



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 حاسم محمد الطائي

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3388>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/10 18:23 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال

دراسة لرأي عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى

أيمن جاسم محمد الطائي

باحث

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

Ayman_a77n@yahoo.com

الدكتور معن وعد الله المعاضيدي

أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

maanlamaadhedee@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، الاتساع بالاستراتيجيات التمكينة وبناء هيكل وثقافة منظمة 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 استمرارة 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 المقررات التي من شأنها أن تسهم في توجيه أنظار القيادات الإستراتيجية في المنظمات المختلفة للتعرف على أدوار تلك الممارسات والبحث عن أهم الآليات والوسائل التي تمكنها من اعتمادها كونها أداة مهمة لتحقيق المرونة الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتتسقة والاستعداد لها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية.

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 لا يأتي من فراغ، وإنما يرتبط بقدرة القادة الإستراتيجيين في هذه المنظمات على تحقيقها كونهم مسؤولين عن تحديد الخطط الإستراتيجية لمنظمتهم ورسم المسارات الممكنة لتنفيذها و بما 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 تتشدّه المنظمات في إطار التسارع الذي تواجهه وتخضع لتأثيراته. وللوقوف على حقيقة ما سبق فقد قسم البحث إلى أربعة محاور، تمثل الأول بالإطار المنهجي، أما الثاني فشمل الإطار النظري باستعراض مأورده الباحثون فيما يخص متغيري الدراسة، فيما عرض الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات، واختتم البحث بالمحور الرابع الذي خصص لعرض الاستنتاجات والمقررات.

الإطار المنهجي منهجية البحث مشكلة البحث

في ضوء التغيرات التي تشهدها منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، وانطلاقاً من الانحسار الذي بدأت تواجهه في الآليات استخدامها للأدوات والوسائل التقليدية المتاحة لتحقيق التفوق على المنظمات المماثلة والمتمثلة بالتقانة والموارد والقدرات من جهة، وبموجب الانحسار المشابه الذي بدأت تواجهه تلك المنظمات في مضمون 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 القيادة الإستراتيجيين فيها الذين يقع على عاتقهم الكثير مما تستهدف تلك المنظمات تحقيقه في بيئة ماضطربة ومتغيرة التغيير والمتمثلة بالعديد من النتائج أبرزها مدى قدرة المنظمات على التصرف بمرؤنة كافية لتواكب التغيير من جهة، ولتضمن لنفسها البقاء من جهة أخرى، من هنا وجد الباحثان ضرورة عرض موضوع بحثهما للوقوف على ممارسات القيادة الإستراتيجية ممثلة بالآليات والوسائل التي تعتمد على هذه الفئة القيادية في المنظمات لتحقيق للمنظمة النجاح الذي يتمثل في بناء الاستجابة السريعة لمواجهة التغيير البيئي المتتسارع. وعلى وفق ما ورد آنفًا، يمكن عرض مشكلة البحث في إطار التساؤلات الآتية:

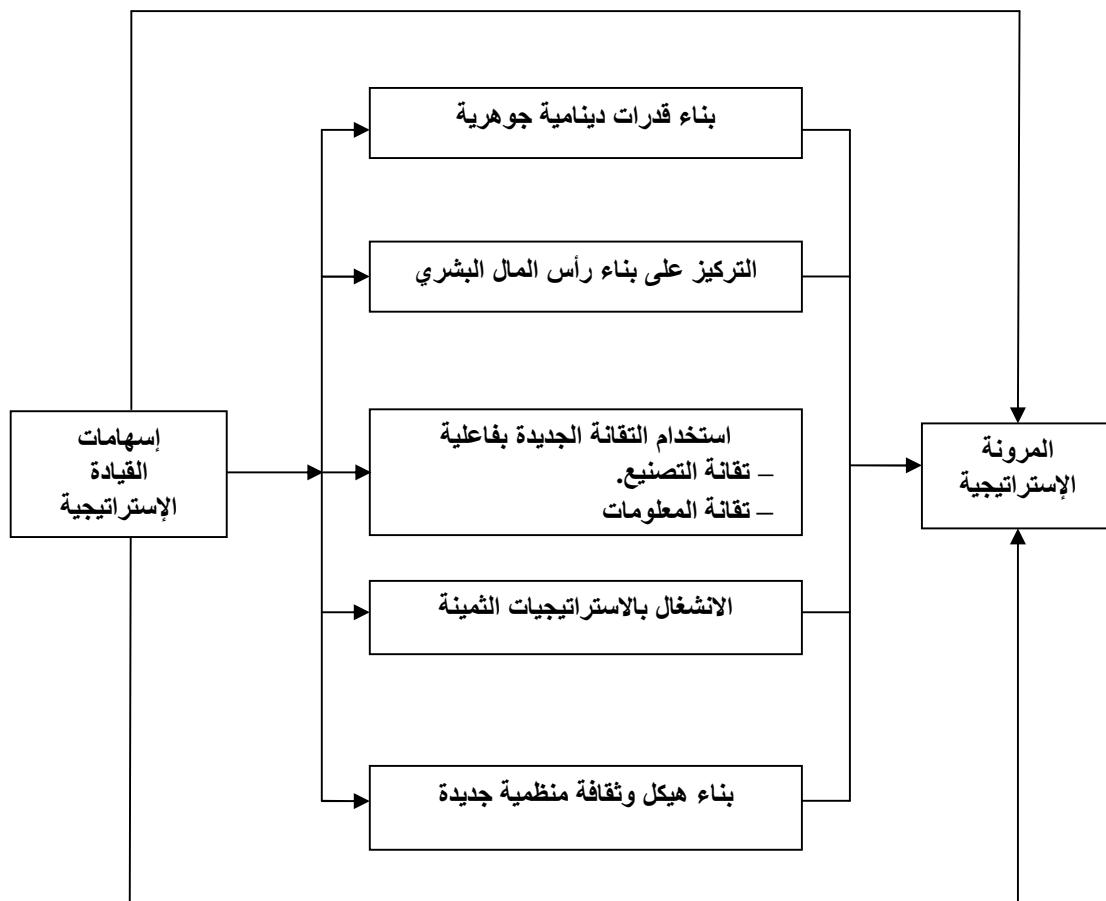
١. هل يسهم القيادة الإستراتيجيون في المنظمة المبحوثة بممارسات يمليها عليهم دورهم القيادي؟
٢. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتحقيق المرؤنة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة؟
٣. ما ممارسة القيادة الإستراتيجية ذات العلاقة والأثر الكبير في تحقيق المرؤنة الإستراتيجية في المنظمة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

أهمية البحث وأهدافه

يكسب هذا البحث أهميته من أهمية أهدافه، بوصفها تسعى نحو التعريف بمتغيرين استحوذاً 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 الاقناع على نواحي مختلفة بخصوصها كما سيتبين لاحقاً، مقارنة بالمرؤنة الإستراتيجية التي وإن كانت الأضواء قد سلطت عليه، ولكن ذلك الاهتمام كان قد اتخذ أشكالاً متخصصة، فمرة يتم الحديث عنها في إطار مرؤنة وظائف المنظمة، ومرة في مرؤنة أفرادها، وأخرى بمرؤنة المكان، وغير ذلك، ولكن عرض موضوعات المرؤنة 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، يعرف بمتغيري البحث بكافة أبعادهما، أما ميدانياً فيكمن فيما ستفصّح عنه نتائج اختبار علاقتي الارتباط والأثر بين المتغيرين المبحوثتين، وذلك بما ينفع القيادة الإستراتيجيين في المنظمة المبحوثة، وبما يعزز من الأهمية النظرية المشار إليها أيضاً من جهة أخرى.

أنموذج البحث

في ضوء المراجعة النظرية لأدبيات الإدارة الإستراتيجية وجد الباحثان أن هناك إمكانية الربط النظري والميداني للمتغيرات المبحوثة لعبر 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 الرئيسية للقيادة الإستراتيجية في الوصول إلى
المرونة الإستراتيجية

المصدر: تم إعداد الشكل بموجب مراجعة أدبيات الموضوع بالاستناد إلى الأفكار الواردة لدى 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 : تتبادر ممارسات القيادة الإستراتيجية في مستوى تأثيرها في المرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

حدود البحث ومجتمعه وعيته

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) استماراة تم استلام (٣١) استماراة 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 مراجعات علمية عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع البحث.

ب. **الجانب التطبيقي** : اعتمدت استماراة استبانة أعدت لأغراض هذا البحث تم الاعتماد فيها على جهود باحثين سابقين في بعض جوانبها، تم 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

تعد القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وبخاصة في إطار العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الأعمال تغييراً كبيراً في مجلمل مناحي العمل المنظمي لاسيما العقد الأخير من القرن الماضي استلزمت وجود القيادة الحكيمة والقيادة 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 وتحشد طاقاتهم وتعبئتهم قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة (الشлемة، 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 والتتنسيق 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).

