

Resonant Leadership and Its Contribution to Organizational Proactiveness Through the Mediating Role of Organizational Agility

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in Private Hospitals in the center of Duhok Governorate

Nizar Mohammed Ali Al-Suleimani

College of Administration and Economics, University of Zakho

nizar.ali@uoz.edu.krd

Received:16/9/2024

Accepted:10/3/2025

Abstract:

The current research aims to study the effect of resonant leadership represented by (vigilance dimension, hope dimension, and empathy dimension) in achieving organizational proactivity represented by (proactive behavior, strategic behavior, and orientation towards competitors), and to test the mediating role of organizational agility represented by (sensing flexibility, decision-making flexibility, and implementation flexibility) as an indirect variable in the influential relationship between the two variables, from the point of view of a sample of employees in private hospitals in the center of Duhok Governorate / Kurdistan Region - Iraq. The descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was adopted as a tool for collecting data from a sample of (150) employees. The research hypotheses were tested using the (SPSS Version 25) program. The research reached a set of results, the most important of which is that organizational agility plays an important mediating role in enhancing the impact of resonant leadership on organizational proactivity. This indicates that enhancing the organizational agility of hospitals can increase the effectiveness of resonant leadership in achieving organizational proactivity of hospitals. Accordingly, to achieve organizational proactivity in private hospitals in Duhok Governorate, it is suggested that it is necessary to enhance the organizational agility of hospitals, which enhances the effectiveness of resonant leadership and achieves organizational proactivity, thus improving performance and then achieving sustainable competitive advantage for hospitals.

Keywords: Resonant Leadership, Organizational Agility, Organizational Proactivity, Private Hospitals in Duhok Governorate Center/ Kurdistan Region-Iraq.

"القيادة الرنانة ومساهمتها في الاستباقية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لخفة الحركة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في عدد من المستشفيات الخاصة في مركز محافظة دهوك/ إقليم كردستان - العراق"

نزار محمد علي السليفاني
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو
nizar.ali@uoz.edu.krd

القبول: 2025/3/10

الاستلام: 2024/9/16

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة تأثير القيادة الرنانة المتمثلة ببعد اليقظة، والأمل، والتعاطف، في تحقيق الاستباقية التنظيمية المتمثلة بالسلوك الاستباقي، والإستراتيجي، والتوجه نحو المنافسين، واختبار الدور الوسيط لخفة الحركة التنظيمية المتمثلة بمرونة الاستشعار، ومرونة اتخاذ القرار، ومرونة التنفيذ، كمتغير غير مباشر في العلاقة التأثيرية بين المتغيرين، من وجهة نظر عينة من الموظفين في المستشفيات الخاصة في مركز محافظة دهوك/ إقليم كردستان - العراق. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (150) موظفًا، واختُبرت فرضيات البحث باعتماد برنامج (SPSS Version 25). وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها أنّ خفة الحركة التنظيمية؛ تؤدي دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز تأثير القيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية، مما يشير إلى أنّ تعزيز خفة الحركة التنظيمية للمستشفيات، يمكن أن يزيد من فاعلية القيادة الرنانة في تحقيق الاستباقية التنظيمية للمستشفيات. وبناءً على ذلك، ولتحقيق الاستباقية التنظيمية في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك، فإنّه يقترح تعزيز خفة الحركة التنظيمية للمستشفيات؛ مما يعزز فاعلية القيادة الرنانة، ويحقق الاستباقية التنظيمية، وبالتالي تحسين الأداء، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمستشفيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرنانة، خفة الحركة التنظيمية، الاستباقية التنظيمية، المستشفيات الخاصة في مركز محافظة دهوك/ إقليم كردستان - العراق.

المقدمة:

الاستباقية التنظيمية، وتعزيز الميزة التنافسية. وتعدّ خفة الحركة التنظيمية عنصرًا أساسيًا في قدرة المنظمات على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والتحديات الجديدة؛ من خلال تعزيز مرونتها وسرعة استجابتها، وتمكن المنظمات من اكتشاف الفرص والتهديدات والتعامل معها بفاعلية. وتسهم هذه المرونة بدورها في تحقيق الاستباقية التنظيمية، حيث تُمكن المنظمة من التنبؤ بالتهديدات، واستغلال الفرص قبل منافسيها؛ مما يعزز قدرتها على تحسين التخطيط الإستراتيجي، والبقاء في الصدارة ضمن بيئة تنافسية متغيرة.

تشهد المنظمات اليوم تحديات متزايدة نتيجة للظروف البيئية المتغيرة باستمرار، مع تنوع متصاعد في المعلومات والتطورات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، بالإضافة إلى التقدم التكنولوجي المتسارع. وهذه المتغيرات تزيد من مستوى التعقيد وعدم اليقين الذي يواجه القادة؛ مما يتطلب أنماطًا قيادية حديثة تعزز الاستباقية التنظيمية. حيث إنّ القادة الذين يتبنون نهجًا مبتكرًا، قادرين على استباق التهديدات، واستغلال الفرص بسرعة؛ مما يعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات والتفوق على المنافسين. لذا، فإنّ القيادة الرنانة المبنية على الذكاء العاطفي، تعدّ نموذجًا للأساليب التي تسهم في تحقيق

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس الآتي: "هل يوجد تأثير للقيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لخفة الحركة التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مركز محافظة دهوك/ إقليم كردستان - العراق؟"، ولمعالجة هذه المشكلة أو الحد منها، قام الباحث بصياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة عن سؤال البحث الرئيس، التي تهدف إلى تقديم الحلول والتقليل من التأثير السلبي لهذه المشكلة. وعلى النحو الآتي:

1. ما مدى توافر القيادة الرنانة، الاستباقية التنظيمية، وخفة الحركة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة؟
2. هل هناك تأثير للقيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية في المستشفيات المبحوثة؟
3. هل هناك تأثير للقيادة الرنانة في خفة الحركة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة؟
4. هل هناك تأثير لخفة الحركة التنظيمية في الاستباقية التنظيمية في المستشفيات المبحوثة؟
5. هل هناك تأثير غير مباشر للقيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لخفة الحركة التنظيمية على المستوى الكلي في المستشفيات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية متغيراته، لذلك فقد تجسدت الأهمية بالآتي بيانه:

1. **الأهمية الأكاديمية:** يكتسب البحث أهميته أكاديمياً من أهمية متغيراته، وهي: (القيادة الرنانة، وخفة الحركة التنظيمية، والاستباقية التنظيمية)، كمفاهيم مهمة في أدبيات علم المنظمة والسلوك التنظيمي، وعليه فإن هذا البحث يمثل مساهمة في تقديم مفهوم فكري فيما يخص متغيرات البحث، وامتداداً إلى الأدبيات السابقة، ويسهم في زيادة التراكم المعرفي، وإبراز إسهامات الباحثين في مجال متغيرات البحث، التي قد تشكل نقطة انطلاق للباحثين، وحافزاً لهم في إثراء هذا الموضوع في الدراسات المستقبلية.
2. **الأهمية الميدانية:** تبرز أهمية البحث ميدانياً في ندرة الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال في المؤسسات الصحية بنحو عام، والمستشفيات الخاصة بنحو خاص، وبذلك يمكن أن يكون هذا البحث إضافة للدراسات الميدانية التي تبحث في طبيعة العلاقة بين متغيراته؛ عن طريق قياس تأثير القيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية، من خلال الدور الوسيط لخفة الحركة التنظيمية.

تتمتع المستشفيات الخاصة في مركز محافظة دهوك/ إقليم كردستان - العراق، بسمعة متزايدة بفضل تقديمها خدمات طبية متقدمة وجودة عالية، وتوفير خدمات تخصصية ومتنوعة، مما يعزز قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع بشكل فاعل، وبفضل هذا الأداء المتميز، تحقق هذه المستشفيات الاستباقية التنظيمية؛ مما يبرز مستوى المنافسة القوي في القطاع الصحي المحلي. لذلك، يهدف البحث الحالي إلى التحقيق في العلاقة التأثيرية للقيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مركز محافظة دهوك/ إقليم كردستان - العراق، واختبار الدور الوسيط لخفة الحركة التنظيمية في هذه العلاقة. بناءً على ذلك، يتضمن هيكل البحث أربعة فصول، خصص الفصل الأول للمنهجية العلمية للبحث، والفصل الثاني تضمن الجانب النظري، أما الفصل الثالث فقد ضم الجانب العملي، واختتم البحث بالفصل الرابع بالاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث.

أولاً: مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث في أوجه الضعف في الاستباقية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مركز محافظة دهوك/ إقليم كردستان - العراق، في عدة جوانب تعوق قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة الصحية. حيث تفتقر هذه المستشفيات إلى أنظمة تنبؤ فاعلة، تساعد على استشراف التطورات المستقبلية، وتحديد الاحتياجات المتغيرة للمرضى بشكل دقيق، بسبب نقص في مرونة أنشطتها؛ مما يحد قدرتها على التكيف مع الابتكارات الطبية والتقنيات الحديثة بسرعة، وهذا يؤدي إلى صعوبة إعادة هيكلة إستراتيجياتها، بناءً على التحولات المفاجئة في اللوائح والسياسات الصحية، علاوة على ضعف قدرتها الاستباقية في التواصل الداخلي بين الأقسام؛ مما يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات الحيوية. وهذا كله يضعف من الاستباقية التنظيمية؛ مما يقلل قدرتها على تحقيق التفوق التنافسي في بيئة صحية معقدة وديناميكية. حيث تبرز القيادة الرنانة كأحد الأنماط الأساسية التي تؤثر بشكل إيجابي على الموظفين، كحل فاعل لمعالجة أوجه القصور في الاستباقية التنظيمية؛ من خلال تعزيز التكيف السريع، وتطوير التواصل الداخلي، ودعم اتخاذ القرارات الحيوية في ظل التغيرات الصحية المستمرة، كما تعزز اليقظة، والأمل، والتعاطف، بين القادة والموظفين، وقد تكون مفتاحاً لمعالجة هذه المشكلة. وفي هذا السياق، تؤدي خفة الحركة التنظيمية دوراً وسيطاً حيوياً، حيث تساهم في تعزيز القدرة على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص؛ مما يعزز من فاعلية القيادة الرنانة في تحقيق الاستباقية التنظيمية.

