



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Leadership challenges in an era of innovation and digitization: Flexible leadership skills in correcting deviations in financial institutions - a case study in some private banks in Karbala Governorate

**Awad Al –Khalidi* ^A, Nidal Abdullah Al-Maliki ^B,
Hussein Muhammad Ali Kashkool ^C, Fawzia Hussein Abboud Alhilali ^B**

^A College of Administration and Economics / University of Karbala

^B Warith Al-Anbiya University

^C College of Administration and Economics/University of Kufa

Keywords:

Flexible leadership, banking deviations, private banks.

Article history:

Received 13 Nov. 2024

Accepted 19 Jan. 2025

Available online 25 Jun. 2025

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Awad Al –Khalidi

College of Administration and Economics/University of Kufa



Abstract: Purpose of the study:

This study aims to explore the challenges of leadership in the era of innovation, with a focus on the role of flexible leadership skills in correcting deviations in financial institutions, through a case study in private banks. Therefore, this study seeks to understand how modern transformations and technical innovations affect leadership challenges in Private banks, and how flexible leadership skills can contribute to correcting the deviations that these institutions may face.

Study population and study entrance:

211 employees of the Levant Arab Islamic Bank, the International Development Bank, and the Iraqi National Bank were selected to represent the study population. The study used a survey approach, where a questionnaire was distributed to employees in these banks to collect data related to leadership challenges and flexible leadership skills.

the importance of studying:

The importance of this study is highlighted by providing a deep understanding of the challenges facing leadership in private banks in the era of innovation, and identifying the role that flexible leadership skills can play in correcting deviations and achieving positive transformation in these institutions.

Theoretical results and practical results:

The study reached theoretical results that emphasize the importance of flexible leadership skills in dealing with modern challenges in the banking sector, and practical results that show a positive impact of applying flexible leadership skills on the performance of private banks and their ability to correct deviations.

Conclusions and recommendations:

The study concluded that developing flexible leadership skills can be an effective solution to improve the performance of private banks and correct deviations. On this basis, the study recommends the need to develop training programs aimed at enhancing flexible leadership skills among leaders in private banks.

تحديات القيادة في عصر الابتكار والرقمنة: مهارات القيادة المرنة في تصحيح الانحرافات في المؤسسات المالية- دراسة حالة في بعض من المصارف الأهلية في محافظة كربلاء

عواد الخالدي	نضال عبد الله المالكي	حسين محمد علي كشكول	فوزية حسين عبود
كلية الإدارة والاقتصاد	جامعة وارث الأنبياء	كلية الإدارة والاقتصاد	جامعة وارث الأنبياء
جامعة كربلاء		جامعة الكوفة	

المستخلص

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تحديات القيادة في عصر الابتكار، مع التركيز على دور مهارات القيادة المرنة في تصحيح الانحرافات في المؤسسات المالية، وذلك من خلال دراسة حالة في المصارف الأهلية.

مجتمع الدراسة ومدخل الدراسة: تم اختيار 211 موظفًا في مصرف المشرق العربي الإسلامي ومصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي الأهلي في محافظة كربلاء لتمثيل مجتمع الدراسة. استخدمت الدراسة منهج استقصائي، حيث تم توزيع استبانة على العاملين في تلك المصارف لجمع البيانات المتعلقة بتحديات القيادة ومهارات القيادة المرنة.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال توفير فهم عميق للتحديات التي تواجه القيادة في المصارف الأهلية في عصر الابتكار، وتحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه مهارات القيادة المرنة في تصحيح الانحرافات وتحقيق التحول الإيجابي في هذه المؤسسات.

النتائج النظرية والنتائج العملية: توصلت الدراسة إلى نتائج نظرية تؤكد على أهمية مهارات القيادة المرنة في التعامل مع التحديات الحديثة في القطاع المصرفي، ونتائج عملية تظهر تأثير إيجابي لتطبيق مهارات القيادة المرنة على أداء المصارف الأهلية وقدرتها على تصحيح الانحرافات.

الاستنتاجات والتوصيات: استنتجت الدراسة أن تطوير مهارات القيادة المرنة يمكن أن يكون حلاً فعالاً لتحسين أداء المصارف الأهلية وتصحيح الانحرافات، وعلى هذا الأساس، توصي الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة المرنة لدى القادة في المصارف الأهلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة المرنة، الانحرافات العمل المصرفي، المصارف الأهلية.

المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم نتيجة الابتكار والرقمنة، تواجه المؤسسات المالية تحديات قيادية غير مسبقة تتطلب قدرًا عاليًا من المرونة والقدرة على التكيف مع بيئة عمل ديناميكية ومعقدة. ولم تعد القيادة في هذا السياق تقتصر على الإدارة التقليدية للموارد والعمليات، بل أصبحت مطالبة بتبني نماذج قيادية مرنة تتيح التعامل مع الانحرافات وتصحيحها بفاعلية، بما يضمن تحقيق الأداء المؤسسي المستدام (اليساري وبناي، 2024: 32).

وفي هذا الإطار، تكتسب مهارات القيادة المرنة أهمية متزايدة بوصفها أحد المفاتيح الأساسية لمعالجة التحديات الناشئة في القطاع المصرفي، لاسيما في المصارف الأهلية التي تواجه ضغوطاً متعددة تتعلق بالتطور التكنولوجي، ومتطلبات الامتثال، وتزايد توقعات الزبائن. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تحديات القيادة في عصر الابتكار والرقمنة، مع التركيز على دور

مهارات القيادة المرنة في تصحيح الانحرافات داخل المؤسسات المالية، وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية في عدد من المصارف الأهلية في محافظة كربلاء، شملت كلاً من: مصرف المشرق العربي الإسلامي، مصرف التنمية الدولي، والمصرف العراقي الأهلي.

