

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Al-Naqib Khalid Kherallah Mohammed & Abboudi Safa Adres. Employing leadership capabilities to achieve strategic stability: an analytical study of the opinions of administrative leaders in the Karwanji Group of Companies in Kirkuk. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (2):40-53.

Employing leadership capabilities to achieve strategic stability: an analytical study of the opinions of administrative leaders in the Karwanji Group of Companies in Kirkuk

Khalid Kherallah Mohammed Al-Naqib ¹, Safa Adres Abboudi ²

¹ Presidency of Al-Hamdaniya University, Mosul, Iraq

² College of Administration and Economics University of Mosul, Mosul, Iraq

khaled.alnaqib@uohamdaniya.edu.iq¹

Abstract: The current research seeks to reveal the role played by leadership capabilities, represented by their dimensions (emotional capabilities, personal capabilities, organizational capabilities, creative thinking), in achieving strategic stability in its dimensions (detering threats, reassuring allies, developing employees' capabilities). The research was applied in the Cronji Group of Companies. In Kirkuk, the research sample was chosen in a purposive, stratified manner, as it was represented by (managers and their assistants, heads of departments, and officials of divisions and administrative units) in the company. Its strength was (81) respondents. The research also followed the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a research tool. Analyzing the research data using ready-made statistical programming (SPSS. V26), the research reached a number of conclusions, the most important of which is that leadership capabilities have a decisive role in ensuring strategic stability, which indicates that leaders in the organization under study have the ability to formulate strong strategies, enhance flexibility and adaptation and ensure it. High strategic stability through which it achieves its long-term goals. In light of the conclusions, many proposals were put forward to maintain the stability of companies and their continued strategic success, the most important of which is that the management of Karwanji companies in Kirkuk should strengthen their leadership capabilities to ensure their success in the long term and thus achieve their strategic stability.

Keywords: Leadership capabilities, Strategic stability, Karwanji Group of Companies.

توظيف القدرات القيادية في تحقيق الثبات الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية
في مجموعة شركات كرونجي في كركوك

م.م. خالد خير الله محمد النقيب ^١ ، أ.م.د. صفاء ادريس عبودي ^٢

^١ رئاسة جامعة الحمدانية، الموصل، العراق

المستخلص: يسعى البحث الحالي للكشف عن الدور الذي تؤديه القدرات القيادية المتمثلة بأبعادها (القدرات الوجدانية، القدرات الشخصية، القدرات التنظيمية، التفكير الإبداعي)، في تحقيق الثبات الاستراتيجي بأبعاده (ردع التهديدات، طمأنئة الحلفاء، تطوير قدرات العاملين)، وتم تطبيق البحث في مجموعة شركات كرونجي في كركوك، أما عينة البحث فقد اختيرت بصورة قصدية طبقية، إذ تمثلت بـ (المدراء ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية) في الشركة، بلغ قوامها (٨١) مستجيباً، كما أتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة للبحث، وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS. V26)، وتوصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها أن القدرات القيادية لها دوراً حاسماً في ضمان الثبات الاستراتيجي مما يدل أن القادة في المنظمة المبحوثة لهم القدرة على صياغة استراتيجيات قوية، تعزيز من المرونة والتكيف ويضمن لها ثبات استراتيجي عالي تحقق من خلاله أهدافها على المدى البعيد. وفي ضوء الاستنتاجات تم وضع العديد من المقترحات للحفاظ على ثبات الشركات واستمرار نجاحها الاستراتيجي، أهمها على إدارة شركات كرونجي في كركوك أن تعزز من قدراتها القيادية لضمان نجاحها على المدى البعيد وبالتالي تحقيق الثبات الاستراتيجي لها.

الكلمات المفتاحية: القدرات القيادية، الثبات الاستراتيجي، مجموعة شركات كرونجي.

Corresponding Author: E-mail: khaled.alnaqib@uohamdaniva.edu.iq

المقدمة:

تواجه الشركات تحديات متعددة في مشهد الأعمال الديناميكي اليوم، تتراوح من التقدم التكنولوجي السريع إلى متطلبات الزبائن المتطورة. وتمثل القدرات القيادية الفاعلة حجر الأساس في مواجهة هذه التحديات بشكل مباشر. حيث يمكن للقادة المجهزين بالقدرة على التكيف والبصيرة الاستراتيجية التغلب على حالات عدم اليقين وتعزيز الابتكار وتوجيه منظماتهم نحو النمو المستدام، إن مثل هذه القدرات القيادية لا تعالج العقبات المباشرة فحسب، بل تمهد الطريق أيضاً للنجاح على المدى الطويل. فالقائد الماهر ينشئ فريقاً متماسكاً، ويلهمهم الثقة، ويحفز الأفراد على توجيه جهودهم بشكل متماسك نحو الأهداف المشتركة. كما أن القيادة القوية لا تؤدي إلى الكفاءة فحسب، بل تعمل أيضاً على تعزيز ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التغلب على اضطرابات الصناعة وتسخير الفرص لتحقيق التقدم.