ثالثاً: أهداف البحث:

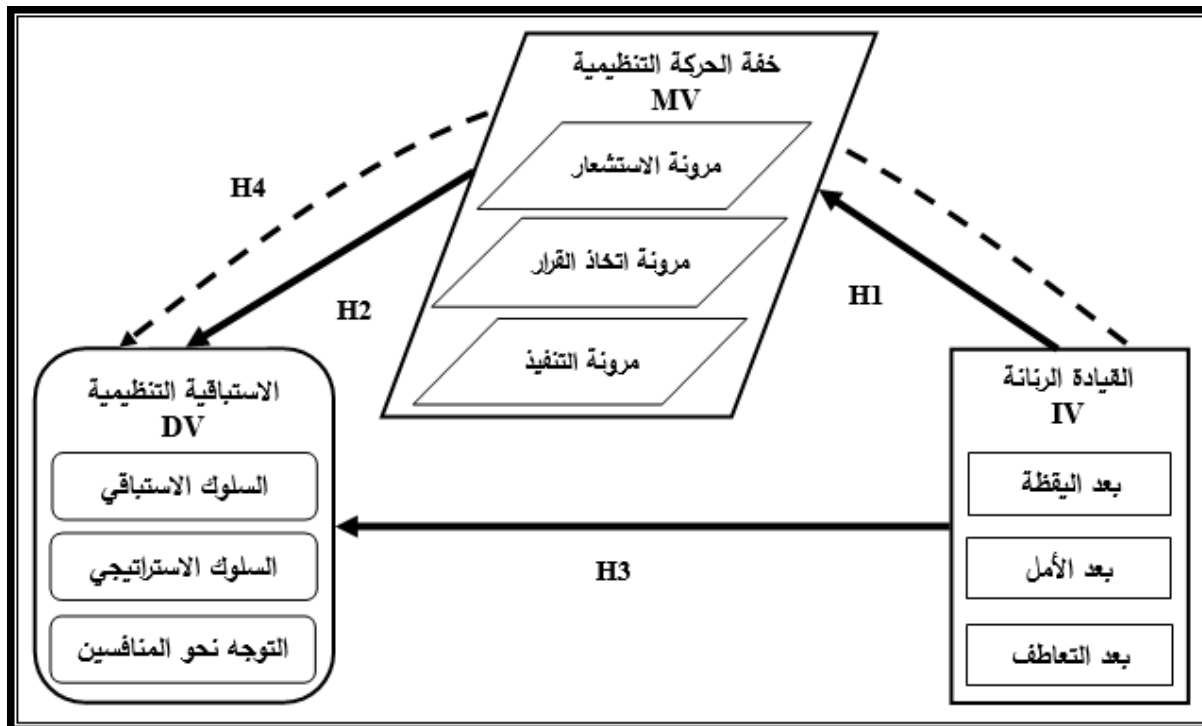
يهدف البحث الحالي التعرف إلى تأثير القيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية، من خلال الدور الوسيط لخفة الحركة التنظيمية، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو الآتي:

1. تقديم إطار معرفي يتعمق متغيرات البحث الرئيسة وأبعاده الفرعية.
2. تحديد مستوى توافر كل من: (القيادة الرنانة، والاستباقية التنظيمية، وخفة الحركة التنظيمية)، وأبعادها الفرعية في المستشفيات المبحوثة.
3. اختبار التأثير غير المباشر للقيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية؛ من خلال الدور الوسيط لخفة الحركة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.
4. التوصل إلى أنموذج واقعي يربط بين متغيرات البحث، بما يتلاءم مع الواقع الميداني في المستشفيات المبحوثة، بعد تحليل العلاقة التأثيرية بين تلك المتغيرات وتشخيص طبيعتها تجريبياً.
5. إمكانية الاستفادة من نتائج البحث الحالي في تطوير مسارات عمل المستشفيات المبحوثة، ومحاولة تقديم مجموعة من المقترحات مدعمة بالآليات في ضوء النتائج التي سيتم

التوصل إليها، التي من شأنها تعزيز المستوى المعرفي والتطبيقي في المستشفيات المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

في ضوء مشكلة البحث الرئيسة وأهدافه، أُعدَّ مخطط فرضي يوضح المتغير المستقل: القيادة الرنانة، والمتمثل بأبعاده: (بعد اليقظة، وبعد الأمل، وبعد التعاطف)، التي اعتمدها عدد من الباحثين في دراساتهم، وهم (Obied, 2023; Sinha et al., 2021; Al-Masri, 2020; Al-Rubaie, 2019). والمتغير المعتمد الاستباقية التنظيمية والمتتملة بالسلوك الاستباقي، والسلوك الاستراتيجي، والتوجه نحو المنافسين، التي اعتمدت في ضوء دراسة كل من (Al-Anzi & Razzaq, 2023; Abu Shakir & Al-Kaabi, 2022; Al-Sahlani & Abd, 2021). أما المتغير الوسيط فتتمثل بخفة الحركة التنظيمية والمتتملة بمرونة الاستشعار، ومرونة اتخاذ القرار، ومرونة التنفيذ، وقد اتفق عليها كل من (Al-Khazraji & Abdul Zahra, 2023; Badran & Khaled, 2023; Rashid & Matar, 2020). ويتفق البحث الحالي مع الدراسات أعلاه في اعتماد الأبعاد الفرعية كونها أكثر شمولية. فضلاً عن، ملائمتها للميدان المبحوث، وذلك وفقاً للشكل الآتي ذي الرقم (1):



حيث أن: ————— يمثل التأثير المباشر. — — — — — يمثل التأثير غير المباشر

المصدر: من اعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث:

استناداً للمخطط الفرضي للبحث، صيغت مجموعة من الفرضيات، التي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية (0.05)، وذلك وفقاً للآتي:

1. **الفرضية الرئيسة الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرنانة في خفة الحركة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.

2. **الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخفة الحركة التنظيمية في الاستباقية التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.

3. **الفرضية الرئيسة الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.

4. **الفرضية الرئيسة الرابعة:** يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لخفة الحركة التنظيمية في العلاقة التأثيرية للقيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.

سادساً: مجتمع البحث وعينه:

تشكل مجتمع البحث من الموظفين في عدد من المستشفيات الخاصة في مركز محافظة دهوك/ إقليم كردستان- العراق، والبالغ عددهم (215) موظفاً، واختيرت عدة مستشفيات خاصة في مركز محافظة دهوك/ إقليم كردستان- العراق، ميداناً للدراسة نظراً لما تشهده هذه المستشفيات من نمو ملحوظ في خدماتها الطبية والتنافسية؛ مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة الاستباقية التنظيمية. كما أنّ التنوع في مستويات الكفاءة التشغيلية والإدارية، يعكس حاجة ملحة لتعزيز القيادة الرنانة وخفة الحركة التنظيمية؛ لمواجهة التحديات، وتحقيق النجاح المستدام.

ولحساب حجم العينة المناسب للبحث الحالي بهدف تحليل البيانات بشكل دقيق؛ اعتمد على معادلة (Steven K. Thompson)، حيث يُحدّد حجم عينة البحث وفقاً للآتي:

$$n = \frac{N \times P (1-P)}{[N -1 \times (d^2 / z^2) + P (1-P)]}$$

تطبيق المعادلة أعلاه في البحث الحالي، فإن حجم عينة الدراسة (n) يساوي:

$$n = N \times P (1-P) / [N -1 \times (d^2 / z^2) + P (1-P)]$$

$$n = 215 \times 0.50 (1-0.50) / [215 - 1 \times [(0.05)^2 / (1.96)^2] + 0.50 (1-0.50)]$$

$$n = 53.75 / 0.3891$$

$$n = 138.1$$

(150) استبانة، أي بنسبة استجابة بلغت (81%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

سابعاً: اختبار ثبات الاستبانة:

لغرض التأكد من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات البحث؛ حسب معامل الثبات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا)، حيث تراوحت قيمه كما يظهرها الجدول (1) بين (0.68) و(0.94)، وهذه النتيجة تؤكد الثبات المطلوب لعبارة متغيرات البحث.

الجدول (1): نتائج اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات الرئيسة	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	كرونباخ ألفا	معامل الالتواء	معامل التفلطح
القيادة الرنانة	اليقظة	4	0.89	-0.447	0.101
	الأمل	4	0.81	-0.398	0.121

0.020	-0.485	0.89	4	التعاطف	
0.173	-0.427	0.83	12	المؤشر الكلي للقيادة الرنانة	
-0.553	-0.046	0.86	4	مرونة الاستشعار	خفة الحركة التنظيمية
-0.536	-0.018	0.84	4	مرونة اتخاذ القرار	
-0.519	-0.055	0.91	4	مرونة التنفيذ	
-0.518	0.031	0.92	12	المؤشر الكلي لخفة الحركة التنظيمية	
-0.443	0.170	0.68	4	السلوك الاستباقي	الاستباقية التنظيمية
-0.413	-0.428	0.88	4	السلوك الإستراتيجي	
-0.621	0.005	0.88	4	التوجه نحو المنافسين	
-0.432	-0.145	0.94	12	المؤشر الكلي للاستباقية التنظيمية	

مما يعزز التزامهم ويولد ثقافة تنظيمية إيجابية. ومن جهة أخرى، تؤدي خفة الحركة التنظيمية دوراً حاسماً في تمكين المنظمات من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية، بينما تسهم الاستباقية التنظيمية في توقع التحديات، والفرص المستقبلية، وتحضير الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معها بفاعلية. ويجسد هذا التكامل بين القيادة الرنانة، وخفة الحركة، والاستباقية التنظيمية، أهمية الإستراتيجيات المرنة، والنظرة بعيدة المدى لتحقيق الاستدامة في المنظمات. وانسجاماً مع هذا السياق، نُقدّم إسهاماً نظرياً، يُثري النقاش الأكاديمي، ويفتح آفاقاً جديدة في فهم ديناميات التغيير والتكيف في المنظمات، وذلك ضمن المحاور الآتية:

المحور الأول. القيادة الرنانة:

تؤثر التحولات السريعة في العالم اليوم بشكل كبير على القيادة؛ مما يجعل من غير الممكن أن يتبنى القادة الأسلوب نفسه في قيادة المنظمات. لذا، تعتمد المنظمات وجهات نظر لتتكيف مع التغيرات السريعة، حيث ظهرت أساليب قيادية جديدة تركز على المشاعر والتفاعل في سياق القيادة التحولية؛ نتيجة لمتطلبات العصر الرقمي. وفي هذا السياق، يظهر أسلوب القيادة الرنانة استجابة للتغيرات السريعة في المنظمة، ويُعتبر أسلوب القيادة الرنانة أحد هذه الأفكار المبتكرة المبنية على فكرة الذكاء العاطفي، كتقنية جديدة لقيادة المنظمات. وبناءً على ذلك نقدم مساهمة معرفية للقيادة الرنانة ضمن الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم القيادة الرنانة:

القيادة الرنانة هي أسلوب قيادي يتناغم مع مشاعر التابعين، ويوجهها في اتجاه عاطفي إيجابي، وينشئ هذا الأسلوب تأثيراً ينتشر بين فريق العمل يسمى الاهتزاز الرنان؛ والقائد الرنان يُشتق من مصطلح "الرنان"، وهو "اهتزاز متناغم للصوت في السياق البشري"، وبالتالي يُعد مرتبباً بالكفاءات العاطفية للقائد

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.24).

وبهدف اختبار بيانات البحث كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، استخدم كل من معامل الالتواء (Skewons)، ومعامل التفلطح (Kurtosis)، حيث إنّ القيمة المعيارية لمعامل الالتواء يجب أن تكون محصورة بين (3) و (-3)، بينما يجب أن تكون القيمة المعيارية لمعامل التفلطح محصورة بين (7) و (-7) (Kline, 2016)، وتبين من نتائج هذا التحليل والمذكورة في الجدول (1)، أنّ جميع قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعادها تقع بين (0.170) و (-0.485)، وهي ضمن القيم المعيارية لهذا المقياس، كما أنّ جميع قيم معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها، تقع بين (0.173) و (-0.621)، وهي ضمن القيم المعيارية أيضاً لمعامل التفلطح؛ مما يعني توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات البحث.

