

**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The Impact of Strategic Leadership in Achieving Organizational Agility  
an Analytical Research in The Office of Anbar Governorate**

**Saad Ali Mahmood\*<sup>A</sup>, Ali Ahmed Mohammed<sup>B</sup>, Waad Senjar Thari<sup>C</sup>**

<sup>A</sup> University Headquarter, University of Anbar, <sup>B</sup> College of Education /AL-Qaim, University of Anbar,

<sup>C</sup> College of Basic Education/Haditha, University of Anbar

**Keywords:**

Strategic leadership, organizational slimming,  
Anbar Governorate Office.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 19 Feb. 2023

Accepted 19 Mar. 2023

Available online 31 Mar. 2023

©2023 College of Administration and Economy,  
Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS  
ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Saad Ali Mahmood**

University Headquarter, University of  
Anbar



**Abstract:** The research aims to show the extent of the active role of strategic leadership as an independent variable in achieving organizational agility as a dependent variable. This is in order to reach the best ways to achieve aspects of organizational slimming in all departments of the Anbar Governorate office as the descriptive analytical approach was adopted in order to complete the current research, as a number of main and sub-hypotheses were tested with regard to influence and correlation relationships. The answers were reached about Questions related to the research problem, where an intentional sample was chosen, represented by (60) people from the senior leaders and decision makers in the office of Anbar Governorate. As the questionnaire was relied upon as a main tool in collecting information, and the data was analyzed and processed according to the statistical program (SPSS). The methods represented by the standard deviation, the weighted arithmetic mean, the relative importance and the Spearman correlation coefficient were used. The most important conclusions reached by the researcher is that after decision-making the first place among the dimensions measured by (organizational slimming) indicates a clear interest in formulating decision-making according to the principle of consultation and non-exclusivity in taking it. The most important recommendations are to increase concern in human capital through holding seminars and working to increase cooperation between its members and increase their creative skills.

## أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة التنظيمية بحث تحليلي في ديوان محافظة الانبار

سعد علي محمود رئاسة الجامعة جامعة الانبار	علي احمد محمد كلية التربية / قائم جامعة الانبار	وعد سنجار ضاري كلية التربية الأساسية/ حديثة جامعة الانبار
---	---	---

### المستخلص

يهدف البحث إلى بيان مدى دور القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل في تحقيق الرشاقة التنظيمية كمتغير تابع. ذلك من أجل التوصل إلى أفضل السبل لتحقيق جوانب الرشاقة التنظيمية في كافة مفاصل ديوان محافظة الانبار، إذ تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي من أجل انجاز البحث الحالي، إذ تم الاختبار لعدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية فيما يتعلق علاقات التأثير والارتباط، إذ تم التوصل إلى إجابات عن الأسئلة المتعلقة بمشكلة البحث، حيث تم اختيار عينة عمدية قصدية تمثلت بـ (60) شخصاً من القيادات العليا واصحاب القرار في ديوان محافظة الانبار، إذ تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات، وقد تم تحليل ومعالجة البيانات وفق برنامج (SPSS) الاحصائي، كما تم استخدام الوسائل المتمثلة بالانحراف المعياري والوسط الحسابي الموزون والأهمية النسبية ومعامل الارتباط لسبيرمان، أبرز الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث هو حصول بعد اتخاذ القرار على الترتيب الأول من بين الأبعاد التي قيس بها (الرشاقة التنظيمية) ويدل ذلك على الاهتمام الواضح في صياغة اتخاذ القرارات وفق مبدأ المشاورة وعدم التفرد في اتخاذها , أما أبرز التوصيات هو زيادة الاهتمام برأس المال البشري من خلال اقامة الندوات والعمل على زيادة الالفة والتعاون بين أفرادها وزيادة مهاراتهم الابداعية والمعرفية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الرشاقة التنظيمية، ديوان محافظة الانبار.

### المقدمة

نتيجة التغيرات الديناميكية المتسارعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمات في الوقت الحاضر والذي بدوره ألقى بظلاله على البيئة الداخلية، إذ جعلها بحالة مستنفرة باستمرار لأجل مواكبة المنافسة المحتمة في سوق العمل والاتحاق بمصاف المنظمات ذات المكانة السوقية المتميزة، إذ كان لزاماً على المنظمات أن تستشعر حاضراً ومستقبلاً ما يحدث من تغيرات وفرص وتهديدات ومحاولة اقتناص لتلك الفرص واطاعة بدائل عدة لأجل اختيار القرار المناسب الذي يتلاءم ووضع المنظمة كذلك التنبؤ بالتهديدات التي من شأنها أن تشكل تهديداً على مكانتها السوقية واتباع افضل الطرق والممارسات من أجل تجاوزها.

كل ذلك يتطلب أن تكون هنالك قيادة بتفكير استراتيجي تمتلك رؤية ثاقبة للمستقبل ومقدرات عالية على التفكير والاستشعار للتغيرات البيئية، كذلك استقطاب الطاقات البشرية ذات القدرة على التفكير الابداعي من أجل أن تكون القرارات المتخذة داخل المنظمة بصورة تشاركية، مرتكزه على معطيات التغيرات الحالية والمستقبلية، لذلك تبرز أهمية البحث في تسليط الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة التنظيمية والتي تعد عنصر فعال في منظمات اليوم ذلك للدور الذي تمارسه في سرعة تأقلم المنظمة في بيئة المنافسة بين المنظمات الأخرى لمعرفة مدى تحقيق مستويات عالية من الرشاقة التنظيمية في ديوان محافظة الانبار.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** تبرز مشكلة البحث من خلال الديناميكية التي تعمل بها المنظمة المبحوثة والتي تتطلب استجابات سريعة من قبل القيادة العليا من أجل مواكبة التطور الحاصل في تقديم الخدمات للزبائن من قبل المنظمات الأخرى، إذ يتوجب عليها أن تكون أكثر جدية للاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال ترشيح الجوانب الإدارية في مفاصل المنظمة، وبالتالي تكمن مشكلة البحث من خلال الاجابة عن السؤال الرئيسي (هل هنالك دور للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة التنظيمية)؟ وتبرز الأسئلة الآتية استناداً من السؤال الرئيسي وهي كالاتي:

١. ما مدى فهم مفاهيم القيادة الاستراتيجية من قبل المنظمة المبحوثة؟
٢. ما مدى فهم مفاهيم الرشاقة التنظيمية من قبل المنظمة المبحوثة؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية؟
٤. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية؟
٥. هل توجد فروق معنوية في اجابات العينة المبحوثة بالنسبة لمتغير القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية؟

٦. ما قدرة المنظمة على تشخيص تأثير القيادة الاستراتيجية على الرشاقة التنظيمية؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تظهر أهمية البحث من خلال اهمية المتغيرات التي يتناولها من أجل بناء نموذج نظري علمي لاقى اهتماماً كبيراً من قبل الكثير من الباحثين، إذ تعد القيادة الاستراتيجية نشاطاً اداري حيوي إذا ما امتلكته القيادة العليا فإنه سوف ينعكس بصورة ايجابية والارتقاء بالمنظمة وجعلها في مكانه سوقية متميزة، إذ يمكن بيان أهمية البحث من خلال الآتي:

١. تسليط الضوء على موضوع علمي مستند على منطقات الجانب النظري والجانب التطبيقي يمكن أن يقدم استفادة للمنظمات من خلال تطبيقه على أرض الواقع لإكسابها خبرات ومعرفة من أجل استمرارها.
  ٢. تنبيه المنظمة المبحوثة للنتائج الايجابية المتحققة التي أفرزتها هذه المتغيرات، وأهمية التعامل معها من قبل العينة المبحوثة من أجل ابداع أكثر وأداء مميز.
  ٣. العمل على تشجيع القيادات العليا للعمل بروح الفريق واحتواء العاملين وجعل القرارات تشاركية والعمل على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية واستثمار الفرص وصولاً لتحقيق الأهداف.
  ٤. حث المنظمة على أهمية ان تحافظ وتعطي دور أكبر للأفراد العاملين من ذوي المقدرات الفكرية والابداعية للاستفادة من رؤاهم المستقبلية في رفق المنظمة بأفكار وقرارات مستقبلية.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى بيان أهم الأبعاد الأساسية للقيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية من اجل الاستفادة منها من قبل المنظمة المبحوثة، وتظهر أهداف البحث من خلال الآتي:

١. بيان مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق القيادة الاستراتيجية في ديوان المحافظة.
٢. عرض وتحليل المؤشرات الخاصة بالقيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الرشاقة التنظيمية، كذلك علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية.
٣. تزويد صناع القرار في ديوان المحافظة بعدد من التوصيات لغرض تطوير مفهومي القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية لديهم.
٤. التعرف على الأبعاد الأساسية للقيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية وطبيعة العلاقة بينهما.

