



**Vigilant Leadership and Its Role in Achieving Strategic Agility  
An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in  
a Number of Tourism Companies and Offices in Erbil City -  
Kurdistan Region - Iraq\***

**Karzan Faidhalla Jalal<sup>(1)</sup>, Daroon Faridun Abdullah<sup>(2)</sup>**

**Erbil Polytechnic University<sup>(1)</sup>, University of Sulaimani<sup>(2)</sup>**

**(1) [Karzan.jalal@epu.edu.iq](mailto:Karzan.jalal@epu.edu.iq) (2) [Daroon.abdulla@univsul.edu.iq](mailto:Daroon.abdulla@univsul.edu.iq)**

**Key words:**

Vigilant Leadership, Strategic Agility, Tourism Companies and Offices, Erbil City.

**ARTICLE INFO**

*Article history:*

Received | 27 Jul. 2025  
Accepted | 10 Aug. 2025  
Avaliabble online | 31 Dec. 2025

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

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



\*Corresponding author:

**Karzan Faidhalla Jalal  
Erbil Polytechnic University**

**Abstract:**

This research aims to investigate the correlation and impact of vigilant leadership, with its four dimensions (Control Skill, High Performance, Sensory and Motor Performance, and Quick Response), and strategic agility, represented by (Strategic Sensitivity, Flexibility in Providing Services, Resource Fluidity, and Strategic Renewal). The investigation was conducted on 80 companies and offices dedicated to tourism in the Erbil city. After studying the existing research and literature, theoretical propositions were made, and a model and hypotheses were developed based on the properties of mindful leadership and strategic flexibility. A descriptive-analytical approach was employed to accommodate the nature of the research and its goals. To gather information, a questionnaire was employed. A total of 215 questionnaires were sent directly to all members of the target population via Google Forms, these employees were comprised of 215 employees in tourism organizations and offices in Erbil, according to the data available at the time of the research. After organizing and reviewing the received questionnaires, 191 were considered valid for analysis, along with 24 electronic questionnaires, this total number of valid questionnaires was increased to 215, which represents a 100% response rate. A hypothetical model was constructed to demonstrate the nature of the association and influence between variables. The hypotheses were evaluated using SPSS-26 and AMOS-26 software. The study's findings indicated that there was a significant correlation between mindful leadership and strategic agility. The results demonstrated a significant positive association between the components of vigilant leadership and the overall components of strategic agility; this association reinforces the significance of mindful leadership in the tourism sector in achieving strategic agility. Taking this into account, the research proposed that mindful leadership practices should be embraced as a viable method of achieving strategic agility in tourism companies and offices.

\*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

**القيادة اليقظة ودورها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية**  
**دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من شركات والمكاتب السياحية في مدينة**  
**أربيل - إقليم كردستان - العراق\***

الباحث: كارزان فيض الله جلال  
أ.م.د. ده رون فريدون عبدالله  
الجامعة التقنية أربيل  
جامعة السليمانية

[Daroon.abdulla@univsul.edu.iq](mailto:Daroon.abdulla@univsul.edu.iq)

[Karzan.jalal@epu.edu.iq](mailto:Karzan.jalal@epu.edu.iq)

**المستخلص**

يهدف البحث الى تحليل علاقة الارتباط والاثار بين القيادة اليقظة بأبعادها (مهارة التحكم، الأداء العالي، الأداء الحسي والحركي، التعاون، إستجابة السريعة) والرشاقة الإستراتيجية المتمثلة بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، المرونة في التقديم الخدمات، إنسيابية الموارد، تجديد الإستراتيجي) في عدد من الشركات والمكاتب السياحية في مدينة أربيل بلغ عددها (80) شركة ومكتباً، وبعد مراجعة مجموعة من الدراسات والادبيات تم كتابة المفاهيم النظرية وبناء نموذج والفرضيات اعتماداً على ابعاد القيادة اليقظة والرشاقة الإستراتيجية، وبناء على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ومن اجل جمع البيانات تم الاعتماد على استمارة الاستبيان، وتم توزيع (215) استبانة بصورة مباشرة وإلكترونياً عن طريق (Google Form) على جميع افراد المجتمع المتمثلة بالعاملين في الشركات والمكاتب السياحية في مدينة أربيل والبالغ عددهم (215) عاملاً في عموم الشركات والمكاتب وفقاً لبيانات الشركات اثناء اجراء البحث. وبعد فرز الاستمارات المستلمة مباشرة وتدقيقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (191) استبانة فضلاً عن (24) استبانة الكترونية لتبلغ عدد الاستمارات الكلية الصالحة للتحليل الاحصائي (215) استبانة بالنسبة 100%، وتم بناء أنموذج فرضي يوضح طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينها. وقد اختبرت الفرضيات باستخدام برنامجي ( SPSS-26 ) و(AMOS-26). وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذوي دلالة إحصائية بين القيادة اليقظة والرشاقة الإستراتيجية. وقد أظهرت النتائج قوة العلاقة الإيجابية بين أبعاد القيادة اليقظة ومجمل أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، مما يعزز أهمية الدور القيادي اليقظة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في القطاع السياحي، وفي ضوء هذه النتائج أوصى البحث بتبني ممارسات القيادة اليقظة بوصفها أداة فاعلة لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية في الشركات والمكاتب السياحية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة اليقظة، الرشاقة الإستراتيجية، شركات والمكاتب السياحية، مدينة أربيل.

**المقدمة:**

تواجه منظمات الاعمال المعاصرة عموماً والشركات والمكاتب السياحية على وجه الخصوص الكثير من التحديات والتطورات التي تفرضها البيئة الاعمال التنافسية والمتمثلة بالتغيرات المستمرة في السوق، إذ يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاستدامة، الأمر الذي جعلها تجد العديد من الصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها. وهنا يستوجب على المنظمات إمكان تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من اجل التكيف مع تلك التطورات والتحديات البيئية بشكل سريع ومستمر. وقد يعد

\* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

موضوع القيادة اليقظة وبناءا على مجموعة من الدراسات والمواضيع الحيوية والمهمة لتحقيق الرشاقة والديمومة والنجاح. إذ يمكن أن تكون القيادة اليقظة نمطاً قيادياً تساعد المنظمة على أن تكون جاهزة في الاستثمار الامثل للموارد المادية والبشرية ومن ثم تحقيق أهدافها والإسهام في نجاحها وبالتالي تعزيز الرشاقة الاستراتيجية. وبشكل مختصر تناول البحث مواضيع حاسمة ومتطورة في مجالات السلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية. تتضمن هذه الدراسة أربعة محاور رئيسية: (الإطار المنهجي للبحث، الجانب النظري للبحث، الجانب الميداني للبحث، الاستنتاجات والتوصيات المقترحات للدراسة).

## المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

### أولاً: مشكلة البحث

في الفترة الأخيرة واجهت العديد من المؤسسات والشركات تحديات أعاق نموها وتطورها لضمان البقاء والاستمرارية في البيئة التنافسية التي تعمل فيها. وعلى وجه الخصوص القطاعات السياحية التي تعاني حالياً نوعاً من الشلل التام. حيث تشير احصائيات الرسمية في هيئة السياحة في إقليم كردستان العراق والمنشور في - IQ NEWS، الى انخفاض لجوء السائحين مقارنة بسنوات السابقة (صديق، 2022: 23). الامر الذي استوجب على تلك الشركات والمكاتب السياحية استخدام مجموعة طرق مناسبة لمواجهة تلك التحديات وضمان البقاء والقدرة على التكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية بما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية نحو تعزيز قدراتها الجوهرية في المنافسة وتحقيق نجاحها في السوق. لذا يستوجب على الشركات السياحية اعتبار الرشاقة الاستراتيجية من اهم اولوياتها وذلك من اجل تحقيق اهدافها وامتلاك حصة سوقية اعلى فضلاً عن امتلاك ميزة التنافس حيث تعد أفضل وأكثر الاستراتيجيات كفاءة التي يمكن للشركات السياحية اتباعها لتعديل استراتيجياتها بسرعة وفعالية استجابة للبيئات المتغيرة والتطورات التكنولوجية والفرص أو التهديدات الناشئة (Abdulkhalq, 2023: 100). ولكي تحقق الشركات والمكاتب السياحية الرشاقة الاستراتيجية، يتعين عليها تطبيق أساليب واستراتيجيات حديثة، وتبني ممارسات القيادة اليقظة لدى متخذي قراراتها. حيث أكدت العديد من الدراسات أن الشركات قد يمكن أن تحقق الرشاقة الاستراتيجية من خلال دمج أنماط القيادة المتنوعة ومن ضمن هذه الانماط هي القيادة اليقظة (Alharafsheh, et. al., 2022). حيث تعد القيادة اليقظة، التي تتميز بالمرونة المعرفية والقدرة على التكيف، عاملاً رئيساً في الاستجابة بسرعة والتعامل بفعالية مع بيئة السياحة المتغيرة باستمرار والتي يصعب التنبؤ بها. لذا يمكن صياغة السؤال الرئيس، والذي يوضح مشكلة الدراسة وهو (هل للقيادة اليقظة دور في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للشركات والمكاتب السياحية في مدينة اربيل؟

وقد ينبثق عن السؤال البحثي عدد من الأسئلة البحثية الفرعية ومنها:

- 1- ما مدى توافر سلوكيات اليقظة لدى القيادات الميدان المبحوث؟
- 2- مدى اهتمام المنظمات المبحوثة بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبيان كيفية تحقيقها؟
- 3- ماهي طبيعة العلاقة الارتباط والاثار بين القيادة اليقظة والرشاقة الاستراتيجية للشركات والمكاتب السياحية؟
- 4- استكشاف نتائج اختبار المخطط الفرضي وسبل تعميم نتائجه على الميدان المبحوث؟

### ثانياً: أهمية البحث

تأتي أهمية الدراسة في جانبين، وهما:

- 1- **الأهمية الأكاديمية:** يستمد البحث المقترح أهميته النظرية من خلال تسليط الضوء على القيادة اليقظة والرشاقة الاستراتيجية وكذلك اتباع الباحث منهجاً علمياً قد يضيف معرفة علمية في مجال الادارة بشكل عام والسلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية، ونأمل بان يسهم البحث

المقترح إضافة علمية تساعد الباحثين الآخرين في الحقل الأكاديمي في التعريف عن المفاهيم والأطر النظرية لمتغيرات البحث عن طريق استعراض خلاصة لأفكار المفكرين في هذا المجال. حيث تعد القيادة اليقظة من الموضوعات التي من شأنها تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء الشركات وقائهم في دائرة المنافسة.