ثامناً: منهج البحث:

اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعدّ منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، وذلك عن طريق جمع البيانات الحقيقية من مشاهدة الواقع الفعلي لها، من خلال استطلاع آراء وتوجهات العاملين في المستشفيات الخاصة في مركز محافظة دهوك/ إقليم كردستان- العراق؛ للوصول إلى العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية.

المبحث الثاني: الجانب النظري.

تمهيد:

في ظلّ التحديات المتزايدة والمتغيرات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة، تبرز القيادة الرنانة كعنصر أساسي في تحقيق النجاح التنظيمي، باعتمادها على الذكاء العاطفي، والقدرة على إلهام التابعين وتحفيزهم من خلال الحماس والتفاني؛

مما يسهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها (Gaan & Shin, 2022). كما أنّ لها القدرة على إرساء علاقات إيجابية بين القادة والتابعين، وتعزيز التعاون الجماعي، وتهيئة بيئة عمل تشجع الأداء الفاعل حتى في الأوقات الصعبة. وتركز القيادة الرنانة على إحداث تأثير إيجابي في مشاعر التابعين، بهدف تعزيز الروحانية في بيئة العمل؛ مما يسهم في تحقيق أفضل مستويات الأداء والابتكار. كما يسهم هذا الأسلوب القيادي في تحقيق الهيمنة الاستراتيجية في المنظمات، من خلال التأثير على سلوك الموظفين وأدائهم (Obied, 2023). وتعدّ القيادة الرنانة أساسية لتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية للمنظمات، حيث يدركون أنّ نجاح الخطط الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على تفاعل أعضاء فريق العمل ومساهماتهم. لهذا السبب، يحرص هؤلاء القادة على اتخاذ خطوات إستراتيجية مدروسة في مجال تنمية الموارد البشرية؛ لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (Ayaz, 2023). وتكمن أهمية القيادة الرنانة في قدرتها على تعزيز الذكاء العاطفي من الداخل إلى الخارج؛ مما يسهم في توليد بيئة عمل منتجة وملهمة. فمن خلال شغفها وأصالتها وحماسها، تحقق تحفيزاً كبيراً للتابعين، وتؤسس بيئة من الثقة والتعاون المثمر. وهذا التوجه يزيد تحفيز التابعين وإنتاجيتهم، ويعزز ولائهم للمنظمة (Bozdoğan, 2023).

واتساقاً مع ما سبق، يرى الباحث أنّ أهمية القيادة الرنانة تكمن في قدرتها على إلهام التابعين، وتعزيز التزامهم من خلال الحماس والتعاطف والاهتمام بهم؛ مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتوليد ثقافة تنظيمية إيجابية، تساعد في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة، كما تساعد في التصرف بشكل مناسب، وتسهيل التواصل الفعّال مع التابعين؛ مما يعزز التناغم والتوافق بين القيادة والتابعين.

ثالثاً: أبعاد القيادة الرنانة:

القيادة الرنانة هي نهج يركز على تصورات القائد ونواياه وسلوكياته، فيما يتعلق بعلاقاته مع الآخرين؛ لتحقيق الأهداف المشتركة. وبالتالي، تتضمن القيادة الرنانة مجموعة من أبعاد اتفق عليها عدد من الباحثين (Obied, 2023; Sinha et al., 2021; Al-Masri, 2020; Al-Rubaie, 2019)، ويتفق البحث الحالي مع الدراسات أعلاه كونها أكثر شمولية، فضلاً عن ملاءمتها طبيعة الميدان المبحوث، وتُعرف مفاهيمها وفقاً للآتي: هي:

1. **بعد اليقظة:** تُشير إلى مستوى الوعي الحسي والمرونة العقلية التي تمتلكها القيادة؛ مما يمكنهم من تحليل الأحداث والمواقف المحيطة بدقة، وصقل توقعاتهم المستقبلية، وتحسين قدرتهم على الاستبصار والأداء الوظيفي. وهي

(Chirinos et al., 2022)، وتأتي كلمة "الرنين" بمعنى التكثيف والإطالة في الصوت عبر الاهتزاز، وفي معنى آخر، يشير الرنين إلى القدرة على التزامن مع الآخرين، وتركز القيادة الرنانة التي دعمها (Boyatzis; & McKee, 2005)، على الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات (Dabral & Purohit, 2023). وهي سلوك يعتمد على التأثير في سلوك التابعين وتشجيعهم ومساعدتهم وتوجيههم نحو هدف مشترك، متجاوزين بذلك المصالح الشخصية، وذلك بالاعتماد على اليقظة الذهنية، والسلوكيات الإيجابية، والانفعالات الرنانة التي تحقق الانسجام، وتعزز الثقة، وتحسن القيادة، وتعطي الأمل والتفاؤل والأجواء الودية والتعاطف (Al-Masri, 2020). وتُعرف القيادة الرنانة بأنها أسلوب قيادي يتميز بقدرة القادة على الاستماع والتفاؤل والتعاطف تجاه التابعين، مع التركيز على تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Obied, 2023). كما تعرف بأنها أسلوب قيادي يتميز بالقدرة على توليد بيئة عمل متناغمة وتحفيزية؛ من خلال التفاعل الإيجابي مع التابعين، واعتماد الذكاء العاطفي لتوجيههم، وبناء علاقات ودية تعزز الالتزام الجماعي، وتحقيق الأهداف المشتركة (Ayaz, 2023). وانسجاماً مع ذلك، فالقيادة الرنانة لها القدرة على تحقيق التوازن بين المشاعر، وتعزيز الانسجام بين التابعين؛ من خلال وضع رؤية ملهمة، واعتماد نهج تعاطفي، وتدريب التابعين وتطويرهم، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي فيما بينهم (Gaan et al., 2024). كما أنّ لها القدرة على التأثير في التابعين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف، وتقديم رؤية ملهمة، ودعم رفاهية التابعين، مما يعزز الأداء والتعاون الفاعل (Lubis, 2024).

وبناءً على ما سبق، يُعرف الباحث إجرائياً القيادة الرنانة بأنها سلوك قيادي يَسِم بتوظيف اليقظة؛ لفهم الأحداث المحيطة وتحليلها بمرونة ذهنية، والاعتماد على الأمل لتحفيز التابعين؛ لتحقيق أهداف مشتركة، مع تعزيز التفاؤل بمستقبل المنظمة، والتعاطف الذي يساعد القائد على فهم مشاعر التابعين واحتياجاتهم، والتفاعل معهم بإيجابية؛ لتحقيق تواصل عاطفي إيجابي، مما يعزز الانسجام والالتزام داخل المنظمة، ويدعم الابتكار وتحسين الأداء.

ثانياً: أهمية القيادة الرنانة:

تكمن أهمية القيادة الرنانة في المنظمات باعتمادها على الذكاء العاطفي لتعزيز التناغم بين القادة والتابعين؛ من خلال توليد بيئة عمل إيجابية تعتمد على التعاطف والأمل، وإلهام التابعين وتحفيزهم على مواجهة التحديات. وهذا النوع من القيادة يعزز التزام التابعين ويزيد إنتاجيتهم، خاصة في أوقات الأزمات؛

التنافسية، وتقليل الاضطرابات. وتُعنى هذه القدرة التنظيمية بإمكانية المنظمة على إعادة ابتكار نفسها، والتكيف والازدهار في بيئات تتسم بالتغير السريع وعدم اليقين، مع الاستفادة المثلى من مواردها لتحقيق نتائج مرنة وسريعة. وتتصف المنظمات التي تعتمد خفة الحركة بالقدرة على التكيف وتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى تبني ثقافة التغيير، والسرعة، والتكامل السلس، والبساطة، والجودة العالية. بناءً على ذلك، نقدم في الفقرات الآتية مساهمة نظرية ومعرفية لمفهوم خفة الحركة التنظيمية.

أولاً: مفهوم خفة الحركة التنظيمية:

ظهر مفهوم خفة الحركة التنظيمية في ثمانينات القرن الماضي، بالتزامن مع التصنيع الرشيق، وتشير إلى القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، وتسريع اتخاذ القرارات. ومع مرور الوقت، تطورت هذه الفكرة لتشمل قدرة المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية، وفيما بعد تم التركيز على التكيف السريع مع البيئات المتغيرة، مدعومة بالتكنولوجيا. ومؤخراً، توسعت الفكرة لتدرس كيف يمكن للهياكل والعمليات والثقافات التنظيمية تعزيز المرونة خلال الأزمات (Rani et al., 2024)، فهي التكيف المستمر بين الاتصال والبنية التنظيمية لإدارة خفيفة الحركة، وقدرة المنظمة على الصمود أمام أي اضطراب، وتنظيم استجابة سريعة وفاعلة تمكنها من تجاوز الأزمات الحرجة (Miceli et al., 2021)، وقدرة المنظمة على إعادة تكوين إستراتيجيتها وبنيتها وعملياتها وأفرادها وتكنولوجياها بسرعة، نحو فرص توليد القيمة وحماية القيمة التنظيمية (Arifin & Purwanti, 2023). كما أنها تمثل مجموعة من الأفكار التي تهدف إلى تبسيط الهياكل التنظيمية وخلق العمل، وتحسين استغلال الموارد، ومنع الهدر أو الفقد، وإدارة عمليات التحضير بفاعلية (Badran & Khaled, 2023). لذا تعد المرونة التنظيمية مهارة ضرورية تمكن المنظمات من التفاعل السريع مع التغيرات في بيئة العمل التي تظهر في السوق (Akkaya et al., 2024). وتُعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الانغماس بشكل فاعل في نظامها البيئي، والذي يفهم على أنه جميع الكيانات التي تتفاعل في بيئة تكنولوجية واقتصادية واجتماعية وثقافية (Ahmed et al., 2024). فضلاً عن، قدرتها على استخدام الموارد التنظيمية للاستجابة بطريقة استباقية، والتكيف مع التغيرات في ظروف السوق، وقدرتها على إدخال أي تغيير عند الضرورة، من أجل ضمان تحقيق الهدف، وتقديم منتجات وخدمات تلبي متطلبات الزبائن، تكون عالية الأداء والجودة، ومنخفضة التكلفة (Jelena et al., 2024). ومن وجهة أخرى تعرف خفة الحركة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التكيف والتعلم من التجارب، بما في ذلك

حالة من الوعي الحسي تتصف بالتمييز النشط والفعال؛ مما يجعل القائد منفتحاً على التغيرات والأحداث الجديدة (Al-Masri, 2020). واليقظة تظهر أعلى مستوى من الوعي الذاتي للقادة، ووعيهم بالآخرين والاهتمام بهم، والوعي الكامل بالأفراد والمنظمة والبيئة. وهؤلاء القادة معروفون بنزاهتهم وانتباههم لجميع المحفزات في بيئتهم. وتعزز اليقظة القدرات الإدراكية للقادة، وتمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة (Obied, 2023). ويعرف الباحث بُعد اليقظة إجرائياً بالوعي الحسي والمرونة العقلية التي تمكن القائد من تحليل المواقف المحيطة واستشراف المستقبل بدقة.

