

## مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية

### دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات

## Strategic leadership competencies and their role in organizational agility

### Analytical Study in Asiacell telecom Company

م. ضرغام علي مسلم العميدي

جامعة الكوفة - كلية الزراعة

drgama.alameedy@uokufa.edu.iq

أ.م.د. هاشم فوزي دباس العبادي

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

تاريخ استلام البحث 2018/ 1 / 7 تاريخ قبول النشر 2019/ 3 / 15 تاريخ النشر 2020/6 / 30

### المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على الدور الذي يمكن ان تمارسه القيادة الاستراتيجية الفعالة في تحقيق الرشاقة التنظيمية وذلك من خلال استثمار الإمكانيات المتاحة لدى القادة الاستراتيجيين لتحسين وتطوير أداء المنظمات وانعكاس ذلك على نجاحها في عالم يسوده التغيير والتطورات المتسارعة.

اعتمد البحث مقياس (Rozhan & Ishizaki,2016) لقياس المتغير المستقل (مقدرات القيادة الاستراتيجية) وأبعاده هي (القدرة على الانجاز، القدرة على الادراك، الاستعداد لتولي القيادة، امتلاك الفطنة) في حين اعتمد مقياس (Wendler,2014) لقياس المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) والمتكون من ثلاث محاور إذ يتضمن بعدين فعليين لقياس المحاور الرئيسية للمتغير التابع، حيث كان المحور الاول يمثل المتطلبات الاساسية للرشاقة التنظيمية والذي يتضمن (القيم الرشيقية والتكنولوجية) والمحور الثاني هو رشاقة الافراد والذي يتضمن (القوى العاملة وادارة التغيير)، اما المحور الثالث فتمثل بتحقيق الهياكل الرشيقية والذي تضمن (التعاون وتضافر الجهود والهياكل المرنة).

وتم اختيار شركة اسياسيل للاتصالات كميدان للبحث وذلك باعتبارها من الشركات التي تسعى أن تكون من الشركات الرشيقية والمتميزة في ميدان الاعمال، وشملت العينة (46) من موظفي شركة اسياسيل للاتصالات مكتب محافظة النجف الاشرف، إذ تم توزيع استمارات استبيان عليهم تضمنت مقياس البحث واعتمدت اجاباتهم على تلك الاستمارات في عملية التحليل الاحصائي.

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات في ضوء نتائج البحث والتي أشارت إلى إن مقدرات القيادة الاستراتيجية يمكن ان تساهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية، وأوصى البحث بمجموعة من التوصيات منها ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بوضع معايير ومقدرات خاصة لاختيار قياداتها الاستراتيجية والعمل على توفير الظروف والاجراءات التنظيمية الملائمة من اجل تعزيز الرشاقة التنظيمية فيها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الرشاقة التنظيمية، المنظمة، الأفراد.

### Abstract

The aim of this research is to identify the role that effective strategic leadership can play in achieving organizational agility by exploiting the capabilities of strategic leaders to improve and improve the performance of organizations and to reflect their success in a world of change and rapid development.

The research (Rozhan & Ishizaki,2016) was used to measure the independent variable (Strategic leadership competencies) and its dimensions are (competency for achievement,

competency for cognition, Willingness to lead, Business acumen Owning), While the Wendler (2014) scale was used to measure the variable (organizational agility), which consists of three axes. It includes two dimensions to measure the main axes of the dependent variable. The first axis represents the Agility Prerequisites, which includes (Agile Values and technology) The second axis is Agility of People, which includes (Workforce and change management), the third axis is Structures Enhancing Agility, which included (Collaboration and Cooperation and flexible structures).

Asiacell Telecom Company was selected as a field of research as one of the companies that seeks to be one of the most attractive and distinguished companies in the field of business. The sample included 46 employees of Asiacell Telecom Company, Najaf Governorate. The questionnaires were distributed including search criteria and their responses to these forms In the process of statistical analysis.

The study concluded with a set of conclusions in the light of the research results which indicated that Strategic leadership competencies can contribute to enhancing organizational agility. The research recommended a number of recommendations, including the need for the concerned organization to develop specific criteria and capabilities to choose its strategic leadership and to provide the appropriate regulatory conditions and procedures. In order to enhance organizational agility.

**Keywords:** strategic leadership, organizational agility, organization, individuals.

### المبحث الأول - منهجية البحث

#### أولاً- مشكلة البحث:

تنطلع العديد من المنظمات اليوم إلى الادوات المناسبة لعملية التطوير والنمو وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الاهداف وتحسين الأداء والقدرة على المنافسة في بيئة العمل. وتعد القيادة الاستراتيجية من اهم الادوات التي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في تطوير امكانياتها وقدراتها التنافسية وذلك لما تمثله من القدرة على التنبؤ بالمستقبل وامكانية ادراك المخاطر المحتملة والفرص المتوقعة والعمل على الاستعداد وفق المعطيات الإستراتيجية الحالية والمستقبلية. كما ان الكثير من المنظمات المنافسة اخذت تتجه نحو رشاقة الاجراءات والهيكل التنظيمية كأحد الادوات المهمة في تحقيق قدراتها على المنافسة وبالتالي يمكن عد الرشاقة التنظيمية كاحد المزايا التنافسية التي تسعى اليها المنظمات لتحقيقها، ومن هنا جاءت مشكلة البحث حول ضعف الاهتمام بأدوار القيادة الاستراتيجية في اغلب المنظمات مما يجعلها تواجه العديد من الصعوبات في تحقيق النمو والتقدم في ميدان الاعمال، وان هذا التقصير في الاهتمام قد يضعف امكانيات تلك المنظمات في تحقيق الرشاقة التنظيمية من اجل الوصول الى القدرة التنافسية الفعالة. يحاول البحث اختبار العلاقة بين أبعاد مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية، وهذا يؤسس لتساؤل رئيس مفاده ما دور مقدرات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة التنظيمية؟ ويتضمن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات وهي:

- (1) ماهو دور مقدرات القيادة الاستراتيجية في تحقيق المتطلبات الاساسية للرشاقة التنظيمية؟
- (2) ماهو دور مقدرات القيادة الاستراتيجية في تحقيق رشاقة الافراد؟.
- (3) ماهو دور مقدرات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الهياكل الرشيفة؟.

ثانياً- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال الدور المحوري الذي تمثله القيادة الاستراتيجية الفعالة في تحقيق الامكانيات والقدرات التنظيمية على فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما ينسجم مع التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، إذ نجد ان التغييرات المستمرة في بيئة الاعمال اليوم جعلت المنظمات تتسارع نحو الحصول على افضل المزايا التي تمكنهم من التفوق والتميز في هذا المجال ولما كان الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية الفعالة أحد الاعمدة الرئيسة التي تساهم في تفوق المنظمات صار من الواجب الاهتمام به من أجل تحقيق مكانة المنظمة في بيئة العمل.

وفي نفس الوقت فان موضوع الرقابة التنظيمية لا يقل اهمية عن مقدرات القيادة الاستراتيجية وذلك لما يمثله هذا الموضوع من أهمية إستراتيجية للمنظمات تمكنهم من المنافسة الفعالة في بيئة الاعمال، لذلك اصبح موضوعا القيادة الاستراتيجية والرقابة التنظيمية من المواضيع المهمة التي أخذت المنظمات تعمل على الاهتمام بها من أجل الوصول إلى النجاح والتميز المنشود.

