمشكلة بدلا من ايجاد حلول وافكار اكثر ابداعا متجسدة بأصالة التفكير وتجاوز التفكير الاعتيادي وانطلاقا نحو التفكير المتشعب (نوري، ٢٠٠٧: ٩٩-١٠٠).

ويعرف (Brown, 2005: 351) التعامل الغموض على انه الارادة المعرفية للفرد في تحمل طروحات وافكار متعارضة مع بنيته المعرفية ومنظومة معتقداته.

ويشير (Hammad et al., 2013: 317) ان تمتع قادة المنظمة بالقدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بغياب المعلومات الواضحة او نقصها وقدرتها على اتخاذ القرارات الحاسمة وتنفيذ استراتيجياتها بناء على المواقف الغامضة من المؤشرات المهمة التي تُبرز القيادة المرنة.

د. قبول التغيير: تشهد المنظمات في عالم اليوم تغيرات سريعة في مختلف المجالات، الامر الذي ادى الى زيادة اهتمامها وتركيزها على ابتكار الاستراتيجيات التي تسهم في التكيف مع الظروف البيئية التي تتصف بسرعة التغيرات وديناميتها وخصوصا بعد ظهور مفهوم العولمة وتزايد شدة المنافسة، فالمنظمات لا تتمكن من الثبات امام التغيرات المتسارعة والتي تسلم امرها للصدف والمفاجآت في اغلب الاحيان تكون خاضعة لذلك التغيير بدلا من ان تكون صانعة له، وعندها يتحكم التغيير بعملها وبمصيرها ويملي عليها تبعاتها واثارها لكي تتمكن من التماشي معه او الحفاظ على وضعها الراهن لذا يجب عليها ادارة التغيير وقيادته بدلا من تجنبه، ولكي تتمكن قيادة المنظمة من النجاح في زمن يحيطه التغيير، لا بد ان تنتهج مجموعة ممارسات واتجاهات ايجابية تسهم في قبول وتبني التغيير لكي تضمن لنفسها النجاح والثبات بوجه المنظمات المنافسة (العنزي، ٢٠١٣: ١٢-١٣).

هـ. خفة الحركة المنظمة: تعددت المفاهيم التي اشار اليها الباحثين في وصفهم لخفة الحركة المنظمة فقد اشار اليها (Liu, 2010: 4) انها القدرة على التعديل والضبط المستمر والتكيف مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة في بيئة اعمالها الرئيسية كدالة لطموحاتها الاستراتيجية وظروف البيئة المتغيرة، وتكوين نماذج جديدة واساليب مبتكرة لتوليد قيمة جديدة للمنظمة.

وخفة الحركة عند (Idris & AL-Rubaie, 2013: 2) تمثل السرعة والمرونة التي تمنح المنظمات القابلية على اجراء التغييرات في اعمالها وانشطتها كنوع من الاستجابة للتغيرات التي تحدث في الاسواق ومواجهة التحديات الاكثر خطورة.

المبحث الثالث (الجانب الميداني)

وصف مستوى اجابات المبحوثين عن ابعاد القيادة المرنة وتشخيصها: يشير مضمون هذا المبحث الى اختبار فرضية البحث الرئيسية التي تنص على "تتوافر لدى قادة المنظمات المبحوثة الأبعاد المعبرة عن القيادة المرنة والمتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة)" تبعا لإجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عنها.

١. التكيف الاستباقي: تُوشر نتائج الجدول (٣) اتفاق (اتفق بشدة، اتفق) (84%) من المبحوثين على اجمالي مؤشرات المتمثلة (X6-X1)، ونسبة عدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) (5%) واتفق نوعا ما (11%) ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (4.13) وانحراف معياري (0.864) وبمعامل اختلاف (20.92%) وكانت شدة الاستجابة (68.83%)، ويعد المؤشر (X1) الاكثر اسهاما في بعد التكيف الاستباقي ونسبة اتفاق (92%) بوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.775) والذي يؤكد على تعامل قيادة المنظمات المبحوثة مع الظروف البيئية المتغيرة في اطار الموائمة معها، ويشير (X4) الى انه الاقل اسهاما في هذا البعد بنسبة اتفاق (75%) بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.981) ويؤكد بأن المنظمات المبحوثة ترصد التقنيات الحديثة في ميدان العمل على نحو متواصل.