رابعاً. فرضيات البحث: تمثل لفرضيات البحث الرأي الأول لحل المشكلة، وبناءً على ذلك تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية من خلال الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية) وتنفرع منها فرضيات فرعية خمسة على النحو الآتي:

١-١. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الرؤية الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية)

١-٢. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد المقدرات الجوهرية والرشاقة التنظيمية)

١-٣. الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد رأس المال البشري والرشاقة التنظيمية)

١-٤. الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الثقافة التنظيمية والرشاقة التنظيمية)

١-٥: الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الممارسات الاخلاقية والرشاقة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية) وتنفرع منها ثلاث فرضيات على النحو الآتي:

١-١: الفرضية الفرعية الأولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد الاستشعار في الرشاقة التنظيمية).

١-٢: الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد اتخاذ القرار في الرشاقة التنظيمية).

١-٣: الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد التطبيق في الرشاقة التنظيمية).

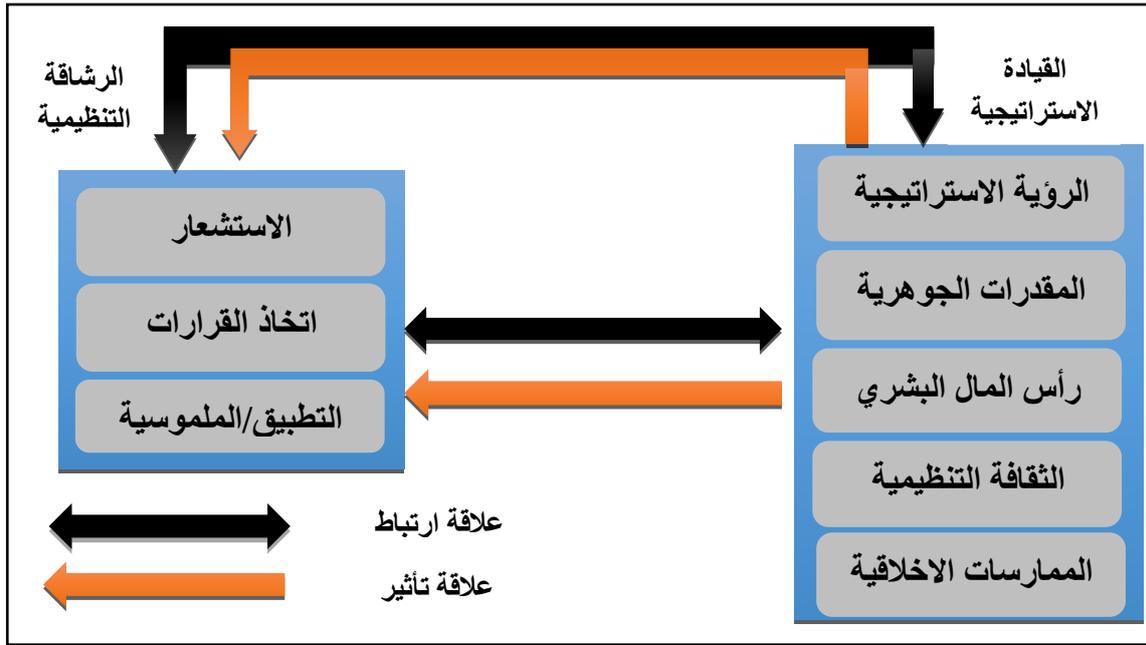
خامساً. المخطط الفرضي: يهدف المخطط الفرضي إلى بيان العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ذات العلاقة التي تجسد فرضيات البحث المعتمدة، إذ تجسد فكرة الباحث استناداً للأدبيات الفكرية، إذ يوضح الشكل رقم (١) مخطط البحث الفرضي المتمثل بعلاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث الحالي التي تتمثل بالآتي:

١. المتغير المستقل (Independent Variable) القيادة الاستراتيجية. متمثلة بأبعاده (الرؤية

الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية).

٢. المتغير المعتمد (Dependent Variable) الرشاقة التنظيمية. متمثلة بأبعاده (الاستشعار،

اتخاذ القرارات، التطبيق/الملموسية).



الشكل (١) المخطط الفرضي

المصدر: اعداد الباحثين.

سادساً. **مجتمع وعينة البحث:** يعبر عن عينة البحث بأنها نموذج يشمل جانب أو جزء من أفراد المجتمع الأصل تحمل صفاته المشتركة، إذ إن هذا الجزء يغني الباحث عن دراسة كافة أفراد المجتمع، وقد تم اعتماد أسلوب العينة القصدية العمدية وهي من الأساليب غير العشوائية تعطي للباحث دقة في النتائج الاحصائية التي يحصل عليها، إذ يشار إليها بأنها جميع الأفراد والذين يمثلون حالة معينة وتتوفر فيهم جميع الخصائص والصفات المراد دراستها، وقد شملت عينة البحث مجموعة من مديري الادارة العليا والوسطى مكونة من (60) شخص، اذ جرى اختيارهم على أساس امتلاكهم مستوى علمي وثقافي وخبرة وذلك بحكم مراكزهم الادارية وكونهم مسؤولين عن اتخاذ القرارات.

### المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية

اولاً. **القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership):** لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها فقد أمر نبينا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم بتعيين قائد في أقل التجمعات حين قال: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأتمروا أحدهم) (صحيح ابي داود: ٢٦٠٨)، ويذكر (كاطع، ٢٠١٦: ١٧٩) أن هناك عوامل عدة أسهمت في ظهور القيادة الاستراتيجية ومنها (العولمة، والتحول من المدخل التقليدي إلى المدخل الاستراتيجي في الادارة، تسارع الاحداث، زيادة الاهتمام بالموارد البشرية، التي أصبحت أكثر الموجودات اهمية). وتعرف القيادة على أنها العملية التي يؤثر بها شخص على الآخرين لتحقيق هدف معين (Sharma, Jain, 2013: 310).

كما عرف (Ali & Anwar, 2021: 12) القيادة بأنها القدرة على توجيه وتمكين وتحفيز الآخرين للمساهمة في إنتاجية المنظمات التي ينتمون إليها والنهوض بها، والافتراض الأساس لمفهوم القيادة الإستراتيجية هي أن مجال رؤية القائد وتفسيره للمعلومات يتأثر بقيم هذا القائد وإدراكه وشخصيته (Phipps & Burbach, 2010: 138)، وأوضح (Alayoubi, et al., 2020: 16) بأنها

القدرة على اتخاذ قرارات منطقية بشأن الأهداف والإجراءات في بيئات عدم اليقين، ويرى (Bilgin & others, 2017: 843) القيادة الإستراتيجية على أنها قدرة القائد على خلق رؤية واتخاذ قرارات مهمة في بيئة معقدة وغير مؤكدة، (محمد، ٢٠١٦: ٣٤٤). كما عرفت على أنها قدرة القائد على التأثير على التابعين وتنسيق جهودهم وتوجيههم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (المربع، ٢٠٠٨: ١٦)، وتعد ممارسة القيادة الاستراتيجية الطريقة التي يخلق بها القادة وبالتالي يجب أن يكون لدى القادة الاستراتيجيين القدرة على مراقبة كيفية قيام المنظمة حالياً بإضافة القيمة والتغيير سواء داخل المنظمة أو خارجها (Alkheyi et al., 2020: 100)، ومما سبق ذكره يرى الباحثين أن القيادة الاستراتيجية "امتلاك الأشخاص لقدرات مختلفة قادرين من خلالها على أحداث تأثير في الآخرين على مستوى سلوكهم واداءهم نحو الأفضل".

**ثانياً. أهمية القيادة الاستراتيجية:** تبرز أهمية القيادة من خلال دورها الفعال في اتخاذ القرارات المبنية على نظرتها التحليلية للمستقبل وما يحدث في البيئتين الداخلية والخارجية، وتظهر هذه الأهمية كما ذكرها كل من (شاتي، ٢٠١٧: ١٩) و(الجادر والسعيد، ٢٠٢١: ٤٦).

١. إعادة تنظيم الوضع في المنظمة بالشكل الذي يجعل المشكلات التي من الممكن أن تظهر مستقبلاً قابلة للحل.

