



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال - الدراسات العليا

**الدور التفاعلي لخفة الحركة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الأصيلة
والأداء المُستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة**

لتجارة الحبوب / بغداد

رسالة تقدم بها

حسين إسماعيل حسين الذبحاوي

إلى / مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

بإشراف

أ.م. د سحر عباس حسين الزبيدي

2021 م

1442 هـ

سُورَةُ الْعَمَّانِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَكُنِ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا

لَا تَنْفَعُكُمْ فِيهَا مِنْكُمْ آلَاءٌ حَوْلِكُمْ فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ

الْمُتَوَكِّلِينَ

صدره الشريف العلي العظيم

الإهداء

الى....

.. مَنْ بُعِثَ رَحْمَةً لِلْعَالَمِينَ الصَّادِقُ الْأَمِينُ مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ (صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ وَسَلَّمَ) وَآلِ بَيْتِهِ
الطَّيِّبِينَ الطَّاهِرِينَ (عَلَيْهِمُ السَّلَام).

..أرواح مَنْ رحلوا قبل أن يروني مثلما يحبون ويتمنون (أبي، وأمي، وأخوي، وأختي) أعلم
أنكم لو كنتم هنا ستشاركونني في فرحتي وإنجازي، أشكركم على غرس قيمة التعليم السليم في داخلي
والسعي كل ما أفعله.

(عرفانا ووفاءً)

..إخواني وأخوانتي الذين أشد بهم أزرني وأشركهم في أمري.

(تقديرًا واعتزازًا)

..زوجتي وأطفالي الأعزاء لتحملهم الصعاب معي صابرين.

(نصفي الآخر)

..كل أبيّ دافع عن هذا البلد الطاهر شهيدا كان أو جريح

حسين



الشكر والعرفان

الحمدُ لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان وأمره بالعدل والإحسان، وأفضل وأتم الصلاة على المبعوث رحمة للعالمين، والمعلم الأول الخاتم محمد بن عبد الله وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه السادة الكرام.

أتقدم بالشكر أولاً لكل من سقى بدمه الطاهر أرض العراق وسما إلى ربه شهيداً ولأطفالهم وذويهم... لاسيما أخي الشهيد وأسأل الله السميع العليم أن يجعل مثواهم الجنة وأن يلهم أهلهم الصبر والسلوان.

وأقدم بشكري الجزيل إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة رئيساً وأعضاء لتفضلهم عليّ بقبول مناقشة هذه الرسالة.

ومن واجب العرفان أن أقدم شكري وتقديري واحترامي إلى الأستاذ المساعد الدكتور (سحر عباس حسين) المشرفة على إعداد هذه الرسالة وذلك لما بذلته من جهد كبير في متابعة مراحل إعدادها إذ كان لتوجيهاتها وتصويباتها وملاحظتها التي أبدتها الأثر البالغ في هذا الجهد المتواضع بالشكل الذي هو عليه. فجزاها الله عني خير الجزاء وأسأل الله لها التوفيق في مسيرتها العلمية. كما أتقدم بالشكر والثناء إلى أساتذتي الكرام في كلية الإدارة والاقتصاد ولا سيما من كان لي الشرف أن أدرس على يديه ومن ساعدني بالتوجيه والنصيحة وشكري وتقديري إلى السادة محكمي الاستبانة لما أبدوه من ملاحظات قيمة وإرشادات سديدة ووافية، والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة متمنياً لهم التوفيق.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى أفراد (إدارة) الشركة العامة لتجارة الحبوب لما قدموه من معلومات وافية ومنحي الوقت الكافي لغرض الاطلاع على ما يرفد دراستي.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى كل من راجع هذا الجهد لغويا وعلميا. كما أتقدم بفائق الشكر والامتنان إلى كل زملائي طلبة الماجستير في قسم إدارة الأعمال متمنياً لهم التوفيق في حياتهم العلمية والعملية. وأتقدم بأسمى آيات الاحترام والتقدير لجميع أفراد عائلتي ولاسيما زوجي و سندي في الحياة التي صبرت وتحملت العناء من أجلي. وشكري وتقديري لكل من أعانني ولو بكلمة بعثت في نفسي العزيمة لمواصلة الطريق والشكر موصول لكل من لهم مكانة في نفسي ولم يذكرهم قلبي. وفي الختام أسأل الله العلي القدير أن يوفقنا جميعاً لكل ما يُحب ويرضاه ويسدد خطانا انه السميع المجيب..

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة تأثير القيادة الأصيلة كمتغير مستقل في الأداء المستدام كمتغير مستجيب، عبر المتغير المعدل المتمثل بخفة الحركة الاستراتيجية. في الشركة العامة لتجارة الحبوب، وسعيًا لتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للقيادة الأصيلة (**Authentic Leadership**) تمثلت بـ (الوعي الذاتي ، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات ، المعالجة المتوازنة) وفقاً لـ (**Walumbwa.,2008**) واختبار تأثيرها في الأداء المستدام (**Sustainable performance**) بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) استناداً إلى (**PAULRAJ. , 2011**) فضلاً عن اختبار الدور التفاعلي (المعدل) لخفة الحركة الاستراتيجية (**Strategic Agility**) بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، انسيابية الموارد) استناداً لـ (**Doz&Kosonet,2008**) ، ومن الأهمية بمكان دراسة المنظمات العامة والدور الذي تمتلكه تلك المنظمات في المجتمع، إذ أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز هذه الرسالة، عن طريق جمع البيانات من العاملين في الأقسام والشعب والوحدات بلغ عددها (269) مستجيباً من مجموع مجتمع الدراسة البالغ 900 فرد، بالاعتماد على الاستبانة التي ضمت (37) فقرة أعدت وفق مقاييس جاهزة لدراسات أجنبية وعربية، مدعومة بالمقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها.

وانطلقت الدراسة من مشكلة بحثية تمثلت بتساؤل رئيس مفاده ما دور القيادة الأصيلة في الأداء التنظيمي المستدام في الشركة العامة لتجارة الحبوب؟ وهل لخفة الحركة الاستراتيجية دورٌ مُلطف لهذه العلاقة. فضلاً عن ضعف وقلة الدراسات في البيئة الحلية التي تناولت تلك المشكلة، إذ أعتمد الباحث على أدوات التحليل الاحصائي المناسبة والمتوفرة في برنامجي **SPSS** و **Amos** لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية.

وقد خرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات أهمها تعاضم تأثير القيادة الأصيلة في الأداء المستدام معززة بمستوى تأثير خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير معدل (طردي) للعلاقة بين المتغيرين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة الأصيلة وخفة الحركة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة. الكلمات الدلالية : القيادة الأصيلة (**AL**) ، خفة الحركة الاستراتيجية (**SA**)، الأداء المستدام (**SP**).

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر و عرفان
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
و- ز	قائمة الجداول
ح- ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
2 – 1	المقدمة
3	الفصل الاول: بعض الجهود المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة
12- 4	المبحث الأول (بعض الجهود المعرفية السابقة)
22-13	المبحث الثاني (منهجية الدراسة)
23	الفصل الثاني: المرتكزات الفكرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة
44-24	المبحث الأول (القيادة الأصيلة)
63 -45	المبحث الثاني (خفة الحركة الاستراتيجية)
77-64	المبحث الثالث (الأداء المستدام)
82-78	المبحث الرابع (العلاقة بين متغيرات الدراسة)
83	الفصل الثالث (الجانب العملي للدراسة)
94-84	المبحث الأول(اختبار الصدق والثبات لمقاييس الدراسة)
110-95	المبحث الثاني (الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة)
125-111	المبحث الثالث (اختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها)
126	الفصل الرابع (الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات)
131 -127	المبحث الاول (الاستنتاجات)
134-132	المبحث الثاني (التوصيات والمقترحات المستقبلية)
153-135	المصادر
	الملاحق
	المستخلص باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
6-4	بعض الدراسات (العربية والأجنبية) السابقة المتعلقة بمتغير القيادة الأصلية	1
9-7	بعض الدراسات (العربية والأجنبية) السابقة المتعلقة بمتغير خفة الحركة الاستراتيجية	2
11-9	بعض الدراسات (العربية والأجنبية) السابقة المتعلقة بمتغير الأداء المستدام	3
18-17	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	4
20-19	وصف عينة الدراسة	5
22	متغيرات الدراسة و مقاييسها	6
29-28	بعض مفاهيم القيادة الأصلية حسب آراء الباحثين	7
48-46	وجهات نظر بعض الباحثين عن مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية	8
67 -66	بعض التعاريف للأداء المستدام	9
84	ترميز و توصيف المتغيرات وأبعادها الفرعية	10
87	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	11
88	مؤشرات مطابقة الأنموذج الهيكلي	12
90-89	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الأصلية	13
91	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير خفة الحركة الاستراتيجية	14
92	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الأداء المستدام	15
93-92	معاملات الثبات والصدق على مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية	16
94	الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس و أبعاده الفرعية	17
95	تصنيف فئات الوسط الحسابي للوصف الإحصائي	18
96	الإحصاءات الوصفية لبعد الوعي الذاتي	19
97	الإحصاءات الوصفية لبعد المنظور الأخلاقي الداخلي	20
98	الإحصاءات الوصفية لبعد المعالجة المتوازنة	21

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
99	الإحصاءات الوصفية لبعء شفافية العلاقات	22
100	وصف وتشخيص متغير القيادة الأصيلة بأبعاده	23
101	الإحصاءات الوصفية لبعء الحساسية الاستراتيجية	24
102	الإحصاءات الوصفية لبعء وحدة القيادة	25
103	الإحصاءات الوصفية لبعء انسيابية الموارد	26
104	الإحصاءات الوصفية لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية بأبعاده	27
106	الإحصاءات الوصفية لبعء الأداء الاقتصادي	28
107	الإحصاءات الوصفية لبعء الأداء البيئي	29
108	الإحصاءات الوصفية لبعء الأداء الاجتماعي	30
109	الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء المستدام بأبعاده	31
110	أهمية وترتيب متغيرات الدراسة	32
111	تصنيف مستويات علاقات الارتباط	33
112	علاقات الارتباط بين القيادة الأصيلة بأبعادها والأداء المستدام	34
114	علاقات الارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها والأداء المستدام	35
117	مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الأصيلة في الأداء المستدام	36
118	مسارات ومعلمات اختبار تأثير أبعاد القيادة الأصيلة في الأداء المستدام	37
121	مسارات ومعلمات اختبار تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الاداء المستدام	38
122	مسارات ومعلمات اختبار تأثير أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في الاداء المستدام	39
124	مسارات معلمات اختبار فرضية التفاعل	40
125	مستويات التأثير التفاعلي لخفة الحركة الاستراتيجية على الاداء المستدام	41

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	المخطط الفرضي للدراسة	16
2	أنموذج (Gardner et al. , 2005) للقيادة الأصلية	36
3	أنموذج (Lagan 2007) للقيادة الأصلية	37
4	أنموذج (Klenke, 2007) للقيادة الأصلية	38
5	أنموذج (Walumbwa. ,2008) للقيادة الأصلية	39
6	أنموذج (Beddoes-Jones 2013) للقيادة الأصلية	39
7	أنموذج (SIDANI & ROWE, 2018) للقيادة الأصلية	40
8	التحول من الإدارة الاستراتيجية إلى خفة الحركة الاستراتيجية	50
9	أهمية خفة الحركة الاستراتيجية	52
10	أنموذج (Doz & Kosonen. ,2008) لخفة الحركة الاستراتيجية	54
11	أنموذج (Oyedijo 2012) لخفة الحركة الاستراتيجية	55
12	أنموذج (Abu-radi 2013) لخفة الحركة الاستراتيجية	56
13	أنموذج لخفة الحركة الاستراتيجية (Arokodare et al. , 2019a)	57
14	القدرات الأساسية التي تحافظ على الحساسية الاستراتيجية	59
15	العوامل الخمسة الواجب توافرها عند اتخاذ القرار التنظيمي الصحيح	61
16	الاعتماد المتبادل بين مكونات انسيابية الموارد	63
17	مراحل تطور مقاييس الأداء التنظيمي المستدام	65
18	منافع الاستدامة	69
19	أنموذج " خط الأساس الثلاثي "	72
20	أنموذج بيضة الاستدامة	73

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
74	أنموذج لوجهات نظر الاستدامة والتفاعلات بينهم	21
87	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	22
89	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة الأصيلة	23
90	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية	24
91	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الأداء المستدام	25
100	التمثيل البياني لإبعاد متغير القيادة الأصيلة	26
104	التمثيل البياني لإبعاد متغير خفة الحركة الاستراتيجية	27
109	التمثيل البياني لإبعاد متغير الأداء المستدام	28
117	تأثير القيادة الأصيلة في الأداء المستدام	29
118	تأثير أبعاد القيادة الأصيلة في الأداء المستدام	30
120	تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الأداء المستدام	31
121	تأثير أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في الأداء المستدام	32
123	الأنموذج المفاهيمي والإحصائي للتحليل المعدل	33
124	اختبار فرضية التفاعل	34
125	التمثيل البياني لمستويات خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام	35

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
أسماء السادة المحكمين	1
الاستبانة الأولية	2
الاستبانة بعد التعديل	3
كتاب تسهيل مهمة	4
أسئلة المقابلة	5
المقابلات التي أجراها الباحث	6
الهيكل التنظيمي للشركة العامة لتجارة الحبوب	7

المقدمة

واجهت الشركات في جميع أنحاء العالم تحديات مطابقة القيادة مع الاستراتيجيات والأداء العام للشركة. إذ يجد قادة معظم منظمات الأعمال في البيئة التنافسية اليوم صعوبة في تحقيق الأداء المستهدف باستمرار بسبب الاستجابة الاستراتيجية الضعيفة للتغيرات غير المؤكدة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال وعدم تطابق السلوكيات القيادية مع اتجاهات العولمة في القرن الحادي والعشرين. سجلت غالبية الشركات سيما في البلدان النامية أداءً غير مستقر ناتج عن عدم قدرتها على تفسير مبادرات خفة الحركة الاستراتيجية (SA) وتطوير قيادة قادرة على التكيف مع التحديات البيئية الضاغطة. بصفته الرئيس السابق لشركة **Medtronic** ، يقول بيل جورج (2003) "بإيجاز: نحن بحاجة إلى قادة يقودون بغاية ، وقيم ، ونزاهة ؛ القادة الذين يبنون منظمات مستدامة ، لتحفيز موظفيهم على تقديم خدمة عملاء فائقة ، وخلق قيمة طويلة الأجل لها وللمساهمين".

دفعت التحولات السريعة الى ارتفاع سقف التوقعات المجتمعية في المقابل هناك إخفاقات متعددة في منظمات القطاعين العام والخاص، أدت إلى تراجع الثقة في القادة والمنظمات في جميع أنحاء العالم. لاسيما البيئة المحلية و سلطت هذه الاتجاهات المقلقة الضوء على الحاجة الملحة لسمات القيادة الكفوء و الفعالة في مكان العمل و القيادة الأصيلة (AL) التي تعد إمتداداً لنماذج القيادة السابقة (الأخلاقية والتحويلية)، والتي حظيت باهتمام كبير من لدن العديد من المنظمات نظراً للزيادة في فضائح الشركات والعقبات الاجتماعية التي تواجه جميع أنواع المنظمات. تدعو هذه الاتجاهات المدمرة إلى أنموذج قيادة متجدد لتطوير القادة الذين يمكنهم رعاية بيئات صحية وإدارة المنظمات بطريقة أخلاقية ولتوفير قائد مثالي يضمن استمرار المنظمة كنظام اجتماعي واقتصادي وبيئي ناجح في ظل تفاوت أهداف أصحاب المصالح، ولأن الهدف الاسمي للمنظمات هو تحقيق الاستدامة في الاداء التنظيمي فلا بد من امتلاك القدرات والموارد التي تمكنها من مواجهة تلك التحولات في البيئة الخارجية.

ولأن خفة الحركة الاستراتيجية تعد إحدى أهم القدرات التي تساعد المنظمات على الاستجابة لهذه المواقف المتغيرة والسريعة، عن طريق رؤيا واضحة، واختيار جيد للأهداف الاستراتيجية والمسؤولية المشتركة. لتمكن المنظمة من البقاء مرنة وسريعة ومنفتحة على كل ما هو جديد في بيئة الأعمال ومستعدة لإعادة تقييم خياراتها السابقة وضبط المسار على ضوء التطورات الجديدة للمحافظة على ديمومتها ونجاحها.

فقد ركز الباحث على هذه الموضوعات عن طريق دراسة مشكلة تمثلت بتحديد الفجوة بين الفهم الفكري لمتغيرات الدراسة والواقع التطبيقي لها في الشركة العامة لتجارة الحبوب، و تحديد التناقض والإخفاقات في مستوى الاداء للمنظمة كونها تمتلك رؤى استراتيجية تتمثل بعضها في

خطوات الاستثمار في بلدان أخرى لزراعة منتجات كالفواكه والخضروات والتي من المفترض أنها ترفد وتعزز مهام عملها. وفي الوقت نفسه نرى عدم تلبية متطلبات أخرى تُعد ضمن العمليات التشغيلية واللوجستية لها ولا يخفى ذلك على أبسط المتابعين لارتباطها المباشر بسلة غذاء مجتمعنا العراقي وتحقيق الأمن الغذائي له وما نعيشه من واقع لا يليب الطموح، فضلاً عن المشكلات التي عاشتها في المدد السابقة والتي أسهمت بشبهات الفساد، وهنا تتبع مشكلة الدراسة في تحديد مستوى اهتمام منظمات القطاع الحكومي لأساليب تنظيمية حديثة تُسهم في تجاوز الحالات السلبية المؤشرة في البيئة العراقية. ومن تلك الأساليب القيادة الأصيلة ودورها في تحقيق الأداء المُستدام (Sp) في ظل التغيرات البيئية المستمرة.

وبشكل عام قام الباحث بهيكلة أجزاء الدراسة إلى أربعة فصول، أشتمل الفصل الأول على مبحثين تضمن الأول عرض بعض الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، فيما تركز الثاني على المنهجية العلمية للدراسة.

وخصص الفصل الثاني للمرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة في أربعة مباحث تناول الأول المتغير المستقل (القيادة الأصيلة) في حين ركز الثاني على (الأداء المستدام) كمتغير مستجيب وأهتم الثالث بالمتغير التفاعلي (المعدل) (خفة الحركة الاستراتيجية) وجاء المبحث الرابع ليستعرض الربط النظري بين متغيرات الدراسة.

وأهتم الفصل الثالث بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة متضمناً ثلاثة مباحث خُصص الأول منها لتقويم واختبار أداة القياس، وتناول الثاني نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، فيما تعرض المبحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد اهتم بعرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية، في مبحثين تضمن الأول أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، فيما أهتم المبحث الثاني بالتوصيات وبعض المقترحات كدراسات مستقبلية.

وفي الختام كانت هناك محددات وقيود واجهت الباحث تطلب الأمر تجاوزها وتذليل البعض منها متمثلة بانتشار وباء كوفيد 19 فضلاً عن تقليص الدوام الرسمي لعموم المنظمات العراقية الى 50% مما تطلب تواجد الباحث لإيام متتالية للسيطرة على عدد المستجيبين من المنسوبين للشركة قيد الدراسة .

الفصل لأول

بعض الجهود المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل مبحثين، يهتم الأول بعرض بعض الجهود المعرفية وإسهامات الباحثين المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي تعد فرشة نظرية علمية يوظفها الباحث لتأطير وبلورة الصورة العامة للدراسة الحالية. أما المبحث الثاني فيستعرض المنهجية العلمية المعتمدة في الدراسة والمتمثلة بمشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفرضياتها والمخطط الفرضي للدراسة والمنهج المستعمل فيها والتعريفات الإجرائية لمتغيراتها وحدودها فضلاً عن وصف مجتمع وعينة أفراد الدراسة و ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية .

المبحث الأول

بعض الجهود المعرفية السابقة

توطئة

تستمد الدراسات السابقة أهمية كبيرة في مجال الدراسات الأكاديمية كونها تعد تراكما معرفيا يوفر للباحث أرضية خصبة للإحاطة بمتغيرات الدراسة وإثراء الجانب النظري والعملي للدراسة الحالية، بما يفضي إلى الإسهام في تحديد الفجوة المعرفية، لذا يهتم هذا المبحث بعرض بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية (القيادة الأصيلة، خفة الحركة الاستراتيجية، الأداء التنظيمي المستدام) بالاعتماد على الفقرات الآتية:

أولاً: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الخاصة بمتغيرات الدراسة.

ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة.

ثالثاً: مدى الإفادة من الدراسات السابقة.

رابعاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات السابقة (العربية و الأجنبية) الخاصة بمتغيرات الدراسة.

1-الدراسات السابقة لمتغير القيادة الأصيلة.

يوضح الجدول (1) بعض الجهود المعرفية السابقة (العربية والأجنبية) ذات العلاقة بمتغير القيادة الأصيلة .

جدول (1) بعض الجهود المعرفية (العربية والأجنبية) السابقة المتعلقة بمتغير القيادة الأصيلة

الجهود المعرفية العربية: لمتغير القيادة الأصيلة	
1. دراسة (الحسنوي،2015)	
عنوان الدراسة	الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.
هدف الدراسة	تحديد الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية بأبعادها الفرعية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة بأبعادها الفرعية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية لمجموعة مشاريع استثمارية وخدمية تابعة للعتبة الحسينية المقدسة.
نوع الدراسة/ مكانها	أطروحة دكتوراه / جامعة كربلاء-العراق.
المجتمع وحجم العينة	شملت العينة (388) من القادة والتابعين في (10) مشاريع استثمارية وخدمية تابعة للعتبة الحسينية المقدسة.

مقياس الدراسة	القيادة الأصيلة: مصدر المقياس (Walumbwa et al., 2008) وبأبعاده الفرعية الأربعة: الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الشفافية العلانية. ويضم (16) فقرة.
الأساليب الإحصائية المستخدمة	معامل ارتباط الرتب (Spearman)؛ نمذجة المعادلة الهيكلية؛ الانحدار المتعدد المتدرج؛ التحليل التفاعلي (المعدل)
أهم نتائج الدراسة	أن الاهتمام بتطبيق وتنفيذ النزاهة التنظيمية له الأثر في تعديل وتعزيز تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة لغرض تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، بصورة أفضل مما لو تبنى القادة السلوكيات الأصيلة دون تطبيق النزاهة التنظيمية.
توصية الدراسة	أهمية تبني إدارات المشاريع عينة الدراسة صياغة واضحة وصريحة ومفهومة لدى العاملين لإبعاد واستراتيجيات النزاهة التنظيمية ودعوة القادة لتعزيز مستوى الأصالة لغرض توجيه وترشيد أبعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.
2. دراسة (زيدان، 2019)	
عنوان الدراسة	تأثير القيادة الأصيلة في إعادة هندسة عمليات الأعمال.
هدف الدراسة	تقديم أسلوب قيادي حديث أكثر استجابة للتغيرات الديناميكية المحيطة بالمنظمة المبحوثة، قائم على سلوكيات القيادة الأصيلة، وتأثيرها في طبيعة أعمال المنظمة ومدى تقدمها.
نوع الدراسة / مكانها	رسالة ماجستير/ جامعة بغداد -العراق
المجتمع وحجم العينة	106 من القادة والتابعين العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ سامراء.
مقياس الدراسة	القيادة الأصيلة (Walumbwa et al., 2008) بأبعاده الفرعية الأربعة: الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي. ويضم (16) فقرة.
الأساليب الإحصائية	مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي. عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي Spss
أهم النتائج	وجود علاقة تأثير للقيادة الأصيلة بأبعاده في إعادة الهندسة .
توصيات الدراسة	تشكيل فرق عمل من المختصين وذوي الخبرة والكفاءة العالين ومن أقسام مختلفة في المنظمة للمباشرة بتنفيذ منهج إعادة هندسة عمليات الأعمال.

الجهود المعرفية الأجنبية: لمتغير القيادة الأصيلة	
3. دراسة (Gigol 2020)	
عنوان الدراسة	Influence of Authentic Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement تأثير القيادة الأصيلة على السلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم: الدور الوسيط لمشاركة العمل
هدف الدراسة	تقديم أوجه الترابط بين القيادة والمشاركة في العمل والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للتنظيم.
نوع الدراسة/ مكانها	بحث استطلاعي/ مجلة الاستدامة المجلد (12) العدد (3)
المجتمع ونوع الدراسة	تم مسح مجموعة من 623 موظفاً من منظمات مختلفة يعملون في مناصب مختلفة في وسط وشرق بولندا
مقياس الدراسة	(Avolio,2007)القيادة الأصيلة بأبعادها الوعي الذاتي، المنظور الداخلي الأخلاقي، الشفافية العلائقية، المعالجة المتوازنة للمعلومات، بفقراته (16)
الأساليب الإحصائية المستخدمة	نمذجة المعادلة الهيكلية ، اختبار . Sobel
أهم نتائج الدراسة	التأثير القوي للقيادة الأصيلة في انخراط العاملين في العمل .
توصية الدراسة	ضرورة اجراء دورات (أخلاقيات العمل) في دراسات ماجستير ادارة الاعمال
4. دراسة (Abbas et al. , 2020)	
عنوان الدراسة	Sustainability Development in Education: Empirical Evidence and Discussion about Authentic Leadership, Religiosity and Commitment التنمية المستدامة في التعليم: الدليل العملي والنقاش عن القيادة الأصيلة والدين والالتزام
هدف الدراسة	لتعزيز فهم تطوير القيادة الأصيلة في البيئة التعليمية في جامعات باكستان من أجل التنمية المستدامة.
نوع الدراسة	بحث منشور، المجلة الدولية للابتكار والإبداع والتغيير. المجلد 13 ، الإصدار 10 ، 2020 كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة إيرلانجا_ إندونيسيا
الحجم وعينة الدراسة	380 من موظفي الجامعات المحلية في باكستان
مقياس الدراسة	(Avolio & Gardner,2005) القيادة الأصيلة بأبعادها: الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الشفافية العلائقية. يضم (16) فقرة.
الأساليب الإحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري؛ الانحدار البسيط، والمتعدد فضلاً عن استخدام البرنامج الجاهز SPSS vs20.
أهم نتائج الدراسة	تؤثر القيادة الأصيلة في التزام الموظف وأن التركيز على القيادة الأصيلة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الإسلامية التي تؤدي دوراً حيوياً في تطوير أخلاق الموظف. مما يوجب الالتزام بسلوك القيادة الأصيلة في ثقافة متنوعة لتحقيق التنمية المستدامة في المنظمات.
توصية الدراسة	اجراء المزيد من البحوث في مجال القيادة الأصيلة لأنها تمثل أسلوباً للقيادة التحويلية وترتبط بشكل ايجابي بالالتزام وازيادة السلوك التفاعلي الايجابي.

يوضح جدول(2) بعض الجهود المعرفية (العربية والأجنبية) السابقة ذات العلاقة بمتغير خفة الحركة الاستراتيجية

بعض الجهود المعرفية العربية: لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية	
1. دراسة (العبادي وآخرون، 2019)	
عنوان الدراسة	العقل الاستراتيجي وأثره في تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية- دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات.
هدف الدراسة	بيان أهمية العقل الاستراتيجي للقيادات الادارية وتوظيفه لزيادة خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة عن طريق خلق بيئة تسودها العقلية الاستراتيجية.
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية / كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة
المجتمع وحجم العينة	عينة عشوائية من (75) موظف في شركة زين للاتصالات النقالة.
مقياس الدراسة	(Sharif & Zhang, 1999) ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية: محركات خفة الحركة الاستراتيجية، وقابليات خفة الحركة الاستراتيجية، ومقدمي خفة الحركة الاستراتيجية. بفقراته (9).
الأساليب الإحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري؛ الانحدار البسيط، والمتعدد فضلاً عن استخدام البرنامج الجاهز SPSS vs20. وبرنامج Smart PLS.
أهم نتائج الدراسة	خفة الحركة الاستراتيجية لها دور كبير في مساعدة المنظمات على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات وخلق امكانية عالية في التفكير الاستراتيجي.
توصية الدراسة	لتكون المنظمة خفيفة استراتيجيا ينبغي لها أن تمتلك استباقية التوقع والاستجابة للتغيير.
2 - دراسة (الموسوي، 2019)	
عنوان الدراسة	تأثير آليات التعليم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس تأثير آليات التعليم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية ومدى تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير / جامعة القادسية – العراق.
المجتمع وحجم العينة	العينة العشوائية لعينة الدراسة (150) وزعت الاستبانة على مجموعة من المديرين ونوابهم ورؤساء الاقسام في المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط.
مقياس الدراسة	(Kosonen & Doz. , 2008) المتغير بأبعاده: الحساسية الاستراتيجية ، انسيابية الموارد ، الالتزام الجماعي. يتضمن (9) فقرات .
الأساليب الإحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي، معامل الارتباط، الانحراف المعياري ، معادلة الانحدار الخطي البسيط، تحليل العاملي التوكيدي معامل الفا كرو نباخ، معامل الانحدار المتعدد تحليل التوزيع الطبيعي.

توجد علاقة ارتباط بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية مع وجود اهتمام من قبل المنظمات المبحوثة بإنشاء آليات لدراسة ومعرفة سلوكيات الزبون.	أهم نتائج الدراسة
حث المصارف محل الدراسة على توسيع وتكثيف الجهود والتركيز على بحوث السوق للوقوف على حاجات ورغبات الزبائن لتلافي الوقوع في الأخطاء.	توصية الدراسة
بعض الجهود المعرفية الأجنبية: لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية	
1 - دراسة (Kale et al. , 2019)	
Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic Agility	عنوان الدراسة
القدرة الاستيعابية وأداء الشركة: الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية	هدف الدراسة
دراسة الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية في تأثيرات القدرة الاستيعابية على أداء شركات الإقامة في تركيا.	نوع الدراسة
دراسة / جامعة نفسهير حاج بكتاس فيلي ، كلية السياحة، تركيا	المجتمع وحجم العينة
استخدام المسح عبر النت ل (1600) سائح من مؤسسات الإقامة في تركيا و تضمنت العينة 190 استبيان قابل للتطبيق.	مقياس الدراسة
(Ofoegbu & Akanbi, 2012)	الأساليب الإحصائية
نمذجة المعادلة الهيكلية ، اختبار كفاية العينة، الفا كرو نباخ، تحليل الارتباط. اختبار العملي التوكيدي.	أهم نتائج الدراسة
تؤثر خفة الحركة الاستراتيجية بشكل إيجابي على أداء الشركة. في حين القدرة الاستيعابية ببعديها (الاستعمال والاستخدام) لها تأثير غير مباشر في الأداء عن طريق خفة الحركة الاستراتيجية.	توصية الدراسة
فصل خفة الحركة الاستراتيجية عن الأنواع الأخرى من أنواع الخفة، فضلا عن دراسة مدى تأثير أصحاب المصلحة في خفة الحركة الاستراتيجية.	
2 - دراسة (Haider and Kayani 2020)	
The impact of customer knowledge management capability on project performance-mediating role of strategic agility	عنوان الدراسة
تأثير قدرة إدارة معرفة العميل على أداء المشروع الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية	هدف الدراسة
تشخيص العلاقة بين قدرة ادارة معرفة العملاء في أداء المشروع عن طريق خفة الحركة الاستراتيجية في سياق عمل شركات البرمجيات العاملة في باكستان.	نوع الدراسة
بحث ميداني، Emerald Publishing Limited	المجتمع وعينة الدراسة
شملت 307 موظفا في 30 مشروع للبرمجيات قائمة على المشاريع الخاصة والعامة. وكانت العينات عشوائية.	مقياس الدراسة
(Queiroz et al. 2018)	

الأساليب الاحصائية المستخدمة	نمذجة المعادلة الهيكلية ، اختبار كفاية العينة، الفا كرو نباخ، تحليل الارتباط. اختبار العامل التوكيدي.
نتائج الدراسة	تؤدي خفة الحركة الاستراتيجية دورا وسيطا ايجابيا ومهما بين ادارة معرفة العملاء وأداء المشروع ما يؤدي إلى تقليل تأخير المشروع والاستهلاك المفرط للميزانية و من ثم زيادة أداء المشروع.
توصية الدراسة	حقيقة أن الدراسات استخدمت مقياس خفة الحركة لحساب خفة الحركة الاستراتيجية وخفة الحركة التنظيمية وخفة الحركة التشغيلية تحتاج الدراسات المستقبلية إلى تطوير مقاييس جديدة لقياس هذه المتغيرات بشكل منفصل.

3- بعض الجهود المعرفية السابقة لمتغير الأداء المستدام

يوضح جدول(3) بعض الجهود المعرفية الاجنبية والعربية ذات العلاقة بمتغير الاداء المستدام

بعض الجهود المعرفية العربية: لمتغير الأداء المستدام	
1. دراسة (القرشي، 2017)	
عنوان الدراسة	تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المديرين.
هدف الدراسة	مدى تبني المنظمة المبحوثة لخفة الحركة الاستراتيجية، فضلاً عن إيضاح طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المؤسسي المستدام
نوع الدراسة	بحث / دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي /جامعة القادسية – العراق
المجتمع ونوع العينة	80 منسوبا يشغلون مناصب ادارية مختلفة في المديرية العامة لتوزيع كهرباء كربلاء المقدسة
الأساليب الاحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري; الانحدار البسيط، والمتعدد فضلاً عن استخدام البرنامج الجاهز SPSS vs20
مقياس الدراسة	(Kaplan 2009) وتضمن الابعاد: البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد الاستراتيجي، البعد التنافسي
أهم نتائج الدراسة	امتلاك المنظمة المبحوثة مستوى معقول من الحوار الاستراتيجي، عدم اسهام الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق معدلات مالية في ظل صلاحياتها الحالية
توصية الدراسة	ضرورة تبني ثقافة تنظيمية تدعم مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومدى تأثيرها في الأداء التنظيمي المستدام. دراسة آلية تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية وما الابعاد الأكثر تأثيرا وفقا لطبيعة عمل كل منظمة.
2. دراسة (الزيادي، 2019)	
عنوان الدراسة	الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة، كمتغير مستقل في الأداء التنظيمي المستدام كمتغير معتمد عن طريق الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية.

أطروحة دكتوراه/ جامعة كربلاء-العراق.	نوع الدراسة
216 منسوباً في الشركة العامة للصناعات الكيماوي والمبيدات في محافظة بابل شملت المديرين في جميع المستويات وبعض الموظفين الفنيين والإداريين.	المجتمع ونوع العينة
(Paulraj 2011) (البُعد الاقتصادي، البُعد الاجتماعي، البُعد البيئي)	مقياس الدراسة
نمذجة المعادلة الهيكلية ، اختبار كفاية العينة، الفا كرو نباخ، تحليل الارتباط. الانحدار المتعدد، اختبار العامل التوكيدي.	الأساليب الإحصائية المستخدمة
توظيف المرونة الاستراتيجية يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام للمنظمة المبحوثة	أهم نتائج الدراسة
أوصت الدراسة تعزيز المرونة الاستراتيجية والتركيز على ممارسات ادارة الجودة الشاملة لما توافره للشركة من قدرة على مواجهة الظروف البيئية والتنافسية على المدى البعيد ما ينعكس ايجابا على الاستدامة في الأداء التنظيمي.	توصية الدراسة
بعض الجهود المعرفية السابقة الأجنبية: لمتغير الأداء المستدام	
1 - دراسة (Sapukotanage et al. , 2018)	
نتائج ممارسات الاستدامة: مدخل الخط الاساس الثلاثي لتقييم الأداء المستدام في شركات التصنيع في الدول نامية جنوب اسيا.	عنوان الدراسة
دراسة نتائج الممارسات المستدامة في الأداء المستدام لشركات التصنيع في الدول النامية جنوب اسيا. و اعتماد أبعاد (التوجيه، و الاستمرارية، و ادارة المخاطر، والاستباقية) لمتغير الممارسات المستدامة؛ و(الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي) للأداء التنظيمي المستدام.	هدف الدراسة
بحث منشور International Business Research; Vol. 11, No. 12; 2018، سريلانكا	نوع الدراسة
154 مدير بواقع 109 منظمة كبيرة و 40 منظمة متوسطة و5 منظمة صغيرة.	المجتمع ونوع العينة
(Hubbard 2009)	مقياس الدراسة
نمذجة المعادلة الهيكلية	الوسائل الإحصائية المستخدمة
توصلت الدراسة الى ان ممارسات الاستدامة أسهمت بشكل ايجابي في الأداء المستدام	نتائج الدراسة
أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ ممارسات الاستدامة، ومنح الحوافز لاستمرار الاداء المستدام	توصية الدراسة
2 - دراسة: (Biglari Firooz, Hosseinzadeh, and Fallah 2021)	
نمذجة تأثير خفة الحركة على الاستدامة التنظيمية والاجتماعية بوساطة الثقافة التنظيمية (دراسة حالة: المديرين ومعاونهم للمدارس العامة في بابل)	عنوان الدراسة
نمذجة تأثير الخفة على الاستدامة التنظيمية والاجتماعية عن طريق التوسط في الثقافة التنظيمية لدى مديري ونواب المدارس الثانوية	هدف الدراسة
بحث / الدراسات الاجتماعية للشباب مجلد(12) العدد (40)	نوع الدراسة
280 مديراً ومعاوناً في 125 مدرسة	المجتمع ونوع العينة

مقياس الدراسة	(Wake & Sutkfield.,2001) الابعاد الخمسة لهيكل الاستدامة التنظيمية (حساسية الاداء، القلق من الفشل، الالتزام بالمرونة، احترام التخصص، عدم الرغبة في تبسيط الاجراءات)
الوسائل الاحصائية المستخدمة	استخدام المعادلات الهيكلية باستخدام برنامجي SPSS 18 و AMOS23 لتحليل البيانات
أهم نتائج الدراسة	تظهر النتائج أن متغيرات الخفة الحركة والثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر كبير في الاستدامة التنظيمية والاجتماعية والتأثير غير المباشر لخفة الحركة في الاستدامة التنظيمية والاجتماعية بتوسط الثقافة التنظيمية.
توصية الدراسة	ضرورة تعزيز دور الخفة الحركة والثقافة التنظيمية في الاستدامة التنظيمية والاجتماعية.

ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة

استناداً الى ما عرض في الفقرة السابقة نلاحظ ما يأتي:

1. اختلفت الدراسات في مجالات التطبيق على مستوى القطاع والصناعات والبلدان المختلفة ، فضلاً عن تنوع المقاييس المعتمدة بين الجاهزة والذاتية(طورها الباحث).
2. تباينت الادوات المستخدمة في جمع البيانات فمنها من اعتمدت الاستبانة ك (الزيادي،2019) والبعض اعتمد اسلوب الجمع بين الاستبانة والمقابلة ك(القرشي،2017).
3. أغلب الاساليب المعتمدة في التحليل الاحصائي أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية. وعليه نلاحظ عدم وجود اتفاق عام بين الدراسات السابقة ببلور نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، فضلاً عن عدم الاتفاق على نوع المقياس الواجب اعتماده لقياس متغيرات الدراسة. وعدم الاتفاق هنا يترك الباب مشرعا أمام الباحث لخوض عُباب البحر الفكري والعلمي والعملية لدراسة متغيرات الدراسة الحالية أملاً في الوصول الى نتائج قابلة للتطبيق ويمكن إعمامها والافادة منها على المستويين النظري والتطبيقي.

ثالثاً: أوجه الإفادة من الدراسات السابقة

- بعد استعراض أهم الدراسات السابقة والتي تمثل متغيرات الدراسة الحالية وهي (القيادة الأصيلة و خفة الحركة الاستراتيجية والأداء المستدام) إذ افاد الباحث منها بالاتي:-
1. عززت إحساس الباحث في تحديد مشكلة الدراسة .
 2. ضافرت جهود الباحث في التعرف على المنهجية العلمية لإعداد الدراسة وكذلك منهج البناء الفكري له.
 3. أسهمت في إعطاء تصور لصياغة مخطط الدراسة الحالية وتصميمها.
 4. افادة الباحث في بلورة الإطار النظري عن طريق التعرف على ما تم اعتماده في الدراسات السابقة من مصادر بأنواعها.
 5. أفاده الباحث في تحديد المقاييس الملائمة لمتغيرات الدراسة (القيادة الأصيلة وخفة الحركة الاستراتيجية والأداء المستدام).

رابعاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

لغرض تحقيق الأهداف المتوخاة من الدراسة الحالية في ميدان التطبيق والمنظمات قيد الدراسة فإن الدراسة الحالية اتسمت بصفات مغايرة عن الدراسات السابقة المذكورة آنفاً ونحدها بالآتي:-

1- جمعت بين ثلاثة متغيرات لم يسبق أن جمعت في دراسة واحدة حسب إطلاع الباحث.
2- سلطت الدراسة الحالية الضوء على الدور الذي تؤديه خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير معدل فعلي للعلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام.

3- طبقت الدراسة الحالية في شركة تجارية ذات نشاط مؤثر في معظم أفراد المجتمع العراقي.

4- تنفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باعتماد الأنموذج التفاعلي (**moderator model**) في عملية اختبار متغيرات الدراسة الحالية، إذ لا ننكر ان المتغيرات قد استخدمت في نماذج بحثية متعددة منها النماذج الوسيطة (**mediation models**) الا ان وضعها في أنموذج واحد (تفاعلي) يُعد أحد نماذج البحث المتقدمة في علم الإدارة والذي يُعد ميزة علمية للدراسة.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

توطئة

تُعد منهجية الدراسة خارطة طريق يتبعه الباحث عند اجراء البحث العلمي تبدأ بالمشكلة أو المعضلة الفكرية وتنتهي بنتائج البحث أو الدراسة و تكون وفق خطوات علمية مدروسة بعناية للوصول إلى الحقائق المرتبطة بموضوع البحث العلمي بشقيه النظري والعملي لتفسير الهدف وآلية الوصول اليه ضمن تلك الخطوات والتي تتمثل في الدراسة الحالية بـ (مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهميتها، مخططها الافتراضي، فرضياتها، مجتمع الدراسة وعينتها، المقاييس المعتمدة والتعاريف الإجرائية لمتغيراتها، الحدود الزمانية والمكانية، أساليب جمع المعلومات، والأدوات الإحصائية للدراسة المستخدمة لتحقيق غايات الدراسة). وكما يأتي:-

أولاً: مشكلة الدراسة

انطلاقاً من مواكبة الفكر التنظيمي المتجدد وما تفرضه البيئة المتسارعة من تحديات جمة تواجه العديد من المنظمات العراقية ومنها الحفاظ على الأداء التنظيمي بشكل عام والمستدام بشكل خاص والذي ينعكس بطبيعته على المخرجات التي تمثل بواقعها أهداف وغايات تلبي حاجات أصحاب المصالح وبما يعود على المنظمة بمنافع كالحفاظ على وجودها واستمراريتها فضلاً عن تطورها ونموها على مستوى اقتصادي وبيئي واجتماعي وانطلاقاً من ملاحظة الباحث لبيئة وظروف عمل (الشركة العامة لتجارة الحبوب) ولما عايشته الميدانية كونه أحد منسوبيها، والمقابلات التي أجراها مع القيادات الادارية في مختلف المستويات في الشركة مجتمع الدراسة (الملحق 3) عملياً، فضلاً عن مراجعة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي بدورها رسخت تصور الباحث لتحديد فجوة المعرفة نظرياً. وجود إخفاقات وتناقضات في مستوى أداء المنظمة كونها تمتلك رؤية استراتيجية تتمثل في الاستثمار في بلدان أخرى لزراعة منتجات من المفترض أنها ترفد عملها وفي الوقت عينه نرى عدم قدرتها على تلبية متطلبات أخرى تعد ضمن العمليات التشغيلية واللوجستية لها لإرتباطها المباشر بسلة غذاء مجتمعنا العراقي، وما نعيشه من واقع لا يلبي الطموح، فضلاً عن المشكلات التي عاشتها في المٌدد السابقة والتي تمثلت بشبهات الفساد، و هنا تنبع مشكلة الدراسة في تحديد مدى اهتمام الشركة العامة لتجارة الحبوب بإتباع أساليب تنظيمية حديثة تُسهم في درء الحالات السلبية والتي تؤدي الى أداء مستدام منخفض، ومن تلك الاساليب القيادة الأصلية ومدى تأثيرها في رفع مستوى الأداء المستدام في ظل التغيرات البيئية المستمرة ووفقاً لذلك تبلورت مجموعة من الدوافع البحثية التي يتضمنها المجال الفكري والتطبيقي شكلت حافزاً لأجراء الدراسة الحالية وطرح بعض التساؤلات، إذ نضع تساؤلاً رئيساً مفاده ما دور القيادة الأصلية في الأداء المستدام للشركة العامة

لتجارة الحبوب ؟ وهل لخفة الحركة الاستراتيجية دوراً مُلطفاً لهذه العلاقة؟ وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:-

1. ما مستوى توافر أبعاد القيادة الأصيلة في المنظمة المبحوثة؟
2. ما مستوى الاستدامة في أداء المنظمة المبحوثة؟
3. هل تتوفر خفة حركة استراتيجية لدى المنظمة ؟
4. ما نوع وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة الحالية ؟
5. ما مدى تأثير القيادة الأصيلة في الأداء المستدام ؟
6. هل لخفة الحركة الاستراتيجية تأثيراً تفاعلياً في العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الشيء من مستوى الحاجة له في معالجة أو تعزيز وضع ما في مجال معين. وهنا تستمد الدراسة أهميتها عن طريق طبيعة وشمولية المتغيرات المراد تسليط الضوء عليها وما يتعلق بها من عناصر الدراسة الأخرى، فضلاً عما ينتج عنها من نتائج وأثار تخص المنظمة المبحوثة، ومدى وجود تلك الأثار من عدمه في عينة الدراسة، و لتزايد الاهتمام بالمتغيرات السلوكية المؤثرة في أداء المنظمة لارتباطها بمجمل الأنشطة والمهام التنظيمية ومن ثم المنظمات عرضة لارتفاع تكاليفها نتيجة انخفاض أدائها بشكل عام وبالنتيجة انعكاسه البديهي على طبيعة العلاقة بين المنظمة و أصحاب المصالح، فمن الجدير بالاهتمام دراسة مثل هذه المتغيرات السلوكية ومعرفة مستوياتها وماهية متغيراتها فضلاً عن أبعادها التي قد تسهم في الحد من تأثيرها السلبي وتعزيز الإيجابي منها. ولكون متغيرات الدراسة الحالية من المتغيرات السلوكية والتنظيمية والتي تمارس دوراً فاعلاً في المنظمات، لذا تحقق الدراسة ما يأتي:-

1- الأهمية العلمية

- أ- طرح ومناقشة ثلاثة منظورات لها واقع وحيز كبير في الفكر الإداري والمتجذرة في مجالات إدارية غاية في الأهمية لاسيما في مجال (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، والإدارة الاستراتيجية).
- ب- توفير دراسة يمكن أن تكون فُرشة علمية لإدراك واضح الى مفاهيمها ومنهجيتها ، تساعد في سد فجوات معرفية مقترحة للباحثين .
- ج- تعد الدراسة إسهامه متواضعة من الباحث لأثراء المكتبة العراقية في مجال (القيادة الأصيلة خفة الحركة الاستراتيجية، والأداء المستدام) لتحقيق الفائدة للمجتمع.
- د- بحسب (حدود اطلاع وعلم الباحث) الدراسة بمتغيراتها وعلاقات الارتباط والتأثير لم يتم دراستها مسبقاً .

الأهمية العملية

أ- تبرز أهمية الدراسة في اختيار قطاع يُعد مصدرا ورافدا مهما لتوفير قوت الشعب وتحقيق الأمن الغذائي في بلدنا العراق.

ب- تأسيس وتقديم إطار علمي لأنموذج متكامل بحثت متغيراته بنظرة شاملة ومتكاملة امتدت من الأسباب وانعكست على النتائج فضلاً عن استعمال مقاييس وأدوات عالمية ومعول عليها واختبارها في المنظمات العامة عموماً وفي قطاع التجارة على وجه الخصوص وبما يحقق القيادة الأصيلة في (الشركة العامة لتجارة الحبوب) وإمكانية إعدام هذه المفاهيم التنظيمية فكرياً وعملياً للارتقاء بكفاءة وفاعلية هذا النوع من المنظمات.

ج- الوقوف على مستوى (القيادة الأصيلة، خفة الحركة الاستراتيجية، والأداء المستدام) في الشركة العامة لتجارة الحبوب وإسهام النتائج العملية للدراسة وتوصياتها في رفع مستوى الأداء المستدام.

د- إمكانية إعدام نتائج الدراسة على باقي شركات وزارة التجارة .

ثالثاً: أهداف الدراسة

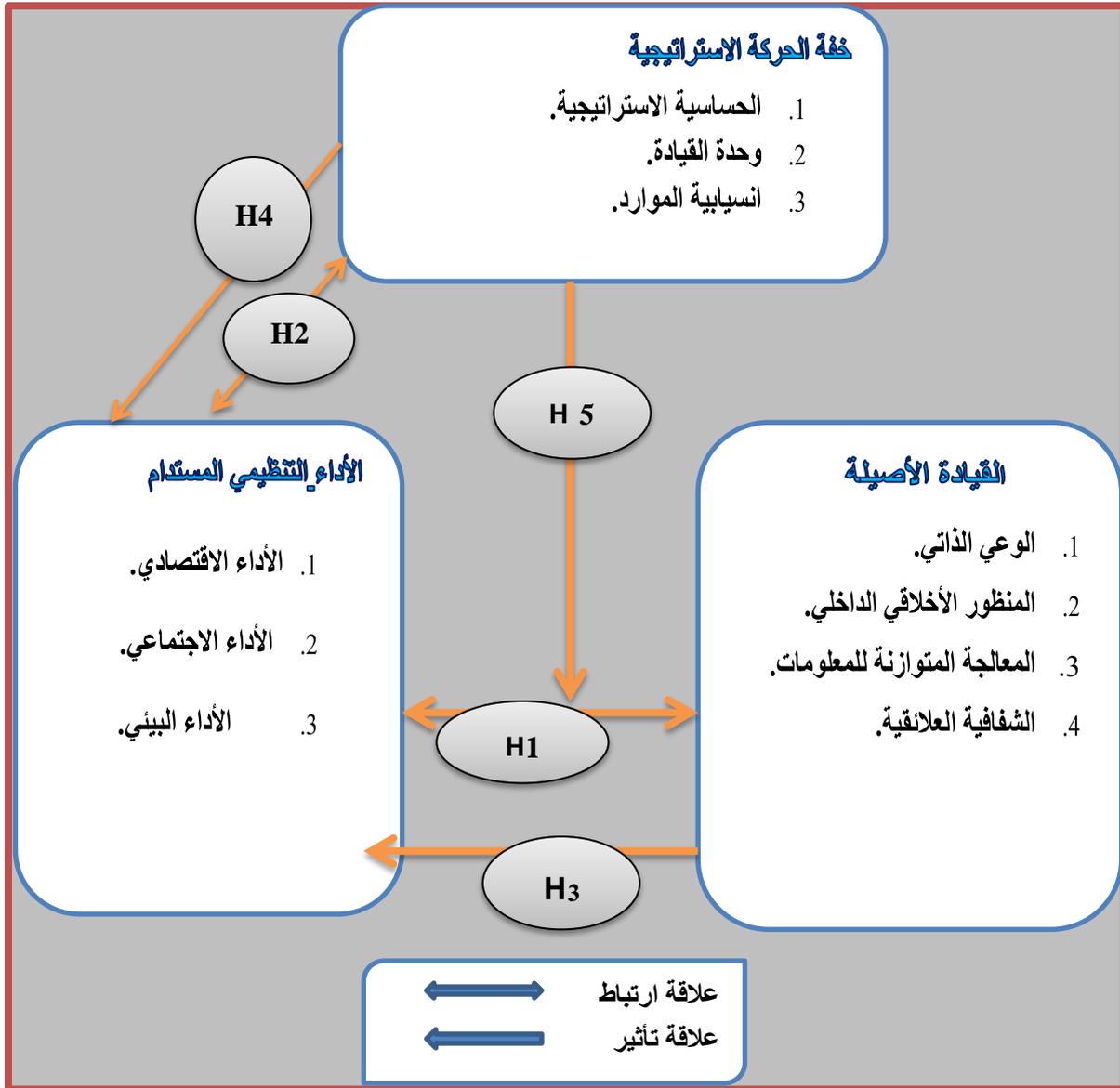
تنسجم وتتكامل الدراسة الحالية مع توجهات واهتمامات الفكر الإداري المعاصر والمسيرة العلمية في مضمار البحث العلمي ووفقاً لفقرات مشكلة الدراسة ومسوغات إجرائها إتساقاً مع أهميتها يمكن تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الدراسة الحالية بالآتي:

- 1- قياس مستوى توافر أبعاد القيادة الأصيلة في المنظمة المبحوثة.
- 2- معرفة مستوى الاستدامة في أداء المنظمة المبحوثة.
- 3- الوقوف على مدى توافر خفة الحركة الاستراتيجية لدى المنظمة.
- 4- قياس نوع وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة الحالية.
- 5- إختبار مدى تأثير القيادة الأصيلة بأبعادها في الأداء المستدام.
- 6- التحقق من التأثير التفاعلي لخفة الحركة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

يعرض المخطط الفرضي فكرة الدراسة على شكل علاقات، ولترجمة مشكلة الدراسة وفق إطارها العملي وتحليل وتفسير النتائج المتمخضة عنها، تم بناؤه وفقاً للإفترضات المترشحة من الجدل المفاهيمي والفكري والطروحات النظرية ذات الصلة بموضوعات (القيادة الأصيلة، و خفة الحركة الاستراتيجية، والأداء المستدام) ودلالاتها والاستجابة المتوقعة لمعالجة مشكلة وتساؤلات

الدراسة، وبما ينسجم مع منهج وأسلوب الدراسة واختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير الكامنة بين المتغيرات الرئيسية بأبعادها وكما يوضحه الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامسا: فرضيات الدراسة

الفرضيات عبارة عن حلول مؤقتة ناجمة عن تكهن أو حدس يضعها الباحث كحل محتمل ومؤقت لمشكلة الدراسة أو الظاهرة المبحوثة يتم اختبارها بأساليب ووسائل متعددة ومختلفة للتأكد من صحتها أو نفي ذلك، وتأخذ الفروض في الغالب صيغة المقترحات أو الإعامات والتي تصاغ بطريقة منظمة ومُنسقة تُظهر العلاقات المعروفة كحقائق علمية يحاول عن طريقها الباحث حل المشكلة. (العليان و غنيم، 2000: 69).

ووفقا لذلك قام الباحث بصياغة الفرضيات الرئيسية الآتية (سيقتصر الباحث هنا على ذكر الفرضيات الرئيسية تلافياً للإطالة وسيتم إختبار الأبعاد تفصيلاً في الجانب العملي).

- 1-الفرضية الرئيسة الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأصيلة بأبعادها والأداء المستدام بأبعاده.
- 2-الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة الاستراتيجية والأداء المستدام بأبعاده.
- 3-الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد تأثير للقيادة الأصيلة بأبعادها في الأداء المستدام ذو دلالة معنوية.
- 4-الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد تأثير لخفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء المستدام.
- 5-الفرضية الرئيسة الخامسة: يوجد تأثير تفاعلي لخفة الحركة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام.

سادسا: حدود الدراسة

1- الحدود المكانية: تمثلت بالشركة العامة لتجارة الحبوب (بغداد) شركة تابعة لوزارة التجارة أسست عام 1939، وتتمثل مهامها بإستيراد الحنطة والرز لأغراض البطاقة التموينية وتسويق وخرن وتعبئة الحبوب- الحنطة المحلية بأنواعها فضلاً عن الرز المحلي بأنواعه، (ملحق6).

2- الحدود البشرية: تتضمن العينة مجموعة من العاملين ضمن (وحدة، شعبة ، قسم، مكتب مدير عام).

3- الحدود الزمانية: حددت المدة الزمنية للدراسة بجانبها العملي والنظري 1/9/2020 ولغاية 9/5/2021

4- الحدود المعرفية: تتمثل الحدود المعرفية للدراسة بمتغيراتها (القيادة الأصيلة والأداء المستدام، وخفة الحركة الاستراتيجية) والتي تعود جذورها (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الادارة الاستراتيجية).

