

دور المرونة التنظيمية في خلق قيمة سوقية للقيادة دراسة تحليلية لآراء عينة من قادة المشاريع الصناعية في العتبة الحسينية المقدسة

أ.د. احسان دهش جلاب

حميدة غجير جريمخ

جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال، Ihsan.chalab@qu.edu.iq
جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال. hamadh.gijier@qu.edu.iq

الملخص:

تشهد بيئة الاعمال اضطراب، وتغير مستمر، وظهور حاجة ملحة الى ايجاد مؤشر للقيادة في منظمات الاعمال سواء للمستثمرين(الذين يركزون في الاغلب على الموجودات الملموسة)، وكذلك المنظمات(التي تعتمد بشكل كبير على جودة القادة فيها) من اجل الوصول الى النجاح المنظمي. لذا، فان الهدف من البحث الحالي هو بيان مدى اسهام المرونة التنظيمية بابعادها(المرونة الرأسمالية، والمرونة الاستراتيجية، والمرونة الثقافية، والمرونة العلائقية، ومرونة التعلم) في خلق قيمة سوقية للقيادة ببعديها(الفردية والتنظيمية) في عينة من قادة المشاريع الصناعية في العتبة الحسينية المقدسة لما لها من تأثير في القيمة الكلية للاستثمار في المنظمة، ورفع قيمتها السوقية، وتعزيز نتائج ادائها. لذلك، ومن اجل تحقيق اهداف البحث فقد جرى استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، اذ تم توزيعها(٣٥٠)، وبعد جمع استمارات الاستبيان، وكان منها(٤) استمارة غير صالحة، و(٣٤٦) استمارة صالحة للتحليل وذات اجابة مهنية من قبل القادة الذين شملهم الاستبيان. اذ تم تفريغ بيانات هذه الاستمارات لغرض تحليلها من خلال برنامج (SPSS.VR-٢٥). وقد خرج البحث بمجموعة من النتائج والاستنتاجات، كما افرز عدد من التوصيات تدعم اداء المنظمات المبحوثة في هذا المجال والتي كان من اهمها انه ينبغي للمنظمات المبحوثة ان تحصل على التغذية العكسية من المستثمرين في القيمة السوقية للقيادة فيها من خلال امتلاكها القدرة على الاستماع الكامل لنصائح مستثمريها.

الكلمات المفتاحية: (المرونة التنظيمية، القيمة السوقية للقيادة، المرونة التشغيلية).

The role of organizational flexibility in creating market value for leadership

An analytical study of the opinions of a sample of leaders of industrial projects at the Holy Shrine of Al-Hussainiya
Prof. Dr. Ihsan Dahesh Jallab Hamida Ghajeer Grimekh
University of Al-Qadisiyah/ College of Administration and Economics/ Department of Business Administration
University of Al-Qadisiyah/ College of Administration and Economics/ Department of Business Administration.

Abstracts:

The business environment is witnessing turmoil, continuous change, and the emergence of an urgent need to find an indicator of leadership in business

organizations, both for investors (who mostly focus on tangible assets), as well as organizations (which depend heavily on the quality of leaders in them) in order to reach organizational success. Therefore, the aim of the current research is to show the extent to which organizational flexibility in its dimensions (capital flexibility, strategic flexibility, cultural flexibility, relational flexibility, and learning flexibility) contributes to creating a market value for leadership in its two dimensions (individual and organizational) in a sample of leaders of industrial projects at the Holy Shrine of Al-Hussainiya Because of its impact on the total value of investment in the organization, raising its market value, and enhancing its performance results. Therefore, in order to achieve the objectives of the research, the questionnaire form was used as a tool for collecting information, as it was distributed (٣٥٠), and after collecting the questionnaire forms, of which (٤) were invalid, and (٣٤٦) valid form for analysis and with a professional response by the leaders who were surveyed. The data of these questionnaires were extracted for the purpose of analysis through the program (SPSS.VR-٢٥). The research came out with a set of results and conclusions, and it also produced a number of recommendations that support the performance of the researched organizations in this field, the most important of which was that the researched organizations should obtain feedback from investors in the market value of their leadership by having the ability to fully listen to the advice of their investors.

Keywords: (organizational flexibility, market value of leadership, operational flexibility).

المبحث الاول : منهجية البحث:

اولا : مشكلة البحث: تنطلق مشكلة البحث من التساؤل الرئيس الاتي : مدى امكانية المرونة التنظيمية للمنظمة المبحوثة ان تخلق قيمة سوقية للقيادة فيها؟ ومنه ينبثق عدة اسئلة اهمها :

- ما هو مستوى المرونة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمات مدار البحث ؟
- مدى قدرة المرونة التنظيمية على خلق قيمة سوقية للقيادة للمنظمات المبحوثة؟
- مدى توافر قيمة سوقية للقيادة في المنظمات المبحوثة؟

ثانيا : اهمية البحث:

١. يقدم البحث محاولة للاطلاع على الاسس المعرفية التي اسهمت في نجاح منظمات الاعمال، عكس ذلك على المنظمات المحلية المبحوثة.
٢. يقدم البحث توضيحاً لمفهوم متغيرات مهمة في ادبيات العلوم الإدارية (المرونة التنظيمية، ، والقيمة السوقية للقيادة).

٣. تبرز أهمية البحث من اختيار موضوع (القيمة السوقية للقيادة) الذي يعد مفهوماً حديثاً ، ومؤشراً مهماً لكل من المستثمرين والمنظمة، ومطلبا لكل المنظمات الهادفة الى تحقيق الاستدامة والنجاح.

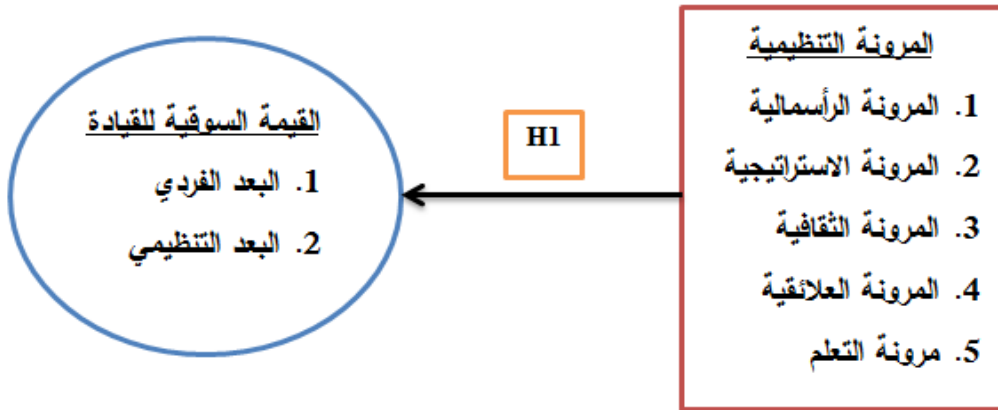
ثالثا : اهداف البحث:

١. معرفة مستوى المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
٢. الكشف عن مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة في خلق قيمة سوقية للقيادة.
٣. تحديد اثر ابعاد المرونة التنظيمية في قيمة سوقية للقيادة لدى المنظمة مدار البحث.

رابعا : متغيرات البحث :

١. المتغير المستقل: المرونة التنظيمية وبالاعتماد على دراسة (Chen et al., ٢٠٢١) فانها تضم ابعاد(المرونة الرأسمالية، والمرونة الاستراتيجية، والمرونة الثقافية، والمرونة العلائقية، ومرونة التعلم).
٢. المتغير المعتمد: القيمة السوقية للقيادة وتشمل بعدين(البعد الفردي، والبعد التنظيمي) بالاعتماد على دراسة (Ulrich, ٢٠١٥).

خامسا : المخطط الفرضي للبحث :



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان

سادسا : فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية : يوجد علاقة تآثير ذات دلالة احصائية بين المرونة التنظيمية والقيمة السوقية للقيادة . وينبثق منها عدة فرضيات فرعية كالآتي:

- يوجد علاقة تآثير ذات دلالة احصائية بين بُعد(المرونة الرأسمالية) والقيمة السوقية للقيادة.
- يوجد علاقة تآثير ذات دلالة احصائية بين بُعد(المرونة الاستراتيجية) والقيمة السوقية للقيادة.

- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بُعد(المرونة الثقافية) والقيمة السوقية للقيادة.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بُعد(المرونة العلائقية) والقيمة السوقية للقيادة.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بُعد(مرونة التعلم) والقيمة السوقية للقيادة.

سابعا : مجتمع وعينة البحث والادوات الاحصائية المستعملة :

يمثل قادة المشاريع الصناعية في العتبة الحسينية المقدسة مجتمع البحث الحالي، وقد جرى توزيع (٣٥٠) استمارة استبيان، وتم استرجاع (٣٤٦) استمارة صالحة للتحليل. وجرى استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لغرض تحليل البيانات المجمعة، وجرى استعمال برامج (SPSS vr.٢٥).

المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث :

اولا : المرونة التنظيمية:

١. مفهوم المرونة التنظيمية: هناك العديد من الأدبيات النظرية التي تقدم لنا تعريف مختلفة للمرونة التنظيمية والتي نعرضها في الجدول (١):

الجدول (١) مفهوم المرونة التنظيمية

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
١	Volberda, ١٩٩٦:٣٦٠	الدرجة التي تتمتع بها المنظمة بقدرات إدارية متنوعة والسرعة التي يمكن بها تفعيلها، لزيادة القدرة على التحكم في الإدارة وتحسين قدرة تحكم المنظمة.
٢	Regev & Wegmann, ٢٠٠٦:١٩٩	قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة دون فقدان الهوية عبر امتلاكها معرفة متى يجب التغيير، ومتى يجب الامتناع عنه، وما الذي يجب تغييره.
٣	Baker et al., ٢٠٠٨:١٤٦	نظرة ثقافية لخصائص المنظمة التي تجعل من السهل الوقوف على أي خطر مباشر أو غير مباشر من المحتمل أن يضر بالمنظمة وعملية التصدي له قبل حدوثه.
٤	Ionesca et al., ٢٠١٢:٢٧٨	القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة والانحراف بوجود الإجراءات المحددة مسبقا، او هي القدرة على عمل شيء مختلف عما هو مخطط لها.
٥	Shalender, ٢٠١٥:٢٦٦	قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة ذات القدرة والتأثير على تطوير قدرات الإدارة واستيعاب المتغيرات الطارئة.
٦	Jain et al., ٢٠٢٠:٣٥١٠	قدرة المنظمة على إعادة تشكيل هيكلها وأنظمتها وعملياتها بسرعة وكفاءة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

<p>قدرة المنظمة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية، وتحسين العمليات التنظيمية، وإعادة تشكيل العلاقات التنظيمية في الأزمات، والتعافي بسرعة من الأزمة، واستثمار الأزمة لتحقيق نمو في الاتجاه المعاكس.</p>	<p>Chen et al., ٢٠٢١: ٥</p>	<p>٧</p>
--	-----------------------------	----------

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

ويرى الباحثان أن المرونة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي، وتوجيه عمليات المنظمة بالصورة التي تمكنها من تعبئة وتطوير مواردها لضمان سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة، وذلك لمواجهة التقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تواجه المنظمة، والعودة إلى التوازن والمسار الصحيح للمنظمة عند التعرض إلى تلك التقلبات والأزمات.