ثالثاً- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي من بينها الآتي.:

- 1) التعرف على مستوى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية لدى المنظمة المبحوثة.
- 2) التعرف على مستوى الاهتمام بالرقابة التنظيمية لدى المنظمة المبحوثة.
- 3) بيان العلاقة بين مقدرات القيادة الاستراتيجية والرقابة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
- 4) التعرف على الدور الذي تمارسه مقدرات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرقابة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

رابعاً- فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث بما يأتي :

**الفرضية الرئيسية الاولى H1:**

(توجد هناك علاقة ارتباط معنوية احصائيا بين مقدرات القيادة الاستراتيجية والرقابة التنظيمية). وتتضمن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية هي:

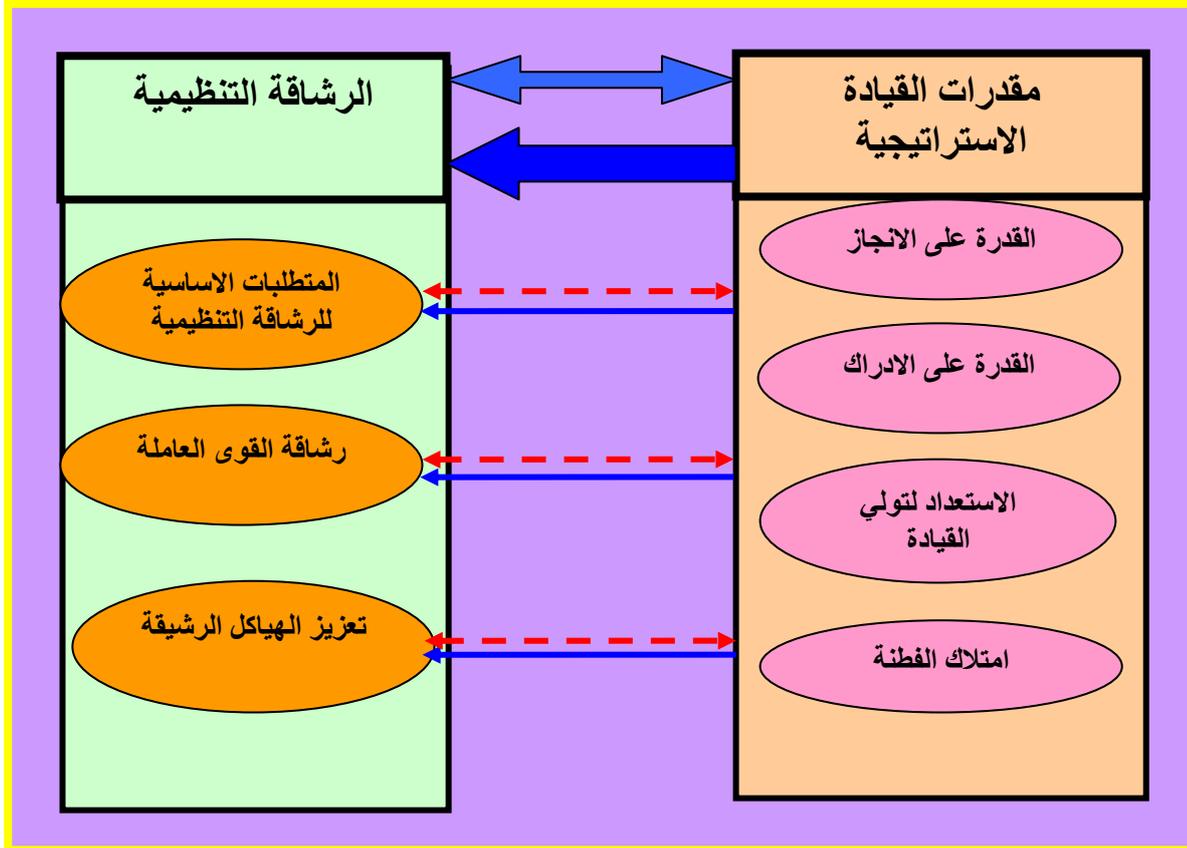
- **الفرضية الفرعية الاولى:** (توجد هناك علاقة ارتباط معنوية إحصائيا بين مقدرات القيادة الاستراتيجية والمتطلبات الأساسية للرقابة التنظيمية).
- **الفرضية الفرعية الثانية:** (توجد هناك علاقة ارتباط معنوية إحصائيا بين مقدرات القيادة الاستراتيجية و رقابة الافراد).
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** (توجد هناك علاقة ارتباط معنوية إحصائيا بين مقدرات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الهياكل الرشيفة).

**الفرضية الرئيسية الثانية H2:**

(توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية احصائيا لمقدرات القيادة الاستراتيجية على الرقابة التنظيمية)، وتتبع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الاولى:** (توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية والمتطلبات الاساسية للرقابة التنظيمية).
- **الفرضية الفرعية الثانية:** (توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية احصائيا بين مقدرات القيادة الاستراتيجية و رقابة الافراد).

- الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الهياكل الرشيقة).  
خامساً - الانموذج الفرضي للبحث  
يوضح الشكل الآتي المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث



#### سادساً -عينة البحث

لقد تم اختيار شركة اسياسيل للاتصالات كميدان للبحث وذلك باعتبارها من الشركات التي تسعى أن تكون من الشركات الرشيقة والتميزة في ميدان الاعمال، وشملت العينة (46) من موظفي شركة اسياسيل للاتصالات مكتب محافظة النجف الاشرف، إذ تم توزيع استمارات استبيان عليهم تضمنت مقاييس البحث واعتمدت اجاباتهم على تلك الاستمارات في عملية التحليل الإحصائي.

## المبحث الثاني- الإطار النظري للبحث

أولاً- مفهوم مقدرات القيادة الاستراتيجية

### Strategic leadership competencies Concept

يشير (Sarfraz & Sarfraz,2017:41) بان القيادة الاستراتيجية تتطلب القدرة على التفكير باستمرار من أجل تحليل جميع وجهات النظر والعلاقات التي تقع ضمن الحدود التنظيمية، وذلك لكي يتم تحقيق الرخاء والرفاهية للمنظمة بشكل مستمر، وهذا لا يمكن أن يتحقق الا عندما يكون هناك قادة لديهم رؤية واضحة وفهم ثاقب حول اشكالية التعقيد بين المنظمة واصحاب المصالح والبيئة.

وهذا يعني أن القادة الاستراتيجيون يجب أن يكونوا قادرين على التوقع من خلال الاتجاهات، وتخيل سيناريوهات مختلفة مع المعلومات المتاحة والتي لديها شبكات واسعة النطاق والتي تشمل المستهلك، والشركاء وتصورات عن المنافسين.

لذلك فان القائد الاستراتيجي يحتاج إلى تحدي الافتراضات التي وضعها الآخريين من خلال تفسير السبب الجذري لتضارب البيانات والتعقيدات مع القدرة على تجميع كل المدخلات المتاحة. وهذا يتطلب تحليل وإعادة النظر في المعلومات للكشف عن الاستدلالات وأثارها المخفية.

ويذكر (Arikan & Enginoglu,2016:1) أن القيادة الاستراتيجية تعرف باعتبارها عنصر للتصور الاستباقي والتفكير الاستراتيجي والعمل من أجل مستقبل المنظمة، كما ان القيادة الاستراتيجية تمثل عملية خلق رؤية وتحفيز الموظفين، وتشكيل الاستراتيجيات على المستويين الفردي والتنظيمي.

ويشير (Lear,2012:5) الى مجموعة من التعريفات التي اوردها الباحثون ومنهم ( Ireland & Hitt,1999:43) حول مفهوم القيادة الاستراتيجية بانها تمثل قدرة الفرد على التنبؤ والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخريين لبدء التغييرات التي من شأنها ان تخلق مستقبل مستدام للمنظمة.

ووفقاً لـ (Rowe,2001:81) فان القيادة الاستراتيجية هي قدره على التأثير على الآخريين من أجل تحقيق قدرة المنظمة على الاستمرار على المدى الطويل في بيئة الاعمال.

ويبين (Crossan et al,2008:569-571) أن بعض المظاهر في البيئة الخارجية مثل العولمة والتطور التكنولوجي والانفجار المعرفي قد انتج واقعاً معقداً يتسم بالديناميكية والغموض، كما تعمقت أسس المنافسة وارتفعت نسب المخاطرة وانخفضت درجات التوقع، لذلك صار من الواجب على القيادة الاستراتيجية أن تدعم تطور المنظمة من خلال زيادة قدرتها على التعلم التي ترتبط بإمكانية التحليل والتوقع مع ضرورة أن تبقى في أعلى درجات الوعي لفهم الاحداث المحيطة كما ينبغي أن توفر كل البنى التحتية اللازمة التي تدعم فهم البيئة الخارجية وربطها بالهيكل التنظيمي والاستراتيجية.