لأنها الفئة القادره على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملاتها مع التغيرات السريعة والبيئات ذات المخاطر العالية (Sosik and *et al*, 2005,47) كما إنهم هم من يمكن 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) ويدو أن مصطلح القيادة الإستراتيجية مصطلح ضبابي لدرجة كبيرة خاضع لتقسيرات مختلفة قدر القيادة نفسها، وقد يستعمل الكثير من الكتاب مصطلح القيادة أو القيادة عندما يتكلمون عن القيادة الإستراتيجية (Wilson, 1996, 26) وقد وردت بعض التعريفات للقيادة الإستراتيجية، إذ عرفها (Hosmer) بأنها شعور نفسي موجه على نحو 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 (Boal) بأنها سلسلة من القرارات والنشاطات، وكلاهما عملية موجهة في طبيعتها لتحقيق المواجهة بين ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها (1997, 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 التكيف مع البيئة المتغيرة فحسب، ولكنها تساعد في تشجيع المدراء الآخرين لتنفيذ النشاطات الروتينية اليومية أيضاً (Yuan and Shih, 2007, 1028).

وقد أشير إليها عملياً تصوّر المستقبل، ثم تنظيم الموارد، وتطوير الإجراءات وتهيئة المعلومات للوصول إلى ذلك في المستقبل، وهي بذلك عملية ثانية 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 جانبيْن 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 (Boal and Schults, 2007) و (House and Aditya, 1997) على أن العديد من نظريات القيادة قد قدمت معلومات مفيدة ترتكز على المهمة والفرد والسلوك الموجه، فيما ترتكز 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 (Richard and Katherine, 2005,11) (www.cci.org) 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 ومتراوطاً الأجزاء، إذ تؤثر القرارات المتخذة في جزء من وحدات الأعمال في الأجزاء الأخرى.

٢. تأثيرات القيادة الإستراتيجية ملموسة لفترات طويلة من الزمن

فالقائد الاستراتيجي يبقى الأهداف طويلة المدى في التفكير، بينما العمل يكون لإنجاز الأهداف قصيرة الأمد، مما يتطلب إحداث الموازنة والموازنة 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 والهيكل 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 موقع النجاح في المستقبل، لذلك فهو يحتاج إلى القدرة على تعبئة الموارد والطاقة والتغيرات 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 الاستراتيجيين هم من يطورو ويكشفون الاستراتيجيات على نحو مستمر و يجعلوها 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 رويتها 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): والوجه نحو إشارة 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 وتمثل في (القدرة على التوجّه 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). ويلتقطي تصنيف (Boal and Hooijberg, 2000) مع ذلك عندما صنفوا تلك القدرات في الآتي:

١. **القدرة الاستيعابية (Absorptive Capacity)**: وتشير إلى القدرة على التعلم عن طريق إدراك المعلومات الجديدة، وهضمها أو استيعابها ثم استخدامها.
٢. **القدرة على التكيف (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 الذين تعاني منه المنظمة في وحداتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة.
٣. **الحكمة الإدارية (Managerial Wisdom)**: وتشمل كل من التمييز والحس 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 يؤكّد البعض أنها إحدى الخواص التي يفترض أن يتميز بها القائد الإستراتيجي، والتي تشير إلى أحکام الأفراد وتخميناتهم حول قدراتهم المدركة لإنجاز مهام محددة، وهي نتاج تجارب الحياة التي تعلم 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 الائتين للقرن الحادي والعشرين هي الوعي الذاتي الذي يعبر عن القدرة على تقييم القدرات وتحديد نقاط القوة في البيئة، وتعلم 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 التأكّد يشير (Karl, 2001)، إلى أنه في إطار عدم التأكّد واللايقين يفترض تركيز القائد الإستراتيجي على خصائص معينة منها (الارتجل والخفة)، إذ يمثل الارتجل القدرة على المعالجة المرونة للأهداف المخططة، أما الخفة فتشير إلى إسقاط الأدوات التي لم تعد مفيدة، كما يجب أن يتخلّى القائد الإستراتيجي عن الطرائق والافتراضات التقليدية التي لم تعد صالحة للعمل في إطار حالة عدم التأكّد.

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

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

٢. إمكانية التطبيق الفاعل لعمليات صنع القرار الأساسية وإدارة الاتصال والتحفيز وإدارة الصراع.
٣. تنفيذ الوظائف الرئيسية بفاعلية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
٤. امتلاكه وضع فكري استراتيجي، يشجعه على توظيف العمليات الفكرية المتقدمة المتمثلة بالعمليات الإدراكية المتراوحة من أجل إعادة التأثير 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 ومتماضٍ، 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 ثم خلق ميزة ونجاح منظمي.
 - امتلاك القوة في إعداد الشبكات الإستراتيجية التي تربط القائد ومنظمته بقوى متقدمة في البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي يحصل على الدعم للتوجه والأسبيقات المنظامية.
 - العمل على تأسيس عملية مستمرة متتجدة، تسمح بالتعلم المستمر وعمليات التحسين والمساءلة من أجل إعادة تنظيم الأدوار المنظامية والهيكل 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 الإستراتيجي هو الدور المحوري الذي يؤديه في تطوير المنظمة، فضلاً عن تسهيل الحلول المبدعة للمشكلات التي تواجهها ومن ثم 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 عبراً 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 الإستراتيجي بحسب وجهات نظر عدد من الباحثين