٢. **اهمية المرونة التنظيمية:** تتجلى اهمية المرونة التنظيمية من كونها تمكّن من الصمود امام التحديات في الأوقات الصعبة. إذ يتمتع الافراد الذين يتصفون بالمرونة بثلاث خصائص مميزة، فهم يقبلون ببساطة الحقائق القاسية التي تواجههم، ويجدون معنى في الأوقات العصيبة، ولديهم قدرة خارقة على الارتجال تمكنهم من القيام بكل ما في متناولهم (Lee & Duckworth, ٢٠١٨: ٩٩). ومع تزايد الاهتمام بالمرونة التنظيمية وأهميتها بدأت تظهر الدراسات التي تتناولها وتبحث في تأثيرها على المنظمات والعاملين فيها. إذ تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات والأبحاث على أهمية المرونة داخل المنظمة، فهي تعد مصدراً مهماً للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة. وتعد المرونة إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعامل حاسم لتكييف الخطط الإستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، وعليه يجب على مدراء المنظمة تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المنظمات (Ionesca et al., ٢٠١٢: ٢٨٠).

وهناك من يرى بأن المرونة التنظيمية يمكن اعتبارها مهمة تصميم تنظيمي ومهمة إدارية. إذ تشير مهمة التصميم التنظيمي إلى قدرة المنظمات على الاستجابة في الوقت المناسب للاستجابة للتغيرات الخارجية المفاجئة. ويركز هذا على قابلية التحكم أو قابلية التغيير في المنظمات، والتي تعتمد غالباً على تهيئة الظروف المناسبة التي تعزز المرونة التنظيمية. على سبيل المثال، غالباً ما تتطلب مرونة التصنيع تقنية ذات آلات متعددة الأغراض ومعدات عالمية وذخيرة إنتاج تشغيلي واسعة النطاق. وبالمثل، تتطلب مرونة الابداع فرقاً متعددة الوظائف ومستويات أقل من التسلسل الهرمي والحد الأدنى من لوائح العمليات (Dubey et al., ٢٠٢١: ١١٠). ويمكن أن تساعد المرونة على البقاء على قيد الحياة، والتعافي حتى من

أكثر التجارب قسوة. ومن اجل تنمية المرونة، يمكن القيام بمواجهة الواقع الفعلي، والبحث عن معنى، ومحاولة مستمرة للارتجال في المواقف الصعبة) (Lee & Duckworth, 2018: 100).

٣. ابعاد المرونة التنظيمية: لقد اعتمد الباحثان على دراسة (Chen et al., 2021) في قياس المرونة التنظيمية، وذلك لملائمتها لأهداف البحث، وكذلك تشمل ابعاد واسعة للمرونة التنظيمية والتي تتمثل بالأبعاد الاتية (Chen et al., 2021: 12):

(١) المرونة الرأسمالية: وهي قدرة المنظمة على العمل بشكل طبيعي وإعادة الرسملة في مواجهة المخاطر أثناء الأزمات. وهذا النوع من المرونة يسمح للمنظمات الرفع من الأجور والحوافز بما يتلاءم مع الظروف الاقتصادية، وغالباً ما تتطابق هذه المرونة مع نظم الأجور والتعويضات التي تسهل المرونة التشغيلية غالباً ما تؤدي إلى منافع ضريبية أو توفير قصير الامد في التكاليف (Metzner, 2010: 11).

(٢) المرونة الاستراتيجية: وهي قدرة المنظمات على الحفاظ على الاتساق الاستراتيجي بمرور الوقت، مما يساعدها على تحديد العيوب والقضاء عليها والقدرة على اختيار نموذج النمو المناسب. فيما يبين بعض الباحثين ان هذا النوع من المرونة يستخدم للتعامل مع البيئات المضطربة وشديدة التنافسية (Verdu´ & Gómez-Gras, 2009: 668).

(٣) المرونة الثقافية: ثقافة المنظمة تعمل على ايجاد روح المبادرة لدى العاملين والتزامهم تجاه المنظمة. فلكل منظمة مهما كان إطار عملها، ثقافة فريدة من نوعها تضع من خلالها الأسس التي تبني عليها نجاحها في شتى نشاطاتها وفعاليتها في حال كانت تلك الثقافة مبنية بشكل مقصود وموجه أو مجرد روتين متوارث اعتادت عليه المنظمة بدون أسلوب واضح ينظم تحركاتها ونشاطاتها. وإن ثقافة بيئة العمل هي شخصية المنظمة، لكن في حال غياب ثقافة واضحة، يبدأ الأفراد في المنظمة بخلق ثقافة خاصة بهم كل فرد على حدة في حال لم يك هناك ثقافة موحدة تسود بيئة العمل (Ni et al., 2020: 4).

(٤) المرونة العلائقية: وهي العلاقة التبادلية بين المنظمة وأصحاب المصلحة. وتمثل قابلية المنظمة على العمل الجماعي والتشارك بالأراء والأفكار مع مختلف اصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف المشتركة، وفي بعض الأحيان تتضمن نشاطات تعاونية وتشاركية مثلا مع الزبائن (Donnellan et al., 2006: 95).

(٥) مرونة التعلم: التعلم التنظيمي يمثل مجموعة العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها. اذ يرى العديد من الباحثين أن هناك علاقة متوقعة بين التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية، إذ أن التعلم التنظيمي يلعب دور

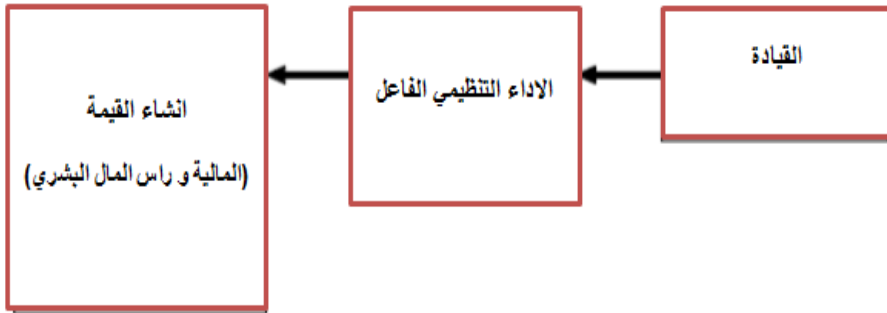
أساسي في نجاح المنظمات، وبالتالي في تحقيق مرونتها التنظيمية. لذا، فإن مرونة التعلم يمثل قدرة المنظمة على التعامل مع الضغوط والتحديات في عملية التعلم (Santos- ٢٠١٢: ١٠٨٠. Vijande et al.).

ثانياً: القيمة السوقية للقيادة :

١. مفهوم القيمة السوقية للقيادة: لقد ازدادت أهمية الموجودات غير الملموسة. ففي العقود الثلاثة الماضية، ارتفعت القيمة السوقية من كونها مساوية تقريباً للقيمة الدفترية للمنظمة إلى أكثر من ستة أضعاف القيمة الدفترية. وتعد سمات المنظمة لاسيما العلامات التجارية، وبراءات الاختراع ، وخبرة العاملين أكثر أهمية الآن مما كانت عليه في الماضي. فعندما نظم الباحثون هذه الأشياء غير الملموسة لاحظوا أن جوهرهم المشترك هو القيادة (Ulrich & Allen, ٢٠١٦: ٤٣). هناك من يعرف القيمة السوقية للقيادة على انها تعد مؤشراً يمكن من خلاله ارشاد المستثمرين واصحاب المصلحة المختلفين لتقييم القيادة باعتبارها موجودات غير ملموسة، وادراك جودة القيادة في المنظمة من خلال عوامل متعلقة بشخصية القائد والتي ترتبط بالصفات الفردية لأهم قادة المنظمات، بما في ذلك مقدراتهم وخصائصهم وصفاتهم الفردية وقدرتهم الاستراتيجية ومهاراتهم التنفيذية ومهارات التعامل مع الآخرين. وعوامل اخرى متعلقة بالمنظمة ترتبط بقدرتها على خلق ثقافات موجهة نحو الزبون، وإدارة المواهب، وفرض المساءلة، واستخدام المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية، وخلق عمليات للقيام بالتغييرات (Ulrich & Allen, ٢٠١٦: ٤٥).

ومما سبق، يستنتج الباحثان ان القيادة تتمثل في عملية التأثير على الاخرين من اجل تحقيق اهداف مشتركة، والاهتمام بوجهة نظر التابعين. فالقائد، في المنظمات المعاصرة يمثل احد الموجودات المهمة للمنظمة، ومؤشر للمستثمرين عن قيمة المنظمة السوقية، ويعمل على الهام التابعين لإكمال مهامهم وتحقيق اهدافهم بما يتلاءم واهداف المنظمة التي يعملون فيها.

٢. أهمية القيمة السوقية للقيادة: في السنوات الأخيرة، تم التوصل من قبل الباحثين الى أن المستثمرين الحكيمين على الامد البعيد يدركون أن القيادة تؤثر أيضاً على أداء المنظمة. اذ ان دور القيادة مهم جدا للمستثمرين (Carlson, ٢٠٢١: ٢٥٨). ان خلق القيمة السوقية للمنظمة هو مفهوم ذو اهمية كبير للمنظمة والفرد واصحاب المصلحة الاخرين لأن خلق القيمة هو الهدف النهائي للقيادة والأداء التنظيمي الفاعل كما موضح في الشكل (٢). لذا، من الضروري توضيح معنى القيمة وتوضيح كيفية استعمال الإطار من قبل القادة لتعزيز خلق القيمة (Cameron et al., ٢٠٢٢: ٢١). ويتم التمييز بين أفضل المنظمات من خلال حقيقة انها (Burns & Ulrich, ٢٠١٦: ٢٢٣):



الشكل (٢) العلاقة بين القيادة والاداء الفاعل وخلق القيمة

Source: Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (٢٠٢٢). Competing values leadership. Edward Elgar Publishing. pp:٦.

