



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The role of flexible leadership in the possibility of strategic implementation/An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaderships at the Northern Technical University and its formations in Nineveh Government

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 research aims to determine the role of the dimensions of flexible leadership represented by (proactive adaptation, activation of organizational resources, dealing with ambiguity, acceptance of change, agility) in the possibility of strategic implementation represented by (organic organizational structure, systems, skills, culture and shared values, employment), the statistical program (SPSS) was approved for the purpose of data analysis by distributing, through several descriptive and analytical statistical methods, (110) questionnaires to a sample of administrative leaders at the Northern Technical University and its formations in Nineveh Governorate, and (100) questionnaires were retrieved, and a set of conclusions and suggestions were presented that serve the research.

Keywords: Flexible leadership, Strategic Implementation.

**دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي
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 الى تحديد دور ابعاد القيادة المرنة المتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة) في امكانية التنفيذ الاستراتيجي المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي العضوي، الانظمة، المهارات، الثقافة والقيم المشتركة، الملاك الوظيفي)، وتم اعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS) لغرض تحليل البيانات ذات العلاقة بالميدان

المبحوث وبيان علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، عبر اساليب احصائية وصفية وتحليلية عدة، وذلك بتوزيع (110) استمارة استبانة على عينة عشوائية من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، اذ تم استرجاع (100) استمارة، وفي ضوء النتائج الاحصائية تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي تخدم البحث وتحقق اكبر فائدة منه.

الكلمات المفتاحية: القيادة المرنة، امكانية التنفيذ الاستراتيجي.

المقدمة

تواجه منظمات الاعمال العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة على مستوى المحلي والدولي مما فرض عليها إعادة النظر في توجهاتها الاستراتيجية لتحقيق أهدافها والاهتمام بتنفيذ استراتيجياتها وتقديم خدمات أفضل في ظل اخفاق العديد من الشركات الكبرى بسبب عدم ملائمة التوجهات الاستراتيجية او عدم القدرة على التنفيذ، ويعتبر التنفيذ الاستراتيجي احد المراحل المهمة في الادارة الاستراتيجية، فبعد الانتهاء من صياغة استراتيجية المنظمة يتم وضعها موضع التنفيذ الفعلي، وتعتبر العملية التي يتم من خلالها نقل الاستراتيجيات التي تم صياغتها من الجانب النظري الى الواقع العملي عن طريق بناء انظمة تخطيط فعلية وتخصيص الموارد المادية والبشرية والمالية والمعرفية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التي تترجم الخطط المستقبلية بتطبيق علمي وعملي يحدد دور العاملين فيها عبر برامجها القيادية التنظيمية واعداد الموازنات المالية والاجراءات الرقابية لصناعة مستقبل ريادي افضل، ويعني اغفال مرحلة التنفيذ الاستراتيجي الحكم على باقي مراحل الادارة الاستراتيجية بالفشل، اذ لا قيمة لاستراتيجية مميزة لا تلقى طريقها للتنفيذ.

ومن اجل ضمان نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي لا بد من توافر عدة عوامل لعل من أهمها امتلاك قياداتها للأبعاد المعبرة عن القيادة المرنة ومعرفة كيفية التنفيذ من خلال قادة لديهم مرونة في الاداء فضلا عن التكيف الاستباقي وسرعة الاستجابة للظروف البيئية المحيطة بهم من خلال قدرتهم على التعامل مع المواقف الغامضة والمختلفة لكون عملية التنفيذ ستكون على ارض الواقع وهي لا تخلو من المفاجأة والتغيرات البيئية، فعملية التنفيذ الاستراتيجي تتطلب توافر مجموعة خبرات وكفاءات ومعارف خاصة بعملية التنفيذ في ظل بيئة مضطربة يحيطها التعقيد وعدم التأكد، فالقيادة المرنة سمة مهمة بشكل متزايد في بيئة اقتصادية واجتماعية سريعة التغير، والقادة المرنون هم أولئك الذين يمكنهم تعديل أسلوبهم أو نهجهم في القيادة استجابة لظروف غير مؤكدة أو غير متوقعة وإنهم يتكيفون مع المواقف المتغيرة.

انطلاقاً من هذه الحقيقة جاءت فكرة البحث لمعرفة الدور الذي تؤديه القيادة المرنة بأبعادها المتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة) في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي العضوي، الانظمة، المهارات، الثقافة والقيم المشتركة، الملاك الوظيفي). وتضمن البحث اربعة مباحث وعلى النحو الاتي:

