

أثر الاستشراف الإستراتيجي في المنظمات الذكية: الدور المعدل للقيادة الرشيقة في البنوك التجارية الأردنية

روان سميح منصور*

تاريخ قبول البحث: 2024/4/2م

تاريخ وصول البحث: 2024/1/2م

الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى الكشف عن أثر الاستشراف الإستراتيجي في المنظمات الذكية بوجود القيادة الرشيقة كمتغير معدل في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل بيانات الدراسة من خلال استبانة اشتملت على متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها ممثلة بالمتغير المستقل بأبعاده (الاختيار الإستراتيجي، الرصد البيئي، بناء السيناريوهات، قدرات التكامل)، والمتغير التابع بأبعاده (بلوغ الغايات، فهم البيئة، مناقلة الموارد)، والمتغير المعدل (القيادة الرشيقة). واشتملت عينة الدراسة على (320) من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبية.

أظهرت النتائج أهمية الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة في تعزيز أداء المؤسسات، خاصة في سياق البنوك التجارية الأردنية. توضح النتائج أن الاستشراف الإستراتيجي يؤدي دوراً مهماً في تعزيز فهم البيئة، وبلوغ الأهداف، ومناقلة الموارد في المؤسسات الذكية. وتشير النتائج أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للغاية للأبعاد الأربعة للاستشراف الإستراتيجي على هذه الجوانب. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد النتائج على العلاقة الإيجابية والمعنوية بين الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة، حيث يعزز الاستشراف الإستراتيجي دخول القيادة الرشيقة في المؤسسات. هذه النتائج متماشية مع الأبحاث السابقة التي توضح أهمية تكامل القيادة الرشيقة والاستشراف الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف والتنافسية. وتبرز النتائج أيضاً أهمية الاستمرار في البحث في هذا المجال وتوسيع فهمنا لعلاقة القيادة الرشيقة والاستشراف الإستراتيجي وتأثيرهما على أداء المؤسسات، وذلك من خلال توجهات مستقبلية للأبحاث كما ورد في الدراسات السابقة.

وتوصي الباحثة بضرورة تعزيز التكامل بين القيادة الرشيقة والاستشراف الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، من خلال تعزيز دعم القيادة لعمليات الاستشراف وتعزيزها داخل المؤسسة. وكذلك ضرورة تطوير القدرات الإستراتيجية للموظفين وتوفير التدريب المستمر لهم لتحسين قدرتهم على فهم البيئة واتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال دعم ثقافة الابتكار والتطوير داخل المؤسسة لتعزيز القدرة على بناء السيناريوهات والتكيف مع التغيرات البيئية.

الكلمات المفتاحية: الاستشراف الإستراتيجي، المنظمات الذكية، القيادة الرشيقة، البنوك الأردنية التجارية.

* باحثة.

The Impact of Strategic Foresight on Smart Organization: The Moderating Role of Agile Leadership at Jordanian Commercial Banks

Abstract

The current study aimed to investigate the impact of strategic foresight on smart organizations in the presence of agile leadership as a moderating variable in Jordanian commercial banks. The researcher employed the descriptive-analytical method to collect and analyze data through a questionnaire encompassing various dimensions of the study represented by the independent variable with its dimensions (strategic choice, environmental scanning, scenario building, integration capabilities), the dependent variable with its dimensions (goal attainment, environmental understanding, resource mobilization), and the moderating variable (agile leadership). The study sample included 320 employees in middle and senior management positions in Jordanian commercial banks, selected through stratified random sampling.

The results underscored the significance of strategic foresight and agile leadership in enhancing organizational performance, particularly in the context of Jordanian commercial banks. The findings indicate that strategic foresight plays a crucial role in enhancing environmental understanding, goal attainment, and resource mobilization in smart organizations. Additionally, the results also point to a highly significant positive impact of the four dimensions of strategic foresight on these aspects. Furthermore, the results confirm a positive and significant relationship between strategic foresight and agile leadership, where strategic foresight enhances the presence of agile leadership in organizations. These findings are consistent with previous research highlighting the importance of integrating agile leadership and strategic foresight in improving organizational performance and enhancing adaptability and competitiveness. Moreover, the results highlight the importance of continuing research in this field and expanding our understanding of the relationship between agile leadership, strategic foresight, and their impact on organizational performance through future research directions as mentioned in previous studies.

The researcher recommends the necessity of enhancing integration between agile leadership and strategic foresight in Jordanian commercial banks by fostering leadership support for foresight processes and enhancing them within the organization. Additionally, there is a need to develop employees' strategic capabilities and provide continuous training to improve their ability to understand the environment and make strategic decisions by supporting a culture of innovation and development within the organization to enhance the ability to scenario building and adapt to environmental changes.

Keywords: strategic foresight, smart organizations, agile leadership, Jordanian commercial banks

مقدمة:

نتيجة للتحويلات السريعة التي شهدتها بيئة الأعمال، ظهرت تأثيرات إيجابية وسلبية على المنظمات، وذلك بناءً على قدرتها على التكيف والاستجابة، حيث نشأت العديد من المواضيع ذات الصلة بإدارة المنظمات، ومن بينها يبرز مفهوم المنظمات الذكية. وهذا المفهوم، الذي يعد مفهوماً معاصراً، أكد على أهمية عمليات البحث والتطوير داخل المنظمات، وتدرج من داخل هياكلها ليشمل تطور المنظمة برمتها (الطائي وآخرون، 2013).

تم تقديم مفهوم المنظمات الذكية كرد فعل على التحويلات والاضطرابات المتزايدة في البيئة، وتشمل المنظمة الذكية عمليات مستمرة من المسح والتكيف مع البيئة بشكل أكبر من التخطيط والمراجعة السنوية التقليدية. تتضمن هذه العمليات جهود القيم الإستراتيجية في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق مواءمة ناجحة بين المنظمة والبيئة، من خلال تطوير المزايا التنافسية باعتماد مبادئ وخصائص المنظمات الذكية (العبادي، 2012).

ولمواجهة التحديات المتنوعة في بيئة مضطربة، تمثل المنظمة الذكية طاقة ديناميكية تعمل على تنشيط جميع قدراتها وتركيزها على تحقيق رسالتها، مما يعكس خصائصها الذكية في إدارة التحديات. إن المنظمة الذكية، كمفهوم حديث، تطلب تحولاً أساسياً في طريقة إدارة المنظمات، مع التركيز على التعليم والتدريب والتنمية، حيث أظهرت الأبحاث أن قدرات الاستشراف الإستراتيجي تؤثر بشكل كبير على مرونة الموارد البشرية (Rastegari et al., 2020). وأكدت الدراسات أيضاً أن اهتمام إدارة الاستشراف الإستراتيجي يعزز الأداء المنظمي (Termezi, 2020). وتوصي الأبحاث بتكثيف الجهود لتعزيز سلامة وصحة الموظفين (Streit et al., 2021).

على جانب آخر، تشير الأدلة إلى أن مدخل الاستشراف الإستراتيجي يعزز القدرات والسلوكيات القيادية في منظمات الأعمال، حيث أكدت دراسة (Dominiece-Diasa & et al, 2018) على الحاجة إلى المزيد من البحث لفهم آثار تطبيقات الاستشراف الإستراتيجي على قادة المنظمات من أجل ضمان استدامة الأعمال. ويُعتبر الاستشراف الإستراتيجي وسيلة فعالة لفهم البيئة الداخلية والخارجية، مما يساهم في رفع الأداء وتعزيز المستوى الفكري والإداري في المنظمات.

وفي سياق الدراسات الحالية، تبرز الحاجة الملحة إلى فهم أفضل للعلاقة بين الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة والمنظمات الذكية، خاصة في السياق الأردني، وتحديدًا في البنوك التجارية الأردنية. وتقدم هذه الدراسة مساهمته في سد الفجوة البحثية وفهم تأثير الاستشراف الإستراتيجي على المنظمات الذكية، من خلال دور القيادة الرشيقة في البنوك التجارية الأردنية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال متغيراتها الرئيسية، وهي الاستشراف الإستراتيجي، والمنظمات الذكية، والقيادة الرشيدة، خاصة في سياق البنوك التجارية الأردنية. حيث يُسلط الضوء على هذه الأهمية في السياقين التاليين:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيراتها (الاستشراف الإستراتيجي، والمنظمات الذكية والقيادة الرشيدة) في البنوك التجارية الأردنية. وفيما يلي توضيح لذلك:

- **الأهمية النظرية:** تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تناولتها، حيث يعتبر مفهوم الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) من المفاهيم المعاصرة التي تستقطب اهتمام الباحثين والدراسين وذلك لما له من أهمية كبيرة في منظمات الأعمال ويساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما يعتبر مفهوم المنظمات الذكية بأبعادها (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) من المفاهيم المتجددة في عالم الأعمال، ويعتبر مفهوم القيادة الرشيدة وتبنيها مهما للمساعدة في تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال فيما يخص الموارد البشرية والتأثير فيها. وتسعى الباحثة من خلال هذه المفاهيم إلى الاطلاع على كل ما هو جديد ويلقى اهتمام الباحثين في هذا المجال وعرضه ضمن هذه الدراسة لكي يكون رافدا للباحثين والمهنيين، وأن تكون هذه الدراسة إضافة نوعية تعمل على إثراء المعرفة في مجال متغيراتها (الاستشراف الإستراتيجي، والمنظمات الذكية، والقيادة الرشيدة) وبالتالي سد بعض النقص في المكتبة العربية حول هذه المفاهيم.

- **الأهمية العملية:** تأتي أهمية الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في البنوك التجارية الأردنية من النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها وما يمكن أن تسهم به في وضع الحلول للعديد من التحديات الإستراتيجية التي تواجهها، والتوصيات التي سوف يتم تقديمها فيما يتعلق بمفهوم الاستشراف الإستراتيجي، والمنظمات الذكية، والقيادة الرشيدة، حيث ستقوم الدراسة بتقييم أثر الاستشراف الإستراتيجي في المنظمات الذكية والدور المعدل للقيادة الرشيدة في البنوك التجارية الأردنية، لتمكين صانعي القرار من الاستفادة من أهم النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة وبالتالي تحقيق مكانة تنافسية عالية.