ومن جهة أخرى يعد الثبات الاستراتيجي أمراً حيوياً في الشركات. وهو يدل على قدرة الشركة على الحفاظ على التوازن وسط ظروف السوق المتقلبة، يعزز الثبات الاستراتيجي الثقة بين أصحاب المصلحة، ويمكن الشركات من الاستجابة بشكل استباقي للفرص الناشئة.

وتترك القدرات القيادية الأثر البالغ في تحقيق الثبات الاستراتيجي داخل الشركات. فالقائد الكفؤ يصوغ استراتيجيات قوية، وينسق الإجراءات المتماسكة في جميع أنحاء المنظمة، إلى جانب اتخاذ القرارات الماهرة، التي تسهل مواصلة أهداف الشركة مع ديناميكيات السوق. كما يمكن الشركات من تعزيز المرونة والقدرة على التكيف والتفكير المستقبلي الضروري لضمان الثبات الاستراتيجي وسط مشهد أعمال دائم التطور.

المحور الأول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يعد الثبات الاستراتيجي من الأولويات الأساسية للمنظمة، إلا أن الافتقار إلى رؤية متماسكة وقيادة حاسمة على المستوى التنفيذي، ممكن أن تؤدي إلى استراتيجية مجزأة، واتخاذ قرارات غير متسقة، مما يؤثر على قدرتها التنافسية ونجاحها على المدى الطويل في السوق، وبالتطبيق على الميدان المبحوث فإن الشركة المبحوثة تعد من الشركات التي تتميز بمكانة استراتيجية عالية بين العديد من الشركات سواء المحلية أو الأجنبية المنافسة، وللحفاظ على هذا التميز يتطلب منها التوجه نحو توظيف قدرات قيادية (شخصية ووجدانية وتنظيمية وإبداعية) تمكنها من تحقيق الثبات الاستراتيجي المتمثل بمواجهة التهديدات وأنشاء تحالفات، منح العاملين الفرصة الكافية لتطوير قدراتهم. ومن هذا المنطلق تنبثق مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- ١- ما مدى توافر ابعاد القدرات القيادية في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المستجيبين؟
- ٢- ما مدى توافر ابعاد الثبات الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المستجيبين؟
- ٣- ما طبيعة علاقة الارتباط بين القدرات القيادية والثبات الاستراتيجي؟
- ٣- هل يؤثر توظيف القدرات القيادية في تحقيق الثبات الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث : يمكن توضيح أهمية البحث من خلال الآتي:

- ١- تتبع أهمية البحث من الأهمية المعرفية والميدانية لمتغيراته، لاسيما الثبات الاستراتيجي الذي يعد من المواضيع الحديثة التي تهتم بها المنظمات الطموحة في ظل التحديات الراهنة والرغبة في مواكبة التطورات التغييرات الحاصلة من أجل تحقيق قيمة تنافسية عالية.
- ٢- تزويد الشركة المبحوثة بمعلومات أكثر وضوحاً حول تأثير توظيف القدرات القيادية في تحقيق الثبات الاستراتيجي.

٣- التأكيد على القطاع الصناعي الذي يعتبر من أهم القطاعات الحيوية التي تتطلع الدولة إلى تطويره لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد.