**2- الأهمية الميدانية:** يعطي البحث المقترح أهمية كبيرة للميدان والمتمثل بالشركات والمكاتب السياحية في مدينة أربيل إذ يتم إجراء هذه دراسة في قطاع مهم وحيوي وهي الشركات والمكاتب السياحية في الاقليم كوردستان لما له أهمية كبيرة في تطوير الحياة الثقافية وتقديم خدمة للمجتمع وازدهاره، وبالتالي وتقديم حلول ملموسة لتلك الشركات والمكاتب في تبني سلوكيات القيادة اليقظة وذلك من اجل تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

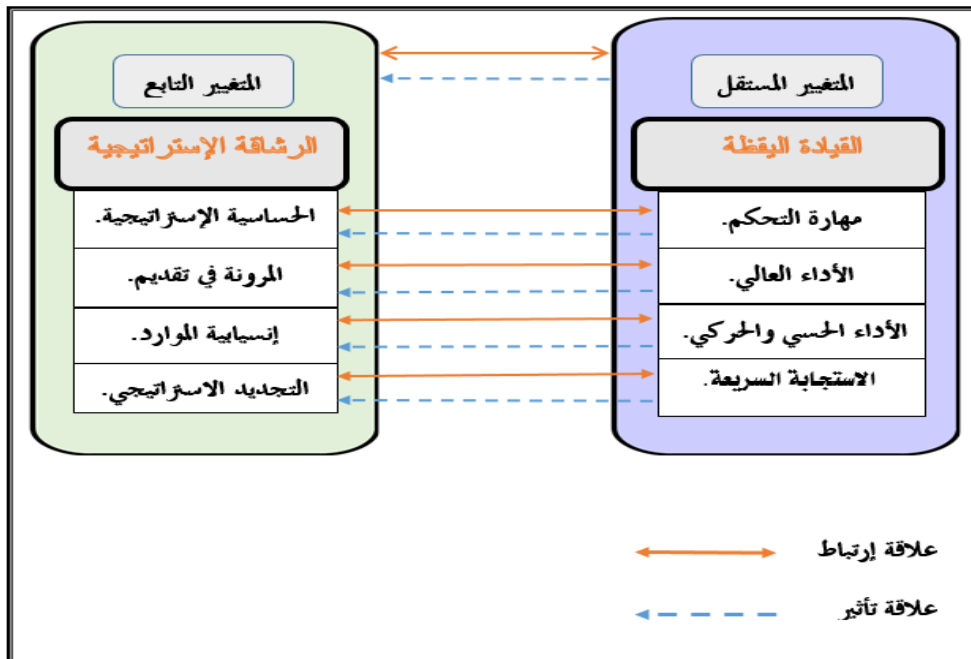
### ثالثاً: أهداف البحث

تتمحور أهداف البحث في التعرف على ما يأتي:

- 1- التعرف على مدى توافر سلوكيات اليقظة لدى قيادات الميدان المبحوث.
- 2- توضيح مدى اهتمام المنظمات المبحوثة بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبيان كيفية تحقيقها.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين القيادة اليقظة والرشاقة الإستراتيجية للشركات والمكاتب السياحية.
- 4- استكشاف نتائج اختبار المخطط الفرضي وسبل تعميم نتائجه على الميدان المبحوث.

### رابعاً: نموذج البحث الفرضي

اعتمدت البحث على المرتكزات الفكرية والأبحاث العلمية ذات الصلة في القيادة اليقظة والرشاقة الإستراتيجية، وفي ضوء مشكلة الدراسة الحالي وأهدافه التي يسعى الى تحقيقها قام الباحث بتكوين مخطط فرضي للبحث يعبر عن العلاقات بين متغيرات البحث وكما يأتي كلاتي موضح في الشكل (1).



الشكل (1): نموذج البحث

المصدر: من اعداد الباحثين.

#### خامساً: فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية الاولى:** (تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث وممارساتها وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل ميدان البحث).

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط معنوية وطرديّة ذات دلالة إحصائية بين القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية في الشركات والمكاتب المبحوثة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** تؤثر القيادة اليقظة تأثيراً معنوياً وموجباً في الرشاقة الاستراتيجية في الشركات والمكاتب المبحوثة.

#### سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالية في اختبار فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي عبر دراسة علاقة التأثير والارتباط بين متغيري البحث، لأنها تركز على استطلاع وتحليل الآراء العاملين في الشركات والمكاتب السياحية في مدينة أربيل، ويتم استخدام التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من مخطط البحث الفرضي.

#### سابعاً: حدود البحث

تقتصر حدود الدراسة على ما يأتي:

- أ- الحدود البشرية: العاملين في الشركات والمكاتب السياحية في مدينة أربيل من إقليم كردستان - العراق.
- ب- الحدود المكانية: جميع الشركات والمكاتب السياحية في مدينة أربيل من إقليم كردستان - العراق.
- ج- الحدود الزمنية: امتدت مدة البحث من الفترة (2025.4.12) ولغاية (2025.7.27).
- د- الحدود الموضوعية: هذه البحث شملت الحقول المعرفية المتمثلة في السلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية، والمتمثلة بدور القيادة اليقظة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

#### ثامناً: مجتمع البحث وعينته ومسوغات اختيار الميدان

تمثل الشركات والمكاتب السياحية في مدينة أربيل ميداناً مبحثاً للبحث الحالي. ويتمثل مجتمع البحث بالعاملين في هذا المجال والبالغ عددهم (215). وعينة البحث تمثلت بـ(215) فرداً. ومن أجل الحصول على العينة وضمان المشاركة كلياً تم توزيع (215) استبانة بصورة مباشرة وإلكترونياً عن طريق (Google Form) على جميع افراد المجتمع المتمثلة بالعاملين في الشركات والمكاتب السياحية في مدينة أربيل، وبعد المتابعة الدقيقة تم استرجاع (215) استبانة بنسبة (100%) صالحة للتحليل. ويعود الدافع وراء اختيار هذا القطاع إلى أن الشركات والمكاتب السياحية تمثل بيئة عمل ضاغطة وملينة بالتحديات، ما يجعلها ميداناً ملائماً لدراسة متغيرات مثل القيادة اليقظة والرشاقة الإستراتيجية. وأن هذا القطاع يشهد تطوراً ملحوظاً في مدينة أربيل، ويضم كفاءات مهنية متنوعة، الأمر الذي يعزز من إمكان تعميم نتائج الدراسة على بيئات العمل السياحي المماثلة في الإقليم.

#### المحور الثاني: الجانب النظري

##### أولاً: القيادة اليقظة: Vigilant Leadership

##### 1- مفهوم القيادة اليقظة: Concept of Vigilant Leadership

يعرف القيادة اليقظة (Razavi, et. al., 2014: 59) بأنها عملية التواصل بين القائد وأتباعه في موقف معين والتعاون لتحقيق وجهة نظر مشتركة بطريقة فاعلة وهذه العملية تحدث في نظام ومنظمة ذات قيم وثقافة تعاونية. ويرى (Premalatha, 2016: 420) أن تركيز القائد اليقظ يكون خارجياً ويكون مفتوحاً لوجهات نظر متنوعة ويطبق الاستشراف الاستراتيجي ويشجع الآخرين على الاستكشاف على نطاق واسع من خلال خلق ثقافة الاكتشاف كما يتأكد القادة اليقظون

من أن لديهم رؤية واضحة للصورة الكلية. أما (الزبيدي، والمولى، 2016: 161) فأطلقا على مفهوم القيادة اليقظة بالتيقظ القيادي ووصفاه بأنه نظام معلوماتي يساعد القائد على تنظيم رؤيته وفقاً لعوامل البيئتين الداخلية والخارجية بغية الحصول على المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الصحيحة من خلال عملية تحليل هذه المعلومة بالذات وليس اي معلومة أخرى، للحصول على اشارات الانذار المبكر لتحقيق مزايا تنافسية وقيمة مضافة للمنظمة.

وعرف (Sisk, 2018: 15) التيقظ القيادي بأنه " قدرة القائد على جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وجميع الإشارات القوية والضعيفة التي تصدر من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تمكنه من اتخاذ القرارات الفعالة في استغلال الفرص وتقليص التهديدات. وينظر ( Begum, 2020: 13) إلى القائد اليقظ بأنه المفكر الاستراتيجي الذي لديه القدرة على تحديد السيناريوهات في وقت مبكر، والتصرف بشكل استباقي لمواجهة التحديات المستقبلية وبما يتماشى مع التغيرات البيئية. وأشار (الحاتمي، 2021: 293) بأن القيادة اليقظة متعددة الأوجه وإنه الأسلوب الوحيد من القيادة الذي سيعمل في جميع الظروف. ان القيادة اليقظة تتمثل بالقدرة التأثير في الآخرين واقناعهم بأهمية العمل ضمن منظومة على ذات قيم وثقافة تعاونية والتي من شأنها ان تساعد المنظمة على الاستعداد الامثل للمستقبل من خلال وضع السيناريوهات اللازمة للاستباقية والتكيف البيئي. (الداود، وعلي، 2022: 781)

وعن طريق الاستقصاء والتفتيش من قبل الباحثين الى العديد من الدراسات والبحوث وجد أنه لا يوجد هناك تعريف مشترك للقيادة الرشيقة، بهدف اعطاء صورة واضحة عن تعريف القيادة الرشيقة، لذا لجأ الباحثان الى اعداد الجدول (2) يوضح من خلالها بعض الاتجاهات :-

#### جدول (1) عدد من المفاهيم والتعاريف عن القيادة اليقظة على وفق آراء الباحثين.

ت	الباحث والسنة ورقم الصفحة	تعريف
1	(Burmansah, et, al., 2019: 58)	القيادة اليقظة تتعلق بمرونة الفكر والفعل. كما أنها تتعلق بإنهاء السلوكيات والعادات الآلية وبذل قصارى جهدك في أي لحظة بين العقل والقيادة والتركيز على اللحظة وتحقيقها.
2	(Dhiman & Marques, 2020: 25)	القيادة اليقظة بشدة إلى ظهور كاسلوب قيادة متنوع قابل للتطبيق في جميع السيناريوهات.
3	(الهيبي وحسين، 2021: 56)	التيقظ القيادي على أنه جزء من نظام معلوماتي يوفر معلومات جيدة للقائد في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة، عن طريق عملية بحث وتحليل المعلومات لتكون إشارات الإنذار المبكر من أجل إضافة قيمة للمنتدى وتكوين الميزة التنافسية.
4	(Hamid, et. al., 2022: 286)	فتتضمن القيادة اليقظة قدرة القائد على استخراج ما لدى الآخرين من إمكانات وتهئية مناخ ايجابي يثير الحماس للوصول إلى أعلى مستوى من الانجاز.
5	(Mitson, et. al., 2024: 231).	القيادة اليقظة لا تقتصر الاتصالات التي تقوم بها على إعلام الحوار بين القادة والأتباع فحسب، بل تمتد أيضاً إلى نطاق أوسع نحو تأثير ثقافي أكبر من خلال تشجيع شكل جديد من الحوار بين الموظفين والأقسام. وفي جوهرها، تظل القيادة اليقظة متناغمة مع التغيرات والمخاطر المحتملة، مما يتيح تطوير استراتيجيات مناسبة لضمان بقاء المنظمة ونجاحها في البيئات المضطربة.