الجدول (٣): وصف بعد التكيف الاستباقي وتشخيصه

شدة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة					المؤشرات	الابعاد
				لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	اتفق نوعا ما %	اتفق %	اتفق بشدة %		
71.83	17.98	0.775	4.31	1	3	4	48	44	X1	التكيف الاستباقي
68.33	20.37	0.835	4.10	2	0	18	46	34	X2	
70.00	18.21	0.765	4.20	1	3	6	55	35	X3	
68	24.04	0.981	4.08	1	7	17	33	42	X4	
65.33	20.41	0.800	3.92	3	2	12	66	17	X5	
69.5	24.58	1.025	4.17	5	2	9	39	45	X6	
68.83	20.92	0.864	4.13	2	3	11	48	36	المعدل	المؤشر الكلي
				5		11		84		

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء استمارة الاستبانة) n=100

٢. **تفعيل الموارد المنظمة:** عُبر عن قياس هذا البعد المؤشرات (X7-X12)، إذ بلغ نسبة الاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) إجمالاً (83%) ونسبة عدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) (3%) واتفق نوعاً ما (14%) ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (4.2) وانحراف معياري (0.77) وبمعامل اختلاف (18.43%) وكانت شدة الاستجابة (70%)، وبمتابعة النسب الموضحة في الجدول (٤)، يتضح أن (X7) حقق أعلى إسهامات الاتفاق بنسبة بلغت (92%) بوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.715) والذي يشير إلى امتلاك قيادة المنظمات المبحوثة القدرة على تفعيل الموارد المنظمة واستثمارها، وتعد المؤشرات (X9, X10, X11) الأقل إسهاماً في الاتفاق على هذا البعد بنسبة (79%) ووسط حسابي (4.18, 4.07, 4.05) وانحراف معياري (0.857, 0.844, 0.77) على التوالي ويؤشر ذلك امتلاك قيادة المنظمات المبحوثة القدرة على المناورة في استخدام الموارد المتاحة بما يلائم المواقف التي تواجهها واستخدام الموارد النادرة على نحو منظم، فضلاً عن أنها تجعل من معرفتها للموارد المنظمة مدخلاً لتوقع التغييرات الحاصلة في بيئتها.

الجدول (٤): وصف بعد تفعيل الموارد المنظمة وتشخيصه

شدة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة					المؤشرات	الابعاد
				لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	اتفق نوعا ما %	اتفق %	اتفق بشدة %		
74	16.10	0.715	4.44	1	0	7	38	54	X7	تفعيل الموارد المنظمة
70.5	17.73	0.750	4.23	1	0	13	47	39	X8	
69.67	20.50	0.857	4.18	0	4	17	36	43	X9	
67.83	20.74	0.844	4.07	1	3	17	46	33	X10	
67.5	19.01	0.77	4.05	0	3	18	50	29	X11	
70.5	16.76	0.709	4.23	0	1	13	48	38	X12	
70	18.43	0.774	4.2	1	2	14	44	39	المعدل	المؤشر الكلي
				3		14		83		

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء استمارة الاستبانة) n=100

٣. **التعامل مع الغموض:** تكشف معطيات الجدول (٥) عن اتفاق (71%) من المبحوثين على المؤشرات الخاصة بهذا البعد والمتمثلة بـ (X13-X18) واتفق نوعاً ما بنسبة (19%) فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (10%)، وتدعم نسبة الاتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.83) وانحراف معياري (0.973) ومعامل اختلاف (25.39%) وشدة استجابة (63.86%).

