

القيادة البارعة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية/ دراسة استطلاعية لعينة من الشركات السياحية في إقليم كردستان العراق

م. فراس ناجي حاتم

الجامعة المستنصرية/ كلية العلوم السياحية

يلسعي البحث الحالي إلى استكشاف الأطر الفكرية والمفاهيمية لتفيري القيادة البارعة والرشاقة الاستراتيجية، وتسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة التي توازن بين (استغلال القدرات الحالية واستكشاف الفرص المستقبلية) في تعزيز مرونة المنظمات السياحية، إذ تبلورت إشكالية البحث في التحديات المتزايدة التي تواجه الشركات السياحية في إقليم كردستان العراق، والمتمثلة في التذبذب البيئي، وعدم الاستقرار السياحي، مما كسفت عن ضعف في "الرشاقة الاستراتيجية" لدى بعض هذه الشركات، وفجوة في تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على التكيف السريع مع الأزمات واقتناص الفرص السوقية الناشئة. طبقت الدراسة على عينة استطلاعية بلغت (100) مستجيب من القيادات والإدارات العاملة في الشركات السياحية في إقليم كردستان، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، التي خضعت للتحليل عبر الأساليب الإحصائية المتقدمة، ومن أبرز النتائج المتحققة، وجود ارتباط جوهري بين ممارسات القيادة البارعة، وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية، مما يعزز قدرة الشركات على الاستجابة للمتغيرات البيئية. كتشفت النتائج عن تفاوت في مستوى الرشاقة الاستراتيجية يعزى إلى ضعف في برامج "الاستشراف البيئي"، وعدم قدرة بعض الإدارات على الموازنة بين المهام التشغيلية الروتينية والمبادرات الابتكارية. أما أهم التوصيات تضمنت ضرورة تبني الشركات السياحية لأنموذج "القيادة البارعة" كفلسفة إدارية لتمكين الإدارات العليا من إدارة التناقضات بين (الكفاءة الحالية) و (الابتكار المستقبلي)، فضلاً عن تكثيف البرامج التدريبية النوعية للقيادات العليا في مجال "إدارة الرشاقة"، وعدم حصرها في المستويات الوسطى، لضمان بناء رؤية استراتيجية مرنة قادرة على مواجهة الأزمات، وتحويل التحديات إلى فرص تنافسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة، الرشاقة الاستراتيجية، الشركات السياحية، إقليم كردستان العراق.

Ambidextrous Leadership and its Impact on Achieving Strategic Agility: An Exploratory Study of a Sample of Tourism Companies in the Kurdistan Region of Iraq

Inst. Firas Naji Hatem

University of Al-Mustansiriya / College of Touristic Science

The present research aims to explore the theoretical and conceptual frameworks of Ambidextrous Leadership and Strategic Agility, highlighting the vital role played by leadership that balances exploitation of leveraging current capabilities and exploration of future opportunities in enhancing the resilience of tourism organizations. The research problem is centered on the increasing challenges facing tourism companies in the Kurdistan Region of Iraq, characterized by environmental turbulence and tourism instability. This has revealed a deficiency in Strategic Agility within some firms and a gap in adopting

modern leadership patterns capable of rapid adaptation to crises and seizing emerging market opportunities. The study was applied to an exploratory sample of (100) respondents from leadership and management positions in tourism companies within the Kurdistan Region. A questionnaire was employed as the primary data collection tool, and the results were analyzed using advanced statistical methods .Key findings revealed a significant correlation between Ambidextrous Leadership practices and the attainment of Strategic Agility, thereby enhancing the companies' capacity to respond to environmental variables. The results further indicated variations in strategic agility levels attributed to weaknesses in environmental scanning programs and the inability of some management levels to balance routine operational tasks with innovative initiatives. The main recommendations emphasized the necessity for tourism companies to adopt the Ambidextrous Leadership model as a management philosophy. This enables senior management to effectively manage the paradoxes between current efficiency and future innovation. Additionally, the study suggests intensifying specialized training programs for senior leadership in the field of Agility Management—rather than limiting them to middle and operational levels—to ensure the construction of a flexible strategic vision capable of confronting crises and transforming challenges into competitive opportunities.

Keywords: Ambidextrous Leadership, Strategic Agility, Tourism Companies, Kurdistan Region of Iraq.

القبول

2026/2/15

الرجاع

2026/2/12

الاستلام

2026/2/2

المقدمة

بلورت نماذج الفكر الإداري المعاصر مبادئ جوهرية تؤكد أن المفاهيم الإدارية ليست نظريات مغلقة، بل هي ظواهر ديناميكية تتطور وتتغير استجابة لتعدد البيئة الخارجية، وفي خضم هذا التطور، برز مفهوم القيادة كأحد أكثر المفاهيم ديناميكية، حيث لم تعد الأنماط التقليدية كافية لضمان بقاء المنظمات في بيئة تتسم بـ "الفوضى المنظمة"، ومن هنا انبثق مفهوم القيادة البارعة كصورة حديثة ومتفردة، تمنح القادة القدرة على الموازنة الاستراتيجية بين استثمار الموارد الحالية، واستكشاف الآفاق المستقبلية، وهو ما يمثل المتغير المستقل في هذا البحث. وتتجلى أهمية هذا النمط القيادي في كونه المحرك الأساس لتعزيز الرقابة الاستراتيجية داخل المنظمات السياحية، التي تعمل في بيئة شديدة الحساسية للمتغيرات، فالرقابة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على التحسس المبكر للفرص والتهديدات، والاستجابة لها بمرونة وسرعة فائقة، وفي ظل التحديات الجيوسياسية والاقتصادية التي يواجهها قطاع السياحة في إقليم كردستان العراق، تصبح الحاجة ملحة لقيادة بارعة قادرة على إدارة التناقضات التنظيمية بذكاء،

وتحويل الأزمات المفاجئة إلى نقاط انطلاق تنافسية، خاصة في سوق يتسم بتذبذب الطلب وحالة من "اللاتأكد" البيئي.

تبلورت إشكالية البحث في رصد فجوة الأداء لدى العديد من الشركات السياحية في الإقليم، والتي ما زالت تعاني من جمود في هيكلية اتخاذ القرار، وعدم القدرة على التكيف السريع مع الأزمات، مما أدى إلى تراجع رشاقتها الاستراتيجية، وفقدانها للكثير من الفرص السوقية، وعليه، يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها تأصيل المناهج الفكرية لمتغيري (القيادة البارعة والرشاقة الاستراتيجية)، وتحليل طبيعة العلاقة التأثيرية بينهما في الواقع الميداني. اعتمد البحث على عينة استطلاعية مكونة من (100) مدير من مختلف المستويات الإدارية في الشركات السياحية العاملة في إقليم كردستان، حيث استطلعت آراؤهم عبر استبانة علمية رصينة عولجت بياناتها بوسائل إحصائية متقدمة، ولتحقيق التكامل المنهجي، انتظم البحث في أربعة مباحث، خصص الأول للإطار المنهجي، والثاني للجانب النظري، فيما استعرض الثالث التحليل الميداني، وانتهى البحث في مبحثه الرابع بأهم الاستنتاجات والتوصيات المقترحة.

أولاً: إشكالية البحث

يمكن للمهتمين بتحليل الواقع السياحي في إقليم كردستان العراق رصد مفارقة جوهرية، فبالرغم من امتلاك الإقليم إمكانات وجاذبيات سياحية تنافسية تؤهله لبناء تجربة رائدة تضاهي النماذج الإقليمية الناجحة، إلا أن هذا القطاع لا يزال يصطدم بواقع إداري يفتقر إلى آليات التكيف السريع والتحول الاستراتيجي.