٢. تعمل على رسم ملامح الثقافة في المنظمة من خلال تفويض السلطات وتقسيم العمل والاسلوب الاداري المتبع مما يؤثر ايجاباً في القواعد السلوكية الثقافية التي تنشأ داخل المنظمة.

٣. تسعى إلى أحداث التغيير والتطوير في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

٤. تعد المحرك الاساسي لنجاح المنظمات من خلال تنفيذ استراتيجياتها بعدها واحدة من أهم المتطلبات لرئيسة للتنفيذ الفعال.

٥. تعزز عملية تكوين الثروة في المنظمات من خلال دورها في التمييز بين رؤية المنظمة والعمل الاداري والعمل على استعادة السيطرة الاستراتيجية وتطوير كتلة حرجة من القادة الاستراتيجيين.

**ثالثاً. ابعاد القيادة الاستراتيجية:** تناول العديد من الباحثين مفهوم القيادة الاستراتيجية وتطرقوا إلى أهم الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم وهي كثيرة ومتعددة تعبر عن وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، إلا أن بحثنا الحالي ستضمن الأبعاد التي أشارت إليها (الجادر والسعيد، ٢٠٢١: ١٢٠) وهي كالآتي:

١. **الرؤية الاستراتيجية:** وهي رؤية مستقبلية للمنظمة وما ستكون عليه وأين تتجه على المدى البعيد (Thompson & Stricklaand, 1999: 3). كما عرفها (Horwath, 2006: 3) بأنها الصورة الذهنية التي يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

٢. **المقدرات الجوهرية:** تمثل المعرفة والمهارات والامكانيات المطلوبة لدى الفرد لتنفيذ مهمة معينة بكفاءة واثقان. (عيدان، ٢٠١٩: ١٣٢). ويرى (عبد الله، ٢٠١٩: ٨٢٨) المقدرات الجوهرية بأنها مورد تنظيمي يمكن للمنظمة من خلاله تحقيق التفوق داخل المنظمة، حيث تعمل على تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً.

٣. **رأس المال البشري:** يمثل مجموعة الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات الابداعية والخبرات، حيث يمثل النتيجة للاستثمارات السابقة لمهارات الأفراد (محمد، ٢٠٢٠: ٥٠)، ويرى (الدوري والسعيد، ٢٠١٦: ١٠٧) رأس المال البشري على أنه عبارة عن خليط من المعرفة والمهارات وقدرات الأفراد التي ستسهم في تعظيم انتاجية المنظمة.

٤. **الثقافة التنظيمية:** مجموعة من القيم والمعايير المشتركة لدى العاملين في المنظمة والتي توجه سلوكهم في التفاعل مع بعض البعض داخل المنظمة ومع أصحاب المصالح خارج المنظمة (حسين، ٢٠١٠: ٤٤). ويرى (محمد، ٢٠١٢: ٢١٤) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الاعتقادات والافتراضات والقيم والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة.

٥. **الممارسات الأخلاقية:** تنبع أهمية الممارسات الأخلاقية من حديث الرسول الكريم محمد (ص) (إنما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق). وعرف (Lupuleac, et al., 2012: 922). الممارسات الأخلاقية بأنها التصرف وفقاً للقيم الأخلاقية التي تؤكد عليها المنظمة والتي تعكس الصورة المشرفة لسلوك الانساني وتحدد العلاقة المتبادلة بين الموظف والمنظمة من جه وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية من جهة أخرى.

### المبحث الثالث: الرشاقة التنظيمية

أولاً. **الرشاقة التنظيمية (organizational agility):** نتيجة للتطور الحاصل في عصرنا الحاضر على مختلف الأصعدة من سرعة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية أدى إلى حصول تغيرات سريعة غير مخطط لها، الأمر الذي دفع إلى ظهور قدرات تنظيمية عرفت بالرشاقة التنظيمية، ويعود أصل الرشاقة إلى الصناعة التحويلية حيث تتطلب القدرة على التكيف مع التغيرات في أوائل التسعينيات من القرن الماضي (Harraf, A., 2015: 677)، إذ تسمح هذه الرشاقة للمنظمة بامتصاص التغيرات البيئية من خلال معلومات محددة مسبقاً مما يؤدي إلى إعادة التنظيم بسرعة داخل المنظمة (Deksny, 2018: 19)، كما يطلق على الرشاقة التنظيمية بخفة الحركة التنظيمية، إذ تعد من المفاهيم الهامة لأنها تبدأ باستجابة سريعة للتغيرات وعدم اليقين في البيئة، (Alhadid, 2016: 274)، أن المنظمة الرشيفة يمكنها أن تلبى متطلبات الزبائن وتقدم منتجات جديدة كما يمكنها الحصول على تحالفات استراتيجية (Reid & Sanders, 2011)، والرشاقة التنظيمية نظام مفتوح يتصف بالسرعة والمرونة والاستمرارية إذ تشير السرعة إلى أهمية الوقت والذي يعد مقياس شامل لنجاح المنظمة (حسين والهاشمي، ٢٠٢٠: ١٩٣)، فيما يرى (King, 2015: 34)، الرشاقة التنظيمية تمثل عملية ادارية استباقية وتشمل ادخال التكنولوجيا والعمليات الجديدة وإعادة تدريب العاملين الحاليين او استقطاب موظفين جدد بحسب حاجة المنظمة.

وتعرف أيضاً على أنها "مزيج من السرعة والاستجابة للمتغيرات البيئية في سوق العمل واحدى الركائز الاساسية للميزة التنافسية في ظل احتدام المنافسة الشرسة في أسواق سريعة التغير" (Singh, J., 2013: 11813)، كما تعرف بأنها " قدرة المنظمة على امتلاك السمات الهجومية والدفاعية، إذ تتمثل سمة الهجوم بالقدرة على رؤية الفرص بشكل استباقي في السوق الاستفادة منها من خلال قدرات المنظمة المختلفة أما سمة الدفاع تتمثل بالتكيف مع الأسواق المتقلصة أو

امتصاص الصدمات أو تحمل التغيرات السلبية الجديدة " (Deksny, M, 2018: 18)

ثانياً. **اهمية الرشاقة التنظيمية:** تسعى العديد من منظمات اليوم في مجال الأعمال إلى عكس متطلبات الرشاقة التنظيمية ضمن هيكلها التنظيمي، إذ إن الهدف الأساس من ذلك هو مواجهة معترك المنافسة المحتدمة في السوق، إذ تبرز أهمية الرشاقة التنظيمية من خلال الآتي: (Reid & Sanders, 2011: 15) (Chamanifard et al., 2015: 200) (حسين والهاشمي، ٢٠٢٠: ١٩٣)

١. تعمل على تخفيض واحتواء الكلف وذلك من خلال وضع آليات عمل مناسبة تؤدي إلى استعمال أمثل للموارد المتاحة وبالتالي رفع مستوى الانتاج والخدمة.
٢. خفض المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي، والذي يؤدي لتقليص الملاك سواء على مستوى المنظمة بصورة عامة أو على مستوى أقسامها ومن ثم إعادة توزيع الموارد البشرية.
٣. السرعة في اتخاذ القرار والتقليل من الاجراءات البيروقراطية.
٤. تعمل على رفع مستوى الابداع التنظيمي، ذلك من خلال التحسين المستمر في عمليات الانتاج أو الخدمة المقدمة للزبون.

٥. تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي الذي يطمح إليه العاملين.
  ٦. من الناحية الادارية تساعد على توصيف العمل قبل التوظيف والذي يضمن توظيف الأفراد العاملين الذين يكون مستويات ادائهم فوق المتوسط.
- ثالثاً. ابعاد الرشاقة التنظيمية:** من خلال مراجعة الادبيات التي تخص موضوع الرشاقة التنظيمية وجد أن أغلبها اتفق على وجود ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية، إذ حدد (Oosterhout, 2012: 21) هذه الأبعاد الثلاثة وهي كالآتي:

١. **الاستشعار:** تركز القدرة على الاستشعار عن امكانية المنظمة تفسير وتحليل اشارات التغير، إذ لا يعني هذا الشعور بالتغيرات الحالية إنما يشمل التغيرات المستقبلية أيضاً (Mavengere, 2014: 100)، كما ينظر إليه على أنه القدرة التنظيمية لمسح وفحص ومراقبة والتقاط الاحداث من التغيرات البيئية في الوقت المناسب (Park, 2011: 25)، وتظهر اهميته لقيادة المنظمات ذلك من خلال تمكين المديرين الأمر الذي يجعلها تنتقل من اطارها الماضي والحاضر إلى توقعات للمستقبل الممكن بدقة (القيسي، ٢٠١٤: ٧٢)، كما ينظر إليه على أنه القدرة المدركة للقوى التي تشكل المستقبل والتنبؤ والاستدلال بالفرص الجديدة والتهديدات (Atwa, 2013: 22)، كما أن أساليب الاستشعار التشاركية من شأنها أن تخلق مساحة للحوار والتفاوض بين طيف واسع من أصحاب المصلحة لأجل تبادل وجهات النظر المستقبلية (Terrace, 2014: 3).