ويعد (X17) من أبرز المؤشرات التي حققت أعلى نسبة اتفاق بلغت (75%) ووسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.903) والذي يشير الى استجابة قيادة المنظمة لحالات الغموض في البيئة في إطار الادراك الفعلي لها، بينما أدنى نسبة اتفاق كانت للمؤشرين (X18, X14) بلغت (66%) وبوسط حسابي (3.7, 3.73) وانحراف معياري (1.133, 1.072) على التوالي والذي يؤكد ان لدى قيادة المنظمات المبحوثة القدرة على تفسير اسباب الغموض وبما يرجح وضع الحلول، فضلا عن تشجيع العاملين على تنفيذ استراتيجيات المنظمة رغم ندرة المعلومات المطلوبة.

الجدول (٥): وصف بعد التعامل مع الغموض وتشخيصه

الابعاد	المؤشرات	مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %
		اتفق بشدة %	اتفق %	اتفق نوعا ما %	لا اتفق %	لا اتفق بشدة %				
التعامل مع الغموض	X13	33	39	21	5	2	3.96	0.963	24.14	66
	X14	25	41	20	10	4	3.73	1.072	28.74	62.17
	X15	26	47	23	3	1	3.94	0.839	21.29	65.67
	X16	22	52	16	8	2	3.84	0.929	24.19	64
	X17	18	57	18	3	4	3.82	0.903	23.64	63.67
	X18	26	40	17	12	5	3.7	1.133	30.62	61.67
المعدل		25	46	19	7	3	3.83	0.973	25.39	63.86
المؤشر الكلي		71	19	10						

المصدر: من إعداد الباحث (في ضوء استمارة الاستبانة) n=100

٤. **قبول التغيير:** تفصح نتائج تحليل مؤشرات هذا البعد والمتمثلة بـ (X24-X19) عن وجود اتفاق لدى (70%) من المبحوثين من اجمالي مؤشرات، وبلغت نسبة الاتفاق نوعا ما (16%)، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (14%)، وتدعم نسبة الاتفاق قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.84) والانحراف المعياري (1.039) وبمعامل اختلاف (27.07%) بشدة استجابة (63.97%).

وبمتابعة الجدول (٦)، يتضح مساهمة (X19) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (75%) مدعوم بوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري (0.864) والتي تشير الى تدني حالات المقاومة للتغيير من قبل العاملين في المنظمة، وحقق (X20) أدنى نسبة اتفاق بلغت (63%) بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.297) والذي يؤشر أن قيادة المنظمة تستثمر امكانياتها لصالح التغييرات لتنفيذ استراتيجياتها المطلوبة.

الجدول (٦): وصف بعد قبول التغيير وتشخيصه

الابعاد	المؤشرات	مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %
		اتفق بشدة %	اتفق %	اتفق نوعا ما %	لا اتفق %	لا اتفق بشدة %				
قبول التغيير	X19	29	46	20	4	1	3.98	0.864	21.71	66.33
	X20	34	29	13	17	7	3.66	1.297	35.44	61
	X21	28	43	15	13	1	3.84	1.012	26.35	64
	X22	21	44	25	9	1	3.75	0.925	24.67	62.5
	X23	29	42	16	11	2	3.85	1.029	26.73	64.17
	X24	38	36	2	11	3	3.95	1.104	27.95	65.83
المعدل		30	40	16	11	3	3.84	1.039	27.07	63.97
المؤشر الكلي		70	16	14						

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء استمارة الاستبانة) n=100

٥. **خفة الحركة:** تعكس المؤشرات (X30-X25) قياس هذا البعد، وبمتابعة معطيات الجدول (٧) يتضح ميل إجابات (72%) من المبحوثين نحو الاتفاق على تلك المؤشرات اجمالا، ونسبة عدم

الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) (8%) واتفق نوعاً ما (20%) ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.94) وبمعامل اختلاف (24.27%) وكانت شدة الاستجابة (64.56%)، وامتلك المؤشر (X26) أعلى إسهامات الاتفاق وبنسبة (79%) بوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.777) الذي يؤثر امتلاك قيادة المنظمات المبحوثة القدرة على إعادة تشكيل مواردها المتاحة في ضوء أحدث المستجدات البيئية وفي التوقيت الملائم، فيما حقق المؤشر (X28) أقل نسبة إسهام إذ بلغت (65%) بوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.090)، والذي يدل على أن قيادة المنظمات المبحوثة تناقش عاملها في إطار التواصل العقلاني حول أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات.