المبحث الأول: منهجية البحث

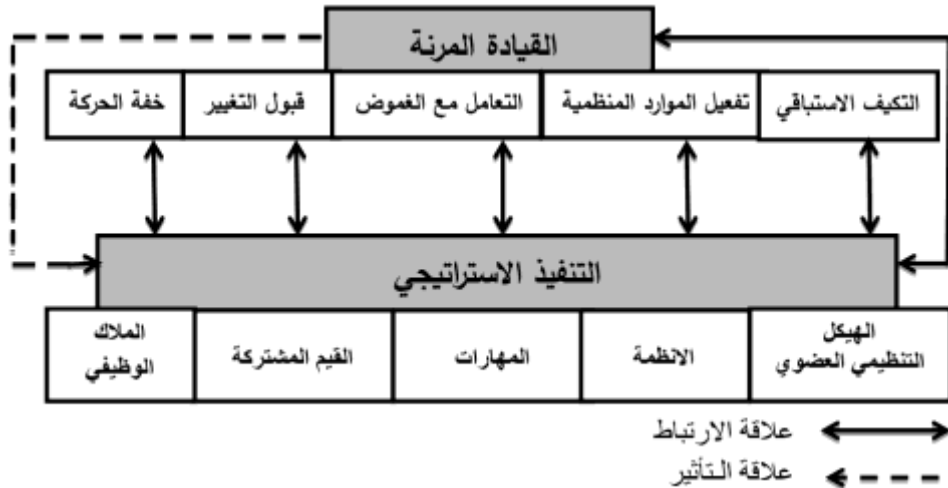
اولاً. مشكلة البحث: يعد التنفيذ الاستراتيجي من المراحل المهمة في الادارة الاستراتيجية كونه يمثل مقياس لنجاح المنظمة في تحقيق اهدافها ولعل أحد اهم العوامل المؤثرة في التنفيذ

الاستراتيجي هو وجود قيادة مرنة قادرة على التعامل مع المواقف المتغيرة والغير مألوفة التي تتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات وخفة الحركة والدقة في التنفيذ كونها تؤثر في نجاح التنفيذ الاستراتيجي وتقلل من النفقات وتساهم في تقليل الجهد والوقت مع إمكانية التغيير للأفضل ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي:

هل تستمد المنظمات المبحوثة إمكانية تنفيذ استراتيجياتها من امتلاك قادتها للأبعاد المعبرة عن القيادة المرنة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية الآتية:

١. ما طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة المرنة والتنفيذ الاستراتيجي بدلالة ابعادهما في المنظمات المبحوثة؟
 ٢. هل تمارس القيادة المرنة تأثيراً معنوياً في التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تبرز أهمية هذه البحث من خلال ما يأتي:
١. تعد واحدة من الدراسات النادرة التي تعاملت مع موضوعين مهمين حظيا باهتمام الباحثين، اذ تعد القيادة المرنة من المواضيع المهمة ذات التأثير في عدة جوانب بالمنظمات، فضلاً عن موضوع التنفيذ الاستراتيجي الذي يمثل مرحلة اساسية في عمليات الادارة الاستراتيجية ويتوقف عليها تحقيق اهداف المنظمة ومن ثم نجاحها او فشلها.
 ٢. تستمد الدراسة اهميتها النظرية من الموضوع والتخصص في حد ذاته، فهي تمثل محاولة في تأطير متضمنات موضوعها (القيادة المرنة والتنفيذ الاستراتيجي) وعلى نحو يكشف عن الحاجة الى معرفة دور القيادة المرنة ممثلة بأبعادهما في استحضار متطلبات التنفيذ الاستراتيجي.
 ٣. تمكن قادة المنظمات المبحوثة وتوجههم نحو التنفيذ الاستراتيجي الناجح في إطار تبني السبل الكفيلة بالمتحققة من المواءمة بين ابعاد القيادة المرنة.
- ثالثاً. اهداف البحث:** يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف تمثلت بالآتي:
١. محاولتها تقديم إطار نظري عن متغيري البحث (القيادة المرنة والتنفيذ الاستراتيجي) في ضوء الافادة من الجهود المعرفية السابقة في هذا المجال.
 ٢. التعرف على واقع متغيري البحث (القيادة المرنة والتنفيذ الاستراتيجي) في المنظمات المبحوثة في ضوء وصف اجابات المبحوثين وتشخيصها عن الابعاد المعبرة عن كل منهما.
 ٣. اعداد مخطط افتراضي للبحث يعكس طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة المرنة والتنفيذ الاستراتيجي) وبدلالة ابعادهما وعلى المستويين الكلي والجزئي.
 ٤. الكشف عن الدور الذي يمكن ان تؤديه ابعاد القيادة المرنة في امكانية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة في ضوء اختبار علاقات الارتباط والاثر بينهما على المستويين الكلي والجزئي.
 ٥. التوصل الى بعض الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغيري البحث (القيادة المرنة والتنفيذ الاستراتيجي) في المنظمات المبحوثة، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات الضرورية للمنظمات عامة والمبحوثة خاصة وفيما له علاقة بمتغيري البحث وابعادهما.
- رابعاً. مخطط البحث الافتراضي:** تم اعداد مخطط البحث الافتراضي في ضوء ما جاء من مسح للنتاجات الفكرية والأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيري البحث الرئيسة والفرعية، واستناداً الى أهمية البحث واهدافه سيتم صياغة الفرضيات والموضحة في الشكل (١).



الشكل (١): مخطط البحث الافتراضي

خامساً. فرضيات البحث: تم صياغة فرضيات البحث في ضوء معطيات مخطط البحث والتي سيتم اختبارها عبر علاقات الارتباط والتأثير لإثبات صحتها من خلالها.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة المرنة (مجتمعة) وأبعاد امكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة) في المنظمات المبحوثة وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة المرنة منفردة والمتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة) وامكانية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة المرنة (مجتمعة) في أبعاد امكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة) في المنظمات المبحوثة وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة المرنة منفردة والمتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة) في أبعاد امكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة) في المنظمات المبحوثة.

