

**القياد الريادية
وتأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية
Entrepreneurial Leadership
and its Impact on Strategic Agility**

(بحث تحليلي في الهيئة الوطنية للاستثمار)

(Analytical Research in the National Investment Commission)

فهد علي حسين

Fahad ali Hussai

أ.د. هديل كاظم سعيد

Prof. Dr. Hadeel Kadem Saeed

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

College of Administration and Economics-
University of Baghdad Baghdad

الملخص

يهدف هذا البحث إلى بيان تأثير القيادة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية في الهيئة عينة البحث، وتشخيص العلاقة بين متغيرات البحث وابعادها، وأنطلاقاً من المشكلة الأساسية من خلال التساؤل عن دور القيادة الريادية كمتغير مستقل متمثل بأبعادها الثلاثة (الاستباقية، الابداع، المخاطر) في الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستجيب متمثلاً بأبعاده الثلاثة (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد)، ولغرض الوصول الى النتائج جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في عرض معلومات البحث وتفسيرها، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة فضلاً عن المشاهدة الميدانية.

وقد مثل مجتمع البحث كافة القيادات من (العليا والوسطى) في الهيئة الوطنية للاستثمار، اما عينة البحث (قصدية) كان عددها (106) وقد مثلت عينة البحث الصالحة للتحليل الاحصائي بلغ عددهم (99) مستجيباً بالاستعانة بأسلوب الحصر الشامل، وقد خلص التحليل الاحصائي للبحث إلى عدد من النتائج كان أبرزها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية، وهذا يدل على أن القيادة الريادية دوراً فاعلاً ومؤثراً في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، أي أنه كلما سعت الهيئة الوطنية للاستثمار إلى تطبيق القيادة الريادية فأن ذلك سيشكل عاملاً رئيسياً وفاعلاً للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، الرشاقة الاستراتيجية.

Abstract

This research aims to demonstrate the impact of entrepreneurial leadership on strategic agility in Investment Commission, the research sample, and to diagnose the relationship between the research variables and their dimensions, and starting from the basic problem by asking about the role of entrepreneurial leadership as an independent variable represented by its three dimensions (proactive, innovation, risk taking) in strategic agility as a variable. Responsive represented by its three dimensions (strategic sensitivity, unity of leadership, resources fluidity), and for the purpose of reaching the results, the descriptive analytical approach was used in presenting and interpreting the research information, and to achieve the research objectives, the questionnaire was used as a main tool for collecting the necessary information as well as field observation. The research included all leaders from (Supreme and Central) in the National Investment Commission, while the research sample (stratified) numbered (106). Among the results, the most prominent of which was the presence of a significant effect of entrepreneurial leadership in strategic agility, and this indicates that entrepreneurial leadership has an effective and influential role. In achieving strategic agility, that is, whenever the National Investment Commission seeks to implement pioneering leadership, this will constitute a major and effective factor in reaching strategic agility.

Keywords: entrepreneurial leadership, strategic agility.

المقدمة

يتناول البحث الحالي الموسوم "القيادة الريادية وتأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية" أحد المواضيع الحديثة والمهمة التي تحظى بأهمية كبيرة لدى الكثير من المنظمات العالمية المتقدمة. وقد جاء البحث كمساهمة جادة لتسليط الضوء على هذا الموضوع الحيوي والمهم وللحاجة الماسة للمنظمات العامة في العراق للبحوث والدراسات المرتبطة والتي تشهد بيئة المنظمات تغيرات دراماتيكية متسارعة في طبيعتها، إذ تمثل في مجملها تحدياً لمختلف المنظمات وقياداتها التي تسعى الى العمل بجدية نحو توظيف الموارد وترصيف وتكثيف مختلف القوى التي تمتلكها لتصل الى الاستقرار.

وانطلاقاً من أهمية تطبيق القيادة الريادية في المنظمات الحكومية ومدى تأثير تلك القيادة على الرشاقة الاستراتيجية، فقد حدد البحث بيئة الهيئة الوطنية للاستثمار ميداناً للبحث الحالي كونها من القطاعات الاقتصادية والاستثمارية الحيوية في البلد التي تحظى بأهمية وأولوية على مستوى السياسة المركزية العامة للدولة لدورها الكبير والمهم في عمليات التحول والنمو الاقتصادي والاستثماري التي تسهم في نمو وأمن وأستقرار المجتمع، فضلاً عن أنها تطبق بعض ابعاد القيادة الريادية ولكن ليست بشكل كامل، مما يتطلب تطوير تلك القيادة وزيادة وتحسين استراتيجيات المستخدمة والتي تنعكس على مستوى الهيئة المبحوثة بشكل عام.

«المبحث الأول»

الاطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تمثل مشكلة البحث حاجة فعلية يستشعرها الباحث ويناقشها من خلال اسباب منطقية تنسج في طياتها ملامح المشكلة، اذ تكون بعض هذه الاسباب مناقشة في الادبيات السابقة التي تعد الخلفية المعرفية التي ينبغي الانطلاق منها صوب مشكلة البحث من خلال المام الباحث بفلسفة الموضوع النظرية التي تود الخوض في متغيراته ومشكلاته الواسعة عبر الاطلاع على الادبيات والابحاث السلوكية التنظيمية التي لا تزال في تنامي وتطور مستمر لتعالج قضايا انسانية وادارية قائمة ناجمة عن أعتالية البيئة وتأثيرها المتزايد في الحياة التنظيمية والتي لا يتوقع لها الوقوف عند حد معين مما فرضت على المنظمات بصورة عامة وعلى القطاع الاستشاري بصورة خاصة الذي يعد من القطاعات الحيوية في الدولة العراقية والذي يحظى بأولوية في السياسة الوطنية للبلد كونه يعنى بالبنية التحتية وازدهار البلد ومستقبله.

البحث عن فلسفة اعمق ورؤية اشمل معتمدةً بذلك على الانماط القيادية الحديثة والموارد المعرفية والاستراتيجية المتوائمة مع طبيعة المرحلة الراهنة مما حتم على المنظمات ضرورة ان تبني القيادة التي تحمل منظوراً فكرياً يتسم بالمبادأة والقدرة على ادارة المنظمة وفق اسس عقلانية وواقعية تحمل في طياتها الأسس والمبادئ التي تقوم عليها خاصة الحاجة الى استراتيجية تمكّن المنظمة من تحقيق اهدافها، من هنا ينبثق هذا البحث لإبراز الدور الفاعل والمهم الذي يمكن أن يؤديه المتغير المستقل "القيادة الريادية" في تحسين وتعزيز المتغير المستجيب "الرشاقة الاستراتيجية".

بالتالي الأمر الذي أفضى إلى وضع الباحث لبعض التساؤلات الفكرية الفرعية المهمة في مشكلة البحث الحالي والتي تجسدت بمجمملها الملامح الرئيسة لمشكلة البحث وكالاتي:

(١) ما مستوى تطبيق واهتمام هيئة الاستثمار في (القيادة الريادية، الرشاقة الاستراتيجية)؟

(٢) ما مستوى تبني الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده الفرعية؟ في الهيئة المبحوثة؟

(٣) ما مستوى تبني القيادة الريادية؟ وما هي الأبعاد التي تحظى بأهتمام أكبر في الهيئة المبحوثة؟

(٤) ما تأثير القياد الريادية في الرشاقة الاستراتيجية في الهيئة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث من خلال الجانبين التاليين:

(أ) جانب الأهمية المعرفية: وتتمثل بالندرة في الدراسات التي تناولت متغيرات وأبعاد البحث، مما يُمكن اعتباره إسهام جديد وإضافة متواضعة في إثراء المكتبة المعرفية العراقية والعربية والعالمية في ميدان علم الإدارة العامة.

(ب) جانب الأهمية التطبيقية: والتي تتمثل بالاتي:

(١) ينسجم هذا البحث مع التوجه الحكومي الحالي نحو التحول الرقمي للمنظمات العامة وخاصة الخدمية منها.

(٢) يعد البحث الحالي مساهمة علمية وتطبيقية للوقوف على مستوى تأثير متغيرات البحث (القيادة الريادية والرشاقة الاستراتيجية) للهيئة الوطنية للاستثمار.

(٣) تبرز أهمية البحث الميدانية في اختياره للقطاع الاستثماري الذي يمثل احد القطاعات المهمة في البلد بوصفها تقدم خدمات ذات قيمة تلامس افراد المجتمع كافة وكذلك دورها في تشغيل الايدي العاملة، ثم تقديم بعض

..... القيادة الريادية وتأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية

الحلول عبر تحليل وتفسير البيانات بمجموعة متنوعة من الوسائل الاحصائية والخروج باستنتاجات وتوصيات لفائدة الهيئة المبحوثة.