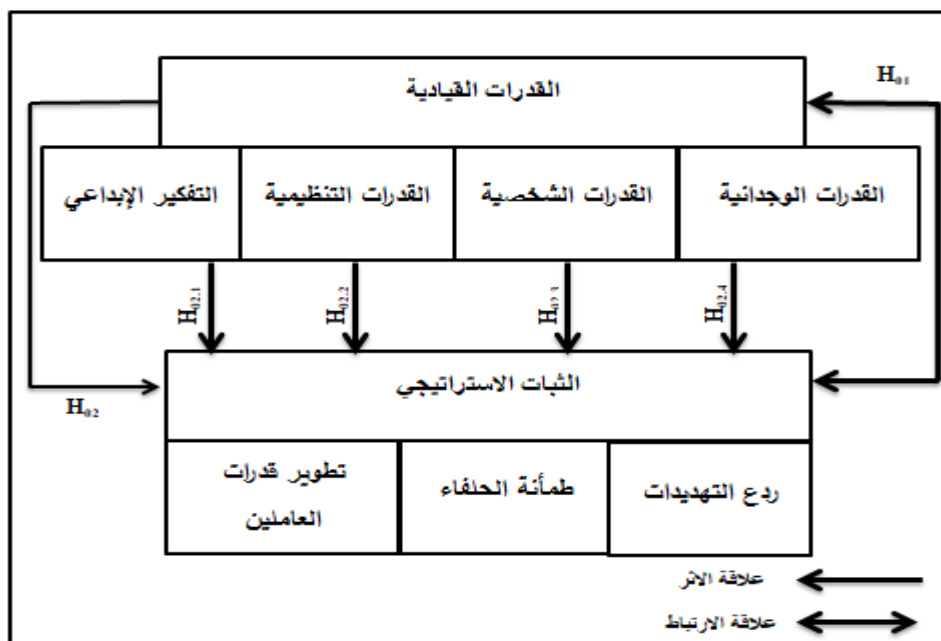
ثالثاً: أهداف البحث

أن الهدف الأساسي من البحث هو التأكد من أن توظيف القدرات القيادية بأبعادها (القدرات الوجدانية، القدرات التنظيمية، القدرات الشخصية، التفكير الإبداعي) له أثر فاعل في تعزيز الثبات الاستراتيجي، فضلاً عن سعي البحث للتعرف على الأهداف التالية:

- ١- تشخيص القدرات القيادية بأبعاده في مجموعة شركات كرونجي من وجهة نظر المستجيبين.
- ٢- تشخيص واقع الثبات الاستراتيجي بأبعاده في مجموعة شركات كرونجي من وجهة نظر المستجيبين.
- ٣- قياس علاقة الأثر والارتباط بين القدرات القيادية والثبات الاستراتيجي.

رابعاً : مخطط البحث: يوضح المخطط الفرضي العلاقة بين كل من :

- ١- المتغير المستقل : القدرات القيادية بأبعاده الفرعية (القدرات الوجدانية، القدرات الشخصية، القدرات التنظيمية، التفكير الإبداعي).
- ٢- المتغير التابع : الثبات الاستراتيجي بأبعاده الفرعية (ردع التهديدات ، طمأنة الحلفاء، تطوير قدرات العاملين)



الشكل (١) مخطط البحث الافتراضي
المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث

في إطار مخطط البحث وبناءً على التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث ولتحقيق أهداف البحث يمكن توضيح أهم فرضيات البحث الحالي وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: (H01) لا يوجد علاقة ارتباط بين القدرات القيادية والثبات الاستراتيجي مجتمعاً.
الفرضية الرئيسية الثانية: (H02) لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للقدرات القيادية مجتمعاً في الثبات الاستراتيجي مجتمعاً .
وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: (H02.1) لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للقدرات الوجدانية في الثبات الاستراتيجي .
الفرضية الفرعية الثانية: (H02.2) لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للقدرات الشخصية في الثبات الاستراتيجي.
الفرضية الفرعية الثالثة: (H02.3) لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للقدرات التنظيمية في الثبات الاستراتيجي.
الفرضية الفرعية الرابعة: (H02.4): لا يوجد تأثير معنوي إيجابي التفكير الإبداعي في الثبات الاستراتيجي.

سادساً: منهج البحث

منهج البحث هي المسار الذي يسلكه الباحثين ويتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات التي يجب اتباعها من أجل البحث عن الحقيقة والإجابة على التساؤلات التي يطرحها الباحثين في دراستهم للوصول إلى أهداف البحث العلمي، ولذلك اعتمد البحث الحالي

في تحقيق أهدافه المنهجية والفكرية والميدانية (المنهج الوصفي التحليلي)، وهو المنهج الأكثر فعالية للحصول على معلومات واسعة ودقيقة تصور الواقع وتساهم في تحليل ظواهره.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

اختيرت مجموعة شركة كرونجي ميداناً تطبيقياً للبحث لكونها واحدة من أكبر الشركات الصناعية في العراق والمختصة في انتاج المشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية ومشروبات الطاقة والالبان، ولقد تم اختيار العينة بصورة قصدية طبقية، اذ تمثلت بـ (المدراء ومعاونيهم، ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية) في الشركة، ولقد تم اختيار القيادات في الادارة العليا والوسطى كون طبيعة البحث تتطلب مستوى معين المعرفة والفهم بمتغيرات البحث ومضامين فقرات الاستبانة، وبلغ حجم عينة البحث (٨١) مستجيباً.