سادساً. أسلوب جمع البيانات وتحليلها: تم جمع البيانات اعتماداً على استمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض وعرضت على مجموعة من الخبراء المحكمين لغرض تقييمها وبما يتفق مع موضوع البحث ومحتوياته، وتضمنت الاستمارة ثلاثة أجزاء، يعرض الجزء الأول منها المعلومات الشخصية، والجزء الثاني يشمل القيادة المرنة، وتضمن الجزء الثالث التنفيذ الاستراتيجي، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وقد منحت بدائل الاستجابة من (1-5) درجات (لا تفق بشدة، لا اتفق، اتفق نوعاً ما، اتفق، اتفق بشدة) على التوالي، وتمت الاستفادة من المصادر الواردة في الجانب النظري ومن أجل اختبار فرضيات البحث تم اعتماد برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) باستخدام الوسائل الإحصائية المتمثلة بـ (الارتباط spearman، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد).

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. القيادة المرنة:

١. **مفهوم القيادة المرنة وأهميتها:** 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 (Kaiser & Overfield, 2010: 106)، ويوضح الجدول (١) مفهوم القيادة المرنة حسب آراء عدد من الباحثين:

الجدول (١): مفهوم القيادة المرنة حسب آراء عدد من الباحثين

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 بديهة سلوكية تتطابق مع الأدوار الاجتماعية والتنظيمية المختلفة التي يحتاج القائد أدائها.
٢	Good & Sharma, 2010: 156	قدرة القيادة على العمل والتصرف بطرق مختلفة وفقاً للمواقف والظروف عندما لا يتوفر الكثير من البصيرة والمعلومات الكافية في المواقف الدينامية.
٣	Burtch, 2011: 71	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.
٤	Jisr & Maamari, 2017: 5-6	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.
٥	Baron et al., 2018: 3	عملية يتعامل فيها القائد مع الخطى المتسارعة وتنوع النشاطات في المنظمة، ويتبنى عدة ادوار تكميلية بل متعارضة أحيانا استجابة إلى متطلبات السياقات المختلفة.

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء المصادر الواردة فيه.
وتأسيسا على ما سبق، يرى الباحث بان التنفيذ الاستراتيجي يمثل الجهود المبذولة من الملاك الوظيفي في المنظمة لوضع الاستراتيجيات الجديدة التي تمت صياغتها أو تعديلها موضع

التطبيق الفعلي عبر مجموعة أنشطة وقرارات استراتيجية وبرامج ممنهجة وموازنات مالية مخصصة وإجراءات متكاملة.

وتبرز أهمية القيادة المرنة بما يأتي:

أ. 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 أن القيادة المرنة مهمة وذلك لعدة أسباب منها (Yukl, 2008: 1):

❖ عند إجراء تغييرات كبيرة في المنظمة، على سبيل المثال (إعادة التنظيم، الاندماج).

❖ اختلاف المواقف التي تواجهها المنظمة.

❖ الانتقال من منصب قيادي الى منصب آخر.

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

٢. **أبعاد 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) أنه عملية محاذاة لاستراتيجية المنظمة مع بيئتها الخارجية عن طريق تصميم استراتيجيات تحليلية تتناسب مع التغيرات التي تحدث في البيئة. ويؤكد (Su, 2011: 371) بأن التكيف الاستباقي يمثل قدرة القيادة على استشعار التغيرات المحتملة وغير المحتملة في بيئة عملها، وتوليد استجابات سريعة وبفاعلية 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 أجل تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها وتشكل الموارد المنظمة أحد المقومات الأساس التي تسهم في نجاح وفعالية القيادة المرنة:

❖ **الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية المورد الرئيس الذي له دور كبير في تنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجياتها والمتمثل في قدرتها الدينامية على التعلم والتكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة، فمن الصعب أن تحقق المنظمة أهدافها في ضوء التغيرات البيئية ما لم تمتلك قادة لها القدرة على توظيف مهارات مواردها 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 وأعمال المنظمة والتكيف مع التغيرات التي تواجهها.

❖ **الموارد المعلوماتية:** يشير إليها (فيصل واحمد، ٢٠٠٩: ٨٤) بأنها رموز أو أفكار أو حقائق كالصور والبيانات والنصوص وغيرها تنتج عن عملية تحويل البيانات الى معلومات بمعالجتها لتصبح جاهزة لمتخذي القرار وتعتبر مدخلات لعملية اتخاذ القرار.

❖ **الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية أحد المرتكزات المهمة والاساسية لبقاء المنظمات واستدامتها، ويعرف التمويل بأنه التغطية المالية الشاملة للمشروع سواء كان ذلك من الداخل أم

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).

❖ **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 الأولية 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 ثقتهم 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 سبيلاً لمواجهة تلك المواقف التي يشوبها الغموض لكنها تحد من ادراك العقل وتقيده نظريته 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 تنسم 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 فيالعالم 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 وأثارها 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، لابد 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.

ثانياً. التنفيذ الاستراتيجي:

١. مفهوم التنفيذ الاستراتيجي: تتمثل عملية التنفيذ الاستراتيجي باعتبارها واحدة من العمليات الاساسية والمهمة للإدارة الاستراتيجية التي يتم فيها وضع الاستراتيجيات والخيارات والخطط المعتمدة موضع التنفيذ، بمعنى القيام بمرحلة التنفيذ الفعلي لهذه الاستراتيجية، فلو حدث خطأ في واحدة من العمليات التي تسبق التنفيذ مثل التخطيط او الصياغة، كان من الممكن تجنب ذلك الخطأ ومعالجته، بينما يصعب معالجة الخطأ الذي ينتج عن التنفيذ غير الفعال للاستراتيجية (الدره وجرادات، ٢٠١٤: ٢٤٢)، ويعرض الجدول (٢) مفهوم التنفيذ الاستراتيجي في ضوء طروحات عدد من الباحثين.

