



Adopting Dialectical Leadership Behavior on improving Transformational Entrepreneurship Analytical Research at the Ministry of Foreign Affairs

Saif Ali Kamil

University of Baghdad / College of
Administration and Economics

saif.ali2204p@coadec.uobaghdad.edu.iq

Received: 11/6/2025

Prof. Dr. Nisreen Jasim Mohammed

University of Baghdad / College of Administration
and Economics

dr.nisreenjasim@coadec.uobaghdad.edu.iq

Accepted: 27/7/2025

Published: 31/3/2026

Abstract:

The current research aims to understand ability of Iraqi Ministry of Foreign Affairs to adopt Dialectical Leadership Behavior across its dimensions (Timely Adaptation, Individual Guidance, Balancing Kindness and Strictness, Balancing Contradictions, Enhancing Coordination, and Comprehensive Management) to improve Transformational Entrepreneurship across its dimensions (Quality of Human Capital, Embracing Risk and Seizing Opportunities, and Assessing Changing Situation). Given that transformational Entrepreneurial ship is a greater societal demand that increases well-being of Iraqi society, and ministry's unique ability to coordinate ambitions and goals with relationships it can achieve, which brings it greater returns and benefits, descriptive-analytical approach, based on a quantitative and qualitative perspective, covers the requirements for a comprehensive understanding of a variables under study. It relied on a survey of opinions from a sample of (110) job titles (First Secretary, Second Secretary, Third Secretary), as they are most likely to understand a dialectical behavior of their leadership. Furthermore, they are middle-level leaders who alternate between working between a ministry's headquarters and Iraqi embassies as employees in the diplomatic corps, they represent (94.5%) of the community, which numbers (154) individuals, The survey was conducted on basis of a questionnaire. Prepared from solid foreign standards, the opinions of experts and evaluators from various Iraqi and Arab universities were added. A statistical package (SPSS V.28) was adopted, after adopting a number of important statistical tests employed to verify the main hypothesis in calculating: Mean, Standard Deviation, relative Importance, and Coefficient of Variation, research then resorted to multiple linear regression tests to determine most prominent practical outcome of Ministry of Foreign Affairs' direct adoption of Dialectical Leadership to improve its transformational Entrepreneurship. Ministry was able to adopt (timely adaptation, balancing kindness and rigor, balancing contradictions, enhancing coordination, and comprehensive management) to improve transformational leadership. Some practices were found to have fallen short of sample's aspirations and to have weakened a dimension investigated in practice, as the Ministry sought to adopt both variables in terms of application and attention.

Keywords: Dialectical Leadership, Transformational Entrepreneurship, Comprehensive Management, Quality of Human Capital, Ministry of Foreign Affairs.

اعتماد سلوك القيادة الجدلية في تحسين الريادة التحويلية بحث تحليلي في وزارة الخارجية

أ.د. نسرین جاسم محمد

جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

سیف علی کامل

جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى معرفة قدرة وزارة الخارجية العراقية على تبني سلوك القيادة الجدلية عبر ابعادها (التكيف في الوقت المناسب، التوجيه الفردي، الموازنة بين اللطف والصرامة، التوازن بين التناقضات، تعزيز التنسيق، شمولية الإدارة) في تحسين الريادة التحويلية من خلال ابعادها (جودة رأس المال البشري، تبني المخاطرة واغتنام الفرص، تقييم الحالة المتغيرة)، ونظراً لكون الريادة التحويلية مطلب مجتمعي اكبر يزيد من رفاهية المجتمع العراقي وخصوصية الوزارة في التنسيق بين الطموح والغايات مع ما يمكنها تحقيقه من العلاقات التي تعود عليه بالمزيد من العوائد والمزايا، وعلى هذا الأساس كان المنهج الوصفي التحليلي القائم على منظور كمي وكيفي يغطي متطلبات الفهم الشامل للمتغيرين المبحوثين، ليستند في استقصاءه للآراء عينة ضمت (110) من المسمى الوظيفي (سكرتير اول، سكرتير ثاني، سكرتير ثالث) كونهم الأقرب لأدراك سلوكيات قياداتهم الجدلية، فضلاً عن كونهم من القيادات الوسطى ويتناوبون على العمل بين مقر الوزارة والسفارات العراقية كموظفين في السلك الدبلوماسي وهم يمثلون نسبة (94.5%) من المجتمع البالغ عدده (104) فرداً ، تم اعتماد الاستبانة المعدة من مقاييس اجنبية رصينة اضيف اليها اراء الخبراء والمقيمين في مختلف الجامعات العراقية والعربية، ليعتمد الحزمة الاحصائية (SPSS V.28) ، بعد اعتماد عدد من الاختبارات الإحصائية المهمة والموظفة للتحقق من الفرضية الرئيسية في احتساب (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومعامل الاختلاف، ليلتجأ بعدها البحث الى اختبارات الانحدار الخطي المتعدد) لمعرفة ابرز نتيجة يتوصل اليها الجانب العملي بلجوء وزارة الخارجية الى اعتماد القيادة الجدلية بشكل مباشر في تحسين ريادتها التحويلية، اذ تمكنت من اعتماد (التكيف في الوقت المناسب، الموازنة بين اللطف والصرامة، التوازن بين التناقضات، تعزيز التنسيق، شمولية الادارة) لتحسين الريادة التحويلية ، وقد اتضح بعض الممارسات التي لم تلب طموح العينة وادت الى اضعاف الابعاد المستقصات ممارسة في توجه الوزارة لتبني المتغيرين تطبيقاً واهتماماً.

الكلمات الرئيسية: القيادة الجدلية، الريادة التحويلية، شمولية الادارة، جودة رأس المال البشري، وزارة الخارجية.

المقدمة

اصبح الثابت في بيئة المنظمات العامة للقرن الحالي عدم الاستقرار والتنافسية مع الذات والآخرين من حيث المخرجات ، نتيجة لتقييم الموقف الريادي لها من قبل متلقي خدماتها، ومدى ارتباطه بالابداع والتغيير الفاعل والتطور الشامل واكتساب القيمة المضافة والانفجار في المعلوماتية المتنامية باضطراد والقائم على اساس امتلاكها راس مال بشري مجود ومتفرد، يعنى بالمعرفة والتطور التكنولوجي والتحويلات الرقمية والافادة من التقانة الحديثة التي تؤهلها لنقفي المخاطرة واغتنام الفرص، اذ يتطلب اكسابها طابع الريادة التحويلية تعتمد سلوك قيادي له حكمة إدارية ، وثقافة تزيد من القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق المتطلبات المتجددة ، وبما يضمن بقائها منتجة بطابع النمو وبخاصية الاستدامة المجتمعية ضمن بيئة طابعها المميز الاضطراب والنضوب والاحتراب على امتلاك الموارد بتفرد ينسجم بالنسبية نتيجة الاقتصاد الريعي وايراداتها تحكم انفاقها، لتكتسب عند مواجهة التحديات المزيد من الحكمة والخبرة الواسعة وتتصرف بنمط غير تقليدي ، يؤدي لتحسين من فاعليتها وتحقيق تصور متزن لسلوكيات جديدة تؤدي لبعث روحية الابداع في توجهها لريادة ذات طابع تحولي، يحرص على تنامي الدور القيادي ضمن مسرح المنافسة ومن مختلف الاطراف ويؤدي لبناء خصائص تحول الأفعال الواقعية الى تميز ينتشل واقعها في الامدين على مستوى المجتمع عندما يكون بحاجة لنقاط تحول في مساراته الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ليجعلها اكثر ادراك ومرونة للعمل بواقعية، نتيجة استجابتها

للتجديد، والابداع كإرضائية خصبة للابتكار حتى تواكب متطلبات العصر الحالي، وتلبي الاحتياجات المتجددة للمجتمع بشكل أسرع وتحقق الرضا وتستديم مسيرة التميز .

وشأن وزارة الخارجية شأن الوزارات السيادية الأخرى، فهي الجهة الحكومية المسؤولة عن العلاقات الخارجية للدولة، وعادة ما تتولى مهاماً تتعلق بالدبلوماسية، وحماية مصالح الدولة ومواطنيها في الخارج، وتمثيل الدولة في المحافل الدولية، وصياغة وتنفيذ السياسة الخارجية وتوقيع المعاهدات والاتفاقيات، فضلاً عن تنظيم العلاقات الخارجية والدبلوماسية مع الدول، من خلال تنظيم رحلات الهجرة الوافدة على البلد، أو الخارجة منه، وفتح سفارات تابعة للدولة في الدول التي تربطها معها علاقات دبلوماسية، وبما يعود بالنفع المتزايد على البلد عبر تعزيزها للعلاقات الثنائية مع الدول الأخرى على أساس الاحترام المتبادل والمصالح المشتركة، وحماية حقوق المواطن خارج العراق وحفظ كرامته، فضلاً عن منح العلاقات الاقتصادية أهمية قصوى مع دول العالم وتحقيق الاستثمار الأمثل للطاقة في مجالي النفط والغاز والدخول في شراكات اقتصادية فاعلة، وتفعيل حضور العراق في مختلف المنظمات الرسمية وغير الرسمية على المستوى الإقليمي والعالمي، مما يؤثر إلى تحويل مخرجات هذه الاتفاقيات ورعاية المصالح إلى فرص ريادية تحقن الاقتصاد العراقي بعدد من الوظائف.

١. منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

١-١ منهجية البحث

١-١-١ مشكلة البحث

اتجهت وزارة الخارجية وبموجب التغيرات البيئية وازدياد الوضع الراهن ارباكاً، ونتيجة للضغوط التي يحملها المجتمع اتجاه مخرجاتها، فضلاً عن الضغوط الخارجية التي تفرض عليها تغيير سياساتها وبرامجها وبما يواكب تحقيق حاجات متطلبات مختلف الأطراف إلى تبني الريادة التحويلية منهاج وعمليات وتوجه، لتسير بخطى متسارعة نحو تلبية متطلباتهم شعوراً منها بالمسؤولية، لتكون أكثر حيوية ولتنمو إلى ما أبعد من نطاق احتياجات أفراد المجتمع عموماً وملاكاتها الوظيفية على وجه الخصوص، إذ ولدت الأفكار واعتمدها تنفيذاً لتزويد من قدرتها على المبادرة وتبني نهج مخطط لاحتياجات تحول تنموي ضمن الأطر الاجتماعية ويزيد الحلول الإبداعية التي تمكنها من تعظيم تأثيراتها في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الأمد البعيد.

لقد تعثرت توجهات الوزارة في هذا الجانب نتيجة (للتحديات المالية والحصول على التخصيصات من الموازنة العامة، والتحديات ذات الارتباط بالنواحي التكنولوجية، والتحديات التنظيمية من حيث التشريعات والقوانين واللوائح السارية، والتحديات الثقافية التي عرقلت مختلف الاتفاقيات نتيجة لتشتت الآراء، فضلاً عن نقص الدعم المقدم لها، كما أظهرت العينة ضعف دراية وإدراك لمفهوم الريادة التحويلية كونها مفهوم جديد من منظورهم، وعلى الجانب الآخر احتاجت الوزارة لموارد بشرية تتسم بالجودة، إلا أن الوضع الحالي حتم عليها استقبال موظفين يعانون من نقص في المهارات اللغوية، والخبرة، وقلة الكفاءة، فضلاً عن صعوبة اندماجهم في روتين الوزارة .

وعلى الجانب الآخر، استعرضت المقابلات والأسئلة الاستكشافية والمستندة للتحليل الكيفي، وعليه وضع الباحثان تساؤل البحث الرئيس (هل تمكنت وزارة الخارجية العراقية من اعتماد القيادة الجدلية في تحسين ريادتها التحويلية؟)، كون مشكلة البحث الرئيسية تنبثق من تساؤلها الرئيس، وتساؤلاتها الفرعية الآتية:

- أ. ما مستوى تطبيق واهتمام الوزارة بالسلوك الذي ينم عن وجود قيادة جدلية تركز على (التكيف في الوقت المناسب، التوجيه الفردي، الموازنة بين اللطف والصرامة، التوازن بين التناقضات، تعزيز التنسيق، شمولية الإدارة)، وما ابرز اولويات تطبيقها من حيث اتفاق العينة؟
- ب. ما مستوى تطبيق واهتمام الوزارة بالسلوك الذي ينم عن وجود زيادة تحويلية تركز على (جودة رأس المال البشري، تبني المخاطرة واغتنام الفرص، تقييم الحالة المتغيرة)، وما ابرز اولويات تطبيقها من حيث اتفاق العينة؟
- ج. هل تمكنت وزارة الخارجية من اعتماد القيادة الجدلية مرتكزاً لتحسين ريادتها التحويلية؟ وما ابرز ابعاد نموذج القيادة الجدلية تحسناً لريادتها التحويلية.