ثامناً: طرق جمع البيانات

اعتمد الباحثان في تغطية موضوع البحث على جانبين رئيسياً وهما:

- ١ - الجانب النظري: استخدم الباحثان المصادر العربية والاجنبية المتمثلة بالكتب والبحوث العلمية فضلاً عن الرسائل والاطاريح الجامعية لإثراء الجانب النظري.
- ٢- الجانب الميداني: لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني استخدم الباحثان استمارة الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا الغرض، وبالاتحاد على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تألفت استمارة الاستبانة من ثلاث محاور أساسية، تضمن المحور الأول معلومات عن الافراد المجيبين، بينما تضمن المحور الثاني الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (القدرات القيادية)، أما المحور الثالث تضمن الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الثبات الاستراتيجي)، ويعرض الجدول (١) هذا المتغيرات، فضلاً عن أبعادها الفرعية، ومؤشرات القياس، والمصادر المعتمدة وعلى النحو التالي:

الجدول (١): فقرات القياس لمتغيرات البحث والمصادر المعتمدة

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	مؤشرات القياس	المصادر المعتمدة
القدرات القيادية	القدرات الوجدانية	X1-X6	(الطائي، العامري، ٢٠١٦)
	القدرات الشخصية	X7-X12	(Scott et al., 2008) (Ghasemy, 2017)
	القدرات التنظيمية	X13-X18	(الجهني، طيبة، ٢٠٢٢)
	التفكير الإبداعي	X19-X24	(الشويكي، ٢٠٢١)
الثبات الاستراتيجي	ردع التهديدات	X25-X29	(الجنابي، الذبحاوي، ٢٠١٨)،
	طمأنة الحلفاء	X30-X34	(السيلاوي، ٢٠٢٢)،
	تطوير قدرات العاملين	X35-X39	

المصدر: من اعداد الباحثان.

تاسعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة

تمت معالجة بيانات البحث باستخدام البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS. V26) وما تضمنته من أدوات أهمها : التكرارات والنسب المئوية الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص متغيري البحث ، بالإضافة الى معامل الارتباط لتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث، فضلاً عن الانحدار الخطي البسيط لغرض معرفة علاقة التأثير بين متغيري البحث.

المحور الثاني : الجانب النظري

أولاً: القدرات القيادية

القدرة هي اشتقاق لكلمة لاتينية وتعني ملائم " Suitable" (Bueno, Tubbs, 2004: 81). وعرف (Eidan, 2019, 132) القدرة على أنها "امكانية القيام بشيء ما، أو هي مدى امتلاك كفاءة معينة في مجال معين لأداء مهمة أو مجموعة من المهام بكفاءة وفعالية "بينما يعرفها (Gaffney, Faragher، ٢٠٢٠، ٧٧) بأنها مجموعة الصفات التي تدمج المعرفة والمهارة والموقف بطريقة مناسبة وفاعلة وفي كافة الظروف.

كما تعرف القدرات بأنها القدرة على التعلم والابتكار، وينصب تركيزها على المستقبل، كما تهدف إلى العمل بشكل فعال ومنتج في المواقف غير المؤكدة والغير المستقرة والمعقدة، وهذا يوضح حقيقة أن في عصر التحول والتغيير، يجب النظر إلى القائد الفعال على أنه شخص يمتلك القدرة والمهارة في قيادة وتوجيه الموظفين خلال عملية التغيير (Ghasemy, 2017: 77).

ويذكر (الطائي، العامري، ٢٠١٦: ٤٥) أن القدرات أو المهارات القيادية تعد مطلباً أساسياً في شخصية القائد، وهي القاسم المشترك بين نظريات القيادة، اذ تشترك جميع نظريات القيادة بدءاً من نظرية الرجل العظيم ومروراً بالنظرية الطيفية (الموقفية) وصولاً إلى الريادية وما وراءها في الحاجة إلى امتلاك القادة للقدرة التي تميزهم عن الآخرين. كما يذكر (Vogel, 2017: 281) أن التطور في نظريات القيادة يعد عملية ديناميكية ودورية لبناء القدرات القيادية على مستويات تنظيمية متعددة وهو عنصر اساسي في النجاح التنظيمي.

وعلى الرغم من ان الباحثين أولى الكثير من الاهتمام بمفهوم القيادة وتناول العديد من الباحثين المهارات القيادية وتصنيفاتها بالإضافة إلى سمات القيادة وأنواعها، لكن لم يتناول كثير من الباحثين القدرات القيادية، وفيما يلي يورد الباحثان بعض مساهمات الباحثين في تحديد مفهوم القدرات القيادية وحسب التسلسل الزمني:

جدول (٢) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم القدرات القيادية

ت	اسم الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	(Kivipöld, Vadi,2013: 372)	"قدرة القائد على اكتشاف التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية والتعامل معها مع الاحتفاظ بالأهداف الأساسية للمنظمة".
٢	(حامد، ٢٠١٧ : ٣٧)	"القدرة على التأثير في الأفراد والجماعات داخل المنظمة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال التأثير الشخصي او السلطة الرسمية عند الحاجة".
٣	(Boak, crabbe,2019:99)	"المستوى العالي من المهارة والفن في إدارة الآخرين والتأثير في سلوكهم داخل المنظمة من أجل إنجاز المهام والوصول إلى الأهداف".
٤	(Johnson et al.,2020: 3)	"القدرة على تطبيق المهارات، والتمتع بالسمات اللازمة لإنجاز المهام والنجاح في تحقيق الأهداف".
٥	(محمود، ٢٠٢٠ : ٥٣)	المعارف والمهارات والخبرات التي يتمتع بها القادة ويقوم بتوظيفها لمعالجة وإدارة التحديات التنظيمية وحالات التعقيد والالتباس والغموض وعدم اليقين التنظيمي لغرض تحقيق الأهداف.
٦	(الفاضل، ٢٠٢١ : ٣٤)	مزيج من المهارات الشخصية والفنية وكذلك المواهب والمعارف الموروثة والمكتسبة، أي بمعنى أن القدرات القيادية هي نتيجة تفاعل المعارف والمهارات والخبرات والمواهب شخصية المكتسبة من الممارسات الوظيفية ذات الصلة، واستخدامها بطرق أكثر كفاءة لإضافة قيمة إلى العمل.
٧	(الجهني، ٢٠٢٢ : ٥٠)	أعلى مستوى من الأداء الذي يصل إليه العاملين أو القائد في مجال المعرفة والمهارة الإدارية والقيادية اللازمة لتنفيذ العمل بفعالية وكفاءة عالية لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في المتن.

وتأسيساً على ما تم ذكره يعرف الباحثان "القدرات القيادية" على أنها المهارات والقدرات المختلفة التي يمتلكها القادة الفعالون من أجل توجيه فرقهم والتأثير عليها نحو تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. وعلى الرغم من عدم وجود قائمة محددة بالقدرات القيادية التي من المفترض أن يمتلكها جميع القادة، الا أنهم يجب أن يكون على دراية بنقاط القوة والضعف لديهم والعمل على تطوير المهارات الأكثر صلة بعملهم.

ثانياً: أنواع القدرات القيادية

إن وجود القادة بمواهب مختلفة يعد شرطاً حيوياً لشخصيتهم، إذ ينعكس فوراً في قراراتهم ويتيح لهم بلورة رؤية أفضل للمستقبل والنهوض بواقع الشركات. يواجه القادة الإداريون في الشركات مجموعة متنوعة من السيناريوهات مع الموظفين والشركاء التنظيميين والمنافسين وحتى العملاء. ونتيجة لذلك، يجب أن يمتلك مجموعة متنوعة من المهارات بدلاً من واحدة. أن امتلاك القادة لقدرات متنوعة يُعد مطلباً أساسياً وحيوياً لشخصيتهم، كونها تنعكس بشكل مباشر على قراراتهم ويتيح لهم الوصول إلى رؤية أفضل للمستقبل والارتقاء بالواقع التنظيمي، فالقادة عادة ما يواجهون مواقف وحالات مختلفة سوء مع الموظفين والشركاء التنظيميين والمنافسين وحتى الزبائن ونتيجة لذلك، يجب أن يمتلك مجموعة متنوعة من القدرات وليس قدرة واحدة، وتنتمى كل نوع من أنواع القدرة القيادية بنقاط قوته والمواقف التي يمكن أن يكون فيها أكثر فاعلية، وغالباً ما يُظهر العديد من القادة مجموعة من هذه القدرات اعتماداً على السياق واحتياجات فريقهم أو منظمته. ويمكن تصنيف القدرات القيادية وفق ما تناولها (الطائي، العامري، ٢٠١٦ : ٤٦)، (الشويكي، ٢٠٢١ : ٢٩) الى أربعة أنواع وهي :

١- القدرات الوجدانية (شعورية)

تعتبر القدرات الوجدانية من اهم القدرات التي يجب أن يمتلكها القادة في مكان العمل، وعلى المستويات الإدارية المختلفة، رغم أن اكتسابها يعد الاصبعب بين القدرات الأخرى؛ لأنها تتطلب على مستوى معين من التباين والتعقيد، ويشار إلى القدرات الوجدانية على أنها قدرة الفرد على التعامل بنجاح مع الغير، وتكوين بنية متماسكة ومتكاملة وتعاونية مع الآخرين ، لغرض تحقيق الهدف المنشود في مجال العمل" (الشويكي، ٢٠٢١ : ٢٩). وأشار(Boak, crabbe,2019:100) أن أهم المقدرات الوجدانية تتمثل بأن يكون القائد مدركاً لمشاعره وقادر على تنظيمها وإدارتها وفقاً للظروف التي من الممكن مواجهته. وأن يكون استباقياً ومبادراً، ولديه دافع الإنجاز، واثق بقدراته ومهاراته، وأن هذه القدرات والمهارات تساعدته تمكنه من تخطي العقبات وظروف العمل الصعبة (Dada et al.,2020: 3). وأضاف (Dominece et al.,2018: 40) أن أهم المقدرات القيادية هي التمتع بروح حماس والحيوية، التفاؤل والتوجه نحو المستقبل، والنظرة الإيجابية عندما يتعلق الأمر بفهم وتقدير الموقف.