وتسعى الدراسة إلى تقديم فهم معمق لطبيعة العلاقة بين تحديات القيادة الحديثة والمهارات المرنة للقيادة، من خلال استقصاء آراء عينة من العاملين في تلك المصارف، وبما يسهم في دعم جهود التطوير المؤسسي، وتعزيز كفاءة الأداء في بيئة مالية متغيرة (الحمداني وكاظم ، 2023: 11)

المبحث الأول

المنهجية العلمية للدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة

في ساحة الأعمال المالية المتغيرة باستمرار، يواجه القادة في المؤسسات المالية تحديات كبيرة في تحقيق الاستدامة والنمو في ظل التطورات التكنولوجية والاقتصادية السريعة. وازدياد تعقيد السوق المالي والتنافس الشديد يجعل من الضروري تبني مهارات قيادية مرنة تمكن القادة من التصدي للتحديات المتغيرة وتوجيه المؤسسة نحو النجاح والاستقرار. إذ يُعد تصحيح الانحرافات وتحسين أداء المؤسسات المالية من الأولويات الرئيسية للقادة، إذ يتعين عليهم القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة والموجهة لتحسين العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة. وتكمن مشكلة الدراسة في الكشف عن كيفية تأثير مهارات القيادة المرنة في تصحيح الانحرافات في المؤسسات المالية، مع التركيز على دراسة حالة المصارف الأهلية (مصرف المشرق العربي الإسلامي ومصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي الأهلي)، وعليه فإن سؤال الدراسة الرئيس: **ما دور مهارات القيادة المرنة في تصحيح الانحرافات وتحسين أداء المؤسسات المالية؟**

ثانياً. أهمية الدراسة: تعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة في فهم دور وأثر مهارات القيادة المرنة في تحسين أداء المؤسسات المالية وتصحيح الانحرافات التي قد تواجهها. من خلال تسليط الضوء على هذا الجانب، يمكن تعزيز فهمنا لكيفية تأثير المهارات القيادية على القدرة التنافسية والاستدامة للمؤسسات المالية، مما يساعد في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فضلاً عن ذلك، فإن فهم أهمية القيادة المرنة في بيئة الأعمال المالية يمكن أن يسهم في تحفيز التطوير والابتكار في هذا القطاع وزيادة مرونته لمواجهة التحديات المستقبلية بفاعلية.

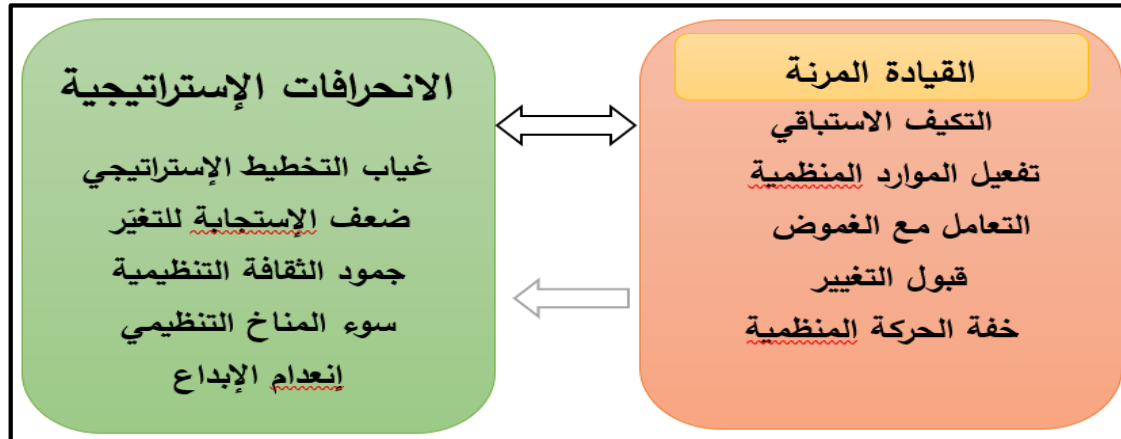
ثالثاً. أهداف الدراسة:

1. تقييم تأثير مهارات القيادة المرنة على تحسين أداء المؤسسات المالية وتصحيح الانحرافات فيها.
2. فهم طبيعة العلاقة بين مهارات القيادة المرنة والتحسينات الناتجة عنها في مجال المؤسسات المالية.
3. تحليل درجة تبني المؤسسات المالية لمهارات القيادة المرنة وتطبيقها على مستوى القيادة والإدارة.
4. تحديد العوامل التي قد تؤثر على نجاح تطبيق مهارات القيادة المرنة في المؤسسات المالية.
5. تقديم توصيات عملية للقادة والمديرين في المؤسسات المالية لتعزيز مهارات القيادة المرنة وتحسين أدائها واستقرارها.

رابعاً. مبررات اختيار الدراسة:

1. يشهد قطاع المؤسسات المالية تحولات سريعة نتيجة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية، مما يجعل فهم دور وأثر مهارات القيادة المرنة ضرورياً لتكييف المؤسسات مع هذه التحولات.

2. تواجه المؤسسات المالية تحديات متزايدة تتطلب منها الابتكار والتجديد المستمر، وتحقيق هذا يتطلب وجود قادة قادرين على التعامل مع التحديات وتحفيز الابتكار داخل المؤسسة.
 3. هناك حاجة ملحة لفهم كيفية تأثير مهارات القيادة المرنة على الأداء المالي والاقتصادي للمؤسسات المالية وبالتالي تحقيق الاستدامة والنمو في هذا القطاع.
 4. تقديراً لنقص الدراسات التي تبحث في علاقة مهارات القيادة المرنة بأداء المؤسسات المالية، تعتبر هذه الدراسة فرصة لتعزيز الفهم حول هذا الموضوع وتعبئة الفجوات البحثية.
- خامساً. المخطط الدراسة الفرضي**



شكل (1): مخطط الدراسة الفرضي

- سادساً. فرضيات الدراسة: نصت الفرضية الرئيسية على أنه: "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة المرنة في الانحرافات الإستراتيجية"
- تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية على ما يأتي:
- ❖ H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتكيف الاستباقي في الانحرافات الإستراتيجية.
 - ❖ H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لتفعيل الموارد المنظمة في الانحرافات الإستراتيجية.
 - ❖ H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتعامل مع الغموض في الانحرافات الإستراتيجية.
 - ❖ H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لقبول التغيير في الانحرافات الإستراتيجية.
 - ❖ H1-5 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية خفة الحركة المنظمة في الانحرافات الإستراتيجية.

