



يا صاحب القبة البيضاء

يا احب القبة البيضاء في النجف
من زار قبرك واستشفى لديك شفي
زوروا ابا الحسن الهادي لعلكم
تخطون بالاجر والاقبال والزلف
زوروا لمن تسمع النجوى لديه فمن
يزره بالقبر ملهوفاً لديه كفي
إذا وصل فاحرم قبل تدخله
ملياً واسع سعياً حوله وطف
حتى إذا طفت سبعا حول قبته
تأمل الباب تلقى وجهه فقف
وقل سلام من الله السلام على
أهل السلام وأهل العلم والشرف

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



No.:
Date



ديوان الوقف الشيعي/ دائرة البحوث والدراسات

م/ مجلة القبة البيضاء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

اشارة الى كتابكم المرقم ١٣٧٥ بتاريخ ٢٠٢٥/٧/٩، والحاقاً بكتابنا المرقم ب ت ع / ٤ / ٣٠٠٨ في ٢٠٢٤/٣/١٩، والمتضمن استحداث مجلتكم التي تصدر عن دائرتكم المذكورة اعلاه، وبعد الحصول على الرقم المعياري الدولي المطبوع وانشاء موقع الكتروني للمجلة تعتبر الموافقة الواردة في كتابنا اعلاه موافقة نهائية على استحداث المجلة.

...مع وافر التقدير

حسباً

أ.د. لبنى خميس مهدي
المدير العام لدائرة البحث والتطوير
٢٠٢٥/٧ / ٢٠

نسخة منه الى:

- قسم الشؤون العلمية/ شعبة التأليف والترجمة و النشر.... مع الاولييات
- الصادرة

إشارة إلى كتاب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / دائرة البحث والتطوير المرقم ٥٠٤٩ في ٢٠٢٢/٨/١٤ المعطوف على إمامهم المرقم ١٨٨٧ في ٢٠١٧/٣/٦
تُعَدُّ مجلة القبة البيضاء مجلة علمية رصينة ومعتمدة للترقيات العلمية.

مهند ابراهيم
١٥/ تموز



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - دائرة البحث والتطوير - القصر الأبيض - المجمع التربوي - الطابق السادس

✉ gd@rdd.edu.iq

🌐 Rdd.edu.iq

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقف الشيعي
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)

المشرف العام

عمار موسى طاهر الموسوي
مدير عام دائرة البحوث والدراسات



التدقيق اللغوي

أ. م. د. علي عبد الوهاب عباس
التخصص / اللغة والنحو
الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية

الترجمة

أ. م. د. رافد سامي مجيد
التخصص / لغة إنكليزية
جامعة الإمام الصادق (عليه السلام) كلية الآداب

رئيس التحرير

أ. د. سامي حمود الحاج جاسم
التخصص/ تاريخ إسلامي
الجامعة المستنصرية/ كلية التربية

مدير التحرير

حسين علي محمد حسن
التخصص/ اللغة العربية وآدابها
دائرة البحوث والدراسات/ ديوان الوقف الشيعي

هيئة التحرير

أ. د. علي عبد كنو
التخصص / علوم قرآن / تفسير
جامعة ديالى / كلية العلوم الإسلامية
أ. د. علي عطية شرقي
التخصص / تاريخ إسلامي
جامعة بغداد/ كلية التربية ابن رشد
أ. م. د. عقيل عباس الريكان
التخصص / علوم قرآن تفسير
الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الأساسية
أ. م. د. أحمد عبد خضير
التخصص / فلسفة
الجامعة المستنصرية / كلية الآداب
م. د. نوزاد صفر بخش
التخصص / أصول الدين
جامعة بغداد/ كلية العلوم الإسلامية
أ. م. د. طارق عودة مري
التخصص / تاريخ إسلامي
جامعة بغداد/ كلية العلوم الإسلامية
هيئة التحرير من خارج العراق
أ. د. مها خير بك ناصر
الجامعة اللبنانية / لبنان/ لغة عربية.. لغة
أ. د. محمد خاقاني
جامعة اصفهان / إيران / لغة عربية.. لغة
أ. د. خولة خمري
جامعة محمد الشريف / الجزائر / حضارة وآديان.. آديان
أ. د. نور الدين أبو لحية
جامعة باتنة / كلية العلوم الإسلامية / الجزائر
علوم قرآن/ تفسير

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية
تصدر عن دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقف الشيعي
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)

العنوان الموقعي

مجلة القبة البيضاء
جمهورية العراق
بغداد /باب المعظم
مقابل وزارة الصحة
دائرة البحوث والدراسات

الاتصالات

مدير التحرير

٠٧٧٣٩١٨٣٧٦١

صندوق البريد / ٣٣٠٠١

الرقم المعياري الدولي

ISSN3005_5830

رقم الإيداع

في دار الكتب والوثائق (١١٢٧)

لسنة ٢٠٢٣

البريد الإلكتروني

إيميل

off_research@sed.gov.iq

IRAQI
Academic Scientific Journals

الرقم المعياري الدولي
(3005-5830)

مَجَلَّةُ السَّابِقَةِ اجْتِمَاعِيَّةٌ فَصَلِيَّةٌ تَصَدَّرُ عَنْ دَائِرَةِ البُّحُوثِ وَالدرَاسَاتِ فِي ذِيَّانِ الوَقْتِ الشَّبَعِيِّ دليل المؤلف.....

- ١- إن يتسم البحث بالأصالة والجدة والقيمة العلمية والمعرفية الكبيرة وسلامة اللغة ودقة التوثيق.
- ٢- إن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - أ. عنوان البحث باللغة العربية .
 - ب. اسم الباحث باللغة العربية . ودرجته العلمية وشهادته.
 - ت. بريد الباحث الإلكتروني.
 - ث. ملخصان أحدهما باللغة العربية والآخر باللغة الإنكليزية.
 - ج. تدرج مفاتيح الكلمات باللغة العربية بعد الملخص العربي.
- ٣- أن يكون مطبوعاً على الحاسوب بنظام (office Word) ٢٠٠٧ او ٢٠١٠ وعلى قرص ليزري مدمج (CD) على شكل ملف واحد فقط (أي لا يُجزأ البحث بأكثر من ملف على القرص) وتُرَوَّد هيئة التحرير بثلاث نسخ ورقية وتوضع الرسوم أو الأشكال، إن وُجِدَت، في مكانها من البحث، على أن تكونَ صالحةً من الناحية الفنيَّة للطباعة.
- ٤- أن لا يزيد عدد صفحات البحث على (٢٥) خمس وعشرين صفحة من الحجم (A4) .
 ٥. يلتزم الباحث في ترتيب وتنسيق المصادر على الصيغة APA
 - ٦- أن يلتزم الباحث بدفع أجور النشر المحددة البالغة (٧٥,٠٠٠) خمسة وسبعين الف دينار عراقي، أو ما يعادلها بالعملات الأجنبية.
 - ٧- أن يكونَ البحثُ خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - ٨- أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو الآتي:
 - أ. اللغة العربية: نوع الخط (Arabic Simplified) وحجم الخط (١٤) للمتن.
 - ب. اللغة الإنكليزية: نوع الخط (Times New Roman) عناوين البحث (١٦). والملخصات (١٢). أما فقرات البحث الأخرى؛ فبحجم (١٤) .
 - ٩- أن تكون هوامش البحث بالنظام التلقائي (تعليقات ختامية) في نهاية البحث. بحجم ١٢ .
 - ١٠- تكون مسافة الحواشي الجانبية (٢,٥٤) سم والمسافة بين الأسطر (١) .
 - ١١- في حال استعمال برنامج مصحف المدينة للآيات القرآنية يتحمل الباحث ظهور هذه الآيات المباركة بالشكل الصحيح من عدمه، لذا يفضل النسخ من المصحف الإلكتروني المتوافر على شبكة الانترنت.
 - ١٢- يبلغ الباحث بقرار صلاحية النشر أو عدمها في مدّة لا تتجاوز شهرين من تاريخ وصوله إلى هيئة التحرير.
 - ١٣- يلتزم الباحث بإجراء تعديلات المحكمين على بحثه وفق التقارير المرسله إليه وموافاة المجلة بنسخة مُعدّلة في مدّة لا تتجاوز (١٥) خمسة عشر يوماً.
 - ١٤- لا يحق للباحث المطالبة بمتطلبات البحث كافة بعد مرور سنة من تاريخ النشر.
 - ١٥- لا تعاد البحوث الى أصحابها سواء قبلت أم لم تقبل.
 - ١٦- دمج مصادر البحث وهوامشه في عنوان واحد يكون في نهاية البحث، مع كتابة معلومات المصدر عندما يرد لأول مرة.
 - ١٧- يخضع البحث للتقويم السري من ثلاثة خبراء لبيان صلاحيته للنشر.
 - ١٨- يشترط على طلبة الدراسات العليا فضلاً عن الشروط السابقة جلب ما يثبت موافقة الاستاذ المشرف على البحث وفق النموذج المعتمد في المجلة.
 - ١٩- يحصل الباحث على مستل واحد لبحثه، ونسخة من المجلة، وإذا رغب في الحصول على نسخة أخرى فعليه شراؤها بسعر (١٥) الف دينار.
 - ٢٠- تعبر الأبحاث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها لا عن رأي المجلة.
 - ٢١- ترسل البحوث على العنوان الآتي: (بغداد - شارع فلسطين المركز الوطني لعلوم القرآن)
 - أو البريد الإلكتروني: (off_research@sed.gov.iq) بعد دفع الأجور في الحساب المصرفي العائد إلى الدائرة.
 - ٢٢- لا تلتزم المجلة بنشر البحوث التي تُخلُّ بشروط من هذه الشروط .