تتبلور الإشكالية الجوهرية في "الجمود التنظيمي" الذي تعاني منه العديد من الشركات السياحية في الإقليم، حيث تفتقر هذه الشركات إلى الرشاقة الاستراتيجية اللازمة لمواجهة بيئة تتسم بالتذبذب الحاد وحالة عدم التأكد، وهذا الضعف في الرشاقة يظهر جليا في عجز الشركات عن الموازنة بين تشغيل عملياتها السياحية النمطية (الاستغلال)، وبين ابتكار خدمات ووجهات سياحية غير تقليدية (الاستكشاف)، مما جعلها أسيرة لأنماط إدارية تقليدية تفقدها القدرة على اقتناص الفرص السوقية المتولدة أو الصمود أمام الأزمات المفاجئة.

وبهذا الصدد، يبرز دور القيادة البارعة كحل بنوي لهذه المعضلة، إذ يتطلب الواقع السياحي في الإقليم نمطاً قيادياً يمتلك "براعة" عالية في إدارة التناقضات، بحيث يضمن كفاءة الأداء الحالي مع تأمين مسارات الابتكار للمستقبل.

وعلى الرغم من الأهمية الاستراتيجية لهذا الترابط، إلا أن المكتبة الإدارية (لا سيما في البيئة المحلية) لا تزال تغتفر إلى دراسات تشخص واقع القيادة البارعة، وأثرها في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية داخل الشركات السياحية في إقليم كردستان، في ضوء إشكالية البحث المتمثلة في الحاجة إلى أنماط قيادية مرنة قادرة على تعزيز القدرات التكيفية للشركات السياحية، يمكن طرح التساؤلات الآتية:

أ. التساؤل الرئيس:

"إلى أي مدى تسهم ممارسات القيادة البارعة (بأبعادها المتمثلة في سلوكيات الفتح والغلق والمرونة القيادية) في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وتعزيز الاستجابة الاستباقية للشركات السياحية في إقليم كردستان العراق؟"

ب. التساؤلات الفرعية:

- ما مدى إدراك القيادات السياحية في إقليم كردستان لمفهوم "القيادة البارعة"؟، وهل يمتلكون القدرة الميدانية على الموازنة بين كفاءة العمليات الحالية (الاستغلال) واستكشاف الفرص السياحية المستقبلية (الاستكشاف)؟
- ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية السائد في الشركات المبحوثة؟ وهل تمتلك هذه الشركات المقومات اللازمة للتحسس البيئي المبكر والاستجابة المرنة للأزمات؟
- هل توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين تبني نمط القيادة البارعة وبين مستويات الرشاقة الاستراتيجية المحققة في المنظمات السياحية عينة البحث؟
- كيف يمكن توظيف آليات القيادة البارعة في معالجة "الجمود التنظيمي" وتحويله إلى رشاقة استراتيجية تضمن للشركات المبحوثة التفوق في بيئة سياحية غير مستقرة؟

ثانياً: أهمية البحث

تكتسب الدراسة الحالية أهمية بالغة بالنظر إلى طبيعة المتغيرات المبحوثة، وحيوية القطاع المستهدف، ويمكن بلورة هذه الأهمية عبر مسارين رئيسيين:
أ. الأهمية العلمية (المحور النظري):

1. تبرز أهمية البحث في كونه استجابةً علمية لندرة الدراسات العربية – والبيئية منها على وجه الخصوص – التي تناولت التفاعل الوظيفي بين (القيادة البارعة والرقابة الاستراتيجية) في قطاع الخدمات السياحية، مما يسهم في سد الفجوة المعرفية في المكتبة الإدارية.

2. يوفر البحث إطاراً نظرياً محدثاً يوضح فلسفة إدارة التناقضات التنظيمية، وكيف يمكن للقيادة أن توازن بين "كفاءة الاستغلال" و"ديناميكية الاستكشاف"، مما يمنح الباحثين مرجعاً علمياً لتطوير مسارات بحثية مستقبلية في مجالات الإدارة الاستراتيجية المعاصرة.

3. يكتسب البحث بعداً علمياً متميزاً من خلال اختبار هذه المفاهيم الحديثة في بيئة سياحية ذات طابع جيوسياسي واقتصادي خاص (إقليم كردستان)، مما يساعد في تعميم النتائج على بيئات مشابهة.

ب. الأهمية التطبيقية (المحور العملي):

1. يقدم البحث دليلاً إرشادياً لصناع القرار في الشركات السياحية في الإقليم حول كيفية التحول من "الجمود التنظيمي" إلى "الرقابة الاستراتيجية"، مما يضمن للشركات القدرة على الصمود في وجه الأزمات المفاجئة، وتقلبات الطلب السياحي.

2. تبرز الأهمية العملية في تسليط الضوء على نمط "القائد البارع" كبديل للنمط التقليدي، وتوضيح أثره في تحسين سرعة الاستجابة الاستراتيجية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات السياحية المبتكرة.

3. من خلال الارتقاء بالأداء الريادي للشركات السياحية عينة البحث، يسهم هذا العمل في تحويل إقليم كردستان إلى وجهة سياحية مستدامة تمتلك مؤسسات "رشيقة" قادرة

على استثمار الفرص المتاحة، مما يدعم مخرجات الأداء السياحي الشامل والتنمية الاقتصادية في الإقليم.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والميدانية الرامية إلى تطوير الأداء التنظيمي في القطاع السياحي، وذلك وفق الآتي:

1. بناء إطار نظري شامل يوضح الأسس الفلسفية والمفاهيمية لمتغيري القيادة البارعة والرشاقة الاستراتيجية، واستعراض أحدث النماذج العلمية التي تفسر العلاقة التفاعلية بينهما في الفكر الإداري المعاصر.
2. قياس مستوى تبني القيادات السياحية في إقليم كردستان لنموذج "القيادة البارعة" بأبعاده (سلوكيات الفتح وسلوكيات الغلق، المرونة القيادية)، وتحديد درجة توافر مقومات "الرشاقة الاستراتيجية" في الشركات المبحوثة من خلال أداة الاستبانة المعتمدة.
3. الكشف عن طبيعة ونوع العلاقة الارتباطية، وتحديد مستوى التأثير الجوهرى لممارسات القيادة البارعة في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، سواء على مستوى المتغيرات الكلية أو الأبعاد الفرعية المكونة لها.
4. محاولة فهم الأسباب الكامنة وراء ضعف القدرات التكيفية لبعض الشركات السياحية، وتوضيح كيف يمكن لنموذج القيادة البارعة معالجة "الجمود التنظيمي" وتحويله إلى ميزة تنافسية مستدامة.
5. تقديم مصفوفة من التوصيات والمقترحات العملية المستندة إلى النتائج الميدانية، لتشكل خريطة طريق تمكن الشركات السياحية في الإقليم من ممارسة الرشاقة الاستراتيجية كمنهج عمل يومي لمواجهة تقلبات البيئة السياحية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

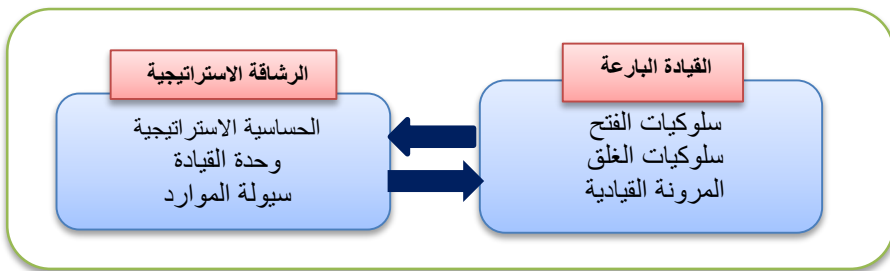
يعد المخطط الفرضي الأداة المنهجية التي تجسد الترابط المنطقي بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب، حيث يدمج بين الرؤية الفلسفية للبحث والقياسات الكمية للعلاقات المفترضة، وقد صمم المخطط الحالي (كما هو موضح في الشكل رقم 1) ليعكس أثر ممارسات القيادة البارعة في بناء القدرات الرشيقة للمنظمة، ويتكون من المتغيرات والأبعاد الآتية:

1. المتغير المستقل: القيادة البارعة (Ambidextrous Leadership) تم اعتماد الأبعاد التي صاغها (1) والتي تمثل جوهر البراعة القيادية:

- سلوكيات الفتح (Opening Behaviors): وتشمل تشجيع الموظفين على كسر الروتين، والتفكير النقدي، وتجربة أساليب عمل جديدة (الاستكشاف).
- سلوكيات الغلق (Closing Behaviors): وتشمل وضع الضوابط، والالتزام بالخطط الزمنية، وتقليل التباين لضمان كفاءة الأداء الحالي (الاستغلال).
- المرونة القيادية (Leadership Flexibility): وهي القدرة العالية للقائد على التنقل بين سلوكيات الفتح والغلق حسب ما يتطلبه الموقف السياحي.

2. المتغير المعتمد: الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) تم اعتماد الأبعاد الأكثر شيوعاً في الفكر الاستراتيجي (2):

- الحساسية الاستراتيجية (Strategic Sensitivity): القدرة على التحسس المبكر للمتغيرات البيئية واقتناص الفرص السياحية.
- وحدة القيادة (Leadership Unity): قدرة الفريق الإداري على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة وبشكل جماعي لمواجهة الأزمات.
- سيولة الموارد (Resource Fluidity): القدرة على إعادة تشكيل وتوجيه الموارد البشرية والمالية نحو المسارات الأكثر ربحية أو أماناً.



الشكل (1) المخطط الفرضي.

المصدر: إعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، صيغت الفرضيات لتشمل علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات، وذلك على النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة البارعة بأبعادها (سلوكيات الفتح، سلوكيات الغلق، المرونة القيادية) والرشاقة الاستراتيجية في الشركات السياحية المبحوثة".

2. الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة البارعة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الشركات السياحية العاملة في إقليم كردستان العراق".
وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ "سلوكيات الفتح" في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، من خلال دورها في استكشاف الفرص السياحية المبتكرة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ "سلوكيات الغلق" في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، عبر ضمان كفاءة استغلال الموارد والالتزام بالمعايير التشغيلية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ "المرونة الزمنية والقيادية" في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، من خلال القدرة على التبدل السريع بين أنماط القيادة حسب مقتضيات الموقف البيئي.

سادساً: منهج البحث

تعد منهجية البحث الخارطة الإجرائية التي تحدد المسارات العلمية للتعامل مع البيانات المستحصلة وتحويلها إلى مؤشرات معرفية ذات قيمة إحصائية وتطبيقية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة في استكشاف العلاقة بين القيادة البارعة والرشاقة الاستراتيجية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، وذلك للمبررات الآتية:

1. الجانب الوصفي: يتيح هذا المنهج تقديم توصيف دقيق وشامل للأطر الفلسفية والمفاهيمية للمتغيرات المبحوثة، فضلاً عن تشخيص واقع حال ممارسات القيادة والرشاقة في الشركات السياحية عينة البحث بناء على البيانات المستسقة من أداة الاستبانة.

2. الجانب التحليلي: يتجاوز البحث مجرد الوصف السطحي ليتعمق في تحليل العلاقات الارتباطية والأثرية بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة، مما يسمح باختبار الفرضيات واستخلاص النتائج التي تفسر كيفية مساهمة البراعة القيادية في تعزيز الرشاقة التنظيمية.

ويعد هذا المنهج الخيار الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية والعلوم السياحية، لكونه يجمع بين رصد الظاهرة الميدانية وتحليل أبعادها، وصولاً إلى تقديم حلول علمية تساهم في تطوير الأداء المؤسسي في بيئات العمل المتغيرة (مثل إقليم كردستان العراق).

سابعاً: حدود البحث

لضمان دقة النتائج وتركيز مسارات التحليل، تم تحديد نطاق البحث ضمن الأبعاد والحدود الآتية:

1. الحدود المعرفية: تتحدد الدراسة بالمتغيرات المعتمدة في المخطط الفرضي وأبعادها العلمية، وهي:

- المتغير المستقل (القيادة البارعة): ويتمثل بالأبعاد (سلوكيات الفتح، سلوكيات الغلق، المرونة الزمنية والقيادية).
- المتغير المعتمد (الرشاقة الاستراتيجية): ويتمثل بالأبعاد (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد).

2. الحدود المكانية: اقتصر النطاق الميداني للبحث على المقار الرئيسية لعينة من الشركات السياحية الرائدة العاملة في إقليم كردستان العراق، كونه يمثل بيئة خصبة لدراسة متغيرات الرشاقة والقيادة في ظل الظروف السياحية المتغيرة.

3. الحدود البشرية: استهدفت الدراسة القيادات الإدارية العليا والوسطى في الشركات المبحوثة، والذين يمتلكون صلاحيات القرار والرؤية الاستراتيجية، ومن هذه الفئات الآتية:

- أصحاب الشركات والمديرون العامون.
- معاونو المديرين ورؤساء الأقسام الإدارية والفنية.

4. الحدود الزمنية: تمثل النطاق الزمني للبحث في المدة المستغرقة لإتمام الجانب الميداني (توزيع واسترداد الاستبانات)، والتي امتدت خلال شهر تموز من عام 2025.

ثامناً: أدوات جمع البيانات

اعتمد البحث على مجموعة متكاملة من الأدوات المنهجية لضمان الدقة في جمع البيانات وتحقيق الأهداف المسطرة، وتتنوع هذه الأدوات على مسارين:

1. المصادر الثانوية (الجانب النظري):

تم الاعتماد على الأسلوب المكتبي في استقصاء الأدبيات الإدارية المتعلقة بمتغيري البحث (القيادة البارعة والرشاقة الاستراتيجية)، وذلك من خلال مراجعة الكتب التخصصية، والرسائل والأطاريح الجامعية، والبحوث المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية العالمية والمحلية، فضلاً عن قواعد البيانات الرصينة المتاحة على شبكة المعلومات الدولية.

2. المصادر الأولية (الجانب الميداني):

لغرض الحصول على البيانات الإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات، تم استخدام الأدوات الآتية:

أ. المقابلات الشخصية: أجرى الباحث سلسلة من المقابلات الاستكشافية مع عدد من المديرين في الشركات السياحية عينة البحث، لغرض تعميق الفهم حول طبيعة التحديات الميدانية، وتوضيح مضامين فقرات الاستبانة للمستجيبين.

ب. استمارة الاستبانة: وهي الأداة الرئيسة للبحث، وقد صممت وفق مقياس (ليكيرت الخماسي - Likert Scale)، وتكونت من:

الجزء الأول: تضمن البيانات الديموغرافية والوظيفية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي).

الجزء الثاني: شمل المقاييس الخاصة بالمتغيرات المبحوثة، كما هو موضح في الجدول (1):

الجدول (1): المحاور الرئيسة والأبعاد والفقرات ومصادر المقاييس المعتمدة.

