مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى
اسم الكاتب: أ.م.د. معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3388
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:20 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٥ مجلد ٣٣ لسنة ٢٠١١
ص ص [١١١-١٤٠]

إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال
دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى

الدكتور معن وعد الله المعاضيدي
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
maanlamaadhedee@yahoo.com

أيمن جاسم محمد الطائي
باحث
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل
Ayman_a77n@yahoo.com

المستخلص

استهدفت الدراسة قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والمتمثلة بـ (بناء قدرات دينامية جوهرية، التركيز على بناء رأس المال البشري، استخدام التقانة الجدية بفاعلية، الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة وبناء هيكل وثقافة منظمية جديدة) بوصفها متغيرات مستقلة و(المرونة الإستراتيجية) بوصفها متغيراً معتمداً لمواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المنظمات في إطار ممارستها لأعمالها وسعياً لبقائها، فضلاً عن اكتشاف مقدار التباين في تأثير الممارسات المشار إليها في تعزيز المرونة الإستراتيجية للمنظمة. وقد تم استخدام استمارة الاستبانة بوصفها أداة لجمع بيانات الدراسة ولتحقيق أهدافها المتمثلة بالتعريف بمتغيري الدراسة وطبيعة العلاقة بينهما، وقد كانت الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ميداناً للدراسة.

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أبرزها أن ممارسات القيادة الإستراتيجية ترتبط وتؤثر معنوياً بالمرونة الإستراتيجية، وبموجب ذلك فقد عرضت بعض المقترحات التي من شأنها أن تسهم في توجيه أنظار القيادات الإستراتيجية في المنظمات المختلفة للتعرف على ادوار تلك الممارسات والبحث عن أهم الآليات والوسائل التي تمكنها من اعتمادها كونها أداة مهمة لتحقيق المرونة الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغييرات البيئية المتسارعة والاستعداد لها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية.

تأريخ استلام البحث ٢٠١٠/٦/٦ تأريخ قبول النشر ٢٠١٠/١٠/٢١

Contribution of Strategic Leadership in Reinforcing the Strategic Flexibility to Business Organizations A Study of the Opinions for a Sample of Strategic Leadership in the General Company for the Manufacture of Medicines and Medical Appliances in Nineveh

Maan W. Al-Maadhedee (PhD)
Assistant Professor
Department of Business Administration
University of Mosul

Ayman J. Mohammed
Researcher
Department of Business Administration
University of Mosul

Abstract

The study aimed to measure and analyze the correlations and the effect of the practice of strategic leadership and of(Build the capability of dynamic core ,a Focus on building human capital , The use of technology seriousness effectively concern strategies, precious and building the structure and organizational culture in the as independent variables and (the strategic flexibility)as a variable accredited to meet the environmental changes taking place in organizations in the exercise of its work and effort for their survival ,as well as the discovery of the amount of variation in the impact of the practices referred to in promoting the strategic flexibility of the organization. The questionnaire was used as a tool to collect the data and to achieve the goals of the study and the nature of the relationship between its variables in the company for the manufacture of medicine and appliance in Nineveh. The study found a number of conclusions highlighted the practice of strategic leadership are connected and affect significantly that would contribute to draw the attention of strategic leadership in different organizations to identify the roles of those practices and the search for the most important mechanisms and means to enable its adoption as an important tool to achieve the strategic flexibility that enable the organization to respond rapidly to environmental changes accelerated and prepare for them.

Key Words: Strategic Leadership, Strategic Flexibility.

المقدمة

تمثل قدرة المنظمة وإمكانيتها في تحقيق المرونة الإستراتيجية لمواجهة التغييرات البيئية هدفاً تسعى إلى تحقيقه منظمات الأعمال، لأن ذلك يمكنها من البقاء في سوق المنافسة، وإن تحقيق هذه المرونة لايأتي من فراغ، وإنما يرتبط بقدرة القادة الإستراتيجيين في هذه المنظمات على تحقيقها كونهم مسؤولين عن تحديد الخطط الإستراتيجية لمنظماتهم ورسم المسارات الممكنة لتنفيذها وبما يمكنها من تحقيق أهدافها في البقاء والنمو، من هنا جاء هذا البحث لتوضيح أهم ممارسات القيادة الإستراتيجية التي يمكن من خلالها للمنظمة تحقيق المرونة الإستراتيجية التي تصب في إظهار دور القيادات الإستراتيجية الذي يسهم في امتلاك المنظمة لمقومات المرونة الإستراتيجية الناشئة عن التكيف الذي تنشده المنظمات في إطار التسارع الذي تواجهه وتخضع لتأثيراته. وللوقوف على حقيقة ماسبق فقد قسم البحث إلى أربعة محاور، تمثل الأول بالإطار المنهجي، أما الثاني فشمل الإطار النظري باستعراض ماأورده الباحثون فيما يخص متغيري الدراسة، فيما عرض الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات، واختتم البحث بالمحور الرابع الذي خصص لعرض الاستنتاجات والمقترحات.

الإطار المنهجي

منهجية البحث

مشكلة البحث

في ضوء التغيرات التي تشهدها منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، وانطلاقاً من الانحسار الذي بدأت تواجهه في آليات استخدامها للأدوات والوسائل التقليدية المتاحة لتحقق التفوق على المنظمات المماثلة والمتمثلة بالتقانة والموارد والقدرات من جهة، وبموجب الانحسار المشابه الذي بدأت تواجهه تلك المنظمات في مضامين النتائج والأهداف التي كانت تسعى إليها، نجد أنها بدأت تبحث عن أدوات ووسائل ومؤشرات نجاح أخرى تضمن لها النجاح والتفوق والبقاء، وعلى ذلك، لاحت أمام منظمات الأعمال وسائل أخرى ومنها ممارسات القادة الإستراتيجيين فيها الذين يقع على عاتقهم الكثير مما تستهدف تلك المنظمات تحقيقه في بيئات مضطربة ومتسارعة التغيير والمتمثلة بالعديد من النتائج أبرزها مدى قدرة المنظمات على التصرف بمرونة كافية لتواكب التغيير من جهة، ولتضمن لنفسها البقاء من جهةٍ أخرى، من هنا وجد الباحثان ضرورة عرض موضوع بحثهما للوقوف على ممارسات القيادة الإستراتيجية ممثلة بالآليات والوسائل التي تعتمدها هذه الفئة القيادية في المنظمات لتحقق للمنظمة النجاح الذي يتمثل في بناء الاستجابة السريعة لمواجهة التغيير البيئي المتسارع. وعلى وفق ما ورد آنفاً، يمكن عرض مشكلة البحث في إطار التساؤلات الآتية:

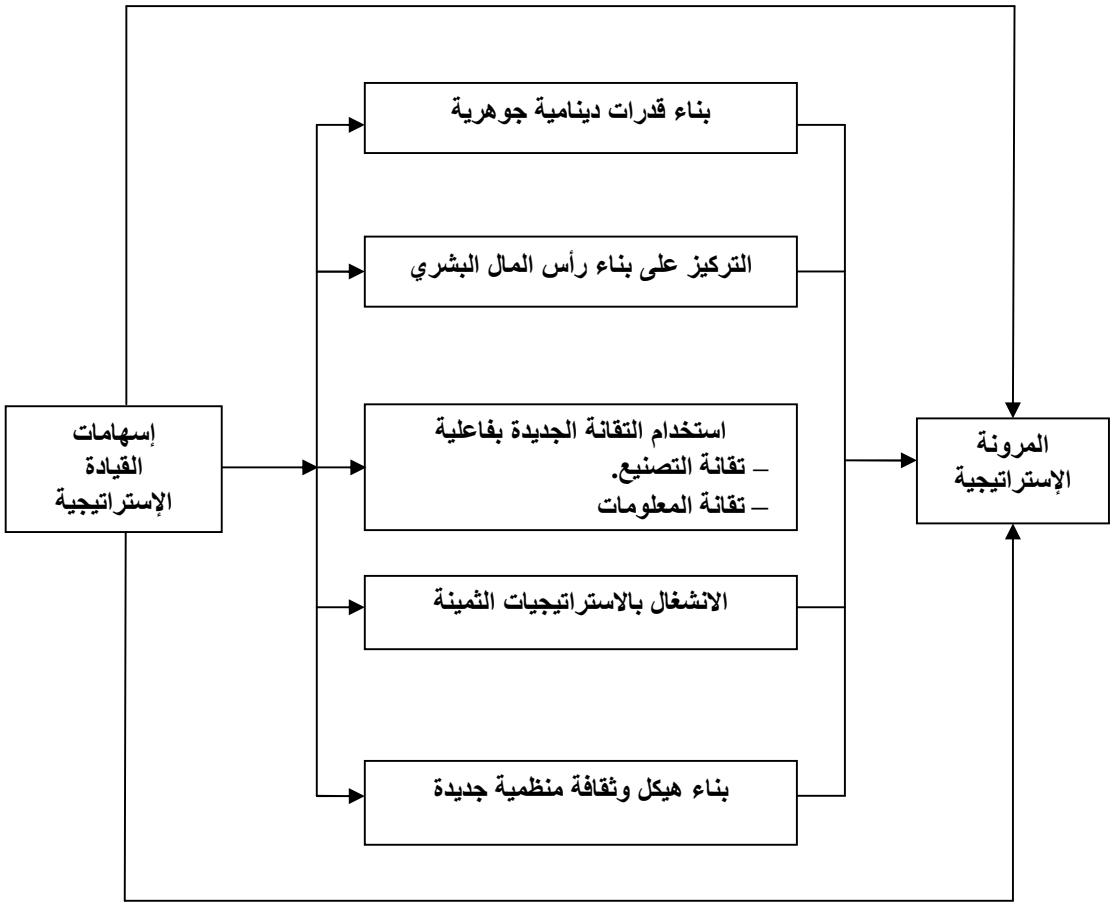
١. هل يسهم القادة الإستراتيجيون في المنظمة المبحوثة بممارسات يمليها عليهم دورهم القيادي؟
٢. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتحقيق المرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة؟
٣. ما ممارسة القيادة الإستراتيجية ذات العلاقة والأثر الكبير في تحقيق المرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

أهمية البحث وأهدافه

يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية أهدافه، بوصفها تسعى نحو التعريف بمتغيرين استحوذا في الآونة الأخيرة على اهتمام الباحثين، ولا سيما القيادة الإستراتيجية وممارساتها، والتي أثبتت مراجعة الأدبيات في الموضوع شحةً في التعامل معها والتطرق إليها من قبل الباحثين إلى درجة عدم وجود الاتفاق على نواحي مختلفة بخصوصها كما سيتبين لاحقاً، مقارنةً بالمرونة الإستراتيجية التي وإن كانت الأضواء قد سلطت عليه، ولكن ذلك الاهتمام كان قد اتخذ أشكالاً متخصصة، فمرة يتم الحديث عنها في إطار مرونة وظائف المنظمة، ومرة في مرونة أفرادها، وأخرى بمرونة المكائن، وغير ذلك، ولكن عرض موضوعات المرونة على وفق المنحى الإستراتيجي ما زال بحاجة إلى مزيد من التعريف به الآن أيضاً، لأسباب تتعلق بارتباطه بالتغييرات البيئية، التي ازدادت حدتها في الألفية الثالثة. وبموجب ذلك توزعت أهداف البحث ما بين النظري والميداني، فنظرياً: تكمن في السعي نحو توفير إطار مرجعي، يعرّف بمتغيري البحث بكافة أبعادهما، أما ميدانياً فيكمن فيما ستفصح عنه نتائج اختبار علاقتي الارتباط والأثر بين المتغيرين المبحوثين، وذلك بما ينفع القادة الإستراتيجيين في المنظمة المبحوثة، وبما يعزز من الأهمية النظرية المشار إليها أيضاً من جهةٍ أخرى.