١-٢-١ أهمية البحث

- أ. توصيف الواقع الفعلي للدور الذي تلعبه القيادة الجدلية في الريادة التحويلية، اذ تسلط الضوء على متغيرات تتسم بطابع الحداثة، وتوظيفها بطريقة لم تؤلف سابقاً، لتوضع بانموذج فرضي جديد لم يختبر بدراسة سابقة على حد علم الباحث في وزارة الخارجية.
- ب. اتضحت أهمية البحث من خلال تمكن القيادة في وزارة الخارجية من استنباط ممارسات القيادة الجدلية ومعرفة ركائزها ومفاهيمها والية تناغمها مع الريادة التحويلية ونماذجها وركائزها واليات تطويرها.
- ج. يقدم البحث حلول للمشكلات التي اظهرت معاناة وزارة الخارجية على مستوى (القيادة الجدلية، الريادة التحويلية)، لاسيما من خلال القدرة البحثية على تشخيص العوامل التي تنطلق من كل متغير مستقل لتحسن من المتغير التابع، وتضع في حسابها نموذج كفو يؤمن بتقليل الهدر بمواردها ويؤمن مواردها الحالية بكفاءة.

١-٣-١ اهداف البحث

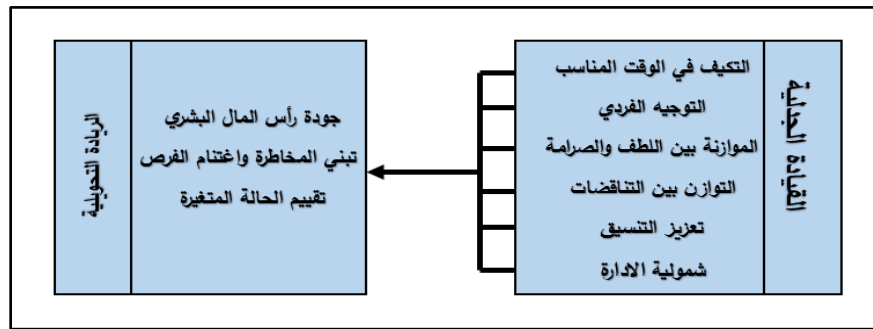
- أ. تشخيص مستوى تطبيق واهتمام الوزارة بالسلوك الذي ينم عن وجود قيادة جدلية تركز على (التكيف في الوقت المناسب، التوجيه الفردي، الموازنة بين اللطف والصرامة، التوازن بين التناقضات، تعزيز التنسيق، شمولية الإدارة)، ومعرفة ابرز تلك الابعاد تطبيقاً.
- ب. تشخيص مستوى تطبيق واهتمام الوزارة بالسلوك الذي ينم عن وجود زيادة تحويلية تركز على (جودة رأس المال البشري، تبني المخاطرة واغتنام الفرص، تقييم الحالة المتغيرة)، وتحديد اولوية ترتيب تلك الابعاد من حيث اتفاق العينة.
- ج. بيان قدرة وزارة الخارجية في اعتماد القيادة الجدلية مرتكزاً لتحسين ريادتها التحويلية.

١-٤-١ المراجعة الادبية وبناء المخطط الفرضي والفرضية الرئيسة للبحث

ركزت القيادة الجدلية على إدارة التناقضات وجمع الاضداد والمتناقضات داخل المنظمة مثل (الاستقرار مقابل التغيير، والمركزية مقابل اللامركزية، والمكافأة مقابل العقوبة... الخ)، بينما تبنت الريادة التحويلية التركيز على الهام التابعين وتغيير ثقافتهم وربطها بثقافة توجههم نحو الابداع والابتكار والتطوير، ليكون الرابط الجوهرى حاجة الريادة التحويلية الناجحة لمهارات جدلية تدير تناقضات عملية التغيير وتتجها تطبيقاً وتنبياً (Smith & Lewis, 2011:388)، فالريادة التحويلية في مساقها الصحيح تواجه تناقضات جوهرية كالحفاظ على الهوية مقابل التكيف مع التغيير، اذ يضطلع القادة الجدليون بالحفاظ على صورة

التناقضات من خلال التفكير البارادوكسي (Paradoxical Thinking)، وبما يزيد من فاعلية التحول، ليثبت ان ممارسات الجدلية كموازنة المرونة مع المعايير والضوابط التنظيمية تحسن من قدرة الريادة التحويلية وتحقق نوايا التكيف التنظيمي والابداع ، وعلى هذا النحو اصبحت القيادة والريادة الاداة الضامنة لتحقيق التأثير في المجال الشعوري للأفراد من أجل دفعهم نحو إجراءات معينة وتحديد وقت ونطاق هذه الإجراءات، وبما يؤدي الى ايجاد فرص للنمو بترشيد كلفها وكلف الانظمة الفاعلة التي تزيد من مجالات نموها وبقائها (Roth&DiBella,2015:39).

فيما ذهب (Schad et al.,2016:15) الى التأكيد على ان القيادة الجدلية تتبنى المنطق الجدلي (Dialectical Logic) لمواجهة التناقضات الناشئة عن التغيير كالتكيف مقابل التحكم، والاستقرار مقابل التجديد، وبذات الاتجاه اتفق مع هذا الطرح (Putnam et al.,2016:7) بان القيادة الجدلية ومن خلال سلوكيات الجمع المتناقض تعد شرطاً أساسياً لنجاح التحول ، فهي تمكن القيادة من تحقيق التوازن بين متطلبات الريادة التحويلية المتنافرة، أي عندما تحفز الابداع فأنها ستعتمد (المخاطرة مقابل الأمان)، ولتتمكن التابعين فأنها ستعتمد (الحرية مقابل المساءلة)، اما عندما تتبنى التكيف مع التغيير فأنها تعتمد (المرونة مقابل الاستقرار)، احتاجت القيادة الجدلية على مر العصور الى تعزيز قدرتها على التكيف والاستجابة استراتيجياً ، فضلاً عن صقل النماذج الذهنية الجديدة دون ان تحمل في طياتها التناقضات ، لتؤمن بقائها على قيد الحياة في ظل تواتر الأحداث عالية التأثير وما تتطلبه من تبني انماط قيادية جديدة تأخذ بفكر القيادة الذاتية الحريصة على التمكين ، بدلاً من المسيطرة (Kearney et al.,2019:20-21) ، لتتبنى اذهان تنويرية منفتحة تواجه على اثرها تقلب الاحداث البيئية المتناقضة بمرونة عالية ، وعلى هذا الأساس عدت العلاقة بين القيادة الجدلية والريادة التحويلية علاقة تكاملية ، فالقيادة الجدلية تمتلك اليات التنفيذ التي تمكن الريادة التحويلية من تحقيق غاياتها وأهدافها في بيئة معقدة عبر إدارة التناقضات الكامنة في عملية التغيير، اذ اعتمد الباحثان نموذجي (Wang et al.,2023) و (Febri et al.,2021) للقيادة الجدلية والريادة التحويلية على الترتيب لبناء المخطط الفرضي ، وعلى اساس ذلك صيغت فرضية البحث كالاتي: **تؤثر القيادة الجدلية في الريادة التحويلية تأثيراً معنوياً ذي دلالة إحصائية عند القيمة الاحتمالية $\alpha \leq 0.05$.**



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

١-١-٥ مجتمع وعينة البحث

بلغ عدد العينة (١١٠) موظفاً عاملاً في السلك الدبلوماسي (المقر العام لوزارة الخارجية) بعنوان وظيفي (سكرتير اول ، سكرتير ثاني ، سكرتير ثالث) ، اذ يمثلون نسبة (٩٤.٥%) من المجتمع البالغ عدده (١٥٤) فرداً .

٦-١-١ منهج البحث

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي كونه احد مناهج البحث العلمي الهادفة لوصف ظاهرة او مشكلة معينة بشكل دقيق ومفصل ، فضلاً عن جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بغية الوصول الى فهم عميق لتلك الظاهرة او المشكلة قيد البحث ، لا سيما وانه يصف الظواهر والبيانات بشكل دقيق ومفصل ، اذ تجمع بياناته من خلال (الاستبانة ، المقابلات ، الملاحظات) ليتم تحليل البيانات والوصول بنتائجها الى استنتاجات دقيقة تفسر وتزيد من فهم الظاهرة واطار العلاقات الرابطة ، ومن ثم يطور الحلول المناسبة لها ، وقد اعتمد البحث الاسلوب الكيفي والكمي في تفسير النتائج وفق سياق محدد للوصول الى الفهم الشامل حول المتغيرين والعلاقة التي تربطهم (عباس ، ٢٠٢١) .

٧-١-١ حدود البحث

- أ. الحدود المكانية: وزارة الخارجية العراقية (المقر العام).
- ب. الحدود البشرية: تضمنت عينة البحث (١١٠) موظفاً في السلك الدبلوماسي بعنوان (سكرتير اول، سكرتير ثاني، سكرتير ثالث).
- ج. الحدود المعرفية: تمثلت بمتغيري البحث (القيادة الجدلية، الريادة التحويلية)، وذلك بالاطلاع على أبرز ما جمعه الكتب والبحوث والدوريات من دراسات جمعت وناقشت المتغيرين بشكل منفصل او مترابط بشكل مباشر او غير مباشر، ومحاولة تقصيها عبر السياق الزمني لعرضهما بشكل يتلاءم والغاية من العنوان.

٢. الجانب النظري

٢-١ مفهوم القيادة الجدلية والتعريف : ادركت المنظمات في الاونة الاخيرة حاجتها لقادة يمتلكون نمطاً مختلفاً من التفكير لاستيعاب طيف التنوع والاختلاف في الاراء والمواقف والافكار تحت مسمى التفكير الجدلي ، وتقديم الدعم الفكري ، والوظيفي، والاجتماعي لتحسين جودة حياة العمل ، وتعزيز رشاقة المنظمة ، وقدرتها على توليد الابداع ، وزيادة فرص نجاحها المستقبلي ، والنظر في القرار من منظور (العقلانية ، الحدسية ، الايجابية ، السلبية) قبل اتخاذه ، والتعامل مع حالات اللاتأكد العالية المرتبطة بالمشكلات غير الرتيبة التي تواجهها المنظمات ، وتحليل البيئة التنظيمية المعقدة والاستجابة لتقلباتها المتمثلة بالاحتياجات المفاجئة والمتغيرة لأصحاب المصلحة ، والاضطرابات التكنولوجية (Bai et al.,2015:248-249)، اذ يتفق جميع المتخصصين والمهتمين في مجال التنمية والتطوير القيادي على وجود سلوكيات للتحويل إلى قيادة جدلية موازية للتحويل إلى سلوك تكاملي لشخص القائد ، اذ تتطلب تنمية واهتماماً بالغاً على الصعيدين الفردي والعملي ، والتركيز على المفاهيم المتعلقة بتسلسل المهارات ، والتحكم المعرفي، وفرق العمل ، وتعاون الفرد مع بيئته ، والتعلم والتنمية المتزامنة مع دورات النمو المتكررة ، وتحليل المهام ، والتنمية الجزئية ، ليعتدى بذلك التفكير الجدلي حدوده كتخصص فلسفي الى نهج معرفي داعم لمسعى القيادة لتحسين والتطوير وقيادة التغيير الايجابي لتحقيق المنافع والمكتسبات الاستراتيجية (Vurdelja,2020:217-218)، اذ يمكن للقيادة الجدلية تعديل استراتيجية المنظمة ، ونمط ادارتها وفقاً للتغيرات البيئية ، وقبول حالة التناقضات والموازنة الفاعلة بينها ، والتنسيق الشامل في العمل وبما يضمن التكامل والتآزر بين مختلف اقسام المنظمة ، وتحشيد الجهود والطاقات

التنظيمية وتوجيهها صوب الغايات والمرامي الملموسة المخطط لها ، لتسهم في ارساء دعائم البناء الرئيس لسلوك القيادة الجدلية (Paletz et al.,2017:11)، كما تجذر سلوك القيادة الجدلية في فلسفة التفكير الجدلي الصيني المتضمنة لثلاثة مبادئ رئيسية (التناقض، والارتباط ، والتغيير) ، لتعكس التضاد في العلاقات ، والترابط بين طرفي التناقض، والتغيير المشترك بينهما ، لتنتظر إلى التناقض على أنه حالة متوازنة من الصراع التي لا تحتاج إلى حل ، اذ يفرض (واقع التعقيد البيئي ، وكيفية التنبه للتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية ووزن التناقضات فيها ، فضلاً عن الإدارة الشاملة) قيوداً على عمل المديرين تستدعي منهم اظهار درجة معينة من سلوك القيادة الجدلية لتحقيق الرخاء والاستقرار التنظيمي على الامد البعيد (Hideg & Liu et al.,2015:4 ; Ferris, 2017; Jia et al.,2018:316) .