الجدول (٧): وصف بعد خفة الحركة وتشخيصه

الابعاد	المؤشرات	مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %
		اتفق بشدة %	اتفق %	اتفق نوعاً ما %	لا اتفق %	لا اتفق بشدة %				
خفة الحركة	X25	39	36	17	7	1	4.05	0.968	23.90	67.5
	X26	22	57	17	3	1	3.96	0.777	19.62	66
	X27	21	50	23	5	1	3.85	0.845	21.95	64.17
	X28	19	46	19	10	6	3.62	1.090	30.11	60.33
	X29	31	39	20	8	2	3.89	1.004	25.81	64.83
	X30	27	43	23	4	3	3.87	0.960	24.80	64.5
المعدل		27	45	20	6	2	3.87	0.940	24.27	64.56
المؤشر الكلي		72		20		8				

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء استمارة الاستبانة) n=100

وللتأكد من امتلاك المنظمات المبحوثة للأبعاد المعبرة عن القيادة المرنة والتمثلة بـ(التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة)، يتضح من معطيات الجدول (٨) اتفاق (76%) من المبحوثين على تلك الأبعاد إجمالاً، وحققت الاتفاق نوعاً ما (16%)، أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (8%) وهذه النسب مدعومة بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.918)، وجاء بعد التكيف البعد الاستباقي المرتبة الأولى في المنظمات المبحوثة مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة اتفاق (84%)، وفي المرتبة الثانية حقق بعد تفعيل الموارد المنظمة نسبة اتفاق بلغت (83%)، بينما حصل بعد خفة الحركة على المرتبة الثالثة وبنسبة اتفاق (72%)، وفي المرتبة الرابعة حقق بعد التعامل مع الغموض اتفاق بنسبة (71%)، وكان ترتيب بعد قبول التغيير في المرتبة الخامسة وبنسبة اتفاق (70%).

الجدول (٨): ترتيب ابعاد القيادة المرنة في المنظمات المبحوثة

ت	الابعاد	الاتفاق %	الاتفاق نوعاً ما %	عدم الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التكيف الاستباقي	84	11	5	4.13	0.864
2	تفعيل الموارد المنظمة	83	14	3	4.2	0.774
3	خفة الحركة	72	20	8	3.87	0.94
4	التعامل مع الغموض	71	19	10	3.83	0.973
5	قبول التغيير	70	16	14	3.84	1.039
	اجمالي ابعاد القيادة المرنة	76	16	8	3.97	0.918

المصدر: من إعداد الباحثان n=100

اعتمادا على ما تقدم من نتائج تحليل وصف ابعاد القيادة المرنة وتشخيصها التي اثبتت توافرها لدى قادة المنظمات المبحوثة وبنسب متفاوتة، يمكن قبول فرضية البحث الرئيسة الاولى التي تؤكد على "تتوافر لدى قادة المنظمات المبحوثة الأبعاد المعبرة عن القيادة المرنة والمتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة)" تبعا لإجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عنها.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