وتتمثل مسؤولية القيادة في اعتماد الاجراءات التي تمكن الاستراتيجية من التنفيذ، حيث يختار القادة مجالات المنافسة والتركيز الإستراتيجي، وعلى هذا الاساس فان أي تغيير في المداخل التنافسية يجب أن يقترن به تغيير في الإستراتيجية المتبعة ويقع على عاتق القادة الاستراتيجيين مسؤولية موائمة التوجهات والامكانيات والخطط المستقبلية مع نوع الإستراتيجية الجديدة.

ثانياً- أبعاد مقدرات القيادة الاستراتيجية:

### Strategic leadership competencies Dimensions

يستعرض (Rozhan & Ishizaki,2016:15) نموذجاً حول القيادة الاستراتيجية الفعالة والتي تستند على

أبعاد هي:

### 1- القدرة على الانجاز competency for achievement:

ينبغي توفر الصفات اللازمة لتولي دور القيادة الاستراتيجية والتي تمثل مزيج من الخصائص الشخصية والتجربة حيث ان الرغبة في الانجاز يجعل مدير أكثر ملائمة لدور القيادة الاستراتيجية، فالقيادة الاستراتيجية تحتاج الى شخص لديه قدرة كبيرة لتحقيق الاهداف المطلوبة ويتجسد ذلك بالأفراد الذين لديهم الرغبة في الوصول بالمنظمة الى مستوى أفضل.

ويؤكد (Zumitzavan & Michie,2015:6) إمكانية أن القدرة على الانجاز هو شكلاً من أشكال الوعي الذاتي وقدراته، أي ما يعرفه الأفراد وما يمكنهم أن يقوموا به، وأن هذا الوعي الذاتي الشخصي هو فهم ما يعرفه الأفراد، وكيفية الوصول إلى تمييز الأشياء من الكم الهائل من البيانات المتاحة والوسائل المختلفة للحصول على المعرفة الجديدة.

ويبين (Mallasi & Ainin,2015:2) ان القدرة على الانجاز يستند على الكفاءة الذاتية للقيادة وتشير الكفاءة الذاتية إلى "اعتقاد الفرد ضمن ظروفه بالقدرة على أداء مهمة محددة"، كما ان الكفاءة الذاتية هي واحدة من أفضل المحفزات للأفراد وأنها تساعد على فهم لماذا يميلون لمشاركة المعرفة.

### 2- القدرة على الإدراك competency for cognition:

يذكر (Laan,2010:75) أن القدرة على الإدراك هي احد الصفات التي يتصف بها المفكر الاستراتيجي بحيث يمكنه الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل، وعلى هذا النحو "يفكر في الوقت المناسب". وهو يدرك القيمة التنبؤية للماضي وما يهتم في المستقبل، وأن القدرة على الإدراك باستمرار بين الحاضر إلى المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار الماضي في دورة متكررة من الفكر يشكل التفكير في الوقت المناسب.

كما ان السياق التاريخي للمنظمة، والذاكرة، والظروف الحالية الفعلية تساهم بتسهيل الإدراك الذي يتعلق بما هو مطلوب في صياغة استراتيجية في المستقبل.

وتعد أهمية هذا العنصر هو التمكن من اختيار الاتجاه الاستراتيجي القائم على رؤى عميقة وواسعة حول كيفية الماضي، والأنماط الناشئة في الحاضر وفي المستقبل لكي تكون قادرة على دمجها بطرائق متنوعة. وهناك مجموعة من الفرص المستقبلية الممكنة، ومن ثم اختيار من بينها يشكل جواباً على ما يتم الاحتفاظ به من الماضي، والتي تم إنشاؤها في الوقت الحاضر.

وأشار (Rozhan & Ishizaki,2016:15) أن القدرة على الإدراك هو تعبير عن استعداد الشخص للمشاركة والاستمتاع بجهد التفكير، فقد أشارت الأدبيات الى أن الأفراد الذين يتمتعون بصفات التفكير الهادفة هم أكثر عرضة لتكوين المعرفة المستندة على الحجج العقلانية، كما أنهم يستمتعون باستكشاف الإمكانيات والخيارات الجديدة.

### 3- الاستعداد لتولي القيادة Willingness to lead:

أوضح (Paliszkiwicz et al.,2015:19) إن نجاح أي منظمة يعتمد على القيادة الفعالة، حيث تعد القيادة عن القدرة على قيادة مجموعة من الافراد أو المنظمة، يشار إلى أن القيادة الفعالة يمكن أن تؤثر على المواقف الإيجابية الموظفين تجاه وظائفهم والتأثير على مناخ العمل بشكل ايجابي مع اقناع الموظفين حول أهمية تبادل المعلومات؛ وتحقيق أداء الفريق الإيجابي.

ويؤكد (Zieba et al.,2015:4) إمكانية أن تساهم القيادة الفعالة أيضاً بإنشاء القواعد الأخلاقية التي توجه السلوك الأخلاقي للأفراد أو الجماعات داخل المنظمات، فالقائد الفعال يمتلك الخصائص المشتركة التي تساعدهم في المنظمات المتقدمة لكسب ميزة تنافسية، وقد أشارت الأدبيات إلى العديد من الخصائص التي يجب أن يتبناها القائد وهذه هي الخصائص: قيادة التغيير؛ قيادة الإبداع، تحفيز الموظفين، تعزيز القيم والمبادئ، إدارة الصراع، الاستماع، تمكين، الاتصالات الرائدة، التأثير والتخلي بالمرونة، الحصول على تغذية عكسية، إدارة الوقت، التعلم، فهم الفروق الفردية، وبناء/ الحفاظ على العلاقة بين الأفراد.

ولكي تصبح قائداً استراتيجياً، ينبغي أن يكون لديك الاستعداد لتولي القيادة، إذ يشار إلى أن بعض الأفراد لديهم الرغبة العالية في أن يقود ويكون عمله منظم من قبل قائد آخر ولكن القائد الاستراتيجي يجب أن يكون على استعداد لممارسة القيادة وليس اعتماداً على ما يقوده الآخرون.

#### 4- امتلاك فطنة الاعمال Business acumen Owning:

وأخيراً، إذا أراد الفرد أن يكون قائداً إستراتيجياً فعلاً فإن ذلك يتطلب أن يمتلك الفطنة وهذا هو نتاج التعليم والخبرة، حيث تساهم الفطنة وذكاء الاعمال في إدراك الفرص ومعرفة التحديات التي يمكن ان تواجه المنظمة في بيئة الاعمال.

ويذكر (Hisyam & Choudrie,2004:130) بان الفطنة تشمل القدرة على ملاحظة وتفسير ما يحدث في حالات التعامل مع الآخرين، وإدراك وجهات النظر المتعددة ودمجها مع تصور الإستراتيجية الآجلة، وفرز وتحليل البيانات ، فكل هذه المهارات تسمح لأعضاء المنظمة إلى قراءة المواقف وفهمها والعمل على حل المشاكل. كما يمكن للفطنة رؤية الذات من خلال عيون الآخر، مع العلم انها تعد أحد الدوافع والقيم الخاصة والتميز لاحتياجات المرء من الآخرين، وتسمح هذه المهارات لأعضاء المنظمة بالنظر في مجموعة من الخيارات في سلوكهم وإصدار الأحكام أفضل ما يمكن القيام به، كما أنها تسمح للمهارات والمعارف لاستخدامها بمرونة أكبر.

#### ثالثاً- مفهوم الرشاقة التنظيمية concept of organizational agility

يشير (Triaa et al.,2016:3) أن الرشاقة تمثل عامل النجاح المهم للمنظمات في البيئة التنافسية التي تتسم اليوم بسرعة التغيير، وقد تم تطوير مفهوم الرشاقة في سياق التصنيع الرشيق وقدم على أنه ردة فعل للتغيرات في بيئة الأعمال واستغلالها كفرص، وقد عدّ العديد من الباحثين بان القوة الرئيسية الدافعة وراء الرشاقة هي التغيير، حيث يمثل هذا التغيير أساساً في احتياجات الزبائن، واتخاذ التدابير التنافسية، السوق، والتكنولوجيا، والمكونات الاجتماعية. كما أن المنظمة الناجحة يجب أن يكون لديها القدرة على تحقيق واستكشاف الميزة التنافسية مع تضافر الجهود، وأشاروا إلى أن الرشاقة هي النجاح في استكشاف المبادئ التنافسية (السرعة والمرونة والابتكار والجودة والربحية) من خلال دمج الموارد وإعادة استثمارها من خلال أفضل الممارسات في مجال البيئة الغنية بالمعرفة مع توفير المنتج المناسب في بيئة السوق المتغيرة، وتعرف الرشاقة بانها القدرة على تحديد واستغلال الفرص المتاحة بسرعة أكبر من المنافسين والقيام بها.