١. تعد القيادة واحدة من أهم إنجازات كل قائد.
 ٢. خلق نظرة تنظيمية ذكية للموهبة.
 ٣. بناء القيادة كقابلية تنظيمية.
 ٤. الحصول على نتائج أفضل بأموال أقل.
- وبالتالي، يستنتج الباحثان مما سبق، ان اهمية القيمة السوقية للقيادة تبرز في كونها تعد مؤشراً لأصحاب المصلحة المختلفين عن قيمة المنظمة في السوق من خلال جودة القيادة فيها، وتساعد المستثمرين في اتخاذ القرارات الاستثمارية الصائبة في تلك المنظمة.
٣. قياس القيمة السوقية للقيادة: يحتوي مؤشر القيمة السوقية للقيادة والذي تم تطويره من قبل (Ulrich, ٢٠١٥) على بعدين هما: البعد الفردي والبعد التنظيمي. ووفقاً لـ (Ulrich, ٢٠١٥)، يمكن أيضاً القيام بذلك عن طريق قياس جودة القيادة. وغالباً ما يُعترف بأن القادة يمكنهم التأثير على قيمة المنظمة، ولكن من غير الواضح كيفية قياس ذلك. لقد أسس (Ulrich) مؤشر رأس المال القيادي الخاص به على أبحاث المستثمرين وقادة الأعمال والحجج التي قدمتها كل من المنظمات الاستشارية وخبراء القيادة. وهذه هي الطريقة التي توصل بها إلى بعدين (مجالين) شكلاً الأساس لتصنيفات القيادة. وكل من هذه الأبعاد يضم خمسة عوامل الاتية (Ulrich, ٢٠١٥: ٥٠):

أ- البعد الفردي: ويضم البعد الصفات الفردية لأهم قادة المنظمات، بما في ذلك مقدراتهم وخصائصهم وصفاتهم الفردية وقدرتهم الاستراتيجية ومهاراتهم التنفيذية ومهارات التعامل مع الآخرين. فالطريقة التي يتعامل بها هذا القائد مع قيم المنظمة هي أيضاً عامل مهم. وتحدد عوامل القيادة الخمسة الأولى المجال الفردي لتصنيفات القيادة. اذ يعتقد بعض الباحثين أن أهم شيء في القائد هو سماته الشخصية، وليس مهاراته (Colvin, ٢٠١٣: ٨٥). لذا، تلعب خمسة

عوامل دورًا مهمًا على المستوى الفردي منها) المهارة الفردية، والتفكير الاستراتيجي، والقدرة على التنفيذ، كمدبر للافراد، والقيادة المميزة).

ب- **البعد التنظيمي:** ويتضمن قدرة القادة على خلق ثقافات موجهة نحو الزبون، وإدارة المواهب، وفرض المساءلة، واستخدام المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية، وخلق عمليات عمل للقيام بالتغييرات . ويشار إلى هذا البعد أيضًا باسم "رأس المال البشري"، إذ يطبق القادة النظم التنظيمية بشكل صحيح لظروف عمل محددة. فهناك خمسة عوامل مهمة تمثل مؤشرات مهمة في هذا البعد، ومنها(الكفاءة الثقافية، وإدارة المواهب، وتقرير الاداء، وإدارة المعلومات، وطرائق العمل).

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث :

تركز هذه البحث على مجموعة من الفرضيات التي يتطلب اختبار مدى صحتها من عدمها ، لذا يتطلب الامر استخدام بعض الادوات والاساليب الاحصائية المناسبة. لذا، ابتداءً يتم التعرف على مجتمع وعينة البحث، وبعد ذلك، هناك محورين، اشتمل الأول منها على عرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك اتجاه ومستوى الاجابة لعينة البحث. اما المحور الثاني ركز على تحليل الانحدار البسيط في اختبار علاقة الاثر بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد. ومن اجل تحليل هذه المتطلبات الاحصائية، تم توظيف البرنامج الاحصائي(SPSS vr.٢٥) للحصول على النتائج.

مجتمع وعينة البحث :

ان المجتمع المستهدف من هذه البحث قادة المشاريع الصناعية في العتبة الحسينية المقدسة، إذ تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع. وتم توزيع استمارات الاستبيان على العينة البحث والبالغ حجمها(٣٥٠) مفردة وبعد جمع استمارات الاستبيان لغرض تفرغها تبين ان هناك(٤) استمارة استبيان غير صالحة للتحليل، اما بقية الاستمارات(٣٤٦) كانت صالحة للتحليل وذات اجابة مهنية من قبل الاشخاص الذي شملهم الاستبيان. إذ تم تفرغ بيانات هذه الاستمارة عددياً لكي تكون جاهزة لخطوات التحليل من خلال برنامج(SPSS vr.٢٥).

المحور الاول: تكرارات استجابة واتجاه ومستوى توافر افراد عينة البحث

في هذا المحور سيتم التركيز على ايجاد الوصف الاحصائي المتضمن الوسط والانحراف المعياري لفقرات متغيرات البحث الحالية. ومن ثم ايجاد تكرار استجابة افراد عينة البحث الحالية حسب مقياس لكريت الخماسي واتجاه ومستوى الاجابة. وكما هو مبين في الجداول التالية:

الجدول (١) يبين تكرارات الفقرات والوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه ومستوى الاجابة والاهمية لُبعد المرونة التنظيمية

الفقرات	المرونة التنظيمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	وافق	وافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الاهمية	
Pra ^١	يحقق مشروعنا تدفق نقدي جيد.	F*	٧٨	٩	٤٧	٤٩	١٦٣	٣.٤٥٣	١.٠٥٤	موافق	عالي	٤
		%	٢٢.٥	٢.٦	١٣.٦	١٤.٢	٤٧.١					
Pra ^٢	يملك مشروعنا هيكل رأس مال متين.	F*	٧٥	١٥	١٦٢	٣٧	٥٧	٣.٢٤٢	١.١٦٤	موافق	عالي	٦
		%	٢١.٧	٤.٣	٤٦.٨	١٠.٧	١٦.٥					
Pra ^٣	يبنى مشروعنا احتياطاته النقدية على أساس الاسد التنظيمية ونموذج التنافسي.	F*	٦٨	٩٢	٥	١٤٠	٤١	٣.٢٥٣	١.٣٦٢	موافق	عالي	٥
		%	١٩.٧	٢٦.٦	١.٤	٤٠.٥	١١.٨					
Pra ^٤	مشروعنا يملك مصادر متعددة للتمويل.	F*	٤٨	٧	٩٢	٥٣	١٤٦	٣.٦٣٥	٠.٩٤٥	موافق	عالي	٢
		%	١٣.٨	٢.٠٢	٢٦.٦	١٥.٣	٤٢.١					
Pra ^٥	يملك مشروعنا رافعة مالية منخفضة.	F*	٣٥	١٠	٥١	١٠٩	١٤١	٣.٦٥٦	٠.٨٩٢	موافق	عالي	١
		%	١٠.١	٢.٨	١٤.٧	٣١.٥	٤٠.٨					
Pra ^٦	يملك مشروعنا رؤية مستقبلية لتعظيم الربح.	F*	٢٩	٥	٦٤	١٠٤	١٤٤	٣.٥٤١	٠.٩٤٦	موافق	عالي	٣
		%	٨.٤	١.٤	١٨.٤	٣٠.١	٤١.٦					
PRAC	-----	الوسط الحسابي العام					٣.٤٦٣	٠.٩٩٤	موافق	عالي		

تشير النتائج الواردة في الجدول (١) والذي يتعلق (المرونة التنظيمية) ان هناك اتفاق ايجابي لُبعد (المرونة التنظيمية) ،اذ يشير المعدل العام للأوساط الحسابية لعينة المبحوثين الى اتفاق وهذا ما يدل عليه الوسط الحسابي اذ بلغ (٣.٤٦٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه البحث والبالغ (٣) الامر الذي يشير الى اتجاه ايجابي في استجابة عينة البحث بشكل اساس ، ويتضح من الجدول اعلاه ان الفقرة رقم (٥) والتي تشير (يملك مشروعنا رافعة مالية منخفضة) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٣.٦٥٦) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٩٢) ، باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه (عالي) في اغلب عينة البحث. بينما الفقرة (٢) التي تشير الى (يملك مشروعنا هيكل رأس مال متين). تأتي بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي بلغ قيمته (٣.٢٤٢) وبانحراف معياري مرتفع (١.١٦٤)، باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه(عالي) في اغلب عينة البحث. اما بقية الفقرات ضمن بُعد (المرونة التنظيمية) كانت باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه(عالي) في اغلب عينة البحث.