عدد الفقرات	مصدر القياس	الأبعاد الفرعية	المتغير
قيس كل بعد ب (5) فقرات ليكون إجمال المتغير (15) فقرة	(Rosing et al., 2023)	1. سلوكيات الفتح 2. سلوكيات الغلق 3. المرونة القيادية	القيادة البارعة
قيس كل بعد ب (5) فقرات ليكون إجمال المتغير (15) فقرة	(Doz & Kosonen, 2021)	4. الحساسية 5. وحدة القيادة 6. سيولة الموارد	الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث.

تاسعاً: اختبارات الصدق والثبات

لضمان صلاحية أداة البحث (الاستبانة) وقدرتها على قياس المتغيرات المبحوثة بدقة، أخضع الباحث الأداة لاختبارات الصدق والثبات الآتية:

أ. الصدق الظاهري (Face Validity):

انطلاقاً من المعايير المنهجية لترصين الأدوات البحثية، عرض الباحث الاستبانة في صيغتها الأولية على عدد من الأساتذة والخبراء المختصين في مجالات (الإدارة الاستراتيجية، السلوك التنظيمي، والعلوم السياحية)، وقد قدمت ملاحظات قيمة تهدف إلى تحسين صياغة الفقرات ومواءمتها مع البيئة السياحية في إقليم كردستان، وقد استجاب الباحث لهذه المقترحات عبر تعديل وحذف بعض الفقرات لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق.

ب. الثبات والصدق الهيكلي (Construct Validity and Reliability):

يعد التحقق من ثبات المقاييس السلوكية شرطاً أساسياً لضمان موضوعية النتائج، حيث يقصد بالثبات قدرة المقياس على إعطاء نتائج متسقة عند تكرار تطبيقه تحت الظروف نفسها، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) استخدم هذا المعامل لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وتشير الأدبيات الإحصائية⁽³⁾ إلى أن القيمة المقبولة للثبات يجب أن تتجاوز (70%)، وبناء على التحليل الإحصائي الأولي لبيانات عينة البحث (100 مستجيب)، جاءت النتائج كما يأتي:

1. المتغير المستقل (القيادة البارعة): حقق معامل ثبات قدره (0.900)، فيما بلغت قيمة الصدق الذاتي (86.49%)، وهي نسبة عالية تعكس دقة الفقرات في قياس أبعاد القيادة البارعة.

2. المتغير المعتمد (الرشافة الاستراتيجية): حقق معامل ثبات قدره (0.883)، وبلغت قيمة الصدق الهيكلي (93.91%)، مما يؤكد اتساق الفقرات ودرجة الثقة العالية في النتائج المستخلصة.

كما اعتمد الباحث طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) لتعزيز الموثوقية، حيث تم تقسيم فقرات الاستبانة البالغة (32 فقرة) على نصفين (فردى وزوجي)، وأظهرت النتائج أن معامل ثبات الجزء الفردي بلغ (0.878)، والجزء الزوجي (0.901)، كما سجلت قيمة معامل (Guttman)

وقيمة (Spearman-Brown) النتيجة ذاتها وهي (0.901)، بينما بلغ معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة (0.820).

الجدول (2): ملخص نتائج اختبارات الثبات والصدق للمتغيرات الجديدة بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method):

الجدول (2): نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات البحث.

معامل Alpha -Cronbach	عدد الفقرات(العبارات)	الترميز	المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية
0.811	5	1X	سلوكيات الفتح
0.702	5	2X	سلوكيات الغلق
0.743	5	3X	المرونة القيادية
0.900	15	X	القيادة البارعة
0.725	5	1Y	الحساسية الاستراتيجية
0.803	5	2Y	وحدة القيادة
0.766	5	3Y	سيولة الموارد
0.882	15	Y	الرشاقة الاستراتيجية
0.878	معامل ثبات الأسئلة الفردية		
0.901	معامل ثبات الأسئلة الزوجية		
0.901	معامل Spearman Brown		
0.901	معامل Guttman Split-Half Coefficient		
0.820	Partial -Resolution Correlation Coefficient		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

أحد عشر: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية (Statistical Analysis Tools)

تعد أدوات التحليل الإحصائي المحرك الأساس لتحويل البيانات الخام إلى مؤشرات معرفية وقرارات إدارية ملموسة وانطلاقاً من منهجية البحث الرامية إلى اختبار أثر القيادة البارعة في الرشاقة الاستراتيجية، ولضمان أعلى مستويات الدقة في اختبار الفرضيات، اعتمد الباحث حزمة من الأدوات الإحصائية المتقدمة عبر برنامج (26SPSS V.) وبرنامج (24Amos V.)، وكما يأتي:

أ. أدوات الوصف الإحصائي (Descriptive Statistics):

1. الأوساط الحسابية (Weighted Means): لتحديد مستوى إجابات عينة البحث حول

فقرات المتغيرات، ومعرفة الأهمية الميدانية لكل بعد.

2. الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس مدى تشتت إجابات العينة حول

أوساطها الحسابية، ومدى التوافق في وجهات نظر القيادات المبحوثة.

3. معامل الاختلاف (Coefficient of Variation): لتحديد مدى التجانس النسبي في

إجابات أفراد العينة حول المتغيرات المبحوثة.

4. الأهمية النسبية (Relative Importance): لترتيب الأبعاد والفقرات حسب أولويتها

وشدة استجابة العينة لها في الواقع الميداني.

ب. أدوات اختبار جودة القياس (Validity & Reliability):

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من الاتساق الداخلي وثبات

المقاييس المعتمدة لمتغيرات البحث.

ج. أدوات التحليل الاستدلالي واختبار الفرضيات (Inferential Statistics):

- معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation): لاختبار وجود وقوة علاقات الارتباط

بين أبعاد القيادة البارعة وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

- نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM): وتعد من أقوى

الأدوات التحليلية الحديثة، واستخدمت لقياس مسارات التأثير المباشر والمتعدد بين المتغير

التفسيري (القيادة البارعة) والمتغير المستجيب (الرشاقة الاستراتيجية)، والتأكد من مدى

مطابقة النموذج الفرضي للبيانات الميدانية.

اثنا عشر: مجتمع وعينة البحث (Research Population and Sample)

يمثل اختيار مجتمع وعينة البحث ركيزة أساسية في المنهجية العلمية إذ يعكس قدرة الباحث

على تحديد الوحدات القادرة على تقديم إجابات دقيقة تعبر عن جوهر الظاهرة المدروسة، وفي

ظل سعي البحث الحالي لاختبار أثر القيادة البارعة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، فقد تطلب

الأمر اختيار عينة تمتلك الرؤية الإدارية والقدرة على تقييم المسارات الاستباقية للمنظمات

السياحية.

1. مجتمع البحث: تم اختيار الشركات السياحية العاملة في إقليم كردستان العراق كمجتمع للبحث، نظراً لما يشهده هذا القطاع من تحولات متسارعة تتطلب مستويات عالية من الرشاقة والتكيف القيادي.
2. عينة البحث: اعتمدت الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان الشمولية الجغرافية، حيث تم اختيار (30) شركة سياحية موزعة بالتساوي على محافظات الإقليم الثلاث، بواقع (10) شركات في كل من (أربيل، السليمانية، دهوك).
3. وحدات المعاينة (العينة البشرية): استهدف الباحث المستويات الإدارية المسؤولة عن رسم السياسات واتخاذ القرار، وشملت (أصحاب الشركات، والمديرين العاميين، ورؤساء الأقسام)، لضمان الحصول على بيانات تعكس واقع "البراعة القيادية" والتوجهات الاستراتيجية.
4. توزيع واسترداد الاستبانة: تم توزيع (110) استبانة على أفراد العينة في الشركات المذكورة، استرد منها (100) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل نسبة استجابة مرتفعة تعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث. وتوضح الجداول اللاحقة الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي) ومدى تنوعها بما يخدم أهداف البحث.