سابعاً. مجتمع وعينة الدراسة: إن التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وتبيان خصائصها ضرورة أساسية تركز عليها الدراسة الميدانية، خاصة إذا ما علمنا أن طبيعة التوافق بين خصائص كل منها يتيح إمكانية تعميم نتائج البحث في العينة على بقية مفردات المجتمع الذي سحبت منه، وهذا يستدعي التحديد الدقيق لمجتمع وعينة الدراسة الحالية، ونظراً للتطورات والأهمية المتزايدة التي بدأت تحتلها شركات القطاع الخاص، فقد تم اختيارها مجالاً تطبيقياً للدراسة، تم تطبيق هذه الدراسة في ثلاثة مصارف من القطاع الخاص والمتمثلة بالمصارف الأهلية وهي (مصرف المشرق العربي الإسلامي ومصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي الأهلي) إذ تم توزيعها على (235) موظفاً من مصارف من القطاع الخاص والمتمثلة بالمصارف الأهلية وهي (مصرف المشرق العربي الإسلامي ومصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي الأهلي). وتم جمع (219) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (93.5%)

بعد استبعاد (8) غير صالحة، وتبقى (211) استمارة صالحة تمثل عينة الدراسة، إذ تم حسابها بحسب معادلة (Richard Geiger equation) والتي تحسب من المعادلة الآتية:

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

إذ إن:

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

المبحث الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً. القيادة المرنة:

1. مفهوم القيادة المرنة: تعد القيادة ليست مفهوماً واحداً يناسب الجميع. لا يوجد نموذج قيادة أفضل يضمن النجاح في كل موقف. تتطلب القيادة الفعالة القدرة على التكيف والقدرة على توظيف أساليب القيادة المختلفة بشكل استراتيجي. في بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة اليوم، يجب أن يتمتع القادة بالمرونة ويفهمون متى يجب تطبيق أساليب مختلفة لتلبية احتياجات فرقهم ومؤسساتهم. تعد القيادة المرنة أحد العناصر الأساسية في المؤسسات لتحقيق هدفها الرئيس في النجاح والتطور، وهي القيادة التي تسهم في توجيه الهدف والتواصل نحو الأهداف المنشودة، فهي القيادة المسيطرة التي تدير وتوجه عملية التطور والتحسين داخل المؤسسة بمرونة وفاعلية. لذا عرف (Alexandra et al., 2022: 486) القيادة المرنة هي القدرة على تكيف وتعديل سلوكيات القيادة والقرارات بناءً على ظروف الطريق المتغيرة وحالات المرور والعوامل الخارجية. كما يعرف (Tanguy et al., 2021: 131) قيادة مرنة هي قدرة القادة على تكيف وتعديل استراتيجياتهم ومناهجهم بناءً على الظروف المتغيرة. كما يرى (Msc et al., 2022: 183) القيادة المرنة هي القيادة التكيف من خلال أنماط مجموعة من القيادات بناءً على الاحتياجات والظروف المحددة داخل المنظمة. ويشير (Priyanka & Jaiswal, 2022: 30) أن قيادة المرنة هي القيادة الضرورية لتطوير مرونة الحوكمة التنظيمية، إذ إن القادة ذوي السلوك المرن أكثر تكيفاً مع المواقف المختلفة. وأضاف (Msc, 2022: 183) أن القيادة المرنة في السياق الإداري تتضمن القيادة الإدارية المرنة تكيف أنماط القيادة بناءً على الاحتياجات والظروف المحددة داخل المنظمة. ويرى (Weizhi et al., 2022: 13) أن القيادة المرنة في مكان العمل الافتراضي تتضمن القيادة المرنة في مكان العمل الافتراضي تحديات مثل التواصل الفعال والدعم العقلي وتعزيز الثقافة التنظيمية المرنة لإدارة الموظفين عن بُعد.

في حين يرى (Ologun et al., 2022: 51) أن القيادة المرنة في المنظمات تتضمن إدارة التغيير التنظيمي المتسقة لتظل ذات صلة في مواجهة القوى التنافسية والقضايا المعاصرة، كما تم تحديده كأفضل شكل من أشكال القيادة المطلوبة لإدارة التغيير المستمر غير المتوقع بشكل فعال.

ويرى (Frances, Chandler, 2016: 38) إن مفهوم القيادة المرنة تتضمن القيادة موازنة التحديات والخيارات المتعددة في بيئة ديناميكية، كما إن القادة الجيدون بارعون في مسح بيئتهم وإجراء التعديلات ومعرفة وقت القيادة أو الإدارة، ويجب على القادة بناء علاقات تحقق نتائج إيجابية من خلال رعاية الكفاءات القيادية على جميع المستويات داخل وخارج مؤسساتهم، كما يدرك القادة المتميزون أهمية السياق ويعرفون متى يجب المتابعة أو التعاون أو تغيير المسار أو التنازل.

كما يعرف (Gautam et al., 2016: 86) يتضمن تطوير القيادة نظرة شاملة، مع مراعاة الاختيار والتطوير والتقييم والنتائج المصممة وفقاً للاحتياجات التنظيمية، كما يركز النموذج على تطوير قادة مرنين يمكنهم مواجهة تحديات الأعمال المستقبلية بفعالية، وتهدف إلى مبادرات تطوير القيادة إلى تطوير الصفات القيادية على جميع المستويات، وليس فقط الأدوار الرسمية.

وأضاف الباحث أن القيادة المرنة تعد مهارة أساسية للقادة اليوم، ولكنها لا تأتي بين عشية وضحاها، إذ يتطلب الصبر والممارسة والتفاني لتطوير المهارات اللازمة، ومع ذلك، بالنسبة لأولئك الذين يرغبون في بذل هذا الجهد، يمكن أن يؤدي ذلك إلى إنشاء منظمة أكثر مرونة وأكثر قدرة على التعامل مع الظروف المتغيرة والبقاء ناجحاً بمرور الوقت.

لذا يرى (Balwant, 2022: 563) أن تطوير مهارات القيادة المرنة الممارسة والتفكير. يجب على القادة أن يأخذوا وقتاً لتقييم أسلوبهم الحالي وتقييم كيفية تحسينه. يجب عليهم الحصول على تعليقات من الفريق، والتعلم من الأخطاء، والانفتاح على تجربة أساليب مختلفة. فضلاً عن ذلك، يمكن للقادة الاستفادة من تطوير العلاقات مع الموجهين الذين لديهم خبرة في أساليب ووجهات نظر القيادة المختلفة. ومن خلال الممارسة، يمكن للقادة أن يصبحوا أكثر ثقة في قدرتهم على تعديل استراتيجياتهم بناءً على احتياجات المنظمة أو المشروع.

وأكد (Barton, et al., 2017: 59) على أنه يمكن للقادة الأكثر فعالية التواصل مع أي شخص. إنهم مرنون في أسلوبهم الخاص، مما يجعل الشخص الآخر مرتاحاً وقادراً على المساهمة بأفضل ما لديه في المحادثة أو التفاعل. يدرك القادة المرنون جيداً الاضطرابات التي تشكل جزءاً من الأعمال الحديثة، ويتقبلون التغيير ويكونون منفتحين على الأفكار الجديدة. إنهم قادرون على القيادة والإدارة، وكلاهما ضروري ليكون قائداً ناجحاً.