ومن وجهة نظر (Kodama,2005:48) فقد عرفت القيادة الجدلية بأنها الجهود المبذولة من قبل القائد والهادفة الى توليف العناصر والقضايا المتناقضة في البيئة التنظيمية ، وتعزيز التواصل والتعاون بين المرؤوسين من خلال الحوار والمناقشة الجدلية من أجل تعزيز الفهم المشترك بالمشكلات التنظيمية ووضع الاليات الناجعة لحلها بصورة جذرية ، فضلاً عن ادراك القادة لأدوارهم وقيم عملهم ، وانواع الاستراتيجيات أو التكتيكات التي يتبنونها بالشكل الذي يجعل من توليد المعرفة الجديدة والابتكار امراً ممكناً ، فيما وصفها (Shawa,2013: 235) بأنها ربط عقلائي لحظي قائم على المنطق الجدلي والتواصل في سلوكيات القائد لإستيعاب التنوع الفكري والمفارقات المتعددة لنفسه والآخرين ، وتعزيز قدرة تابعيه على التفكير الذاتي الناقد بإعتماد الحجج والبراهين المستندة لقوة العقل وروح الاستماع من اجل ايجاد مناخ عمل صحي، يشجع الرأي والرأي الاخر بوصفه الركيزة الاساس لبناء تنظيمي كفوء وفاعل ، فيما بيّنها (Vurdelja,2020:221) بأنها سلوك القائد المبني على تتبع مسار التفكير الفردي بصورة المبسطة وصولاً الى أشكال أكثر تعقيداً منه مع تنامي قدرة الافراد على التفكير خارج الصندوق بما يخدم مساعي المنظمة لتحقيق الابداع والابتكار ، وقيادة التغيير الايجابي ، وذكرها (Wang et al.,2023:374) بأنها سلوك القائد الاستراتيجي المتمثل بالقدرة على تعديل الاستراتيجية الكلية للمنظمة ، ونمط ادارتها وفقاً للتغيرات البيئية ، وقبول حالة التناقضات والموازنة بينها ، فضلاً عن تنسيق عملها وبما يضمن التكامل والترابط والتأزر بين اقسامها المختلفة ، ويكفل تحقيق الاهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية ، وعدها (Szostak,2024:46) نمط قيادي يتبنى التعقيد والثنائيات والتغيرات المتأصلة في الحياة التنظيمية ، ويأخذ بديناميكية القوى المتعارضة وتفاعلها مع بعضها عبر التوليف الجدلي ، وادارتها بالشكل الذي يضمن القدرة على التكيف والنجاح الاستراتيجي .

واستناداً لما تقدم يعرفها الباحثان بأنها الحالة الذهنية للقائد المرتبطة بقدرته على ربط الأفكار المتباينة أو حتى المتناقضة، والإيمان الراسخ بضرورة التغيير، وديناميكية قوى التغيير وترابطها مع بعضها، والاعتماد على التناقضات البيئية من منظور شمولي يؤمن جاهزية عالية لاستكشافها بدلاً من قمعها بما يؤمن فرص التعلم والنجاح التنظيمي.

٢-٢ أهمية القيادة الجدلية

تتجسد أهميتها في امتلاكها لعقلية منفتحة على التغيير وفهم التناقضات البيئية ، والاعتماد بالمفارقات التنظيمية المتعددة في آن واحد من منظور تقبل وحدة الاضداد ، فضلاً عن امتلاك القدرة على توليد الكفاءة الإبداعية الذاتية لدى التابعين ورفع روحهم المعنوية في مكان العمل ، وتشجيعهم على المبادرة والتفكير الإبداعي ، والحد من الإحباط وازهار القلق المرتبط بتوقع المخاطر أو خوفهم من الفشل عند تأدية المهام والواجبات المناطة بهم (Kajamaa&Tuunainen,2022:761) ، اذ تكون أكثر

استعداداً لتقبل التنوع الفكري ، والانفتاح على حلول أقل وضوحاً للمشكلات ، مما يوفر مناخاً تنظيمياً ايجابياً يتيح للأفراد حرية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل الوظيفي ، ويعزز شعورهم بالعضوية والامان الوظيفي ، ويسهل انخراطهم في سلوكيات عمل متحدية محفوفة بالمخاطرة مع علمهم المسبق بأن هذه السلوكيات لن تُعاقب إذا كانت النتائج غير مرغوبة (Han& Bai,2020:4) .

وتساعد عقلية القيادة الجدلية إظهار سلوكيات إدارة الإبداع لتسهيل تدفق الأفكار ، وتوفير مساحة للمخاطرة المحسوبة لمساعدة التابعين على بلوغ الغايات والأهداف بكفاءة واستقلالية بالتزامن مع بيئة عمل محفزة على توليد المبادرات الابداعية الهادفة الى تطوير سلع وخدمات جديدة ، وتحسين واقع المنظمة وادائها التنظيمي ، كما يميل القادة إلى التسامح وتشجيع الأصوات والآراء المتعارضة لتقديم حلول جديدة أو حتى متناقضة للمشكلات التنظيمية ، لتطرح وتناقش الافكار وتخضع للتقييم في جلسات الحوار ، لتعتمد في توليد الحلول الابداعية ، فضلاً عن توفير الاستقلالية في العمل ، والدعم القيادي ، والمرونة، وتعزيز رفايتهم ، وغرس الثقة المتبادلة معهم (Atti et al.,2023:177) .

٣-٢ ابعاد القيادة الجدلية

٣-٢-١ التكيف في الوقت المناسب :تؤدي القيادة الجدلية دوراً مهماً في تعزيز المرونة التنظيمية عبر تعديل الاستراتيجية والهيكل التنظيمية ، وإدارة التفاعلات بين مختلف المستويات التنظيمية ، وتحسين الروابط بينها بما يخدم غاياتها وتوجهها الاستراتيجي ، وقدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية ، ومحاذاة الأهداف الفردية مع هيكل تنظيمية مرنة وتكاملها مع الاهداف التنظيمية لتحفيز الافراد على اظهار السلوكيات الفاعلة(Mueller et al.,2018:7-8)، ويرى الباحثان التكيف في الوقت المناسب بأنه جميع السلوكيات والاجراءات التي يقدم عليها القائد لتوظيف مهام المورد البشري من خلال الاهتمام الواسع له عن طريق المبادرة والمكافأة وتنظيم العمل ، فضلاً عن تطوير ادائهم وبما يتلاءم وبيئة العمل كقوة ترتبط بالفرض وتحقق رؤية المنظمة، اذ يستعمل فهمه العميق للتعزيز الايجابي والسلبى في بعض الاحيان (سلوك بديل ، سلوك غير متوافق ، غياب السلوك ، تكرار السلوك ، تعزيز ايجابي، تعلم بالتجنب ، تعزيز سلبي ، الاخمد ، العقاب) .

٣-٢-٢_الموازنة بين التناقضات : تتضح القيادة الجدلية الأجنداث المتناقضة التي لا تغرس في المنظمات رؤى التغيير فحسب ، بل تنمي القدرة المستدامة على تنفيذه ايضاً ، بمعنى الاخذ بمفارقة التغيير والاستقرار لفهم التعقيدات المرتبطة بالتغيير في ظل ما يمتلكون من خصائص مميزة ممثلة ب(المرونة والتهيؤ الذهني، والوعي الذاتي ، والقدرة على التفكير الاستراتيجي الناجع ، واستشراف المستقبل ، اذ يصوغ الأفراد أهدافاً متوافقة مع تفضيلاتهم الفردية، ويتبعون مجموعة من الاساليب والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها) ، مما يسهم في توليد بيئة داخلية اكثر حماسة، تدفع التابعين لاطهار سلوكيات التغيير الإيجابي ذات التنظيم الذاتي المنظم والمتكامل مع بقية الانشطة المنظمة (Taylor-Bianco& Schermerhorn,2006:459)، ومن وجهة نظر الباحثين تعد الموازنة بين التناقضات قدرة مضافة لتعزيز النسيج الداخلي للمنظمة وجعلها تستقر نسبياً، فضلاً عن تنظيم الموارد وضمان توزيعها بتوازن للبقاء في دائرة التنافس ، والتمسك بالدوافع الايجابية دون اهمال المواقف السلبية ، واستعراضها بمختلف المواقف من خلال الانتقال الديناميكي وبما يمنح تابعيه العبرة عن التجارب السابقة لها ، اذ يكون التوازن ثابت او ديناميكي ، مع اعتماد اساليب الاقناع على حساب التصحيح الراديكالي في المكان والزمان المناسبين، بهدف مشاركة التابعين المرتبط بمشاعر الانتماء وتقاسم المواقف معهم بحزم او تعاون ، وقد يتقبل المخاطرة او يتجنبها ، وقد يوجه سلوكه كرد فعل او استباقياً، وقد يصر على الانجاز ويحد من التسوية ، ويشجع الانغماس على حساب الانسحاب ، ويبث الاطمئنان ويقلل من التوتر ، ويحد من الانحراف ويشجع المعرفة .

٢-٣-٣ شمولية الإدارة : يعد الشمول (Holism) مفهوماً فلسفياً مشتقاً من الجذر اليوناني (holos) ، ويعني الكل بقيمة أكبر من مجموع أجزائه وهو ما يسمى بالتداؤبية (التأزيرية) ، ولكي يكون الفرد كاملاً لا بد وأن يتمتع بالقدرة على تنظيم ذاته ، بما في ذلك تجديد الذات وتجاوز الانا مع امتلاك القدرة على تحقيق الذات والتكامل مع الكل ، اما الشمول من المنظور التنظيمي فيمثل الكيفية التي تؤثر من خلالها جميع الأجزاء المكونة للكل (المنظمة) في بيئتها (Shefy & Sadler-Smith, 2005:370)، لذا يتطلب الأخذ بالإدارة الشمولية تحولاً من التفكير الاختزالي الى رؤية شاملة ومتناقضة للإدارة ، ونهجاً استباقياً في إدارة التعقيد ، فضلاً عن تغيير الممارسات والاساليب الادارية المتبعة من قبل المديرين ، وفلسفتهم تجاه مرؤوسيه ومكانتهم في المنظمة ، وتفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية عند التخطيط لاهدافها الكلية ، وتغيير مواقفهم واتجاهاتهم في العمل (Melé & Sanchez-Runde, 2011:545 ; Gosnell et al., 2020:2-3).

ويصف الباحثان شمولية الإدارة بأنها النظرة الفاحصة والدقيقة للعملية الادارية ذات النهج الشامل المستند لوجهات نظر متباينة الحلول لتوجيه التابعين وايضاح المهام ، وتقديم النصح والارشاد والمعلومات والمعرفة والموارد الاخرى وبما يضمن بلوغهم الاهداف المطلوبة دون تظليل ، مع ابداء السيطرة والتحكم ونمذجة سلوكهم عند اتخاذ القرار وبما يمنحهم القدرة على المشاركة في استدامة الرؤية الواضحة للمنظمة وتحديد اساليب تحقيقها بشكل دقيق من خلال الاحتواء والتضمين لجميع حاجات الفرد والجماعة وربطها بالتنظيم لتحقيقها وبما يضمن الامام والفهم لواجباتهم ، ويحقق الرفاهية الجسدية والعاطفية والفكرية والاجتماعية والروحية لهم .