(٤) كما تكمن أهمية هذا البحث في محاولته لتوفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها في الهيئة من أجل مواجهة المتغيرات الحالية والمستقبلية، ولتحديث أساليبها في العمل، بما يضمن افادتها من القيادة الريادية الذي يُسهم في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

ثالثاً: أهداف البحث: يحاول البحث تحقيق الأهداف الآتية:

يسعى البحث الحالي لتحقيق جملة اهداف اذ يأتي هذا الاسهام العلمي المتواضع تناغماً مع الاهتمامات التي اظهرها الفكر الاداري في متغيرات الدراسة، وعليه يطمح البحث الحالي الى تحقيق جملة من الاهداف ومنها ما يلي:

(١) عرض وتقديم اهم المفاهيم النظرية واستنباط المضامين الفكرية لمتغيرات البحث الحالي (القيادة الريادية، الرشاقة الاستراتيجية) من خلال الاطلاع على اهم الطروحات العلمية الخاصة بتلك المواضيع في الفكر الاداري بدءاً من نشأتها ومفاهيمها الدقيقة وخصائصها التي تميزها مروراً بعمق ابعادها وصولاً لآليات تطويرها مع الاستدلال على التقارب والتباين في وجهات النظر.

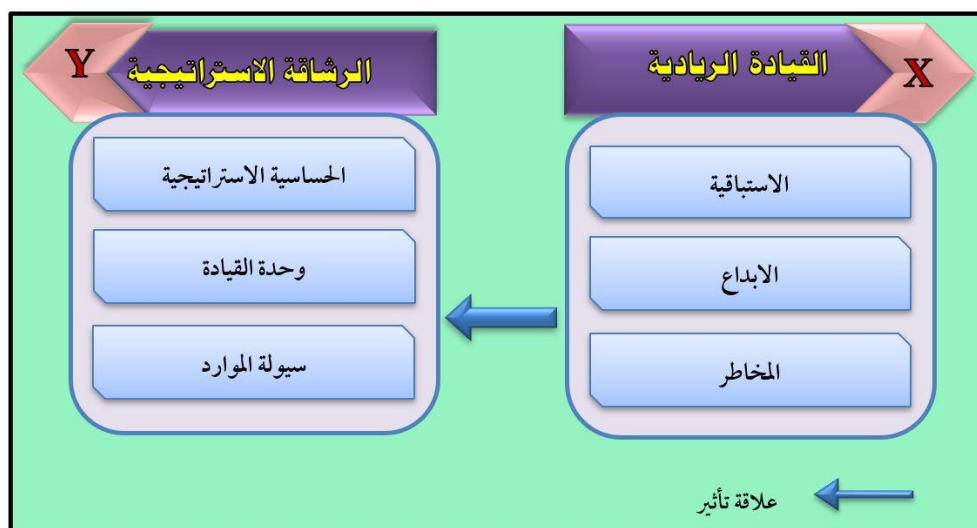
(٢) تشخيص مستوى كل من القيادة الريادية، الرشاقة الاستراتيجية في الهيئة المبحوثة.

(٣) الوصول الى مخطط فرضي يعتمد على منهجية علمية واختباره للوصول الى صورة تعكس تحسين الرشاقة الاستراتيجية من خلال القيادة الريادية.

(٤) الوقوف على مقاييس كل متغير من متغيرات البحث وإمكانية تطبيقها وثباتها وصدقها.

٥) الوقوف على إبعاد متغيرات الدراسة وتوضيح أهميتها فضلاً عن تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد القيادة الريادية في التأثير على الرشاقة الاستراتيجية لدى القيادات في الهيئة والاهتمام بالأبعاد ذات الأهمية الأكبر.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: تم تصميم أنموذج المخطط الفرضي للبحث بالاعتماد على مقاييس رصينة تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات والبحوث العلمية، وفي ضوء مشكلة البحث وصياغة فرضياته وتحقيقاً لأهدافه، وبما يعكس علاقة التأثير بين المتغيرات المعتمدة في البحث، وكما موضحة في الشكل (١)، وهي كالآتي:



المصدر: إعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث:

تم صياغة فرضيات البحث في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته، وتحقيقاً لأهداف البحث، وبما ينسجم مع الأنموذج الفرضي المقترح إلى فرضية رئيسية تنبثق منها فرضيات فرعية، وهي كالآتي:

..... القيادة الريادية وتأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية

الفرضية الرئيسية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد القيادة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية) وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(١) فرضية البحث الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستباقية في الرشاقة الاستراتيجية).

(٢) فرضية البحث الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الابداع في الرشاقة الاستراتيجية).

(٣) فرضية البحث الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المخاطر في الرشاقة الاستراتيجية).

(٤) فرضية البحث الفرعية الرابعة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الريادية معاً في الرشاقة الاستراتيجية).

سادساً: منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على (المنهج الوصفي التحليلي)، والذي يُعد من المناهج الأكثر شهرة استخداماً في الأبحاث العلمية المتنوعة، كما يمتاز بقدرته على التحري ورصد الظواهر كما هي في الواقع ودراسة الحقائق حول الظواهر والأحداث من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها واستنتاج دلالاتها، والتوصل الى نتائج تساهم في فهم الواقع، بالتالي فأن لهذا المنهج أفضلية الاستخدام في هذا البحث.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته:

يمثل مجتمع البحث كافة القيادات في دوائر واقسام وشعب الهيئة المتمثلة برئيس الهيئة ونائبه والمدراء العامين ومعاونيهم ومديري الاقسام والشعب والبالغ عددهم (١٠٦)، إذ استخدم الباحث العينة الطبقية القصدية بأسلوب الحصر الشامل، ولضمان تحقق متطلبات البحث فأن الباحث عمل على توزيع (١٠٦) أستبانة على عينة البحث،

وعند تفريقها كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (٩٩) أستبانة مثلت المجموع الكلي لعينة البحث.

ثامناً: طرائق جمع البيانات:

أعتمد الباحث في تغطية البحث بشكل كلي على جانبين، وكما يلي:

- ١) الجانب النظري: اعتمد الباحث في تغطية الجانب النظري على ما ورد في المصادر العربية والاجنبية من الكتب والاطاريح والرسائل والبحوث والمقالات واصدارات المؤتمرات والدوريات، والاستفادة من شبكة الويب (الانترنت) في الحصول على المصادر والدراسات الأجنبية الحديثة المنشورة على المواقع الاكاديمية وفي المجالات العالمية.
- ٢) الجانب العملي: وتضمن ما يلي:

الاستبانة: وتمثل المصدر الرئيسي الذي أعتمده الباحث في جمع المعلومات اللازمة بغية استكمال المتطلبات المتعلقة بالجانب العملي للبحث، تتكون من مجموعة من الأسئلة صيغة فقراتها بالاعتماد على مقاييس أجنبية تمتاز بالحدثة، وقد تضمنت الأسئلة جزئين مهمين:

تضمن الجزء الأول المعلومات الشخصية لعينة البحث والمتثلة بـ(النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، العنوان الوظيفي، مدة الخدمة).

أما الجزء الثاني فيستهدف المستوى الكلي للوزارة المبحوثة ويتضمن الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث (القيادة الريادية، والرشاقة الاستراتيجية) والمكونة من (٢٥) سؤال. ويظهر الجدول (١) المصادر الرصينة المعتمدة في إعداد فقرات الاستبانة.

..... القيادة الريادية وتأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية

جدول (١)

المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وفقراتها والمقياس المعتمد

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المصدر (المقياس المعتمد)
القيادة الريادية (متغير مستقل)	الاستباقية	4	1 - 4	XIMENES & (Mateus, et al), 2019
	الابداع	3	5 - 7	
	المخاطر	3	8 - 10	
الرشاقة الاستراتيجية (متغير مستحيب)	الحساسية الاستراتيجية	6	11 - 16	Reed, J. H. (2020)
	وحدة القيادة	5	17- 21	
	سيولة الموارد	4	22- 25	

المصدر: إعداد الباحث

«المبحث الثاني»

الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للقيادة الريادية من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة بـ(الاستباقية، الابداع، المخاطر)، والإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة بـ(الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) وكما يلي:

أولاً: القيادة الريادية:

تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ازمة قيادة حقيقية متمكنة من محاكاة الابداع والميل الى تقديم الفريد والاستباقي وادارة المرحلة الراهنة التي تتسم بالتعقيد والديناميكية، مما افضى ذلك الى تكثيف جهود الدارسين والباحثين في مجال السلوك التنظيمي للكشف عن الانماط القيادية المستجدة التي تتسم بالمبادأة والتطلع نحو تحقيق رسالتها الريادية في مجال التنافس من خلال احكام مواجهة التحديات التي تحيط بالمنظمة وتحريك عجلة التطور نحو انجاز الاعمال بصورة مبتكرة ومستحدثة اذ جاءت القيادة الريادية كأحد تلك المحاولات العلمية الجادة وازاحت في وقتنا الحاضر احد الانماط القيادية المتمرسه في ادارة دفة التغيير والتطور. ولغرض الإحاطة بالموضوع نتناول في هذه الفقرة (مفهوم، وأهمية، وأبعاد القيادة الريادية)، وكما يلي:

(١) مفهوم القيادة الريادية:

واجه مصطلح "القيادة" لأكثر من نصف قرن نقاش وجدل فكري، خاصةً في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ اشارت السلوكيات متنوعة للقيادة، فضلاً عن مفهوم معقد^(١) يتعلق بالنجاح أو الفشل، أو النصر أو الهزيمة، أو المجد أو الضعف، أو القبول، أو الرفض^(٢).