وأشار (Hantoosh, 2021: 3574) أن القيادة المرنة أيضاً تتطلب الثقة من القائد وفريقه، كما أن القادة الذين يمارسون هذا النوع من القيادة قادرين على الثقة بفريقهم لأخذ زمام المبادرة واتخاذ القرارات دون توجيه أو إشراف مستمر.

ويعرف الباحثون أن القادة المرنون بأنهم أولئك الذين يتمتعون بالمهارة والأناقة والمرونة في التغيير من أساليب قيادتهم بسرعة وحكمة استجابة لأي ظرف أو حدث جديد، فضلاً عن تحسين وتطوير المهارات اللازمة للتكيف مع أي تغيير حديث غير متوقع بمجرد حدوثه.

يجب أن يكون القائد المرن قادراً على التعرف على سياق موقف معين وتقييم النهج الأكثر ملاءمة للمهمة التي بين يديه. ومن المهم أن نتذكر أن هناك العديد من أنماط القيادة المختلفة، ولكل منها نقاط القوة والضعف الخاصة به. يجب أن يكون القادة قادرين على تقييم احتياجات فريقهم

- ومؤسستهم، والنظر في الأهداف المتنافسة، وتعديل استراتيجياتهم وفقاً لذلك. ومن خلال تطوير نهج قيادي مرّن، يمكن للقادة التأكد بشكل أفضل من أنهم يتخذون القرارات بما يحقق مصلحة المجموعة.
- 2. أهمية القيادة المرنة:** يرى (عباس، 2023: 1069):
- أ. تقوم القيادة بدور التوجيه والتنسيق، مما يساهم في توجيه جميع الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
 - ب. تؤكد القيادة المرنة على أهمية رعاية وتطوير الموظفين، إذ يعدّون أصولاً رئيسة لتحقيق النجاح المستدام.
 - ج. يساعد هذا النوع من القيادة المرنة في مواكبة آخر التطورات العلمية والتطورات في مجال إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة تنافسيتها.
 - د. يُعتبر القائد مصدرًا للرؤية والتوجيه داخل المؤسسة، إذ يساهم في تحديد الهدف وتوجيه الجهود نحو تحقيقه.
 - هـ. تعد القيادة وسيلة للتواصل بين القادة والأفراد العاملين، وتعزز الاتجاه نحو أهداف المؤسسة.
- 3. أبعاد القيادة المرنة:** اعتمد الباحث في قياسهما لأبعاد القيادة المرنة على ما قدمه (الجرجري، سالم، 2021: 221) في وصفهما لأبعاد القيادة المرنة والتي تمثلت بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة).
- أ. **التكيف الاستباقي:** تعد العملية التكيفية الاستباقية أحد الأسس الأساسية لنجاح المؤسسات، إذ تتيح لها مواجهة التحديات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية من خلال تحليلات استراتيجية مصممة لهذا الغرض. تعمل هذه العملية على توظيف قدرات القيادة في استشعار التغيرات المحتملة وغير المحتملة في البيئة المحيطة بها، وتطوير استجابات سريعة وفعالة تتناسب مع هذه التحولات. وبما أن التكيف الاستباقي يُعد جزءاً من استراتيجية القيادة، فإنه يتطلب تعزيز الاستباقية واستثمار الكفاءات اللازمة للتعامل مع هذه التحديات والفرص الناتجة عن التغيير.
 - ب. **تفعيل الموارد المنظمة:** قدرة القيادة على تفعيل واستثمار مواردها المتنوعة تُعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها. فهي تتيح للقيادة توجيه وتنظيم جهود الموظفين والموارد المادية والمالية بشكل فعال نحو تنفيذ الاستراتيجيات المحددة وتحقيق الأهداف المنشودة. ومن بين هذه الموارد المنظمة الأساسية التي تساهم في نجاح القيادة المرنة وفعاليتها:
- ❖ **الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي يجب تفعيلها واستثمارها بشكل فعال. فالقيادة المرنة تسعى إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الموظفين، وتعزيز روح العمل الجماعي والتعاون بينهم، وخلق بيئة عمل تحفز على الابتكار والإبداع.
 - ❖ **الموارد المالية:** تأتي الموارد المالية في مقدمة العوامل الحيوية التي يجب استثمارها بشكل مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة. فالقيادة المرنة تحتاج إلى استخدام الموارد المالية بذكاء وفاعلية، من خلال تخصيصها للأولويات الاستراتيجية والمشاريع التي تدعم رؤية وأهداف المؤسسة.
 - ❖ **الموارد المعلوماتية:** يعد التكنولوجيا والبنية المعلوماتية جزءاً أساسياً من موارد المؤسسة التي يجب الاستثمار فيها. فالقيادة المرنة تسعى إلى استخدام التقنيات الحديثة ونظم المعلومات بطريقة تعزز كفاءة العمل وتساهم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات.
 - ❖ **الموارد المادية:** تتضمن الموارد المادية جميع الأصول والممتلكات التي تمتلكها المؤسسة وتستخدمها في أنشطتها التشغيلية. وتشمل هذه الموارد المكان، والمعدات، والمواد الخام، وغيرها، وتعد ضرورة لتسهيل عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات بجودة عالية.