2. **بُعد الأمل:** هو شعور إيجابي وحافز في الوقت ذاته، إذ لا يقتصر دوره على توقع الأفضل في المستقبل فقط، بل يشجع الفرد على العمل بجهد وحماس، واستكشاف طرق متنوعة لتحقيق نتائج إيجابية (Grobler & Flotman, 2021). وهو الثقة التي تمتلكها القيادة الرنانة في تحقيق أهدافها، على الرغم من التحديات والعقبات التي قد يواجهونها. وهؤلاء القادة يحفزون التابعين للعمل بفاعلية وحماس نحو تحقيق الأهداف المحددة. القادة المتفائلون يمتلكون القدرة على تحديد الفرص وتجنب اليأس، بغض النظر عن الصعوبات. ويزرعون الأمل ويحفزون النجاح من خلال الإرادة والثقة والعمل الجاد (Obied, 2023). ويعرف الباحث بُعد الأمل إجرائياً بأنه قدرة القائد على تعزيز التفاؤل والإيجابية بين التابعين، من خلال تحفيزهم على رؤية مستقبل مشرق، وتحقيق أهدافهم التنظيمية بثقة واستمرارية؛ مما يساهم في رفع مستوى الأداء والالتزام.

3. **بُعد التعاطف:** يشير إلى فهم رغبات الآخرين واحتياجاتهم، ويسمح لهم بدمج عواطفهم في عملية التفكير، واتخاذ القرار، والتصرف. وإحدى سمات الرنين معاملة القائد الرنان كل من يخدمهم بتعاطف وشفقة (Al-Rubaie, 2019). كما يشير إلى قدرته على تلبية احتياجات التابعين، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، والتواصل معهم عاطفياً، وتعزيز روح التعاون، والتفاعل معهم بشكل مناسب. والتعرف إلى معاناتهم وآلامهم والتعاطف معهم (Obied, 2023). ويعرف الباحث بُعد التعاطف إجرائياً بأنه قدرة القائد على فهم مشاعر الآخرين واحتياجاتهم؛ مما يعزز الروابط الإنسانية، ويولد بيئة عمل داعمة ومشجعة.

المحور الثاني. خفة الحركة التنظيمية:

في العقود الأخيرة، أصبحت خفة الحركة التنظيمية عنصراً أساسياً لبقاء المنظمات، ولم تعد مجرد خيار. إذ تعد خفة الحركة ضرورية لمواجهة التحديات غير المتوقعة، وتعزيز القدرة

المتزايدة. كما تسهم في توليد المعلومات الضرورية لدعم عملية اتخاذ القرار الإداري بشكل فاعل، وتعزز الأداء التنظيمي؛ مما يساعد المؤسسات على التميز في بيئات ذات منافسة شديدة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة أعلى (Aghileh & Lima, 2024).

وإتساقاً مع ما سبق، يرى الباحث بأنّ خفة الحركة التنظيمية، تعدّ من العوامل الأساسية التي تتجاوز مجرد كونها وسيلة للمرونة والتكيف، حيث تسهم بشكل كبير في تعزيز قيمة الزبائن، وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة. وتُمكن خفة الحركة التنظيمية المنظمات من استجابة أسرع وأفضل للتغيرات البيئية؛ ممّا يعزّز قدرتها على استشعار الفرص والتهديدات المحتملة، والتعامل معها بطرق استباقية. كما تساهم في استثمار المعلومات والمعارف والموارد بشكل فاعل؛ ممّا يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وتطوير المهارات، وإعادة تنظيم القدرات؛ لتمكين المنظمات من التكيف والنمو، بما يعزز مرونتها وحيويتها في مواجهة التقلبات والتحديات.

ثالثاً: أبعاد خفة الحركة التنظيمية:

قدّم عدد من الباحثين أبعاداً متعدّدة لخفة الحركة التنظيمية، وقد اتفق كل من (Al-Khazraji & Abdul Zahra, 2023; Badran & Khaled, 2023; Rashid & Matar, 2020)، على ثلاثة أبعاد، هي: مرونة الاستشعار، ومرونة اتخاذ القرار، ومرونة التنفيذ. وقد اعتمد الباحث هذه الأبعاد لملاءمتها طبيعة البحث الحالي وأهدافه، وميدان التطبيق، وتعرّف مفاهيمها وفقاً للآتي:

1. **مرونة الاستشعار:** تتعلق بسرعة إدراك التغيرات في كلّ من الظروف السوقية الخارجية والعمليات الداخلية. وتمكن هذه القدرة المنظمات من التنبؤ بالتغيرات في تفضيلات الزبائن، واتجاهات السوق، والمنافسة؛ ممّا يسمح لها بتعديل إستراتيجياتها بشكل استباقي، واتخاذ قرارات مستنيرة (Badran & Khaled, 2023). كما تتضمن أنشطة الاستشعار استخدام الموارد والمعلومات التي تُجمع من الأنشطة البحثية لفحص احتياجات الزبائن، وفهم المطالب الكامنة، وتقييم ردود الفعل من المنافسين المحتملين (Al-Khazraji & Abdul Zahra, 2023). وتعرف مرونة الاستشعار من قبل الباحث بأنها قدرة المنظمة على استخدام الموارد والمعلومات؛ لجمع بيانات السوق والبيئة وفحصها؛ بهدف استشعار التغيرات في احتياجات الزبائن، والتهديدات والفرص المحتملة؛ ممّا يعزز قدرتها على التكيف السريع مع هذه التغيرات.

الفشل؛ من أجل تحسين أدائها واستمراريتها في بيئة متغيرة (Issa et al., 2024)، وتعتمد على تحقيق توازن بين التكلفة، والوقت، والجودة، والنطاق (Aghileh & Lima, 2024). وتُعرّف خفة الحركة التنظيمية بأنها القدرة على مواجهة التحولات غير المتوقعة في السوق باستجابات سريعة ومبتكرة، وتحسين النمو من خلال الاستفادة من جانبيين رئيسيين، هما: مرونة التكيف التشغيلي بالتغيرات الخارجية؛ عن طريق تمكين الموظفين، وتحسين العمليات الداخلية باستمرار لتحقيق أقصى قدر من الاستجابة، ومرونة رسملة السوق التي تستجيب بفاعلية لتغير احتياجات المستخدمين؛ من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي الأهداف، وكلّ ذلك ضمن إطار زمني محدود (Ibrahim et al., 2024)؛ بما يؤكد قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية، ويضمن كذلك استمراريتها ونموها (Nadeak, 2024).

ويعرف الباحث خفة الحركة التنظيمية إجرائياً بأنها مجموعة من القدرات التي تتيح للمنظمة التفاعل بفاعلية مع البيئة الخارجية. من خلال الاستشعار المبكر للفرص والتهديدات، وتعزيز الفرص والقدرات الداخلية، واتخاذ قرارات إستراتيجية محايدة بشأن الإستراتيجيات ونماذج العمل، وتنفيذ هذه الإستراتيجيات ونماذج العمل الجديدة بسرعة وفاعلية؛ لتوسيع القدرات الجديدة للتأثير في البيئة الخارجية.

ثانياً: أهمية خفة الحركة التنظيمية:

تساهم خفة الحركة التنظيمية في تعزيز الممارسات الرشيدة وتطويرها؛ مما يمكن المنظمات من التعامل بفاعلية مع المواقف غير المتوقعة، ويؤدي إلى نتائج أكثر كفاءة. وتمتاز المنظمات الرشيدة بقدرتها العالية على مواجهة بيانات العمل غير المؤكدة، والتغيرات غير المتوقعة؛ ممّا يسمح لها باستغلال الفرص الجديدة، وتلبية متطلبات الزبائن المتغيرة (Ahmed et al., 2024). وتكمن أهمية خفة الحركة التنظيمية في تعزيز الأداء، من خلال التكيف السريع مع التغيرات الداخلية والخارجية؛ ممّا يسمح للمنظمات باسترجاع المعرفة وتطبيقها؛ لتطوير خدمات ومنتجات ذات جودة عالية. كما تساعد في إعادة تكوين الموارد والعمليات بسرعة استجابة لمتطلبات السوق، وتقليل خطر التقادم، واستغلال الفرص الجديدة، علاوة على تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار؛ ممّا يدعم الحفاظ على الميزة التنافسية وتحقيق النمو المستدام (Wang et al., 2024). وتتجسّد أهميّة خفة الحركة التنظيمية باعتبارها عنصراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية في بيئات الأعمال سريعة التغير. فهي تُمكن المنظمات من التكيف مع التحولات المستمرة، واستغلال الفرص الناشئة، وتحسين قدرتها على الاستجابة للتحديات

أولاً: مفهوم الاستباقية التنظيمية:

تشير الاستباقية إلى عمليات تهدف إلى توقع احتياجات المستقبل؛ من خلال "البحث عن فرص جديدة قد تكون أو لا تكون ذات صلة بالعمليات الحالية، وإدخال منتجات وعلامات تجارية جديدة قبل المنافسة، وإلغاء العمليات التي تكون في مراحل النضج أو الانحدار من دورة حياتها بشكل إستراتيجي" (Omoyebagbe, 2023). وتُصور بأنها القدرة على التنبؤ بالتحديات والاحتياجات أو التغييرات المستقبلية والتعامل معها، من هنا فهي تبرز كركيزة أساسية للمرونة الريادية؛ مما يدل على منظور استشرافي ينسجم مع المشاريع المبتكرة والجديدة. فالاستباقية تركز على الطريقة التي تتفاعل بها المنظمات مع الفرص السوقية عند دخول أسواق جديدة (Al-Dhaafri et al., 2016). ومن وجهة نظر أخرى، تستند الاستباقية إلى القدرة الجسدية على الفعل، والقدرة العقلية على التفكير، بما في ذلك القدرة على توليد المعرفة وتطبيقها؛ مما يمنح المنظمات القدرة على البقاء والازدهار في بيئات متغيرة وغير متوقعة (Nissen & von 2017). وتُعرف الاستباقية التنظيمية بأنها سلوك موجه نحو العمل، وقدرة المنظمة على التصرف بشكل استباقي واستغلالي لتوليد بيئة مناسبة؛ من خلال التأثير على التوجهات السوقية. حيث تُمكن المنظمة من اكتساب معرفة قائمة على الفرص والمبادرات المتعلقة بالمنافسين؛ مما يساعدها على التحكم في توزيع شبكتها السوقية، وتعزيز الاعتراف بهويتها (Jalali & Jaafar, 2019). وانسجاماً مع ذلك، تعرف الاستباقية التنظيمية بأنها توجه إستراتيجي تسعى من خلاله المنظمات إلى استغلال الفرص الابتكارية؛ بهدف تعزيز القدرة التنافسية، بالاعتماد على استئجار الفرص المدعومة بتكنولوجيا المعلومات واكتشافها، خاصة في البيئات غير المستقرة؛ مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (Damian & Manea, 2019). كما تُعرف بأنها نهج تتبناه المنظمات لاحتلال موقع تنافسي وجوهري في بيئتها وأسواقها، حيث لا تعتمد فقط على الاستجابة لتغيرات البيئة، بل تسعى أيضاً إلى اتخاذ تدابير استباقية، تُمكنها من البقاء على اطلاع دائم بالتغيرات المحيطة؛ مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات بفاعلية، ويساعد على معالجة نقاط الضعف بشكل يضمن استمراريتها التشغيلية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Al-Omouh et al., 2020). وتشير الاستباقية التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق ميزة المتحرك الأول، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، مع توفير حلول جاهزة لأي تحديات قد تنشأ في المستقبل. وينبغي أن يكون رائد الأعمال

2. **مرونة اتخاذ القرار:** تتمثل بالسرعة في جمع المعلومات وفهمها واستخدامها؛ لصياغة قرارات إستراتيجية. والمنظمات التي تتمتع بمرونة عالية في اتخاذ القرارات، تُظهر قدرة أكبر على التكيف والاستجابة لتقلبات السوق؛ مما يمكنها من استغلال الفرص الناشئة، والتعامل بمهارة مع عدم اليقين (Badran & Khaled, 2023). كما تشمل مرونة اتخاذ القرار، سرعة عملية اتخاذ القرارات المناسبة، والتشخيص الأمثل للفرص والتهديدات المتاحة، وسرعة الاستجابة لمواجهتها، وتطوير خطط مناسبة في الأوقات الحرجة (Rashid & Matar, 2020). وتُعرف مرونة اتخاذ القرار من قبل الباحث، بأنها قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات إستراتيجية بسرعة وفاعلية، بناءً على تحليل دقيق للفرص والتهديدات، مع تطوير خطط وتعديلات مناسبة للتكيف مع التحديات البيئية وتغيراتها.