محتوى العدد (١١) المجلد الثاني السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧هـ آيار ٢٠٢٦م

ت	عنوانات البحوث	اسم الباحث	ص
١	أثر نموذج أوزبون بارنس في تنمية المفاهيم الجمالية لدى طلبة قسم التربية الفنية بمادة تاريخ الفن	أ.م.د. مرتضى ابراهيم جميل	١٠
٢	مؤتمر القارات الثلاث في هافانا ٤ - ١٦ كانون الثاني ١٩٦٦ من خلال جريدة الأهرام المصرية	م.د. عبد الحكيم طلب جعفر م.د. احمد محمد حسين	٢٨
٣	الرضا الوظيفي وأثره في جودة الخدمات السياحية « دراسة استطلاعية في فندق المنصور ببغداد»	م.د. اقبال مهدي جاسم	٣٨
٤	توظيف الاساليب البلاغية للأقناع في كتاب البلاغ المبين للشيخ البلاغي	م.د. آلاء محمد غاطع	٥٦
٥	الدراما والفن استخدام المسرح كأداة تعليمية في التربية الفنية	م.د. انتظار نجم عطية	٧٠
٦	فاعلية استراتيجية التصور الذهني في تحصيل طالبات الصف الثاني متوسط في مادة الاحياء والتفكير المستند لديهن	م.د. ختام عدنان عبد السادة	٨٨
٧	العدسة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرءاء في هيئة السياحة العراقية	م.د. سحر جبار كيلان	١٠٨
٨	الذكاء الاصطناعي وتأثيره في تطوير العلاقات العامة دراسة تحليلية في هيئة السياحة العراقية	م.د. سهى عزيز جهاز	١٢٦
٩	التوجيه الأكاديمي وتأثيره على النسق الاجتماعي الانثروبولوجي دراسة تطبيقية في كلية العلوم السياحية / قسم الدراسات السياحية	م.د. شيماء حميد رشيد	١٤٤
١٠	إنجازية فعلي الإغراء والتحذير في النثر العربي كتاب «حکم الإمام علي (عليه السلام) أو غرر الحكم ودرر الكلم» أ نموذجاً	م.د. عنراء سعيد عبد	١٦٤
١١	الجامعة تأثير إدارة المواهب في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية في عينة من شركات السياحة الدينية	م.د. نورس كامل وناس	١٧٨
١٢	التحليل الجغرافي لزراعة محاصيل العلف في محافظة البصرة	م.د. حسنة خزعل موازي	١٩٨
١٣	الإمام عليّ (عليه السلام) في نظر الآخرفراءة تحليلية في مقدمات ثلاثة كتب لمفكرين عرب معاصرين	م.د. باسم دخيل مراد العابدي	٢١٨
١٤	فاعلية استراتيجية مقترحة قائمة على نظرية الترميز التمثالي في تحصيل مادة البلاغة وتنمية التفكير الناقد عند طالبات الصف الخامس الأديني	م.د. شيماء صفاء محمود	٢٣٤
١٥	أثر إستراتيجية مارثون الحروف في تحصيل قواعد اللغة العربية لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي	م.د. علي عبد الحمزة جودة	٢٦٢
١٦	الفلسفة الوجودية عند ميرلوبونتي	م.م. أنير رياض إبراهيم أحمد م.م. رانيه سلام محمد م.د. محمد حسن فيصل عزيز	٢٨٤
١٧	تحقيق مخطوط مقدمة أو رسالة في صلاة الظهر بعد الجمعة في الامصار المؤلف: علي بن علي الشيراملسي «ت ١٠٨٧هـ ١٦٧٦م»	م.د. ندى أحمد نايل	٢٩٦
١٨	أثر العفو العام على السجلين الجنائي والاداري للموظف العام في العراق	م.د. أحمد محمد عزيز	٣١٦
١٩	العنف الاسري وانعكاساته على انحراف المراهقات بحث اجتماعي ميداني في مدينة الديوانية	م.د. بشرى جلاوي محمد	٣٣٦
٢٠	تمثلات العنف في شعر حرب داحس والغبراء	م.د. دعاء علي عبد الحسين	٣٥٢
٢١	ادوات التسويق الحديث وأثره في تحقيق اهداف الشركات السياحيه دراسة لعينه من شركات السفر في بغداد	م.د. عادل عبدالرحمن الشمسي	٣٦٤
٢٢	فَقَهْمَنَاهَا سَلِيمَانٌ بَيْنَ الْمَوْرُوثِ الْقَدِيمِ وَالنَّصِ الْقُرْآنِيِّ «دراسة معاصرة»	م.د. عماد عباس خلف	٣٧٨
٢٣	تأثير قلق الذكاء الاصطناعي في إعادة الصياغة الاستباقية للوظيفة والابتكار الخدمي غير التقليدي لدى موظفي فنادق بغداد: الدور المُعدّل للمناخ التنظيمي الداعم للتعلم	م.م. حسن مطشر الجبوري	٣٨٨
٢٤	صورة الشيطان وأساليبه في القرآن الكريم	م.م. محمد عبد الصاحب جابر	٤٠٤
٢٥	المشترك اللفظي في معجم مختار الصحاح «دراسة دلالية»	م.م. مروه عباس حسن	٤١٨



محتوى العدد (١١) المجلد الثاني السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧هـ آيار ٢٠٢٦م

ت	عنوانات البحوث	اسم الباحث	ص
٢٦	The Disadvantages of Using Communicative Methods in E-learning: A Case Study of Iraqi Schools	Assistant teacher. Aseel Gany Mohammed	٤٢٨
٢٧	السكوت النحوي وأثره في توجيه الإعراب: دراسة في المسكوت عنه في التقعيد النحوي	م.م. خالصة عبد الجبار صادق	٤٦٨
٢٨	آليات الإحالة الضميرية وأثرها الدلالي في رواية «قنديل أم هاشم»	م.م. رفاة حميد عبد جعفر	٤٧٨
٢٩	العلة الحديشية بين المتقدمين والمتأخرين دراسة مقارنة	م.م. طارق حسن صخيل أ.م.د. علي نهاد خليل	٤٨٨
٣٠	المنافرات بين الإمام جلال الدين السيوطي وإقرانه من علماء عصره شمس الدين الباني ت٨٨٥هـ/١٤٨٠م نموذجا	م.م. مروان سمير كاظم أ.د. فتحي سالم حميدي	٤٩٨
٣١	الزمان والمكان مقارنة سردية في فوق بلاد السواد لأزهر جرجيس	م.م. مهدي خالص امين	٥١٨
٣٢	أثر تعاقب العموم والخصوص في استقرار الحكم الشرعي دراسة أصولية فقهية مقارنة	م.م. ميسرة عباس عبد الجبار	٥٣٢
٣٣	حكم الإجهاض في حالات التشوه الخلقي للجنين في فقه الإمامية	م.م. ولاء علي حسين	٥٤٨
٣٤	تنوع الاساليب في الرسم الحديث	م.م. رشا ناجي كاظم	٥٥٦
٣٥	جودة المجموعة المكتبية في مكتبة مركز دراسات البصرة والخليج العربي: جامعة البصرة	م.م. ميادة خزعل رحمن	٥٧٠
٣٦	فاعلية منهجية الخرائط الذهنية في تنمية المهارات النحوية دراسة لطلبة المرحلة الأولى جامعة الديوانية	م.م. هند مدحت حميد	٥٨٠
٣٧	مبدأ نفي الحرج في فقه العبادات دراسة تأصيلية وتطبيقية	م.م. هيثم مظهر محي	٥٩٦
٣٨	The Illocutionary Force of Loneliness and the Style of the Implied Reader in Kathrine Mansfield's The Canary	Lecturer Ibtisam Hussain Naima	٦٠٦
٣٩	التدخل الانضمامي وأثره على الدعوى المدنية «دراسة مقارنة»	م.م. زمن فوزي كاطع	٦٢٢
٤٠	المراجع الأصولية: دراسة في اتجاهات الدلالة اللغوية «مقال مراجعة»	م.م. سعد عبد السادة مزعل م.م. رنا ماجد ثابت	٦٣٨
٤١	اجراءات البرتغال الاقتصادية في غينيا بيساو وموقف الحكومة المصرية منها ١٩٦٠-١٩٦٣م (مقال مراجعة)	م.م. علي طه عبد الله الجميلي	٦٤٢
٤٢	القيادة الرشيقة وتأثيرها في جودة القرار الاستراتيجي «دراسة استطلاعية لعينة من الشركات السياحية في مدينة بغداد»	م.م. فراس ناجي حاتم	٦٤٨
٤٣	تأثير التكامل السلوكي للإدارات السياحية في تحقيق جودة الخدمات المقدمة «دراسة استطلاعية في عينة من الشركات السياحية العراقية»	الباحثة: ريام عبد الوهاب احمد	٦٦٨
٤٤	أثر تقلبات سعر الصرف الحقيقي على تدفقات الطلب السياحي الدولي في العراق «دراسة قياسية»	الباحث: عدي صبيح لازم	٦٨٨
٤٥	Diasporic Identity, Border Surveillance, and Postcolonial Belonging in Lisa Halliday's Asymmetry	Inst. Muzahim ussein Mohammed	٦٩٦
٤٦	Metaphoric Creativity in EFL Learners' Descriptive Writing: A Cognitive Stylistic Approach	Mahdi Shaleh Fejer Prof. Dr. Sarab Kadir Mugair	٧١٠
٤٧	الخدمة الاجتماعية ودورها في مواجهة المخاطر وتعزيز الأمن الرقمي	الباحث: نزار سالم إبراهيم أ.م.د. نائر أحمد حسون	٧٢٢
٤٨	تمظهرات الغيرة في الرواية النسوية العراقية بعد عام ٢٠٠٣ «دراسة سيميائية هوية»	الباحثة: هبة حسين طارش أ.د. عبد الستار جبر عداي	٧٣٠



القيادة الرشيقة وتأثيرها في جودة القرار الاستراتيجي
دراسة استطلاعية لعينة من الشركات السياحية في مدينة بغداد

م. فراس ناجي حاتم
الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)





المستخلص:

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الرشيقة في جودة القرار الاستراتيجي لعينة من الشركات السياحية بمدينة بغداد ، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة استطلاعية شملت (٧٤) من القيادات الإدارية والعاملين في الشركات المبحوثة وتمثلت بـ (شركة المسرة للسفر والسياحة وشركة رحلة الزعيم وشركة شبعا للسفر والسياحة) تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS/SmartPLS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات ، توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرشيقة بأبعادها في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية، مما يعكس قدرة الشركات المبحوثة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة في القطاع السياحي. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تبني نمط القيادة الرشيقة كمدخل استراتيجي لمواجهة التحديات التنافسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، القرار الاستراتيجي، جودة القرار، الشركات السياحية .

Abstract:

This study aims to investigate the relationship and impact of Agile Leadership on the Quality of Strategic Decisions within a selection of tourism companies in Baghdad. To achieve the study objectives, a descriptive-analytical methodology was employed. A questionnaire was utilized as the primary data collection instrument, administered to an exploratory sample of (٧٤) administrative leaders and employees across the surveyed firms, which included: Al-Masarra for Travel and Tourism, Rihlat Al-Zaeem, and Shubad for Travel and Tourism. Statistical analysis and hypothesis testing were conducted using SPSS and SmartPLS software packages. The findings demonstrate a statistically significant impact of agile leadership and its dimensions on enhancing the quality of strategic decisions. This reflects the capacity of the investigated companies to adapt to the rapid environmental shifts within the tourism sector. The study concludes with several recommendations, most notably the imperative of adopting an agile leadership paradigm as a strategic framework to navigate competitive challenges effectively.

Keywords: Agile Leadership, Strategic Decision Quality, Tourism Companies, Baghdad, Strategic Adaptation.

المقدمة :

تُمثل القيادة المحور الارتكازي لنجاح العمليات الإدارية، والمعياري الجوهرية الذي يُحدد مسارات النمو أو الإخفاق في المؤسسات المعاصرة، وفي ظل الطفرات التكنولوجية المتسارعة وتنامي حدة المنافسة العالمية، باتت القيادات التقليدية تواجه ضغوطاً غير مسبوقة تفرض عليها تبني مداخل إدارية أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات البيئية المعقدة، ومن هذا المنطلق، برز مفهوم "القيادة الرشيقة" (Agile Leadership) كواحد من أحدث الاتجاهات العالمية في الفكر الإداري، والذي يسعى إلى معالجة الهدر التنظيمي وتعظيم كفاءة استغلال الموارد



المناحة ، تعتمد القيادة الرشيقة في جوهرها على فلسفة الابتكار، وتفويض الصلاحيات، وتحفيز فرق العمل، مع التركيز العميق على مبادئ التعاون والتفاعل المستمر، ولا تقتصر أهمية هذا النهج على الجوانب التشغيلية فحسب، بل تمتد لتشكل حجر الزاوية في جودة القرار الاستراتيجي، فالرشاقة القيادية تمنح صنّاع القرار قدرة فائقة على التكيف السريع مع الأزمات، والاستجابة الفورية للفرص المتاحة، والتركيز المطلق على متطلبات العملاء (السياح)، مما يضمن تحسّن العمليات الإدارية بشكل مستمر. وفي قطاع الشركات السياحية، الذي يتسم بحساسية عالية تجاه المتغيرات المحيطة وسرعة تأثره بالظروف البيئية والتقنية، تغدو القيادة الرشيقة ضرورة حتمية وليست مجرد خيار إداري، فهي تساهم في صياغة قرارات استراتيجية تتسم بالمرونة والدقة، مما يعزز من الميزة التنافسية للشركات، ويضمن استدامة خدماتها في سوق عالمي مفتوح، وبناءً على ما تقدم، يسعى هذا البحث إلى سبر أغوار العلاقة بين ممارسات القيادة الرشيقة وجودة القرار الاستراتيجي في عينة من الشركات السياحية العاملة في بغداد، لتسليط الضوء على كيفية تحويل هذه الرشاقة إلى نتائج استراتيجية ملموسة.