سابعاً: التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة

تتضمن هذه الفقرة توضيح المفاهيم والمصطلحات العلمية لمتغيرات الدراسة الرئيسة. وأبعادها الفرعية، وقد حاول الباحث وضع تعاريف إجرائية لها وبما يتلاءم مع مشكلة وأهداف ومجتمع وعينة الدراسة ومجال التطبيق، كما يوضحها الجدول(4)

جدول(4): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغير	نوعه	التعريف الاجرائي
القيادة الأصيلة	مستقل	نمط من سلوك القائد الذي يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية عن طريق الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات بين القادة الذين يعملون مع الأتباع، ويعززون التنمية الذاتية الإيجابية.
المتغيرات الفرعية		

مدى ادراك القادة لنقاط قوتهم وضعفهم وكيف تؤثر قيادتهم في الآخرين أي أن القادة الأصلاء يعيرون عن مشاعرهم وعواطفهم الحقيقية وينصرفون وفق قيمهم العميقة ،حتى تحت الضغط ،كونهم مدركين لتأثير قيادتهم على أتباعهم وكذلك في أصحاب المصالح الآخرين.	الوعي الذاتي
العملية التي يتصرف عن طريقها القائد وفقاً لقيمه ومعاييرها الداخلية وتحويل نيته إلى أفعال رغم الضغوط والإغراءات لصناعة قرارات تتفق مع القيم الأخلاقية للمنظمة.	المنظور الأخلاقي الداخلي
قيام القائد بجمع وتحليل البيانات كافة بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرار مع الاستماع لوجهات النظر المختلفة المتوافقة أو المتعارضة مع مواقفه الراسخة من أجل التقييم دون تحيز لطرف ما وصناعة قرارات أخلاقية ورشيدة.	المعالجة المتوازنة للمعلومات
الكيفية التي يقدم القائد نفسه للآخرين ويشارك المعلومات علانية ويعبر عن مشاعره وأفكاره الصادقة والحقيقية مما يفسح المجال أمام الآخرين عن طريق هذا الانفتاح للتعبير عن آرائهم وأفكارهم الخاصة بحرية.	الشفافية العلانية

التعريف الاجرائي	نوعه	المتغير
قدرة المنظمة على البقاء مرنة وسريعة ومنفتحة على كل ما هو جديد في بيئة الأعمال ومستعدة لإعادة تقييم خياراتها السابقة وضبط المسار على ضوء التطورات الجديدة للمحافظة على ديمومتها ونجاحها.	التفاعلي	خفة الحركة الاستراتيجية
المتغيرات الفرعية		
تحديد الفرص واغتنامها بشكل مستمر أسرع من المنافسين.		الحساسية الاستراتيجية
تعني قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية مشتركة جريئة وتنفيذها بسرعة، دون الوقوع في فخ سياسات الربح والخسارة.		وحدة القيادة(التزام الجماعي)
اقتدار المنظمة على إعادة توزيع مواردها بكفاءة وفعالية وإعادة توجيه مواردها إلى خلق القيمة وحماية الأنشطة ذات الإيراد الأعلى كما تقتضي الظروف الداخلية والخارجية.		انسيابية الموارد
التعريف الاجرائي	نوعه	المتغير
قدرة المنظمة على تحقيق المنفعة لأصحاب المصلحة داخليا وخارجيا عن طريق تبني استراتيجيات وفق رؤيا شاملة تنعكس مخرجاتها على الجوانب ذات الاهتمام المتوازن والمتمثلة بالأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي.	المعتمد	الأداء المستدام
المتغيرات الفرعية		
قدرة المنظمة على خفض كلف الحصول على الموارد، استهلاك الطاقة، الادارة السليمة للنفايات والغرامات المترتبة من جراء الحوادث البيئية فضلاً عن زيادة الايرادات وتعظيم رأس مال المنظمة.		الأداء الاقتصادي
قدرة المنظمة على زيادة مسؤوليتها تجاه تنفيذ البرامج الأخلاقية لتحقيق الرفاهية الاجتماعية.		الاداء الاجتماعي
الاداء الذي يركز على تحسين جهود التعاون بين المجهزين والزبائن لإنتاج منتجات صديقة للبيئة.		الاداء البيئي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر ذات الصلة

ثامناً: منهج الدراسة:

أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الرسالة، والذي يعرف بأنه المنهج الذي يقوم فيه الباحث العلمي بوصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة، وحل المشكلات والتساؤلات التي تقع في دائرة البحث العلمي. ويتمتع ببعض المميزات الهامة إذ يجمع الباحث العلمي بعض المعلومات الأكثر دقة ووضوحاً عن الظواهر في البحث العلمي وهي أحد المميزات التي يفتقر لها المنهج الوصفي الذي يخلو من الطابع التحليلي، فضلاً عن قدرته على إستيضاح العلاقات بين المتغيرات والظواهر المختلفة للدراسة من حيث الشكل و المحتوى والوصول الى حقائق ومرتكزات فكرية تساعد على فهم الواقع وتطويره. (لعون وعائش، 2010 : 138).

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

أ- وصف مجتمع الدراسة

المجتمع هو جميع الوحدات موضع الدراسة، سواءً أكانت أفراداً أم أشياء أم قياسات... الخ، وفي هذه الدراسة يمثل المجتمع 900 فرد يمثلون العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب .

إذ بلغت عينة الدراسة (269) منسوبةً من (وحدات و شعب وأقسام و مكتب المدير العام) استناداً الى الجدول الاحصائي لـ (Krejcie & Morgan, 1970:608) إذ تم توزيع (269) استبانة استرجعت جميعها وكانت صالحة للتحليل. أي بنسبة إسترجاع 100%

ب- وصف عينة الدراسة

تمثل العينة جزءاً من مجتمع الدراسة تحمل الصفات والخصائص التي يتسم بها أغلب أفراد المجتمع وتمكن الباحث من تعميم نتائجها على بقية أفراد المجتمع والفقرة الآتية ستختص بوصف أفراد عينة الدراسة وكما يأتي:

جدول(5) وصف عينة الدراسة

النسبة	التكرار	السمة
		النوع الاجتماعي
67.2%	181	ذكر
32.7%	88	أنثى
100%	269	المجموع
		الفئة العمرية
14.5%	39	30-25 سنة
30.8%	83	40-31 سنة

29.3%	79	41-50 سنة
20.4%	55	51-60 سنة
4.8%	13	61 فأكثر
100%	269	المجموع
النسبة	التكرار	التحصيل الدراسي
7.1%	19	إعدادية
16%	43	دبلوم
1.69%	186	بكالوريوس
2.2%	6	دبلوم عالي
4.5%	12	ماجستير
1.1%	3	دكتوراه
100%	269	المجموع
النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
1.1%	3	1-5 سنة
11.9%	32	6-10 سنة
25.3%	68	11-15 سنة
29.3%	79	16-20 سنة
32.3%	87	21- فأكثر
100%	269	المجموع
النسبة %	التكرار	مكان العمل
45.4%	122	وحدة
29.3%	79	شعبة
20.4%	55	قسم
4.8%	13	مكتب المدير العام
100%	269	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستبانة.

من مخرجات جدول (5) يتضح أن صفات أفراد عينة الدراسة كآلاتي:

1-النوع الاجتماعي: أن غالبية افراد عينة الدراسة هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (2. 67)، في حين بلغت نسبة الاناث (7. 32%)، ما يعني أن نسبة الذكور في الشركة قيد الدراسة أكثر من الضعف قياساً بالاناث. وقد يكون ذلك مرجعه لعدم تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص عند التوظيف وسطوة المجتمع الذكور.

2-الفئة العمرية: أشارت المخرجات في الجدول(5) الى ان النسبة الأعلى كانت للفئة العمرية (31-40) إذ بلغت (30.8 %) بينما كانت النسبة الأدنى للفئة العمرية (61 فأكثر) إذ بلغت (4.8%) من

عينة الدراسة. أي ان الشركة تمتلك طاقة بشرية جيدة يمكن ان تعزز أداء الشركة إذا ما استثمرت بشكل صحيح.

3-التحصيل الدراسي: إن معظم افراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (69.1 %) وكانت نسبة حملة شهادة الماجستير (4.5%) وهذا مؤشر جيد يوضح مدى الفرص المتاحة لإكمال المسار العلمي للعاملين ومن ثمّ توظيف هذه القدرات في تعزيز الأداء الكلي للمنظمة.

4-سنوات الخدمة: يتضح من مخرجات جدول (5) أن النسبة الأعلى لسنوات الخدمة (16-20) و (21-فأكثر) كانت (61.6%) تلتها الفئة (11-15) بنسبة (25.3%) في حين كانت الفئة (1-5) قد حققت أدنى نسبة. وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة ممن يتمتعون بخبرة طويلة في مجال العمل.

5-مكان العمل: توزّع أفراد العينة على جميع مستويات الشركة إذ بلغت نسبة الافراد في وحدات الشركة (45%) وهي النسبة الأعلى تلتها نسبة الأفراد العاملين في الشعب بـ (29%) ثم نسبة الأقسام (20%) واخيرا الأفراد ذو العلاقة بمكتب المدير العام للشركة بنسبة (4.8%) وهذا يدل على أن العينة تضم مختلف المستويات الادارية في الشركة الأمر الذي يؤشر إمكانية الاجابة عن متغيرات الدراسة بشكل جيد.

عاشراً: طرائق وأساليب جمع البيانات وتحليلها

إعتمد الباحث على مسارين في تغطية موضوع الدراسة وهما:

1 - الجانب الفكري: ويشمل بعض الأدبيات النظرية العربية منها والأجنبية التي أسهمت في رفق المنظور المعرفي لمتغيرات الدراسة بالإفادة من المعلومات المتوافرة في الكتب والرسائل والأطاريح والدوريات والمواقع العلمية والاكاديمية على شبكة الأنترنت.

2- الجانب العملي التطبيقي وتتضمن:

أ-المقابلات: عُرِزَت الدراسة الحالية (بالمقابلات) التي أجريت قبل وبعد توزيع الاستبانة مع عدد من مُدبري الأقسام والشعب والوحدات في الشركة العامة لتجارة الحبوب والموضحة في الملحق (6) لتكثيف الاستبانة مع بيئة المنظمة محل الدراسة فضلا عن اعطاء رؤيا للباحث عن طبيعة المشكلات والمعوقات داخل الشركة محل الدراسة يوضحها الملحق (5).

ب-الاستبانة: أعتمد الباحث على (الاستبانة) كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات لتغطية الجانب العملي والوصول الى النتائج استخدام الباحث لمقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من المستويات الايجابية باتجاه السلبية بطريقة (1،2،3،4،5);(أتفق تماما، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماما) بالاعتماد على ملاحظات وآراء السادة الخبراء والمحكمين الملحق(2)

وبناءً على ما تقدم تضمنت الاستبانة أقسام أربعة ضم القسم الأول منها تساؤلات عدة عن البيانات الديموغرافية للعينة المستجيبية متمثلة ب(النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، مكان العمل). فيما تضمن القسم الثاني الفقرات الخاصة بـ (القيادة الأصلية) كمتغير مستقل. والقسم

الثالث كان لـ (خفة الحركة الاستراتيجية) وهو المتغير التفاعلي (المُعدل). أما القسم الرابع والأخير فكان معنياً بـ (الأداء المستدام) المتغير المستجيب. وكما في الجدول (6)
جدول (6) متغيرات الدراسة ومقاييسها

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات	
		الرئيسية	الفرعية
Walumbwa.,2008	4	القيادة الأصيلة	الوعي الذاتي
	4		المنظور الأخلاقي الداخلي
	3		المعالجة المتوازنة للمعلومات
	5		الشفافية العلائقية
PAULRAJ. , 2011	4	الأداء المستدام	البعد الاقتصادي
	4		البعد الاجتماعي
	4		البعد البيئي
Doz&Kosonet,2008	3	خفة الحركة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية
	3		وحدة القيادة
	3		انسيابية الموارد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة.

أحدى عشر- ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية

1. ادوات الصدق والثبات , وتتمثل بالاتي :
 - أ. اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
 - ب. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.
 - ج. معامل الثبات : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.
 2. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي:
 - أ. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
 - ب. الانحراف المعياري : لمعرفة مدى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي.
 - ج. معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مستوى تجانس اجابات العينة .
 - د. الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.
 - ج. الأدوات الإحصائية التحليلية , وتشمل الآتي:
 1. معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .
 2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.
- وقد أُعتمدَ في تنفيذ الادوات المذكورة آنفاً على بعض البرامج الحاسوبية هي :
1. برنامج (SPSS V. 23).
 2. برنامج (Amos V. 23).
 3. برنامج (Microsoft Excel 2010).

الفصل الثاني

المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا الفصل استعراض مفاهيمي يتعلق بالمرتكزات الفكرية والنظرية لمتغيرات الدراسة، وذلك بالاعتماد على ما ورد في الأدبيات العلمية ذات العلاقة بأدبيات الدراسة المعتمدة وقد تضمن هذا الفصل أربعة مباحث رئيسة تناول المبحث الأول عرض ومناقشة المفاهيم الرئيسية عن القيادة الأصيلة، في حين حُصص المبحث الثاني لعرض ومناقشة المفاهيم الرئيسية لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية بينما تناول المبحث الثالث عرض ومناقشة الاطار المفاهيمي لمتغير الأداء المستدام، أما المبحث الرابع فقد حُصص لبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول

القيادة الأصيلة

توطئة

يحثل موضوع القيادة وممارساتها وسلوكياتها حيزا كبيرا في أدب السلوك التنظيمي وقد تناول الباحثون والممارسون والتجريبيون القيادة من مداخل ورؤى متنوعة وقد حاز موضوع القيادة الأصيلة مؤخرا على اهتمام متزايد من الباحثين والممارسين يُغذيه الكثير من المخالفات الإدارية واستغلال السلطة ومظاهر الفساد والمحسوبية التي تفشت في العديد من المنظمات التي قوضت المصادقية العامة للقيادات الادارية في تلك المنظمات مما دفعت الى الحاجة لتبني سلوكيات جديدة.

أولا: ماهية القيادة الأصيلة:-

لا يمكن تسليط الضوء على الأطر المفاهيمية للقيادة الأصيلة دون أن نُعرج على منعطفين أساسيين يشكلان العمود الفقري لهذا المفهوم الحيوي وهما:

1 - تُعد القيادة موضوع أدبي واسع و الشغل الشاغل لجميع العلوم الاجتماعية ومعظم العلوم الانسانية ولم تحدد الدراسات في العقود الاولى من القرن العشرين القيادة بانها أي شيء آخر سوى أنشطة القائد. ولكن بحلول منتصف القرن " نظر العلماء الى القيادة على أنها عملية تأثير موجه نحو تحقيق أهداف مشتركة" (ROST, 1991:53) و يراها (GEORGE, 2003:1) القدرة على تحمل المسؤولية لخلق نتائج مستقبلية بنزاهة. ولقد عرفت القيادة على انها ممارسة السلطة من قبل فرد واحد أو اكثر على الأفراد الآخرين لمساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها

يمكن اثاره السؤال الآتي "ما القيادة؟"، الجواب يعتمد على الافتراضات الأنطولوجية¹ والمعرفية التي يفرضها المرء حول القيادة والتي تمثل الغرض والنتائج والأساس الفلسفي فالقيادة صفة ناشئة للشخصية تنبع من داخل الشخص، أو تستند الى الثقة و الاحترام الذي يجعل الآخرين يريدون إتباعه. لذلك ينبغي أن يكون القائد نموذجًا يحتذى به للآخرين عن طريق سلوكه المثالي و تتضمن الفلسفة الكونفوشيوسية فكرة أنه من الممكن لأي شخص أن يصبح قائداً، بشرط أن يبذل جهداً مستمرًا على طريق التنشئة الذاتية والتعلم وأن يكون على استعداد للعمل بلا توقف على طريق "الكمال" لتحقيق الهدف النهائي للكمال يتطلب التفكير الدقيق والتحدث والعمل (Jones et al. , 2013:10) ويرى (Sharma & Jain, 2013:312) يتطور القادة الجيدون عن طريق عملية لا تنتهي من الدراسة الذاتية والتعليم والتدريب والخبرة. لإلهام العاملين معهم الى مستويات أعلى من

1 - الأنطولوجيا (باليونانية: بمعنى " الكينونة ") وعلم الوجود وعلم تجريد الوجود , هو أحد الأفرع الأكثر أصالة وأهمية في الميتافيزيقيا.

العمل الجماعي، فهم يعملون ويدرسون لتحسين مهاراتهم القيادية ؛ أي إنهم لا يستريحون ولا يعتمدون على انجازاتهم السابقة.

القيادة عملية يؤثر بها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكًا وتماسكًا و ينفذ القادة هذه العملية عن طريق تطبيق معارفهم ومهاراتهم القيادية. ومع ذلك، نعلم أن لدينا سمات يمكن أن تؤثر على أفعالنا. وهذا ما يسمى نظرية السمات، حيث كان من الشائع الاعتقاد بأن القادة يولدون بدلاً من صنعهم. أثناء تعلم القيادة، يمكن أن تتأثر المهارات والمعرفة التي يعالجها القائد بصفاته أو سماته ؛ مثل المعتقدات والقيم والأخلاق والشخصية. تساهم المعرفة والمهارات بشكل مباشر في عملية القيادة، بينما تمنح السمات الأخرى القائد خصائص معينة تجعله فريداً. (McFadden, 2021:277)

2- أما في ما يخص الأصالة هناك من يرى أنها تعبر عن مفهومين الأول الذي يأخذ المعنى الممتد الى التاريخ والعراقة وما يحمل من تفسيرات عامة لمصطلح الاصاله ذات العلاقة بمجالات الحياة المتنوعة , و الآخر الذي ظهر في أثناء الخمس و الثمانين سنة الماضية والذي يتضمن المعاني النفسية والفلسفية لأصاله الفرد (Khan, 2010:168) فضلاً عن ذلك يعود المفهوم الفلسفي للأصاله الى العصور اليونانية القديمة عندما تم تعريفه على أنه "كن صادقاً مع نفسك " " **Bing yourself** " والتي نقشت في معبد أبولو في دلفي ويؤكد (Stros et al. , 2020:138) وفقاً ل فرويد (1938)، تنتج المصادقية الشخصية عندما تكون خصائص الفرد العاطفية (الشعور) والعقلانية (المعرفية) والبدنية (السلوكية) متوازنة. إذ يتضمن المكون المادي لغة الجسد أو غيرها من العروض الخارجية والسلوكية. و يتضمن المكون العقلاني عروض للعقل والتفكير، ويشير المكون العاطفي إلى عروض المشاعر. الآثار المرتبطة بالأصاله الشخصية إيجابية الى حد كبير. (Gardner et al. , 2011:3) وهنا يمكن للمهتم أن يرى بذور التعريف عبر (Kernis, 2003:6) الذي مهد الطريق للعمل الأكاديمي الأخير عن الأصالة والذي يصفه بأنه "العملية غير المعوقة لذات المرء الحقيقية أو الجوهرية". (George, 2003:1). كما يرى أن سبب نشأت القيادة الأصيلة لأول مرة بسبب الحاجة لمعالجة أوجه القصور الأخلاقية للقادة إذ دعى الى نوع جديد من القيادة هو القيادة الاصيله القائمة على القيم الايجابية الذاتية للقائد وقد شارك كل من (Luthans & Avolio, 2003:44) ذلك الاهتمام "بضرورة ايجاد أنموذج مبني على النظرية يحدد متغيرات البناء المحددة والعلاقات التي يمكن أن توجه تطوير القائد الاصيل وتقترح مقترحات قابلة للبحث " وفي تصورهم للقيادة الأصيلة انها تقارب عناصر السلوك التنظيمي الايجابي والقيادة التحويلية والسلوك الاخلاقي والتنمية الذاتية. و من وجهة نظر (Gardner et al. , 2005: 5) يعد نهج القيادة الأصيلة جديد نسبيا وتم تقديمه من قبل الرئيس التنفيذي السابق لشركة ميدت رونك. ويرى كل من (Goffee &

(Jones, 2005:88) أن "الأصالة صفة ينبغي أن ينسبها إليك الآخرون؛" فهي ظاهرة علائقية وليست سمة فردية. بدلاً من أن يكون أصلياً أم لا، يمكن أن يُنظر الى الشخص على أنه يتصرف بشكل أصيل أم لا. ولقد طور كل من (Kernis & Goldman, 2006:32) الهيكل متعدد المكونات للأصالة التي أرسى الأساس لنماذج القيادة الأصيلة إذ اقترحوا أن الاصالة تتكون من أربع مكونات؛ الوعي الذاتي والمنظور الاخلاقي والمعالجة غير المنحازة للمعلومات والسلوك والتوجه العلائقي.

و فيما يتعلق بالأصالة نفسها، يؤكد(ENDRISSAT ET AL. , 2007:208) أنها لا تُفهم على أنها صفة فطرية شخصية، ولكن كخاصية ينسبها الآخرون الى القادة. نتيجة لذلك، فإن الحجة القائلة بأن الشخص أصيل أو غير أصيل تُعد حجة. ويرى (ENDRISSAT ET AL. , 2007:212) الاصالة ضرورة لكي ينظر اليك على أنك قائد و الاصالة هي التي تنعكس في حديث الفرد وعمله. والتي تمنع أداء أدوار لا تتوافق مع المعتقدات الشخصية ولا يُعد ذلك مهما لرفاهية القائد بل للموظفين كونهم قادرين على ملاحظة وتعقب السلوك غير الأصيل للقائد.

ورأى كل من (Maltby et al. , 2012:4) أن الأصالة تشمل ثلاثة مرتكزات هي:

1- الافتقار الى الاغتراب عن الذات, والذي يتضمن احساسا ثابتا بالهوية يتوافق مع المعتقدات العميقة جميعها والشعور الفعلي والميول المتأصلة والواقع الموضوعي 2- العيش الأصيل بما يتماشى مع هذه الهوية 3- عدم قبول التأثير الخارجي , عندما يتعارض مع المعتقدات الشخصية. هنا تحدث الأصالة عندما تكون المرتكزات الثلاثة مجتمعة بشكل متنسق ومتوازي مع بعضها لذلك يكون الشخص أصيلا عندما يكون لديه هوية منسجمة تماما مع الواقع (انخفاض الاغتراب الذاتي) ,ويتصرف بشكل منسجم مع هذا (العيش الأصيل العالي) ,ولا يسمح للتأثيرات الخارجية بتشويه الادراك الذاتي أو منع الأصالة أي التعبير السلوكي عن الذات (انخفاض قبول التأثيرات الخارجية) فيما يفسرها (Akuffo & Kivipöld, 2019:373) الأصالة هي القدرة على معرفة الذات الحقيقية، والتصرف بما يتماشى مع المعتقدات والقيم المعلنة ؛ وهذا الاعتقاد ينبغي أن ينعكس في إدارة التابعين والمنظمة ككل.

وعلى العكس من الغرب , نجد أن مفهوم القيادة الأصيلة له جذوره العميقة في الإسلام وقياداته وتحديدا بشخص النبي محمد بن عبد الله(صلى الله عليه واله وسلم) الذي لقب بالصادق الامين قبل المبعث النبوي كقائد أصيل أثبت أتساق أقواله وأفعاله طوال حياته اذ كان (صلى الله عليه واله وسلم) قائدا وقوة للتابعين ومؤثرا فيهم بحسن خلقه و صدقه الباطن والظاهر على المستوى القيادي لنشر رسالة السماء ودين الحق على المستوى الديني والمدني وهذا تفسيراً لقول الحق تبارك وتعالى لرسوله

محمدًا صلوات الله عليه بأنه على خلق عظيم، ووجه له الوصف على سبيل الخطاب الذي يمدحه ويثني عليه فيه؛ فقال تبارك وتعالى في سورة (القلم 68):

" ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ (1) مَا أَنْتَ بِنِعْمَةِ رَبِّكَ بِمَجْنُونٍ (2) وَإِنَّ لَكَ لَأَجْرًا غَيْرَ مَمْنُونٍ (3) وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ (4) " .. صدق الله العلي العظيم وصدق رسوله الكريم ونحن على ذلك من الشاهدين.

وقد تم اقتراح العديد من النظريات الجديدة عن القيادة الإيجابية على مدى السنوات، على سبيل المثال، القيادة التبادلية والتحويلية والروحية والأخلاقية والخدمية. نهج القيادة الأصيلة لا يختلف في المبادئ الأساسية؛ ومع ذلك، فإنه يختلف في ماهية مفهوم الأصالة يعني في الواقع. يقترح الأصالة بعدها صفة أساسية للفائد يمكن تحقيقها عن طريق الوعي الذاتي وقبول الذات والإيمان والمعتقدات والقيم والأخلاق والأفعال والعلاقات وما الى ذلك. (MAKHOOR, 2018:3).

ثانياً: مفهوم القيادة الأصيلة (AL)

بسبب التحديات والاضطرابات المستمرة التي مرت بها المنظمات في أثناء السنوات القليلة الماضية وتزايد التنافس في عالم الأعمال، وللمنافسة بنجاح، لابد من البحث عن ديناميكيات إدارية جديدة وضرورة ادراك أهمية القيادة للنجاح التنظيمي، فالقيادة لها دور أساس في البيئة التنظيمية ويمكن أن يؤثر أسلوب الإشراف المعتمد من القادة، بشكل مباشر أو غير مباشر، في مواقف وسلوكيات الموظفين.

إذ تُعرّف القيادة بأنها عملية إدارة المنظمة التي تتكون من توفير التواصل الفعال والتحفيز والتشجيع للموظفين للقيام بمهامهم، والتي بدورها تسهل تحقيق الأهداف المحددة (Semedo et al., 2019:2). ومع ذلك، فقد تبنت القادة سلوكيات غير أخلاقية وغير أصيلة مما أفرزت الحاجة إلى نظريات أخرى مثل القيادة الأصيلة التي تستند إلى الشخصية الأخلاقية للقائد، والاهتمام بالآخرين، والتوافق بين القيم الأخلاقية والأفعال، وتمثل القيادة الأصيلة قدرة القادة على التأثير في مجموعة للسعي نحو تحقيق الأهداف، مع مراعاة القيم مثل النزاهة والصدق والمعاملة المتوازنة والأصيلة والعلاقة القائمة على الشفافية (Walumbwa et al., 2008:14)

لذلك، تباينت وجهات النظر لإيجاد تعريف القيادة الأصيلة إذ ركزت وجهة النظر الأولى على وجهة النظر الشخصية (داخل الشخص نفسه)، ووفقاً لذلك يعرف القادة الأصلاء بأنهم أولئك الأفراد الذين يقومون بإدارة ومعالجة المعرفة الذاتية ووجهات النظر الشخصية والتي تعكس بوضوح قيمهم ومعتقداتهم، فهم يعملون على تكوين بيئة عمل تتسم بالثقة المتبادلة والحرص على تحقيق الرفاهية للمرؤوسين والزملاء والمنظمة والمجتمع ككل، كما يتصفون بإحساسهم القوي بالأخلاقيات والمعنويات الشخصية والإيثار والتفـاؤل والشفافية والانفتاح داخل العمل (Shamir & Eilam, 2005:396) من جانب آخر تبنت وجهة النظر

الثانية طبيعة العلاقات مع الأشخاص، أذ وفقا لهذه النظرة فإن القيادة الأصيلة تشمل المكونات الثلاثة للهوية، هوية القائد، هوية الذات، والهوية الروحية، والتي تعكس المكونات العاطفية والمعرفية والسلوكية (Klenke, 2007:70) في حين ركزت وجهة النظر الثالثة في النظرة التنموية(التطويرية)، أذ يتمثل الدور الرئيس الفاعل للقائد بالقدرة على تنمية ملكة القيادة للتابعين ويعطي الأولوية لتطوير العاملين ليكونوا قادة، مع التمسك بجوهر الذات والهوية، ولذلك فإن القائد الأصيل يمتلك ثقة بنفسه، وتفاءل، وأمل، وشفافية ومرونة، وأخلاق، وتوجه نحو المستقبل، (Gardner et al. , 2005b:4). وكما يمكننا أن نستعرض بعض المفاهيم التي تناولها الباحثون لأدراك ماهية القيادة الأصيلة وفقا لاختلاف وتوافق رؤاهم وتوجهاتهم وحسب تسلسلها الزمني في الجدول(7) أدناه.

جدول(7) بعض تعاريف القيادة الأصيلة حسب آراء الباحثين

ت	اسم الباحث	القيادة الأصيلة
1	(Hoy Henderson, 1983:67)	تمثل ادراك متبادل بين المرؤوسين وقائدهم لإثبات قبول المسؤولية التنظيمية والشخصية عن الإجراءات والنتائج والأخطاء .
2	(Begley, 2001:353)	ينظر لها على أنها استعارة للتعبير عن الفعالية المهنية والسليمة أخلاقياً والممارسات العاكسة بوعي في الإدارة التربوية و على أساس المعرفة، والقيم المستنيرة، وتنفيذها بمهارة".
3	(Luthans&Avolio,2003:243)	عملية مستمدة من كل من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور للغاية، مما يؤدي الى زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتياً من جانب القادة والمنتسبين، وتعزيز تطوير الذات الإيجابي.
4	(Walumbw et al. , 2008b:94)	"نمط من سلوك القائد الذي يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية ويعزز المناخ الأخلاقي الإيجابي ويعزز وعيه الذاتي، ومنظور أخلاقي داخلي، ومعالجة متوازنة للمعلومات، وشفافية علانية من جانب القادة الذين يعملون مع الأتباع، ويعززون التنمية الذاتية الإيجابية "

النمط القيادي الذي يركز على الجوهر الاصيل والطبع الاخلاقي المتنامي من المبادئ والمعايير الاخلاقية والوعي الذاتي التي يتحلى بها الفرد.	(Cassar Buttigieg, 2013:172)	5
نمط قيادي يتضمن مقدرات القائد الايجابية والقيادة التنظيمية ذات السلوكيات الناضجة.	(Stander et al. , 2015:2)	6
تتمثل بشفافية العلاقة بين القائد والتابعين فضلاً عن المستوى الرفيع من الوعي الذاتي مع القيم الاخلاقية والمعتقدات الداخلية.	(Guenter et al. , 2017:6)	7
استعارة للتعبير عن الفعالية المهنية والسليمة أخلاقياً وممارسات عاكسة بوعي ذاتي وأخلاقي عن طريق علاقات تتسم بالشفافية والمعالجة المتوازنة.	(Gill et al. , 2018:307)	8
كافة الممارسات الايجابية التي يمارسها القائد لبناء علاقة تركز على التأثير الايجابي على أداء التابعين.	(قشطة، 2019: 32)	9
نمط من سلوك القائد الذي يركز ويعزز المبادئ والقيم والمناخ الأخلاقي الايجابي لترسيخ وعي أكبر بالذات ومنظور الأخلاقيات الداخلية ومعالجة متوازنة للمعلومات مع شفافية عالية مع الاتباع.	(Ribeiro et al. , 2020:1)	10
نمط يمارسه القائد بوعي ذاتي يمنحه فرصاً لفهم نقاط القوة والضعف لديه وممارسة المعايير الاخلاقية العالية لاتخاذ قرارات وفق مصلحة المجموعة عن طريق التواصل بشكل علني وشفاف	(Abbas et al. , 2020:397)	12
عملية مستمدة من القدرات النفسية والمناخ التنظيمي الإيجابي، مما يؤدي إلى تحسين الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية ذاتية التنظيم للقادة والمنسببين وما بعد ذلك. يؤدي إلى تنمية ذاتية إيجابية. يظهر القائد الأصيل حالات ذهنية إيجابية مثل الثقة والأمل، التفاؤل، والمرونة، والشفافية، والأخلاق، والتوجه نحو المستقبل، وإعطاء الأولوية لتنمية شركائه	(Daraba et al. , 2021:4)	13

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة.

من الجدول (7) تتضح الخصائص الآتية للقيادة الأصيلة أنها نظرية تركز على الأصالة بشكل أساسي.

1-يؤثر القائد الأصيل على مرؤوسيه عبر إستشعارهم لوجود تناسق وتطابق وانسجام بين القيم والمعتقدات والمبادئ لدى القائد وأفعاله وغاياته.

2. هي ممارسات أخلاقية وتفاعلية تفضي الى تطوير قدرات المرؤوسين لغرض تحقيق الأهداف المنشودة والمتمثلة بالنجاح التنظيمي.
3. تحفز القيادة الأصيلة لدى المرؤوسين الدافع لتأدية أدوار قيادية وفق منظور الأصالة.
4. تغرس الصدق والشفافية في أطر العمل المشترك بين القيادة والمرؤوسين لتعزيز الأداء وفقا لرؤى مشتركة بينهم.
5. ليس للتسلط والإكراه دور في ممارسات القيادة الأصيلة وبالتالي توافر المناخ التنظيمي الايجابي والصحي لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية عالية.
6. يمثل الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي كعملية تنعكس في المنظور الأخلاقي , المعالجة المتوازنة للمعلومات وشفافية العلاقات مكونات أساسية للقيادة الأصيلة.

وعليه يتفق الباحث مع رأي الباحثين (الحسناوي،2015؛ الحجار 2017) (2: Einola & Al Hassan et al. , 2013; Alilyyani et al. , 2018a; Bakari (Alvesson, 2021 et al. , 2017; Gardner et al. , 2021; Iszatt-White et al. , 2019; Iszatt-White & Kempster, 2019; Lemoine et al. , 2019; Leroy et al. , 2012; Sercan, 2016)

في أن المفهوم الذي طرحه (WALUMBWA ET AL. , 2008B:94) للقيادة الأصيلة هو الاقرب لتمثيل ماهية القيادة الأصيلة وذلك لأنه يعكس عدد من الحقائق الخاصة بالقيادة الأصيلة والتي تتمثل بـ:
أ. أنها نمط لسوك القائد.

ب. القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي بالرغم من التأكيد عليها كعوامل تعزز القيادة الأصيلة ألا أنها ليست من مكوناتها الاساسية.

ج. المفهوم يوضح الركائز الثلاثة للقيادة الأصيلة عن طريق تمييز تنمية القائد والتابع ونوع العلاقة.

د. التركيز على التطوير الذاتي الايجابي.

ثالثا: سمات القيادة الأصيلة

نشرع بتقديم عرض يؤسس لماهية السمات التي تتضمنها القيادة الأصيلة عن طريق أطراف العلاقة لتلك النظرية والمتمثلة بالقائد الاصيل والتابع الاصيل وعلاقة التأثير المتبادل بينهما.

1- سمات القائد الاصيل: يتمتع القائد الاصيل بعدد من الخصائص والسمات التي تميزه عن القائد التقليدي (SHAMIR & EILAM, 2005:396):

أ. القادة الاصلاء لا يزيفون قيادتهم. انهم لا يتظاهرون بأنهم قادة لمجرد أنهم في منصب قيادي مثل التعيين في منصب اداري معين.

ان اداء وظيفة القيادة والانشطة ذات الصلة هي أعمال معبرة عن الذات للقادة الاصلاء وبعبارة اخرى عند تفعيل الدور القيادي يكون القادة الاصلاء على طبيعتهم (على عكس التوافق مع توقعات الاخرين).

ب. لا يأخذ القادة الاصلاح دورا قياديا أو ينخرطون في أنشطة قيادية من أجل المكانة أو الشرف أو المكافآت الشخصية الأخرى ,بدلا من ذلك يقودون من قناعة ولديهم قضية قائمة على القيمة أو المهمة يريدون الترويج لها ويشاركون في القيادة فقط من أجل تعزيز هذه القضية أو المهمة.

ج. القادة الاصلاح هم أصول أصلية وليست نُسخاً, وهذا لا يعني بالضرورة فريدون أو مختلفون تماما عن بعضهم البعض في سماتهم الشخصية. فضلاً عن ذلك قد تكون قيمهم أو معتقداتهم أو أسبابهم أو رسالتهم متشابهة في المحتوى مع قيم القادة والمرووسين الآخرين. ومع ذلك فإن العملية التي توصلوا من خلالها إلى هذه القناعات والاسباب ليست عملية تقليد. بدلا من ذلك , فقد استوعبوا على أساس تجاربهم الشخصية. انهم يعدون قيمهم صحيحة ليس لأن هذه القيم مناسبة اجتماعيا أو سياسيا , ولكن لانهم اختبروها عمليا على انها صحيحة.

د. القائد الاصيل يتمتع بأسلوب قيادة نابع من فهم عالي لذاته وشخصيته وبالتالي يعتمد في قيادته وفقا لمبانيه الفكرية.

هـ. التوافق العالي بين حديثهم وأفعالهم تجعلهم يتمتعون بمستويات عالية من النزاهة والشفافية والصدق.

و. القائد الاصيل يتأثر بالقيم والمعايير والتنشئة الاجتماعية والتعليم وغير ذلك من المؤثرات وبالتالي ليس بالضرورة أن تكون قناعاته أصيلة تماما ورغم ذلك فأنهم ليسوا متلقين سلبيين للمؤثرات الاجتماعية. لذا نجدهم يمثلون هذه القيم والمعايير لتكون بعدهم الفكري.

2 - سمات التابع الاصيل: لا تتضمن القيادة فقط القادة وبالتالي لا يمكن للقيادة الحقيقية أن تتكون فقط من قادة أصلاء. القيادة هي دائما علاقة بين القائد والتابع (Howell & shamir, 2005:99) لذلك ولغرض بيان بناءً لقيادة الأصيلة علينا أن نضع الأتباع في الصورة , لذلك أقتراح (gardner et al. , 2005b:360) تطبيق مصطلح الاصلاح للوصول الى مفهوم أشمل للقيادة الأصيلة ليس فقط على القادة ولكن أيضا على الاتباع والعلاقة بينهم , أي الاتباع الذين يتبعون القادة لأسباب أصيلة ولديهم علاقة أصيلة مع القائد وبشكل أكثر تحديدا " نعني بالأتباع الاصلاح:

أ. التابعون للقائد لأسباب أصيلة , أي لأنهم يشاركون القائد معتقداته وقيمه وقناعاته واهتماماته وتعريف القائد للموقف وليس بسبب الاكراه أو الضغوط المعيارية أو توقع المكافآت الشخصية.

ب. أتباع ليس لديهم أو هام بشأن القائد ولا يتبعون القائد لأن مثل هذه الأوهام تمنحهم احساسا زائفا بالأمان. بدلا من ذلك , يمارسون حكمهم المستقل على القائد وأفعاله. هؤلاء الاتباع لديهم رؤيا واقعية لنقاط القوة والضعف لدى القائد ولا يتبعونه بشكل أعمى.

ج. الأتباع الذين يمنحون الثقة للقائد يقيمون مطالبة القائد بالقيادة على أساس القيم والمعتقدات الراسخة شخصيا وليس مجرد اتفاقيات لمنصب معين أو الرغبة في السلطة الشخصية أو المزاي الأخرى.

د. الاتباع الذين يحكمون على سلوكيات القائد على أنها تتفق مع معتقداته وقيمه وقناعاته.
3 - العلاقة بين القائد والتابعين: يؤثر القائد الاصيل على أتباعه (Huang et al. , 2016:50-51)
بـخمس طرق:

- أ. المشاعر الايجابية: زيادة الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة تخلق مشاعر أكثر ايجابية في القائد, هذه المشاعر تنتقل للمرؤوسين.
- ب. لا يؤثر عن طريق المعاملات والسلطة والكاريزما بل عبر زرع الثقة المتبادلة و زيادة الوعي والمعالجة المتوازنة والعلاقات الشفافة مع المرؤوسين.
- ج. النمذجة: عن طريق العلاقات الشفافة مع المتابعين يكون للقائد القدرة على خلق أنموذج الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة وتعزيز هذه الصفات في المرؤوسين.
- د. دعم تقرير المصير للأتباع: ان القادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة سيثجعون المرؤوسين على تقرير المصير والعمل وفقا لنقاط قوتهم أذ يؤدي ذلك الى زيادة الحافز الداخلي لديهم.

التبادلات الاجتماعية الايجابية: عن طريق تشجيع تقرير المصير لدى المرؤوسين وكسب ثقتهم , ينشئ القائد الاصيل تبادلات اجتماعية ايجابية تزيد من رفاهية المرؤوسين وتشمل نتائج القيادة الأصيلة زيادة المشاعر الايجابية والثقة والامل والتفاؤل بين المرؤوسين , وقد ربط كل منها بزيادة أداء المرؤوسين ورفاههم. (Yamak & Eyupoglu, 2021:5)

رابعا: أهمية القيادة الأصيلة

الاهمية كمفردة توضح مدى الفائدة المتحققة أو المرجوة من الشيء والقيادة الأصيلة كغيرها من النظريات ترتبط أهميتها بمقدار النتائج الايجابية الناجمة عنها سواءً للتابعين أو المنظمة أو المجتمع ككل. وتعد القيادة الأصيلة واحدة من أكبر الاتجاهات المتنامية في مجال التطوير القيادي (O'BRIEN, 2016:85)

إذا ما أستعرضنا عدد من الفضائح الأخلاقية للشركات البارزة مثلا في عام 2001 عندما دفع المدير التنفيذي لشركة انرون الشركة الى الافلاس مع خسارة للمساهمين بلغت 74مليار دولار, وأظهر استطلاع للرأي في الولايات المتحدة مطلع عام 2004 أن أقل من ثلث السكان العاملين فقط يعتقدون أن قادتهم كانوا أصلاء وأقل من ربع المستجيبين يعتقدون أن قادتهم لديهم امكانية التضحية بأنفسهم لصالح شركتهم. ولقد وفر مناخ انعدام الثقة في القيادة ألمبرر للاهتمام والبدء بمسار البحث العلمي في نهج أكثر أخلاقية وشفافية للقيادة يسمى باسم القيادة الأصيلة. (Fusco . , 2016:13)
ففي عام 2007 استطلعت جامعة هارفارد آراء مجموعة من التابعين في دراسة استطلاعية لتقييم ثقة الامريكيين بقادتهم حيث اتفق 77% من المشاركين / على وجود أزمة ثقة حقيقية في القيادة في

الولايات المتحدة في عام 2008 اعلنت شركة الخدمات المالية (Lehman Brothers) بعد اختلاس 50 مليار دولار من القروض بمساعدة مدققي حساباتهم ارنست يونغ و عد ذلك بأكبر افلاس في تاريخ الولايات المتحدة ولعل بعض هذه الامثلة البارزة لإدارة الشركات قد ساهمت في ابراز اهمية القيادة الأصيلة لتكون الترياق الشافي لتلك المخالفات الاخلاقية ولكن ليس فقط الممارسون الذين لفتت انتباههم تلك الاخفاقات في قيادة الأعمال, بل المجال الاكاديمي كانت له بصمته عبر باحثيه ومنظريه أيضا. وتبرز أهمية القيادة الأصيلة عن طريق ما حدده الباحثين والممارسين كلا حسب مبانيه الفكرية أو التوجه الذي فسرهما من خلاله ومما تقدم تأتي الاجابة عن السؤال المثير للاهتمام الواجب طرحه ضمن رحلة نظرية القيادة الأصيلة و هو على ثلاثة مستويات كالاتي:- (ما سبب حاجتنا للقيادة الأصيلة في القرن الحادي والعشرين؟)

1-الاهمية على مستوى التابعين

يرى (Stewart et al. , 2017:11) أن أهميتها تكمن في امتلاك الافراد فهم واضح إلى معتقداتهم وقيمهم من أجل إنشاء قاعدة تمكنهم من القيادة فضلاً عن تأثيرها على القرارات الاخلاقية وتأثيرها الايجابي على نوع العلاقة بين القائد والتابع, والذي يدفع في نهاية المطاف الى خلق وتحقيق أداء أفضل. ويرى كل من (Makhmoor, 2018:3) ؛ (Khan, 2010:168) تأثير القيادة الأصيلة على التابعين في ما يأتي:-

- أ. تساعد القيادة الأصيلة الآخرين على التعرف على قدراتهم عن طريق استهداف الكفاءة الذاتية لهم (حالة الثقة).
 - ب. نمذجة الأدوار عبر خلق الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة وتعزيز هذه الصفات لديهم.
 - ج. خلق الامل بينهم ومساعدتهم على تحديد أهدافهم وكيفية الوصول اليها وتحفيز أنفسهم لتحقيقها.
 - د. أن ما يدعى بالعدوى العاطفية تفضي الى تعزيز الأصالة لديهم وبالتالي تُسهم أصالة التابع في رفاهيتهم وتحقيق أهدافهم.
 - هـ. التعامل باحترام مع التابعين وفق مشتركات أخلاقية متبادلة توّطر العلاقة وتجعلها أكثر ايجابية.
 - و. تساعد التابعين في ايجاد المعنى والارتباط بعملهم وتعزيز رأس المال النفسي والعاطفي.
- يرى الباحث أن الاهمية الأساسية للقيادة الأصيلة تكون عبر تطوير وتنمية التابعين وفقاً للتبادل الشفاف للعلاقات والمعاملات والادوار التي يؤطرها الصدق والتعاون الايجابي, ويسعى القائد الأصيل الى تعزيز تصورات التابعين وآرائهم حول القيادة الأصيلة لترسم معالم الأداء المستدام عن طريق خلق تابعين أصلاء. هذا الرأي مدعوم من (PETAN & BOCARNEA, 2016:143) ، اللذان جادلا أنه عندما يستوعب الأتباع القيم والمعتقدات والمبادئ الأصيلة التي يصورها القائد، فإن المرؤوسين يطورون في النهاية مثل هذه السلوكيات ويغيرون سلوكهم بمرور الوقت

2- الأهمية على مستوى المنظمة

تعد القيادة الأصيلة أسلوباً جديداً يناسب احتياجات المنظمات الراغبة في النجاح، والمنافسة في القرن الحالي، كونها تؤكد على قيم العمل الجماعي، واحترام الآخرين، واستخدام القوة المسؤولة، فدوي القيادة الأصيلة مدركين لذواتهم ويتصرفون وفقاً لقيمهم وأفكارهم وانفعالاتهم ومعتقداتهم ولديهم مجموعة من المعايير الأخلاقية ويتميزون بالصدق ويمتلكون مقومات النزاهة والشفافية في تصرفاتهم وأقوالهم وتفاعلاتهم ومعاملاتهم وقراراتهم العادلة وهم موجهون نحو المستقبل ولديهم ميل للعمل وقيمون علاقات طويلة المدى وهادفة وشفافة مع العاملين، ويمارسون قيمهم الأخلاقية باستمرار، ولديهم القدرة على التعاطف مع أنواع مختلفة (محمود و صموئيل , 2020: 62) وتعد القيادة الأصيلة اهم النظريات القيادية في الالفية الثالثة والتي تعد محاولة حقيقية في سبيل تحقيق الاهداف التنظيمية وتتضح أهمية القيادة الأصيلة عن طريق قدرتها على معالجة مجموعة المخالفات الادارية الشائعة والتي كانت من أبرز النقاط التي جاءت نظرية القيادة الأصيلة كنظرية ضمن النظريات الايجابية لمعالجتها. (ZAMAHANI ET AL. , 2011:658). هناك مجموعة متزايدة من الأدلة التي توضح القيمة المحتملة للقيادة الأصيلة للمجموعات والمنظمات عبر ؛ مشاركة الموظفين ورضاهم وأدائهم ورفاههم. و أكد (FUSCO ET AL. , 2013:16) أن القيادة الأصيلة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المجموعة عن طريق نمو المبيعات ورفع مستويات الأداء التنظيمية ، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات.

وتتجلى أهمية القيادة الأصيلة عن طريق تطوير علاقات ايجابية وذات معنى داخل الهياكل التنظيمية التي تدعم القيم المهمة والجوهرية للقائد عن طريق ارتباطها باكتشاف الذات الأصيلة بانتشار ممارسات أكثر إنسانية و القيادة القائمة على القيم داخل منظماتنا. (علي & زيدان, 2019:49)، وبالتالي يقيم القادة الحقيقيون أفعالهم بشكل موضوعي للتأكد من أن كل قرار يتماشى جيداً مع كل مرؤوس ليعكس معتقداتهم المعلنة نظراً لمستواهم العالي من المصادقية. (AKUFFO & KIVIPÖLD, 2019:373)

3- الأهمية على مستوى المجتمع

تبرز أهمية القيادة الأصيلة على مستوى المجتمع كون الاصاله عن طريق الوعي الذاتي وقبول الذات والايمان والمعتقدات والقيم والافعال والعلاقات جميعها مطلب أساسي لغرض تحقيق النجاح في كل مرحلة من مراحل الحياة. بغض النظر عن جانب الحياة , سواء كان تنظيمياً أو جانب آخر (أي الممارسون, الاكاديميين ,اجتماعي ,أو السياسي أو العائلي) فإن القيادة الأصيلة تناسبهم جميعاً (MAKHOOR, 2018:5). والقيادة الأصيلة لها تأثيرات تنظيمية إيجابية تتجسد في مساعدة الناس على إيجاد معنى في العمل والإسهام في الأداء والنمو المستدامين عن طريق خلق قيمة طويلة الأجل

للمساهمين (AVOLIO & GARDNER, 2005:318)

وكذلك تهدف إلى تحقيق نتائج تنظيمية إيجابية، ولكنها تمتد إلى ما وراء متغيرات النتائج الاقتصادية التقليدية، كما تقترح أن تشمل القيادة مساهمات في القيمة ورأس المال الاجتماعي من قبل أصحاب المصلحة في الأعمال والمجتمع، وبالتالي ينبغي أن تؤدي في النهاية إلى تغيير اجتماعي إيجابي.

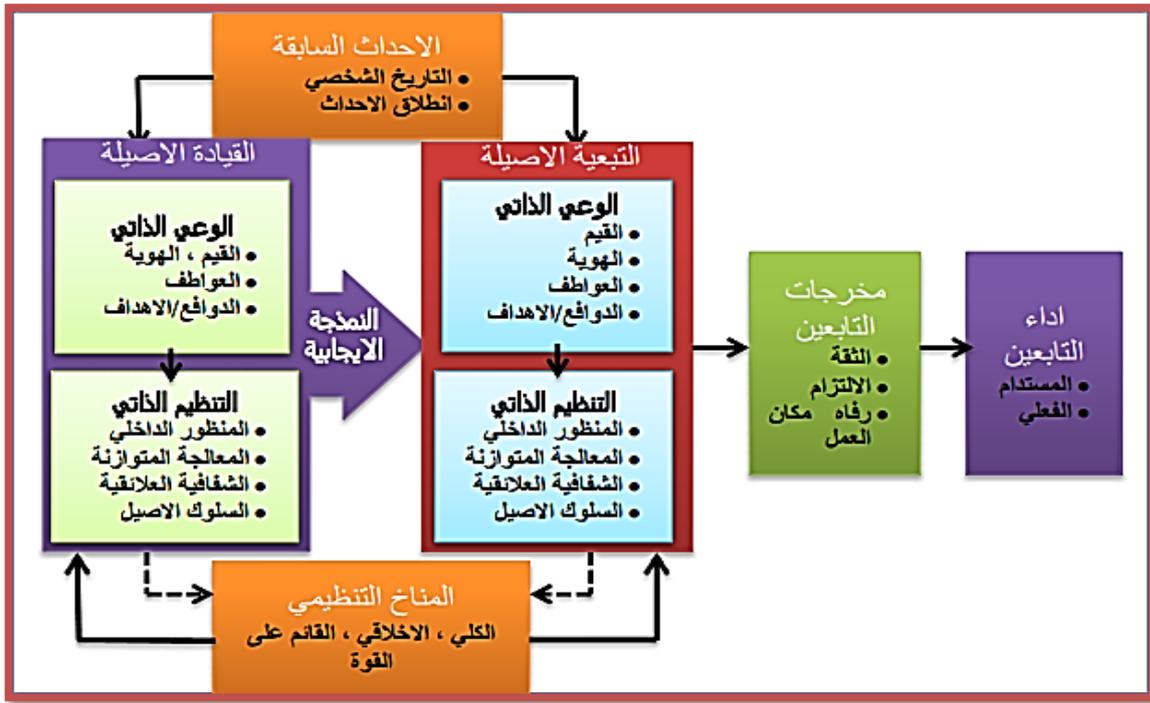
أذ يؤكد (KURIAN ET AL. , 2021:4) القائد المثالي هو الشخص الذي يمكنه القيادة بنزاهة وقيم، ويمكنه تحفيز الموظفين وإدارة منظمة صحية تخلق قيمة لجميع الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة. فضلاً عن ذلك، المجتمع الآن يطالب قادة الأعمال في المنظمات ليس فقط بتحقيق ربح ولكن الحفاظ على مستويات عالية من النزاهة والأخلاق والإنصاف أثناء القيام بذلك. تكتسب الأشكال الإيجابية للقيادة زخماً في الأدبيات الأكاديمية والمهنية، والقيادة الأصيلة هي واحدة من هذه الموضوعات الجديدة التي تمثل إطار قيادة جديداً نسبياً ينبع من مجالات القيادة والأخلاق وعلم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي.

خامساً: نماذج ومقاييس القيادة الأصيلة

نستعرض هنا بعض نماذج القيادة الأصيلة ومقاييسها كما وردت في الأدبيات الإدارية المعاصرة كونها تمثل جوهر القيادة الأصيلة وعامل تميّز مع أنواع أخرى من أدبيات القيادة ونراعي عرضها وتفحصها لغرض اختيار الأفضل بينها بناءً على الأنموذج الأشهر والأكثر مطابقة مع طبيعة الدراسة المزمنة وفقاً للآتي:-

1. أنموذج (Gardner et al. , 2005)

يبحث هذا الأنموذج تطوير ممارسات القيادة الأصيلة لكل من القائد والمرؤوسين على حد سواء، أذ يفترض أن توافر الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي بتفرعاتهم سينتج عنه قائد أصيل يمارس السلوكيات الإيجابية مع المرؤوسين الذين يعدهم الأنموذج محور أساسي في القيادة كونهم مرؤوسين أصلاء يمتلكون الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي، وكما يتضمن الأنموذج عدداً من أبعاد القيادة الأصيلة وتفرعاتها المتمثلة بالوعي الذاتي: القيم، الهوية، العواطف، والدوافع / الأهداف. و التنظيم الذاتي: التنظيم الداخلي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات، السلوك الأصيل. والمبينة في الشكل (2) التي تعمل في ظل ظروف بيئية تتضمن عناصر محددة لتحقيق النتائج المطلوبة. (Gardner et al. , 2005b:345).



الشكل (2) انموذج (Gardner et al. , 2005)

Source: Gardner, W. L. , Avolio, B. J. , Luthans, F. , May, D. R. , & Walumba, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly ,16. p 346

2. أنموذج (Lagan 2007)

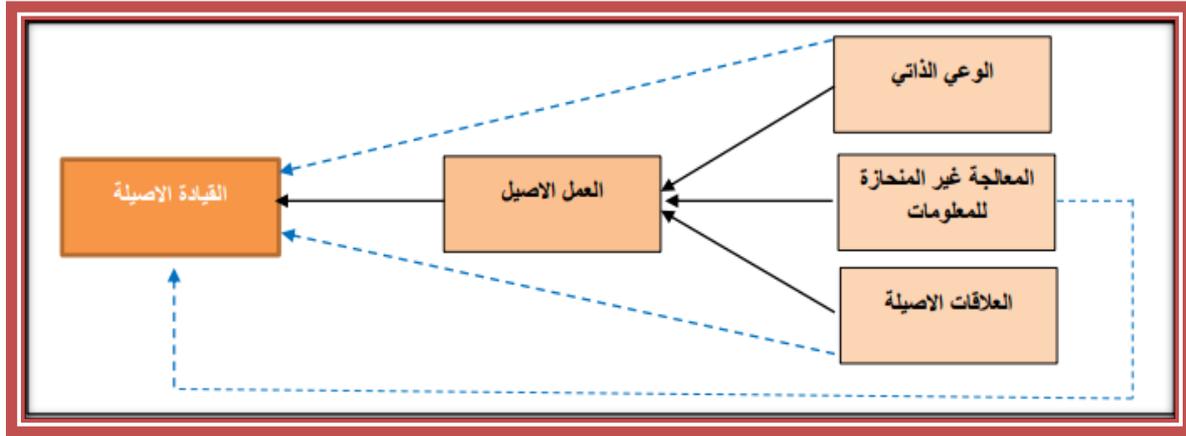
طور (Lagan. ,2007:9) هذا الأنموذج وفقاً لتصورات (Kernis 2003) عن الأصالة والتي عبر عنها بأربعة أبعاد وكيفية التفاعل فيما بينها والتي يبينها الشكل (3) وتتضمن الآتي:

أ. الوعي الذاتي: الوعي وانسجام الدوافع الذاتية والمشاعر والرغبات والعواطف والمعارف ذات الصلة، فضلاً عن نقاط القوة والمحددات.

ب. معالجة غير منحازة للمعلومات ذات العلاقة: تقييم متزن للمعلومات المستلمة وأن كانت تلك المعلومات ناشئة من وجهات نظر مغايرة لنظرة القائد، من أجل اتخاذ القرار السليم.

ج. العمل الأصيل: التعامل وفق القيم والأولويات التي تملئها الاحتياجات، مما يجعل من ممارسات وسلوكيات القائد متطابقة مع ذاتها لأصيلة.

د. العلاقات الأصيلة: إقامة علاقات وثيقة بين القائد الأصيل والآخرين عن طريق السعي لتحقيق الانفتاح والانسجام والامانة في العلاقة والكشف عن الذات الأصيل بسلبياته وإيجابياته.



(الشكل 3) نموذج (Lagan 2007) للقيادة الأصيلة

المصدر: من إعداد الباحث.

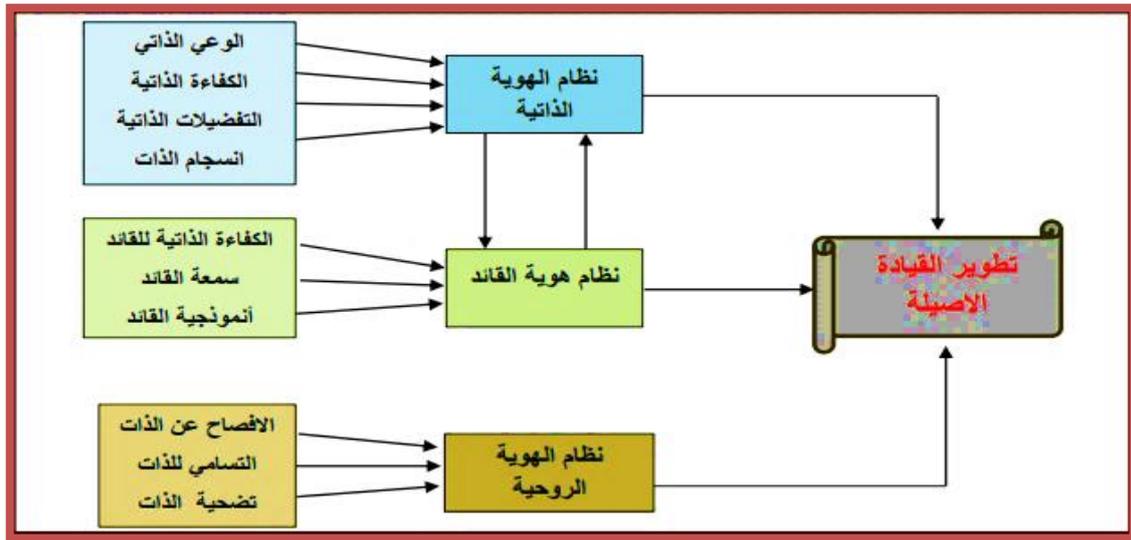
3. أنموذج (Klenke, 2007)

يعمل الأنموذج الذي قدمه (Klenke, 2007: 77-83) وفق رؤيا تحاول دمج العناصر السياقية والمعرفية والروحية والعاطفية فمع وجود احترام الذات والكفاءة الذاتية والوعي الذاتي والتنظيم الذاتي أضيف اليه بعد الدافع الروحي ليكون أحد عناصر القيادة الأصيلة، كما أن هذا الأنموذج قائم على الهوية لكل من القائد، والذات، والروح موضحة بالشكل (4) وكالاتي:

أ. نظام الهوية الذاتية: تتضمن شعور الذات العميق بما تحويه من مشاعر وأحاسيس وقيم وقدرات حقيقية، تكون بمثابة خارطة للمعرفة بالتماهي مع السياق التنظيمي وكما تشمل الهوية الذاتية: الوعي الذاتي، والكفاءة الذاتية، والتفضيلات الذاتية، وانسجام الذات.