الجدول (٢) يبين تكرارات الفقرات والوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه ومستوى الاجابة والاهمية لُبعد (المرونة الاستراتيجية)

الفقرات	المرونة الاستراتيجية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	وافق	وافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الاهمية	
Pra ^١	مشروعنا قادر على التركيز على أعماله الأساسية.	F*	٣٥	١٩	٨٠	٥٦	١٥٦	٣.٦٢٨	٠.٩٢٥	موافق	عالي	٤
		%	١٠.١	٥.٥	٢٣.١	١٦.٢	٤٥.١					
Pra ^٢	لدى مشروعنا القدرة على تحديد العوامل غير المواتية للتطوير في الوقت المناسب.	F*	٣٢	١٦	٦٩	٤٧	١٨٢	٣.٧٥٧	١.١٦٥	موافق	عالي	٢
		%	٩.٢	٤.٦	١٩.٩	١٣.٦	٥٢.٦					
Pra ^٣	يتبع مشروعنا نموذج نمو استراتيجي قوي	F*	٣٢	١٠	٩٠	٦٢	١٥٢	٣.٤٦١	١.٠٣٦	موافق	عالي	٥
		%	٩.٢	٢.٩	٢٦.٠	١٧.٩	٤٣.٩					
Pra ^٤	يمكن مشروعنا من توضيح وضعه الاستراتيجي.	F*	٢٨	١١	٩٢	٥٩	١٥٦	٣.٧٨٢	٠.٩٧٥	موافق	عالي	١
		%	٨.١	٣.٢	٢٦.٦	١٧.١	٤٥.١					
Pra ^٥	مشروعنا قادر على تحقيق التوازن بين أنماط النمو الداخلية والخارجية.	F*	٢٢	٩	١٠٣	٥٧	١٥٥	٣.٣٨٤	١.٧٥٢	موافق	عالي	٦
		%	٦.٢	٢.٦	٢٩.٨	١٦.٥	٤٤.٨					
Pra ^٦	مشروعنا قادر على تحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية وقدراته التشغيلية بشكل جيد.	F*	٢٦	٨	٩٦	٥٣	١٦٣	٣.٦٩٤	٠.٩٥٣	موافق	عالي	٣
		%	٧.٥	٢.٣	٢٧.٧	١٥.٣	٤٧.١					
PRAC	-----	الوسط الحسابي العام					٣.٦١٨	١.١٣٤	موافق	عالي		

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢) والذي يتعلق (المرونة الاستراتيجية) ان هناك اتفاق ايجابي لُبعد (المرونة الاستراتيجية)، اذ يشير المعدل العام للأوساط الحسابية لعينة الباحثين الى اتفاق وهذا ما يدل عليه الوسط الحسابي اذ بلغ (٣.٦١٨) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه البحث والبالغ (٣) الامر الذي يشير الى اتجاه ايجابي في استجابة عينة البحث بشكل اساس، ويتضح من الجدول اعلاه ان الفقرة رقم (٤) والتي تشير (يمكن مشروعنا من توضيح وضعه الاستراتيجي). قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٣.٧٨٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٧٥)، باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه (عالي) في اغلب عينة البحث. بينما الفقرة (٥) التي تشير الى (مشروعنا قادر على تحقيق التوازن بين أنماط النمو الداخلية والخارجية). تأتي بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي بلغ قيمته (٣.٣٨٤) وبانحراف معياري مرتفع (١.٧٥٢)، باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه (عالي) في اغلب عينة البحث. اما بقية الفقرات ضمن بُعد (المرونة الاستراتيجية) كانت باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه (عالي) في اغلب عينة البحث.

الجدول (٣) يبين تكرارات الفقرات والوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه ومستوى الاجابة والاهمية لُبعد (المرونة الثقافية)

الاهمية	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المرونة الثقافية	الفقرات
٣	مرتفع	موافق	٠.٩٦٥	٣.٦٨٦	F*	١٨٣	٣٨	٩	٤٦	تم تصميم ثقافة مشروعنا لتعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع بين موظفيه.	Pra ^١
					%	٢٠.٢	٥٢.٨	١٠.٩	٢.٦		
٦	مرتفع	موافق	١.٢٦٧	٣.٤٧٣	F*	١٧٩	٣٥	٩	٧٠	تعزز ثقافة مشروعنا بالتعاون بين موظفيه.	Pra ^٢
					%	١٥.٣	٥١.٧	١٠.١	٢.٦		
٢	مرتفع	موافق	١.٠٧٦	٣.٧٣٨	F*	١٥٠	٣٢	١٨	٧٦	تلهم ثقافة مشروعنا معنويات الموظفين.	Pra ^٣
					%	٢٠.٢	٤٣.٣	٩.٢	٥.٢		
١	مرتفع	موافق	٠.٨٩٥	٣.٩٣٤	F*	٨٨	١٦٤	٥	٦٢	تلهم ثقافة مشروعنا الموظفين للسعي لتحقيق التميز.	Pra ^٤
					%	٢٥.٤	٤٧.٤	٧.٨	١.٤		
٥	مرتفع	موافق	١.٠٥٦	٣.٥٣٩	F*	٨٧	١٦٥	١١	٥٠	تعكس ثقافة مشروعنا الرعاية والحب لموظفيه.	Pra ^٥
					%	٢٥.١	٤٧.٧	٩.٥	٣.٢		
٤	مرتفع	موافق	١.١٣٦	٣.٦٠٤	F*	٦٨	١٥٥	١٦	٦٧	تعزز ثقافة مشروعنا الشعور بالالتزام التنظيمي لدى موظفيه	Pra ^٦
					%	١٩.٦	٤٤.٧	١١.٦	٤.٦		
	مرتفع	موافق	٠.٩٧٦	٣.٦٦٣	الوسط الحسابي العام					PRAC	

تشير النتائج الواردة في الجدول (٣) والذي يتعلق (المرونة الثقافية) ان هناك اتفاق ايجابي لبعد (المرونة الثقافية)، اذ يشير المعدل العام للأوساط الحسابية لعينة الباحثين الى اتفاق وهذا ما يدل عليه الوسط الحسابي اذ بلغ (٣.٦٦٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه البحث والبالغ (٣) الامر الذي يشير الى اتجاه ايجابي في استجابة عينة البحث بشكل اساس، ويتضح من الجدول (٣) ان الفقرة رقم (٤) والتي تشير (تلهم ثقافة مشروعنا الموظفين للسعي لتحقيق التميز). قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٣.٩٣٤) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٩٥)، باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه (عالي) في اغلب عينة البحث. بينما الفقرة (٢) التي تشير الى (تعزز ثقافة مشروعنا الشعور بالتعاون بين موظفيه). تأتي بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي بلغ قيمته (٣.٤٧٣) وبانحراف معياري مرتفع (١.٢٦٧)، باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه (عالي) في اغلب عينة البحث. اما بقية الفقرات ضمن بُعد (المرونة الثقافية) كانت باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه (عالي) في اغلب عينة البحث.

الجدول (٤) يبين تكرارات الفقرات والوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه ومستوى الاجابة والاهمية لبعد (المرونة العلائقية).

الاهمية	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المرونة العلائقية	الفقرات
٢	عالي	موافق	١.٢٦١	٣.٧٣٥	F*	٩٧	١٣٦	٦٦	١١	٣٦	يمكن لمشروعنا إنشاء قيمة فريدة لزيائنه
					%	٣٩.٣	٢٨	١٩.١	٣.٢	١٠.٤	
١	عالي	موافق	٠.٩٤٣	٣.٨٢٧	F*	١٠٣	١٤٥	٥٤	٩	٣٥	مشروعنا قادر على التفكير في زيائنه.
					%	٢٩.٨	٤١.٩	١٥.٦	٢.٦	١٠.١	
٣	عالي	موافق	٠.٩٣١	٣.٦٧٣	F*	٨٧	١٧٢	٥٢	٨	٢٧	مشروعنا يهدف إلى الإزدهار المشترك بينه وبين أصحاب المصلحة.
					%	٢٥.١	٤٩.٧	١٥.٠	٢.٣	٧.٨	
٥	عالي	موافق	٠.٩٦٢	٣.٦٠٩	F*	٩٦	١٥٦	٥٤	١٣	٢٧	لدى مشروعنا علاقة متبادلة جيدة مع موظفيه
					%	٢٧.٧	٤٥.١	١٥.٦	٣.٨	٧.٨	
٤	عالي	موافق	٠.٩٣٧	٣.٦٢٧	F*	٩٨	١٦٥	٤٦	٣	٣٤	مشروعنا علاقة جيدة مع مستثمريه.
					%	٢٨.٣	٤٧.٧	١٣.٣	٠.٩	٩.٨	
٦	عالي	موافق	٠.٩٠٣	٣.٥٣٧	F*	١٠٤	١٥٢	٤٥	١١	٣٤	مشروعنا قادر على الاستماع الكامل لنصائح مستثمريه.
					%	٣٠.١	٤٥.١	١٦.٢	٣.٢	٩.٨	
PRAC	عالي	موافق	٠.٩٨٩	٣.٦٦٨	الوسط الحسابي العام					-----	

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤) والذي يتعلق (المرونة العلائقية) ان هناك اتفاق ايجابي لبُعد (المرونة العلائقية) ،اذ يشير المعدل العام للأوساط الحسابية لعينة الباحثين الى اتفاق وهذا ما يدل عليه الوسط الحسابي اذ بلغ (٣.٦٦٨) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه البحث والبالغ (٣) الامر الذي يشير الى اتجاه ايجابي في استجابة عينة البحث بشكل اساس، ويتضح من الجدول اعلاه ان الفقرة رقم (٢) والتي تشير(مشروعنا قادر على التفكير في زيائنه). قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ(٣.٨٢٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٤٣)، باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه(عالي)

في اغلب عينة البحث. بينما الفقرة (٦) التي تشير الى (مشروعنا قادر على الاستماع الكامل لنصائح مستثمريه.) تأتي بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي بلغ قيمته (٣.٥٣٧) وبانحراف معياري مرتفع (٠.٩٨٩)، باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه (عالي) في اغلب عينة البحث. اما بقية الفقرات ضمن بُعد(المرونة العلائقية) كانت ، باتجاه اجابة(موافق) ومستوى اجابه(عالي) في اغلب عينة البحث.