المبحث الاول

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

يواجه القطاع السياحي في مدينة بغداد تحديات بيئية متسارعة ناتجة عن التقلبات الاقتصادية والأمنية والمنافسة المتزايدة، مما يضع الشركات السياحية أمام اختبار حقيقي لقدرة البقاء والاستمرار. وتنبؤ مشكلة البحث في ملاحظة عجز الأساليب القيادية التقليدية عن مواكبة هذه المتغيرات، حيث تعاني شركات السياحة عينة البحث (المسرة، رحلة الزعيم، وشعباد) من فجوات في سرعة الاستجابة للمؤثرات الخارجية وضعف في المرونة التنظيمية عند مواجهة الأزمات.

هذا القصور القيادي أدى بالتبعية إلى تراجع في جودة القرارات الاستراتيجية، وظهر ذلك من خلال هدر الموارد (البشرية والمالية) واتخاذ قرارات تفتقر إلى الدقة أو التوقيت المناسب. وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة الملحة لتبني مفهوم «القيادة الرشيقة» (Agile Leadership) كنموذج إداري حديث يركز على التكيف والابتكار، لسد الفجوة بين متطلبات البيئة السياحية الحديثة وبين واقع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بجودة عالية. ويمكن بلورة المشكلة من خلال الإجابة على التساؤلات الرئيسة الآتية:

ما مستوى تبني وتطبيق أبعاد القيادة الرشيقة في الشركات السياحية المبحوثة؟

ما هو واقع جودة القرارات الاستراتيجية ومدى فاعليتها في مواجهة التحديات التنافسية داخل تلك الشركات؟ ما مدى تأثير القيادة الرشيقة بأبعادها (التواضع، الصبر، الحكمة، الموضوعية) في تعزيز وتحسين جودة القرار الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من اعتبارات علمية وتطبيقية عدة، يمكن إيجازها فيما يلي:

الأهمية العلمية (النظرية): تكمن في تقديم إطار نظري مؤصل يربط بين فلسفة القيادة الرشيقة وجودة القرار الاستراتيجي، مما يثري المكتبة العراقية بمساهمة بحثية في قطاع حيوي كقطاع السياحة، الذي يفتقر لمثل هذه الدراسات النوعية.

الأهمية التطبيقية (العملية): يسعى البحث إلى تزويد إدارات الشركات السياحية المبحوثة (شركة المسرة، رحلة الزعيم، وشعباد) برؤية تحليلية حول مدى فاعلية أنماطها القيادية، وتسليط الضوء على «الرشاقة» كمدخل لتطوير الممارسات الإدارية وضمان استدامة وجودة الخدمات السياحية.

الأهمية الاستراتيجية: تزويد صنّاع القرار في القطاع السياحي بأداة قياس علمية تساعد في تشخيص نقاط القوة والضعف في بيئتهم التنظيمية، مما يساهم في بناء استراتيجيات قيادية مرنة قادرة على مواجهة الأزمات واقتناص الفرص السوقية.





ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الرئيسة الآتية:

التعرف على مستوى تبني أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع ، الحكمة ، الصبر ، الموضوعية) في الشركات السياحية عينة البحث.

تقييم جودة القرار الاستراتيجي في الشركات المبحوثة ومدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.

تحديد طبيعة ونوع العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة الرشيقة وبين تعزيز فاعلية جودة القرار الاستراتيجي.

الكشف عن حجم التأثير الذي تتركه القيادة الرشيقة بأبعادها المختلفة في تحسين جودة المخرجات القرارية،

ومن ثم تقديم توصيات إجرائية تساهم في تعزيز التنافسية السياحية.

رابعاً: فرضيات البحث

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه، وللإجابة على التساؤلات المطروحة، تم صياغة الفرضيات الآتية التي تعكس

العلاقة المنطقية بين المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) والمتغير التابع (جودة القرار الاستراتيجي) وكالاتي :

الفرضية الرئيسة الأولى :

-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرشيقة في جودة القرار الاستراتيجي.

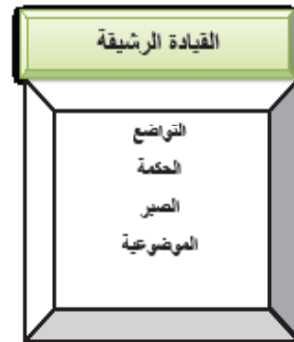
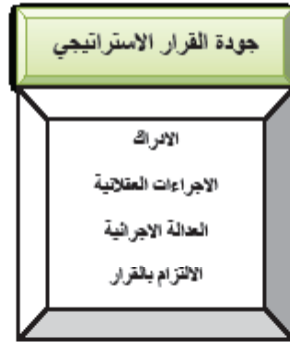
وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التواضع في جودة القرار الاستراتيجي.

-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الحكمة في جودة القرار الاستراتيجي.

-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الصبر في جودة القرار الاستراتيجي.

-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الموضوعية في جودة القرار الاستراتيجي.



المبحث الثاني: الاطار النظري:

القيادة الرشيقة :

أولاً: مفهوم القيادة الرشيقة

تعددت المقاربات المفاهيمية للقيادة الرشيقة، حيث عُرفت بصفقتها الكفاءة في الإدارة الفعالة تحت وطأة

التحولات المتسارعة والمتغيرات المالية (38: Joiner & Joseph 2007). ووصفها (الفتلاوي، ٢٠١٧،

: ٨٢) بأنها النمط القيادي الذي يولي اهتماماً بالغاً بعامل الوقت، ويستثمر في الأفكار الابتكارية مع نبذ

السلوكيات التي تفضي إلى هدر الطاقات البشرية والمادية.

من جانبه، يرى (أبو عابد ، ٢٠١٨ : ٤٨) أنها منهجية منظمة تُهدف للوصول إلى التنفيذ الأمثل من خلال

إرساء قواعد الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه لبلوغ مستويات متقدمة من الإتقان. كما تشير (زيارة



٢٠٢٠ : ٦٥) إلى أنما القدرة على صياغة حلول ناجعة في البيئات المعقدة من خلال الاستيعاب الشامل للواقع الراهن.

وفي سياق متصل، اعتبرها (حريم، ٢٠٢٠ : ٧٣) توجهاً إدارياً يرتكز على فلسفة التحسين المستمر طويل الأمد، ويسعى بانتظام لإحداث تغييرات تدريجية في العمليات لرفع سوية الجودة والكفاءة. بينما صنفها (الكعبي، ٢٠٢١ : ٧٧) كمنظومة من القيم والفناعات السلوكية القائمة على التعاون والتقدير المتبادل. وأخيراً، لخصها (السكرانة، ٢٠٢١ : ٩٨) بأنها قدرة القائد على التكيف والتعلم السريع لمواجهة تحديات بيئة الأعمال، مع تعظيم استثمار الجهد والوقت بمشاركة جماعية لتلافي الأخطاء وتحقيق الجودة الشاملة في زمن قياسي.

ثانياً: أهمية القيادة الرشيقة

أجمع الباحثون على الدور الجوهري للقيادة الرشيقة في استقرار ونمو المنظمات، وتبرز هذه الأهمية في النقاط التالية: قدرتها الفائقة على تحفيز الكوادر البشرية لتبني مبدأ التحسين المستمر (Hamouda et al: 51, 2014).

تعزيز مرونة المنظمة في مواجهة الأزمات والتكيف مع المتغيرات عبر العمل الجماعي المتناغم (٥٩ : ٢٠١٢ Testani & Ramakrishnan).

اعتبارها ضماناً أساسية لديمومة المنظمة وبقائها في سوق العمل.

تمكين المؤسسة من بلوغ التميز عبر حشد الموارد واقتناص الفرص المتجددة (خيري، ٢٠١٩ : ٤٧).

المساهمة في بلورة الثقافة التنظيمية وضبط السلوكيات الفردية، وتعزيز البناء منها.

تحفيز التفكير الإبداعي لدى الموظفين ودعم تسويق الأفكار الجديدة، مما يتطلب قائداً يتسم بالتواضع والرؤية (Wan & Tan ٢٠٢١ : ٧٥).

توثيق الروابط الإنسانية والمهنية بين الإدارة والعاملين القائمة على المودة والتقدير (الفتلاوي، ٢٠١٧ : ٩٢).
تهيئة بيئة تسمح بتحويل الابتكارات الفردية إلى إجراءات مؤسسية رسمية (٥٦ : 2020Shamani & Abbas).

الاحترافية في إدارة الوقت وتقليص الهدر الناتج عن غياب التخطيط الزمني الفعال (Beal ٢٠٠٨ : ٣٨).
القدرة على استشراف تطلعات المستهلكين وتحقيق ميزة تنافسية من خلال قادة يؤمنون بضرورة التغيير (٢٠٢٠ Sahin & Alp).

ثالثاً: أهداف القيادة الرشيقة (Objectives of Agile Leadership)

تتجاوز أهداف القيادة الرشيقة من مجرد الإدارة اليومية لتصبح فلسفة شاملة تستهدف إعادة صياغة الهوية التنظيمية، وتمثل أبرز أبعادها فيما يلي:

١. الاستجابة الديناميكية واللحظية للتحويلات البيئية: تحدف القيادة الرشيقة إلى تزويد القادة بالقدرات الذهنية والتنظيمية التي تمكنهم من الاستجابة المرنة والفورية للتحويلات البيئية المتسارعة والعنيفة. فبدلاً من التمسك بخطة صلبة، تسعى الرشاقة القيادية إلى جعل المنظمة "كائناتاً حياً" يتفاعل مع المتغيرات السوقية والأمنية والاقتصادية بمرونة عالية تضمن البقاء والاستمرار (Sahin & Alp: 59, 2020).

٢. مأسسة ثقافة التحسين المستمر (Kaizen): لا تقنع القيادة الرشيقة بالنجاح الآني، بل تحدف إلى الوصول بمستوى الأداء إلى درجات متقدمة من التحسين المستمر والتدريجي في العمليات والخدمات. هذا الهدف يضمن للشركات السياحية تحديث برامجها وخدماتها بما يتوافق مع المعايير الدولية المتغيرة باستمرار (Sahin & Alp: 2020).