أنموذج البحث

في ضوء المراجعة النظرية لأدبيات الإدارة الإستراتيجية وجد الباحثان أن هنالك إمكانية الربط النظري والميداني للمتغيرات المبحوثة لتعبر بذلك عن علاقات نظرية ومن ثم ميدانية بين المتغيرات، وفي الوقت نفسه تعد بمثابة إطاراً يظهر تلك العلاقات بينها، وكما موضح في الشكل ١.



الشكل ١
الإسهامات الرئيسة للقيادة الإستراتيجية في الوصول إلى المرونة الإستراتيجية

المصدر: تم إعداد الشكل بموجب مراجعة أدبيات الموضوع بالاستناد إلى الأفكار الواردة لـدى Hitt, M. & *et. al*., (1998), Navigating in the New Competitive Landscape Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. ***Academy of Management Executive***, 12 (4): 22-44.
بعد إجراء بعض التعديلات التي وجدها الباحثان ضرورية وتصب في توجه البحث الحالي.

فرضيات البحث

بموجب ما سنعرضه عن متغيري البحث بأبعادهما المختلفة، وطبيعة العلاقة بينهما واتجاهها كما يظنها الباحثان، يمكن بناء الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً وبين المرونة الإستراتيجية بوصفها متغيراً معتمداً.

الفرضية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً على المستوى الكلي والجزئي في المرونة الإستراتيجية بوصفها متغيراً معتمداً.

الفرضية الثالثة : تتباين ممارسات القيادة الإستراتيجية في مستوى تأثيرها في المرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

حدود البحث ومجتمعه وعينته

عدّت المدة من كانون الأول ٢٠٠٩ إلى أيار ٢٠١٠ بوصفها حدوداً زمانية للبحث، وعدّت الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى بوصفها الحدود المكانية، أما فيما يخص مجتمعه فانحصر بأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام وتخصصات أخرى تمثل عناصر قيادية في الشركة قيد الدراسة، حيث تم توزيع (٤٠) استمارة تم استلام (٣١) استمارة صالحة للتحليل من الاستمارات الموزعة.

أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثان في إنجاز بحثهما على الأساليب الآتية:

آ. **الجانب النظري** : وظف الباحثان ما تيسر لهما من مرجعيات علمية عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع البحث.

ب. **الجانب التطبيقي** : اعتمدت استمارة استبانة أعدت لأغراض هذا البحث تمّ الاعتماد فيها على جهود باحثين سابقين في بعض جوانبها، تمّ إجراء عمليات الإضافة والحذف والتعديل فيها بما يتناسب مع واقع البيئة العراقية والمنظمات الصناعية العاملة فيها.

الإطار النظري

١. القيادة الإستراتيجية

أولاً. مفهوم القيادة الإستراتيجية

تعدّ القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وبخاصة في إطار العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الأعمال تغيراً كبيراً في مجمل مناحي العمل ألمنظمي لاسيما العقد الأخير من القرن الماضي استلزمت وجود القيادة الحكيمة والقادة من ذوي المهارات والقابليات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغيير، ومحاولة المتابعة والاستشراف المستمر للبيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، وقد ظهرت الحاجة إلى وجود القيادة في المنظمات لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة (الشلمة، ٢٠٠٩، ٣٤-٣٥).

وقد ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية في إطار العمل في منظمات الأعمال اليوم حيث يبدو العمل أكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها بشكل أكبر، كما يتطلب التحاور والتنسيق بين أطرافه المتعددة، وكان ذلك بفعل العديد من العوامل منها (سرعة التغيير، اتساع حالة عدم التأكد، الغموض والتعقيد المتزايدان) الأمر الذي استدعى الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية (Richard ,2005,1)

and Katherine لأنها الفئة القادرة على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملاتها مع التغيرات السريعة والبيئات ذات المخاطرة العالية (Sosik and *et al,* 2005,47) كما إنهم هم من يتمكن من تصور المستقبل المرغوب لمنظماتهم، ثم توجيه التدفق الداخلي لمسارات الأعمال وتأثيرات الأحداث الخارجية باتجاه الهدف والرؤية المقصودة (Par, 2000,11). فالشركات في القرن الحادي والعشرين تحتاج خصائص القيادة الإستراتيجية لبناء موارد الشركة وقدراتها (Hitt and Ireland, 2002,1) ويبدو أن مصطلح القيادة الإستراتيجية مصطلح ضبابي لدرجة كبيرة خاضع لتفسيرات مختلفة قدر القيادة نفسها، وقد يستعمل الكثير من الكتاب مصطلح القيادة أو القادة عندما يتكلمون عن القيادة الإستراتيجية (Wilson, 1996, 26) وقد وردت بعض التعاريف للقيادة الإستراتيجية، إذ عرفها (Hosmer) بأنها شعور نفسي موجه على نحوٍ غير غامض إلى تعزيز إمكانات المنظمة من ناحية الوجود الفريد والمتميز بين المنافسين والتوجه لتحديد الخطط الإستراتيجية نسبياً لزيادة الكسب المالي (الربح) عن طريق المنافسة (Hosmer, 1994, 237). أما (Rowe, 2001, 1) فقد عرفها بأنها قدرة التأثير على الآخرين لاتخاذ القرارات التي تحسن قابلية المنظمة للنجاح في المدى البعيد. فيما يشير إليها (Boa1) بأنها سلسلة من القرارات والنشاطات، وكلاهما عملية موجهة في طبيعتها لتحقيق المواءمة بين ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها (1497 Boal, 2004,). وأشار البعض إليها بأنها العملية المستخدمة للتأثير في انجاز الرؤية المرغوبة للمنظمة من خلال التأثير في الثقافة المنظمية وتخصيص الموارد وتوجيهها من خلال السياسات وبناء الإجماع المنظمي في إطار البيئة الغامضة والمعقدة والتي أشرت بفرص وتهديدات محددة (Department of Command, 1998, 5).

وطبقاً لما أورده (Huey) فإنها ذات مهام لا تساعد المنظمة فقط على التكيّف مع البيئة المتغيرة فحسب، ولكنها تساعد في تشجيع المدراء الآخرين لتنفيذ النشاطات الروتينية اليومية أيضاً (Yuan and Shih, 2007, 1028).

وقد أشير إليها بأنها عملية تصور المستقبل، ثم تنظيم الموارد، وتطوير الإجراءات وتهيئة المعلومات للوصول إلى ذلك في المستقبل، وهي بذلك عملية ثنائية لتطوير الإستراتيجية وتنفيذها (www.amaaonline.com).

وعلى المستوى الفردي تعرف بأنها قدرة الشخص للتوقع، والتصور، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين للبدء بإحداث التغيير الذي سيخلق المستقبل الفاعل للمنظمة (Hitt and Ireland ,1999,43) .

ما يميز القيادة الإستراتيجية

يمكن بيان الجوانب التي تميز القيادة الإستراتيجية عن القيادة الاعتيادية في إطار إيجاد إجابة واضحة للتساؤل الآتي: ما الذي يميز القيادة الإستراتيجية؟ وللإجابة نقول أن وجهات نظر الباحثين تشير إلى وجود ما يميزها عن غيرها، فقد أشار (Hambrick and Pettigrew, 2001) إلى أن التمييز بين القيادة (Leadership) والقيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership) يكمن في جانبين هما:

أولاً. تشير نظرية القيادة إلى القادة في أي مستوى في المنظمة، في حين إن نظرية القيادة الإستراتيجية تشير إلى دراسة الأفراد في قمة المنظمة.

ثانياً- يركز بحث القيادة على وجه الخصوص في العلاقة بين القادة والأفراد التابعين لهم، وهو تركيز جزئي، فيما تركز بحوث القيادة الإستراتيجية على العمل التنفيذي، ليس بوصفه نشاطاً علاقاتياً فحسب، وإنما بوصفه نشاطاً إستراتيجياً أيضاً.

ويؤكد (House and Aditya, 1997) و (Boal and Schults, 2007) على أن العديد من نظريات القيادة قد قدمت معلومات مفيدة تركز على المهمة والفرد والسلوك الموجه، فيما تركز القيادة الإستراتيجية على تكوين معنى وغرض المنظمة (رسالتها). إذ تتمايز القيادة الإستراتيجية بجوانب اختلاف عن غيرها من أنواع القيادة، وقد حدد البعض جوانب الاختلاف تلك مثل (www.cci.org) و (Richard and Katherine, 2005,11) بالآتي:

١. النطاق الواسع للقيادة الإستراتيجية

إذ يمتد تأثيرها إلى مساحات توصف بأنها خارج المساحات الوظيفية الخاصة بالقائد ووحدات الأعمال وحتى خارج المنظمة أحياناً، الأمر الذي يتطلب النظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً معتمداً ومترابط الأجزاء، إذ تؤثر القرارات المتخذة في جزء من وحدات الأعمال في الأجزاء الأخرى.

٢. تأثيرات القيادة الإستراتيجية ملموسة لفترات طويلة من الزمن

فالقائد الاستراتيجي يبقي الأهداف طويلة المدى في التفكير، بينما العمل يكون لإنجاز الأهداف قصيرة الأمد، مما يتطلب إحداث الموازنة والمواءمة بين هذين النوعين من الأهداف. فيما يرى (المغربي، ١٩٩٩، ٢٧) بأن كل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غايتها وصياغة وتكوين الإستراتيجية ويسعى لتطبيقها على مدى زمني بعيد، غالباً ما يمثل أحد قيادات الإدارة العليا.

٣. القيادة الإستراتيجية تتضمن تغييراً تنظيمياً مهماً

إذ تؤدي القيادة الإستراتيجية إلى تغيير تنظيمي مهم، مثل التغيير في الأدوار والهياكل وخطط العلاقات العامة والقياس إلى الهدف الاستراتيجي للمنظمة، على اعتبار أن لهذه التغييرات التنظيمية آثاراً إستراتيجية مستقبلية.

ثالثاً- خصائص القيادة الإستراتيجية

القائد الاستراتيجي هو من يمتلك القدرة على توقع المستقبل والاستعداد له والنظر إلى ما وراء الحال الراهنة والموقف الحالي، وينظر كذلك إلى مواقع النجاح في المستقبل، لذلك فهو يحتاج إلى القدرة على تعبئة الموارد والطاقة والتغييرات التي تحقق التمايز عن الآخرين، ولقيامه بذلك، فهو يحتاج لفهم الشروط التنظيمية والبيئية والاتجاهات الجديدة وضبط آلية التعامل معها، وبموجب ذلك قد تؤدي القيادة الإستراتيجية الفاعلة إلى الإبداع لتصبح الطريق إلى الحياة الأفضل للمنظمة (Towill ,2008). كما أن القادة الإستراتيجيين هم منبطوّ ر ويكتشف الاستراتيجيات على نحوٍ مستمر ويجعلها في إطار حالة مستمرة من الصيانة والتطبيق وإعادة التقييم والمراجعة (www.cci.org). إذ يشير (Stephen, 1996) ومن زاوية الخصائص الشخصية للقائد الإستراتيجي إلى مجموعة من الخصائص، وهي:

١. **إيجاد الطريق (Path Finding)**: لأن القيادة الإستراتيجية هي التي تتعامل مع حالات ربط نظام قيمة المنظمة مع رؤيتها ورسالتها والبيئة في إطار الخطط الإستراتيجية.
٢. **الاصطفاف (Aligning)**: وهي ما يضمن إسهام كل من الهيكل التنظيمي، والأنظمة والعمليات في تحقيق الرسالة والرؤية.
٣. **التمكين (Empowering)**: والموجه نحو إثارة النبوغ المستتر (الكامن) والذكاء والإبداع لدى الأفراد لإنجاز الرسالة المنظمية.