ويذكر (Al-Zu'bi,2016:235) بانه على الرغم من المفهوم الحديث للرشاقة التنظيمية ومع ذلك نجد أن هناك عدة محاولات من قبل الباحثين لوضع تعريف شامل يشمل كل جوانب أبعاد هامة من هذا المفهوم، حيث يعرف (Mehrabi et al,2013:317) الرشاقة التنظيمية بانها الحركة السريعة والسهلة للمنظمة بطريقة منهجية وبطريقة مدروسة نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

كما أوضح (Vinodha et al.,2010:7159) وزملائه أن الرقابة التنظيمية هي استجابة شاملة لتحديات العملية التجارية التي تستفيد من عمليات التغيير المتسارع، وتجزئة هذه التحديات باستمرار للوصول إلى أعلى مستوى مستويات الأداء من خلالها تقدم المنظمات سلع وخدمات ذات جودة عالية وقدرة على تلبية مجموعة متنوعة ومتزايدة من توقعات الزبائن بدون تكاليف مفرطة (في غير محلها) سواء في الوقت أو الأخطاء تنظيمية أو خسائر الأداء.

ويشير (Leonhardt et al.,2016:3) بان الرقابة التنظيمية تعرف بانها قدرة المنظمة على الإحساس والاستجابة بفعالية للفرص والتهديدات الناشئة من البيئات المتغيرة، حيث إن قدرة المنظمة على تنفيذ إجراءات مختلفة للاستجابة للتغيرات البيئية يمكن أن تتم من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، كما أن سرعة التكيف يعد شكل من اشكال الرقابة، مع التركيز على الإجراءات، مثل ضبط الأسعار من أجل مواكبة التغيرات في البيئة التنافسية، كما أن الهدف الاستراتيجي المطلوب هو الحفاظ على الوضع التنافسي مع تحقيق المرونة للتغير البيئي.

#### رابعاً- أبعاد الرقابة التنظيمية Organizational Agility Dimensions

لقد أورد (Wendler,2014:1199) ثلاثة محاور لأبعاد الرقابة التنظيمية كل محور منها يتضمن عدد من الأبعاد الفرعية من أجل تسهيل عملية قياس المتغير بشكل أكثر وضوحاً ويمكن استعراض تلك الأبعاد من خلال ما يلي:

#### المحور الاول - المتطلبات الأساسية للرقابة Agility Prerequisites

ويمثل الدرجة التي تتمكن منها المنظمة من تحقيق القيم الرشيفة والمتطلبات الفكرية)، وإلى أي مدى يمكن ان تحدد المنظمة المستلزمات التكنولوجية اللازمة لدعم الرقابة، وتتضمن ما يلي:

#### 1- القيم الرشيفة Agile Values

وتشمل إنشاء الثقافة التنظيمية المتمثلة بالقيم الرشيفة مثل روح المبادرة، والاستجابة، والثقة والدعم للمقترحات والقرارات من قبل الموظفين، والتعامل مع التغيير على أنه فرصة وهدف، ويتم قياس هذه الثقافة من خلال المستوى الذي يمكن أن ينشر القيم الرشيفة في جميع أنحاء المنظمة.

ويبين (Adams et al.,2008:40) بانه يمكن فهم القيم التنظيمية بأنها "تمط من الافتراضات المشتركة التي ترشد المجموعة لحل مشاكلها مع التكيف الخارجي والتكامل الداخلي التي عملت به لكي تعتبر انشطته فعالة، وبالتالي تعليمه للأعضاء الجدد، كما انه يمثل السبيل الصحيح للإدراك، والتفكير، والشعور فيما يتعلق بهذه المشاكل.

ويوضح (Vetrakova & Smerek,2016:63) بانه القيم التنظيمية توصف بانها تراكم القيم الروحية والمادية التي يتم إنشاؤها والتي تم إنشاؤها من خلال الافراد وسياسة المنظمة فهي تشير الى سلوكيات معينة أو برمجة الجماعية للعقل من خلالها تختلف المجموعة الواحدة عن الأخرى.

فكل شخص في الحياة ينتمي إلى عدة فئات اجتماعية وله أنماط ثقافية مختلفة والتي تحدد له مستويات مختلفة من الأساس الثقافي وسوء الفهم ومختلف حالات الصراع التي يمكن أن يحدث، لذلك فان استكشاف وفهم خصائص القيم الفردية والاختلافات الثقافية هو شرط أساسي للعمل الفعال والاتصال في إطار تنظيمي معين، فالقيم التنظيمية يمكن ان تولد شعور الفرد بالانتماء الايجابي إلى للمنظمة.

#### 2- التكنولوجيا Technology

يبين (Lopez & Alegre,2012:646) ان المنظمات عادة ما تحتاج إلى معلومات داخلية عن وضعها المالي، وفعالية منتجاتها، وتكاليف إنتاجها، وهكذا. وأنها في حاجة إلى معلومات خارجية عن البيئة التي تعمل فيها مع

المنافسين والزبائن والموردين... الخ والتي تساعدها للتعرف على زبائنها وإرضائهم على الفور وبشكل فعال، وذلك لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة

ويؤكد (Nath & Tanjeen,2016:11) أن التكنولوجيا غالباً ما تكون محفزاً حاسماً لإدارة المعرفة، حيث أنها يمكن أن تساعد على تواصل الافراد مع المعلومات، والافراد مع بعضهم البعض، ولكنها ليست المحور الوحيد الذي يمثل المعرفة، يشار الى أن أي تكنولوجيا تستخدم في المنظمة ينبغي ان "تناسب" العاملين والعمليات في المنظمة وإلا فإنه ببساطة لن يتم استخدامها.

ويشير (Wendler,2014:1199) بأنه يمكن للمستلزمات التكنولوجية أن تدعم دعم الرقابة التنظيمية من خلال تمكين الاتصال الفعال في جميع المستويات والادارات، كتبادل المعلومات واستخدام التكنولوجيات الموحدة والقابلة للمقارنة، والمتكاملة ونظم المعلومات، ويتم قياس التكنولوجيا من خلال نشر الدعم التكنولوجي المناسب في المنظمة بأكملها.

### المحور الثاني - رشاقة الافراد Agility of People

ويلخص كل القدرات اللازمة من أعضاء المنظمة لترجمة القيم الرشيقة إلى أفعال ،كما أنه يشمل التميز في قدرات القوى العاملة وقدرات المديرين للتعامل مع التغيير .

#### 1- القوى العاملة Workforce

يذكر (Wendler,2014:1199) بانها تمثل البعد الفرعي المهم جداً والذي يضم بشكل رئيس قدرات الموظفين، أي أنها يجب أن تكون متعددة المهارات لإعادة تنظيم امكانياتها في ظل تغير الظروف، وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكون قادرة ومستعدة للتعلم من بعضها البعض لتحسين قدراتها باستمرار، والتواصل بطريقة موثوق مع بعضها البعض، وتحمل المسؤولية، وعلاوة على ذلك، فإنها يجب أن تكون قادرة على التفكير والتصرف مع جودة السوق وأخذها في الاعتبار، وتقاس القوى العاملة من خلال نسبة العاملين المشاركة في قدرات المنظمة.