الجدول (٥) يبين تكرارات الفقرات والوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه ومستوى الاجابة والاهمية لبُعد(المرونة التعلم)

الفقرات	المرونة التعلم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	وافق	وافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الاهمية	
Pra ^١	يختار مشروعنا هدف	F*	٣	٣٨	٣٥	١٦٥	١٠٥	٣.٨٧٢	٠.٨٥٠	موافق	عالي	٢
	التعلم وفقا لخصائصه التنظيمية.	%	٠.٩	١١.٠	١٠.١	٤٧.٧	٣٠.٣					
Pra ^٢	يختار مشروعنا أفضل المنظمات لاستخلاص الدروس.	F*	٥	٥٢	٥٦	١٥٣	٨٠	٣.٧٧٢	٠.٩٧٧	موافق	عالي	٣
		%	١.٤	١٥.٠	١٦.٢	٤٤.٢	٢٣.١					
Pra ^٣	مشروعنا ودي عميق بحقيقة وضعه في الوقت المناسب.	F*	١١	٣٧	٤٧	١٥٣	٩٨	٣.٧٦٢	٠.٩٦٢	موافق	عالي	٤
		%	٣.٢	١٠.٧	١٣.٦	٤٤.٢	٢٨.٣					
Pra ^٤	مشروعنا يقوم بإجراء تعديلات في الوقت المناسب على مكانته السوقية.	F*	١١	٤٨	٣٧	١٦٦	٨٤	٣.٥٢١	٠.٩٦٦	موافق	عالي	٦
		%	٣.٢	١٣.٩	١٠.٧	٤٨.٠	٢٤.٣					
Pra ^٥	مشروعنا يهتم بتعديل مدرجاته للوصول إلى المكنة المقصودة	F*	٣	٣٦	٥٨	١٥١	٩٨	٣.٦٢٠	٠.٩٠٨	موافق	عالي	٥
		%	٠.٩	١٠.٤	١٦.٨	٤٣.٦	٢٨.٣					

Prac ^٦	بشكل أسرع . يتعلم مشروعنا المزيد عن التجارب الأخرى لمساعدة المنظمات الأخرى على التعامل مع الأزمات.	F*	١٦	٢٠	٤٦	١٤٩	١١٥	٣.٨٨٢	٠.٨٤٧	موافق	عالي	١
		%	٣.١	٦.٨	١٣.٣	٤٣.١	٣٣.٢					
PRAC	-----	الوسط الحسابي العام					٣.٦٠٠	٠.٩٠٩	موافق	عالي		

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) والذي يتعلق (المرونة التعلم) ان هناك اتفاق ايجابي لُبعد (المرونة التعلم) ،اذ يشير المعدل العام للأوساط الحسابية لعينة الباحثين الى اتفاق وهذا ما يدل عليه الوسط الحسابي اذ بلغ (٣.٦٠٠) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه البحث والبالغ (٣) الامر الذي يشير الى اتجاه ايجابي في استجابة عينة البحث بشكل اساس، ويتضح من الجدول اعلاه ان الفقرة رقم (٦) والتي تشير (يتعلم مشروعنا المزيد عن التجارب الأخرى لمساعدة المنظمات الأخرى على التعامل مع الأزمات). قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٣.٨٨٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٤٧) ، باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه (عالي) في اغلب عينة البحث. بينما الفقرة (٤) التي تشير الى (يقوم مشروعنا بإجراء تعديلات في الوقت المناسب على مكانته السوقية). تأتي بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي بلغ قيمته (٣.٥٢١) وبانحراف معياري مرتفع (٠.٩٦٦) ، باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه (عالي) في اغلب عينة البحث. اما بقية الفقرات ضمن بُعد (المرونة التعلم) كانت باتجاه اجابه (موافق) ومستوى اجابه (عالي) في اغلب عينة البحث. الجدول (٦) يبين تكرارات الفقرات والوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه ومستوى الاجابة والاهمية لُبعد (البُعد الفردي)

الفقرات	البُعد الفردي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	وافق	وافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الاهمية
البُعد الفرعي الاول (المهارات الشخصية)											
Pra ^١	يمتلك تجربة ناجحة في المجال الذي يعمل فيه	F* ٦	٩٧	٦١	١٤٤	٣٨	٣.٤٦٢	١.١٥٢	موافق	عالي	١٦
		% ١.٧	٢٨.٠	١٧.٦	٤١.٦	١١.٠					
Pra ^٢	يوضح سرعة التعلم	F* ٦	١١٦	٣٣	١٥٣	٣٨	٣.٥٦٣	٠.٩٤٣	موافق	عالي	١٥
		% ١.٧	٣٣.٥	٩.٥	٤٤.٢	١١.٠					
Pra ^٣	يُظهر حضوراً شخصياً (كاريزما)	F* ٥	١٢١	٥٨	١٢٠	٤٢	٣.٣٤١	١.١٨٤	موافق	عالي	١٧
		% ١.٤	٣٥.٠	١٦.٨	٣٤.٦	١٢.١					
Pra ^٤	يمتلك ذكاء عاطفياً)	F* ٧	٥٨	٥٧	١٥٨	٣٩	٣.٧٤٨	٠.٩٣٩	موافق	عالي	٨

		ادراك ذاتي	%	٢٠	٢٤.٦	١٦.٥	٤٥.٧	١١.٣					
البُعد الفرعي الثاني (التفكير الاستراتيجي)													
Pra ^٥	يوضح وجهة نظر فريدة حول الاتجاهات المستقبلية لمجال عمله	F*	٤٦	٥١	١٧	١٣٣	٩٩	٤.٢٨٥	٠.٩٣١	موافق	عالي	١	
		%	١٣.٣	١٤.٧	٤.٩	٣٨.٤	٢٨.٦						
Pra ^٦	يفهم محركات الاعمال الخارجية	F*	٤٧	٣٧	٨	١٤٦	١٠.٨	٤.٠٥٦	٠.٨٩٢	موافق	عالي	٣	
		%	١٦.٣	١٠.٧	٢.٣	٤٢.٢	٣١.٢						
Pra ^٧	يعلم استراتيجية متميزة للمنظمة.	F*	٤٧	٤٥	٤	١٣٦	١١٤	٣.٧٥٢	٠.٩٤٨	موافق	عالي	٨	
		%	١٣.٥	١٣.٠	١.٢	٣٩.٣	٣٢.٩						
البُعد الفرعي الثالث (القدرة على التنفيذ)													
Pra ^٨	يملك سجل حافل من النجاح.	F*	٣٧	١١	٤٧	١٥٣	٩٨	٣.٩٧٤	٠.٨٨٤	موافق	عالي	٥	
		%	١٠.٧	٣.٢	١٣.٦	٤٤.٢	٢٨.٣						
Pra ^٩	مستعد لتحمل الافراد المسؤولية.	F*	٤٨	١١	٣٧	١٦٦	٨٤	٤.٠٠٧	٠.٩٠٤	موافق	عالي	٤	
		%	١٣.٩	٣.٢	١٠.٧	٤٨.٠	٢٤.٣						
Pra ^{١٠}	يلبي الاتصالات مع الآخرين.	F*	٣٦	٣	٥٨	١٥١	٩٨	٣.٨٥٧	٠.٩٢٦	موافق	عالي	٦	
		%	١٠.٤	٠.٩	١٦.٨	٤٣.٦	٢٨.٣						
البُعد الفرعي الرابع (مدير الافراد)													
Pra ^{١١}	يحافظ على استقرار فريق الادارة العليا	F*	٢٠	١٦	١١٥	١٤٩	٤٦	٤.١٤٤	٠.٩٠١	موافق	عالي	٢	
		%	٦.٨	٣.١	٣٣.٢	٤٣.١	١٣.٣						
Pra ^{١٢}	يعمل بسلاسة مع الافراد ذوي المهارات المختلفة	F*	٤٧	٢	١٠.٧	١٦٠	٣٠	٣.٧٩٣	٠.٩٦٨	موافق	عالي	٧	
		%	١٠.٧	٤.٣	٢١.٧	٤٦.٨	١٦.٥						
Pra ^{١٣}	يشترك في مسألة الاحتفاظ بالموظفين.	F*	٤٧	٩	٧٨	١٦٣	٤٩	٣.٦٨٣	٠.٩٣٦	موافق	عالي	١٢	
		%	١٣.٦	٢.٦	٢٢.٥	٤٧.١	١٤.٢						
Pra ^{١٤}	يوفر إنتاجية أفضل للموظفين مقارنة بالمنافسين.	F*	٣٧	١٥	٧٥	١٦٢	٥٧	٣.٧٩٢	٠.٩٥٧	موافق	عالي	٩	
		%	١٠.٧	٤.٣	٢١.٧	٤٦.٨	١٦.٥						
Pra ^{١٥}	يملك خطة للموارد البشرية.	F*	٤١	٥	٩٢	١٤٠	٦٨	٣.٧٣٨	٠.٩٦٨	موافق	عالي	١٠	
		%	١١.٨	١.٤	٢٦.٦	٤٠.٥	١٩.٧						
Pra ^{١٦}	يمكن الآخرين.	F*	٤٨	٧	٩٢	١٤٦	٥٣	٣.٦٨٣	٠.٩٤٨	موافق	عالي	١١	
		%	١٣.٨	٢.٠٢	٢٦.٦	٤٢.١	١٥.٣						
البُعد الفرعي الخامس (قيادة مميزة)													
Pra ^{١٧}	يتصرف القادة بطريقة متسقة ولكنها مميزة.	F*	٣٥	١٠	٥١	١٤١	١٠٩	٣.٥٤٣	٠.٩٥٩	موافق	عالي		
		%	١٠.١	٢.٨	١٤.٧	٤٠.٨	٣١.٥						
Pra ^{١٨}	لقادة صادقون في سلوكهم تجاه الموظفين والزبائن	F*	٢٩	٥	٦٤	١٤٤	١٠٤	٣.٦٧٣	٠.٩٢٠	موافق	عالي	١٣	
		%	٨.٤	١.٤	١٨.٤	٤١.٦	٣٠.١						
Pra ^{١٩}	يعمل القادة على تلبية توقعات من حولهم.	F*	٤٧	٧	٥٧	١٥٦	٧٩	٣.٦٠٤	٠.٩٨٢	موافق	عالي	١٤	
		%	١٣.٦	٢.٠٢	١٦.٤	٤٥.٠٨	٢٢.٨						
PRAC	-----	الوسط الحسابي العام					٣.٧٧٤	٠.٩٦٠	موافق	عالي			

في الجدول (٦) يتم عرض مستوى التوافر الى البُعد الفردي من خلال عرض مستوى التوافر للأبعاد الفرعية واعتبارها فقرات تعود الى البُعد الفردي.

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) والذي يتعلق (بالبُعد الفردي) ان هناك اتفاق ايجابي لبُعد (الفردي)، اذ يشير المعدل العام للأوساط الحسابية لعينة المبحوثين الى اتفاق وهذا ما يدل عليه الوسط الحسابي اذ بلغ (٣.٧٧٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت

الخماسي المعتمد في هذه البحث والبالغ (٣) الامر الذي يشير الى اتجاه ايجابي في استجابة عينة البحث بشكل اساس، ويتضح من الجدول اعلاه ان الفقرة رقم (٥) والتي تشير (يوضح وجهة نظر فريدة حول الاتجاهات المستقبلية لمجال عمله) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٤.٢٨٥) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٣١) ، باتجاه اجابة(موافق) ومستوى اجابه(عالي) في اغلب عينة البحث. بينما الفقرة(٣) التي تشير الى(يُظهر حضورا شخصيا (كاريزما)) تأتي بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي بلغ قيمته(٣.٣٤١) وبانحراف معياري مرتفع(١.١٨٤)، باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه (عالي) في اغلب عينة البحث. اما بقية الفقرات ضمن بُعد(الفردية) كانت باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه(عالي) في اغلب عينة البحث.