الباحث والسنة	الأدوار
---------------	---------

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

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

٢. المرونة الإستراتيجية

أولاً- مفهوم المرونة الإستراتيجية

تبينت المداخل التي اعتمدتها 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). وعلى وفق 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 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 للتغيرات 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 التأكيد بتتعديل 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 المتشارع (Buckley, 1997, 74).

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

فيما عرفها (Katsuhiko and Hitt) وعلى وفق مدخل تمييز التغيرات البيئية بأنها قدرة المنظمة على تمييز التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية وتحويل الموارد إلى طرق عمل جديدة بوصفها رد فعل لتلك التغيرات والتصرف بسرعة لإيقاف أو عكس التزامات الموارد الحالية، لذلك فإنها تتطلب من المدراء تحقيق الموازنة الصحيحة بين تحويل الموارد الضرورية لتنفيذ القرار الاستثماري وتقادي استثمار الأموال الجيدة في المشاريع السيئة (Olalekan, 2004, 44). فيما ينظر (Katsuhiko and Hitt, 2004, 44) 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 ل تستطيع تحويل معاجنها من صنع خط منتجات قديمة إلى إنتاج خط منتج جديد (السمان, ٢٠٠٨، ١٥٨).

ووفق مدخل الإدراك والتقييم والتصرف عرفها (William) بأنها قدرة المنظمة بمهارة وتعتمد على إدراك وتقدير والتصرف لخفيف التهديدات واستغلال الفرص في بيئه تنافسية دينامية (William. et. al, 2008, 1).

ثانياً- أهمية المرونة الإستراتيجية

أدت حالات ازدياد التعقيد وعدم التأكيد والاضطراب والдинامية المتشارعة 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 بالдинامية والتعقيد (Volberda, 1998, 57). وفي بيئة عدم التأكيد والتغيير المستمر هذه يحتاج القادة إلى قدر من المرونة الإستراتيجية من أجل التهيء للرد على المشكلات على نحو سريع (Katsuhiko and Hitt, 2004, 44) حتى عند المرونة ضرورة إستراتيجية للمنظمات تضمن من خلالها حيازة مقدمة لقدرات دينامية، إذ إن امتلاكها المرونة الإستراتيجية يعني امتلاكها القدرة على التغيير بسهولة والسرعة في جوانب رئيسة في إستراتيجية الأعمال، ومن ثم 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 التوسيع 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 النوعية ومواعيد تسليم أفضل.

ثالثاً- أنواع المرونة الإستراتيجية

لغرض تحديد أنواع المرونة الإستراتيجية التي تمتلكها المنظمة فإن 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 المسرعة تنافسياً في معظم الأسواق الرئيسية 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 التنفيذية: وهي مرونة إنتاج المنظمة و/أو عمليات المنظمة.
 ٢. مرونة رأس المال البشري: قدرة المنظمة للعمل من خلال هيكل تنظيمية غير هرمية والالتزام بثقافة تنظيمية مرونة 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 تتقسم 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 (دافعية وهجومية) لتحقيق المرونة، حيث ترتكز على ما يعرف (بالحدث المحفز) أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكون المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية ف تكون وقائية وتصحيحية (مثل الضمان ضد الخسارة وإصلاح الضرر) (Evans, 1991).
٢. مرونة موارد المنظمة وقدرتها على استخدام على استخدام تلك الموارد على نحو من بطرائق بديلة للإجراءات والعمل عندما يكون ذلك ضروريًا والذي من شأنه أن يسمح للمنظمة أن يكون لديها خيارات مرنّة 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 قدرًا 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 لإنجاز 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 جوهيرية

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، ٢٠٠١) وإن المنشأة الساعية إلى تطوير مزاياها التنافسية يتطلب منها بناء قدرات إستراتيجية متميزة ذات قيمة من وجهة نظر زبانتها الحاليين والمحتملين، ويطلب ذلك تحديد قدرات القيادة 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 متطرفة باستمرار، وتوصف بأنها بذاتها لنمو الإستراتيجية الجديدة، وينتسب على المنظمات الاستثمار فيها لبناء وتطوير قدراتها الجوهرية التي تتطلب تراكمًا مهارياً بمرور الوقت،