٢- القدرات التنظيمية

القدرات التنظيمية هي عمليات منسقة واستراتيجية يقوم المدير من خلالها بمعالجة الموارد لإنشاء موجودات إنتاجية جديدة تساعد في التكيف مع الأسواق المتغيرة (Galunic, Eisenhardt, 2001: 1235). إذ تعمل القدرات التنظيمية على تحسين وزيادة فرص المنظمة في تحديد الكفاءات والطاقات المتاحة، وبما يعزز من إمكانياتها في تعديل وتغيير وتكوين الموارد والقدرات التي تساهم في تحسين مستويات الأداء التنظيمي على مختلف المستويات الإدارية، وكذلك التعامل مع الاضطراب البيئي والقدرة التنافسية والديناميكية البيئية (Nyachanchu, et al., ٢٠١٧: ٣٩).

يركز بناء القدرات التنظيمية على الأداء العام للمنظمة المعنية وقدراتها على القيام بوظائفها، فضلاً عن قدرتها على التأقلم مع التغيير، وهو ما يستهدف تطوير المؤسسة باعتبارها نظاماً كلياً شاملاً، ويأتي ذلك إلى جانب تحسين الأصول المادية كالبنية الأساسية، ويتضمن بناء القدرات على مستوى المؤسسات إيضاح كل الهياكل، والمسؤوليات والمهام وخطوط المساءلة، ورفع التقارير والتغييرات في الإجراءات والاتصالات، فضلاً عن التغييرات في توزيع الموارد البشرية (الفاضل، ٢٠٢١: ٤٠).

٣- القدرات الشخصية (الكاريزماتية)

تشير القدرات الشخصية إلى التنظيم الذاتي والالتزام والحسم، وعلى القادة أن يكونوا قادرين على تنظيم ردود أفعالهم العاطفية تجاه الغموض، وعدم المبالغة في رد الفعل، والبقاء هادئين (Scott et al., ٢٠٠٨: ١٩). ويعرف (Asiedu-Kumi, 2013: 38) القدرات الشخصية على أنها اتجاهات ذهنية وسلوكية تشمل جوانب مختلفة من الشخصية، والكاريزما، والصبر والانديفاع، وتحمل الصعاب، والتعاطف والتضامن مع الآخرين وقدرات ذاتية على فهم الآخرين، والاستعداد للتضحية من أجل الآخرين.

كما تتضمن القدرات الشخصية للقادة القدرة على تجنب القرارات السريعة والغير مدروسة بالإضافة إلى حل المشكلات، والقدرة على فهم نقاط القوة والضعف الشخصية القدرة على الاعتراف بالأخطاء الشخصية والتعلم منها، والقدرة على العودة إلى المستوى السابق بسرعة مع الحفاظ على الحماس والنجاح، والقدرة على الحفاظ على مستوى مناسب من توازن بين العمل والحياة الشخصية، القدرة على العمل بهدوء عند وقوع حوادث غير متوقعة أو غير مخطط لها، كذلك القدرة على تحمل الغموض وعدم اليقين و اللاتأكد، والثقة في تحمل المخاطر المصوبة، إلى جانب الالتزام بقيمهم وأخلاقيهم الأساسية، فضلاً عن علاقات الاحترام والثقة المتبادل بين القائد والمرؤوسين (محمود، ٢٠٢٠: ٥٨).

٤- التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي يعرف بأنه الطريقة للنظر إلى المشكلات وحلها من منظور فردي، وتجنب الحلول التقليدية والتفكير خارج الصندوق، وتنتج هذه العملية الإبداعية للمدراء القدرة على اكتشاف المشكلات، ومواجهة التحديات الجديدة، والبحث عن حلول غير شائعة، أصلي وجديد، أي أن التفكير الإبداعي هو مقدرة نحتاج إلى تطويرها بشكل دائم من خلال كسر الأنماط وطريقة التفكير التقليدية والاستعداد للتفكير إبداعية (Gafour, Gafour, 2020: 3). بينما يعرفها (الشويكي، ٢٠٢١: ٣٣) على أنها الاستعداد الذهني الذي يجب أن يتمتع به الناس لأداء أنواع مختلفة من السلوك الإبداعي، الذي يميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي، وأهمها: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطر، الاحتفاظ بالاتجاه، والتحليل.

وتكمن أهمية التفكير الإبداعي بالقدرة على توليد الأفكار، مما يسمح بالمرونة في التكيف وكسر الجمود، أي بإمكانه تغيير قواعد اللعبة وفقاً لمتطلبات الموقف والمصلحة التي تقتضيها، وهناك اتفاق عام أن الإبداع يتطلب الحاجة إلى استنباط أفكار استثنائية، وتوصف العمليات الإبداعية بأنها تنطوي على الصياغة والاعداد، والبصيرة، والحضانة والتقييم (الطائي، العامري، ٢٠١٦: ٤٩).