الجدول (3) وصف مجتمع وعينة البحث.

الخصائص	المؤشرات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	الدبلوم	20	20%
	البكالوريوس	40	40%
	الدبلوم العالي	10	10%
	الماجستير	12	12%
	الدكتوراه	18	18%
		100	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5	7	7%
	6-10	10	10%
	11-15	33	33%
	16-20	25	25%
	21-25	10	10%
	26 فأكثر	15	15%
		100	100%

النسبة	التكرار	المؤشرات	الخصائص
30%	30	صاحب الشركة	الموقع الوظيفي
40%	40	مدير الشركة	
30%	30	رئيس القسم	
100%	100		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

1. **المؤهل العلمي:** كانت الغالبية من العينة من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 40% وبعدها، جاءت فئة حملة شهادة الدبلوم بنسبة 20%، وبعدها حملة شهادة الدكتوراه بنسبة 18%، وبعدها حملة شهادة الماجستير بنسبة 12%، وأخيرا جاءت نسبة حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة 10%، وهو ما يؤشر أن أعضاء الإدارات العاملة في الشركات السياحية عينة البحث هم من حملة الشهادات العليا على اختلاف مستوياتها، وبالتالي فإن قدرتهم على التعاطي مع المتغيرات العلمية، وتقديم الحقائق بشأنها عالية بما يضفي رصانة أكبر على مستوى ما هو مستحصل من بيانات.

2. **سنوات الخبرة:** كانت النسبة الأكبر من العينة من ضمن فئة 15-11 سنة، وبتكرار 33 فردا ومن بعدها فئة 20-16 سنة بتكرار 25، وبعدها فئة 26 سنة فأكثر، وبتكرار 15 ومن ثم جاءت الفئات 6-10 سنة، وفئة 21-15 سنة بواقع 10 أفراد، وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات وبتكرار 7، وهو ما يؤشر أن أغلب المنتخبين ضمن العينة يتمتعون بالخبرة الكافية لفهم تفاصيل العمل، وبالتالي تقديم معلومات تخدم أهداف البحث، وتعكس الواقع في الشركات محل البحث.

3. **الموقع الوظيفي:** أغلب أفراد العينة هم بالمستوى الإداري، مدير الشركة بنسبة 40%، وهم الأكثر قربا من متبنيات العمل في الشركات والواقع العملي، وبالتالي هم من يمنح الرأي الواقعي والعملية والمشفوع بالخبرة الإدارية والممارسة الفعلية، وجاء بعدهم مستوى صاحب شركة ورئيس قسم بنسبة 30%.

المبحث الثاني - الإطار النظري

أولاً: القيادة البارعة:

1. المفهوم

يعد مفهوم القيادة البارعة من المداخل القيادية الاستراتيجية المعاصرة التي برزت كحل لمفارقة "الاستكشاف والاستغلال"، إذ يشير⁽⁴⁾ إلى أن القيادة البارعة هي قدرة القائد على تعزيز

الابتكار من خلال الموازنة بين سلوكيات قيادية متضادة (سلوكيات الفتح وسلوكيات الغلق)، وتطبيقها بشكل مرن حسب مقتضيات الموقف، ويرى (5) كما إن هذا النمط يمثل صمام أمان للمنظمات ضد الانجراف الاستراتيجي، بينما يؤكد (6) على أنها "محرك الأداء العالي" في المؤسسات التعليمية والخدمية.

وفي السياق ذاته، يرى (7) أن القيادة البارعة تمثل مدخلاً جوهرياً لتعزيز الوعي الاستراتيجي لدى القيادات العليا، فيما يعده (8) 142 عملية ديناميكية تمكن القادة من التعامل مع المتطلبات المتنافسة لبيئة الأعمال بفاعلية.

وتوسع (9) في هذا المفهوم بوصفه عملية ديناميكية تمكن القادة من التعامل مع المتطلبات المتنافسة لبيئة الأعمال، حيث يتطلب الاستكشاف مرونة وتحفيزاً للمخاطرة، بينما يتطلب الاستغلال انضباطاً وكفاءة تشغيلية، ويرى (10) أن القيادة البارعة ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي "عقلية استراتيجية" تمكن القائد من الحفاظ على استمرارية الأداء الحالي للمنظمة (الاستغلال) مع البحث المستمر عن فرص جديدة للنمو والتميز التنافسي (الاستكشاف)، مما يخلق حالة من التوازن التنظيمي تمنع المنظمة من الوقوع في فخ "الجمود" أو "الفشل الابتكاري".

2. أبعاد القيادة البارعة

تتفق معظم الدراسات الحديثة (11) و (12) (13) على أن القيادة البارعة تتجسد من خلال ثلاثة أبعاد متداخلة:

أ. سلوكيات الفتح (Opening Behaviors):

تشير إلى مجموعة التصرفات القيادية التي تهدف إلى زيادة التباين في سلوك الموظفين، ويوضح (14) أن هذا البعد يركز على تشجيع التفكير النقدي، وكسر القواعد الروتينية، وإعطاء مساحة للتجربة والخطأ، الهدف هنا هو تعزيز قدرة المنظمة على "الاستكشاف" (Exploration)، مما يؤدي إلى توليد أفكار إبداعية وتطوير منتجات أو وجهات سياحية غير مألوفة تضمن الريادة السوقية.

ب. سلوكيات الغلق (Closing Behaviors):

على النقيض من البعد السابق، تهدف سلوكيات الغلق إلى تقليل التباين وضمان الامتثال للمعايير، وبحسب (15)، فإن هذا البعد يتجلى في وضع أهداف محددة، والرقابة

الصارمة على الجودة، والالتزام بالجدول الزمني، هذا البعد ضروري لعملية "الاستغلال" (Exploration)، حيث يضمن كفاءة العمليات الحالية، وتحويل الأفكار المبتكرة إلى خدمات سياحية مربحة ومستقرة تلبية توقعات العملاء الحاليين.

ج. المرونة القيادية (Leadership Flexibility):

تعد القدرة على التبديل بين سلوكيات الفتح والغلق هي الجوهر الحقيقي للبراعة القيادية، ويؤكد⁽¹⁶⁾ أن القادة البارعين هم من يمتلكون "الذكاء الموقفي" للتحويل السريع بين دعم الابتكار وفرض الانضباط بناء على التغذية الراجعة من البيئة المحيطة، ففي قطاع السياحة، قد يحتاج القائد لسلوكيات "الفتح" عند تصميم حزم سياحية جديدة، بينما يحتاج لسلوكيات "الغلق" الصارمة عند تنفيذ معايير السلامة والأمن السياحي.

ثانياً: الرشاقة الاستراتيجية

1. المفهوم:

الرشاقة الاستراتيجية هي القدرة الديناميكية على تغيير المسارات الاستراتيجية باستمرار وبسرعة.⁽¹⁷⁾ ويرى⁽¹⁸⁾ أنها مزيج بين "المرونة" و"السرعة"، حيث تتيح للمنظمة إعادة تشكيل مواردها لمواجهة التهديدات، وفي البيئات المتقلبة،⁽¹⁹⁾ أنها "طوق النجاة" الذي يحمي المنظمات من الجمود.

كما يشير⁽²⁰⁾ إلى أن الرشاقة لا تقتصر على سرعة الاستجابة، بل تمتد لتشمل القدرة الاستباقية على صياغة نماذج عمل جديدة، ويضيف⁽²¹⁾ أن الرشاقة هي المخرج الأساس لتحويل التنوع المعرفي إلى أداء إبداعي ملموس.