ومن زاوية قدرات القادة الإستراتيجيين يصنف (Barbara and Brent, 2004, 29-38) قدرات القائد الإستراتيجي إلى قدرات تتعلق بالنشاط المنظمي وتتمثل في (القدرة على التوجه إستراتيجياً، القدرة على ترجمة الإستراتيجية إلى أعمال، القدرة على تنظيم الأفراد

والمنظمة، القدرة على تحديد نقاط التدخل الفاعلة، القدرة على تطوير القدرات الإستراتيجية)، والثاني يتعلق بالقدرات الشخصية (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، الحكمة القيادية). ويلتقي تصنيف (Boal and Hooijberg, 2000) مع ذلك عندما صنفوا تلك القدرات في الآتي:

١. **القدرة الاستيعابية (Absorptive Capacity)**: وتشير إلى القدرة على التعلّم عن طريق إدراك المعلومات الجديدة، وهضمها أو استيعابها ثم استخدامها.
٢. **القدرة على التكيّف (Adaptive Capacity)**: وهي القدرة على مواكبة التغيير البيئي الذي ينتج عنه انحرافات في الأوضاع المنظمية. ويشير (المعاضيدي ،٢٠٠٧، ٢٥) إلى أن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة جداً يعد عائقاً أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور اللذين تعاني منه المنظمة في وحداتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة.
٣. **الحكمة الإدارية (Managerial Wisdom)**: وتشمل كل من التمييز والحدس اللذان يعبران عن قدرة القائد الإستراتيجي على إدراك فيما يتعلق بالمتغيرات المحيطة به واتجاهاتها.

ويشير(Hardy ,2007) إلى أن الخاصية الأهم من خصائص القيادة الإستراتيجية هي **القدرة على إدراك الروابط بين الثقة، التغيير، الإبداع والقيادة**، التي يفترض أن يتميز بها القادة الإستراتيجيون في المنظمات.

وعلى وفق منظور الكفاءة الذاتية يؤكد البعض أنها إحدى الخواص التي يفترض أن يتميز بها القائد الإستراتيجي، والتي تشير إلى أحكام الأفراد وتخميناتهم حول قدراتهم المدركة لإنجاز مهام محددة، وهي نتاج تجارب الحياة التي تُعلّم الفرد على ما يستطيع فعله، وفي اتخاذ الإجراءات التي سيكون لها وعلى نحو فاعل تأثير في بيئته، ويتوازى هذا المفهوم مع ما تتضمنه لائحة تدريب الجيش وتطوير القيادة (ATLD)* وعلى وفق هذه اللائحة يفترض توافر واحدة من كفاءات القيادة الاثنتين للقرن الحادي والعشرين هي **الوعي الذاتي** الذي يعبّر عن القدرة على تقييم القدرات وتحديد نقاط القوة في البيئة، وتعلّم كيفية استدامة جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف، والقدرة على **التكيف** الذي يضم القدرة على إدراك التغيرات البيئية، لتحديد ما هو جديد وما الذي يجب معرفته على أنه فاعل (Leonard, *et. al*, 2003, 3).

ومن حيث إمكانية القائد الإستراتيجي للتعامل مع حالات عدم التأكد يشير (Karl ,2001) إلى أنه في إطار عدم التأكد واللايقين يفترض تركيز القائد الإستراتيجي على خصائص معينة منها (**الارتجال والخفة**)، إذ يمثل الارتجال القدرة على المعالجة المرنة للأهداف المخططة، أما الخفة فتشير إلى إسقاط الأدوات التي لم تعد مفيدة، كما يجب أن يتخلى القائد الإستراتيجي عن الطرائق والافتراضات التقليدية التي لم تعد صالحة للعمل في إطار حالة عدم التأكد.

وعلى وفق النظرة الشمولية لخصائص القائد الإستراتيجي يشير (Pisapia, 2006) إلى الآتي:

١. ضرورة امتلاكه غالبية صفات القيادة الثمانية المرتبطة بالقائد الناجح، وهي: التطلع، التكيف، الانجذاب، الحزم، قوة الشخصية، الثقة، الارتباط، والكفاءة.

---

* مختصر لمصطلح Army Training and Leader Development

٢. إمكانية التطبيق الفاعل لعمليات صنع القرار الأساسية وإدارة الاتصال والتحفيز وإدارة الصراع.
٣. تنفيذ الوظائف الرئيسة بفاعلية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
٤. امتلاكه وضع فكري استراتيجي، يشجعه على توظيف العمليات الفكرية المتقدمة المتمثلة بالعمليات الإدراكية المترابطة من أجل إعادة التأطير والانعكاس ونظم التفكير، لخلق وضع فكري يستشعر التعقيدات التي تواجه المنظمة ويطبقها على فرص التغيير اللاخطية.
٥. إمكانية الاشتراك الدائم بالوظائف القيادية المتقدمة، وتتضمن:

- تأسيس توجه إستراتيجي واضح ومتماسك، ليحدد من خلاله القيم والمعتقدات المشتركة ويخلق مجموعة أسبقيات مرنة من أجل استغلال الفرص التي تقدمها البيئة.
- ممارسة الانتهازية الإستراتيجية من خلال تحليل المحتوى الإستراتيجي للحالة الراهنة للمنظمة من أجل اغتنام الفرص بمجرد ظهورها، ومن ثمّ خلق ميزة ونجاح منظمي.
- امتلاك القوة في إعداد الشبكات الإستراتيجية التي تربط القائد ومنظمته بقوى متنفذة في البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي يحصل على الدعم للتوجه والأسبقيات المنظماتية.
- العمل على تأسيس عملية مستمرة متجددة، تسمح بالتعلم المستمر وعمليات التحسين والمساءلة من أجل إعادة تنظيم الأدوار المنظماتية والهياكل والعمليات وجعل توجه المنظمة ومعتقداتها وقيمها وأسبقياتها جزء لا يتجزأ من الثقافة السائدة.
- استخدام الأوجه المتعددة لإجراءات القيادة والمصممة لتوحيد إستراتيجيات القيادة الإدارية والتنفيذية ورسم السياسات والأطر الميدانية لقيادة المنظمة.

رابعاً- أدوار القادة الإستراتيجيين

على وفق الخصائص والقدرات والمهام المنوطة بالقادة الإستراتيجيين في المنظمات فإنه يتوجب أن يكون لهذه الفئة أدوار من شأنها أن تصب في مصلحة المنظمة وتحقيقاً لأهدافها وتفوقها. وبموجب ذلك يرى (Greiner) أن من أهم أدوار القائد الاستراتيجي هو الدور المحوري الذي يؤديه في تطوير المنظمة، فضلاً عن تسهيل الحلول المبدعة للمشكلات التي تواجهها ومن ثمّ تحسين سبل الوصول وتشجيع المشاركة في المعرفة والمعلومات بشأن القضايا التي تواجه المنظمة في الوقت المناسب بشأن المستقبل المحتمل للمنظمة (Greiner, 2002, 343). لذلك تتضح الصورة معبراً عنها بالآثار الإستراتيجية لأدوار القادة الإستراتيجيين في المنظمات، وقد جاءت وجهات نظر الباحثين بشأن تلك الأدوار كما موضح في الجدول ١.

الجدول ١
أدوار القائد الاستراتيجي بحسب وجهات نظر عدد من الباحثين

الباحث والسنة		الأدوار

الباحث والسنة		الأدوار
(par,2000,11)	١	استخدام التقييم للهيكل التنظيمي بشكل دائم.
	٢	تصميم وتطوير العملية.
	٣	تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية لمواجهة المنافسين.
	٤	إيجاد نماذج العمل الأكثر مرونة.
(المبارك ،٢٠٠٦، ١١)	١	المساهمة بوضع الرؤية الإستراتيجية .
	٢	تحديد وبلورة الأهداف الأساسية الخادمة للرؤية الإستراتيجية.
	٣	تحليل وتحديد واستثمار الفرص المتاحة.
	٤	القراءة الصحيحة للواقع واتجاهات التغيير المستقبلية.
	٥	التفاعل الفعال والسريع مع المشاكل والتحديات .
	٦	اتخاذ قرارات عالية الجودة .
	٧	التأثير الايجابي في الآخرين داخل وخارج التنظيم.
	٨	الالتزام بالقواعد والموضوعية.
	٩	حسم القضايا والمشكلات والأزمات.
	١٠	رفع مستويات وقدرات الأداء الفردي والمؤسسي.
	١١	توفير البيئة المناسبة للجودة مع خفض التكاليف.
(Sagaodeaun, 2007,2-9)	١	مساعدة الإدارة للتغيير في بيئة المنافسة العالمية المعقدة.
	٢	تحفيز الأفراد ضمن المنظمة للعمل بجد وبذل الجهود الاستثنائية لانجاز الهدف المنظمي.
	٣	السعي لامتلاك القوة الكبيرة للتأثير على أفراد المنظمة.
	٤	إيجاد المؤشرات لإنجاح الإدارة الإستراتيجية.
	٥	تحليل نوع وموقف الصناعة .
	٦	الابتكار في حل المشاكل :فهم ينشطون ويوجهون أفرادهم لطرائق جديدة في حل المشاكل ومجموعة جديدة من السلوك.
(www.cci.org)	١	تحديد الأولويات.
	٢	صياغة إستراتيجية العمل.
	٣	فهم الدوافع الرئيسة.
	٤	وضع إستراتيجية لقيادة القدرات البشرية والتنظيمية.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

٢. المرونة الإستراتيجية

أولاً- مفهوم المرونة الإستراتيجية

تباينت المداخل التي اعتمدها الباحثون في تحديد مفهوم المرونة الإستراتيجية، فعلى وفق مدخل تحديد موقع المنظمة في السوق، أشار (Harrigan) إليها بأنها قدرة المنظمة

على إعادة موقعها في السوق وتغيير خطة اللعب مع المنافسين، وتفكيك الاستراتيجيات الحالية المستخدمة لخدمة الزبائن والتي لم تعد جذابة كما كانت عليه (Harrigan, 1985, 1).

وعلىوفق مدخل الانتقال والتحوّل إلى الوضع المناسب عرفها (Galbraith) بأنها القدرة على التحول أو تكرار تكنولوجيا التصنيع الجوهرية بسرعة وفاعلية على الصعيدين المحلي والدولي (Galbraith, 1990, 56).

وعلى وفق مدخل إحداث التغيير المقصود عرفت بأنها القدرة على إحداث تغيير مقصود والتكيف مع التغيرات البيئية المستمرة من خلال إعادة النظر في الاستراتيجيات الحالية، الموجودات، ونشر استراتيجيات الاستثمار (Evans, 1991)(Bahrami, 1992).

وعلى وفق مدخل الاستجابة للتغيير البيئي عرفها (Das and Elango) بأنها قدرة المنظمة للاستجابة للتغييرات في البيئة في الوقت المناسب مع مراعاة القوى المتنافسة في البيئة (Das and Elango, 1995, 62).

وعلى وفق مدخل الاستجابة عرفها (Sanchez, 1995,138) بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للطلبات من مختلف البيئات التنافسية الدينامية. فيما ينظر (Lau) على وفق هذا المدخل بأن المرونة الإستراتيجية تعني قدرة المنظمة للرد والاستجابة لحالات عدم التأكد بتعديل أهدافها بدعم من معرفتها وقدراتها (Lau, 1996, 11).

وعلى وفق مدخل تخصيص الموارد وتوزيعها عرفت المرونة الإستراتيجية بأنها القدرة على إعادة توزيع الموارد على وجه السرعة بطريقة سلسة من أجل الاستجابة للتغيير المتسارع (Buckley, 1997, 74).

أما (Aaker) وعلى وفق مدخل التكيّف عرفها بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الكبيرة والسريعة التي تحدث في البيئة ذات الأثر الملموس على أدائها (Aaker, 2001).

فيما عرفها (Katsuhiko and Hitt) وعلى وفق مدخل تمييز التغييرات البيئية بأنها قدرة المنظمة على تمييز التغييرات الرئيسة في البيئة الخارجية وتحويل الموارد إلى طرق عمل جديدة بوصفها رد فعل لتلك التغييرات والتصرف بسرعة لإيقاف أو عكس التزامات الموارد الحالية، لذلك فإنها تتطلب من المدراء تحقيق الموازنة الصحيحة بين تحويل الموارد الضرورية لتنفيذ القرار الاستثماري وتفادي استثمار الأموال الجيدة في المشاريع السيئة (Katsuhiko and Hitt, 2004, 44). فيما ينظر (Olalekan) إليها بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع جميع أشكال التغيرات في البيئة من خلال تخصيص وإعادة تخصيص مواردها لتعزيز الأداء (Olalekan, 2006, 52).