٢-٣-٤ التوجيه الفردي : تؤدي القيادة الجدلية دوراً بارزاً في دعم التطور الوظيفي للتابعين ، وانجاز المهام الوظيفية بكفاءة واقتدار ، وتأمين فرص التعلم والتقدم الوظيفي من خلال السلوك الإشرافي (التوجيه الفردي) ، فضلاً عن توفير تجارب فردية داعمة لجهود التحسين والتطوير الوظيفي للقادة، فلا تتوقف فاعلية التوجيه الفردي على كيفية تقييم التابعين لتجربة التوجيه الخاصة بهم فحسب ، بل ملاحظة سلوكيات التوجيه القيادي المتبعة تجاه الآخرين ، والنقاوت في جودة العلاقات التي يولدها التابعين مع قادتهم ايضاً ، ليعبروا عن مستويات متفاوتة من التوجيه الذي تلقوه مقارنة بأقرانهم ، ويؤثر التوجيه الفردي في رضا التابعين عن وظائفهم، ويطور تقييمات توافقية لديهم لأظهار السمات البيئية المتعلقة بنشاطهم الوظيفي ، ويسهم بتوليد المعنى المشترك بينهم تجاه العمل عبر تبادل الخبرات ، والتمازج الفكري والمعرفي ، ليعطي الانطباعات الاولية للقادة عند اعداد تخطيط التعاقب، وتنمية المواهب التي تمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها الخارجية والتأثير فيها ، ومنح المزايا التنافسية للمنظمة عبر تعزيز التنمية والمهارات الفردية، وآليات التعلم المستمر (التعلم التنظيمي ، وإدارة المعرفة ، والتدريب ، والتوجيه) (Van Vianen et al., 2017:1-3) .

ويعرف الباحثان التوجيه الفردي بأنه توجيه التابعين للتبصر واستشراف المستقبل المشرق لمنظمتهم كل بحسب قابلياته وقدراته الذاتية، فضلاً عن تزويدهم بالمعرفة والمعلومات اللازمة لإنجاز المهام الصعبة والحرجة، وتعريفهم بالفرص المتاحة ومن ثم تركهم ليتخذوا القرار المناسب بحرية، واعتماد المناقشة الفردية التي يسودها التوافق والاطمئنان وترابطها الثقة، وبما يزيد من فرص النمو الوظيفي لهم ومنحهم الفرص ليأخذوا مكانهم المناسب في هيكل المنظمة.

٢-٣-٥ تعزيز التنسيق : يجسد التنسيق عمل التابعين بشكل جماعي مترابط لتحقيق هدف أو تنفيذ مهمة أو جزء من العمل ، اذ يخضع لسياق ينظم المدخلات وينسق التفاعلات طواعية لبلوغ الأداء الجماعي ، وربط أجزاء ومكونات المنظمة لتوليد مجموعة متكاملة من المهام الجديدة ، وتحقيق الموازنة بين مصالح الافراد وأهدافهم الشخصية مع مصالح وأهداف المجموعة ،

وتوجيه الجهود الفردية والجماعية لبلوغ الغايات والأهداف المشتركة ، ويمتد مفهوم التنسيق ليشمل التقاهمات وتطوير التصورات والمعاني المشتركة بين اعضائها، وتحديد الطرائق التي ينظرون من خلالها للمواقف ويفسرونها بشكل مختلف ، فضلاً عن مزامنة وترتيب لسلوكيات الافراد في الوقت والمكان المناسبين بالشكل الذي يجعلها متوافقة ، وبما يمكنهم من بلوغ الاهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية (OKHUYSEN&BECHKY,2009:469-471)، ويضع الباحثان تعريفاً للتنسيق بأنه سلوكيات عقلانية واعية ، تربط بين اجزاء المنظمة لتوحيدها بفريق عمل متماسك لتحقيق هدف محدد بطرائق فاعلة ، فضلاً عن مزامنة منظمة لجهود التابعين بكفاءة وفاعلية وانتاجية بفعل التواصل واقامة العلاقات سواء الرسمية او غير الرسمية مع مختلف الاطراف ، وموائمة الانشطة والموارد والافراد وتوجيهها لاهداف مشتركة مع الحفاظ على الانسجام والوضوح في الاتصال والتخطيط الاستراتيجي وادارة الاهداف وفق جدول زمني لبلوغها.

٢-٣-٦_ الموازنة بين اللطف والصرامة : يتعدى مفهوم اللطف مستوى الخيال ليجسد وعياً عاطفياً بالافراد وردود افعالهم ، اذ يستلزم مكوناً عاطفياً وخبالياً يربط بين (نحن) و(هم) في السلوكيات التفاعلية ، ويمثل اداة فاعلة تمتلكها القيادة للانتقال من التركيز على المصلحة الذاتية إلى المصلحة المشتركة ، وتعزيز التفاعل الايجابي مع تابعيه ، وتوطيد علاقتهم بالآخرين أثناء التفاعل ، وتسهيل التواصل ، والتعاون ، والتماسك ، ليصبح بمثابة القوة المولدة للتضامن ، وتمكين التغيير الاجتماعي ، وتغيير الوضع الحالي ، فضلاً عن توليد الدافع الاخلاقي للقائد لمعاملتهم على قدم المساواة (Sharma& Sabharwal,2025:164) ، وإدانة السلوك غير الأخلاقي ، والمحافظة على التوازن الأخلاقي بين القائد وتابعيه ، وتجنب الميل السلوكي- الاخلاقي المفرط لكي لا يكون بمثابة انتقاد وإحباط للتابعين قد يتسبب في انفصالهم العاطفي عن قائدهم ، والعمل على كسب ثقتهم من خلال فهم مسببات اخفاقهم وتجاربهم السلبية السابقة في المنظمة ومعالجتها وفقاً لمعايير سلوكية موضوعية دون الركون للاهواء الشخصية (Santiago-Torner et al.,2024:4) ، ويعرف الباحثان الموازنة بين اللطف والصرامة بأنها سلوك تتبناه القيادة الجدلية بدقة لمواجهة التناقضات، بحسب الحكمة ومراعاة الظروف، وابداء الشدة في مواضع واللين في اخرى وبحسب ما تقتضيه المواقف التنظيمية، فضلاً عن شرح توقعاتها بوضوح لتابعيها، وممارسة التعاطف والاستمتاع بالمهام الصعبة واعتماد المعايير السلوكية بموضوعية دون الركون للاهواء الشخصية ومجاملة المتكئين منهم.

٢-٤ : مفهوم الريادة التحويلية والتعريف : لم تعد الريادة التحويلية مجرد مصطلح شائع، بل اصبحت موضوع فرعي مهم في أدبيات الريادة وعلم الاجتماع العامة ، اذ تمثل جانب مهم من الريادة التي تسعى لتعظيم الأثر الاقتصادي والاجتماعي طويل الأمد جراء ربطها لاجزاء وقابليات التوسع ومنهجية الريادة التكنولوجية مع منظمات القيمة العالية للريادة الاجتماعية والريادة التقليدية والناجمة عن تعدد وجهات النظر التحويلية الجديدة، لتسهم في تطوير الريادة واستدامتها ومعبرة بذات الوقت عن تغيير منهجي ، عبر بتبنيها مدخل استقصائي يتسم بالعالمية ، تستوعب من خلاله المواقف الفردية والمجتمعية الداعمة للتوجه الريادي في ظل إمكانات التنمية الاجتماعية والاقتصادية المحدودة وغير المجدية لدى اغلب الأفراد والمنظمات والدول (Maas&Jones,2017:7) ، لذا انصب التركيز في مجال الريادة التحويلية على البحث وإيجاد طرائق مُحسنة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وتقديم نهج شامل واستدلالي ، يُشكّل مرتكزاً سليماً للنمو الاجتماعي والاقتصادي المستقبلي ، ولتحقيق التحوّل الفاعل ، ليرتكز على تقييم النتائج التي تستند اليها القرارات المتخذة في الوقت الحالي وتحديدها عند الضرورة ، ويمكن خطر الحلول المجربة والمُختبرة في الوقت الفعلي (الاستدلال الافتراضي) في كونها قصيرة الامد ومُوجّهة لبناء سياسة

رصينة ، تولد مناهج ابداعية جديدة تتحدى ردود الفعل المتوقعة ، وتولد أطراً جديدة للتفكير التكيفي - (Maas et al.,2016:5) . 6 .

عرفت الريادة التحويلية بحسب رأي (Miller&Collier,2010:85) بأنها بناء منظمة مبتكرة قائمة على الفضيلة بقصد تحويل الموارد من مجال ذي أهمية أقل إلى مجال ذي غرض أسمى وقيمة أكبر في ظل المواقف البيئية التي تكتنف عملها ، إذ تتطلب منظورا شمولياً يتماشى مع نوع الاقتصاد وحالة المجتمع ، فضلاً عن ادراك الفرص البيئية استباقياً ، واطهار السلوك الريادي في التعامل مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية المهمة ، فيما ركز (Sautet,2013:393) بتعريفه على انها وسيلة للتغيير الإيجابي المتضمن البيئة والمجتمع والاقتصاد ، لتتعدى الحدود المحلية لتشمل هيكل تنظيمي معقد يفضي إلى اقتصاديات الحجم والنطاق ، فيما وضحها (Igwe,2018:2) على اساس فكرة تجسد كفاءة الريادي في مواجهة التحديات العالمية، بما في ذلك الأزمة الاقتصادية ، وتعزيز رفاهية المجتمع ، وتوليد فرص العمل للعاطلين عنه ، وتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي والتقانة المتطورة خدمة لهذا الهدف ، فضلاً عن القيام بمشروعات نظامية وأخلاقية ضخمة ، تتسم بالاستدامة وقابلية التوسع ، لتشكّل المحرك الفعلي للنمو والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية ، فيما وصفها (Maas et al., 2019:5) بمنظور منهجي قائم على شبكات من الجهات الفاعلة المترابطة (نهج شبكي) ، إذ يتعدى المصطلحات الاقتصادية مؤكداً على مركزية وقيمة الافراد ووظائفهم ، والعديد من مستويات المشاركة العلائقية في الريادة ، فضلاً عن الجوانب الفنية للأعمال. واستناداً لما تقدم يعرفها الباحثان بأنها استراتيجية فاعلة لمعالجة التحديات العالمية المتمثلة بمحدودية العدالة الاجتماعية، والتدهور البيئي، والبطالة، وعدم المساواة في الدخل، إذ تمثل نهجاً جديداً، يعتمد التفكير الشمولي الذي يأخذ بنظر الاعتبار التأثير الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والبيئي ليحول التركيز من المنظمة إلى السياق.

٢-٥ أهمية الريادة التحويلية

تسهم الريادة التحويلية في تغيير الافتراضات الوعية ، والانخراط في سلوكيات ابداعية خلاقة تمازج بين الأفكار والمنهج العملي ، وتوفر الآليات والسبل اللازمة لنقل المعرفة حول النتائج التي يحققها الريادي ، ذا حاجة للشعور بالإنجاز ، والاستقلالية ، والتنظيم الذاتي عبر مجموعة متنوعة من قنوات النشر ، بما في ذلك الكلام الشفهي والتسويق والتدويل (Maas et al.,2019:4) ، إذ تحفز شخصية الرائد التحويلي على إطلاق مبادرات تحويلية تستهدف تغيير استراتيجيات المنظمة للحد من التفاوت في الدخل والمستوى المعاشي بين افراد المجتمع عبر تغيير الأنظمة الاقتصادية ، وتوفير خدمات أفضل للمجموعات المهمشة من المجتمع، فضلاً عن توليد ابتكارات تكنولوجية مستمرة تحدث تغييراً في الطريقة التي تؤدي بها الخدمات لتقدم بأعلى جودة ممكنة ، وصنع القرار الاستراتيجي حول مستوى المساهمة الفاعلة في التنمية المجتمعية - (Ratten& Jones,2018:5) (6) ، وعلى هذا الاساس عد الرواد التحويليون وكلاء للتغيير في مجتمعاتهم ومفاتيح النجاح الريادي، إذ يمتلكون روح المبادرة ، وعقلية الابداع المفتوح لحل المشكلات البيئية ببراعة ، وغرس ثقافة التغيير والريادة في اذهان تابعيهم ، وزيادة دافعيتهم لإظهار أعلى مستويات السلوك الريادي ، وتعزيز رأس المال الاجتماعي ، وادخال التقانة المتقدمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأنظمة الخبيرة في الانشطة والممارسات التنظيمية بما يلي متطلبات عصر الرقمنة ، واقتصاد المعرفة ، ويدعم النمو والتنمية النظامية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية في الدول النامية، ويوفر الدخل لرائد الأعمال وأفراد أسرته ، ويقدم اعمالاً أخلاقية وقابلة للتطوير ومستدامة تتطور خارج نطاق احتياجات الكفاف لتصل الى توليد فرص عمل مستدامة، وأجور عمل آمنة

للمواطنين، وتحسين مستويات المعيشة ، والحد من مستويات الفقر وغلاء المعيشة للمساهمة في تحقيق الاهداف الاقتصادية والمجتمعية طويلة الامد (Yoruk et al.,2022:199-200).