ويرى⁽²²⁾ أن الرشاقة الاستراتيجية هي المزيج المتناغم بين "المرونة" و"السرعة"، حيث تتيح للمنظمة إعادة تشكيل مواردها وكفاءاتها الجوهرية لمواجهة التهديدات البيئية واقتناص الفرص، ويشير⁽²³⁾ إلى أن الرشاقة الاستراتيجية هي "طوق النجاة" للشركات العاملة في أقاليم متقلبة، فهي تمكن الإدارة من قراءة التحولات الجيوسياسية والاقتصادية بسرعة، وتعديل العروض السياحية بما يتناسب مع القدرة الشرائية والأمان الميداني، مما يحول من دون وقوع المنظمة في فخ "الجمود الاستراتيجي".

2. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

استنادا إلى الأنموذج الكلاسيكي لـ (24) والذي يعد المرجع الأكثر اعتمادا في الأبحاث الأكاديمية، وتتكون الرشاقة الاستراتيجية من ثلاثة أبعاد تكاملية:

أ. الحساسية الاستراتيجية:

تشير إلى الحدة الذهنية والقدرة على الرصد المبكر للمتغيرات في البيئة الخارجية وبحسب (25)، فإن هذا البعد يتعلق بجودة التدفق المعلوماتي داخل المنظمة وقدرتها على استشرف التوجهات المستقبلية للسوق قبل المنافسين في قطاع السياحة، وتظهر هذه الحساسية في قدرة الشركة على التنبؤ بتغير أنماط السفر أو تفضيلات السياح نتيجة لظروف طارئة.

ب. وحدة القيادة:

تتمثل في قدرة الفريق الإداري على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة وبشكل جماعي من دون الوقوع في صراعات داخلية تعيق الحركة، ويؤكد (26) أن الرشاقة تتطلب "ترابطاً قيادياً" يسمح بتغيير الاستراتيجية ككتلة واحدة؛ فإذا كانت القيادة منقسمة، ستفشل المنظمة في الاستجابة للمتغيرات مهما كانت حساسة لها، وهذا البعد يضمن أن التحول الاستراتيجي يتم بدعم كامل من المستويات الإدارية كافة.

ج. سيولة الموارد:

وهي القدرة اللوجستية والمالية والبشرية على إعادة توجيه الموارد من الأنشطة المتراجعة إلى الأنشطة الواعدة بسرعة وبأقل التكاليف، ويرى (27) أن السيولة لا تعني وفرة الموارد، بل "مرونة حركتها"؛ أي كسر الصوامع التنظيمية التي تمنع انتقال الكفاءات بين الأقسام، وبالنسبة للشركات السياحية، تظهر السيولة في القدرة على تحويل الاستثمارات من وجهة سياحية متضررة إلى وجهة أخرى بديلة بمرونة فائقة.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً: عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث

يتم في هذا الجزء من الدراسة عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات البحث الميدانية، والمتمثلة في القيادة البارعة (بأبعادها: سلوكيات الفتح، سلوكيات الغلق، المرونة القيادية)، والرشاقة الاستراتيجية (بأبعادها: الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد)، وذلك من خلال

توظيف أدوات التحليل الوصفي لوجهات نظر عينة من مديري الشركات السياحية في إقليم كردستان.

ولغرض تفسير النتائج، اعتمدت الدراسة على المقياس الخماسي (Likert Scale) لتحديد مستويات الاستجابة، ويبين الجدول (4) في أدناه المعايير والحدود الإحصائية التي استند إليها في تقييم الأوساط الحسابية وتصنيفها وفق الفئات المعتمدة:

الجدول (4): معايير تفسير مستويات الوسط الحسابي وفق المقياس الخماسي

ت	مدى الفئة	مستوى دلالة الفئة
1	1.80-1	منخفض جداً
2	2.60-1.81	منخفض
3	3.40-2.61	معتدل
4	4.20-3.41	مرتفع
5	5.00-4.21	مرتفع جداً

Source: Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) "Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world" Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia, p. 573

1. عرض وتحليل نتائج متغير القيادة البارعة:

من خلال استعراض النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (5)، والذي يعرض قيم الأبعاد الفرعية والمؤشر الإجمالي للمتغير المستقل "القيادة البارعة"، يتضح أن هذا المتغير قد حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.206) وبانحراف معياري قدره (0.397)، وبمعامل اختلاف (9.44)، وتشير هذه القيم إلى مستوى "مرتفع جداً" من التطبيق والتبني لسلوكيات القيادة البارعة لدى عينة البحث في الشركات السياحية المبحوثة،

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، يمكن تحليل النتائج كما يلي:

– المرونة القيادية: حققت الترتيب الأول بوسط حسابي قدره (4.399) ومعامل اختلاف (11.65)، وتعكس هذه النتيجة إدراك عينة البحث العالي لمرونة القيادة في التعامل مع المواقف المتغيرة، وقدرة المديرين على التنقل بسلاسة بين أساليب القيادة المختلفة بما يتلاءم مع طبيعة العمل السياحي المتسمة بالتذبذب والحساسية للظروف الخارجية، مما يعزز من قدرة المنظمة على الموازنة بين متطلبات الكفاءة والابتكار.

- سلوكيات الفتح: جاءت في مرتبة متقدمة، مما يشير إلى تشجيع الإدارات للأفكار الجديدة والمبادرات الاستكشافية التي تسهم في تقديم خدمات سياحية غير تقليدية.
- سلوكيات الغلق: حلت في الترتيب الأخير بوسط حسابي بلغ (4.206) وانحراف معياري (0.397)، ورغم أنها تقع ضمن المستوى المرتفع، إلا أن تأخر ترتيبها يستوجب انتباه الإدارات في الشركات السياحية، إذ يمثل هذا البعد الجانب التنفيذي الذي يضمن الانضباط، والتقليل من الهدر، وتطبيق المعايير والروتين، كما إن تراجع هذا البعد مقارنة بغيره قد يؤدي إلى حالة من التشتت أو ضعف في استثمار النتائج المتحققة من الابتكارات، مما يحول دون تحويل الأفكار الاستكشافية إلى عوائد اقتصادية ملموسة.

الجدول (5): وصف وتشخيص متغير القيادة البارعة.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات استناداً إلى قيمة معامل الاختلاف
1	سلوكيات الغلق	4.283	0.584	12.79	3
2	المرونة القيادية	4.399	0.513	11.65	1
3	سلوكيات الفتح	4.349	0.534	12.28	2
	القيادة البارعة	4.206	0.397	9.44	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

2. عرض وتحليل نتائج متغير الرشاقة الاستراتيجية

من خلال ما يتضمنه الجدول رقم (6) من قيم ونتائج تتعلق بالمتغير (المعتمد) والمتمثل بـ الرشاقة الاستراتيجية، يتبين تحقق المتغير بمستوى مرتفع، إذ حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ 4.221 وانحراف معياري 0.376 ومعامل اختلاف قدره 8.90، أما على مستوى الأبعاد الفرعية، فقد جاءت النتائج وفق الآتي:

المرتبة الأولى: بُعد الحساسية الاستراتيجية

حقق هذا البعد الترتيب الأول بوسط حسابي 4.504 وانحراف معياري 0.490، وهو ما يعكس امتلاك الشركات السياحية (عينة البحث) قدرة عالية على التحسس المبكر للتغيرات البيئية

واقتران الفرص المتاحة، ويرتبط ذلك بحرص الإدارات على تفعيل نظم الاستشعار ومراقبة السوق بدقة، مما يمكنها من صياغة استجابات استباقية تتلاءم مع طبيعة التحديات المتغيرة.