٢. **اتخاذ القرار:** ينظر إلى عملية اتخاذ القرارات بصورة جماعية بأنها توفر المزيد من المعرفة وكذلك الخبرة لحل المشكلات (Lunenburg, 2011: 1)، وإن عملية اتخاذ القرار بمعنى تحويل ارادة معينة إلى فعل معين، إذ إن اتخاذ القرار هو العنصر الوسيط ما بين التفكير والفعل (علي، ٢٠١٥: ٤٥)، ويعد اتخاذ القرار أساس العملية الادارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الاداري (علوان، ٢٠٢١: ٢٦٨)

٣. **التطبيق/الممارسة:** وتشتمل على مجموعة من الاجراءات في المنظمات التنافسية الجديدة في سوق العمل من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار جديدة (العابدي، ٢٠١٢: ١٦٦)، كما يشار إليها بقدرة المنظمة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد التنظيمية فيها بشكل حيوي وتعديل العمليات وفق خطط عمل فعلية جديدة (Park, 2011: 129).

#### المبحث اربع: الجانب العملي للبحث

##### اولاً. وصف عينة البحث:

١. **النوع الاجتماعي للعينة:** أظهرت نتائج الجدول رقم (١) نسبة الذكور (93.3%)، فيما كانت نسبة الاناث (6.6%) مما يشير إلى الاعتماد على الذكور أكثر من الاناث.

٢. **العمر لعينة البحث:** أظهرت النتائج بأن أعمار عينة البحث، كباقة متجانسة، إذ حصلت الفئة العمرية (25-35) على نسبة (60%)، فيما حصلت للفئة العمرية (36-45) على نسبة (20%)، أما فئة (أقل من 25%) حصلت على (10%) في حين كانت فئة (46-55) بنسبة (6.7%)، والفئة (أكبر 56) بنسبة (3.3%).

٣. **المؤهل العلمي:** يتبين للباحثين إن عينة البحث تتمتع بمؤهلات أكاديمية، إذ بلغت نسبة حملة شهادة الماجستير (6.6) ونسبة شهادة البكالوريوس (56.7) الدبلوم العالي (5%)، والاعدادية فما دون (31.7%).

٤. **مدة الخدمة:** يعتمد ديوان محافظة الانبار في اشغال المناصب الحالية من قبل الأفراد ممن لديهم الخدمة والخبرة وكما موضح في الجدول رقم (١).

الجدول (١): خصائص العينة الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	النسبة	العدد
النوع الاجتماعي	الذكور	93.3%	56
	الاناث	6.7%	4
العمر	اقل من 25	10%	6
	35-25	60%	36
	45-36	20%	12
	55-46	6.7%	4
	أكثر من 56	3.3%	2
	اعدادية فما دون	31.7%	19
المؤهل العلمي	بكالوريوس	56.7%	34
	دبلوم عالي	5%	3
	ماجستير	6.6%	4
	اقل من 5	68.3%	41
مدة الخدمة	10-5	6.7%	4
	15-11	8.3%	5
	20-16	5%	3
	25-21	8.3%	5
	أكثر من 25	3.4%	2

المصدر: اعداد الباحثين (n=60)

١. **تحليل إجابات عينة البحث عن المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية:**

١. **الرؤية الاستراتيجية:** أظهرت نتائج الجدول رقم (2) امتلاك ديوان محافظة الانبار رؤية استراتيجية، فحصل على المستوى العام على وسط حسابي (3.50) مرتفع التبني والممارسة، وأهمية نسبية (70%) كما حاز البعد على انحراف معياري (0.527)، ومعامل اختلاف (15%) مما يدل على اتفاق وتجانس آراء العينة، وقيس البعد في ديوان محافظة الانبار من خلال خمس فقرات حصلت على معامل اختلاف نسبي يتراوح (19.2%-27.5%) وهذا يدل على حرص ديوان محافظة الانبار في التأكيد على الرؤية الاستراتيجية وما سوف تؤول عليه المنظمة مستقبلاً.

## الجدول (٢): تشخيص وتحليل الرؤية الاستراتيجية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	اولوية الاتفاق
1	3.76	0.870	0.231	0.753	مرتفع
لدى ديوان محافظة الانبار تصورات مستقبلية واضحة بصدد تحديد الفرص البيئية وتحدياتها.					
2	3.56	0.945	0.265	0.713	مرتفع
يعمل ديوان المحافظة على الاستفادة من تجارب المؤسسات الاخرى سواء كانت محلية أم عربية أم عالمية في صياغة الرؤية المستقبلية					
3	3.43	0.851	0.247	0.686	مرتفع
يحاول ديوان المحافظة تجاوز الصعوبات المادية والتكنولوجية كافة لتحقيق طموحاته المستقبلية					
4	3.23	0.889	0.275	0.646	معتدل
يحرص ديوان المحافظة على توضيح تصورات ورؤيته المستقبلية للعاملين كافة					
5	3.51	0.676	0.192	0.703	مرتفع
يعمل ديوان المحافظة لمشاركة العاملين في التعبير عن رؤيتها الاستراتيجية					
الرؤية الاستراتيجية					
	3.50	0.527	0.150	0.70	مرتفع

٢. **المقدرات الجوهرية:** اظهر ديوان محافظة الانبا اهتماماً نسبياً (68.9%) جيداً في بعد المقدرات القدرات الجوهرية، كأحد الأبعاد الخمسة التي قيس بها المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية فيه من خلال خمسة فقرات، فحصل البعد على وسط حسابي (3.44) مرتفع، باتفاق آراء العينة من خلال الانحراف المعياري (0.535)، وبمعامل اختلاف نسبي (15.5%)، وقد حصلت الفقرات الخمسة التي قيس بها بعد المقدرات الجوهرية على معامل اختلاف (18.3%-26.9%) في اهتمام ديوان المحافظة بتحسين المقدرات الجوهرية المتضمنة المعرفة والامكانات والمهارات لدى موظفيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بعدها مورد تنظيمي يمكنها من تحقيق التفوق، وكما موضح بنتائج الجدول رقم (٣).

## الجدول (٣): تشخيص وتحليل المقدرات الجوهرية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	اولوية الاتفاق
6	3.18	0.853	0.268	0.636	معتدل
يستعمل ديوان المحافظة نظم التحفيز المادية والمعنوية للمحافظة على الكفاءات وزيادة إبداعها					
7	3.28	0.884	0.269	0.656	معتدل
يعمل ديوان المحافظة على الربط بين الخبرات والتدريب لتجسيد المعرفة الضمنية على شكل طرائق عمل غير تقليدية					
8	3.53	0.791	0.223	0.706	مرتفع
يسعى ديوان المحافظة لتشجيع العاملين الى زيادة الاهتمام بالأعمال الإبداعية					
9	3.5	0.701	0.200	0.7	مرتفع
يعمل ديوان المحافظة على توفير مناخ عمل تنظيمي ملائم لموظفيه					
10	3.73	0.685	0.183	0.746	مرتفع
المقدرات الجوهرية					
	3.44	0.535	0.155	0.689	مرتفع

٣. رأس المال البشري: يتضح من الجدول رقم (4) اهتمام ديوان محافظة الانبار برأس المال البشري لديه كونه الأداة التي تكفل تحقيق أهدافه المستقبلية، حيث تتفق آراء العينة وتتجانس بانحراف معياري بشكل عام (0.486) ومعامل اختلاف نسبي (24.2%) على الاهتمام بالموارد البشرية لدى المنظمة وبوسط حسابي (3.72) وبتوافق مرتفع على تبني واهتمام نسبي (74.4%) جيد، وقيس البعد من خلال خمسة فقرات التي قيس بها رأس المال البشري حيث حصلت على معامل اختلاف يتراوح (0.135-0.242) كما أظهرت الفقرات الأخرى اهتمام ديوان محافظة الانبار بأشراك بمواردها البشرية ذات المقدرة العقلية والمهارات الابداعية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعظيم انتاجها.