- ج. **التعامل مع الغموض:** في السياق الحديث، تأخذ قيادة المنظمات دورًا أكثر تحديًا وتعقيدًا في مواجهة التحديات والمواقف غير المحددة بوضوح، والتي تتسم بالغموض وعدم اليقين. فالتعامل مع الغموض يُعدُّ مهارة حيوية للقادة، حيث يتعين عليهم التكيف مع هذه المواقف بعقلية مبتكرة وعلمية، مما يعزز الثقة في قدرتهم على التصدي للتحديات والتكيف معها بفعالية. وفي هذا السياق، يظهر تأثير تعامل القادة مع الغموض على قدرتهم على تحقيق النجاح والتفوق في إدارة المنظمات، ويمكن من خلال:
- ❖ تطوير الثقة بالنفس: عندما يتعامل القادة مع المواقف غير المعروفة بثقة وإيجابية، يزيد ذلك من ثقتهم بقدرتهم على التصدي للتحديات وتحقيق النجاح. فتجربة التعامل مع الغموض بشكل بناء تعزز الثقة بالنفس وتقوي الإرادة والقدرة على التحدي.
 - ❖ التحفيز للإبداع والتفكير الابتكاري: يعزز التعامل مع الغموض إرادة القادة للبحث عن حلول جديدة وأفكار إبداعية للتغلب على التحديات. ومن ثم، يشجع هذا التفكير الابتكاري على تطوير حلول مبتكرة وتبني استراتيجيات جديدة تساهم في نجاح المنظمة.
 - ❖ تعزيز المرونة والقدرة على التكيف: يساهم التعامل مع الغموض في تعزيز قدرة القادة على التكيف مع التغيرات السريعة والمفاجئة في البيئة الخارجية. ومن ثم، يتمتع القادة بالمرونة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة والبقاء على اطلاع دائم على التحولات والتغيرات في السوق والمجتمع.
 - ❖ تعزيز التفكير الاستراتيجي: يمكن لتجارب التعامل مع الغموض تحفيز القادة على تطوير رؤى استراتيجية أكثر تطورًا وأعمق، مما يساعدهم على تحديد الفرص وتحديد المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
- د. **قبول التغيير:** في ظل الواقع الراهن، تواجه المنظمات تحديات متزايدة ناتجة عن التغيرات السريعة في مختلف المجالات. تزداد أهمية الابتكار في وضع الاستراتيجيات التي تمكنها من التكيف مع هذه التحولات البيئية السريعة والديناميكية، خاصة مع ظهور مفهوم العولمة وتساعد مستوى المنافسة. إن عدم القدرة على التكيف مع هذه التغيرات يمكن أن يعرض المنظمات للخطر، حيث تجبر على التأقلم مع الظروف المفاجئة بدلاً من أن تكون هي المبادرة في تحديد مسارها ومصيرها.
- لذا، تعتمد نجاح المنظمات في هذا السياق على قدرتها على إدارة التغيير وقيادته بشكل فعال. يتعين على القيادة الاعتراف بأن التغيير ليس مجرد حدث عابر، بل هو عملية مستمرة وجزء لا يتجزأ من حياة المنظمة. يجب أن تتبنى القيادة ممارسات واتجاهات إيجابية تشجع على قبول وتبني التغيير، وذلك من خلال:
- ❖ إقامة ثقافة التغيير: ينبغي على القيادة تعزيز ثقافة تقبل التغيير داخل المنظمة، وتعزيز الوعي بأهمية التغيير في تحقيق النجاح والاستمرارية.
 - ❖ توفير الدعم والتوجيه: يجب على القيادة توفير الدعم والتوجيه للموظفين خلال فترات التغيير، وتقديم الإرشادات والدعم اللازم للتأقلم مع التحولات.
 - ❖ تعزيز الابتكار والمرونة: ينبغي على القيادة تشجيع الابتكار وتعزيز المرونة داخل المنظمة، وتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والمرونة في مواجهة التحديات.
 - ❖ توجيه الرؤية والأهداف: يجب على القيادة توجيه الرؤية وتحديد الأهداف بوضوح، والتأكد من توجيه جميع الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف في ظل التغييرات.

❖ تشجيع التواصل والشفافية: ينبغي على القيادة تعزيز التواصل الفعال والشفافية داخل المنظمة، وتشجيع التفاعل وتبادل الأفكار بين جميع أفراد المنظمة لضمان فهم جميع التحولات والتغييرات بشكل كامل ومؤثر.

هـ. **خفة الحركة المنظمة:** تعني القدرة على التكيف والتعديل بسرعة وفعالية مع التحولات في البيئة الخارجية، وهي عنصر أساسي يجب توفره لتحقيق طموحات المنظمة واستراتيجياتها في بيئة الأعمال المتغيرة. يمكن تجسيد خفة الحركة في المنظمة من خلال:

❖ التعديل المستمر: تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على قبول التغيير والتعديل المستمر، وتشجيع الموظفين على التفاعل مع التحولات بشكل فعال.

❖ التكيف مع التوجهات الاستراتيجية: يجب على المنظمة تطوير نهج تكيفي يسمح لها بضبط استراتيجياتها وتوجهاتها الاستراتيجية بسرعة وفعالية وفقاً للتغيرات في البيئة الخارجية.

❖ ابتكار نماذج وأساليب جديدة: تشجيع المنظمة على تطوير نماذج وأساليب جديدة لتحقيق أهدافها وتوليد قيمة جديدة للمنظمة، وتشجيع الابتكار والتجديد في كل جوانب عملها.

ثانياً. الانحرافات الإستراتيجية:

1. **مفهوم الانحرافات الإستراتيجية:** تلعب الانحرافات الاستراتيجية دوراً مهماً في تحديد مسار الشركة وتأثيرها على أدائها ونجاحها في السوق. فعلى سبيل المثال، قد تؤدي الانحرافات الاستراتيجية المبتكرة إلى تحقيق ميزة تنافسية للشركة، بينما قد تؤدي الانحرافات الاستراتيجية غير المتناسقة إلى فقدان التوجه وتشتت الجهود، لذا من الضروري دراسة الانحرافات الاستراتيجية بعناية لفهم كيفية تأثيرها على أداء الشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة. يمكن أن تسهم الاستراتيجيات المنسقة والمتناغمة في تعزيز التكامل والتنسيق داخل المؤسسة، بينما قد تؤدي الاستراتيجيات المتباينة إلى تشتت الجهود وضعف الأداء.

ويرى (Habib et al., 2024: 144) أن الانحرافات الاستراتيجية تمثل تبايناً في استراتيجيات الشركات عن تلك التي تتبعها زملاؤها في الصناعة، وهي مفهوم يسلط الضوء على التفاوت في النهج واتجاهات الشركات في استغلال الفرص ومواجهة التحديات. يمكن أن تكون الانحرافات الاستراتيجية ناتجة عن العديد من العوامل، بما في ذلك اختلافات في الرؤية والثقافة التنظيمية وتكيف الشركة مع التغيرات البيئية.

ويعرف (Dinithi et al., 2023: 34) الانحرافات الاستراتيجية بأنه مدى اختلاف نمط تخصيص موارد الشركة عن نظيراتها في الصناعة.

في حين يرى (Kangtao et al., 2021: 173) أن الانحرافات الاستراتيجية هو اختلاف القرارات الفعلية للشركة عن خططها الاستراتيجية المقصودة.

ويشير (Ahsan et al., 2023: 2) أن الانحرافات الاستراتيجية مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الشركات التي تحيد عن استراتيجية الأعمال المقصودة.

وأكد (Harshali et al., 2022: 7) أن الانحراف الإستراتيجي هو الانحراف عن الاستراتيجيات التقليدية أو المتوقعة داخل الشركة.

ويضيف الباحث أن الانحراف الاستراتيجي يعمل على زيادة التكاليف المتعلقة بمعالجة المعلومات ويخلق عدم تماثل المعلومات بين المديرين والمساهمين، كما يزيد من المخاطر المتعلقة بالتنبؤ بالنتائج ويزيد من احتمالية مواجهة عقبات غير متوقعة.