٢-٦ ابعاد الريادة التحويلية

٢-٦-١ جودة رأس المال البشري : يعد رأس المال البشري أصلاً ثميناً من الاصول صعبة المنال ، اذ يمثل المخزون البشري غير الملموس القدرات ، والمهارات المتجددة ، والخبرات المتراكمة ، والمعرفة التي تمنحها ميزة تنفرد بها عن غيرها ، وقدرة على التعلم والتغيير ، وتوجه نحو الابداع والابتكار بالشكل الذي يضمن بقائها ونموها وازدهارها ، لتبنى استراتيجية مخطط لها بصورة جيدة لتنمية وتطوير موارد بشرية عالية الجودة ، فضلاً عن القدرة على التكيف مع ديناميات التغيير البيئي ، وتزويد من قدرتها التنافسية الاقتصادية ، وتقلل التفاوت في سوق العمل ، وتضمن التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة المنشودة ، لتكون منطلقاً لتوليد الابداع ، وزيادة الإنتاجية ، وتؤسس لمجتمع أكثر شمولاً وتنافسية ينظر له كموظف نجم في عصر العولمة والرقمنة الحالي (Wahyuni et al.,2025:218-219) ، اذ يسهم التعليم والتدريب المستمرين في تحسين جودة الموارد البشرية ، ويساعد العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل وفقاً لمتطلبات السوق التنافسي ، ورفع مستوى ادائهم ، وتحسين جودة حياتهم الوظيفية ، فضلاً عن ارساء الركائز لبيئة عمل داعمة لنموهم وتطويرهم الوظيفي ، واكساب المنظمة ميزة تنافسية تكمن بافرادها المؤهلين والكفؤين الاكثر حماسة في العمل (Murdiono et al.,2024:136-137).

ووصفت (Meenakshi & Joseph,2020:952) جودة رأس المال البشري بأنها مزيجاً من المعرفة ، والسمات الاجتماعية والشخصية التي تجسد القدرة على توليد قيمة اقتصادية جوهرية قابلة للقياس ، فضلاً عن التفاني في تنفيذ المعرفة ، والسلوك الوظيفي ، والخبرات العملية ، والسمات الاخلاقية التي يمتلكها الافراد لتأدية المهام والواجبات الوظيفية بنزاهة واخلاص ، فيما عدّها (Neagu et al.,2016:65-66) بمثابة الذكاء التنظيمي المرتبط بعملية التعلم التنظيمي المهيكلة في ثلاث كيانات مستقلة ممثلة بـ(المعرفة ، والذكاء ، والقيم) ، فيما يرى الباحثان جودة رأس المال البشري بأنها كفاءة متميزة تتجمع لدى الفرد بفعل التراكم المعرفي وتجاربه وخبراته السابقة اثناء مسيرته العملية والعلمية وبما يجعل ادائه مجود نتيجة الاحتكاك الدائم بميدان العمل والاحاطة بجميع تفاصيله ومحدداته والتعود على حلها وتجاوزها دون هدر بالفرص او الموارد وتنال رضا اصحاب المصلحة نتيجة الموقع التنافسي والقيمة المضافة للمنظمة .

٢-٦-٢ تبني المخاطرة واغتنام الفرص : يعد الاخذ بالمخاطرة أداة حاسمة للتحويل ، تمكّن الرائد التحويلي من المحافظة على رحلة الابداع المفتوح ، وتعزيز القدرة التنافسية ، إذ تُحدث تغييراً جذرياً في الوضع الراهن ، وتتيح موارد وامكانات جديدة للمنظمات ، تدفعها الى اتخاذ القرارات المحفوفة بالمخاطر في الوقت المناسب والمتعلقة بتحديد الفرص الريادية وتقييمها واستثمارها ، وتتراوح هذه الفرص بين التراكمية والتحويلية ، فالفرص التراكمية تولد تغييرات طفيفة في مسارات السوق الحالية ، فيما تتضمن الفرص التحويلية انحرافات جذرية عن مسارات السوق الحالية ، أو أهدافاً مزدوجة (اجتماعية واقتصادية)، أو نطاقاً واسعاً من الصناعة (Shahzad et al.,2021:7)، وتتسأ الفرص التحويلية من صدمات خارجية، واضطرابات مخلة بالتوازن، أو تطورات تكنولوجية كبيرة في البيئة التنظيمية ، وبما يحفز إعادة تقييم الموارد والامكانات ، ليدرك الرائد التحويلي الامكانات الجديدة في مواجهة الاضطراب ، فضلاً عن العمليات التي يعتمدون فيها الخبرات والتصورات والموارد لوضع حلول ريادية تولد معايير ومسارات سوقية جديدة ، وكيفية استجاباتهم العاطفية للفرص والتهديدات البيئية ، مما يؤثر بدوره في تحديد الفرص وتقييمها (Williams & Shepherd,2025:3-4) .

ويعرف الباحثان تبني المخاطرة واغتنام الفرص بأنها الثقة والايمان بقدرات المنظمة على التفكير والعمل بجد لتحقيق هدف وتنفيذه وبلوغه بكفاءة رغم مواجهتها بعض التحديات والمصاعب بسبب الظروف والعناصر غير المتوقعة والتي تؤدي لخسارة فرصة للتقدم او مواجهة ظرف او (حدث) يمكنها من استثماره بشكل ايجابي ويعتمد التأثير بكلتا الحالتين على شدته واحتمالية حدوثه.

٢-٦-٣ تقييم الحالة المتغيرة : بحسب البعد الحالي تتجه المنظمة لتقييم قدرتها على الاستجابة ، وتحشيد الموارد الاستراتيجية المتاحة لصد الهجوم التنافسي ، واستشعار الفرص في ظروف اللاتأكد البيئي المرتفع ، والاخذ بنظر الاعتبار الدور الذي يلعبه (عمر، وحجم) المنظمة وقدرتها للاستجابة ، اذ لا تمتلك المنظمات حديثة النشأة الموارد المالية اللازمة للاستجابة التنافسية باستمرار ، بينما تمتلك كبيرة الحجم والاقدم موارد اكثر وذخيرة من التقنيات التنافسية المعتمدة في الهجوم المضاد ، الا انها تميل الى ان تكون ابطأ استجابة ، وقد تكون احدي طرائق الهجوم المضاد اطلاق تحسينات على المنتج او ادخال ابتكارات جديدة في المنتج ، ويتطلب عندئذ امتلاكها لرأس مال فكري لتقديم ابتكارات قابلة للتطبيق ، ومهارات العمل الجماعي لإعداد منتج جديد وطرحه في السوق ، وتمثل الموارد كالفروق متعددة الوظائف ، ورأس المال الاجتماعي الذي يجعل انتاجية العمل الجماعي اكثر كفاءة وفاعلية ، فضلاً عن موارد رأس المال البشري التي تعزز قدرتها على الاستجابة (Hitt,2001:480; Pidduck & Zhang,2021:204) ، لذا تتطلب وعياً ذاتياً ، وتبني عقلية ريادية ، ومنهجية تمكينية لتعزيز القدرة على تحديد الفرص التحويلية المحتملة التي تُفيد الآخرين والسعي نحوها من خلال إعادة تحليل البيئة الخارجية ، وتقييم الموارد البيئية المحتملة فيها (Robinson,2024:3).

ويجد الباحثان في تقييم الحالة المتغيرة سلوكاً هادفاً تتبناه المنظمة ، يضمن تكيفها مع التغيير وتجاوزها المواقف التي تصعب ادائها الحالي وتنقلها لاداء يتلاءم لما يحدث في البيئة المتغيرة من خلال التواصل الفعال وتمكين افرادها ومراقبة الانجاز وضبط مسار العمل وبما يؤدي الى تحقيق النجاح والاعتراف بمساهماتهم فيه ، فضلاً عن تغيير الحالة الذهنية ونمط التفكير واسلوب التواصل ومرونة الاستجابة خلال الزمن .

٣. الجانب العملي

٣-١ معامل الثبات (الفا كرونباخ)

اعتمد اختبار (Alpha- Cronbach) الثبات لمعرفة اتساق فقرات الاستبانة وثبات النتائج التي يتم التوصل اليها بفترات زمنية مختلفة، اذ تكون قيمته اكبر من (0.70) (Nunnaly & Bernstein,1994)، ويبين الجدول (١) قيمه للمتغيرات، وكانت بحسب الاتي:-

- أ. حصلت القيادة الجدلية على معامل ثبات بلغ (0.911) وعبر (29) فقرة، وبمعامل صدق (0.954)، اما على مستوى الابعاد الستة فقد حصل بعد التكيف في الوقت المناسب على قيمة ثبات (0.740)، والتوجيه الفردي بقيمة (0.765)، وبعد الموازنة بين اللطف والصرامة (0.828)، اما بعد التوازن بين التناقضات فقد حصل على معامل الفا (0.813)، وحصل بعد تعزيز التنسيق على معامل الفا (0.702)، وشمولية الإدارة (0.779).
- ب. حصلت الريادة التحويلية على معامل ثبات (0.868) وبعده فقرات بلغ (17)، بينما كان معامل الصدق (0.913) اما على مستوى ابعاد الريادة التحويلية الثلاثة، فقد حصل بعد جودة راس المال البشري على معامل ثبات (0.733)، اما

بعد تبني المخاطرة واغتنام الفرص فقد حاز على معامل ثبات (0.726)، فيما حصل بعد تقييم الحالة المتغيرة على معامل الفا (0.854).

الجدول (1) اختبارات الثبات لمتغيرات البحث وصدقها

المتغيرات	الابعاد	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة الجدلية	التكيف في الوقت المناسب	0.740	0.860
	التوجيه الفردي	0.765	0.874
	الموازنة بين اللطف والصرامة	0.828	0.910
	التوازن بين التناقضات	0.813	0.901
	تعزيز التنسيق	0.702	0.837
	شمولية الادارة	0.779	0.882
الريادة التحويلية	جودة رأس المال البشري	0.733	0.856
	تبني المخاطرة واغتنام الفرص	0.726	0.852
	تقييم الحالة المتغيرة	0.854	0.924
ثبات القيادة الجدلية	0.911	صدق القيادة الجدلية	0.954
ثبات الريادة التحويلية	0.868	صدق الريادة التحويلية	0.913

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

٢-٣ الاحصاء الوصفي لمتغيري البحث ومناقشة النتائج:

١-٢-٣ تعد القيادة الجدلية المتغير التفسيري للبحث، وقد قيست من خلال ستة ابعاد فرعية وقد حصلت على وسط حسابي (3.90) مرتفع نتيجة لتوجه وزارة الخارجية الى ممارسات تؤدي بالضرورة الى ايجاد حلول ابداعية للمواقف المتسمة بالتعقيد والتناقض البيئي عبر توليدها لرؤية اكثر شمولاً وتحاكي الموقف الانبي ، بفعل الحالة الذهنية لإمكانات قياداتها التي تمكنها من ربط الأفكار المتباينة أو المتناقضة ، وبما يجعل جاهزية موظفي الوزارة اكثر قدرة على استكشافها وتوجه لتأمين فرص التعلم والنجاح في الحاضر والمستقبل، بدلاً من اخمادها وقمع آرائهم ، لاسيما وان وزارة الخارجية تهتم فيها بنسبة (77.90%) ، فيما تبين للباحث اتفاق العينة وتجانس آرائهم حولها، وبمعامل اختلاف نسبي (10.90%) ، وبانحراف معياري (0.424)، اما على مستوى الابعاد فكانت بحسب الاتي:

أ. قيس بعد التكيف في الوقت المناسب من خلال خمس فقرات ، ليحصل اجمالاً على وسط حسابي موزون (4.07) مرتفع، وباهتمام نسبي (81.4%) الجيد ، وبمعامل اختلاف نسبي (13.30%) ليحل ثانياً من بين الابعاد الستة للقيادة الجدلية، وبانحراف معياري (0.541) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق مرتفع حول الاهتمام الجيد من قبل قيادات الوزارة في جميع السلوكيات والاجراءات التي تقدم عليها قيادات الوزارة لتوظيف مهام مواردها البشرية عن طريق المبادرة والمكافأة وتنظيم العمل، فضلاً عن تطوير ادائهم وبما يتلاءم وبيئة العمل كقوة ترتبط بالفرص وتحقق رؤيتها، لتعتمد الفهم العميق لتعزيز الايجابي والسليبي (سلوك بديل ، سلوك غير متوافق ، غياب السلوك ، تكرار السلوك ، تعزيز ايجابي، تعلم بالتجنب ، تعزيز سليبي ، الاخامد ، العقاب) في بعض الاحيان، اذ يلاحظ توجه قيادات الوزارة الى تقييم الفرص والتهديدات المرتبطة بتغيرات البيئة الخارجية وبالوقت المناسب مما يدل على تفاعلها مع الموقف والاستجابة للمعطيات الدولية والمحلية وبحسب رؤية الحكومة العراقية، اذ امتلكت تلك القيادات الفهم الواضح والادراك الواسع والوعي العالي بالمشكلات التي تواجهها في ميدان التطور للمواقف مما دعاها الى تبني التطوير المستقبلي، وهذا ما يتوافق مع نظرية التكيف التنظيمي .

ب. قيس البعد الثاني من ابعاد القيادة الجدلية في وزارة الخارجية التوجيه الفردي عبر الفقرات الخمس ليكون سادساً من حيث أولوية التبني وبمعامل اختلاف نسبي (15.90%)، وبوسط محسوب (3.67) مرتفع، ويمارس من قبل قيادات الوزارة باهتمام نسبي (73.40%) الجيد من خلال توجيهها لتابعيها بضرورة التبصر في مستقبل الوزارة كل بحسب امكاناته وقدراته الذاتية وموقعه الوظيفي ، فضلاً عن تزويدهم بالمعرفة والمعلومات اللازمة لإنجاز المهام الصعبة والدرجة ، وتعريفهم بالفرص المتاحة ومن ثم تركهم ليتخذوا القرار المناسب بحرية ، واعتماد المناقشة الفردية التي يسودها التوافق والاطمئنان وترابطها الثقة ، وبما يزيد من فرص نموهم الوظيفي وتمنحهم الفرص ليأخذوا مكانهم المناسب في هيكل وظائفها ، وباتفاق العينة وبانحراف معياري (0.583)، اذ وجد الباحثين تباين الآراء حول الثقة التي تتولد بين القيادة والتابع والتي لم تلب طموح عينة البحث.

ج. وبموجب المخطط الفرضي للبحث وابعاد القيادة الجدلية، يظهر البعد الثالث الموازنة بين اللطف والصرامة ليقاس عبر خمس فقرات ، ليحصل اجمالاً على وسط حسابي (3.88) مرتفع ، ويكون بالترتيب الرابع من حيث الأولوية وبمعامل اختلاف نسبي (14.10%) ، ويمارس من قبل قيادات وزارة الخارجية باهتمام نسبي (77.60%) الجيد من خلال سلوكيات قيادات الوزارة التي يوجهونها بدقة لمواجهة التناقضات وفقاً لحكمتهم ومراعاة للظروف التي تواجه تابعيهم، وإبداء الشدة في مواقف تنظيمية واللين في اخرى ، وبحسب ما تقتضيه الظروف، فضلاً عن شرح توقعاتهم بوضوح وموضوعية، وتبني مشاعر التعاطف والاستمتاع بالمهام الصعبة واعتماد المعايير السلوكية بموضوعية دون الركون للأهواء الشخصية ومجاملة المتكئين منهم ، وبانحراف معياري (0.549) اذ يلاحظ الاهتمام بتوجيه التابعين من خلال التشجيع والترهيب الموقفي، والعمل على تمكينهم والسيطرة على سلوكهم في المواقف الحرجة.

د. قيس البعد الرابع من ابعاد القيادة الجدلية التوازن بين التناقضات وعبر خمسة فقرات ليحل بالترتيب الخامس وبمعامل اختلاف نسبي (14.5%)، وبوسط حسابي (3.95) مرتفع المستوى، ويمارس باهتمام نسبي (79.1%) الجيد والمرتبط في توجه قيادات الوزارة نحو تحسين قدرتهم على تعزيز النسيج الداخلي للوزارة وجعلها تستقر بشكل نسبي ، وتنظيم مواردها وضمان توزيعها بعدالة للبقاء في دائرة التنافس ، والتمسك بالدوافع الايجابية دون اهمال المواقف السلبية ، واستعراضها بمختلف المواقف من خلال الانتقال الديناميكي وبما يمنح تابعيهم العبرة من التجارب السابقة ، وقد يصرون على مواكبة الانجاز ويحدون من سلوكيات التسويف والتعذر، ويشجعون الانغماس على حساب الانسحاب ، ويبثون الاطمئنان ويقللون من التوتر ، ويحدون من الانحراف ويشجعون تشارك المعرفة ، وبانحراف معياري (0.574) يدل على اتفاق العينة على نوع الاهتمام ودرجة الممارسة لهذه السلوكيات، اذ يلاحظ ارتفاع في مستوى تطبيق الفقرات مما يشير الى توجه قيادات الوزارة الى توسيع مواردها وقدراتها الجديدة وبما يحقق الإفادة الكاملة ويزيد من تماسك نسيجها الداخلي .

هـ. وبموجب النموذج المعتمد للقيادة الجدلية في البحث، كان البعد الخامس تعزيز التنسيق وقد قيس عبر اربع فقرات ، لينال الترتيب الثالث على مستوى الابعاد الست ، وبمعامل اختلاف نسبي (13.80%)، وبوسط حسابي (3.90) مرتفع ، ويمارس باهتمام نسبي (78%) جيد من قبل قيادات الوزارة، وبانحراف معياري (0.538) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق العينة على امتلاك قيادات الوزارة سلوكيات عقلانية واعية ، تربط بين اجزائها وتوحيدها بفريق عمل متماسك لتحقيق اهدافها بطرائق فاعلة ، فضلاً عن مزامنة منظمة لجهود التابعين بكفاءة وفاعلية وانتاجية بفعل التواصل واقامة العلاقات سواء الرسمية او غير الرسمية مع مختلف الاطراف.

و. قيس بعد شمولية الادارة عبر خمسة فقرات بصفته البعد السادس لأنموذج القيادة الجدلية، ليحوز على الترتيب الأول وبمعامل اختلاف نسبي (13.10%) وليكون البعد الرئيس المعزز لتوفر القيادة الجدلية في وزارة الخارجية، وبوسط حسابي (3.90)

مرتفع ، ويمارس باهتمام نسبي (78.1%) جيد، وبانحراف معياري (0.510) اذ تشير هذه النتائج الى الاتفاق حول اعتماد قيادات وزارة الخارجية على منهج شامل يعتمد مختلف وجهات نظر لتوجيه التابعين، وايضاح المهام وتقديم النصح والارشاد والمعلومات والمعرفة والموارد الاخرى وبما يضمن تحقيق اهدافها، وابداء السيطرة والتحكم ونمذجة سلوكهم عند اتخاذ القرار وبما يمنحهم القدرة على المشاركة في تطوير رؤية واضحة تحدد اساليب تحقيقها بشكل دقيق من خلال الاحتواء والتضمين لجميع حاجات الفرد والجماعة والتنظيم لتحقيقها وبما يضمن الامام والفهم لواجباتهم.

٢-٢-٣ **تعد الريادة التحويلية المتغير المستجيب للبحث**، فقد حصل على وسط حسابي موزون (3.72) مرتفع المستوى والناجم عن امتلاك وزارة الخارجية مجموعة من الصفات والمزايا المتمثلة بالموارد والكفاءات الأساسية والتنظيمية التي يصعب تكرارها في نفس البيئة التنافسية، اذ اهتمت به بنسبة (74.4%)، وبمعامل اختلاف نسبي (12.9%) ، بانحراف معياري (0.483) ، اما على مستوى الابعاد فكانت بحسب الاتي:

أ. كان البعد الأول المعتمد في انموذج الريادة التحويلية جودة رأس المال البشري ليقاس عبر الفقرات الستة ولتحصل بمجموعها على وسط حسابي (3.90) مرتفع، وينال اهتمام قيادات وزارة الخارجية النسبي (77.90%) الجيد، وليحصل على الصدارة من حيث الترتيب وبمعامل اختلاف نسبي (13%) ليكون الركيزة المعززة للريادة التحويلية، وبانحراف معياري (0.508) اذ اتفقت العينة على وجود كفاءة متميزة تتجمع لدى قيادات الوزارة بفعل التراكم المعرفي وتجاربهم وخبراتهم السابقة اثناء مسيرتهم العملية والعلمية وبما يجعل ادائهم مجود نتيجة الاحتكاك الدائم بميدان العمل والاحاطة بجميع تفاصيله ومحدداته والتعود على حلها وتجاوزها دون هدر بالفرص او الموارد وتنال رضا اصحاب المصالح نتيجة الموقع التنافسي والقيمة المضافة التي امتلكتها الوزارة، اذ يلاحظ التزام قيادات وموظفي الوزارة بأبداء السلوك الحسن اثناء التعامل مع مراجعيها بسبب وجود مدونات أخلاقية شاهدها الباحث اثناء زيارته المتكررة للوزارة، اذ يتحلون بأقصى أساليب اللباقة والتعاطف مع مختلف مشكلات المراجعين .

ب. كان البعد الثاني تبني المخاطرة واغتنام الفرص وقد قيس عبر الفقرات الخمس ، ليحصل على وسط حسابي (3.65) مرتفع، وتعنى به قيادات وزارة الخارجية نسبياً (72.9%) جيداً نتيجة لتمسكها بالثقة والايمان بقدرات الوزارة على التفكير والعمل بجد لتحقيق اهدافها وتنفيذها وبلوغها بكفاءة رغم مواجهتها بعض التحديات والمصاعب بسبب الظروف والعناصر غير المتوقعة والتي تؤدي لخسارة فرصة للتقدم او مواجهة ظرف او (حدث) يمكنها من استثماره بشكل ايجابي ويعتمد التأثير بكتلتا الحالتين على شدته واحتمالية حدوثه اثناء أدائها لمهامها ، ليحصل البعد على الترتيب الثاني وبمعامل اختلاف نسبي (14.4%) من بين الابعاد الثلاث للريادة التحويلية، وبانحراف معياري (0.527) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق العينة، اذ يلاحظ وجود ضوابط عمل لموظفيها اكثر من منحهم المرونة لتجاوز التحديات والمواقف الصعبة، على الرغم من توجيه قيادات الوزارة لتابعيهم بضرورة تعزيز ايمانهم بان التغييرات في بيئة العمل تمنحهم فرصة إضافية لتطوير مساهمهم الوظيفي،، فضلاً عن زجهم بمهام تنسم بالخطر العالي والسرية التامة، وبما يؤدي الى زيادة قدرتهم على تحمل المخاطر الناجمة عن أداء المهام غير الروتينية بالعمل الدبلوماسي .