٣. بناء الكوادر التنظيمية المرنة: تسعى هذه القيادة إلى إعداد وتأهيل كافة الكوادر البشرية في المنظمة لتكون قادرة على مواكبة التغيرات الدائمة. الهدف هنا هو خلق "عقلية رشيقة" لدى الموظفين، مما يجعل المرونة العالية ثقافة مؤسسية وليست مجرد قرار إداري فوقي، مما يقلل من مقاومة التغيير (Sahin & Alp: 67, 2020).

٤. تعزيز رأس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي: تركز القيادة الرشيقة على تمكين روابط التعاون الجماعي





وتفكيك العزلة بين الأقسام (Silos). ومن خلال خلق بيئة عمل محفزة وقائمة على التواضع والمشاركة، تُهدف إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مما يعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للسياح (69 Sahin & Alp: 2020).

٥. صناعة الرؤية الاستراتيجية المدعومة: يهدف هذا النمط القيادي إلى رسم رؤية مستقبلية واضحة المعالم ولكنها مرنة في التنفيذ، وتوجيه فرق العمل نحو مسارات غير تقليدية من الإبداع والابتكار، مما يساهم في إيجاد حلول ريادة للمشكلات المعقدة التي تواجه القطاع السياحي.

٦. الاستثمار في الرقمنة والمهارات البشرية: تستهدف القيادة الرشيدة الموازنة بين التطور التقني والتنمية البشرية؛ فهي تعمل على تحديث المهارات الفنية للعاملين بما يواكب الطفرات التكنولوجية في عالم السفر والسياحة، لضمان التفوق المؤسسي في سوق رقمي متزايد.

٧. الترشيد المالي وكفاءة الإنفاق: تسعى الرشاقة القيادية إلى الحفاظ على الكفاءة المالية للمنظمة عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة التي تستبعد كافة الأنشطة "الهالكة" (Waste) التي لا تقدم قيمة مضافة، والعمل على خفض التكاليف غير الضرورية دون المساس بجودة المخرجات (Sahin & Alp: ٨٣، ٢٠٢٠).

٨. تعظيم القيمة المقدمة للزبون في بيئة عامضة: في ظل بيئة تتسم بالغموض وعدم اليقين، تُهدف القيادة الرشيدة إلى تقديم مخرجات (خدمات سياحية) تلبى بدقة احتياجات وتوقعات المستهلك المتغيرة، مع التركيز المكثف على مثلث التميز: الجودة العالية، والسرعة الفائقة، والابتكار المستمر (Attar & Abdul-: 76 2020 Kareem).

رابعاً: أبعاد القيادة الرشيدة (Dimensions of Agile Leadership)

تعتمد القيادة الرشيدة في جوهرها على منظومة من القيم السلوكية والمهارات الإدراكية التي تمكن القائد من توجيه المنظمة في بيئات غير مستقرة. وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

١. التواضع (Humility):

يُعد التواضع المرتكز الأخلاقي للقيادة الرشيدة، حيث يتخلى القائد عن النمط السلطوي التقليدي لصالح الانفتاح على الأفكار الجديدة. يتجلى هذا البعد في اعتراف القائد بمحدودية معرفته أمام التغيرات المتسارعة، مما يدفعه لتمكين المرؤوسين وتعزيز ثقافة التعلم الجماعي. إن القائد المتواضع هو الأكثر قدرة على بناء جسور الثقة، حيث ينظر للموظفين كشركاء في صنع القرار وليسوا مجرد أدوات تنفيذية، مما يقلل من الفجوة الهيكلية داخل الشركات السياحية ويزيد من سرعة تدفق المعلومات وصحة القرارات المتخذة.

٢. الحكمة (Wisdom):

تتجلى الحكمة في قدرة القائد الرشيق على تغليب العقلانية والموازنة بين المتناقضات لمواجهة التحديات بتبصر واستشراف للمستقبل (السعيد، ٢٠١٧ : ٥٤). ولا تقتصر الحكمة على المعرفة التقنية فحسب، بل تمتد لتشمل القدرة على تحقيق التوازن والعدالة والموضوعية في بيئة العمل، اعتماداً على الخبرة التراكمية والقدرة على قراءة المتغيرات الخفية في البيئة السياحية (الفتلاوي، ٢٠١٧ : ٩٧). القائد الحكيم هو من يعرف متى يتحرك بسرعة (Agility) ومتى يترث لتحليل المخاطر، مما يضمن جودة القرار الاستراتيجي.

٣. الصبر (Patience):

في ظل بيئة أعمال تتسم بالتقلبات (VUCA)، يبرز الصبر كبعد استراتيجي للقائد الرشيق. الصبر هنا لا يعني السلبية أو التراخي، بل هو "الصبر الاستراتيجي" الذي يمنح القائد القدرة على تحمل الضغوط، وضبط النفس عند مواجهة الأزمات المفاجئة، ومنح العمليات التنظيمية الوقت الكافي للنضج قبل الحكم على النتائج. إن القائد الصبور يمتلك الجلد اللازم لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد في الشركات السياحية دون الانجرار وراء ردود الفعل العشوائية المتسارعة التي قد تضر بكفاءة الموارد. (حرير، ٢٠٢٠ : ٦٦)

٤. الموضوعية (Objectivity):



تمثل الموضوعية الركن الأساسي في ضمان نزاهة العملية الإدارية، وتعني التزام القائد بالحياد التام والبعيد عن التحيزات الشخصية أو العواطف عند التعامل مع الأفراد والمواقف. ويتطلب هذا البعد قدرة عالية على تقييم الظروف المحيطة بعقلانية وتجرد، والاعتماد على الحقائق والبيانات الملموسة بدلاً من الانطباعات الذاتية (عبد الرحمن والامام، ٢٠٠٩ : ٤٣) في الشركات السياحية المبحوثة، تسهم الموضوعية في اختيار البدائل الاستراتيجية الأنسب التي تحقق مصلحة المنظمة العليا، مما يعزز من دقة القرارات الاستراتيجية واستدامتها. جودة القرار الاستراتيجي :

أولاً : مفهوم جودة القرار الاستراتيجي

تعد جودة القرار الاستراتيجي حجر الزاوية في نجاح المنظمات المعاصرة وقدرتها على البقاء في بيئات الأعمال المعقدة، حيث يشير (Amason, 2016 : 73) إلى أنها تمثل المحصلة النهائية لمدى منطقية القرار ورسائله، وقدرته على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال الاستناد إلى تحليل دقيق وشامل للبدائل المتاحة قبل الدخول في مرحلة التنفيذ الفعلي. وفي سياق متصل، يؤكد (Schwenk, 2017 : ٣٨) أن جودة القرار لا ترتبط فقط بالنتيجة النهائية، بل تعتمد بشكل أساسي على سلامة العمليات الذهنية والمعلوماتية التي تسبق اتخاذ القرار، لاسيما قدرة القادة على تجاوز التحيزات الشخصية والاعتماد على تدفق معلوماتي يتسم بالدقة والموضوعية.

وبنفس الصدد، يذهب (Dooley & Fryxell, 2020 : 59) إلى أن الجودة الحقيقية للقرار الاستراتيجي تتبلور في مدى مواءمة هذا القرار للفرص والتحديات البيئية المحيطة، معتبرين أن القرار الجيد هو الذي يمتلك المرونة الكافية للتكيف مع المتغيرات العنيفة وحالة عدم اليقين التي تغلف بيئة الأعمال. ومن منظور محلي يتسق مع هذه الأطروحات، ويرى (الغالي وإدريس ٢٠٠٧ : ٦٥) أن جودة القرار الاستراتيجي تتجسد في قدرة الإدارة العليا على اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل الذي يضمن استثمار الموارد التنظيمية بكفاءة عالية وفي التوقيت الزمني الدقيق، بما يقلل من فرص هدر الموارد ويعظم من القيمة المؤسسية. علاوة على ذلك، يضيف (Korsgaard et al. 2019 : 77) بعداً جوهرياً لمفهوم الجودة يتمثل في البعد النفعالي، حيث يشيرون إلى أن جودة القرار الاستراتيجي تظل منقوصة ما لم تقترن بقبول وتفهم والتزام القوى البشرية داخل المنظمة، إذ أن الفاعلية التنفيذية للقرار هي المعيار الواقعي للحكم على جودته الاستراتيجية، مما يجعل من إشراف المرؤوسين وتعزيز ثقتهم بالقيادة أمراً حتمياً لضمان تحويل القرارات من أطر نظرية إلى نتائج ملموسة تعزز من كفاءة المنظمة وتنافسيتها.

ويمكن تفصيل المفهوم من خلال المحاور العلمية الآتية:

١. الملاءمة والفاعلية الاستراتيجية:

تشير جودة القرار إلى الدرجة التي يساهم بها القرار في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة واستدامتها. فالقرار الجيد ليس هو القرار "الصحيح" نظرياً فحسب، بل هو القرار الذي يمتلك القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية العنيفة وتحقيق نتائج ملموسة في ظل حالة عدم اليقين (Dooley & Fryxell 2020 : 62).

٢. الرصانة المعلوماتية والتحليلية:

تحدد جودة القرار بمدى عمق وشمولية عملية معالجة المعلومات. ويرى الباحثون أن الجودة تتحقق عندما يستند القادة إلى تدفق معلوماتي دقيق يتجاوز التحيزات الشخصية، مع استخدام أساليب تحليلية كمية ونوعية تضمن تقليل المخاطر المرتبطة بالخيارات الاستراتيجية (Schwenk, 2017 : 28).

٣. القبول والالتزام التنظيمي:

في الفكر الإداري الحديث، لا تنفصل جودة القرار عن "قابليته للتنفيذ". لذا، فإن جودة القرار الاستراتيجي تتضمن أيضاً مدى فهم وقبول الملاكات التنظيمية لهذا القرار، حيث أن القرار الذي يفتقر إلى دعم العاملين والقيادات الوسطى يظل قراراً منخفض الجودة من الناحية العملية مهما كانت رصانته النظرية (72 :





al Korsgaard et al., 2020).

٤. الكفاءة في مواجهة التحديات:

يعرفها (الغالي وإدريس، ٢٠٠٧ : ٦٨) بأنها قدرة القيادة العليا على اختيار البديل الذي يحقق أفضل استغلال للموارد التنظيمية (البشرية والمالية والمعلوماتية) في توقيت زمني دقيق، بما يضمن تقليل الهدر وتعظيم المخرجات المؤسسية.

ثانياً : أهمية جودة القرار الاستراتيجي :

تنبثق أهمية القرار الاستراتيجي من كونه الأداة الحيوية التي تحدد مسار المنظمة وتصيب علاقاتها مع بيئتها الخارجية على المدى البعيد، حيث أن هذه القرارات تمثل التزاماً طويلاً للأمد بموارد المنظمة، وهي المسؤولة عن تشكيل الهوية المؤسسية وتحديد نطاق الأنشطة التي تمنح المنظمة ميزتها التنافسية المستدامة. وفي هذا السياق، يؤكد Porter (١٩٩٦) أن قيمة القرارات الاستراتيجية تكمن في قدرتها على إجراء المفاضلات (Trade-offs) الضرورية، واختيار ما لا يجب فعله بقدر اختيار ما يجب فعله، مما يحمي المنظمة من تشتت الجهود ويضمن تركيز الموارد في المسارات التي تعظم القيمة المضافة. (Wheelen & Hunger, 2017) : 82

وبنفس الصدد، يذهب (Mintzberg et al, 2009 : 64) إلى أن أهمية القرار الاستراتيجي تتجسد في دوره كحلقة وصل بين الرؤية النظرية والواقع العملي، حيث يوفر الإطار المرجعي الذي تنبثق منه القرارات التشغيلية والتكتيكية، مما يضمن اتساق الأداء التنظيمي ومنع التضارب بين المستويات الإدارية المختلفة. ومن منظور إدارة المخاطر، يرى (Grant ٢٠١٦ : ٧٧) أن هذه القرارات هي الوسيلة المثلى للتعامل مع حالة عدم اليقين البيئي، إذ تهدف إلى تقليل الفجوة بين قدرات المنظمة الداخلية وبين التهديدات والفرص الخارجية، مما يجعل من جودة القرار الاستراتيجي صمام أمان يقي المنظمة من الأزمات المفاجئة.