- اولاً. الاستنتاجات:** اثبتت نتائج البحث امتلاك قادة المنظمات المبحوثة للأبعاد المعبرة عن القيادة المرنة وبمستوى مرتفع والتي تؤشر ما يأتي:
1. حاز بعد التكيف الاستباقي على المرتبة الاولى مقارنة بالأبعاد الاخرى المعبرة عن القيادة المرنة، مما يعكس امتلاك قادة المنظمات المبحوثة القدرة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة عملها، وتوليد استجابات سريعة وبفاعلية كبيرة واغتنام الفرص الناتجة عن هذا التغيير.
 2. تمتع قادة المنظمات المبحوثة بالقدرة على تفعيل الموارد المنظمة، اذ حقق هذا البعد المرتبة الثانية من بين الابعاد المعبرة عن القيادة المرنة، مما يؤشر قدرة المنظمات المبحوثة على المناورة في استخدام الموارد المتاحة بما يلائم المواقف التي تواجه العمل، فضلا عن القدرة على ممارسة شتى الفعاليات من اجل الحصول على الموارد المنظمة الداعمة للتنفيذ الاستراتيجي.
 3. حقق بعد التعامل مع الغموض نسبة اتفاق كبيرة لدى المبحوثين، مما يؤشر امتلاك قادة المنظمات المبحوثة القدرة على الاستجابة لحالات الغموض في البيئة في إطار الادراك الفعلي لها.
 4. يستثمر قادة المنظمات المبحوثة امكانياتهم في اقتناع الملاك الوظيفي بقبول التغييرات في البيئة الخارجية من اجل تنفيذ الاستراتيجيات المطلوبة، فضلا عن حرصهم على تخفيض حالات مقاومة التغيير التي قد تحصل من قبل الملاك الوظيفي.
 5. حقق بعد خفة الحركة المنظمة نسبة استجابة جيدة في ضوء اجابات المبحوثين، اذ حقق المرتبة الثالثة من بين الابعاد المعبرة عن القيادة المرنة، الامر الذي يفسر امتلاك قادة المنظمات المبحوثة القدرة على العمل بسرعة ومرونة التي تمنحهم القدرة على اجراء التغييرات في اداء الانشطة والاعمال كنوع من الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة.
- ثانياً. المقترحات:** في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، يقدم البحث مجموعة من المقترحات التي يجدها ضرورية للمنظمات عامة والمبحوثة خاصة ومنها ضرورة العمل على تعزيز امتلاك قادة المنظمات المبحوثة للأبعاد المعبرة عن القيادة المرنة والمتمثلة بما يأتي:
1. ايلاء اهتمام أكبر بالقدرة على استشعار التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف الاستباقي معها عبر الاستفادة من المواقف الماضية وقراءة معطيات الحاضر والتنبؤ بما هو ات وتدعيم الاستباقية في العمل.
 2. الاهتمام المتزايد بالموارد المنظمة ومعرفة كيفية استثمارها وتفعيل دورها على النحو الذي يضمن تحقيق اهداف المنظمات المبحوثة لكي تتمكن من تنفيذ استراتيجياتها بفاعلية ونجاح، عبر التقييم المستمر لمواردها المنظمة وعلى نحو خاص الموارد البشرية.
 3. ينبغي على قادة المنظمات المبحوثة تعزيز الاهتمام ببعد التعامل مع الغموض للوصول الى التنفيذ الاستراتيجي الفاعل، فعالبا ما يواجه المسؤولون عن التنفيذ الاستراتيجي مواقف او ظروف تتطلب منهم اتخاذ القرارات في ضوء عدم التأكد او الغموض ونقص المعلومات، وذلك عن طريق تشجيع الملاك الوظيفي على التنفيذ الاستراتيجي رغم ندرة المعلومات ذات العلاقة به.

٤. ضرورة قبول التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية، كون ان المنظمات عامة والمبحوثة خاصة تعمل في بيئات تتسم بالتغيير السريع، مما يفرض على قادتها وملاكها الوظيفي قبول تلك التغييرات او مسابرتها بدلا من تجاهلها عبر الاعتماد على استراتيجيات المكافأة والتثقيف والدعم والمشاركة في صنع القرارات.