مشكلة الدراسة:

تواجه البنوك التجارية الأردنية تحديات بيئية متزايدة نتيجةً للتقلبات المستمرة في بيئة العمل، حيث ينبعث هذا التحدي من التطورات التكنولوجية السريعة، والثورة في مجال الاتصالات، إضافة إلى المنافسة الشديدة والخدمات المتطورة المقدمة باستمرار. حيث تهدف البنوك إلى الحفاظ على استدامتها وحصتها السوقية في هذا السياق الديناميكي، ولذا أصبح من الضروري البحث عن وسائل فعالة للتغلب على هذه التحديات ومعالجة المعوقات بسرعة وفعالية. في هذا السياق، يبرز الوصول إلى المنظمات الذكية كأحد الوسائل الرئيسية التي تساعد في تحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة السريعة لها (Dominiece-Diasa & al، 2018). كما تشير الدراسات إلى أن القيادة الرشيقة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز استجابة المنظمات للتحديات البيئية وتعزيز قدرتها على التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة (Jones & Liao، 2020). وفي حين أن الاستشراف الإستراتيجي يُعد أساسياً لقدرة المنظمات على توجيه مساراتها واتخاذ القرارات المستقبلية بناءً على تحليل شامل للبيئة الخارجية (Bryson، 2018)، ويتجلى تحلي البنوك التجارية الأردنية بخصائص المنظمات الذكية كمسؤولية رئيسية لإداراتها، خاصةً في ظل الحاجة الملحة للمفاهيم المعاصرة لتعزيز المنظمات الذكية. حيث يزيد الاهتمام بالمدخل الإستراتيجي والإدارية في تحليل وتقوية هذه الخصائص. يأتي ذلك في إطار الحاجة إلى إيجاد إطار يحدد المسؤوليات والواجبات والحقوق والإجراءات لدعم خصائص المنظمات الذكية. يتمثل محور هذه الدراسة في فهم أثر الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة في تحقيق وتعزيز هذه الخصائص (مصطفى وجثير، 2020). وتنعكس التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المصرفية في الأردن، وعدم استقرارها، وشدة المنافسة، إلحاق المنظمات في البحث عن وسائل للتكيف مع هذه التغيرات بسرعة وفعالية. لذلك، يأتي الوصول إلى المنظمات الذكية كخطوة أساسية في هذا الاتجاه. كما تبرز أهمية الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة على التكيف وتعزيز الاستجابة للتحديات (العبادي، 2012).

إن مشكلة الدراسة تتمثل في التحديات التي تواجه البنوك التجارية في الأردن نتيجة التقلبات المستمرة في بيئة العمل، والتي تنبعث من التطورات التكنولوجية السريعة والثورة في مجال الاتصالات، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة والخدمات المتطورة. هذه التحديات تهدد استدامة وحصة السوق للبنوك في هذا السياق الديناميكي، مما يستدعي البحث عن وسائل فعالة للتغلب

عليها بسرعة وفعالية. وفي هذا السياق، يبرز الوصول إلى المنظمات الذكية كأحد الحلول الرئيسية التي تعزز من قدرة البنوك على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة السريعة لها. إن تحليل البنوك التجارية الأردنية لخصائص المنظمات الذكية يعتبر أمراً أساسياً لإدارتها، خاصة في ظل الحاجة الملحة لتعزيز المفاهيم المعاصرة لتحسين الأداء والتكيف مع التحديات البيئية. وفي هذا السياق، يزداد الاهتمام بالمدخل الإستراتيجية والإدارية لتحليل وتقوية هذه الخصائص، وذلك لإيجاد إطار يحدد المسؤوليات والواجبات والحقوق والإجراءات اللازمة لدعم تطوير المنظمات الذكية.

ومع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المصرفية في الأردن، تعالج المنظمات البحث عن وسائل فعالة للتكيف مع التحولات بسرعة وفعالية، وهنا يظهر الوصول إلى المنظمات الذكية كخطوة حيوية في هذا الاتجاه. كما تبرز أهمية الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة كمدخل إستراتيجية لتعزيز القدرة على التكيف والاستجابة للتحديات وتحسين الأداء.

تطرح المشكلة التي تعالجها هذه الدراسة تساؤلات مهمة حول أثر الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في المنظمات الذكية، وخاصةً في البنوك التجارية الأردنية، بالإضافة إلى الدور المعدل للقيادة الرشيقة في تأثير هذا الاستشراف.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما أثر الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرة التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في البنوك التجارية الأردنية؟
2. ما الدور المعدل للقيادة الرشيقة في تأثير الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة على في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية؟

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى أسئلة الدراسة، تم تحديد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H₀1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في البنوك التجارية الأردنية. يتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H₀1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في فهم البيئة في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H₀1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في بلوغ الغايات في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

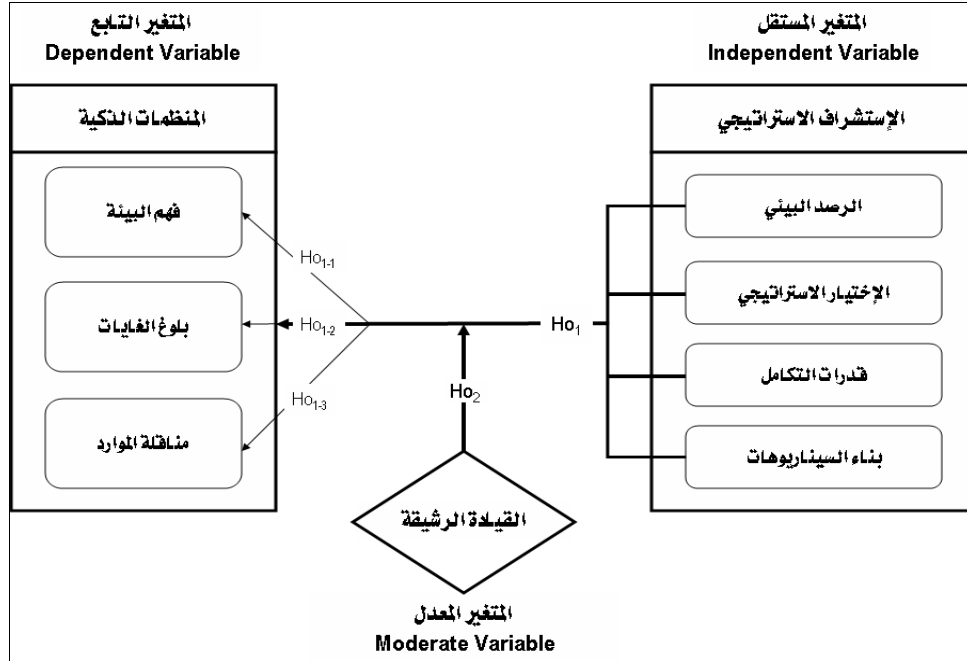
H₀1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في مناقلة الموارد في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H₀2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة بدخول القيادة الرشيقة متغير معدل في البنوك التجارية الأردنية.

أنموذج الدراسة:

يشير الشكل (1) إلى أنموذج الدراسة والذي يتضمن متغيراتها وأبعاد كل متغير بالإضافة إلى المراجع التي تم الاعتماد عليها.



الشكل 1 أنموذج الدراسة:

*المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على المراجع التالية:

المتغير المستقل: تم الاستناد في تحديد أبعاد المتغير المستقل (الاستشراف الإستراتيجي) إلى: (Cheah, 2020), (LugoSantiago, 2020), (Alubadi & Taherb, 2020), (2021), (نعمة وعبد الرحيم, 2021) (شلاكه وجودة, 2021), (Miles et al., 2021), (Flaih, 2016), (Chalab & 2022), (حمود والعطوي, 2022), (Hife & Muhameed, 2022), (Almansoori et al., 2022).

المتغير التابع: تم الاستناد في تحديد أبعاد المتغير التابع (المنظمات الذكية) إلى: (Harahsheh, 2021), (الوادي والصبح, 2018), (عبدالله وآخرون, 2018), (Al-kasasbeh, 2016), (Schwaninger, 2016), (Albrecht, 2009), (2003).

المتغير المعدل: تم الاستناد في تحديد فقرات المتغير المعدل (القيادة الرشيدة) إلى: (Fachrunnisa, 2020), (Shamani & Abbas, 2019), (Joiner, 2017), (Meyer & Meijers, 2020), (Sochova, 2020), (2020), (حسين والزبيدي, 2021), (Maulia & Rahardi, 2022), (Akkaya et al., 2022), (Yazıcı et al., 2022).

الإطار النظري:

سلسلة الدراسات السابقة تستكشف مجموعة متنوعة من المواضيع ذات الصلة بالبحث الحالي. في دراسة (Asmai et al.، 2022)، تم تطوير نموذج وسيط للاستشراف الإستراتيجي وتحليل تأثيره على القدرات الديناميكية في منظمات الإمارات العربية المتحدة. بينما أظهرت دراسة حمود والعطوي (2022) تأثيرًا إيجابيًا للاستشراف الإستراتيجي على جودة القرارات الإستراتيجية في جامعة الكوفة. وفي دراسة (Flaih and Chalab، 2022)، تم استكشاف تأثير الاستشراف الإستراتيجي على الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة في العراق. أما دراسة عبد الباري ويوسف (2022)، فقد ركزت على العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيقة والريادة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران. وفي دراسة نعمة وعبد الرحيم (2021)، تم فحص العلاقة بين قدرات الاستشراف الإستراتيجي والإبداع الأخضر في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية بالعراق. وفي دراسة (Shlakah and Qudah، 2021)، تم تحديد تأثير قدرات الاستشراف الإستراتيجي على السيادة الإستراتيجية في مصرف الرافدين. يتناول الباحثون في هذه الدراسات موضوعات مختلفة، مثل الإدارة الإستراتيجية، والريادة، والابتكار، والقيادة، مما يساهم في تعميق فهمنا للتحديات والفرص في سياق الأعمال والمؤسسات.