ووفق المدخل الإستراتيجي يؤكد (السمان) بأنها قابلية المنظمة لتقديم تنوع واسع من المنتجات إلى الزبائن، وهي كذلك تقيس كيف أن المنظمة تسرع لتستطيع تحويل معالجتها من صنع خط منتجات قديمة إلى إنتاج خط منتج جديد (السمان، ٢٠٠٨، ١٥٨).

ووفق مدخل الإدراك والتقييم والتصرف عرفها (William) بأنها قدرة المنظمة بمهارة وتعمد على إدراك وتقييم والتصرف لتخفيف التهديدات واستغلال الفرص في بيئة تنافسية دينامية (William. *et. al,* 2008, 1).

ثانياً- أهمية المرونة الإستراتيجية

أدت حالات ازدياد التعقيد وعدم التأكد والاضطراب والدينامية المتسارعة وشدة الضغوط التنافسية المتزايدة في البيئة إلى وضع منظمات الأعمال تحت تلك الضغوط، الأمر الذي أشر حاجة الشركات إلى قدر مناسب من المرونة لمواجهة الاضطرابات التي تحدث في البيئة (Watson. *et. al,* 1997, 9) (Lawrencer, 2005, 1) والتي شكلت القوى

التنافسية المتصفة بالدينامية والتعقيد (Volberda,1998,57). وفي بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر هذه يحتاج القادة إلى قدرٍ من المرونة الإستراتيجية من أجل التهيؤ للرد على المشكلات على نحوٍ سريع (Katsuhiko and Hitt, 2004, 44) حتى عدّت المرونة ضرورة إستراتيجية للمنظمات تضمن من خلالها حيازة متقدمة لقدرات دينامية، إذ إن امتلاكها المرونة الإستراتيجية يعني امتلاكها القدرة على التغيير بسهولة والسرعة في جوانب رئيسة في إستراتيجية الأعمال، ومن ثمّ تحسين قدرتها في مواكبة المنافسة (Hitt. *et. al*, 1998, 22)، وبخاصة بعدما وجد القادة الإستراتيجيون أن المرونة الإستراتيجية هي واحدة من الوسائل المحتملة لكسب المزايا التنافسية (Aaker and Mascarenhas, 1984, 74) من خلال عمليات التطوير والاحتفاظ بالقدرات، وتوليد المزايا التنافسية المستندة إلى القدرات الفريدة والثمينة وغير القابلة للتقليد (Well, 2001, 151)، كما أن امتلاك الشركات للمرونة الإستراتيجية يمكنها من أن تكون سريعة في الاستجابة إلى الآتي (Cocky, *et. al*, No Date, 2).

١. التغير في إجمالي طلبات الزبائن.
٢. تخصيص منتج أو خدمة لتلائم طلبات الزبائن الفردية.
٣. المنتجات الجديدة التي أطلقها المنافسون.
٤. جداول تسعير جديدة استجابة للتغيرات في المنافسة والأسعار.
٥. سهولة التوسع في أسواق ومناطق جديدة.
٦. اعتماد تطبيق تقنيات جديدة لإنتاج أسرع وأفضل وأرخص.
٧. تجديد المنتجات جوهرياً.
٨. التحول بسهولة والتعاون من خلال الاشتراك في التصميم أو الشراء للاستفادة من الوقت وخفض التكاليف وتحسين للنوعية ومواعيد تسليم أفضل.

ثالثاً- أنواع المرونة الإستراتيجية

لغرض تحديد أنواع المرونة الإستراتيجية التي تمتلكها المنظمة فان قياسها يتم من خلال أنواع معينة من المرونة تعد بوصفها مقاييس تؤشر هذه المرونة فقد قدم كل من(Abbott and Banerji ,2003, 1-8) ثلاثة أنواع فرعية هي.

١. مرونة السوق: والتي تشير إلى قدرة الشركة على التعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة دينامية.
٢. مرونة الإنتاج: وتشير إلى قدرة الشركة على الصنع أو التقديم السريع للسلع والخدمات المسعرة تنافسياً في معظم الأسواق الرئيسة في العالم.
٣. المرونة التنافسية: هي قدرة الشركة على التنافس في بيئة مضطربة وغير مستقرة.

فيما قدم (William. *et. al*, 2008, 5) خمسة أنواع من المرونة للوصول المرونة الإستراتيجية في المنظمات.

١. المرونة التفعيلية: وهي مرونة إنتاج المنظمة و/أو عمليات المنظمة.
٢. مرونة رأس المال البشري: قدرة المنظمة للعمل من خلال هياكل تنظيمية غير هرمية والالتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال المشاركة في المعرفة وإدارة التدريب الوظيفي الشامل وإجراءات العمل غير التقليدية.
٣. مرونة المعلومات:تتمثل في قدرة المنظمة للحصول على المعلومات المطلوبة من نظم المعلومات والتي تنقسم المرونة ضمنها إلى مرونة الإبلاغ والمتمثلة في قدرة المنظمة على استطلاع ورؤية المعلومات ذات العلاقة والمرونة التحليلية والتي تعني قدرة المنظمة على استخلاص واستخدام البيانات القديمة من أرشيفها لتحليل ودعم القرار.

٤. مرونة سلسلة التجهيز: هي قدرة المنظمة على الحذف والإضافة وتبادل المعلومات مع شركائها بسلسلة التجهيز الخارجيين بكفاءة.
٥. المرونة المالية: تتمثل في إمكانات المنظمة وقدراتها المالية على استيعاب كلفة تحقيق المرونة الإستراتيجية.

رابعاً- مداخل تحقيق المرونة الإستراتيجية

بالنظر لأهمية المرونة الإستراتيجية فقد حدد عدد من الباحثين مداخل لتحقيق هذه المرونة من خلال.

١. المناورات الإستراتيجية (دفاعية وهجومية) لتحقيق المرونة، حيث تركز على ما يعرف (بالحدث المحفز) أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (مثل الضمان ضد الخسارة وإصلاح الضرر) (Evans,1991).
٢. مرونة موارد المنظمة وقدرتها على استخدام على استخدام تلك الموارد على نحو مرن بطرائق بديلة للإجراء والعمل عندما يكون ذلك ضرورياً والذي من شأنه أن يسمح للمنظمة أن يكون لديها خيارات مرنة عندما تتعامل مع بيئات دينامية (Sanchez, 1995).
٣. تحقيق المرونة بامتلاك القدرة من قبل صانع القرار الاستراتيجي للحصول على البيانات في الزمن الحقيقي وتحليلها لتحديد واستغلال الاتجاهات الناشئة (Katsuhiko and Hitt, 2004).

٣. ممارسات القيادة الإستراتيجية الداعمة للمرونة الإستراتيجية

يتطلب التنفيذ السريع للتحولات الإستراتيجية في منظمات الأعمال قيادة قوية تمتلك قدراً مناسباً من المرونة (Jim and Jeffery, 2001, 46)، كما تتطلب ممارسة أعمال تسهم على نحوٍ مباشر أو غير مباشر، وتساعد المنظمات على التحرك في الساحة التنافسية لانجاز المرونة الإستراتيجية، من بينها ممارسات القيادة الإستراتيجية ذات التأثير المباشر وغير المباشر في المرونة الإستراتيجية للمنظمة، وتتمثل بالاتي (Hitt. *et al*, 1998, 26):

أ. بناء قدرات دينامية جوهرية

يتناول مصطلح القدرات الدور الرئيس والمهم الذي تؤديه الإدارة الإستراتيجية في دمج وتكييف وصياغة الموارد والمهارات المنظمية الداخلية والخارجية من أجل تلبية ما تفرضه البيئة المتغيرة على المنظمة (المعاضيدي، ٢٠٠١، ٢١) وإن المنشأة الساعية إلى تطوير مزاياها التنافسية يتطلب منها بناء قدرات إستراتيجية متميزة ذات قيمة من وجهة نظر زبائنها الحاليين والمحتملين، ويتطلب ذلك تحديد قدراتها الإستراتيجية الحالية ثم العمل على تحقيق الميزة التنافسية (Fahey,1989,118)، من هنا يظهر الدور المهم الذي تؤديه القيادات الإستراتيجية في المنظمات في بناء هذه القدرات.

إن ممارسة المنظمات لأعمالها في إطار البيئات المضطربة يتطلب منها تطوير ورعاية مجموعة فريدة من الموارد لبناء ميزة تنافسية، هذه المجموعة الفريدة من الموارد تتحول إلى مهارات وقابليات مدعومة تدعى بالقدرات الجوهرية وهي ذات طبيعة متطورة باستمرار، وتوصف بأنها بدائل لنمو الإستراتيجية الجديدة، ويتوجب على المنظمات الاستثمار فيها لبناء وتطوير قدراتها الجوهرية التي تتطلب تراكماً مهارياً بمرور الوقت،

والتي يمكن أن يتم رفعها لتطوير منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة والوقوف في خضم السباق التنافسي (Prahalad and Hamel, 1990). ونظراً لأهمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة، فإن جهود الباحثين قد انصبت عليها لبيان أهميتها، ويظهر ذلك بتعدد المداخل التي طرحها الباحثين في بناء القدرات الإستراتيجية، مركزين على دورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إشارتهم إلى ضرورة تحول المنظمات إلى منافس مستند إلى القدرات الإستراتيجية، ومن أبرز هذه المداخل هو مدخل القدرة الدينامية (Dynamic Capability) (المعاضيدي، ٢٠٠٧، ١٥)، إذ يقصد بالدينامية التغيير وعدم السكون، ويشير مفهوم الدينامية إلى القدرة على إعادة تحديد الكفاءات الذاتية لبلوغ حالة التوافق والانسجام في البيئة المتغيرة، والحاجة إلى امتلاك المنظمة لحالة الاستجابة ورد الفعل الخاص بالابتكار والاستحداث في الأوقات المناسبة إليها، فضلاً عن الاستجابة للتقلبات والتغيرات التكنولوجية السريعة، وكذلك صعوبة تعيين وتحديد الأسواق التي يمكن أن تنافس المنشأة فيها (المعاضيدي، ٢٠٠١، ٢١).

ب. التركيز على بناء رأس المال البشري

تعد الموارد المملوكة من قبل المنظمة إحدى المصادر الأساسية لمزاياها التنافسية، لذلك تحاول المنظمة الحد من تقليدها من قبل المنافسين لمنع أو الحد من امتلاكها (المعاضيدي، ٢٠٠٥). وفي إطار حيثيات ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي تعيشه المنظمات اليوم فإن الأساس هو رأس المال البشري الذي يعد من أكثر الموارد أهمية لكل المنظمات، لأن أهمية رأس المال البشري تتسع ويعتقد بأن أهميته الحاسمة قد أسهمت في تحقيق الدخل الأعلى وتحقيق الرضا والتماسك الاجتماعي، إلى الحد الذي وصفه فيه البعض بأنه المحدد للنمو الاقتصادي للأمم والمنظمات (Field, 2001)، لذلك عدّ من اليقين اعتبار العاملين، وليس الأموال والمباني والأراضي والمكائن هم دم الحياة النابض والمتدفق لديمومة المنظمة وضمان بقائها واستمرارها في عالم الأعمال المتغير، مثل هذه الحال، دفعت الكثير من الباحثين أمثال (Jack Fitz-ens) أن يبتكر أسلوباً يعتمد عليه في تقييم إسهامات رأس المال البشري في أرباح المنظمات، من خلال ما أسماه بالعائد على الاستثمار في رأس المال البشري (العنزي وصالح، ٢٠٠٩، ١٩٢) وبموجبه يعدّ رأس المال البشري موجوداً استراتيجياً يكمن في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تمنح المنظمة الميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقاتها (العنزي ونعمة، ٢٠٠١، ١٥٦)، كما يعّد بمثابة المقدرة العقلية والمهارات والخبرات والمعارف اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات الزبائن ورغباتهم لأنهم مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة (ميرخان، ٢٠٠٣، ٢٦). وفي هذا السياق يؤكد (Barney) أن المنظمات يمكن أن تحقق الميزة التنافسية عندما تكون موجوداتها وإمكانياتها وعملياتها ذات خصائص محددة (نادرة، وقيّمة، وصعبة التقليد) (العنزي وصالح، ٢٠٠٩، ١٩٢-١٩٣). وتكمن أهمية رأس المال البشري وبخاصة المعرفي منه في حقيقته بامتلاكه المعرفة وعلى نحوٍ خاص المعرفة الضمنية، فبالقدر الذي تكون فيه المعرفة الصريحة مهمة للتعادل التنافسي، نجد أن المعرفة الضمنية فريدة وصعبة التقليد لذا فهي من الأشياء الثمينة التي يمكن أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية. وإن إدارة

رأس المال البشري للوصول إلى طاقته الكامنة تعدّ من القدرات المهمة والحرجة للقائد الاستراتيجي في القرن الحادي والعشرين (Lesser and Prusak, 2001).