٥. الاستجابة المرنة والسريعة للتغييرات التي تحدث في بيئة المنظمات المبحوثة عبر اعتماد اساليب العمل المرنة عند مواجهة التغييرات والتطورات الحديثة، فضلا عن الضبط المستمر للتوجه الاستراتيجي للمنظمة.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. حساني، رقية، فرحاتي، لويذة، ٢٠١٦، الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على اساس الموارد (VRIO)، مجلد اقتصاد المال والاعمال، المجلد الاول، العدد الثاني، ٦٠-٥١.

٢. زكريا، بلكبير، ياسين، مخازني، ٢٠١٥، الادارة المالية ومصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي امحمد اولحاج-البويرة، الجزائر.

٣. العنزي، يوسف صالح، ٢٠١٣، أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم الادارة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الكويت.

٤. فيصل، غسان واحمد، قاسم، ٢٠٠٩، أثر عناصر نظم المعلومات الادارية في فعالية اتخاذ القرارات الادارية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٥، العدد ١٣، ص ٨٠-٩٨.

٥. نوري، احمد محمد، ٢٠٠٧، تحمل الغموض المعرفي لدى الطلبة المتميزين والطالبات المتميزات في مركز محافظة نينوى، مجلة ابحاث كلية التربية الاساسية، المجلد ٥، العدد ٢، ص ٩٨-١١٥.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Baron, L., Gregoire, S. & Baron, C., 2018, Mindfulness and leadership flexibility, Journal of Management Development, Volume 37 Issue 2, 1-28.
2. Brown, K. & Kasser, T., 2005, Are psychological and ecological well-being compatible? The role of values, mindfulness, and life style, Social Indicators Research, (74), pp. 349-368.
3. Burtch, Patrick H., 2011, The Effect of Leadership Flexibility and Effectiveness on City Manager Tenure, PhD Dissertation, Public Policy and Administration, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University.
4. Good, Darren J. & Sharma, Garima, 2010, A Little More Rigidity: Firming the Construct of Leader Flexibility, Journal of Change Management, Vol. 10, No. 2, pp. 155-174.
5. Hammad, S., Jusoh, R. and Ghozali, I., 2013, Decentralization, perceived environmental uncertainty, managerial performance and management accounting system information in Egyptian hospitals, International Journal of Accounting & Information Management, Vol. 21, pp. 314-330.

6. Idris, Wael M. & AL-Rubaie, Methaq T., 2013, Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility, *Journal of Management and Strategy*, Vol.4, No. 2, pp. 70-77.
7. Jisr, Rana E. & Maamari, Bassem E., 2017, *Leadership and Flexibility with Integrity*, Lebanon, Social, Political & Economic Issues, Hauppauge, New York, Nova Science Publisher.
8. Kaiser, Robert B., Overfield Darren V., 2010, Assessing Flexible Leadership as a Mastery of Opposites, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 62, No. 2, 105-118.
9. Liu, Yang, 2010, *Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments*, Master Thesis, Faculty of Technology Department of Production, University of Vaasa.
10. Sanchez, A. & Lago, A. & Ferras, X. & Ribera, J., 2011, Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry, *Journal of Technology Management & Innovation*, 6 (2), 14-39.
11. Su, Guangya, 2011, Exploring requirements of agility for knowledge management, In 6th Conference on Professional Knowledge Management-From Knowledge to Action, Gesellschaft für Informatik eV.
12. Wang, Y. & Lo, H., 2004, Customer-focused performance and its key resource-based-determinations: an integrated framework, customer relationship Vol. 14, No. (1&2), PP. 34-59.
13. Yukl, G., & Mahsud, R., 2010, Why flexible and adaptive leadership is essential, *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), 81-93.
14. Yukl, GARY, 2008, The Importance of Flexible Leadership, In Robert B. Kaiser (Chair), *The Importance, Assessment, AND Development of Flexible Leadership*, practitioner forum presented at the 23rd annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, April, 2008. San Francisco, CA.
15. Zolin R. & Kuckertz A. & Kautonen T., 2011, Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams, *Journal of Business Research*, 64 ,PP. 1097-1103.