والتي يمكن أن يتم رفعها لتطوير منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة والوقوف في خضم السباق التناافسي (Prahalad and Hamel, 1990). ونظراً لأهمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة، فإن جهود الباحثين قد انصبت عليها لبيان أهميتها، ويظهر ذلك بتنوع المداخل التي طرحتها 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 بالдинامية التغيير وعدم السكون، ويشير مفهوم القدرة الدينامية إلى القدرة على إعادة تحديد الكفاءات الذاتية لبلوغ حالة التوافق والانسجام في البيئة المتغيرة، وال الحاجة 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 تتأثر المنشأة فيها (المعاضيدي، ٢٠٠١، ٢١).

بـ. 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 حديث ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي تعشه 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 لديومومة المنظمة وضمان بقائها واستمرارها في عالم الأعمال المتغير، مثل هذه الحال، دفعت الكثير من الباحثين أمثال (Jack Fitz-ens) أن يتذكر 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 يعده رأس المال البشري موجوداً استراتيجياً يمكن 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 يعده بمثابة المقدرة العقلية والمهارات والخبرات والمعرفة 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، وقيمة، وصعبه التقليد) (العنزي وصالح، ٢٠٠٩، ١٩٣-١٩٢). وتكمّن أهمية رأس المال البشري وبخاصة المعرفي منه في حقيقته بامتلاكه المعرفة وعلى نحو خاص المعرفة الضمنية، وبالقدر 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 والمرجة 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 المتعددة لتحقيق جملة من الأهداف منها خفض الكلف وتقليل من الوقت المطلوب لإنجاز أنشطتها وأعمالها، وتحقيق استجابة سريعة ومرنة لحاجات ورغبات الزبائن المتعددة، واختصار المسافات، وإن أكثر الجوانب أهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال في جانب التطورات التقنية يتمثل في جانبيين اثنين، هما تقانة التصنيع وتقانة 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 الإيصال الواسع ونظم الاستجابة السريعة في إطار التصنيع الفعال (العيادي، 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) وتنطوي تقانة المعلومات النطاق المكاني والزماني الواسع في دورها التقليدي، وتتطور صوب دور استراتيجي، والمضمون هو أن مثل هذا التحول يجب أن يسهم في تحقيق القدرة لدعم استراتيجيات الأعمال الجديدة المختارة وتشكيلها، وإن سعي المنظمات لامتلاك تقانة المعلومات، ومن ثم الاستحواذ على قدراتها المختلفة ناتج عن اقتناع المنظمات بدور تلك التقانة، ومن أبرز تلك الأدوار ما يعرف بالدور الإستراتيجي الذي يمثل 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 تتحقق بفعل استخدام المنظمات لتقانة المعلومات في أداء أعمالها (العنزي، ٢٠٠٨، ٧).

ث. الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة

بعد أن تحل المنظمة بيئتها الخارجية (ال العامة والخاصة) فإنها سوف تتمكن من تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان أعمالها، ويعقب ذلك تحليل المنظمة لبيئتها الداخلية على وفق أحد مداخلها لتقيم 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 لسلسلة من الخيارات مستقيمة 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 وما تناول من بدائل إستراتيجية أمام المنظمة تضع القادة الإستراتيجيين أمام خيارات متعددة وهذا الأمر يجعلهم ينشغلون بتحديد إستراتيجية أو الاستراتيجيات التيتمكن منظماتهم من تحقيق أهدافها المتعددة وصولاً إلى الهدف الرئيس الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتتاح أمام القيادة الإستراتيجيين مجموعة من الاستراتيجيات، أهمها.

٤) إستراتيجيات التمييز عن المنافسين

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات الزبائن وأحتياجاتهم على وفق مؤشرات الجودة والسعر والتميز ونواحيه المتعددة بتنوع تلك الرغبات والاختلاف في الاحتياجات. ويطلب النجاح في تطبيق هذه الإستراتيجية تجنب جزء من الأرباح المحققة لإعادة استثمارها في مجال البحث والتطوير للحفاظ على سبق تقديم الجديد دائماً، ومن ثم 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 المستهلك 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 التمييز في معايير الجودة، والخدمة، والتوفيق، والمتانة، والموثوقية، والمرونة، والسعر (ياسين، ١٩٩٩، ١٦٠).

٥) إستراتيجية التنويع

وتعني قيام المنظمة بالتوسيع 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 ببعض مجالات 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 تبني 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 بالتوسيع 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).