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد المصادر الواردة فيها.

**ويعرف الباحثان** القيادة اليقظة بأنها نمط من انماط القيادات الحديثة التي تعتمد على الانتباه المستمر والاستباقية في التعامل مع المتغيرات وتمتلك القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة واغتنام الفرص في بيئة العمل وتحديد السيناريوهات في وقت مبكر، من خلال الإدراك الدقيق والمرونة في التفكير بهدف تحقيق الرشاقة الاستراتيجية والتكيف مع الظروف المحيطة.



## 2- أهمية القيادة اليقظة: Importance of Vigilant Leadership

إن للقيادة اليقظة أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها التي تتجلى في نقاط عدة يمكن ذكر منها ما يأتي: (ضياء الدين، 2013: 18) و (درقالي، 2016: 13) و (هاجر، 2018: 35).

- أ. تحسين استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تواجهها المنظمة وأثارها السلبية.
- ب. تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المنظمة واستراتيجيتها والتي تضمن لها مواجهة المنافسة.
- ت. العمل على مقارنة أداء المنظمة مع منافسيها ومحاولة تطوير أدائها واكتسابها ميزة تنافسية.
- ث. اختيار المشروع المناسب في قطاعات النشاط الملائم والسوق المناسب.
- ج. يسعى التيقظ القيادي لتحقيق مستوى عالي لمعالجة المعلومات والاستفادة منها في عملية صنع القرار.

ويرى الباحثان (الداود، وعلى، 2022: 782) بأن أهمية القيادة اليقظة بما يلي:

- أ. تحسين الأداء التنظيمي: تسهم القيادة اليقظة في تحسين أداء الأفراد والمنظمة من خلال توفير الدعم المناسب والاستجابة السريعة للتحديات.
- ب. تعزيز الروح المعنوية: وذلك عن طريق فهم مشاعر الأفراد والعمل على رفع معنوياتهم يعزز من استقرارهم النفسي وقدرتهم على تحقيق الأهداف.
- ت. إدارة التغيرات: القائد اليقظ يجب أن يكون جاهز دائماً للتكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة الداخلية والخارجية.
- ث. خلق بيئة عمل مرنة: القيادة اليقظة تدعم بناء بيئة عمل تركز على الابتكار والقدرة على التعامل مع الضغوط.

## 3- أبعاد القيادة اليقظة: Dimensions Vigilant Leadership

اعتمد الباحثان في تحديد ابعاد القيادة اليقظة على دراسات كل من (الذبحاوي، 2024: 660-661) و (Brown, et. al., 2007: 671)، وتتفق الدراسة الحالية مع الأبعاد المذكورة كونها أكثر اتفاقاً وأكثر شمولية فضلاً عن ملائمتها مع الميدان المبحوث، وفيما يلي شرحاً موجزاً عن كل بعد من هذه الأبعاد:

### أ- مهارة التحكم: Control Skill

ويمثل هذا البعد القدرة أو المهارة العامة للمشاركة في تنظيم سلوك الفرد حيث تعمل القيادة الذاتية من خلال التشريع ثلاث فئات من الاستراتيجيات التركيز على السلوك، والمكافأة، والتفكير البناء، ومن أجل التحكم العالي تعمل هذه الاستراتيجيات التي تركز على سلوك الأفراد على إدارة السلوكيات خصوصاً أثناء المهام الضرورية حيث يلاحظ الأفراد أنفسهم أصبحوا أكثر وعياً بأدائهم وبمجرد امتلاك المعلومات المتعلقة بالسلوك والأداء الحالي، وتساعد استراتيجية المكافأة الأفراد على التركيز على الجوانب المحفزة جوهرياً لمهمة معينة أما استراتيجية التفكير البناء فأنها تعيد تشكيل العمليات العقلية لتسهيل المزيد من الإيجابية وأنماط التفكير الانتهازية التي تعزز الأداء. (Cranmer, et. al., 2007: 685)، القيادة اليقظة تعتمد على قدرة القائد على مراقبة وتنظيم العمليات والأداء بفعالية، لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل هذه المهارات التصرف بحكمة لتفادي التوترات وحل النزاعات التي قد تعيق الأداء أو التعاون في بيئة العمل. (الذبحاوي، 2024: 660)

اما الباحثان فينظران الى مهارة التحكم في القيادة اليقظة بأنها (التركيز، الوضوح، الإبداع، والتعاطف). التركيز يمنع تشتت الانتباه بينما الوضوح يساعد في رؤية الواقع كما هو. الإبداع يحتاج إلى مساحة ذهنية، والتعاطف يعزز فهم مشاعر الآخرين ممارسة اليقظة الذهنية تعزز هذه المهارات من خلال التركيز على اللحظة الحالية، مما يساهم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات.

### ب- الأداء العالي: High Performance:

إن عمليات إدارة الأداء يمكن أن تكون مفيدة في تحديد "الشعور العام بالمكان" ويمكن أن يعزز آثار الثقافة التنظيمية وتعطي مؤشرات نتائج هامة للهوية والغرض المشترك بالمثل إذا قامت المنظمة بتشجيع ودعم "كادر قيادي" أو فريق عمل متميز فهذا يمكن أن يكون له تأثير مفيد على الهوية المشتركة لهذه المجموعة. (Bolden, et. al., 2008: 11)، القائد اليقظ يعمل على تحفيز الأفراد لتحقيق أهداف استراتيجية تساهم في نجاح المنظمة على المدى البعيد. ويسعى لتحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال بناء فريق متماسك وتشجيع الممارسات الإبداعية والإنتاجية. (الذبحاوي، 2024: 660)

في حين يرى الباحثان أن القيادة اليقظة تعزز الأداء العالي من خلال تحسين مهارات التحكم والإدراك الحسي، مما يؤدي إلى تحسين قدرتهم على مواجهة الضغوط وتحقيق أهدافهم كما تلعب دوراً في تعزيز الابتكار والأداء الريادي في المؤسسات، حيث تتيح للقيادات فهم التغيرات البيئية والتنافسية بشكل أفضل.

### ت- الأداء الحسي والحركي: Sensory and Motor Performance:

يركز هذا البعد على استخدام مختلف ردود الفعل الحسية والحركية لتحديد استجابة مناسبة للبيئة المحيطة من خلال تلقي المنبهات التي تكون بمثابة الدافع للعمل الجسدي الذي يقوم به الفرد العامل وهذا يعد مشابه للطريقة التي نستخدم فيها الحواس الخمس الشم والبصر واللمس والسمع والمذاق حيث أن الإدراك الحسي الحركي هو جزء من القدرات الحسية التي تتعامل مع الإدراك الجسدي والذي يكون له تأثيره على سلوكيات العاملين في بيئة العمل. (Fogtmann, et. al., 2008: 4)، يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على استيعاب التفاصيل الدقيقة للتغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها. يساعد هذا الإدراك القائد في التكيف مع التحديات المستجدة بسرعة وكفاءة، مما يعزز جاهزية المنظمة لأي طارئ. (الذبحاوي، 2024: 660). يحدد الباحثان بأن الأداء الحسي والحركي للقيادة اليقظة يرتبط بتحسين مهارات التحكم والإدراك الحسي لدى القادة. أن القيادة اليقظة تعزز القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتقليل الضغوط النفسية، مما يؤدي إلى أداء أفضل في بيئات العمل.

### ث- الاستجابة السريعة: Quick Response:

يتجه الكثير من القادة إلى تعزيز المزيد من اليقظة في منظماتهم حيث يتميز القادة الذين يتمتعون بيقظة عالية بالكشف عن المخاطر والفرص التي تلوح في الأفق في وقت أقرب من غيرهم ويهيئون أنفسهم لاتخاذ القرار السريع والمناسب من أجل كسب المرونة وتوفير الوقت وتجنب الأزمات أو الفرص الضائعة من خلال قيام القائد الذي يتميز باليقظة بالبحث عن إشارات ضعيفة من التهديدات والفرص واخذ الوقت الكافي لمعرفة ماذا يقصدون من خلال الاستقصاء والمراقبة وبعد ذلك وضع رهانات صغيرة في وقت مبكر لمعرفة المزيد وتحسين وضعهم. (Schoemaker, et.al, 2019: 3)، القيادة اليقظة تتطلب اتخاذ قرارات فورية عند مواجهة تهديدات أو فرص غير متوقعة. يتميز القائد في هذا الإطار بالمرونة في إدارة الأزمات والتغيرات المفاجئة، مما يضمن استمرارية الأعمال وتقليل تأثير الأزمات. (الذبحاوي، 2024: 661)

ويرى الباحثان، أن القيادة اليقظة تتعلق بقدرة القادة على التكيف مع التغيرات المفاجئة بفعالية. تعتمد هذه الاستجابة على الوعي الذاتي والذكاء العاطفي، مما يمكن القادة من اتخاذ قرارات مدروسة تحت الضغط من خلال ممارسة اليقظة الذهنية، يمكن للقادة تحسين تركيزهم وإبداعهم، مما يعزز قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق الأداء العالي في بيئة العمل.

### ثانياً: الرشاقة الاستراتيجية: Strategic Agility:

#### 1- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية: Concept of Strategic Agility:

تشير الرشاقة الإستراتيجية إلى قدرة منظمة ما على التنبؤ، والتصرف، والاستجابة على نحو استباقي للإستراتيجيات تجاه نقاط الضعف الداخلية أو الفرص والتهديدات الخارجية التي تؤثر



في المنظمة. بعبارة أخرى تشير الرقابة الإستراتيجية إلى التحيز للاستجابة السريعة والفورية لدى المنظمة في تعديل استراتيجيتها الاختيار بسرعة لرعاية القضايا التي تؤثر في المنظمة. (Nkuda, 2017: 4)، كما أنها تتكون من أربع فئات مميزة هي سرعة وتغيير الأولويات التنافسية، مجموعة من الخيارات الإستراتيجية، سرعة الانتقال من عمل إلى آخر، ومجموعة متنوعة من الأعمال الجديدة. إذ يُعد التجديد المستمر لأنموذج العمل واختبار الإجهاد المستمر له عناصر مهمة في عمليات القيادة المتعلقة بتمكين رقابة المنظمات (Karvonen, et. al., 2018: 135). كما أنها تعد ممارسة التكيف المستمر والتكيف مع الاتجاه الإستراتيجي في الأعمال الأساسية في تدفق الإستراتيجية مع مرور الوقت، كدالة من الطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة تتكون من ثلاث قدرات معترف بها على نطاق واسع التي يجب أن تسعى المنظمات لبناء بمرور الوقت، الحساسية الإستراتيجية، وانسيابية الموارد، ووحدة القيادة (Morton, et. al., 2018: 3).