اذ عرفت القيادة على أنها القدرة على بث الثقة والدعم بين الافراد العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية، وبالمثل عرّف^(٣) فضلاً عن انها "القدرة على إلهام الآخرين وتشجيعهم على التغلب على التحديات وقبول التغيير المستمر وتحقيق الأهداف.

ويرى (VIPIN) القيادة الريادية بأنها "القيادة التي تعمل على صياغة السيناريوهات ذات الرؤية التي يتم استثمارها في جمع وتحشيد ودعم المساهمين للعمل، وفق رؤية تسعى للاكتشاف والافادة من توليد القيمة الاستراتيجية"^(٤).

اذ اشار^(٥) الى القيادة الريادية على انها النمط الذي لا يستند إلى التسلسل الهرمي التقليدي للقيادة والسيطرة، انما يعتمد على المهارات الفردية وتحقيق الأهداف بشكل

(1) Mohtar, s. And rahim, h.l. (2014). 'social entrepreneurship, entrepreneurial leadership and organizational performance: a mediation conceptual framework'. Aust. J. Basic & appl. Sci., 8 (23).

(2) Allameh, SM, & Reza Davoodi, SM (2011). "Considering transformational leadership model in branches of Tehran social security organization". Procedia Social and Behavioral Sciences, 15.

(3) البردان، محمد فوزي امين (٢٠١٧) دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاصيلية والارتباط بالعمل دراسة ميدانية، اطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال، كلية التجارة / جامعة مدينة السادات ..

(4) مزهر، علي حمدان، حامد، سهير عادل، (٢٠٢٠) تأثير القيادة الريادية في إدارة الازمات التنظيمية بحث تحليلي عدد من الشركات وزارة الموارد المائية، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، مجلد ٢٦، العدد ١٢٢، ص (١٠٥-١٣٠).

(5) Hansson, f. And mønsted, m. (2008) 'research leadership as entrepreneurial organizing for research', higher education, 55(6).

..... القيادة الريادية وتأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية

مبتكر عبر جمع الموارد المطلوبة وزيادة تدفق المعلومات، ودعم وتطوير القدرات المحسنة من أجل توليد القيمة التنظيمية، اذ تتضمن القيادة الريادية توليد الأفكار وهيكلتها فضلاً عن ترويجها خلال المرحلة التأسيسية للمنظمة الناشئة⁽¹⁾ اوعدت القيادة الريادية بمثابة "القدرة على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل التأكيد على كل من سلوكيات البحث عن الفرص والسعي وراء المزايا"⁽²⁾.

٢) أهمية القيادة الريادية:

تعد القيادة الريادية عاملاً مهماً يؤثر على أداء المنظمة⁽³⁾ كونها تؤثر على المواقف والسلوكيات الفردية بما في ذلك السلوك المبتكر للعاملين⁽⁴⁾، اذ تسهم القيادة الريادية في إدارة الأنشطة وتحسين الاداء لتعزيز الابتكار والتكيف في ظل بيئة اعمال متغيرة ومضطربة⁽⁵⁾، اذ تكمن في توليد ميزة تنافسية وتنمية للمنظمات في المستقبل البعيد⁽⁶⁾ وإعادة التفكير الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة والاستثمارات والسعي لاستدامة الميزة التنافسية لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة المعاصرة⁽⁷⁾.

(1) Leitch, c., & volery, t. (2017). Entrepreneurial leadership: insights and directions. International small business journal: researching entrepreneurship 35(2).

(2) McCarthy, d., puffer, s. And darda, s. (2010) 'convergence in entrepreneurial style: evidence from russia', california management review, 52(4).

(3) Karcioğlu, f., and yucel, i. (2004). Aile Isletmeleri Acisindan Girişimci Liderlik ve Onemi-ETSO'ya Bağli Aile Isletmelerinde Bir Uygulama, 1.

(4) Iqbal, A. and Nazir, T. and Ahmad, S.M. (2020) Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. European Journal of Innovation Management ahead-of-print. Available at.

(5) Utoyo, I., Fontana, A., & Satriya, A. (2020). The role of entrepreneurial leadership and configuring core innovation capabilities to enhance innovation performance in a disruptive environment. International Journal of Innovation Management, 24(06), 2050060.

(5) Ranjbar, H., & Kiakojouri, F. R. D. K. (2014) The Impact of Leadership style on the rate of organizational entrepreneurship in Governmental Organizations at Gilan Province

(6) السكارنة، بلال خلف. (٢٠٠٨). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (١٧).

(7) مصدر تم ذكره سابقاً. (5)

تؤثر القيادة الريادية في الابداع والاعتراف بالفرص في المنظمات الصغيرة والمتوسطة من خلال صياغة رؤية وتوقع قدر معين من اللاتأكد، والتصور والحفاظ على المرونة في ان تكون أكثر ريادية لتعزيز أدائها وقدرتها على التكيف والبقاء على المدى الطويل⁽¹⁾، أن القيادة الشاملة كان لها تأثير كبير على السلوك الابتكاري للموظفين أن ممارسات القيادة الريادية تعمل على تحسين سلوك الموظفين في العمل الابداعي بشكل كبير⁽²⁾.

٣) أبعاد القيادة الريادية:

١) الاستباقية: (Proactiveness)

تتضمن الاستباقية برنامجاً تعليمياً يدعم مراجعة الممارسات المجدية والفعالة في تحسين الأعمال⁽³⁾، اذ عُرِف⁽⁴⁾ الاستباقية كفاءات لها ميزات مرنة وتتضمن أنشطة مرنة ودورية، وعرفها اخرون بالجهد المبذول لتغيير وضع السوق المستقر من خلال تطوير الخدمات وعمليات جديدة، لتكون أول من يكتسب الميزة التنافسية، وأشار⁽⁵⁾، بأن تركز الاستباقية على المثابرة والقدرة على التكيف والاستعداد لتحمل مسؤولية الفشل، وقد تم استخدام المصطلح للإشارة إلى البحث المستمر عن فرص السوق والتجريب مع الاستجابات المحتملة للاتجاهات البيئية المتغيرة، ويشير النشاط المؤيد إلى العملية

(1) Bagheri, A , Akbari, M and Artang, A (2020). How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy European Journal of Innovation Management available at: <https://www.emerald.com/insight/1460-1060.htm> (accessed 27march 2021).

(2) Bode, c., de ridder, d., & bensing, j. (2006). Preparing for aging: development, feasibility and preliminary results of an educational program for midlife and older based on proactive coping theory. Patient education and counseling 61(2)

(3) Pirinen, r. & fränti, m. (2008), framework and culture of proactive competencies learning: learning by developing. In proceedings of the 7th wseas international conference on education and educational technology retrieved from.

(4) Lumpkin, g. T. , dess g. Gregory, (2018), “clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, academy of management review, volume 21, no 1.

..... القيادة الريادية وتأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية

التي تهدف إلى توقع الاحتياجات المستقبلية والعمل وفقاً لها من خلال البحث عن فرص جديدة قد تكون أو لا تكون مرتبطة بخطة العمليات الحالي ؛ تقديم منتجات وعلامات تجارية جديدة من قبل المنافسين والقضاء بشكل استراتيجي على العمليات التي هي في مراحل النضج أو الانحدار من دورة الحياة⁽¹⁾. يتم طرح سمتين رئيسيتين للفعالية الاستباقية:

- (١) السلوك التنافسي العدواني الموجه إلى المنظمات المنافسة (التقدم على المنافسين).
- (٢) السعي التنظيمي للحصول على فرص عمل مواتية⁽²⁾.

٢) الابداع: (Innovation)

يمكن النظر إلى الابداع على أنه بُعد من أبعاد القيادة الريادية، يعد كونه مفتاح المستقبل لأية منظمة وبدونه لا تستطيع العبور الى المستقبل مهما كانت كفاءة في حاضرها⁽³⁾، عندما يتم مسح الأدبيات المتعلقة بمفهوم الابداع من الممكن مواجهة العديد من التعريفات، ولكن إذا احتجنا إلى تعريف الابداع بشكل عام فيمكن القول إن قدرة المنظمة إلى الابداع من خلال المقدرة الفردية او الجماعية في انشاء أفكار جديدة او مفاهيم جديدة او اكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار جاهزة ومفيدة⁽⁴⁾.

(1) Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Cooper, B. (2019). entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. Journal of Small Business Management, 57(3), 1119–1135.