٦) إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية

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

مثلاً في تطوير منتج جديد. ومما يدل 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 وتقييد التحالفات الإستراتيجية في الجوانب الآتية (يسين، ١٩٩٩، ٦٠-٥٨):

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

ج. بناء هيكل وثقافة منظمية جديدة

يعُد الهيكل المنظمي أحد الوسائل المهمة التي تساعد في تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة في المنظمات وصولاً إلى هيكلية توصف بأنها أكثر انسجاماً مع مخرجات وحدات الأعمال وتنطبق 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 للبلوغ 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)، وتتأتي هذه العلاقات تأكيداً لما ذهب إليه (Chandler, 1962) عندما درس العلاقة بين كل من الهيكل والإستراتيجية، وأشار بعدم وجود هيكل تنظيمي مثالى 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، فتبداً القيم والاتجاهات التي تدعم هذا السلوك في التكوين مما ينتج عنه تغيير في ثقافة المنظمة (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤، ٦٤٨). وتعبر 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 لأي عمل لابد من أن تتلاءم هذه الإستراتيجية مع الثقافة المنظمية، فقد يتطلب الأمر تغيير الثقافة أو تعديها بشكل يتلاءم مع التوجهات الجديدة أو قد يتطلب الأمر تغييراً جذرياً للثقافة السائدة (القصيمي، ٢٠٠١، ٦٩) وتكون 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 التكيف معها بما يجعل المنظمة قادرة على النمو والبقاء (الزبيدي، ٢٠٠٠، ٦).

الإطار العلمي

١. وصف الأفراد المبحوثين

انتسمت 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											
خبير			رئيس قسم			معاون مدير			مدير		
%	العدد	%	%	العدد	%	%	العدد	%	%	العدد	
٠,٣٩	٩	٠,٦٥	٣٠	٠,٠٦	٢	
الجنس											
إناث						ذكور					
%			%			%			%		
٠,٠٦			٢			٠,٩٤			٢٩		
التحصيل العلمي											
إعدادية			دبلوم			بكالوريوس			دبلوم عالي		
%	العدد	%	%	العدد	%	%	العدد	%	%	العدد	
.....	٠,٠٣	١	٠,٥٢	٦	٠,٠٦	٢	٠,٤٣	١٠	٠,٠٦	٢
اللغات المغربية											
٥ فاكثر			٤٩-٤٥			٤٤-٤٠			٣٩-٣٥		
%	العدد	%	%	العدد	%	%	العدد	%	%	العدد	
٠,٠٦	٢	٠,٠٣	١	٠,١٦	٥	٠,٦٢	١٩	٠,٠٦	٢	٠,٠٦	٢
مدة الخدمة											
٥ سنوات فأقل			٣٠-٢٦			٢٥-٢١			٢٠-١٦		
%	العدد	%	%	العدد	%	%	العدد	%	%	العدد	
٠,١	٣	٠,١	٣	٠,١	٣	٠,٦٧	٢١
مدة الخدمة في المنصب											
٥ سنوات فأقل			٣٠-٢٦			٢٥-٢١			٢٠-١٦		
%	العدد	%	%	العدد	%	%	العدد	%	%	العدد	
.....	٠,٠٣	١	٠,١٣	٤	٠,٤٥	١٤
المعيارية لكل متغير رئيس وفرعي من المتغيرات التي شملتها البحث.											
.....

٢. وصف متغيرات البحث

تعرض هذه الفقرة وصفاً وتشخيصاً لممارسات 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، وكما موضح في الجدول ٣، إذ تتضمن التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير رئيس وفرعي من المتغيرات التي شملتها البحث.