ج. حصل البعد الثالث تقييم الحالة المتغيرة على وسط محسوب مقداره (3.61) مرتفع، ويمارس باهتمام نسبي (72.2%) الجيد من خلال تبني قيادات الوزارة سلوك هادف تتبناه يضمن تكيفها مع التغيير وتجاوزها المواقف التي تصعب ادائها الحالي وتنقلها لأداء يتلاءم لما يحدث في البيئة المتغيرة من خلال التواصل الفاعل وتمكين افرادها ومراقبة الانجاز وضبط مسار العمل وبما يؤدي الى تحقيق النجاح والاعتراف بمساهماتهم فيه ، فضلاً عن تغيير الحالة الذهنية ونمط التفكير واسلوب

التواصل ومرونة الاستجابة عبر الزمن ، لتتفق العينة على منحه الترتيب الثالث والأخير من حيث الأولوية وبمعامل اختلاف نسبي (19.8%)، وبانحراف معياري (0.715) ، إذ يلاحظ عدم تمكن اغلبية موظفي السلك الدبلوماسي من التواصل مع مختلف الأطراف دون تكليف رسمي او اذن من قبل مراجعهم، لذلك كانت الفقرة لا تلبى الطموح، الا انها من وجهة نظر الباحث تحسنهم ضد مختلف الجهات، فيما ظهر اهتمام القيادات بالأحداث المحيطة وغير السارة واخذها بنظر الاعتبار عند اعداد مختلف الإستراتيجيات الوظيفية بالاعتماد على تقييم ظروف العمل والمعلومات الدقيقة.

الجدول (٢) ترتيب بيانات متغيرات البحث بحسب معامل اختلافها النسبي

الترتيب	معامل الاختلاف	الاختبار التائي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
2	13.3	12.767	81.40	0.541	4.07	التكيف في الوقت المناسب
6	15.9	4.871	73.40	0.583	3.67	التوجيه الفردي
4	14.1	9.276	77.60	0.549	3.88	الموازنة بين اللطف والصرامة
5	14.5	10.099	79.10	0.574	3.95	التوازن بين التناقضات
3	13.8	9.751	78	0.538	3.90	تعزيز التنسيق
1	13.1	10.352	78.10	0.510	3.90	شمولية الادارة
الاول	10.9	12.238	77.9	0.424	3.90	القيادة الجدلية
1	13	10.224	77.9	0.508	3.90	جودة رأس المال البشري
2	14.4	4.916	72.9	0.527	3.65	تبني المخاطرة واغتنام الفرص
3	19.8	3.065	72.2	0.715	3.61	تقييم الحالة المتغيرة
الثاني	12.9	6.882	74.4	0.483	3.72	الريادة التحويلية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

٣-٣ اختبار فرضية البحث

لإختبار فرضية البحث والتي مفادها : تؤثر القيادة الجدلية في الريادة التحويلية تأثيراً معنوياً ذي دلالة إحصائية عند القيمة الاحتمالية $\alpha \leq 0.05$:

أ. حاز الانموذج المختبر للبحث على قيمة (F=68.352) المحسوبة عند درجات الحرية (6,103,109) والتي تزيد عن القيمة الجدلية (3.928) عند درجة الحرية (297)، والتي جعلت من فرضية البحث (تؤثر القيادة الجدلية في الريادة التحويلية تأثيراً معنوياً ذي دلالة إحصائية عند القيمة الاحتمالية $\alpha \leq 0.05$) مقبولة.

ب. اتضح من نتائج الجدول (٣) ان قيمة معامل التفسير (0.723)، وقيمة معامل التفسير المصحح (0.712)، اذ استطاعت القيادة الجدلية من التفسير ما نسبته (71.2%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة التحويلية، وعزي ما تبقى من نسبة (28.8%) لمتغيرات أخرى وهو انموذج قوي يدل على تداؤب ابعاد القيادة الجدلية لتفسير التغيرات التي تطرأ تحسناً للريادة التحويلية في وزارة الخارجية.

ج. وجد تأثير لبعده الموازنة بين اللطف والصرامة مقداره (0.118) في الريادة التحويلية اجمالاً، كما وجد تأثير لبعده التوازن بين التناقضات بتأثير قيمته (0.209) في الريادة التحويلية ، مع وجود تأثير لبعده شمولية الإدارة مقداره (0.667) في الريادة

التحويلية، وجميعها بقيمة احتمالية تقل عن (0.05)، وبقيمة (T) المحسوبة التي تزيد عن الجدولية (1.982) عند درجة الحرية (109)، إلا أن الوزارة لم تعتمد التكيف في الوقت المناسب والتوجيه الفردي، وتعزيز التنسيق في تحسين الريادة التحويلية لوزارة الخارجية، وكما في نتائج الجدول (3)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{الريادة التحويلية (Y)} = (0.380) + 0.118 * (\text{الموازنة بين اللطف والصرامة}) + 0.209 * (\text{التوازن بين التناقضات}) + 0.667 * (\text{شمولية الإدارة})$$

يتضح من النتائج أعلاه، قدرة وزارة الخارجية على اعتماد ممارسات تؤدي إلى إيجاد حلول إبداعية في المواقف المتسمة بالتعقيد والتناقض البيئي، والميل لتجنب القلق والدفاعية عند الأخذ بالمفارقات التنظيمية وذلك بصياغتها لرؤية أكثر شمولاً، إذ تصف الحالة الذهنية لقدرات قياداتها التي تمكنها من ربط الأفكار المتباينة أو المتناقضة، والإيمان الراسخ بضرورة التغيير، وديناميكية قوى التغيير وترابطها مع بعضها، وإخذاً بالمنظور الشمولي وبما يجعل جاهزية العاملين في الوزارة لاستكشافها موجهة لتأمين فرص التعلم والنجاح، بدلاً من قمع آرائهم، في تحسين قدرتها على امتلاك التفكير العقلاني المدفوع بالرغبة والاستعداد الموجه لجعل وزارتهم سباقاً ومبادرة، وأكثر حيوية لتنمو إلى ما هو أبعد من نطاق احتياجاتهم للمعيشة والبقاء، وتوفيرها فرص عمل ودخل لهم، من خلال إيجاد خدمة فريدة يعود تداولها عليهم بعوائد اجتماعية ومكانة مرموقة، نتيجة لتوليدها وتنفيذها الأفكار التي تزيد من قدرتها على المبادرة وتبني نهج مخطط لأحداث تحول تنموي ضمن الأطر الاجتماعية ويزيد من قدرتها على توليد حلول مبتكرة تمكن من تعظيم تأثيراتها الاقتصادية في الأمد البعيد، ليتجلى التوجه من التحسين ويكرس عبر الموازنة بين اللطف والصرامة، والتوازن بين التناقضات وشمولية إدارتها.

الجدول (3) تأثير القيادة الجدلية في الريادة التحويلية (n=110)

الريادة التحويلية							المتغير المستقل
α	F	AJR ²	R ²	P	T	B	
0.380	68.352	0.712	0.723	0.200	1.290	0.086	التكيف في الوقت المناسب
				0.252	1.152	0.082	التوجه الفردي
				0.031	2.190	0.118	الموازنة بين اللطف والصرامة
				0.002	3.150	0.209	التوازن بين التناقضات
				0.056	1.932	0.141	تعزيز التنسيق
				0.000	8.563	0.667	شمولية الإدارة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

٤- الاستنتاجات والتوصيات

٤-١ الاستنتاجات

٤-١-١ اتضح اهتمام وزارة الخارجية الجيد بالتكيف في الوقت المناسب وبما يسهم في تحسين القيادة الجدلية إجمالاً من خلال اللجوء إلى صياغة استراتيجيتها بحسب نوع ودرجة التغيير في البيئة، وهذا ما مكنها من تعديل السلوكيات السلبية للعاملين فيها بشكل مبكر وبما يحول دون تكراره، لتجعل من قدرتها التكوينية بالوقت المناسب ذات مستوى مرتفع من الممارسة والتبني.

٤-١-٢ تبين لجوء وزارة الخارجية إلى التوجيه الفردي بشكل جيد من خلال تدوير موظفيها بحسب أعمارهم وكفاءتهم السابقة وتراكم الخبرة عبر المسار الوظيفي عند إسنادها المناصب العليا، كما لجأت إلى تعميق ثقافتها بهم من خلال النصح

والإرشاد حول مواطن الضعف والقوة في أدائهم لمهامهم الحالية بشكل لا يلبى طموح، إذ وجد الباحث من خلال المقابلات ان المناصب العليا لا ترتبط بالمسار الوظيفي وانما يعينون بدرجات خاصة او توافقية ، مما جعل ثقتهم بالحصول على المناصب العليا محدود نسبياً .

٣-١-٤ اتجهت وزارة الخارجية الى تبني الموازنة بين اللطف والصرامة بشكل مرتفع من خلال الاستماع لنصح موظفيها دون التذمر عند حدوث اضطراب في البيئة الخارجية، فضلاً عن معاملتهم بجدية وود كل بحسب اسهاماته في مواقف العمل. ٤-١-٤ سعت وزارة الخارجية الى الاهتمام الجيد في التوازن بين التناقضات والناجم عن قدرتها على التكبير بالتجارب السابقة واخذ العبر منها بالوقت المناسب، فضلاً عن قدرتها على تحقيق التوازن بين أهدافها القصيرة وغاياتها، ومن خلال المقابلات والاسئلة غير الاتجاهية للعينة وجد الباحث محدودية الموارد، والتغيرات السياسية والتحديات الأمنية من ابرز العوامل التي تزيد من توفر هذا البعد .

٥-١-٤ اعتمدت وزارة الخارجية تعزيز التنسيق من خلال تحسين التعاون والتنسيق بين مختلف الإدارات والوحدات داخل الوزارة، لضمان تحقيق الأهداف والغايات المشتركة من خلال تنسيق أساليب التفاهم بين اداراتها واقسامها وسفاراتها بفاعلية، وبما يؤدي الى تعزيز تماسك المهام وتكاملها بينهم .

٦-١-٤ ارتكزت قيادات وزارة الخارجية على شمولية الإدارة لتعزيز قيادتها الجدلية فشرعت الى تلبية احتياجات موظفيها العاطفية والفكرية والروحية، فضلاً عن اخذها بالحسبان جميع الآراء عند اتخاذ القرارات من المنظور المستقبلي الكلي .

٧-١-٤ ركزت وزارة الخارجية عينة البحث والدراسة على جودة رأس المال البشري وبما يعزز من ريادتها التحويلية من خلال اكساب موظفيها المعرفة اللازمة لإنجاز المهام الدبلوماسية في الوقت المناسب وبجودة عالية، وبالرغم من هذا التوجه المرتفع، الا ان استقطابها وجذبها للكفؤين منهم وأصحاب المهنية العالية لا يزال غير مرضي كونه يقلل من الإنتاجية ورضا الزبون، ولو انها اعادت النظر فيه ومن منظور منافع الإدارة العامة في السمعة والرضا وتعزيز الابداع .

٨-١-٤ لجأت وزارة الخارجية الى تبني المخاطرة واغتنام الفرص وبما يحسن من ريادتها التحويلية والناجم عن بحثها عن الفرص المهنية الجديدة والمتضمنة لوظائف إضافية جديدة تربط بهيكلها التنظيمي، فضلاً عن منح موظفيها مكاسب مادية ومعنوية لقاء تحملهم لخطورة واعباء العمل خارج الوطن واولقات الدوام الرسمي ، الا انهم لم يجدوها تلبية طموحهم او تتلاءم وتوقعاتهم لقاء هذه الاسهامات .

٩-١-٤ اتجهت وزارة الخارجية العراقية الى تبني تقييم الحالة المتغيرة بشكل مرتفع المستوى والممارسة، نتيجة لأشاعتها التشارك المعلوماتي وتبادل المعرفة وبما يسهم في سرعة استجابتهم للمواقف التنظيمية غير المتوقعة، فضلاً عن التواصل لموظفيها مع مختلف الأطراف الأخرى، ويؤدي الى إمكانية مسح البيئة بشكل واضح ودقيق بشكل لا يلبى طموح العينة .

١٠-١-٤ سعت وزارة الخارجية الى تحسين ريادتها التحويلية، مما دفعها الى اعتماد قيادتها الجدلية في ذلك التحسين، إذ وجهت الموازنة بين اللطف والصرامة، والتوازن بين التناقضات وشمولية الإدارة بشكل خاص في تلك الغاية، من غير ان تعتمد التكيف في الوقت المناسب والتوجيه الفردي، وتعزيز التنسيق .

٢-٤ التوصيات

١-٢-٤ يوصي البحث وزارة الخارجية وقياداتها على تحسين قدراتها على صياغة استراتيجياتها بحسب نوع ودرجة التغيير في البيئة، وذلك بتقييمها للفرص والتحديات الناجمة عن التغيرات في البيئة الخارجية وبالوقت المناسب.