ويعرف الباحث أن الانحرافات الاستراتيجية عندما لا تتوافق استراتيجية الشركة مع بيئتها الخارجية، مما يؤدي إلى مشاكل الأداء المحتملة، كما يشير الانحراف الاستراتيجي إلى التدهور التدريجي للعمل التنافسي بسبب فشل المنظمة في التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، عندما تصبح استراتيجية المؤسسة قديمة ولا تتوافق مع التحديات والفرص والتهديدات الخارجية، ويتميز الانحراف الاستراتيجي بعدم الاستجابة لمعدل التغير المتسارع في البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى انخفاض الميزة التنافسية.

2. أسباب الانحرافات الاستراتيجية: يُشير الباحثون في مجال إدارة الاستراتيجية إلى أسباب عدة تؤدي إلى حدوث الانحرافات الاستراتيجية في المنظمات، ويمكن تلخيصها فيما يأتي: (قيثارة ومها، 2023: 171)

أ. صعوبة تحديد واستشعار مؤشرات الانحراف في وقت مبكر، مما يؤدي إلى عدم التنبؤ بالتغيرات والتكيف معها بشكل فعال.

ب. نقص المرونة الاستراتيجية، ومن ثم عدم قدرة المنظمة على تناسب الموارد مع التغيرات في البيئة المحيطة.

ج. عدم كفاية التفكير التكتيكي وتركيز على الوضع الراهن دون الاستثمار في الابتكارات وتحليل الأخطاء.

د. التمسك بالاستراتيجيات القديمة دون مراعاة التطورات البيئية والتكنولوجية.

هـ. غياب الثقافة التنظيمية التي تشجع على التغيير وتمنح التوجيه اللازم للموظفين، مما يتطلب ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية.

3. أبعاد الانحرافات الإستراتيجية

أ. **غياب التخطيط الاستراتيجي:** يمثل غياب التخطيط الاستراتيجي وعدم تطوير استراتيجيات محكمة وشاملة، تشمل آراء جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، عاملاً رئيسياً في الانحراف الاستراتيجي. فعملية التخطيط الاستراتيجي تعد القلب النابض للإدارة، إذ يتوجب عليها إعداد خطة دقيقة تحدد الإجراءات التي يجب اتخاذها لمواجهة بيئة العمل المتقلبة وتحقيق الأهداف المنشودة.

ب. **ضعف الاستجابة للتغير:** تعاني العديد من الشركات من ضعف الاستجابة للتغيير، إذ يجدون صعوبة في التنافس في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، وذلك بسبب التطور التكنولوجي والتغيرات السريعة في السوق. ينجم عن ذلك فجوة في الاستدامة، إذ لا تستطيع هذه الشركات تحويل المكاسب إلى ربحية مستدامة. لتجنب هذه الانحرافات الاستراتيجية، يحتاج المنظمات إلى أن تصبح أكثر مرونة في الاستجابة والتكيف مع التحديات واستغلال الفرص الناشئة من التغيرات في بيئة العمل، يمكن للمنظمات تحسين قدرتها على التكيف عبر تطوير بيئة داعمة للمرونة داخل المنظمة وتشجيع مشاركة الموظفين في عملية التغيير. يجب على الإدارة توفير مناخ تنظيمي يدعم عملية التغيير ويشجع على الابتكار والتطوير. كما ينبغي التأكد من توفر فرق قوية ومرنة لديها المهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية. يعد تطبيق هذه الخطوات أمراً حاسماً لتفادي الانحرافات الاستراتيجية وضمان استمرارية النجاح والتنمية في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة.

ج. **جمود الثقافة التنظيمية:** تتمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة المعتقدات والقيم والسلوكيات الفريدة التي تميز كل منظمة عن غيرها، وتحدد توجهها ورسالتها وأهدافها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها. تعد هذه الثقافة عاملاً أساسياً يؤثر على الانحرافات الاستراتيجية، وتعد جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها على أداء المنظمة.

إذا كانت الثقافة التنظيمية غائبة، فإن المنظمة قد تواجه صعوبات في تحقيق أهدافها وتحقيق النجاح، كما أن لها تأثيراً مباشراً على الاستراتيجية التنافسية وأداء المنظمة وفعاليتها التنظيمية. يمكن عد الثقافة التنظيمية أساسية للعمل التنظيمي، إذ تؤثر على سلوك الأفراد وتوجهاتهم وتفاعلاتهم مع التحديات وحل المشكلات.

إذا كان الهدف هو تحقيق النجاح، فإن فهم الثقافة التنظيمية وتعزيزها يعدان ضروريان لتحسين الأداء التنظيمي وبناء استراتيجيات فعالة. ينبغي على المنظمات تعلم ثقافة البيئة المحيطة بها وتدريب موظفيها على التعايش مع التغيرات والتحديات المستجدة لتحقيق النجاح في بيئة متغيرة.

د. سوء المناخ التنظيمي: يؤثر المناخ التنظيمي بشكل كبير على مواقف وتصورات الأفراد في المنظمة، إذ يلعب دوراً حاسماً في مستوى الثقة بين الأفراد والصراعات الداخلية والروح المعنوية وتوزيع المكافآت والعدالة ومصادقية القادة ومقاومة التغيير والإيثار بتحمل المسؤولية. يُعدّ سوء المناخ التنظيمي من أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى الانحرافات الاستراتيجية، خاصة في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية حيث يتأثر الموظفون بشكل كبير بتفاعلات وسلوكيات الآخرين، لذا، يُشدد الباحثون على أهمية أن تكون القيادة على مستوى عالٍ من الوعي بضرورة تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي يعزز من دافعية الأفراد ويرفع معنوياتهم ويشجعهم على بذل مزيد من الجهد لرفع مستوى الإنتاجية وتعزيز القدرة على الابتكار. فضلاً عن ذلك، يُعزز المناخ التنظيمي المناسب مستوى الرضا الوظيفي ويقلل من معدلات الدوران بين الموظفين، مما يجعله أمراً حيوياً لنجاح الأعمال وتحقيق أهدافها بشكل فعال.

هـ. إندام الإبداع: في الفترة الأخيرة، وخاصة في ظل البيئة الغير مستقرة والمنافسة الشديدة، يتم التركيز بشكل متزايد على الإبداع كعامل رئيس لزيادة قيمة المنظمات. يُعد الإبداع عنصراً أساسياً في منظمات الأعمال ويُعتبر من الموارد الداخلية الرئيسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. فهو لا يقتصر فقط على إنشاء ميزة تنافسية للمنظمة، بل يعمل أيضاً على السيطرة على الميزات التنافسية للمنظمات الأخرى وتدميرها.