ت. استخدام التقانة الجديدة بفاعلية

يشهد عالم الأعمال اليوم تطورات تقنية عالية المستوى في كافة مجالات الحياة وتعمل المنظمات على الاستفادة من هذه التطورات التقنية في أعمالها المتنوعة لتحقيق جملة من الأهداف منها خفض الكلف وتقليل من الوقت المطلوب لإنجاز أنشطتها وأعمالها وتحقيق استجابة سريعة ومرنة لحاجات ورغبات الزبائن المتنوعة، واختصار المسافات، وإن أكثر الجوانب أهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال في جانب التطورات التقنية يتمثل في جانبين اثنين، هما تقانة التصنيع و تقانة المعلومات، وإن امتلاك منظمات الأعمال لهذه التقانات الحديثة لن يحقق الأهداف المرجوة منها من دون استخدامها بفاعلية. وبما أن التركيز الأساس لمنظمات الأعمال على نوعي التقانة المشار إليهما، فسوف يتم التركيز عليهما بشيء من التوضيح:

- تقانة التصنيع: وهي من مميزات عصر ما بعد الصناعة، حيث التحولات السريعة في استراتيجيات التصنيع المعتمدة أساساً على تقنيات المعلومات والاتصالات ونظم الإنتاج والعمليات التي تستجيب لاحتياجات الزبائن ورغباتهم وطلباتهم، ومنها فلسفة الإيصاء الواسع ونظم الاستجابة السريعة في إطار التصنيع الفعال (العبادي، ٢٠٠٥، ٢٣).
- تقانة المعلومات: إن الربحية المتحققة مما تضيفه استخدامات تقانة المعلومات في إنتاج السلع والخدمات غالباً ما تفوق الربحية المتحققة عن بيع السلع والخدمات المنتجة بالطريقة التقليدية. وبقدر ما تضيف المنظمة من معلومات جديدة في إنتاج منتجاتها وإلى منتجاتها ستكون الاستفادة من هذه المعلومات بالقدر ذاته (حميد، ٢٠٠٨، ٤) وتتخطى تقانة المعلومات النطاق المكاني والزماني الواسع في دورها التقليدي، وتتطور صوب دورٍ استراتيجي، والمضمون هو أن مثل هذا التحوّل يجب أن يسهم في تحقيق القدرة لدعم إستراتيجيات الأعمال الجديدة المختارة وتشكيلها، وإن سعي المنظمات لامتلاك تقانة المعلومات، ومن ثمّ الاستحواذ على قدراتها المختلفة ناتج عن اقتناع المنظمات بدور تلك التقانة، ومن أبرز تلك الأدوار ما يعرف بالدور الإستراتيجي الذي يتمثل في إسهامها مع قدراتها في تحقيق مجموعة من المزايا والمكاسب الإستراتيجية التي تتمحور حول صنع القرارات الإستراتيجية والاتصالات الداخلية والخارجية وغيرها، فضلاً عن اكتشاف حالات التكامل المنظمي الأفقية والعمودية والتي تحققت بفعل استخدام المنظمات لتقانة المعلومات في أداء أعمالها (العنزي، ٢٠٠٨، ٧).

ث. الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة

بعد أن تحلل المنظمة بيئتها الخارجية (العامة والخاصة) فإنها سوف تتمكن من تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان أعمالها، ويعقب ذلك تحليل المنظمة لبيئتها الداخلية على وفق أحد مداخلها لتقيّم نشاطاتها الوظيفية للوقوف على جوانب القوة والضعف لديها، ومن شأن ذلك التحليل أن يخدم في الوصول إلى تحديد عدد من الاستراتيجيات البديلة التي تناسب ظروف المنظمة (السيد، ٢٠٠٠، ٢٣٢)، ومن نتائج ذلك مواجهة إدارة المنظمة لسيل من الخيارات مستفيدة من آفاق التفكير الاستراتيجي وطبيعة التوجه الاستراتيجي لها ومستندة إلى نتائج التحليل الاستراتيجي، إذ تختلف تلك الخيارات وفق المستوى الاستراتيجي والاجتماعي والمنظمة والأعمال والعمليات، وكذلك اختلاف نتائج تحليل الفجوة الإستراتيجية وجوداً، إيجاباً أم سلباً (الخفاجي، ٢٠٠٤، ٢١١).

وفي إطار هذا التحليل وماتتاح من بدائل إستراتيجية أمام المنظمة تضع القادة الإستراتيجيين أمام خيارات متعددة وهذا الأمر يجعلهم ينشغلون بتحديد الإستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تمكن منظماتهم من تحقيق أهدافها المتعددة وصولاً إلى الهدف الرئيس الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتتاح أمام القادة الإستراتيجيين مجموعة من الاستراتيجيات، أهمها.

§ **إستراتيجيات التميّز عن المنافسين**

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عمّا يقدمه المنافسون لتناسب رغبات الزبائن واحتياجاتهم على وفق مؤشرات الجودة والسعر والتميّز ونواحيه المتعددة بتعدد تلك الرغبات والاختلاف في الاحتياجات. ويتطلب النجاح في تطبيق هذه الإستراتيجية تجنيب جزء من الأرباح المحققة لإعادة استثمارها في مجال البحث والتطوير للحفاظ على سبق تقديم الجديد دائماً، ومن ثمّ البقاء في مقدمة الشركات المنافسة (عوض، ٢٠٠١، ١٧٦)، إذ في إطار هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى تكوين صورة ذهنية محببة عن منتجاتها، تضمن من خلال هذه الصورة تحقيق قناعة المستفيد بأن منتجات المنظمة ووحدات أعمالها الإستراتيجية هي بصورة جوهرية فريدة واستثنائية قياساً بالمنتجات الأخرى المعروضة في السوق، كما تحاول معظم المنظمات اليوم تحقيق مستوى عال من التميّز في معايير الجودة، والخدمة، والتوقيت، والمتانة، والموثوقية، والمرونة، والسعر (ياسين، ١٩٩٩، ١٦٠).

§ **إستراتيجية التنويع**

وتعني قيام المنظمة بالتوسع من خلال تقديم منتجات جديدة أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للمنظمة، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية، والهدف الرئيس لهذه الإستراتيجية هو دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها المنظمة حالياً، وعندما يكون مجال الأعمال الجديد الذي تدخله المنظمة مرتبطاً من الناحية الإستراتيجية بمجالات الأعمال الحالية للمنظمة فإن هذا التنويع يطلق عليه اسم التنويع المترابط، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط استراتيجياً بمجالات عمل المنظمة الحالية فإن هذا التنويع يطلق عليه التنويع غير المترابط، كما يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية التنويع باستخدام مواردها الداخلية أو من خلال استخدام بعض مصادر الإنتاج الأخرى خارج المنظمة مثل الاندماج مع منظمة أخرى، ومن الممكن أن تقوم المنظمة بالتنويع من خلال القيام بالتكامل الأفقي أو التكامل الرأسي ومن المعروف أن النوع الأخير من التكامل قد ينقسم إلى تكامل رأسي أمامي (من خلال ملكية المنظمة لمنافذ التوزيع) أو تكامل رأسي خلفي (أي من خلال ملكية مصادر مستلزمات الإنتاج كالمواد الأولية) (السيد ،٢٠٠٠، ٢٤٦).

§ **إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية**

تسهم إستراتيجيات التحالف بكونها الوصفة الأكثر أهمية، إذ تساعد في المحافظة على مرونة المنظمة أو الشراكة الجديدة، لا سيما وأن الأسواق مستمرة في تقديم مفاجئاتها التي تقع في معظم الأحيان خارج توقعات الإدارة، لذلك فإن حاجة المنظمة للمرونة تظهر في الحالات التي تريد فيها تغيير اتجاهها الاستراتيجي، أو عندما تقرر إعادة التفكير وإعادة تقييم أنشطة أعمالها الرئيسة (ياسين، ١٩٩٩، ٧٢). وتعبّر التحالفات الإستراتيجية عن اتفاقيات تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك، وتعقد التحالفات بين شركتين أو أكثر على الدخول في ملكية احد المشاريع أو مجرد اتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل مشكلة، إذ يتم توقيع اتفاق بين المنظمتين للتعاون

مثلاً في تطوير منتج جديد. ومما يدلل على أهمية التحالفات الإستراتيجية هو ما شهدته حالات التحالف الاستراتيجي من زيادة ملحوظة خلال العقدين الماضيين (عباس، ٢٠٠٣، ١٩٢). فالشركات التي تدخل في تحالفات إستراتيجية مع غيرها تتوقع فوائد بأكثر من صورة أو حالة، كما تنتظر عائداً منظوراً في الموارد المالية أو غير منظور أو ملموس في القدرات التنظيمية والخبرات والمهارات التقنية أو العمل المشترك من أجل تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق العالمية وتفيد التحالفات الإستراتيجية في الجوانب الآتية (ياسين، ١٩٩٩، ٥٨-٦٠):

أ. سهولة الدخول إلى الأسواق.
ب. المشاركة بالمعرفة والخبرات.
ج. المشاركة في المخاطر.
د. التعاضد والميزة التنافسية.