ب. نظام هوية القائد: الجوانب الجديدة للذات ترتبط بلجوء القائد لبناء هويته كرابط بين الهوية الشخصية والجماعية كون القائد يجمع بين الخصائص الفردية للهوية الذاتية مضافا لها الجوانب الجماعية الموجهة نحو الهوية الجماعية بما يعني علاقاته مع الآخرين. وتتضمن هوية القائد طبيعة نظرتة لذاته و تشمل: الكفاءة الذاتية، سمعة القائد، و أنموذجية القائد.

ج. نظام الهوية الروحية: وتتكون تلك الهوية من التجارب الروحية او ما يعبر عنه بالتجارب العاطفية، إذ تصور الهوية الروحية الحياة الداخلية للقائد بعمق اكثر من التنظيم الداخلي كاعتقادهم بوجود قوى غيبية تفوق قوتهم أو إيمانهم بالله وتمثل هذه الروحية حقيقة نهائية تشمل الإفصاح عن الذات والتسامي لها وتضحية الذات.



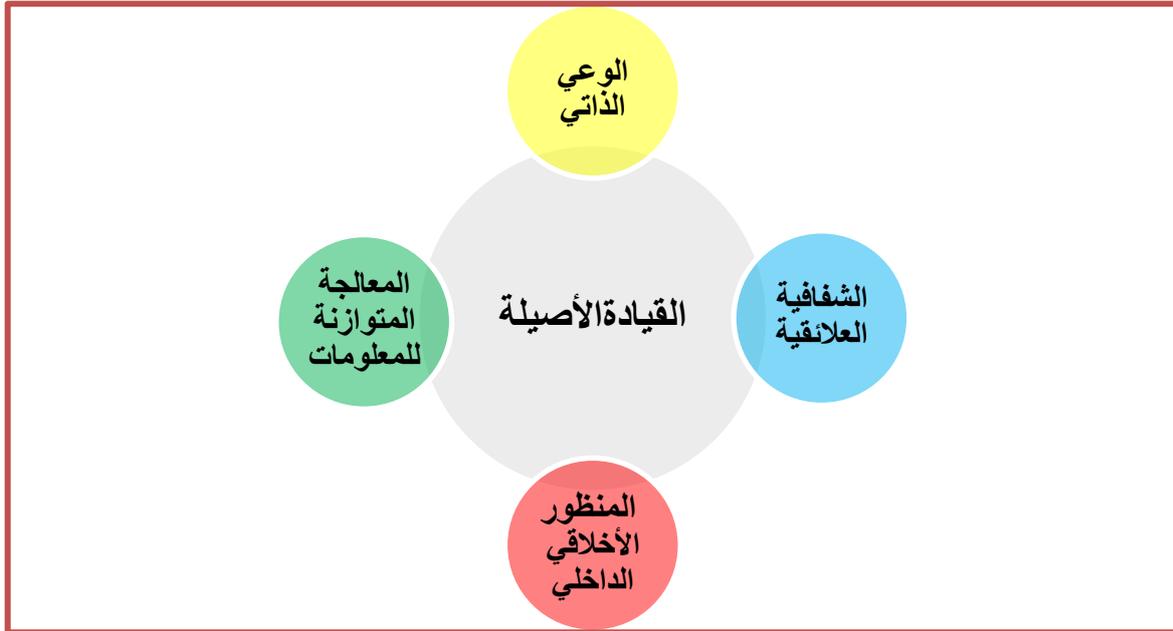
الشكل (4) أنموذج (Klenke,2007)

Source: Klenke, K. (2007) " Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective" International Journal of Leadership Studies,. 3. 1, p 87.

4. أنموذج (Walumbwa et al. , 2008)

يعد هذا الأنموذج الأشهر في أدبيات القيادة الأصيلة والأكثر استخدام وفقاً لرواهم ، إذ أستند أصحابه على التراكم المعرفي في مجال الأصالة والاحاطة بالأبعاد وإضافة مجموعة مرتكزات مهمة في مجال القيادة كطبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين والاهتمام بما تفضي اليه مخرجات هذه العملية وكذلك تفاعلها مع السياق التنظيمي المتطور، إذ قاموا بأجراء ثلاثة دراسات عملية لاختبار عدد من الأبعاد والتأكد من صدقها وفاعلية عملها وعدم تداخل أبعادها مع بقية الأبعاد لنظريات القيادة الأخرى فضلاً عن قياس تفاعل الأبعاد فيما بينها عن طريق وضع المقياس الأشهر في مجال القيادة والمعروف ب(استبيان القيادة الأصيلة) (ALQ).

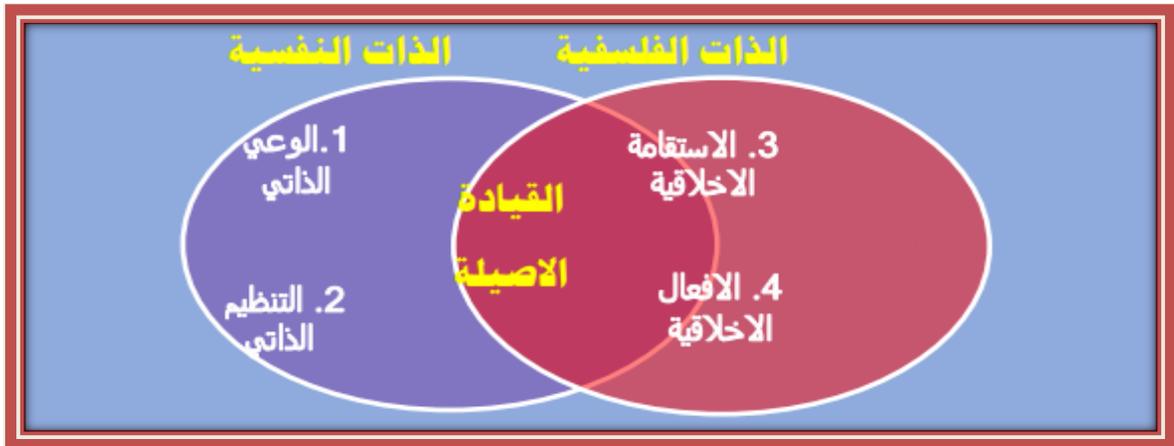
وتضمنت أبعاد الأنموذج: الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، وكما يوضحها الشكل(5).



الشكل (5) على أنموذج (Walumbwa., 2008)

5. أنموذج: (Beddoes-Jones 2013)

يُميز الأنموذج بين جوانب القيادة الأصيلة الفلسفية والنفسية متبنيا فكرة (Novicevic et al., 2006:66) والتي يصف القيادة من خلالها على أنها نشاط للمجتمع يستهدف مصلحة الآخرين وليس مصلحة القائد، فالقيادة وفق هذا الأنموذج تتصف بالأصالة عندما تتداخل الذات النفسية والفلسفية داخل القائد في الوقت الذي يقع التنظيم الذاتي والوعي الذاتي في الجانب النفسي بالمقابل تقع الفضيلة الاخلاقية والعمل الاخلاقي في الجانب الفلسفي للذات (Beddoes-Jones, 2013:67). وكما يوضحها الشكل (6) الاتي:

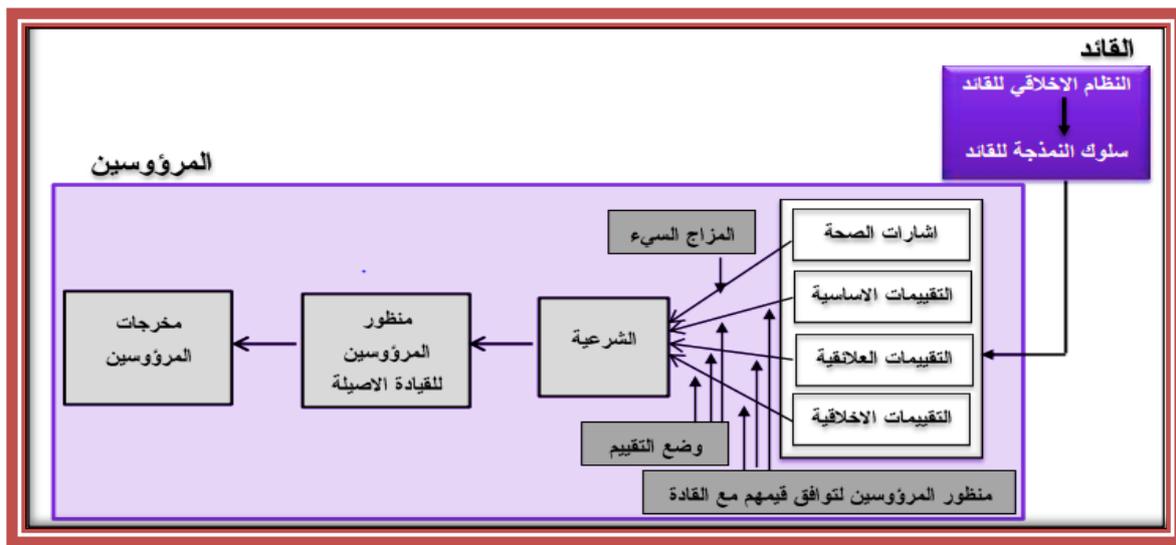


الشكل (6) أنموذج (Beddoes-Jones 2013)

SOURCE: BEDDOES-JONES, F. (2013). A NEW THEORY DRIVEN MODEL OF AUTHENTIC LEADERSHIP (DOCTORAL DISSERTATION, UNIVERSITY OF HULL).

6. أنموذج (SIDANI & ROWE, 2018)

يركز أنموذج (SEDANI & ROWE, 2018:42) على البعد الأخلاقي للقيادة الأصيلة وبعد الشرعية الذي يفضي الى معرفة أسباب وصف المرؤوسين لقائدهم بالأصيل وما الذي يجعل البعض منهم يفكر بطريقة مغايرة، وذلك عن طريق تأثير إشارات الصحة التي تمهد لشرح عملية منح الشرعية عن طريق الابعاد ، فضلاً عن أن سلوك الفرد الأصيل لا يمكن وصفه بأنه "قيادي" ما لم يكتسب المشروعية الاخلاقية من قبل الأتباع (المرؤوسين) حينما يتوفر التوافق القيمي فيما بين القائد والمرؤوسين. و التي يوضحها الشكل(7)



الشكل (7) بالاعتماد على (Sidani and Rowe 2018)

استنادا لما تقدم تناول العديد من الباحثين الاكاديميين والممارسين نماذج لبناء الأدب المفاهيمي للقيادة الأصيلة من الابعاد الاساسية لكل نموذج لغرض تسليط الضوء على الفروق البديهية بين تبني الباحثين لنموذج معين دون الآخر لصغر أو كبر العدسة التي من خلالها ينظر للقيادة الأصيلة فضلاً عن نوع المجال والبيئة التي تبرر التمايز والاختلاف وهنا الباحث ليس في معرض التشخيص والعلاج بقدر التوصيف المجرد للنماذج لذا فإن أنموذج (Wulambwa et al. , 2008) يُعد الأشهر بـ (3594 استشهاداً، الباحث العلمي من Google، 2020 October) والأكثر شيوعاً ما بين الاوساط الأكاديمية والتنظيمية وتماشياً مع دراسات أعتمد العديد من الباحثين أنموذج (Wulambwa et al. , 2008) في دراساتهم منهم: (الحسناوي، 2015؛ الحجار، 2017) (Al Hassan et al. , 2013; Alilyyani et al. , 2018b; Alvesson & Einola, 2019; Caza et al. , 2010; Daraba et al. , 2021; Komarraju & Karau, 2005; Lemoine et al. , 2019; Leroy et al. , 2012; Sidani & Rowe, 2018)

وقد تم اختباره في بيئات مختلفة , فضلاً عن اتساقه مع أبعاد الاصالة و سيتم اعتماده المتمثلة ب: الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، الشفافية العلائقية، المعالجة المتوازنة للمعلومات . أذ قدم (WALUMBWA ET AL. , 2008) نموذج يجمع بين التنظيم الداخلي وأبعاد السلوك الأصيلة على أساس نظرية تقرير المصير (PETERSEN & YOUSSEF-MORGAN, 2018:4) التي تقترض أن كلا البعدين يشكلان محاذاة مع السلوكيات ذات القيم الداخلية الخاصة. وبالتالي، التنظيم الداخلي والسلوك الأصيل تم دمجها في البعد الأخلاقي الداخلي.

ويركز هذا الأنموذج (على الأخلاق والقيم والمعتقدات التي تدفع تصرفات القائد, إذ يحتاج القادة الى أن يكونوا على معرفة ودراية بقيمهم وأخلاقهم، وأن يظهروا عواطفهم بشكل مناسب وواضح، وأن يلتزموا بقيمهم في مواجهة الشدائد (WALUMBWA ET AL. ,2008:94). ولاشك من أن الوقوف على الفهم الشامل لمفهوم ونموذج القيادة الأصيلة لا يتأتى الا عن طريق فك رموز وتوضيح مكوناته الاربعة لتكون لدى القارئ فكرة شاملة وواضحة المعالم عن ماهية نظرية القيادة الأصيلة برمتها وكما يأتي:

1- **الوعي الذاتي** تمثل الذات الهوية المميزة لنا عن الآخرين. إنها ليست ظاهرة ثابتة، أذ تستمر في التطور والتغير عبر مراحل حياتنا و الذات هي جوهر إنسانيتنا أذ تمنحنا القدرة على مراقبة سلوكنا وتوجيهه إذ أن الوعي بالذات يمنحنا إحساساً بالمكان في العالم الاجتماعي والمادي وعندما نوجه الانتباه إلى الداخل للتركيز على محتوى الذات، فإننا في حالة تُعرف باسم الوعي الذاتي؛ يشمل الوعي الذاتي التعرف على ماهيتنا ، ونقاط قوتنا وضعفنا ، وما نحب وما نكره, بدون الوعي الذاتي لا يمكننا الوصول إلى مفهومنا الذاتي ؛ لن نعرف أبداً من نحن و سنواجه صعوبة في تنظيم سلوكنا، لأننا لن نعرف معاييرنا الشخصية أو ما هي الأهداف التي نريد البحث عنها. ووصفه (Purwanto et al. , 2021:3) هو إحساس ذاتي عميق بحيث, يربط القائد الاصيل المشاعر والأفكار والوعي بالقيم والأفعال والأهداف والافتراضات و بشكل يضمن انعكاس الأصالة في مواقفه وأفعاله وقراراته ويرى (Nübold et al. , 2020:3) أن الوعي الذاتي يمثل عملية ناشئة يفهم عن طريقها القادة قدراتهم الفريدة ومعارفهم وخبراتهم ويرتبط بشكل أساس بالتأمل الذاتي كآلية رئيسة يحقق القادة من خلالها الوضوح فيما يتعلق بقيمهم المركزية ونماذجهم العقلية عبر عمليات يمارسها القائد الاصيل لفهم قدراته ومعارفه وخبراته , ووعيه بمدرجات الآخرين وقيادتهم والتأثر بهم والتأثير فيهم, والعمل معهم بروح الفريق (Gardner et al. , 2005b:7).

ويرى (Nübold et al. , 2020:471) أن الوعي الذاتي يحدث عندما يدرك الأفراد وجودهم، وما الذي يشكل ذلك الوجود ضمن السياق الذي يعملون فيه بمرور الوقت و إن الوعي بالذات ليس نقطة وصول، ولكنه عملية ناشئة يتعرف فيها المرء باستمرار على المواهب الفريدة

ونقاط القوة والشعور بالهدف والقيم الأساسية والمعتقدات والرغبات. و يمكن أن يشمل وجود وعي أساسي بمعرفة الفرد وخبرته وقدراته (Gardner et al. , 2005b:325) ويؤكد (AL Jradat et al. , 2020:231) أن الوعي الذاتي يعني أن القادة الحقيقيين يدركون قيمهم الشخصية ودوافعهم ومشاعرهم وعواطفهم ونقاط القوة والضعف والسلوك اللفظي وغير اللفظي والهوية والأهداف وتأثيرها على التابعين. ويتماهاى رأي (Bletscher & Yost, 2021:115) مع من سبقة في أن الوعي الذاتي يشير إلى فهم كيفية اشتقاق الفرد للعالم وإيجاده له وكيف يؤثر هذا المعنى على نظرتهم لأنفسهم بمرور الوقت. يُعد الوعي الذاتي للقائد بقيمه وإدراكه وعواطفه مكوناً مهماً في القيادة الأصيلة و يحدث هذا الوعي الذاتي عندما يكون الأفراد مدركين لوجودهم وما يشكل ذلك الوجود ضمن السياقات التي يعملون فيها ويقودونها إذ أن الوعي الذاتي ليس هدفاً نهائياً، ولكنه عملية مستمرة لفهم أعمق لنقاط القوة والهدف والقيم والمعتقدات والرغبات. ارتبطت المستويات العالية من الوعي الذاتي بمستويات عالية من الكفاءة القيادية، والأداء الفردي والتنظيمي، ومواقف التابعين الإيجابية، والسلوكيات، والأداء، والذكاء العاطفي وهذا ما أكده (Yamak & Eyupoglu, 2021:5) الى أن نمذجة هذه السلوكيات وتعزيز التفاعلات المفتوحة والحقيقية يخدم القادة في رعاية التنمية الحقيقية لمرووسيهم. عن طريق هذه الآلية، من المتوقع أن تؤثر الأصالة على التابعين في مكان العمل عن طريق نمذجة السلوك، وتحديد الهوية الشخصية، وانتشار المشاعر، ودعم تقرير المصير، والتبادلات الاجتماعية علاوة على ذلك، "الوعي الذاتي" مطلوب لتطوير عناصر القيادة الأصيلة الأخرى.

2- شفافية العلاقات: تشير شفافية العلاقات للكيفية التي يقدم القائد نفسه للآخرين ويشارك المعلومات علانية ويعبر عن مشاعره وأفكاره الصادقة والحقيقية مما يفسح المجال أمام الآخرين عن طريق هذا الانفتاح للتعبير عن آرائهم وأفكارهم وتحدياتهم الخاصة بحرية (Rego et al. , 2014:202).

فيما يرى (al jradat et al . , 2020:231) أنها تعني أن القادة الاصلاء يشاركون المعلومات بصراحة ويظهرون طبيعتهم الفعلية فيما يتعلق بالمشاعر والآراء مع التابعين ويتجنبون العروض المضللة للذات و هذا السلوك سيؤدي في النهاية إلى تطوير صفات إيجابية للأتباع مثل التفاؤل والثقة أذ تحتاج المنظمات إلى قادة بتلك الصفات لمساعدة التابعين على ممارسة التبادل الشفاف للعلاقات في عملهم للتكيف مع ظروف العمل غير العادية والمتغيرة.

و تكمن إحدى أهم تحديات اليوم في قدرة القادة على اكتساب ثقة أتباعهم و بصفته قائدًا أصيلاً ، فإن شفافية الفرد ضرورية لتنمية الثقة أذ يساعد القادة الشفافون المرؤوسين عن طريقالوعي الذاتي والكشف عن القيم والدوافع والعواطف والأهداف. هذا الكشف ضروري للشفافية لأنه يسمح بمشاركة حقيقية للمعلومات بين القادة والتابعين. (Bletscher & Yost, 2021:115)

2- **المنظور الأخلاقي الداخلي** البعد الثالث من القيادة الأصيلة هو "المنظور الأخلاقي الداخلي" (فعل الشيء الصحيح)، والذي يتعلق بنوع داخلي ومتكامل من عملية التنظيم الذاتي التي تسترشد بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية التي يتصرف بها القادة الحقيقيون وفقاً لذلك، حتى في مواجهة التحديات الناشئة عن المواقف الجماعية أو التنظيمية أو الثقافية. يُنظر إلى الشخص الذي يتبع هذه المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية في كل حالة على أنه أخلاقي مما يعني أن الفرد يتخذ قرارات أخلاقية وينخرط في سلوك أخلاقي يتوافق مع القيم الشخصية. (Yamak & Eyupoglu, 2021:5) وهو النظام الأخلاقي الداخلي الذي يستخدمه القادة الأصلاء لتوجيه عملية صنع القرار والسلوكيات الأخلاقية بدلاً من الضغط الخارجي من القوى الجماعية مثل الزملاء والمنظمة والمجتمع ككل (Qu et al. , 2019:129)

سيؤدي هذا إلى تعزيز المصلحة العامة للمجموعة حتى عندما يكون في مواجهة مباشرة مع مصالحهم الفردية. إذ تتمثل في قيم وقناعات تتمسك بها قيادة المنظمة في علاقاتها وقراراتها، وتصرفاتها وانفعالاتها، بحيث أن جميع ما تمارسه يعتمد على منطق أخلاقي إيجابي، ينبع من قناعة داخلية. وفقاً ل(BAPTISTE, 2018:33) يشجع المنظور الأخلاقي الداخلي القادة الحقيقيين على اتخاذ قرارات وفقاً لمبادئهم الأخلاقية أو قيمهم الحقيقية حتى في المواقف العصبية للغاية أن المنظور الأخلاقي الداخلي هو شكل داخلي ومتكامل للتنظيم الذاتي يسترشد بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية مقابل الضغوط الجماعية والتنظيمية والمجتمعية واتخاذ القرار والسلوك المتوافق مع هذه القيم الداخلية. تقدم الشفافية العلائقية الذات الأصيلة للفرد بصراحة وخالية من التشويه للآخرين. (CRAWFORD ET AL. , 2020:117)

3- المعالجة المتوازنة

وضحها (Crawford et al. , 2020 :117) على أنها تحليل موضوعي للبيانات ذات الصلة قبل اتخاذ قرار. وقد قام بعض الباحثين بتوسيع تعريف المعالجة المتوازنة للإشارة إلى أن القادة الأصلاء لا يخشون تضمين وجهات نظر التابعين المتعارضة عند اتخاذ القرارات (Leroy et al. , 2012:259)؛ إذ يعترف القادة الأصلاء بالمعلومات التي تتعارض مع وجهة نظرهم الأولية فضلاً عن ذلك، يتصرف القادة الأصلاء وفقاً لمعايير أخلاقية منسجمة مع القيم التي يؤمنون بها ، بغض النظر عن الضغوط الجماعية والتنظيمية والمجتمعية.

وأشار (PETER, 2016:40) إلى أن المعالجة المتوازنة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوعي الذاتي. عن طريق الاستبطان الداخلي أو التقييمات الخارجية، إذ لا يُحرف القادة الأصلاء أو يباليغون أو يتجاهلون المعلومات التي تم جمعها ويولي هؤلاء القادة القدرة نفسها من الاهتمام لكل من الانتقادات الإيجابية والسلبية عن أنفسهم وأسلوب قيادتهم. بينما (GARDNER ET AL. , 2005B:37) وصف المعالجة

المتوازنة على أنها جوهر النزاهة الشخصية، والتي تؤثر بشكل كبير على اتخاذ القادة للقرارات والإجراءات الاستراتيجية.

ولا يبتعد (Al-Jaradat et al. , 2020:231) في التعبير عن معنى المعالجة المتوازنة أذ يرى أن القادة الأصلاء يطلون المعلومات ذات الصلة من مصادر متعددة ويأخذون في الاعتبار وجهات النظر جميعها من أصحاب المصلحة المتعددين قبل اتخاذ القرارات. كما يشير (Akuffo & Kivipõld, 2021:84) أن القادة الأصلاء هم الأشخاص الذين تحدد سلوكياتهم معايير أخلاقية أو يتصرفون بما يتماشى مع قيمهم ومعتقداتهم التي يدعون لها ، فهم يقدمون فرصًا مجانية وعادلة للجميع (لا يشاركون في المجموعة أو خارج المجموعة)، ويشاركون في تقييم شامل للسيئاريوهات من قبل الإعلان النهائي (يحترمون آراء الموظفين). يقترح (Yamak & Eyupoglu, 2021:6) "المعالجة المتوازنة" كونها عادلة أنه مع الحفاظ على وجهة نظر موضوعية نسبيًا، ينبغي على المرء أن يأخذ آراء الآخرين و البيانات جميعها التي تم التحقق منها في الاعتبار في عملية صنع القرار. ، و كما هو الحال مع أبعاد القيادة الأصيلة الأخرى، يمكن إنشاء "المعالجة المتوازنة" وتنفيذها في الإدارة وهي مفيدة للمنظمة لأنها تتضمن سلوكيات إدارية إيجابية مثل الاستماع وتجنب المحسوبية ومراعاة أفكار الآخرين، وغياب التحيز أثناء مرحلة اتخاذ القرار.

المبحث الثاني

خفة الحركة الاستراتيجية

توطئة

يهتم هذا المبحث في عرض الاطار النظري و المفاهيمي لخفة الحركة الاستراتيجية كونها أحد متغيرات وأركان الدراسة الحالية، عن طريق الفقرات الآتية لعرض الجانب الفكري نظريا لمفهوم خفة الحركة الاستراتيجية وكما يأتي:

أولاً: - مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية

بدأ البحث في تفاصيل خفة الحركة الاستراتيجية في التبلور في السنوات العشر الماضية. لاحظ أنه في البيئات شديدة التنافسية، يعتمد البقاء التنظيمي الى حد كبير على خفة الحركة الاستراتيجية، والتي تعني في جوهرها استجابات مرنة وواعية للبيئات المتغيرة باستمرار. (Lewis et al. , 63:)

(2014)

ففي البيئة المضطربة إذ تواجه تحديات البيئة الديناميكية والعولمة ومعدل الابتكار المتسارع أحد المحددات الأساسية لنجاح المنظمة هو خفة الحركة الاستراتيجية والقدرة على البقاء مرنة في مواجهة التطورات الجديدة، لتعديل الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة باستمرار، وتطوير طرائق مبتكرة لخلق القيمة (Weber & Tarba, 2014:7).

وبالمثل، تمكن خفة الحركة الاستراتيجية الشركة من بدء وتطبيق حركات تنافسية مرنة وذكاء وديناميكي من أجل الاستجابة بشكل إيجابي للتغيرات التي يفرضها الآخرون وبدء التحولات في الاستراتيجية لإنشاء حقائق سوقية جديدة، تشترك خفة الحركة الاستراتيجية والقدرة على الصمود في جذور مشتركة وهي بنيت، جزئياً، من القدرات والأصول التكميلية. علاوة على ذلك، يمكن أن يكون كل من افتراض التغيير والمفاجأة مصادر للفرص. ومع ذلك، فهي هياكل متميزة مصممة للاستجابة للظروف البيئية المختلفة. هناك حاجة الى خفة الحركة الاستراتيجية لمعالجة التغيير المستمر والذي لا هوادة فيه في حين أن القدرة على الصمود مطلوبة للاستجابة للتغيير الذي يسبب اضطراباً شديداً ومدهدشاً. التعامل مع البيئات المضطربة التي يعملون فيها. (Lengnick-Hall

(& Beck, 2016:3)

و قد جلب القرن الحادي والعشرون ابتكارات سريعة مدفوعة بالنهضة الرقمية المستمرة وأدى التوسيع في الأسواق العالمية في العقد الأخير من القرن العشرين. الى استمرار تسارع وتيرة التغيير وحجمه مدفوعاً بشكل أساسي بالنمو المتسارع والتوافر العالمي للمعلومات والتكنولوجيات والبنية التحتية القائمة على التكنولوجيا. (Lengnick-Hall & Beck, 2009:3)

التساؤل المهم هنا هل المنظمات تمتلك المقومات التي تبقىها تعمل في مثل هكذا مناخ؟

لعل جزء من الإجابة هو أن المنظمات لن تحافظ على بقائها فقط، بل ينبغي أن تزدهر إذ يمكنها باستمرار مراقبة الاتجاهات في بيئة الأعمال وتوقعها والتكيف معها. ينبغي أن تتوافق منتجاتها وخدماتها مع الطلب المتوقع للعملاء ، وفي بعض الأحيان تخلقه ، تعتمد هذه القدرة على خفة الحركة الاستراتيجية. (Hussain et al. , 2018:580)

و تمتلك المنظمات الخفيفة استراتيجياً المهارات المطلوبة للتنقل في هذه البيئة وهي مرنة بما يكفي لتغيير إجراءاتها لتعمل وتتفوق فيها. إذ لا يمكن أن تتطور المنظمة الناجحة، عن طريق الطفرات العشوائية، ولكن عن طريق استراتيجيات هادفة ورشيقة تؤثر وتستجيب بفعالية لمتطلبات السوق والأحداث العالمية التي لا يمكن التنبؤ بها والمتغيرة. فضلاً عن، أن خفة الحركة تجسد كلاً من الطبيعة الاستباقية (المبتكرة) والتفاعلية (التكيفية) للتغيير التي تُنتج القلق في المنظمة وغالباً ما تؤدي إلى ما يمكن الإشارة إليه باسم "التصلب النفسي" أي تشديد المواقف والسلوكيات حول التغيير. إذ أن خفة الحركة الاستراتيجية في المنظمات هي الهدف ، بل كونها ضرورة أساسية للبقاء (Table Khoshnood & Nematizadeh, 2017:121) ولغرض الوقوف على حيثيات المفهوم ومعناه وبشكل شامل لا بد أن نستعرض مجموعة من آراء الباحثين والممارسين لتعريف خفة الحركة الاستراتيجية و كما موضح في الجدول (8)

جدول(8) وجهات نظر بعض الباحثين عن مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية

ت	الباحث والسنة	التعريف
1.	(D'aveni & Ravenscraft, 1994:25)	هي السرعة والمرونة العالية التي تعطي المنظمة الامكانية والقدرة على تغير الأطر التي تعمل بها استجابة للتغيرات في بيئتها الخاصة والعامة.
2.	(Weill et al. 2002:11)	عملية تنسيق وتنظيم مجموعة متكاملة من الموارد التنظيمية ينتج عنها قدرة وأداء أفضل للمنظمة من منافسيها تلك القدرة تصبح كفاءتها المتميزة (فريدة بين المنافسين).
3.	(Doz & Kosonen, 2008:95)	قدرة المنظمة على البقاء مرنة وسريعة ومفتحة على كل ما هو جديد في بيئة الأعمال ومستعدة لإعادة تقييم خياراتها السابقة وضبط المسار على ضوء التطورات الجديدة للمحافظة على ديمومتها ونجاحها.
4.	(Audran, 2011:47)	امتلاك القدرة على التكيف والتكيف باستمرار مع الاتجاه الاستراتيجي للأعمال الأساسية وفقاً للطموحات الاستراتيجية

والبيئة المتغيرة ، لا يمكن فقط إنشاء منتجات وخدمات جديدة ، ولكن أيضاً إنشاء نماذج أعمال جديدة وطرائق مبتكرة لخلق قيمة للشركة.		
القدرة على استغلال أو إنشاء أنماط متغيرة لنشر الموارد بطريقة مدروسة وهادفة ولكنها سريعة وذكية أيضاً، بدلاً من أن تبقى رهينة الخطط الثابتة المحددة مسبقاً ونماذج الأعمال الحالية.	(Ofoegbu & Akanbi, 2012:154)	.5
تُمكن المنظمات القائمة من تجديد نفسها وبت الأفكار المبتكرة في التنمية، وذلك للاستجابة لعدم اليقين والاضطراب الخارجي وتهدف إلى تفعيل الفرص الجديدة.	(Vagnoni & Khoddami, 2016:6)	.6
قدرة المنظمة على تقديم التزامات استراتيجية مع الحفاظ على رشاققتها ومرونتها وتعتبر وسيلة تحوّل عن طريقها تُعيد المنظمات ابتكار نفسها، والتكيف والبقاء في نهاية المطاف.	(Arbussa et al. ,2017:271)	.7
تكتيكات استراتيجية توافر فرصة للشركات للاستجابة بسرعة للتغيرات، والتخلي بالمرونة، والتكيف مع التغيرات، وتنفيذ الإجراءات الأخرى التي تسيطر على مخاطر السوق وعدم اليقين.	(Tende & Ekanem, 2018:1406)	.8
القدرة على إعادة اكتشاف أو مراجعة استراتيجية المنظمة بشكل ديناميكي مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الخارجية	(Clauss et al. , 2019:8)	
أسلوب استخدام المنظمة للرؤية الاستراتيجية والرشيده، وتوجيه الاستجابة الداخلية، وتوجيه الاستجابة الخارجية، وقدرة تكنولوجيا المعلومات، وقدرة الموارد البشرية لتحقيق الأداء المستدام.	(Arokodare et al. , 2019:4)	.9
عملية تمكن المنظمات من فهم التهديدات البيئية عن طريق التخطيط ، بدلاً من صياغة سلسلة من الاستراتيجيات بناءً على الموقف وتنفيذ هذه الاستراتيجيات بفعالية وسرعة.	Clifford Cohen, 2020:124)	.10

المنظمة جاهزة لالتقاط معلومات جديدة وتتمتع بالمرونة الكافية لإجراء تعديلات سريعة بناءً على التوقيت ، لأن التقدم في وقت مبكر جداً أو متأخر جداً قد يكون مكلفاً.	Soltaninezhad et al. , 2021:298(.11
أنشطة المنظمة وقدراتها على التكيف مع مختلف الاحتمالات لتحسين الأداء التنظيمي.	(Nurjaman et al. , 2021:968)	.12

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما ذكر من الأدبيات.

إذ يتفق الباحث مع تعريف (Doz & Kosonen,2008:95) لتمثيله الشامل للمفهوم ومطابقته في المضمون المعاني التي أشار إليها الباحثين الآخرين. ووفقاً لما تقدم من المفاهيم يمكن تحديد الخصائص الآتية لخفة الحركة الاستراتيجية.

- 1- هي قدرة تمكن المنظمة من التعامل مع التغيرات التي تواجهها.
- 2- تُكسب المنظمة المرونة الكافية للتكيف مع المخاطر البيئية.
- 3- تحقق للمنظمة الديناميكية والبقاء في مجال المنافسة.
- 4- تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

ثانياً: أهمية خفة الحركة الاستراتيجية

وفقاً لـ (Morgan & Page, 2008:4) ، فإن مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغير هو خفة الحركة الاستراتيجية، والتي تعرف بأنها القدرة على إحداث تغييرات مفاجئة من أجل الاستفادة من الفرص المتغيرة في السوق. و كما أنها القدرة على إنتاج المنتجات والخدمات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالسعر المناسب للعملاء المناسبين وبالتالي توفير مثالي للوقت والجهد والكلف فضلاً عن إمكانية الاستثمار في الفرص بدلاً من تجاهلها.

وتجدر الإشارة إلى أن خفة الحركة الاستراتيجية لا تعني عدم وجود استراتيجية بالمعنى التقليدي، ولكن تفاعل أفضل مع البيانات والتغيرات البيئية (لاسيما التغييرات قصيرة المدى) لتوفير رؤية واضحة تستند إلى وقت ومساحة التفاعل. بدلاً من التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، وإطار عام لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ، بدلاً من الفصل بينهما (Kumkale, 2016:119). ويتفق كل من (Alsharah, 2020; by Ruth Young, 2008; Hussain et al. , 2018; Ojha, 2008) خفة الحركة الاستراتيجية هي الوسيلة لإدارة التغيير وتقليل المخاطر البيئية لمساعدة المنظمات على تحقيق ما يلي:

1. ميزة تنافسية، إذ أن المنظمات التي تعمل في أسواق شديدة التقلب ينبغي أن تكون أكثر مرونة ونشاطاً للتفاعل مع هذه الأسواق وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية.

2. تمكين المنظمة من التنبؤ بالظروف المستقبلية والتعديل السريع للعمليات والإجراءات والموارد حسب الموقف بما يضمن تقليل الكلف واغتنام الفرص.
 3. العمل المشترك لزيادة التنافسية عبر توحيد الرؤى وتهذيب الاهداف وفق جدول الاولويات.
 4. تكوين علاقات طويلة الأمد تمتد بين المنظمة وأصحاب المصلحة وبالتالي تلبية مطالبهم.
 5. الانتفاع من تأثير عمل الأفراد وتدفق المعلومات.
 6. لها اعتبار كبيرة في بقاء المنظمات لأنها أسلوب لإدارة التغييرات غير المرجحة والمخاطر التي تواجهها المنظمة.
 7. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وبالتالي فهي وسيلة للتفوق و التميز على المنافسين.
 8. أداة لاغتنام الفرص المناسبة والاستفادة من عالم مضطرب.
 9. أداء مستدام ومبتكر نتيجة الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- وتجادل أدبيات الديناميكيات التنافسية أن خفة الحركة مرتبطة بعدد من العوامل مثل سرعة الاستجابة، والتغيرات السريعة في الاتجاه، وعدد الحركات الاستراتيجية المتخذة في فترة زمنية، والتنوع في التحركات الاستراتيجية المتخذة، وقدرة الشركة على بدء تسلسلات عمل جديدة، وما شابه ذلك. ذلك، يمكن تحقيق المرونة الاستراتيجية عن طريق تحديد الإجراءات والموارد والكفاءات اعتماداً على الظروف والنتائج التي تسعى الشركة جاهدة لتحقيقها. بعبارة أخرى، تبدو عناصر خفة الحركة الاستراتيجية التي تبدو حاسمة في سوق مضطرب للغاية ولا يمكن التنبؤ بها مختلفة عن مكونات خفة الحركة التي تعتبر أساسية في سوق أكثر ديناميكية بشكل معتدل يتميز بتوازن متقطع. علاوة على ذلك، فإن الرشاقة المصممة لزيادة الموارد الحالية للميزة التنافسية والاستفادة منها تختلف تماماً عن الرشاقة المصممة لتؤدي الى مصادر مزايا متقطعة ومختلفة جذرياً. والشركة التي لديها ذخيرة غنية ومتنوعة من خفة الحركة قادرة على التطور وتحقيق الأداء المستدام. (Lengnick-Hall & Beck, 2016:17)

أن خفة الحركة الاستراتيجية تمكن المنظمات من خلق تشكيلة من البدائل و القدرات والموارد وتنمية وتطوير المهارات عن طريق ملائمة الموارد وحشدها واعادة تنظيمها واتخاذ التدابير اللازمة جميعها لإزالة التغيير استجابتنا للوضع الأنبي كما تؤثر خفة الحركة الاستراتيجية تأثيراً مباشراً في إمكانية تصنيع و توزيع منتجات جديدة للمنظمة إضافة لفاعليتها في خفض التكلفة وإضافة قيمة مضافة وتحقيق رضا الزبون مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة. (Tabe Khoshnood & Nematizadeh, 2017:222) لعل عالم الإدارة الذي يركز على استعارة تنظيم الماكينة يؤمن منذ فترة طويلة بأن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يتوقع التطورات المستقبلية ويجعلها أكثر قابلية للتنبؤ ويمكن التحكم فيها و لكن أساس تعاملنا مع التعقيد وعدم اليقين قد تغير. لذلك، ليس من المستغرب أن تبحث المنظمات عن صفات للبقاء على قيد الحياة. يبدو أن خفة الحركة الاستراتيجية تقدم مثل هذه

الوصفة. والخفة تعني امتلاك ملكة الحركة السريعة ويعبر الباحثون عن الخفة بالمرونة وقدرة المنظمة على تقديم ردود فعل سريعة وفعالة كاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في متطلبات البيئة وعناصرها الداخلية والخارجية. من أجل زيادة خفة الحركة، ينبغي على المنظمة تنسيق مجموعة متنوعة من الخيارات والتفكير فيها واتخاذ قرار بدلاً من التركيز في روتينها اليومي والقصور الذاتي وان تكون قادرة عن طريق عملية ديناميكية لدمج التغيرات الحاصلة في عملياتها لتحقيق الأداء المستهدف. (Prang&Hennig. ,2019:3)

ويمكن أن تساعد خفة الحركة الاستراتيجية هذه المنظمات على البقاء متقدمة على عملائها، ولا سيما المنافسين، وتحقيق النجاح وتجدر الإشارة الى أن المنظمات باعتبارها المصدر الرئيس للدخل والعمالة والقوة الدافعة في التنمية الاقتصادية تؤدي أدوارًا حيوية لا جدال فيها في البلدان النامية من حيث تعزيز الرفاهية الاجتماعية، والحد من الفقر والظلم، وكذلك تعزيز التنمية المستدامة. فضلاً عن أن المنظمات التي تظهر خفة الحركة القوية قادرة على الحفاظ على تفوقها الاستراتيجي على الرغم من تقلبات السوق، إذ تتضح أهميتها عبر القدرة على اكتشاف الفرص واغتنامها بسرعة وتغيير الاتجاه وتجنب الاصطدامات . (Soltaninezhad et al. , 2021:178)و يمكن ملاحظة الشكل (8):



الشكل (8) التحول من الإدارة الاستراتيجية الى خفة الحركة الاستراتيجية

Source: Santala, M. (2009). Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: case swat consulting.

ومما تقدم يمكن القول ان خفة الحركة الاستراتيجية تدل على مجموعة من الأفكار والرؤى الاستراتيجية و المهمة التي تعمل المنظمة على توظيفها لضمان تحقيق سرعة في الاستجابة لحاجات الزبائن بالوقت المناسب، والمشاركة في المعلومات، وزيادة التركيز على الإدارة الذاتية.

و يرى (Tallon & Pinsonneault, 2011:465) أن خفة الحركة الاستراتيجية تعزز للمنظمة جودة نشاطها التنافسي والاستجابة للتقلبات البيئية ذات الصلة، وبالتالي يمكن أن تعزز الأداء بشكل عام. و كما أكد (Ofoegbu & Akanbi, 2012:153) أن لخفة الحركة الاستراتيجية أثر ايجابي على أداء المنظمات. إذ يمثل تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية تحدياً جزئياً للمنظمة، بسبب التناقضات المتأصلة فيها كما يتطلب بناء القدرات للتجديد التنظيمي من ناحية التخطيط الاستراتيجي الرسمي لوضع الأساس لميزة تنافسية. و تخصيص الالتزامات و الموارد الاستراتيجية لبناء الكفاءات الأساسية وتوفير قاعدة تتمكن المنظمات من التعلم والتكيف.

ويشير (Nejatian et al. , 2019:4) الى أن خفة الحركة الاستراتيجية تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها منظمة تعمل في بيئة متقلبة، إذ تختلف الإجراءات وتغييراتها التنظيمية المتتالية عن التغييرات الروتينية لأنها تتعلق بالجوهر الاستراتيجي للمنظمة وتتطوي على تغييرات منهجية مستمرة.

وينفق (Omoush, 2020:86) مع من سبق في أن خفة الحركة الاستراتيجية مهمة لأنها تمكن المنظمات من الاستجابة للتغييرات التي تحدث حولها في البيئة الخارجية، ومواكبة ذلك عن طريق ترك الممارسات الروتينية التقليدية التي لا تحقق أهداف المنظمة بسرعة وكفاءة والجودة المطلوبة مما يجعلها بطيئة الأداء. في عصر يتسم بالتغيير السريع والمستمر، والاعتماد على آليات وممارسات عمل جديد يجعلها أسرع في الأداء نحو تحقيق الاهداف بفاعلية وبصورة مستدامة. و من ناحية أخرى، تتطلب خفة الحركة الاستراتيجية استجابات سريعة ومبتكرة للمشهد التنافسي الديناميكي.

إذ يوضح الشكل (9) أهمية خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمات للمساعدة على بقائها منكيفة مع التغير الحاصل في البيئة المحيطة عن طريق امتلاك الحساسية الاستراتيجية للتغيرات البيئية وتوظيف اسلوب القيادة المناسب لإدارة فريق العمل فضلاً عن إعادة تخصيص واستخدام الموارد بشكل مناسب.



الشكل (9): أهمية خفة الحركة الاستراتيجية

Source: Doz, Y. , & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.

أذ تُعد خفة الحركة الاستراتيجية الترياق الشافي من ما يدعى بالشلل الاستراتيجي والذي عادة ما تصاب به المنظمات التي تصبح أسيرة لنجاحها دون مراعات الرؤية المستقبلية للجهات التي تتفاعل ضمن البيئة المحيطة من منافسين و توقعات زبائن وتعقيد وعدم تأكد بيئي فضلاً عن كبر حجم المنظمة وبالتالي امتلاكها لخصائص مهمة تجعلها متصدرة في المشهد التنافسي والمتمثلة بالأبعاد الثلاثة للخفة , وهي الحساسية الاستراتيجية , وانسيابية الموارد , و وحدة القيادة.

أذ تعني الحساسية الاستراتيجية: شدة الإدراك والاهتمام بالتطوير الاستراتيجي. أما (وحدة القيادة والمشار لها بالالتزام الجماعي هو المصلحة المشتركة والتعاطف والثقة لزيادة مشاركة أعضاء المنظمة، و مفاد انسيابية الموارد هي القدرة على إعادة تكوين القدرات وإعادة توزيع الموارد بسرعة. (Nejatian et al. , 2019a:3) و يبرز (Bui, 2020:2296) أهمية خفة الحركة الاستراتيجية بالاعتماد على النقطة الحرجة التي تعالجها لتكون قيمة مضافة إذ تعتمد متطلبات العمل المتغيرة بسرعة على المنافسين من البيئة الخارجية والزيادة في تعقيد العلاقات المتداخلة والمصالح و

التي تخلق بدورها تنظيمًا يصعب بشكل تدريجي في تنفيذ الأعمال لتكون خفة الحركة الاستراتيجية إبداعاً من الناحية التكتيكية.

ثالثاً: متطلبات تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية

- من المقدمات الواجب توافرها في المنظمة لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية التي تمكنها من مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة ما يأتي: (Ahammad et al. , 2020:82)
- 1- تكامل و الأدوار ضمن الهيكل التنظيمي عمودياً وأفقياً عبر مستويات المنظمة كافة.
 - 2- أن تمتلك المنظمة وحدة قيادة متماسكة.
 - 3- وفرة العوامل الاجتماعية اللازمة المرتبطة بالثقة واطزان القوى بين الشركاء أذ تؤدي الثقة دوراً في تمكين المنظمات من تشارك المعرفة وزيادة قدرتها على الاختيار والحصول على المزيد من البيانات التي تُسهم في صنع القرار.
 - 4- الحاجة الى مناخ تنظيمي إيجابي يُحفز التميز والإبداع والابتكار.
 - 5- توافر ثقافة تنظيمية مشجعة ومرنة داعمة للتغيير.

رابعاً: نماذج خفة الحركة الاستراتيجية

نستعرض هنا بعض نماذج خفة الحركة الاستراتيجية كما وردت في الأدبيات الإدارية المعاصرة كونها تمثل جوهر خفة الحركة الاستراتيجية ونراعي عرضها وتفحصها لغرض اختيار الأفضل بينها بناءً على الأنموذج الأشهر والأكثر مطابقة مع طبيعة وبيئة الدراسة المزمعة وكما يأتي:

1. أنموذج (Doz & Kosonen,2008)

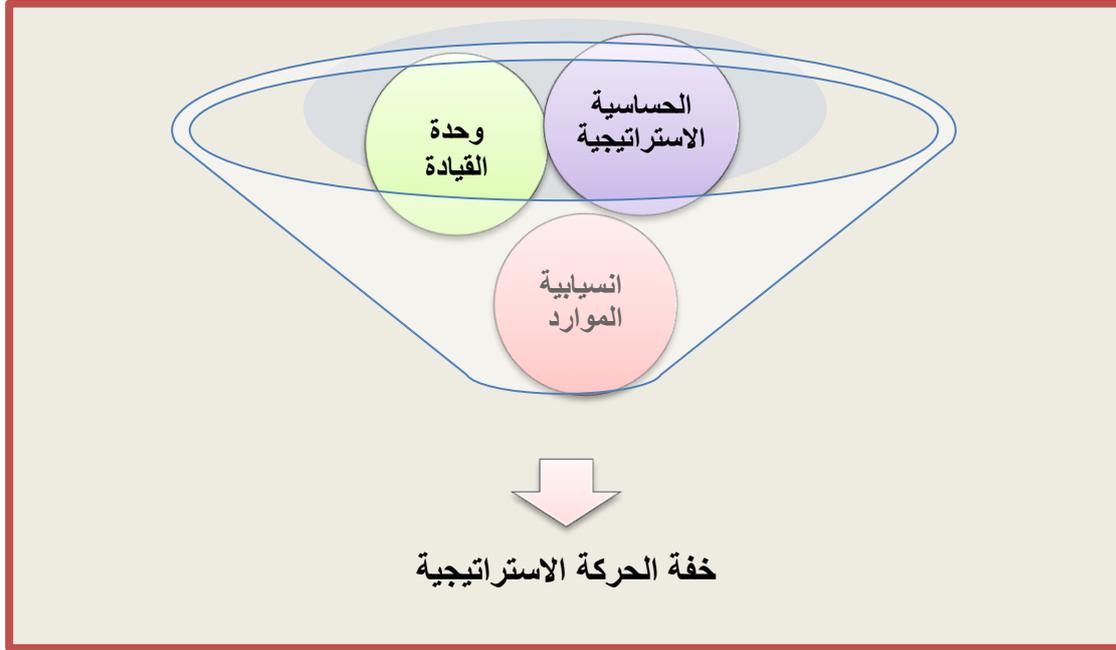
يُعد المصمم الأول لأنموذج خفة الحركة الاستراتيجية عن طريق منظور التحولات المعرفية، والتطورات التنظيمية، والتغيرات في تكوين فريق الإدارة العليا وعلاقاته، والمشاركة العاطفية، أذ يؤكد الأنموذج أن القدرات الفوقية الثلاث الكامنة وراء خفة الحركة الاستراتيجية الممثلة بـ (الحساسية، وحدة القيادة، و انسيابية الموارد). تعمل جميعها في تفاعل مضاعف بمرور الوقت، إذا لم تكن وحدة القيادة في مكانها الصحيح (كما حدث في نوكيا في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين) فلا يمكن تحقيق الفوائد الكامنة لخفة الحركة الاستراتيجية حتى لو كان البعدان الآخران موجودان بدرجة قوية نسبياً. (Doz & Kosonen, 2008:97) باختصار، الصيغة هي:

$$\text{Sensitivity} * \text{Unity Leadership} * \text{Fluidity} = \text{Strategic Agility}$$

أي أن الابعاد ليست محل استبدال أو مقايضة فيما بينها، كونها تتطلب التكامل والاهتمام المتوازن وخلاف ذلك سيجعل التطوير اللاحق لتلك القدرات الثلاثة أمر غاية بالصعوبة وبالتالي عدم

تحقيق الخفة الاستراتيجية المطلوبة، لذا فإن خفة الحركة الاستراتيجية هي تفاعل مخطط وهادف من جانب الإدارة العليا بين ثلاثة إمكانيات متكافئة. كما في الشكل (10) تتمثل في:

- أ- الحساسية الاستراتيجية: حدة الإدراك، وكثافة الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية.
 ب - وحدة القيادة (الالتزام الجماعي): قدرة الفريق الأعلى على اتخاذ قرارات جريئة و سريعة، دون التعثر في سياسات "الفوز والخسارة" ذات المستوى الأعلى.
 ت - انسيابية الموارد: القدرة الجوهرية الداخلية لإعادة توليد المقدرات ونشر الموارد سريعاً.

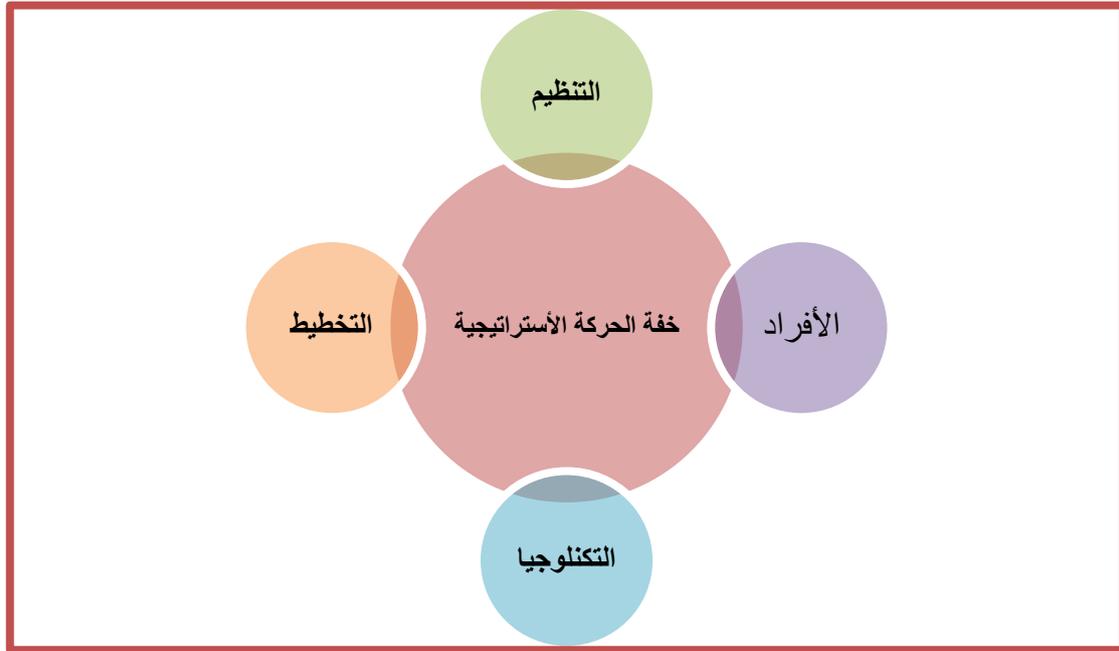


الشكل (10) بالاعتماد على أنموذج (Doz & Kosonen, 2008) لخفة الحركة الاستراتيجية

المصدر:- من إعداد الباحث

2. أنموذج (Oyedijo, 2012)

يشير الأنموذج الى أن خفة الحركة الاستراتيجية تتكون من 4 أبعاد فرعية الممثلة بـ (التخطيط، والتنظيم، و الافراد، والتكنولوجيا) إذ يضم بعد التنظيم (درجة المركزية، والتركيز على الهيكل والإجراءات (الرسمية)، ومدى ريادة الأعمال الداخلية في المنظمة، ونظام ملاحظات أداء العملاء في الشركة، ونظام الاستخبارات التنافسية للشركة، وربط الشركة بالموردين والعملاء. و تضمن بُعد الأشخاص: مشاركة الموظفين في التصميم والتخطيط، وتعليم الموظفين وتدريبهم، ورفاهية الموظفين ومعنوياتهم، وتفاعل الموظفين مع العملاء والموردين، ونظام اقتراح نشط واستقلالية الموظف. أما البعد التكنولوجي فيضم كثافة البحث والتطوير والتوجه الابتكاري للشركة والاستثمارات في برامج التكنولوجيا والابتكار الجديدة وجودة الموارد التكنولوجية للشركة مقارنة بمنافسيها في الصناعة. و تم تناول الأهداف طويلة المدى، ووضع خطط العمل والأهداف قصيرة المدى، والحساسية البيئية الخارجية ومرونة التخطيط كمكونات للبعد التخطيطي (Oyedijo, 2012:228). وكما موضحة في الشكل (11) الآتي:

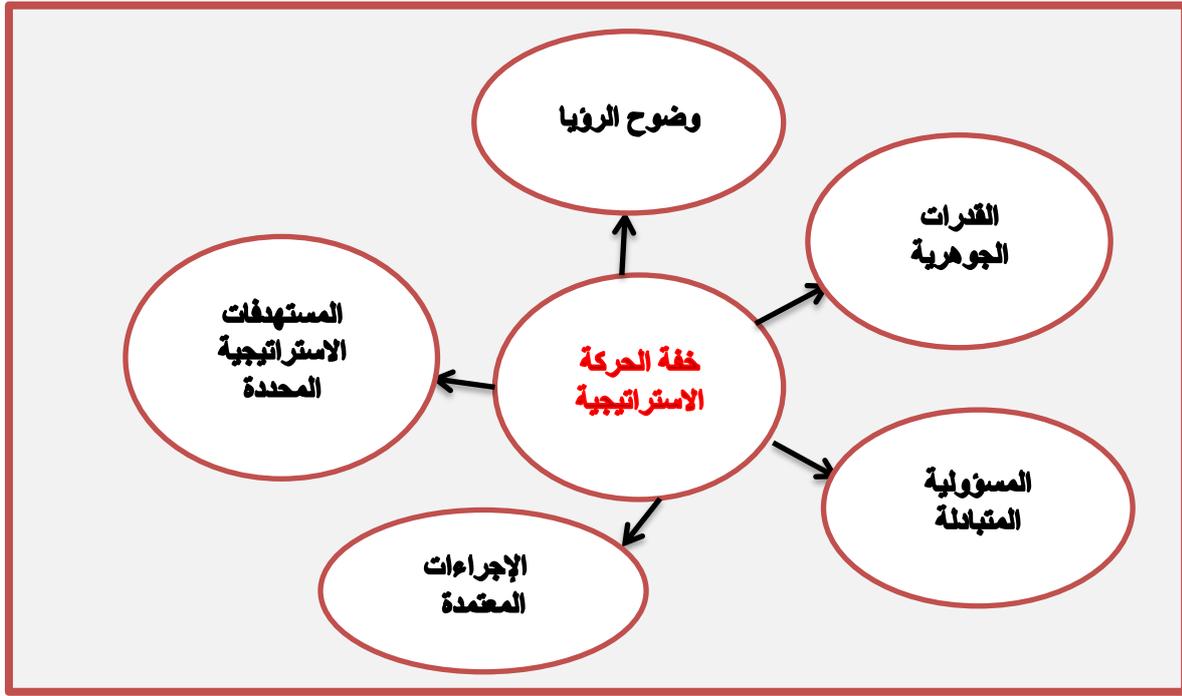


الشكل (11) نموذج (Oyedijo, 2012) لخفة الحركة الاستراتيجية

Source: Oyedijo, A. (2012). Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: an empirical investigation. American International Journal of Contemporary Research, 2(3), 227-237.