الجدول(٧) يبين تكرارات الفقرات والوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه ومستوى الاجابة والاهمية لبُعد(التنظيمي)

الفقرات	البُعد التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	وافق	وافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الاهمية
البُعد الفرعي الاول (الكفاءة الثقافية)											
Pra ^١	يولي اهتماما للوقت والجهود والأموال وغيرها بتعريف وتقديم الثقافة المرغوبة	F* ١٠ % ٢.٨	٣٥ ١٠.١	٩٠ ٢٦.٠١	١٥٢ ٤٣.٩	٥٩ ١٧.٠٥	٣.٦٢١	٠.٩٧٧	موافق	عالي	١٢
Pra ^٢	ربط علامته التجارية بالثقافة والقيم التي يمتلكها .	F* ٤ % ١.١٦	٣٧ ١٠.٦	٩٠ ٢٦.٠١	١٥٣ ٤٤.٢	٦٢ ١٧.٩	٣.٦٧٠	٠.٩٣٠	موافق	عالي	٥
Pra ^٣	يعمل على تحويل الثقافة وبيان القيمة الى سلوكيات محددة وقابلة للقياس.	F* ١٠ % ٢.٩	٦٤ ١٨.٥	٦٧ ١٩.٣	١٤٦ ٤٢.٢	٥٩ ١٧.٠٥	٣.٦٥٦	١.٠٢٧	موافق	عالي	٧
Pra ^٤	يمتلك رؤية واضحة ويشاركها بالثقافة المرغوبة .	F* ٩ % ٢.٦	٤٤ ١٢.٧	٧٦ ٢٢	١٤٥ ٤١.٩	٧٢ ٢٠.٨	٣.٥٢٠	١.٠٦٦	موافق	عالي	١٧
البُعد الفرعي الثاني (ادارة المواهب)											
Pra ^٥	يعزز ويراقب معدلات نجاح التوظيف في المنظمة.	F* ٥ % ١.٤	٤١ ١١.٨	٩٢ ٢٦.٦	١٤٠ ٤٠.٥	٦٨ ١٩.٧	٣.٦٥٠	٠.٩٧٣	موافق	عالي	٨
Pra ^٦	يحفظ بالمواهب الاساسية.	F* ٧ % ٢.٠٢	٤٨ ١٣.٨	٩٢ ٢٦.٦	١٤٦ ٤٢.١	٥٣ ١٥.٣	٣.٥٤٩	٠.٩٧٧	موافق	عالي	٩
Pra ^٧	يستثمر في التدريب والتطوير	F* ١٠ % ٢.٨	٣٥ ١٠.١	١٠٩ ٣١.٥	١٤١ ٤٠.٨	٥١ ١٤.٧	٣.٥٤٣	٠.٩٥٩	موافق	عالي	١٥
Pra ^٨	يحافظ على عملية التخطيط المتعاقب.	F* ٥ % ١.٤	٢٩ ٨.٤	١٠٤ ٣٠.١	١٤٤ ٤١.٦	٦٤ ١٨.٤	٣.٦٧٣	٠.٩٢٠	موافق	عالي	٤
البُعد الفرعي الثالث (المسؤولية عن الاداء)											
Pra ^٩	يضع معايير واضحة.	F* ٩ % ٢.٦	٣٨ ١٠.٩	٧٠ ٢٠.٢	١٨٣ ٥٢.٨	٤٦ ١٣.٣	٣.٦٣٢	٠.٩٣٦	موافق	عالي	١٤
Pra ^{١٠}	يوامم بين تعويضات المديرين التنفيذيين مع ادانهم.	F* ٩ % ٢.٦	٣٥ ١٠.١	٥٣ ١٥.٣	١٧٩ ٥١.٧	٧٠ ٢٠.٢	٣.٧٦٨	٠.٩٧١	موافق	عالي	١
Pra ^{١١}	يقضي وقتا في محادثات الاداء.	F* ١٨ % ٥.٢	٣٢ ٩.٢	٧٠ ٢٠.٢	١٥٠ ٤٣.٣	٧٦ ٢٢	٣.٦٧٦	١.٠٧٦	موافق	عالي	٣
البُعد الفرعي الرابع (ادارة المعلومات)											

Pra ^٢	يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي	F*	٥	٥٢	٨٠	١٥٣	٥٦	٣.٥٨٦	٠.٩٧٧	موافق	عالي	١٣
		%	١.٤	١٥.٠	٢٣.١	٤٤.٢	١٦.٢					
Pra ^٣	يجمع وتنتشر المعلومات الخارجية.	F*	١١	٣٧	٩٨	١٥٣	٤٧	٣.٥٤٣	٠.٩٦٢	موافق	عالي	١٦
		%	٣.٢	١٠.٧	٢٨.٣	٤٤.٢	١٣.٦					
Pra ^٤	يحول البيانات إلى رؤية من أجل صنع القرارات.	F*	١١	٤٨	٨٤	١٦٦	٣٧	٣.٦٩١	٠.٩٦٦	موافق	عالي	٢
		%	٣.٢	١٣.٩	٢٤.٣	٤٨.٠	١٠.٧					
البُعد الفرعي الخامس (طرائق العمل)												
Pra ^٥	يقابل الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية .	F*	١١	٢٨	٩٢	١٥٦	٥٩	٣.٦٤٧	٠.٩٦١	موافق	عالي	١٠
		%	٣.٢	٨.١	٢٦.٦	٤٥.١	١٧.١					
Pra ^٦	يفهم وتعيد هندسة العمليات الرئيسية بنجاح.	F*	٩	٢٢	١٠٣	١٥٥	٥٧	٣.٦٦١	٠.٩١٥	موافق	عالي	٦
		%	٢.٦	٦.٢	٢٩.٨	٤٤.٨	١٦.٥					
Pra ^٧	يملك وضوحاً في عملية اتخاذ القرارات ودليلاً نحو الحوكمة.	F*	١١	٢٨	٩٢	١٥٦	٥٩	٣.٦٤٧	٠.٩٠٧	موافق	عالي	١١
		%	٨	٢٦	٩٦	١٦٣	٥٣					
PRAC	-----	الوسط الحسابي العام					٣.٨٣٧	٠.٩٨٣	موافق	عالي		

في الجدول (٧) يتم عرض مستوى التوافر الى البُعد الفردي من خلال عرض مستوى التوافر للأبعاد الفرعية واعتبارها فقرات تعود الى البُعد التنظيمي .

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) والذي يتعلق **(بالبُعد التنظيمي)** ان هناك اتفاق ايجابي لبُعد **(التنظيمي)**، اذ يشير المعدل العام للأوساط الحسابية لعينة المبحوثين الى اتفاق وهذا ما يدل عليه الوسط الحسابي اذ بلغ (٣.٨٣٧) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه البحث والبالغ (٣) الامر الذي يشير الى اتجاه ايجابي في استجابة عينة البحث بشكل اساس ، ويتضح من الجدول اعلاه ان الفقرة رقم (١٠) والتي تشير **(بإيوانم بين تعويضات المديرين التنفيذيين مع ادانهم)** قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٣.٧٦٨) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٧١)، باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابة (عالي) في اغلب عينة البحث. بينما الفقرة (٤) التي تشير الى (يملك رؤية واضحة ويشاركها بالثقافة المرغوبة) تأتي بالمرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ قيمته (٣.٥٢٠) وبانحراف معياري مرتفع (١.٠٦٦)، باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه (عالي) في اغلب عينة البحث. اما بقية الفقرات ضمن بُعد **(التنظيمي)** كانت باتجاه اجابة (موافق) ومستوى اجابه (عالي) في اغلب عينة البحث.

المبحث الثاني: دراسة علاقة الاثر المرنة التنظيمية وابعادها على القيمة السوقية للقيادة يركز هذا المبحث على دراسة علاقات اثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة المرنة التنظيمية وابعادها على القيمة السوقية للقيادة والمتمثلة كمتغير تابع والذي يركز على اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على انها (يوجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين المرنة التنظيمية والقيمة السوقية للقيادة). ومجموعة من الفرضيات الفرعية التي يرد سردها في

سياق الشرح. ولغرض اختبار هذا التأثير سنوظف معادلة الانحدار الخطي البسيط والمعرف بالدالة الرياضية التالية:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + u_i$$

حيث ان y_i هو المتغير المعتمد ، β_0 هو الحد الثابت ، β_1 هو الميل الحدي و u_i هو حد الخطأ العشوائي الذي يتوزع وفق التوزيع الطبيعي بمتوسط صفر وانحراف معياري σ_i . حيث سيتم توظيف المعادلة اعلاه بدراسة علاقة اثر المرونة التنظيمية وابعادها على القيمة السوقية للقيادة . وكذلك توظيف اختبار (T)، و توظيف اختبار (F)، ومعامل التحديد أو التفسير (R^2) لمعرفة نسبة التفسير للمتغير المستقل من المتغير المعتمد.

أولاً: تأثير المرونة التنظيمية على القيمة السوقية للقيادة

تركز هذه النقطة على اختبار الفرضية الرئيسية القائلة بانه (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المرونة التنظيمية والقيمة السوقية للقيادة) ولأجل ذلك تمت تحليل معادلة الانحدار بين المتغير المعتمد والمتمثل القيمة السوقية للقيادة والمتغير المستقل والمتمثل المرونة التنظيمية كما هو مبين في الجدول (٨):

الجدول (٨) يبين القيم المقدرة لمعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المرونة التنظيمية والقيمة السوقية للقيادة

Sig	(F) المحسوبة	القيمة السوقية للقيادة			المتغير المعتمد
		Sig	T المدسوبة	قيمة (β)	
٠.٠٠٠	٩.٢٨١	٠.٠٠٠٠	٥.٣١٨	١	الحد الثابت
٠.٠٠٠		٠.٠٠٠٠	٦.٣٥١	١.٣٤٩	المرونة التنظيمية
معامل التحديد $R^2 = ٠.٧٢٧$ معامل التحديد المصحح $R^2 = ٠.٧٩٦$					

من النتائج المعروضة في الجدول (٨)، عند زيادة المرونة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة فان القيمة السوقية للقيادة سوف يتأثر بالزيادة بمقدار ($\beta = ١.٣٤٩$)، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابية ومعنوي لمتغير المرونة التنظيمية على القيمة السوقية للقيادة، وهذا يؤدي إلى إمكانية القول أن المرونة التنظيمية سيكون لديها دور إيجابي في القيمة السوقية للقيادة وذلك واضح من خلال اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B_1) الذي بلغ (٦.٣٥١) وهو دليل على معنوية معامل بيتا تحت مستوى دلالة ٠.٠٥. ومن خلال النتائج اعلاه نقبل الفرض

القائل (يوجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين المرونة التنظيمية والقيمة السوقية للقيادة ضد اي فرضية اخرى).

وكذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة (٩.٢٨١) التي تكون قيمة معنوية تحت مستوى دلالة ٠.٠٥ ، نستنتج ان النموذج المدروس بين القيمة السوقية للقيادة و المرونة التنظيمية، يتلاءم بشكل كبير مع الظاهرة قيد البحث .

اضافة الى ذلك يلاحظ من الجدول (٨) أن معامل التحديد (R^2) بلغ (٠.٧٢٧) ومعامل التحديد المصحح قدرة (٠.٧٩٦) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٧٩.٦%) من التغيرات التي تحدث في القيمة السوقية للقيادة تعود لمتغير المرونة التنظيمية

ثانياً: تأثير بُعد المرونة الرأسمالية على القيمة السوقية للقيادة

تركز هذه النقطة اختبار الفرضية الرئيسة القائلة بأنه (يوجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين بُعد(المرونة الرأسمالية) والقيمة السوقية للقيادة). ولأجل ذلك تمت تحليل معادلة الانحدار بين المتغير المعتمد والمتمثل القيمة السوقية للقيادة والمتغير المستقل والمتمثل بُعد المرونة الرأسمالية كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول (٩) يبين القيم المقدرة لمعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بُعد المرونة الرأسمالية والقيمة السوقية للقيادة

Sig	(F) المحسوبة	القيمة السوقية للقيادة			المتغير المعتمد
		Si g	(T) المحسوبة	قيمة (β)	
∴ ∴ ∴	١١.٦٣ ١	٠.٠٠٨٦	٣.٤٦١	١.٠ ٠.٤	الحد الثابت
		٠.٠٠٠٠	٥.٢١٧	١.٢ ٠.٦	بُعد المرونة الرأسمالية
معامل التحديد $R^2 = ٠.٧٣١$ معامل التحديد المصحح $R^2 = ٠.٧١٥$					

من النتائج المعروضة في الجدول (٩)، عند زيادة بُعد المرونة الرأسمالية بمقدار وحدة واحدة فان القيمة السوقية للقيادة، سوف يتأثر بالزيادة بمقدار ($\beta = ١.٢٠٦$) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابي ومعنوي لمتغير بُعد المرونة الرأسمالية على القيمة السوقية

للقيادة، وهذا يؤدي إلى إمكانية القول أن بُعد المرونة الرأسمالية سيكون لديها دور إيجابي في القيمة السوقية للقيادة ، وذلك واضح من خلال اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B_1) الذي بلغ (٥.٢١٧) وهو دليل على معنوية معامل بيتا تحت مستوى دلالة ٠.٠٥ . ومن خلال النتائج اعلاه نقبل الفرض القائل (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بُعد المرونة الرأسمالية) والقيمة السوقية للقيادة. ضد اي فرضية اخرى.

وكذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة (١١.٦٣١) التي تكون قيمة معنوية تحت مستوى دلالة ٠.٠٥ ، نستنتج ان النموذج المدروس بين القيمة السوقية للقيادة وبُعد المرونة الرأسمالية، يتلاءم بشكل كبير مع الظاهرة قيد البحث .

اضافة الى ذلك يلاحظ من الجدول (٩) أن معامل التحديد (R^2) بلغ (٠.٧٣١) ومعامل التحديد المصحح قدره (٠.٧١٥) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٧١.٥%) من التغيرات التي تحدث في القيمة السوقية للقيادة يعود لمتغير بُعد المرونة الرأسمالية.

ثالثاً: تأثير بُعد المرونة الاستراتيجية على القيمة السوقية للقيادة

تركز هذه النقطة اختبار الفرضية الرئيسة القائلة بانه (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بُعد المرونة الاستراتيجية) والقيمة السوقية للقيادة. ولأجل ذلك تمت تحليل معادلة الانحدار بين المتغير المعتمد والمتمثل القيمة السوقية للقيادة والمتغير المستقل والمتمثل بُعد المرونة الاستراتيجية كما هو مبين في الجدول (١٠):

الجدول (١٠) يبين القيم المقدرة لمعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بُعد المرونة الاستراتيجية والقيمة السوقية للقيادة

Sig	(F) المحسوبة	القيمة السوقية للقيادة			المتغير المعتمد
		Sig	(T) المحسوبة	قيمة (β)	
٠.٠٠	٧.٧٤١	٠.٠٣٩	٢.٨٤٢	٢.٥٦	الحد الثابت
٠.٠٠		٠.٠٠٠	٥.٢٩١	١.٧٥٩	بُعد المرونة الاستراتيجية
معامل التحديد $R^2 = ٠.٦٢٦$ معامل التحديد المصحح $R^2 = ٠.٥٩٤$					

من النتائج المعروضة في الجدول (١٠)، عند زيادة بُعد المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فإن القيمة السوقية للقيادة، سوف يتأثر بالزيادة بمقدار $(\beta = 1.759)$ ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابية ومعنوي لمتغير بُعد المرونة الاستراتيجية على القيمة السوقية للقيادة، وهذا يؤدي إلى إمكانية القول أن بُعد المرونة الاستراتيجية سيكون لديها دور إيجابي في القيمة السوقية للقيادة ، وذلك واضح من خلال اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B_1) الذي بلغ (٥.٢٩١) وهو دليل على معنوية معامل بيتا تحت مستوى دلالة ٠.٠٥ . ومن خلال النتائج اعلاه نقبل الفرض القائل (يوجد علاقة تآثير ذات دلالة احصائية بين بُعد(المرونة الاستراتيجية) والقيمة السوقية للقيادة.) ضد اي فرضية اخرى.

وكذلك من خلال قيمة(F) المحسوبة(٧.٧٤١) التي تكون قيمة معنوية تحت مستوى دلالة ٠.٠٥ ، نستنتج ان النموذج المدروس بين القيمة السوقية للقيادة وبُعد(المرونة الاستراتيجية)، يتلاءم بشكل كبير مع الظاهرة قيد البحث.

اضافة الى ذلك يلاحظ من الجدول(١٠) أن معامل التحديد(R^2) بلغ (٠.٦٢٦) ومعامل التحديد المصحح قدرة (٠.٥٩٤) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٥٩.٤%) من التغيرات التي تحدث في القيمة السوقية للقيادة يعود لبُعد المرونة الاستراتيجية

رابعاً: تأثير بُعد المرونة الثقافية على القيمة السوقية للقيادة

تركز هذه النقطة اختبار الفرضية الرئيسة القائلة بانه (يوجد علاقة تآثير ذات دلالة احصائية بين بُعد(المرونة الثقافية) والقيمة السوقية للقيادة.) ولأجل ذلك تمت تحليل معادلة الانحدار بين المتغير المعتمد والمتمثل القيمة السوقية للقيادة والمتغير المستقل والمتمثل بُعد المرونة الثقافية كما هو مبين في الجدول(١١):

الجدول(١١) يبين القيم المقدرة لمعلمت نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بُعد المرونة الثقافية والقيمة السوقية للقيادة

Sig	(F) المد سوبة	القيمة السوقية للقيادة			المتغير المعتمد
		S ig	(T) المحسوبة	قيمة (β)	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	٧.٦٧	٠.٠٠٠٠٠	٥.٦٨١	١.٤٥١	الحد الثابت

		٠.٠٠٠٠	٦.١١٨	١.٢ ٠.٦	بُعد المرونة الثقافية
معامل التحديد $R^2 = ٠.٧٥٨$ معامل التحديد المصحح $R^2 = ٠.٧٢٧$					

من النتائج المعروضة في الجدول (١١)، عند زيادة بُعد المرونة الثقافية بمقدار وحدة واحدة فان القيمة السوقية للقيادة، سوف يتأثر بالزيادة بمقدار $(\beta = ١.٢٠٦)$ ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابي ومعنوي لمتغير بُعد المرونة الثقافية على القيمة السوقية للقيادة، وهذا يؤدي إلى إمكانية القول أن بُعد المرونة الثقافية سيكون لديها دور إيجابي في القيمة السوقية للقيادة ، وذلك واضح من خلال اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B_1) الذي بلغ (٦.١١٨) وهو دليل على معنوية معامل بيتا تحت مستوى دلالة ٠.٠٥ . ومن خلال النتائج اعلاه نقبل الفرض القائل (يوجد علاقة تآثير ذات دلالة احصائية بين بُعد(المرونة الثقافية) والقيمة السوقية للقيادة.) ضد اي فرضية اخرى.

وكذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة (٧.٦٧١) التي تكون قيمة معنوية تحت مستوى دلالة ٠.٠٥ ، نستنتج ان النموذج المدروس بين القيمة السوقية للقيادة و بُعد المرونة الثقافية ، يتلاءم بشكل كبير مع الظاهرة قيد البحث .