دراسة (Shamani and Abbas، 2020) استكشفت تأثير القيادة الرشيقة على تقليل ضغط العمل للقادة الإداريين في كليات جامعة سامراء في العراق، حيث أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا للقيادة الرشيقة على تقليل ضغط العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق تقييم دوري لمتطلبات القيادة الرشيقة في المؤسسات التعليمية. وفي دراسة (Al Nuaimi et al.، 2020)، تم تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الذكية على شركات نظم المعلومات الحاسوبية في الأردن. أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي في المنظمة الذكية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق معايير الجودة بفعالية والعمل على تحسين أداء الموظفين بشكل مستمر. بالنسبة لدراسة (Al Wadi and Al Sabah، 2020)، تم تحديد مدى تأثير الإدارة السحابية في تطوير المنظمة الذكية في وزارة الصحة الكويتية، حيث أظهرت النتائج أن الإدارة السحابية تؤثر إيجابيًا في تطوير المنظمة الذكية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجية تدعم الرفع المستمر لكفاءة مكونات الإدارة السحابية وتحسين مهارات الموظفين. أما في دراسة (Qrmash and Al Najjar، 2020)، فقد تم تحديد دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، حيث أظهرت النتائج أن القيادة

الإستراتيجية تؤثر إيجابياً في تحقيق المنظمة الذكية، وأوصت الدراسة بإشراك الموظفين في عمليات التغيير وتوفير بيئة تنظيمية محفزة.

تناولت دراسة أخرى دور القيادة النسائية الرشيقة في تحقيق فاعلية الفريق من خلال التأثير الوسيط للثقة الشخصية في الشركات التركية والبولندية التي يشغل فيها النساء مناصب إدارية (Akkaya and Bagieńska, 2022). جمعت البيانات من 269 امرأة تشغل مناصب إدارية في هذه الشركات، وتم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل المسار. أظهرت النتائج أن الثقة الشخصية توسط بشكل كلي التأثير بين القيادة النسائية الرشيقة، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث لفهم العلاقة بين قيادة المرأة وفاعلية الفريق في مختلف البلدان.

كما تناولت دراسة أخرى علاقة القيادة الرشيقة بالنجاح الوظيفي في مؤسسات الرعاية الصحية في تركيا، حيث شملت العينة 581 موظفًا (Akkaya et al, 2022). أظهرت النتائج أن القيادة الرشيقة تزيد من النجاح الوظيفي وأن الاندماج الوظيفي يوسط العلاقة بينهما. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث لفحص هذه العلاقة في مختلف البلدان والقطاعات. وفي دراسة أخرى، تناولت دور القيادة الرشيقة في إدارة النزاعات بين الأدوار خلال جائحة COVID-19 في باكستان (Aftab et al, 2022). أظهرت النتائج أن القيادة الرشيقة تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة، وأوصت بإجراء المزيد من الأبحاث لفهم تأثير النزاعات بين الأدوار على الرضا الزوجي وتحقيق التوازن بين الأسرة والعمل.

مفهوم الاستشراف الإستراتيجي:

الاستشراف الإستراتيجي يمثل تفاعلاً ضرورياً لإدارة المنظمات في ظل التحولات السريعة والمستمرة في أساليب وتقنيات الإدارة. يهدف الاستشراف الإستراتيجي إلى صياغة تنبؤات مستقبلية بنظرة استراتيجية، مما يمكن المنظمات من التعامل مع التغيرات المحتملة بشكل فعال والاستجابة لها (Marcus, 2009). ويتيح الاستشراف الإستراتيجي للمنظمات اكتشاف التحولات في وقت مبكر وتطوير استجابات استراتيجية تضمن استمراريتها ونجاحها على المدى الطويل (Lustig, 2015).

ومن منظور Van Duijne و Bishop (2018)، يمثل الاستشراف الإستراتيجي تحليلاً للماضي مع إدارة الحاضر ورسم مستقبل مرغوب، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة الأمد. يركز

(2008) Van der Laan على دور الاستشراف الإستراتيجي في قيادة عمليات التخطيط، ويصفه كأسلوب لدراسة المستقبل يزود القادة بالبدائل المستقبلية لاتخاذ القرارات الملائمة. وفقاً لـ Rohrbeck و(2018) Kum، يوفر الاستشراف الإستراتيجي أساساً معرفياً لعمليات التخطيط والإستراتيجيات، مما يسمح بوضع الخطط وتقديم بدائل أولية للنمو، مع توفير إطار زمني طويل المدى لاتخاذ القرارات وتقديم تقييم لنتائج المسارات المستقبلية. وتشير الباحثة إلى أن الاستشراف الإستراتيجي يمثل جهداً منظماً يستند إلى بناء سيناريوهات مستقبلية وتنبؤات في إطار زمني محدد، بهدف التقليل من حالة عدم اليقين حيال المستقبل وتوفير أساس رؤية وتخطيط منظم للمستقبل.

بالنسبة لأبعاد الاستشراف الإستراتيجي، تركز الباحثة على الرصد البيئي، والاختيار الإستراتيجي، وقدرات التكامل. الرصد البيئي يشمل جمع المعلومات حول البيئة الخارجية للمنظمة، ويمثل حلقة وصل أساسية للتعلم التنظيمي واتخاذ القرارات أما الاختيار الإستراتيجي، فيشير إلى عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية واختيار الأفضل بناءً على فهم توقعات الأطراف المعنية، مما يساهم في تحديد الهدف وتحقيقه (Dess et al., 2021). أما قدرات التكامل، فيعبر عن كيفية تنسيق ودمج المعرفة داخل المنظمة، مما يتيح استيعاب الموارد وتطويرها بشكل فعال (شلاكة وجودة، 2021). يعتبر التكامل عنصراً أساسياً لتحقيق التفاعل بين المعرفة الداخلية والخارجية وتحقيق الديناميات اللازمة (نعمة وعبد الرحيم، 2021). وأخيراً، يتم التطرق إلى بناء السيناريوهات كأداة نوعية في التفكير الإستراتيجي، حيث يتعامل مع التحديات المتزايدة وصعوبة التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية. يُعتبر بناء السيناريوهات تقنية مستقبلية تساهم في تطوير استراتيجيات قوية وملائمة للتغيرات المحتملة في المستقبل (Piirani et al., 2011).

وفي قياس الاستشراف الإستراتيجي، اعتمدت الباحثة على أربعة أبعاد رئيسية، وهي الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، وبناء السيناريوهات (Cheah, 2020؛ LugoSantiago, 2020؛ Alubadi & Taherb, 2021؛ نعمة وعبد الرحيم، 2021؛ شلاكة وجودة، 2021؛ Chalab & Flaih, 2021؛ حمود والعطوي، 2022؛ Hife & Muhameed, 2022؛ Almansoori et al., 2022). تعتبر هذه الأبعاد حاسمة في تعزيز نجاح الاستشراف الإستراتيجي وتحقيق أهدافه، حيث تساهم في توفير المعلومات الضرورية لمتخذي القرارات وتوجيه المنظمة للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية والتحديات السريعة.

أما بالنسبة لأبعاد الرصد البيئي، فتمثل حلقة وصل بين جمع المعلومات وتحليلها حول مختلف جوانب البيئة الخارجية، مما يمكن الإدارة من وضع الخطط والإستراتيجيات المستقبلية بشكل أفضل. (Dyer et al.، 2020) يتضمن الرصد البيئي مجموعة من الطرق مثل المعاينة غير المباشرة والمعاينة الظرفية والبحث الرسمي وغير الرسمي (إدريس وآخرون، 2023). وفيما يتعلق ببعد الاختبار الإستراتيجي، فيمثل هذا الأبعد القدرة على فهم توقعات أصحاب المصلحة واختيار الخيارات الإستراتيجية الأفضل داخل حدود المنظمة، مما يؤثر على القرارات والإستراتيجيات المعتمدة. (Dyer et al.، 2020) يمكن لهذا الإطار أن يوفر الفرص لتحقيق أهداف بديلة وتكييف الإستراتيجيات مع التغيرات في البيئة الخارجية.

أما بالنسبة لقدرات التكامل، فهي تعبر عن قدرة المنظمة على دمج المعرفة داخلها وخارجها، مما يشمل الحصول على الموارد الجديدة وتطويرها (شلاكة وجودة، 2021). تعتبر هذه القدرات أساسية لتحقيق التكامل بين المعرفة الداخلية والخارجية.

أما بناء السيناريوهات، فهو يمثل طريقة شاملة للتنبؤ بأحداث مستقبلية متعددة، مما يساعد المنظمات على التفكير بشكل استباقي والاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية (إدريس وآخرون، 2023). تعتبر هذه الطريقة فعالة في تحديد حالات عدم اليقين البيئي وتوجيه عمليات التغيير داخل المنظمة.

وتجد الباحثة بأن الاستشراف الإستراتيجي هو عملية أساسية للبنوك التجارية الأردنية، حيث تعتمد على قدرتها على استكشاف المستقبل بمنظور استراتيجي، وهذا يتطلب استخدام أدوات وتقنيات متنوعة مثل الرصد البيئي والاختيار الإستراتيجي وقدرات التكامل وبناء السيناريوهات، لتحقيق الأهداف المحددة وضمان استمرارية النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.

مفهوم المنظمات الذكية:

أشارت دراسات عديدة إلى مفهوم المنظمات الذكية، حيث أوضحت Al-kasasbeh and Al-kasasbeh (2016) أنها تتطور باستمرار، وتقدم منتجات وخدمات متفوقة على مستوى عالمي بأسعار تحقق قيادة القيمة. وفقاً لتعريف (Sakarneh and Harahsheh، 2020)، تُعرّف المنظمة الذكية بأنها تتعلم وتتكيف مع البيئة العاملة بها، مع التأكيد على قيمة المسح الخارجي للبيئة الخارجية. وتتطلب المنظمة الذكية أيضاً أن تكون ذكية من خلال ربط العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات وتعزيز عمليات التعلم (Al-kasasbeh and Al-kasasbeh، 2016).