3. أنموذج (Abu-Radi 2013)

تتطلب خفة الحركة الاستراتيجية من الشركة استخدام مواردها المشتركة والتركيز على التفكير والرؤية الواضحة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي والبحث داخل الشركة من أجل فهم القدرات الجوهرية ، فضلاً عن الرؤية التي هي فهم مشترك لما تحاول المنظمة تحقيقه. و تعتبر الرؤية الواضحة أحد العوامل الحاسمة لإحداث تغيير فعال. يتطلب التغيير الناجح رؤية مشتركة والتزاماً من أعضاء المنظمات جميعاً ، فضلاً عن معرفة العملاء الأكثر تقديرًا وكيف تخلق المنظمة قيمة لهم ، تحتاج المنظمة أيضاً إلى إحساس واضح الى الهدف لتوجيه الإجراءات وتنسيقها. ينبغي أن تخلق المنظمة رؤية واضحة وترتبط بكيفية رغبة المنظمة في العمل مع عملائها وكيف تريد المنظمة أن يرى الآخرون ممارستها. قدم ((Abu-Radi:2013:26))



الشكل (12) أنموذج (Abu – Radi, 2013) لخفة الحركة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث.

4- أنموذج (Arokodare et al. , 2019)

تم تطوير نموذج مفاهيمي لتصوير خفة الحركة (Arokodare et al. ,2019:4) بأبعادها الفرعية (البصيرة الاستراتيجية ; والاستشراف الاستراتيجي ; وتوجيه الاستجابة الداخلية ; وتوجيه الاستجابة الخارجية ; وقدرة الموارد البشرية وقدرة تكنولوجيا المعلومات) إذ تتكون خفة الحركة الاستراتيجية من تكامل وتناسق هذه الأبعاد فيما بينها. وكما موضح في الشكل الآتي:-



الشكل (13) نموذج (Arokodare et al. , 2019) لخفة الحركة الاستراتيجية

Source: Arokodare, M. A. , Asikhia, O. U. , & Makinde, G. O. (2019). Strategic agility and firm performance: The moderating role of organisational culture. *Business Management Dynamics*, 9(3), 01-12

إذا ما دققنا النظر في آراء الكتاب والباحثين والممارسين نلاحظ وجود تباين في آرائهم حول أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وطبيعة قياسها بقدر محاولتهم تشخيص الظاهرة لتمكين المنظمة من مواكبة التغيرات في بيئتها المحيطة. ووفقا لذلك فإن الدراسة الحالية ستبنى أنموذج (Doz & Kosonen, 2008) للمسوغات التالية:-

أ-تفاق أغلب الباحثين والممارسين على أبعاده الفرعية مثل (Al-azzam et al. , 2017; Ivory & Brooks, 2018; Mavengere, 2013a; Santala, 2009) ، فضلا عن اتفاق السادة

المحكمين بنسبة 100% لاعتماد أبعاده و مقياسه في خفة الحركة الاستراتيجية.

ب-شمولية وتكامل الأنموذج بأبعاده الثلاثة.

ج-منطقية أبعاده الفرعية وتوافقها مع أهداف الدراسة وسهولة تطبيقها، فضلا عن صلاحيتها للتطبيق في الشركة قيد الدراسة.

خامساً:-خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادهما إذ نستعرض ضمن هذه الفقرة توضيح مفصل لكل بعد من أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وفق أنموذج (Doz & Kosonen,2008) الذي سيعتمده الباحث هنا.

1- الحساسية الاستراتيجية

يصفها (Audran, 2011:46) على أنها قدرة المنظمة على تحديد الفرص التي تطرحها البيئة واغتنامها بشكل مستمر أسرع من المنافسين. وتعني الحساسية الاستراتيجية الانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات والذكاء والابتكارات عبر إنشاء العلاقات والمحافظة عليها مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات المختلفة. (Ofoegbu & Akanbi, 2012:154) وتمثل الحساسية الاستراتيجية عملية تحديد ومراقبة وتفسير العوامل التي تحفز التغيير، وتحديد الآثار المحتملة الخاصة بالمنظمة و إثارة استجابات تنظيمية مناسبة على المدى القصير وال المدى الطويل اللذين يطلق عليهما تغييرات المسار والتعرف على الأنماط على الترتيب كونها عملية تعزز قدرة المنظمة على فهم المخاطر والفرص الناشئة، والدوافع ، والموارد، والتطور، والسببية المرتبطة بقرارات بديلة، والتي تشكل مساحة للمستقبل الممكن أو المعقول أو المحتمل أو المفضل. ، حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ قرارات مستنيرة بشكل أفضل بشأن القضايا المتعلقة بخطتها الاستراتيجية الشاملة ووسائل تحقيق أهدافها طويلة الأجل وأدائها المستدام (Rohrbeck et al. , 2015:4).

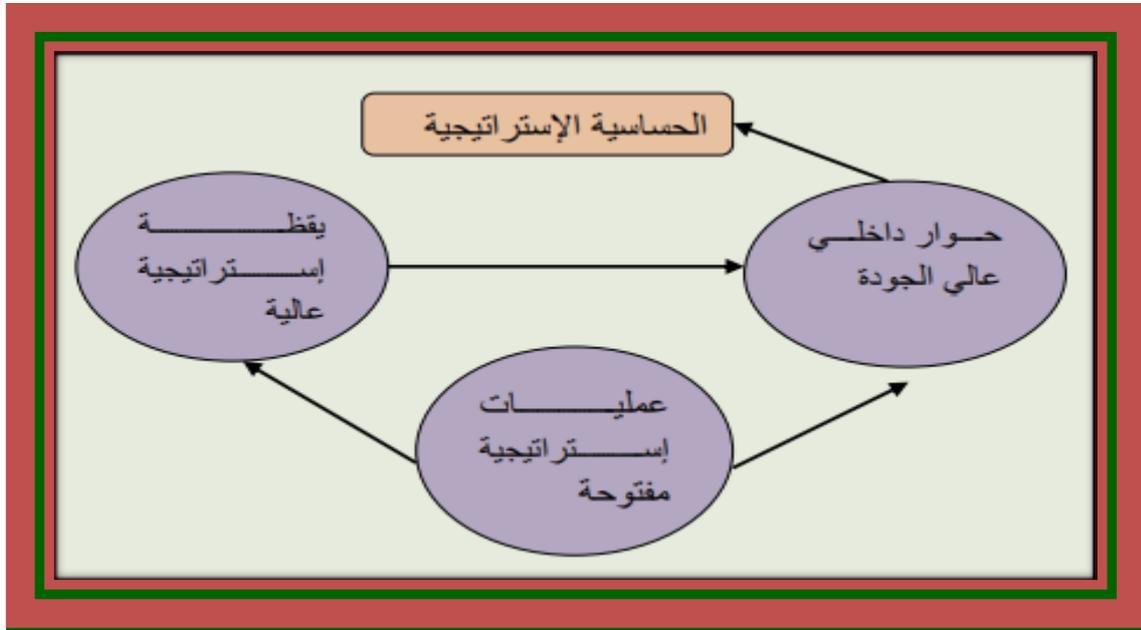
ويرى (Mavengere, 2013b:15) أن العديد من الشركات والمديرين التنفيذيين منفتحون بالفعل فقط على المعلومات المنسجمة مع أدراكهم ومعرفتهم ويأملون أن يكونوا النهج الصحيح، لأن هذا النوع من المعلومات يسهل التعامل معه وغالبًا ما يعزز الافتراضات السائدة والخيارات الاستراتيجية بمعنى آخر عدم الاهتمام بالمعلومات التي تعتبر محدد للتوجه الاستراتيجي المطروح ، ذلك التعاطي مع المعلومات بتلك الطريقة الانتقائية قد يخلق وهمًا بأنك على المسار الصحيح و على المدى الطويل.. الحساسية الاستراتيجية تعني البحث عن اتجاهات وابتكارات جديدة حتى عندما لا تدعم الاستراتيجية الحالية وتتطلب تغييرات جذرية. أذ ، "لا يمكن أن تكون هناك حساسية دون التعرض للمثير". و يُضيف (Junni et al. , 2015:5) يُعد وضع الاستراتيجيات المشتركة ، أي مشاركة السيناريوهات والأفكار والافتراضات الرئيسة حول الأسواق المستقبلية والتقنيات والمنافسة وتعظيم تبادل المعرفة مع مختلف أصحاب المصلحة أمرًا بالغ الأهمية في خلق حساسية استراتيجية.

يمارس القادة عملية تحليل التطور المحتمل لبيئة الأعمال من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات التي تسببها الاتجاهات الناشئة في الوقت المناسب ، والتعامل معها بشكل مناسب. لذا فهي مجموعة من الممارسات التي تمكن الشركة من تحقيق أداء متفوق وزيادة مكانتها في السوق في المستقبل (Rohrbeck & Kum, 2018:107) وهنا لا بد من الإشارة الى عوامل التمكين والعوائق للحساسية الاستراتيجية أذ تتطلب الحساسية الاستراتيجية تصورًا دقيقًا وثاقبًا وشاملاً للحقائق الناشئة أثناء تبلورها، وعادة ما يكون ذلك شكلاً من أشكال التعرف المبكر على الأنماط. ليس من السهل على معظمنا تحقيقه: غالبًا ما يكون اكتشاف نمط جديد والتعرف هذا مخالف للبدئية ويتعارض مع ميلنا لاتباع أنماطنا المعرفية والعاطفية المعتادة والتركيز على الأدلة المؤكدة. عند اتخاذ خيارات بشأن

المستقبل ومراجعة تلك الاختيارات في بيئة متزايدة التعقيد وسريعة التغير ، من الصعب قبول الغموض وعدم اليقين المتأصلين. (Doz, 2020:3)

ويمكن تلخيص العناصر الحاسمة للمحافظة على الحساسية الاستراتيجية في ثلاث قدرات رئيسية تساهم في خفة الحركة الاستراتيجية، وهي عملية الاستراتيجية المفتوحة، واليقظة الاستراتيجية المتزايدة، والحوار الداخلي عالي الجودة. (Sajdak, 2015:23).

وتعزز الحساسية الاستراتيجية تقنيات التحليل الاستراتيجي الراسخة مثل تقييم الخيارات المستقبلية أو التخطيط للسيناريوهات، إذ ترتبط هذه التقنيات بالتوجه المستقبلي لاستدامة المنظمات ، وهي تعتمد على المسح البيئي وتوعية المنظمة بمدى الإمكانيات الممكنة التي قد تواجهها في المستقبل كونها توافر عملية الاستراتيجية المفتوحة الأساس للحساسية الاستراتيجية، ولكن كل القدرات الثلاثة مطلوبة لتحقيق الحساسية الاستراتيجية والحفاظ على العلاقات بين هذه القدرات (Ivory & Brooks, 2018:9). وكما موضحة في الشكل الآتي:



الشكل (14) القدرات الأساسية التي تحافظ على الحساسية الاستراتيجية

Source: Santala. M,(2009)"Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company:Case Swot Consolation ",Department of Marketing and Management ,Master degree , Kelsingin Kauppakorkeakoulu,Helsinki school of economics, Espoo,Finland:PP. 49

2- وحدة القيادة (الالتزام الجماعي)

تعني قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية مشتركة جريئة وتنفيذها بسرعة، دون الوقوع في فخ سياسات المكسب والخسارة. (Clauss et al. , 2019:8) وتعد وحدة القيادة (الالتزام الجماعي) وسيلة لكبار المسؤولين التنفيذيين لتقاسم المسؤولية المدفوعة بالتغيير بشكل جماعي ودعم الأفراد في أعمالهم الإبداعية وهو يمثل ولاء الأفراد وتمسكهم بالمنظمة وأهدافها وقيمها. و يساعد ذلك

المنظمة على سرعة التكيف و التمييز و الإبداع في صياغة القرارات وبالنتيجة التميز في تحقيق الأداء المستدام. (Alsharah, 2020:32) ولا فائدة تذكر للحساسية الاستراتيجية دون الالتزام الجماعي، أي اتخاذ القرارات مع فريق الإدارة بأكمله بحيث يلتزم أعضاء الفريق جميعهم في النهاية بالنجاح الجماعي بدلاً من الترويج لأعمالهم الشخصية. إن قول هذا أسهل من فعله، ووفقاً (Santala, 2009:50)، هناك ثلاثة تحديات محددة:

1. على الرغم من عدم اليقين الكبير والاعتماد المتبادل، لا تزال الحاجة الى اتخاذ القرارات بسرعة قائمة.

2. تتطلب خفة الحركة الاستراتيجية تصميم وتطوير أنظمة بيئية جديدة ونماذج أعمال وأنظمة أعمال ، وغالبًا ما يكون كبار المديرين التنفيذيين للشركات القائمة غير مستعدين لتحمل هذه المسؤوليات.

3. لا يمكن لنموذج التفاعل المعتاد بين الرئيس التنفيذي وأعضاء الفريق التنفيذي تعبئة طاقة فريق الإدارة العليا لتحقيق التزامات الفريق.

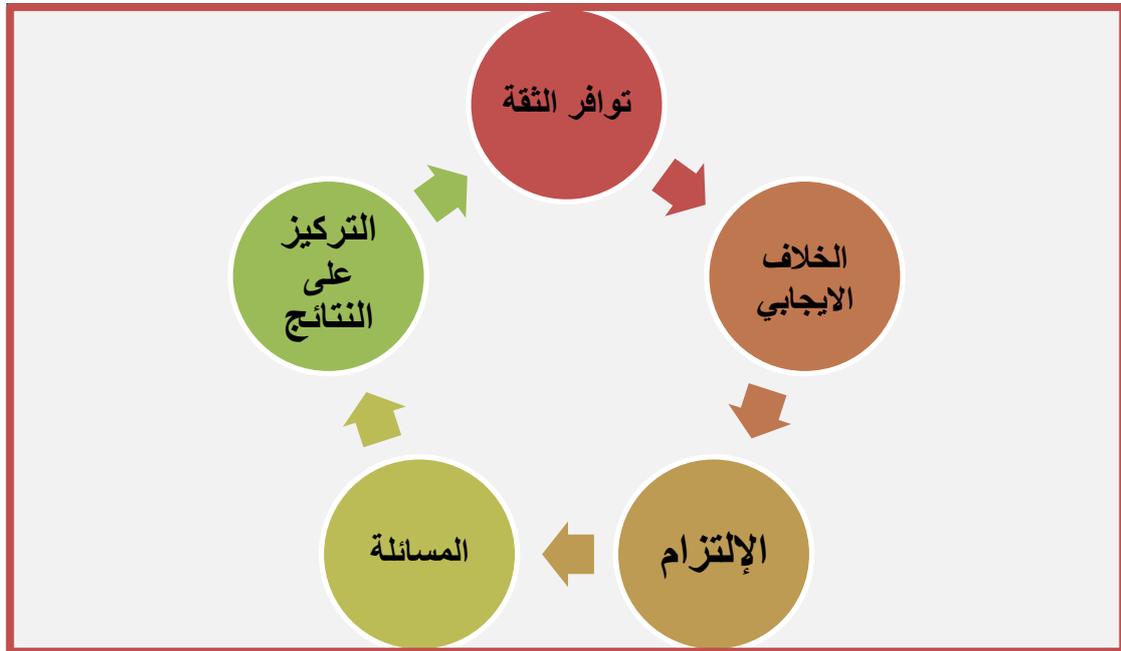
يتم تحقيق الالتزامات الجماعية عن طريق أربع ممارسات إدارية: تنسيق الترابط بين أعضاء الفريق ، والعمل معًا كفريق واحد ، وتحقيق توافق في الآراء لإدارة التغييرات لتحقيق قيمة مضافة للفريق والابتعاد عن تقاطع القرارات الاستراتيجية. (الموسوي،2019: 64) و يسهل الالتزام الجماعي اتخاذ القرار الجريء إذ لا يتحمل أي شخص مسؤولية القرار، لكن الفريق بأكمله ملتزم به ويشعر الجميع بأنه ملزم بتحقيقه. فضلاً عن أن عملية اتخاذ القرار بهذا الأسلوب تعمل كجوابة للتأكد من أن القرارات الجريئة مدروسة جيداً ولا يتم اتخاذ قرارات متهورة. إذا كانت عملية صنع القرار ذات نوعية جيدة ويعمل الجميع معاً، فإن الالتزام الجماعي هو عامل محفز ويزيد من التماسك داخل الفريق.

يتمثل أحد جوانب الالتزام الجماعي في التنظيم من أجل الاعتماد المتبادل على طول سلسلة القيمة أو الوظائف، على سبيل المثال عن طريق إعطاء المديرين التنفيذيين الأفراد المسؤولية عن المراحل المختلفة في سلسلة قيمة الشركة، بدلاً من منحهم المسؤولية الرسمية عن وحدة الأعمال فقط. (الموسوي،2019: 63) ويرى (Clauss et al. , 2019:9) أن وحدة القيادة (الالتزام الجماعي) تشير الى خصائص الاستجابة الإدارية، بما في ذلك اتخاذ قرارات سريعة وجريئة، بدعم من فريق الإدارة العليا بأكمله دون تدخل صراعات القوة السياسية الفردية. في البيئات سريعة التغيير، يُعد التوقيت ضروريًا. وبالتالي، من المهم لكبار قادة الشركة التعاون والالتزام الجماعي بالمشاريع الجديدة والمحفوفة بالمخاطر التي تعزز مؤشر كفاءة الأداء والاستدامة لتحقيق مثل هذا الالتزام يتطلب التوزيع الفعال للمعلومات والحوارات المستمرة التي تتوافق مع أدوار أعضاء فريق القيادة.

ويؤكد (Junni et al. , 2015:7) توزيع الأدوار القيادية في كافة أنحاء المنظمة خارج مسؤوليات الوحدة يعزز التزام الفريق. من المهم أيضًا تبني الصراع وحل المشكلات بدلاً من تجنب الصراع والحفاظ على الحوار المباشر وغير الرسمي. من المهم أيضًا للإدارة العليا تخصيص الوقت لمشاركة القيم والدوافع الشخصية لبعضهم البعض من أجل فهم وممارسة مهارات القيادة الحقيقية بين كبار المديرين بشكل أفضل. لقدرة القيادة والرئيس التنفيذي لها تأثير كبير على نجاح التعاون والفريق. التزام.

ويشير (Sajdak, 2015:23) الى ان وحدة القيادة تتضمن قدرة الفريق الأعلى على اتخاذ قرارات جريئة بسرعة إذ تسمح وحدة فريق القيادة بالتوصل الى القرارات بسرعة بمجرد فهم الموقف وتحديد الخيارات التي يفتحها أو يغلقها بشكل جماعي.

كما حدد (القريشي، 2017: 27) الخمسة عوامل وان عدم توافرها في وحدة القيادة يؤدي الى احداث خلل وعدم اتخاذ القرار السليم إذ يتوجب على المنظمة أخذها في الاعتبار.



الشكل (15) العوامل الخمسة الواجب توافرها عند اتخاذ القرار التنظيمي الصحيح

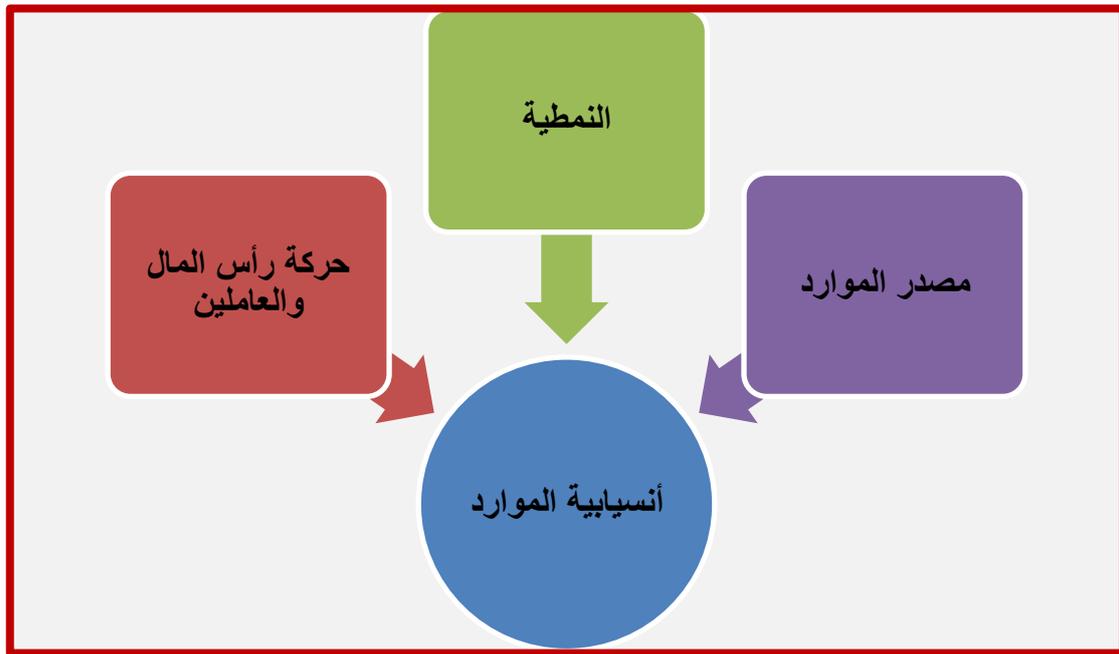
المصدر: القريشي، ياسر شاكر، 2017 " تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء" بحث دبلوم عالي منشور، في التخطيط الاستراتيجي، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد.

3- انسيابية الموارد

بدون تحقيق انسيابية للموارد، تظل الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي عديم الفائدة ، انسيابية الموارد تعني القدرة على نقل الموارد بمرونة من مكان الى آخر حسب الحاجة

(Santala,2009:51)، فإن المطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من الوحدات المستقلة، وملاك من المديرين العامين الذين يمكن نقلهم عبر الوحدات، والسيطرة المركزية للشركات على الموارد الرئيسية، والعمليات المنظمة لتقليل الاستثمارات أو بيع الوحدات ويمثل التحدي الأكبر في القيام بذلك هو أن معظم الموارد مرتبطة ببعض الوظائف، وقد يكون من الصعب إعادة تخصيص هذه الموارد، لاسيما عندما يكون ذلك لشيء آخر غير الأعمال الأساسية التقليدية - وهذا يتعلق بالإفراط في تمويل الأعمال التجارية و من أجل التغلب على هذا التحدي، تحتاج الإدارة الى بناء قراراتها على معايير عقلانية وليست عاطفية أو سياسية، والاستثمار بكثافة في الفرص الواعدة ، وتقويد الاستثمار في الأعمال الأساسية (Ofoegbu & Akanbi, 2012:155) و من المهم أيضاً عدم تخصيص الموارد في الوحدات الفرعية بطريقة لا يمكن تغييرها بدون إعادة تنظيم رئيسية، بل توفير قنوات متعددة للوصول الى الموارد، أي أماكن عدة إذ يمكن للمديرين الوصول الى الموارد عند الحاجة لها ، و تتطلب إنسيابية الموارد عمليات منضبطة لتقييم الوحدات الفردية وإعادة تخصيص الموارد الرئيسية ، أي امتلاك مجموعة واحدة فقط من بيانات الأداء(توحيد الاجراءات) و هذا يعني أنه يتم استخدام النظام نفسه للتقييم في أنحاء المنظمة كافة ، ويمكن بسهولة مقارنة الوحدات والوظائف المختلفة بالوحدات والوظائف الأخرى في المنظمة نفسها، من المهم أيضاً إنشاء آليات إدارة ديناميكية من أجل معرفة مكان تخصيص الموارد وإعادة توزيع المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة، فضلاً عن وضع قواعد مشتركة لتخصيص الموارد. هناك حاجة أيضاً الى عملية تخطيط قابلة للتعديل تشكك في أولوية الأعمال الأساسية وتستند الى أحداث السوق الحقيقية بدلاً من التقويم (Santala,2009:53) التحدي الآخر هو الحفاظ على المكاسب الشخصية - لا يرغب المديرون بالضرورة في مشاركتها مع بعضهم البعض ومع ذلك، تحتاج الإدارة العليا الى الشجاعة لاتخاذ قرارات صعبة وغير روتينية عند الحاجة و تتمثل إحدى طرائق التخفيف من هذه المخاطر في فصل نتائج الأعمال عن ملكية الموارد، ويعني ذلك أنه لا يوجد بُعد أو وحدة واحدة في المنظمة تمتلك الموارد اللازمة للقيام بأعمالها، ولكن يتم تقاسمها بشكل عام. وتتمثل إحدى طرائق القيام بذلك في التخطيط وإنشاء وتسليم العمل في إطار برامج ومشاريع محددة عبر المنظمة ووفقاً (Stensaker, 2020 :10)، يمكن تعزيزها عن طريق (1) أساليب التناوب الوظيفي ؛ و (2) توفير سوق عمل مفتوح لتحديد المواهب و (3) توفير رؤية لإمكانات وفرص التطوير الوظيفي الفردي ؛ و (4) التفكير في نقل الفرق بدلاً من مجرد نقل الأفراد لأنهم يميلون الى ترسيخ ثقتهم بأنفسهم في مجتمع مهني أو فريق ؛ و (5) الانتباه الى الإنصاف والعدالة في تقييم الموظفين و (6) وجود مجموعة من كبار المديرين كموارد تنظيمية. و كما يمكن التخفيف من مخاطر العمل عن طريق تخصيص الموارد بشكل استراتيجي وتسهيل تنقل الأشخاص و يتم تقليل المخاطر المرتبطة بدخول الأعمال أو الخروج منها عن طريق إعادة توزيع الموارد مع القليل من الصراع أو الصدمة. وتعد نمطية الموارد أمراً مهماً لأن الحجم الواحد لا يناسب الجميع، ويمكن أن

تزيد نمطية الموارد من السرعة والكفاءة في التنفيذ. من الممكن أيضًا فصل الأشخاص عن الأدوار والمهام، مما سيمكن الأفراد من الإسهام بفعالية في مختلف الأدوار والمهام المستقلة عن الزمان والمكان. (Lewis et al. , 2014:60). وتشير انسيابية الموارد الى اقتدار المنظمة على إعادة توزيع مواردها بكفاءة وفعالية وإعادة توجيه مواردها الى خلق القيمة وحماية الأنشطة ذات الإيراد الأعلى كما تقتضي الظروف الداخلية والخارجية (Teece et al. , 2016:8) وحسب (Xing et al. , 2020) ، تحتاج الشركات الى مشاركة بيانات السوق المفصلة وموثوقة المصدر في الوقت المناسب مع القليل من أولويات الشركات من أجل تركيز الجهود ؛ أهداف أداء واضحة للفرق والأفراد ؛ وآليات الرقابة على الأفراد ومكافأتهم و كل ما يطلبه الأمر من الإدارة هو التركيز على متابعة انسيابية تدفق المعلومات، والحفاظ على الشعور بالإلحاح وإدامة زخم المتابعة والحفاظ على التركيز لتحقيق الأهداف الحاسمة، وتوظيف رواد الأعمال. إذ أشار (Santala, 2009:56) الى أهمية الاعتماد المتبادل بين المكونات التي تؤدي الى تحقيق الانسيابية في الموارد ومثلها في الشكل (16) الآتي:



الشكل (16) الاعتماد المتبادل بين مكونات انسيابية الموارد

Source: Santala, M. (2009). Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: case swot consulting.

المبحث الثالث

الأداء المستدام

توطئة

لا يخفى على المتتبع لبيئة الأعمال وجود مجموعة من العوامل و التعقيدات و التغييرات والتطورات التكنولوجية والمعرفية والتي بدورها سببت من التعقيد وعدم التأكد والديناميكية للعوامل المحيطة بها ولا سيما الخارجية والمتمثلة بالمحددات سواء كانت السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبيئية والقانونية مما يفرض على المنظمة تبعات وآثار ليس فقط على المدى القريب بل والبعيد أيضا مما يرغم المنظمة على تغيير بوصلة الأداء من الاهتمام بالإداء المالي التقليدي الى الأداء الاستراتيجي المستدام , والذي يحمل في جنباته الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق الميزة التنافسية والنجاح التنظيمي.

أولاً:- مفهوم الأداء المستدام

المنظمات التي لا تقيس الأداء لا تعرف ولا تستطيع أن تعرف كيف يفعلون ما يفعلونه بشكل جيد. لذا فإن قياس الأداء يؤدي دوراً رئيسياً في بناء منظمة فعالة. (Gimenez et al. , 2012:103)

التنمية المستدامة هي مفهوم له العديد من المعاني التي يمكن تفسيرها ببعض مفاهيم التنمية المستدامة ، وإعطاء بعض التعريفات وتطوير هذا الموضوع ، لأن التنمية المستدامة مفهوم مرادف للنتائج المستدامة ، وأصبحت التنمية المستدامة قضية مهمة للمنظمات حول العالم ، تُعرّف التنمية المستدامة بأنها نهج عمل يخلق قيمة طويلة الأجل للمساهمين عن طريق اغتنام الفرص، مما جعلت إدارة المخاطر المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على مدى العقد الماضي التنمية المستدامة جزءاً أساسياً من أجندة المسؤولية الاجتماعية للشركة. من المعروف أن التنمية المستدامة هي نموذج اجتماعي وضرورة للعمل. أن تكون مستداماً هو مصدر ميزة تنافسية ومشكلة لبقاء واستدامة المنظمة. (Too & Bajracharya, 2015:58)

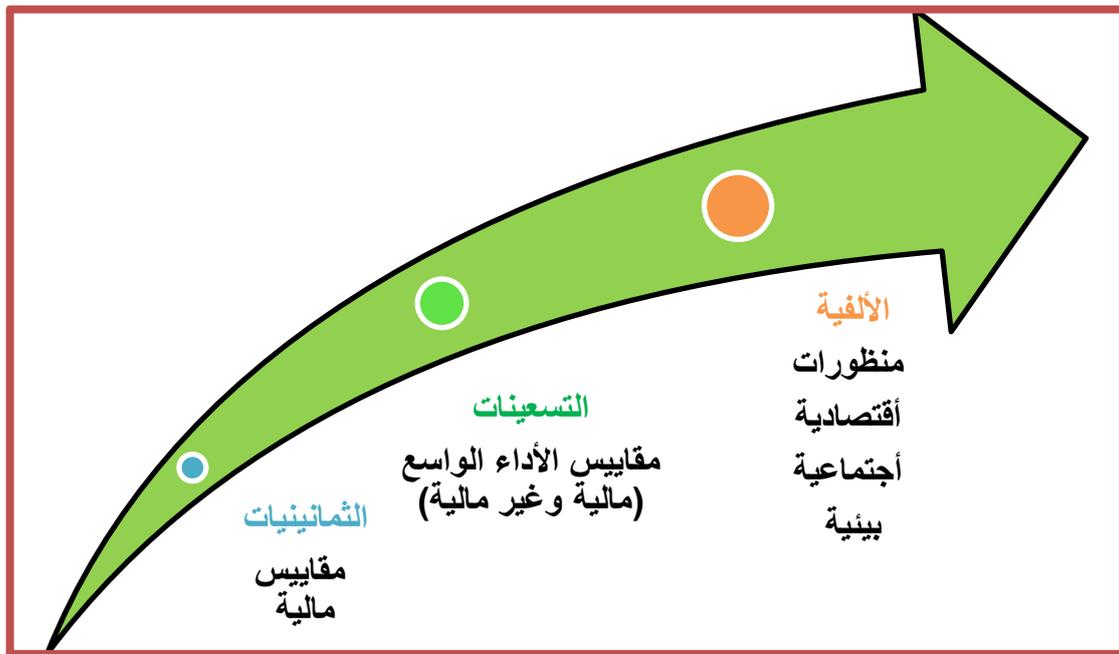
إذ يتبنى قادة المنظمات والرؤساء التنفيذيون الاستدامة بوصفها أولوية ويشير الى أنه في الآونة الأخيرة كانت هناك موجة من الاهتمام بالاستدامة من قبل كبار المديرين وأصحاب المصلحة التنظيميين المهتمين. هناك أيضاً وعي متزايد في المجتمع بالحاجة الى منظمات مستدامة.

يعتقد (Sousa-Zomer & Cauchick-Miguel, 2019:1) أن الأداء المستدام للمنظمة هو مفهوم متعدد الأبعاد لا يمكن تقييمه بشكل مباشر ، وينبغي تقييم مجموعة من المؤشرات. لذلك، تقدم هذه الدراسة ممارسات مستدامة شائعة الاستخدام في المنظمات. إذ يتم تعريف الممارسات المستدامة (المبادئ) على أنها مجموعة من الأفكار المستخدمة لتنظيم وتحقيق الاستدامة في المنظمة.

و يمكن القول بأن الأداء المستدام هو نتاج البذرة التي غرسها تقرير لجنة (Brundtland) الشهير في عام 1987 والذي كان يحمل عنوان " مستقبلنا المشترك" الذي طرح مفهوم الاستدامة على

"أنه التنمية التي تحقق الحاجات والتطلعات الحالية للمجتمع من دون المساس بحقوق الأجيال القادمة وإمكانياتها في تلبية حاجاتها " (Brundtland et al. , 1987:55) كما أكد مؤتمر الأمم المتحدة للتغير المناخي (United Nations Climate Change) بضرورة توجه الأعمال لحماية الأرض ليس فقط عبر الاهتمام بتقليل تأثيرات الأنشطة والعمليات الصناعية بل ينبغي أن تتضمن الاهتمام بالتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Banerjee, 2012:4)

لقد شهد العقدين الأولين من القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة تغييراً جوهرياً في طرائق قياس الأداء التنظيمي ، إذ يشكل معايير سلم التحسين المفاهيمي لأنه يتبع ثلاثة مسارات ويشكل المراحل الثلاث الموضحة في الشكل. (17) يوضح هذا أن تقييم الأداء كان مقصوراً على القطاع المالي الخالص في أوائل الثمانينيات ، وبسبب نقص المقاييس المالية ، في أوائل التسعينيات ، عن طريق الجمع بين التقييمات المالية وغير المالية ، ظهر تقييم أداء أكثر شمولاً. الموارد المالية. ومع ذلك ، لا تزال هذه النماذج مقصورة على المنظورات الاقتصادية ، وتخضع لضغوط متزايدة من مختلف أصحاب المصلحة (المعلماء والموردين ، والمؤسسات الحكومية والخاصة ، والمشاركين في مجال حماية المستهلك) ، وكذلك العولمة. في بيئة تنافسية مضغوطة ، المزيد والمزيد من المعلومات تحتاج إلى إدارتها من قبل الشركة. لذا في أوائل العقد لأول من القرن الحادي والعشرين، تم تصميم مقاييس الأداء المستدام لاستيعاب المحصلة الثلاثية، أي الاعتبارات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.



الشكل (17) مراحل تطور مقاييس الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الباحث

و يجادل (Kumar, 2014:192) بأن المنظمات اليوم أضحت أكثر حساسية للقضايا الاجتماعية ومخاوف أصحاب المصلحة وتسعى جاهدة لتصبح منظمات لديها استدامة أكثر من ذي قبل. سواء كان الدافع هو الاهتمام بالمجتمع والبيئة، أو التنظيم الحكومي، أو ضغوط أصحاب المصلحة، أو الربح الاقتصادي فإن النتيجة هي أنه ينبغي على المديرين إجراء تغييرات كبيرة لإدارة آثارهم الاجتماعية

والاقتصادية والبيئية بشكل أكثر فعالية. بينما تبحث المنظمات عن طرائق لتحسين أدائها أذ لا يزال تحديد أفضل الطرائق لدمج هذه التحسينات بشكل كامل في أجزاء المنظمة كافة يمثل تحديات. تعود هذه التحديات الى أن "تنفيذ الاستدامة يختلف اختلافاً جوهرياً عن تنفيذ الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة، فإنه فقط عن طريق تحديد وقياس وإدارة تأثيرات الاستدامة يمكن تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. (Gallotta, 2019:32) والجدول (9) يوضح بعض ما قدمه الباحثون عن مفهوم الأداء المستدام.

جدول(9) بعض التعاريف للأداء المستدام

ت	الباحث والسنة	الأداء المستدام
1	(Elkington 1997)	قدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على السواء عن طريق تبني مفهوم الخط الأساس الثلاثي.
2	(Shen et al., 2007:273)	توجيه موارد المنظمة نحو تحقيق استدامة بيئتها عن طريق استثمارها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
3	(Lourenço et al., 2012:4)	نهج عمل يحقق قيمة طويلة الأجل للمساهمين عن طريق الاستفادة من الفرص وإدارة المخاطر والأزمات في ثلاثة مجالات - الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
4	(العطوي, 2012: 117)	قدرة المنظمة على تحقيق أداء عالٍ في فترة زمنية قصيرة دون المساس بقدرتها على الاستمرار في النجاح في المستقبل عن طريق قبول العديد من المتطلبات المتضاربة والامتثال لها في الوقت نفسه.
5	(بريس, 2014: 130)	قدرة المنظمة على الاستخدام الفعال لقدراتها الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجية المتاحة لها على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي لتلبية رغبات واحتياجات أصحاب المصلحة الحاليين والمستقبليين والتي تقدر بشكل متوازن تأثير أنشطتها على الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.
6	(Mihriban&Harun, 2017:20)	أمكانية استخدام الموارد من قبل المنظمات بطريقة لا تضر بالمجتمع.
7	(Wijethilake, 2017:571)	ادارة المنظمة لخلق القيمة الاقتصادية على المدى الطويل بما ينسجم مع الحاجات الاجتماعية والبيئية في بيئتها الداخلية والخارجية.
8	(الزيادي, 2019: 80)	تتمتع المنظمة بالقدرة على تطبيق الاستراتيجيات واستخدام الموارد على المدى القصير والطويل الأجل والاقتصادي والاجتماعي والبيئي لتلبية رغبات واحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.
9	(Purvis et al. , 2019:690)	قدرة المنظمة على الوصول الى أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع الحفاظ على استمرارية نشاطها،

ويتجسد ذلك في أثناء تضافر جهود كافة مكوناتها داخليا و خارجيا.		
إمكانية تطوير استراتيجيات وممارسات تمكن المنظمة من تحقيق رغبات وحاجات أصحاب المصلحة حاليا ومستقبلا عن طريق استثمار متوازن للموارد في المجال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.	(De et al., 2020:3)	10
شرط من التوازن والمرونة والترابط الذي يسمح للمجتمع البشري بتلبية احتياجاته مع عدم تجاوز قدرة النظم البيئية الداعمة .	(Buallay, Fadel, Al-Ajmi, et al., 2020:17)	11
القيادة ونهج الإدارة الذي تتخذه المنظمة بشكل يمكنها من النمو بشكل مربح بالتزامن مع تحقيق مخرجات اقتصادية واجتماعية وبيئية.	(Kantabutra & Ketprapakorn, 2020:6)	12
الإدارة المسؤول عن تغييرات في استراتيجيات وأهداف المنظمة ، وغالبًا ما تتجاوز هذه التغييرات الاعتبارات المالية الحالية أو مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات للإسهام في التقدم الاجتماعي نحو كوكب أكثر مساواة وازدهارا.	(Al-Shdifat et al., 2021:767)	13

المصدر:- من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المشار إليها في أعلاه

لقد أثمرت الجهود لتبني تعاريف سالت أقلام الكتاب والباحثين لتسقيها طوال حقبة من الزمن ولتنتج وتكون نافعة لمعالجة سوء استخدام الموارد المدفوع بفلسفة تعظيم الأرباح دون مراعات الآثار السلبية على المجتمع والبيئة وعند التدقيق في التعاريف الواردة في الجدول (9) نلاحظ هناك مشتركات بينها تتمثل ب:-

- 1- تنطلق أغلب المفاهيم من مبدأ تحقيق الرضا لأصحاب المصلحة.
 - 2- تركيز المنظمة على تحقيق التوازن , اقتصاديا , اجتماعيا وبيئيا وبدون تفریط بأي منها.
 - 3- تحقق أهداف المنظمة في الأمد الحالي والمستقبلي.
- وهنا تتبلور رؤيا لدى الباحث بأن الأداء المستدام يعرف بأنه:- قدرة المنظمة على تحقيق المنفعة لأصحاب المصلحة داخليا وخارجيا عن طريق تبني استراتيجيات وفق رؤيا شاملة تنعكس مخرجاتها على الجوانب ذات الاهتمام المتوازن والمتمثلة بالأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي.

ثانياً: أهمية الأداء المستدام

في السنوات الأخيرة ، أصبحت الاستدامة ذات أهمية متزايدة في البيئة التنظيمية. بغض النظر عما إذا كان الدافع هو ضغط أصحاب المصلحة ، أو المخاوف الاجتماعية والبيئية ، أو الإشراف الحكومي أو الفوائد الاقتصادية ، فإن معظم قادة ومديري المنظمات يدركون أهمية صياغة استراتيجيات وأنشطة التنمية المستدامة. (Epstein & Buhovac, 2010:302). تواجه المنظمات التي تسعى للحصول على فوائد طويلة الأجل في العالم الحديث تحديات غير مسبوقه. لا سيما عن طريق هدف وجود المنظمة فهي لا تحصل على منافع اقتصادية فحسب ، بل تحصل أيضاً على خدمات المجتمع. نظراً

لأن المنظمة تتلقى جرعة من الثقة المجتمعية، وعلى المنظمة أن تستجيب بسرعة للاحتياجات المتغيرة وتلبية احتياجات المجتمع كما هو متوقع هناك توقع متزايد بأن تعمل المنظمة من المصلحة العامة : عن طريق خلق فرص عمل جديدة ، واحترام كرامة الإنسان ، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة ، والمشاركة في التعليم. (Rojek-Nowosielska, 2015:31) و أدت أوجه القصور في الأساليب غير الشاملة بشكل كاف لقياس وإدارة نجاح المنظمات الى زيادة المخاطر والمشكلات الاقتصادية للمنظمات والاقتصاد والمجتمع، إذ يُعد الأداء المستدام وسيلة واستراتيجية تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها المعبر عنها عن طريق رؤيتها ورسالتها عن طريق توظيف طاقاتها المتاحة من قدرات ومهارات ومعارف بالشكل الصحيح وتمكينها من تحقيق منفعة اقتصادية لإصحاب المصلحة عن طريق جعل منتجاتها وأنشطتها المختلفة متنسقة مع المتطلبات البيئية طويلة الأمد بكفاءة وفاعلية عالية وتحقيق الرضا الاجتماعي ضمن بيئة العمل وأطرها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية).

(Grant & Visconti, 2006:363). بالإضافة الى متابعة عمليات المنظمة من كذب من قبل أصحاب المصلحة يتطلب إعطاء أهمية لقضايا المسؤولية والاستدامة عن طريق المنظمات كما شجع على اعتماد استراتيجيات وأنشطة الأعمال التي تلبى احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة اليوم مع حماية واستدامة وتعزيز الموارد البشرية والطبيعية التي ستكون مطلوبة في المستقبل (Gabrusewicz, 2013:36). لقد تطور مفهوم التنمية المستدامة مؤخرًا، لكنه يظل فكرة جديدة للعديد من المؤسسات لا سيما في البلدان النامية. أو بعبارة أخرى، لا يزال المفهوم نظريًا أكثر منه عمليًا، وتتجلى منفعة وأهمية لأداء التنظيمي المستدام بمقدار تلبية حاجات ورغبات أصحاب المصالح (Harrison et al. , 2019:41) و غالبًا ما يتم تنشيط وتفعيل الاستدامة وربطها بالفكر التنظيمي باستخدام نموذج الخط الأساس الثلاثي الذي طوره (Elkington ,1997)، الذي يدمج بين الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ويشير الى حاجة المنظمات الى الانخراط في سلوك مسؤول يحقق مكاسب ايجابية على المستوى الاقتصادي و البيئي والاجتماعي . وتساعد الاستدامة التنظيمية على النظر ليس فقط الى القيمة الاقتصادية التي تولدها المنظمة والى حالة تمكنها من دمج القيم البيئية والاجتماعية، والتي يمكن مضاعفتها أو تقليلها عبر تقييم أنشطتها (Zak, 2015:252) إذ تتبلور أهمية الأداء المستدام في خلق رؤيا واضحة وشاملة للمنظمة عن طبيعة أنشطتها ومنتجاته وخدماتها ومقدار تأثيرها الآن وفي المستقبل مع إمكانية تحديد الأهداف الأكثر أهمية ورفع المعوقات التي تمنع تحقيقها. (Pojasek, 2007:82).

و يتمثل أساس تبني مفهوم الاستدامة لمنظمة ما في توفير المعرفة حول التأثيرات الاجتماعية والبيئية المرغوبة وغير المرغوب فيها عبر خفة الحركة الاستراتيجية، ويمكن تحسين الأفكار حول كيفية تحقيق هذا التأثير بشكل أكبر، والحصول على معلومات حول ما إذا كانت التغييرات المنفذة قد خلقت بالفعل المساهمات المطلوبة للتنمية المستدامة إن أحد المتطلبات الأساسية الحاسمة لاستدامة الشركات هو تطوير القدرات لقياس ورصد هذه القيم الإضافية الجديدة. و نظرًا للمصلحة العامة في التنمية المستدامة، ترتبط الاستدامة ارتباطًا وثيقًا بالشفافية والمساءلة والشرعية، والتي يُنظر إليها على أنها تتطلب شكلاً من أشكال المصادقة الخارجية و ينبغي تحويل

الأهمية الاستراتيجية للاستدامة الى أنشطة تنفيذ تشغيلية، ويصبح قياس وإدارة أداء الاستدامة أمرًا بالغ الأهمية ويمكن أن يكمل كلا المنظورين بعضهما البعض. (Maas et al. , 2016:4)

و يُفسر (Lemgo, 2020:4) الاستدامة هي الرؤية طويلة الأجل لمنظمة واعية اجتماعيا وبيئيا ، في حين أن التنمية المستدامة للمنظمة هي استراتيجية عمل ديناميكية تستخدم ممارسات التنمية المستدامة اللازمة لتحقيق أهداف المساهمين ، وتدعم وتحفز أصحاب المصلحة. تنظيم وضمان جمهور جيد سمعة. بالإضافة إلى ذلك ، يستمر حجم تأثير الاستثمار في التوسع ، كما أن النهج الواعي لمنظمات إدارة الثروات العالمية وأصحاب المصلحة الآخرين تجاه الحوكمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية قد دفع المنظمات إلى إظهار مسؤولية أكبر عن الاستدامة والفوائد المتوقعة من الاستدامة. الشكل (18) وكما يأتي:



الشكل (18) منافع الاستدامة

الشكل (18) وفقا لـ (Wijethilake 2017)

المصدر:- من اعداد الباحث بتصريف

اذ تحقق الاستدامة مجموعة من المنافع على المستوى البيئي والاجتماعي والاقتصادي تتمثل بالحماية البيئية وتحسين جودة الحياة والرفاهية الفردية والمجتمعية فضلاً عن تحقيق وفورات في التكاليف وتوليد الإيرادات والازدهار الاقتصادي.

ثالثاً: نماذج الأداء المستدام:

على مدى العقدين الماضيين أكسب مفهوم الأداء المستدام أهمية بالغة إذ تطورت نماذج قياس الأداء من نماذج قياس الأداء المالي التقليدية الى نماذج قياس أداء أوسع، وبالرغم من عدم اتفاق الباحثين والممارسين على نموذج بعينه ، نذكر بعض تلك النماذج حسب تسلسلها الزمني ونختار الأنموذج الأكثر استخداماً وشهرة وكما يأتي:-

1- أنموذج الخط الأساس الثلاثي

يشير مفهوم **Triple Bottom Line** والذي غالبا ما يسمى الحد الأدنى الثلاثي الذي طوره (Elkington, 1997) الى أن أهداف العمل لا يمكن فصلها عن البيئات والمجتمعات التي تعمل فيها. أذ يتكون من أبعاد ثلاثة متميزة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

أذ تجسد **TBL** جوهر الاستدامة عن طريق قياس تأثير أنشطة المنظمة على العالم... بما في ذلك كل من ربحيتها وقيم المساهمين ورأس مالها الاجتماعي والبشري والبيئي. إذ يمكن للشركات والمؤسسات

غير الربحية والهيئات الحكومية على حد سواء استخدام **TBL. (Magon et al. , 2018:7)**

في العقدين الماضيين ، تم تطوير النموذج في الإدارة والاستشارات والاستثمار والمنظمات الحكومية وغير الحكومية. ويبين النموذج أن نجاح أي منظمة لا يعتمد على الأداء التقليدي أو المالي ، ولكن أيضًا على الأداء الاجتماعي والبيئي . بالطبع ، سوف يستغرق الأمر بعض الوقت حتى يتم قبول هذه الفكرة من قبل الأفراد داخل أو خارج المنظمات في أنحاء العالم كافة ، لأن المنظمات لديها التزامات متعددة لأصحاب المصلحة وتتخذ إجراءات مسؤولة تجاههم. (Milne & Gray, 2013:15) ولا توجد طريقة قياسية عالمية لحساب **TBL**. ولا يوجد معيار مقبول عالميًا للإجراءات التي تشمل كل فئة من فئات **TBL** الثلاثة. يمكن النظر إلى هذا على أنه قوة لأنه يسمح للمستخدم بتكييف الإطار العام مع احتياجات الكيانات المختلفة (المنظمات الربحية و غير الربحية)، أو المشاريع أو السياسات المختلفة (الاستثمار في البنية التحتية أو البرامج التعليمية)، أو الحدود الجغرافية المختلفة (مدينة أو منطقة أو البلد). قد تقيس كل من منظمات الأعمال الخاصة والحكومية بنفس شروط الاستدامة البيئية، على سبيل المثال تقليل كمية النفايات الصلبة التي تذهب إلى مدافن النفايات، لكن النقل الجماعي المحلي قد يقيس النجاح من حيث أميال الركاب، في حين أن شركة الحافلات الربحية قياس النجاح من حيث ربحية السهم. يمكن لـ **TBL** استيعاب هذه الاختلافات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لـ **TBL** أن يكون خاصًا بحالة (أو مشروع) أو يسمح بنطاق واسع - قياس التأثيرات عبر الحدود الجغرافية الكبيرة أو نطاق جغرافي ضيق مثل مدينة صغيرة. (Kumar, 2014:15)

وهناك اهتمام متزايد بالاستدامة في كل من الأوساط الأكاديمية والصناعية و هناك أسلوبين لاعتماد الاستدامة هما (أسلوب من أعلى إلى أسفل ؛ أسلوب تحفيزي)

لأول هو أسلوب طويل الأجل يقوم فيه القادة "ببناء الزخم من أجل التغيير وتعزيز الحركة المنسقة على جبهات متعددة" في هذا النهج، تخلق القيادة تعريفًا دقيقًا لقيم الاستدامة التنظيمية، والتي يتم توصيلها وتعزيزها باستمرار في أنحاء المنظمة كافة . أما في **الأسلوب التحفيزي**، يتم تقديم مبادرات الاستدامة وتنفيذها من قبل مدراء المستويات الوسطى وغالبًا ما يعمل هؤلاء المديرون في مجالات وظيفية مختلفة من المنظمة ويطورون قيمهم ومعتقداتهم الخاصة تجاه الاستدامة بناءً على مقدار فهمهم لرؤيا

ورسالة المنظمة تجاه الأداء المستدام المرغوب به (Stoughton & Ludema, 2012:503)

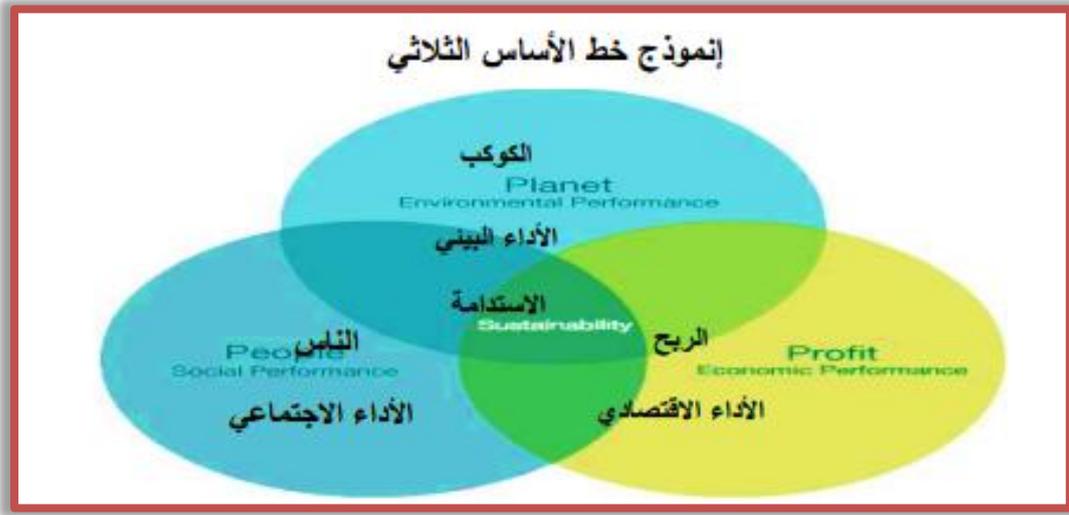
يرى المنظور الأكاديمي للتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات أنها تسعى جاهدة لتحقيق التوازن من قبل المنظمات من أجل الربح ورضا أصحاب المصلحة ، مع محاولة أن تكون

مسؤولة اجتماعيا. لدى (Gillis & Spring, 2001:24) يتضمن TBL ثلاثة أبعاد للأداء: الاجتماعية والبيئية والمالية في إطار محاسبي متكامل. وقد يكون من الصعب على الإجراءات البيئية والاجتماعية تعيين وسائل قياس مناسبة تختلف عن أطر إعداد التقارير التقليدية.

يُطلق على أبعاد TBL أيضاً اسم PS الثلاثة: الأشخاص والكوكب والأرباح. تجسد TBL جوهر الاستدامة عن طريق قياس تأثير أنشطة المنظمة على العالم... بما في ذلك كل من ربحيتها وقيم المساهمين ورأس مالها الاجتماعي والبشري والبيئي). ولقد ظهر مفهوم التنمية المستدامة كمبدأ إرشادي رئيسي وجدول أعمال لكافة أشكال الإدارة البيئية والتنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية. (Slaper, 2011:4)

وفقاً لمفهوم الأداء المستدام ، يحتاج العمل الناجح إلى إدراك أن التميز طويل الأجل يتطلب استراتيجيات وأهداف عمل تزيد من القيمة داخل كل عنصر من عناصر TBL مع الالتزام بميزانية استثمارية معينة. تحتاج المنظمة أيضاً إلى فهم الآثار الاجتماعية والبيئية لعملياتها، فضلاً عن توقعات الأداء لمجموعات أصحاب المصلحة المختلفة أذ يشمل أصحاب المصلحة هؤلاء المساهمين والحكومة والعملاء والموظفين والمجتمع والموردين، وينبغي إشراكهم كجزء من آليات استشارة المنظمة و يتطلب الارتقاء إلى مستوى توقعاتهم منظوراً طويل الأجل يشمل العديد من الاعتبارات غير المالية ويدعو إلى التوازن عند تعارض المتطلبات و نظراً لأن نجاح الأعمال التجارية يعتمد على تصورات أصحاب المصلحة والاعتراف بأدائها، فمن المهم أن يكون قياس الاستدامة السليم و تأخذ ممارسات إعداد التقارير احتياجاتهم ورضاهم في الاعتبار على أنها قيود تحكم عند تخطيط استراتيجيات مستدامة طويلة الأجل للشركة (Wang & Lin, 2007:1076) ويعني TBL "النتائج الثلاثة لنشاط منظمة مستدامة: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية ووفقاً لذلك، تأخذ المنظمة في الاعتبار أدائها على أساس الربح، الناس، الكوكب. أذ يتطلب التزام المنظمة بالتنمية المستدامة أن تولي اهتماماً للفعالية الاقتصادية من حيث التكلفة لأنشطتها ومحاولة الحد من الآثار البيئية السلبية ومراعاة مصالح أصحاب المصلحة، ومن ثم يتم تمثيل الأبعاد الثلاثة لنتائج TBL (Purvis et al. , 2019b:687) تحقق الأعمال المستدامة ربحاً مقبولاً لأصحابها، ولكنها تقلل الضرر الذي يلحق بالبيئة وتعزز وجود الأشخاص الذين تتواصل معهم. بمعنى آخر، إنه يوازن بين المصالح الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. هذا يعطي المنظمة "ترخيصها للعمل" في المجتمع. (Gallotta, 2018:24).

و يوضح الشكل (19) أهم أبعاد الاستدامة داخل المنظمة، بناءً على نموذج " الخط الأساس الثلاثي":



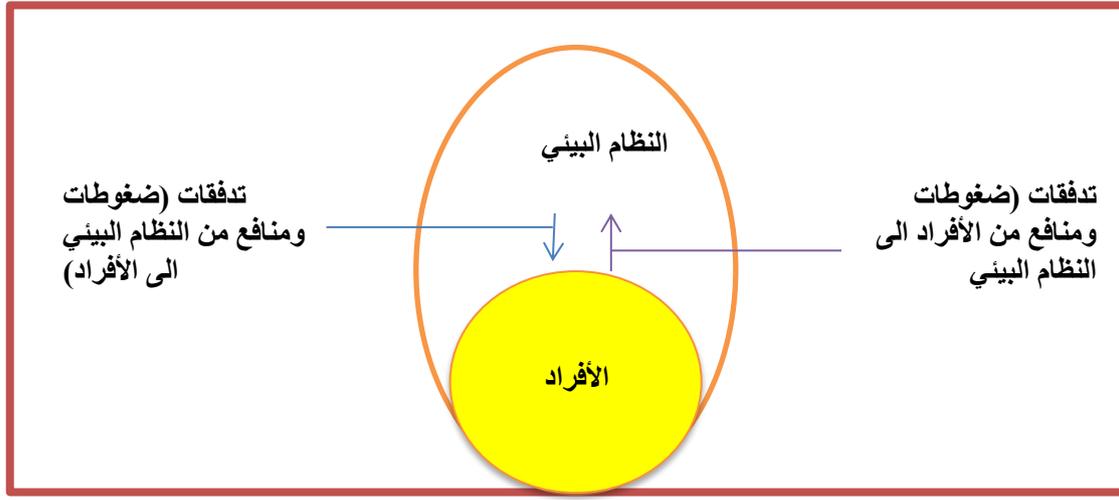
الشكل (19) أنموذج "خط الأساس الثلاثي"

Sources: Gimenez , C. , Sierra, V. , & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. International Journal of Production Economics, 140(1), 149-159.