المرتبة الثانية: بُعد وحدة القيادة

جاء هذا البعد في الترتيب الثاني، مما يشير إلى وجود تناغم وتوافق في الرؤى بين القيادات العليا، وقدرة واضحة على اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة دون تضارب في الصلاحيات، وهو ما يدعم سرعة استجابة المنظمة للمتغيرات الطارئة.

المرتبة الأخيرة: بُعد سيولة الموارد

حلَّ هذا البعد في الترتيب الأخير بوسط حسابي 3.926 ومعامل اختلاف 15.95، وهذا يشير إلى وجود تراجع نسبي في قدرة الشركات السياحية على إعادة تخصيص مواردها (البشرية والمالية والتقنية) وتوجيهها من المجالات منخفضة العائد إلى المجالات ذات الأولوية الاستراتيجية، كما إن هذا التراجع يستدعي إعادة النظر في مرونة الهياكل التنظيمية والتخلص من الجمود الذي قد يعيق حركة الموارد، لضمان عدم ضياع الفرص بسبب القيود البيروقراطية أو ضعف آليات تدوير الموارد بما يخدم أهداف الرضاقة التنظيمية.

الجدول رقم (6) وصف وتشخيص متغير الرضاقة الاستراتيجية.

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات بحسب معامل الاختلاف
1	الحساسية الاستراتيجية	4.269	0.646	15.13	2
2	وحدة القيادة	4.504	0.490	10.88	1
3	سيولة الموارد	3.926	0.626	15.95	3
	الرضاقة الاستراتيجية	4.221	0.376	8.90	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي.

يظهر الجدول (7) نتائج الوصف التشخيصي لمتغيري البحث (القيادة البارعة) كمتغير مستقل، و (الرضاقة الاستراتيجية) كمتغير تابع، وتشير النتائج إلى أن المتغير التابع (الرضاقة الاستراتيجية) قد احتل الترتيب الأول من حيث مستوى الأهمية، بوسط حسابي قدره (4.221) ومعامل اختلاف بلغ (8.90%)، مما يعكس اتفاقاً عالياً لدى أفراد العينة بشأن قدرة الشركات

السياحية في الإقليم على الاستجابة السريعة للمتغيرات وفي السياق ذاته، حقق المتغير المستقل (القيادة البارعة) وسطاً حسابياً بلغ (4.206) وانحراف معياري قدره (0.397)، مما يشير إلى امتلاك القيادات في المنظمات المبحوثة لمزيج متوازن من سلوكيات الاستكشاف والاستغلال".

الجدول رقم (7): وصف وتشخيص متغيري البحث (القيادة البارعة والرشاقة الاستراتيجية).

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات بالاعتماد على معامل الاختلاف
1	القيادة البارعة	4.206	0.397	9.44	2
2	الرشاقة الاستراتيجية	4.221	0.376	8.90	1

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

بهدف اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث، تبنى الباحث تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM)، وهي تقنية إحصائية متقدمة تستخدم لبناء واختبار النماذج السببية المعقدة، وتكمن فاعلية هذا الأسلوب في قدرته العالية على تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة (Latent Variables) على العوامل المقاسة في الأنموذج الافتراضي، مما يتيح تحديد مستوى التأثير المباشر بدقة بين متغيرات الدراسة، وكما يأتي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة البارعة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الشركات السياحية المبحوثة في إقليم كردستان العراق".

يوضح الجدول (8) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لمتغير القيادة البارعة في الرشاقة الاستراتيجية؛ إذ تشير نتائج مؤشرات مطابقة الأنموذج إلى وقوعها ضمن الحدود المقبولة علمياً، حيث بلغت قيمة (RMR = 0.036)، وهي أقل من المدى المقبول البالغ (0.080)، مما يؤكد جودة مطابقة الأنموذج للبيانات.

كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري (Standardized Regression Weights) قد بلغت (0.71)، وهذا يعني أن القيادة البارعة (بأبعادها: سلوكيات الفتح، وسلوكيات الغلق،

والمرونة القيادية) تؤثر في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بنسبة 71% لدى الشركات عينة الدراسة، وتعد هذه القيمة معنوية إحصائياً لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول بلغت (11.915)، وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية المطلوبة عند مستوى معنوية (P-Value). ويظهر من الجدول أيضاً أن قيمة معامل التحديد ($2R^2$) بلغت (0.51)؛ وهو ما يشير إلى أن متغير القيادة البارعة يمتلك القدرة على تفسير ما نسبته 51% من التغيرات (التباين) التي تطرأ على مستوى الرشاقة الاستراتيجية المتحققة في تلك الشركات، أما النسبة المتبقية وبالباقي 49%، فهي تعود لمتغيرات وعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج البحث الحالي، وبناء على ما تقدم، يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول رقم (8): تقديرات أنموذج المسار والعلاقات السببية بين متغيرات البحث (القيادة البارعة والرشاقة الاستراتيجية).

المسارات	الأوزان الاتحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعاري	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية
سلوكيات الفتح ← القيادة البارعة	.711	.673	.056	11.915	***
سلوكيات الغلق ← القيادة البارعة	.797	1.073	.069	15.613	***
المرونة القيادية ← القيادة البارعة	.515	.772	.109	7.090	***
الحساسية الاستراتيجية ← الرشاقة الاستراتيجية	.733	1.260	.099	12.707	***
وحدة القيادة ← الرشاقة الاستراتيجية	.592	.987	.114	8.661	***
سيولة الموارد ← الرشاقة الاستراتيجية	.704	.919	.079	11.961	***

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي.

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية

تنبثق من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية لاختبار تأثير أبعاد القيادة البارعة في الرشاقة

الاستراتيجية، وهي كما يأتي:

1-1 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد (سلوكيات الفتح) في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية:

يوضح الجدول (9) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعد "سلوكيات الفتح" في الرشاقة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل التأثير المعياري (0.36)، وهذا يعني أن سلوكيات الفتح (المتثلة في تشجيع الابتكار وخرق الروتين) تؤثر في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بنسبة 36%، أي أن اهتمام إدارات الشركات السياحية في إقليم كردستان العراق بزيادة ممارسات الفتح بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الرشاقة الاستراتيجية بنسبة 36%، وتعد هذه القيمة معنوية لأن النسبة الحرجة (C.R) بلغت (4.712) وهي معنوية عند مستوى (0.000)، وبناء عليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

1-2 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد (سلوكيات الغلق) في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: يشير الجدول (9) إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعد "سلوكيات الغلق" في الرشاقة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل التأثير المعياري (0.21)، وهذا يعني أن سلوكيات الغلق (التركيز على التنفيذ والانضباط) تؤثر في الرشاقة الاستراتيجية بنسبة 21%، أي أن تغير وحدة انحراف واحدة في ممارسات الغلق سيؤدي إلى تغير في مستوى الرشاقة بنسبة 21%، وهي قيمة معنوية نظراً لأن النسبة الحرجة (C.R) بلغت (2.327) عند مستوى معنوية (0.020)؛ وبناء عليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

1-3 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد (المرونة القيادية) في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: يوضح الجدول (9) تأثيراً إيجابياً ذا دلالة معنوية لبعد "المرونة القيادية" في الرشاقة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل التأثير المعياري (0.22)، مما يشير إلى أن قدرة القائد على التبديل بين أساليب القيادة تؤثر في الرشاقة بنسبة 22%، وبذلك فإن ارتفاع الاهتمام بالمرونة القيادية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الرشاقة الاستراتيجية بنسبة 22%، وهي قيمة معنوية لكون النسبة الحرجة (C.R) بلغت (2.667) عند مستوى معنوية (0.008)؛ وبناء عليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (9): مسارات ومعلمات اختبار تأثير أبعاد القيادة البارعة في الرشاقة الاستراتيجية.