يمكن تعريف الرقابة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إدارة التغيير الاستباقي الذي يضمن الاستجابة المرنة لتغيرات السوق وظروف المنافسة فضلاً عن تفوقها على المنافسين في قطاع أعمالها بالاعتماد على ثلاث قدرات متفوقة تضمن استدامة تفوقها في البيئة المتصفة باللاتأكد والتغيير المستمر وهي الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي وانسيابية الموارد والتي تسهم في تحقيق البراعة على مستوى المنظمة عن طريق أنشطتها الإستراتيجية لاكتشاف الموارد المعرفية واستثمارها الكفوء من مصادرها المتنوعة (الشمرى، 2019: 63).

وقد عُرفت الرقابة الإستراتيجية من قبل العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال، ويمكن توضيحها من خلال الجدول (3):

**جدول (2) تعريف الرقابة الإستراتيجية على وفق الآراء الباحثين.**

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Sampath, ) (2016: 6-7	كما تتمثل الرقابة الإستراتيجية في التكيف مع التغيرات في سياق العمل وتحديد الفرص والمخاطر وإطلاق مبادرات إستراتيجية جديدة بسرعة وبشكل متكرر. كما تعني أن المنظمة يمكن أن تتخذ إجراءات سريعة وحاسمة وفاعلة أن تؤدي إلى التغيير، وتوقعه والاستفادة منه. كما توصف بأنها المرونة والسرعة التي تعطي المنظمات القدرة على تغيير العمل من أجل الاستجابة للتغيرات في أسواقها ومواجهة مخاطر كبيرة.
2	Jose Miguel ) & Inaki, 2017: (63	هي وعرفت الرقابة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تجديد نفسها والبقاء مرنة دون أن تفقد الكفاءة فهي ضرورية للحصول على ميزة تنافسية والأهم من ذلك هو المحافظة عليها، فإنها تمكن المنظمات من الاستجابة بفاعلية ومرونة لتوترات بيئتها التي تحدد وتكامل الفرص الجديدة بينما تواجه العوائق الناتجة عن تلك التحديات.
3	(Ivory & Brooks, 2018: 350)	وقد حدد علماء الرقابة الإستراتيجية تفكيراً منظماً واضحاً ومعايير تنفيذ عن طريق تقديم ثلاث وظائف فرعية هي (الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي وانسيابية الموارد إذ يجب تحقيق هذه القدرات الثلاث في نفس الوقت قبل اعتبار المنظمات ذات رقابة إستراتيجية.
4	Reed, 2020, ) (p: 14	اذ يعد مفهوم الرقابة الإستراتيجية أحد المفاهيم الحديثة المتعلقة بالجوانب الاستراتيجية في علم الإدارة. في ضوء التغيرات والتقلبات المستمرة في بيئة الأعمال اليوم التي تتميز بالتعقيد، والغموض، وعدم اليقين تعد الرقابة الإستراتيجية هي إحدى طرائق الإدارة الحديثة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
5	(ميرخان و محمد، 2024: 114)	ويحدد الباحثان التعريف الاجرائي للرقابة الاستراتيجية بانها استراتيجية ادارية استباقية تؤدي الى تجديد المنظمة وتحويلها عبر وضع تخطيط استراتيجي فعال وتنفيذها للسيطرة على التغييرات المفاجئة التي تحدث في بيئة الاعمال والتي يتطلب الرقابة في التحرك والمرونة والتكيف لمواجهة ذلك التغييرات لأقتناص الفرص المتاحة والتوجه باستمرار نحو الفرص الجديدة وتعظيم مقدراتها الجوهرية.

**المصدر:** من اعداد الباحثين باعتماد على المصادر الواردة فيها.

في حين يعرف الباحثان الرشاقة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التعرف على التغيرات في بيئة الأعمال استجابتها ومعالجتها بسرعة، استغلال نقاط القوة وفرص المتاحة والتعامل مع نقاط الضعف والتهديدات بشكل أفضل في البيئة المحيطة، ومواجهة التحديات أمامة أدائها بطريقة فعال.

## 2- أهمية الرشاقة الإستراتيجية: The Importance of Strategic Agility

وفي ضوء آراء الكتاب والباحثين عن أهمية الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات يمكن أن نورد النقاط الآتية التي تمثل أهميتها في بيئة الأعمال المتغيرة وتفسر كيف يمكن للمنظمات المعاصرة ان تستفيد نجاحها الإستراتيجي وكالاتي: (الشمري، 2019: 68).

أ- تمكن المنظمة من تجديد نفسها إستراتيجياً بما يسهم في ضمان بقائها في الصدارة.  
ب- تعزز من أداء المنظمة الابتكاري بما يحقق استجابة سريعة لرغبات الزبائن المتغيرة.  
ت- تكسب المنظمة المرونة الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التكيف الفعال مع التغيرات البيئية المتسارعة.

ث- تحقق البراعة التنظيمية عن طريق قدرتها على استكشاف واستثمار الفرص البيئية برشاقة.  
ج- تبني الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق اكتساب مزايا تنافسية متجددة ومتنوعة ضمن تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وتقديم خدمات واسعة والتخلص من جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

ح- تقدم للمنظمة حلولاً ابتكارية لمشاكلها الحالية والمستقبلية معتمدة على قدرة حساسيتها الإستراتيجية.

خ- تحقق كفاءة الاستخدام الفعال للموارد التنظيمية المتاحة واكتساب الموارد الجديدة.  
كما أشار بعضهم إلى أهميتها باعتقادهم أنها أحد المتطلبات الأساسية للنجاح التنظيمي والاستمرارية في العمل داخل المنظمة وتتشكل بمرور الوقت ميزة تنافسية مستدامة حتى تتمكن المنظمة من الحصول على رؤية جديدة عن طريق معرفة موقعها بين المنافسين الآخرين (Muhammad, et. al., 2020: 80). كما أنها تساعد المنظمات بشكل إيجابي على تحسين أدائها واعمالها في بيئة الأعمال الديناميكية التي لا يمكن التنبؤ به (Muthuveloo & Teoh, 2020: 167).

ويرى الباحثان أن للرشاقة الإستراتيجية أهمية وكالاتي:

أ- تجعل المنظمة تمتلك القدرة على الابتكار والإبداع والتحول والمرونة العالية لمواكبة حركات التغيير مع الحفاظ على التركيز القوي على الاستراتيجية.  
ب- تمكن المنظمة من تحقيق مرونة عالية وتقديم قيمة مضافة للعملاء من خلال تطوير كفاءات مثل فعالية الكفاءة وتحسين الجودة والموثوقية والمرونة.  
ت- وسيلة لاستغلال الفرص المناسبة والاستفادة من الاضطرابات في البيئة والقيام بعمل إبداعي ومبتكر نتيجة للتفاعل السريع مع التغيرات الخارجية.

## 3- أبعاد الرشاقة الاستراتيجية: Dimension of Strategic Agility

هناك العديد من الباحثين لم يختلفوا كثيراً عن تحديد أبعاد ونماذج قياس الرشاقة الاستراتيجية. إذ قام كل من (Mavengere, 2013; Junni et al., 2015., Arbussa et. al., 2017; Morton et al., 2018; Pereira et al., 2020., & Bondzi-Simpson et. al., 2021.) بأعتماد ابعاد نموذج (Doz & Kosonen, 2008) والمتضمنة (ب) الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، انسيابية الموارد، تجديد الإستراتيجي). لذا يتفق البحث الحالي مع الأبعاد المذكورة كونها أكثر اتفاقاً وأكثر شمولية فضلاً عن ملائمتها مع الميدان المبحوث:

- أ- **الحساسية الاستراتيجية: Strategic Sensitivity :** كما يعد تركيز قدرة المنظمة على إدراك تغيرات السوق والقدرات الداخلية لخدمة الفرص الجديدة (Pereira, et. al., 2020: 3). ويعد وجود أعضاء مهرة من خارج المنظمة في مجلس الإدارة شرطاً ضرورياً للحساسية الاستراتيجية، ولكنه ليس شرطاً أساسياً. إذ يفسر أهمية أن تكون ذكياً عند اقتناص الفرص الاستراتيجية، والقيام بذلك يتطلب إدخال من هم "بالخارج وتعني الطريقة من الخارج إلى الداخل أن التوظيف الانتقائي لبعض المديرين الخارجيين ذوي المهارات العالية يمكن أن يساعد في التغلب على هذه الفجوة التفكير والتحفيز (Debellis, 2020: 4). فالحساسية الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مستنيرة وتنفيذ تغييرات تكتيكية ذكية وسريعة لتحقيق نتائج بدرجة عالية من الدقة، ما يعني أن المنظمات يجب أن تنتبه لبيئتها التشغيلية وأن تستشعر سريعاً التهديدات التي يشكلها منافسوها وزبائنهم ومورديها (Bondzi- Simpson & Agomor, 2021: 5).
- ويحدد الباحثان تعريف الحساسية الاستراتيجية على أنها الوعي الشديد بالبيئة الخارجية من قبل المنظمة وتوقع الفرص المتاحة بهدف استغلالها، والمشاركة النشطة مع أصحاب المصلحة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التطور.
- ب- **المرونة في تقديم الخدمات: Flexibility in Providing Services :** تركز الشركات بشكل أساسي على تطوير مرونة الخدمة من أجل التعامل مع تحديات البيئة الديناميكية، مع التكيف في الوقت نفسه مع توقعات العملاء (Brozovic, et. al., 2016). ويُقترح أن تكون استراتيجية مرونة خدمة العملاء واحدة من أهم استراتيجيات الأعمال في البيئات الديناميكية (Tajeddini, et. al., 2020).
- ويرى الباحثان إن استراتيجية المرونة في تقديم خدمة العملاء تشير إلى قدرة الشركات على تلبية احتياجات العملاء ورفع مستوى رضاهم. إنها الشعور بأن الخدمة قد لبت توقعات العميل في مختلف الظروف والمواقف.
- ت- **انسيابية الموارد: Resource Fluidity :** تتطلب انسيابية الموارد التغيير والتبديل في الموارد وهذا يعتمد على اتساق المنظمة الافادة الكاملة من مواردها للبدء مع بالعملية (Owusu-Tucker & Stacey, 2018: 2). كما تتطلب السرعة والاستجابة من المنظمة تطوير وتعديل الموارد والافادة من الفرص التي تنتجها تغييرات السوق (Pereira, et. al., 2020: 3). كما تصف بأنها القدرة على تنفيذ التغييرات الاستراتيجية المتفق عليها عن طريق إعادة تخصيص الموارد (Debellis, et. al., 2020: 6).
- ويحدد الباحثان بأن المنظمات الرشيقة استراتيجياً لا غنى لها عن انسيابية الموارد فهي عملية التعبئة السريعة وتوزيع الموارد لتحقيق ميزة تنافسية فهي تمكن المنظمات من الاستفادة من الفرص المتاحة وتسمح بتخصيص الموارد التشغيلية واساليب ادارة الافراد والآليات الفاعلة للحوافز والتعاون فهي تستخدم كمحرك رئيس للرشاقة الاستراتيجية.
- ث- **التجديد الإستراتيجي: Strategic Renewal :** إن إدارة عملية التجديد الاستراتيجي في المؤسسة، يتعين على المديرين التعامل مع العديد من المواقف والتوترات المتناقضة، والتي تتجذر في تاريخ الشركة والقرارات السابقة لإدارتها العليا (Horst & Moisander, 2015).
- ويتعين على المنظمات تجديد استراتيجيتها من أجل البقاء في الوقت الحاضر وفي المستقبل (Ocasio et, al., 2018). يتعلق التحدي الأيديولوجي بالانتقال من الماضي إلى الحاضر والاعتراف بضرورة وجود أيديولوجية جديدة في المشهد التجاري المعاصر. تتطلب وتيرة التغيير السريعة تطوراً استراتيجياً سريعاً بنفس القدر، مع التركيز على المرونة إلى