تُضافر المُحصلة النهائية الثلاثية جهود المنظمات في الاهتمام في القيمة الاقتصادية التي تولدها فضلاً عن انها تجعل من الممكن دمج القيم البيئية والاجتماعية، والتي يمكن مضاعفتها أو تقليصها، في تقييم أنشطتها. و يمكن استخدام الحد الأدنى الثلاثي كأساس لقياس أداء المنظمة والإبلاغ عنه فيما يتعلق بالمعايير التجارية والاجتماعية والبيئية. بالمعنى الأوسع، يتم استخدام هذه الفكرة لفهم مجموعة كاملة من القيم والمعضلات والعمليات التي تحتاج المنظمة إلى مراعاتها من أجل تقليل أي آثار ضارة ناتجة عن أنشطتها إضافة لتوليد قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية. (Zak, 2015:254)

2- أنموذج بيضة الاستدامة

صممها الاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة (IUCN) سنة 1994. أذ توضح بيضة الاستدامة العلاقة بين الانسان والنظام البيئي كدائرتين متداخلتين ، مثل مُح البيضة والمحاق. أذ يعني ذلك أن الناس داخل النظام البيئي ، مما يعني أن العلاقة، التبادلية للمنفعة متوافرة ومتجانسة بشكل يمنع الانفصال بينهما، وببساطة تكون البيضة جيدة عندما يكون البيض والصفار جيدين ، إذا كان كل من الناس والنظام البيئي على ما يرام فإن المجتمع يكون جيداً ومستداماً. (Keiner, 2005:384) والشكل(20) يوضح ذلك:

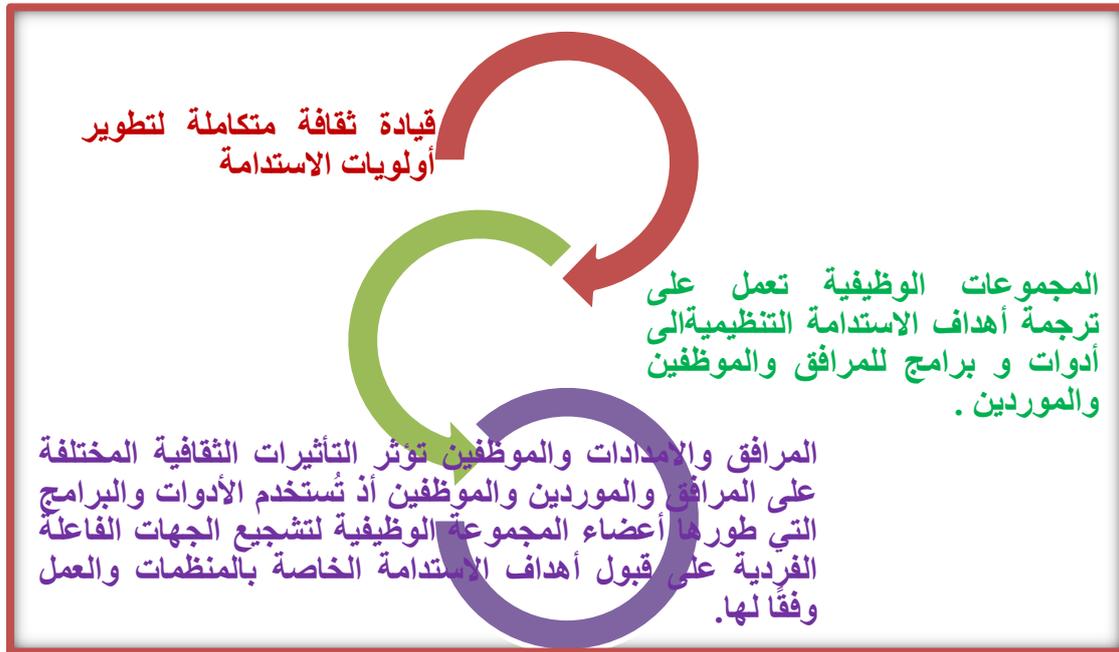


الشكل (20) نموذج بيضة الاستدامة

Sources: Keiner, M. (2005). Re-emphasizing sustainable development—The concept of 'Evolutionability'. *Environment, Development and Sustainability*, 6(4), 379-392

3- انموذج تكامل الاستدامة على المستوى التنظيمي

أقترح (Stoughton & Ludema, 2012:514) أنموذج متكامل عن كيفية ظهور الالتزام بالاستدامة على المستويات التنظيمية والوظيفية والفردية داخل المنظمات. ووفقاً لذلك تؤسس القيادة العليا ثقافة متكاملة عن طريق مواءمة الاستدامة مع أغراض العمل وأولويات استدامة القيادة عن طريق المنظمة. و على الرغم من أن هذه هي النظرة السائدة للاستدامة بالنسبة للمنظمة، إلا أن وجهات النظر المتباينة للاستدامة تنشأ في مجالات وظيفية مختلفة. تعمل المجموعات الوظيفية لترجمة أهداف الاستدامة التنظيمية إلى أدوات وبرامج للمرافق والموردين والموظفين، و تُستخدم هذه الأدوات والبرامج لوضع مبادئ توجيهية للعمل، وتتبع أداء الاستدامة، وبناء الوعي بالاستدامة. و على المستوى الفردي، تؤثر الانطباعات الثقافية المختلفة على المرافق والموردين والموظفين (وجهات نظر مجزأة). تُستخدم الأدوات والبرامج التي طورها أعضاء المجموعة الوظيفية لتشجيع الجهات الفاعلة الفردية على قبول أهداف الاستدامة الخاصة بالمنظمات والعمل وفقاً لها. يستخدم هؤلاء الفاعلون الأفراد الأدوات والبرامج للحصول على المعلومات، وتطوير برامج الاستدامة، وتفعيل مبادرات الاستدامة. لقد تم بناء الأنموذج على أساس وجهات النظر المختلفة كما مبين في الشكل الآتي:



الشكل (21) نموذج لوجهات نظر وفاقال (Stoughton & Ludema, 2012:514) حول

الاستدامة والتفاعلات بينهم

المصدر: الشكل (21) من إعداد الباحث

يُعد نموذج الخط الأساس الثلاثي إطار متكامل لشموله مجموعة من القضايا التي ينبغي على المنظمة معالجتها لخفض آثار الأعمال الضارة إلى أدنى مستوى إذ لا يزال مفهوم TBL ذات أهمية وشهرة نسبية ضمن الفكر التنظيمي وممارسته من الإدارات على مستوى الأعمال الخاصة والعامّة والربحية والخدمية على حد سواء ووفقاً لتلك الرؤى و بالتناغم مع هدف الدراسة سيتم اعتماد أنموذج TBL لغرض قياس الأداء المستدام في هذه الدراسة وتماشيا مع (دراسة الزيايدي، 2019؛) (Atu, 2013; Belz & Binder, 2017; Hammer & Pivo, 2017; Lemgo, 2020a; Muñoz-Pascual et al. , 2019; Sapukotanage et al. , 2018; Shdifat et al. , 2021; Žak, 2015).

مفهوم الخط الأساس الثلاثي صاغ مصطلح المحصلة الثلاثية في التسعينيات من قبل مستشار الأعمال (Elkington, 2013:1) لوصف القيمة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للاستثمار التي قد تتراكم خارج الحد الأدنى المالي للشركة إذ يهدف ذلك النهج الى تقييم أصول المنظمة بشكل أكثر دقة وزيادة الموارد، بحيث يتم استثمار رأس المال بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية. و يشار إلى المفهوم أحياناً باسم القيمة المضافة الثلاثية ، والقيمة المخلوطة و يستند التفكير الأساس الثلاثي إلى مفهوم التنمية المستدامة ويتعلق به - الفرضية القائلة بأن التنمية ينبغي أن تحدث بطرائق تلبى احتياجات الأجيال الحالية مع الحفاظ على الظروف والفرص للأجيال القادمة للقيام بالمثل

(Hammer & Pivo, 2017:1)

أ- البعد الاقتصادي:

هو القدرة على خلق وتوليد تدفقات من رأس المال لضمان السيولة الداخلية ومن ثم تحقيق عائد مستدام على المدى الطويل و يمثل البعد الاقتصادي لإطار عمل TBL تأثير تطبيق عمليات المنظمة على النظام الاقتصادي. يركز البعد الاقتصادي على القيمة الاقتصادية ويربط نمو المنظمة بنمو اقتصادها. يرتبط البعد الاقتصادي برأس مال المنظمة ويؤكد أن رأس المال ينبغي أن يُدار بكفاءة. ينبغي أن تقدم المنظمات مستوى عالٍ من الأرباح لأصحاب المصلحة وتجنب المعاناة من المشكلات المالية من أجل تمكين استدامتها الاقتصادية. يستخدم الربح ليس فقط لتمكين منظمة قوية ومستدامة ولكن أيضاً لتوفير فائدة للمجتمع. تساهم المنظمة الرابحة في تحقيق فائدة كبيرة للمجتمع عن طريق توفير سلع وخدمات أرخص بجودة أعلى. (Mihriban et al. , 2017:27)

إذ يمثل البعد الاقتصادي للاستدامة قدرة المنظمة على توليد ما يكفي من تدفق رأس المال وتنتج عائداً ثابتاً على المدى الطويل لضمان البقاء والنمو والمنافسة (Gallotta, 2018:22) و يُعد مصدر قوة للمنظمة كمصدر للأداء المالي التقليدي، فضلاً عن الإسهام في التنمية الاقتصادية للبيئة التي تنشط فيها وأصحاب المصلحة، واحترام مبادئ المنافسة السليمة (مكافحة الفساد، التعاقد غير القانوني، السلطة... إلخ ويشمل هذا البعد المبادئ المالية والتجارية) (Arowoshegbe :104) (& Emmanuel, 2016)

وتشير الاستدامة الاقتصادية، إلى احتفاظ المنظمة بوجود طويل الأمد في السوق عن طريق تحسين أدائها المالي وتعد أمراً ضرورياً لاستمراريتها وهي تركز على قدرة المنظمة على تقديم الدعم للأجيال القادمة (Baumgartner & Rauter, 2017:17).

ووفقاً لما تقدم يرى الباحث أن الأداء الاقتصادي يمثل قدرة المنظمة على خفض كلف الحصول على الموارد، استهلاك الطاقة، الإدارة السليمة للنفايات وللمحد من الغرامات المترتبة من جراء الحوادث البيئية فضلاً عن زيادة الإيرادات وتعظيم رأس مال المنظمة.

ب- البعد الاجتماعي:

عملت الأمم المتحدة على تشجيع المنظمات الخاصة والعامة في شتى القطاعات على أداء دوراً رئيسياً في تعزيز السياسات الشاملة للقضاء على الفقر وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

(Kabeer, 2000:86)

وينص مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي التزام مستمر من قبل مختلف المنظمات لتحسين نوعية حياة العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي بأكمله والمجتمع بأسره، مع تبني السلوك الأخلاقي والإسهام في التنمية الاقتصادية. فضلاً عن، ينبغي أن يمتد التأثير عن الاستدامة الاجتماعية من منظمة إلى ما وراء حدودها، بما في ذلك ليس فقط ممارسات العمل العادلة، ولكن أيضاً التقدم الاجتماعي للمجتمع المحلي وعدالة المجتمع الذي توجد فيه. لا يتحقق

نجاح المسؤولية الاجتماعية للمنظمة عن طريق التنسيق الفعال بين الحكومة وقطاع الأعمال والمنظمة والوكالة المستقلة والمجتمع المدني. بمعنى آخر، إنها مجموعة متطورة. (Vachon & Mao, 2008:1554).

و يشير الأداء الاجتماعي عموماً إلى تأثير المنظمة (ومورديها) على المجتمعات التي تعمل فيها. إن قياس الأداء مقابل هذه المقاييس مهمة معقدة. فمن السهل نسبياً تحديد قيمة المساهمين وحصص السوق ورضا العملاء، كما يمكن نقل المقاييس التي طورتها إحدى المؤسسات بسهولة إلى الآخرين، ولكن من المؤكد تقريباً أن الأداء الاجتماعي والبيئي فريد لكل منظمة، أو على الأقل لكل صناعة. (Zak, 205:254) إذ تشير الاستدامة الاجتماعية، إلى الجهود طويلة الأجل التي تؤثر على رفاهية المجتمع. (Elkington,1997) وتشمل هذه الجهود، التقليل من التأثير الاجتماعي الضار لعمليات المنظمة على المجتمع وتحل المشكلات المرتبطة بالقضايا الاجتماعية. إن الهدف الأساس للاستدامة الاجتماعية هو الحفاظ على القيم الاجتماعية الإيجابية للأفراد والمجتمع (Buallay et al. , 2020:14) ويشمل التبعات الاجتماعية لنشاط المنظمة حيال كافة المعنيين (أصحاب المصلحة) وتتضمن الفائدة المرجوة لكل من: العمال (ظروف العمل، مستوى المكافآت، الإقصاء، العنصرية، البطالة...) ؛ الموردين والعملاء (السلامة، الضرر النفسي للمنتج) ؛ الجماعات المحلية (الأذى، احترام الثقافات) ؛ والمجتمع ككل، والمنظمة تقوم على سياستها الاجتماعية واحترامها لحقوق الإنسان. (Rangan et al. , 4: 2019) ويمكن تحقيق الاستدامة الاجتماعية عبر قيام المنظمة بنشاط يستطيع الحفاظ على المهارات وخلقها وكذلك قدرات الأجيال الحالية والمستقبلية، وتعزز الصحة ودعم مبدأ تكافؤ الفرص ونشر الديمقراطية الاجرائية داخل حدودها وخارجها. (M. C. Gallotta et al. , 2018:19) ويمثل البعد الاجتماعي (الأشخاص) لإطار عمل TBL متطلبات تنفيذ التطبيقات المفيدة والعادلة للعمال ورأس المال البشري والمجتمع. تطبيقات مثل نظام الأجور العادلة والتأمين الصحي تضيف قيمة إلى المجتمع. يؤثر جهل المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية سلباً على استدامة وأداء تلك المنظمة . تشير الدراسات الحديثة إلى أن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية يزيد من تكاليف المنظمة. باختصار، يركز الأداء الاجتماعي على التفاعل بين المجتمع والمنظمة ويتعامل مع المشاركة الاجتماعية، والعلاقة بين الموظفين والأجور العادلة. ينبغي على المنظمة التي تهدف إلى اتباع طريقة TBL أن تأخذ في الاعتبار تأثير أعمالها على أصحاب المصلحة كافة. كما ينبغي أن يكون التواصل بين مديري المنظمة والموظفين والمجتمع واضحاً وصادقاً. (Mihriban et al. , 2017:28).

ولكن لا توجد حتى الآن معايير معترف بها دولياً لمستويات الأداء المقبولة، فضلاً عن ذلك ، فإن الجانب الاجتماعي من TBL ليس لديه أي شهادة قياسية رسمية و الأقرب إلى ذلك هو تصنيف أفضل شركة للعمل و أفضل صاحب عمل وما إلى ذلك.

وفقاً لما تقدم يرى الباحث أن الأداء الاجتماعي يعني قدرة المنظمة على زيادة مسؤوليتها الاجتماعية عن طريق تنفيذ البرامج الأخلاقية لتحقيق الرفاهية لمجتمع.

ج- البعد البيئي: يتمثل بالتوفيق بين أنشطة المنظمة وحماية النظم البيئية أذ يفترض تحليل تأثيرات المنظمة ونتاجاتها الممثلة في استهلاك الموارد، وإنتاج النواتج العرضية (مخلفات الانتاج) و ما يصاحب الانتاج من انبعاثات و ملوثات، ويتحقق ذلك إذا كانت المنظمة تستهلك الموارد الطبيعية بوتيرة أدنى من التجديد الطبيعي وتولد عوادم وانبعاثات محدودة (Alhaddi, 2016:7)

تنص النظرية القائمة على الموارد على أن المنظمات تعمل في الأنشطة البيئية لتطوير مواردها، والتي توافر لها بعد ذلك فوائد أكبر. بموجب النظرية التنظيمية، تعمل المنظمات على الأنشطة البيئية لتلبية اللوائح الحكومية والصناعية ومتطلبات العملاء و أخيراً، تفترض نظرية أصحاب المصلحة أن المنظمات تتخربط في الممارسات البيئية لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة. للقيام بذلك، ينبغي على المنظمات تقديم تقارير عن الأنشطة البيئية لإبلاغ أصحاب المصلحة عن التأثير البيئي لعملياتهم وكيفية حلهم للمشكلات المرتبطة بالقضايا البيئية عن طريق إجراءات مثل المواد الصديقة للبيئة والقابلة لإعادة التدوير والمواد البديلة؛ حُزم قابلة للتحلل إعادة التصنيع إعادة التدوير؛ واستعادة المنتجات في نهاية دورة حياتها. (Buallay et al. , 2020:17)

البعد البيئي لإطار TBL هو توجيه الأجيال القادمة الى التطبيقات التي لن تعرض الموارد البيئية للخطر. إن حماية صحة الإنسان، ونوعية حياة الحيوانات والنباتات، وحماية الهواء والماء ونوعية التربة وكذلك التنوع البيولوجي هي في نطاق الاستدامة البيئية. ينبغي على المنظمة المستدامة بيئياً الانتباه إلى وجود تطبيقات مستدامة مثل استخدام مصادر الطاقة المتجددة، وتقليل استخدام الطاقة، واستخدام المواد القابلة لإعادة التدوير، والتخلص من أي نفايات سامة بشكل آمن. (Mihriban et al. , 2017) ويتضمن نهج الاستدامة أذ ما طبق وفق رؤيا استراتيجية طموحة تحقيق منافع منها:-

(Ambec & Lanoie, 2008:46).

- 1- يمكن للأداء البيئي الأفضل أن يؤدي إلى زيادة الإيرادات عن طريق ثلاثة قنوات:
 - أ- تمييز المنتجات عن المنافسين.
 - ب- تحسين آلية الوصول إلى الأسواق المستهدفة.
 - ت- أنتاج وبيع تكنولوجيا مكافحة التلوث.
- 2- يمكن لتطبيق الأداء الأفضل أن يخفض التكلفة في فئات أربع هي:
 - أ. تكلفة رأس المال.
 - ب. ادارة المخاطر والعلاقات مع أصحاب المصلحة خارج المنظمة.
 - ج. تكلفة المواد والخدمات والطاقة.
 - د. تكلفة الأيدي العاملة.

وعليه يرى الباحث أن الأداء البيئي هو الأداء الذي يركز على تحسين جهود التعاون بين المجهزين والزبائن لإنتاج منتجات صديقة للبيئة وتقليل التكاليف والتلف .

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة

تأسيسا على الدراسات والبحوث العلمية التي اوردها الباحثون والممارسون والتي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، و بالاعتماد على ما جاء في الدراسات السابقة والجانب النظري لها. يستعرض هذا المبحث العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة ب(القيادة الأصيلة، وخفة الحركة الاستراتيجية، والأداء المستدام). وبالرغم من عدم وجود دراسة تجمع المتغيرات مجتمعة حسب (اطلاع الباحث) عمدت الدراسة الحالية الى عرض العلاقة بين متغيراتها وفق المتيسر وعلى النحو الآتي:-

أولاً: العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام

ينظر الكثيرون إلى الطبيعة الأخلاقية للقادة على أنها ليست فقط ، ضرورية لخير وصلاح المجتمع ولكنها كذلك للنجاح التنظيمي المستدام. (Freeman, Wicks, and Parmar , 2004),(Gulati 2010), (Padilla, Hogan, and Kaiser 2007) ونتيجة لذلك ، ظهرت العديد من المناهج والنظريات الجديدة التي تركز على الأخلاق في الأدبيات

تتأثر استجابة المنظمات لقضايا الاستدامة بمخاوف الاستدامة الداخلية والخارجية المتزايدة، مثل الضغوط التنظيمية، والشعور المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للإدارة العليا، وفرص العمل الجديدة، وعوامل التكلفة، مثل ضريبة الكربون. تعمل القيادة على تحسين أداء الاستدامة في المنظمة عن طريق الاستخدام الفعال للموارد، وزيادة ميزة التكلفة، وتقليل الهدر، والتفريغ والترويج السمعة الاجتماعية، وتحسين تفضيلات العملاء، وخلق قدرات مبتكرة جديدة. (Wijethilake, 2017:569) إذ تدور القيادة الأصيلة حول التصرف الأخلاقي والقيام بما هو مطلوب لتحقيق الفوائد العامة ليس فقط لأصحاب المصلحة، ولكن للمنظمة ككل و عن طريق هذه الحجة، ينبغي أن تكون تلك القيادة قادرة على الإسهام في الربحية الإجمالية للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يجادل الباحثون بأنها تتعلق بشكل أو بآخر بموازنة أهداف الشركة قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى بطرائق تمكن من تحقيق نتيجة إيجابية لجميع أولئك الذين يمكن أن يتأثروا بالمنظمة وقرارات قادتها الذين يسعون وبالتوازي إلى تحقيق الأداء المرغوب قصير المدى فضلاً عن الأداء المستدام. (Ogwoka et al., 2017:1) و لكنهم ملتزمون أيضاً برؤية طويلة المدى: بناء منظمة تتمتع بالمرونة الكافية للحفاظ على نفسها في المستقبل المجهول إلى حد كبير والذي يقع وراء الأفق الاستراتيجي الحالي. أثناء صياغة الخيارات الاستراتيجية للمستقبل بعيد المدى، شرعوا في إنشاء منظمة قادرة على الحساسية والاستجابة بشكل مستمر للتطورات المفاجئة و التي لا يمكن توقعها مسبقاً في بيئة اليوم ولا يمكن التنبؤ بها بشكل كبير.

ثانيا: العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والأداء المستدام.

في بيئة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، سيؤدي تبني خفة الحركة الاستراتيجية إلى تعزيز الأداء المستدام والتعديل المناسب للمنظمة نحو بيئة الأعمال الديناميكية والتكيف في الوقت المناسب إذ يعتمد أداء المنظمة على إجراءاتها الاستراتيجية تجاه المنافسين والعملاء والموردين والشركاء. و من الناحية المفاهيمية الى خفة الحركة الاستراتيجية كمؤشر قوي للتوجيه ضد التأثير السلبي للتغيرات البيئية للأعمال وللاستعداد في المستقبل من أجل التفوق على المنافسين الآخرين وتحقيق الاستدامة و ربحية فائقة. و أكدت الدراسات أن خفة الحركة الاستراتيجية تعزز الإنتاجية التشغيلية وموثوقية المنتج وجودة الخدمة والسرعة والأداء التشغيلي

(Al-Romeedy, 2019; Okotoh, 2015; Osiroma et al. , 2016; Ade Oyedijo, 2012)

أظهرت معظم الأدبيات المتعلقة بالربط بين المرونة الاستراتيجية وأداء الشركات في الصناعات المختلفة أن ممارسات خفة الحركة الاستراتيجية من قبل المنظمات تحسن بشكل كبير الميزة التنافسية للمنظمة والأداء العام.. (Asikhia & Arokodare, 2019:23) وتؤدي خفة الحركة الاستراتيجية دورا بارزا في تحقيق الأداء المستدام إلى الأبد أي ليس فقط على المدى الزمني القصير أو في أثناء فترات اقتصادية جيدة. (88: Kinyuira, 2018) ويؤكد (Ofoegbu & Akanbi, 2012:155) يمكن لخفة الحركة الاستراتيجية تعزيز جودة النشاط التنافسي للمنظمة والاستجابات البيئية ذات الصلة كافة ومن ثم تُعزز الأداء وبذلك يكون لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام. ويرى (Muthuveloo & Teoh, 2020:155) أن المنظمات التي تكافح من أجل تحقيق أدائها المستهدف تواجه تحديا حقيقيا في ظل بيئة أعمال معقدة وغير مؤكدة وسريعة التغير ومن ثم فإن تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية كوسيلة لتحقيق الأداء المستدام يتطلب على طول الخط منها إدارة فعالة للوقت والمال والطاقة.

ويضيف (Arokodare et al., 2019:4) يتحقق للمنظمة الأداء المستدام إذا ما وظفت خفة الحركة الاستراتيجية لإدارة بيئتها عبر الأدوات الممثلة بالرؤيا والبصيرة الاستراتيجية و التناغم بين الاستجابة الداخلية والخارجية وتوافر القدرات البشرية والتقنية.

(Haider & Kayani, 2020:4) يؤكد أن لخفة الحركة الاستراتيجية دورا مهما في تحقيق الأداء التنظيمي، إذ تعكس خفة الحركة الاستراتيجية مجموعة من القدرات التي من خلالها يتحقق ذلك ولعل أبرزها تلك التي تتضمن المسؤولية والقدرة على سرعة التكيف. والنظر لها كمورد ، مما يعطي للقيادة خيارات سديدة لتلبية رغبات العملاء في سوق متغيرة بشكل متكرر، تساعد خفة الحركة الاستراتيجية على تحقيق جودة عالية وجديدة ومرونة والاستجابة السريعة للبيئات المتغيرة، كما أدركت أنه عندما يصبح المشروع مرئًا استراتيجيًا، كيف يمكنهم تحقيق فائدة اقتصادية و تحسين الأداء التنظيمي.

و تخلق خفة الحركة الاستراتيجية قدرة تنظيمية على التكيف بشكل مستمر و مناسب في الوقت المناسب مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة في تحقيق أدائها العام.(Weber & Tarba, 2014b:6).

و تعد خفة الحركة الاستراتيجية أمرًا بالغ الأهمية لاستدامة أداء عمل المنظمات. وتتمثل في قدرة المنظمة على التنبؤ والتصرف و الاستجابة بشكل استباقي من الناحية الاستراتيجية نقاط الضعف الداخلية أو الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجهها.(Lim & Teoh, 2019:139) ويضيف (Kale et al., 2019b:268) تتمتع خفة الحركة الاستراتيجية بعلاقة إيجابية مع الأداء المستدام لأن مثل هذه السرعة قد تؤدي الى تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية بطريقة هادفة والتطور و عرض خدمات ومنتجات عالية الجودة.

وهذا ما ذهب اليه (Lyn Chan & Muthuveloo, 2019:5) في أن خفة الحركة الاستراتيجية عبارة عن قدرة ديناميكية ضرورية للمنظمات للتغلب على التغييرات التخريبية التي تحدث في بيئة الأعمال عن طريق تمكين المنظمات لتكون أكثر كفاءة في تجديد مواردهم، فضلاً عن التمتع بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتحويلات غير المتوقعة في متطلبات السوق.

يبقى مفهوم الأداء التنظيمي يكافح من أجل الحصول على تعريف مقبول بالإجماع على مر السنين. يرى قادة المنظمات الأمر بشكل مختلف. إذ يقيسها البعض باستخدام مؤشرات كمية مثل الربحية وعائد الاستثمار (ROI) وحصصة السوق وغيرها. ينظر الآخرون إليه من منظور الموظفين الذين يبذلون قصارى جهدهم للتأكد من تحقيق أهداف المنظمة. تقيس هذه المجموعة من الأفراد الأداء باستخدام المقاييس النوعية مثل أداء الموظف ورضا العملاء والميزة التنافسية والباقي. يُعد الأداء ومؤشراته الخاصة بالمنظمات في غاية الأهمية لأنه يقيس مدى جودة وفعالية وكفاءة المنظمات إذ تعد الاستدامة أمر ضروري لمنظمات الأعمال باعتباره الهدف الرئيس لها في الصناعات الإنتاجية أو الخدمية. ولعل مدى مرونة وتكيف وسرعة المنظمات في المواقف المتغيرة يمكن أن يحدد أدائها وبقائها على المدى الطويل. أظهرت الدراسات في الماضي أن خفة الحركة الاستراتيجية تساعد في التعامل مع تحديات الأداء التنظيمي و تعمل على تحسين استعداد المنظمات للمستقبل والتنبؤ القوي لتصبح ذات أداء تنظيمي أفضل. (Gerald et al., 2020:42)

وفقاً لـ (Teece et al., 2016b:13) يَعد تحقق خفة الحركة الاستراتيجية عن طريق الانفتاح نحو

الحدثة والمرونة لتنفيذ التغيير في الوقت المناسب ويُشير (Warner & Wäger, 2019:227)

أن خفة الحركة الاستراتيجية أمرًا حيويًا في التعامل مع عدم اليقين و بفضل خفة الحركة الاستراتيجية، يمكن للمؤسسات أن تتنبأ باستجابتها وتعديلها مع التغييرات القادمة و أضاف أنه عند إجراء تغيير، ينبغي أن يكون لدى المنظمة خطة ممنهجة لغرض استمرارية الأعمال و هذا يعني أنه ينبغي على القائد أن يضمن أن الشركة قادرة على التعامل مع التغيير المضطرب وفي الوقت نفسه أن تعمل بأقصى سرعة.

ويؤكد (Ashrafi et al., 2019:3) تؤدي خفة الحركة الاستراتيجية دورًا مهمًا لا يمكن إنكاره في تحويل المنظمة نحو الاستدامة وتعزيز أدائها عن طريق ثلاث قدرات أساسية تساهم في تجديد وتنمية المنظمة: الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد.

أذ تصبح المنظمة قادرة على إظهار قدرة ثابتة على تركيز الموارد على القضايا الاستراتيجية الرئيسية، وتجميع موارد جديدة بكفاءة وفعالية، واستكمال ودمج الموارد بطرائق جديدة، وإعادة توزيع الموارد لاستخدامات جديدة (Soltaninezhad et al. , 2021:178)

و يشير (Ahammad et al. , 2020:1) يمكن لخفة الحركة الاستراتيجية أن تعزز جودة مخزون النشاط التنافسي لمنظمة ما و قدرتها على الاستجابات ذات الصلة للتقلبات البيئية، ومن ثمّ يُمكن أن تعزز الأداء المستدام و ينتج الأداء التنظيمي عن تنفيذ استراتيجية مدعومة بموارد الشركة وقدراتها وكفاءاتها لتحقيق أهداف طويلة الأجل، مثل زيادة المبيعات والربح والحصة السوقية والقوى العاملة ووحدات الأعمال والإنتاجية والجودة والتسليم والكفاءة، رضا العملاء وولاء العملاء يعيد تكوين موارده للتعامل مع الفرص والتهديدات القادمة. ومن هنا يبرز الدور المهم لخفة الحركة الاستراتيجية في التأثير على قدرة المنظمة على تعديل أنظمتها لتوقع بيئة عمل متغيرة بطريقة استباقية ومستدامة. (KORNELIUS et al. , 2021:480)

ثالثًا: العلاقة بين القيادة الأصيلة و خفة الحركة الاستراتيجية

تقدم القيادة الأصيلة اتجاه تنظيمي متكامل وموحد فالمنظمات الخفيفة استراتيجيًا تمتلك القدرة على تحديد اتجاه جماعي فعال في تغيير سريع و بيئة غامضة. يشمل هذا الاتجاه الرؤية المشتركة طويلة المدى (البصيرة) والأهداف الاستراتيجية قصيرة المدى (البصيرة) والقرارات والإجراءات الأخرى المتوافقة مع ودعم أهداف العمل طويلة الأجل. (Sampath & :175) (Krishnamoorthy, 2017)

وتفسر خفة الحركة الاستراتيجية عملية "ممارسة التعديل والتكيف المستمر للاتجاه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية في تدفق الممارسة الاستراتيجية بمرور الوقت، كدالة للطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة."، هناك ثلاثة قدرات معترف بها على نطاق واسع للرشاقة الاستراتيجية ينبغي على المؤسسات أن تسعى لبنائها والحفاظ عليها بمرور الوقت، وهي الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، ووحدة القيادة. بينما يُعد بناء المرونة الاستراتيجية تحديًا مستمرًا يواجه قادة المنظمات ومن ثمّ، أصبحت القدرة على بناء المرونة الاستراتيجية والحفاظ عليها تناقضًا واقعيًا يصعب حله للمنظمات وقادتها التنفيذيين. قد يساعد بناء خفة الحركة الاستراتيجية الشركات على اكتساب الزخم نحو أهداف طموحة. ومن المفارقات، مع ذلك، أن الصعوبة في الحفاظ على نظرة استراتيجية سريعة ومرنة قد تدفع الشركة إلى تطوير القصور الذاتي أو أن تكون مخطئة عند حدوث اضطرابات تكنولوجية، أو تغير ظروف السوق، أو ظهور

منافسين غير متوقعين. بينما تسعى المنظمات إلى أن تكون مرنة استراتيجيًا عن طريق الالتزام الجماعي للمستويات الإدارية العليا كقادة يستهدفون تحقيق أداء تنظيمي مستدام يلبي الاحتياجات الشاملة لإصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة بما فيها المجتمع والإسهام في تطويره. (Morton et al., 2018:96) ولطالما أشار الباحثون أن القيادة تتضمن "احتضان التناقضات"

الحكمة هي عملية تناقض ذاتي ، و تشمل دائمًا حالة التوتر بين المعرفة والريية وفهم المواقف المعقدة ؛ إذ ينبغي على القادة السعي لبذل جهود طويلة الأجل وفعالة لتحقيق الأهداف والتنمية المطلوبة بالإضافة إلى التحديات البيئية. يعتمد التوازن بينهما على ما إذا كانت هناك أدلة كافية وسرعة يتم عن طريقها استخدام الوقت والمكان اللازمين للتحليل والتنسيق ، فضلاً عن مخاطر تقييم ما إذا كان ينبغي اتخاذ قرار أم لا. ثم ينقلون تصوراتهم للآخرين ، ويعيدون التفاوض بشأن التوازن وينسقون الإجراءات المناسبة للتكيف مع التغيير والحفاظ عليه. يحتاج القادة إلى المرونة للتبديل بين المنظمات المختلفة مع الحفاظ على شعور معين بالاستقرار والتماسك في عالم سريع التغيير. تعتبر الطريقة التي تؤدي بها الإجراءات الفردية أو الجماعية دورًا في المنظمات والحياة الخاصة جانبًا مهمًا من الأصالة ، وهي أيضًا أساس إلهام الثقة والمصداقية التي يتطلبها المتابعون. عندما يتفاعل القادة مع الآخرين داخل الشركة وخارجها ، فإنهم يمثلون سمعة المجموعة.

يعرف القادة كيف يظنون صادقين مع ذاتهم و القيم والمعرفة والخبرة الأساسية لهويتهم الشخصية والآخرين الذين يمثلونهم مع تلبية الاحتياجات المتطورة للمجموعة والمنظمة التي ينتمون إليها دون الالتفات لمصالح شخصية ضيقة إذ إنهم يمثلون الثقافة التي يريدونها في الأوقات كافة. ويضيف (Yadav & Dixit, 2017:42) يؤثر نهج القيادة الأصيلة في خفة الحركة الاستراتيجية عبر نوع معين من الرؤيا التنظيمية التي تشمل وتتجاوز تركيز القادة على نتائج الأعمال الاستراتيجية. إذ يمكن للقيادة توسيع تفكيرهم خارج الأسواق والمنتجات والخدمات الحالية لتوقع تطورات السوق الجديدة وفرص الأعمال الناشئة.

وتؤدي القيادة دورًا حيويًا في سد الفجوة وتسهيل التواصل وحل التناقضات بين المنظمة والبيئة. يدرك القائد الحقيقي أهمية المرونة الاستراتيجية ، وبالاعتماد على الحوار العام والصريح والتأمل للتعلم بنشاط ومساعدة الآخرين على التعلم. يكتسب القائد الحقيقي خبرة في اتخاذ القرارات الرئيسية وتقييم القيمة المستمرة ويحافظ على منظور بديل مفتوح للحفاظ على الشعور بالانتماء والقدرة الديناميكية والأداء المتميز والذروة والتعلم المستمر ، ويكون دائمًا مخلصًا لأهدافه وقيمه الشخصية عند تقديم الخدمات كن قدوة للآخرين. (Adil & Kamal, 2020:2)

الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

تمهيد

يركز هذا الفصل على الجانب التطبيقي والتحليلي للدراسة إذ يهتم بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة وتحقيق متطلبات مناهجيتها، فضلا عن مدى سريان مخططها الفرضي واختبار فرضياته الرئيسية والفرعية، إذ يعرض هذا الفصل وصفا تحليليا للمتغيرات الرئيسية (القيادة الأصيلة، خفة الحركة الاستراتيجية، والأداء المستدام) فضلا عن ذلك فهو يتضمن مدى تناسق فقرات الاستبانة عن طريق أسلوب التحليل العاملي مع بيان ملائمة المقياس لكل متغير من متغيرات الدراسة، فضلا عن التعرف على مستوى علاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات وأبعاد الدراسة واعتمد الباحث على برنامج (SPSS. V. 23) و (Amos. V. 23) في إجراء العمليات الإحصائية التحليلية لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

المبحث الأول

اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

الصدق والثبات هي مقاييس تستخدم لغرض تقييم مدى جودة أدوات البحث : يشير الصدق إلى مدى دقة طريقة ما في قياس شيء ما بينما يتعلق الثبات باتساق المقياس عبر طرائق إحصائية مختلفة ، تعد اختبارات الصدق والثبات من أهم الخطوات التي يجريها الباحث على مقاييس الدراسة قبل تحليل البيانات واختبار الفرضيات، مستخدماً بذلك أساليب إحصائية عدة مناسبة للتحقق من الصدق الظاهري للمقاييس وصدق المحتوى ومدى اعتداليتها من حيث خضوعها للتوزيع الطبيعي، والتأكد من مدى جودة المقياس عن طريق التحليل العاملي التوكيدي، اضافة إلى ذلك تحديد مدى ثبات المقاييس والاتساق الداخلي بين فقراتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية: لتسهيل إجراءات التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من استمارة الاستبانة وتسهيل مهمة قراءتها والتعامل مع المتغيرات وأبعادها الفرعية تم استخدام أسلوب الترميز للمتغيرات وتوصيفها، إذ يوضح الجدول (10) متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية ورموزها وعدد الفقرات في كل بُعد ومصادرها.

جدول (10) : ترميز وتوصيف المتغيرات وأبعادها الفرعية

المصدر	عدد الفقرات	رمز التحليل الإحصائي	أبعاد القياس الفرعية	المتغيرات الرئيسية
Walumbwa et al., 2008	4	SA	الوعي الذاتي Self-Awareness	القيادة الأصيلة
	4	IMP	المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective	Authentic Leadership AutLea
	3	BP	المعالجة المتوازنة Balanced Processing	
	5	RT	شفافية العلاقات Relational Transparency	
الموسوي، 2019	3	SS	الحساسية الاستراتيجية Strategic Sensitivity	خفة الحركة الاستراتيجية
	3	LU	وحدة القيادة Leadership Unity	Strategic Agility
	3	RF	انسيابية الموارد Resource Fluidity	StrAgi
PAULRAJ., 2011	4	ECP	الأداء الاقتصادي Economic Performance	الأداء المستدام
	4	SP	الأداء الاجتماعي Social Performance	Sustainable Performance
	4	ENP	الأداء البيئي Environmental Performance	SusPer

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس

يعد الصدق الظاهري وصدق المحتوى من أهم أنواع الاختبارات التي تحدد المدى الذي يتم فيه النظر إلى المقياس بشكل شخصي على أنه يغطي المفهوم الذي يقصد قياسه، ويشير إلى شفافية أو ملاءمة المقياس وتحسين مقبوليته وجودته (Connell et al. , 2018:1894) إذ يعتمد الصدق الظاهري على منطقية محتويات الاختبار ومدى ارتباطها بالظاهرة المقاسة، وهو يمثل الشكل العام للاختبار أو مظهره الخارجي من حيث مفرداته وموضوعيتها ووضوح عباراتها (القحطاني وآخرون، 2020: 190) أما بالنسبة إلى صدق المحتوى فإنه يشير إلى المدى الذي تقوم فيه عناصر معينة ما بتقييم المفهوم أو المتغير الذي يتم قياسه في الدراسة البحثية بدقة، إذ ينبغي أن يكون محتوى المتغير ممثلاً تمثيلاً جيداً لنطاق الأبعاد التي تم تحديدها مسبقاً (Masuwai & Saad, 2017:12)

ولتحقيق الاختبارات أعلاه، وعلى الرغم من تبني الباحث لمقاييس أجنبية جاهزة تم تطبيقها في بيانات عالمية مختلفة، قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال(ملحق 2). وذلك للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس وتحديد مدى تناسق هيكلية المقاييس من حيث الأبعاد وانتماء ووضوح كل فقرة من حيث المحتوى التطبيقي والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من الفقرات ومدى انسجامها مع بيئة التطبيق على مستوى الشركة العامة لتجارة الحبوب.

وبناءً على الاقتراحات والملاحظات التي اقترحتها السادة المحكمون حول بعض فقرات الاستبانة وما نتج عن المناقشات التي جرت معهم في هذا الإطار قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة وتغيير بعض الصياغات الخاصة ببعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وانسجاماً مع مكان التطبيق وأكثر تمثيلاً وقياساً للأبعاد والمتغيرات التي تمثلها.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

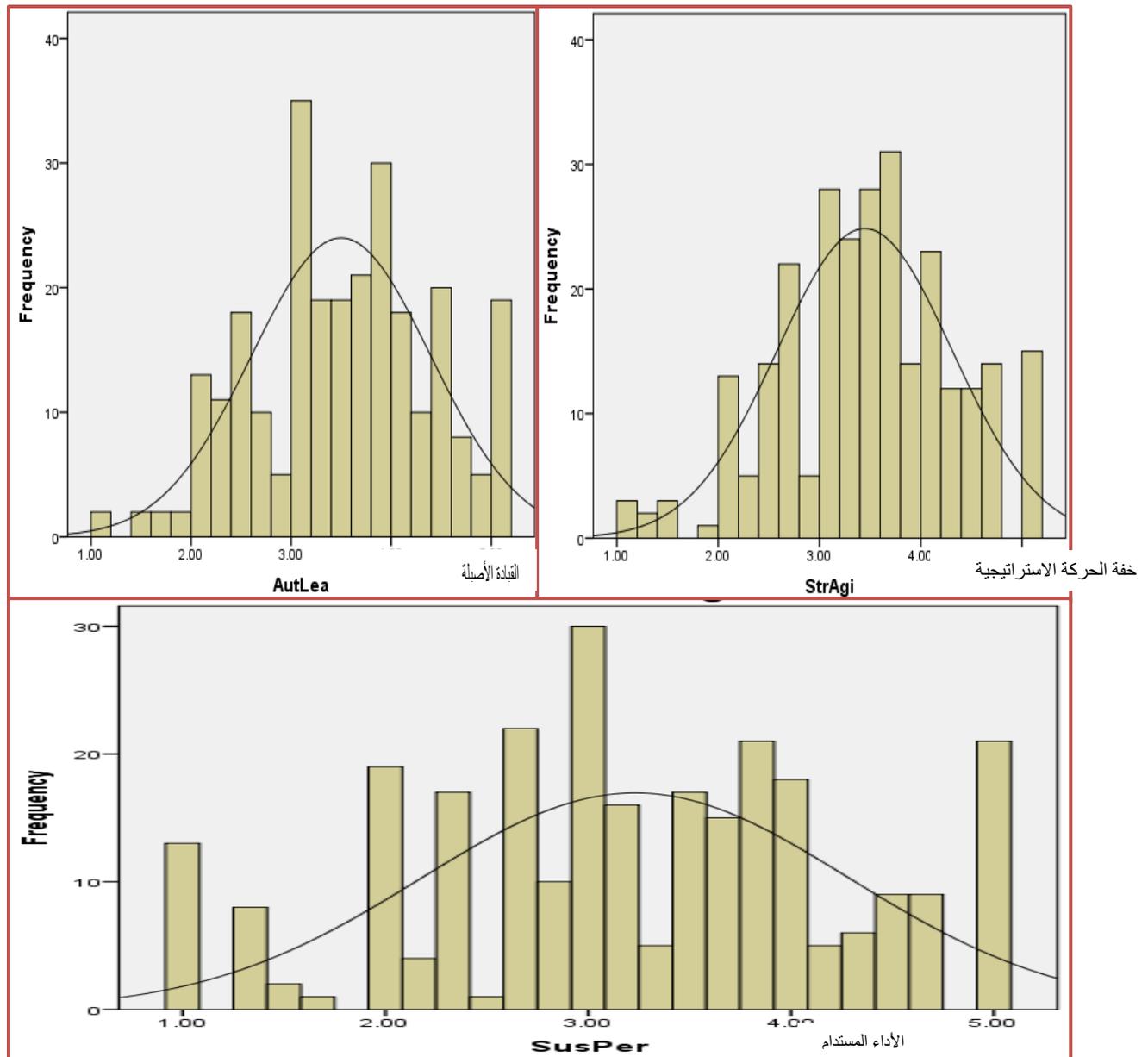
يقصد بهذا الاختبار توزيع ميداني للبيانات المتجمعة ويظهر بيانياً على شكل جرس مقلوب ويكون التوزيع متماثلاً عندما تتطابق فيه قيم مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي، الوسيط، والمنوال ويتوقف الحصول على منحى التوزيع الطبيعي للبيانات على طبيعة العينة وحجمها (Ghasemi & Zahediasl, 2012:487) كما ان التوزيع الطبيعي هو التوزيع المستمر المشترك بين الإحصائيات وهو مهم للغاية كونه يوفر الأساس للاستدلال الاحصائي، كما انه يستخدم لتقريب التوزيعات الاحتمالية المنفصلة المختلفة (Triola. , 2012:217) وهناك العديد من الاختبارات التي قدمها الباحثون في هذا المجال.

ولأغراض الدراسة الحالية سيعتمد الباحث على أكثر الاختبارات شيوعاً للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات وهو اختبار كولموكوروف – سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test)، إذ تبين نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (11) بان مستوى المعنوية لإحصاءة الاختبار قد بلغ (0.200، 0.089، 0.71) لمتغيرات الدراسة (القيادة الأصيلة، خفة الحركة الاستراتيجية، والأداء المستدام) على الترتيب. وهو أعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) ومن ثم فهو غير دال معنوياً، وهذا يعني بأن بيانات متغيرات الدراسة جميعها تخضع للتوزيع الطبيعي ومن ثم يمكن استخدام الإحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (22) منحنى التوزيع الطبيعي على مستوى المتغيرات الثلاثة.

جدول (11) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		AutLea	StrAgi	SusPer
	N	269	269	269
Normal Parameters	Mean	3.4989	3.4465	3.2320
	Std. Deviation	.89462	.86381	1.05519
Most Extreme Differences	Absolute	.049	.051	.052
	Positive	.049	.047	.047
	Negative	-.047	-.051	-.052
	Test Statistic	.049	.051	.052
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.200 ^{c,d}	.089 ^c	.071 ^c

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).



الشكل (22) : منحنى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23)

رابعاً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

يعد التحليل العاملي التوكيدي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) شرطاً أساسياً للاختبارات المعلمية. إذ يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات المقاسة والعوامل الكامنة، كما يستخدم في تقييم قدرة أنموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين نماذج عدة للعوامل بهذا المجال (لعون وعائش، 2016: 101) والتحليل العاملي التوكيدي يحقق إجابة عن تساؤل مهم يتمثل في لماذا وكيف ارتبطت مجموعة من الفقرات بأبعاد معينة ومتغيرات معينة في بيئة دراسية معينة؟ وبذلك فإن الأنموذج الهيكلي يحقق العلاقات بين الفقرات والأبعاد الخاصة بالمتغير بأسلوب بسيط وواضح (Tomé-Fernández et al. , 2020:12) ولأجل اختبار الصدق البنائي التوكيدي سيتم التأكد من معيارين أساسيين هما:

1. تقديرات المعلمة المعيارية

تكون تقديرات المعلمة المعيارية لكل فقرة من فقرات المقياس مقبولة في حال تجاوزت قيمها نسبة (0.40) وفي حال كانت اقل ستحذف من المقياس، وسيتم اعتماد قيمة النسبة الحرجة (C. R) كقيمة معيارية لقبول معنوية التقديرات المعيارية، إذ إن النسبة الحرجة تكون مقبولة كلما كانت معنوية (Hair et al. , 2010:116); (Prudon, 2014:4)

2. مؤشرات تطابق الأنموذج

تُعتمد مؤشرات تطابق الأنموذج للحكم على مستوى جودة الأنموذج الهيكلي المختبر وتحديد مدى ملائمتها للبيانات التي سحبت من العينة و من ثمّ يمكن تشخيص مستوى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد به المقياس مع إجابات أفراد العينة المبحوثة، وهنا سيتم الاعتماد على بعض مؤشرات المطابقة التي يمكن تحديد مدى القبول لها وفقاً لـ (Afthanorhan, 2013:194) بالاعتماد على الجدول (12).

جدول (12) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي

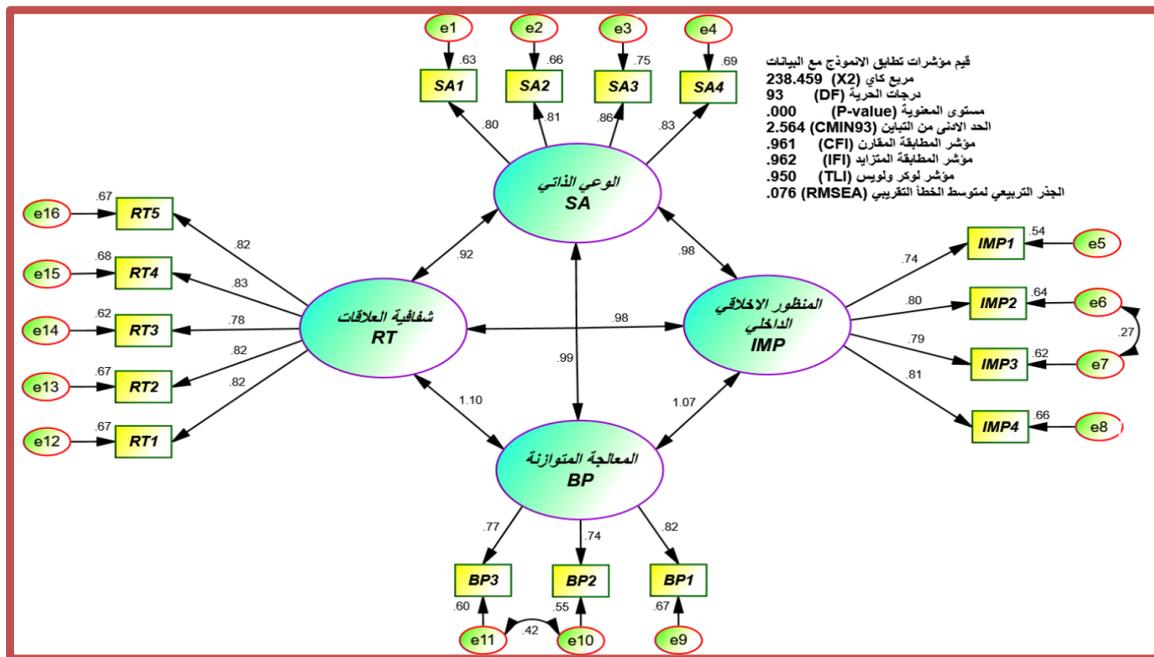
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	CFI > 0.90
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	IFI > 0.90
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	TLI > 0.90
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA < 0.08

Source: Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equatio

Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P.199.

1. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة الأصيلة:

لقد تم قياس متغير القيادة الأصيلة عن طريق أربعة أبعاد فرعية هي (الوعي الذاتي (4) فقرة، المنظور الأخلاقي الداخلي (4) فقرة، المعالجة المتوازنة (3) فقرة، وشفافية العلاقات (5) فقرة). إذ يتضح من الشكل (23) أن تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) وكانت جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) (الظاهرة في الجدول (12) اتضح أنها أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها، أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد إجراء اثنين من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بانها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير القيادة الأصيلة يقاس بأربعة أبعاد فرعية كما ذكر أعلاه.



الشكل (23) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة الأصيلة

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23).

جدول (13) : معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الأصيلة

Paths	Estimate	S.E.	C.R.	P
SA1 <--- Self-awareness	1.000			
SA2 <--- Self-awareness	.971	.065	14.987	***
SA3 <--- Self-awareness	1.005	.061	16.357	***
SA4 <--- Self-awareness	.945	.061	15.439	***

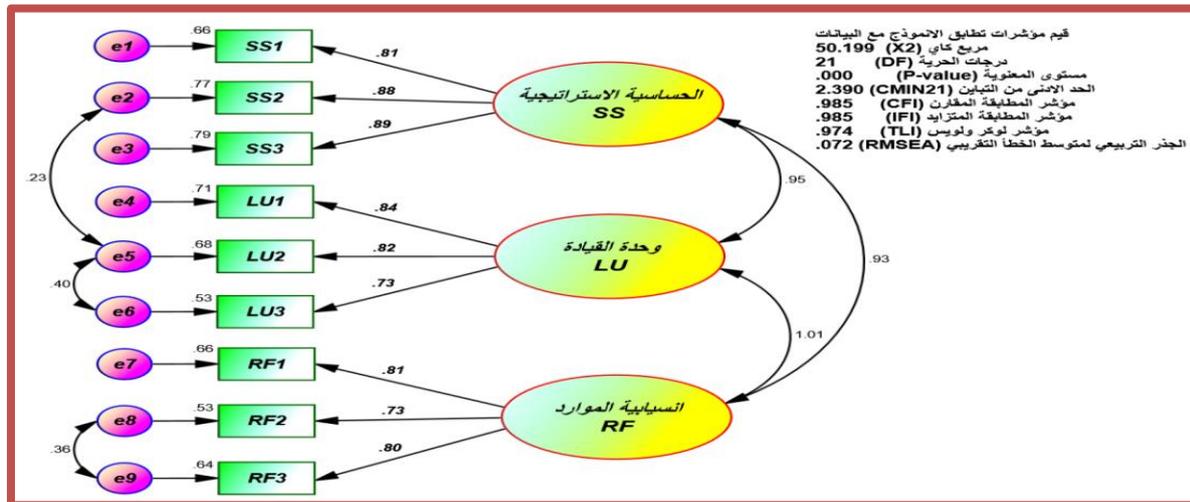
IMP1	<---	Internalized Moral Perspective	.961	.069	13.936	***
IMP2	<---	Internalized Moral Perspective	.944	.060	15.624	***
IMP3	<---	Internalized Moral Perspective	.970	.063	15.316	***
IMP4	<---	Internalized Moral Perspective	1.000			
BP1	<---	Balanced Processing	1.064	.070	15.293	***
BP2	<---	Balanced Processing	.956	.052	18.553	***
BP3	<---	Balanced Processing	1.000			
RT1	<---	Relational transparency	1.000			
RT2	<---	Relational transparency	.921	.058	16.006	***
RT3	<---	Relational transparency	.947	.063	15.104	***
RT4	<---	Relational transparency	.955	.059	16.306	***
RT5	<---	Relational transparency	1.003	.063	16.015	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

2. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية:

لقد تم قياس متغير خفة الحركة الاستراتيجية عن طريق ثلاثة أبعاد فرعية هي (الحساسية الاستراتيجية (3) فقرة، وحدة القيادة (3) فقرة، وانسيابية الموارد (3) فقرة . إذ يتضح من الشكل (24) أن تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت النسبة المحددة لها البالغة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (24) وان جميعها كانت نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C. R) الظاهرة في الجدول (13) اتضح أنها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد إجراء ثلاثة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بانها جميعاً كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير خفة الحركة الاستراتيجية يقاس بثلاثة أبعاد فرعية تقاس كل منها بثلاث فقرات.



الشكل (24) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v.23.

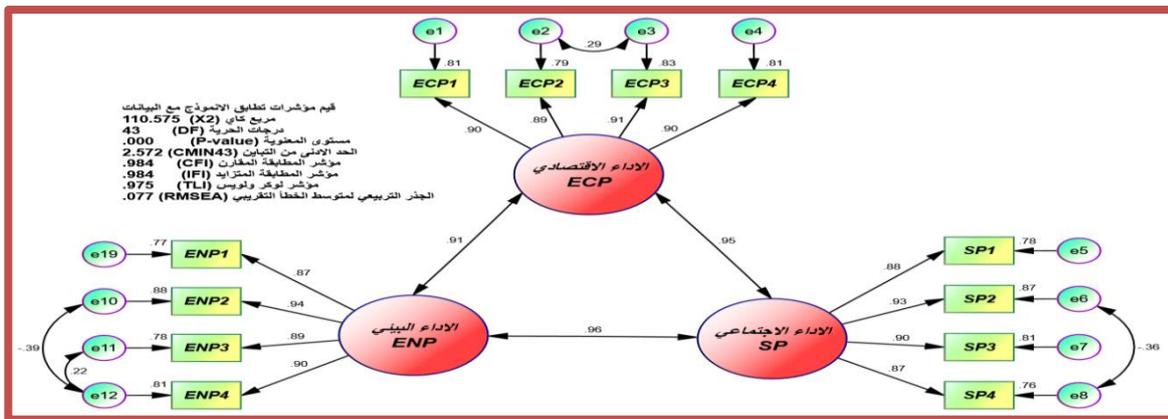
جدول(14): معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير خفة الحركة الاستراتيجية

Paths	Estimate	S. E.	C. R.	P
SS1 <--- Strategic Sensitivity	1. 058	. 062	17. 159	***
SS2 <--- Strategic Sensitivity	1. 106	. 056	19. 857	***
SS3 <--- Strategic Sensitivity	1. 000			
RF1 <--- Leadership Unity	. 935	. 063	14. 923	***
RF2 <--- Leadership Unity	. 911	. 057	16. 128	***
RF3 <--- Leadership Unity	1. 000			
LU1 <--- Resource Fluidity	1. 048	. 076	13. 735	***
LU2 <--- Resource Fluidity	1. 077	. 063	17. 006	***
LU3 <--- Resource Fluidity	1. 000			

المصدر: من إعداد الباحث وفق مخرجات برنامج (Amos V. 23).

3. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الأداء المستدام:

لقد تم قياس متغير الأداء المستدام عن طريق ثلاثة أبعاد فرعية هي (الأداء الاقتصادي (4) فقرة، الأداء الاجتماعي (4) فقرة، والأداء البيئي (4) فقرة). إذ يتضح من الشكل (25) إن تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت النسبة المحددة لها البالغة (0. 40) كما هي مبينة في الشكل (25) وان جميعها كانت نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C. R.) (الظاهرة في الجدول (14) اتضح أنها اكبر من (2. 56) عند مستوى معنوية (0. 01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد إجراء أربعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الأداء المستدام يقاس بأربعة أبعاد فرعية تقاس كل منها بأربعة فقرات.



الشكل (25) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الاداء المستدام

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

جدول(15): معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الأداء المستدام

	Paths	Estimate	S. E.	C. R.	P	
ECP1	<---	Economic performance	1. 000			
ECP2	<---	Economic performance	. 998	. 045	22. 215	***
ECP3	<---	Economic performance	1. 040	. 044	23. 490	***
ECP4	<---	Economic performance	1. 052	. 046	22. 987	***
SP1	<---	Social performance	1. 007	. 048	20. 799	***
SP2	<---	Social performance	1. 004	. 049	20. 503	***
SP3	<---	Social performance	. 977	. 045	21. 515	***
SP4	<---	Social performance	1. 000			
ENP1	<---	Environmental performance	1. 032	. 049	21. 119	***
ENP2	<---	Environmental performance	1. 040	. 048	21. 855	***
ENP3	<---	Environmental performance	. 992	. 040	24. 863	***
ENP4	<---	Environmental performance	1. 000			

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23).

خامساً: الثبات البنائي لأداة القياس

يُعرّف الثبات في البحث العلمي بأنه الخاصية التي تُعبر عن تقارب القيم والقراءات الخاصة بمعيار القياس في كل مرة يُطبّق فيها، أو مقدار عدم تغير معيار القياس عند تكرار استعماله في أوقات مختلفة وعينات مختلفة (القحطاني، 2020: 191) ويعد معامل (Cronbach's Alpha) من أشهر الأساليب التي تعبر عن ثبات المقاييس السلوكية وتتراوح قيمته بين (0-1) وتكون قيم كرونباخ الفا مقبولة إذا تجاوزت قيمه (0. 70) وتكون عالية الموثوقية إذا تجاوزت قيم (0. 80) وتكون المقاييس ضعيفة الموثوقية إذا كانت قيمة المعامل دون (0. 60) (رشيد و دخيل، 2018: 459)

وبهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة للمتغيرات الحالية اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا، اذ تبين أن قيم المعامل لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.976 - 0.858) وتُعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70). كما تبين أن قيم معامل الصدق الهيكلي كانت قيم عالية ومجدية بالنسبة للمقاييس المعتمدة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والصدق الثبات العالي. ويبين الجدول (16) معاملات الثبات والصدق لأداة القياس المعتمدة في الدراسة الحالي

جدول(16) : معاملات الثبات والصدق على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	قيمة كرونباخ الفا	قيمة معامل الصدق الهيكلي
الوعي الذاتي	0. 893	0. 945
المنظور الأخلاقي الداخلي	0. 869	0. 932

0. 925	0. 855	المعالجة المتوازنة
0. 952	0. 907	شفافية العلاقات
0. 982	0.965	القيادة الأصيلة
0. 943	0. 889	الحساسية الاستراتيجية
0. 929	0. 863	وحدة القيادة
0. 925	0. 855	انسيابية الموارد
0. 971	0.942	خفة الحركة الاستراتيجية
0. 974	0. 948	الأداء الاقتصادي
0. 969	0. 939	الأداء الاجتماعي
0. 971	0.943	الأداء البيئي
0. 988	0.976	الأداء المستدام

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23.

سادساً: اختبار الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، أي قوة علاقة الارتباط ومدى معنويتها في هذا الإطار (Naser & Al Shobaki, 2016:12) وبذلك يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات وأبعاد الدراسة الحالية مع فقراتها، واعتمد الباحث على استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والأبعاد وفقراتها، إذ تشير الارتباطات المعنوية إلى قوة المقياس المعتمد، ويوضح الجدول (17) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وأبعاده، إذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (17) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0. 01) بين المتغيرات والفقرات من جهة والأبعاد والفقرات من جهة أخرى، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس الدراسة.

جدول(17): الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعي

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.802**	.853**	1	الوعي الذاتي	القيادة الأصيلة
.01	.789**	.874**	2		
.01	.846**	.889**	3		
.01	.808**	.863**	4		
.01	.764**	.812**	1	المنظور الأخلاقي الداخلي	
.01	.815**	.846**	2		
.01	.817**	.859**	3		
.01	.827**	.867**	4		
.01	.831**	.843**	1	المعالجة المتوازنة	
.01	.801**	.877**	2		
.01	.851**	.894**	3		
.01	.803**	.852**	1	شفافية العلاقات	
.01	.802**	.847**	2		
.01	.775**	.850**	3		
.01	.811**	.854**	4		
.01	.802**	.853**	5		
.01	.809**	.894**	1	الحساسية الاستراتيجية	خفة الحركة الاستراتيجية
.01	.855**	.926**	2		
.01	.863**	.899**	3		
.01	.843**	.851**	1	وحدة القيادة	
.01	.859**	.922**	2		
.01	.786**	.887**	3		
.01	.819**	.845**	1	انسيابية الموارد	
.01	.790**	.894**	2		
.01	.835**	.901**	3		
.01	.870**	.910**	1	الأداء الاقتصادي	
.01	.863**	.921**	2		
.01	.889**	.927**	3		
.01	.874**	.918**	4		
.01	.870**	.910**	1	الاداء الاجتماعي	
.01	.863**	.921**	2		
.01	.889**	.927**	3		
.01	.874**	.918**	4		
.01	.843**	.901**	1	الأداء البيئي	
.01	.896**	.912**	2		
.01	.871**	.911**	3		
.01	.866**	.894**	4		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

المبحث الثاني

الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

توطئة...

يعد وصف المتغيرات وتشخيصها على مستوى بيئة التطبيق من اهم المتطلبات الأساسية لتحديد مستوى هذه المتغيرات ميدانياً، وبذلك سيتم في هذا المبحث تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة ووصفها وتشخيصها عن طريق استخدام أساليب التحليل المناسبة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، شدة الإجابة) على مستوى متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها الفرعية وفقرات القياس الخاصة بها.

ولأجل تحديد مستوى إجابات عينة الدراسة سيتم الاعتماد على تحديد مستوى المقارن للفئات على رأي (Mazahreh et al. , 2009: 403) الذين أشاروا إلى انه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (1،2،3،4،5)؛ (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وكما موضح في الجدول (18):

جدول (18) : تصنيف فئات الوسط الحسابي للوصف الإحصائي

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 – 1	منخفض جداً
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	معتدل
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.00 – 4.21	مرتفع جداً

Source: Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan" Journal of Social Sciences 5 (4), P. 403.

أولاً- وصف وتشخيص متغير القيادة الأصلية

يشمل التحليل الإحصائي لمتغير القيادة الأصلية فقرتين، تتناول الأولى التحليل الإحصائي لفقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً، أما الثانية فتناولت التحليل الإحصائي إجمالياً، وكالاتي:-

1- وصف وتشخيص متغير القيادة الأصلية تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بالتحليل الإحصائي لفقرات وأبعاد متغير القيادة الأصلية تفصيلاً وكما يأتي:-

أ. وصف و تشخيص بعد الوعي الذاتي

يتضح من الجدول (19) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده الوعي الذاتي التي تم قياسه بأربع فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.501) و الانحراف المعياري (1.000) ومعامل الاختلاف النسبي (28.56) والأهمية النسبية (70.02%)، وهذا يدل على إن اتفاق أفراد

عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد إن القيادات الإدارية في الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة الدراسة يتمتعون بمستوى جيد من القدرة على تشخيص نقاط قوتهم وضعفهم بهدف تعزيز الأولى ومعالجة الثانية مما يدعم إمكاناتهم في فهم كيفية تأثيرهم في التابعين بهدف تحسين مستوى أداءهم الفردي والجماعي.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (مسؤولي في العمل يستفيد من المعلومات المرتدة في تقييم المواقف والتفاعل أو التعامل مع الآخرين) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.662) وبانحراف معياري بلغ (1.216) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (33.21) وبأهمية نسبية بلغت (73.23)، وهذا يدل على إن مستوى الإجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (مسؤولي في العمل يدرك نظرة الآخرين إلى قدراته) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.320%) وبانحراف معياري بلغ (1.160%) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (34.94%) وبأهمية نسبية بلغت (66.39%) ، وبذلك فان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية وبمستوى إجابة معتدل.

جدول (19) : الإحصاءات الوصفية لبعد الوعي الذاتي

مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مسؤولي في العمل:
مرتفع	1	73.23	33.21	1.216	3.662	يستفاد من المعلومات المرتدة في تقييم المواقف والتفاعل أو التعامل مع الآخرين
معتدل	4	66.39	34.94	1.160	3.320	يدرك نظرة الآخرين إلى قدراته.
مرتفع	2	70.93	31.79	1.127	3.547	يعيد تقييم أدائه وفقا لتغير المواقف والظروف.
مرتفع	3	69.74	31.69	1.105	3.487	يدرك تأثير أفعاله وقيادته على الآخرين.
	-	70.02	28.56	1.000	3.501	المعدل العام لبعد الوعي الذاتي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف وتشخيص بعد المنظور الأخلاقي الداخلي

ينتضح من الجدول (20) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد المنظور الأخلاقي الداخلي الذي تم قياسه بأربع فقرات، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.499) و الانحراف المعياري (0.944) ومعامل الاختلاف النسبي (26.99) والأهمية النسبية (69.98)، وهذا يدل على إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد إن المسؤولين والقادة في العمل على مستوى الشركة قيد الدراسة يحملون مستويات جيدة من القيم الأخلاقية ويسعون إلى تحقيق الانسجام بين أقرانهم وما ينصحون ويوجهون به مع أفعالهم وما يتبنونه من سلوكيات ترفد دوافع الموظفين وتحقق مستويات متقدمة من الأداء المستدام لديهم.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (مسؤولي في العمل يطالبني باتخاذ مواقف تدعم قيمي الأساسية) على اعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.535) وبانحراف معياري بلغ (1.115) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.53) وبأهمية نسبية بلغت (70.71)، وهذا يدل على إن مستوى الإجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (مسؤولي في العمل تتوافق قراراته مع القيم الأخلاقية للمنظمة) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.472) وبانحراف معياري بلغ (1.115) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (32.11) وبأهمية نسبية بلغت (60.44)، وبذلك فان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية وبمستوى إجابة مرتفع.

جدول(20): الإحصاءات الوصفية لبعء المنظور الأخلاقي الداخلي

مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مسؤولي في العمل:
مرتفع	3	69.96	33.74	1.180	3.498	يظهر معتقدات تنسجم مع أفعاله.
مرتفع	2	70.11	30.44	1.067	3.506	يتخذ القرارات التي تتفق مع قيمه ومعاييرها الأساسية.
مرتفع	1	70.71	31.53	1.115	3.535	يطالبني باتخاذ مواقف تدعم قيمي الأساسية
معتدل	4	69.44	32.11	1.115	3.472	تتوافق قراراته مع القيم الأخلاقية للمنظمة.
	-	69.98	26.99	0.944	3.499	المعدل العام لبعء المنظور الأخلاقي الداخلي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ج. وصف و تشخيص بعد المعالجة المتوازنة

ينضح من الجدول (21) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء المعالجة المتوازنة الذي تم قياسه بثلاث فقرات، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.468) والانحراف المعياري (0.986) ومعامل الاختلاف النسبي (28.42%) و الأهمية النسبية (69.37%)، وهذا يدل على إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد على اهتمام القادة في الشركة قيد الدراسة بعمليات وإجراءات جمع وتحليل البيانات الخاصة بكل تفاصيل العمل واتخاذ القرارات المناسبة ومتابعتها، اصف إلى ذلك أنهم يسعون إلى الاستماع والأخذ بنظر الاعتبار ما يقدمه الموظفون من آراء ومقترحات لحل المشكلات التي تعرقل سير العمل بهدف حلها ومنع تكرارها بالمستقبل.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (مسؤولي في العمل يشجع الآراء التي تتحدى مواقفه) على اعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.532) وبانحراف معياري بلغ (1.128) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.94) وبأهمية نسبية بلغت (70.63)، وهذا يدل على إن مستوى الإجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (مسؤولي في العمل يقوم بجمع وتحليل البيانات بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرارات) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.424) وبانحراف معياري بلغ (1.116) وبمعامل اختلاف بلغ (32.59) و بأهمية نسبية بلغت (68.48) ، وبذلك فان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية وبمستوى إجابة مرتفع.

جدول(21) : الإحصاءات الوصفية لبعد المعالجة المتوازنة

مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مسؤولى في العمل:
مرتفع	1	70.63	31.94	1.128	3.532	يشجع الآراء التي تتحدى موافقه.
مرتفع	3	68.48	32.59	1.116	3.424	يقوم بجمع وتحليل البيانات بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرارات.
مرتفع	2	69.52	32.36	1.125	3.476	يستمتع لوجهات النظر المختلفة من اجل التقييم واتخاذ القرارات المناسبة.
-	-	69.37	28.42	0.986	3.468	المعدل العام لبعد المعالجة المتوازنة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

د. وصف و تشخيص بعد شفافية العلاقات

يتضح من الجدول (22) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد شفافية العلاقات الذي تم قياسه بخمس فقرات، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.527) والانحراف المعياري (0.871) ومعامل الاختلاف النسبي (24.68%) والأهمية النسبية (70.54%)، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يعني إهتمام قادة الشركة قيد الدراسة بالموظفين من حيث السماح لهم بطرح الآراء والتعبير عما يضمروه من تفاصيل تخص العمل وينظرون باهتمام إلى المشاعر المحيطة بهم فضلاً عن أمانة التعامل والسلوك الذي يتبنوه وذلك عن طريق تحقيق مستوى جيد من مطابقة الأقوال والأفعال والتصرفات الميدانية في الحياة اليومية.

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (مسؤولي في العمل يعترف بالأخطاء عند ارتكابها) على اعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.613) وبانحراف معياري بلغ (0.973) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.93) وبأهمية نسبية بلغت (72.27)، وهذا يدل على إن مستوى الإجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (مسؤولي في العمل يعرض الحقيقية رغم قساوتها) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.450) وبانحراف معياري بلغ (0.997) وبمعامل اختلاف بلغ (28.91) وبأهمية نسبية بلغت (69.00) ، وبذلك فان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية وبمستوى إجابة مرتفع.

جدول(22): الإحصاءات الوصفية لبعء شفافية العلاقات

مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مسؤولي في العمل :
مرتفع	3	71.15	29.56	1.052	3.558	يقول ما يعنيه تماماً
مرتفع	1	72.27	26.93	0.973	3.613	يعترف بالأخطاء عند ارتكابها.
مرتفع	2	71.23	29.22	1.041	3.561	يتيح حرية التعبير وابدأ الرأي
مرتفع	5	69.00	28.91	0.997	3.450	يعرض الحقيقية رغم قساوتها .
مرتفع	4	69.52	30.49	1.060	3.476	يتوافق مع المشاعر المحيطة به.
	-	70.54	24.68	0.871	3.527	المعدل العام لبعء شفافية العلاقات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

2- وصف وتشخيص متغير القيادة الأصيلة إجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير القيادة الأصيلة وأبعاده الفرعية إجمالياً، إذ يظهر الجدول (23) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الأصيلة والذي يقاس بأربعة أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.499) وبلغ الانحراف المعياري (0.895) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (25.57) وبلغت الأهمية النسبية (69.98%) وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى إن متغير القيادة الأصيلة قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات الأفراد المبحوثين، مما يدل على إن القيادات الإدارية في الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة الدراسة يمارسون السلوكيات الأصيلة في تعاملاتهم اليومية مع الموظفين في مختلف الأقسام والوحدات الإدارية من حيث تمتعهم بمستوى وافي من الوعي وشفافية العلاقات مع الآخرين وتبنيهم أسس المعالجة المتوازنة للمعلومات بهدف اتخاذ قرارات رشيدة وتبنيهم السلوكيات الأخلاقية ذات الأثر الأكبر في تحقيق استدامة الأداء.

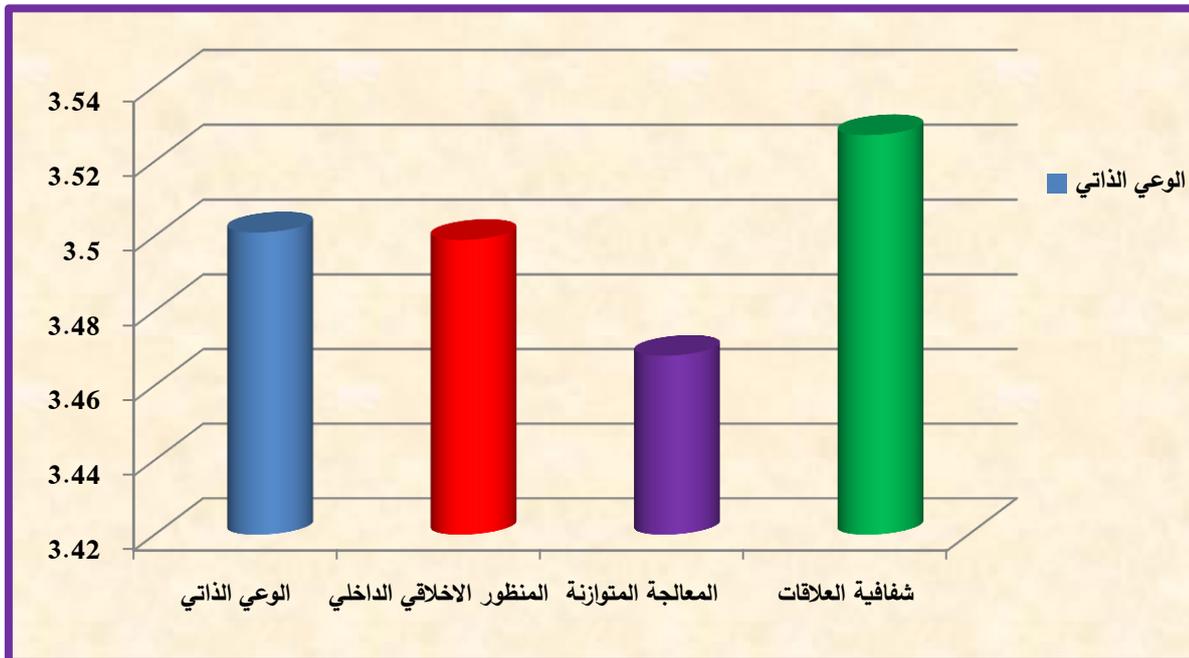
أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد القيادة الأصيلة الفرعية ميدانياً على مستوى الشركة قيد الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (شفافية العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة) على الترتيب حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (23).

جدول(23): وصف وتشخيص متغير القيادة الأصيلة بأبعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب الأبعاد	مستوى الإجابة
الوعي الذاتي	3.501	1.000	28.56	70.02	2	مرتفع
المنظور الأخلاقي الداخلي	3.499	0.944	26.99	69.98	3	مرتفع
المعالجة المتوازنة	3.468	0.986	28.42	69.37	4	مرتفع
شفافية العلاقات	3.527	0.871	24.68	70.54	1	مرتفع
المعدل العام لمتغير القيادة الأصيلة	3.499	0.895	25.57	69.98	--	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)

ويوضح الشكل (26) الأعمدة البيانية للإبعاد الفرعية لمتغير القيادة الأصيلة بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (26) : التمثيل البياني لإبعاد متغير القيادة الأصيلة

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

من الجدول (22) ووصف أبعاد القيادة الصيلة أنفأ. نجد أن أفراد العينة يمتلكون تصوراً جيداً وإدراكاً مرتفعاً عن القيادة الأصيلة، وإن الشركة العامة لتجارة الحبوب (محل الدراسة) تملك ممارسات القيادة الأصيلة بمستوى مرتفع واستناداً لذلك تمت الإجابة عن التساؤل (ما مستوى توافر أبعاد القيادة الأصيلة في المنظمة المبحوثة) في مشكلة الدراسة وتم تحقيق الهدف الأول من أهداف هذه الدراسة.

ثانيا- وصف وتشخيص متغير خفة الحركة الاستراتيجية

يتضمن التحليل الإحصائي لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية فقرتين، إذ تناولت الفقرة الأولى التحليل الإحصائي لفقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً، أما الفقرة الثانية فتناولت التحليل الإحصائي لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية وأبعاده إجمالاً، وكالاتي:-

1- وصف وتشخيص متغير خفة الحركة الاستراتيجية تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وأبعاد متغير خفة الحركة الاستراتيجية تفصيلاً وكما يأتي:-

أ. وصف وتشخيص بعد الحساسية الاستراتيجية

يتضح من الجدول (24) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده الحساسية الاستراتيجية الذي تم قياسه بثلاث فقرات، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.508) والانحراف المعياري (0.919) ومعامل الاختلاف النسبي (26.21%) والأهمية النسبية (70.16%)، وهذا يدل على إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يشير إلى إن الشركة قيد الدراسة تسعى إلى الاهتمام بدراسة متغيرات البيئة عن طريق وحدات الاستشعار البيئي المنتشرة ضمن هيكلها الرئيس بهدف متابعة التغيرات التي يمكن إن تحصل في مجمل الظروف البيئية والتكيف معها لتعزيز استمراريته وتدعيم مستويات الاستدامة القادرة على تحقيقها.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (إدارة شركتنا تمتلك القدرة على مواجهة التغيرات البيئية واغتنام الفرص) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.569) وانحراف معياري بلغ (1.075) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (30.14) وبأهمية نسبية بلغت (71.38%)، وهذا يدل على إن مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة. وكذلك حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (إدارة شركتنا تسعى إلى توفير متطلبات التكيف الاستراتيجي بشكل شامل) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.476) وانحراف معياري بلغ (0.929) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.72) وبأهمية نسبية بلغت (69.52%)، وهذا يشير إلى إن هذه الفقرة قد حصلت على أقل الأوساط الحسابية وبمستوى إجابات مرتفع.

جدول(24) : الإحصاءات الوصفية لبعده الحساسية الاستراتيجية

مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات إدارة شركتنا:
مرتفع	1	71.38	30.14	1.075	3.569	تمتلك القدرة على مواجهة التغيرات البيئية واغتنام الفرص.
مرتفع	2	69.59	29.85	1.039	3.480	تستخدم آليات وتقنيات مختلفة في معرفة وفهم التطورات الاستراتيجية واستكشافها.
مرتفع	3	69.52	26.72	0.929	3.476	تسعى إلى توفير متطلبات التكيف الاستراتيجي بشكل شامل.
-	-	70.16	26.21	0.919	3.508	المعدل العام لبعده الحساسية الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف و تشخيص بعد وحدة القيادة

يتضح من الجدول (25) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده وحدة القيادة الذي تم قياسه بثلاث فقرات، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.480) والانحراف المعياري (0.922) ومعامل الاختلاف (26.48) والأهمية النسبية (69.59%)، وهذا يدل على إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يدل على سعي القيادات الإدارية في الشركة قيد الدراسة إلى حل المشكلات التي تواجهها بأساليب ناجعة والعمل بنهج جماعي بروح الفريق اضع إلى ذلك دعمها لمشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات المختلفة بهدف تعزيز إمكاناتهم في تحقيق مستويات متقدمة من الأداء.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (إدارة شركتنا تتميز بالقدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.506) وبانحراف معياري بلغ (0.987) وبمعامل اختلاف بلغ (28.16) وبأهمية نسبية بلغت (70.11%)، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (إدارة شركتنا تشجع مشاركة الآخرين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل المشكلات) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.465) وبانحراف معياري بلغ (1.038) وبمعامل اختلاف بلغ (29.97) وبأهمية نسبية بلغت (69.29%)، وهذا يؤكد ان هذه الفقرة قد حصلت على أقل الأوساط الحسابية وبمستوى إجابات مرتفع.

جدول(25): الإحصاءات الوصفية لبعده وحدة القيادة

مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات ادارة شركتنا:
مرتفع	1	70.11	28.16	0.987	3.506	تتميز بالقدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية.
مرتفع	3	69.29	29.97	1.038	3.465	تشجع مشاركة الآخرين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل المشكلات.
مرتفع	2	69.37	31.45	1.091	3.468	تتبنى اسلوب فرق العمل الجماعي في حل المسائل والمشكلات الاستراتيجية.
-	-	69.59	26.48	0.922	3.480	المعدل العام لبعده وحدة القيادة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف و تشخيص بعد انسيابية الموارد

يتضح من الجدول (26) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده انسيابية الموارد الذي تم قياسه بثلاث فقرات، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.359) والانحراف المعياري (0.947) ومعامل الاختلاف النسبي (28.19%) والأهمية النسبية (67.19%)، وهذا يدل على إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يدل على إن القادة في الشركة قيد الدراسة يهتمون

نوعاً ما بإجراءات توزيع وتخصيص الموارد التنظيمية بمختلف أنواعها بين الأقسام والوحدات الإدارية من حيث الموارد البشرية، المالية، والمادية وغيرها بهدف تنظيم العمل وتعزيز إجراءاته وانسيابية تدفق هذه الموارد داخل الشركة.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (إدارة شركتنا تمتلك القدرة على إعادة تخصيص الموارد المالية) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.491) وبانحراف معياري بلغ (1.017) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (29.14) وبأهمية نسبية بلغت (69.81%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (إدارة شركتنا تستطيع تدوير الموظفين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الأقسام) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.264) وبانحراف معياري بلغ (1.107) وبمعامل اختلاف بلغ (33.91) وبأهمية نسبية بلغت (65.28%) ، وهذا يؤكد أن هذه الفقرة قد حصلت على أقل الأوساط الحسابية وبمستوى إجابات معتدل.

جدول(26): الإحصاءات الوصفية لبعده انسيابية الموارد

مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات إدارة شركتنا:
مرتفع	1	69.81	29.14	1.017	3.491	تمتلك القدرة على إعادة تخصيص الموارد المالية.
معتدل	3	65.28	33.91	1.107	3.264	تستطيع تدوير الموظفين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الأقسام.
معتدل	2	66.47	33.13	1.101	3.323	يسمح هيكلها التنظيمي بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام.
	-	67.19	28.19	0.947	3.359	المعدل العام لبعده انسيابية الموارد

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

2- وصف وتشخيص متغير خفة الحركة الاستراتيجية إجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الإحصاءات الوصفية لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية وأبعاده إجمالياً، إذ يظهر الجدول (27) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية والذي يقاس بثلاث أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.447) وبلغ الانحراف المعياري (0.864) وبلغ معامل الاختلاف (25.06) وبلغت الأهمية النسبية (68.93%) ، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير خفة الحركة الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات الأفراد المبحوثين، مما يدل على أن الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة الدراسة تسعى إلى أن تتعامل مع التغيرات التي تحصل في المتغيرات البيئية والظروف التي تحيط بها بمرونة ورشاقة في سبيل أن تتوافق معها وتتكيف بهدف تحقيق مستويات استجابة عالية وتعزيز وجودها في قطاع الأعمال.

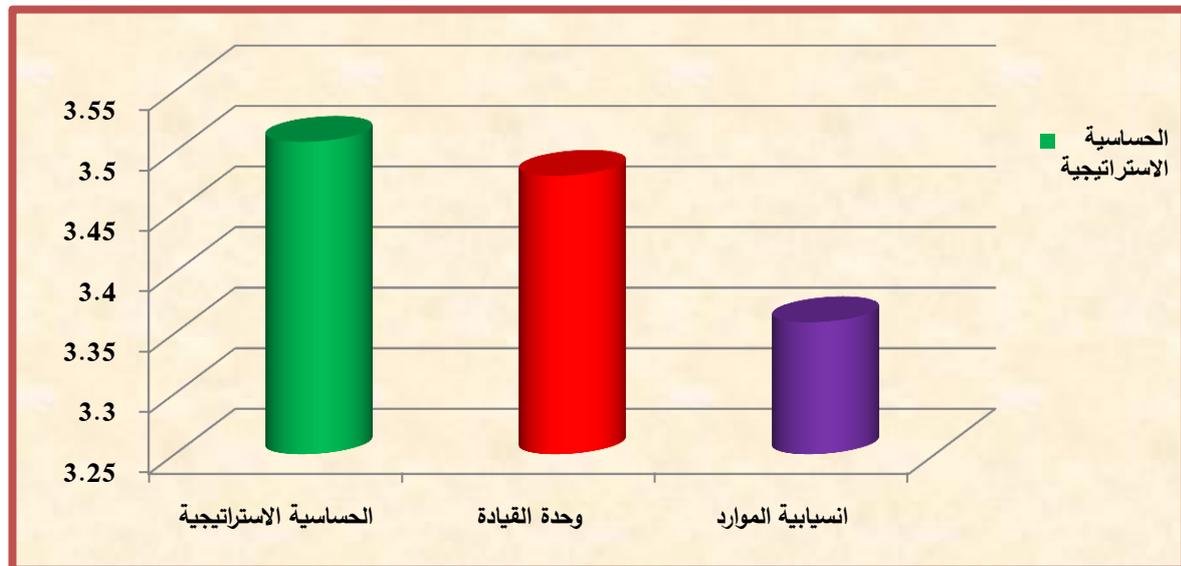
أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية الفرعية ميدانياً على مستوى الشركة قيد الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، وانسيابية الموارد) على التوال حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (27).

جدول(27): الإحصاءات الوصفية لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية بأبعاده

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	ترتيب الأبعاد	مستوى الإجابة
الحساسية الاستراتيجية	3.508	0.919	26.21	70.16	1	مرتفع
وحدة القيادة	3.480	0.922	26.48	69.59	2	مرتفع
انسيابية الموارد	3.359	0.947	28.19	67.19	3	معتدل
المعدل العام لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية	3.447	0.864	25.06	68.93	--	

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)

من الجدول (27) ووصف فقرات وأبعاد متغير خفة الحركة الاستراتيجية أنفاً. نجد أن أفراد عينة الدراسة لديهم تصور واضح الى إدراك عالي لإبعاد متغير خفة الحركة الاستراتيجية وأن الشركة العامة لتجارة الحبوب تمتلك مقومات خفة الحركة الاستراتيجية بمستوى مرتفع وإستناداً لذلك تمت الإجابة عن التساؤل (هل تتوفر خفة الحركة الاستراتيجية لدى المنظمة) في مشكلة الدراسة وتم تحقيق الهدف (الثالث) من الأهداف التي تسعى لها هذه الدراسة. ويوضح الشكل (27) الأعمدة البيانية لكل بعد من أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (27) : التمثيل البياني لأبعاد متغير خفة الحركة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث وفق مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

ثالثاً- وصف وتشخيص متغير الأداء المستدام

يتضمن التحليل الإحصائي لمتغير الأداء المستدام فقرتين، تناولت الأولى التحليل الإحصائي لفقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً، أما الثانية فتناولت التحليل الإحصائي لمتغير الأداء المستدام وأبعاده إجمالياً، وكالاتي:-

1- وصف وتشخيص متغير الأداء المستدام تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وأبعاد متغير الأداء المستدام تفصيلاً وكما يأتي:-

أ. وصف وتشخيص بعد الأداء الاقتصادي

يتضح من الجدول (28) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الأداء الاقتصادي الذي تم قياسه بأربع فقرات، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.267) والانحراف المعياري (1.085) ومعامل الاختلاف النسبي (33.22) والأهمية النسبية (65.33)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يدل على أن الشركة قيد الدراسة تسعى إلى تحقيق نسب أرباح جيدة وتعمل على خفض التكاليف الكلية التي تتحملها من حيث كلف العمليات التنظيمية وكلف الهدر واستهلاك الطاقة وترشيد مجمل عملياتها لتحقيق مستويات متقدمة من الأداء المستدام.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (إدارة شركتنا تمتلك القدرة على تقليل الكلف المتعلقة بالتخلص من النفايات) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.301) وبانحراف معياري بلغ (1.150) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (34.85) وبأهمية نسبية بلغت (66.02) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (إدارة شركتنا تسعى إلى تحسين معدل العائد على الاستثمار) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.223) وبانحراف معياري بلغ (1.163) وبمعامل اختلاف بلغ (36.09) وبأهمية نسبية بلغت (64.46) ، وهذا يوضح أن هذه الفقرة قد حصلت على أقل الأوساط الحسابية وبمستوى إجابات معتدل.

جدول(28): الإحصاءات الوصفية لبعء الأداء الاقتصادي

الفقرات إدارة شركتنا:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرات	مستوى الإجابة
تمتلك القدرة على تقليل الكلف المتعلقة بالتخلص من النفايات.	3.301	1.150	34.85	66.02	1	معتدل
تسعى إلى تحسين معدل العائد على الاستثمار.	3.223	1.163	36.09	64.46	4	معتدل
تدعم برامج تقليل الهدر في الموارد الطبيعية.	3.294	1.184	35.95	65.87	2	معتدل
تهتم بتقليل كلف استهلاك الطاقة.	3.249	1.213	37.33	64.98	3	معتدل
المعدل العام لبعء الأداء الاقتصادي	3.267	1.085	33.22	65.33	-	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف وتشخيص بعء الأداء البيئي

يتضح من الجدول (29) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء الأداء البيئي الذي تم قياسه بأربع فقرات، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.269) والانحراف المعياري (1.091) ومعامل الاختلاف النسبي (33.39) والأهمية النسبية (65.37)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يدل على أن الشركة قيد الدراسة تولي اهتماماً معيناً لتحقيق مستويات جيدة من الأداء البيئي من حيث السعي إلى تعميق الوعي البيئي لدى الموظفين بضرورة المحافظة على البيئة وتقديم المنتجات الصديقة للبيئة التي من شأنها أن تقلل الانبعاثات ومجمل المخرجات الملوثة للبيئة.

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (إدارة شركتنا تسهم في زيادة الوعي البيئي لدى العاملين) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.368) وبانحراف معياري بلغ (1.157) وبمعامل اختلاف بلغ (34.34%) وبأهمية نسبية بلغت (67.36)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (إدارة شركتنا تعمل على اتخاذ التدابير التي تسمح بالتحكم بالانبعاثات الناتجة عن العملية الإنتاجية) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.186) وبانحراف معياري بلغ (1.232) وبمعامل اختلاف بلغ (38.67) وبأهمية نسبية بلغت (63.72)، وهذا يؤكد أن هذه الفقرة قد حصلت على أقل الأوساط الحسابية وبمستوى إجابات معتدل.

جدول(29): الإحصاءات الوصفية لبعء الأداء البيئي

الفقرات إدارة شركتنا:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة
تتخلص من النفايات بأسلوب لا يسبب أضرار للبيئة.	3.264	1.222	37.44	65.28	3	معتدل
تسهم في زيادة الوعي البيئي لدى العاملين.	3.368	1.157	34.34	67.36	1	معتدل
تتبنى البرامج وسياسات صديقة للبيئة.	3.268	1.170	35.80	65.35	2	معتدل
تعمل على اتخاذ التدابير التي تسمح بالتحكم بالانبعاثات الناتجة عن العملية الإنتاجية.	3.186	1.232	38.67	63.72	4	معتدل
المعدل العام لبعءالأداء البيئي	3.269	1.091	33.39	65.37	-	-

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف و تشخيص بعد الأداء الاجتماعي

يتضح من الجدول (30) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء الأداء الاجتماعي الذي تم قياسه بأربع فقرات، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.161) و الانحراف المعياري (1.116) ومعامل الاختلاف (35.31) والأهمية النسبية (63.22)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يشير إلى أن الشركة قيد الدراسة تهتم إلى حد ما بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية وتسعى إلى تقديم برامج اجتماعية وإنسانية وخدمية لتعزيز دورها في تحقيق رفاهية المجتمع.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (إدارة شركتنا تنفذ برامج اجتماعية وإنسانية وخدمية لتحقيق رفاهية المجتمع) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.152) و بانحراف معياري بلغ (1.207) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (38.30) وبأهمية نسبية بلغت (63.05)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (إدارة شركتنا تستثمر جزءاً من أموالها في المشاريع الاجتماعية والخدمية) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.089) و بانحراف معياري بلغ (1.203) وبمعامل اختلاف بلغ (38.94) وبأهمية نسبية بلغت (61.78)، وهذا يشير إلى أن هذه الفقرة قد حصلت على أقل الأوساط الحسابية وبمستوى إجابات معتدل.

جدول(30): الإحصاءات الوصفية لبعء الأداء الاجتماعي

مستوى الإجابة	ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات ادارة شركتنا:
معتدل	3	63.42	40.04	1.270	3.171	تراعي مبدأ العدالة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية.
معتدل	2	65.43	36.55	1.196	3.271	تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية في تلبية متطلبات وحاجات المجتمع.
معتدل	1	63.05	38.30	1.207	3.152	تنفذ برامج اجتماعية وإنسانية وخدمية لتحقيق رفاهية المجتمع.
معتدل	4	61.78	38.94	1.203	3.089	تستثمر جزء من امولها في المشاريع الاجتماعية والخدمية.
	-	63.22	35.31	1.116	3.161	المعدل العام لبعء الأداء الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

2- وصف وتشخيص متغير الأداء المستدام اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة عرض الإحصاءات الوصفية ل متغير الأداء المستدام وابعاده اجمالياً، اذ يظهر الجدول

(31) نتائج الإحصاءات الوصفية ل متغير الأداء المستدام والذي يقاس بثلاث ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.232) وبلغ الانحراف المعياري (1.055) و بلغ معامل الاختلاف النسبي (32.65) و بلغت الاهمية النسبية (64.64)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الأداء المستدام قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد عينة الدراسة، مما يدل على ان الشركة قيد الدراسة تتمتع بمستوى معتدل من الأداء المستدام من حيث اهتمامها بتحقيق الارباح وتخفيض الكلف الاجمالية وتعزيز اداءها البيئي الذي يدعم توجهاتها في تقديم المنتجات الصديقة للبيئة وتقليل نسب التلوث البيئي أضف إلى ذلك سعيه إلى تعزيز دورها في تدعيم مسؤوليتها الاجتماعية وتقديم مجمل الانشطة الخدمية التي تحقق رفاهية المجتمع.

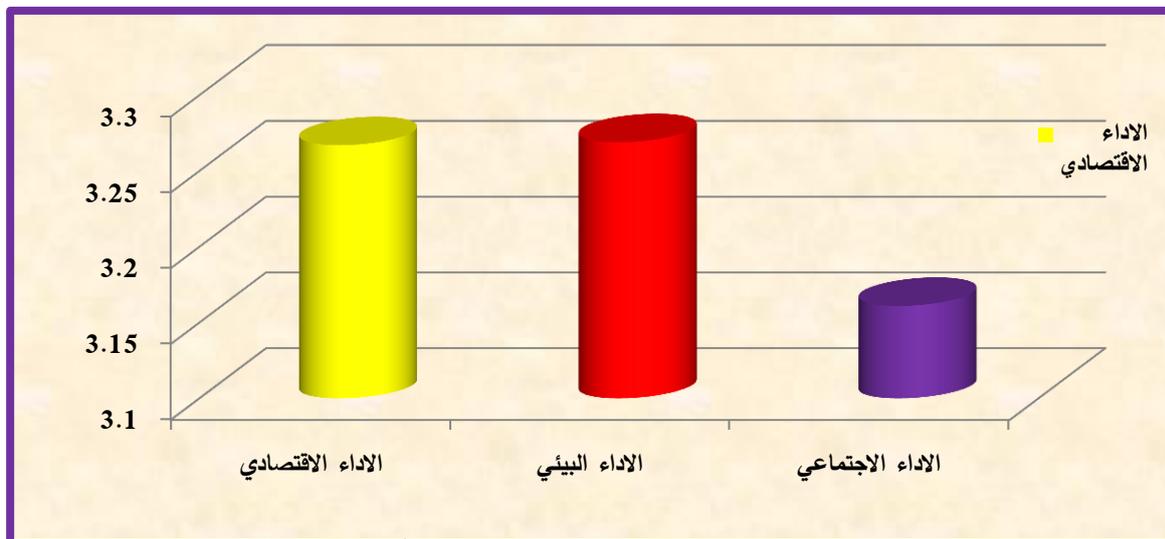
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الأداء المستدام الفرعية ميدانياً على مستوى الشركة قيد الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (الاداء البيئي، الأداء الاقتصادي، والاداء الاجتماعي) على الترتيب حسب اجابات افراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (31).

جدول(31): الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء المستدام بأبعاده

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	ترتيب الابعاد	مستوى الإجابة
الاداء الاقتصادي	3.267	1.085	33.22	65.33	2	معتدل
الاداء البيئي	3.269	1.091	33.39	65.37	1	معتدل
الاداء الاجتماعي	3.161	1.116	35.31	63.22	3	معتدل
المعدل العام لمتغير الاداء المستدام	3.232	1.055	32.65	64.64	--	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)

من الجدول(31) ووصف أبعاد وفقرات متغير الأداء المستدام نجد أن أفراد العينة يمتلكون تصوراً مناسباً وإدراكاً معتدلاً لإبعاد الأداء المستدام. وأن الشركة العامة لتجارة الحبوب تسعى الى تحقيق الأداء المستدام في أعمالها بمستوى معتدل. وعليه فقد تمت الإجابة عن تساؤل (ما مستوى الاستدامة في أداء المنظمة المبحوثة) من تساؤلات مشكلة الدراسة وتم تحقيق الهدف (الثاني) من أهداف الدراسة. ويوضح الشكل (28) الاعمدة البيانية لكل بعد من ابعاد متغير الأداء المستدام بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (28) : لتمثيل البياني لإبعاد متغير الاداء المستدام

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel)

واستناداً لما تم تناوله أنفاً نجد أن الشركة العامة لتجارة الحبوب تتميز بتوافر متغيرات الدراسة بنسب متفاوتة إذ تمتلك مقومات القيادة الأصيلة بمستوى مرتفع وتتميز بخفة حركة استراتيجية بدرجة مرتفعة. إلا أن سعيها لتحقيق الأداء المستدام كان معتدلاً. إذ يبين الجدول (32) ترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية في الشركة.

جدول (32) أهمية وترتيب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى الإجابة
القيادة الأصيلة	3.499	0.89	25.37	69.98	1	مرتفع
خفة الحركة الاستراتيجية	3.44	0.86	25.06	68.93	2	مرتفع
الأداء المستدام	3.23	1.056	32.65	64.64	3	معتدل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها

توطئة...

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها وذلك عن طريق عرض نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات، وعرض نتائج تحليل فرضيات التأثير المباشر باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وفرضية التفاعل باستخدام تقنية التحليل المعدل (Moderation Analysis) واليات حسابه وفق برنامج (Amos V. 23) في ضوء اجابات افراد العينة وعلى مستوى الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة الدراسة، وكما يأتي:

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط:

تحليل الارتباط هو أسلوب إحصائي يمكن أن يوضح ما إذا كانت أزواج المتغيرات مرتبطة ببعضها البعض أم لا. على الرغم من أن هذا الارتباط واضح الى حد ما، فقد تحتوي البيانات على ارتباطات غير متوقعة. إذ ان الارتباط الإيجابي أو المباشر يحدث عندما تزداد القيم معاً، أما الارتباط السلبي فانه يحدث عندما تنخفض قيمة واحدة كلما زادت القيمة الأخرى (Zaid et al., 2015:4) وبهدف اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية بين متغيرات الدراسة الرئيسية وتفسير نتائجها الميدانية تطلب ذلك الاستدلال بقيم معامل الارتباط البسيط (Pearson) كونه من الاختبارات المعلمية الذي تبين امكانية استخدامه لان البيانات خضعت للتوزيع الطبيعي كما تم اختباره سابقاً، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (SPSS V. 23)، وبذلك ستعرض جداول التحليل الاحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما تشير النتائج إلى نوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) الذي يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط حسب مستوى معنوية (0.01). ولتحديد مدى قوة معامل الارتباط سيتم مقارنته مع مستويات (sanders et al., 2009:459) كما في الجدول (33)

جدول (33) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار معامل الارتباط
1.	ارتباط طردي منخفض	0.30 – 0.00
2.	ارتباط طردي مرتفع	0.70-0.31
3.	ارتباط قوي جداً (تام)	0.71 - 100%
4.	لا يوجد ارتباط	0
5.	ارتباط سلبي ضعيف	- 0.30 - 0.00
6.	ارتباط سلبي قوي	(-0.30) – (-0.70)
7.	ارتباط سلبي قوي جداً (أو تام)	(-0.71) - (-100%)

وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كالاتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأصلية والأداء المستدام).

يتضح عن طريق الجدول (34) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأصلية والأداء المستدام، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.611) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) أي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية . أي أن تبني القيادات الإدارية في الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة الدراسة للسلوكيات الأصلية من حيث تحسين وعيهم الذاتي بأهداف واستراتيجيات الشركة والاهتمام بأخلاقيات العمل والتعامل بالسلوكيات الاخلاقية في مجمل تعاملاتهم اليومية مع الموظفين اصف إلى ذلك قدرتهم على معالجة المعلومات المحيطة بهم بتوازن دون تحيزات معينة وشفافية العلاقات التي يتبنونها مع مختلف الجهات التي يتعاملون معها من شأنه ان يعزز الأداء المستدام للشركة.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

جدول(34) علاقات الارتباط بين القيادة الأصلية بأبعادها والاداء المستدام

ابعاد القيادة الاصيلية				القيادة الاصيلية	المتغير المستقل المتغير التابع
شفافية العلاقات	المعالجة المتوازنة	المنظور الاخلاقي الداخلي	الوعي الذاتي		
.605**	.591**	.559**	.548**	.611**	الاداء المستدام
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين القيادة الاصيلية بأبعادها والاداء المستدام					النتيجة (القرار)
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: إعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V. 23) n=269

واعتماداً على نتائج الجدول (34) يمكن اختبار تحديد ابعاد القيادة الأصلية الأكثر ارتباط مع الأداء المستدام، وكالاتي:

أ. جاء بعد شفافية العلاقات بالمرتبة الاولى من حيث ارتباطه بالأداء المستدام، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.605) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) أي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين شفافية العلاقات والأداء المستدام أي ان اهتمام قادة الشركة قيد الدراسة بشفافية العلاقات والسلوكيات أي التي يتبنونها في تصرفاتهم اليومية وقولهم ما يعنوه تماماً لاسيما فيما يتعلق بالنصائح والارشادات التي يقدمونها للموظفين وفسح المجال للتعبير بحرية عن الآراء والافكار من شأنه ان يحسن اداء الشركة ويعظم استدامته.

ب. جاء بعد المعالجة المتوازنة بالمرتبة الثانية من حيث ارتباطه بالأداء المستدام، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.591) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المعالجة المتوازنة والأداء المستدام أي ان اهتمام قادة الشركة قيد الدراسة بطبيعة المعلومات ومواصفاتها الخاصة بعمليات اتخاذ القرارات المختلفة ومدى ايمانهم بمشاركة الموظفين والاصغاء الى توصياتهم ومقترحاتهم يمكن ان يحقق نتائج ايجابية في تحقيق افضل افادة من المعلومات و تحقيق الأداء المستدام.

ج. جاء بعد المنظور الاخلاقي الداخلي بالمرتبة الثالثة من حيث ارتباطه بالأداء المستدام، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.559) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المنظور الأخلاقي الداخلي والأداء المستدام. واهتمام قادة الشركة قيد الدراسة بالسلوكيات الاخلاقية وانسجام اقوالهم مع افعالهم ومجمل التصرفات التي يتبنونها اصف إلى ذلك اتساق القرارات التي يتخذونها واستناد إلى منظومة قيمية ثابتة ضمن مبادئ سلوكية اصيلة ذات توجهات ايجابية وهذا بدوره قد يعزز دورهم في تحقيق استدامة اداء الشركة على مستوى المجتمع الذي تعمل به.

د. جاء بعد الوعي الذاتي بالمرتبة الرابعة من حيث ارتباطه بالأداء المستدام، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.548) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الوعي الذاتي والأداء المستدام أي ان قادة الشركة قيد الدراسة كلما كانوا قادرين على تحديد وتوصيف افعالهم التي تؤثر في الموظفين وتقييم مواقفهم وتوجهاتهم تجاه القضايا المهمة واهتمامهم بعوامل التغذية الراجعة لتحسين طبيعة العلاقة والتفاعل مع الاخرين من شأنه ان يحسن قدرة الشركة على تحقيق مستويات متقدمة من الأداء المستدام.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة الاستراتيجية والاداء المستدام)

يتضح عن طريق الجدول (35) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة الاستراتيجية والاداء المستدام، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.549) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين خفة الحركة الاستراتيجية والأداء المستدام أي ان اعتماد الشركة قيد الدراسة على تبني الاجراءات والاستراتيجيات الرشيقة من حيث الاهتمام بوحدات الاستشعار البيئي التي تتحسس مجمل التغيرات في الظروف البيئية واتباعها الاستراتيجيات المناسبة المرنة الكفيلة بالتكيف مع التغيرات البيئية وتبني روح الفريق والتعامل الفرقي والالتزام الجماعي من قبل فرق العمل المنتشرة في اقسام الشركة التي يمكن ان تسهل انسيابية الموارد المختلفة من شأنه ان يعزز قدرات الشركة على تحقيق مستويات متقدمة من الأداء المستدام. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول(35) علاقات الارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها والاداء المستدام

جدول(35) علاقات الارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها والاداء المستدام

ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية			خفة الحركة الاستراتيجية	المتغير التابع
انسيابية الموارد	وحدة القيادة	الحساسية الاستراتيجية		
.542**	.504**	.480**	.549**	الاداء المستدام
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها والاداء المستدام				النتيجة (القرار)
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

المصدر: إعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V. 23) n=269

واعتماداً على نتائج الجدول (35) يمكن اختبار تحديد ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية الاكثر ارتباط مع الأداء المستدام، وكالاتي:

أ. جاء بعد انسيابية الموارد بالمرتبة الاولى من حيث ارتباطه بالأداء المستدام، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.542) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين انسيابية الموارد والأداء المستدام أي ان اهتمام ادارة الشركة قيد الدراسة بتبني هيكل تنظيمي مرن يوفر امكانية تغيير مستوياته والعناوين

الوظيفية ويوفر امكانية إعادة توزيع الموارد بين الاقسام والوحدات الادارية فضلاً عن امكانية تدوير الموظفين حسب الحاجة ومصحة الشركة من شأنه ان يحسن مستوى اداءها المستدام.

ب. جاء بعد وحدة القيادة بالمرتبة الثانية من حيث ارتباطه بالأداء المستدام، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.504^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين وحدة القيادة والأداء المستدام أي ان اتباع الادارة العليا في الشركة قيد الدراسة الاسلوب الجماعي والفرقي في اتخاذ القرارات الجريئة والمصيرية على وجه الخصوص وتشجيع العمل التعاوني في اتخاذ القرارات وصياغة الخطط والسعي الى انجاز الاهداف المحددة بدون صراعات او تنافس من شأنه ان يعزز امكانات الشركة وسمعتها وصورتها الذهنية لدى الزبائن ويمكنها من تعظيم اداءها المستدام.

ج. جاء بعد الحساسية الاستراتيجية بالمرتبة الثالثة من حيث ارتباطه بالأداء المستدام، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.480^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الحساسية الاستراتيجية والأداء المستدام أي ان اهتمام الشركة قيد الدراسة بمراقبة ومتابعة التغيرات التي تحصل في المتغيرات البيئية لاسيما ما يتعلق بطلبات الزبائن وتحركات المنافسين والمنتجات المستوردة وسعيه إلى تبني الاستراتيجيات التكيفية وخطط العمل المرنة التي تسهم في مواكبة مجمل التطورات البيئية من شأنه ان يزيد قدرتها على تحسين اداءها المستدام.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير المباشر:

تعد تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (**Structural Equation Modeling**) من اهم الاساليب الحديثة المستخدمة في اختبار فرضيات التأثير المباشر كبديل عن تحليل الانحدار، وهي تقنية إحصائية متقدمة لبناء واختبار النماذج الإحصائية لتحليل البيانات والتي غالباً ما تكون نماذج سببية، فهي تقنية متقدمة تتعامل مع النماذج السببية وتحليل الانحدار والمسار والتي يمكن اعتبارها حالات خاصة لـ (**SEM**) (**Jak & Cheung, 2020:8**) وبذلك سوف يعتمد الباحث في اختبار مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات على هذه التقنية، وكما يأتي:

3. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأصلية في الأداء المستدام)

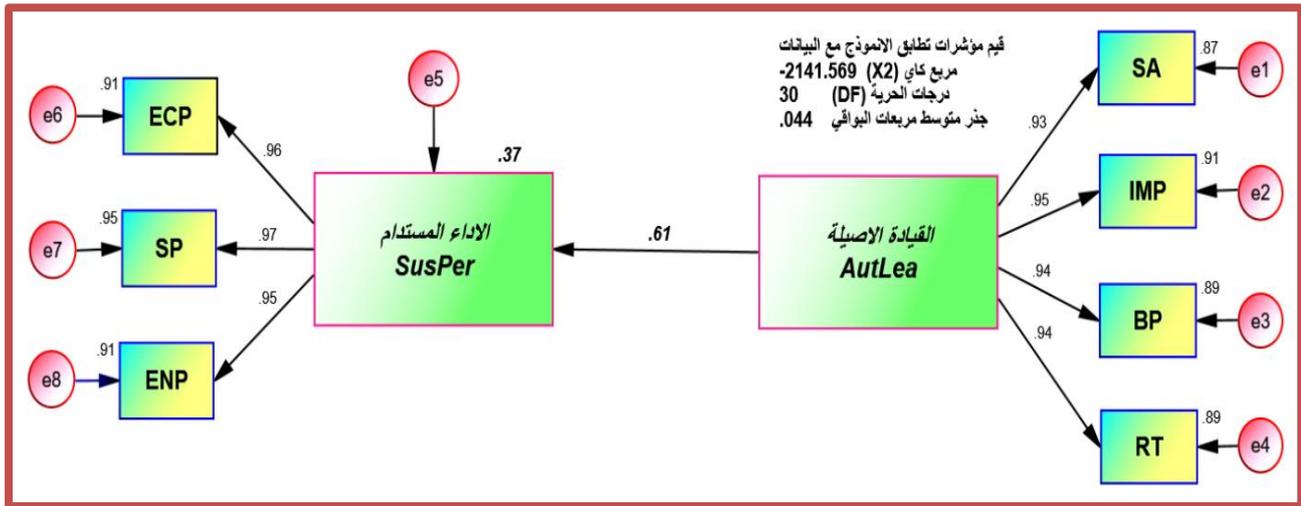
يوضح الشكل (29) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الأصلية في الأداء المستدام، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت

قيمة ($RMR = 0.044$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.61) وهذا يعني القيادة الأصلية تؤثر في متغير الأداء المستدام بنسبة (61%) على مستوى الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة الدراسة، وهذا يعني الأداء المستدام سيزداد بمقدار (61%) في حال زيادة الاهتمام بالقيادة الأصلية بمقدار وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة ($C.R$) الظاهرة في الجدول (36) البالغة (12.623) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P -Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (29) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.37) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الأداء المستدام يعود (37%) منها لي تغير القيادة الأصلية والنسبة المتبقية البالغة (63%) تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

وهذه النتيجة تشير إلى ان متغير القيادة الأصلية يؤثر في الأداء المستدام بشكل كبير جدا وذلك عن طريق اهتمام القائد بتعظيم مستوى وعيهم الذاتي وتطبيقهم للسلوكيات الاخلاقية ضمن تصرفاتهم اليومية ومعالجتهم المتوازنة لمعلومات اتخاذ القرار وشفافية علاقاتهم مع الاخرين واتساق اقوالهم مع افعالهم من شأنه ان يؤثر ويعزز الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للشركة.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.



الشكل (29) تأثير القيادة الأصيلة في الأداء المستدام

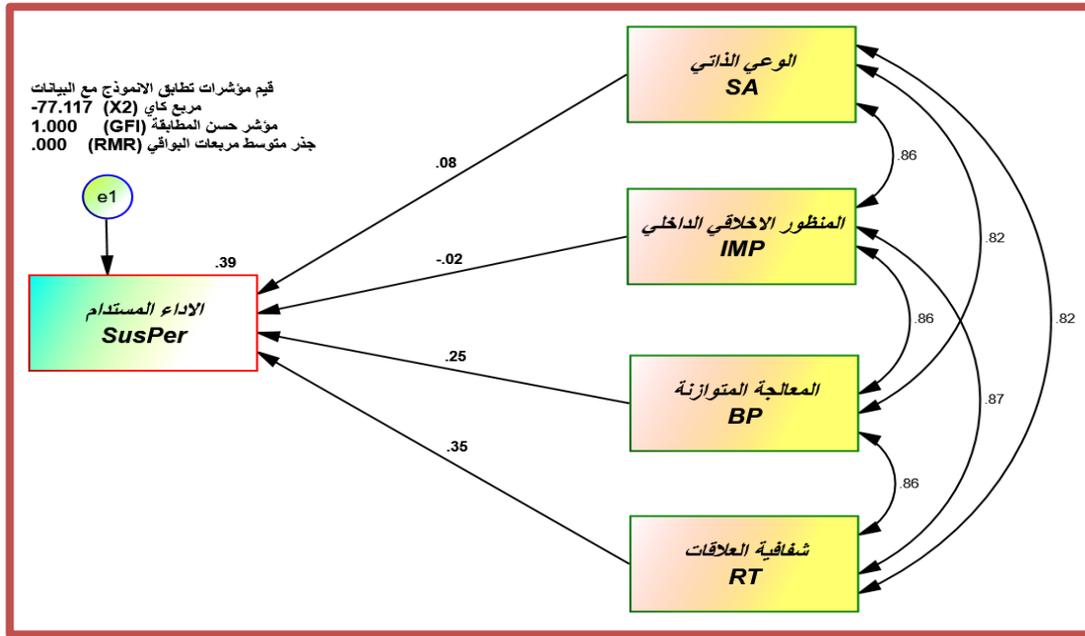
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (36) مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الأصيلة في الأداء المستدام

المسارات Paths	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعنوية P
SusPer <--- AutLea	.611	.720	.057	12.623	***
RT <--- AutLea	.945	1.000			
BP <--- AutLea	.941	1.037	.023	45.504	***
SA <--- AutLea	.934	1.044	.024	42.722	***
IMP <--- AutLea	.953	1.006	.019	51.657	***
ECP <--- SusPer	.955	.982	.019	52.833	***
ENP <--- SusPer	.954	1.000			
SP <--- SusPer	.974	1.007	.014	70.238	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وبناءً على ما تقدم، يمكن تحديد ابعاد القيادة الأصيلة الأكثر تأثيراً في الأداء المستدام وهي كما موضح في الشكل (30) والجدول (37)، وكما يأتي:



شكل (30) تأثير ابعاد القيادة الأصيلة في الأداء المستدام

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (37) مسارات ومعلمات اختبار تأثير أبعاد القيادة الأصيلة في الأداء المستدام

المسارات Paths	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعاري Estimate	الخطأ المعاري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P
SusPer <--- SA	.079	.083	.107	.774	.439
SusPer <--- IMP	-.022	-.024	.133	-.181	.856
SusPer <--- BP	.248	.265	.115	2.307	.021
SusPer <--- RT	.346	.419	.132	3.179	.001

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

أ. جاء بعد شفافية العلاقات بالمرتبة الاولى من حيث تأثيره في الأداء المستدام، إذ بلغت قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعيارى) ما يقارب (0.35) وهذا يعني ان بعد شفافية العلاقات يؤثر في متغير الأداء المستدام بنسبة (35%) على مستوى الشركة قيد الدراسة، وهذا يعني أن الأداء المستدام سيزداد بمقدار (35%) في حال زيادة الاهتمام ببعد شفافية العلاقات وحدة انحراف واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C. R.) الظاهرة في الجدول (37) البالغة (3.179) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.001).