(2) مصدر تم ذكره سابقاً (١٦)

(3) اللامي، غسان قاسم، حسين، يسرى محمد، (٢٠٠٩)، " قياس مؤشرات الابداع في الادارات الفندقية فلسطين ميرديان وعشتار شيراتون - دراسة مقارنة "، ص ٧ مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٢١٨) - (٢٣٤)

(4) البلوط، حسن ابراهيم، (٢٠٠٥)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان - بيروت

يؤثر الابداع على القيادة الريادية، الابداع هي نتائج مهمة لعقلية القيادة، وثقافتها وممارسات الاعمال الريادية فضلاً عن الإدارة الاستراتيجية لموارد المنظمة⁽¹⁾ وأن القيادة الريادية تؤدي إلى نتائج أو تميل إلى الابداع من خلال مسارات مختلفة تؤدي إلى نتيجة الابتكار ذاتها ويقترح⁽²⁾ أن الخبرة الفنية والإبداع من جانب القيادة الريادية مهمان لنجاح أي مشروع.

٣) المخاطر: (Risk-taking)

تتسم القيادة الريادية في الغالب بميلها وقدرتها على تبني المخاطر المحسوبة، لذا فإن كفاءة القيادة الريادية في قدرتها على قبول المخاطرة⁽³⁾، وتعرف المخاطرة بأنها رغبة القيادة في امتصاص اللاتأكد وتحمل عبء المسؤولية عن مستقبل الأعمال⁽⁴⁾، وفقاً للعديد من المؤلفين فإن المخاطرة تشتمل على رغبة القيادة الريادية في تحمل مخاطر المعتدلة في تخصيص الموارد للتعامل مع الفرص⁽⁵⁾، والميل إلى المخاطرة مهمة للقيادة في سياقات معينة، وفي مثل هذه السياقات، قد تكون القيادة الريادية أكثر ملائمة من البدائل مثل القيادة الإدارية، تتوافق تفضيلات المخاطر لدى الأفراد مع "تصرفاتهم في المخاطر"، والتي تُعد جنباً إلى جنب مع العوامل السياقية تنبأ جيداً بمواقفهم تجاه المخاطر في سياقات محددة⁽⁶⁾.

-
- (1) Surie, g & ashley, a. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. Journal of business ethics (2008)
 - (2) Bledow, r., frese, m., anderson, n., erez, m., and farr, j. L. (2009) 'a dialectic perspective on innovation: conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity'. Industrial and organizational psychology: perspectives on science and practice, 2(3).
 - (3) Bagheri, A., Lope Pihie, Z. A., & Krauss, S. E. (2013). Entrepreneurial leadership competencies among Malaysian university student entrepreneurial leaders. Asia Pacific Journal of Education, 33(4)
 - (4) Chen, m. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: creativity in entrepreneurial teams. Creativity and innovation management, 16(3).
 - (5) Currie, g, humphreys, m., ucbasaran, d. & mcmanus, s. (2008). Entrepreneurial leadership in the english public sector: paradox or possibility? Public administration.
 - (6) Oneal, m. (1993) 'just what is an entrepreneur?' business week/enterprise, october.

..... القيادة الريادية وتأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية

فلماذا المخاطرة والقيادة الريادية مرتبطان؟ نظر في نزعة المخاطرة لدى القيادة الريادية، زعموا أن القيادة الريادية لديها ميل أكبر للمخاطرة من القيادة الأخرى وأن الميل إلى المخاطرة كان وما زال مكوناً حيوياً في القيادة الريادية⁽¹⁾.

ثانياً: الرشاقة الاستراتيجية:

التحديات والصعوبات التي تواجهها المنظمات في الوقت الحالي نتيجة التسارع العالي في جميع جوانب الحياة التنظيمية، اوجبت عليها استخدام اساليب ادارية حديثة تمكّنها من مواجهة هذه التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المتقلبة والمتغيرة، وللحفاظ على النجاح والتميز عليها ان تتبنى الرشاقة الاستراتيجية، واعتماد نماذج عمل مستحدثة تعزز الابتكار كون التطورات الفكرية المعاصرة في مجال الإدارة الاستراتيجية تحث المنظمات على كسر كل ما هو تقليدي وتقديم كل ما هو جديد وفريد من نوعه.

وقد تضمنت هذه الفقرة (مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، أهمية الرشاقة الاستراتيجية، أبعاد الرشاقة الاستراتيجية).

وكما يلي:

(١) مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

تعد الرشاقة الاستراتيجية من السمات التي تميز المنظمات المعاصرة لما لها من أثر كبير في المنظمات في تعزيز قدرتها على امتلاك السرعة والدقة في التفوق على منافسيها⁽²⁾.

(1) Stewart, w. H., jr., & roth, p. L. (2004). Data quality affects meta-analytic conclusions: a response to miner and raju (2004) concerning entrepreneurial risk propensity. Journal of applied psychology, 89, 1.

(2) فاضل، علا. (٢٠١٦). أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال: بحث ميداني تحليلي في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 22 (94) 112 -

اذ تمت الإشارة الى الرشاقة الاستراتيجية بأنها الاستجابة للتغيرات التي تحدث في الصناعة واستغلال الفرص في السوق ⁽¹⁾ فضلا عن كونها تعكس القدرة على اتخاذ قرارات سريعة الحركة لاستغلال الفرص في بيئة الأعمال وتحسين الأداء ⁽²⁾.

اما ⁽³⁾ فقد ميز بين اثنين من خبرات المنظمة خفة الحركة الاستراتيجية (القدرة على الإحساس) وخفة الحركة التشغيلية (القدرة على التحول وإعادة التكوين) وأشار الى ان المنظمات لا يمكن أن تكون رشيقة حقاً إذا لم يتم الجمع بين هذين الجانبين. لذلك لا يمكن أن تنجح المنظمة إلا عندما تمتلك عناصر الاستشعار والتحويل وإعادة التشكيل للرشاقة الاستراتيجية. فيما اشار عدد من المختصين الى الرشاقة الاستراتيجية على انها أداة لإيجاد ميزة تنافسية للمنظمة، لإحاطتها بظروف السوق مثل التكنولوجيا والاستدامة والمنافسة. للبقاء على قيد الحياة ⁽⁴⁾.

فضلا عن كونها تمثل قدرة المنظمة للعمل بشكل مربح في البيئة العالمية بسرعة وباستمرار من خلال الأداء العالي والجودة ⁽⁵⁾، ويذهب (Long) إلى القول أن الخفة الإستراتيجية مطلوبة باتجاهين أولها داخل المنظمة لفهم الكفاءات الأساسية وثانيها باتجاه البيئة الخارجية الفرص والتهديدات) لجودة ⁽⁶⁾.

(1) Mavengere, N. (2013). Information technology role in supply chain's strategic agility. International Journal of Agile Systems and Management, 6(1), 7-24.

(2) Lungu, Miruna,(2020), The influence of strategic agility on firm performance, International Conference on Business Excellence,pp:102.

(3) Sajdak, M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. Economics & Management, 7(2), pp. 20-25.

(4) مصدر تم ذكره سابقا(30)

(5) Tsourveloudis, N. C, &Valavanis, K. P. (2002)."On The Measurement of Enterprise Agility", Journal of Intelligent and Robotic Systems, Vol.33, No.3, PP.329-342.

(6) Tsourveloudis, N. C, &Valavanis, K. P. (2002)."On The Measurement of Enterprise Agility", Journal of Intelligent and Robotic Systems, Vol.33, No.3, PP.329-342.

٢) أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

تعد الرشاقة الاستراتيجية إحدى الركائز الأساسية لتمييز المنظمات واستمرار بقائها وديمومتها، وذلك لحاجة المنظمات الى الرشاقة الاستراتيجية بسبب التغيرات في البيئة الخارجية وبيئة العمل^(١).

إذ تسهم الرشاقة الاستراتيجية في دعم المقدرة على تخصيص وتعبئة الموارد نحو الفرص الاستراتيجية مع أقصى قدر من السيولة وعليه تحقق أعلى درجات التميز من خلال دراسة الوضع الحالي للمنظمة المتميزة ودراسة المتغيرات الخارجية عن طريق التحليل الاستراتيجي وبناء الأسس والتوجهات الاستراتيجية في ضوء الأهداف من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات ومتابعة اليات التنفيذ وتطويرها والتعرف على المتغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة^(٢) ، وبالإمكان إبراز أهمية الرشاقة الاستراتيجية لمجموعة من الباحثين من خلال ما يلي:

١) قدرة المنظمة على تحديد فرص السوق من خلال التحليل الاستراتيجي واستجابتها السريعة للمتغيرات المفاجئة واغتنامها للفرص^(٣).

(١) الحريزات، محمد أحمد. (٢٠١٥). أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العمليتي: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن

(١) الروسان، محمود، العموش، محمود، (٢٠١٧) اثر راس المال البشري على الخفة الاستراتيجية دراسة ميدانية في شركات السياحة الاردنية، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، مجلد ٢٣، العدد ١٠، ص (٩٢).

(٢) الضمور، معتصم محمد مبارك، (٢٠١٧) "الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية الإدارة التربوية - جامعة الشرق الأوسط.