جانب التحسين. إن تعزيز عملية تجديد مستمرة قائمة على اغتنام الفرص، بدلاً من التعديلات القائمة على الأزمات، أمر بالغ الأهمية (Köhler, et, al., 2019). ويرى الباحثان أن التجديد الاستراتيجي عملية تُمكن المؤسسات من تغيير مسارها من خلال تغيير أهدافها وقدراتها الاستراتيجية. عند الحاجة إلى التغيير والتجديد الاستراتيجيين، يجد معظم المديرين أنه من الأسهل عليهم البحث عن نموذج عمل مُبتكر بدلاً من تغيير معتقداتهم الإدارية الأساسية. لذلك، ينبغي النظر إلى التحديات التي نوقشت سابقاً كفرصة لخلق ميزة تنافسية فريدة يصعب تقليدها، مع أن ليس كل ابتكار إداري يُحقق ميزة تنافسية.

#### المحور الثالث: الجانب الميداني للدراسة

**أولاً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين:** نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث اسم الشركة أو المكتب السياحي، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي الحالي، المشاركة في الدورات التخصصية. وفيما يلي البيانات الديموغرافية للمشاركين في الاستبيان، وعلى النحو الآتي:

**أ- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اسم الشركة:** يعرض الجدول (3) أسماء الشركات والمكاتب السياحية وعدد المشاركين من كل شركة والنسبة المئوية لها. كما يبين الجدول بان (80) شركة أو مكتب سياحي قد شاركت في هذه الدراسة. حيث تبين بان أكثر نسبة مشاركة جاءت من نصيب شركة Beverly بنسبة (5.6) ، ثم تلتها شركة Lavin بنسبة (4.7). أما أقلية فقد جاءت من نصيب بعض شركات والمكاتب السياحية الأخرى بنسبة (0.5) لكل منهما على التوالي.

**الجدول (3) أسماء الشركات والمكاتب ونسبة المشاركين كل منها.**

اسم الشركة والمكتب	التكرار	%	اسم الشركة والمكتب	التكرار	%	اسم الشركة والمكتب	التكرار	%
Alvaro	5	2.3	Luxquer	1	0.5	Beverly	12	5.6
Fly Baban	5	2.3	ASSAY	1	0.5	Lavin	10	4.7
بالدارى رهنكين	6	2.8	Kirmzigul	1	0.5	Hanzo	8	3.7
Erbilian	6	2.8	Lawan	1	0.5	London Sky	7	3.3
Royal Jordanian	6	2.8	Sky super	1	0.5	Chalaby	3	1.4
الزعيم	2	0.9	زوار مدينة	2	0.9	Like Holiday	3	1.4
مائلى كشتاران	2	0.9	Dover Air	2	0.9	سماء الطائف	3	1.4
Royal Trip	3	1.4	Livonia	1	0.5	Moon Roof	3	1.4
Fly Bal	3	1.4	Haftaro	2	0.9	السلوى	3	1.4
Kosan	5	2.3	زوار بكة	2	0.9	سماء الديرة	3	1.4
NWA	2	0.9	Sky Gashtyar	1	0.5	GO Trips	3	1.4
بلد العطار	2	0.9	بالدان	1	0.5	Swift	3	1.4
NEXT FLY	2	0.9	Tripzon	1	0.5	Ranj	3	1.4
Black Hall	2	0.9	SUN STONE	1	0.5	باوهرينكراو	3	1.4
Trust Point	2	0.9	باخي مدينه	2	0.9	Sky Flowers	3	1.4
Fest	2	0.9	Express Holiday	3	1.4	Dalin	4	1.9
جزيرة كيش	2	0.9	Travel Plan	2	0.9	Blueberry	4	1.9
قيمة الراقدين	2	0.9	دال	2	0.9	VAVA	4	1.9
سيامانتو	2	0.9	حاج شيرزاد	2	0.9	Gashtyar	4	1.9
Ateen	2	0.9	Super	2	0.9	Panda Group	5	2.3
المسك الحرم	1	0.5	Travler	1	0.5	Nashwan	2	0.9

0.9	2	Holidays Link	0.5	1	Atesa	0.5	1	Force
0.9	2	Sky Up	0.5	1	Rami	0.5	1	TRUE
0.9	2	Berlin Way	0.5	1	Flight	0.5	1	Madar Alsharq
1.4	3	Best	1.4	3	هيواي مكه	0.5	1	Koyoto
0.9	2	سروشتي جودي	0.5	1	Velora	0.5	1	Rekan
			0.9	2	BALAN SKY	0.5	1	Bosphour Line
%100		النسبة المئوية	215	تكراراً	التكرار	80	الشركة	المجموع الشركة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS-26).

ب- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس: يشير الجدول (4) إلى أن نسبة الذكور في الشركات والمكاتب السياحية هي (75.3%)، أما نسبة الإناث هي (24.7%)، مما يشير إلى أن غالبية المستجيبين هم الذكور ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل الوظيفي وتحمل الذكور للعمل للاوقات الطويلة والمناوبات الليلية في شركات والمكاتب السياحية.

ت- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر: يوضح الجدول (4) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31 - 40 سنة) والتي بلغت نسبتهم (45.6%)، وتلتها نسبة (43.7%) للفئة العمرية (30 سنة فأقل)، ثم جاءت الفئة العمرية (41 - 50 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (9.3%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) ونسبة بلغت (1.4%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الشركات والمكاتب السياحية المبحوثة هم من الفئة العمرية الشابّة والتي تمتلك القدرات الذهنية والامكانيات التكنولوجية المؤهلة للعمل وبمستويات نشاط عالية.

ث- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي: يتبين من المعلومات الواردة في الجدول (4) والخاص بتوزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل العلمي أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون شهادة (بكالوريوس) والتي بلغت (75.3%)، يليه حملة شهادة دبلوم في نسبة (10.7%) يليه بعد ذلك حملة شهادة اعدادية بنسبة (6.5%). ويوضح الجدول ان اقل نسبة كانت من نصيب حاملي شهادة ماجستير بين افراد عينة البحث وبنسبة (0.9). مما يدل على ان افراد العينة هم من اصحاب الشهادات التي تؤهلهم للجاجة بصورة صحيحة على فقرات الاستبانة.

ج- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة: يوضح الجدول (4) أن النسبة الاعلى من الأفراد المستجيبين الذين لديهم سنوات الخدمة في العمل في المكاتب السياحية تقع بين (1- 3 سنة) والتي شكلت نسبتهم (34%)، ثم تلتها فئة (6 سنوات فما فوق)، حيث بلغت نسبة (30.7%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (3 - 6 سنة) إذ بلغت (25.1%)، ومن ثم جاء الأفراد الذين لهم خدمة (اقل من 1 سنة) بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (10.2%)، مما يدل على ان غالبية افراد العينة هم من الافراد التي لديهم الخبرة المتراكمة والقدرة الكافية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمشاركة في الانشطة السياحية.

ح- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي الحالي: يوضح الجدول (4) أن النسبة الاعلى من الأفراد المستجيبين هم الذين يشغلون منصب (موظف) والتي شكلت نسبتهم (64.7%)، ثم تلتها فئة (مدير مفوض)، حيث بلغت نسبتهم (16.4%)، ثم جاءت فئة (مدير قسم) وبنسبة (14.4%)، ومن ثم جاء الأفراد الذين يملكون الشركة بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (4.7%)، مما يدل على ان غالبية افراد العينة هم من الافراد التي لديهم امكانية في تادية المهام السياحي داخل الشركات والمكاتب السياحية.

خ- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المشاركة في الدورات التدريبية: يتبين من المعلومات في الجدول (4) والخاص بتوزيع الأفراد المستجيبين حسب المشاركة في الدورات التدريبية، بأن

غالبية الأفراد المستجيبين هم غير مشاركين في الدورات التدريبية والتي بلغت (63.3%)، في حين كانت نسبة المشاركين في الدورات التدريبية (36.7%)، مما يشير الى ان أكثرية الافراد هم غير مشاركين في الدورات التدريبية ولم تتيج لهم فرصة المشاركة في الدورات التدريبية.

**الجدول (4) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث**

المتغيرات	المتغيرات الديموغرافية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	162	75.3
	انثى	53	24.7
العمر	30 سنة فأقل	39	36.1
	من 31 الى 40 سنة	62	57.4
	من 41 الى 50 سنة	6	5.6
	51 سنة فأكثر	1	0.9
	الاعدادية	14	6.5
المؤهل العلمي	دبلوم فني	23	10.7
	بكلوريوس	162	75.3
	دبلوم عالي	9	4.2
	ماجستير	2	0.9
	دكتوراه	5	2.3
	اقل من 1 سنة	22	10.2
سنوات الخدمة	من 1 الى 3 سنة	73	34.0
	من 3 الى 6 سنة	54	25.1
	من 6 سنة فما فوق	66	30.7
	موظف	139	64.7
المنصب الوظيفي الحالي	مدير قسم	31	14.4
	مدير مفوض	35	16.3
	صاحب شركة	10	4.7
	مشارك	79	36.7
الفئة	غير مشارك	136	63.3
المجموع		215	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

#### ثانياً: الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة:

يمكن تحديد الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها على وفق وصف آراء العينة في الشركات والمكاتب المبحوثة، وذلك استناداً إلى قيم الوسط الحسابي، والأهمية النسبية الخاصة بكل بعد من أبعاد الدراسة وعلى وفق النتائج في الجدول (27) والجدول (28). حيث تشير تلك النتائج إلى أن متغير الرقابة الاستراتيجية جاء بالمرتبة الأولى بمستوى أهمية عالية جداً وبوسط حسابي (4.261) وأهمية النسبية بلغت (85.223%)، أما متغير القيادة اليقظة فقد جاء بالمرتبة الثانية وبمستوى أهمية عالية جداً وذلك بحسب آراء المستجيبين إذ بلغ المؤشر الكلي للأوساط الحسابية له (4.250) وأهمية النسبية بلغت (85.009%)، أما الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة فيمكن تحديدها كما يأتي:

##### أ- الأهمية الترتيبية لأبعاد القيادة اليقظة

يشير الجدول (5) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد القيادة اليقظة، حيث تبين بان بُعد الاستجابة السريعة هو الأعلى حيث لها الترتيب الاول في الأهمية النسبية، يليه بُعد مهارة التحكم بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، والترتيب الثالث في الأهمية النسبية كانت من نصيب بعد الاداء العالي. اما الترتيب الاخير، فقد كانت من نصيب بعد الاداء الحسي والحركين حيث الأهمية النسبية.