وهذه النتيجة تؤكد ان شفافية العلاقات التي يتبناها القادة في تعاملاتهم مع الآخرين ذات مستوى جيد من حيث اعترافهم بالأخطاء التي يرتكبونها بهدف معالجتها ومنع حدوثها لاحقاً وانسجام تصرفاتهم مع

الآراء التي يتبنونها والسلوكيات التي ينصحون بها واتساق مشاعرهم مع مشاعر الموظفين وهذا بدوره يعزز اواصر العلاقة فيما بينهم كفريق عمل متناسق وتحسين مستوى الأداء المستدام ب. جاء بعد المعالجة المتوازنة بالمرتبة الثانية من حيث تأثيره في الأداء المستدام، اذ بلغت قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) ما يقارب (0.25) وهذا يعني ان بعد المعالجة المتوازنة يؤثر في متغير الأداء المستدام بنسبة (25%) على مستوى الشركة قيد الدراسة، وهذا يعني أن الأداء المستدام سيزداد بمقدار (25%) في حال زيادة الاهتمام ببعد المعالجة المتوازنة وحدة انحراف واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C. R) (الظاهرة في الجدول (37) البالغة (2.307) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.021).

وهذه النتيجة تشير إلى ان قدرة قادة الشركة قيد الدراسة على تحقيق مستوى جيد من معالجة المعلومات المتوازنة واهتمامهم بعمليات جمع المعلومات وتحليلها وتبويبها قبل عمليات اتخاذ القرار والاهتمام بآراء الموظفين ومقترحاتهم بشأن المشكلات التي تواجههم في سير العمل والسعي بالجهود الجماعية الى منع تكرارها مستقبلا من شأنه ان يحقق مستوى متقدم من الأداء المستدام للشركة.

ج. جاء بعد الوعي الذاتي بالمرتبة الثالثة من حيث تأثيره في الأداء المستدام، اذ بلغت قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) ما يقارب (0.08) وهذا يعني ان بعد الوعي الذاتي يؤثر في متغير الأداء المستدام بنسبة (8%) على مستوى الشركة قيد الدراسة، وهذا يعني أن الأداء المستدام سيزداد بمقدار (8%) في حال زيادة الاهتمام ببعد الوعي الذاتي وحدة انحراف واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة غير معنوية وذلك لان قيمة (C. R) البالغة (0.774) هي قيمة غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

د. جاء بعد المنظور الاخلاقي الداخلي بالمرتبة الرابعة من حيث تأثيره في الأداء المستدام، اذ بلغت قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (-0.02) وهذا يعني ان بعد المنظور الاخلاقي الداخلي يؤثر في متغير الأداء المستدام بنسبة (-2%) على مستوى الشركة قيد الدراسة، وهذا يعني أن الأداء المستدام سينقص بمقدار (2%) في حال زيادة الاهتمام ببعد المنظور الاخلاقي وحدة انحراف واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة غير معنوية وذلك لان قيمة (C. R) البالغة (-0.181) هي قيمة غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة الاستراتيجية في الأداء المستدام)

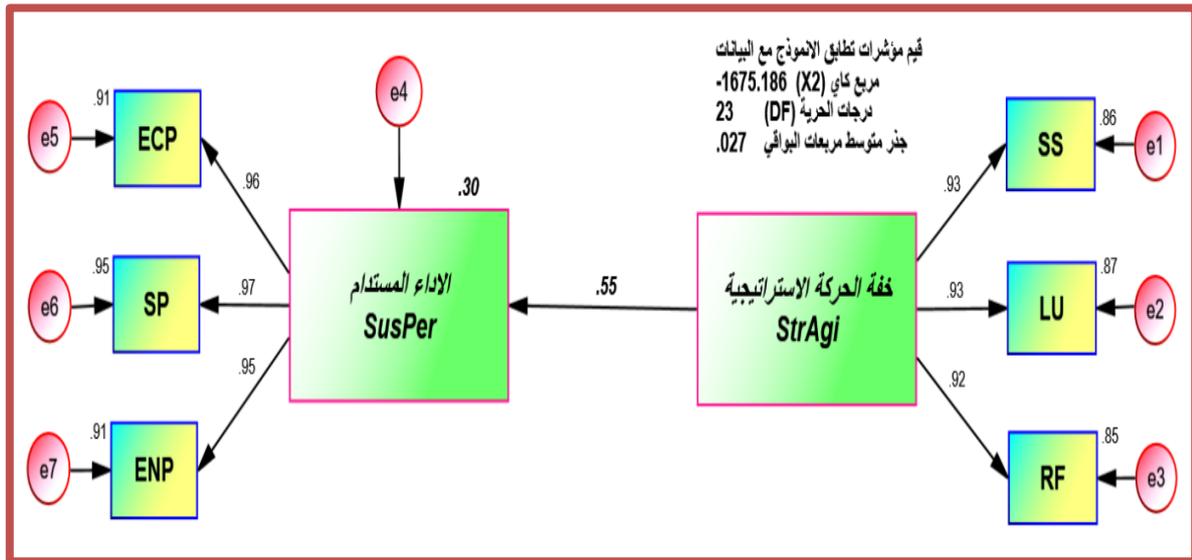
يوضح الشكل (31) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية في الأداء المستدام، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها،

فقد بلغت قيمة (RMR= .027) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.55) وهذا يعني ان خفة الحركة الاستراتيجية تؤثر في متغير الأداء المستدام بنسبة (55%) على مستوى الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة الدراسة، وهذا يعني أن الأداء المستدام سيزداد بمقدار (55%) في حال زيادة الاهتمام بخفة الحركة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C. R.) الظاهرة في الجدول (38) البالغة (10.765) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (0.00).

كما يتضح من الشكل (31) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.30) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الأداء المستدام يعود (30%) منها إلى تغير خفة الحركة الاستراتيجية والنسبة المتبقية البالغة (70%) تعود إلى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

وهذه النتيجة تشير إلى ان متغير خفة الحركة الاستراتيجية يؤثر بشكل كبير في الأداء المستدام للشركة عن طريق اهتمام ادارتها بمتابعة مجمل التغيرات التي تحصل في ظروف البيئة والتطورات الخاصة في المنتجات المستوردة بهدف التكيف معها والاستجابة لها عن طريق توجيه العمل الجماعي وتناسق جهود القادة وتعاونهم بهدف تحقيق مستويات متقدمة من الأداء المستدام.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.



الشكل (31) تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الاداء المستدام

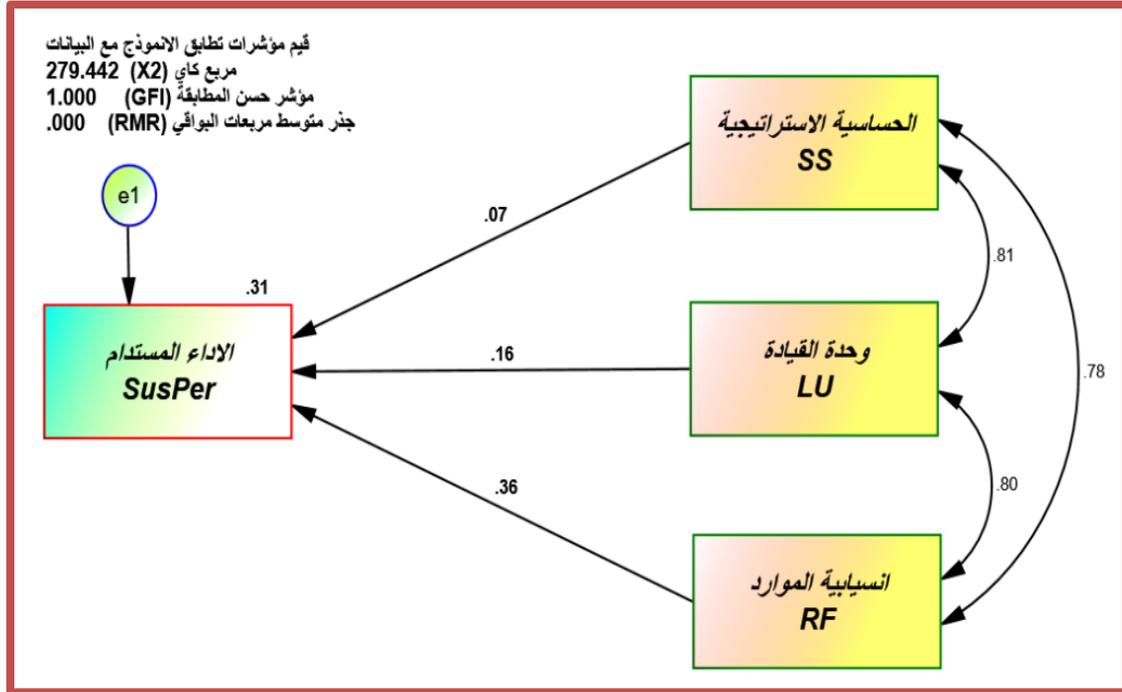
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (38) مسارات ومعلمات اختبار تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الأداء المستدام

المسارات Paths	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعيارى Estimate	الخطأ المعيارى S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P
SusPer <--- StrAgi	.549	.671	.062	10.765	***
SS <--- StrAgi	.928	.988	.024	40.789	***
LU <--- StrAgi	.934	.996	.023	42.748	***
RF <--- StrAgi	.923	1.000			
ECP <--- SusPer	.955	.982	.019	52.833	***
ENP <--- SusPer	.954	1.000			
SP <--- SusPer	.974	1.007	.014	70.238	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وبناءً على ما تقدم، يمكن تحديد ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية الاكثر تأثيراً في الأداء المستدام وهي كما موضح في الشكل (32) والجدول (38)، وكما يأتي:



الشكل (32) تأثير ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في الأداء المستدام

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (39) مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في الأداء المستدام

المسارات Paths	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعيارى Estimate	الخطأ المعيارى S.E.	النسبة الدرجة C.R.	النسبة المعنوية P
SusPer <--- SS	.068	.078	.107	.722	.470
SusPer <--- LU	.163	.187	.111	1.688	.091
SusPer <--- RF	.358	.399	.102	3.909	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

أ. جاء بعد انسيابية الموارد بالمرتبة الاولى من حيث تأثيره في الأداء المستدام، اذ بلغت قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعيارى) قد بلغ (0.36) وهذا يعني ان بعد انسيابية الموارد يؤثر في متغير الأداء المستدام بنسبة (36%) على مستوى الشركة قيد الدراسة، وهذا يعني أن الأداء المستدام سيزداد بمقدار (36%) في حال زيادة الاهتمام ببعد انسيابية الموارد وحدة انحراف واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الدرجة (C. R.) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (3.909) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

وفي ضوء ما سبق، يتضح ان الهيكل التنظيمي الذي تتبناه الشركة قيد الدراسة يسهم في تحديد العلاقات التنظيمية بين الاقسام والوحدات الادارية ويساعد على إعادة تخصيص الموارد المادية والبشرية بينها حسب الحاجة والمتطلبات الموجودة أضف إلى ذلك قيام الشركة باتباع استراتيجية التدوير الوظيفي وحسب المستلزمات المتوفرة وهذا بدوره يعزز قدرات وامكانيات الشركة في تحقيق الأداء المستدام.

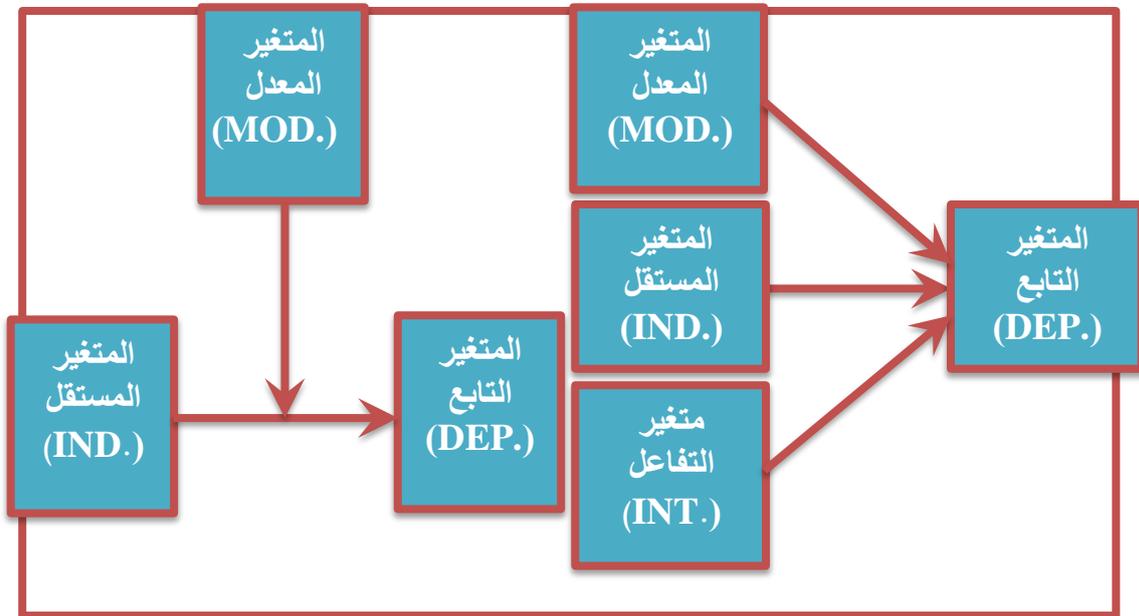
ب. جاء بعد وحدة القيادة بالمرتبة الثانية من حيث تأثيره في الأداء المستدام، اذ بلغت قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعيارى) قد بلغ (0.16) وهذا يعني ان بعد وحدة القيادة يؤثر في متغير الأداء المستدام بنسبة (16%) على مستوى الشركة قيد الدراسة، وهذا يعني أن الأداء المستدام سيزداد بمقدار (16%) في حال زيادة الاهتمام ببعد وحدة القيادة وحدة انحراف واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (C. R.) البالغة (1.688) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.09).

ج. جاء بعد الحساسية الاستراتيجية بالمرتبة الثالثة من حيث تأثيره في الأداء المستدام، اذ بلغت قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعيارى) قد بلغ (0.07) وهذا يعني ان بعد الحساسية الاستراتيجية يؤثر في متغير الأداء المستدام بنسبة (7%) على مستوى الشركة قيد الدراسة، وهذا يعني أن الأداء المستدام سيزداد بمقدار (7%) في حال زيادة الاهتمام ببعد الحساسية الاستراتيجية

وحدة انحراف واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة غير معنوية وذلك لان قيمة (C.) (R.) البالغة (0.722) هي قيمة غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

خامساً: اختبار فرضية التفاعل

يقع المتغير المعدل في صميم النظرية في العلوم الاجتماعية و إدارة الأعمال، اذ إنه يرمز إلى نضج وتطور مجال البحث والدراسة، ويشير المتغير المعدل إلى حقيقة واقعية تؤثر على منطقية ادوار المتغيرات، والتحليل المعدل هو التقنية التي تحدد كيفية ومستوى التغير الذي يدخله المتغير المعدل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى ذلك تعد المتغيرات المعدلة أمراً ضرورياً لتقييم ما إذا كان هناك متغيرين لهما علاقة نفسها عبر المجموعات (Memon et al. , 2019:i-ii) واختبار فرضية التفاعل يتم اعتماد التحليل المعدل الذي يهدف إلى تحديد مستوى التفاعل بين المتغيرين المعدل والمستقل عن طريق بناء متغير التفاعل (Interaction Variable) ويوضح الشكل (33) الانموذج المفاهيمي والانموذج الاحصائي الخاص بالتحليل المعدل واختبار فرضية التفاعل.



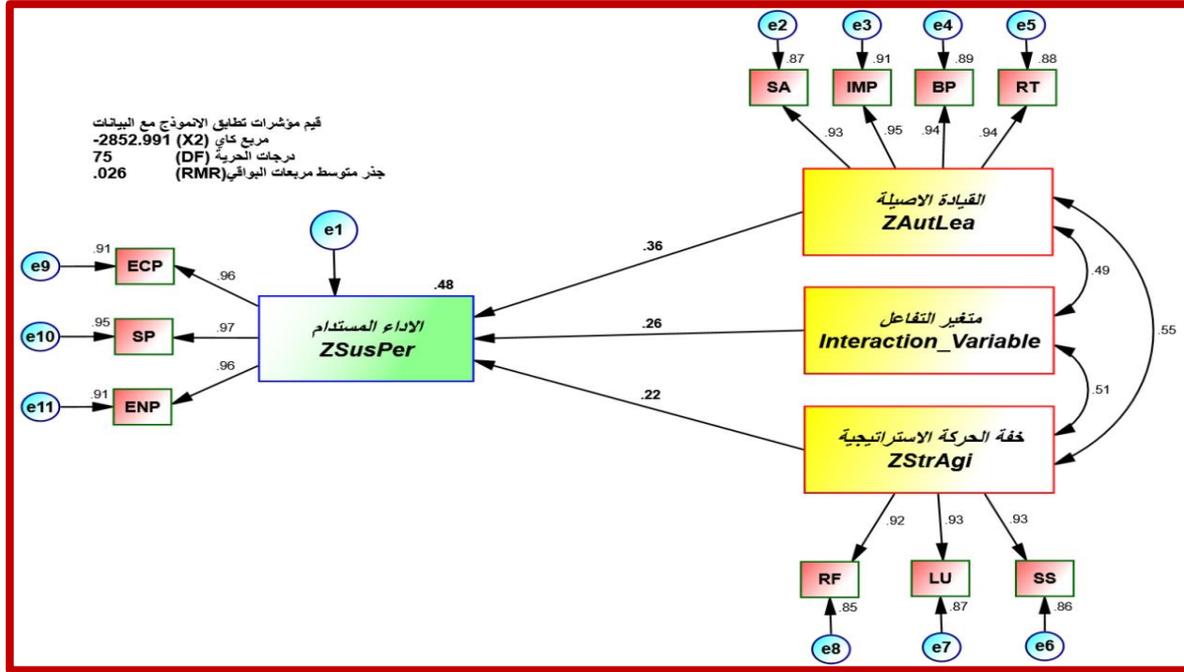
الشكل (33) : الانموذج المفاهيمي والاحصائي للتحليل المعدل

Source : Memon, M. A., Cheah, J. H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2019). " Moderation analysis: issues and guidelines." Journal of Applied Structural Equation Modeling, 3(1), P. ii-iii.

واعتماداً على ما سبق، ولأغراض اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة (فرضية التفاعل) سيتم استخدام تقنية التحليل المعدل وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية، وكما يأتي:

اذ تم تحويل بيانات المتغيرات الى صيغة القياس المعيارية (Z Scoring) ومن ثم بناء متغير التفاعل (Interaction Variable) عن طريق تفاعل المتغير المستقل (القيادة الأصلية)

والمتمغير المعدّل (خفة الحركة الاستراتيجية). وبذلك يوضح الشكل (34) اختبار فرضية التفاعل التي تتمثل بتحديد مستوى الدور المعدّل لخفة الحركة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام، إذ نلاحظ ان قيمة تقدير معامل التأثير لمتغير التفاعل قد بلغ (0.26) وهو قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C. R.) الظاهرة في الجدول (40) البالغ (4.096) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (0.00) الظاهر في الجدول ذاته.



الشكل (34) : اختبار فرضية التفاعل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (40) : مسارات ومعلمات اختبار فرضية التفاعل

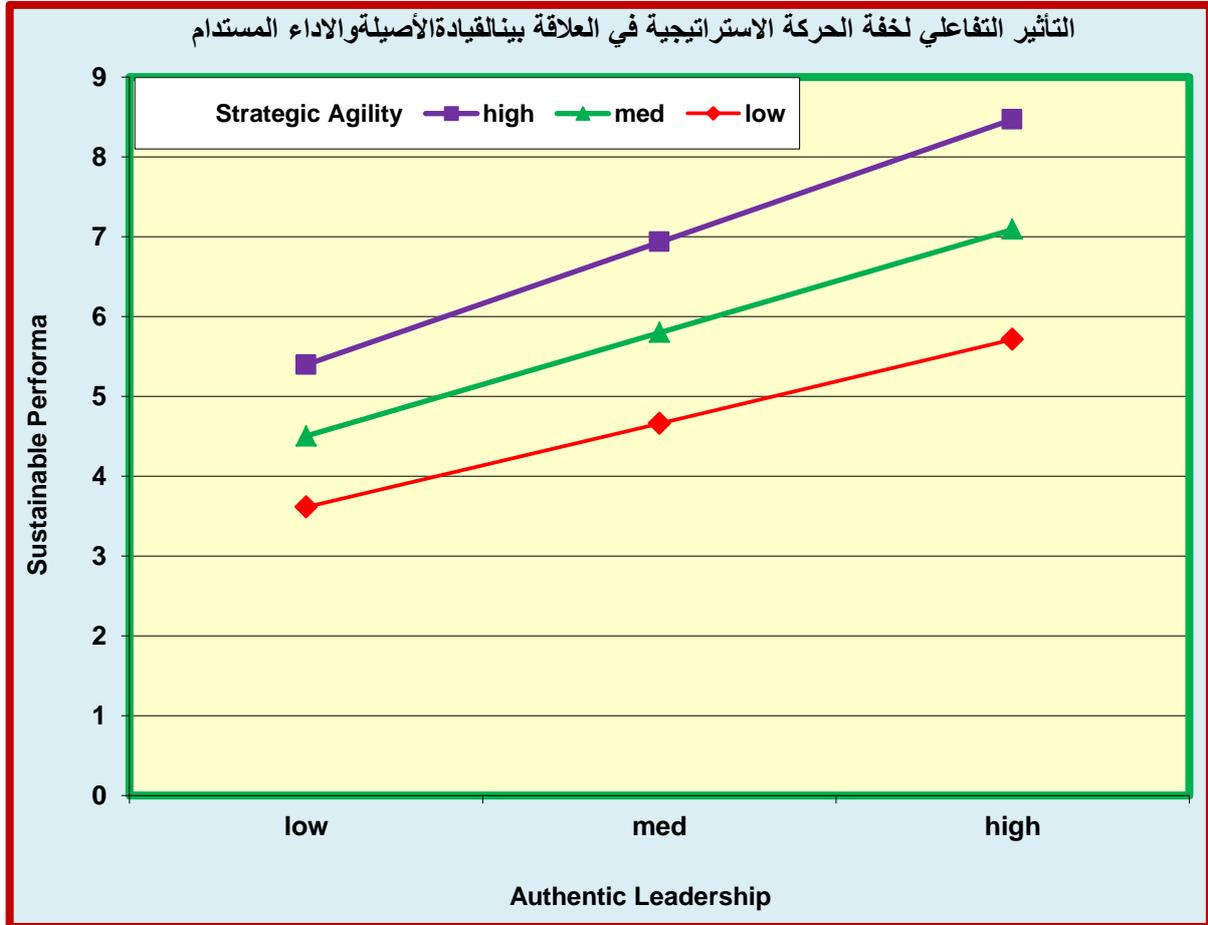
المسارات Paths	التقدير اللامعاري Estimate	الخطأ المعياري S.E.	النسبة النسبة الدرجة C.R.	النسبة المعنوية P
ZSusPer <- ZAutLea	.364	.055	6.588	***
ZSusPer <- Interaction Variable	.258	.063	4.096	***
ZSusPer <- ZStrAgi	.215	.056	3.849	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23).

وتأسيساً على ما تقدم يتضح ان متغير خفة الحركة الاستراتيجية هو متغير معدّل للعلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام، اي ان مستوى العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام سوف يتغير ايجابياً بتغير مستوى خفة الحركة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة.

وتؤكد النتائج اعلاه امكانية قبول الفرضية الرئيسة الخامسة.

ويوضح الشكل (35) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة الذي يظهر المستويات الثلاثة لخفة الحركة الاستراتيجية (منخفض , متوسط , عالي) وكيف انها تعدّل العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام.



الشكل (35): التمثيل البياني لمستويات خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام

المصدر : مخرجات برنامج (Mod Graph).

جدول (41) مستويات التأثير التفاعلي لخفة الحركة الاستراتيجية على الأداء المستدام

Strategic Agility	Low	Med	High
high	5.39364	6.93094	8.46824
med	4.50142	5.79591	7.09040
low	3.60921	4.66089	5.71257

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تمهيد

استكمالاً للمنهج العلمي المعتمد من الضروري الخروج باستنتاجات وتوصيات تبين أهم المعطيات التي أفضت إليها نتائج التحليلات الاحصائية، لتكون معبرة عن مشكلة وأهداف الدراسة والثمرة النهائية لها، أذ جاء هذا الفصل بمبحثين، يتناول الأول استنتاجات الدراسة، في حين خُصص الثاني للتوصيات والمقترحات المستقبلية للدراسة.

المبحث الأول

الاستنتاجات

توطئة

يشتمل هذا المبحث على أهم وأبرز الاستنتاجات التي تستنتق المنطق الفلسفي والفكري للقيادة الأصلية والأداء المستدام والمتغير المعدل خفة الحركة الاستراتيجية، وفقا لألية التوافق والانسجام، وعلاقات الارتباط والتأثير بينها، لكونها المرتكز لفرضيات الدراسة، وهنا يمكن تلخيص الاستنتاجات التي مثلت الجانب العملي والتي توصلت اليها الدراسة حول الشركة العامة لتجارة الحبوب الآتية:

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1- ان متغير القيادة الأصلية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان القيادات الادارية في الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة الدراسة يمارسون القيادة الأصلية في تعاملاتهم اليومية مع الموظفين في مختلف الاقسام والوحدات الادارية من حيث تمتعهم بمستوى وافي من الوعي الذاتي وشفافية العلاقات مع الاخرين وتبنيهم اسس المعالجة المتوازنة للمعلومات بهدف اتخاذ قرارات رشيدة، فضلاً عن تبني السلوكيات الاخلاقية ذات الاثر الاكبر في تحقيق استدامة الأداء، وبذلك تحقق الهدف الأول للدراسة.

وجاء ترتيب ابعاد القيادة الأصلية الفرعية ميدانياً على مستوى الشركة قيد الدراسة، كالآتي (شفافية العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة).

ويمكن أن نستنتج منها ما يأتي:

أ- حقق بعد (شفافية العلاقات) اعلى مستوى أهمية في أبعاد القيادة الأصلية وأحتل المرتبة الاولى، ونستنتج من ذلك اهتمام قادة الشركة العامة لتجارة الحبوب بشفافية العلاقات والسلوكيات التي يتبنوها في تصرفاتهم اليومية وقولهم ما يعنوه تماماً لاسيما فيما يتعلق بالنصائح والارشادات التي يقدمونها للموظفين وفسح المجال للتعبير عن الآراء والأفكار بحرية وهذا من شأنه تحسين وتعظيم أداء الشركة.

ب- حصل بعد (المعالجة المتوازنة) على الدرجة الثانية من مستوى الاهمية في ارتباطه مع الأداء المستدام وهذه النتيجة تدل على ان اهتمام قادة الشركة قيد الدراسة بطبيعة المعلومات ومواصفاتها الخاصة بعمليات اتخاذ القرارات المختلفة ومدى ايمانهم بمشاركة الموظفين والاصغاء الى توصياتهم ومقترحاتهم يمكن ان يحقق نتائج ايجابية في تحقيق افضل افادة من المعلومات و تحقيق الأداء المستدام.

ج- نال بعد المنظور الاخلاقي الداخلي ثالثاً من حيث اهمية الارتباط مع الأداء المستدام وهذه النتيجة تشير إلى ان اهتمام قادة الشركة قيد الدراسة بالسلوكيات الاخلاقية وانسجام اقوالهم مع افعالهم ومجمل التصرفات التي يتبنونها أضف إلى ذلك اتساق القرارات التي يتخذونها واستناده إلى منظومة قيمية ثابتة ضمن مبادئ سلوكية اصيلة ذات توجهات ايجابية وهذا بدوره يعزز دورهم في تحقيق استدامة اداء الشركة على مستوى المجتمع الذي تعمل به.

د- حاز بعد الوعي الذاتي الترتيب الأخير مما يدل ذلك على ان قادة الشركة قيد الدراسة كلما كانوا قادرين على تحديد وتوصيف افعالهم التي تؤثر في الموظفين وتقييم مواقفهم وتوجهاتهم تجاه القضايا المهمة واهتمامهم بعوامل التغذية الراجعة لتحسين طبيعة العلاقة والتفاعل مع الاخرين من شأنه ان يحسن قدرة الشركة على تحقيق مستويات متقدمة من الأداء المستدام.

2- ان متغير خفة الحركة الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة الدراسة تسعى الى ان تتعامل مع التغيرات التي تحصل في المتغيرات البيئية والظروف التي تحيط بها بمرونة ورشاقة في سبيل ان تتوافق معها وتتكيف بهدف تحقيق مستويات استجابة عالية وتعزيز وجودها في قطاع الأعمال، وبذلك تحقق هدف الدراسة الثالث.

اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية الفرعية ميدانياً على مستوى الشركة قيد الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، وانسيابية الموارد) على الترتيب حسب اجابات افراد العينة المبحوثة.

أ - ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات بعد الحساسية الاستراتيجية كان مرتفعاً مما يشير إلى ان الشركة عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بدراسة متغيرات البيئة عن طريق وحدات الاستشعار البيئي المنتشرة ضمن هيكلها الرئيس بهدف متابعة التغيرات التي يمكن ان تحصل في مجمل الظروف البيئية والتكيف معها لتعزيز استمراريته وتدعيم مستويات الاستدامة القادرة على تحقيقها.

ب - حاز بعد وحدة القيادة على اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يدل على سعي القيادات الادارية في الشركة عينة الدراسة الى حل المشكلات التي تواجهها بأساليب ناجعة والعمل بنهج جماعي بروح الفريق أضف إلى ذلك دعمها لمشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات المختلفة بهدف تعزيز امكاناتهم في تحقيق مستويات متقدمة من الأداء.

ج - ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يدل على ان القادة في الشركة عينة الدراسة يهتمون نوعاً ما بإجراءات توزيع وتخصيص الموارد التنظيمية بمختلف انواعها بين الاقسام والوحدات الادارية من حيث الموارد البشرية، المالية، والمادية وغيرها بهدف تنظيم العمل وتعزيز إجراءاته وانسيابية تدفق هذه الموارد داخل الشركة.

د - ان متغير الأداء المستدام قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد عينة الدراسة، مما يدل على ان الشركة عينة الدراسة تتمتع بمستوى معين من الأداء المستدام من حيث اهتمامها بتحقيق الارباح وتخفيض الكلف الاجمالية وتعزيز اداءها البيئي الذي يدعم توجهاتها في تقديم المنتجات الصديقة للبيئة وتقليل نسب التلوث البيئي أضف إلى ذلك سعيه إلى تعزيز دورها في تدعيم مسؤوليتها الاجتماعية وتقديم مجمل الانشطة الخدمية التي تحقق رفاهية المجتمع، وبذلك تحقق هدف الدراسة الثاني.

3- اما بالنسبة لترتيب ابعاد الأداء المستدام الفرعية ميدانياً على مستوى الشركة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (الاداء البيئي، الأداء الاقتصادي، والاداء الاجتماعي) على الترتيب حسب اجابات افراد العينة المبحوثة.

أ - اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يدل على ان الشركة عينة الدراسة تسعى الى تحقيق نسب ارباح جيدة وتعمل على خفض التكاليف الكلية التي تتحملها من حيث كلف العمليات التنظيمية وكلف الهدر واستهلاك الطاقة وترشيد مجمل عملياتها لتحقيق مستويات متقدمة من الأداء المستدام.

ب - اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يدل على ان الشركة عينة الدراسة تولي اهتماماً معيناً لتحقيق مستويات جيدة من الأداء البيئي من حيث السعي الى تعميق الوعي الوظيفي لدى الموظفين بضرورة المحافظة على البيئة وتقديم المنتجات الصديقة للبيئة التي من شأنها ان تقلل الانبعاثات ومجمل المخرجات الملوثة للبيئة.

ج - اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يشير إلى ان الشركة عينة الدراسة تهتم الى حد ما بمسؤوليتها الاجتماعية والاخلاقية وتسعى الى تقديم برامج اجتماعية وانسانية وخدمية لتعزيز دورها في تحقيق رفاهية المجتمع.

ثانياً: الاستنتاجات حول الارتباط بين متغيرات الدراسة

1- أن اهتمام ادارة الشركة (محل الدراسة) بممارسات القيادة الأصيلة، وتبنيها لتلك الممارسات بشكل صحيح وديناميكي يؤدي إلى امكانية امتلاك الشركة خفة حركة استراتيجية تمكنها من التعامل مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها. وقد استنبطت هذه القوة من قوة الارتباط ومستوى الانسجام في اجابات أفراد العينة عن علاقة الارتباط بين القيادة الأصيلة مجتمعة تارة وبأبعادها منفردة تارة اخرى مع خفة الحركة الاستراتيجية.

2- أن تبني ممارسات القيادة الأصيلة في الشركة المبحوثة وتطبيقها على مستوى الشركة من شأنه ان يدفع الشركة إلى تحقيق الأداء المستدام.

3- سعي الشركة إلى المحافظة على خفة الحركة ومواكبة التغيرات البيئية له الدور في تحسين أدائها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

ثالثاً: الاستنتاجات الخاصة بالتأثير بين متغيرات الدراسة.

1. ان متغير القيادة الأصيلة يؤثر في الأداء المستدام بشكل كبير جدا وذلك عن طريق اهتمام القادة بتعظيم مستوى وعيهم الذاتي وتطبيقهم للسلوكيات الاخلاقية ضمن تصرفاتهم اليومية ومعالجتهم المتوازنة لمعلومات اتخاذ القرار وشفافية علاقاتهم مع الاخرين واتساق اقوالهم مع افعالهم من شأنه ان يؤثر ويعزز الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للشركة. ولعل شفافية العلاقات التي يتبناها القادة في تعاملاتهم مع الاخرين ذات مستوى جيد من حيث اعترافهم بالأخطاء التي يرتكبونها بهدف معالجتها ومنع حدوثها لاحقاً وانسجام تصرفاتهم مع الآراء التي يتبنونها والسلوكيات التي ينصحون بها واتساق مشاعرهم مع مشاعر الموظفين وهذا بدوره يعزز اواصر العلاقة فيما بينهم كفريق عمل متناسق وتحسين مستوى الأداء المستدام للشركة. فضلاً عن ان قدرة قادة الشركة عينة الدراسة على تحقيق مستوى جيد من معالجة المعلومات المتوازنة واهتمامهم بعمليات جمع المعلومات وتحليلها وتبويبها قبل عمليات اتخاذ القرار والاهتمام بأراء الموظفين ومقترحاتهم بشأن المشكلات التي تواجههم في سير العمل والسعي بالجهود الجماعية إلى منع تكرارها مستقبلاً من شأنه ان يحقق مستوى متقدم من الأداء المستدام للشركة محل الدراسة.

2. تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الأداء المستدام

ان متغير خفة الحركة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير في الأداء المستدام للشركة عن طريق اهتمام ادارتها بمتابعة مجمل التغيرات التي تحصل في ظروف البيئة والتطورات الخاصة في المنتجات المستوردة بهدف التكيف معها والاستجابة لها عن طريق توجيه العمل الجماعي وتناسق جهود القادة وتعاونهم بهدف تحقيق مستويات متقدمة من الأداء المستدام. وجاءت تلك النتائج منسجمة مع الدراسات (Vickery et al. , 2010), (Jacobs et al. , 2011)

(Arokodare et al. , 2019b), (Yang and Liu 2012), (Ofoegbu and Akanbi 2012)

وفي ضوء ما سبق، أن بعد انسيابية الموارد يوضح أن الهيكل التنظيمي الذي تتبناه الشركة عينة الدراسة يساهم في تحديد العلاقات التنظيمية بين الاقسام والوحدات الادارية ويساعد على إعادة تخصيص الموارد المادية والبشرية بينها حسب الحاجة والمتطلبات الموجودة أضف إلى ذلك قيام الشركة باتباع استراتيجية التدوير الوظيفي وحسب المستلزمات المتوفرة وهذا بدوره يعزز قدرات وامكانات الشركة في تحقيق الأداء المستدام. و ان بعد وحدة القيادة يؤثر في متغير الأداء المستدام على مستوى الشركة عينة الدراسة، وهذا يعني أن الأداء المستدام سيزداد في حال زيادة الاهتمام ببعده وحدة القيادة وبتناسق طردي.

و ان بعد الحساسية الاستراتيجية يؤثر في متغير الأداء المستدام على مستوى الشركة عينة الدراسة، وهذا يعني أن الأداء المستدام سيزداد في حال زيادة الاهتمام ببعده الحساسية الاستراتيجية وحدة انحراف واحدة.

رابعاً: الاستنتاجات الخاصة بالدور التفاعلي (المعدل) بين متغيرات الدراسة

تمارس خفة الحركة الاستراتيجية دوراً تفاعلياً وبشكل ايجابي طردي بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام، ولهذا مدلول بأن مستوى العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام ترتفع كلما زاد الاهتمام بتطبيق خفة الحركة الاستراتيجية. وبعبارة أخرى أن عدم تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية من لدن الشركة المبحوثة من شأنه أن يقلل من إمكانية تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة تنظيمياً في الأداء المستدام، أي أن الشركة المبحوثة ينبغي لها التركيز على تبني استراتيجية خفة الحركة ضمن الخطط والممارسات على طول خط الشركة لكافة مستوياتها لما لها من تأثير معتد به على الأداء المستدام. و يمكن ملاحظة تحقق الهدف السادس للدراسة.

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات المستقبلية

توطئة

يشتمل هذا المبحث على توصيات مقترحة مقدمة الى الشركة العامة لتجارة الحبوب. والمرتبطة بنتائج الدراسة والقابلة للتطبيق وفق آليات محددة.

1- حث القادة في الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة الدراسة على تعزيز اهتمامهم بتبني وتطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة عبر مفاهيم الفكر القيادي الأصيل والعمل على نقلها وتجذيرها في سلوك التابعين لاستدامة تلك السلوكيات وتحقيق التفاعل الايجابي بين القائد وتابعيه عن طريق:

أ- مد جسور التعاون مع الخبراء والمختصين والأوساط الأكاديمية ممثلة بأساتذة الجامعات لتعميق فهم وإدراك القادة والتابعين في الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة الدراسة لسلوكيات القيادة الأصيلة والإفادة منها ميدانياً.

ب- تحفيز القادة على إعداد الأبحاث والدراسات التي تهدف إلى تطوير سلوكيات القيادة الأصيلة وآلية تكييف الأطر النظرية لها بالواقع الميداني الخاص بالشركة العامة لتجارة الحبوب.

ت- العمل على تنمية وتطوير سلوكيات القيادة الأصيلة عن طريق إعداد وتنظيم دورات وندوات وحلقات نقاشية بهدف إثراء معرفة القادة بحوثياتها وتدعيم خبرتهم في ذلك المجال.

2- تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة في الشركة العامة لتجارة الحبوب وتطبيقها وتوظيفها في ثقافة وهيكل وعمليات الشركة لأهميتها في تحقيق أداء تنظيمي مستدام.

3- من الأهمية بمكان أن تضطلع الشركة العامة لتجارة الحبوب باستراتيجية علمية ممنهجة وواضحة المعالم لغرض الاحتفاظ بالقادة الأصلاء أو تعزيز مستوى الاصاله والمحافظة عليه في سلوكياتهم، عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة و حاضنة لهم وتحفيزهم، ويتم الاحتفاظ بالقادة الأصلاء عبر عدة آليات تتمثل بـ:

أ- صياغة مفاهيم القيادة الأصيلة كدليل ارشادي لتأصيل القيم والأخلاقيات والايجابيات التي تنم عن تبني تلك المفاهيم كثقافة تنظيمية للقادة الرواد في الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة الدراسة.

ب- توفير نظام حوافز مادي يُدفع لهم على شكل أجور شهرية أو حوافز متنوعة.

ت- توفير مناخ عمل ايجابي يتوافر على مستلزمات ضرورية لاسيما ما يتعلق بالأثاث ووسائل النقل والأجهزة المطلوبة في العمل.

ث- التعامل مع القادة الأصلاء باحترام وتقدير عالي ليشعروا بأهميتهم فضلاً عن الحفاظ على مكانتهم بصورة مرموقة أمام زملاء العمل والاطراف الاجتماعية.

4- تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية في الشركة العامة لتجارة الحبوب. لأهميتها في جعل الأخيرة قادرة على مواجهه وتكيف التغيرات البيئية لصالحها وبالصورة التي تنعكس ايجابا على زيادة الأداء التنظيمي المستدام وتحقيق الميزة التنافسية لها.

عن طريق ما يأتي:

أ. المتابعة الحثيثة لظروف البيئية عبر الوسائل المختلفة الداخلية والخارجية (رجال البيع، سوق العمل، البورصة، وسائل الاعلام، صناديق الشكاوى، الاستخبارات التسويقية) وبشكل مستمر لغرض تعديل وتكييف الاستراتيجيات التنظيمية وفقا لمتطلبات اصحاب المصلحة وبما يحقق البقاء في حيز المنافسة.

ب. اعتماد خفة الحركة الاستراتيجية كنهج وثقافة للتعامل مع التغيرات البيئية.

ج. ضرورة اعتماد الاستباقية في التعاطي مع التغيرات البيئية وأن لا تكون الاستجابة ردة فعل متسرعة وغير مدروسة وهذا بدوره يعزز استثمار الفرص وتجنب التهديدات.

د. لغرض تعزيز النمو ينبغي تحقيق التوازن بين الموازنة التشغيلية والاستثمارية وفقا لمبدأ (لاتضع البيض في سلة واحدة) عبر رؤيا شاملة وواضحة لمصادر الحصول على موارد الشركة وتوزيعها بانسيابية تمنع الشلل التنظيمي وتحقق المنافع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

هـ-التطوير النوعي والكمي لخدمات ومنتجات الشركة عبر الاستفادة من أصحاب الخبرة والبصيرة وتكوين علاقات مع رواد القطاع الذي يعملون فيه عن طريق إنشاء مجلس ادارة يضم رجال أعمال خبراء ومتمرسين ولهم دور في صنع القرار.

هـ. ينبغي مواكبة التطور التكنولوجي للشركات الرائدة في مجال الأمن الغذائي كأستراليا وهولندا لتوفير الوقت والجهد والكلفة والاستغناء عن الأساليب المتقادمة في ادارة العمليات واللوجستيات.

و. تفرض طبيعة عمل الشركة العامة لتجارة الحبوب الاهتمام بالخزين الاستراتيجي كمستوى أمان لقوت الشعب ومن ثم ينبغي رسم سياسات خزنيه وفق منظور طردي بين تزايد السكان والحاجة لذلك الخزين تضم تلك السياسات والخطط المواقع الاستراتيجية التي تحقق المرونة لوجستيا، فضلاً عن تطبيق مبدأ ما يدخل أولاً يخرج أولاً.

5- دعم الأبحاث التي تسعى الى تصنيع المنتجات الصديقة للبيئة عن طريق تفعيل دور قسم

البحث والتطوير وتوفير الدعم اللازم له.

6- النهوض بمستوى أداء الشركة العامة لتجارة الحبوب من حيث (الجودة، ورضا العاملين، والزبائن، والمجتمع) لأنها تؤثر بشكل مباشر في الأداء المستدام لها ويتم ذلك عن طريق:

أ. الاصغاء الجيد لمقترحات وآراء أصحاب المصلحة عبر فتح قنوات تواصل مع الإدارة العليا مباشرة.

ب. تحمل المسؤولية الاجتماعية وتطبيق سياسات حماية البيئة كثقافة تسري في جسد الشركة وفرصة لخدمة المجتمع دون النظر اليها كضوابط واجبة التنفيذ.

- ج. استخدام التقنية الحديثة الكفيلة بتقليل الآثار السلبية للنواتج العرضية للإنتاج كـ (المُنقّجات) في الساليلوات واستخدام المجارش الحديثة لاستخلاص أعلى ناتج من الرز المحلي.
- د. يمكن استثمار مخلفات النواتج العرضية كـ (الدكة والسحالة والدنان) وتحويلها من كلفة تتحملها الشركة الى مورد مالي عبر إنتاج خط لإنتاج الاعلاف .
- هـ. ضرورة الالتزام بمبدأ تكافئ الفرص عند التوظيف فضلاً عن توفير مناخ العمل الصحي وتوفير شروط السلامة المهنية لهم.
- و. الاهتمام بالصورة التنظيمية للشركة واستدامتها عبر المشاركة المجتمعية في تنمية الموارد البشرية فيه بدعم من المجتمع المدني أو المساهمات الخيرية لمؤسسات رعاية الايتام او مراكز الصم والبكم وما هو على تلك الشاكلة للزيادة الوعي المجتمعي بالالتزام الاخلاقي الذي تؤديه الشركة العامة لتجارة الحبوب.
- ز. تطبيق برامج جاهزة في تبويب ومعالجة وتحديث المتغيرات التي تطرأ على العاملين فيما يخص العوامل الديموغرافية والرواتب وإجراءات التقاعد لتخفيض الكلف وتقليل الخطأ وهدر الوقت.
- ح. وضع آلية لتنظيم عملية أستلام محصول الحنطة و الشلب من المسوقين المحليين وفقاً لبرامج الكترونية لضمان الشفافية في التعامل ومنع التلكؤ في العمل.
- ط. تشديد الدور الرقابي واختيار أفراد يتحلون بمواصفات النزاهة والمهنية لمتابعة آليات الخزن والاستلام ومدى مطابقة المنتج للمواصفات المتعاقد عليها لضمان الاستدامة والتحسين المستمر في الأداء.

7. استخدام الخلايا الشمسية لتوليد طاقة صديقة للبيئة.

8. ضرورة تبني الإهتمام بنظام التعبئة والتغليف الصديق للبيئة .

المقترحات

- 1- اختبار أنموذج الدراسة الحالي في منظمات ضمن قطاع مغاير، كشركات النقل، القطاع المصرفي، الصناعات الخفيفة، شركات الاتصالات... الخ.
- 2- اختبار متغير القيادة الأصيلة وخفة الحركة (كمتغير معدل) في أنموذج يشتمل على (الثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، الرفاه في مكان العمل) كمتغير معتمد.
- 3- إختبار علاقة التأثير للقيادة الأصيلة في النجاح التنظيمي من خلال الصورة الذهنية للمنظمة.

القرآن الكريم

أولاً: العربية

أ- الكتب

1. عليان, ربحي مصطفى, غنيم, عثمان محمد, وابو السندس, جهاد احمد, وسليم ابو زيد, محمد خير هلا (2008) ; (اساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والدارة) (ط 1, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان.

2. القحطاني, سالم بن سعيد آل ناصر, العامري, حمد بن سالم, وآل مذهب, معدّي بن محمد (2020) " منهج البحث في العلوم السلوكية " ط5, مطبعة العبيكان, المملكة العربية السعودية.

ب. المجالات والدوريات والمؤتمرات

1- علي, شفاء محمد. زيدان, غادة طارق. (2019) "تأثير القيادة الأصيلة في اعادة هندسة عمليات الأعمال-بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات/ سامراء". بحث ماجستير منشور, مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية: 20(115). 191-219

2- لعون, عطية و عايش, صباح (2016). استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي في تقنين المقاييس النفسية والتربوية. مجلة العلوم النفسية والتربوية, 3(2), 92-105.

3- رشيد, اسوان و دخيل, شيماء (2018). معاملكرو نباخ ألفا, معاملكالارتباط القانوني والتحليل العاملي لبيانات قياس الرضا عن الخدمات الفيديوية على الهاتف المحمول. جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد (4) العدد (44) ج 1. 458-468.

4-الحجار, رائد. (2017). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة القصى سلسلة العلوم الانسانية. 21(2):207-234

5- السيد محمود , الفرحتي و صموئيل , أماني زكريا , علاقة ممارسات القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمين المرحلة الابتدائية , المجلة المصرية للدراسات النفسية , المجلد الثلاثون , العدد 108. 2020.

6- العبادي, هاشم فوزي, و الخزعلي, معتز حميد رحيم, و كشكول, حسين محمد علي (2019). "العقل الاستراتيجي وأثره في تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية – دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات" بحث منشور, مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية, 11(3), 441-460

7- عبود, رشا عباس و الشمري, احمد عبد الله والطرفي, علاء فاضل و قنديل , أحمد محمد رضا. (2020). تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الأصيلة عن طريقالمرونة البشرية. دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء مجالس الكليات الاهلية في محافظة كربلاء. بحث منشور, مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية 12(1).

ج. الرسائل والأطاريح الجامعية

1- بريس , أحمد كاظم , (2014) " إنعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن اطار نظرية تعدد المستويات: دراسة استطلاعية لآراء القيادات

- الإدارية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية " أطروحة دكتوراه , قسم إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء.
- 2- البردان , محمد فوزي أمين , رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل , دراسة ميدانية , أطروحة دكتوراه , كلية التجارة , جامعة السادات , 2017.
- 3- الحسناوي , حسين حريجة , الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثيرات سلوكيات القيادة الأصلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية , دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة والتابعين في المشاريع التابعة للعتبة الحسينية المقدسة , أطروحة دكتوراه , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , 2015.
- 4- الزيايدي , سحر عباس حسين , (2019) "الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات" أطروحة دكتوراه , قسم إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء.
- 5- العطوي , عامر علي (2012) " , إدارة قوى التناقض لضم أن الأداء المنظمي المستدام في إطار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم " بحث تحليلي في عينة من كليات الجامعات العراقية , أطروحة دكتوراه , كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 6- القريشي , ياسر شاكر , 2017 " تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء" بحث دبلوم عالي منشور , في التخطيط الاستراتيجي , جامعة القادسية , كمية الإدارة والاقتصاد.
- 7- قشطة , تغريد جلال . (2019) , "أثر القيادة الأصلية لدى المشرفين التربويين في تحسين مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة " , رسالة ماجستير , كلية التربية , جامعة الأقصى.
- 8- الموسوي , مثنى توفيق عبد الحسين . (2019) . "تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط " , رسالة ماجستير منشورة جامعة القادسية , كلية الإدارة والاقتصاد , قسم علوم إدارة الأعمال).

ثانياً: الأجنبية

Book -A

- 1.Abu-Radi, S., & Al-Hawajreh, K. M. (2013). Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals. Jordan: Middle East University.
- 2.Audran, A. (2011). Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments.
- 3.Brundtland, G. H., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., & Chidzero, B. (1987). Our common future. New York, 8.
- 4.Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2019). The Cambridge handbook of stakeholder theory. Cambridge University Press.
- Triola, M., & Triola, M. F. (2012). *Biostatistique pour les sciences de la vie et de la santé: édition revue et corrigée*. Pearson Education France.

Journals & Periodicals & Researches

1. Abbas, Ansar, Muhammad Saud, and Indrianawati Usman. 2020. "Sustainability Development in Education: Empirical Evidence and Discussion about Authentic Leadership , Religiosity And." 13(10):396–407.
2. Abu-radi, Samer. 2013. "Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals Prepared By."
3. Adil, Adnan, and Anila Kamal. 2020. "Authentic Leadership and Psychological Capital in Job Demands-Resources Model among Pakistani University Teachers." *International Journal of Leadership in Education* 23(6):734–54.
4. Afthanorhan, WMABW. 2013. "A Comparison of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis." *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology* 2(5):198–205.
5. Ahammad, Mohammad F., Keith W. Glaister, and Emanuel Gomes. 2020. "Strategic Agility and Human Resource Management." *Human Resource Management Review* 30(1):100700.
6. Akuffo, Isaac Nana, and Kurmet Kivipõld. 2019. "Influence of Leaders' Authentic Competences on Nepotism-Favouritism and Cronyism." *Management Research Review*.
7. Akuffo, Isaac Nana, and Kurmet Kivipõld. 2021. "Authentic Leadership Competences and Positional Favouritism: Impact on Positive and Negative Organisational Effectiveness." *International Journal of Applied Decision Sciences* 14(1):81–104.
8. Al-azzam, Zeyad Faisal, Hani Jazza'a Irtaimh, and Amineh Abdul Halim Khaddam. 2017. "Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship Between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service." *International Journal of Management Studies* 25(1):133–53.
9. Al-Jaradat, Mahmoud K., Samer Khasawneh, Jamal Abu-Alruz, and Omar T. Bataineh. 2020. "Authentic Leadership Practices in the University Setting: The Theory of Tomorrow." *International Journal of Management in Education* 14(3):229–44.
10. Al-Romeedy, Bassam Samir. 2019. "Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines–Case Study: Egypt Air." *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City* 3(1):1–15.
11. Al-Shdifat, Ali, Christos Emmanouilidis, Muhammad Khan, and Andrew G. Starr. 2021. "Ontology-Based Context Modeling in Physical Asset Integrity Management." *Data-Driven Cognitive Manufacturing-Applications in Predictive Maintenance and Zero Defect Manufacturing*.
12. Alhaddi, Hanan A. 2016. "An Exploratory Paper on Strategy Implementation: Industry Look at Some of the World's Most Profitable

- and Most Innovative Companies.” *Journal of Management and Strategy*.
13. Alilyyani, Bayan, Carol A. Wong, and Greta Cummings. 2018. “Antecedents, Mediators, and Outcomes of Authentic Leadership in Healthcare: A Systematic Review.” *International Journal of Nursing Studies* 83:34–64.
 14. Alsharah, Atallah Mohammed Tayser. 2020. “Impact of Strategic Agility Determinants and Dimensions on Institutional Performance Excellence in Government Institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan.” *International Journal of Business Administration* 11(5):29.
 15. Alvesson, Mats, and Katja Einola. 2019. “Warning for Excessive Positivity: Authentic Leadership and Other Traps in Leadership Studies.” *The Leadership Quarterly* 30(4):383–95.
 16. Ambec, Stefan, and Paul Lanoie. 2008. “Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview.” *Academy of Management Perspectives* 22(4):45–62.
 17. Arbussa, Anna, Andrea Bikfalvi, and Pilar Marquès. 2017. “Strategic Agility-Driven Business Model Renewal: The Case of an SME.” *Management Decision* 55(2):271–93.
 18. Arokodare, M. A., O. U. Asikhia, and G. .. Makinde. 2019. “Strategic Agility and Firm Performance : The Moderating Role of Organisational Culture © Society for Business and Management Dynamics © Society for Business and Management Dynamics.” *Dynamics, Business Management* 9(03):1–12.
 19. Arowoshegbe, AMOS O., UNIAMIKOGBO Emmanuel, and Atu Gina. 2016. “Sustainability and Triple Bottom Line: An Overview of Two Interrelated Concepts.” *Igbinedion University Journal of Accounting* 2(16):88–126.
 20. Ashrafi, Amir, Ahad Zare Ravasan, Peter Trkman, and Samira Afshari. 2019. “The Role of Business Analytics Capabilities in Bolstering Firms’ Agility and Performance.” *International Journal of Information Management* 47:1–15.
 21. Asikhia, O. U., and M. A. Arokodare. 2019. “Planning Flexibility, Environmental Uncertainty and Organizational Performance of Selected Oil and Gas Service Firms in Lagos and Rivers States, Nigeria.” *IOSR Journal of Business & Management* 21(6):25–32.
 22. Atu, Omimi-Ejor Osaretin Kingsley. 2013. “Triple Bottom Line Accounting: A Conceptual Expose.” *IOSR J. Bus. Manag* 13(4):30–36.
 23. Audran, Arthur. 2011. “Strategic Agility : A Winning Phenotype In.”
 24. Avolio, Bruce J., and William L. Gardner. 2005. “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership.” *The Leadership Quarterly* 16(3):315–38.
 25. Bakari, Haroon, Ahmed Imran Hunjra, and Ghulam Shabbir Khan Niazi. 2017. “How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees’ Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin’s Three Step Model.” *Journal of Change Management* 17(2):155–87.