الجدول ٣

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

انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		المتغيرات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	رئيسي فرعى	
٠.٨٧	٤.٠٩	٦.٥	٢	١٢.٩	٤	٤٥.٢	١٤	٣٥.٥	١١	X _١	٤-٣-٢-١ ٤-٣-٢-١ ٤-٣-٢-١ ٤-٣-٢-١
١.٠٣	٤.١٦	٣.٢	١	٣.٢	١	١٦.١	٥	٢٩	٩	٤٨.٤	١٥	X _٢	
٠.٩٢	٤.٠٦	٣.٢	١	٣.٢	١	٩.٧	٣	٥١.٦	١٦	٣٢.٣	١٠	X _٣	
٠.٩٩	٣.٩٣	٣.٢	١	٦.٥	٢	١٢.٩	٤	٤٨.٤	١٥	٢٩	٩	X _٤	
٠.٩٥	٤.٠٦	٣.٢		٤.٨٥		١٢.٩		٤٣.٥٥		٣٦.٣		المعدل	٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١
٠.٨٤	٤.٤١	٣.٢	١	١٢.٩	٤	٢٢.٦	٧	٦١.٣	١٩	X _٥	
١.٢٣	٣.٤٥	٩.٧	٣	٦.٥	٢	٣٨.٧	١٢	١٩.٤	٦	٢٥.٨	٨	X _٦	
٠.٩١	٤.٠٣	٣.٢	١	٣.٢	١	٩.٧	٣	٥٤.٨	١٧	٢٩	٩	X _٧	
١.٠٩	٣.٧٤	٩.٧	٣	٣.٢	١	٦.٥	٢	٦٤.٥	٢٠	١٦.١	٥	X _٨	
١.١٢	٣.٢٥	٩.٧	٣	٦.٥	٢	٤٨.٤	١٥	١٩.٤	٦	١٦.١	٥	X _٩	
١.٠٧	٣.٨٠	٦.٥	٢	٣.٢	١	١٩.٤	٦	٤٥.٢	١٤	٢٥.٨	٨	X _{١٠}	
١.٠٤	٣.٧٨	٦.٤٦		٤.٣		٢٢.٦		٣٧.٥٦		٢٩.٠١		المعدل	
٠.٩٥	٤.٣٨	٣.٢	١	١٢.٩	٤	٢٢.٦	٧	٦١.٣	١٩	X _{١١}	٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١
٠.٩٥	٤.٣٥	٣.٢	١	١٢.٩	٤	٢٥.٨	٨	٥٨.١	١٨	X _{١٢}	
١.١٨	٤.٠٠	٦.٥	٢	٣.٢	١	١٩.٤	٦	٢٥.٨	٨	٤٥.٢	١٤	X _{١٣}	
١.٢٣	٣.٨٤	٩.٧	٣	٣.٢	١	٤٥.٢	١٤	١٢.٩	٤	٢٩	٩	X _{١٤}	
١.٣٢	٣.٩٦	٩.٧	٣	٣.٢	١	١٩.٤	٦	١٦.١	٥	٥١.٦	١٦	X _{١٥}	
١.١٢	٤.١٠	٦.٤٦		٣.٢		٢١.٩٦		٢٠.٦٤		٤٩.٠٤		المعدل	٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١
٠.٩٦	٤.٠٦	٣.٢	١	٣.٢	١	١٢.٩	٤	٤٥.٢	١٤	٣٥.٥	١١	X _{١٦}	
١.١٣	٣.٩٠	٦.٥	٢	٦.٥	٢	٩.٧	٣	٤٥.٢	١٤	٣٢.٣	١٠	X _{١٧}	
١.٠٢	٤.١٢	١٢.٩	٤	٦.٥	٢	٣٥.٥	١١	٤٥.٢	١٤	X _{١٨}	
١.٠٢	٤.٣٨	٩.٧	٣	٩.٧	٣	١٢.٩	٤	٦٧.٧	٢١	X _{١٩}	
١.٠٣	٤.١١	٤.٨٥		٨.٠٧		٩.٧		٣٤.٧		٤٥.١٧		المعدل	٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١ ٣-٢-١
٠.٩٨	٣.٩٦	٣.٢	١	٦.٥	٢	٩.٧	٣	٥١.٦	١٦	٢٩	٩	X _{٢٠}	
١.٠٦	٤.٠٦	٣.٢	١	٦.٥	٢	١٢.٩	٤	٣٥.٥	١١	٤١.٩	١٣	X _{٢١}	
١.٠١	٣.٩٠	٣.٢	١	٦.٥	٢	١٦.١	٥	٤٥.٢	١٤	٢٩	٩	X _{٢٢}	

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

اختبار الفرضية الأولى

من خلال الجدول ٤ يتبيّن 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 قوّة العلاقة بين المتغيرين. كما يبيّن الجدول ٤ وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرات الفرعية المنبثقّة 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

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

* P ≤ 0.05

N= 31

N.S.= Not Significant

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى 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 التحديد² (R²) 0.587 ومن خلال متابعة عواملات بيته، 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

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

* $P \leq 0.05$ 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 جوهيرية 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 التحديد² (R²) 0.240) ومن خلال متابعة عواملات بيته، 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 جوهيرية في المرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة

F المحسوبة	R ²	بناء قدرات دينامية جوهيرية		المتغير المستقل المتغير المعتمد
		β_1	β_0	

*9.17	0.240	0.512 *(3.03)	1.719 *(2.45)	المرونة الإستراتيجية
* $P \leq 0.05$	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 بيتاً، 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

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

* $P \leq 0.05$

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 بيتاً، 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

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

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

*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 (1.29) وبمستوى معنوية (0.05) بدلالة (P) البالغة (0.000) وبلغ معامل التحديد R^2 (0.456) ومن خلال متابعة عاملات 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