المسارات	الأوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعلمي	الخطأ المعياري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية	
الرشاقة الاستراتيجية ←	سلوكيات الفتح	0.36	.262	.056	4.712	***
الرشاقة الاستراتيجية ←	سلوكيات الغلق	0.21	.143	.062	2.327	.020
الرشاقة الاستراتيجية ←	المرونة القيادية	0.22	.153	.057	2.667	.008

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج الجانب الميداني أن العينة المبحوثة تدرك أهمية القيادة البارعة في بيئة العمل السياحي، حيث تسعى الإدارات للموازنة بين استغلال الموارد المتاحة حالياً (كفاءة الأداء) واستكشاف فرص سياحية جديدة، مع مرونة العلاقات الاجتماعية في مواجهة الأزمات الطارئة التي تواجه الإقليم.
2. كشفت النتائج عن وجود فجوة في سلوكيات الفتح (الاستكشاف)، حيث تؤثر حالة التراجع في الابتكار السياحي إلى سيادة نوع من الجمود والنمطية في تقديم البرامج السياحية، مما قد يحد من قدرة الشركات على استشعار الفرص المستقبلية (الحساسية الاستراتيجية).
3. بينت الدراسة أن الشركات عينة البحث تمتلك مستوى جيداً من وحدة القيادة وسرعة صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بتسوية النزاعات وإعادة تخصيص الموارد في الأوقات الحرجة، مما يعكس وعياً إدارياً بأهمية التحرك السريع في بيئة غير مستقرة.
4. أظهرت النتائج ضعفاً في فئات العاملين بآليات سيولة الموارد، إذ تبين أن برامج تقييم الأداء ونظم توزيع الموارد البشرية والمالية لا تزال تقتصر على الرشاقة الكافية لتواكب المهام المتغيرة، مما يتطلب مراجعة شاملة لضمان عدم خضوع هذه العمليات للروتين أو المحسوبة.
5. أثبتت التحليلات الإحصائية صحة فرضيات البحث، مما يؤكد أن تبني نمط القيادة البارعة (بأبعاده الثلاثة) هو المحرك الأساس لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات السياحية المبحوثة.

ثانياً: التوصيات والمقترحات

أ - التوصيات:

1. ضرورة قيام إدارات الشركات السياحية بتعزيز المرونة القيادية، من خلال تدريب القادة على كيفية الانتقال السلس بين "سلوكيات الغلق" (ضمان الجودة الحالية) و "سلوكيات الفتح" (لابتكار أنماط سياحية غير تقليدية) بما يتناسب مع الطبيعة المتغيرة للقطاع السياحي.
2. اعتماد أنظمة تقييم أداء "رشيقة" تتسم بالموضوعية والشفافية، بحيث تكافئ المبادرة والقدرة على التكيف، والابتعاد عن المعايير الجامدة والمحسوبيات التي تقتل روح الاستجابة السريعة لدى العاملين.
3. نشر ثقافة الرشاقة الاستراتيجية كفلسفة عمل دائمة، وعدم عدها مجرد رد فعل للأزمات، وذلك عبر دمج مفاهيم "الحساسية الاستراتيجية" في الخطط السنوية للشركات السياحية، وتوعية القيادات العليا قبل المستويات التشغيلية بهذه المفاهيم.
4. تعزيز التعاون مع المراكز البحثية والأكاديمية لتطوير "نظم الإنذار المبكر" التي ترفع من مستوى الحساسية الاستراتيجية للشركات، واستخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد لضمان سيولتها وسرعة توجيهها نحو الفرص الربحية الجديدة.

ب - المقترحات (أفاق بحثية مستقبلية):

1. أثر القيادة الرقمية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات السياحية في ظل التحول الرقمي.
2. دور اليقظة الاستراتيجية في دعم ممارسات القيادة البارعة: دراسة مقارنة بين الفنادق والشركات السياحية.
3. التفاعل بين القيادة البارعة والبراعة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز المستدام في قطاع السياحة بإقليم كردستان.

المصادر

- (1) Rosing, K., & Zacher, H. (2023). Ambidextrous leadership: A review of theoretical developments and empirical evidence. *Handbook of organizational creativity*, 51--57.
- (2) Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 71(2-3), 370-382.
- (3) جودة، محفوظ. (2010). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. دار المسيرة للنشر والتوزيع ص40.
- (4) Rosing, K., & Zacher, H. (2023) op.cit.
- (5) الحساوي، معاذ عبد الله هادي (2023)، سلوكيات القيادة البارعة ودورها في الحد من الانجراف الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في جامعة الموصل، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 4(6) ص112.
- (6) برتو، محمد فكري والحيمري، بشار عباس (2022)، تأثير القيادة البارعة في الأداء العالي: بحث تحليلي لآراء القيادات الإدارية في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 2022، المجلد 14، العدد 3، الصفحات 429-444.
- (7) علي، لبنى قحطان محمد وداود، فضيلة سلمان (2022)، القيادة البارعة مدخلاً لتعزيز الوعي الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لمجموعة من شركات الاتصالات العامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 60، ص75.
- (8) Kurniawati, D. T., Rahman, A. F., & Athoillah, M. (2022). "Effect of ambidextrous leadership, adaptive leadership on employee ambidexterity of state banks in Indonesia: mediating approach." *International Journal of Research in Business and Social Science* (4478-2147), 11(9), .149-140
- (9) Zacher, H., & Wilden, R. (2014). A daily diary study on outcomes of leader ambidexterity. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 15443.P72
- (10) Alosani, M. S., & Al-Ansi, A. A. (2021). The role of strategic agility in improving the performance of public organizations. *Journal of Public Affairs*, P82(3), e2248.
- (11) Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 72(4), 324-338.
- (12) Rosing, K., & Zacher, H. (2023) op.cit .
- (13) رشيد، صالح عبد الرضا ومزهر، زينب حميد (2018)، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، مجلة المتى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، الصفحات 8-27.
- (14) Caniels, M. C., Semeijn, J. H., & Kuijpers, K. P. (2020). Resilience and strategic agility: The role of cognitive and emotional factors. *Business Strategy and the Environment*, 91(6), 2821-2832.
- (15) هاشم، كاظم هاني وداود، فضيلة سلمان (2022)، تأثير سلوكيات القيادة البارعة في التميز المنظمي، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية (JAFS)، 17(61)، 52-68.
- (16) التميمي، نور جاسم والطائي، علي حسون (2021)، دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي: بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة المقر العام، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 66، الصفحات 43-70).
- (17) Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010) op.cit.
- (18) Teece, D., et al. (2016). *Dynamic Capabilities and Strategic Agility*. *California Management Review*, 58(4), 13-35

- (19) Ivanco, O., Sanclemente-Tellez, J. C., & Reiner, G. (2021). Strategy and organization design: A dynamic capability perspective. *Journal of Management & Organization*, (1),P, .89-49
- (20) Tallon, P. P., et al. (2019). "Information technology and strategic agility." *MIS Quarterly*, 43(1), 339-361p34.
- (21) حسن، زينب خليل (2021)، دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة: دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسيي ورؤساء الأقسام في كليات جامعة واسط، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء ص 78 .
- (22) Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art. *California Management Review*, 56(3), P,30.
- (23) Ivanco, O., Sanclemente-Tellez, J. C., & Reiner, G. (2021), op.cit.
- (24) Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.P82
- (25) Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). Strategic agility: What it is, why it matters, and how to make it happen. *IEEE Engineering Management Review*, ,P, 65.
- (26) Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, P , .72
- (27) Shams, R., et al. (2021). Strategic agility in international business. *International Marketing Review*, 38(1), 1-25.