الجدول (٤): تشخيص وتحليل رأس المال البشري

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	اولوية الاتفاق
تخصيص الإمكانات المادية والمعنوية اللازمة للارتقاء بمستوى أداء العاملين					
11	3.7	0.743	0.20	0.74	معتدل
يسعى ديوان المحافظة لزوج العاملين في برامج تدريبية والمستويات الإدارية كافة					
12	3.86	0.70	0.181	0.773	مرتفع
يهتم ديوان المحافظة بتقوية الأواصر الاجتماعية بين العاملين					
13	3.65	0.819	0.224	0.73	مرتفع
يهتم ديوان المحافظة ببرامج البحث والتطوير					
14	3.75	0.50	0.135	0.75	مرتفع
يهتم ديوان المحافظة بعقد ندوات حوارية لمناقشة الأفكار الجديدة للعاملين					
15	3.63	0.882	0.242	0.726	مرتفع
رأس المال البشري					
	3.72	0.486	0.130	0.744	مرتفع

٤. الثقافة التنظيمية: أظهر ديوان محافظة الانبار اهتماماً نسبياً (74.7%) جيداً في بعد الثقافة التنظيمية، كأحد الأبعاد الخمسة التي قيس بها المتغير المستقل من خلال خمس فقرات، فحصل على المستوى العام على وسط حسابي (3.73) مرتفع، باتفاق آراء العينة وتجانسها عبر الانحراف المعياري (0.525)، وبمعامل اختلاف نسبي (14%)، مما يشير امتلاك ديوان محافظة الانبار ثقافة تنظيمية تتجسد في تبني مجموعة الاعتقادات والقيم والمعايير التي يتمتع بها افراد المنظمة. وقد حصلت الفقرات الخمس التي قيس بها بعد الثقافة التنظيمية على معامل اختلاف نسبي (14.3%-27%) في اهتمام ديوان المحافظة بتحسين خدماته كماً ونوعاً، والعمل على تبني أفكار استثمارية واعدة تتوافق والتغيرات التي تطرأ في المجتمع، وكما في الجدول رقم (٥).

الجدول (٥): تشخيص وتحليل الثقافة التنظيمية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	اولوية الاتفاق
لدى ديوان المحافظة ميل لجعل موظفيه مندفعين ذاتياً لتحسين ادائهم					
16	3.78	0.761	0.201	0.756	مرتفع
يتبنى ديوان المحافظة ثقافة العمل الفرقي وتشجع اتجاهات العاملين نحو العمل الجماعي					
17	3.63	0.688	0.189	0.726	مرتفع
يشجع ديوان المحافظة على ثقافة التغيير لمواكبة التطورات في التكنولوجيا واساليب العمل الحديثة					
18	3.8	0.546	0.143	0.76	معتدل

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	اولوية الاتفاق
يعتمد ديوان المحافظة الأساليب الحديثة في ادارة الصراع داخل اقسامه					
19	3.65	0.988	0.270	0.73	مرتفع
يحاول ديوان المحافظة على أن يعمل الجميع دون استثناء لتقديم الخدمات بالسرعة الممكنة					
20	3.81	0.650	0.170	0.763	مرتفع
الثقافة التنظيمية					
	3.73	0.525	0.140	0.747	مرتفع

٥. الممارسات الاخلاقية: أظهرت نتائج الجدول رقم (٦) امتلاك ديوان محافظة الانبار لبعده الممارسات الاخلاقية، حيث حصل على المستوى العام على وسط حسابي (3.63) مرتفع التنبئي والممارسة، ضمن اهتمامه النسبي (72.6%) الجيد في امتلاك الصورة المشرقة للسلوك الانساني، فحاز البعد على الانحراف المعياري (0.596)، ومعامل اختلاف نسبي (16.4%) وهذا يشير إلى الاتفاق في آراء العينة وتجانسها، وقد قيس البعد في ديوان محافظة الانبار من خلال خمس فقرات حصلت الفقرات فيه على معامل اختلاف نسبي يتراوح بين (20.7%-29.9%) في حرص ديوان المحافظة على الممارسات الاخلاقية التي تؤكد عليها المنظمة وتحدد العلاقة بين الموظف والمنظمة من جهة والمنظمة ببيئتها الخارجية من جهة أخرى.

الجدول (٦): تشخيص وتحليل الممارسات الاخلاقية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	اولوية الاتفاق
يعمل ديوان المحافظة على وفق اجراءات محددة لمواجهة السلوكيات التي تعيق نجاح عملها					
21	3.88	0.865	0.222	0.776	مرتفع
يعمل ديوان المحافظة على تحفيز الأخلاقيات الجيدة التي تسود في بيئته					
22	3.73	0.778	0.208	0.746	مرتفع
يعتمد ديوان المحافظة العدالة في التعامل مع العاملين					
23	3.6	0.924	0.256	0.72	معتدل
يوفر ديوان المحافظة الأجواء المناسبة التي تسمح لجميع العاملين بحرية الرأي					
24	3.36	1.007	0.299	0.673	معتدل
يقوم ديوان المحافظة بأبعاد من لا يلتزم بالسلوك الاخلاقي المقبول					
25	3.58	0.743	0.207	0.716	مرتفع
العقل الريادي					
	3.63	0.596	0.164	0.726	مرتفع

يتبين لنا من مراجعة نتائج الجداول رقم (2، 3، 4، 5، 6) تصدر بعد الثقافة التنظيمية الترتيب الأول لأبعاد القيادة الاستراتيجية بوسط حسابي (3.73) وبمعامل اختلاف نسبي (14%)، وبمستوى اهتمام نسبي (74.7%)، فيما جاءت الأبعاد الأخرى (رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية، الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية) على الترتيب، وبوسط حسابي تراوح (3.72-3.44) متوفر وبشكل مرتفع باتفاق عينة البحث، وكما مبين بنتائج الجدول رقم (٧).

الجدول (٧): خلاصة التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الاستراتيجية

الترتيب	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الرابع	0.70	0.150	0.527	3.50	الرؤية الاستراتيجية
الخامس	0.689	0.155	0.535	3.44	المقدرات الجوهرية
الثاني	0.744	0.130	0.486	3.72	رأس المال البشري
الاول	0.747	0.140	0.525	3.73	الثقافة التنظيمية
الثالث	0.726	0.164	0.596	3.63	الممارسات الاخلاقية

ب. تحليل إجابات عينة البحث عن المتغير المعتمد الرشاقة التنظيمية: يمثل المتغير الرشاقة التنظيمية المتغير التابع للبحث، وقد قيس المتغير في ديوان محافظة الانبار من خلال (15) فقرة، قسمت على ثلاثة أبعاد تمثلت في (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق) وبحسب الآتي:

١. الاستشعار: من نتائج الجدول رقم (٨) يتبين لنا حصول بعد الاستشعار على المستوى العام في ديوان محافظة الانبار على وسط حسابي (3.49) متوفر، ويمارس بصورة جيدة باتفاق مرتفع لعينة البحث، وباهتمام نسبي (69.8%)، فحصل البعد على معامل اختلاف (15.5%)، وانحراف معياري (0.544) يشير إلى اتفاق وتقارب آراء العينة حول ذلك التوفر. وقد قيس البعد بخمس فقرات، افضى التحليل الاحصائي الوصفي لحصول الفقرة (30) (يمتلك الديوان القدرة على تطوير خدماته لبلوغ افاق التجديد والتطور السريع) على الترتيب الأول وبمعامل اختلاف نسبي (13.2%) واهتمام نسبي (75.3%) مرتفع، فيما حلت الفقرة (26) (يتميز ديوان المحافظة بالسرعة على الاستدلال للتغيرات الحاصلة في رغبة العاملين في للخدمات المقدمة) بالترتيب الخامس بوسط حسابي (3.2) وبمعامل اختلاف نسبي (29.2%) وباهتمام نسبي (64%) معتدل إذ يعمل تفسير وتحليل اشارات التغيير في البيئة الخارجية في الوقت المناسب، والتنبؤ بالفرص الجديدة والتحديات التي تعيق عمل المنظمة ومعالجتها.