الجدول (٢): مفهوم التنفيذ الاستراتيجي وفق توجهات عدد من الباحثين

ت	الاسم	المفهوم
١	Jooste & Fourie, 2009: 51	يمثل أحد العناصر التكاملية للإدارة الاستراتيجية وتعتبر عن العملية التي تتحول فيها الاستراتيجية التي تمت صياغتها الى مجموعة من الاجراءات والسياسات والنتائج الفعلية والتي تضمن تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها الاستراتيجية كما تم التخطيط له.
٢	Al-kandi et al., 2013: 6	عملية دينامية متكررة ومعقدة تتضمن سلسلة من القرارات الاستراتيجية والانشطة المتخذة من قبل مدراء المنظمة والعاملين فيها لنقل الخطط الاستراتيجية الى الواقع الملموس من اجل الوصول الى اهداف الاستراتيجية للمنظمة.
٣	Sang et al., 2015: 2	سلسلة متتابعة من الاجراءات المنظمة ذو نطاق واسع والتي يتم اتخاذها من قبل اعضاء المنظمة تهدف الى تنفيذ الاستراتيجيات التي تم صياغتها لتحقيق قيمة اضافية للمنظمة.
٤	Andrews et al., 2017: 3	العملية التي يتم من خلالها ترجمة الاستراتيجيات المصاغة الى برامج عمل فعلية وملموسة والتي تتطلب ادخال نماذج مبتكرة لتقديم الخدمات، ورصد ومتابعة التغييرات التشغيلية فضلا عن اعادة هيكلة المنظمة واعادة تصميم نظم الرقابة والتقييم والثقافة التنظيمية بما يلائم الاستراتيجية المبتكرة.
٥	ناصر الدين، ٢٠١٩: ٣٠٦	مجموعة من الانشطة والقرارات التي تستخدم من اجل تحويل البدائل والخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ووحداتها الاستراتيجية الى حقيقة واقعة.

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء المصادر الواردة فيه.

٢. **ابعاد التنفيذ الاستراتيجي:** تم الاعتماد على الابعاد التي وصفها (عبدالله، ٢٠١٨: ١٥٣-١٧٧) في دراسته، اذ شملت مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في امكانية التنفيذ الاستراتيجي وكونها تناسب معطيات البحث وتمثلت بـ (الهيكل التنظيمي العضوي، الانظمة، المهارات، الثقافة والقيم المشتركة، الملاك الوظيفي).

أ. **الهيكل التنظيمي العضوي:** يمثل الهيكل التنظيمي أحد الابعاد الرئيسة لعملية التنفيذ الاستراتيجي ويعبر عن الطريقة التي بواسطتها يتم تنظيم اعمال المنظمة واقسامها ووحداتها التنظيمية، فهو الإطار الذي يحدد تركيبة المنظمة الداخلية ويصف بشكل دقيق نمط السلطة والمسؤولية والمستويات الادارية للمنظمة ومراكز اتخاذ القرارات ويظهر التنظيمات والتقسيمات والوحدات الفرعية للمنظمة والتي تقود الى مختلف الانشطة والاعمال اللازمة لتحقيق اهدافها الموضوعة (الغالبى وحوشان، ٢٠١٨: ٦٨).

والهيكل التنظيمي اما ان يكون ميكانيكي (Mechanistic Structure) والذي يلائم البيئة التي تتسم بالاستقرار والهدوء وما يميزه هو تركيزه على الاجراءات والسياسات والقواعد بوجود هيمنة وسيطرة هرمية السلطة، او ان يكون هيكلا عضويا (Organic Structure) الذي يلائم البيئة التي تتسم بعدم التأكد فضلا عن التعقيد، والذي يميزه هو الاعتماد على نمط اللامركزية واتباع انظمة أكثر مرونة وتكيفاً (الحميري وبريس، ٢٠١٦: ٢٥).

ب. **الانظمة:** يشير (الدوري، ٢٠٠٥: ٣٠٨) الى الانظمة بانها عمليات المنظمة التشغيلية التي توضح تدفقات العمل ومراحله اول بأول لمختلف عمليات المنظمة وأنشطتها بما فيها انظمة الجذب والحوافز والاستقطاب والرقابة والمعلومات وانظمة تقويم العمل. ويشير اليها (الدرة وجردات، ٢٠١٤: ٢٤٨) بانها مجموعة مهمة من التعليمات التي بموجبها تمارس المنظمة اعمالها ونشاطاتها المختلفة.

ويؤكد (ناصر الدين، ٢٠١٩: ٣١٧) بانها مجموعة من السياسات والطرق والاجراءات التي تسهم في اداء المهام لتجنب حدوث تداخل بينها.