**الجدول (5) الأهمية الترتيبية لأبعاد القيادة اليقظة**

الترتيب الأبعاد	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الرمز	الأبعاد
الثاني	86.735	12.269	0.532	4.337	CS	مهارة التحكم
الثالث	85.470	11.867	0.507	4.273	HP	الاداء العالي
الرابع	80.726	13.949	0.563	4.036	SP	الاداء الحسي والحركي
الاول	87.181	11.287	0.492	4.359	QR	الاستجابة السريعة
الثانية	85.009	10.426	0.443	4.250	VILEA	القيادة اليقظة

**المصدر:** من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)  
وبالتالي فإن النتائج الواردة في الجدول (5) تؤكد قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية  
الرئيسية الاولى والتي تنص على "تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير القيادة اليقظة وابعادها باختلاف  
طبيعة الاعتماد عليها من قبل الشركات المبحوثة".

**ب- الأهمية الترتيبية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية:**  
يشير الجدول (6) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية، حيث تبين بان بُعد  
المرونة في تقديم الخدمات هو الأعلى حيث لها الترتيب الاول في الأهمية النسبية، يليه بعد التجديد  
الاستراتيجي بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، والترتيب الثالث في الأهمية النسبية كانت من  
نصيب بعد انسيابية الموارد. اما الترتيب الاخير فقد كان من نصيب بعد الحساسية الاستراتيجية من  
حيث الأهمية النسبية.

**الجدول (6) الأهمية الترتيبية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية**

الترتيب الأبعاد	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الرمز	الأبعاد
الرابع	80.893	14.441	0.584	4.045	SS	الحساسية الاستراتيجية المستمر
الاول	90.121	10.543	0.475	4.506	FS	المرونة في تقديم الخدمات
الثالث	83.014	12.663	0.526	4.151	FM	انسيابية الموارد
الثاني	86.716	11.425	0.495	4.336	RS	التجديد الاستراتيجي
الاولى	85.223	9.635	0.411	4.261	STRAG	الرقابة الاستراتيجية

**المصدر:** من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

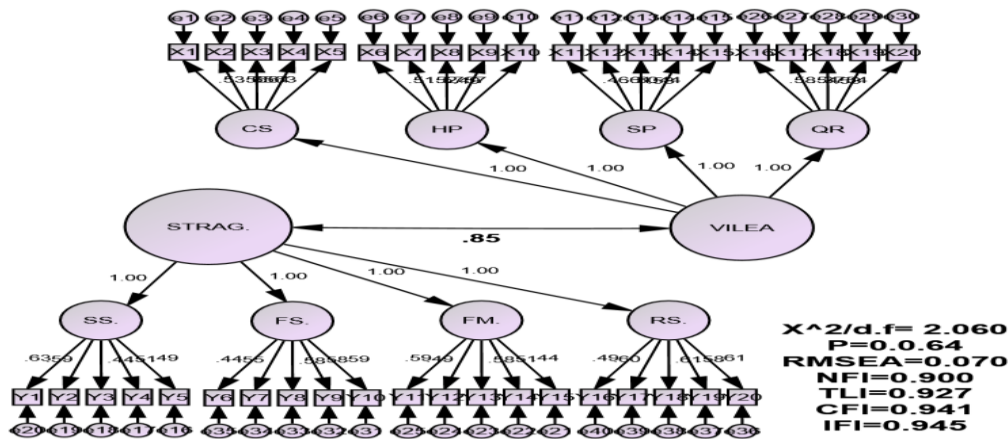
وبالتالي فإن هذه النتائج في الجدول (6) تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية  
الرئيسية الاولى والتي تنص على "تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير الرقابة الاستراتيجية وابعادها  
بأختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الشركات المبحوثة".  
ومن اجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، وبناءً على المعطيات الواردة في الجداول  
(27،28)، تم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على ((تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات  
الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الشركات السياحية المبحوثة)).  
ثالثاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

نتناول في هذه الفقرة عرضاً لمعاملات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين  
متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها وعلى وفق ما نصت عليه الفرضيات الرئيسية والفرضيات  
الفرعية المنبثقة عنها سيجري اختبارها تباعاً وفق ما وردت في منهجية الدراسة وفق مخطط

الدراسة الفرضي. وبهدف التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية وتفسير نتائجها تطلب ذلك الاستدلال بمعامل ارتباط يناسب البيانات الوصفية، وهذا ما جسده الطبيعة بيانات الدراسة، وقد استخدمت لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (AMOS-26) من أجل اختبار هذه الفرضيات.

### 1- تحليل علاقات الارتباط بين القيادة اليقظة والرشاقة الاستراتيجية:

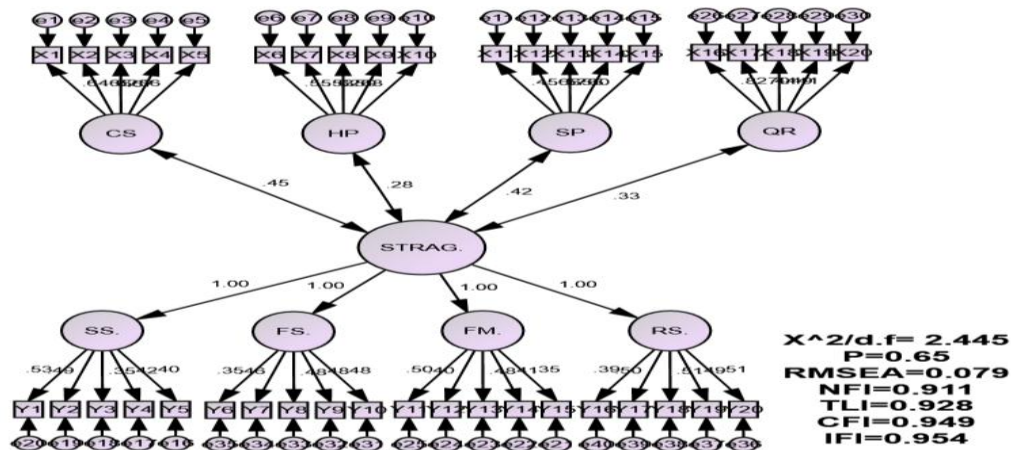
تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة اليقظة والرشاقة الاستراتيجية على المستوى الكلي، بمعنى التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة اليقظة والرشاقة الاستراتيجية منفردة ومجمعة عند مستوى معنوي 0.05" حيث قام الباحثان ببناء انموذج هيكلي يمثل علاقات الارتباط بين المتغيرين الرئيسيين (القيادة اليقظة، الرشاقة الاستراتيجية) كما يظهر في الشكل (2). وتشير النتائج الواردة في الجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين القيادة اليقظة بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً والرشاقة الاستراتيجية بوصفه متغيراً رئيساً تابعاً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.85) وهي قيمة معنوية، وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة. وبالاعتماد على هذه النتيجة، يبين للباحث بأن هناك مستويات معنوية وطردية من الارتباط بين القيادة اليقظة والرشاقة الاستراتيجية في الشركات والمكاتب السياحية في مدينة اربيل، مما يستنتج منه أنه كلما امتلكت الشركات والمكاتب السياحية المبحوثة القيادة اليقظة في انشطتها الادارية فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قدرات تلك الشركات في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية لها.



الشكل (2): الانموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26).

ومن اجل تحديد قيم الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية فقد تمت استخدام الجداول ومصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة، وتم التأكد من معنوية معامل الارتباط من خلال جودة المطابقة للتأكد من جودة الانموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة. وفيما يأتي اختبار الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية كما مبين في الشكل (3).



الشكل (3): النموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.  
 المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26).

وفيما يخص الفرضيات الفرعية حول ارتباط كل بعد من ابعاد القيادة الیقظة مع الرشاقة الاستراتيجية فقد اظهرت نتائج الجدول (7) ما يأتي:

أ. فيما يخص الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد مهارة التحكم والرشاقة الاستراتيجية عند مستوى معنوي 0.05" فإن نتائج الجدول تدل على ان بعد مهارة التحكم كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الرشاقة الاستراتيجية، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الرشاقة الاستراتيجية (0.45).

ب. فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد الاداء العالي والرشاقة الاستراتيجية عند مستوى معنوي 0.05" فإن نتائج الجدول تدل على ان بعد الاداء العالي كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الرشاقة الاستراتيجية، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الرشاقة الاستراتيجية (0.28).

ت. فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد الاداء الحسي والحركي والرشاقة الاستراتيجية عند مستوى معنوي 0.05" فإن نتائج الجدول تدل على ان بعد الاداء الحسي والحركي كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الرشاقة الاستراتيجية، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الرشاقة الاستراتيجية (0.42).

ث. فيما يخص الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد الاستجابة السريعة والرشاقة الاستراتيجية عند مستوى معنوي 0.05" فإن نتائج الجدول تدل على ان بعد الاستجابة السريعة كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الرشاقة الاستراتيجية، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الرشاقة الاستراتيجية (0.33).