3. **مرونة التنفيذ:** تمثل مرونة التنفيذ دوراً كبيراً في تعزيز فاعلية المنظمات في البيئات الدينامية، حيث تمكن المنظمة من الاستجابة للفرص الجديدة في بيئة متغيرة باستمرار، علاوة على تحسين كفاءة العمليات فيها؛ من خلال تحويل الفرص الإستراتيجية إلى إجراءات مناسبة. وبالتالي، تتفوق المنظمات التي تتمتع بمرونة التنفيذ، في استغلال الفرص الناشئة، وتقليل المخاطر بشكل أكثر فاعلية (Badran & Khaled, 2023). كما تشمل مرونة التنفيذ أو العمل الاستغلال الجيد للموارد، وإعادة تشكيل العمليات، وسرعة اتخاذ الإجراءات في مواجهة التغيرات، واتخاذ إجراءات سريعة لمواجهتها (Al-Khazraji & Abdul Zahra, 2023). ويعرف الباحث مرونة التنفيذ بأنها قدرة المنظمة على تنفيذ إستراتيجيات وتعديلات بسرعة وكفاءة؛ من خلال استغلال الموارد المتاحة، وإعادة تنظيم العمليات، واتخاذ إجراءات فورية لمواجهة التغيرات البيئية، وتحقيق الأهداف بفاعلية.

المحور الثالث: الاستباقية التنظيمية:

تُعد الاستباقية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وتُعنى بقدرة المنظمة على توقع التغيرات المستقبلية، واتخاذ المبادرات اللازمة للتكيف معها أو استغلالها لصالحها. وتعزز الاستباقية من مرونة المنظمة، وقدرتها على الابتكار والتفوق في بيئة عمل ديناميكية؛ من خلال التفكير المسبق، وتوقع المخاطر والفرص، وتساهم الاستباقية في تعزيز الاستدامة والميزة التنافسية للمنظمات في الأسواق المتقلبة. وسيتم التطرق إلى المساهمة الفكرية لماهية الاستباقية التنظيمية، ضمن الفقرات الآتية:

تعدّ الاستباقية التنظيمية من العوامل الحيوية التي تساهم في تعزيز قدرة المنظمات على المنافسة والابتكار في بيئات الأعمال المتغيرة. وفي البحث الحالي، يركز الباحث على ثلاثة أبعاد رئيسية للاستباقية التنظيمية، وهي: (السلوك الاستباقي، والسلوك الإستراتيجي، والتوجه نحو المنافسين)، التي اعتمدت في ضوء دراسة كل من (Al-Anzi & Razzaq, 2023; Abu Shakir & Al-Kaabi, 2022; Al-Sahlan & Abd, 2021). حيث إنّ دراسة هذه الأبعاد تعكس أهمية الاستباقية في تحقيق التميز التنافسي، والتكيف مع التحديات المستقبلية، وتُعرّف مفاهيمها وفقاً للآتي:

1. **السلوك الاستباقي:** يشير إلى تصرفات ذاتية المبادرة وموجهة نحو المستقبل؛ بهدف تغيير أو تحسين الوضع، أو الظروف، أو الذات (Urbach & Weigelt, 2019)، ويعتمد هذا التصرف التوقعي على دور الفاعلية في سلوك الموظفين، وقدرتهم على تغيير بيئة عملهم بطريقة ما (Lai et al., 2024). كما يُعرّف السلوك الاستباقي بأنه تصرفات الموظفين التي تعكس مبادرتهم في معالجة القضايا وتحديات العمل، بناءً على المعلومات التي يمتلكونها. ويشمل هذا السلوك مبادرات لتحسين البيئة العملية، وتحمل المسؤولية لحلّ المشكلات (Ma et al., 2024). واتساقاً مع ذلك، فالسلوك الاستباقي يُعرّف بأنه قدرة الموظفين على اتخاذ المبادرة لتحديد المشكلات، والبحث عن الفرص، ومواجهة التحديات بشكل مستمر، مع التركيز على إحداث التغيير الإيجابي قبل حدوث المشاكل أو العقبات المحتملة؛ مما يسهم في تعزيز الابتكار والتطوير داخل المنظمة (Dung, 2024). ويُعرّف الباحث السلوك الاستباقي إجرائياً بأنه المبادرات التي تتخذها المنظمة للتنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية، واتخاذ إجراءات استباقية لمعالجتها قبل أن تصبح مشكلات أو لتحقيق مكاسب تنافسية؛ مما يزيد فاعلية الأداء التنظيمي.

2. **السلوك الإستراتيجي:** يُعرّف بأنه مجموعة من الأساليب والممارسات التي تتبنّاها المنظمة، للتعامل بطرق مبتكرة وفاعلة مع التحديات والفرص، مع التركيز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بطرق استباقية. ويتضمن هذا السلوك تطوير وتطبيق إستراتيجيات تسويقية وإدارية، تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتفوق على المنافسين، من خلال تحديد وتلبية احتياجات السوق قبل حدوثها؛ مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Hameed, 2022). السلوك الإستراتيجي هو القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على فهم وتوقع أفعال الآخرين ومعتقداتهم

المبتكر استباقياً، حتى يكون دائماً أول من يستغلّ الفرص (Baba & Nwuche, 2021).

وبناءً على ما سبق، يُعرّف الباحث الاستباقية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على اتخاذ المبادرة بشكل فاعل، من خلال التنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية، وابتكار الحلول المناسبة قبل ظهور الحاجة إليها، من خلال المعرفة والخبرات المتراكمة؛ مما يساعد المنظمات على التأقلم والازدهار في بيئات عمل ديناميكية وغير مستقرة، مع تعزيز قدرتها على المنافسة والاستجابة للتغيرات بسرعة وكفاءة.

ثانياً: أهمية الاستباقية التنظيمية:

تُعدّ الاستباقية التنظيمية عنصراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تتيح للمنظمات تقديم ابتكارات تتفوق على عروض المنافسين، وتسهم في تعزيز قدرة المنظمات على مراقبة البيئة، واكتشاف الفرص، وجمع المعلومات من المصادر الخارجية. وتوفّر هذه القدرات دعماً لتحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات جديدة بسرعة وكفاءة؛ مما يعزز الاستدامة التنافسية (Omoyebagbe, 2023). كما تعزز قدرة المنظمات على التميز؛ من خلال تبني إستراتيجيات استشرافية، حيث تستطيع المنظمات استباق الاتجاهات السوقية، وتوقع التغيرات المستقبلية؛ مما يزيد قدرتها على التكيف وتقديم قيمة متفوقة. وتساهم في تحسين التفاعل مع التغيرات التكنولوجية، وتطوير القدرات التي تؤثر في السوق؛ مما يمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Bature et al., 2018). ومن أهمية الاستباقية التنظيمية الأساسية هي الحفاظ على التنافسية، حيث تُمكن المنظمات من استغلال أصولها غير الملموسة؛ لاستكشاف فرص غير مألوفة، وتوقع احتياجات السوق المستقبلية، من خلال المعرفة المتراكمة (Zhao et al., 2019).

يرى الباحث بأن أهمية الاستباقية التنظيمية تتجسد في دورها الحاسم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف والنمو في بيئات الأعمال المتغيرة. فهي تمكن المنظمات من استشراف الفرص والتحديات المستقبلية بشكل مبكر؛ مما يتيح لها تبني إستراتيجيات مبتكرة، وإدخال تحسينات على منتجاتها وخدماتها بشكل أسرع من المنافسين. فضلاً عن أنّ الاستباقية التنظيمية تساعد المنظمات على تقليل المخاطر المرتبطة بالتغيرات السوقية المفاجئة، وتعزز من قدرتها على استغلال الفرص الجديدة بشكل فاعل، كما تسهم في بناء ميزات تنافسية مستدامة؛ من خلال تحسين عملياتها وإجراءاتها بشكل مستمر، مما يعزز من قدرتها على تحقيق النجاح والنمو في السوق.

ثالثاً: أبعاد الاستباقية التنظيمية:

1. **تحديد مستوى توافر أبعاد القيادة الرنانة وأهميتها الترتيبية:** توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول (2)، أنَّ الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد متغير القيادة الرنانة، جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وقيم مقاربة، غير أنه وفقاً لآراء المستجيبين، يلاحظ بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد (الأمل) في المستشفيات المبحوثة، حيث حاز على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.07)، وانحراف معياري مقداره (0.73)، ومعامل اختلاف بلغ (23.78%)، وهذه النتائج تشير إلى أنَّ المستشفيات تولي اهتماماً كبيراً بعدد الأمل؛ مما يعكس وجود بيئة عمل محفزة تدعم التفاؤل والإيجابية بين الموظفين، ويُعزز قدرة المستشفيات على تقديم خدمات أكثر فاعلية. أما ترتيب الأبعاد الأخرى فكانت على التوالي: (اليقظة، والتعاطف). لذلك يجب على المستشفيات المبحوثة تعزيز هذه الجوانب بشكل أكبر؛ لضمان تحسين جودة الخدمات. فالتركيز على بُعد اليقظة، يُمكن أن يعزز دقة العمل وكفاءته، بينما تعزيز التعاطف يُسهم في تحسين التواصل بين الموظفين؛ مما يعزز تجربتهم، ويزيد رضاهم في بيئة العمل.

2. **تحديد مستوى توافر أبعاد خفة الحركة التنظيمية وأهميتها الترتيبية:** بينت نتائج التحليل الوصفي في الجدول (2)، أنَّ الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد متغير خفة الحركة التنظيمية، جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وقيم مقاربة، غير أنه يلاحظ ووفقاً لآراء المستجيبين، بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بُعد: (مرونة اتخاذ القرار) في المستشفيات المبحوثة، حيث حاز على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.18)، وانحراف معياري مقداره (0.76)، ومعامل اختلاف بلغ (23.90%)، وتشير النتائج إلى أنَّ المستشفيات الخاصة المبحوثة تولي اهتماماً كبيراً بمرونة اتخاذ القرار؛ مما يعكس قدرة إدارة المستشفيات على التكيف مع التحديات والظروف المتغيرة بسرعة، ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمستشفيات. أما ترتيب الأبعاد الأخرى فكانت على التوالي: (مرونة الاستشعار، ومرونة التنفيذ). ويعكس هذا أنَّ المستشفيات المبحوثة تمتلك قدرات عالية في التكيف وصنع القرارات الفاعلة، ولكن تحتاج إلى تحسين قدرتها على الاستشعار المبكر للتحديات والفرص، وتطوير آليات تنفيذ أكثر مرونة؛ لتساعد إدارة المستشفيات على توقع التغيرات. بينما يضمن تحسين مرونة التنفيذ تطبيق القرارات بسرعة وكفاءة؛ مما يعزز من استجابتها للتحديات المختلفة، وتحقيق أهدافها بفاعلية أكبر.