(٣) مصدر تم ذكره سابقاً (٣١)

- (٢) ترفع الرشاقة الاستراتيجية من مستوى قدرة المشاريع الجديدة في التعامل مع العديد من التحديات الموازية لأصحاب المشاريع الناشئة والجديدة عند التأسيس والتنظيم والتدويل^(١).
- (٣) تسهم في توليد القيمة لبيئة الاعمال وتحقق الميزة التنافسية^(٢).
- (٤) تعدل الرشاقة الاستراتيجية من مستوى استجابة المنظمة للتغيرات القادمة كونها تعالج حالات عدم اليقين في البيئة الخارجية^(٣).
- (٥) تلعب الرشاقة الاستراتيجية دورًا مهمًا في تسهيل النمو التنظيمي وعمليات تحسين الأداء^(٤).

(1) Hagen, B., Zucchella, A., & Ghauri, P. N. (2019). From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. *International Marketing Review*, 36(2), 260-288.

(2) Adamik, A., & Nowicki, M. (2018, May). Preparedness of companies for digital transformation and creating a competitive advantage in the age of Industry 4.0. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 12, No. 1, pp. 10-24.

(3) راضي, جواد وعبد الحسن, مثنى. (٢٠٢٢). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى, مجلة الكوفة, ١(٦٤), ٢٨٤ – ٢٤٩.

(4) Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12. <https://doi/10.1108/FS-03-2016-0012/full/html>.

٣) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

١) الحساسية الاستراتيجية (strategic sensitivity):

تعد الحساسية الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية لفهم ظروف السوق وإدارة الاضطرابات فهي تسمح للقادة بتطوير الابتكارات للحصول على مزايا تنافسية قوية ومفيدة^(١). كما أنها تعد عقلية تتكون من بصيرة الأفراد اذ تتوقع الادارة ذات الحساسية الاستراتيجية الاتجاهات المستقبلية واتجاه الاسواق بفهم حدسي عميق وأنها غير محدودة بذكاء وخيال^(٢).

وتعرف الحساسية الاستراتيجية على انها عملية إدارية تستخدم لتحديد القضايا الناشئة، واستشعار وهيكله الآفاق والتهديدات بأساليب جديدة ثابتة، وتتعلق الحساسية الاستراتيجية بالوعي المبكر للمنظمات والإدراك الحاد للاتجاهات الأولية، والقوى المتقاربة، ومخاطر الانقطاعات، وإدراك المواقف الاستراتيجية في الوقت الفعلي أثناء تطورها^(٣)، وتعني الحساسية الاستراتيجية (Kftunen) تحديد واغتنام الفرص المستمرة على نحو أسرع من المنافسين، إذ تتكون الحساسية الإستراتيجية من ثلاث مرتكزات أساسية هي (عمليات الاستراتيجية المفتوحة، التأكيد على اليقظة الاستراتيجية، الحوار الداخلي عالي الجودة)^(٤)، إذ تنصب أهمية الحساسية الاستراتيجية

(1) Oventhal, D. G. (2016). Stuck in neutral: The effect of strategic agility within the US powersports industry (Doctoral dissertation, Capella University), Thesis & Dissertation.

(2) Mace, R. (2016). Business model innovation, business model enablers and the strategic agility paradox (Doctoral dissertation, Capella University), Thesis & Dissertation.

(3) Fourné, S. P., Jansen, J. J., & Mom, T. J. (2014). Strategic agility in MNEs: Managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets. California Management Review, 56(3), 13-38. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920140000002>

(4) Murungi, A. M. (2015). Influence of Strategic Agility on competitive capability of Private Universities in Kenya. Unpublished MBA Thesis, University of Nairobi. <http://erepository.uonbi.ac.ke>

(4) عبودي، صفاء ادريس، خروفة، رغد محمد، (٢٠١٨) البراعة التنظيمية مدخلا للوصول الى الرشاقة

الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من الشركات الاتصالات النقالة في العراق، مجلة الاقتصاد والعلوم

الادارية، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، مجلد ٢٤، العدد ١٠٩، ص (٢٤٥)

على تعزيز التفكير النقدي للمنظمة والتفكير المنطقي من خلال الجمع بين عملية استراتيجية قوية موجهة خارجياً وداخلياً، ومستوى عالٍ من اليقظة والانتباه، وحوار داخلي ثري ومكثف ومنفتح.

ومع ذلك، يجب على المنظمات التي تحاول تحقيق حساسية استراتيجية أن "تتعلم من الخبرة وتتخلى عنها، وتتطلع إلى الأمام والخلف، وتنخرط في الأفكار من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى" (1).

٢) وحدة القيادة (الالتزام الجماعي) (Leadership unity):

يعد التوجيه الواضح والقيادة القوية ومنظور الفريق من عناصر البعد القيادي لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية (2)، إذ يعد بُعد وحدة القيادة أو ما يطلق عليه أحياناً بـ (الالتزام الجماعي) من أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية إذ يمثل القدرات التي ينبغي أن تؤدي في الخدمة نحو التحول التنظيمي في منطق الأعمال الموجه إلى الخدمة، ودمج قيم الخدمة دون تعطيل العمل بأكمله (3) كما وتعد وحدة القيادة بمثابة استراتيجية إدارية لاتخاذ خيارات قوية تعمل بالامكان تنفيذها بسهولة، وتشمل عوامل الالتزام الجماعي التنظيمي تعاون الفريق الأعلى، وتحفيز الإدارة العليا، وأسلوب القيادة وقدرات اتخاذ القرار السليم (4).

(1) Adim, V., & Maclayton, I. (2021). Strategic sensitivity and corporate responsiveness of fast moving consumer goods companies in Rivers State, Nigeria. Journal of Strategic Management, 6(1)

(2) Doz, Y., & Kosonen, M. (2008a). Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game. Pearson/Longman

(3) Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logic. Industrial Marketing Management, 37, pp. 254-259

(4) Rose, J., & Norwich, B. (2014). Collective commitment and collective efficacy: a theoretical model for understanding the motivational dynamics of dilemma resolution in inter-professional work. Cambridge Journal of Education, 44(1), 59-74

ويعد الالتزام الجماعي استراتيجية لكيفية قيام الإدارة العليا برفع رؤية فريقهم إلى مستوى أعلى، ورفع أداء الفرق إلى مستويات أعلى، وبناء مسؤولية القائد بما يتجاوز حدودها. سيؤثر الالتزام الجماعي للإدارة العليا على مواقف الفريق تجاه عملهم وأنفسهم من أجل أداء أعلى⁽¹⁾، وتعرف وحدة القيادة عملية اتخاذ قرارات حاسمة جماعية مع تجنب القرارات الفردية اذ كلما كان القادة اسرع في اتخاذ قرارات حاسمة زادت سرعة المنظمة في الاستفادة من الفرص وأن القدرة على العمل معاً بشكل فاعل والحفاظ على المرونة والرشاقة تزداد أهمية مع تعزيز المنافسين العالميين وتوسيعهم.⁽²⁾

٣) سيولة الموارد (Resource fluidity)

إذ يعد سيولة الموارد العنصر الرئيسي الثالث للرشاقة الاستراتيجية، كونها عملية إدارية لتعبئة الموارد وإعادة توزيعها بسرعة وكفاءة لتلبية احتياجات المنظمات والافادة من الفرص فور ظهورها. تشير مرونة الموارد إلى قدرة المنظمة على إعادة تخصيص الموارد استجابة للتغيرات⁽³⁾ فهو مفهوم يعتمد على فهم القدرات الداخلية للمنظمة بشكل شامل وسهولة نشر هذه الموارد بطريقة جديدة مع إعادة تخصيصها بشكل مناسب للإفادة من الفرص الجديدة⁽⁴⁾. كما ويعني هذا البعد القدرة على استثمار موارد المنظمة وسحب استثمارها في المشاريع كما تتطلب بيئة الأعمال⁽⁵⁾ والتي تشمل العوامل

(1) Murungi, A. M. (2015). Influence of Strategic Agility on competitive capability of Private Universities in Kenya. Unpublished MBA Thesis, University of Nairobi. <http://erepository.uonbi.ac.ke>

(2) مصدر تم ذكره سابقا(41)

(3) McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-125. <https://doi/10.1108/LODJ-11-2017-0358/full/html>

(4) Seyadi, A. E., & Elali, W. (2021). The Impact of strategic Agility on the SMEs competitive capabilities in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 31-53

(5) Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157. <https://doi/10.1108/CCSM-11-2014-0158/full/html>

فهد علي حسين / أ.د. هديل كاظم سعيد.....

التي تسهم في سيولة الموارد إعادة التخصيص السريع واستخدام موارد رأس المال التنظيمي وإدارة الموارد البشرية المرنة ومشاركة المعلومات والهياكل التنظيمية المعيارية، وقد عرفها⁽¹⁾ القدرة الداخلية تعمل على نقل الموارد بسرعة الى مناطق استثمار الفرص وبعيدا عن تنافسية جديدة.