ويوضح (Mondy & Martocchio,2016:25) أن إدارة القوى العاملة تمثل استخدام الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي، يجب على المدراء في كل مستوى يشغلوه ويكون فيه تعامل مع قضايا الموارد البشرية، بدءاً من تغيير القوى العاملة باستمرار والثورة التكنولوجية، ومستوى المعرفة لهؤلاء العاملين، وعلاوة على ذلك فان المنافسة العالمية أجبرت على حد سواء المنظمات الكبيرة والصغيرة لتكون أكثر وعياً حول التكاليف والإنتاجية الخاصة بالعمل بسبب الطبيعة الحساسة لقضايا القوى العاملة، لذلك يجب أن تتلقى هذه المسائل اهتماماً كبيراً من الإدارة العليا. وبيبين (Dehban & Heydari,2016:261) أن العمل الإستراتيجي هو عمل معقد وان أولئك الذين يعملون في هذا المجال يتطلب منهم أن يتمتعوا بوجود قدرات ومهارات معينة لديهم، اذ يتطلب من العاملين في المجال الاستراتيجي أن يكون لديهم مستوى التعليم المتعلق بالمستقبل من أجل تحقيق الاهداف المطلوبة.

#### 2- إدارة التغيير Management of Change

يشير (Morgan & Zeffane,2003:57) إلى أن الميل نحو التغيير التنظيمي له مستويات كبيرة في السنوات الأخيرة، وان مفتاح هذه هي التحولات هو تحقيق أشكال أكثر مرونة في المنظمات بسبب ضغوط العمل وهذا يشير إلى أن المنظمات قد تعتمد على إستراتيجيات الترشيق الامر الذي يتطلب اجراءات معينة تتسجم مع تلك التوجهات في طريق التغيير.

ويؤكد (Wendler,2014:1200) يتضمن قدرات المديرين في التعامل مع التغييرات بشكل مناسب وسريع (مثل التغيير في متطلبات الزبائن والأسواق الجديدة والابتكارات، وما إلى ذلك). حيث يعمل المدراء على توجيه الافراد

في المنظمة وفقاً لذلك وحثهم على الترحيب بهذه التغييرات، وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكونوا قادرين على العمل مع الرؤية طويلة الأمد وإجراء استثمارات في تكنولوجيا المعلومات من الناحية الاستراتيجية، ويتم قياس إدارة التغيير من خلال نسبة مشاركة المدراء في قدرات المنظمة.

### المحور الثالث - تحقيق الهياكل الرشيقية Structures Enhancing Agility

ويصف قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات بمرونة والتغيير المنسجم مع الثقافة التنظيمية التي تدعم التعاون على كل المستويات.

#### 1- التعاون وتضافر الجهود Collaboration and Cooperation

يبين (Mallasi & Ainin,2015:3) بأن نجاح أي منظمة مرتبط بدوافع العاملين فيها ورغبتهم القوية في مساعدة بعضهم البعض، كما أن الأفراد الذين كان لديهم دوافع جوهرية لتبادل للتعاون مع الآخرين مثل المشاركة في حل المشاكل يكون لديهم في نهاية المطاف شعوراً بالراحة والمتعة بمساعدة الآخرين.

ويؤكد (Ncoyini & Cilliers,2016:581) أن تعاون الإدارة العليا هي واحدة من عوامل النجاح الحرجة في تنفيذ المهام التنظيمية، حيث ان الإدارة العليا في المنظمات يمكن أن تلعب دوراً مهماً من خلال ضمان نجاح تنفيذ أنشطة الوظائف، لذلك يتعين على المدراء ان يبرهنوا على وجود استعداد لتقديم ومشاركة معرفتهم مع الموظفين الآخرين بحرية، والبحث عن تعلم المعارف والأفكار الجديدة، وتقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية دعم أنشطة العمل عن طريق ضمان تخصيص موارد كافية من حيث المال للحصول على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والعمالة الماهرة لاستخدام في تسهيل اجراءات الاعمال.

ويشير (Wendler,2014:1200) بان هذا البعد يلخص أنشطة التعاون الداخلي بين الإدارات في وظائف المنظمة لعملية اتخاذ القرار، والمنتج الجديد/ تطوير الخدمات...الخ. وبالإضافة إلى ذلك، تغطي التعاون الخارجي مع الشركاء والزبائن مع التركيز على الجودة، وردود الفعل، وتبادل المعلومات المكثف من قبل هذا البعد الفرعي، ويتم قياس ذلك من وتيرة الأنشطة التنظيمية كالتمكن ودعم التعاون والتنسيق.

#### 2- الهياكل المرنة Flexible Structures

يبين (Ncoyini & Cilliers,2016:581) بان الهياكل التنظيمية في المنظمات يجب أن تكون مرنة بما فيه الكفاية لزيادة توزيع المعرفة والتعاون داخل المنظمة باتجاه الحدود الإبداعية، ويتوجب على الإدارة العليا ان يدركوا بان أوجه القصور في الهياكل البيروقراطية تبطئ العمليات وتحد من تدفق المعلومات.

ويؤكد (Ambrose & Schminke,2003:295) أن الهيكل التنظيمي هو أحد الجوانب الأكثر أهمية للمنظمة، وتختلف الهياكل التنظيمية عادة فيما بينها فمنها جامدة، وضيقة، مثل البيروقراطية التقليدية، حيث أن السلطة المركزية والاتصالات غالباً ما تتبع التسلسل الهرمي بدلاً من القنوات الأفقية أو العمودية، ويسيطر كل من النمط الإداري واتخاذ القرارات من قبل القواعد واللوائح ذات الطابع الرسمي، وفي المقابل، فان الهياكل العضوية هي أكثر مرونة، بوجود قنوات أقل صرامة من الاتصالات، والعلاقات اللامركزية أكثر قوة مع التركيز بشكل أكبر على التكيف من التركيز على القواعد واللوائح الرسمية.

ويوضح (Wendler,2014:1200) بان الهياكل التنظيمية المرنة تصف قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع الهياكل والعمليات التنظيمية لتنفيذ التغييرات والبقاء في المنافسة. وعلاوة على ذلك، فإنه يشمل الأنشطة التي تمكن القرارات السريعة وتغيير الهيكل عند الحاجة، ويتم قياس الهياكل المرنة من وتيرة الأنشطة التنظيمية المنسجمة مع المرونة.

### المبحث الثالث - الجانب العملي للبحث

أولاً- ترميز المتغيرات والمقاييس المعتمدة:

تم الاعتماد في الابعاد الخاصة بمتغيرات البحث على ما ورد في الادبيات العلمية حول المواضيع المعتمدة، حيث اعتمد الباحث في قياس متغير مقدرات القيادة الاستراتيجية على التصنيف المعتمد من قبل ( Rozhan & Ishizaki,2016) والمتمثلة بـ(القدرة على الانجاز، القدرة على الادراك، الاستعداد لتولي القيادة، امتلاك الفطنة)، أما متغير الرشاقة التنظيمية فقد تم اعتماد على التصنيف المعتمد من قبل (Wendler,2014) لابعادها والمتمثلة بثلاثة محاور اذ كان المحور الاول يمثل المتطلبات الاساسية للرشاقة التنظيمية والذي يتضمن (القيم الرشيقية والتكنولوجيا) والمحور الثاني هو رشاقة الافراد والذي يتضمن (القوى العاملة وادارة التغيير)، أما المحور الثالث فتمثل بتحقيق الهياكل الرشيقية والذي تضمن (التعاون وتضافر الجهود والهياكل المرنة).