يُنظر إلى الإبداع بشكل أساسي على أنه إنتاج جديد أو عمليات جديدة باستخدام تكنولوجيا متطورة. ومع ذلك، هناك أيضاً مفهوم الإبداع الاستراتيجي الذي يُعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية. يهدف الإبداع الاستراتيجي إلى إيجاد طرق جديدة وحديثة لمزاولة المهام وتحسين العمليات التنظيمية. ومن ثم، يلعب الإبداع الاستراتيجي دوراً حيوياً في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة وتحقيق النجاح والنمو المستدام.

المبحث الثالث

الإطار العملي للدراسة

1. ترميز فقرات الدراسة: يوضح الجدول الاتي ترميز فقرات المقياس:

جدول (1): ترميز فقرات

المتغير	الأبعاد	ترميز	عدد الفقرات
القيادة المرنة MUO	التكيف الاستباقي	SO	3
	تفعيل الموارد المنظمة	AO	3
	التعامل مع الغموض	ZO	3
	قبول التغيير	BO	3
	خفة الحركة المنظمة	NM	3

المتغير	الابعاد	ترميز	عدد الفقرات
الانحرافات الاستراتيجية PRG	غياب التخطيط الإستراتيجي		4
	ضعف الإستجابة للتغير		4
	جمود الثقافة التنظيمية		4
	سوء المناخ التنظيمي		4
	إنعدام الإبداع		4

2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (القيادة المرنة والانحرافات الاستراتيجية): تشير نتائج التحليل ضمن الجدول رقم (2) إلى أن هنالك اتفاق في آراء عينة البحث حول هذا المتغير بشكل عام حيث سجلت نسبة الاتفاق (83.28166%)، بوسط حسابي تبلغ قيمته (4.44266)، وانحراف معياري يبلغ (0.7558).

جدول (2): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد القيادة المرنة أبعاده الأساسية الانحرافات الاستراتيجية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكيف الاستباقي	4.08	0.65
تفعيل الموارد المنظمة	4.26	0.70
التعامل مع الغموض	4.25	0.71
قبول التغيير	4.45	0.75
الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خفة الحركة المنظمة	4.08	0.87
جميع محاور القيادة المرنة	4.44	0.75
غياب التخطيط الإستراتيجي	4.87	0.48
ضعف الإستجابة للتغير	4.92	0.56
جمود الثقافة التنظيمية	4.90	0.76
سوء المناخ التنظيمي	4.38	0.87
إنعدام الإبداع	4.64	0.93
الانحرافات الإستراتيجية	4.98	0.93

3. معايير تقييم النموذج الهيكلي: وتتضمن معايير تقييم النموذج الهيكلي وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على أربعة معايير وكما يوضحها الجدول رقم (3) وفيما يأتي توضيح لهذه المعايير الأربعة:

جدول (3): معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

المعيار	الحد المقبول
تقييم الارتباط الخطي	عامل تضخم التباين $VIF > 5$
معنوية معاملات المسار	قيمة $t < 1.96$ ؛ قيمة $p > 0.05$
معامل التحديد R^2	0.25، 0.50، 0.75 تشير إلى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير f^2	0.02، 0.15، 0.35 تشير إلى تأثير صغير، متوسط، كبير

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد إلى:

Source: Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: نصت الفرضية الرئيسية على أنه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة المرنة في الانحرافات الإستراتيجية" واختبار هذه الفرضية يستعرض نتائج الجدول رقم (4).

جدول (4): نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1	MUO → PRG	1	0.803	34.715	0.000	قبول	2.58	0.761	0.789

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

يستعرض الجدول رقم (4) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية، وقد بلغ معامل المسار (0.803) والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير إلى معنوية علاقة التأثير ومن ثم فإن تقبل الفرضية الرئيسية.

ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية: تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية على ما يأتي:

- ❖ H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتكيف الاستباقي في الانحرافات الإستراتيجية.
- ❖ H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لتفعيل الموارد المنظمة في الانحرافات الإستراتيجية.
- ❖ H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتعامل مع الغموض في الانحرافات الإستراتيجية.
- ❖ H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لقبول التغيير في الانحرافات الإستراتيجية.
- ❖ H1-5 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية خفة الحركة المنظمة في الانحرافات الإستراتيجية.

ولغرض اختبار الفرضيات (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5)، قام الباحثون ببناء الانموذج الهيكلي الذي يستعرض نتائج الجدول رقم (5).

جدول (5): نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1-1	SO → PRG	1.201	0.332	927.3	0.000	قبول	0.054	0.725	0.712
H1-2	AO → PRG	1.276	0.213	2.753	0.000	قبول	0.195		
H1-3	ZO → PRG	1.275	0.410	2.892	0.000	قبول	0.243		
H1-4	CO → PRG	1.277	0.342	2.651	0.000	قبول	0.233		
H1-5	BO → PRG	331.2	6880.	771.3	0.000	قبول	2880.		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

يستعرض الجدول رقم (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية، وقد حققت معاملات المسار للفرضيات الفرعية (H1-1، H1-2, H1-3 , H1-4، H1-5)، المعايير المطلوبة من قيم p و t مما يشير إلى معنوية هذه العلاقات ومن ثم فإن تقبل الفرضيات الفرعية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. من خلال دراسة الحالة في المصارف الأهلية (في مصرف المشرق العربي الإسلامي ومصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي الأهلي) أهمية تطوير مهارات القيادة المرنة لتصحيح الانحرافات في المؤسسات المالية. يمكن أن تساعد هذه المهارات القادة في التعامل مع التغيرات المستمرة والمتسارعة في بيئة الأعمال، مما يساعدهم على تحقيق الأداء المتميز وتحقيق الأهداف المؤسسية.
2. إن تحديات القيادة في عصر الابتكار تتطلب من القادة القدرة على التفكير الإبداعي واستخدام الابتكار في تطوير استراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات، على القادة أن يكونوا مستعدين لتطبيق الأفكار والمفاهيم الجديدة والمختلفة لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق التنافسية في السوق.
3. إن التعلم المستمر والتحديث الدائم للمهارات والمعرفة يعدان أساسيين لنجاح القادة في مواجهة التحديات والانحرافات في المؤسسات المالية. يجب على القادة أن يكونوا على دراية بأحدث التطورات في مجال الابتكار والتكنولوجيا المالية لتطبيقها بشكل فعال في المؤسسة.
4. يشير البحث إلى أهمية التوجه نحو القيادة الشاملة التي تشمل الشفافية والمشاركة وتحفيز الابتكار في جميع أنحاء المؤسسة. يجب على القادة أن يكونوا قادرين على بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار وتمكين الموظفين لتحقيق أقصى إمكاناتهم.
5. يمكن للقادة في المؤسسات المالية تحسين القدرة على التصدي للانحرافات الاستراتيجية عن طريق تعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية. يتضمن ذلك تشجيع التفكير المبتكر وتقديم المكافآت للموظفين الذين يساهمون في تحقيق الابتكار والتحسين المستمر.