(1) مصدر تم ذكره سابقا(41)

«المبحث الثالث»

الاطار العملي

أولاً: عرض وتحليل النتائج الوصفية لمتغيرات البحث

(١) عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستقل القيادة الريادية:

نلاحظ في الجدول (2) ١ فقد حقق متغير القيادة الريادية وسطا حسابيا بلغ (3,34) وبمستوى متوسط، وبانحراف معياري مقدراه (0,707) ومعامل اختلاف بلغ (21,18)، اذ بلغت نسبة توفر المتغير (66,8%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (2,33%) ويدل ذلك على مستويات القيادة الريادية في داخل الهيئة الوطنية للاستثمار المبحوثة لم تكن بالمستوى المطلوب الذي يؤهلها لكي تكون بمستويات القيادة الريادية.

اذ يبين الجدول (2) خلاصة ابعاد متغير القيادة الريادية وكما يأتي: -

أ) اذ بينت النتائج ان أعلى وسط حسابي اجمالي كان عند بعد (الاستباقية) إذ بلغ (3,53) وبمستوى جيد، بانحراف معياري مقدراه (0,660) ومعامل اختلاف بلغ (١٨, ٦٧)، اذ بلغت نسبة توفر البعد (70,7) اما حجم الفجوة فقد بلغ (29,4) إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الاول) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة الريادية، ويشير ذلك الى وجود جيد للاستباقية في داخل الهيئة المبحوثة وخاصة في سعيها نحو التطوير والبحث في مجالات عديدة ومحاولتها من تطبيق التقنيات الادارية الحديثة، ولكنها بنفس الوقت لم نجدها فاعلة في عملية الاستجابة للمتغيرات البيئية وكذلك في البحث عن رغبات المستثمرين المستقبلية وبالتالي فإن التراجع في هذا المجال سيؤدي الى التراجع في مستويات الاستباقية داخل الهيئة المبحوثة.

ب) أشارت النتائج ان أقل وسط حسابي اجمالي كان عند بعد (المخاطر) إذ بلغ (3,09) وبمستوى متوسط، بانحراف معياري مقدراه (0,956)، ومعامل اختلاف بلغ (30,90)، اذ بلغت نسبة توفر البعد (61,9%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (38,1%) إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثالث) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة الريادية.

ج) يتضح ان بعد (الاستباقية) جاء بالترتيب الاول من حيث ابعاد القيادة الريادية اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياسا بالأبعاد الاخرى وبصورة عامة.

الجدول (2) خلاصة ابعاد متغير القيادة الريادية							
ت	ابعاد متغير القيادة الريادية	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	نسبة توفر البعد	حجم الفجوة	ترتيب الابعاد
1	الاستباقية	3.53	0.660	18.67	70.7	29.4	1
2	الابداع	3.40	0.820	24.17	67.9	32.1	2
3	المخاطر	3.09	0.956	30.90	61.9	38.1	3
	متغير القيادة الريادية	3.34	0.707	21.18	66.8	33.2	

المصدر: برنامج SPSS V.25

٢) عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستجيب الرشاقة الاستراتيجية:

ومن الجدول (3) أدناه فقد حقق متغير الرشاقة الاستراتيجية وسطا حسابيا بلغ (3,35) وبمستوى متوسط، وبانحراف معياري مقدراه (0,677) ومعامل اختلاف بلغ (20,19)، اذ بلغت نسبة توفر المتغير (67,1%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (32,9) ويدل ذلك على ان مستويات الرشاقة الاستراتيجية ليست بالمستوى المطلوب الذي يؤهلها الى ان تكون مرنة ورشيقة في استراتيجيتها.

اذ يبين الجدول (3) خلاصة ابعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية وكما يأتي:-

(أ) اذ اظهرت النتائج ان أعلى وسط حسابي اجمالي كان عند بعد (سيولة الموارد) إذ بلغ (3,45) وبمستوى جيد، بانحراف معياري مقدراه (0,711) ومعامل اختلاف بلغ (20,60)، اذ بلغت نسبة توفر البعد (69,1%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (30,9%) إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الاول) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية. ويدل ذلك على ان عملية الوصول الى مواردها المالية ليست بالمشكلة لدى الهيئة وتستطيع من تحصيلها بسهولة

(ب) أشارت النتائج ان أقل وسط حسابي اجمالي كان عند بعد (الحساسية الاستراتيجية) إذ بلغ (3,24) وبمستوى متوسط، بانحراف معياري مقدراه (0,695)، ومعامل اختلاف بلغ (21,47)، اذ بلغت نسبة توفر البعد (64,7%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (35,3%) إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثالث) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية، ويدل ذلك الى وجود بعض التراجع في عملية توقع احتياجات المستثمرين، اي ان الهيئة لا تبحث عن المستثمرين وتحاول من معرفة رغباتهم واحتياجاتهم وانما تبقى تتبع النظام المغلق في إجراءاتها.

(ج) يتضح ان بعد (سيولة الموارد) جاء بالترتيب الاول من حيث ابعاد الرشاقة الاستراتيجية اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياسا بالأبعاد الاخرى وبصورة عامة.

الجدول (٣) خلاصة ابعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية							
ت	ابعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	نسبة توفر البعد	حجم الفجوة	ترتيب الابعاد
1	الحساسية الاستراتيجية	3.24	0.695	21.47	64.7	35.3	3
2	وحدة القيادة	3.37	0.916	27.14	67.5	32.5	2
3	سيولة الموارد	3.45	0.711	20.60	69.1	30.9	1
	متغير الرشاقة الاستراتيجية	3.35	0.677	20.19	67.1	32.9	

المصدر: برنامج SPSS V.25

ثانياً: اختبار فرضية البحث:

من أجل قبول أو رفض فرضيات البحث الخاصة بعلاقة التأثير المباشر سنتناول في هذه الفقرة اختبار فرضية التأثير الرئيسية وما أنبثقها منها من فرضيات فرعية، والتي تم تحديدها مسبقاً.

أختبار الفرضية الرئيسية:

❖ لأختبار الفرضية الرئيسية التي نصت على ما يأتي (لا يوجد يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية) تم تحديد اثر ابعاد القيادة الريادية (X) في الرشاقة الاستراتيجية (M). وتفرعت منها الفرضيات الفرعية الاتية:

❖ ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسة: لأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي على (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية) اذ سيجري التحليل كما في انموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

..... القيادة الريادية وتأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية

$$\text{(الرشاقة الاستراتيجية)} = 0.647 + 0.811 \text{ القيادة الريادية}$$

اذ يتبين من خلال الجدول (4) ما يأتي:

جاءت (F) المحسوبة بين القيادة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية (248,662). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3,94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها. (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية) عند مستوى دلالة (5٪) أي بدرجة ثقة (95٪) ويدل ذلك على ان للقيادة الريادية التأثير الفاعل على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، اي الهيئة المبحوثة كلما استطاعت من تحقيق مستويات جيدة من القيادة الريادية من حيث العمل وفق الفكر الاستباقي والابداعي والاخذ بالمخاطر المحتملة الوقوع كلما ساهم ذلك بصورة فاعلة في التأثير على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

كما وسجلت قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0,714) اذ يتضح بأن القيادة الريادية تفسر ما نسبته (71٪) من المتغيرات التي تطرأ على الرشاقة الاستراتيجية اما النسبة الباقية والبالغة (29٪) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث، اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (15,769). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1,984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير القيادة الريادية. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0,811) بأن زيادة القيادة الريادية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (81٪).

١) اختبار الفرضية الفرعية الاولى: لأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد الاستباقية في الرشاقة الاستراتيجية) اذ جاءت النتائج وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\text{الرشاقة الاستراتيجية} = 0.558 + 0.792 \text{ الاستباقية}$$

اذ يتبين من خلال الجدول (4) ما يأتي:

سجلت قيمة (F) المحسوبة بين بعد الاستباقية في الرشاقة الاستراتيجية (143,818). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3,94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الاستباقية في الرشاقة الاستراتيجية) عند مستوى دلالة (5%). أي بدرجة ثقة (95%).

ويشير ذلك الى ان الوصول الى مستويات الاستباقية من حيث تطبيق التقنيات الحديثة والاخذ بالاستعدادات المسبقة والتهيؤ لها فأن ذلك سيكون له التأثير الفاعل على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. كما وسجلت قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0,591) اذ يتضح بأن بعد الاستباقية تفسر ما نسبته (59%) من المتغيرات التي تطرأ على الرشاقة الاستراتيجية اما النسبة الباقية والبالغة (41%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (11,992).

وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1,984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء الاستباقية ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0,792) بأن زيادة بعد الاستباقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (79%).

١) اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الابداع في الرشاقة الاستراتيجية) اذ جاءت النتائج وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

..... القيادة الريادية وتأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية

$$(الرشاقة الاستراتيجية) = 1.653 + 0.501 \text{ الابداع}$$

اذ يتبين من خلال الجدول (4) ما يأتي:

سجلت قيمة (F) المحسوبة بين بعد الابداع في الرشاقة الاستراتيجية (57,200). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3,94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها. (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد الابداع في الرشاقة الاستراتيجية) عند مستوى دلالة (5%). أي بدرجة ثقة (95%).