ونواياهم، حيث يشمل تعديل الإستراتيجيات وفقاً للمعلومات السياقية والإشارات الاجتماعية؛ بهدف تحقيق أهداف محددة (Lorè & Heydari, 2024). ويُعرّف الباحث السلوك الإستراتيجي إجرائياً بأنه مجموعة من الأنشطة المخططة التي تقوم بها المنظمة؛ بهدف توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى، مع التركيز على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

3. **التوجه نحو المنافسين:** يُعرّف بأنه فهم لقوى وقيود المنافسين الحالية والمحتملة على المدى القصير والطويل، علاوة على فهم القدرات والإستراتيجيات طويلة الأمد للمنافسين الحاليين والمحتملين (Adi et al., 2018). أي أنَّ التوجه نحو المنافسين هو عبارة عن استجابة إستراتيجية للمنظمة تجاه أفعال وقوى المنافسين. ويشمل ذلك تقييم سريع لفرص المنافسة وضعفها، واتخاذ خطوات لتعديل عروض المنظمات، وتوسيع نطاقها لتحقيق ميزة تنافسية، واستخدام المعلومات المتعلقة بالمنافسين لتحسين الأداء، وزيادة القيمة المقدمة للزبائن (Orosz et al., 2018). ويشير إلى مجموعة من القيم والمعتقدات التي تتبناها المنظمة؛ لتهيئة نفسها بفاعلية للحصول على ميزة تنافسية، من خلال تحديد سلوكيات المنافسين المستقبلية وتحليلها، وتطوير إستراتيجيات تهدف إلى تغيير هيكل السوق وسلوك المنافسة لصالحها (Schulze et al., 2022). ويُعرّف الباحث التوجه نحو المنافسين إجرائياً بأنه قدرة المنظمة على رصد تحركات المنافسين وتحليلها بشكل مستمر، وتكييف الإستراتيجيات وفقاً لذلك، ومن ثم اتخاذ قرارات استباقية مبنية على تلك التحليلات؛ لتعزيز الميزة التنافسية والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق.

المبحث الثالث: الجانب العملي:

سيتم تناول الجانب العملي للبحث من خلال وصف متغيرات البحث وتشخيصها، وتوضيح كيفية اختبار فرضيات البحث من خلال تحليل البيانات المستخلصة، وضمن الفقرات الآتية:

• أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

مكّن التحليل الوصفي الباحث من تقديم تعريف دقيق بمستوى توافر متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها وأهميتها، على وفق آراء المستجيبين البالغ عددهم (150) مستجيباً في المستشفيات المبحوثة، وذلك باعتماد عدد من الاختبارات الإحصائية، والمتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والأهمية الترتيبية، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

3. تحديد مستوى توافر الاستباقية التنظيمية وأهميتها

الترتيبية: تشير نتائج التحليل الوصفي في الجدول (2) أنَّ الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد متغير الاستباقية التنظيمية جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وقيم مقاربة، غير أنَّه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين، بأنَّ هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد: (السلوك الاستباقي) في المستشفيات المبحوثة، حيث حاز على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.04)، وانحراف معياري مقداره (0.66)، ومعامل اختلاف بلغ (21.71%)، وتشير النتائج إلى أنَّ المستشفيات المبحوثة تولي اهتماماً كبيراً بالسلوك الاستباقي؛ ممَّا يدل على إدراكها لأهمية التحرك المسبق

لمواجهة التحديات واستغلال الفرص، ويُعزز من مرونة المستشفيات وقدرتها على التكيف مع التغيرات المستقبلية. أمَّا ترتيب الأبعاد الأخرى فكانت على التوالي: (السلوك الإستراتيجي، والتوجه نحو المنافسين)، ويشير إلى أنَّ المستشفيات المبحوثة تحتاج إلى تعزيز إستراتيجياتها طويلة الأمد، ومراقبة منافسيها بشكل أكثر فاعلية. فالاهتمام بالسلوك الإستراتيجي يعزّز التخطيط بعيد المدى، ويساعد في تحقيق التكيف مع التغيرات المستقبلية، بينما التوجه نحو المنافسين يُمكن إدارة المستشفيات من فهم توجهات السوق والمنافسة بشكل أفضل؛ ممَّا يتيح لها تطوير ميزة تنافسية دائمة.

الجدول (2) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسة وأبعادها

المتغيرات الرئيسة	الأبعاد الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية الترتيبية
القيادة الرنانة	اليقظة	3.09	0.81	26.21	الثانية
	الأمل	3.07	0.73	23.78	الأولى
	التعاطف	3.09	0.83	26.86	الثالثة
	المؤشر الكلي للقيادة الرنانة	3.08	0.69	22.40	الأولى
خفة الحركة التنظيمية	مرونة الاستشعار	2.86	0.81	28.32	الثانية
	مرونة اتخاذ القرار	3.18	0.76	23.90	الأولى
	مرونة التنفيذ	2.88	0.83	28.82	الثالثة
	المؤشر الكلي لخفة الحركة التنظيمية	2.97	0.74	24.92	الثانية
الاستباقية التنظيمية	السلوك الاستباقي	3.04	0.66	21.71	الأولى
	السلوك الاستراتيجي	3.04	0.80	26.32	الثانية
	التوجه نحو المنافسين	3.10	0.84	27.10	الثالثة
	المؤشر الكلي للاستباقية التنظيمية	3.06	0.73	23.86	الثانية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

4. الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسة: توضح نتائج

التحليل الوصفي في الجدول (2)، مجموعة من المقاييس المتعلقة بالأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسة، وكشفت النتائج بأنَّ الأهمية الترتيبية للمتغيرات جاءت بمستويات مختلفة وقيم مقاربة، غير أنَّه يلاحظ ووفقاً لآراء عينة البحث، بأنَّ هناك توافراً أكثر لمتغير: (القيادة الرنانة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.08)، وانحراف معياري مقداره (0.69)، ومعامل اختلاف بلغ (22.40)؛ ممَّا يشير إلى أنَّ المستشفيات المبحوثة تعتمد بشكل كبير على القادة الذين يعززون العلاقات العاطفية الإيجابية، والانسجام داخل فرق

العمل. ويليه متغير: (الاستباقية التنظيمية) بالمرتبة الثانية، ومتغير: (خفة الحركة التنظيمية) بالمرتبة الثالثة؛ ممَّا يبرز الحاجة إلى زيادة التركيز على تعزيز قدرات المستشفيات في التكيف السريع مع التغيرات، وتطوير إستراتيجيات استباقية تعزز من مرونتها واستجابتها الفاعلة للتحديات المستقبلية.

• ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

ضمن هذه الفقرة نوضح نتائج اختبار فرضيات التأثير وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، للتعرف إلى مقدار ما يفسره المتغير المستقل، عن طريق المتغير الوسيط وبدونه. حيث اعتمد أسلوب تحليل المسار (Path Analysis)؛ لاختبار التأثير المباشر

في القيادة الرنانة بمقدار وحدة واحدة؛ سيؤدي إلى تغير في خفة الحركة التنظيمية بنسبة تغير تعادل (94%)، وهذا التأثير يعكس قدرة القيادة الرنانة على إلهام فرق العمل وتحفيزهم من خلال بناء علاقات إيجابية، وتشجيع التفاعل العاطفي والاتصال الواضح؛ مما يولد بيئة مرنة وسريعة التكيف مع التغيرات. وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value)، التي كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد النتيجة نفسها تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى (0.851)، والأعلى (1.028)، لحدود الثقة (95% Confidence Interval)، اللتين لا يقاطعهما الصفر، فهذه النتيجة تبين التأثير الإيجابي للقيادة الرنانة في خفة الحركة التنظيمية، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (3) نتائج تأثير القيادة الرنانة في خفة الحركة التنظيمية

خفة الحركة التنظيمية							المتغيرات
Boot ULCI	Boot LLCI	P-value	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R ²	القيادة الرنانة
1.028	0.851	0.0000	21.032	442.359	0.940	0.749	0.865
150), N = 148* P < 0.05, d.f = (1,							

للتحديات والفرص؛ مما يمكنها من تبني ممارسات وسلوكيات استباقية. وبذلك، يُظهر التأثير أنّ خفة الحركة التنظيمية ليست مجرد استجابة للتغيرات، بل تُعد محركاً رئيسياً لتوجه المستشفيات نحو السلوك الاستباقي؛ مما يعزز قدرتها على البقاء والتفوق في بيئة الأعمال الديناميكية. وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value)، التي كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد النتيجة نفسها تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى (0.524)، والأعلى (0.699)، لحدود الثقة (95% Confidence Interval)، اللتين لا يقاطعهما الصفر. فهذه النتيجة تبين التأثير الإيجابي لخفة الحركة التنظيمية في الاستباقية التنظيمية، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثالثة.

الجدول (4) نتائج تأثير خفة الحركة التنظيمية في الاستباقية التنظيمية

الاستباقية التنظيمية							المتغيرات
Boot ULCI	Boot LLCI	P-value	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R ²	خفة الحركة التنظيمية
0.699	0.524	0.000	13.791	895.746	0.611	0.924	0.961
150), N = 147,2* P < 0.05, d.f = (							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

وغير المباشر ما بين متغيرات البحث الحالي والمقارنة بينهما، بهدف التحقق من حقيقة توسط خفة الحركة التنظيمية للعلاقة بين القيادة الرنانة والاستباقية التنظيمية، وللتأكد من صحة فرضيات البحث الرئيسة، واختبار معنوية التأثير غير المباشر، تم الاعتماد على مصفوفة (Process Procedure for SPSS Version 4.1)، وبالاعتماد على النموذج الرابع وهو أنموذج الوسيط البسيط. ومن أجل معرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة؛ هناك أربعة شروط لتحقيق ذلك. حيث أظهرت نتائج الاختبار لفرضيات البحث الآتي تفصيله:

1. اختبار الشرط الأول (الفرضية الأولى): تظهر نتائج اختبار الشرط الأول الموضحة في الجدول (3)، تأثير متغير القيادة الرنانة في المتغير خفة الحركة التنظيمية أي (المسار a هو الميل الحدي (B1)، لتأثير القيادة الرنانة في خفة الحركة التنظيمية)، الذي يساوي (0.940)، ويشير إلى أنّ التغير

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

2. اختبار الشرط الثاني الفرضية الثانية: تشير نتائج اختبار الشرط الثاني الموضحة في الجدول (4)، تأثير متغير خفة الحركة التنظيمية في المتغير الاستباقية التنظيمية بوجود القيادة الرنانة كمتغير مراقب، أي (المسار b هو الميل الحدي (B1) لتأثير خفة الحركة التنظيمية في الاستباقية التنظيمية، دون الأخذ بالحسبان تأثير القيادة الرنانة)، الذي يساوي (0.611)، ويشير إلى أنّ التغير في خفة الحركة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في الاستباقية التنظيمية بنسبة تغير تعادل (61.1%)، وهذا التأثير يعكس قدرة المستشفيات الخاصة التي تتسم بخفة الحركة على التكيف السريع مع التغيرات، والاستجابة الفاعلة

وأكثر كفاءة. بذلك، تؤكد النتيجة أهمية القيادة الرنانة كعنصر إستراتيجي لتحقيق استباقية تنظيمية عالية، ودعم تنافسية المستشفيات في البيئات المتغيرة، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value)، التي كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد النتيجة نفسها تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى (0.893)، والأعلى (1.037) لحدود الثقة (95% Confidence Interval)، اللتين لا يقاطعهما الصفر. فهذه النتيجة تبين بأن التأثير الإيجابي للقيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (5) نتائج تأثير القيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية

الاستباقية التنظيمية								المتغيرات
Boot ULCI	Boot LLCI	P-value	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R ²	R	القيادة الرنانة
1.037	0.893	0.000	26.511	702.843	0.965	0.826	0.908	
01548), N = 1 * P < 0.05, d.f = (1,								

متغير القيادة الرنانة ومتغير الاستباقية التنظيمية، إذ من خلاله تتحسن مؤشرات التأثير بين متغيرات البحث الحالي؛ مما يؤكد أن الوساطة جزئية كون العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد معنوية، حتى بدون المتغير الوسيط، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الرابعة.