ج. بناء هيكل وثقافة منظمية جديدة

يعدّ الهيكل المنظمي أحد الوسائل المهمة التي تساعد في تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة في المنظمات وصولاً إلى هيكلية توصف بأنها أكثر انسجاماً مع مخرجات وحدات الأعمال وتتطابق مع طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة (Wright and *et al,* 1996, 205). إذ يوصف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي تحدد المنظمة من خلاله محتوى ونوعية العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام الوظيفية من أجل ضمان التنسيق والتعاون فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة، وتظهر تلك العلاقات من خلال خطوط السلطة والمسؤولية، والاتصالات بين تلك الوحدات (الزغبي، ٢٠٠٢، ٥٠). إن التطبيق الجيد للإستراتيجية يمكن أن يتحقق بشكل أفضل من خلال تنمية وتطوير هيكل تنظيمي يلائم هذه الإستراتيجية (المغربي، ١٩٩٩، ٢٢٠)، وتأتي هذه العلاقات تأكيداً لما ذهب إليه (Chandler, 1962) عندما درس العلاقة بين كل من الهيكل والإستراتيجية، وأشار بعدم وجود هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في أي منظمة وذلك لاعتماد الهيكل على أهداف المنظمة وطبيعة أعمالها والظروف البيئية المحيطة بها، إذ أن تحديد الهيكل التنظيمي الملائم يكون نتيجة للعديد من العوامل منها حجم المنظمة والمرحلة التي تمر بها في دورة حياتها، وبيئة عملها، والمجال الذي تعمل فيه، والقدرات الإنسانية، والتقنية، وغيرها (أبو ردن، ٢٠٠٥، ٥٥). إن تغيير هيكل المنظمة وإجراءات العمل فيها لا بد من أن يقود إلى تغيير السلوكيات والمفاهيم التي تعكس الثقافة المنظمية أو تشارك في تكوينها، فعندما تتبع المنظمة معايير عمل جديدة لابد أن تظهر سلوكيات جديدة أيضاً، فتبدأ القيم والاتجاهات التي تدعم هذا السلوك في التكوين مما ينتج عنه تغيير في ثقافة المنظمة (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤، ٦٤٨). وتعبّر الثقافة المنظمية عن مجموعة العناصر التي يصوغها الإنسان متمثلة بالعادات والتقاليد والقوانين التي تظهر بوصفها جزءاً من حاجاته (الحمداني، ٢٠٠٠، ١٣) فعندما يتم استخدام إستراتيجية جديدة لأي عمل لابد من أن تتلاءم هذه الإستراتيجية مع الثقافة المنظمية، فقد يتطلب الأمر تغيير الثقافة أو تعديلها بشكل يتلاءم مع التوجهات الجديدة أو قد يتطلب الأمر تغييراً جذرياً للثقافة السائدة (القصيمي، ٢٠٠١، ٦٩) وتكمن أهمية ثقافة المنظمة من خلال الوظائف التي تؤديها المنظمة وبعدة اتجاهات سواء ما يتعلق بالأفراد داخل المنظمة، أو الأمور التنظيمية الداخلية أو ما يتعلق بالتماسك الاجتماعي الذي تولده الثقافة، وكذلك علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وإمكانية التكيّف معها بما يجعل المنظمة قادرة على النمو والبقاء (الزيدي، ٢٠٠٠، ٦).

الإطار العملي

١. وصف الأفراد المبحوثين

اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الثاني من استمارة الاستبيان (المعلومات التعريفية) بالخصائص الموضحة في الجدول ٢ أدناه:

الجدول ٢

توزيع أفراد عينة البحث بحسب بعض الخصائص

المركز الوظيفي							
مدير		معاون مدير		رئيس قسم		خبير	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
.....	.....	٢	٠,٠٦	٢٠	٠,٦٥	٩	٠,٢٩
الجنس							
ذكور				إناث			
العدد		%		العدد		%	
٣٩		٠,٩٤		٢		٠,٠٦	
التحصيل العلمي							
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢	٠,٠٦	١٠	٠,٣٢	٢	٠,٠٦	١٦	٠,٥٢
دبلوم			إعدادية				
العدد	%		العدد	%			
١	٠,٠٣		.....	.....			
الفئات العمرية							
٢٥-٢٩		٣٠-٣٤		٣٥-٣٩		٤٠-٤٤	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢	٠,٠٦	٢	٠,٠٦	١٩	٠,٦٢	٥	٠,١٦
٤٥-٤٩			٥٠ فأكثر				
العدد	%		العدد	%			
١	٠,٠٣		٢	٠,٠٦			
مدة الخدمة							
٥ سنوات فأقل		٦-١٠		١١-١٥		١٦-٢٠	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٣	٠,١	٢١	٠,٦٧	٣	٠,١	٣	٠,١
٢١-٢٥		٢٦-٣٠		٣١ فأكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%		
.....	.....	.....	.....	٣	٠,١		
مدة الخدمة في المنصب							
٥ سنوات فأقل		٦-١٠		١١-١٥		١٦-٢٠	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٢	٠,٣٩	١٤	٠,٤٥	٤	٠,١٣	١	٠,٠٣
٢١-٢٥		٢٦-٣٠		٣١ فأكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%		
.....	.....	.....	.....	.....	.....		

٢. وصف متغيرات البحث

تعرض هذه الفقرة وصفاً وتشخيصاً لممارسات القيادة الاستراتيجة والمتمثلة بـ (بناء قدرات دينامية جوهرية، التركيز على بناء رأس المال البشري، استخدام التقانة الجدية بفاعلية، الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة و بناء هيكل وثقافة منظمية جديدة) بوصفها متغيرات مستقلة و(المرونة الإستراتيجية) بوصفها متغيراً معتمداً، وكما موضح في الجدول ٣، إذ تتضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير رئيس وفرعي من المتغيرات التي شملها البحث.

الجدول ٣
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات المتغير المستقل (ممارسات القيادة الإستراتيجية) والمعتمد (المرونة الإستراتيجية)

المتغيرات		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		وسط حسابي	انحراف معياري
رئيسي	فرعي	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
بناء قدرات دينامية جوهرية	X_1	١١	٣٥.٥	١٤	٤٥.٢	٤	١٢.٩	٢	٦.٥	.....	.....	٤.٠٩	٠.٨٧
	X_2	١٥	٤٨.٤	٩	٢٩	٥	١٦.١	١	٣.٢	١	٣.٢	٤.١٦	١.٠٣
	X_3	١٠	٣٢.٣	١٦	٥١.٦	٣	٩.٧	١	٣.٢	١	٣.٢	٤.٠٦	٠.٩٢
	X_4	٩	٢٩	١٥	٤٨.٤	٤	١٢.٩	٢	٦.٥	١	٣.٢	٣.٩٣	٠.٩٩
المعدل			٣٦.٣		٤٣.٥٥		١٢.٩		٤.٨٥		٣.٢	٤.٠٦	٠.٩٥
التركيز على بناء رأس المال البشري	X_5	١٩	٦١.٣	٧	٢٢.٦	٤	١٢.٩	١	٣.٢	.....	.....	٤.٤١	٠.٨٤
	X_6	٨	٢٥.٨	٦	١٩.٤	١٢	٣٨.٧	٢	٦.٥	٣	٩.٧	٣.٤٥	١.٢٣
	X_7	٩	٢٩	١٧	٥٤.٨	٣	٩.٧	١	٣.٢	١	٣.٢	٤.٠٣	٠.٩١
	X_8	٥	١٦.١	٢٠	٦٤.٥	٢	٦.٥	١	٣.٢	٣	٩.٧	٣.٧٤	١.٠٩
	X9	٥	١٦.١	٦	١٩.٤	١٥	٤٨.٤	٢	٦.٥	٣	٩.٧	٣.٢٥	١.١٢
	$X1_0$	٨	٢٥.٨	١٤	٤٥.٢	٦	١٩.٤	١	٣.٢	٢	٦.٥	٣.٨٠	١.٠٧
المعدل			٢٩.٠١		٣٧.٥٦		٢٢.٦		٤.٣		٦.٤٦	٣.٧٨	١.٠٤
استخدام التقانة الجديدة بفاعلية	X_{11}	١٩	٦١.٣	٧	٢٢.٦	٤	١٢.٩	.....	.....	١	٣.٢	٤.٣٨	٠.٩٥
	X_{12}	١٨	٥٨.١	٨	٢٥.٨	٤	١٢.٩	.....	.....	١	٣.٢	٤.٣٥	٠.٩٥
	X_{13}	١٤	٤٥.٢	٨	٢٥.٨	٦	١٩.٤	١	٣.٢	٢	٦.٥	٤.٠٠	١.١٨
	X_{14}	٩	٢٩	٤	١٢.٩	١٤	٤٥.٢	١	٣.٢	٣	٩.٧	٣.٨٤	١.٢٣
	X_{15}	١٦	٥١.٦	٥	١٦.١	٦	١٩.٤	١	٣.٢	٣	٩.٧	٣.٩٦	١.٣٢
المعدل			٤٩.٠٤		٢٠.٦٤		٢١.٩٦		٣.٢		٦.٤٦	٤.١٠	١.١٢
الانشغال بالاثر انتجيات التقنية	X_{16}	١١	٣٥.٥	١٤	٤٥.٢	٤	١٢.٩	١	٣.٢	١	٣.٢	٤.٠٦	٠.٩٦
	X_{17}	١٠	٣٢.٣	١٤	٤٥.٢	٣	٩.٧	٢	٦.٥	٢	٦.٥	٣.٩٠	١.١٣
	X_{18}	١٤	٤٥.٢	١١	٣٥.٥	٢	٦.٥	٤	١٢.٩	.....	.....	٤.١٢	١.٠٢
	X_{19}	٢١	٦٧.٧	٤	١٢.٩	٣	٩.٧	٣	٩.٧	.....	.....	٤.٣٨	١.٠٢
المعدل			٤٥.١٧		٣٤.٧		٩.٧		٨.٠٧		٤.٨٥	٤.١١	١.٠٣
هيكل وثقافة منظمية	X_{20}	٩	٢٩	١٦	٥١.٦	٣	٩.٧	٢	٦.٥	١	٣.٢	٣.٩٦	٠.٩٨
	X_{21}	١٣	٤١.٩	١١	٣٥.٥	٤	١٢.٩	٢	٦.٥	١	٣.٢	٤.٠٦	١.٠٦
	X_{22}	٩	٢٩	١٤	٤٥.٢	٥	١٦.١	٢	٦.٥	١	٣.٢	٣.٩٠	١.٠١

المتغيرات		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		وسط حسابي	انحراف معياري
رئيسي	فرعي	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
	X_{23}	١٢	٣٨.٧	١٣	٤١.٩	٢	٦.٥	٣	٩.٧	١	٣.٢	٤.٠٣	١.٠٧
	X_{24}	٨	٢٥.٨	١٤	٤٥.٢	٦	١٩.٤	٣	٩.٧	.....	.....	٣.٨٧	٠.٩٢
	X_{25}	١٠	٣٢.٣	٣	٩.٧	١٣	٤١.٩	٣	٩.٧	٢	٦.٥	٣.٥١	١.٢٣
	X_{26}	٨	٢٥.٨	١٨	٥٨.١	٣	٩.٧	١	٣.٢	١	٣.٢	٤.٠٠	٠.٨٩
المعدل			٣١.٧٨		٤١.٠٢		١٦.٦		٧.٤		٣.٧	٣.٩٠	١.٠٢
المرونة الإستراتيجية	X_{27}	٩	٢٩	١٤	٤٥.٢	٤	١٢.٩	.....	.....	٤	١٢.٩	٣.٧٧	١.٢٥
	X_{28}	١١	٣٥.٥	٣	٩.٧	١٠	٣٢.٣	٤	١٢.٩	٣	٩.٧	٣.٤٨	١.٣٦
	X_{29}	٩	٢٩	٣	٩.٧	١٣	٤١.٩	٢	٦.٥	٤	١٢.٩	٣.٣٥	١.٣٣
	X_{30}	٧	٢٢.٦	١٦	٥١.٦	٤	١٢.٩	٢	٦.٥	٢	٦.٥	٣.٧٧	١.٠٨
	X_{31}	١٩	٦١.٣	٦	١٩.٤	٤	١٢.٩	٢	٦.٥	.....	.....	٤.٣٥	١.٣٣
	X_{32}	١٥	٤٨.٤	٦	١٩.٤	٦	١٩.٤	٢	٦.٥	٢	٦.٥	٣.٩٦	١.٢٥
	X_{33}	١٠	٣٢.٣	١٦	٥١.٦	٣	٩.٧	.....	.....	٢	٦.٥	٤.٠٣	١.٠١
	X_{34}	٧	٢٢.٦	١٧	٥٤.٨	٥	١٦.١	١	٣.٢	١	٣.٢	٣.٩٠	٠.٩٠
	X_{35}	١٠	٣٢.٣	٢	٦.٥	١٦	٥١.٦	٢	٦.٥	١	٣.٢	٣.٥٨	١.١١
المعدل			٣٤.٧		٢٩.٧		٢٣.٣		٦.٩		٧.٦	٣.٧٩	١.١٨

اختبار الفرضية الأولى

من خلال الجدول ٤ يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (*0.766) وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين .كما يبين الجدول ٤ وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرات الفرعية المنبثقة عن المتغير المستقل الرئيس (ممارسات القيادة الإستراتيجية) والمتغير المعتمد (المرونة الإستراتيجية) حيث انحصرت قيمة الارتباط بين المتغيرات الفرعية لممارسات القيادة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية بين (*0.490) و(*0.775) وهذا يدل على صحة الفرضية الأولى.