وفقاً لـ رسن (2021)، تتصف المنظمة الذكية بالفعالية في التصرف في الحاضر والقدرة على التعامل بفعالية مع تحديات المستقبل، حيث تهتم بحيويتها ونجاحها وتسعى إلى تحقيق أداء مستدام على المدى البعيد. وتلقي الضوء على الأداء المستدام ورفع مستوى الخدمات المقدمة لذوي المصالح (Sakarneh and Harahsheh)، (2020). من ناحية أخرى، يُعبر الهبارنة والشورة (2022) عن المنظمة الذكية كتلك التي تستخدم استراتيجيات بعيدة المدى لتحقيق مكاسب مستدامة على المدى البعيد، حتى لو تطلب ذلك التضحية بالمكاسب على المدى القريب.

في سياق الأبعاد الرئيسية للمنظمات الذكية، اعتمدت الباحثة على مفاهيم مثل فهم البيئة، بلوغ الغايات، ومناقلة الموارد. يشير فهم البيئة إلى قدرة المنظمة على التعامل مع بيئة معقدة وغامضة، حيث يتضمن ذلك استيعاب حالات عدم التأكد وفهم البيئة الخارجية والداخلية (Wheelen & Hunger، (2018). ويرى Matheson & Matheson (2001) أن هناك علاقة إيجابية بين مسح البيئة والأرباح. أما بلوغ الغايات يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق سبب وجودها، وهو محور حول زيادة القيمة المضافة وتحقيق الأهداف. وتعتمد المنظمة على وظائف مثل ثقافة توليد القيمة وتوليد البدائل والتعلم المستمر لتحقيق هذا الهدف. أما مناقلة الموارد، فتعبر عن تحركات استراتيجية تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها في مواجهة التحديات البيئية، وتتضمن هذه الوظائف اتخاذ القرار المنظم، والاصطفاف، والتمكين، والتدفق المستمر للمعلومات (Matheson & Matheson، (2001).

وتشر الباحثة إلى أن المنظمة الذكية هي عمودٌ فقري في نجاح البنوك التجارية الأردنية، حيث تركز على قدرتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية النوعية وتنفيذها بكفاءة لتحقيق أقصى قدر من القيمة والنمو والاستمرارية في السوق. ويعكس فهم البيئة قدرة البنوك على التعرف على التحديات والفرص في بيئتها العملية، مما يساعدها على اتخاذ القرارات الفعالة. وبلوغ الغايات يمثل تحقيق البنوك لسبب وجودها، ويعتمد على تحديد الأهداف والمهام الأساسية التي تدعم رؤيتها وتحقيق تطلعاتها. أما مناقلة الموارد، فتمثل استراتيجيات البنوك في التحرك بذكاء بمواردها لمواجهة التحديات وتحقيق أهدافها في بيئة عملها المتغيرة.

مفهوم القيادة الرشيقة:

يُثير مفهوم القيادة الرشيقة اهتمام الباحثين في الفترة الأخيرة، حيث أشاروا إلى الدور المهم الذي تلعبه القيادة في نجاح المنظمات. وقد أدت هذه الانتباهات إلى تطوير عدة نظريات ونماذج تفسر كيف يمكن للقيادة تحقيق أفضل النتائج للمنظمة (عبد الباري ويوسف، 2022). ترتكز

القيادة الرشيقة في زيادة أداء المنظمة وتسريع عمليات التحقيق من خلال تحسين كفاءة العمليات وتعزيز المرونة الإدارية واستثمار القدرات البشرية بشكل ذكي، إلى جانب تعزيز الثقافة المؤسسية المرنة (عبد الله وآخرون، 2021).

تعرف القيادة الرشيقة بأنها السلوكيات التي تحقق قيمة وتقلل من مستويات الهدر المتعلقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة، أو تجنب خسارة الموارد (Lingunblom)، (2012) وفقاً للفتلاوي (2017)، تتسم القيادة الرشيقة بالتعامل اللطيف والتفاعل مع الأفراد بصبر عالٍ، وتكريس جهود التدريب والتطوير، وتظهر حزمًا في التعامل مع تحديات حل المشكلات.

وتبرز قدرة القيادة الرشيقة على التكيف مع قضايا أو فرص محددة والعمل بشكل فعال في سياق التكيف والتعلم والتطوير (Breakspear)، (2017) ومن هنا، يُعتبر القادة الرشيقون استراتيجية قيادية قادرة على التكيف مع أنشطة تمكين الموظفين وتعزيز قدرة المنظمات على الازدهار في سيناريوهات العمل غير المتوقعة (Hayward)، (2021).

وفقاً للفتلاوي (2017)، تتمثل مميزات القيادة الرشيقة في تحسين ممارسات الرشاقة داخل المنظمة، وتعزيز ثقافة تحقيق السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات وتحفيز التغذية العكسية. تُبرز القيادة الرشيقة أيضاً إيماناً بأن الموظفين يشكلون رأس المال الرئيسي للمنظمة، مع إقامة علاقات قوية بين القادة والعاملين مبنية على المحبة والاحترام المتبادل، وتحكم فعال في الوقت لتحقيق أقصى استفادة وتقليل الهدر فيه، مما يقود إلى توفير الطاقة وتحسين أداء العمل.

تعتبر القيادة الرشيقة، من وجهة نظر الباحثة، قادرة على تأثير الموظفين وتمكينهم بشكل يسهل تدفق الأعمال وتحقيق حالة من الرضا، بالإضافة إلى مرونة القائد في التكيف وتحفيز العاملين لتحسين مستويات الأداء بهدف تحقيق الأهداف الكلية.

وإجرائياً، تمثل القيادة الرشيقة قدرة القادة في البنوك التجارية الأردنية على التكيف مع الظروف المعقدة واتخاذ القرارات الحكيمة والفعالة بناءً على فهم شامل للحقائق الراهنة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ إجمالي عدد هذه البنوك (12) بنكاً يعمل بها (990) موظف في الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وذلك وفقاً لتقرير جمعية البنوك الصادر عام (2023).

عينة الدراسة:

تم اختيار حجم عينة الدراسة ليكون ممثلاً للمجتمع بحجم يبلغ 320 فرداً، وفقاً لجدول العينات. وتم اعتماد العينة مع مراعاة استخدام حجم المجتمع الكلي، وذلك بهدف تحديد هامش الخطأ المسموح به البالغ 5%، وفقاً لما أورده النجار وآخرون في عام 2020 (النجار وآخرون، 2020، ص109).

وقد تم جمع البيانات إلكترونياً من أفراد عينة الدراسة من خلال إرسال رابط رابطة اداة الدراسة التي تم تصميمها باستخدام (جوجل نموذج Google Form). والجدول (1) يبين حجم عينة الدراسة التي تم تحديدها بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبية.

جدول (1). حجم عينة الدراسة:

الرقم	البنك	الإدارة العليا والوسطى	حجم العينة
1	العربي	141	45
2	الأهلي الأردني	130	41
3	الأردن	85	28
4	القاهرة عمان	99	32
5	الإسكان للتجارة والتمويل	175	55
6	الأردني الكويتي	70	23
7	التجاري الأردني	45	16
8	الاستثماري العربي الأردني	37	13
9	المؤسسة العربية المصرفية	45	16
10	الأردني للاستثمار والتمويل	25	9
11	الاتحاد	83	25
12	المال الأردني	55	17
	المجموع	990	320

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نشرات جمعية البنوك الأردنية والبنك المركزي الأردني 2023.

مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة اعتماداً على المصادر التالية:

- المصادر الثانوية: تمت مراجعة واستخدام المراجع العلمية وبناء الإطار النظري للدراسة عبر استعراض الأدبيات المتاحة سواء في الكتب أو المقالات والدوريات المحكمة، بالإضافة إلى الموارد المتاحة على الإنترنت. تمت مراجعة هذه المصادر بمراعاة متغيرات الدراسة،

وهي الاستشراف الإستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرة التكامل، بناء السيناريوهات)، والمنظمات الذكية كمتغير تابع بأبعادها (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد)، والقيادة الرشيقة كمتغير معدل في البنوك التجارية الأردنية، حيث تم جمع المعلومات من هذه المصادر مباشرة وتوثيقها.

- المصادر الأولية: تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استخدام استبانة تم تطويرها خصيصاً لأغراض التحليل والمعالجة لفهم أثر الاستشراف الإستراتيجي في المنظمات الذكية والدور المعدل للقيادة الرشيقة في البنوك التجارية الأردنية. جُمِعت هذه البيانات مباشرة من المصادر الأولية وتوثيقها.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة في جمع البيانات من الإدارة العليا والوسطى عينة الدراسة، وتألّفت الاستبانة من أربعة أجزاء، وذلك على النحو الآتي:

الجزء الأول: تكون هذا الجزء من الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، المستوى العلمي، والعمر، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: تكون هذا الجزء من الفقرات التي تقيس أبعاد الاستشراف الإستراتيجي (المتغير المستقل).

الجزء الثالث: تكون هذا الجزء من الفقرات التي تقيس أبعاد المنظمات الذكية (المتغير التابع).

الجزء الرابع: تكون هذا الجزء من الفقرات التي تقيس أبعاد القيادة الرشيقة (المتغير المعدل).

صدق اداة الدراسة:

للتأكد من صدق اداة الدراسة، فقد تم ارسالها، فريق من المحكمين من اعضاء هيئات التدريس ويتمتعون بخبرة في الجامعات الأردنية. هذا الإجراء، المعروف بالصدق الظاهري، تم تنفيذه بهدف التحقق من صدق محتوى الفقرات في الاستبانة، سواء من حيث المضمون أو اللغة. تم طلب آرائهم حول كل فقرة في الاستبانة، مع تقييم مدى انسجامها مع أهداف الدراسة ومدى تمثيلها للمتغيرات المستهدفة. بناءً على آراء المحكمين، تمت مراجعة وتعديل بعض الفقرات في الاستبانة، وتم أيضاً استبعاد بعض الفقرات التي لم تكن مناسبة أو غير صحيحة. كما تم إضافة فقرات جديدة تمثل المتغيرات المهمة التي يهدف البحث إلى قياسها.

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة سيقوم الباحث باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS – Statistical Package for Social Sciences وبرمجية Smart PLS كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

وذلك لغايات وصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية لوحدة المعاينة، والتي تشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية لوحدة المعاينة.

- النسب المئوية: لقياس نسب التوزيعات التكرارية للخصائص الديمغرافية والوظيفية لوحدة المعاينة.

- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات وحدة المعاينة عن فقرات أبعاد متغيرات الدراسة.

- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت إجابات وحدة المعاينة عن وسطها الحسابي.

مستوى الاهتمام: يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات الحسابية وفق صيغة محددة، وتبعاً لمقياس ليكرت الخماسي لخيارات الإجابة عن كل فقرة من الفقرات، والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل}}{\text{الحد الأدنى للبدل}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية كالآتي:

أهمية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1 – أقل من 2.34

أهمية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.34 – أقل من 3.67

أهمية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.67 – 5

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

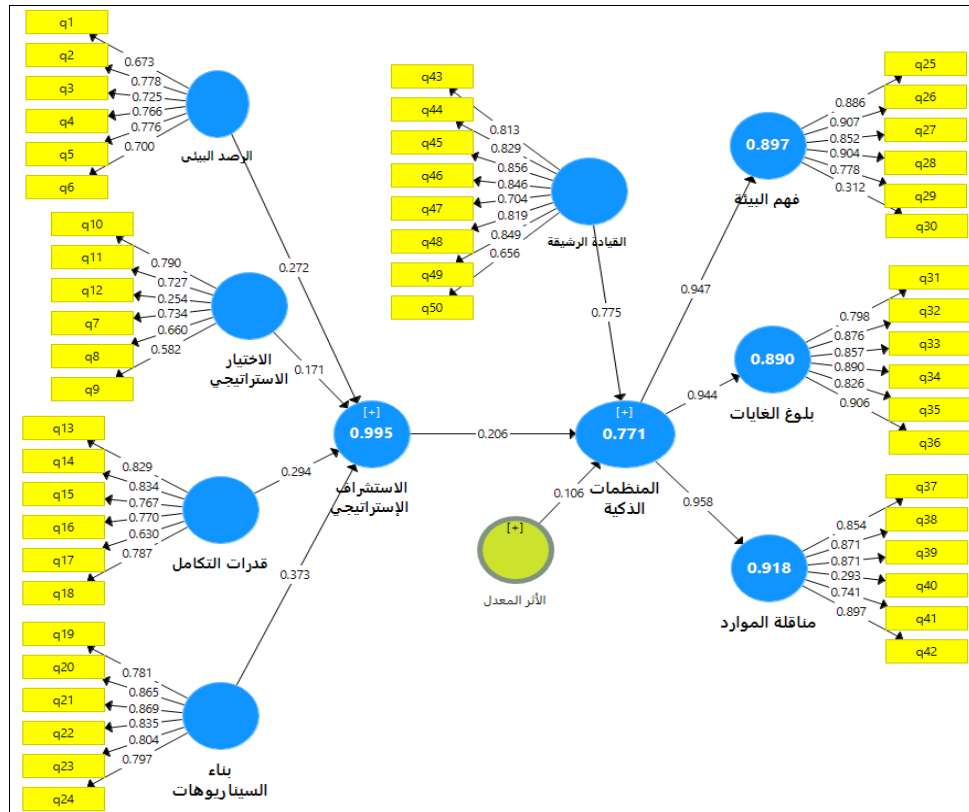
- اختبارات صلاحية النموذج اعتماداً على النموذج القياسي.

- اختبارات تحليل المسار اعتماداً على النموذج الهيكلي.

- تحليل الأثر المباشر والأثر المعدل.

صلاحية نموذج الدراسة القياسي:

لاختبار صلاحية أنموذج الدراسة القياسي، قامت الباحثة باستخدام برمجية Smart PLS من خلال النمذجة البنائية. SEM. تم اختبار العديد من المؤشرات (درجات التشبع، الثبات، معامل التميز، نسبة التباين المفسر) باستخدام النموذج الظاهر في الشكل (1).



الشكل (1). أنموذج الدراسة القياسي قبل الحذف

يتضح من الشكل (1) ان درجات التشبع للفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل في معظمها تجاوزت حاجز (0.70) باستثناء الفقرات (12، 8، 9) وهي تابعة لبعد الاختيار الإستراتيجي. كذلك الفقرة (17) في بعد قدرات التكامل، والفقرة (30) في بعد فهم البيئة، والفقرة (40) في بعد مناقلة الموارد وبناءً على ذلك، سيتم اعتماد النموذج القياسي بعد حذف تلك الفقرات.

وللتأكد من ثبات النموذج القياسي بعد حذف الفقرات السابقة، فقد تم إجراء اختبار صدق الاتساق الداخلي والصدق التقاربي لمتغيرات الدراسة كما يتضح في الجدول (2).

الجدول (2)

نتائج اختبارات الاتساق الداخلي والصدق التقاربي لأبعاد الدراسة

المتغير	البعد	كرونباخ الفا	rho_A	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر
الاستشراف الإستراتيجي	الرصد البيئي	0.816	0.817	0.872	0.577
	الاختيار الإستراتيجي	0.702	0.711	0.834	0.626
	قدرات التكامل	0.906	0.908	0.928	0.682
	بناء السيناريوهات	0.866	0.867	0.903	0.652
المنظمات الذكية	فهم البيئة	0.919	0.922	0.939	0.757
	بلوغ الغايات	0.929	0.93	0.944	0.739
	مناقلة الموارد	0.903	0.909	0.929	0.725
القيادة الرشيدة		0.919	0.933	0.934	0.639

تكشف النتائج الإحصائية لاختبارات الاتساق الداخلي والصدق التقاربي لأبعاد الدراسة، عن جودة عالية لمختلف الأبعاد وتعزز قوة الأدوات المستخدمة في الدراسة. ففي سياق متغيرات الدراسة كانت معاملات كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، ومعاملات الصدق التقاربي (rho_A)، والموثوقية المركبة جميعها أكبر من (0.70) في جميع الأبعاد للمتغير المستقل (الاستشراف الإستراتيجي) والمتغير التابع (المنظمات الذكية)، وكذلك المتغير الوسيط (القيادة الرشيدة). كما أن متوسط التباين المفسر لجميع الأبعاد كان أعلى من (0.50). وهذا يدل على صدق وموثوقية النموذج باعتبارها تجاوزت العتبة المسموح بها إحصائياً (Ringle & et al., 2015).

تحليل هذه المعاملات يظهر ترابطاً مقبولاً بين العناصر داخل كل بُعد، حيث إن معاملات الصدق التقاربي والموثوقية المركبة تعززان هذا الاستنتاج، مُظهرتين استقراراً عالياً وقوة في قياس المتغيرات. بالإضافة إلى ذلك، متوسط التباين يشير إلى قدرة فعّالة للأبعاد على تفسير التباين في السمات المدروسة. بناءً على هذه النتائج، يمكن اعتبار الأدوات المستخدمة في الدراسة موثوقة وقوية، مما يُعزز الثقة في جودة النموذج وفعاليته في تحليل وفهم العلاقات بين المتغيرات.

كما تم اختبار الصحة التمييزية، والتي تشير إلى مدى تميز البعد عن الأبعاد الأخرى في النموذج. إذا تم إثبات الصحة التمييزية، يعني ذلك أن البعد فريد في السمات التي يمكنه من

وصف الظواهر التي لا تمثلها الأبعاد الأخرى. في هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على اختبار Fomell – Larcker، والجدول (3) يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول (3)

مصفوفة اختبار Fornell- Larcker لأبعاد الاستشراف الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

البعد	الاختيار الإستراتيجي	الرصد البيئي	بناء السيناريوهات	قدرات التكامل
الاختيار الإستراتيجي	0.791			
الرصد البيئي	0.665	0.759		
بناء السيناريوهات	0.651	0.698	0.826	
قدرات التكامل	0.671	0.747	0.798	0.807

يتبين من الجدول (3) في مصفوفة اختبار Fornell- Larcker للصلاحيات التمييزية لأبعاد الاستشراف الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة أن الارتباط البيئي للاختيار الإستراتيجي مع نفسه هو (0.791). وهو أعلى من الارتباطات مع الأبعاد الأخرى، بينما كان الارتباط البيئي للرصد البيئي (0.759) وهو أعلى من الارتباط مع المتغيرات الأخرى، أما الارتباط البيئي لبناء السيناريوهات (0.826) وهو أعلى من الارتباطات مع الأبعاد الأخرى، أما الارتباط البيئي لقدرات التكامل (0.807) وهو أيضاً أعلى من الارتباط مع المتغيرات الفرعية الأخرى. وهذا بدوره يؤكد الصلاحية التمييزية لأبعاد المتغير المستقل (Fornell & Larcker، 1981). ويعرض الجدول (4) نتائج اختبار Fornell & Larcker فيما يتعلق بالمتغير التابع.

الجدول (4)

مصفوفة اختبار Fornell- Larcker لأبعاد المنظمات الذكية كمتغيرات تابعة

البعد	بلوغ الغايات	فهم البيئة	مناقلة الموارد
بلوغ الغايات	0.86		
فهم البيئة	0.807	0.87	
مناقلة الموارد	0.84	0.896	0.851

يتبين من الجدول (4) في مصفوفة اختبار Fornell- Larcker للصلاحيات التمييزية لأبعاد المنظمات الذكية كمتغيرات تابعة أن الارتباط البيئي لبلوغ الغايات مع نفسه هو (0.860). وهو أعلى من الارتباطات مع الأبعاد الأخرى، بينما كان الارتباط البيئي لفهم البيئة (0.870) وهو أعلى من الارتباط مع المتغيرات الأخرى، أما الارتباط البيئي لمناقلة الموارد (0.851) وهو أعلى من الارتباطات مع الأبعاد الأخرى. وهذا بدوره يؤكد الصلاحية التمييزية لأبعاد المتغير التابع.

كما قامت الباحثة بالتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) من خلال اختبار تضخم التباين (Variance Inflation Factor/ VIF) لأبعاد المتغير المستقل وكذلك اختبار القيم المسموحة Tolerance المختلفة للمتغيرات المستقلة الفرعية. وبين الجدول (5) نتائج اختبار معامل تضخم التباين، وقيم المسموحة Tolerance لأبعاد المتغير المستقل (الاستشراف الإستراتيجي).