اضافة الى ذلك يلاحظ من الجدول (١١) أن معامل التحديد (R^2) بلغ (٠.٧٥٨) ومعامل التحديد المصحح قدرة (٠.٧٢٧) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٧٢.٧%) من التغيرات التي تحدث في القيمة السوقية للقيادة يعود لبُعد المرونة الثقافية ،

خامساً: تأثير بُعد المرونة العلائقية على القيمة السوقية للقيادة

تركز هذه النقطة اختبار الفرضية الرئيسة القائلة بانه (يوجد علاقة تآثير ذات دلالة احصائية بين بُعد(المرونة العلائقية) والقيمة السوقية للقيادة.) ولأجل ذلك تمت تحليل معادلة الانحدار بين المتغير المعتمد والمتمثل القيمة السوقية للقيادة والمتغير المستقل والمتمثل بُعد المرونة العلائقية كما هو مبين في الجدول(١٢):

الجدول (١٢) يبين القيم المقدرة لمعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بُعد المرونة العلائقية والقيمة السوقية للقيادة

Sig	(F) المحسوبة	القيمة السوقية للقيادة		المتغير المعتمد
		S	(T) قيمة المحسوبة	
٠.٠	٧.٧٤١	S	(T) قيمة المحسوبة	المتغير المستقل

		g	(β)	
:	:	٠.٠٠٠	٦.٨٩٢	٢.٦ ٦٣
		٠.٠٠٠	٥.٦١١	١.٠ ٨٤
		معامل التحديد $R^2 = ٠.٨٧٢$ معامل التحديد المصحح $R^2 = ٠.٨٥٩$		

من النتائج المعروضة في الجدول (١٢)، عند زيادة بُعد المرونة العلائقية بمقدار وحدة واحدة فان القيمة السوقية للقيادة، سوف يتأثر بالزيادة بمقدار $(\beta = ١.٠٨٤)$ ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابي ومعنوي لمتغير بُعد المرونة العلائقية على القيمة السوقية للقيادة، وهذا يؤدي إلى إمكانية القول أن بُعد المرونة العلائقية سيكون لديها دور إيجابي في القيمة السوقية للقيادة عند قادة المنظمات المبحوثة، وذلك واضح من خلال اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B_1) الذي بلغ (٥.٦١١) وهو دليل على معنوية معامل بيتا تحت مستوى دلالة ٠.٠٥ . ومن خلال النتائج اعلاه نقبل الفرض القائل (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بُعد المرونة العلائقية والقيمة السوقية للقيادة). ضد اي فرضية اخرى.

وكذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة (٧.٧٤١) التي تكون قيمة معنوية تحت مستوى دلالة ٠.٠٥ ، نستنتج ان النموذج المدروس بين القيمة السوقية للقيادة و بُعد المرونة العلائقية، يتلاءم بشكل كبير مع الظاهرة قيد البحث.

فضلا عن ذلك، يلاحظ من الجدول (١٢) أن معامل التحديد (R^2) بلغ (٠.٨٧٢) ومعامل التحديد المصحح قدره (٠.٨٥٩) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٨٥.٩%) من التغيرات التي تحدث في القيمة السوقية للقيادة يعود لبُعد المرونة العلائقية.

سادساً: تأثير بُعد مرونة التعلم على القيمة السوقية للقيادة

تركز هذه النقطة اختبار الفرضية الرئيسية القائلة بأنه (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بُعد مرونة التعلم) والقيمة السوقية للقيادة). ولأجل ذلك تمت تحليل معادلة الانحدار بين المتغير المعتمد والمتمثل القيمة السوقية للقيادة والمتغير المستقل والمتمثل بُعد مرونة

التعلم كما هو مبين في الجدول (١٣):

الجدول (١٣) يبين القيم المقدرة لمعاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بُعد مرونة التعلم و القيمة السوقية للقيادة

Sig	(F) المحسوبة	القيمة السوقية للقيادة			المتغير المعتمد
		Si g	(T) المحسوبة	قيمة (β)	
.	١٣.٦٠	٠.٠٠٠٠	٦.٥٢٩	٧٨١	الحد الثابت
		٠.٠٠٠٠	٧.٥٠٨	١.٠٩٤	
معامل التحديد $R^2 = ٠.٧٦٠$ معامل التصحيح $R^2 = ٠.٧٤٨$					

من النتائج المعروضة في الجدول (١٣)، عند زيادة بُعد مرونة التعلم بمقدار وحدة واحدة فإن القيمة السوقية للقيادة، سوف يتأثر بالزيادة بمقدار $(\beta = ١.٠٩٤)$ ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابية ومعنوي لمتغير بُعد مرونة التعلم على القيمة السوقية للقيادة، وهذا يؤدي إلى إمكانية القول أن بُعد مرونة التعلم سيكون لديها دور إيجابي في القيمة السوقية للقيادة، وذلك واضح من خلال اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B_1) الذي بلغ (٧.٥٠٨) وهو دليل على معنوية معامل بيتا تحت مستوى دلالة ٠.٠٥. ومن خلال النتائج اعلاه نقبل الفرض القائل (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بُعد مرونة التعلم والقيمة السوقية للقيادة) ضد اي فرضية اخرى.

وكذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة (١٣.٦٠١) التي تكون قيمة معنوية تحت مستوى دلالة ٠.٠٥، نستنتج ان النموذج المدروس بين القيمة السوقية للقيادة وبُعد مرونة التعلم، يتلاءم بشكل كبير مع الظاهرة قيد البحث.

فضلا عن ذلك، يلاحظ من الجدول (١٣) أن معامل التحديد (R^2) بلغ (٠.٧٦٠%) ومعامل التحديد المصحح قدره (٠.٧٤٨) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (٧٤.٨%) من التغيرات التي تحدث في القيمة السوقية للقيادة يعود لبُعد مرونة التعلم.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات :

اولا : الاستنتاجات:

١. يلاحظ من نتائج التحليل الاحصائي لاستجابات عينة البحث أن اغلب التغيرات التي تحدث في القيمة السوقية للقيادة تعود لبُعد مرونة التعلم الذي هو جزء من المرونة التنظيمية لها.

٢. من نتائج البحث يظهر ان المنظمات عينة البحث لديها جانبا ايجابيا، من خلال كون المرونة الرأسمالية تمتلك رافعة مالية منخفضة لغرض مواجهة الظروف المتقلبة.
٣. من حيث المرونة الاستراتيجية للمنظمة مدار البحث، اظهرت النتائج انها تتمكن من ابراز موقعها الاستراتيجي في بيئة الاعمال.
٤. لقد بينت نتائج البحث ان ثقافة المنظمات المبحوثة تلهم العاملين فيها للسعي لتحقيق التميز.
٥. من نتائج التحليل الاحصائي تبين ان المنظمات المبحوثة قادرة على الموازنة بين تعويضات المديرين التنفيذيين مع ادائهم ، وكذلك تمتلك القدرة على التفكير في زبائنها.
٦. تمتلك المنظمات المبحوثة القابلية على التعلم كثيرا من تجارب الآخرين لمساعدة المنظمات الاخرى على التعامل مع الأزمة.

ثانيا : التوصيات :

١. ينبغي على المنظمات المبحوثة ان تمتلك هيكل رأس مال متين من اجل زيادة مرونتها الرأسمالية.
٢. يجب ان تمتلك المنظمات عينة البحث القدرة على تحقيق التوازن بين أنماط النمو الداخلية والخارجية.
٣. ضرورة قيام قادة المنظمات مدار البحث تعزيز ثقافة بالشعور بضرورة التعاون بين التابعين من اجل القيام بأداء متميز مما يرفع من القيمة السوقية للمنظمة.
٤. ينبغي للمنظمات المبحوثة ان تحصل على التغذية العكسية من المستثمرين في القيمة السوقية للقيادة فيها من خلال امتلاكها القدرة على الاستماع الكامل لنصائح مستثمريها.
٥. من اجل جذب انتباه المستثمرين في القيادة للمنظمات المبحوثة على قادتها ان يكون لهم حضورا شخصيا ذو سمة كاريزمية، وكذلك القيام بإجراء تعديلات في الوقت المناسب على مكانتها السوقية.
٦. من اجل خلق مؤشر للقيمة السوقية للقيادة فيها، ضرورة ان تمتلك المنظمات مدار البحث رؤية واضحة، وتشارك هذه الرؤية في الثقافة المرغوبة لديها.

المصادر

١. Baker, G. P., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (٢٠٠٨). Strategic alliances: Bridges between “islands of conscious power”. Journal of the Japanese and International Economies, ٢٢(٢), ١٤٦-١٦٣.
٢. Burns, E. W., & Ulrich, D. (٢٠١٦). The evolving diversity agenda. Strategic HR Review.

٣. Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (٢٠٢٢). Competing values leadership. Edward Elgar Publishing.
٤. Carlson, E. A. (٢٠٢١). DK Essential Manager Reference Books and Crucial Conversations: Useful Management Tools. Orthopaedic Nursing, ٤٠(٤), ٢٥٧-٢٥٨.
٥. Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (٢٠٢١). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. Sustainability, ١٣(٥), ٢٥١٧.
٦. Donnellan, B., Larsen, T., Levine, L., & DeGross, J. (Eds.). (٢٠٠٦). The transfer and diffusion of information technology for organizational resilience: IFIP TC^٨ WG^{٨.٦} International Working Conference, June ٧-١٠, ٢٠٠٦, Galway, Ireland (Vol. ٢٠٦). Springer.
٧. Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C. (٢٠٢١). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. International Journal of Production Research, ٥٩(١), ١١٠-١٢٨.
٨. Ionesca, V. C., Cornescu, V., & Druica, E. (٢٠١٢). Flexible organization; Global Business & Management Research. An International Journal, ٤(٣), ٢٧٧-٢٨٥.
٩. Jain, N. K., Panda, A., & Choudhary, P. (٢٠٢٠). Institutional pressures and circular economy performance: The role of environmental management system and organizational flexibility in oil and gas sector. Business Strategy and the Environment, ٢٩(٨), ٣٥٠٩-٣٥٢٥.
١٠. Lee, T. H., & Duckworth, A. L. (٢٠١٨). Organizational grit. Harvard Business Review, ٩٦(٥), ٩٨-١٠٥.
١١. Metzner, F. (٢٠١٠). Matching organizational flexibility demands and employee flexibility– A first step towards an unifying framework for labor flexibility (Master's thesis, University of Twente).

١٢. Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (٢٠٢٠). Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, ١٣(١), ١٧٦.
١٣. Regev, G., & Wegmann, A. (٢٠٠٦). Business process flexibility: Weick's organizational theory to the rescue. In CAiSE'٠٦ Workshops (No. CONF).
١٤. Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (٢٠١٢). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, ٦٥(٨), ١٠٧٩-١٠٨٩.
١٥. Shalender, K. (٢٠١٥). Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry. *Int J Econ Manag Sci*, ٤(٢٥٦), ٢.
١٦. Ulrich, D. (٢٠١٥). *The leadership capital index: Realizing the market value of leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
١٧. Ulrich, D., & Allen, J. (٢٠١٦). Recognizing and Realizing the Market Value of Leadership. In *The Routledge Companion to Leadership* (pp. ٤٣-٥٦). Routledge.
١٨. Verdu, A. J., & Gómez-Gras, J. M. (٢٠٠٩). Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. ٢٢ No. ٦, ٦٦٨-٦٩٠.
١٩. Volberda, H. W. (١٩٩٦). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, ٧(٤), ٣٥٩-٣٧٤.