3. اختبار الشرط الثالث الفرضية الثالثة: توضح نتائج اختبار الشرط الثالث الموضحة في الجدول (5)، تأثير متغير القيادة الرنانة في المتغير الاستباقية التنظيمية أي: (المسار c' هو الميل الحدي (B1) لتأثير القيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية، والمراقب من المتغير الوسيط)، الذي يساوي (0.965)، ويشير إلى أن التغير في القيادة الرنانة بمقدار وحدة واحدة؛ سيؤدي إلى تغير في الاستباقية التنظيمية بنسبة تغير تعادل (96.5%)، ويعكس هذا التأثير الدور المحوري للقيادة الرنانة في الاستعداد للتعامل مع المستقبل بمرونة وفاعلية وغرس ثقافة استباقية؛ مما تعزز قدرة المستشفيات على استشراف الفرص، والتعامل مع التحديات بشكل أسرع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

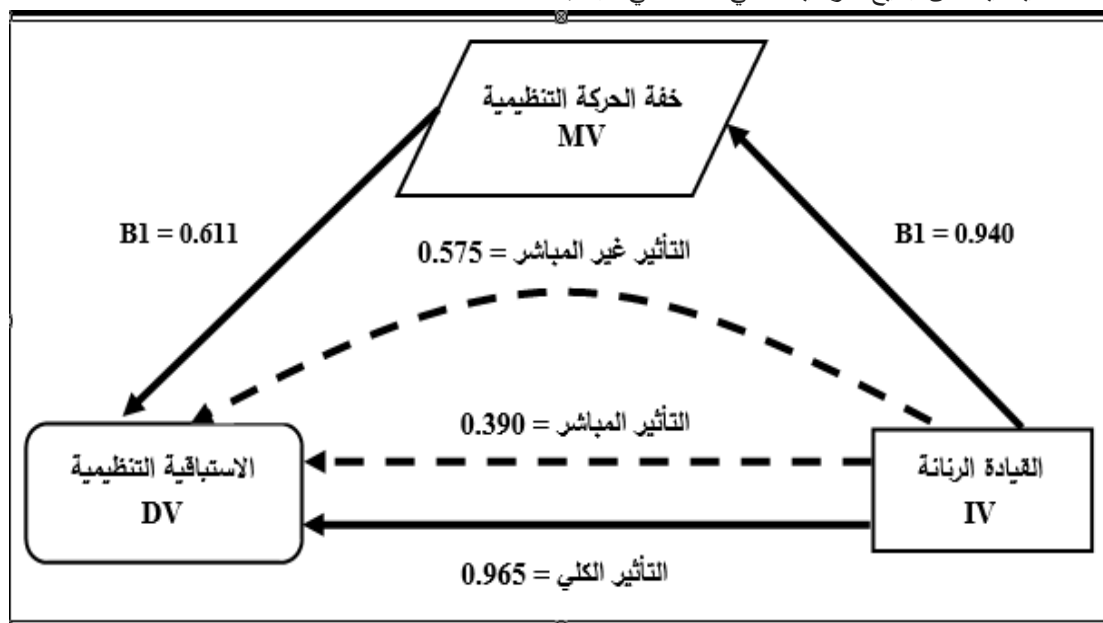
4. اختبار الشرط الرابع الفرضية الرابعة: تبين نتائج اختبار الشرط الرابع الموضحة في الجدول (6)، تأثير القيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية، بوجود خفة الحركة التنظيمية كمتغير وسيط أي (المسار a,b هو يقيس التأثير غير المباشر للقيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية بوجود المتغير الوسيط خفة الحركة التنظيمية)، الذي يساوي (0.575)، وكان معنوياً بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value)، التي كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد النتيجة نفسها تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى (0.480)، والأعلى (0.679)، لحدود الثقة (95% Confidence Interval)، اللتين لا يقاطعهما الصفر. فهذه النتيجة تبين بأن التأثير غير المباشر إيجابي، كما ارتفعت قيمة تأثير القيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية من (0.390) إلى (0.575)، أي بنسبة فرق بلغت (0.185)، بوجود خفة الحركة التنظيمية كمتغير وسيط. وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة الرنانة، من خلال تحفيز بيئة مرنة وقابلة للتكيف، تهئ المستشفيات لتبني السلوكيات الاستباقية بشكل أكثر فاعلية، مع وجود خفة الحركة التنظيمية كقناة تُضاعف تأثير القيادة الرنانة؛ مما يمكن المستشفيات من استشراف المستقبل، واتخاذ قرارات سريعة تعزز جاهزيتها التنافسية. وعليه فإن هذه النتائج تؤكد بأن متغير خفة الحركة التنظيمية، يتوسط العلاقة التأثيرية بين

الجدول (6) نتائج تحليل المسار بين متغيرات البحث الرئيسية

P-value	Confidence %95 Interval		قيمة التأثير	نوع التأثير
	Boot ULCI	Boot LLCI		
0.000	0.485	0.294	0.390	التأثير المباشر $IV \rightarrow DV$
-	0.679	0.480	0.575	التأثير غير المباشر $IV \rightarrow MV \rightarrow DV$
0.000	1.037	0.893	0.965	التأثير الكلي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

وبناءً على نتائج اختبار فرضيات البحث الحالي، بُني الأنموذج الواقعي للبحث، الذي يحلّ محلّ المخطط الفرضي للبحث، حيث يتضمن جميع الفرضيات التي تحققت في الجانب



الشكل (2) أنموذج البحث الواقعي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج تحليل اختبار فرضيات البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

أولاً: الاستنتاجات:

- تشير القيادة الرنانة إلى قدرة القادة على تعزيز الروابط العاطفية الإيجابية، والانسجام داخل فرق العمل؛ مما يسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي. فضلاً عن دور القيادة الرنانة الحيوي في توجيه التابعين، نحو تحقيق الأهداف المشتركة من خلال التأثير الإيجابي على مشاعرهم وسلوكياتهم؛ مما يعزز بيئة عمل متكاملة تدعم الابتكار والتفاعل الفاعل داخل المنظمة.
- تشير خفة الحركة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التكيف بسرعة وفاعلية مع التغيرات البيئية والتحديات الجديدة. فضلاً عن أنّ خفة الحركة التنظيمية، تعدّ عنصراً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، من خلال تحسين

مرونتها واستجابتها للتغيرات السريعة؛ ممّا يعزّز قدرتها على الحفاظ على النجاح والاستمرارية في بيئة عمل ديناميكية.

3. تشير الاستباقية التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية، واتخاذ خطوات استباقية لمواجهةها. علاوة على أنّ الاستباقية التنظيمية تُعدّ ضرورية لتحقيق النجاح المستدام، حيث تسهم في تحسين قدرة المنظمة على التكيف والابتكار؛ ممّا يعزّز قدرتها في الحفاظ على تفوقها التنافسي، والاستجابة الفعّالة لمتغيرات البيئة المحيطة.

4. تبين أنّ القيادة الرنانة هي الأكثر وضوحاً في المستشفيات الخاصة؛ ممّا يدلّ على دورها المحوري في تعزيز العلاقات الإيجابية، تلبّيا الاستباقية التنظيمية، في حين أنّ خفة الحركة التنظيمية تحتلّ مرتبة أدنى؛ ممّا يعكس توزيعاً متفاوتاً للتركيز على هذه المتغيرات.

على السلوك الإستراتيجي، من خلال تطوير خطط طويلة الأمد تدعم التكيف مع المتغيرات المستقبلية، مع تحسين آليات التوجه نحو المنافسين عبر تكثيف تحليل السوق ومراقبة المنافسين، وهذه الجهود ستسهم في تعزيز تنافسية المستشفيات، وضمان تحقيق استدامة الأداء والتميز في تقديم الخدمات.

قائمة المصادر:

1. Aghileh, M., & Lima, R. (2024). Investigating the relationship between knowledge management and organizational agility in an industrial company. *Organization, Technology and Management in Construction*, (16), 186–203.
2. Abu Shakir, Z. J. S., & Al-Kaabi, H. S. M. (2022). The Role of Smart Leadership in Adopting an Entrepreneurial Strategy and Its Impact on Achieving Organizational Proactiveness "An Analytical Study of The Opinions of A Sample of Karbala Cement Factory". *Proceedings of the International Scientific Conference of the College of Administration and Economics (The Digital Revolution as a Tool for Sustainable Development and a Tool for Economic and Administrative Planning in Iraq)*, Administrative Axis (November 17) 2022, *Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics*, (special number), 1063-1092.
3. Adi, Y., Ujianto, H., & Nugroho, R. (2018). Effect Of Customer Orientation, Competitor Orientation and Organizational Learning Orientation to Customer Value and Excellence Competing on Mini Marke in Makassar City. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(7) Ver. (1), 88-98.
4. Ahmed, F., Saher, S., & Aslam, M. S. (2024). Effects of Organizational Agility on Organizational Competitiveness with a Mediating Role of Organizational Learning Capabilities. *Research Journal for Societal Issues*, 6(2), 439-459.
5. Akkaya, B., Üstgörül, S., Bagieńska, A., Apostu, S. A., & Popescu, C. (2024). The Mediating Role of Job Satisfaction Between Organizational Agility and Innovation: A Research on Nursing Managers. *Silesian University of Technology Publishing House, Organization and Management Series*, (196).

5. تبين بأن خفة الحركة التنظيمية، تعمل كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية للقيادة الرنانة في الاستباقية التنظيمية؛ مما يعني أن القيادة الرنانة تعزز الاستباقية من خلال تحسين قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات. وهذا التأثير الإيجابي غير المباشر، يعكس أن القادة الذين يعززون العلاقات العاطفية الإيجابية، يمكنهم تعزيز قدرة المنظمة على استباق التحديات والفرص؛ مما يحسن أداءها في بيئات ديناميكية.