علاوة على ذلك، يضيف (Pearce & Robinson, 2015 : 43) بعداً اقتصادياً لأهمية القرار الاستراتيجي، مشيرين إلى أن هذه القرارات ذات طبيعة "غير استرجاعية" في الغالب، أي أن تكلفتها عالية جداً في حال الفشل، مما يفرض على القيادة إيلاءها أقصى درجات الدقة والتحليل. وبناءً على ذلك، يمثل القرار الاستراتيجي أداة للتغيير الجذري والتحول التنظيمي، فمن خلاله تستطيع الشركات السياحية - على سبيل المثال - إعادة تموضعها في السوق، وتبني تكنولوجيا حديثة، أو الدخول في تحالفات استراتيجية تضمن لها التفوق في بيئة تنافسية شرسة.

النقاط الجوهرية لأهمية القرار الاستراتيجي :

رسم التوجهات الكبرى والأهداف النهائية للمنظمة.

ضمان التوزيع الأمثل للموارد النادرة على الخيارات الاستراتيجية الأهم.

التميز عن المنافسين من خلال قرارات ابتكارية غير قابلة للتقليد بسهولة.

سد الفجوة بين الإمكانيات الذاتية للمنظمة وتحديات السوق المتقلب.

القرار الاستراتيجي لا يخص قسماً واحداً، بل يمتد أثره ليشمل المنظمة ككل بكافة مستوياتها.

ثالثاً : ابعاد جودة القرار الاستراتيجي :

تحدد جودة القرارات الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأبعاد المتداخلة التي تضمن موضوعية القرار وقابلية تنفيذه، وهي كالآتي:

١. الإدراك (Cognition/Perception):

يُمثل الإدراك البعد المعرفي في صناعة القرار، حيث يشير (Hambrick & Mason, 2019:44) إلى أن القرارات الاستراتيجية هي انعكاس للإدراكات المعرفية للقيادات العليا وقدرتهم على تفسير المثيرات البيئية المعقدة. وتتجسد جودة القرار هنا في قدرة القائد الرشيق على استيعاب المتغيرات المحيطة بالقطاع السياحي



بدقة، وتحويل البيانات الخام إلى رؤى استراتيجية واضحة. إن الإدراك السليم يمنع التشوه المعرفي ويقلل من تأثير التحيزات الشخصية، مما يضمن أن القرار نابع من فهم حقيقي لواقع الفرص والتهديدات.

٢. الإجراءات العقلانية (Rational Procedures):

تُعد العقلانية في اتخاذ القرار بمثابة المنهجية المنظمة التي تضمن كفاءة البدائل المختارة؛ إذ أن الإجراءات العقلانية تتضمن الجمع المكثف للمعلومات، واستخدام الأساليب التحليلية الرصينة، والمفاضلة بين البدائل بناءً على معايير علمية واضحة. وفي ظل البيئة الرشيقة، لا تعني العقلانية البطء، بل تعني "العقلانية السريعة" التي توفق بين دقة التحليل وسرعة التنفيذ، مما يرفع من جودة القرار ويقلل من نسبة الخطأ في التقديرات الاستراتيجية.

٣. العدالة الإجرائية (Procedural Justice):

يركز هذا البعد على مدى نزاهة وشفافية العملية التي تم من خلالها اتخاذ القرار. ويشير (Kim & Mauborgne ٢٠٢٢ : ٣٨) إلى أن العدالة الإجرائية تتحقق عندما يمنح القائد الفرصة للمرؤوسين للمشاركة وإبداء الرأي وتوضيح الأسس التي بُني عليها القرار. إن شعور العاملين في الشركات السياحية بأن القرارات الاستراتيجية اتخذت بعدالة وموضوعية يعزز من ثقتهم في القيادة، ويجعل القرار أكثر جودة ليس فقط في صياغته، بل في شرعيته التنظيمية وقبوله لدى الكوادر المنفذة.

٤. الالتزام بالقرار (Decision Commitment):

يمثل الالتزام بالقرار الجسر الواصل بين صناعة القرار وتنفيذه؛ حيث يرى (Dooley & 2020 : 49 Fryxell)، أن جودة القرار تظل حبراً على ورق ما لم يقترن بالالتزام الجماعي من قبل الفريق الإداري والمنفذين. الالتزام يعني إيمان الموارد البشرية بمدى القرار الاستراتيجي وتكريس الجهود والطاقات لتحقيق مستهدفاته. وفي سياق القيادة الرشيقة، يعد الالتزام نتاجاً طبيعياً للتواضع والمشاركة، وهو الضمانة الأساسية لنجاح القرار في مواجهة التحديات التنافسية وضمان استدامته.

المبحث الثالث (الجانب العملي)

تمهيد :

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الجانب العملي للدراسة، من خلال توظيف مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات التي جُمعت من عينة مكونة من (٧٤) فرداً من القيادات الإدارية والمسؤولين والموظفين العاملين في عدد من الشركات السياحية في مدينة بغداد، والمتمثلة بـ(شركة المسرة للسفر والسياحة، شركة رحلة الزعيم، وشركة شبعاد للسفر والسياحة). وقد جرى اعتماد هذه البيانات لغرض اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من طبيعة العلاقات التأثيرية بين القيادة الرشيقة بأبعادها المختلفة وجودة القرار الاستراتيجي ، وينطلق هذا المبحث من توصيف وتشخيص متغيرات الدراسة عبر تحليل آراء أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية وترتيب الفقرات واتجاه الاجابة، بهدف تحديد مستوى توافر أبعاد القيادة الرشيقة ومستوى تطبيق جودة القرار الاستراتيجي داخل الشركات المبحوثة، كما يتضمن المبحث اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة، للكشف عن اتجاه العلاقة وحجم التأثير ومستوى دلالاته الإحصائية، وتسهم نتائج هذا المبحث في تقديم قراءة كمية دقيقة تعكس واقع الممارسات الإدارية في الشركات السياحية، بما يوفر أساساً علمياً رصيناً يمكن الاستناد إليه في صياغة استنتاجات موضوعية وتوصيات تطبيقية تدعم تعزيز القيادة الرشيقة وتحسين جودة القرار الاستراتيجي، وبما يتلاءم مع متطلبات البيئة التنافسية والتوجهات الحديثة في إدارة المنظمات الخدمية.

اولاً: الترميز



جدول (١) الترميز

عدد الفقرات	الترميز	المقياس
٤	HUM	التواضع
٤	WIS	الحكمة
٤	PAT	الصبر
٤	OBJ	الموضوعية
١٦	AL	القيادة الرشيقة
٤	PER	الادراك
٤	RPR	الاجراءات العقلانية
٤	PJU	العدالة الاجرائية
٤	COM	الالتزام بالقرار
١٦	SDQ	جودة القرار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي

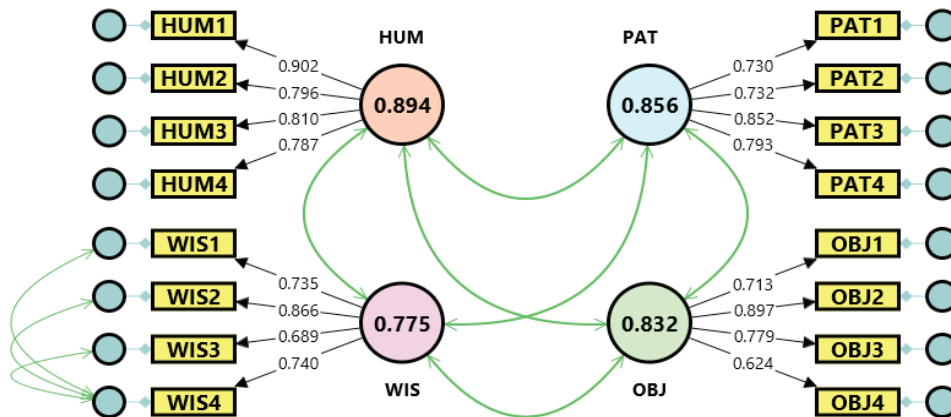
١- القيادة الرشيقة

يتكون مقياس القيادة الرشيقة من (٤) أبعاد فرعية تمثلت بـ (التواضع، الموضوعية، الصبر، الحكمة)، وبواقع (١٦) فقرة كما موضح في الشكل (١)، وقد أظهرت نتائج تقييم جودة المطابقة للمقياس المبينة في الجدول (١) مستويات مرتفعة من الثبات والصدق البنائي، إذ تراوحت قيم ألفا كرونباخ المعيارية بين (٠,٧٧٥ - ٠,٨٩٤)، وهي أكبر من أو تساوي (٠,٧٠)، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً بين فقرات المقياس، كما تراوحت قيم ألفا كرونباخ غير المعيارية بين (٠,٧٨١ - ٠,٨٩٠)، وهو ما يؤكد استقرار المقياس ومتانة البناء الداخلي للأداة، أما الثبات المركب (CR) فقد تراوح بين (٠,٨٤٤ - ٠,٩٦٠)، وهي أكبر من أو تساوي (٠,٧٠)، مما يدل على موثوقية مرتفعة للمؤشرات المستخدمة في تمثيل المتغير، في حين تراوح متوسط التباين المستخلص (AVE) بين (٠,٥٧٨ - ٠,٦٨١)، وهي أكبر من أو تساوي (٠,٥٠)، مما يشير إلى تحقق الصدق التقاربي، وتؤكد هذه النتائج أن أبعاد القيادة الرشيقة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق البنائي، وأن فقرات المقياس قادرة على تمثيل المفهوم محل الدراسة بدقة وكفاءة.

جدول (٢) مؤشرات جودة المطابقة لأنموذج القيادة الرشيقة

الابعاد	ألفا كرونباخ المعيارية	ألفا كرونباخ غير المعيارية	الثبات المركب (rho_c)	متوسط التباين المستخلص (AVE)
HUM	0.894	0.890	0.890	0.681
OBJ	0.832	0.830	0.844	0.578
PAT	0.856	0.854	0.857	0.606
WIS	0.775	0.781	0.960	0.578

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v ٤



شكل (٢) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الرشيقية

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v ٤.