٤-٢-٢ الى تحسين التوجيه الفردي لوزارة الخارجية وقياداتها وذلك باعتمادها تدوير موظفيها بحسب كفاءتهم واعمارهم وخبراتهم السابقة في المناصب العليا دون الركون الى المحسوبية والمنسوبية والاعتبارات الأخرى، مع اعتماد اساليب وممارسات ادارية ترتبط بمواصفات موظفيها والوظيفة المرشحين اليها بشكل صحيح وموضوعي.

٤-٢-٣ العمل على زيادة الاهتمام من قبل وزارة الخارجية وقياداتها بالموازنة بين اللطف والصرامة من خلال الاستماع لنصائح موظفيها دون خجل او تذمر عندما يحدث اضطراب في البيئة الخارجية.

٤-٢-٤ زيادة الاهتمام الإضافي من قبل وزارة الخارجية بالتوازن بين التناقضات لما لها من دور في تحسين القيادة الجذلية من خلال التذكير بالتجارب السابقة واخذ العبر منها بالوقت المناسب، مع الاخذ بنظر الاعتبار استقرار اداء موظفيها وتطويرهم كمنهاج للتغيير والابداع، واشاعة روح التعاون والانغماس بمهامهم الحالية .

٤-٢-٥ التوجه نحو الاهتمام الإضافي بتعزيز التنسيق وبما يحسن من قيادتها الجذلية من خلال اعتماد تنسيق أساليب التفاهم بين ادارتها واقسمها بفاعلية، فضلاً عن تحسين الاتصال بين ادارتها وموظفيها بشكل مستمر .

٤-٢-٦ الاخذ بنظر الاعتبار جميع الجوانب والمتغيرات عند اتخاذ القرارات ذات الارتباط بشمولية الإدارة والعمل على تعزيزها من خلال الاهتمام بعناصر البيئة الخارجية ومواردها البشرية والمالية والعملياتية، فضلاً عن تلبية الحاجات لموظفيها العاطفية والفكرية والروحية اثناء العمل، وتقييم الحالة الكلية لأداء اقسامها ووحداتها الأخرى.

٤-٢-٧ زيادة اهتمام وزارة الخارجية بجودة رأس المال البشري وبما يعزز من الريادة التحويلية من خلال الزام موظفيها بأبداء السلوك الحسن اثناء التعامل مع مراجعيها، فضلاً عن اكسابهم المعرفة اللازمة لإنجاز مهامهم في الوقت والجودة المطلوبة .

٤-٢-٨ الارتقاء بمستوى تبني المخاطرة واغتنام الفرص لوزارة الخارجية وذلك بالبحث عن الفرص المهنية الجديدة الضامنة لوظائف إضافية في هيكلها التنظيمي، فضلاً عن توفير ضوابط عمل لموظفيها اكثر من منحهم المرونة لتجاوز التحديات والمواقف الصعبة .

٤-٢-٩ يوصي البحث وزارة الخارجية الاهتمام بتقييم الحالة المتغيرة من خلال تبادل المعلومات بين موظفيها وبما يسهم في سرعة استجابتهم للمواقف التنظيمية غير المتوقعة وتشجيعهم على البحث عن المعلومات ذات الصلة بتقييم الظروف المتغيرة ضمن بيئة العمل .

٤-٢-١٠ على وزارة الخارجية اعتماد القيادة الجذلية في تحسين ريادتها التحويلية، من خلال توجيه الموازنة بين اللطف والصرامة، والتوازن بين التناقضات بشكل مجتمع في ذلك الغرض.

References

- ١- عباس، زياد علي، (٢٠٢١)، دور الحوار الاستراتيجي في السلوك الريادي بتوسيط بوصلة الاستراتيجية الريادية - بحث تحليلي في وزارة الخارجية، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في فلسفة علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 2- Adobor, H., Darbi, W. P. K., & Damoah, O. B. O. (2021). Strategy in the era of "swans": the role of strategic leadership under uncertainty and unpredictability. *Journal of Strategy and Management*.
- 3- Atti , Liqaa Mutter, Gumer , Mustafa Salah & Thajil ,Krar Muhsin. (2023). THE EFFECT CREATIVE LEADERSHIP IN THE INNOVATIVE CLIMATE: LEADER DIALECTICAL THINKING AS A MODERATING VARIABLE. *European Journal of Interdisciplinary Research and Development*, 20, 175-187.



- 4- Bai, Y., Harms, P., Han, G., & Cheng, W. (2015). Good and bad simultaneously? Leaders using dialectical thinking foster positive conflict and employee performance. *International Journal of Conflict Management*, 26(3), 245-267.
- 5- Febri, N. C., Gunawan, M. S., Wijayanti, R. W., & Soetjipto, B. W. (2021). The role of transformational entrepreneurship, readiness to change and counterproductive work behavior in enhancing employee performance. *Organizacija*, 54(1), 63-81.
- 6- Gosnell, H., Grimm, K., & Goldstein, B. E. (2020). A half century of Holistic Management: what does the evidence reveal?. *Agriculture and Human Values*, 37(3), 849-867.
- 7- Han, G. H., & Bai, Y. (2020). Leaders can facilitate creativity: The moderating roles of leader dialectical thinking and LMX on employee creative self-efficacy and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 405-417.
- 8- Hideg, I., & Ferris, D. L. (2017). Dialectical thinking and fairness-based perspectives of affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 782.
- 9- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
- 10- Igwe, Paul (2018). Enhancing productivity in Nigeria: from subsistence to transformational entrepreneurship. University of Lincoln. Conference contribution. <https://hdl.handle.net/10779/lincoln.25174334.v1>.
- 11- Jia, J., Yan, J., Cai, Y., & Liu, Y. (2018). Paradoxical leadership incongruence and Chinese individuals' followership behaviors: moderation effects of hierarchical culture and perceived strength of human resource management system. *Asian Business & Management*, 17, 313-338.
- 12- Kajamaa, A., & Tuunainen, J. (2022). Dialectics of distributed leadership in an interorganizational entrepreneurship hub. *Leadership*, 18(6), 754-774.
- 13- Kearney, E., Shemla, M., Knippenberg, D., & Scholz, F. (2019). A Paradox Perspective on the Interactive Effects of Visionary and Empowering Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 20-30.
- 14- Kodama, M. (2005). New knowledge creation through dialectical leadership: A case of IT and multimedia business in Japan. *European Journal of Innovation Management*, 8(1).
- 15- Liu, H., Wang, F. X., & Yang, X. Y. (2015). More dialectical thinking, less creativity? the relationship between dialectical thinking style and creative personality: The case of China. *PLoS One*, 10(4), e0122926.
- 16- Maas, G., & Jones, P. (2017). *Entrepreneurship Centres. Global Perspectives on their Contributions to Higher Education Institutions*. 1 th Edition. Palgrave Macmillan Cham.
- 17- Maas, G., Jones, P. & Lockyer, J. (2019). *The Journey to Transformational Entrepreneurship. Transformational Entrepreneurship Practices*, (pp. 1-14). UK: Palgrave Macmillan.
- 18- Meenakshi, N., & Joseph, D. V. (2020). Impact of Human Capital Development on Work Quality. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29, 950-958.
- 19- Melé, D., & Sanchez-Runde, C. J. (2011). Towards an holistic understanding of management. *Journal of Management Development*, 30(6), 544-547.
- 20- Miller, R. A., & Collier, E. W. (2010). Redefining entrepreneurship: A virtues and values perspective. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(2), 80-89.
- 21- Mueller, J., Renzl, B., & Will, M. G. (2018). Ambidextrous leadership: A meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives. *Review of Managerial Science*, 14, 37-59.
- 22- Murdiono, J., Hamidah, H., & Sudiarditha, I. K. R. (2024). Human Capital Strategy In Improving The Quality Of Human Resources : A Systematic Literature Review. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 3(1), 136–146. <https://doi.org/10.38035/ijam.v3i1.557>.
- 23- Neagu, O., Lazăr, V., Teodoru, M., & Macarie, S. (2016). Human capital quality and development: An employers' and employees' comparative insight. *Studia Universitatis Vasile Goldiș Arad, Seria Științe Economice*, 26(3), 62-73.
- 24- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric Theory*, 3rd edition, New York Mc Graw-Hill.
- 25- Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). 10 coordination in organizations: An integrative perspective. *Academy of Management annals*, 3(1), 463-502.
- 26- Paletz, S. B., Bogue, K., Miron-Spektor, E., & Spencer-Rodgers, J. (2017). | Dialectical Thinking and Creativity from Many Perspectives. *The psychological and cultural foundations of East Asian cognition: Contradiction, change, and holism*, 267.
- 27- Pidduck, R. J., & Zhang, Y. (2021). Entrepreneurial sensing capabilities: The stimulating role of cross-cultural experience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(1), 203-230.
- 28- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.
- 29- Ratten, V., Jones, P. (2018). *Transformational Entrepreneurship*. First published. Routledge, London.



- 30-Robinson, L. J. (2024). An Entrepreneurial Lead (her) ship Journey: An Autoethnography (Doctoral dissertation, Colorado State University).
- 31-Roth, G., & DiBella, A. (2015). Systemic Change Management: The Five Capabilities for Improving Enterprises. Springer.
- 32-Santiago-Torner, C., González-Carrasco, M., & Miranda Ayala, R. A. (2024). Ethical leadership and emotional exhaustion: the impact of moral intensity and affective commitment. *Administrative Sciences*, 14(9), 233.
- 33-Sautet, F. (2013). Local and systemic entrepreneurship: Solving the puzzle of entrepreneurship and economic development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 387-402.
- 34-Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. and Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*,10(1) .
- 35-Shahzad, M. F., Khan, K. I., Saleem, S., & Rashid, T. (2021). What factors affect the entrepreneurial intention to start-ups? The role of entrepreneurial skills, propensity to take risks, and innovativeness in open business models. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 173.
- 36-Sharma, N., & Sabharwal, M. (2025). Antecedents of an Inclusive Leader in Public Organizations: A Macro and Micro Perspective. *Journal of Social Equity and Public Administration*, 3(1), 158-172.
- 37-Shawa, L. B. (2013). Governance in Malawian universities: The role of dialectical reasoning and communicative rationality. *South African Journal of Higher Education*, 27(1), 221-238.
- 38-Shefy, E., & Sadler-Smith, E. (2005). Applying holistic principles in management development. *Journal of Management Development*, 25(4), 368-385.
- 39-Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing." *Academy of Management Review*,36(2).
- 40-Szostak, Michał. "Phenomenological Perspectives in Dialectical Leadership: Influence of Aesthetic Experiences on Managing Organisational Complexity and Paradoxes" *Discourses on Culture*, vol. 22, no. 1, Spółeczna Akademia Nauk, 2024, pp. 41-76.
- 41-Taylor-Bianco, A., & Schermerhorn, J. (2006). Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 457-470.
- 42-Van Vianen, A. E., Rosenauer, D., Homan, A. C., Horstmeier, C. A., & Voelpel, S. C. (2017). Career mentoring in context: A multilevel study on differentiated career mentoring and career mentoring climate. *Human Resource Management*, 57(2), 583-599.
- 43-Vurdelja, I. (2020). Dialectical thinking, adult development and leadership. In *Maturing Leadership: How adult development impacts leadership* (pp. 217-240). Emerald Publishing Limited.
- 44-Wahyuni, N. M., Setini, M., & Dewi, K. G. P. (2025). Improving Innovation Behavior through Leadership Style and Human Capital in SMEs: The Role of Corporate Entrepreneurship Mediation. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 5(01), 215-241.
- 45-Wang, H., Wang, Y., Ji, X., & Ji, M. (2023). Dialectical leadership behavior and its impact on firm innovation capability and performance: An exploration based on the Chinese culture. *Acta Psychologica Sinica*, 55(3), 374.
- 46-Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2025). Awe-Driven Venturing: Identifying and Pursuing Transformational Opportunities. *Academy of Management Review*.
- 47-Yoruk, E., Johnston, A., Maas, G., & Jones, P. (2022). Conceptualising the transformational power of entrepreneurship from an entrepreneurial ecosystems perspective focusing on environmentally and socially inclusive economic growth. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 14(1-2), 192-220.