الجدول (٨): تشخيص وتحليل الاستشعار

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	اولوية الاتفاق
					يتميز ديوان المحافظة بالسرعة في اكتشاف التغيرات الحاصلة في رغبة العاملين بالنسبة للخدمات المقدمة
26	3.2	0.935	0.292	0.64	معتدل
					ديوان المحافظة مواكبة ومطلع للتطورات التكنولوجية وخاصة في مجال اختصاصه
27	3.28	0.940	0.286	0.656	معتدل
					قلة الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية سواء البيئة الداخلية لديوان المحافظة او البيئة الخارجية
28	3.68	0.747	0.202	0.736	مرتفع
					يقوم ديوان المحافظة بإعداد دراسات حول المنافسين وقدراتهم واتجاهاتهم
29	3.53	0.623	0.176	0.706	مرتفع
					يمتلك ديوان المحافظة القدرة على تطوير خدماته الحالية لبلوغ افاق التجديد والتطور السريع
30	3.76	0.499	0.132	0.753	مرتفع
					الاستشعار
	3.49	0.544	0.155	0.698	مرتفع

٢. **اتخاذ القرار:** يظهر الجدول رقم (٩) اهتماماً نسبياً (75.8%) جيداً من قبل ديوان محافظة الانبار في بعد اتخاذ القرار، فحصل على وسط حسابي (3.79) مرتفع ويمارس باتفاق العينة وتجانس آرائها، بانحراف معياري (0.566)، وبمعامل اختلاف نسبي (14.9%). إذ حازت الفقرات التي قيس بها بعد العلامة التجارية في ديوان محافظة الانبار على معامل اختلاف نسبي يتراوح (-25% 16.9%) للسعي بالإجماع في اتخاذ القرارات واختبار أكبر عدد من البدائل وفهم القرار النهائي بشكل جيد ومدروس، إذ يحرص الديوان على تكوين صورة إيجابية لعملية اتخاذ القرار وترسيخها في اذهان موظفيه.

الجدول (٩): تشخيص وتحليل اتخاذ القرار

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	اولوية الاتفاق
ينفذ ديوان المحافظة خطة عمل لمواجهة المنافسين وتحركاتهم بسرعة					
31	3.73	0.733	0.196	0.746	مرتفع
تصاغ القرارات الاستراتيجية في ديوان المحافظة من خلال مشاركة المعنيين بالقرار					
32	3.8	0.953	0.250	0.76	معتدل
يمكن الاستفادة من القرارات الناجحة في الماضي لصياغة قرارات جديدة مستقبلاً					
33	3.71	0.783	0.210	0.743	مرتفع
يمتلك ديوان المحافظة قاعدة بيانات تساعده في اتخاذ القرارات ولديه ادوات تدعم قراراته					
34	3.78	0.640	0.169	0.756	مرتفع
تمتاز القرارات في ديوان المحافظة بقدر عالي من التأكد وبعيدة عن المخاطر					
35	3.93	0.860	0.218	0.786	مرتفع
اتخاذ القرار					
	3.79	0.566	0.149	0.758	مرتفع

٣. **التطبيق (الممارسة):** من مراجعة الباحثان لنتائج الجدول رقم (١٠)، يلاحظ الاهتمام النسبي (74.5%) في بعد التطبيق من قبل ديوان محافظة الانبار، إذ حصل على وسط حسابي (3.72) مرتفع، وبمعامل اختلاف نسبي (17.9%)، وبانحراف معياري (0.667) مما يشير إلى اتفاق وتجانس في إجابات العينة حول تبني الممارسة في وجود مجموعة من الأنشطة لغرض تعديل عمليات الأعمال بالاستناد إلى المبادئ المبنية في اتخاذ القرارات. إذ قيس بعد التطبيق من خلال خمس فقرات، حازت الفقرة (38) (يمتاز ديوان المحافظة بالمرونة في العمل وفق التغييرات الحاصلة في البيئة وبالوقت المناسب) على الترتيب الأول، بمعامل اختلاف نسبي (14.7%) وممارسة باهتمام نسبي (78.6%)، فيما كان الترتيب الخامس للفقرة (39) (يمتلك ديوان المحافظة الكفاءة عالية في التنفيذ سواء كان في الأقسام أو العاملين) بمعامل اختلاف نسبي (35.2%) وباهتمام نسبي (69.6%)، فضلاً عن كون وسطها الحسابي (3.48) مرتفع. إذ يتبنى الديوان ويشجع التطبيق والممارسة وفق القرارات التي تقود إلى التميز في كل ما هو جديد وطموح.

الجدول (١٠): تشخيص وتحليل التطبيق (الممارسة)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	اولوية الاتفاق
36	3.8	0.683	0.179	0.76	معتدل
37	3.65	0.732	0.20	0.73	مرتفع
38	3.93	0.578	0.147	0.786	مرتفع
39	3.48	1.228	0.352	0.696	مرتفع
40	3.76	0.870	0.231	0.753	مرتفع
التطبيق (الممارسة)					
	3.72	0.667	0.179	0.745	مرتفع

خلاصة التحليل الوصفي لأبعاد الرشاقة التنظيمية: بالعودة إلى الجداول السابقة رقم (8، 9، 10) والخاصة بأبعاد الرشاقة التنظيمية، فقد حصل بعد اتخاذ القرار على الترتيب الأول، فيما جاء بعد (التطبيق) بالترتيب الثاني، أما بعد الاستشعار فقد جاء بالترتيب الثالث، أن توفر هذه الأبعاد قد أفضى إلى توفر وممارسة ديوان محافظة الأنبار الرشاقة التنظيمية.

الجدول (١١): خلاصة التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الاستراتيجية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
الاستشعار	3.49	0.544	0.155	0.698	الثالث
اتخاذ القرار	3.79	0.566	0.149	0.758	الأول
التطبيق (الممارسة)	3.72	0.667	0.179	0.745	الثاني

ثانياً. اختبار فرضيات الارتباط: يتم في هذا المبحث اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها التي نصت عليها الفرضية الرئيسية الأولى وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط، فقد انطلقت الفرضية الرئيسية الأولى من توقع (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية) ومن أجل التعرف على قبول هذه الفرضية من عدمها، تم اختبار معاملات الارتباط البسيط وذلك للوقوف على نوع العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) والمتغير المعتمد وهو الرشاقة التنظيمية وكما في الجدول رقم (١٢).

١. اختبار علاقة الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية: يوضح الجدول رقم (١٢) مقدار الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية، والذي بلغ (\*\*0.367) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يشير بأن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة، مما يدل على اهتمام ديوان محافظة الأنبار بالرشاقة التنظيمية.

٢. اختبار علاقة الارتباط بين المقدرات الجوهرية والرشاقة التنظيمية: يتضح من نتائج الجدول رقم (١٢) مستوى الارتباط بين المقدرات الجوهرية والرشاقة التنظيمية، والذي بلغ (\*\*0.159) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يشير إلى أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين البعد الثاني للمتغير الأول والمتغير المعتمد، أي إن الزيادة التي تحدث في المقدرات الجوهرية يقابلها زيادة الرشاقة التنظيمية بمقدار (\*\*0.159) وبناءً عليه، تقبل الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والرشاقة التنظيمية).

٣. اختبار علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والرشاقة التنظيمية: ارتبط رأس المال البشري بوصفه أحد أبعاد القيادة الاستراتيجية بالرشاقة التنظيمية بمستوى ارتباط بلغ (\*\*0.346) عند مستوى معنوية (0.000) ويوضح ذلك إلى، وجود ارتباط طردي ضعيف بين رأس المال البشري والرشاقة التنظيمية، يعني ذلك أن الزيادة التي تحصل في رأس المال البشري تقابلها زيادة في الرشاقة التنظيمية بمقدار (\*\*0.346)، وعليه تقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والرشاقة التنظيمية).

٤. اختبار علاقة الارتباط الثقافة التنظيمية والرشاقة التنظيمية: أظهر بعد الثقافة التنظيمية بوصفه أحد أبعاد القيادة الاستراتيجية علاقة ارتباط الرشاقة التنظيمية بمستوى بلغ (\*\*0.323) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يؤشر إلى أن هناك ارتباط طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، أي إن الزيادة التي تحصل في الثقافة التنظيمية يقابلها كذلك زيادة في الرشاقة التنظيمية بمقدار (\*\*0.323) وباعتماد على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرشاقة التنظيمية).

٥. اختبار علاقة الارتباط بين الممارسات الاخلاقية والرشاقة التنظيمية: ارتبطت الممارسات الاخلاقية بوصفها احدى أبعاد القيادة الاستراتيجية بعلاقة ارتباط مع الرشاقة التنظيمية بمستوى ارتباط بلغ (\*\*0.904) عند مستوى معنوية (0.00) ويدل ذلك على أن هناك ارتباط طردي مرتفع بين الممارسات الاخلاقية والرشاقة التنظيمية، أي إن الزيادة التي تحصل في الممارسات الاخلاقية يقابلها زيادة كذلك في الرشاقة التنظيمية بمقدار (\*\*0.904) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاخلاقية والرشاقة التنظيمية).