يعرض الجدول (٣) معاملات التقدير المعيارية لفقرات متغير القيادة الرشيقية، إذ تراوحت قيم معاملات التقدير بين (٠,٦٢٤ - ٠,٩٠٢)، مما يشير إلى مستوى جيد من تمثيل الفقرات لأبعادها، كما أظهرت قيم (T) المحسوبة للفقرات التي تراوحت بين (٣,٨٥٩ - ٩,١٥٠)، وهي جميعها أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، الأمر الذي يدل على تمتع الفقرات بدلالة معنوية إحصائية، وتعكس هذه النتائج قوة ارتباط الفقرات بالأبعاد التي تنتمي إليها، بما يؤكد تحقق الصدق البنائي لمقياس القيادة الرشيقية، ويعزز من صلاحية فقراته للاستخدام في التحليلات الإحصائية اللاحقة، فضلاً عن قدرتها على تمثيل أبعاد التواضع والحكمة والصبر والموضوعية بصورة دقيقة ومتسقة.

جدول (٣) التقديرات لأبعاد متغير القيادة الرشيقية

P	T	التقديرات المعيارية	الاسئلة
		0.902	HUM1 <- HUM
0.000	8.903	0.796	HUM2 <- HUM
0.000	9.150	0.810	HUM3 <- HUM
0.000	8.623	0.787	HUM4 <- HUM
		0.713	OBJ1 <- OBJ
0.000	7.251	0.897	OBJ2 <- OBJ
0.000	6.248	0.779	OBJ3 <- OBJ
0.000	4.977	0.624	OBJ4 <- OBJ
		0.730	PAT1 <- PAT
0.000	6.166	0.732	PAT2 <- PAT
0.000	6.945	0.852	PAT3 <- PAT
0.000	6.377	0.793	PAT4 <- PAT
		0.735	WIS1 <- WIS

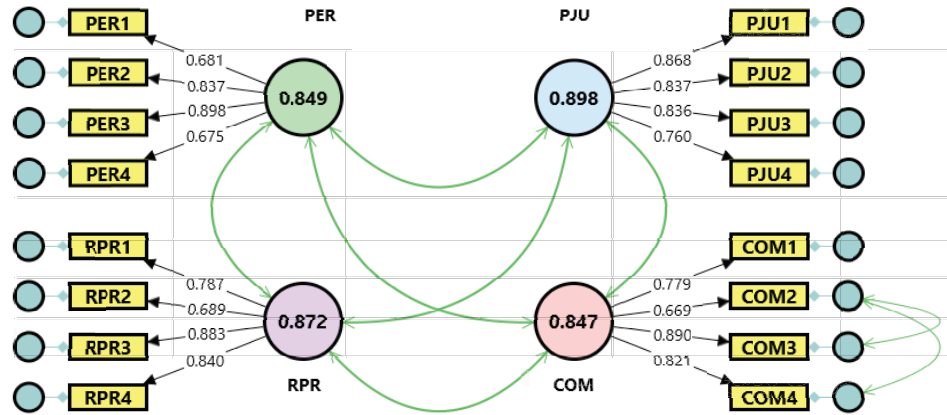


0.000	6.453	0.866	WIS2 <- WIS
0.000	5.203	0.689	WIS3 <- WIS
0.000	3.859	0.740	WIS4 <- WIS

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v ٤

٢- جودة القرار الاستراتيجي

يتكون مقياس جودة القرار الاستراتيجي من (٤) أبعاد فرعية تمثلت بـ (الالتزام بالقرار، الادراك، العدالة الاجرائية، الاجراءات العقلانية)، وبواقع (١٦) فقرة كما موضح في الشكل (٣)، وقد أظهرت نتائج تقييم جودة المطابقة للمقياس المبينة في الجدول (٤) مستويات مرتفعة من الثبات والصدق البنائي، إذ تراوحت قيم ألفا كرونباخ المعيارية بين (٠,٨٤٧ - ٠,٨٩٨)، وهي أكبر من أو تساوي (٠,٧٠)، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً بين فقرات المقياس، كما تراوحت قيم ألفا كرونباخ غير المعيارية بين (٠,٨٤٨ - ٠,٨٩٨)، وهو ما يؤكد استقرار القياس ومتانة البناء الداخلي للأداة، أما الثبات المركب (CR) فقد تراوح بين (٠,٨٥٨ - ٠,٩١٥)، وهي أكبر من أو تساوي (٠,٧٠)، مما يدل على موثوقية مرتفعة للمؤشرات المستخدمة في تمثيل المتغير، في حين تراوح متوسط التباين المستخلص (AVE) بين (٠,٦٠٦ - ٠,٦٨٢)، وهي أكبر من أو تساوي (٠,٥٠)، مما يشير إلى تحقق الصدق التقاربي، وتؤكد هذه النتائج أن أبعاد جودة القرار الاستراتيجي تتمتع بدرجة عالية من



شكل (٣) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة القرار الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v ٤

يعرض الجدول (٥) معاملات التقدير المعيارية لفقرات متغير جودة القرار الاستراتيجي، إذ تراوحت قيم معاملات التقدير بين (٠,٦٦٩ - ٠,٨٩٨)، مما يشير إلى مستوى جيد من تمثيل الفقرات لأبعادها، كما أظهرت قيم (T) الاحسوبة للفقرات التي تراوحت بين (٥,١٤٠ - ٩,٣١٧)، وهي جميعها أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، الأمر الذي يدل على تمتع الفقرات بدلالة معنوية إحصائية، وتعكس هذه النتائج قوة ارتباط الفقرات بالأبعاد التي تنتمي إليها، بما يؤكد تحقق الصدق البنائي لمقياس جودة القرار الاستراتيجي، ويعزز من صلاحية فقراته للاستخدام في التحليلات الإحصائية اللاحقة، فضلاً عن قدرتها على تمثيل أبعاد الالتزام بالقرار والادراك والعدالة الاجرائية والاجراءات العقلانية بصورة دقيقة ومتسقة.

جدول (٥) التقديرات لأبعاد متغير جودة القرار الاستراتيجي





P	T	التقديرات المعيارية	الاسئلة
		0.779	COM1 <- COM
0.000	5.140	0.669	COM2 <- COM
0.000	8.192	0.890	COM3 <- COM
0.000	7.342	0.821	COM4 <- COM
		0.681	PER1 <- PER
0.000	6.344	0.837	PER2 <- PER
0.000	6.728	0.898	PER3 <- PER
0.000	5.312	0.675	PER4 <- PER
		0.868	PJU1 <- PJU
0.000	9.317	0.837	PJU2 <- PJU
0.000	8.837	0.836	PJU3 <- PJU
0.000	7.582	0.760	PJU4 <- PJU
		0.787	RPR1 <- RPR
0.000	6.124	0.689	RPR2 <- RPR
0.000	8.109	0.883	RPR3 <- RPR
0.000	7.704	0.840	RPR4 <- RPR

المصدر: مخرجات برنامج v Smart Pls .٤

ثالثاً: الاحصاءات الوصفية

١- وصف وتشخيص القيادة الرشيقة

يتضح من نتائج الجدول (٦) أن أبعاد متغير القيادة الرشيقة حققت مستوى اتفاق بصورة عامة، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (٣,٢٨٤) وانحراف معياري (٠,٧٢٠) وبأهمية نسبية (٦٥,٧٪)، وجاء اتجاه إجابات أفراد العينة باتجاه (متوسط)، مما يعكس أن مستوى ممارسة القيادة الرشيقة في الشركات السياحية المبحوث عنها لم يصل إلى المستوى المأمول رغم توفرها بدرجة مقبولة، وعلى مستوى الأبعاد، جاءت الموضوعية في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٣٥٨) وانحراف معياري (٠,٧٥٥) وبأهمية نسبية (٦٧,٢٪)، مما يشير إلى اعتماد المديرين على الحقائق والمعايير الواضحة في اتخاذ القرارات، وهو ما يعزز من دقة التقييم والابتعاد عن التحيز في التعامل مع المواقف التنظيمية، تلاها بعد الصبر في المرتبة الثانية بوسط حسابي (٣,٢٧٠) وانحراف معياري (٠,٨٦١) وبأهمية نسبية (٦٥,٤٪)، الأمر الذي يعكس قدرة المديرين على التريث وتحمل ضغوط العمل عند التعامل مع المواقف المختلفة، إلا أن هذا المستوى لا يزال ضمن الحدود المتوسطة التي تتطلب تعزيزاً أكبر في مواجهة التحديات المعقدة، في حين جاء بعد التواضع في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (٣,٢٦٠) وانحراف معياري (٠,٩٥٨) وبأهمية نسبية (٦٥,٢٪)، مما يدل على وجود درجة مقبولة من تقبل آراء الآخرين وتشجيع المشاركة الجماعية، إلا أن التباين في استجابات أفراد العينة يشير إلى عدم تجانس هذا السلوك بين المديرين، مما يستدعي العمل على ترسيخه بشكل أكثر وضوحاً داخل البيئة التنظيمية. أما بعد الحكمة فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي (٣,٢٤٧) وانحراف معياري (٠,٧٦١) وبأهمية نسبية (٦٤,٩٪)، وهو ما يعكس أن مستوى تحليل المواقف واتخاذ القرارات المتزنة لا يزال ضمن المستوى المتوسط، الأمر الذي يتطلب تنمية قدرات المديرين على التفكير المتعمق والموازنة بين البدائل المختلفة.

جدول (٦) نتائج وصف وتشخيص متغير القيادة الرشيقة



ت	الأبعاد	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب الأبعاد	الاتجاه
١	التواضع	3.260	0.958	29.37	65.2	3	متوسط
٢	الحكمة	3.247	0.761	23.45	64.9	٤	متوسط
٣	الصبر	3.270	0.861	26.32	65.4	2	متوسط
٤	الموضوعية	3.358	0.755	22.49	67.2	1	متوسط
	متغير القيادة الرشيقية	3.284	0.720	21.91	65.7	الثاني	متوسط

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v ٤

٢- وصف وتشخيص جودة القرار الاستراتيجي

يتضح من نتائج الجدول (٧) أن أبعاد متغير جودة القرار الاستراتيجي حققت مستوى اتفاق بصورة عامة، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (٣,٢٨٠) وانحراف معياري (٠,٧٣٢) وبأهمية نسبية (٦٥,٦٪). وجاء اتجاه إجابات أفراد العينة باتجاه (متوسط)، مما يعكس أن مستوى تطبيق جودة القرار الاستراتيجي في الشركات السياحية المبحوثة لم يصل إلى المستوى المطلوب رغم توفره بدرجة مقبولة، وعلى مستوى الأبعاد، جاءت الإدراك في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٣٦٢) وانحراف معياري (٠,٧٦٠) وبأهمية نسبية (٦٧,٢٪)، مما يشير إلى امتلاك المديرين مستوى مقبولاً من الفهم لطبيعة المشكلات وتحديد أولويات العمل عند اتخاذ القرار، وهو ما يعزز من وضوح الرؤية في التعامل مع المواقف المختلفة، تلاها بعد العدالة الاجرائية في المرتبة الثانية بوسط حسابي (٣,٢٩١) وانحراف معياري (١,٠١٨) وبأهمية نسبية (٦٥,٨٪)، الأمر الذي يعكس وجود درجة مقبولة من مراعاة العدالة والشفافية في الإجراءات المتبعة عند اتخاذ القرارات، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري يدل على تباين في إدراك هذا البعد بين أفراد العينة، في حين جاء بعد الالتزام بالقرار في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (٣,٢٥٠) وانحراف معياري (٠,٦٤٠) وبأهمية نسبية (٦٥,٠٪)، مما يعكس مستوى متوسطاً من التزام المديرين والعاملين بتنفيذ القرارات ومتابعتها، وهو ما يشير إلى الحاجة لتعزيز آليات المتابعة والتنفيذ لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. أما بعد الاجراءات العقلانية فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي (٣,٢٢٠) وانحراف معياري (٠,٨٩١) وبأهمية نسبية (٦٤,٤٪)، مما يدل على أن اتباع الخطوات المنهجية والتحليل المنطقي في اتخاذ القرار لا يزال ضمن المستوى المتوسط، الأمر الذي يتطلب مزيداً من الاعتماد على الأساليب العلمية والتحليلية في معالجة القضايا التنظيمية.