ومن أجل تسهيل عملية التحليل الاحصائي للمتغيرات الرئيسية والابعاد والفقرات الفرعية تم وضع رموز خاصة لها والتي يمكن بيانها من خلال الجدول التالي:

الجدول (1) ترميز المتغيرات والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	تصنيف الابعاد
1	مقدرات القيادة الاستراتيجية SLCO	القدرة على الانجاز CFA	-----	(CFA1-CFA4)	Rozhan & Ishizaki,2016
		القدرة على الادراك CFC	-----	(CFC1-CFC4)	
		الاستعداد لتولي القيادة WTL	-----	WTL1-) (WTL4	
		امتلاك الفطنة BAO	-----	BAO1-) (BAO4	
2	الرشاقة التنظيمية ORAG	المتطلبات الاساسية للرشاقة التنظيمية AGP	القيم الرشيقية AV	(AV1 – AV3)	Wendler,2014
		رشاقة الافراد AOP	التكنولوجيا TE	(TE1- TE3)	
			القوى العاملة WO	(WO1- WO3)	
		الهياكل الرشيقية SEA	ادارة التغيير MC	(MC 1- MC3)	
			التعاون وتضافر الجهود CC	(CC1– CC3)	
			الهياكل المرنة FS	(FS1–FS3)	

ثانياً- صدق وثبات اداة البحث

لقد تم اختبار صدق وثبات فقرات الاستبانة من خلال نتائج معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وعن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS.var23) وبين الجدول (2) نتائج صدق وثبات اداة البحث وكما يأتي:

الجدول (2) نتائج اختبار صدق وثبات اداة البحث

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1	مقدرات القيادة الاستراتيجية	16	87.5%
2	الرشاقة التنظيمية	18	84.9%
3	كافة المتغيرات	34	91.7%

ثالثاً -تحليل ابعاد مقدرات القيادة الاستراتيجية وفقاً لإجابات العينة:

لقد أظهر تحليل البيانات الخاصة باجابات عينة البحث على استمارة الاستبيان المتضمنة المقاييس الخاصة بمقدرات القيادة الاستراتيجية في البحث ما يأتي، أنظر الجدول الآتي:

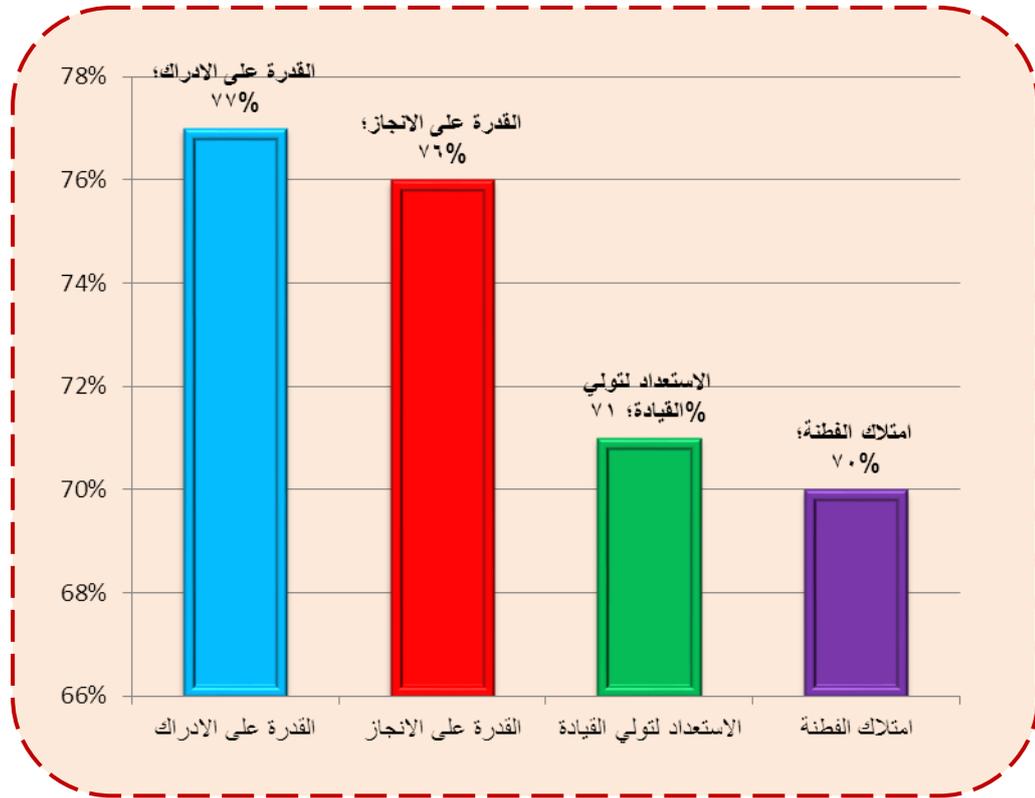
الجدول (3) ترتيب ابعاد مقدرات القيادة الاستراتيجية حسب اهميتها

الترتيب	الاهمية النسبية (شدة الإجابة)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الأول	77%	0.58	3.85	القدرة على الادراك CFC
الثاني	76%	0.55	3.83	القدرة على الانجاز CFA
الثالث	71%	0.57	3.56	الاستعداد لتولي القيادة WTL
الرابع	70%	0.54	3.51	امتلاك الفطنة BAO
	74%	0.47	3.69	اجمالي متغير مقدرات القيادة الاستراتيجية SLCO

واستناداً على ما تقدم يمكن توضيح ترتيب الابعاد حسب الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في النقاط الآتية:

- 1) بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال مقدرات القيادة الاستراتيجية (3.69) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3) المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة وبلغ الانحراف المعياري (0.47) وبأهمية نسبية (74%) .
- 2) جاء بعد القدرة على الادراك بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (77%) وبوسط حسابي مقداره (3.85) وانحراف معياري مقداره (0.58) وجاءت الابعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية، إذ احتل بعد القدرة على الانجاز المرتبة الثانية بأهمية نسبية (76%) وبوسط حسابي مقداره (3.83) وانحراف معياري يبلغ (0.55) وبعد الاستعداد لتولي القيادة بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية (71%) وبلغ الوسط الحسابي (3.56) والانحراف المعياري (0.58)، في حين جاء بعد امتلاك الفطنة المرتبة الرابعة بين الابعاد وبأهمية نسبية مقدارها (70%) وبوسط حسابي مقداره (3.51) وبلغ الانحراف المعياري (0.54).

(3) تشير النتائج أن المنظمة المبحوثة والمتمثلة بشركة اسيسيل لديها اهتمام واسع بمقدرات القيادة الاستراتيجية من حيث قدرة قادتها على الادراك وقدرتهم على الانجاز واستعدادهم لتولي القيادة وامتلاكهم للفتنة بما يمكن الشركة من الاستفادة من طاقاتهم لتحسين الاداء وتسهيل الاجراءات التنظيمية بشكل رشيق. ويصور الشكل (2) خلاصة النتائج لمتغير مقدرات القيادة الاستراتيجية والنسب المئوية لعناصره الأساسية.



الشكل (2) النسب المئوية لأبعاد مقدرات القيادة الاستراتيجية حسب أهميتها

رابعاً- تحليل أبعاد الرقابة التنظيمية وفقاً لإجابات العينة:

لقد أظهر تحليل البيانات الخاصة باجابات عينة البحث على استمارة الاستبيان المتضمنة المقاييس الخاصة بأبعاد الرقابة التنظيمية في البحث ما يأتي:

(1) بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال الرقابة التنظيمية (3.68) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة وبانحراف معياري قدره (0.43) وأهمية نسبية (74%).

(2) جاء بعد الهياكل الرشيقة من حيث الأهمية النسبية ليحتل المرتبة الاولى بأهمية نسبية مقدارها (75%) بوسط حسابي مقداره (3.73) وبانحراف معياري مقداره (0.39) وجاءت المؤشرات الأخرى متسلسلة بالأهمية، حيث أحتل بعد المتطلبات الأساسية للرقابة التنظيمية بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية (73%) وبوسط حسابي مقداره (3.65) وبانحراف معياري مقداره (0.45) وبعد رقابة الافراد بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية مقدارها (73%) وبلغ الوسط الحسابي (3.64) وبلغ الانحراف المعياري (0.64).