الجدول (5)

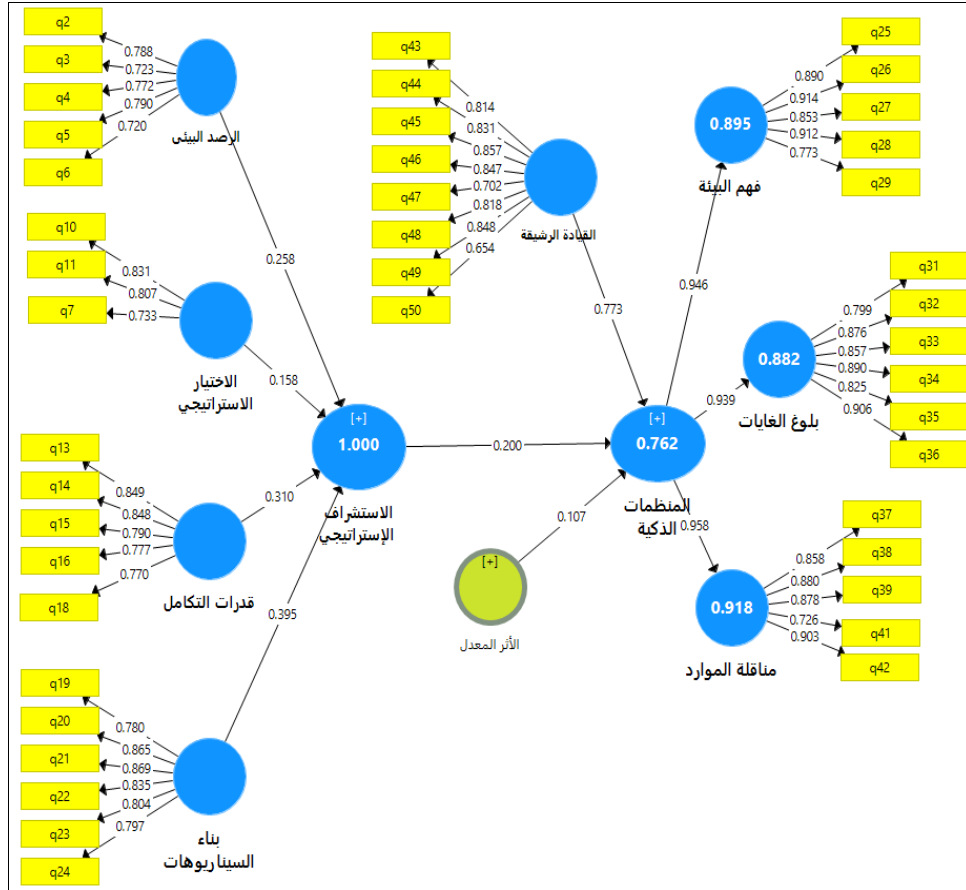
نتائج اختبار معامل تضخم التباين، وقيم المسموحة لأبعاد المتغير المستقل

البعد	معامل التضخم VIF	المسموحة Tolerance
الاختيار الإستراتيجي	2.122	0.429
الرصد البيئي	2.635	0.383
بناء السيناريوهات	3.055	0.304
قدرات التكامل	3.555	0.245

يتبين من الجدول (5) أن قيم معامل تضخم التباين أكبر من (1) وأقل من (10)، كما يتبين أن قيم المسموحة جميعها أكبر من (0.10) وهذا يشير إلى عدم وجود ارتباط خطي بين أبعاد المتغير المستقل للدراسة (Hair et al., 2017).

اختبار النموذج الهيكلي للدراسة:

يبين الشكل (2) النموذج الهيكلي للدراسة الذي تشكل من متغيرات الدراسة الثلاثة وهي: الاستشراف الإستراتيجي كمتغير مستقل، والمنظمات الذكية كمتغير تابع، والقيادة الرشيدة كمتغير وسيط.



الشكل (2) أنموذج الدراسة الهيكلي

تم اختبار النموذج الهيكلي للدراسة من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية التالية:

أولاً: معامل التحديد (R^2):

يعتبر معامل التحديد من أبرز المقاييس المستخدمة لتقييم النموذج الهيكلي، وهو أحد مقاييس القوة التنبؤية للنموذج، ويتم احتسابه عن طريق مربع الارتباط بين القيم الفعلية للمحدد وبين قيمة المتغير المتنبئ به، وبالتالي فإنه يشتمل على كل البيانات المستخدمة في تقدير النموذج، للمساعدة في الحكم على القدرة التنبؤية للنموذج (Henseler, Dijkstra, & 2015). ويوضح الجدول (6) نتائج معامل التحديد.

الجدول (6)

نتائج اختبار معامل التحديد (R^2)

المتغيرات الكامنة	R-square	R-square adjusted	حجم التفسير
المنظمات الذكية	0.284	0.282	متوسط
الانثر المعدل	0.762	0.760	كبير

من خلال الجدول (6) يمكن ملاحظة أن جميع معاملات R^2 معنوية، ومقبولة إحصائياً، وأن الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده قد فسرت ما مقداره (28.4%) من التباين في المنظمات الذكية بدون وجود المتغير المعدل، بينما فسر الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده، بوجود القيادة الرشيدة كمتغير معدل ما مقداره (76.2%) من التباين في المنظمات الذكية.

ثانياً: الصلة الملائمة التنبؤية للنموذج

يوضح الجدول (7) الملائمة التنبؤية للنموذج من خلال قيم (Q^2).

الجدول (7)

الصلة الملائمة التنبؤية للنموذج من خلال قيم (Q^2)

المتغير التابع	الصلة التنبؤية Q^2
المنظمات الذكية	0.276

يوضح الجدول (7) بأن قيمة الملائمة التنبؤية (0.276) وهي معنوية ومقبولة إحصائياً كونها أكبر من الصفر، وبالتالي فإن هذا يدل على قدرة نموذج الدراسة على التنبؤ، وهذا يؤكد صحة النموذج الهيكلي للدراسة.

نتائج الدراسة:

تم التوصل الى نتائج الدراسة من خلال توظيف اختبارات التحليل الوصفي من خلال برمجية SPSS وكذلك الاختبارات التحليلية من خلال برمجية Smart PLS، وكانت النتائج على النحو التالي:

-وصف خصائص عينة الدراسة:

تم وصف عينة الدراسة من خلال العديد من المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، المستوى العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). وقد تم ايجاد التكرارات والنسب المئوية لتلك المتغيرات المرتبطة بأفراد عينة الدراسة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية على النحو المبين في الجدول (8).

الجدول (8)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	74.4%
	أنثى	25.6%
المستوى العلمي	بكالوريوس	65.9%
	دبلوم عال	4.7%
	ماجستير	22.8%
	دكتوراة	6.6%
العمر	أقل من 35 سنة	15.9%
	من 35 أقل من 40 سنة	16.9%
	من 40 أقل من 45 سنة	15.9%
	من 45 أقل من 50 سنة	22.5%
	سنة فأكثر 50	28.7%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10.0%
	من 5 أقل من 10 سنة	14.1%
	من 10 أقل من 15 سنة	42.2%
	15 سنة فأكثر	33.8%
المستوى الوظيفي	إدارة وسطى	66.9%
	إدارة عليا	33.1%

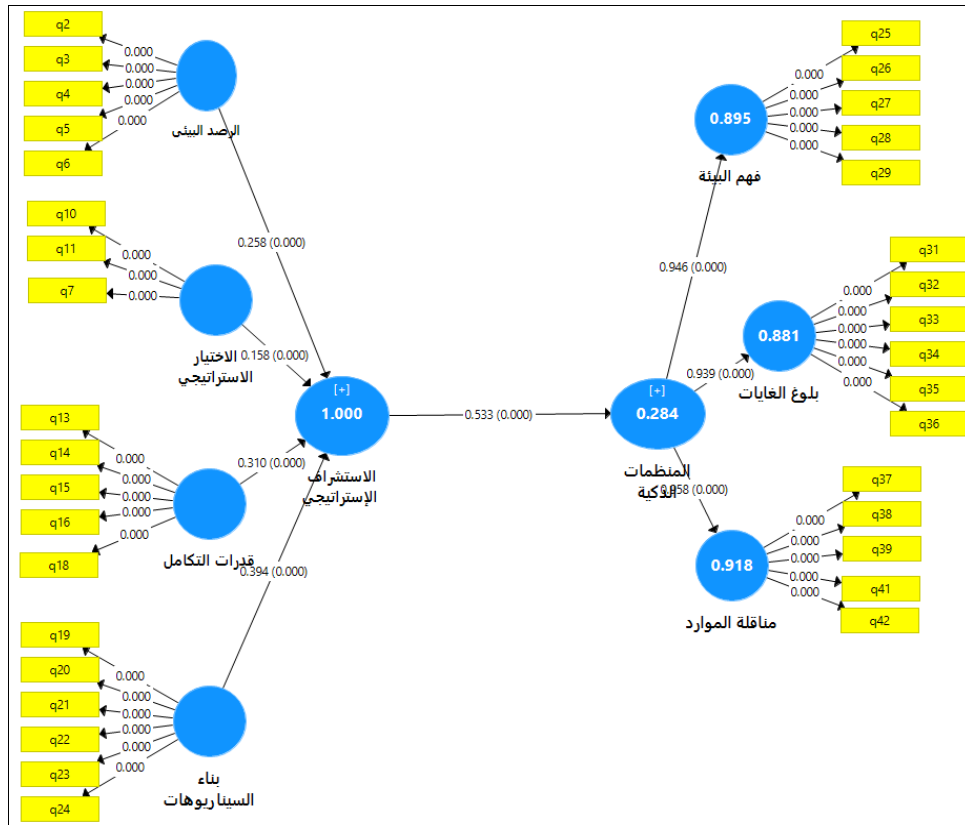
يبين الجدول (8) خصائص عينة الدراسة بتفاصيل توزيع الأفراد حسب عدة متغيرات. بالنسبة للجنس، فالذكور يمثلون 74.4% من العينة، في حين تبلغ نسبة الإناث 25.6%. كما يعكس توزيع المستوى العلمي تنوعاً واسعاً، حيث يحمل 65.9% درجة البكالوريوس، و4.7% حاصلين على دبلوم عال، و22.8% حاصلين على درجة الماجستير، و6.6% حاصلون على درجة الدكتوراه. فيما يتعلق بالأعمار، يظهر توزيعاً متنوعاً حيث يشمل البحث أفراداً في مختلف الفئات العمرية، حيث تتراوح نسبة كل منها بين 15.9% و28.7%. على صعيد الخبرة، يشير التوزيع إلى تنوع واضح حيث يشمل فئات مختلفة لعدد سنوات الخبرة، وتتراوح النسب بين 10% و42.2%. أخيراً، يُظهر التوزيع الوظيفي أن 66.9% من العينة يشغلون وظائف إدارية وسطى، بينما يشغل الباقون (33.1%) وظائف إدارية عليا.

نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما أثر الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرة التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في البنوك التجارية الأردنية؟
وللإجابة على هذا السؤال، تم إجراء اختبار PLS Bootstrapping لتحديد دلالة الأثر كما يظهر في الشكل (3)، واختبار فرضيات الدراسة.

**

96



الشكل (3) تحليل المسار بدون المتغير المعدل

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادهما مجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في البنوك التجارية الأردنية.

يتضح من الشكل (3) وجود أثر ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادهما مجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في البنوك التجارية الأردنية. حيث بلغ معامل المسار (الاستشراف الإستراتيجي--> المنظمات الذكية) (0.533) ودال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما ان قيمة R^2 تشير إلى أن الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة يستطيع تفسير ما نسبته (28.4%) من التباين في المنظمات الذكية بأبعادهما مجتمعة. وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل. ولاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، تم استخراج معاملات المسار والدلالة الإحصائية على النحو المبين في الجدول (9).

الجدول (9)

معاملات تحليل المسار

المسار	العينة الأصلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
الاستشراف الإستراتيجي -> بلوغ الغايات	0.5	0.5	0.057	8.765	0.000*
الاستشراف الإستراتيجي -> فهم البيئة	0.504	0.504	0.057	8.795	0.000*
الاستشراف الإستراتيجي -> مناقلة الموارد	0.51	0.51	0.058	8.784	0.000*

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من خلال الجدول (13) وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في فهم البيئة في البنوك التجارية الأردنية. وكذلك وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار

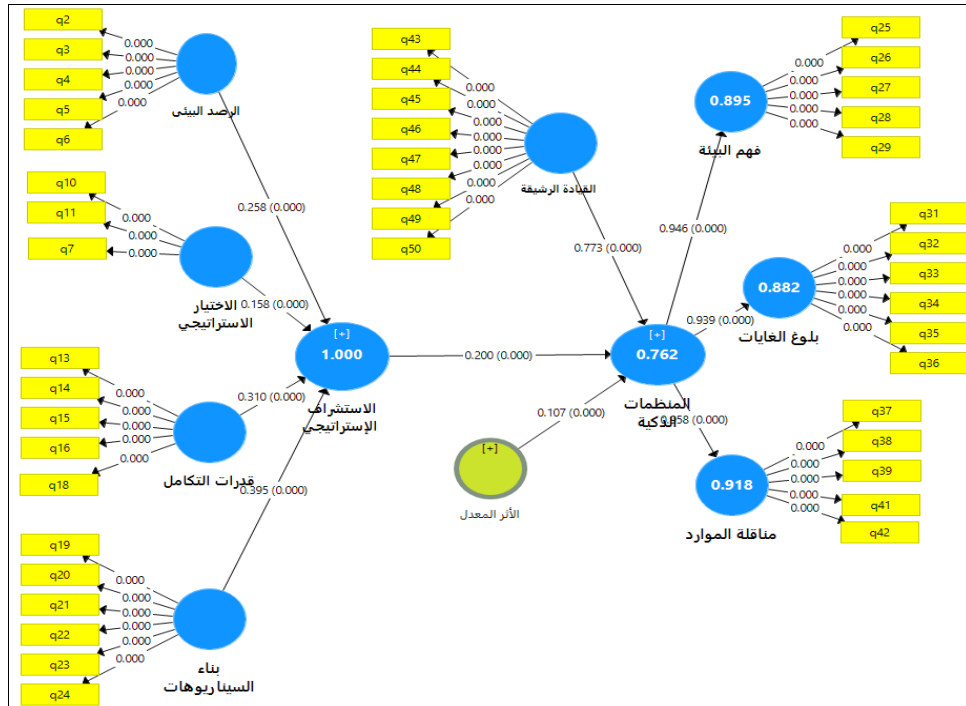
الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في بلوغ الغايات في البنوك التجارية الأردنية. وأخيراً، وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في مناقلة الموارد في البنوك التجارية الأردنية. وبناءً على ذلك، نرفض الفرضيات الفرعية الثلاثة ونقبل الفرض البديل.

السؤال الثاني: ما الدور المعدل للقيادة الرشيقة في تأثير الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة على في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة بدخول القيادة الرشيقة متغير معدل في البنوك التجارية الأردنية.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثانية، فقد تم إجراء اختبار PLS Bootstrapping للنموذج الهيكلي بوجود المتغير المعدل، القيادة الرشيقة، وكانت النتائج كما يظهر في الشكل (4).



الشكل (4) تحليل المسار بوجود المتغير المعدل:

يتضح من الشكل (4) وجود أثر ذو دلالة إحصائية مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعاده مجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) بدخول القيادة الرشيقة متغير معدل في البنوك التجارية الأردنية. حيث بلغ معامل المسار (القيادة الرشيقة--> المنظمات الذكية) (0.773) ودال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما ان قيمة R^2 تشير إلى أن الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة يستطيع تفسير ما نسبته (76.2%) من التباين في المنظمات الذكية بأبعاده مجتمعة بدخول القيادة الرشيقة كمتغير معدل في البنوك التجارية الأردنية. وفي المقابل، كانت النتائج تشير إلى أن الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة يستطيع تفسير (28.4%) فقط من التباين في المنظمات الذكية بدون دخول المتغير المعدل. وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل.

مناقشة النتائج:

يبين هذا الجزء مناقشة نتائج أسئلة الدراسة على النحو التالي:

مناقشة نتائج السؤال الأول:

توضح النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل المسار أثر الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي، الاختيار الإستراتيجي، قدرات التكامل، بناء السيناريوهات) في المنظمات الذكية بأبعاده المجتمعة (فهم البيئة، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في البنوك التجارية الأردنية. تبين وجود تأثير إيجابي ومعنوي دال إحصائيًا للغاية للأبعاد الأربعة للاستشراف الإستراتيجي على (فهم البيئة، بلوغ الأهداف، مناقلة الموارد) في البنوك.

تُظهر نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية الأولى أن الاستشراف الإستراتيجي يؤدي دورًا مهمًا في تعزيز التفاعل بين أبعاده وبين مجتمع المنظمات الذكية في البنوك التجارية الأردنية. يعكس ذلك العلاقة الإيجابية بين الاستشراف الإستراتيجي وأبعاد مجتمع المنظمات الذكية، حيث يتم تحسين فهم البيئة وبلوغ الغايات ومناقلة الموارد على السواء. يعزز هذا الاستنتاج فهمنا للدور الحيوي الذي يلعبه الاستشراف الإستراتيجي في خلق وتعزيز بيئة تنظيمية ذكية ومتكاملة.

فيما يخص الفرضيات الفرعية، أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا ودال إحصائيًا لكل جزء من أبعاد الاستشراف الإستراتيجي على فهم البيئة، بلوغ الأهداف، ومناقلة الموارد على حدة. هذا

يشير إلى أن الرصد البيئي والاختيار الإستراتيجي وقدرات التكامل وبناء السيناريوهات يساهمون بشكل ملموس في تحسين تلك الأبعاد الثلاثة للمنظمات الذكية في البنوك التجارية. في السياق ذاته، تسلط النتائج الضوء على العلاقة الإيجابية والمعنوية بين الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة. يظهر أن الاستشراف الإستراتيجي، من خلال أبعاده المختلفة، يعزز دخول القيادة الرشيقة في البنوك التجارية الأردنية. يعتبر ذلك امتداداً للتفاعل الإيجابي بين الاستشراف الإستراتيجي ومجتمع المنظمات الذكية، حيث يشير إلى الدور الحيوي للقيادة الرشيقة في استشراف الأمور الإستراتيجية بفعالية.

تشير هذه النتائج إلى أهمية تكامل الاستشراف الإستراتيجي والقيادة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي، خاصة في سياق البنوك التجارية الأردنية. يمكن ربط هذه النتائج مع الدراسات السابقة في قائمة المراجع، مثل Hamoud والعطوي (2022) الذين استكشفوا تأثير الاستشراف الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية، وذلك لتعزيز فهمنا للسياق العلمي والتطبيقي لهذه العلاقات في المؤسسات.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

نتائج الدراسة تبرز أهمية دور القيادة الرشيقة في تعزيز تأثير الاستشراف الإستراتيجي على المنظمات الذكية في البنوك التجارية الأردنية. يمكن تفسير هذه النتائج من خلال فهم طبيعة القيادة الرشيقة التي تشجع على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وتعزز الاستجابة الفعالة لها وبالتالي، يمكن للقيادة الرشيقة أن تعزز فاعلية الاستشراف الإستراتيجي من خلال تعزيز القدرة على تحليل البيئة واتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة. هذه النتائج متماشية مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية دمج القيادة الرشيقة مع الاستشراف الإستراتيجي لتعزيز أداء المنظمات. على سبيل المثال، أوضحت دراسة أخرى أجراها Smith وآخرون (2020) أن القيادة الرشيقة تعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المحيطة بها، مما يعزز فاعلية الاستشراف الإستراتيجي في تحديد الفرص والتحديات المستقبلية.

علاوة على ذلك، أشارت دراسة سابقة قام بها Brown وآخرون (2019) إلى أن القيادة الرشيقة تعزز القدرة على التعلم التنظيمي وتحفز المؤسسات على تطوير استراتيجياتها بناءً على التحليل الدقيق للبيئة. وبالتالي، يمكن ربط النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة مع الأدلة السابقة التي تشير إلى أن القيادة الرشيقة تعزز تأثير الاستشراف الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات.