جدول رقم (٧) نتائج وصف وتشخيص جودة القرار الاستراتيجي

ت	الأبعاد	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب الأبعاد	الاتجاه
١	الإدراك	3.362	0.760	22.60	67.2	1	متوسط
٢	الاجراءات العقلانية	3.220	0.891	27.68	64.4	٤	متوسط
٣	العدالة الاجرائية	3.291	1.018	30.93	65.8	2	متوسط
٤	الالتزام بالقرار	3.250	0.640	19.68	65.0	3	متوسط
	متغير جودة القرار الاستراتيجي	3.280	0.732	22.31	65.6	الاول	متوسط

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v ٤

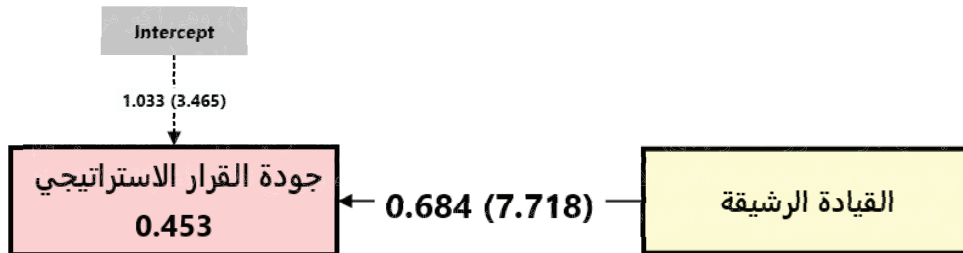
رابعاً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى



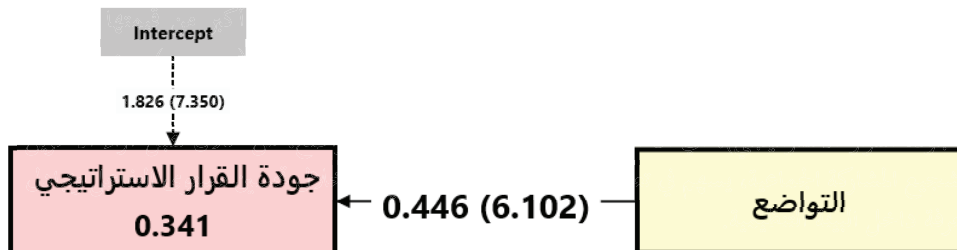


(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرشيقة في جودة القرار الاستراتيجي)
يتضح من نتائج الجدول (٨) والشكل (٤) أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير القيادة الرشيقة بلغت (٥٩,٥٦٢)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبحدود ثقة (٩٥٪)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي صالح للتحليل والتفسير. كما يتبين أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٤٥٣)، أي أن ما نسبته (٤٥,٣٪) من التباين الحاصل في المتغير التابع جودة القرار الاستراتيجي يُفسَّر من خلال متغير القيادة الرشيقة، وتشير النتائج أيضاً إلى أن قيمة المعلمة (β) بلغت (٠,٦٨٤)، وهو ما يدل على أن زيادة جودة القرار الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة مقدارها (٦٨,٤٪) في جودة القرار الاستراتيجي.



شكل (٤) تحليل تأثير بين القيادة الرشيقة في جودة القرار الاستراتيجي
المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v
اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد القيادة الرشيقة في جودة القرار الاستراتيجي
أ- الفرضية الفرعية الأولى

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها في جودة القرار الاستراتيجي)
يتضح من نتائج الجدول (٨) والشكل (٥) أن قيمة (F) المحسوبة لبعدها في جودة القرار الاستراتيجي بلغت (٣٧,٢٣٣)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبحدود ثقة (٩٥٪)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي صالح للتحليل والتفسير. كما يتبين أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٣٤١)، أي أن ما نسبته (٣٤,١٪) من التباين الحاصل في المتغير التابع جودة القرار الاستراتيجي يُفسَّر من خلال بُعد التواضع، وتشير النتائج أيضاً إلى أن قيمة المعلمة (β) بلغت (٠,٤٤٦)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد التواضع ستؤدي إلى زيادة مقدارها (٤٤,٦٪) في جودة القرار الاستراتيجي، مما

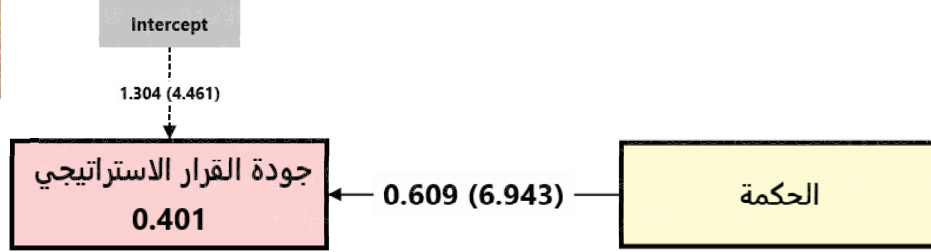


شكل (٥) تحليل تأثير بين بعد التواضع في جودة القرار الاستراتيجي
المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v
الفرضية الفرعية الثانية

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها في جودة القرار الاستراتيجي)
يتضح من نتائج الجدول (٨) والشكل (٥) أن قيمة (F) المحسوبة لبعدها في جودة القرار الاستراتيجي بلغت (٤٨,١٩٩)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبحدود ثقة (٩٥٪)، مما يدل على



أن النموذج الإحصائي صالح للتحليل والتفسير. كما يتبين أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٤٠١)، أي أن ما نسبته (٤٠,١%) من التباين الحاصل في المتغير التابع جودة القرار الاستراتيجي يُفسَّر من خلال بُعد الحكمة، وتشهد النتائج أيضاً أن قيمة المعلمة (B) بلغت (٠,٦٠٩)، وهو ما يدل على أن بُعد زيادة مقدار

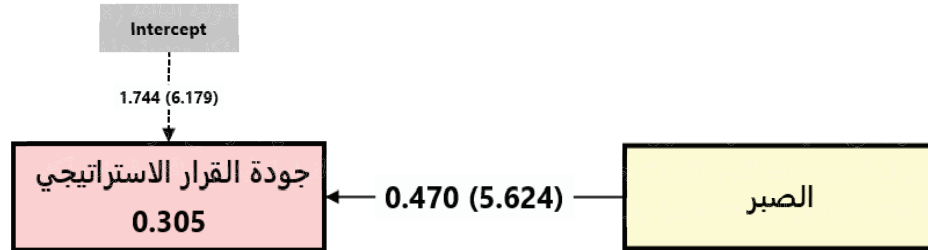


شكل (٦) تحليل تأثير بين بعد الحكمة في جودة القرار الاستراتيجي
المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v. ٤

الفرضية الفرعية الثالثة

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الصبر في جودة القرار الاستراتيجي)

يتضح من نتائج الجدول (٨) والشكل (٦) أن قيمة (F) المحسوبة لبعد الصبر بلغت (٣١,٦٢٤)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبحدود ثقة (٩٥%)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي صالح للتحليل والتفسير. كما يتبين أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٣٠٥)، أي أن ما نسبته (٣٠,٥%) من التباين الحاصل في المتغير التابع جودة القرار الاستراتيجي يُفسَّر من خلال بُعد الصبر، وتشير النتائج أيضاً إلى أن قيمة المعلمة (β) بلغت (٠,٤٧٠)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد الصبر ستؤدي إلى زيادة مقدارها (٤٧,٠%) في جودة القرار الاستراتيجي، مما يعكس وجود



شكل (٧) تحليل تأثير بين بعد الصبر في جودة القرار الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v. ٤

الفرضية الفرعية الرابعة

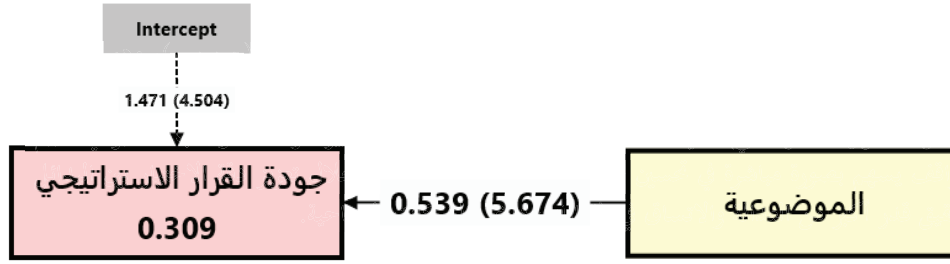
(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الموضوعية في جودة القرار الاستراتيجي)

يتضح من نتائج الجدول (٨) والشكل (٧) أن قيمة (F) المحسوبة لبعد الموضوعية بلغت (٣٢,١٩٤)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وبحدود ثقة (٩٥%)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي صالح للتحليل والتفسير، كما يتبين أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٣٠٩)، أي أن ما نسبته (٣٠,٩%) من التباين الحاصل في المتغير التابع جودة القرار الاستراتيجي يُفسَّر من خلال بُعد الموضوعية، وتشير النتائج أيضاً إلى أن قيمة المعلمة (β) بلغت (٠,٥٣٩)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد الموضوعية ستؤدي إلى زيادة مقدارها (٥٣,٩%) في جودة القرار الاستراتيجي، مما يعكس وجود تأثير إيجابي معنوي، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (٥,٦٧٤)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



شكل (٨) تحليل تأثير بين بعد الموضوعية في جودة القرار الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v .٤

جدول (٨) تحليل التأثير بين لأبعاد القيادة الرشيقة في جودة القرار الاستراتيجي

المتغير التابع	Sig	(F)	(R ²) Adj	(R ²)	(R)	(t)	ابعاد القيادة الرشيقة	
							(α)	(β)
جودة القرار الاستراتيجي	, , , , ,	37.233	0.332	0.341	0.584	7.35	1.826	(α) التواضع
							6.102	(β)
	, , , , ,	48.199	0.393	0.401	0.633	4.461	1.304	(α) الحكمة
								6.943
	, , , , ,	31.624	0.296	0.305	0.552	6.179	1.744	(α) الصبر
								5.624
	, , , , ,	32.194	0.299	0.309	0.556	4.504	1.471	(α) الموضوعية
								5.674
	, , , , ,	59.562	0.445	0.453	0.673	3.465	1.033	(α) القيادة
								7.718

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v .٤

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

تشير النتائج إلى أن متغير القيادة الرشيقة بأبعاده (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية) تحقق بمستوى متوسط، وهو ما يعكس وجود ممارسات قيادية قائمة على المرونة والتفاعل، إلا أنها لم ترتق إلى المستوى الذي يمكن أن يحدث تحولاً نوعياً في جودة القرار الاستراتيجي، الأمر الذي يكشف عن فجوة بين الإمكانيات القيادية المتاحة ومستوى توظيفها الفعلي.