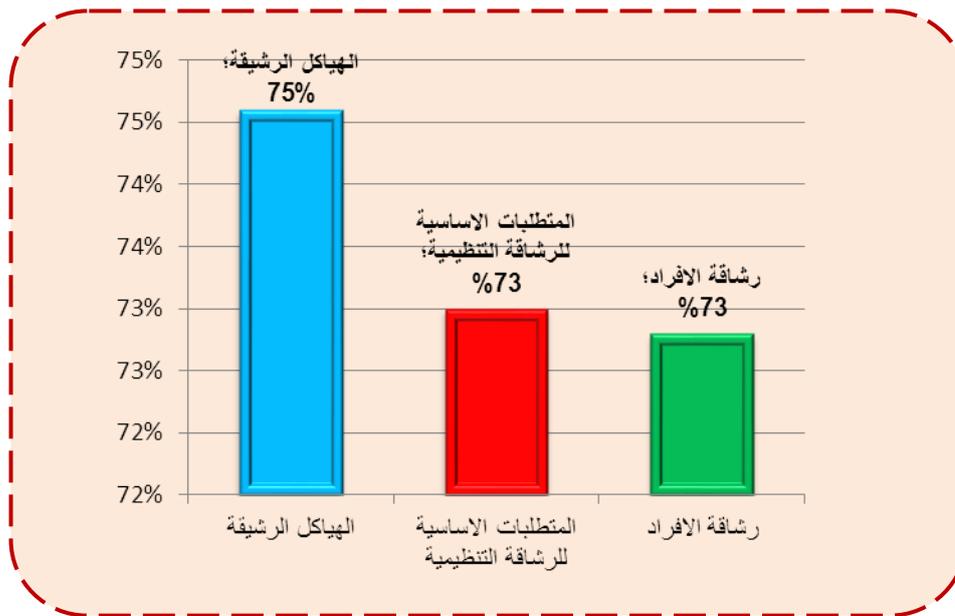
(3) تشير النتائج السابقة أن المنظمة المبحوثة تركز على الهياكل الرشيقة بشكل واسع وكذلك تهتم بتوفير المتطلبات الأساسية لتحقيق الرقابة التنظيمية مع الاهتمام برقابة الأفراد وتجنب الفائض في اعدادهم في الشركة وتعدّها

كأدوات مهمة في طريق تحقيق الرقابة التنظيمية في الشركة، وظهر ذلك من خلال تقارب مقدار الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد متغير الرقابة التنظيمية مع أفضلية بسيطة في أهمية بعد الهياكل الرشيقة، ويوضح الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بأبعاد الرقابة التنظيمية.

الجدول (4) ترتيب الأهمية النسبية بين أبعاد الرقابة التنظيمية

الترتيب	الأهمية النسبية (شدة الإجابة)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الأول	75%	0.39	3.73	الهياكل الرشيقة SEA
الثاني	73%	0.45	3.65	المتطلبات الأساسية للرقابة التنظيمية AGP
الثالث	73%	0.64	3.64	رقابة الأفراد AOP
	76%	0.43	3.68	اجمالي متغير الرقابة التنظيمية ORAG

ويصور الشكل (3) خلاصة النتائج لمتغير الرقابة التنظيمية والنسب المئوية لعناصره الأساسية.



الشكل (3) النسب المئوية لأبعاد الرقابة التنظيمية حسب أهميتها

خامساً - اختبار وتحليل فرضية علاقة الارتباط:

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات الارتباط في ضوء تساؤلات البحث حيث تم وضع عدد من الفرضيات لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج البحث الفرضي، ولغرض التحقق من ذلك تم تصنيف وتبويب البيانات الواردة في استمارة الاستبيان لغرض تحليلها ومعالجتها وفق طرائق وأساليب إحصائية ملائمة مع الاعتماد على تحليل ارتباط بيرسون.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

- الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية والرقابة التنظيمية.

إذ تعبر معطيات الجدول (5) عن قبول الفرضية الرئيسة الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي، ويتضح من خلال المؤشرات التي تشير إلى وجود ارتباط موجب على المستوى الكلي بمقدار (0.714) وبدلالة معنوية بمستوى (1%)، ومن ذلك نستنتج تحقق الفرضية الرئيسة الأولى.

### الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

النتيجة	مقدار علاقات الارتباط	نص الفرضية	الفرضية الفرعية
قبول الفرضية	<b>0.765**</b>	توجد هناك علاقة ارتباط إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية والمتطلبات الأساسية للرشاقة التنظيمية	الأولى
قبول الفرضية	<b>0.586**</b>	توجد هناك علاقة ارتباط إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية ورشاقة الأفراد	الثانية
قبول الفرضية	<b>0.527**</b>	توجد هناك علاقة ارتباط إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية والهياكل الرشيفة	الثالثة
قبول الفرضية	<b>0.714**</b>	توجد هناك علاقة ارتباط إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية (SLCO) والرشاقة التنظيمية (ORAG)	الفرضية الرئيسة

(\* تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  (\*\* تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.01)$ )

### 2- اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات الارتباط:

لقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات الفرعية على مستوى الابعاد بقبول الفرضية الفرعية الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية (SLCO) والمتطلبات الأساسية للرشاقة التنظيمية (APG) بمقدار (0.765) وبدلالة معنوية بمستوى (1%).

كما أشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ارتباطية إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية (SLCO) ورشاقة الافراد (AOP) بمقدار (0.586) وبدلالة معنوية بمستوى (1%).

كما أظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ارتباطية إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية (SLCO) والهياكل الرشيفة (SCA) بمقدار (0.527) وبدلالة معنوية بمستوى (1%).

سادساً- اختبار وتحليل فرضية علاقة التأثير:

استكمالاً لاختبار نموذج البحث وفرضياتها، استلزم الأمر تحديد درجة تأثير مقدرات القيادة الاستراتيجية بأبعادها في متغير الرشاقة التنظيمية، وهذا ما جاء في الفرضية الثانية (وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لمقدرات القيادة الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية) وذلك على النحو الآتي:

1- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

يتولى هذا المحور مهمة الكشف عن العلاقة التي عكستها الفرضية الثانية التي اشارت الى وجود علاقة تأثير إحصائية لمقدرات القيادة الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية، ولغرض اثبات قبول تلك الفرضية أو رفضها لابد من معرفة نتائج التحليلات الانحدار البسيط والمتعدد لمتغيرات البحث على المستوى الكلي أو على مستوى الأبعاد الفرعية وكما في الجدول الآتي:

الجدول (6) نتائج علاقات التأثير

النتيجة	درجة التحليل Sig	نص الفرضية	الفرضية الفرعية
قبول الفرضية	0.000**	توجد هناك علاقة تأثير إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية والمتطلبات الأساسية للرشاقة التنظيمية	الاولى
قبول الفرضية	0.000**	توجد هناك علاقة تأثير إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية ورشاقة الأفراد	الثانية
قبول الفرضية	0.000**	توجد هناك علاقة تأثير إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية والهياكل الرشيقة	الثالثة
قبول الفرضية	0.000**	توجد هناك علاقة تأثير إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية	الفرضية الرئيسة

وبناءً على ما جاء من النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تظهر نتيجة التأثير بين متغيرات البحث مقدرات القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية والتي اثبتت وجود تأثير معنوي بين متغيري البحث وذلك حسب نتيجة التحليل (P-Value=0.000) وبدلالة معنوية قدرها (1%) وعلى هذا الاساس فان هذا الامر يؤدي الى تحقق الفرضية الثانية على المستوى الكلي.

2- اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات التأثير:

لقد اشارت نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات الفرعية على مستوى الأبعاد بقبول الفرضية الفرعية الاولى وذلك بوجود علاقة تأثيرية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية (SLCO) والمتطلبات الأساسية للرشاقة التنظيمية (APG) وبدلالة معنوية بلغت (0.000) عند مستوى (1%)، كما اشارت النتائج إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود

علاقته تأثير إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية (SLCO) ورشاقة الافراد (AOP) وبدلالة معنوية بلغت (0.000) بمستوى (1%) .

كما أظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة تأثير إحصائية بين مقدرات القيادة الاستراتيجية (SLCO) والهياكل الرشيفة (SCA) بمقدار (0.000) وبدلالة معنوية بمستوى (1%) .

ويوضح الجدول (10) نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى معنوية تأثير مقدرات القيادة الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي، فقد بلغت (F) (45.842) وهي نسبة عالية بمستوى (1%)، كما أن الانموذج ذي قدرة تفسيرية عالية وفقاً ل (R<sup>2</sup>) والبالغة (0.51)، وهذا يشير إلى أن أبعاد مقدرات القيادة الاستراتيجية تفسر ما قيمته (51%) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد الرشاقة التنظيمية.

وبالتالي فإن النتائج الواردة أعلاه تؤكد تحقق الفرضية الرئيسية الثانية القائلة (هنالك تأثير معنوي لأبعاد مقدرات القيادة الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي).