الجدول ٤

نتائج تحليل علاقات الارتباط بين ممارسات القيادة الإستراتيجية ومتغيراتها والمرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة

المتغير المعتمد / المتغيرات المستقلة	المرونة الإستراتيجية
بناء قدرات دينامية جوهرية	0.490*
التركيز على بناء رأس المال البشري	0.775*
استخدام التقانة الجديدة بفاعلية	0.603*
الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة	0.739*
بناء هيكل وثقافة منظمية جديدة	0.760*
المؤشر الكلي (ممارسات القيادة الإستراتيجية)	0.766*

* $P \leq 0.05$ N= 31 N.S.= Not Significant

المصدر: إعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسبة الإلكترونية.

اختبار الفرضية الثانية

يوضح الجدول ٥ تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية الكلي بوصفها متغيراً مستقلاً في المرونة الإستراتيجية بوصفها متغيراً معتمداً وعلى النحو الآتي:

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول ٥ إلى وجود تأثير معنوي لممارسات القيادة الإستراتيجية في المرونة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة (F)المحسوبة (41.16) وهي قيمة معنوية عند درجتي حرية (29 . 1) وبمستوى معنوية (0.05) بدلالة (P) البالغة (0.000) وبلغ معامل التحديد R^2 (0.587) ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن (β_1) تبلغ (0.888) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (6.42) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) وهذا يقود إلى قبول الفرضية الثانية في أن هناك تأثيراً لممارسات القيادة الإستراتيجية في المرونة الإستراتيجية على المستوى الكلي.

الجدول ٥
تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية الكلي في المرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	ممارسات القيادة الإستراتيجية		R^2	F المحسوبة
	β_0	β_1		
المرونة الإستراتيجية	0.284 N.S(0.51)	0.888 *(6.42)	0.587	*41.16

*P ≤ 0.05 N = 31 N.S = not significant
D.f = (1 . 29)

المصدر: إعداد الباحثان.
- الأرقام التي بين الأقواس داخل الجدول تشير إلى قيم t المحسوبة.

وللوقوف على تأثير كل ممارسة من ممارسات القيادة الإستراتيجية بوصفها متغيرات مستقلة في المرونة الإستراتيجية نتناول بالتحليل الآتي:

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول ٦ إلى وجود تأثير معنوي لبناء قدرات دينامية جوهرية في المرونة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.17) وهي قيمة معنوية عند درجتي حرية (29 . 1) وبمستوى معنوية (0.05) بدلالة (P) البالغة (0.005) وبلغ معامل التحديد R^2 (0.240) ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن (β_1) تبلغ (0.512) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (3.03) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (P) البالغة (0.005) وهذا يثبت تأثير الممارسة الأولى.

الجدول ٦
تأثير بناء قدرات دينامية جوهرية في المرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	بناء قدرات دينامية جوهرية		R^2	F المحسوبة
	β_0	β_1		

المرونة الإستراتيجية	1.719 * (2.45)	0.512 *(3.03)	0.240	*9.17

*P ≤ 0.05 N = 31 N.S = not significant
D.f = (1 . 29)

المصدر: إعداد الباحثان.
- الأرقام التي بين الأقواس داخل الجدول تشير إلى قيم t المحسوبة.

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول ٧ إلى وجود تأثير معنوي للتركيز على بناء رأس المال البشري في المرونة الإستراتيجية،حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (43.75) وهي قيمة معنوية عند درجتي حرية (1. 29) وبمستوى معنوية (0.05) بدلالة (P) البالغة (0.000) وبلغ معامل التحديد R^2 (0.601) ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن (β_1) تبلغ (0.784) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (6.61) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) وهذا يثبت تأثير الممارسة الثانية.

الجدول ٧
تأثير التركيز على بناء رأس المال البشري في المرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	التركيز على بناء رأس المال البشري		R^2	F المحسوبة
	β_0	β_1		
المرونة الإستراتيجية	0.832 N.S (1.81)	0.784 *(6.61)	0.601	*43.75

*P ≤ 0.05 N = 31 N.S = not significant
D.f = (1 . 29)

المصدر: من إعداد الباحثين.
- الأرقام التي بين الأقواس داخل الجدول تشير إلى قيم t المحسوبة.

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول ٨ إلى وجود تأثير معنوي لاستخدام التقانة الجديدة بفاعلية في المرونة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (16.61) وهي قيمة معنوية عند درجتي حرية (29 . 1) وبمستوى معنوية (0.05) بدلالة (P) البالغة (0.000) وبلغ معامل التحديد R^2 (0.364) ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن (β_1) تبلغ (0.642) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (4.08) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) وهذا يقود إلى إثبات تأثير الممارسة الثالثة.

الجدول ٨
تأثير استخدام التقانة الجديدة بفاعلية في المرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	استخدام التقانة الجديدة بفاعلية		R^2	F المحسوبة
	β_0	β_1		

المرونة الإستراتيجية	1.206 N.S (1.85)	0.642 *(4.08)	0.364	*16.61

*P ≤ 0.05 N = 31 N.S = not significant
D.f = (1 . 29)

المصدر: من إعداد الباحثان.
- الأرقام التي بين الأقواس داخل الجدول تشير إلى قيم t المحسوبة.

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول ٩ إلى وجود تأثير معنوي للانشغال بالاستراتيجيات الثمينة في المرونة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.88) وهي قيمة معنوية عند درجتي حرية (29, 1) وبمستوى معنوية (0.05) بدلالة (P) البالغة (0.000) وبلغ معامل التحديد R^2 (0.456) ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن (β_1) تبلغ (0.725) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (5.91) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) وهذا يعني تأثير الممارسة الرابعة .

الجدول ٩

تأثير الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة في المرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة		R^2	F المحسوبة
	β_0	β_1		
المرونة الإستراتيجية	0.813 N.S (1.57)	0.725 *(5.91)	0.546	*34.88

*P ≤ 0.05 N = 31 N.S = not significant
D.f = (1 . 29)

المصدر: إعداد الباحثان.
- الأرقام التي بين الأقواس داخل الجدول تشير إلى قيم t المحسوبة.

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول ١٠ إلى وجود تأثير معنوي لبناء هيكل وثقافة منظمية جديدة في المرونة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (39.75) وهي قيمة معنوية عند درجتي حرية (29 . 1) وبمستوى معنوية (0.05) بدلالة (P) البالغة (0.000) وبلغ معامل التحديد R^2 (0.578) ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن (β_1) تبلغ (0.833) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (6.31) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) وهذا يثبت تأثير الممارسة الخامسة.

الجدول ١٠

بناء هيكل وثقافة منظمية جديدة في المرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	بناء هيكل وثقافة منظمية جديدة		R^2	F المحسوبة
	β_0	β_1		
المرونة الإستراتيجية	0.546 N.S (1.04)	0.833 *(6.31)	0.578	*39.75

*P ≤ 0.05 N = 31 N.S = not significant

D.f = (1 . 29)

المصدر: إعداد الباحثين.
- الأرقام التي بين الأقواس داخل الجدول تشير إلى قيم t المحسوبة.

اختبار الفرضية الثالثة

يعد تحليل الانحدار المتدرج أداة فاعلة في بيان تباين التأثير بين المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد وكذلك الترتيب بحسب أولوية أو أهمية ذلك التأثير، والجدول ١١ يبين نتائج هذا التحليل. إذ يتضح أن التركيز على بناء رأس المال البشري يحظى بأهمية بالغة في التأثير في المرونة الإستراتيجية، إذ أن تحليل الانحدار المتدرج يعطيه الأولوية من حيث الأهمية والتأثير، وهو يفسر لوحده (60.14%) من التغيرات الحاصلة في المرونة الإستراتيجية. ويأتي بناء هيكل وثقافة منظمية جديدة بالمرتبة الثانية من حيث أهمية التأثير وحجمه، إذ يضيف بناء هيكل وثقافة منظمية جديدة تقريباً (4%) من القدرة التفسيرية للأنموذج إذا ما أدخل إلى جانب بناء رأس المال البشري، وبذلك يفسر الأنموذج بدلالة (R^2) (64.11%) من التغيرات في المرونة الإستراتيجية وتم استبعاد الممارسات الأخرى (بناء قدرات دينامية جوهرية، استخدام التقانة الجديدة بفاعلية و الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة) لعدم أهميتها التأثيرية، وبذلك تثبت الفرضية الثالثة.

الجدول ١١
نتائج تحليل الانحدار المتدرج لبيان تباين ممارسات القيادة الإستراتيجية من حيث الأهمية والحجم في التأثير في المرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة

المرحلة	المتغيرات الداخلة في الأنموذج	معامل التحديد (R^2)
الأولى	التركيز على بناء رأس المال البشري	٦٠.١٤
الثانية	التركيز على بناء رأس المال البشري وبناء هيكل وثقافة منظمية جديدة	٦٤.١١

P < 0.05 N = 31

المصدر: إعداد الباحثان

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات

١. على الرغم من التباين في آراء الباحثين في تحديد القيادة الإستراتيجية إلاّ أنها لا تعدو أن تكون سوى أدوار ومهام تقع على عاتق هذه الفئة من الإداريين المسؤولين عن رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وآليات تحقيق النجاح والتفوق على المنظمات المماثلة.
٢. على الرغم من تنوع وتعدد ممارسات القادة الإستراتيجيون إلاّ أن تلك الممارسات ترتبط ببعضها بعلاقات متبادلة، فنجاح القادة الإستراتيجيون في إحدى الممارسات لا بد من أن يقود إلى تحفيزهم لممارسة أخرى، أو قد يعمل البعض منهم على تنفيذ تلك الممارسات بصيغة متكاملة في وقتٍ واحد.
٣. يرى الباحثان إمكانية الاعتماد على تلك الممارسات بوصفها وسيلة للتميّز المنظمي بامتلاك قدر من المرونة الإستراتيجية التي تؤهلها للبقاء في مواجهة التغيرات المتسارعة في العوامل البيئية والتنافسية.

٤. أن المنظمات التي تبحث عن البقاء في الميدان يتوجب عليها أن تهتم في بناء وإدامة مؤشرات مرونتها وسرعة استجابتها للتغيرات المختلفة بسرعة وتركيز لأن في ذلك ضمان لمرونتها الإستراتيجية في مواجهة التحديات سواء من ناحية طلبات زبائنها، أو تحركات منافسيها، أو تغيرات بيئتها.
٥. أثبتت نتائج تحليل واختبار الفرضيات وجود علاقات ارتباط وأثر مباشرين بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
٦. أظهرت نتائج تحليل اختبار الفرضية الثالثة الدور الكبير لممارستي (**التركيز على بناء رأس المال البشري وبناء هيكل وثقافة منظمية جديدة**) لتحقيق المرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة، مما يشير إلى وجود تباين في تأثير ممارسات القادة الإستراتيجيين في المنظمة المبحوثة واهتمامهم بامتلاك منظمتهم لمؤشرات المرونة الإستراتيجية المنشودة.

ثانياً. المقترحات

١. ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بتنمية وتطوير قدرات قادتها الإستراتيجيين في التصرفات والممارسات المختلفة ووفق المدخل الذي تبناه هذا البحث.
٢. ضرورة سعي المنظمة المبحوثة المستمر لتحديد موقعها وآليات التصرف الممكنة لها في إطار العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية المتاحة لديها وتحاول تعزيز الممارسات ذات العلاقة والأثر الإيجابيين والبحث في تلك الممارسات التي أثبت الميدان ضعفها أو قصورها لمواجهة حالات التغيير المتسارعة.
٣. يتوجب على إدارة المنظمة المبحوثة البحث عن آليات الربط المناسب بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وامتلاك المرونة الإستراتيجية معبراً عنها (بالسرعة والتركيز الملائمين)، فضلاً عن حرية التصرف بموجوداتها ومواردها وأنظمتها، وتحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق ذلك، ومن ثمّ تعزيز حالة الاعتمادية بين تلك الموارد والأنظمة.
٤. ضرورة سعي المنظمة المبحوثة المستمر لتعزيز علاقاتها داخلياً وخارجياً، فداخلياً يمكن ذلك من خلال اهتمامها المستمر بتطوير إمكاناتها المادية والبشرية، فضلاً عن علاقاتها الخارجية مع الجهات ذات العلاقة وأبرزها الزبائن والمنظمات المماثلة وجهات أخرى غيرها لتضمن درجات متقدمة من المرونة في التعاملات المستقبلية معها.