٦. اختبار علاقة الارتباط الرئيسة بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية: يمكن اختبار علاقة الارتباط الرئيسة بين المتغير الأول القيادة الاستراتيجية والمتغير الثاني الرشاقة التنظيمية، فقد نصت فرضية الارتباط الرئيسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية)، ومن نتائج الجدول رقم (١٢) تبين أن هنالك علاقة ارتباط طردية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية، إذ بلغت (\*\*0.539) بمستوى معنوية (0.000)، وبناءً على ذلك فإن أي تغير ايجابي في القيادة الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير بنفس الاتجاه في الرشاقة التنظيمية بمقدار (\*\*0.539)، ووفقاً لذلك تقبل فرضية الارتباط الرئيسة.

الجدول (١٢): اختبار فرضيات الارتباط

الرشاقة التنظيمية	المتغير التابع	
	المتغير المستقل	
(**0.367)	مقدار الارتباط	الرؤية الاستراتيجية
0.000	مستوى المعنوية (Sig.)	

الرشاقة التنظيمية	المتغير التابع	
	المتغير المستقل	
(0.159**)	مقدار الارتباط	المقدرات الجوهرية
0.000	مستوى المعنوية (Sig.)	
(0.346**)	مقدار الارتباط	رأس المال البشري
0.000	مستوى المعنوية (Sig.)	
(0.323**)	مقدار الارتباط	الثقافة التنظيمية
0.000	مستوى المعنوية (Sig.)	
(0.904**)	مقدار الارتباط	الممارسات الاخلاقية
0.000	مستوى المعنوية (Sig.)	
(0.539**)	مقدار الارتباط	القيادة الاستراتيجية
0.000	مستوى المعنوية (Sig.)	
60	حجم العينة	
(**) ارتباط معنوي عند مستوى 0.05		
(*) الارتباط معنوي عند مستوى 0.01		

ثالثاً. اختبار وتفسير فرضيات التأثير: يتم اختبار فرضيات التأثير بين المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية) في الرشاقة التنظيمية، باستعمال الأساليب الاحصائية المتمثلة بـ (Simple Liner Regression Analysis)، ويتم ذلك من خلال استعمال البرنامج الاحصائي .SPSS

١. اختبار علاقة تأثير الرؤية الاستراتيجية بالرشاقة التنظيمية: يتضح من نتائج الجدول رقم (١٣) وجود علاقة تأثير الرؤية الاستراتيجية وعلى مستوى عينة البحث (60) أن قيمة معنوية الاختبار المحتسب (0.004) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبقية اختبار (F) المحسوبة (9.031)، ويدل ذلك على أنها أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00)، إذ تؤكد النتائج إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الرؤية الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية). فقد سجلت (الرؤية الاستراتيجية) تأثير مباشر في (الرشاقة التنظيمية) لعينة ديوان محافظة الانبار، إذ بلغ معامل التحديد للأنموذج ( $R^2=0.135$ ) وهذا يدل على أن الاستشراف يفسر ما قيمته (13.5%) من التغيرات التي تطرأ على (الرشاقة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية وهي (86.5%)، تعزى لمؤشرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج المبحوث، وبالإشارة إلى قيمة الثابت ( $A=2.367$ )، وقيمة الميل الحدي ( $\beta=0.372$ )، والمرافقة للرؤية الاستراتيجية، إذ تشير زيادة اهتمام العينة بالرؤية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.372)، في الرشاقة التنظيمية.

٢. اختبار علاقة تأثير المقدرات الجوهرية في الرشاقة التنظيمية: يظهر للباحثين من نتائج الجدول رقم (13) لتحليل التباين لعلاقة تأثير المقدرات الجوهرية في الرشاقة التنظيمية وعلى مستوى عينة البحث (60) أن قيمة معنوية الاختبار المحتسب (0.224) هي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبقية اختبار (F) المحسوبة (1.511)، وهي تدل على أنها أقل من قيمة (F) الجدولية (4.00)، إذ تؤكد النتائج على أن منحني الانحراف غير كافٍ لوصف العلاقة بين (المقدرات الجوهرية)

- والمتغير المعتمد (الرشاقة التنظيمية)، إذ تشير النتائج إلى عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد المقدرات الجوهرية في النظم الرشاقة التنظيمية).
٣. اختبار علاقة التأثير رأس المال البشري بالرشاقة التنظيمية: يتبين من نتائج الجدول رقم (13) لتحليل التباين والمعاملات تأثير رأس المال البشري في الرشاقة التنظيمية، حيث أن قيمة اختبار (F) المحسوبة (7.901)، ويدل ذلك على أنها أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد رأس المال البشري في الرشاقة التنظيمية) فقد سجل بعد (رأس المال البشري) تأثير مباشر في (الرشاقة التنظيمية)، فبلغ معامل التحديد للأنموذج ( $R^2=0.120$ )، ويدل ذلك بأن (رأس المال البشري) يفسر ما قيمته (12%)، من التغيرات التي تطرأ في (الرشاقة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية (88%)، فتمثل عوامل ومتغيرات أخرى، وبالإشارة إلى قيمة الثابت ( $A=2.252$ )، وقيمة الميل الحدي ( $\beta=0.381$ )، والمرافقة لرأس المال البشري، حيث تشير زيادة اهتمام من العينة برأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.381)، الرشاقة التنظيمية.
٤. اختبار تأثير الثقافة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية: يتبين لنا من نتائج الجدول رقم (١٣) لتحليل التباين والمعاملات وجود تأثير لُبعد الثقافة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية، وعلى مستوى عينة البحث (60)، وان قيمة اختبار (F) المحسوبة (6.770)، تدل على أنها أكبر من (F) الجدولية (4.00)، ويعني ذلك قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد الثقافة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية). فقد سجلت (الثقافة التنظيمية) تأثير مباشر موجب في (الرشاقة التنظيمية) لعينة من العاملين في ديوان محافظة الانبار، إذ بلغ معامل التحديد للأنموذج ( $R^2=0.105$ ) وهذا يدل على أن (الثقافة التنظيمية) تفسر ما قيمته (10.5%) من التغيرات التي تطرأ على (الرشاقة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية وهي (89.5%) فتعزى إلى عوامل أخرى، وبالإشارة إلى قيمة الثابت ( $A=2.440$ )، وقيمة الميل الحدي ( $\beta=0.229$ )، والمرافقة للثقافة التنظيمية، إذ تشير زيادة الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.229)، في الرشاقة التنظيمية.
٥. تأثير الممارسات الاخلاقية في الرشاقة التنظيمية: يتبين من نتائج الجدول رقم (١٣) تأثير الممارسات الاخلاقية في الرشاقة التنظيمية، حيث إن قيمة اختبار (F) المحسوبة (26.806)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00)، حيث تؤكد هذه النتائج بأن منحى الانحراف كافٍ لوصف تأثير (الممارسات الاخلاقية) في (الرشاقة التنظيمية)، ويدل ذلك إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد الممارسات الاخلاقية في الرشاقة التنظيمية).
- فقد سجلت (الممارسات الاخلاقية) تأثيراً مباشراً موجب في (الرشاقة التنظيمية)، فبلغ معامل التحديد ( $R^2=0.818$ ) وهذا يدل بأن (الممارسات الاخلاقية) تفسر ما قيمته (81.8%)، من التغيرات التي تطرأ على (الرشاقة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية (18.2 %)، فتمثل بعوامل أخرى لم تدخل ضمن الانموذج المبحوث، وبالإشارة إلى قيمة الثابت ( $A=0.721$ )، وقيمة الميل الحدي ( $\beta=0.812$ )، والمرافقة للممارسات الاخلاقية، تشير أي زيادة اهتمام بالممارسات الاخلاقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.812)، في الرشاقة التنظيمية.

٦. اختبار تأثير المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (الرشاقة التنظيمية): يتضح من نتائج الجدول (١٣) تأثير القيادة الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية وعلى مستوى عينة البحث (60) وأن قيمة اختبار F المحسوبة (23.741)، وهي تدل على أنها أكبر من قيمة الجدولية (4.00)، إذ تشير النتائج إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد القيادة الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية). يظهر للباحثين من نتائج تحليل التباين والمعاملات تأثير القيادة الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية، إذ تؤكد النتائج بأن قيمة (F) المحسوبة (23.741) أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00) ويدل ذلك إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية). فقد سجل (القيادة الاستراتيجية) تأثير مباشر في (الرشاقة التنظيمية) فبلغ معامل  $R^2$  (0.290) وهذا يدل على أن (القيادة الاستراتيجية) تفسر ما قيمته (29%)، من التغيرات التي تطرأ في (الرشاقة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية (71%)، تعزى إلى عوامل أخرى، وبالإشارة إلى قيمة الثابت (A=1.246)، وقيمة الميل الحدي ( $\beta = 0.672$ )، والمرافقة للقيادة الاستراتيجية، إذ تشير أي زيادة اهتمام من العينة المبحوثة بالقيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي تلقائياً إلى تغيير بمقدار (0.672)، في الرشاقة التنظيمية.