ويدل ذلك الى ان للابداع التأثير المعنوي الواضح في الرشاقة الاستراتيجية، اي ان تشجيع الادارة العليا على الابداع في تقديم المقترحات الجديدة او حل المشكلات بطريقة ابداعية وتطويرية فأن ذلك سيساهم بصورة ايجابية على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. كما وسجلت قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0,362) اذ يتضح بأن بعد الابداع تفسر ما نسبته (36%) من المتغيرات التي تطرأ على الرشاقة الاستراتيجية اما النسبة الباقية والبالغة (64%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (7,563).

وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1,984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعد الابداع. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0,501) بأن زيادة بعد الابداع بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (50%).

٢) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: ولأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد المخاطر في الرشاقة الاستراتيجية) اذ جاءت النتائج وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\text{(الرشاقة الاستراتيجية)} = 1.542 + 0.586 \text{ المخاطر}$$

اذ يتبين من خلال الجدول (4) ما يأتي:

سجلت قيمة (F) المحسوبة بين بعد المخاطر في الرشاقة الاستراتيجية (212,407). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3,94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها. (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد المخاطر في الرشاقة الاستراتيجية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ويشير ذلك الى ان للمخاطر التأثير الفاعل على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، اي ان الهيئة المبحوثة عندما تعمل على الاهتمام في ادارة المخاطر والاخذ بكافة الاجراءات الواجب القيام بها فأن ذلك سيؤثر بصورة ايجابية على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0,681) اذ يتضح بأن بعد المخاطر تفسر ما نسبته (68%) من المتغيرات التي تطرأ على الرشاقة الاستراتيجية، اما النسبة الباقية والبالغة (32%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث. اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (14,574). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1,984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعد المخاطر. اذ يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0,586) بأن زيادة بعد المخاطر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (59%).

..... القيادة الريادية وتأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية

الجدول (4) تحليل ابعاد القيادة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية									
المتغير الوسيط	ابعاد متغير القيادة الريادية			(R2)	Adjusted (R2)	(F)	(t)	Sig	القرار
الرشاقة الاستراتيجية	الاستباقية	(α)	0.558	0.595	0.591	143.818	11.992	0,000	قبول الفرضية البديلة
		(β)	0.792						
	الابداع	(α)	1.653	0.369	0.362	57.200	7.563	0,000	قبول الفرضية البديلة
		(β)	0.501						
	المخاطر	(α)	1.542	0.684	0.681	212.407	14.574	0,000	قبول الفرضية البديلة
		(β)	0.586						
	القيادة الريادية	(α)	0.647	0.717	0.714	248.662	15.769	0,000	قبول الفرضية البديلة
		(β)	0.811						
قيمة (F) الجدولية = 3,94 /// قيمة (t) الجدولية = 1,984 /// حجم العينة = 99									

المصدر: برنامج SPSS V.25

«المبحث الرابع»

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

(١) تبين وجود اهتمام جيد للاستباقية في داخل الهيئة المبحوثة، اذ انها تسعى الى تحقيق التقدم من خلال تطبيقها للتقنيات الادارية الحديثة التي تنافس المنظمات المقارنة لها، ولكنها بالرغم من ذلك نجدها تحاول تطبيق كل ما هو جديد ولكن ليس بصورة مدروسة وفق التغيرات البيئية التي تحصل، اذ يرى الباحث ان ليس كل ما هو جديد جيد سوف يلائم الهيئة فقد يكون غير منسجم مع بيئتها او ثقافتها.

(٢) اظهرت الهيئة اهتمام بمستويات الابداع لكن دون المستوى المطلوب، فعندما نجد ان هناك تراجع في الاجراءات والقرارات التي تحفز العاملين وخاصة في تقديم الافكار الجديدة فأنها سوف لن تقود نحو توليد الدافعية وستؤدي الى تراجع مستويات التي تقود نحو الابداع.

(٣) وجد تراجع في عملية اتباع اسلوب المخاطرة في ادارة الهيئة المبحوثة بالرغم انه تجاوز الوسط الفرضي لكنه حصل على درجة متوسط، اذ يلاحظ ان القيادة العليا في الهيئة لا تشجع على السير في طريق المجازفة او على القرارات التي ليسوا على ثقة كبيرة في حدوثها، ويرى الباحث ان السبب في ذلك هو نتيجة وجود بعض الضعف في شخصية المسؤول في الهيئة الذي ليس لديه روح التحدي او المجازفة، وكذلك نتيجة ضعف نظم المعلومات التي تتواجد في داخل الهيئة والتي لا توفر لديه المعلومات المطلوبة التي يستطيع المدير من خلالها من اتخاذ القرارات بغض النظر عن طبيعتها.

٤) تبين اهتمام الهيئة بالقيادة الريادية لكن دون المستوى المطلوب، إذ لم تكن القيادة بالمستوى التي تتصف بالريادية، نتيجة التراجع في اغلب مقومات القيادة الريادية وخاصة على مستوى الابداع والمخاطر.

٥) أظهرت الهيئة قلة اهتمام في مستويات الحساسية الاستراتيجية في داخل الهيئة المبحوثة للاستثمار وخاصة في تطبيق اساسيات الحساسية الاستراتيجية من عملية تطبيق اسلوب التجربة كالأنموذج الاولي والاختيار التجريبي او في مراجعة خططها السابقة، ويرى الباحث ان السبب الحقيقي في ذلك هو ضعف الاهتمام في عملية توثيق الخطط والاحداث السابقة ومدى فائدتها من التعلم من الاخطاء والاستفادة منها كدروس قيمة في الاستراتيجيات القادمة.

٦) تبين وحدة القيادة في داخل الهيئة بالرغم من وجودها الا انها لم تصل الى المستويات الجيدة وجاء هذا التراجع نتيجة وجود الفجوة ما بين الادارة العليا والدنيا، لاعتقاد الادارة العليا بأنه ليس هناك حاجة لمشاركة المستويات الادارية الدنيا في عملية اتخاذ القرار او المشورة في رؤية الهيئة او مشاركة طموحاتها او مخاوفها، ويرى الباحث ان الاستمرار في هذا المنهج سيؤدي الى الاحباط والتراجع في مستويات الدافعية ومن ثم في مستويات الرقابة الاستراتيجية.

٧) اظهرت القيادة العليا في الهيئة مستويات متوسطة في الرقابة الاستراتيجية، التي لم تكن بالمستوى المطلوب الذي يؤهلها الى ان تتكيف او تتغير وفق المتغيرات البيئية اولا بأول وخاصة من حيث الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة.

ثانياً: التوصيات:

(١) ينبغي أن يكون لدى الهيئة قسم أو شعبة خاصة بعملية (الاستشعار للبيئة)، تكون مهمتها متابعة المتغيرات البيئية من اجل اخذ الاحتياطات المطلوبة او لا بأول وقبل حدوثها.

(٢) ينبغي اختيار مدراء ذات خبرة للدوائر ذات صلة بعمل المستثمرين وحل المعوقات التي تطرأ بعملهم والتي تسهم في تحقيق نجاح وتميز المنظمات الذي تلتف حوله العناصر الأخرى في الأداء، ولعل الآلية المناسبة للتنفيذ هي أن يكون اختيار المدراء وفق اختبارات يتم تطويرها وتدريبهم بما يتناسب وطبيعة العمل الذي سيتولاه كل منهم لتتبعوا مناصب القيادة في المستقبل.

(٣) ضرورة تشجيع العاملين على الابداع والابتكار ويتم ذلك عبر مجموعة اليات تحفيزية منها وضع جائزة للموظف المثالي لكل شهر في الهيئة وان يتم تخصيص مكافأة مالية له وان يتم وضع صورة الموظف في لوحة الاعلانات كموظف الشهر.

(٤) ينبغي على الادارة العليا تقبل وتشجيع الافكار والمقترحات التي يتم تقديمها من قبل الموظفين حتى وان لم يتم تطبيقها، على ان يكون ذلك وفق الية واضحة ومحددة وملعنة للموظفين توضح فيها اليات التحفيز المعتمدة في داخل الهيئة، وذلك لما لها من دور فاعل واساسي على زرع روح الابداع والابتكار لدى الموظفين.

(٥) ضرورة حل هذه المشكلة من خلال الاتي::

أ) ادخال المسؤولين من الادارة العليا في الهيئة بدورات التدريبية بعنوان (تطوير مهارات الادارات العليا) من اجل تدريبهم على كيفية التخطيط الاستراتيجي وكيفية التعامل مع الازمات واتخاذ القرارات

ب) الاهتمام بتأسيس شعبة تكون مهمتها الاساسية بأنشاء نظام معلومات فاعل يعمل على كيفية جمع المعلومة وكيفية خزنها وتيتهاؤها وتقديمها عند الحاجة

الى متخذ القرار يجب التركيز على تبني وخلق ثقافة الانفتاح والحوار والتواصل المستمر مع جميع اصحاب المصلحة من خلال مشاركتهم في القرارات والعمليات المهمة بشكل أكبر.