بالإضافة إلى ذلك، تؤكد النتائج على أهمية استمرار البحث في هذا المجال وتوسيع فهمنا لعلاقة القيادة الرشيقة والاستشراف الإستراتيجي وتأثيرهما على أداء المؤسسات، خاصة في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة كما تم ذكره في (Akkaya et al. (2022).

التوصيات:

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تقدم الباحثة التوصيات التالية:
1. تعزيز التكامل بين القيادة الرشيقة والاستشراف الإستراتيجي: ينبغي على البنوك التجارية الأردنية تعزيز التفاعل بين القيادة الرشيقة والاستشراف الإستراتيجي من خلال تشجيع القيادة على دعم وتعزيز عمليات الاستشراف الإستراتيجي في المؤسسة.
 2. تطوير القدرات الإستراتيجية للمنظمات: ينبغي على البنوك التجارية تعزيز القدرات الإستراتيجية للموظفين وتوفير التدريب والتطوير المستمر لهم لتعزيز فهمهم للبيئة الخارجية وقدرتهم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 3. تشجيع الابتكار والتطوير في المؤسسة: يجب على البنوك التجارية تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير داخل المؤسسة لتعزيز القدرة على بناء السيناريوهات والتكيف مع التغيرات في البيئة.
 4. تعزيز التعلم التنظيمي: ينبغي على البنوك التجارية الاستثمار في تطوير برامج التعلم التنظيمي التي تعزز القدرة على تبادل المعرفة والخبرات داخل المؤسسة وتعزيز القدرة على التكيف والتعلم المستمر.
 5. التوجيه الإستراتيجي للقيادة: ينبغي على الإدارة العليا في البنوك التجارية تبني نهجاً استراتيجياً قائماً على الاستشراف والتوجهات المستقبلية، وتعزيز دورها في توجيه ودعم عمليات الاستشراف وتحفيز التفاعل بين القيادة الرشيقة والاستشراف الإستراتيجي.

المراجع العربية:

- جمعية البنوك الأردنية. (2021). التقرير السنوي لجمعية البنوك الأردنية.
- حسين، وليد، والزبيدي، غني (2021). توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار في راس المال البشري. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 27 (126)، 86 – 106.
- حمود، عدنان، والعطوي، مهند (2022). تأثير الاستشراف الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة. *مجلة آداب الكوفة*، 52، 475 – 496.
- رسن، سالم. (2021). دور خصائص المنظمات الذكية في بناء القدرات الريادية: دراسة تطبيقية استطلاعية لآراء عينة من القياديين في قسم شؤون البطاقة الموحدة في محافظة ميسان. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13 (4)، 258 – 282.

- شلاكة، طارق، وجوده، رضوان (2021). تأثير قدرات الاستشراف الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13 (4)، 341 – 360.
- الطائي، يوسف حجيم؛ الصائغ، محمد جبار وهادي، علي قيصير. (2013). صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 9 (25): 119 – 150.
- العبادي، هاشم فوزي. (2012). الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية: منظور مفاهيمي. *المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان – الأردن* 23 - 26 نيسان /إبريل: 859 – 866.
- عبد الله، ح، وحمد، ع، وعبد الكريم، ع. (2020). الكشف عن أبعاد المنظمة الذكية-دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة سامراء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (126)، 105-118.
- عبد الله، حاتم وحمد، عامر وعبد الكريم، علي. (2018). الكشف عن أبعاد المنظمة الذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة سامراء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 126، 105 – 118.
- الفتلاوي، ميثاق (2017). العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 7 (4)، 23 – 48.
- مصطفى، وجثير. (2020). أثر الاستشراف الإستراتيجي على التجديد الإستراتيجي بوساطة إدارة الموهبة-دراسة استكشافية في البنك المركزي العراقي. *مجلة كلية الرافدين للعلوم*، (2)، 107-124.
- النجار، فايز، النجار، نبيل والزعي، ماجد (2020). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي* (ط 5). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نعمة، أسماء، وعبد الرحيم، سناء (2021). تأثير قدرات الاستشراف الإستراتيجي في الإبداع الاخضر: دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتوجات الغذائية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 27 (125)، 233 – 242.
- الهبارنة، سعد والشورة، عبد الله. (2022). أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية: الدور المعدل للقيادة التحولية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعلم العالي*، 42 (3)، 1 – 24.

المراجع الإنجليزية

- Aftab, S., Khalid, K., Waheed, A., Aftab, A., & Adnan, A. (2022). Role of agile leadership in managing inter-role conflicts for a satisfying job and life during COVID-19 in a VUCA world. *Frontiers in Psychology*, 13, 979792.
- Akkaya, B., Panait, M., Apostu, A., & Kaya, Y. (2022). Agile Leadership and Perceived Career Success: The Mediating Role of Job Embeddedness. *International journal of environmental research and public health*, 19(8), 1 – 13.
- Albrecht, K. (2003). *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*. Amazon, New York.

- Al-kasasbeh, M., Al-kasasbeh, S., & Al-Faouri, H. (2016). Smart Organization Characteristics and its impact on social and Environmental performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines. *International journal of business and management*, 11(8), 106 - 115.
- Alubadi, S. A., & Taher, A. A. (2021). Measuring the Implementation and Adoption Gap of Strategic Foresight in Organisations: A Case Study at Al-Mustansiriya University. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(4), 54-72.
- Asmai, S. A., Almansoori, B. S. A., & Kamalrudin, M. (2022). Mediation Model of Strategic Foresight Influencing Dynamic Capability. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 13(2), 120-133.
- Breakspear, S. (2017). Embracing agile leadership for learning-how leaders can create impact despite growing complexity. *Australian Educational Leader*, 39(3), 68-71.
- Cheah, S. (2020). *Strategic Foresight: Accelerating Technological Change*. De Gruyter: Illustrated edition.
- Dess, G.; McNamara, G.; Eisner, A. & Lee, S. (2021). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill Education: New York.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS quarterly*, 39(2), 297-316.
- Dominiece-Diasa, B.; Portnova, I. & Volkova, T. (2018). Strategic Foresight: Towards Enhancing Leadership Capabilities and Business Sustainability. *10th International Scientific Conference "Business and Management 2018"* May 3—4, 2018, Vilnius, LITHUANIA.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Ab Majid, M. N. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), 65—85.
- Flaih, L. H., & Chalab, I. D. (2022). Strategic Foresight And Its Impact On Strategic Agility: An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Of University Leaders In Private Universities In The Middle Euphrates Region. *Journal of Positive School Psychology*, 3154-3167.
- Harahsheh, F. (2021). Smart Companies in the Dynamic Environment. *Natural Volatiles & Essent Oils*, 8(4), 4303 – 4312.
- Hayward, S. (2021). *The Agile Leader: How to Create an Agile Business in the Digital Age* (2nd ed). Kogan Page.
- Hife, A., & Muhameed, K. (2022). Strategic foresight an introduction to managing organizational change: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in the Salah al-Din Health Department. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 18(59), 362-375.
- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139—149

- Lingunblom, M. (2012). A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership – Similarities and Differences. *Management and Production Engineering Review*, 3(4), 54–68
- LugoSantiago, J. (2020). *Leadership and Strategic Foresight in Smart Cities: A Futures Thinking Model*. Springer International Publishing.
- Lustig, P. (2015). *Strategic Foresight: Learning from the Future*. Triarchy Press Ltd.
- Marcus, A. (2009). *Strategic Foresight A New Look at Scenarios*. Palgrave Macmillan.
- Matheson, D., & Matheson, J. E. (2001). Smart organizations perform better. *Research technology management*, 49-54.
- Maulia, I., & Rahardi, D. (2022). Leadership Agility during the Covid-19 Pandemic affected by Leadership Self-Efficacy and Trust in Team Members. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(3), 27867-27878.
- Meyer, R., & Meijers, R. (2017). *Leadership Agility: Developing Your Repertoire of Leadership Styles*. Routledge.
- Miles, I., O., & Sokolov, A. (2016). Foresight for Science, Technology and Innovation. eBook Library of Congress Control Number: 2016950616. Springer International Publishing Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-32574-3>
- Piirani, K., Lindqvist, A & Peffers, K. (2011). Enhancing business and technology foresight with electronically mediated scenario process. *Foresight*, 12 (2), 16–37
- Rastegari, H., Hosseini, S., & Ghayoor, H. (2020). Designing and developing the strategic foresight capabilities of medical universities in the accidents and crises of the country with emphasis on human resource agility. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 36(1), 124-137
- Ringle, C., Da Silva, D., & Bido, D. (2015). Structural equation modeling with the SmartPLS. Bido, D., da Silva, D., & Ringle, C. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Brazilian Journal Of Marketing*, 13(2).
- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105-116.
- Sakarneh, B., & Harahsheh, F. (2020). Impact of Smart Organization Strategies on Obtaining Larger Market Share Evidence from Jordanian Firms. *TEST Engineering and Management*, 82, 16142 – 16152.
- Schwaninger, M. (2009). *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. 2nd Ed. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany.
- Shamani, A., & Abbas, O. (2020). The effect of agile leadership in reducing work pressure (a field study of administrative leaders in the colleges of University of Samarra. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(7), 11769 - 11793.
- Sochova, Z. (2020). *The Agile Leader: Leveraging the Power of Influence*. Addison-Wesley Professional.

- Streit, J., Felknor, S., Edwards, N., & Howard, J. (2021). Leveraging Strategic Foresight to Advance Worker Safety, Health, and Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (16), 1 – 17.
- Termezi, S. (2020). The impact of strategic foresight and management practices on organisational performance: evidence from the Pakistan textile industry (Doctoral dissertation, University of Warwick).
- Van der Laan, L. (2008). The Imperative of Strategic Foresight to Strategic Thinking. *Journal of Futures Studies*, 13(1), 21 – 42.
- Van Duijne, F & Bishop, P. (2018). *Introduction to Strategic Foresight*. Future Motions.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability. pearson.
- Yazıcı, Ş., Özgenel, M., Koç, H., & Baydar, F. (2022). The Mediator Role of Employee Voice in the Effect of Agile Leadership on Teachers' Affective Occupational Commitment. *SAGE Open*, 12 (3),