يُظهر بعد الموضوعية تفوقاً نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد، مما يدل على ميل المديرين إلى الاعتماد على الحقائق والمعايير في اتخاذ القرارات، غير أن هذا التفوق لم يقترن بارتفاع مماثل في بقية الأبعاد، مما يشير إلى غياب التكامل بين مكونات القيادة الرشيقة.

يعكس بعد الحكمة أدنى المستويات بين الأبعاد، الأمر الذي يدل على محدودية في تعميق الفهم الاستراتيجي والتوازن بين البدائل، وهو ما قد يؤثر في جودة القرارات المتخذة على المدى البعيد.

تبين أن متغير جودة القرار الاستراتيجي بأبعاده (الادراك، الاجراءات العقلانية، العدالة الاجرائية، الالتزام بالقرار) جاء أيضاً بمستوى متوسط، مما يعكس أن عملية اتخاذ القرار داخل الشركات السياحية تتسم بقدر من القبول، إلا أنها لا تزال تعاني من قصور في تبني الأساليب العلمية والمنهجية المتكاملة.





سجل بعد الإدراك أعلى مستوى بين أبعاد جودة القرار الاستراتيجي، مما يدل على توفر وعي نسبي بطبيعة المشكلات وتحديد الأولويات، غير أن هذا الإدراك لم يُترجم بصورة كافية إلى إجراءات عقلانية رصينة. يعكس انخفاض بعد الإجراءات العقلانية وجود ضعف في اعتماد الأساليب التحليلية والمنهجية في اتخاذ القرار، مما يشير إلى أن القرارات قد تتأثر أحياناً بالخبرة الشخصية أكثر من اعتمادها على أدوات علمية منظمة. يظهر تباين واضح في بعد العدالة الاجرائية، مما يدل على عدم تجانس تطبيق مبادئ العدالة والشفافية في اتخاذ القرار، وهو ما قد يؤثر في مستوى تقبل العاملين للقرارات المتخذة.

إن بقاء جميع الأبعاد ضمن المستوى المتوسط يعكس حالة من الاستقرار النسبي دون تحقيق التميز، الأمر الذي يشير إلى أن البيئة التنظيمية ما زالت بحاجة إلى تطوير منهجي يعزز التكامل بين القيادة الرشيقة وجودة القرار الاستراتيجي.

تُظهر نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الرشيقة بأبعادها (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية) في جودة القرار الاستراتيجي، إذ تبين أن جميع الأبعاد تسهم بصورة إيجابية في تفسير التباين الحاصل في جودة القرار الاستراتيجي، مع تباين في قوة هذا التأثير بين الأبعاد. وقد برز بعد الحكمة بوصفه أحد الأبعاد ذات التأثير المرتفع، تلاه التواضع ثم الموضوعية والصبر، مما يعكس أن جودة القرار الاستراتيجي لا تعتمد على بُعد منفرد، بل تتشكل من خلال تكامل هذه الأبعاد مجتمعة.

تشير النتائج إلى أن القيادة الرشيقة كمتغير كلي تمتلك قدرة تفسيرية مرتفعة نسبياً في جودة القرار الاستراتيجي، الأمر الذي يدل على أن تبني المديرين لممارسات قائمة على التواضع والحكمة والصبر والموضوعية يسهم في تعزيز كفاءة القرارات الاستراتيجية من حيث دقتها وواقعيتها وقابليتها للتنفيذ. وبذلك تؤكد النتائج صحة الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، بما يعكس وجود علاقة تأثيرية جوهرية بين القيادة الرشيقة وجودة القرار الاستراتيجي في الشركات السياحية.

ثانياً: التوصيات

ضرورة تبني توجهات إدارية تعزز مفهوم القيادة الرشيقة بشكل متكامل، من خلال تطوير قدرات المديرين في أبعادها كافة، ولاسيما الحكمة والتواضع، بما يسهم في تحقيق توازن فعلي بين المرونة والعمق في اتخاذ القرار. العمل على ترسيخ ممارسات الموضوعية من خلال اعتماد أنظمة معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار، بما يضمن الانتقال من القرارات المبنية على الاجتهاد الشخصي إلى القرارات القائمة على البيانات والمعايير الواضحة. تطوير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز بعد الحكمة لدى المديرين، من خلال تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي والتحليل المتعمق للمواقف التنظيمية.

تعزيز ثقافة الصبر التنظيمي المرتبط بالتريث المدروس، بما يضمن عدم التسرع في اتخاذ القرارات، خصوصاً في البيئات السياحية التي تتسم بالتغير والتقلب.

ضرورة اعتماد نماذج علمية واضحة في اتخاذ القرار، بما يعزز بعد الإجراءات العقلانية، من خلال استخدام أساليب تحليلية حديثة وأدوات دعم القرار.

تعزيز مبادئ العدالة الاجرائية من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتوضيح الأسس التي تُبنى عليها القرارات، بما يسهم في رفع مستوى القبول التنظيمي وتقليل المقاومة.

العمل على تعزيز الالتزام بالقرار عبر تطوير آليات المتابعة والتقييم، وربط تنفيذ القرارات بمؤشرات أداء واضحة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.



تبني رؤية تكاملية تربط بين القيادة الرشيقة وجودة القرار الاستراتيجي، بحيث لا يتم التعامل معهما كمتغيرين منفصلين، بل كمنظومة واحدة تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للشركات السياحية. توجيه الجهود نحو بناء بيئة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتكيف، بما يدعم الانتقال من المستوى المتوسط إلى مستوى متقدم في ممارسة القيادة الرشيقة وجودة القرار الاستراتيجي.

في ضوء النتائج المتحققة، تبرز الحاجة إلى تبني توجه إداري يعزز ممارسات القيادة الرشيقة بأبعادها المختلفة، من خلال تنمية قدرات المديرين على التواضع في التفاعل، والحكمة في التحليل، والصبر في المعالجة، والموضوعية في اتخاذ القرار، بما يسهم في تحسين جودة القرار الاستراتيجي داخل الشركات السياحية.

كما يُوصى بالتركيز على تعزيز بعد الحكمة بوصفه من الأبعاد الأكثر تأثيراً، من خلال تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي والتحليل المتعمق للمواقف، إلى جانب دعم التواضع التنظيمي الذي يعزز المشاركة وتبادل الآراء، بما ينعكس إيجاباً على دقة القرارات. فضلاً عن ذلك، ينبغي ترسيخ الموضوعية من خلال الاعتماد على البيانات والمعايير، وتعزيز الصبر في معالجة القضايا المعقدة، بما يضمن اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر توازناً وفاعلية.

إن تحقيق التكامل بين أبعاد القيادة الرشيقة يمثل مدخلاً أساسياً للارتقاء بجودة القرار الاستراتيجي، الأمر الذي يتطلب بناء بيئة تنظيمية داعمة للتعلم والتفاعل، بما يعزز القدرة على مواجهة التحديات واتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة.

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو عابد، أماني. (٢٠١٨). أثر القيادة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي. (ط١). عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
السكرانة، بلال خلف. (٢٠٢١). القيادة الإبداعية والرشاقة التنظيمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
السعيد، مؤيد. (٢٠١٧). القيادة الإستراتيجية وأبعادها في المنظمات المعاصرة. بغداد: دار الكتب والوثائق.
الفتلاوي، ميثاق هاتف. (٢٠١٧). القيادة الرشيقة ومدى تأثيرها في تعزيز الأداء المنظمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٤)، العدد (٤).
الغالي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد. (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الكعبي، حامد. (٢٠٢١). أبعاد القيادة الرشيقة وانعكاساتها على جودة الخدمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
حريم، حسين. (٢٠٢٠). مبادئ الإدارة: النظريات والوظائف والعمليات. (ط٣)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
خيري، محمد. (٢٠١٩). المرونة التنظيمية والقيادة الحديثة في بيئة الأعمال المتغيرة. القاهرة: المكتب العربي للمعارف.
زيارة، هدى. (٢٠٢٠). القيادة الرشيقة كمدخل لمواجهة الأزمات في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة بغداد.

عبد الرحمن، عمار، والإمام، محمد. (٢٠٠٩). نظم اتخاذ القرارات الإستراتيجية. عمان: دار الصفاء للنشر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية (English References)

Amason, A. C. (2016). Strategic Decision Making: Process, Content, and Outcomes. New York: Routledge
Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The Role of Agile Leadership in Boosting Team Performance. Journal of Business and Management
Beal, K. (2008). Time Management and Professionalism in the Workplace. London: Kogan Page





- Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (2020). Attaining Decision Quality and Commitment from Strategic Decision-Making Teams. *Strategic Management (Journal)*, 41
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. Wiley
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (2019). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*
- Hamouda, A., et al. (2014). Agile Leadership and Sustainable Improvement. *International Journal of Lean Thinking*
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2022). *Beyond Guilt: Procedural Justice and Strategic Decision Making*. Harvard Business Review Press
- Korsgaard, M. A., et al. (2019). Trust and Understanding in Strategic Decision-Making Teams. *Journal of Management*
- Mintzberg, H., et al. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free Press
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. McGraw-Hill Education
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*
- Sahin, M., & Alp, S. (2020). Agile Leadership Dimensions and their Impact on Organizational Transformation. *Journal of Economics and Business*
- Schwenk, C. R. (2017). *The Essence of Strategic Decision Making*. New York: Springer
- Shamani, N., & Abbas, H. (2020). Transforming Individual Innovation into Organizational Practice. *International Journal of Innovation Studies*
- Testani, M., & Ramakrishnan, S. (2012). The Lean Leadership Evolution. *Industrial Engineer*
- Wan, J., & Tan, R. (2021). Humility and Creative Thinking in Agile Environments. *Management Science Quarterly*
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م

Website address

White Dome Magazine
Republic of Iraq
Baghdad / Bab Al-Muadham
Opposite the Ministry of Health
Department of Research and Studies

Communications

managing editor

07739183761

P.O. Box: 33001

International standard number

ISSN3005_5830

Deposit number

In the House of Books and Documents (1127)

For the year 2023

e-mail

Email

off reserch@sed.gov.iq

hus65in@gmail.com



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثاني
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



General supervision the professor

Alaa Abdul Hussein Al-Qassam

Director General of the

Research and Studies Department editor

a . Dr . Sami Hammoud Haj Jassim

managing editor

Hussein Ali Muhammad Hassan Al-Hassani

Editorial staff

Mr. Dr. Ali Attia Sharqi Al-Kaabi

Mr. Dr. Ali Abdul Kanno

Mother. Dr . Muslim Hussein Attia

Mother. Dr . Amer Dahi Salman

a. M . Dr. Arkan Rahim Jabr

a. M . Dr . Ahmed Abdel Khudair

a. M . Dr . Aqeel Abbas Al-Raikan

M . Dr . Aqeel Rahim Al-Saadi

M. Dr.. Nawzad Safarbakhsh

M. Dr . Tariq Odeh Mary

Editorial staff from outside Iraq

a . Dr . Maha, good for you Nasser

Lebanese University / Lebanon

a . Dr . Muhammad Khaqani

Isfahan University / Iran

a . Dr . Khawla Khamri

Mohamed Al Sharif University / Algeria

a . Dr . Nour al-Din Abu Lihia

Batna University / Faculty of Islamic Sciences / Algeria

Proofreading

a . M . Dr. Ali Abdel Wahab Abbas

Translation

Ali Kazem Chehayeb