ثانيًا: المقترحات:

1. استمرار المستشفيات الخاصة المبحوثة في تعزيز ممارسات القيادة الرنانة، لدورها المهم في توليد بيئة عمل متماسكة وعاطفية تدعم الأداء العام.
2. زيادة التركيز على تعزيز خفة الحركة التنظيمية، من خلال تشكيل فرق استجابة سريعة مخصصة للتعامل مع التحديات الطارئة والتغيرات الفجائية في العمليات، وتحديث خطط التنفيذ بناءً على الدروس المستفادة من التدريبات.
3. إنشاء وحدة استباقية تقوم بمراقبة الاتجاهات والتطورات في مجال الرعاية الصحية والتكنولوجيا الطبية. حيث يجب على الوحدة تنظيم ورش عمل تحليلية، ودراسات مستقبلية دورية لتحديد التحديات المحتملة، والفرص الجديدة؛ لضمان الحفاظ على ميزة تنافسية قوية.
4. ضرورة اهتمام المستشفيات الخاصة المبحوثة في تعزيز بعد الأمل كأولوية؛ لما له من تأثير إيجابي على النفاذ والإيجابية في بيئة العمل، مع زيادة التركيز على تعزيز اليقظة من خلال تحسين آليات المراقبة والدقة في الأداء، وضمان استجابة سريعة للتغيرات، بينما يمكن تطوير التعاطف من خلال برامج تدريبية تركز على تحسين التواصل والعلاقات بين الموظفين؛ مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
5. تعزيز مرونة اتخاذ القرار في المستشفيات الخاصة المبحوثة؛ نظراً لدورها الحيوي في تحسين الأداء والتكيف مع الظروف المتغيرة. كما ينبغي التركيز على تعزيز مرونة الاستشعار؛ من خلال تطوير نظم الرصد والتحليل المبكر للتحديات والفرص، إلى جانب تحسين مرونة التنفيذ عبر وضع آليات فعالة وسريعة لتطبيق القرارات. وهذه الجهود مجتمعة ستساهم في تعزيز قدرة المستشفيات على مواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية أعلى.
6. الاهتمام بتعزيز السلوك الاستباقي في المستشفيات الخاصة المبحوثة؛ لما له من دور مهم في مواجهة التحديات واستغلال الفرص بشكل فاعل. كما ينبغي تعزيز التركيز

- Agility, Organizational Culture, and Motivation on Organizational Agility: A Comprehensive Analysis. *Golden Ratio of Human Resource Management Journal*, 3(1), 33-54.
14. Ayaz, S. (2023). The effect of resonant leadership on happiness at workplace. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 25(3), 1016-1034.
15. Baba, S. A., & Nwuche, C. A. (2021). Proactiveness and Organizational Resilience of Food and Beverage Manufacturing Firms in South-South Nigeria. *Journal of International Business and Management*, 4(5), 1-13.
16. Badran, F. M. M., & Khaled, A. El. M. (2023). Organizational Agility and Job Engagement among Staff Nurses. *Evidence-Based Nursing Research*, 5(4), 92-99.
17. Bature, S. W., Sallehuddin, R. M., Rosli, N. A., & Saad, S. (2018). Proactiveness, Innovativeness and Firm Performance: The Mediating Role of Organizational Capability. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1-14.
18. Boyatzis, Richard. & McKee, Annie. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope and Compassion*. Harvard Business Press.
19. Bozdoğan, S. C. (2023). The Mediating Role of Resonant Leadership Between Emotional Intelligence and Normative Commitment. *Eu 1st International Conference on Humanity and Social Sciences*, May 5-7, 2023- Bucharest.
20. Chirinos, Y. D. V., Godínez, R., Barbera, N., & Pérez, C. M. (2022). Consolidation of sustainable and healthy entrepreneurship based on resonant leadership and labor performance. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 28(4), 36-52.
21. Dabral, V., & Purohit, H.C. (2023). The Influence of Resonant Leadership Style on Employee Turnover Intentions in The Indian International Trade Logistics Industry: Exploring the Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 14(1), 7-19.
22. Damian, D., & Manea, C. (2019). Causal recipes for turning fin-tech freelancers into smart entrepreneurs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 196-201.
6. Al-Anzi, Q. M., And Razzaq, H. F. (2023). The Impact of Strategic Capabilities on Organizational Proactivity in a Sample of Tourism Companies in Najaf Al-Ashraf. *Kufa Studies Center (KSCJ)- University of Kufa*, (71), Part (1), 59-80.
7. Al-Dhaafri, K., IDeTienne, D. R., Shepherd, D. A., & De Castro, J. O. (2016) Cooperation in creating innovation in Polish Small and Medium-Sized Enterprises in the Light of Empirical Studies. *Journal of Competitiveness*, 8(1), 42-58.
8. Al-Khazraji, M. E. B., & Abdul Zahra, A. H. (2023). The effect of adopting the international standards for training ISO 10015 in achieving organizational agility/ An exploratory study in the Continuing Education Center at the Middle Technical University. *Journal of Anbar University for Economic and Administrative Sciences*, 15(3), 326-344.
9. Al-Masri, M. (2020). The degree of practicing resonant leadership among kindergarten female educational leadership in Gaza governorates, and its relation to their level of organizational virtuousness, from the female kindergarten teachers' point of view, South Valley University. *International Journal of Educational Sciences*, Al-Quds Open University, Gaza, 2(1), 1-10.
10. Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 279-288.
11. Al-Rubaie, L. (2019). The role of educational leadership in achieving organizational success: a study Application of the opinions of educational leaders working in the Directorate General Education in Rusafa. *Journal of Educational Studies*, Ministry of Education, Baghdad, 45(12), 214-241.
12. Al-Sahlani, A. M., & Abd, D. H. (2021). The Impact of Hybrid Strategies on Achieving Organizational Proactivity "A Field Study of a Sample of Workers in the Private Sector of the Cement Industry". *Al-Dananer Journal*, (22), 645-668.
13. Arifin, R., & Purwanti, H. (2023). Examining the Influence of Leadership

32. Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). New York, NY: The Guilford Press.
33. Lai, A. Y., Wee, K. Z. & Frimpong, J. A. (2024). Proactive behaviors & health care workers: A systematic review. *Health Care Manage Rev*, 49(3), 239-251.
34. Lorè, N., & Heydari, B. (2024). Strategic behavior of large language models and the role of game structure versus contextual framing. *Scientific Reports*, 14, 18490, 1-12.
35. Lubis, F. R. A. (2024). The Influence of Resonant Leadership and Organizational Climate on Lecturer Performance in Asahan District. *Journal of Information Systems Management and Digital Business*, 1(4), 482-493.
36. Ma, G., Zhu, X., Ma, B., & Lassleben, H. (2024). Lassleben, H. Employee Proactive Personality and Career Growth: The Role of Proactive Behavior and Leader Proactive Personality. *Behav. Sci.*, 14(256), 1-16.
37. Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, MP., Sotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, not just surviving in changing times: How sustainability, agility and digitalization intertwine with organizational resilience. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–17.
38. Nadeak, B. (2024). Optimizing organizational agility through agile complexity tolerant leadership. *Journal of Indonesian Educational Research (JPPI)*, 10(3), 294-306.
39. Nissen, V., & Von Rennenkampff, A. (2017): Measuring the Agility of the IT Application Systems Landscape, in Leimeister, J.M.; Brenner, W. (Hrsg.): *Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschafts informatik (WI 2017)*, St. Gallen, S., 425-438.
40. Obied, A. S. (2023). Resonant Leadership: A Catalyst for Job Empowerment Among Palestine Technical University Kadoorie Employees. *Journal of Technical Education and Training*, 15(3), 105-117.
41. Omoyebagbe, O. P. (2023). Proactiveness and Organizational Resilience among Small Scale Business in Lagos State. *World Journal of Entrepreneurial Development Studies (WJEDS)*, 8(1), 145-163.
23. Dung, K. D. (2024). Leadership, proactive behavior and innovative work behaviors of teachers in Barkin-Ladi. *Annals of Management and Organization Research (AMOR)*, 6(1), 13-24.
24. Gaan, N., & Shin, Y. (2022). Multilevel analysis of resonant leadership and subordinate's work performance during COVID-19: a study of the indian software industry. *Curr Psychol*, (43), 12045–12060.
25. Gaan, N., Malik, S., & Dagar, V. (2024). Cross-level effect of resonant leadership on remote engagement: A moderated mediation analysis in the unprecedented COVID-19 crisis. *European Management Journal*, 42(3), 316–326.
26. Grobler, A., & Flotman, A. (2021). Servant leadership, team-based learning and hope and optimism: A sectoral comparative study. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 1-12.
27. Hameed, A. M. (2022). Strategic Behavior and Its Impact on Lean Marketing Practices, A Field Study in the 5 & 4 Stars Hotels in The City of Baghdad- Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology, 19(1), 1503-1533.
28. Ibrahim, G., Elzek, Y., & Elsawalhy, H. (2024). The Impact of Organizational Inertia on Organizational Performance in Travel Agencies and Hotels: The Moderating Effect of Organizational Agility. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 8(1/2), 325-345.
29. Issa, O., Ishola, A. A., Abdulkareem, A. K., & Balogun, E. O. (2024). Performance based reward system and organizational agility in the banking industry in Nigeria. *Malaysian Management Journal*, (28), 215–244.
30. Jalali, A., & Jaafar, M. (2019). The Role of Proactiveness as A Mediatore Between Organizational Stakeholders Relationship and Smes Performance. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 54(3), 1-141.
31. Jelena, L. N., Branislav, D., Vladimir, M. (2024). The Impact of Employee Engagement on Organizational Agility in The Digital Age: A Case Study of The Software Development Company. *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, International Review*, (1-2), 15-25.

46. Sinha, A., Gautam, D., Supkar, & Avinash, C. (2021). Organizational Schizophrenia in Indian Organizations: The Mitigating Role of Resonant Leadership. Centre for Spiritualism and Human Enrichment, SMS Varanasi, India, Empirical Research Paper, 13(2), 63-73.
47. Urbach, T., & Weigelt, O. (2019). Time pressure and proactive work behavior: A week-level study on intraindividual fluctuations and reciprocal relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 931-952.
48. Wang, J., Phawitpiriyakliti, C., Sangsrijan, J., & Terason, S. (2024). Elevating Organizational Performance of University through Organizational Learning, Organizational Agility, and Service Innovation. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 1637-1654.
49. Zhao, L., Zhang, H., & Wu, W. (2019). Cooperative knowledge creation in an uncertain network environment based on a dynamic knowledge super network. *Scientometrics*, 119(2), 657-685.
42. Orosz, G., Tóth-Király I., Büki N., Ivaskevics K., Bo, B., & Fülöp M. (2018) The Four Faces of Competition: The Development of the Multidimensional Competitive Orientation Inventory. *Frontiers in Psychology*, 9(779), 1-16.
43. Rani, I. H., Kasali, R., Kusumastuti, R. D., & Hati, S. R. H. (2024). Continuous Organizational Agility in a Highly Regulated Industry. *Journal of Electrical Systems*, (20-4s), 1734-1746.
44. Rashid, S. A., & Matar, L. A. (2020). The role of organizational agility in enhancing the strategic superiority of organizations in dynamic environments an analytical study in a number of private universities and colleges in the Middle Euphrates region in Iraq, *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 10(2), 21-47.
45. Schulze, A., Townsend, J. D., & Talay, M. B. (2022). Completing the market orientation matrix: The impact of proactive competitor orientation on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management journal*, (103), 198-214.