ج. **المهارات:** من اجل تحقيق التنفيذ الاستراتيجي على نحو فعال لا بد من امتلاك العاملين لمجموعة من المهارات لضمان ترجمة الاستراتيجية على ارض الواقع بشكل على نحو سليم، ويعرف (الدوري، ٢٠٠٥: ٣٠٩) المهارات بانها مجموعة من الكفاءات والقابليات والقدرات التي تجعل العاملين في المنظمة يؤدون مهامهم واعمالهم بنجاح عن طريق اكتساب المعلومات والمعارف وترجمتها الى واقع عملي، اذ ان المنظمات الطموحة تسعى غالبا الى جذب العاملين من ذوي المهارات الامر الذي يجعلها في مركز تنافسي لا يمكن تقليده. ويرى (عبد الوهاب، ٢٠١٨: ٥٨) امكانية تشخيص هذه المهارات عبر طرح مجموعة اسئلة متمثلة بـ: هل تتوفر المهارات لدى العاملين في المنظمة بما فيه الكفاية ام ان هناك نقص او فجوات فيها؟ هل لدى العاملين القدرة على تسخير هذه المهارات لأداء اعمالهم؟ كيف يمكن تشخيص ومتابعة هذه المهارات وتحسينها؟

د. **الثقافة والقيم المشتركة:** يشير (الغالبى وحوشان، ٢٠١٨: ٧٠-٧١) الى انها تتمثل منظومة من القواعد والقيم والتقاليد التي يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم، اذ ان لكل منظمة ثقافة خاصة بها تعطي تعبيراً عن شخصيتها، فهي المفاهيم التي تعبر عن توجه المنظمة والافكار الرئيسية التي بنيت على اساسها اعمال المنظمة ومهامها، فهي تجسد معنى كبير في المنظمة بالرغم من انها قد لا تكون مفهومة للأفراد خارج التنظيم بسبب ذكرها بصورة مجردة.

ويؤكد (عبدالله، ٢٠١٨: ١٧٠) كيفية تكوين وخلق ثقافة قوية و متماسكة من قبل المنظمة، من خلال اربعة عناصر مجمعة في كلمة HOME والتي تعكس بناء احساس بتاريخ المنظمة (History) وإيجاد الشعور بالتوحد (Oneness) وتطوير الشعور بالانتماء للمنظمة (Membership) وتفعيل التبادل بين الاعضاء (Exchange).

هـ. **الملاك الوظيفي:** ويقصد بهم الافراد العاملين الذين توظفهم المنظمة لأداء الأنشطة والاعمال الخاصة بها بما يحملوه من مهارات ومعارف وخبرات (رشيد وجلاب، ٢٠١٥: ٣٧٦).

ويؤكد (الغالي وحوشان، ٢٠١٨: ٧٢) على اهمية العنصر البشري ودوره الفاعل والمؤثر في عملية التنفيذ الاستراتيجي، اذ يحتاج التنفيذ الى ملاكات وظيفية تمتلك الكفاءات والمهارات والامكانات لتكون قادرة على ترجمة البرامج التنفيذية وفقاً للأنشطة والخطوات المطلوبة لإنجاز البدائل والخيارات الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، ودورهم المحوري في عمليات الادارة الاستراتيجية عموماً والتنفيذ الاستراتيجي على نحو خاص، فضلاً عن وجود اثر مهم لتنوع وتعدد المورد البشري في توجه منظمات الاعمال في بذل جهود كبيرة لمعالجة النقص في الوظائف الشاغرة وتعزيز الاستفادة من الافراد من خلال دراسة وتحليل الفروقات الواضحة وغير الواضحة بين الملاك الوظيفي مثل التعلم وطريقة التفكير، حل المشكلات، كيفية ادارة الوقت وغيرها من العناصر الاخرى المرتبطة بتركيب الملاك الخاص بالمنظمة.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

يركز هذا المحور على اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث الرئيسة والفرعية والتحقق من مدى صحتها اعتماداً على الوسائل الاحصائية المتمثلة بـ (معامل الارتباط spearman، معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد):

أولاً. **تحليل طبيعة علاقات الارتباط بين متغيري البحث:** يهدف هذا التحليل لاختبار علاقات الارتباط الرئيسة والفرعية بين متغيري البحث المتمثلة بـ (القيادة المرنة والتنفيذ الاستراتيجي) اعتماداً على معامل الارتباط (spearman-Correlation) وعلى النحو الاتي:

أ. **تحليل طبيعة علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة المرنة (مجتمعة) وابعاد امكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة):** يعكس مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة المرنة (مجتمعة) وإمكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة) في المنظمات المبحوثة، وبمطابقة معطيات الجدول (٣) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد القيادة المرنة (مجتمعة) والمتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة) وامكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة) والمتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، الانظمة، المهارات، الثقافة والقيم المشتركة، الملاك الوظيفي)، بدلالة قيمة معامل الارتباط بينهما البالغة (0.88) وعند مستوى معنوية (0.01)، وتشير هذه النتائج إلى معنوية وقوة علاقة الارتباط بين المتغيرين لتؤشر قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تؤكد على قدرة ابعاد القيادة المرنة في تفسير ابعاد امكانية التنفيذ الاستراتيجي والتنبؤ به.

ب. **تحليل طبيعة علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة المرنة (منفردة) وامكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة):** يعبر مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد القيادة المرنة

(منفردة) والمتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة) وإمكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة) في المنظمات المبحوثة، إذ تؤثر معطيات الجدول (٣) وجود علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد القيادة المرنة (منفردة) والمتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة) وإمكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة) وبمعاملات ارتباط بلغت (0.49، 0.27، 0.73، 0.69، 0.77) لكل منها على التوالي عند مستوى معنوية (0.01).