**الجدول (7): علاقات الارتباط بين القيادة اليقظة بأبعادها والرشاقة الاستراتيجية**

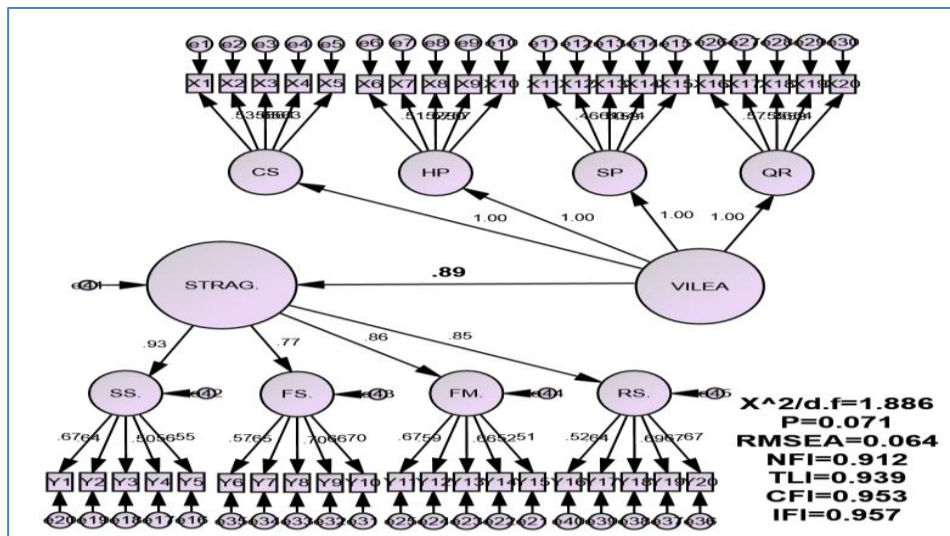
الرشاقة الاستراتيجية	القيادة اليقظة	مهارة التحكم	الاداء العالي	الاداء الحسي والحركي	الاستجابة السريعة
STRAG	VILEA	CS	HP	SP	QR
Standardized Estimate	0.85	0.45	0.28	0.42	0.33
Estimate	0.118	0.058	0.031	0.045	0.065
S.E.	0.025	0.016	0.011	0.014	0.020
C.R.	4.639	3.573	2.860	3.166	3.287
Sig. (2-tailed)	***	***	0.004	0.002	0.001

**المصدر:** اعداد الباحثين من مخرجات برنامج ( AMOS-26 ).

اعتمادا على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي فإن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع كانت طردية وذات دلالات احصائية. وتشير هذه النتائج الى قوة الانسجام والتوافق الميداني التي يحملها افراد عينة الدراسة تجاه المتغيرين الرئيسيين القيادة اليقظة والرشاقة الاستراتيجية. وهذا يؤكد اهميتهما الميدانية وامكانية تحقيق الافادة العملية من خلال اعتماد الشركات السياحية على توفير ابعاد القيادة اليقظة وتطبيقها في انشطتها ومهامها الرئيسية والتي تسهم بدورها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية وجميع فرضياتها الفرعية".

تاسعاً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة:

1- الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير موجب ذو دلالة معنوية للقيادة اليقظة في الرشاقة الاستراتيجية عند مستوى معنوي 0.05" لذا تم نمذجة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، اذ يبين الشكل (4) نتائج اختبار علاقة التأثير بين القيادة اليقظة والرشاقة الاستراتيجية.



**شكل (4) النموذج الهيكلي لمعامل التأثير بين القيادة اليقظة والرشاقة الاستراتيجية.**

**المصدر:** اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26).

ويتضح من الشكل (4) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، اما نتائج التأثير فتوضح في جدول (30).

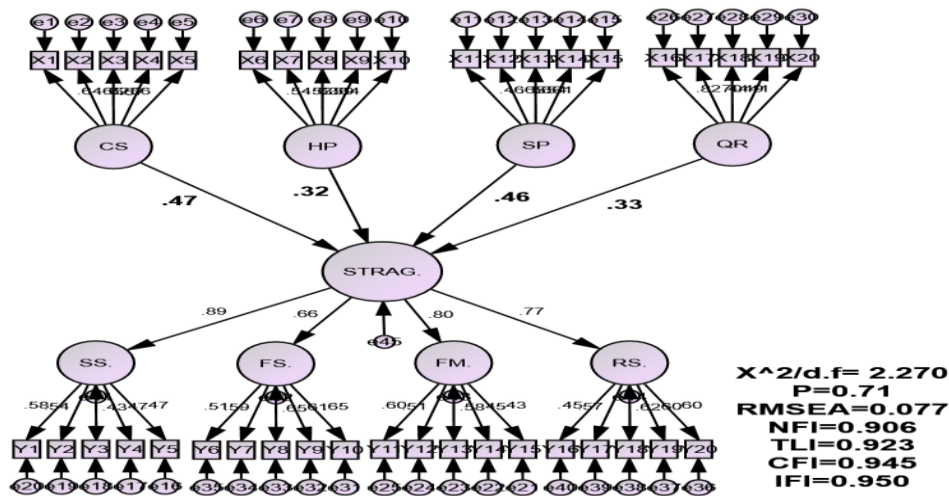
**الجدول (8) تحليل الانحدار بين القيادة اليقظة والرشاقة الاستراتيجية**

P. Value	C.R	S.E.	التقديرات Estimate	Standardized Estimate	R <sup>2</sup>	المتغير التابع
						المتغير المستقل
***	5.420	0.209	1.135	0.89	0.723	القيادة اليقظة VILEA

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26).

بحسب نتائج الجدول (8) يبين لنا بان القيادة اليقظة تؤثر في الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (1.135) ونسبة معياري (0.89) اي ان كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى زيادة نسبة (89%) وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.000) مع النسبة التي افترضه الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اصغر بكثير، وفيما يخص قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) من الجدول فإنه يساوي (0.72) كما يظهر ايضا في الشكل (5) وذلك يعني ان نسبة (72%) من التغيرات الحاصلة في الرشاقة الاستراتيجية يفسرها القيادة اليقظة، والنسبة الباقية من التباين تعود الى عوامل اخرى غير داخلية في الدراسة الحالية. وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على "يوجد تأثير موجب ذو دلالة معنوية للقيادة اليقظة في الرشاقة الاستراتيجية عند مستوى معنوي 0.05".

وبعد اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، سيجري اختبار الفرضيات الفرعية والتي تتفرع من تأثير ابعاد القيادة اليقظة في الرشاقة الاستراتيجية الى اربعة فرضيات فرعية على وفق نتائج تحليل الانحدار المتعدد بافتراض وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة اليقظة في الرشاقة الاستراتيجية، ونتائج التأثير موضحة في الشكل (5).



**شكل (5) معامل التأثير بين ابعاد القيادة اليقظة والرشاقة الاستراتيجية.**

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26).

ويتضح من الشكل (5) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، اما نتائج التأثير توضح في الجدول (9).



**الجدول (9) تأثير ابعاد القيادة اليقظة في الرشاقة الاستراتيجية.**

P-VALUE	C.R.	S.E.	الرشاقة الاستراتيجية (المتغير التابع)		ابعاد القيادة اليقظة (المتغير المستقل)
			التقديرات	التقديرات المعيارية	
			Estimate	Standardized Estimates	
***	3.934	0.095	0.376	0.47	مهارة التحكم
0.002	3.126	0.097	0.305	0.32	الاداء العالي
***	3.462	0.130	0.449	0.46	الاداء الحسي والحركي
***	3.420	0.050	0.171	0.33	الاستجابة السريعة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26).

حسب نتائج الواردة في الجدول (9) هناك اربعة ابعاد فرعية للقيادة اليقظة جرى اختبار تأثير كل منها في الرشاقة الاستراتيجية، ونتائج الاختبار هي كالآتي:

**الفرضية الفرعية الاولى:** نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير موجب ذو دلالة معنوية لمهارة التحكم في الرشاقة الاستراتيجية عند مستوى معنوي 0.05". وحسب نتائج الجدول (9) فان بعد مهارة التحكم يؤثر في الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (0.47)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (\*\*\*) مع النسبة التي افترضه الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر بكثير، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاداء العالي في الرشاقة الاستراتيجية عند مستوى معنوي 0.05". وحسب نتائج الجدول (9) فان بعد الاداء العالي يؤثر في الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (0.32)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.002) مع النسبة التي افترضه الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاداء الحسي والحركي في الرشاقة الاستراتيجية عند مستوى معنوي 0.05". وحسب نتائج جدول (9) فان بعد الاداء الحسي والحركي يؤثر الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (0.46)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (\*\*\*) مع النسبة التي افترضه الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية اصغر بكثير، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** نصت هذه الفرضية على انه " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستجابة السريعة في الرشاقة الاستراتيجية عند مستوى معنوي 0.05". وحسب نتائج الجدول (9) فان بعد الاستجابة السريعة يؤثر الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (0.33)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (\*\*\*) مع النسبة التي افترضه الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر بكثير، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

- 1- تعد القيادة اليقظة النمط القيادي الانسب لمنظمات الاعمال المعاصرة؛ لما تمتلكه من ابعاد وخصائص ضرورية لنجاح القائد في العصر الذي يتطلب امتلاكها من اجل تحقيق الرشاقة الاستراتيجية الدائم في ظل البيئة التي تتسم بشدة المنافسة.
- 2- اصبح موضوع الرشاقة الاستراتيجية مفتاحاً حيوياً في قيادة المنظمات للنجاح المستمر على المدى الطويل ومن ثم تحقيق التميز التنظيمي لمواءمة التطورات البيئية في ظل المنافسة



- 3- يمكن استنتاج ان نسبة مشاركة الاناث في العمل في شركات السياحة في مدينة اربيل لا يزال قليلة مقارنة بالذكور على الرغم من خلوه من الجهد البدني والعضلي. ولا تزال مشاركة المرأة في قطاع السياحي منخفضة مقارنة بالرجال.
- 4- يمكن استنتاج بأن الشركات والمكاتب السياحية المبحوثة تسعى الى استقطاب الايدي العاملة الشابة التي تقع اعمارهم بين العقد الثالث الى العقد الرابع وذلك بسبب ملائمتهم للعمل في تلك الشركات، بالإضافة الى ان حاجة العمل فيها تتطلب الحيوية والنشاط الشبابي وامتلاك القدرات الذهنية والجسمانية للعمل لساعات طويلة في تلك الشركات
- 5- دلت نتائج التحليل بان هناك اهتمام والمام بأبعاد القيادة اليقظة في الشركات السياحية، وبدرجات متفاوتة. حيث ان الاستجابة السريعة حصلت على المرتبة الاولى من حيث اهتمام المشاركين في الدراسة. في حين ان بعد الاداء الحسي والحركي يحصل على اهتمام اقل من المشاركين وذلك بسبب طبيعة عمل تلك الشركات التي تحتاج الى الالتزام والثبات التقني وتفاعل المباشر مع الزبائن.
- 6- يمكن الاستنتاج بان هناك المام واهتمام كافي من قبل الشركات المبحوثة بالرشاقة الاستراتيجية وابعادها وذلك لأن قطاع السياحة في اربيل في تطور مستمر وهناك منافسة شديدة فيما بينهم. ويمكن التأكد من ذلك ان بعد المرونة في تقديم الخدمات حصلت على المرتبة الاولى من الاهمية بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية. في حين ان الحساسية حصلت على اقل اهتمام من المشاركين.
- 7- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين القيادة اليقظة بأبعادها مع الرشاقة الاستراتيجية مما يعني انه كلما زاد الاهتمام بالقيادة اليقظة كلما أدت ذلك الى تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في شركات المبحوثة.
- 8- دلت نتائج تحليل الاحصائي بان القيادة اليقظة تؤثر في الرشاقة الاستراتيجية مما يعني ان كلما اهتمت الشركات المبحوثة بالقيادة اليقظة كلما تمكنت من تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بشكل اكبر.

#### ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة تنمية ثقافة اليقظة ضمن المكاتب السياحية في أربيل عبر ورش عمل وتدريب دوري يرفع الوعي بمفهوم القيادة اليقظة وينقل المهارات العملية لتطبيقها بما يدعم استدامة الرشاقة الاستراتيجية.
- 2- تشجيع الإدارة العليا على تبني سلوكيات القيادة اليقظة لتأسيس منظومة متابعة وتحليل بيئي مستمر لرصد التغيرات في الاحتياجات والتفضيلات لدى السائحين، وتحليل تحركات المنافسين والمخاطر المحتملة في السوق السياحي.
- 3- ضرورة الشركات ان يولي اهتماماً اكبر بتعيين الاناث للعمل في قطاع السياحي
- 4- ضرورة قيام شركات المبحوثة بجذب الكفاءات الاكاديمية من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه من اجل صنع قيادات اليقظة وبالتالي الارتقاء نحو تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.
- 5- ضرورة قيام شركات العاملة في قطاع السياحة بالاهتمام بالدورات التدريبية الداخلية والخارجية لموظفيها وكوادرها القيادية، وذلك من اجل تنمية مهاراتهم الادارية وتعزيز قابليتهم من اجل التوصل الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لدى الشركات المبحوثة.
- 6- ضرورة تولي الشركات المبحوثة اهتماماً متساوياً بأبعاد القيادة اليقظة وخصوصاً ببُعدي الاداء العالي الاداء الحسي والحركي، لأن كلنا البعدين ملائمتان مع طبيعة شركات والمكاتب السياحية وكفيلتين بنجاح القيادة اليقظة وبالتالي تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.
- 7- تقوية الرشاقة الاستراتيجية بتبني أطر عمل الإدارة اليقظة لتحسين الاستجابة للاضطرابات في الصناعة والاستفادة من التحليلات التنبؤية ودراسات السوق لاتخاذ قرارات قائمة على البيانات.

### المصادر العربية:

1. الحاتمي، ولاء محسن علي (2021). القيادة اليقظة وتأثيرها على الشائعات في مكان العمل - دراسة استطلاعية في معمل سمنت الكوفة، بحث منشور، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كوفة، 17، (3)، 287-307.
2. الداود، ألفن ناظر ججو، علي، شلير عبد الرحمن. (2022). دور القيادة اليقظة في تعزيز الحساسية الاستراتيجية - دراسة استطلاعية في عدد من مستشفيات القطاع الخاص في محافظة دهوك، بحث منشور، مجلة آفاق للعلوم، 2 (7)، 780 - 800.
3. درفالي، سهام. (2016). دور اليقظة الاستراتيجية تفعيل جودة مشروع دراسة ميدانية مشروع القطب الجامعي رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مشاريع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
4. الذحواوي، عامر، عبدالكريم. (2024). القيادة اليقظة ودورها في الحد من الهشاشة النفسية للمورد البشري: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، جامعة الفلوجة، 1 (6)، 653 - 676.
5. الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي و المولى، سماح مؤيد محمود. (2016). تأثير التيقظ القيادي في الرافعة المعرفية عن طريق التفوق الذكي وزارة العلوم والتكنولوجيا، بحث منشور، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، 39 (107)، 157-189.
6. الشمري، أحمد عبدالله أمانة. (2019). العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة المتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرقابة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية تحليلية في بعض فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، عراق.
7. صديق، بشدر كاكه. (2022). اليقظة الاستراتيجية ودورها في الإبداع التسويقي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات والمكاتب السياحية في اقليم كردستان العراق، رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كويه، اقليم كردستان العراق.
8. ضياء الدين، زواو. (2013). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
9. ميرخان، خالد حمد أمين و محمد، هشام أزور. (2024). دور البراعة المنظمة في تحقيق الرقابة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في ديوان وزارات حكومة إقليم كردستان، مجلة جامعة جيهان - أربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة جيهان، 2 (8)، 110 - 130.
10. هاجر، بلعسل. (2018). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير في الاقتصاد و التسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبدالحميد ابن باديس- مستنغام، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
11. الهيتي، علي جبير وحسين، عبدالسلام علي. (2021). دور التيقظ القيادي في جودة التعليم العالي، دراسة تحليلية في جامعة الأنبار، مجلة إقتصاديات الأعمال، 2 (2)، 51 - 72.

### المصادر الأجنبية:

1. Abdulkhalq, S, S. (2023). The Moderate Role of Organizational Innovative Capabilities in the Impact Relationship of Intelligent Leadership in Strategic Agility, An analytical study of the opinions of administrative leaders in private universities in

- the Kurdistan Region of Iraq, Doctor of Philosophy in Business Management, Kurdistan Region, Iraq.
2. Alharafsheh, M., Albloush, A., Hanandeh, R., Alsafadi, M., & Khwldh, A. A. (2022). Impact of intelligence leadership on organizational excellence: Mediating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 362-373. doi:10.21511/ppm.20(3).2022.29
  3. Begum, R., & Khan, M. J. Z. (2020). Organizational leadership successfulness: Development and validation of a scale. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 13(1).
  4. Bolden, R., Gosling, J., Adarves-Yorno, Inmaculada., & Burgoyne, J. (2008). High performance leadership, narratives of identity and control in corporate leadership development and performance management.
  5. Bondzi-Simpson, P. E., & Agomor, K. S. (2021). Financing public universities in Ghana through strategic agility: Lessons from Ghana Institute of Management and Public Administration (GIMPA). *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(1), 1–15.
  6. Brown, I. D., Simmonds, D. C. V., & Tickner, A. H. (2007). Measurement of control skills, vigilance, and performance on a subsidiary task during 12 hours of car driving. *Ergonomics*, 10(6), 665–673.
  7. Brozovic, D., Nordin, F., & Kindström, D. (2016). Service flexibility: conceptualizing value creation in service. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 868-888.
  8. Burmansah, B., Rugaiyah, R., & Mukhtar, M. (2019). A case study of mindful leadership in an ability to develop focus, clarity, and creativity of the Buddhist higher education institute leader. *International Journal of Higher Education*, 8(6), 57–69.
  9. Cranmer, G. A., Goldman, Z. W., & Houghton, J. D. (2019). I'll do it myself: Self-leadership, proactivity, and socialization. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6).
  10. Debellis, F., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Frattini, F., & Del Giudice, M. (2020). Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family firms. *Journal of International Management*. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100739>
  11. Dhiman, S., & Marques, J. (2020). *New horizons in positive leadership and change: A practical guide for workplace transformation*. Springer.
  12. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3).
  13. Fogtman, M., Fritsch, J., & Kortbek, K. J. (2008). Kinesthetic interaction: Revealing the bodily potential in interaction design. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Tangible and Embedded Interaction* (pp. 89–96). <https://doi.org/10.1145/1517744.1517770>
  14. Hamid, A. T., Mohsen, H. J., Sobeih, A. O., & Hani, L. Y. (2022). The role of smart leadership in improving the quality of banking service: An exploratory study in a sample of private banks in Basra governorate. *Economics Journal Business for Applied Research*, 2(1).
  15. Horst, S. O., & Moisander, J. (2015). Paradoxes of strategic renewal in traditional print-oriented media firms. *International Journal on Media Management*, 17(3), 157–174.

16. Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2018). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 347–361.
17. José Miguel, R. G., & Iñaki, P.-L. (2017). Firm renewal through corporate venturing and strategic agility: Shifting from spin-out to spin-in ventures. *International Journal of Entrepreneurship*, 21(1).
18. Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26, 596–616.
19. Karvonen, T., Sharp, H., & Barroca, L. (2018). Enterprise agility: Why is transformation so hard? In J. Garbajosa et al. (Eds.), *XP 2018* (pp. 131-145). LNBIP 314.
20. Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wieczorek, A., ... & Wells, P. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental innovation and societal transitions*, 31, 1-32.
21. Mavengere, N. B. (2013). *Information Systems Role in Strategic Agility: A Supply Chain Context*, Academic Dissertation, School of Information Sciences, University of Tampere, Finland.
22. Mitson, R., Qin, S., & Men, R. L. (2024). The Value of Employee Trust During Turbulent Times: Exploring Vigilant Leadership Communication and Employee Psychological Well-Being, *International Journal of Strategic Communication*, 18(3), 228-248. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2331300>
23. Morton, J., Stacey, P., & Mohn, M. (2018). Building and maintaining strategic agility: An agenda and framework for executive IT leaders. *California Management Review*, 61(1), 94–113.
24. Muhammad, K. H., Suliman, A. E. T., Mazen, J. A. S., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian NGOs.
25. Muthuveloo, R., & Teoh, A. P. (2020). Optimisation of organisational performance via I-Top Strategic Agility Model. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 8(2), 154–174.
26. Nkuda, M. O. (2017). Strategic agility and competitive advantage: Exploration of the ontological, epistemological and theoretical underpinnings. *British Journal of Economics, Management & Trade (BJEMT)*, 16(1), 1–13.
27. Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39(1), 155-167.
28. Owusu-Tucker, E., & Stacey, P. (2018). An exploratory study assessing the role cloud computing has in achieving strategic agility within the banking industry. University of Hawaii at Manoa, 1-10.
29. Pereira, V., Budhwar, P., Temouri, Y., Malik, A., & Tarba, S. (2021). Investigating investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis: The case of Indian IT/BPO offshoring firms. *Journal of International Management*, 27(1), 100738.
30. Premalatha, P. (2016). Role of manager-employee relationships in retaining knowledge workers in IT industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(3), 418–431.
31. Razavi, S. M., Esfanabadi, H. M., Esfanabadi, A. M., & Hassanzadeh, A. (2014). Investigating and ranking vigilant leadership factors: Evidence from Tehran municipality. *Global Journal of Business, Economics and Management*, 4(2), 58–66.

32. Reed, J. H. (2020). The Effects of Firm Age and Firm Size on Strategic Agility and Performance, Doctoral dissertation.
33. Sampath, G., & Krishnamoorthy, B. (2017). Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct. *International Journal of Business Excellence*, 13(2), 160 -180.
34. Schoemaker, P. (2015). Strategic Approaches to Managing Uncertainty, Decision Strategies & Wharton Working Paper.
35. Sisk, D. (2018). An exploration of mindfulness practices and leadership. *Creative Education*, 9, 1302–1311. <https://doi.org/10.4236/ce.2018.99097>
36. Tajeddini, K., Martin, E., & Ali, A. (2020). Enhancing hospitality business performance: The role of entrepreneurial orientation and networking ties in a dynamic environment. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102605.