### الجدول (7) تحليل التباين لأنموذج التأثير

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.714 <sup>a</sup>	.510	.499	.30705

a. Predictors: (Constant), SLCO

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.322	1	4.322	45.842	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.148	44	.094		
	Total	8.470	45			

a. Dependent Variable: ORAG  
b. Predictors: (Constant), SLCO

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.290	.356		3.623	.001
	SLCO	.648	.096	.714	6.771	.000

a. Dependent Variable: ORAG

## المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات:

- (1) أظهرت نتائج البحث أن القيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة لديها القدرة على الادراك كأحد دعائم مقدراتها الإستراتيجية والتي يمكن عدّها نقطة قوة في مقارعة المنافسين.
- (2) أوضحت نتائج البحث أن القيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة قادرة على الانجاز لقراراتها الإستراتيجية من أجل مواكبة التغيرات المحيطة بها وتشخيص التهديدات الخارجية والعمل على تجنبها.
- (3) أشارت نتائج البحث أنه ضمن مقدرات القيادة الاستراتيجية المنظمة المبحوثة هو استعدادها لتولي القيادة الاستراتيجية في ميدان الاعمال من أجل تعزيز موقعها التنافسي.
- (4) إنّ المنظمة المبحوثة تتميز بامتلاك الفطنة من أجل التمكن في تلبية متطلبات الزبائن وكسب حصة سوقية مناسبة بين المنافسين مما يزيد من مواردها المالية.
- (5) تهتم المنظمة المبحوثة باعتماد الهياكل الرشيقة لتسهيل اجراءاتها التنظيمية وهذا بدوره ينعكس على مرونة العمل التنظيمي وتقديم الخدمات بصورة مثلى.
- (6) تركز المنظمة المبحوثة على توفير المتطلبات الأساسية للرشاقة التنظيمية من أجل تحسين أدائها التنظيمي.
- (7) تسعى المنظمة المبحوثة الى تعزيز رشاقة واستثمار مواردها البشرية بشكل أمثل مما يسهم في تعزيز أدائها العالي.
- (8) لقد أثبتت النتائج ان هناك تأثير واضح لأبعاد مقدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الرشاقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

### ثانياً- التوصيات:

- (1) ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة باختيار قياداتها الإستراتيجية وفق مقدرات إستراتيجية خاصة والتي تمكنها من الاختيار المناسب لتلك المواقع القيادية.
- (2) ينبغي على إدارة المنظمة المبحوثة توفير الاجراءات التنظيمية والظروف المساهمة في تعزيز الرشاقة التنظيمية مما يعزز من رصف أداء العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- (3) ضرورة تحسين الفرص المنسجمة مع المعايير الإستراتيجية في التعامل مع الظروف المتغيرة في بيئة الاعمال ومواكبتها لغرض التصدي لأي مفاجآت غير متوقعة تقلل من فعالية أدائها التنظيمي.
- (4) ينبغي وضع إجراءات تنظيمية تساهم في ترشيق العمل الاداري والذي بدوره ينعكس على تحسين الاداء بشكل مثالي.
- (5) ضرورة اعتماد هياكل مرنة للتخلص من الاجراءات البيروقراطية التي تبطئ العمليات وتحد من تدفق المعلومات وتعرقل اجراءات العمل.
- (6) يوصي البحث بضرورة قيام المنظمة المبحوثة بإجراء توازن تنظيمي بين حجم اعمالها وعدد موظفيها لتجنب الترهل الوظيفي في مواردها البشرية.

## References

- 1- Adams, B. D., Thomson, M. H., Brown, A., Sartori, J. A., Taylor, T., Waldherr, S., & Adams, B. (2008). Organizational trust in the Canadian Forces. *DRDC T No. CR2008-038. Toronto, ON: Defence Research and Development Canada.*
- 2- Al-Zu'bi, H. A. (2016). Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(4), 233-241.
- 3- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295.
- 4- Arikan, Cenk Laçın & Enginoglu, Didem,(2016), A CONTEMPORARY APPROACH TO STRATEGIC LEADERSHIP , International Journal of Information Technology and Business Management 29th March 2016. Vol.47 No.1 .
- 5- Dehban, B., & Heydari, A. (2016). Explanation of a Knowledge Workers Maintenance and Retention Model in Mapna Electric and Control, Engineering and Manufacturing Company (MECO). *Modern Applied Science*, 10(9), 253.
- 6- Hisyam Selamat, M., & Choudrie, J. (2004). The diffusion of tacit knowledge and its implications on information systems: the role of meta-abilities. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 128-139.
- 7- Laan, L. W. (2010). Foresight competence and the strategic thinking of strategy-level leaders (Doctoral dissertation, University of Southern Queensland).
- 8- Lear, L. W. (2012). *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa* (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA).
- 9- Leonhardt, D., Mandrella, M., & Kolbe, L. M. (2016). Diving into the Relationship of Information Technology and Organizational Agility: A Meta-Analysis, Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin 2016
- 10- Lopez, S., & Alegre, J. (2012). Information technology competency, knowledge processes and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 112(4), 644-662.
- 11- Mallasi, H., & Ainin, S. (2015). Investigating Knowledge Sharing Behaviour in Academic Environment. *Journal of Organizational Knowledge Management*, 2015.
- 12- Mallasi, H., & Ainin, S. (2015). Investigating Knowledge Sharing Behaviour in Academic Environment. *Journal of Organizational Knowledge Management*, 2015.
- 13- Mehrabi, Soheila, Siyada, Sayyed Ali t. & Allameh, Sayyed Mohsen (2013). Examining the degree of organizational agility from employee's perspective (Agriculture – Jihad Organization of Shahrekord City), *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (5),2222-6990.

- 14- Mondy, R. Wayne & Martocchio Joseph J.,2016, Human Resource Management, 14th edition, © Pearson Education Limited 2016.
- 15- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International journal of human resource management*, 14(1), 55-75.
- 16- Nath, Tanuza & Tanjeen, Ethica,2016, Knowledge Management Today & Tomorrow a Conceptual Skeleton, THE COST AND MANAGEMENT ,ISSN 1817-5090,VOLUME-44,NUMBER-1, JANUARY-FEBRUARY 2016.
- 17- Ncoyini, Samuel & Cilliers, Liezel,2016, CRITICAL SUCCESS FACTORS TO IMPROVE KNOWLEDGE SHARING IN SOUTH AFRICAN LOCAL GOVERNMENT, Proceedings of the 28th Annual Conference of the Southern African Institute of Management Scientists ISBN: 978-0-620-71797-7.
- 18- Paliszkievicz, J., Gołuchowski, J., & Koochang,(2015) A. Leadership, trust, and knowledge management in relation to organizational performance: Developing an instrument, *Online Journal of Applied Knowledge Management A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management Volume 3, Issue2, 2015.*
- 19- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- 20- Rozhan, Zumalia Norzailan & Ishizaki, Othman Hiroyuki, (2016),"Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it?", *Industrial and Commercial* .
- 21- Sarfraz, H., & Sarfraz, H. (2017). Strategic leadership development: simplified with Bloom's taxonomy. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 40-47.
- 22- Triaa, W., Gzara, L., & Verjus, H. (2016, August). Organizational agility key factors for dynamic business process management. In *Business Informatics (CBI), 2016 IEEE 18th Conference on* (Vol. 1, pp. 64-73). IEEE.
- 23- Vetrakova, M., & Smerek, L. (2016). Diagnosing organizational culture in national and intercultural context. *E+ M Ekonomie a Management*, (1), 62.
- 24- Vinodha .S, Devadasanb. S.R., Vasudeva .B. & Kusuma Ravichanda (2010). Agility index measurement using multi-grade fuzzy approach integrated in a 20 criteria agile model, *International Journal of Production Research*, 48 (23),7159-7176.
- 25- Wendler, R. (2014, September). Development of the organizational agility maturity model. In *Computer Science and Information Systems (FedCSIS), 2014 Federated Conference on* (pp. 1197-1206). IEEE.
- 26- Zieba, M., & Schivinski, B.,2015, Knowledge management driven leadership, culture and innovation success—an integrative model, Department of Management Gdansk University of Technology.
- 27- .Zumitzavan, V., & Michie, J. (2015). Personal knowledge management, leadership styles, and organizational performance: A case study of the healthcare industry in Thailand. Springer.