وبذلك تشير نتائج تحليل علاقات الارتباط آنفة الذكر إلى قدرة أبعاد القيادة المرنة (منفردة) في تفسير إمكانية التنفيذ الاستراتيجي والتنبؤ به، وعلى نحو يؤثر قبول الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد القيادة المرنة (منفردة) وإمكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة) في المنظمات المبحوثة. الجدول (٣): نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة المرنة (مجتمعة ومنفردة) وإمكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة)

المؤشر الكلي	أبعاد القيادة المرنة					المتغير المستقل
	خفة الحركة	قبول التغيير	التعامل مع الغموض	تفعيل الموارد المنظمة	التكيف الاستباقي	المتغير المعتمد
0.88**	0.77**	0.69**	0.73**	0.27**	0.49**	إمكانية التنفيذ الاستراتيجي

من اعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS. $P \leq 0.01$ ** n=100
ثانياً. تحليل طبيعة علاقات التأثير بين متغيري البحث: يهدف هذا المحور إلى اختبار معنوية علاقات التأثير بين متغيري البحث الرئيسة والفرعية المتمثلة بـ (القيادة المرنة وإمكانية التنفيذ الاستراتيجي)، اعتماداً على معامل الانحدار البسيط والمتعدد وعلى النحو الآتي:

أ. تحليل طبيعة علاقات تأثير أبعاد القيادة المرنة (مجتمعة) في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة) في المنظمات المبحوثة: يعبر مضمون هذه العلاقة عن اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لأبعاد القيادة المرنة (مجتمعة) في أبعاد إمكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة)، إذ يتضح من الجدول (٤) وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي، وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي (0.01)، وفسرت هذه الأبعاد (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (0.83) من الاختلافات الكلية في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (474.48) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (6.964) عند درجتي حرية (1,98) ومستوى معنوية (0.01)، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.17) تعود إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط البحث، وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.91) وتعد قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (21.78) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.01)، والتي تشير إلى أن التغير في أبعاد القيادة المرنة (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.91) من التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، وتؤثر النتائج قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لأبعاد القيادة المرنة (مجتمعة) في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة) في المنظمات المبحوثة.

الجدول (٤): تأثير ابعاد القيادة المرنة (مجتمعة) في امكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة)

القيادة المرنة						المتغير المستقل
T		B	B0	F		معطيات التحليل
المجدولة	المحسوبة			المجدولة	المحسوبة	
2.37	21.78**	0.91	0.044	6.964	474.48**	R ² 0.83
						المتغير المعتمد
						امكانية التنفيذ الاستراتيجي (مؤشر كلي)

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS. $P \leq 0.01$ $n=100$ $df=1,98$
 ب. تحليل طبيعة علاقات التأثير لأبعاد القيادة المرنة (منفردة) في امكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة) في المنظمات المبحوثة: يعكس هذا الاختبار الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لأبعاد القيادة المرنة (منفردة) والمتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة) في ابعاد امكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة) في المنظمات المبحوثة، اذ تفرز معطيات الجدول (٥) عن الاتي:

١. وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد التكيف الاستباقي في امكانية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي البالغ (0.01)، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته ((0.39) من الاختلافات في التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (63.956) وهي اكبر من قيمتها بالجدولية (6.964) عند درجات الحرية (1,98) ومستوى معنوية (0.01)، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.61) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط البحث وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد التكيف الاستباقي يؤدي الى التغير في امكانية التنفيذ الاستراتيجي ما نسبته (0.63) للمنظمة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (7.997) مقارنة بقيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.01).

وتفسر هذه النتائج وجود علاقة تأثير معنوية لهذا البعد في امكانية التنفيذ الاستراتيجي، اذ تمتلك المنظمات المبحوثة القدرة على استحضار امكانية التنفيذ الاستراتيجي كلما تمتعت قياداتها بالتكيف الاستباقي نحو الفرص المتاحة والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بها.
 ٢. وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد تفعيل الموارد المنظمة في امكانية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي (0.01) وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (0.13) من الاختلافات في التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (15.596) وهي اكبر من قيمتها بالجدولية (6.964) عند درجات الحرية (1,98) ومستوى معنوية (0.01)، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.87) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط البحث، وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد تفعيل الموارد المنظمة يؤدي الى التغير في امكانية التنفيذ الاستراتيجي ما نسبته (0.37) للمنظمات المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (3.949) مقارنة بقيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.01).

وتشير هذه المعطيات الى وجود علاقة تأثير معنوية لهذا البعد في امكانية التنفيذ الاستراتيجي، اذ تتمكن المنظمات المبحوثة من استحضار امكانية التنفيذ الاستراتيجي كلما تمتعت قياداتها بالقدرة على استثمار مواردها المنظمة وتفعيل أثرها وعلى نحو يسهم بشكل فاعل في امكانية التنفيذ الاستراتيجي.

٣. وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد التعامل مع الغموض في امكانية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي (0.01)، وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (0.61) من الاختلافات في التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (156.563) وهي اكبر من قيمتها بالجدولية (6.964) عند درجات الحرية (1,98) ومستوى معنوية (0.01)، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.39) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط البحث، وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد تفعيل الموارد المنظمة يؤدي الى التغير في امكانية التنفيذ الاستراتيجي ما بنسبة (0.78) في المنظمات المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (12.513) مقارنة بقيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.01).