ثالثاً: مفهوم الثبات الاستراتيجي

تم تقديم مفهوم الثبات الاستراتيجي لأول مرة من قبل (Thomas and Morton) في كتابهما الصادر عام ١٩٦١، "الاستراتيجية وتحديد الأسلحة". لقد عرّفوه بأنه حالة الاستقرار التي تجعل الدول أقل عرضة للانخراط في صراع عسكري إذ لا يوجد لدى أي من طرفي الصراع رغبة للهجوم أولاً، ثم توسع هذا المفهوم ليدخل في مجالات سياسية وعسكرية عدة مثل عملية صنع القرار، والتفاوض، والعقائد العسكرية، ودراسات الصراع، والدفاع والتخطيط العسكري، ومواقف القوة، والتقنيات النووية، تطوير الإنترنت والتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي (Karpavičiūtė, 2019: 102-103). ويرى (Williams, 2018: 4) إن الثبات الاستراتيجي هو نظام عالمي تتبناه الدول من خلال علاقات متناغمة وسلمية وينقسم إلى فئتين: ثبات الازمة وثبات سياق التسلح.

ويعتبر مفهوم الثبات الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية ويعد مطلباً حيوياً لمنظمات الأعمال (Rose, 2017: 2) حيث تعمل هذه المنظمات في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار وذلك بفعل التقدم التكنولوجي وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يؤدي إلى زيادة في شدة المنافسة بين المنظمات، حيث أن الثبات الداخلي والخارجي لهذه المنظمات هو الأساس للنجاح في بيئة الأعمال الحالية، والتي تهتم بجوانب مثل المحتوى التكنولوجي المعرفي والجودة والسياسات الفعالة بدلاً من تكاليف العمالة الموارد الطبيعية، ففي ظل المنافسة الشديدة، أصبح من الضروري لمنظمات الأعمال مواكبة هذه التحولات المفروضة عليها من خلال النظر في الثبات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية التي تتناسب ظروفها الداخلية والخارجية، وافتتاح تلك المنظمات على المنافسة الخارجية وإيلاء المزيد من الاهتمام لسلوكياتهم وخياراتهم الاستراتيجية من أجل الثبات ومواجهة التحديات التي تضمن نموهم وبقائهم وتأمين تحقيق أهدافها التي تمثل الغاية الأساسية لها (Seppala et al., ٢٠١٥: ٣٦١). يشير (Alshawabkeh et al, 2019: 6) إلى وجود علاقة قوية بين الثبات الاستراتيجي والميزة التنافسية إذ يمكن للمنظمات

القادرة على البقاء والمحافظة على رسالتها وأهدافها وقيمها متسقة أن تحافظ على ميزة تنافسية وتقدم منتجاتها لعملائها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب. نتيجة لذلك ، تحقق المنظمات معدلات ربح معقولة ، وتحسن الجودة وتخفيض تكاليف التشغيل. ويعرف (Grossman et al., 2006: 258) الثبات الاستراتيجي بأنه مدى ثبات استراتيجية المنظمة بمرور الوقت. حيث أن إدارة الثبات الاستراتيجي في المنظمات تتطلب قدرًا كبيرًا من الوقت وتحتاج على وضع خطة شاملة طويلة الأجل من الإجراءات تهدف إلى زيادة الثبات الاستراتيجي ، وتوفير مزايا تنافسية تمكنها من البقاء في السوق الحالي وبشكل يتناسب مع رسالة وأهداف استراتيجية المنظمة (Grigoreva, 2021: 5). بينما عرف (Zenkevich, 2017: 377) الثبات الاستراتيجي بأنه درجة قدرة المنظمة على العمل وتحقيق النجاح من خلال تعزيز والحفاظ على علاقة تعاونية فعالة ومشاركة بين جميع الشركاء. ويرى (الجنابي وآخرون، ٢٠١٨: ١٥٩) أن الثبات الاستراتيجي يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بطريقة منظمة ومدروسة بعيدة عن الشغب والفوضى والاضطراب والتفكك والعنف وفق إستراتيجية محددة بوضوح والتصرف باندفاعية شديدة نحو التغيير وصقل خبرات الأفراد العاملين ، وتوفير الموارد اللازمة لضمان مركز تنافسي قوي في السوق. ويذكر (Chadwick, 2019: 2-3) بأن الثبات الاستراتيجي يشير إلى "المرونة" ولا يعني أن المنظمة تعمل في بيئة مستقرة وسلسة وغير مضطربة وخالية من العقبات أو تحديات غير متوقعة، فالثبات الاستراتيجي يتحقق من خلال القدرة على التكيف، والانفتاح على وجهات نظر جديدة، والاستعداد لاحتضان الأفكار البناءة، تؤكد وجهة النظر هذه على أن الابتكار والثبات ليسا متعارضين وكلاهما عاملان حاسمان لنجاح المنظمة على المدى الطويل. من خلال ما تقدم يرى الباحثان أن الثبات الاستراتيجي ضروري للمنظمات، لأنه يساعد على ضمان بقائها مرنة وقابلة للتكيف في مواجهة الظروف المتغيرة، مع الحفاظ في نفس الوقت على قيمها ومعتقداتها، وهذا مهم خاصة في علمنا الحالي ، حيث تتسارع وتيرة التغيير وتزداد تعقيد المشهد العالمي وترابطه. لذا يمكن تعريف الثبات الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على الحفاظ على مسار واضح وثابت، ومواجهة الظروف الخارجية والداخلية المتغيرة، والاستمرار في التركيز على أهدافها وغاياتها طويلة الأجل لتتمكن من تحقيق التنمية المستدامة.