٦) ضرورة الاهتمام في عملية توثيق الخطط والاحداث السابقة من اجل التعلم منها في الخطوات المستقبلية وان تكون كدروس قيمة في الاستراتيجيات القادمة، على ان يتم تحديد جهة معينة تتولى عملية التوثيق.

المصادر العلمية

المصادر العربية:

(١) البردان، محمد فوزي امين (٢٠١٧) دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاصلية والارتباط بالعمل دراسة ميدانية، اطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال، كلية التجارة / جامعة مدينة السادات.

(٢) السكارنة، بلال خلف. (٢٠٠٨). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (١٧).

(٣) اللامي، غسان قاسم، حسين، يسرى محمد، (٢٠٠٩)، " قياس مؤشرات الابداع في الادارات الفندقية فلسطين ميريدان وعشتار شيراتون - دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٧٤)، ص 218-234.

(٤) بلوط، حسن ابراهيم، (٢٠٠٥)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان - بيروت.

(٥) فاضل، علا. (٢٠١٦). أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال: بحث ميداني تحليلي في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 22 (94) 112 - 137.

(٦) الحريزات، محمد أحمد. (٢٠١٥). أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العمليتي: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.

(٧) عبودي، صفاء ادريس، خروفة، رغد محمد، (٢٠١٨) البراعة التنظيمية مدخلا للوصول الى الرشاقة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من الشركات

- الاتصالات النقالة في العراق، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، مجلد ٢٤، العدد ١٠٩، ص (٢٤٠-٢٥٨).
- ٨) الضمور، معتصم محمد مبارك، (٢٠١٧) "الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الاكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية الإدارة التربوية - جامعة الشرق الاوسط.
- ٩) راضي، جواد وعبد الحسن، مثنى. (٢٠٢٢). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصري المتميز بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى، مجلة الكوفة، (٦٤)، ١، ٢٤٩ - ٢٨٤.
- ١٠) الروسان، محمود، العموش، محمود، (٢٠١٧) اثر راس المال البشري على الخفة الاستراتيجية دراسة ميدانية في شركات السياحة الاردنية، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، مجلد ٢٣، العدد ١٠٠، ص (٨٦-٩٩).
- ١١) مزهر، علي حمدان، حامد، سهير عادل، (٢٠٢٠) تأثير القيادة الريادية في إدارة الازمات التنظيمية بحث تحليلي عدد من الشركات وزارة الموارد المائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، مجلد ٢٦، العدد ١٢٢، ص (١٠٥-١٣٠)

المصادر الأجنبية:

References:

- 1) Mohtar, s. And rahim, h.l. (2014). 'social entrepreneurship, entrepreneurial leadership and organizational performance: a mediation conceptual framework'. Aust. J. Basic & appl. Sci., 8 (23).
- 2) Allameh, SM, & Reza Davoodi, SM (2011). "Considering transformational leadership model in branches of Tehran social security organization". Procedia Social and Behavioral Sciences, 15
- 3) Hansson, f. And mønsted, m. (2008) 'research leadership as entrepreneurial organizing for research', higher education, 55(6).
- 4) Leitch, c., & volery, t. (2017). Entrepreneurial leadership: insights and directions. International small business journal: researching entrepreneurship 35(2).
- 5) Mccarthy, d., puffer, s. And darda, s. (2010) 'convergence in entrepreneurial style: evidence from russia', california management review, 52(4).
- 6) Karcioğlu , f., and yucel, i. (2004). Aile İşletmeleri Acısından Girişimci Liderlik ve Onemi-ETSO'ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, 1.
- 7) Iqbal, A. and Nazir, T. and Ahmad, S.M. (2020) Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. European Journal of Innovation Management ahead-of-print. Available at.
- 8) Ranjbar, H., & Kiakojouri, F. R. D. K. (2014) The Impact of Leadership style on the rate of organizational entrepreneurship in Governmental Organizations at Gilan Province

- 9) Utoyo, I., Fontana, A., & Satrya, A. (2020). The role of entrepreneurial leadership and configuring core innovation capabilities to enhance innovation performance in a disruptive environment. *International Journal of Innovation Management*, 24(06), 2050060.
- 10) Bagheri, A , Akbari, M and Artang, A (2020). How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy *European Journal of Innovation Management* available at: <https://www.emerald.com/insight/1460-1060.htm> (accessed 27march 2021).
- 11) Bode, c., de ridder, d., & bensing, j. (2006). Preparing for aging: development, feasibility and preliminary results of an educational program for midlife and older based on proactive coping theory. *Patient education and counseling* 61(2).
- 12) Pirinen, r. & fränti, m. (2008), framework and culture of proactive competencies learning: learning by developing. In *proceedings of the 7th wseas international conference on education and educational technology* retrieved from.
- 13) Lumpkin, g. T. , dess g. Gregory, (2018), “clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, *academy of management review*, volume 21, no 1.
- 14) Miao, Q., Eva, N., Newman, A.,& Cooper, B. (2019). entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119–1135.

- 15) Surie, g & ashley, a. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. Journal of business ethics (2008)Huang, Yufang, Zhenzhong Ma, and Yong Meng. (2018) "High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China." Asia Pacific Journal of Human Resources 56.3: 341-359.
- 16) Bledow, r., frese, m., anderson, n., erez, m., and farr, j. L. (2009) 'a dialectic perspective on innovation: conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity'. Industrial and organizational psychology: perspectives on science and practice, 2(3).
- 17) Bagheri, A., Lope Pihie, Z. A., & Krauss, S. E. (2013). Entrepreneurial leadership competencies among Malaysian university student entrepreneurial leaders. Asia Pacific Journal of Education, 33(4).
- 18) Chen, m. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: creativity in entrepreneurial teams. Creativity and innovation management, 16(3).
- 19) Currie, g, humphreys, m., ucbasaran, d. & mcmanus, s. (2008). Entrepreneurial leadership in the english public sector: paradox or possibility? Public administration.
- 20) ONeal, m. (1993) 'just what is an entrepreneur?' business week/enterprise, october.
- 21) Stewart, w. H., jr., & roth, p. L. (2004). Data quality affects meta-analytic conclusions: a response to miner and raju (2004) concerning entrepreneurial risk propensity. Journal of applied psychology, 89, 1.

- 22) Mavengere, N. (2013). Information technology role in supply chain's strategic agility. *International Journal of Agile Systems and Management*, 6(1), 7-24d.
- 23) Lungu, Miruna,(2020), The influence of strategic agility on firm performance, *International Conference on Business Excellence*,pp:102.
- 24) Sajdak, M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. *Economics & Management*, 7(2), pp. 20-25.
- 25) Tsourveloudis, N. C, &Valavanis, K. P. (2002)."On The Measurement of Enterprise Agility", *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, Vol.33, No.3, PP.329-342.
- 26) Hagen, B., Zucchella, A., & Ghauri, P. N. (2019). From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. *International Marketing Review*, 36(2), 260-288.
- 27) Adamik, A., & Nowicki, M. (2018, May). Preparedness of companies for digital transformation and creating a competitive advantage in the age of Industry 4.0. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 12, No. 1, pp. 10-24.
- 28) Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12.<https://doi/10.1108/FS-03-2016-0012/full/html>.
- 29) Oventhal, D. G. (2016). Stuck in neutral: The effect of strategic agility within the US powersports industry

- (Doctoral dissertation, Capella University), Thesis & Dissertation.
- 30) Mace, R. (2016). Business model innovation, business model enablers and the strategic agility paradox (Doctoral dissertation, Capella University), Thesis & Dissertation.
- 31) Fourné, S. P., Jansen, J. J., & Mom, T. J. (2014). Strategic agility in MNEs: Managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets. *California Management Review*, 56(3), 13-38. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920140000002>.
- 32) Adim, V., & Maclayton, I. (2021). Strategic sensitivity and corporate responsiveness of fast moving consumer goods companies in Rivers State, Nigeria. *Journal of Strategic Management*, 6(1).
- 33) Doz, Y., & Kosonen, M. (2008a). Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game. Pearson/Longman.
- 34) Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logic. *Industrial Marketing Management*, 37, pp. 254-259.
- 35) Rose, J., & Norwich, B. (2014). Collective commitment and collective efficacy: a theoretical model for understanding the motivational dynamics of dilemma resolution in inter-professional work. *Cambridge Journal of Education*, 44(1), 59-74.
- 36) Murungi, A. M. (2015). Influence of Strategic Agility on competitive capability of Private Universities in Kenya. Unpublished MBA Thesis, University of Nairobi. <http://erepository.uonbi.ac.ke/>

- 37) McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-125. <https://doi/10.1108/LODJ-11-2017-0358/full/html>
- 38) Seyadi, A. E., & Elali, W. (2021). The Impact of strategic Agility on the SMEs competitive capabilities in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 31-53.
- 39) Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157. <https://doi/10.1108/CCSM-11-2014-0158/full/html>