ثانياً. التوصيات:

1. يجب على القادة في المؤسسات المالية تطوير مهاراتهم في التفكير الابتكاري وتشجيع الابتكار داخل المؤسسة. يمكن ذلك من خلال توفير الدورات التدريبية الملائمة وإعطاء الفرص للموظفين للتعلم وتطوير مهاراتهم في هذا الصدد.
2. ينبغي على القادة تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتفكير المبتكر. يمكن ذلك عن طريق تقديم المكافآت والتقدير للموظفين الذين يقدمون أفكاراً جديدة وتحفيزهم على المشاركة في عملية الابتكار.
3. يجب على القادة في المؤسسات المالية تطبيق إدارة التغيير بشكل فعال للتعامل مع التحديات الاستراتيجية وتصحيح الانحرافات. يشمل ذلك توفير الدعم اللازم للموظفين خلال عملية التغيير وتوجيههم للتكيف بسرعة مع التغيرات الجديدة.
4. يجب على القادة تعزيز التواصل والشفافية داخل المؤسسة لتعزيز الثقة بين الفرق وتعزيز التعاون في تصحيح الانحرافات الاستراتيجية. يجب أن يكون لدى الموظفين فهماً واضحاً لرؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية والخطوات المتخذة لتحقيقها.

5. يمكن تحفيز الموظفين على الابتكار والمساهمة في تصحيح الانحرافات الاستراتيجية من خلال تقديم المكافآت والمزايا للأفراد والفرق التي تقدم أفضل الأداء والإسهام في عملية الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. الجرجري، احمد سليمان محمد وسالم، زيد موفق، 2021، دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2021، المجلد 17، العدد 56 الصفحات 215-231.
2. عباس، نعمة محمد، 2021، التأثير التفاعلي للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة والانحرافات الإستراتيجية - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، 97.
3. عباس، سجي رياض، 2023، القيادة المرنة وعلاقتها بالأداء المميز لدى العاملين في المؤسسات الصناعية (دراسة استطلاعية في شركة الصناعات الخفيفة)، كلية دجلة الجامعة الاهلية مجلة الدراسات المستدامة، 2023، المجلد 5، العدد 2، الصفحات 1064-1083.
4. قيثارة علي حسين، ومها صباح ابراهيم. (2023). دور الاستقامة التنظيمية في تجنب الانحرافات الاستراتيجية: بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، 18(65)، 164-178.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Harshali, Damle., Rajesh, Sinha. (2022). Strategic deviance and trade credit. International Journal of Managerial Finance, doi: 10.1108/ijmf-02-2022-0081
2. Ahsan, Habib., Dinithi, Ranasinghe., Ahesha, Perera. (2023). Business strategy and strategic deviation in accounting, finance, and corporate governance: A review of the empirical literature. Accounting and finance, doi: 10.1111/acfi.13131
3. Kangtao, Ye., Jenny, Xinjiao, Guan., Bo, Zhang. (2021). Strategic Deviation and Stock Return Synchronicity. Journal of Accounting, Auditing & Finance, 36(1):172-194. doi: 10.1177/0148558X18802551
4. Dinithi, Ranasinghe., Ahsan, Habib. (2023). Strategic deviation and investment inefficiency. Australian Journal of Management, 031289622311527-031289622311527. doi: 10.1177/03128962231152764
5. Habib, A., Ranasinghe, D., & Perera, A. (2024). Strategic Deviation and Corporate Tax Avoidance: A Risk Management Perspective. Journal of Risk and Financial Management, 17(4), 144.
6. Balwant, P. T. (2022). Teaching flexible leadership via an experiential learning exercise: A simulation and self-reflection. Journal of Education for Business, 97(8), 562-574.
7. Hantoosh, A. A. (2021). Flexible leadership and its role in achieving organizational success among educational leaders. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 18(1), 3574-3591.

8. Barton, A., Johns, N., & Magee, S. (2017). Looking beyond tasks to develop flexible leadership. *British Journal of Healthcare Management*, 23(2), 56-61.
9. Gautam, Pant., Shuchi, Sinha. (2016). Developing Flexible Leaders Flexibly. 85-102. doi: 10.1007/978-81-322-2380-1_8
10. Frances, Chandler. (2016). Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices. *The journal of research administration*, 37:138.
11. O., V., Ologun., Ofuan., J., Ilaboya. (2022). Flexible Leadership and Human Resources Role in Managing Change in the Post-Covid Era: Experience from the University System. *IAR Journal of Business Management*, 3(02):50-55. doi: 10.47310/iarjbm.2022.v03i02.008
12. Weizhi, Xu., Hong, Pan. (2022). Leadership Challenges in the Context of "Flexible Working" and Its Implication to a Virtual Workplace: Case Study of a China's Publishing House. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 12-25. doi: 10.47297/wspchrmwsp2040-800502.20221302
13. Msc, Bridgit, K., Chebet., Anthony, Osoro. (2022). Flexible Human Resource Leadership Style On Performance of Kuppet Principals in Trans-Nzoia County, Kenya. *International journal of scientific and research publications*, 12(10):182-190. doi: 10.29322/ijsrp.12.10.2022.p13027
14. Priyanka, Jaiswal. (2022). Impact of Leader's Behavioural Flexibility on Intra- and Inter-Organizational Governance Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(S1):29-38. doi: 10.1007/s40171-022-00314-z
15. Msc, Bridgit, K., Chebet., Anthony, Osoro. (2022). Flexible Human Resource Leadership Style On Performance of Kuppet Principals in Trans-Nzoia County, Kenya. *International journal of scientific and research publications*, 12(10):182-190. doi: 10.29322/ijsrp.12.10.2022.p13027
16. Tanguy, Struye, de, Swielande. (2021). The Biden Administration: An Opportunity to Affirm a Flexible and Adaptive American World Leadership. *World Affairs*, 184(2):130-150. doi: 10.1177/004382002111014643
17. Alexandra, N., Lenz., Steffen, Eckhard. (2022). Conceptualizing and explaining flexibility in administrative crisis management – a cross-district analysis in Germany. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(3):485-497. doi: 10.1093/jopart/muac038