الجدول (١٣): اختبار فرضيات التأثير

المتغير المعتمد	Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	معامل الانحدار		المتغير التفسيري
					B	A	
الرشاقة التنظيمية	0.004	4.00	9.031	0.135	0.372	2.367	الرؤية الاستراتيجية
	0.224	4.00	1.511	0.025	0.159	3.122	المقدرات الجوهرية
	0.007	4.00	7.901	0.120	0.381	2.225	رأس المال البشري
	0.012	4.00	6.770	0.105	0.329	2.440	الثقافة التنظيمية
	0.000	4.00	26.806	0.818	0.812	0.721	الممارسات الاخلاقية
	0.000	4.00	23.741	0.290	0.672	1.246	القيادة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

١. ثبت بأن جميع علاقات الارتباط علاقة ايجابية ومعنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها وبين الرشاقة التنظيمية.
٢. يمتلك ديوان محافظة الانبار اهتمام ملحوظ بالثقافة التنظيمية التي جاءت بالترتيب الأول من بين الابعاد التي قيس بها (القيادة الاستراتيجية).
٣. تبين حصول بعد اتخاذ القرار على الترتيب الأول من بين الأبعاد التي قيس بها (الرشاقة التنظيمية) ويدل ذلك على الاهتمام الواضح في صياغة اتخاذ القرارات وفق مبدأ المشاورة وعدم التفرد في اتخاذها.
٤. الاهتمام برأس المال البشري والعمل على تطوير الكوادر الوظيفية لدى ديوان محافظة الانبار كونه يمثل الأداة الرئيسية في تحقيق أهدافها.

#### ثانياً. التوصيات:

١. ينبغي على ديوان محافظة الانبار العمل على تعزيز المقدرات الجوهرية من خلال العمل بنظام التحفيز المادي والمعنوي الذي يحافظ على كفاءتها.

٢. تعزيز الممارسات الاخلاقية من خلال التمتع بمبدأ العدالة والمساواة في التعامل.
٣. زيادة الاهتمام برأس المال البشري من خلال اقامة الندوات والعمل على زيادة الالفة والتعاون بين أفرادها وزيادة مهاراتهم الابداعية والمعرفية.
٤. العمل على صياغة رؤية استراتيجية واضحة سهلة الوصول في ظل الامكانيات المتاحة.
٥. العمل زيادة الاستشعار والتنبؤ بالتغيرات المحيطة ومواكبة التطورات الحاصلة.

#### المصادر

##### اولاً. المصادر العربية:

١. حسين، محمد حسين علي والهاشمي، بان عبد الامير حسين، (٢٠٢٠)، الرشاقة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الاستراتيجي/ دراسة حالة في وزارة التجارة/المنظمة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العدد. ٢٦، المجلد. ١١٩.
٢. القيسي، اسراء ابراهيم اسماعيل، (٢٠١٤) تأثير الذكاء الاستراتيجي باستعمال نموذج Maccoby في مراحل عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير مقدمة الى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.
٣. علي، لعلايمية محمد، (٢٠١٥)، أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
٤. علوان، فراس حسين، دور نموذج (WICS) للقيادة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من قيادات وموظفي دائرة توزيع كهرباء صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (٥٣) ج ١/٢٠٢١.
٥. العابدي، علي رزاق جيايد، (٢٠١٢)، الرشاقة التنظيمية – مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين / بحث في عدد من الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٢٤.
٦. حسين، سعد مهدي (٢٠١٠) الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الاداء الاستراتيجي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد السادس.
٧. الدوري، زكريا مطلق، السعيد، يعرب عدنان، (٢٠١٦)، نحو منظور شامل لإدارة رأس المال البشري خيارات الاستراتيجية والعمليات والقياس، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد السابع والعشرون.
٨. الجادر، سهير عادل حامد والسعيد، ساجدة عبد الرضا، (٢٠٢١)، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٩. المربع، صالح بن سعد، (٢٠٠٨)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
١٠. شاتي، علي غالب، (٢٠١٧)، دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية: دراسة حالة في بعض المؤسسات الصحية /محافظة ذي قار، رسالة دبلوم العالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
١١. عبدالله، حيدر طه، (٢٠١٩)، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بحث ميداني لأراء عينة من الكوادر الادارية في المراكز الصحية في الفلوجة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١١، العدد ٢٧.

١٢. كاطع، افتخار عبد الحسين، (٢٠١٦)، دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة، بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد ٢٢، العدد ٨٧.
١٣. محمد، احمد علي، (٢٠١٦)، القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الادارة العليا في جامعة النهريين. مجلة البحوث التربوية والنفسية. العدد ٥١.
١٤. محمد، علي احمد، (٢٠٢٠)، الريادة الاستراتيجية ودورها في الاداء التسويقي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٥. محمد، خميس ناصر (٢٠١٢) تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في المنظمة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٤، العدد ٨.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S., (2020), Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 11-26.
2. Alkheyi, A. A. S. A., Khalifa, G. S. A., Ameen, A., Hossain, M. S., Hewedi, M. M., & Nasir, N. S. M., (2020), Strategic leadership practices on team effectiveness: the mediating effect of knowledge sharing in the UAE Municipalities. *Acad. Leadersh*, 21, 99-112.
3. Bilgin, Y., Bilgin, G. D., & Kilinc, I., (2017), Strategic leadership in civil society organizations: research on Turkish charities performing international operations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.
4. Horwath, Rich, (2006): *Strategic Leadership: A Process For Maximizing Leadership Potential*, By Strategic Thinking Institute.
5. Lupuleac, Z. L., Lupuleac, S., & Rusu, C., (2012), Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations. *Procedia Economics and Finance*, 3, 921-927.
6. Sharma, M. K., & Jain, S., (2013), Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3).
7. Thompson, Arthur A. & Strickland, A.J., (1999), *Strategic Management Concepts And Cases*, 15 Ed, McGraw-Hill Irwin-International Editions-Management- Series.
8. Ali, B. J., & Anwar, G., (2021), Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2).
9. Phipps, K. A., & Burbach, M. E., (2010), Strategic leadership in the nonprofit sector: Opportunities for research. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 137.
10. Deksnys, M., (2018), *Organizational agility in high growth companies* (Doctoral dissertation, Mykolas Romeris University).
11. Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). *Organizational agility*. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.
12. Reid R., Dam, Sanders, Nada R., (2011), *Operations Management: An Integrated Approach*, 4th ed., John Wiley & Sons, Inc.

13. Reid R., Dam, Sanders, Nada R., (2011), Operations Management: An Integrated Approach, 4th ed., John Wiley & Sons, Inc.
14. King, Raymond, (2015), The Effects of Organizational Agility on Transnational crime in Jamaica, Thomas University, Miami Gardens, Florida.
15. Singh, J., Sharma, G., Hill, J., & Schnackenberg, A., (2013), Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. In Academy of management proceedings (Vol. 1, No. 1, pp. 1-40). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
16. Deksnys, M., (2018), Organizational agility in high growth companies (Doctoral dissertation, Mykolas Romeris University).
17. Chamanifard, Raheleh, & Nikpour, Amin, & Chamanifar, Sheida, & Nafarieidisle, Somayyeh, (2015), Impact of Organizational Agility Dimensions on Employees Organizational commitment in Foreign Exchange offices of Tejarat Bank Iran, European online Journal of natural and social sciences, Vol4, No1.
18. Mavengere, Nicholas Blessing, (2014), Role of Information Systems For Strategic Agility in Supply Chain Setting: Telecommunication Industry Study, Academic Publishing International Ltd, Vol 17.
19. Park, Young Ki, (2011), The dynamics of opportunity and threat Management in turbulent environments: the role of information technologies, Doctoral Dissertation.
20. Atwa, E. I. (2013), "The Impact Of Strategic Intelligence On Firm Performance And The Role Of Strategic Flexibility An Empirical Research In Biotechnology Industry" , (Doctoral Dissertation, University Of Petra).
21. Terrace, H. M. K, (2014), Foresight the Manual, UNDP Global Centre for Public Service Excellence.
22. Lunenburg, Fred C., (2011), Decision Making in Organizations, International Journal of Management, Business, and Administration Volume 15, Number 1.