وتعكس هذه النتائج وجود علاقة تأثير معنوي لهذا البعد في امكانية التنفيذ الاستراتيجي، اذ تتمكن المنظمات المبحوثة من استحضار امكانية التنفيذ الاستراتيجي كلما تمتعت قياداتها بالقدرة على التعامل مع مواقف الغموض وعدم التأكد التي تشوبها قلة المعلومات الكاملة او غيابها وعلى نحو يسهم بشكل مؤثر في امكانية التنفيذ الاستراتيجي.

٤. وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد قبول التغير في امكانية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي (0.01) وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (0.48) من الاختلافات في التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (90.868) وهي اكبر من قيمتها بالجدولية (6.964) عند درجات الحرية (1,98) ومستوى معنوية (0.01)، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.52) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط البحث، وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد قبول التغير يؤدي الى التغير في امكانية التنفيذ الاستراتيجي ما بنسبة (0.69) في المنظمات المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (9.532) مقارنة بقيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.01).

وتُبرهن هذه النتائج وجود علاقة تأثير معنوية لهذا البعد في امكانية التنفيذ الاستراتيجي، اذ تتمكن المنظمات المبحوثة من استحضار امكانية التنفيذ الاستراتيجي كلما تمتعت قياداتها بالقدرة على التعامل مع التغير وقبوله فضلاً عن قيامها بإقناع العاملين به وتقليل حالات مقاومته باعتماد استراتيجيات مقاومة التغير وعلى نحو يجسد بشكل مؤثر إمكانية التنفيذ الاستراتيجي.

٥. وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد خفة الحركة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي (0.01) وفسر هذا البعد بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (0.59) من الاختلافات في التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (141.925) وهي

أكبر من قيمتها بالجدولية (6.964) عند درجات الحرية (1,98) ومستوى معنوية (0.01)، وان النسبة المتبقية البالغة (0.41) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط البحث، وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد خفة الحركة يؤدي إلى التغير في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي ما بنسبة (0.77) في المنظمات المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (11.913) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) عند مستوى معنوية (0.01).

وتثبتت هذه المعطيات وجود علاقة تأثير معنوية لبعد خفة الحركة المنظمة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، إذ يمتلك قادة المنظمات المبحوثة من استحضار إمكانية التنفيذ الاستراتيجي كلما اتسمت بالرشاقة وخفة الحركة والذي يسهم بشكل مؤثر في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي.

الجدول (٥): تأثير أبعاد القيادة المرنة (منفردة) في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة)

إمكانية التنفيذ الاستراتيجي						المتغير المعتمد	
T		B	B0	F		R ²	معطيات التحليل
المجدولة	المحسوبة			المجدولة	المحسوبة		المتغير المستقل
2.37	7.997**	0.63	1.307	6.964	63.956**	0.39	التكيف الاستباقي
2.37	3.949**	0.37	2.568	6.964	15.596**	0.13	تفعيل الموارد المنظمة
2.37	12.513**	0.78	1.791	6.964	156.563**	0.61	التعامل مع الغموض
2.37	9.532**	0.69	2.065	6.964	90.868**	0.48	قبول التغير
2.37	11.913**	0.77	1.861	6.964	141.925**	0.59	خفة الحركة

المصدر: من أعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS. $P \leq 0.01$ ** $n=100$ df 1,98 وبناءً على ما تقدم من علاقات التأثير بين متغيري البحث الرئيسة والفرعية والمشار إليها في الجدول (٥)، والتي تؤكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لأبعاد القيادة المرنة (منفردة) في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي (مجتمعة) في المنظمات المبحوثة، يمكن قبول الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات: توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات في ضوء ما ذكره حقائق في جانب البحث النظري والميداني والتي تمثلت بالآتي:

- توفر القيادة المرنة لقادة المنظمات المبحوثة القدرة على العمل والتصرف بطرق مختلفة وفقاً للظروف والمواقف التي تواجههم، مما يؤمن لهم القدرة على مواجهة الالتزامات والتعامل مع الغموض.
- يعد التنفيذ الاستراتيجي أحد المراحل المهمة والدرجة للإدارة الاستراتيجية كونها نقطة الانطلاق التي يتم فيها نقل الاستراتيجية المصاغة من جانبها النظري إلى واقعها الميداني، إذ ستعكس نتائجه إيجاباً أو سلباً على المراحل السابقة للتنفيذ واللاحقة له، وذلك يحتم على قادة المنظمات المبحوثة إعطاء هذه المرحلة اهتماماً كبيراً يتناسب مع هذه المرحلة.
- قدرة أبعاد القيادة المرنة على تفسير إمكانية التنفيذ الاستراتيجي، إذ يتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة المرنة بأبعادها المتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، التعامل مع