المصادر

أولاً- باللغة العربية

١. أبو ردن، إيمان بشير محمد مصطفى، ٢٠٠٥، التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. الزغبي، ماجد راضي، ٢٠٠٢، تحليل الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وإستراتيجية النمو: دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصرفي، مجلة الإداري، العدد ٨٩.
٣. العبادي، شهلة سالم خليل جواد، ٢٠٠٥، نظام التصنيع بالاستجابة السريعة وآفاق تطبيقه – دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٤. جرينبرج،جيرالد وبارون، روبرت، ٢٠٠٤، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض،المملكة العربية السعودية.

٥. الحمداني، ناهدة إسماعيل، ٢٠٠٠، العلاقة بين العوامل البيئية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٦. حميد، أيمن جادر، ٢٠٠٨، تأثير تقانة المعلومات في تحقيق القيمة المضافة: دراسة لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة دبلوم عالي تخصصي في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٧. الخفاجي، عباس خضير، ٢٠٠٤، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. الزيدي، قيس إبراهيم، ٢٠٠٠، نمط التفكير الاستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الإدارة العامة العراقية وأثره في اتجاهاتهم نحو التغيير الاستراتيجي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٩. السمان، ثائر أحمد سعدون، ٢٠٠٨، التكامل بين استراتيجيات التصنيع الفعال وأساليب التصنيع الرشيق وأثرهما في تعزيز الأداء العملياتي: دراسة تطبيقية في مجموعة مختارة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٠. السيد، إسماعيل محمد، ٢٠٠٠، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
١١. الشلمة، ميسون عبد الله احمد، ٢٠٠٩، دور أبعاد القيادة الرؤيوية في رأس المال البشري: دراسة لآراء مجموعة من القادة الأكاديميين في جامعة الموصل والمعهد التقني، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٢. عباس، علي، ٢٠٠٣، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام الحامد للطباعة والنشر، ط١، عمان، الأردن.
١٣. العنزي، حمدان عبيد منصور حسين، ٢٠٠٨، قدرات تقانة المعلومات ودورها في الإبداع الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٤. العنزي، سعد صالح وصالح، علي احمد، ٢٠٠٩، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. العنزي، سعد و نعمة، نغم حسين، ٢٠٠١، أثر رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية ونموذج مقترح، مجلة الإداري، العدد ٩٧، عمان، الأردن.
١٦. عوض، محمد أحمد، ٢٠٠١، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
١٧. القصيمي، محمد مصطفى عبد القادر سليمان، ٢٠٠١، المواءمة بين نجاح إعادة تصميم الأعمال والتركيب التنظيمي وأثرها في فاعلية بعض مستشفيات التمويل الذاتي العراقي، دراسة لأراء عينة من المدراء المتعاملين فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٨. المبارك، معصومة صالح، ٢٠٠٦، القيادة والتفكير الاستراتيجي .... الطريق إلى المستقبل، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الإداري الرابع – الجمعية السعودية للإدارة المنعقد خلال الفترة مابين ٢٠-٢١ مارس ٢٠٠٦، الخبر – المنطقة الشرقية – المملكة العربية السعودية.
١٩. المعاضيدي، معن وعدالله جارالله، ٢٠٠٥، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة نظرية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد ١٥ تموز، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، الموصل، العراق.

٢٠. المعاضيدي، معن وعدالله جارالله، ٢٠٠٧، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة المزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان، الأردن.
٢١. المعاضيدي، معن وعدالله جارالله، ٢٠٠١، تعزيز القدرات الإستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية، دراسة تطبيقية لعينة من منشات الأعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل.
٢٢. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ١٩٩٩، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٢٣. ميرخان، خالد حمد أمين، ٢٠٠٣، الأساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجه الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء الإدارة العليا لمجالس شركات القطاع الخاص في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٢٤. ياسين، سعد غالب، ١٩٩٩، الإدارة الدولية مدخل استراتيجي، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Aaker, D.A., 2001, Strategic Market Management 6th Ed . New York: John Wily and Sonc Inc.
2. Aaker, D.A and Mascarenhas, B, 1984 , The need for Strategic Flexibility, Journal of Business Strategy , 5(2).
3. Abbott, A. and Banerji, K., 2003, Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations, Global Journal of Flexible Systems Management , 4(1/2) pp1-8.
4. Bahrami ,H., 1992 , The emerging flexible organization: perspectives from silicon valley , California Management Review, 34(4), 33-52.
5. Barbara. J. Davies, and Brent .Davies .,(2004), Characteristics of strategic leaders ,Journal School Leadership and Management, Vol (24), No(1), February, www.informaworld.com.
6. Boal, K. B, 2004, Strategic Leadership .In: G.R . Goethals, G.J. renson and J. M. Burns (eds), Encycloedia of Leadership, Thousand Oaks,CA : Sage.
7. Boal .K.B. and Schultz .P.L., 2007, Storytelling ,time and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems .the leadership Quarterly, 18(4), 411-428.
8. Boal .K.B and Hooijberg .R., 2000, Strategic Leadership research Moving on The Leadership Quarterly, (11), 515-550.
9. Buckley, A., 1997, Valuing Tactical and Strategic Flexibility, Journal of General Management (22): 74-91.
10. Cocky Hilhorst., and *et al* (No date), Strategic Flexibility and IT Infrastructure Investments- Empirical Evidence in Two Case Studies. ,is2/Ise.ac.uk asp/aspecis/20050080.pdf.
11. Das ,T. K., and Elango, B., 1995, Managing Strategic Flexibility: Key to Effective performance , Journal of General Management (20) Spring .
12. Department of Command, 1998 , Leadership and Management U.S. Army War College (DCLM) , Strategic Leadership Primer , Carlisle Barracks PA .
13. Evans,J.S.,(1991), Strategic Flexibility for high-technology Manoeuvres: A conceptual framework , Journal of Management Studies, 28(1), 69-89.
14. Fahey Liam, 1989, The Strategic Planning Management Readers . prentice – Hall . Inc. New-Jersy.

15. Field . S, (2001, Summer), . Does team spirit make economic sense? Observer , 55-56.
16. Galbraith Craig S., 1990 , Transferring Core Manufacturing Technologies in High – Technology Firms, California Management Review (32) Summer.
17. Greiner,.L, 2002, Steve Kerr and his years with Jack Welch at GE . Journal of Management Inquiry, 11, 343-350.
18. Hambrick. D., and Pettigrew. A., (2001) , Upper echelons: Donald Ham brick on executives and strategy . Academy of Management Executive, 15(3): 36-44.
19. Hardy B 2007 Linking trust, change, leadership and innovation .knowledge Management Review. 10(5) 18 - 23.
20. Harrigan, Kathryn R., 1985 ,Strategies for Joint Ventures . Lexington, MA: Lexington Books.
21. Hitt, M.,and *et al*., 1998 ,Navigating in the New Competitive Landscape Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. *Academy of Management Executive* 12(4): 22-44.
22. Hitt, M. Keats and Ireland R . Duane, 2002, The essence of strategic leadership: managing human and social capital, Journal of leadership and organization studies summer.
23. Hitt, M. Keats and Ireland R. Duane, 1999, Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st century :The role of strategic leadership. Academy of Management .Executive,13 (1), 43-57.
24. Hosmer , L .T , 1994 , Moral Leadership in Business, Irwin : Burr Ridge ,IL.
25. House ,R.J.,and Aditya R,1997, The social scientific study of Leadership: Quovadis, Journal of Management.
26. Jim Hatch and Jeffery Zweig, 2001, Strategic Flexibility: The Key to growth , Ivey Business Journal , March /April.
27. Katsuhiko Shimizu and Hitt. A. Michael, (2004),Strategic flexibility Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions, Academy of Management Executive ,Vol(18),No(4).
28. Karl Weick, 2001, Leadership as the Legitimating of Doubt, in Warren Bennis, Gretchen Spreitzer ,and Thomas Cumming ,eds., The Future of Leadership: Today's Top Ladwership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders, San Francisco: Jossey- Bass.
29. Lawrencer, 2005, Asseing The Relationships Among IT Flexibility, Strategic Alignment and Effectiveness: Study Overview and Findings, Journal of information Technology Management , V (XVI), Number 2.
30. Lau ,R.S.M., 1996, Strategic Flexibility: A New Reality for World Class Manufacturing ,S.A.M. Advanced Management Journal.
31. Leonard Wong and at al., Strategic Leadership Competencies, Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2003.
32. Lesser. E., and Prusak .L., 2001, Preserving knowledge in an uncertain world .MIT Sloan Management Review, 43(1).
33. Olalekan Usiobaiof Asikhia, 2006, Market- Focused Strategic Flexibility and Sales Growth: Empirical Evidence from Nigeria, Thesis Doctor of Business Leadership, of South Africa.
34. Par, B. P., Hussey, 2000, Canadian Forces Strategic Leadership in TheoryandPractice,www.cfc.forces.gc.co/papers/nssc/nssc2/hussy2.
35. Pisapia. R.G., 2006, Foundations of Strategic Leadership. Strategic Leadership International, (www.pslq.fau.edu.).
36. Prahalad .C. K., and Hamel. G., 1990, The Core Competence of the corporation "Harvard Business Review.
37. Richard L, Hughes and Katherine Colarelli Beatty, 2005, Becoming a strategic Leader, John Wily and Sons , Inc . San Francisco .

38. Rowe .W. Glenn, 2001, Creating Wealth in Organizations: The role of Strategies Leadership , The Academy of Management Executive , Vol (15) , No(1).
39. Sagaodeaun Saiwongpanya, 2007, The Relationship Between Strategic Leadership and Organizational Success: Focus on the private industrial sector in lampang , Thailand.
40. Sanchez, R., 1995, Strategic Flexibility in Product Competition, Strategic Management Journal.
41. Sosik .J.J., and *et al* , 2005, Making All the Right Connections The Strategic Leadership of top Executives in High – Tech Organization, Organizational Dynamics, 34 (1), 47-61.
42. Stephen R. Covey, 1996 "Three Roles of the Leader in the New Paradigm," in Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard, eds., The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era, San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
43. Towill, D.R. 2008 Leadership in the NHS: what can hospitals learn from Gerry Robinson –the programme? Leadership in Health Services.
44. Volberda, H .W., 1998, Building the flexible firm: how to remain competitive. Oxford University Press.
45. Watson ,R.T , and *et al*, 1997, spring), Key issues in information systems management: An international perspective. Journal of management information systems.
46. Well .V.B., 2001 , Resource management in strategistchen netzwerken in G.Ortmann and J. Sydow (ED) , Strategies and Strukturation , Wiesbaden: Garbler.
47. William. MacKinnon, and etal 2008,Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility ,www.computer.org.
48. Wilson. Ian. H., 1996, The Compasses of strategic leadership, Strategy and Leadership, Jul / Aug ,.
49. Wright .P, and et al, 1996 , Strategic Management: Concepts and Cases 3rd ed Prentice-Hall Inc., New York.
50. Yuan-Duen Lee and Shih-Hao Chen , 2007, A Study of the correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution – An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium terprises in Taiwan, Asia Pacific Management Conference , Melbourne , Australia.
51. www.amaaonline.com
52. www.cci.org / Center for Creative Leadership / North America , Europe, Asia.