26. Banerjee, Subhabrata Bobby. 2012. "A Climate for Change? Critical Reflections on the Durban United Nations Climate Change Conference." *Organization Studies* 33(12):1761–86.
27. Baumgartner, Rupert J., and Romana Rauter. 2017. "Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management to Develop a Sustainable Organization." *Journal of Cleaner Production* 140:81–92.
28. Beddoes-Jones, Fiona. 2013. "A New Theory Driven Model of Authentic Leadership."
29. Begley, Paul T. 2001. "In Pursuit of Authentic School Leadership Practices." *International Journal of Leadership in Education* 4(4):353–65.
30. Belz, Frank Martin, and Julia Katharina Binder. 2017. "Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model." *Business Strategy and the Environment*.
31. Biglari Firooz, Mehdi, Babak Hosseinzadeh, and Vahid Fallah. 2021. "Modeling the Effect of Agility on Organizational and Social Sustainability Mediated by Organizational Culture (Case Study: Young Principals and Deputies of Public Schools in Babol)." *Sociological Studies of Youth* 12(40):109–22.
32. Bletscher, Caitlin G., and Denise M. Yost. 2021. "REFLECTING THE WAVE , NOT THE TITLE : Increasing Self-Awareness and Transparency of Authentic Leadership Through." (January).
33. Brundtland, Gro Harlem, M. Khalid, S. Agnelli, S. Al-Athel, and BJNY Chidzero. 1987. "Our Common Future." *New York* 8.
34. Buallay, Amina, Sayed M Fadel, Jasim Yusuf Al-Ajmi, and Shahrokh Saudagaran. 2020. "Sustainability Reporting and Performance of MENA Banks: Is There a Trade-Off?" *Measuring Business Excellence*.
35. Buallay, Amina, Sayed M. Fadel, Jasim Alajmi, and Shahrokh Saudagaran. 2020. "Sustainability Reporting and Bank Performance after Financial Crisis: Evidence from Developed and Developing Countries." *Competitiveness Review*.
36. Bui, Toan Ngoc. 2020. "A Study of Factors Influencing the Price of Apartments: Evidence from Vietnam." *Management Science Letters* 10(10):2287–92.
37. by Ruth Young, Interview. 2008. "Interview with Mikko Kosonen and Yves Doz." *Strategic Direction* 24(7):30–32.
38. Cassar, Vincent, and Sandra C. Buttigieg. 2013. "An Examination of the Relationship between Authentic Leadership and Psychological Well-Being and the Mediating Role of Meaningfulness at Work."
39. Caza, Arran, Richard P. Bagozzi, Lydia Woolley, Lester Levy, and Brianna Barker Caza. 2010. "Psychological Capital and Authentic Leadership: Measurement, Gender, and Cultural Extension." *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
40. Clauss, Thomas, Michael Abebe, Chanchai Tangpong, and Marianne Hock. 2019. "Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation." *IEEE Transactions on*

Engineering Management 1–18.

41. Clifford Cohen, A. 2020. *This Page Intentionally Left Blank*.
42. Connell, Janice, Jill Carlton, Andrew Grundy, Elizabeth Taylor Buck, Anju Devianee Keetharuth, Thomas Ricketts, Michael Barkham, Dan Robotham, Diana Rose, and John Brazier. 2018. “The Importance of Content and Face Validity in Instrument Development: Lessons Learnt from Service Users When Developing the Recovering Quality of Life Measure (ReQoL).” *Quality of Life Research* 27(7):1893–1902.
43. Crawford, Joseph, Alisa Percy, and Jo-Anne Kelder. 2020. “JUTLP Editorial 17.3: Connection, Digital Education, and Student-Centric Teaching Practice before COVID-19.” *Journal of University Teaching & Learning Practice* 17(3):1.
44. D’aveni, Richard A., and David J. Ravenscraft. 1994. “Economies of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?” *Academy of Management Journal* 37(5):1167–1206.
45. Daraba, Dahyar, Hillman Wirawan, Rudi Salam, and Muhammad Faisal. 2021. “Working from Home during the Corona Pandemic: Investigating the Role of Authentic Leadership, Psychological Capital, and Gender on Employee Performance.” *Cogent Business & Management* 8(1):1885573.
46. De, Debashree, Soumyadeb Chowdhury, Prasanta Kumar Dey, and Sadhan Kumar Ghosh. 2020. “Impact of Lean and Sustainability Oriented Innovation on Sustainability Performance of Small and Medium Sized Enterprises: A Data Envelopment Analysis-Based Framework.” *International Journal of Production Economics* 219.
47. Doz, Yves. 2020. “Fostering Strategic Agility: How Individual Executives and Human Resource Practices Contribute.” *Human Resource Management Review* 30(1):100693.
48. Doz, Yves, and Mikko Kosonen. 2008. “The Dynamics of Strategic Agility: Nokia’s Rollercoaster Experience.” *California Management Review* 50(3):95–118.
49. Einola, Katja, and Mats Alvesson. 2021. “The Perils of Authentic Leadership Theory.” *Leadership* 17427150211004060.
50. Elkington, John. 1997. “Enter the Triple Bottom Line.” *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up* 1(1986):1–16.
51. Endrissat, Nada, Werner R. Müller, and Stephanie Kaudela-Baum. 2007. “En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership.” *European Management Journal* 25(3):207–20.
52. Epstein, Marc J., and Adriana Rejc Buhovac. 2010. “Solving the Sustainability Implementation Challenge.” *Organizational Dynamics* 39(4):306–15.
53. Freeman, R. Edward, Andrew C. Wicks, and Bidhan Parmar. 2004. “Stakeholder Theory and ‘the Corporate Objective Revisited.’” *Organization Science* 15(3):364–69.
54. Fusco, Tony, Siobhain O’Riordan, and Stephen Palmer. 2013. “A Group Coaching Approach to Authentic Leadership Development.” *Coaching Psychology International* (February).

55. Gabrusewicz, Wiktor. 2013. "Audyty w Systemie Rachunkowości." *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia*.
56. Gallotta, Bruno. 2018. "Implementing Sustainability Initiatives in Business Processes." 258.
57. Gallotta, Maria Chiara, Carlo Baldari, and Laura Guidetti. 2018. "Motor Proficiency and Physical Activity in Preschool Girls: A Preliminary Study." *Early Child Development and Care*.
58. Gardner, William L., Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May, and Fred Walumbwa. 2005. "'Can You See the Real Me?' A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development." *Leadership Quarterly* 16(3):343–72.
59. Gardner, William L., Claudia C. Cogliser, Kelly M. Davis, and Matthew P. Dickens. 2011. "Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda." *The Leadership Quarterly* 22(6):1120–45.
60. Gardner, William L., Elizabeth P. Karam, Mats Alvesson, and Katja Einola. 2021. "Authentic Leadership Theory: The Case for and Against." *The Leadership Quarterly* 101495.
61. George, Bill. 2003. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Vol. 18. John Wiley & Sons.
62. Gerald, Emejulu, Agbasi Obianuju, and Nosike Chukwunonso. 2020. "Strategic Agility and Performance of Small and Medium Enterprises in the Phase of Covid-19 Pandemic." *International Journal of Financial, Accounting, and Management* 2(1):41–50.
63. Ghasemi, Asghar, and Saleh Zahediasl. 2012. "Normality Tests for Statistical Analysis: A Guide for Non-Statisticians." *International Journal of Endocrinology and Metabolism* 10(2):486.
64. Gigol, Tomasz. 2020. "Influence of Authentic Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement." *Sustainability* 12(3):1182.
65. Gill, Carol, William Gardner, Johannes Claeys, and Kathleen Vangronsveld. 2018. "Using Theory on Authentic Leadership to Build a Strong Human Resource Management System." *Human Resource Management Review* 28(3):304–18.
66. Gillis, Tamara, and Natasha Spring. 2001. "Doing Good Is Good for Business." *Communication World* 18(6):23–26.
67. Gimenez, Cristina, Vicenta Sierra, and Juan Rodon. 2012. "Sustainable Operations: Their Impact on the Triple Bottom Line." *International Journal of Production Economics* 140(1):149–59.
68. Goffee, Rob, and Gareth Jones. 2005. "Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership." *Harvard Business Review* 83(12):86–94.
69. Grant, Robert M., and Massimo Visconti. 2006. "The Strategic Background to Corporate Accounting Scandals." *Long Range Planning* 39(4):361–83.
70. Guenter, Hannes, Bert Schreurs, I. J. Hetty van Emmerik, and Shuhua Sun. 2017. "What Does It Take to Break the Silence in Teams: Authentic

Leadership and/or Proactive Followership?" *Applied Psychology* 66(1):49–77.

71. Gulati, R. 2010. "Nohria, and Wohlgezogen, F.(2010). Roaring Our of Recession." *Harvard Business Review* 62–69.
72. Haider, Syed Arslan, and Umar Nawaz Kayani. 2020. "The Impact of Customer Knowledge Management Capability on Project Performance-Mediating Role of Strategic Agility." *Journal of Knowledge Management*.
73. Hair, J. F., R. E. Anderson, B. J. Babin, and W. C. Black. 2010. "Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (Vol. 7): Pearson Upper Saddle River."
74. Hammer, Janet, and Gary Pivo. 2017. "The Triple Bottom Line and Sustainable Economic Development Theory and Practice." *Economic Development Quarterly* 31(1):25–36.
75. Harrison, Jeffrey S., Jay B. Barney, R. Edward Freeman, and Robert A. Phillips. 2019. *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*. Cambridge University Press.
76. Al Hassan, Sidrah, Noreen Saher, Anam Zahid, Hina Gull, Irum Aslam, and Sumaira Aslam. 2013. "Authentic Leadership and Ethical Practices: Finding Traces from Pakistani System." *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 5(1):406–23.
77. Howell, Jane M., and Boas Shamir. 2005. "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences." *Academy of Management Review* 30(1):96–112.
78. Hoy, Wayne K., and James E. Henderson. 1983. "Principal Authenticity, School Climate, and Pupil-Control Orientation." *Alberta Journal of Educational Research*.
79. Huang, Lei, Dina V Krasikova, and Dong Liu. 2016. "I Can Do It, so Can You: The Role of Leader Creative Self-Efficacy in Facilitating Follower Creativity." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 132:49–62.
80. Hubbard, Graham. 2009. "Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line." *Business Strategy and the Environment* 18(3):177–91.
81. Hussain, Zafar Nasser, Zainab Abdel Razzaq Abood, and Ahmed Hadi Talib. 2018. "Strategic Agility and Its Impact on Organizational Supply Chain Success: Applied Research in a Sample of the Faculties of the University of Babylon." *International Journal of Supply Chain Management* 7(6):578–87.
82. Iszatt-White, Marian, Brigid Carroll, Rita Gardiner, and Steve Kempster. 2019. "Leadership Special Issue: Do We Need Authentic Leadership? Interrogating Authenticity in a New World Order."
83. Iszatt-White, Marian, and Steve Kempster. 2019. "Authentic Leadership: Getting Back to the Roots of the 'Root Construct'?" *International Journal of Management Reviews* 21(3):356–69.
84. Ivory, Sarah Birrell, and Simon Bentley Brooks. 2018. "Managing

- Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility.” *Journal of Business Ethics* 148(2):347–61.
85. Jacobs, Mark, Cornelia Droge, Shawnee K. Vickery, and Roger Calantone. 2011. “Product and Process Modularity’s Effects on Manufacturing Agility and Firm Growth Performance.” *Journal of Product Innovation Management* 28(1):123–37.
 86. Jak, Suzanne, and Mike W. L. Cheung. 2020. “Meta-Analytic Structural Equation Modeling with Moderating Effects on SEM Parameters.” *Psychological Methods* 25(4):430.
 87. Jones, Kenneth Lyons, Marilyn Crandall Jones, and Miguel Del Campo. 2013. *Smith’s Recognizable Patterns of Human Malformation E-Book*. Elsevier Health Sciences.
 88. Junni, Paulina, Sarala Riikka M., Tarba Shlomo Y., and Weber Yaakov. 2015. “The Role of Strategic Agility in Acquisitions By: Paulina Junni, Riikka M. Sarala, Shlomo Y. Tarba, and Yaakov Weber Junni, P., Sarala, R., Tarba, S. & Weber, Y. (2015). The Role of Strategic Agility in Acquisitions.” *British Journal of Management* 26(4):596–616.
 89. Kabeer, Naila. 2000. “Exclusion , Poverty and Discrimination Towards and Discrimination.” *IDS Bulletin* 31(4):83–97.
 90. Kale, Emine, Ahmet Aknar, and Özlem Başar. 2019a. “Absorptive Capacity and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Agility.” *International Journal of Hospitality Management* 78(September 2018):276–83.
 91. Kantabutra, Sooksan, and Nuttasorn Ketprapakorn. 2020. “Toward a Theory of Corporate Sustainability: A Theoretical Integration and Exploration.” *Journal of Cleaner Production* 270:122292.
 92. Kaplan, Robert S. 2009. “Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard.” *Handbooks of Management Accounting Research* 3:1253–69.
 93. Keiner, Marco. 2005. “Re-Emphasizing Sustainable Development—The Concept of ‘Evolutionability.’” *Environment, Development and Sustainability* 6(4):379–92.
 94. Kernis, Michael H. 2003. “Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem.” *Psychological Inquiry* 14(1):1–26.
 95. Kernis, Michael H., and Brian M. Goldman. 2006. “A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research.” *Advances in Experimental Social Psychology* 38(06):283–357.
 96. Khan, Shahid Nawaz. 2010. “Impact of Authentic Leaders on Organization Performance.” *International Journal of Business and Management* 5(12):167.
 97. Kinyuira, Daniel K. 2018. “Influence of Strategic Purpose on Sustainable Performance of Deposit Taking Savings and Credit Cooperatives in Kenya.” *Journal of Strategy and Performance Management* 6(3):87–101.
 98. Klenke, Karin. 2007. “Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective.” *International Journal of Leadership Studies* 3(1):68–97.
 99. Komarraju, Meera, and Steven J. Karau. 2005. “The Relationship

- between the Big Five Personality Traits and Academic Motivation.” *Personality and Individual Differences* 39(3):557–67.
100. KORNELIUS, Hermas, Hendrawan SUPRATIKNO, Innocentius BERNARTO, and Anton Wachidin WIDJAJA. 2021. “Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability.” *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8(1):479–86.
 101. Krejcie, Robert V, and Daryle W. Morgan. 1970. “Determining Sample Size for Research Activities.” *Educational and Psychological Measurement* 30(3):607–10.
 102. Kumar, Karun. 2014. “Sustainability Performance Measurement: An Investigation into Corporate Performance through Environmental Indicators.” *International Journal of Management Research and Reviews* 4(2):192.
 103. Kumkale, İlknur. 2016. “Organization’s Tool For Creating Competitive Advantage: Strategic Agility.” *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi Kumkale* 02(03):2.
 104. Kurian, Deepu, Conrad N. Hilton College, and Fredrick M. Nafukho. 2021. “The Employees ’ Organizational Justice Perceptions ? – A Study in the Hotel Context.”
 105. Lagan, Timothy E. 2007. *Examining Authentic Leadership: Development of a Four-Dimensional Scale and Identification of a Nomological Network*. State University of New York at Albany.
 106. Lemgo, Evelyn. 2020b. “Triple Bottom Line Approach to Community Sustainability and Cohesion: A Conceptual Framework.”
 107. Lemoine, G. James, Chad A. Hartnell, and Hannes Leroy. 2019. “Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership.” *Academy of Management Annals* 13(1):148–87.
 108. Lengnick-Hall, Cynthia A., and Tammy E. Beck. 2016. “Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment.” *Resilience Engineering Perspectives: Preparation and Restoration* 2:39–69.
 109. Leroy, Hannes, Michael E. Palanski, and Tony Simons. 2012. “Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance.” *Journal of Business Ethics* 107(3):255–64.
 110. Lewis, Marianne W., Constantine Andriopoulos, and Wendy K. Smith. 2014. “Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility.” *California Management Review* 56(3):58–77.
 111. Lim, Yu Yin, and Ai Ping Teoh. 2019. “The Influence of Sustainable Leadership and Strategic Agility on Business Sustainability.”
 112. Lourenço, Isabel Costa, Manuel Castelo Branco, José Dias Curto, and Teresa Eugénio. 2012. “How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance?” *Journal of Business Ethics* 108(4):417–28.
 113. Luthans, Fred, and Bruce J. Avolio. 2003. “Authentic Leadership

- Development.” *Positive Organizational Scholarship* 241:258.
114. Lyn Chan, Josephine Ie, and Rajendran Muthuveloo. 2019. “Antecedents and Influence of Strategic Agility on Organizational Performance of Private Higher Education Institutions in Malaysia.” *Studies in Higher Education* 1–14.
 115. Maas, Karen, Stefan Schaltegger, and Nathalie Crutzen. 2016. “Integrating Corporate Sustainability Assessment, Management Accounting, Control, and Reporting.” *Journal of Cleaner Production* 136:237–48.
 116. Magon, Renata Bianchini, Antônio Márcio Tavares Thomé, Ana Luiza Carvalho Ferrer, and Luiz Felipe Scavarda. 2018. “Sustainability and Performance in Operations Management Research.” *Journal of Cleaner Production* 190:104–17.
 117. Makhmoor, T. 2018. “Authentic Leadership: Concept of Authenticity and Qualities of Authentic Leaders.” *ResearchGate* 1(July):0–6.
 118. Maltby, John, Alex M. Wood, Liz Day, and Diana Pinto. 2012. “The Position of Authenticity within Extant Models of Personality.” *Personality and Individual Differences* 52(3):269–73.
 119. Masuwai, Azwani Masuwai, and Noor Shah Saad. 2017. “Evaluating the Face and Content Validity of a Teaching and Learning Guiding Principles Instrument (TLGPI): A Perspective Study of Malaysian Teacher Educators.” *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space* 12(3).
 120. Mavengere, Nicholas Blessing. 2013b. “The Role of Information Systems in Promoting Strategic Agility in Supply Chains.” *Journal of Information Technology Case and Application Research* 15(4):13–33.
 121. McFadden, Michael. 2021. “Examining and Comparing Good and Bad Leaders Based on Key Leadership Characteristics: A Leadership Case Study.” *International Journal of Organizational Innovation (Online)* 13(3):275–81.
 122. Memon, Mumtaz Ali, Jun-Hwa Cheah, T. Ramayah, Hiram Ting, Francis Chuah, and Tat Huei Cham. 2019. “Moderation Analysis: Issues and Guidelines.” *Journal of Applied Structural Equation Modeling* 3(1):1–11.
 123. Mihriban, Coşkun Arslan, Kisacik Harun, Mihriban Coşkun Arslan, and Harun Kısacık. 2017. “The Corporate Sustainability Solution: Triple Bottom Line.” *The Journal of Accounting and Finance* (July):18–34.
 124. Milne, Markus J., and Rob Gray. 2013. “W (h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting.” *Journal of Business Ethics* 118(1):13–29.
 125. Morgan, Robert E., and Kelly Page. 2008. “Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility.” *Strategic Change* 17(5-6):155–68.
 126. Morton, Josh, Patrick Stacey, and Matthias Mohn. 2018. “Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT Leaders.” *California Management Review* 61(1):94–113.
 127. Muñoz-Pascual, Lucía, Carla Curado, and Jesús Galende. 2019. “The

- Triple Bottom Line on Sustainable Product Innovation Performance in SMEs: A Mixed Methods Approach.” *Sustainability* 11(6):1689.
128. Muthuveloo, Rajendran, and Ai Ping Teoh. 2020. “Optimisation of Organisational Performance via I-Top Strategic Agility Model.” *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics* 8(2):154–74.
129. Naser, Samy S. Abu, and Mazen J. Al Shobaki. 2016. “The Impact of Management Requirements and Operations of Computerized Management Information Systems to Improve Performance (Practical Study on the Employees of the Company of Gaza Electricity Distribution).”
130. Nejatian, Majid, Mohammad Hossein Zarei, Ali Rajabzadeh, Adel Azar, and Ameneh Khadivar. 2019a. “Paving the Path toward Strategic Agility: A Methodological Perspective and an Empirical Investigation.” *Journal of Enterprise Information Management* 32(4):538–62.
131. Nejatian, Majid, Mohammad Hossein Zarei, Ali Rajabzadeh, Adel Azar, and Ameneh Khadivar. 2019b. “Paving the Path toward Strategic Agility.” *Journal of Enterprise Information Management*.
132. Novicevic, Milorad M., Michael G. Harvey, M. Ronald, and Jo Ann Brown-Radford. 2006. “Authentic Leadership: A Historical Perspective.” *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13(1):64–76.
133. Nübold, Annika, Niels Van Quaquebeke, and Ute R. Hülshager. 2020. “Be(Com)Ing Real: A Multi-Source and an Intervention Study on Mindfulness and Authentic Leadership.” *Journal of Business and Psychology* 35(4):469–88.
134. Nurjaman, Risris, Agus Rahayu, Lili Adi Wibowo, and Widjajani Widjajani. 2021. “The Role of Strategic Agility towards the Firm Performance of Logistics Service Providers in Indonesia.” *Management Science Letters* 11:965–74.
135. O’Brien, Timothy J. 2016. “Looking for Development in Leadership Development: Impacts of Experiential and Constructivist Methods on Graduate Students and Graduate Schools.”
136. Ofoegbu, Onyema E. .. E., and Paul Ayobami Akanbi. 2012. “The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria.” *International Business & Economics Research Journal (IBER)* 11(2):153–60.
137. Ogwoka, Manduku Daniel, Juliana Namada, and Damary Sikalieh. 2017. “The Effect of Ethical Advertising Practices on the Financial Performance of Listed Firms in the Nairobi Securities Exchange (NSE).” *European Journal of Business and Strategic Management* 2(6):38–55.
138. Ojha, Divesh. 2008. “Impact of Strategic Agility on Competitive Capabilities and Financial Performance.”
139. Okotoh, Argwings. 2015. “Influence of Organizational Agility on Operational Performance of Trademark East Africa.”
140. Omoush, Majd Mohammad. 2020. “Investigation the Relationship Between Supply Chain Management Activities and Operational Performance: Testing the Mediating Role of Strategic Agility-A Practical

- Study on the Pharmaceutical Companies.” *International Business Research* 13(2):74.
141. Osioma, Hilda, Hope Nzewi, and Ijeamaka Mgbemena. 2016. “Dynamic Capabilities and Performance of Selected Commercial Banks in Awka, Anambra State, Nigeria.” *European Journal of Business and Social Sciences* 4(10).
 142. Oyedijo, A. 2012. “Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation.” *Business and Management Review* 2(3):227–37.
 143. Oyedijo, Ade. 2012. “Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation.” *American International Journal of Contemporary Research* 2(3):227–37.
 144. Padilla, Art, Robert Hogan, and Robert B. Kaiser. 2007. “The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments.” *The Leadership Quarterly* 18(3):176–94.
 145. Paulraj, Antony. 2011. “Understanding the Relationships between Internal Resources and Capabilities, Sustainable Supply Management and Organizational Sustainability.” *Journal of Supply Chain Management* 47(1):19–37.
 146. Petan, Ligia, and Mihai Bocarnea. 2016. “Follower Perceptions of Authentic Leadership: A Comparison between Respondents from Romania and the United States.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 221(2011):142–50.
 147. Peter, Adayehi B. 2016. “The Impact of Authentic Leadership Behavior on Employee Engagement and Organizational Ethical Culture in Nigeria.” *Human Resource Development Thesis*.
 148. Petersen, Karl, and Carolyn M. Youssef-Morgan. 2018. “The ‘Left Side’ of Authentic Leadership: Contributions of Climate and Psychological Capital.” *Leadership & Organization Development Journal*.
 149. Pojasek, Robert B. 2007. “A Framework for Business Sustainability.” *Environmental Quality Management* 17(2):81–88.
 150. Prudon, Peter. 2014. “Confirmatory Factor Analysis: A Brief Introduction and Critique.” *Qualtrics, P. UT, USA*.
 151. Purvis, Ben, Yong Mao, and Darren Robinson. 2019. “Three Pillars of Sustainability: In Search of Conceptual Origins.” *Sustainability Science* 14(3):681–95.
 152. Purwanto, Agus, Masduki Asbari, Hartuti, Yuni Nuraeni Setiana, and Khaerul Fahmi. 2021. “Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior.” *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)* 02(01):1–13.
 153. Qu, Yuanmei Elly, Marie T. Dasborough, Mi Zhou, and Gergana Todorova. 2019. “Should Authentic Leaders Value Power? A Study of Leaders’ Values and Perceived Value Congruence.” *Journal of Business Ethics* 156(4):1027–44.
 154. Queiroz, Magno, Paul P. Tallon, Rajeev Sharma, and Tim Coltman. 2018. “The Role of IT Application Orchestration Capability in Improving

- Agility and Performance.” *The Journal of Strategic Information Systems* 27(1):4–21.
155. Liu, Y., Eckert, C., Yannou-Le Bris, G., & Petit, G. (2019). A fuzzy decision tool to evaluate the sustainable performance of suppliers in an agrifood value chain. *Computers & Industrial Engineering*, 127, 196-212.
 156. Rego, Armenio, Filipa Sousa, Carla Marques, and Miguel Pina e Cunha. 2014. “Hope and Positive Affect Mediating the Authentic Leadership and Creativity Relationship.” *Journal of Business Research* 67(2):200–210.
 157. Ribeiro, Neuza, Ana Patrícia Duarte, Rita Filipe, and Rui Torres de Oliveira. 2020. “How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment.” *Journal of Leadership and Organizational Studies* 27(2):189–202.
 158. Rohrbeck, René, Cinzia Battistella, and Eelko Huizingh. 2015. “Corporate Foresight: An Emerging Field with a Rich Tradition.” *Technological Forecasting and Social Change* 101(October):1–9.
 159. Rohrbeck, René, and Menes Etingue Kum. 2018. “Corporate Foresight and Its Impact on Firm Performance: A Longitudinal Analysis.” *Technological Forecasting and Social Change* 129:105–16.
 160. Rojek-Nowosielska, Magdalena. 2015. *Social Responsibility of Organizations Directions of Changes*.
 161. Rost, Joseph Clarence. 1991. *Leadership for the Twenty-First Century*. Greenwood Publishing Group.
 162. Sajdak, M. 2015. “Compilation of Operational and Strategic Agility for Ensuring the Highest Efficiency of Company Operations.” *Compilation of Operational and Strategic Agility for Ensuring the Highest Efficiency of Company Operations* 7(2):20–25.
 163. Sampath, Gayathri, and Bala Krishnamoorthy. 2017. “Is Strategic Agility the New Holy Grail? Exploring the Strategic Agility Construct.” *International Journal of Business Excellence* 13(2):160–80.
 164. Santala, Maarit. 2009. “Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting.” 126 hal.
 165. Sapukotanage, S., B. N. F. Warnakulasuriya, and STWS Yapa. 2018. “Outcomes of Sustainable Practices: A Triple Bottom Line Approach to Evaluating Sustainable Performance of Manufacturing Firms in a Developing Nation in South Asia.” *International Business Research* 11(12):89–104.
 166. Smedo, Ana Suzete, Arnaldo Coelho, and Neuza Ribeiro. 2019. “Authentic Leadership, Happiness at Work and Affective Commitment.” *European Business Review*.
 167. Sercan, Gürcan. 2016. “Authentic Leadership on Widespread Organization: As an Authentic Leader Provincial Gendarmerie Commander’s Impacts on Creativity, Organisational Identification, Leader-Member Exchange (LMX), and Emergence of His Staff’s Potential Capabilities.”
 168. Shamir, Boas, and Galit Eilam. 2005. “‘What’s Your Story?’ A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development.” *The*

- Leadership Quarterly* 16(3):395–417.
169. Sharma, Manoj Kumar, and Shilpa Jain. 2013. “Leadership Management: Principles, Models and Theories.” *Global Journal of Management and Business Studies* 3(3):309–18.
170. Shdifat, Baraah, Dilek Cetindamar Kozanoglu, and Shadi Erfani. 2021. “Achieving the Triple Bottom Line Through Big Data Analytics.” Pp. 631–49 in *The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era*. Springer.
171. Shen, Dongna, Song-Yul Choe, and Dong-Joo Kim. 2007. “Analysis of Piezoelectric Materials for Energy Harvesting Devices under High-g Vibrations.” *Japanese Journal of Applied Physics* 46(10R):6755.
172. Sidani, Yusuf M., and W. Glenn Rowe. 2018. “A Reconceptualization of Authentic Leadership: Leader Legitimation via Follower-Centered Assessment of the Moral Dimension.” *The Leadership Quarterly* 29(6):623–36.
173. Slaper, Timothy F. 2011. “The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? The Triple Bottom Line Defined.” *Indiana Business Review*.
174. Soltaninezhad, Asma, Ali Morovati Sharifabadi, Habib Zare Ahmadabadi, and Ahmad Jafarnejad. 2021. “Developing a Model for Strategic Agility in Knowledge-Based Companies Using a Mixed Methods Approach.” 14(2):176–98.
175. Sousa-Zomer, Thayla T., and Paulo A. Cauchick-Miguel. 2019. “Exploring Business Model Innovation for Sustainability: An Investigation of Two Product-Service Systems.” *Total Quality Management & Business Excellence* 30(5–6):594–612.
176. Stander, Frederick W., Leon T. De Beer, and Marius W. Stander. 2015. “Authentic Leadership as a Source of Optimism, Trust in the Organisation and Work Engagement in the Public Health Care Sector.”
177. Stensaker, Supervisor Inger G. 2020. “Strategic Agility: Adapting and Renewing Strategic Direction.”
178. Stewart, Daniel, Amy Klemm Verbos, Carolyn Birmingham, Stephanie L. Black, and Joseph Scott Gladstone. 2017. “Being Native American in Business: Culture, Identity, and Authentic Leadership in Modern American Indian Enterprises.” *Leadership* 13(5):549–70.
179. Stoughton, Anne M., and James Ludema. 2012. “The Driving Forces of Sustainability.” *Journal of Organizational Change Management* 25(4):501–17.
180. Stros, Michael, Timothy Heinze, David Říha, Bodo Möslein-Tröppner, Elena Říhová, and Lynn L. K. Lim. 2020. “Salesperson Authenticity and Gender-Based Perceptions: An International Study.” *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)* 7(1):137–49.
181. Tabe Khoshnood, Nikoo, and Sina Nematizadeh. 2017. “Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks.” *International Journal of Business and Management* 12(2):220.
182. Tallon, Paul P., and Alain Pinsonneault. 2011. “R Esearch a Rticle C

- Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights From a Mediation Model.” *MIS Quarterly* 35(2):463–86.
183. Teece, David, Margaret Peteraf, and Sohvi Leih. 2016a. “Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy.” *California Management Review* 58(4):13–35.
184. Tende, FRIDAY BURADUM, and IMOHO SUNDAY Ekanem. 2018. “Strategic Agility: An Intervention Prescription to Competitive Advantage of Small Businesses in Nigeria.” *International Journal of Business Systems and Economics* 6(4):1401–23.
185. Tomé-Fernández, María, Christian Fernández-Leyva, and Eva María Olmedo-Moreno. 2020. “Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants.” *Sustainability* 12(17):6897.
186. Too, Linda, and Bhishna Bajracharya. 2015. “Sustainable Campus: Engaging the Community in Sustainability.” *International Journal of Sustainability in Higher Education*.
187. Triola, Mario, and Mario F. Triola. 2012. *Biostatistique Pour Les Sciences de La Vie et de La Santé: Édition Revue et Corrigée*. Pearson Education France.
188. Vachon, Stephan, and Zhimin Mao. 2008. “Linking Supply Chain Strength to Sustainable Development: A Country-Level Analysis.” *Journal of Cleaner Production* 16(15):1552–60.
189. Vagnoni, Emidia, and Soheila Khoddami. 2016. “Designing Competitiveness Activity Model through the Strategic Agility Approach in a Turbulent Environment.” *Foresight* 18(6):625–48.
190. Vickery, S. K., C. Droge, Pankaj Setia, and V. Sambamurthy. 2010. “Supply Chain Information Technologies and Organisational Initiatives: Complementary versus Independent Effects on Agility and Firm Performance.” *International Journal of Production Research* 48(23):7025–42.
191. Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, and Suzanne J. Peterson. 2008. “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure.” *Journal of Management* 34(1):89–126.
192. Wang, Ling, and Li Lin. 2007. “A Methodological Framework for the Triple Bottom Line Accounting and Management of Industry Enterprises.” *International Journal of Production Research* 45(5):1063–88.
193. Warner, Karl S. R., and Maximilian Wäger. 2019. “Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal.” *Long Range Planning* 52(3):326–49.
194. Weber, Yaakov, and Shlomo Y Tarba. 2014. “Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility.” *California Management Review* 56(3):5–12.

195. Weill, Peter, Mani Subramani, and Marianne Broadbent. 2002. "IT Infrastructure for Strategic Agility."
196. Wijethilake, Chaminda. 2017. "Proactive Sustainability Strategy and Corporate Sustainability Performance: The Mediating Effect of Sustainability Control Systems." *Journal of Environmental Management* 196(July):569–82.
197. Xing, Yijun, Yipeng Liu, Dev K. Boojihawon, and Shlomo Tarba. 2020. "Entrepreneurial Team and Strategic Agility: A Conceptual Framework and Research Agenda." *Human Resource Management Review* 30(1):100696.
198. Yadav, Nidhi, and Shikha Dixit. 2017. "A Conceptual Model of Learning Agility and Authentic Leadership Development: Moderating Effects of Learning Goal Orientation and Organizational Culture." *Journal of Human Values* 23(1):40–51.
199. Yamak, Ozlem Uzunsaf, and Serife Zihni Eyupoglu. 2021. "Authentic Leadership and Service Innovative Behavior: Mediating Role of Proactive Personality." *SAGE Open* 11(1):2158244021989629.
200. Yang, Chyan, and Hsian-Ming Liu. 2012. "Boosting Firm Performance via Enterprise Agility and Network Structure." *Management Decision*.
201. Zaid, Musa, Drew Lansdown, Favian Su, Valentina Pedoia, Lauren Tufts, Sarah Rizzo, Richard B. Souza, Xiaojuan Li, and C. Benjamin Ma. 2015. "Abnormal Tibial Position Is Correlated to Early Degenerative Changes One Year Following ACL Reconstruction." *Journal of Orthopaedic Research* 33(7):1079–86.
202. Żak, Agnieszka. 2015. "TRIPLE BOTTOM LINE CONCEPT IN THEORY AND PRACTICE." *Research Papers of The Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu* (387).
203. Zamahani, Majid, Vahid Ghorbani, and Faezeh Rezaei. 2011. "Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance." *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 5(12):658–67.

c- Thesis and Dissertation

1. Beddoes-Jones, F. (2013). A new theory driven model of authentic leadership (Doctoral dissertation, University of Hull).
2. Fusco, T., O'Riordan, S., & Palmer, S. (2016). A group coaching approach to authentic leadership development (Doctoral dissertation, City, University of London).
3. Gallotta, B. (2018). Implementing sustainability initiatives in business processes (Doctoral dissertation).
4. Lagan, T. E. (2007). Examining authentic leadership: Development of a four-dimensional scale and identification of a nomological network. State University of New York at Albany.
5. Lemgo, E. (2020). Triple Bottom Line Approach to Community

Sustainability and Cohesion: A Conceptual Framework (Doctoral dissertation, University of Idaho).

- 6. Ojha, D. (2008). Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance. Clemson University**
- 7. Peter, A. B. (2016). The impact of authentic leadership behavior on employee engagement and organizational ethical culture in Nigeria. Human Resource Development Thesis.**

ملحق (1)

أسماء السادة المحكمين (*)

مكان العمل	التخصص		الاسم	ت
	الدقيق	العام		
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	ادارة استراتيحية وسلوك تنظيمي	ادارة اعمال	أ. د احسان دهش جلاب	1
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	إدارة استراتيحية	إدارة أعمال	أ. د أكرم محسن الياسري	2
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	إدارة الأعمال	أ. د زينب عبد الرزاق عيود	3
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	ادارة التسويق	إدارة الأعمال	أ. فؤاد حمودي العطار	4
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	إدارة أعمال	أ. د ميثاق هاتف الفتلاوي	5
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	إدارة استراتيحية	إدارة أعمال	أ. م. د أحمد كاظم بريس	6
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	ادارة أعمال	أ. م. د حسين حريجة الحساوي	7
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	ادارة استراتيحية	إدارة أعمال	أ. م. د جواد محسن راضي	8
كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية	إدارة موارد بشرية	إدارة أعمال	أ. م. د سماح مؤيد المولى	9
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة	إدارة تسويق وسلوك تنظيمي	إدارة أعمال	أ. م. د ضرغام علي المعيدي	10
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل	موارد بشرية وسلوك تنظيمي	إدارة أعمال	أ. م. د نايف علي الشمري	11
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	أحصاء تطبيقي	أدارة أعمال	م. د أبناس عبد الحافظ محمد	12

*تم ترتيب الأسماء حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية

الملاحق

ملحق (2) الاستبانة الأولى



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

الدراسات العليا / قسم إدارة الأعمال

تقييم اداة القياس الخاص بمشروع رسالة الماجستير الموسومة

" الدور التفاعلي لخفة الحركة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام "

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب

إعداد الطالب

حسين إسماعيل حسين

إشراف

أ.م.د سحر عباس حسين

م / 07713082795

2020- 2021

الملاحق

السيد الخبير المحترم.....

تحية واحترام...

م/ تحكيم استبانة

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة يسرني أن أضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير الموسومة ب(الدور التفاعلي لخفة الحركة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الأصيلة و الأداء المستدام) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال. لذا نرجو شاكرين تعاونكم الاطلاع على مضمون فقرات الاستبانة التي أسعى لجعلها مقياسا في هذه الدراسة بعد تضمينها خبراتكم ومقترحاتكم العلمية السديدة والتي سوف تقوم سياق ومسار الرسالة علميا , وإبداء رأيكم وملاحظاتكم فيما يأتي:

1. هل الفقرات واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من أجله ؟
2. هل تتلاءم كل فقرة مدرجة تحت كل بعد مع البعد المحدد لها ؟
3. هل هناك فقرات يمكن تعديلها أو حذفها أو إضافتها ضمن كل بعد من الأبعاد لتكييف المقاييس ؟

المقاييس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(walumbwa et al. ,2008)	4	الوعي الذاتي	القيادة الأصيلة	1-
	4	المنظور الأخلاقي		
	3	المعالجة المتوازنة للمعلومات		
	5	شفافية العلاقات		
(Doz&kosonen,2008)	3	الحساسية الاستراتيجية	خفة الحركة الاستراتيجية	-2
	3	الالتزام الجماعي		
	3	تدفق وانسيابية الموارد		
(Paulraj ,2011)	4	الأداء الاقتصادي	الأداء المستدام	-3
	4	الأداء الاجتماعي		
	4	الأداء البيئي		

نشكر تعاونكم خدمة للمسيرة العلمية، مع تمنياتنا لكم بالنجاح و الموفقية الدائمة في أعمالكم...

الملاحق

المعلومات التعريفية:

1- النوع الاجتماعي: ذكر: أنثى:

2- الفئة العمرية: -

30 سنة فأقل 41-50 سنة 61 فأكثر

40-31 سنة 51-60 سنة

3- التحصيل الدراسي:

إعداديه دبلوم عالٍ

دبلوم ماجستير

بكالوريوس دكتوراه

4- سنوات الخدمة:

5-1 11-15

10-6 16-20 20 فأكثر

متغيرات الدراسة

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					يقول رئيسي المباشر ما يعنيه تماما"	1.
					يعترف رئيسي المباشر بالأخطاء عند ارتكابها.	2.
					يشجعنا رئيسي المباشر على حرية التعبير عما يجول في خاطرنا.	3.
					رئيسي المباشر يحكي لي الحقيقة رغم قساوتها	4.
					يعرض رئيسي المباشر المشاعر التي تتوافق مع المشاعر المحيطة.	5-

الملاحق

أولاً: القيادة الأصيلة:- هي نمط لسلوك القائد الذي يعتمد على ويعزز القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ، لتعزيز وعي أكبر بالذات ، ومنظور أخلاقي داخلي ، ومعالجة متوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية من جانب القادة الذين يعملون مع الاتباع ، مما يعزز التطوير الذاتي الإيجابي. وقد تضمن هذا المتغير أربع أبعاد:-

1. الشفافية العلائقية: مشاركة المعلومات ذات الصلة والانفتاح في إعطاء وتلقي الملاحظات والتصريح بشأن الدوافع والأسباب الكامنة وراء القرارات وعرض التوافق بين الكلمات والأفعال .

2. المنظور الأخلاقي الداخلي: وهي العملية التي يتصرف من خلالها القائد وفقاً لقيمه ومعاييرها الداخلية وتحويل نيته الى أفعال رغم الضغوط والإغراءات لصناعة قرارات تتفق مع القيم الأخلاقية للمنظمة.

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرات	ت
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					يظهر رئيسي المباشر معتقدات تتسجم مع أفعاله.	6.
					يتخذ رئيسي المباشر قرارات تستدالي قيمه الأساسية التي يؤمن بها.	7.
					يطالبي رئيسي المباشر باتخاذ مواقف تدعم قيمه الأساسية.	8.
					يتخذ رئيسي المباشر قرارات صعبة تستند الى مستويات عالية من السلوك الأخلاقي.	9.

3. المعالجة المتوازنة للمعلومات: وهي عملية تتضمن قيام القائد بجمع وتحليل كافة البيانات بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرار مع الاستماع لوجهات النظر المختلفة المتوافقة منها والمتعارضة مع مواقفه الراسخة من أجل التقييم دون تحيز لطرف ما وصناعة قرارات أخلاقية ورشيده.

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرات	ت
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					يتحدى رئيسي المباشر الآراء التي تتحدى التوجهات التي تعتنقها بشدة.	01
					يحلل رئيسي المباشر البيانات المتعلقة بالموضوع قبل اتخاذ أي قرار.	11

الملاحق

					12	يصغي رئيسي المباشر جيداً إلى مختلف جهات النظر قبل التوصل إلى اي نتيجة.
--	--	--	--	--	----	--

4. الوعي الذاتي: وصف بأنه مدى ادراك القادة لنقاط قوتهم وضعفهم وكيف تؤثر قيادتهم في الآخرين أي أن القادة الأصلاء يعبرون عن مشاعرهم وعواطفهم الحقيقية ويتصرفون وفق قيمهم العميقة ،حتى تحت الضغط ،كونهم مدركين لتأثير قيادتهم على أتباعهم وكذلك في اصحاب المصالح الآخرين.

ت	الفقرات	الانتماء		الوضوح		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
13	يطلب رئيسي المباشر التغذية الراجعة لتحسين عمليات التفاعل مع الآخرين.					
14	يصف رئيسي المباشر بدقة كيف ينظر الآخرين الى قدراته.					
15	يعرف رئيسي المباشر متى يعيد تقييم مواقفه حول القضايا المهمة.					
16	يظهر رئيسي المباشر تفهما لكيفية تأثير أفعال محددة في الآخرين.					

ثانيا: خفة الحركة الاستراتيجية: تعني القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل المنظمة و استراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر فضلاً عن التكيف مع حاجات الزبائن والاتجاهات من دون التخلي عن الرؤية العامة للمنظمة.

وقد تضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد:-

1_ الحساسية الاستراتيجية: هي القدرة على الإحساس بالفرص واغتنامها وفهم التغييرات البيئية وأن تستكشف التطورات المستقبلية وأن تقرر إجراءاتها.

الملاحق

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					الإدارة العليا للشركة حساسة جدا للتغيرات الخارجية (فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا.... الخ وتضمن تلك التغيرات في الخطة الاستراتيجية للشركة.	1 -
					تستخدم الشركة آليات مختلفة لإدراك وفهم التطورات الاستراتيجية في وقت مبكر.	2 -
					تقوم الشركة بالتعرف على متطلبات التكيف الاستراتيجي بسرعة وبشكل شامل في جميع أقسام الشركة.	3 -

2-وحدة القيادة: هو القدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات التي تسنفر وحدات فرعية متعددة لإدامة العمل التعاوني وتوحيده.

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					يتميز فريق الإدارة العليا في شركتنا بالقدرة على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة.	-4
					هناك مستوى عالي من التعاون والمشاركة لأعضاء مجلس الإدارة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	-5
					يتم حل المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي من قبل فريق الإدارة العليا بدون وجود صراع.	-6

3-أنسيابية الموارد: وتعني سلامة التحشيد السريع للموارد والأموال الاستراتيجية والأفراد والقدرات المؤلفة لخفة الحركة التشغيلية و (اعادة) توزيعها.

الملاحق

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تمتلك الشركة القدرة على إعادة تخصيص الموارد الرأسمالية واستخدامها بطريقة فاعلة.	-7
					تستطيع الشركة تدوير الموظفين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الأقسام.	-8
					يسمح الهيكل التنظيمي للشركة بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام.	-9

ثالثاً: الأداء المستدام: هو عملية تحقيق ذروة الأداء في الأمد القصير عن طريقه يضمن النجاح في المستقبل.

وقد تضمن هذا المتغير ثلاث أبعاد:-

الأداء الاقتصادي:- قدرة الشركة على خفض الكلف المتنوعة والتي تتضمن كلف الحصول على موارد ، استهلاك الطاقة ، الإدارة السليمة للنفايات والغرامات المترتبة من جراء الحوادث البيئية.

الملاح	الوضوح		الانتماء		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تعمل شركتنا على تقليل الكلف المتعلقة بالتخلص من النفايات.	.
					تسعى شركتنا الى تحسين معدل العائد على الاستثمار.	.
					تدعم شركتنا برامج تقليل الهدر في الموارد الطبيعية.	.
					تهتم شركتنا بتقليل كلف استهلاك الطاقة.	.

1الأداء البيئي: هو الأداء الذي يركز على تحسين جهود التعاون بين المجهزين ،المصنعين، والزبائن لإنتاج منتجات صديقة للبيئة.

ت	المقياس الفقرات	أدارة شركتنا :	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا تماماً

الملاحق

					6	تسهم في زيادة الوعي البيئي لدى العاملين.
					7	تتبنى البرامج وسياسات صديقة للبيئة .
					8	تعمل على اتخاذ التدابير التي تسمح بالتحكم بالانبعاثات الناتجة عن العملية الانتاجية.

الأداء الاجتماعي:- قدرة الشركة على زيادة مسؤوليتها تجاه تنفيذ البرامج الأخلاقية لتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

الملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لانتتمي	تنتمي		
					تراعي شركتنا مبدأ العدالة في توزيع الأجور والحوافز بين العاملين.	9
					تسعى شركتنا الى تلبية متطلبات المجتمع لذي تعمل فيه.	10
					تسهم شركتنا في تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع باستمرار.	11
					تشجع شركتنا الاستثمار في المشاريع الاجتماعية.	12

ملحق (3) الاستبانة بعد التعديل

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

السيد المجيب المُحترم.....

نَهديكُم أطيب تحياتنا.....

م/ استبانة رسالة ماجستير

تمثل الاستبانة التي بين أيديكم جزء من رسالة الماجستير في إدارة الأعمال الموسومة (الدور التفاعلي لخفة الحركة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء المستدام – دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب) حيث تتضمن مجموعة من الفقرات التي تنتمي الى أبعاد عدة مؤشرة كمقياس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه، لذلك فان مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية عن واقع شركتكم سيكون لها أثر إيجابي في وصول هذه الرسالة الى المستوى المطلوب.

نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة ،مع ملاحظة ما يلي:

- 1- وضع علامة (✓) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
- 2- الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة ،لان ترك فقرة دون إجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي إهمالها.
- 3- الباحث مُستعد للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر الى أذهانكم عن طريق الاتصال بالرقم (07713082795)

علما ان المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، نشكر لكم تعاونكم وحسن استجابتكم.

مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقيه الدائمة في أعمالكم

المشرف

المشرف

الباحث

الاستاذ مساعد دكتور

طالب الماجستير

سحر عباس حسين

حسين إسماعيل حسين

الملاحق

البيانات التعريفية

1-النوع الاجتماعي: ذكر: أنثى:

2-الفئة العمرية:-

30سنة فأقل 41-50 سنة 61 فأكثر

31-40 سنة 51-60 سنة

3-التحصيل الدراسي:-

إعدادية دبلوم عالي

دبلوم ماجستير

بكالوريوس دكتوراه

1- سنوات الخدمة:

1-5 6-10 11-15

16-20 20 سنة فأكثر

5-مكان العمل :-

وحدة شعبة قسم

الملاحق

					يشجع الآراء التي تتحدى مواقفه.	9
					يقوم بجمع وتحليل البيانات بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرارات.	10
					يستمع لوجهات النظر المختلفة من أجل التقييم واتخاذ القرارات المناسبة.	11

4-شفافية العلاقات: مشاركة المعلومات ذات الصلة والانفتاح في إعطاء وتلقي الملاحظات والتصريح بشأن الدوافع والأسباب الكامنة وراء القرارات وعرض التوافق بين الكلمات والأفعال .

ت	المقياس الفقرات مسؤولي في العمل	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
12	يقول ما يعنيه تماما"					
13	يعترف بالأخطاء عند ارتكابها.					
14	يتيح حرية التعبير وابدأ الراي					
15	يعرض الحقيقة رغم مساوتها.					
16	يتوافق مع المشاعر المحيطة به.					

ثانيا: خفة الحركة الاستراتيجية: تعني القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل المنظمة و استراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر فضلاً عن التكيف مع حاجات الزبائن والاتجاهات من دون التخلي عن الرؤية العامة للشركة.

1-الحساسية الاستراتيجية: هي القدرة على الإحساس بالفرص واغتنامها وفهم التغيرات البيئية وأن تستكشف التطورات المستقبلية وأن تقرر إجراءاتها.

ت	المقياس الفقرات إدارة شركتنا:	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
17	تمتلك القدرة على مواجهة التغييرات البيئية واغتنام الفرص					
18	تستخدم آليات وتقنيات مختلفة في معرفة وفهم التطورات الاستراتيجية واستكشافها.					
19	تسعى الى توفير متطلبات التكيف الاستراتيجي بشكل شامل.					

2-وحدة القيادة: هو القدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات التي تسنفر وحدات فرعية متعددة لإدامة العمل التعاوني وتوحيده.

الملاحق

ت	المقياس الفقرات أدارة شركتنا:	أنفق تماما	أنفق	غير متأكد	لا أنفق تماما
20	تتميز إدارة الشركة بالقدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية.				
21	تشجع مشاركة الآخرين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل المشكلات.				
22	تتبنى أسلوب فرق العمل الجماعي في حل المسائل والمشكلات الاستراتيجية.				

3-أنسيابية الموارد: وتعني سلامة التحشيد السريع للموارد والأموال الاستراتيجية والأفراد والقدرات المؤلفة لخفة الحركة التشغيلية و (إعادة) توزيعها.

ت	المقياس الفقرات إدارة شركتنا:	أنفق تماما	أ تفق	غ ير متأكد	لا أنفق تماما
23	تمتلك القدرة على إعادة تخصيص الموارد المالية.				
24	تستطيع تدوير الموظفين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الأقسام.				
25	يسمح هيكلها التنظيمي بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام.				

ثالثاً:-الأداء المستدام: هو عملية تحقيق ذروة الأداء في الأمد القصير عن طريقه يضمن النجاح في المستقبل.

1-الأداء الاقتصادي:- قدرة الشركة على خفض الكلف المتنوعة والتي تتضمن كلف الحصول على موارد ، استهلاك الطاقة، الإدارة السليمة للنفايات والغرامات المترتبة من جراء الحوادث البيئية فضلاً عن زيادة الإيرادات وتعظيم رأس مال الشركة.

ت	المقياس الفقرات أدارة شركتنا:	أنفق تماما	أ تفق	غير متأكد	لا أنفق تماما
26	تمتلك القدرة على تقليل الكلف المتعلقة بالتخلص من النفايات.				
27	تسعى الى تحسين معدل العائد على الاستثمار.				
28	تدعم برامج تقليل الهدر في الموارد الطبيعية.				
29	تهتم بتقليل كلف استهلاك الطاقة.				

الملاحق

2-الأداء البيئي: هو الأداء الذي يركز على تحسين جهود التعاون بين المجهزين 'المصنعين' والزبائن لإنتاج منتجات صديقة للبيئة.

ت	المقياس الفقرات أدارة شركتنا:	أتفق تماما	أتفق	غير مؤكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
30	تتخلص من النفايات بأسلوب لا يسبب أضرار للبيئة.					
31	تسهم في زيادة الوعي البيئي لدى العاملين.					
32	تتبنى البرامج وسياسات صديقة للبيئة.					
33	تعمل على اتخاذ التدابير التي تسمح بالتحكم بالانبعاثات الناتجة عن العملية الإنتاجية.					

3-الأداء الاجتماعي:- قدرة الشركة على زيادة مسؤوليتها تجاه تنفيذ البرامج الأخلاقية لتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

ت	المقياس الفقرات أدارة شركتنا:	أتفق تماما	أتفق	غير مؤكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
34	تراعي مبدأ العدالة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية.					
35	تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية في تلبية متطلبات وحاجات المجتمع.					
36	تنفذ برامج اجتماعية وإنسانية وخدمية لتحقيق رفاهية المجتمع.					
37	تستثمر جزء من أموالها في المشاريع الاجتماعية والخدمية.					

الملاحق

ملحق (4) كتاب تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate Studies

الدراسات العليا

التاريخ: 2020 / 10 / 3

العدد 6 ع 1077

إلى / الشركة العامة لتجارة الحبوب
جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بابل /كلية الإدارة والاقتصاد

م / تسهيل مهمة

مكتب المظهر العام
رقم الوارئة / 1077
التاريخ 2020 / 10 / 3

اطيب تحية ...
يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا حسين إسماعيل حسين / ماجستير / قسم إدارة الاعمال
وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع اكمال متطلبات البحث
شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

المجود
أحمد اللذي

التخطيط والمتابعة
اللازم أهوليا

أ.م.د محمد حسين الجبوري
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2020 / 10 / 3

الدكتور / اللذي

المهني
عبد الرحمن محمد
الدراسات العليا

رة عنه إلى /
الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
الدراسات العليا / الصادرة .

العراق - كربلاء المقدسة - جامعة كربلاء : المدينة الجامعية
graduate@business.uokerbala.edu.iq
http://business.uokerbala.edu.iq

الملاحق

ملحق (5) أسئلة المقابلة

أسئلة المقابلة:

1. هل لدى شركتكم معرفة بمفهوم القيادة الأصيلة؟
2. ما مستوى تطبيقه فيها؟
3. هل تمتلك شركتكم معرفة بمفهوم خفة الحركة الاستراتيجية؟ وفي أي جانب يتم تطبيقها؟
4. هل تمتلك شركتكم خزين من الموارد المالية والمادية والمعرفية كافية لتنفيذ خططكم الاستراتيجية؟
5. ما مدى تبني شركتكم لمفهوم الأداء التنظيمي المستدام؟ وهل يُعد هدف تعمل على تحقيقه الشركة؟
6. هل تمتلك شركتكم توجهات غير اقتصادية؟ وما مدى تأثيرها على عمل شركتكم؟
7. ماهي خططكم لتطوير الأداء المستدام في شركتكم؟
8. ماهي معايير تقييم الأداء المستدام في شركتكم؟
9. ما مدى إسهام شركتكم في خدمة المجتمع؟
10. هل تمتلك شركتكم استثمارات خارج مجال عملها؟ وإلى أي مدى تدعم الأداء المستدام في الشركة؟

الملاحق

ملحق (6) المقابلات التي أجراها الباحث

جدول المقابلات الشخصية

ت	الاسم	العنوان الوظيفي	التوقيت الزمني والتاريخ	عدد المقابلات	الملاحظات
1	هادي كاظمي	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	١	
2	محمد عبد البريقي	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	١	
3	عمار عبد العزيز	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	١	
4	محمد شايح	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	١	
5	عبد صبور	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	١	
6	محمد عيسى	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	٢	
7	محمد عبد الوهاب	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	٢	
8	محمد عبد الوهاب	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	٢	
9	محمد رشيد	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	١	
10	محمد رشيد	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	١	
11	محمد عبد الوهاب	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	١	
12	محمد عبد الوهاب	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	١	
13	محمد عبد الوهاب	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	١	
14	محمد عبد الوهاب	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	١	
15	محمد عبد الوهاب	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	٣	
16	محمد عبد الوهاب	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	١	
17	محمد عبد الوهاب	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	١	
18	محمد عبد الوهاب	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥	١	
19	محمد عبد الوهاب	مدير صيانة	١٠/١٠/٢٠١٥		

٢٠ رشيد عبد الوهاب المدير ١٠/١٠/٢٠١٥

٢١ محمد عبد الوهاب المدير ١٠/١٠/٢٠١٥

Abstract

The study aimed to test the relationship of the influence of authentic leadership as an independent variable in sustainable performance as a responsive variable, through the modifier variable represented by strategic agility. In the General Company for Grain Trading, and in order to achieve this, the study relied on four dimensions of authentic leadership represented by (self-awareness, internal ethical perspective, relationship transparency, balanced treatment) according to (Walumbwa., 2008) and testing its impact on sustainable performance in its dimensions (economic performance, Social performance, environmental performance) based on (PAULRAJ., 2011) as well as testing the interactive role (modifier) of strategic agility with its dimensions (strategic sensitivity, unity of command, resource flow) according to (Doz & Kosonet, 2008), and it is important to study public organizations And the role that these organizations have in society, as the researcher adopted the descriptive analytical approach in completing this thesis, by collecting data from workers in departments, divisions and units, whose number reached (269) respondents, based on a questionnaire that included (37) items prepared according to standards ready for studies Foreign and Arab, supported by personal interviews and field experience as auxiliary tools in its collection.

The study started from a pure problem represented by the main question: What is the role of authentic leadership in sustainable organizational performance in the General Company for Grain Trade? Is strategic agility a moderating role for this relationship? The researcher relied on the appropriate statistical analysis tools available in the SPSS and Amos programs to test the main study hypotheses.

The study came out with a number of conclusions, the most important of which is the intensification of the influence of authentic leadership on sustainable performance, reinforced by the level of the impact of strategic agility as a (directive) modified variable of the relationship between the two variables. The study recommended the need to strengthen the original leadership and strategic agility in the company under study.

Key Words: Authentic leadership, strategic agility, sustainable performance.

The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education
Karbala University
College of Administration and Economics
Business Administration Department



**The interactive role of strategic agility in the relationship
between authentic leadership and sustainable performance:
an analytical study of the opinions of a sample of workers in
the General Company for Grain Trade**

A Thesis Submitted

By

Hussein Ismail Hussein Al-Dhabhawi

**To / Council of the College of Administration and Economics /
University of Karbala**

**It is part of the requirements for obtaining a master's degree in
Business Administration**

Supervised by

Assist. Prof. Dr . Sahar Abbas Hussein Al-Zayadi

1442 AH

Karbala

2021 AD