- الغموض، تفعيل الموارد المنظمة، قبول التغيير، خفة الحركة) وامكانية التنفيذ الاستراتيجي بأبعادها المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، الانظمة، المهارات، الثقافة والقيم المنظمة، الملاك الوظيفي) في المنظمات المبحوثة.
٤. يعتمد تنفيذ استراتيجيات المنظمات المبحوثة على تبني قادتها للأبعاد المعبرة عن القيادة المرنة، وعلى نحو يمكن معه الاستنتاج بان التنفيذ الاستراتيجي يستمد مقوماته من توافر الابعاد المعبرة عن القيادة المرنة.
٥. أسهم كل بعد من ابعاد القيادة المرنة في التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة وبنسب متباينة، اذ كانت اعلى الاسهامات من بعد التعامل مع الغموض، يليه بعد خفة الحركة ومن ثم قبول التغيير والتكيف الاستباقي واخيرا بعد تفعيل الموارد المنظمة.
- ثانياً. المقترحات:** في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، يقدم البحث مجموعة من المقترحات الضرورية للمنظمات عامة والمبحوثة خاصة ومنها:
١. ايلاء اهتمام أكبر من قبل قادة المنظمات للأبعاد المعبرة عن القيادة المرنة المتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، قبول التغيير، التعامل مع الغموض، خفة الحركة) والعمل على تبنيها لدورها في التنفيذ الاستراتيجي.
٢. الحفاظ على هيكل تنظيمي عضوي فهو يمنح المسؤولين عن عملية التنفيذ المرونة والقدرة على الابداع والمشاركة في القرارات ذات الصلة بعملية التنفيذ الاستراتيجي فضلا عن توفير فرص أكبر للتكيف السريع مع التغيير واستثمار الفرص المتاحة.
٣. ضرورة تعزيز إدراك دور الانظمة وأهميتها في عملية التنفيذ الاستراتيجي من قبل قادة المنظمات المبحوثة وتطويرها باستمرار لأن الضعف في الانظمة وقصورها يؤدي إلى ضياع الكثير من الفرص المتاحة أمامها لتحقيق النجاح.
٤. تطوير المهارات التي يمتلكها الملاك الوظيفي عبر الدورات التدريبية وورش العمل وحضور والمشاركة في المؤتمرات العلمية لتعزيز امتلاكهم المهارات القيادية المتعلقة بالقيادة المرنة.
٥. ضرورة الادراك بان تطبيق استراتيجية جديدة يتطلب اجراء تغييرات في ثقافة المنظمة بحيث تكون متوافقة ومتطابقة مع الاستراتيجية الجديدة.
٦. زيادة الاهتمام بايجاد الحلول للمشكلات التي يمكن ان تظهر أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي اعتمادا على نمط المرونة التفسيرية ومرونة اتخاذ القرار التي تعد من أبرز الصفات التي تمتلكها القيادة المرنة في نظرتها للمواقف وتفسيرها للمشكلات وايجاد انسب الحلول لها.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. حساني، رقية، فرحاتي، لويضة، 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. الحميري، بشار عباس، بريس، احمد كاظم، ٢٠١٦، أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية/الحلة، مجلة اهل البيت عليهم السلام، العدد ١٩.
٣. الدرة، عبد الباري ابراهيم، جردات، ناصر محمد سعود، ٢٠١٤، الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٤. الدوري، زكريا مطلق، ٢٠٠٥، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الاولى، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 ٥. رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، احسان دهش، ٢٠١٥، الادارة الاستراتيجية: تحديات الالفية الثالثة، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 ٦. زكريا، بلقيب، 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 أكلي امحمد اولحاج-البويرة، الجزائر.
 ٧. عبدالله، ده رون فريدون، ٢٠١٨، دور مصادر القوة التنظيمية ومستلزمات التنفيذ الاستراتيجي في امكانية التحول الى المنظمات الذكية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، اقليم كوردستان، العراق.
 ٨. عبدالوهاب، برحال، ٢٠١٨، علاقة ادارة المعرفة بأعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
 ٩. 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.
 ١٠. الغالبي، طاهر محسن، حوشان، نصرة ناصح، ٢٠١٨، استخدام إطار تحليل مكنزي 7s لمعالجة اشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية: بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد (٣٧)، ص ٥٣-٩٨.
 ١١. 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.
 ١٢. ناصر الدين، يعقوب عادل، ٢٠١٩، الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة، الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
 ١٣. 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. Andrews, R., Beynon, M. J., & Genc, E., 2017, Strategy implementation style and public service effectiveness, efficiency, and equity, Administrative Sciences, 7 (1), 4.
2. Baron, L., Gregoire, S. & Baron, C., 2018, Mindfulness and leadership flexibility, Journal of Management Development, Volume 37 Issue 2, 1-28.
3. 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.
4. 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.
5. 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.

6. Hammad, S., Jusoh, R. and Ghazali, 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.
7. 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.
8. Jisr, Rana E. & Maamari, Bassem E., 2017, *Leadership and Flexibility with Integrity*, Lebanon, Social, Political & Economic Issues, Hauppauge, New York, Nova Science Publisher.
9. Jooste, C., & Fourie, B., 2009, The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders, *Southern African Business Review*, VOL 13, No. 3, PP. 51-68.
10. 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.
11. AL-Kandi, I., Asutay, M., & Dixon, R., 2013, Factors influencing the strategy implementation process and its outcomes: Evidence from Saudi Arabian banks, *Journal of Global Strategic Management*, VOL 14, NO. 1, PP. 5-15.
12. 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.
13. 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.
14. Sang, F. K., Kindiki, J. N., Sang, J. K., Rotich, G. J.& Kipruto, K., 2015, Availability and the Level of Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Nandi County, Kenya, *SAGE Open*, PP. 1-8.
15. 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.
16. 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.
17. Yukl, G., & Mahsud, R., 2010, Why flexible and adaptive leadership is essential, *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62 (2), 81-93.
18. 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.
19. Zolin R. & Kuckertz A. & Kautonen T., 2011, Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams, *Journal of Business Research*, 64, PP. 1097-1103.