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

*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 (1.29) وبمستوى معنوية (0.05) بدلالة (P) البالغة (0.000) وبلغ معامل التحديد R^2 (0.578) ومن خلال متابعة عاملات 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

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

*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 يبيّن 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. وبأيّي بناء هيكل وثقافة منظمية جديدة بالمرتبة الثانية من حيث أهمية التأثير وحجمه، إذ يضيف بناء هيكل وثقافة منظمية جديدة تقريباً (64%) من القدرة التفسيرية للأنموذج إذا ما أدخل إلى جانب بناء رأس المال البشري، وبذلك يفسر الأنماذج بدلالة (R^2) (64.11%) من التغيرات في المرونة الإستراتيجية وتم استبعاد الممارسات الأخرى (بناء قدرات دينامية جوهرية، استخدام القانة 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**

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

P < 0.05

N = 31

المصدر: إعداد الباحثان

**الاستنتاجات والمقررات
أولاً- الاستنتاجات**

- على الرغم من التباين في آراء الباحثين في تحديد القيادة الإستراتيجية إلا أنّها لا تعدو أن تكون سوى أدوار ومهام تقع على عائق هذه الفئة من الإداريين المسؤولين عن رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وأاليات تحقيق النجاح والتقوّق على المنظمات المماثلة.
- على الرغم من تنوع وتعدد ممارسات القيادة الإستراتيجيون إلا أن تلك الممارسات ترتبط ببعضها بعلاقات متبادلة، فنجاح القيادة 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 وقت واحد.
- يرى الباحثان إمكانية الاعتماد على تلك الممارسات بوصفها وسيلة للتميز المنظمي بامتلاك قدر من المرونة الإستراتيجية التي تؤهلها للبقاء في مواجهة التغييرات المتسرعة 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 اختبار الفرضيات وجود علاقات ارتباط وأثر مباشرين بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
٦. أظهرت نتائج تحليل اختبار الفرضية الثالثة الدور الكبير لممارساتي (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 القيادة الإستراتيجيين في المنظمة المبحوثة واهتمامهم بامتلاك منظتهم لمؤشرات المرونة الإستراتيجية المنشودة.

ثانياً. المقترنات

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 أثبتت الميدان ضعفها أو قصورها لمواجهة حالات التغيير المتسارعة.
٣. يتوجب على إدارة المنظمة المبحوثة البحث عن آلياتربط المناسب بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وامتلاك المرونة الإستراتيجية معبراً عنها (بالسرعة والتركيز الملائمين)، فضلاً عن حرية التصرف بموجداتها ومواردها وأنظمتها، وتحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق ذلك، ومن ثم 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 لتتضمن 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 لأراء عينة من مدراء المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. الزغبي، ماجد راضي، ٢٠٠٢، تحليل المواجهة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وإستراتيجية النمو: دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصري، مجلة الإداري، العدد ٨٩.
٣. العيادي، شهلا 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 لرأء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه فلسفية في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٦. حميد، أيمن جادر، ٢٠٠٨، تأثير تقانة المعلومات في تحقيق القيمة المضافة: دراسة لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة دبلوم علي تخصصي في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٧. الخفاجي، عباس خضرير، 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، شائر 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 فلسفية 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. الشلامة، ميسون عبد الله احمد، ٢٠٠٩، دور أبعاد القيادة الرؤوية في رأس المال البشري: دراسة لأراء مجموعة من القادة الأكاديميين في جامعة الموصل والمعهد التقني، أطروحة دكتوراه فلسفية 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، نعم حسين، ٢٠٠١، ثائر رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية ونموذج مقترن، 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، المواجهة بين نجاح إعادة تصميم الأعمال والتركيب التنظيمي وأثرها في فاعلية بعض مستشفىات 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 ما بين ٢١-٢٠ مارس ٢٠٠٦، الخبر - المنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية.
١٩. المعاضيدي، معن وعده الله جرار الله، 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 وعده الله جار الله، ٢٠٠٧ ، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسبيبة لفقدان المنظمة المزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي السابع لكليه الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان، الأردن.
٢١. المعاضيدي، معن وعده الله جار الله، 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 الإدراة 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 لأراء الإدارة العليا لمجالس شركات القطاع الخاص في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه فلسفية في إدارة الأعمال، كلية الإدراة 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 Wiley and Sons 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.lse.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 Leadership 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.ca/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 .

المعاضيدي والطائي [١٣٩]

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 strategischen 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 enterprises in Taiwan, Asia Pacific Management Conference , Melbourne , Australia.
51. www.amaaonline.com
52. www.cci.org / Center for Creative Leadership / North America , Europe, Asia,