رابعاً: ابعاد الثبات الاستراتيجي

يتفق الباحثان مع الابعاد التي ذكرها كل من (الجنابي، الذبحاوي، ٢٠١٨)، (السيلاوي، ٢٠٢٢) والمتمثلة ب (ردع التهديدات ، طمأننة الحلفاء ، وتطوير قدرات العاملين) والسبب أن هذا الابعاد تشكل أساساً قوياً للنمو والمرونة والنجاح على المدى الطويل، مما يضمن قدرة المنظمة على التغلب على التعقيدات والاستفادة من الفرص والتغلب على التحديات بفعالية، وبالتالي تسهم بأشياء بيئة ثابتة وأمنة تعزز النمو المستدام للمنظمة، حيث أن مواجهة التهديدات بشكل استباقي، سواء كانت داخلية أو خارجية، تمكن المنظمة حماية أصولها وسمعتها واستمراريتها، وبالتالي ضمان الأداء دون انقطاع والنمو المستدام، كما أن بناء علاقات قوية مع الشركاء وأصحاب المصلحة والحلفاء والحفاظ عليها أمراً بالغ الأهمية لثبات المنظمة وتعزيز قدرتها على الصمود في مواجهة الشدائد وزيادة قدرتها على الاستفادة من نقاط القوة الجماعية لمواجهة التحديات. كما ان الثبات الاستراتيجي لا يمكن ان يتم دون الاستثمار في تطوير وتمكين الموظفين يزودهم بالمهارات والمعرفة والموارد اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة، ودفع الابتكار، والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تعمل القوى العاملة الماهرة والمتحمسة على تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة التنافسية، مما يساهم في الثبات الاستراتيجي. مما تقدم يمكن استعراض هذا الابعاد وكالاتي:

١- ردع التهديدات

الردع هو القدرة على ثني خصمك، بينما يعرفه آخرون على أنه إقناع الخصم بأن مخاطر أو تكلفة الهجوم ستكون أكبر بكثير من الفوائد المفترضة، غالباً ما يتم تفسير الردع على أنه إجراء دفاعي (Khan, Awan, 2021: 93). أن عملية ردع التهديدات لا تتم بطريقة عشوائية بل هناك مجموعة من القرارات الاستراتيجية الثابتة التي يتعين على المنظمة اتخاذها عند الاستجابة للتهديدات ، وتحديدًا بشأن مستوى الردع لذلك على المنظمات أن تفكر بشكل أكثر ثبات عند اتخاذ قرار بشأن كيفية الاستجابة وبأي طريقة، وتقييم للمخاطر التي ممكن أن تتعرض لها المنظمة بسبب رد الفعل القوي، فقد قد يؤدي الرد العام القوي إلى هجوم "انتقامي" أقوى من قبل المنظمات المنافسة وفي الوقت نفسه ، قد يؤدي الفشل في الرد بقوة كافية إلى تحقيق التهديد لهدفه، لذلك يجب على المنظمات تمتلك المرونة الكافية في التعامل مع إدارة المخاطر والأزمات وهناك نوعان من الكفاءات الرئيسية التي ستساعد على بناء المرونة وهما الوعي الظرفي والتفكير النقدي واتخاذ القرار (Tzomaka, 2022: 36). يساعد الوعي بالظروف المحيطة، في الكشف المبكر عن التهديدات والتحديات، و تنبيه صانعي القرار إلى المناطق التي يكون فيها الردع ضرورياً، تختلف هذه المجالات بين المنظمات ، حيث أن لديهم نقاط قوة ونقاط ضعف مختلفة ، لذلك يتطلب الأمر من كل منظمة إجراء تقييم ذاتي صادق لمواطن الضعف (Kersanskas, 2020: 15). والتفكير النقدي يدعم عملية صنع القرار، ويمكن تطوير كل من هذه الكفاءات من خلال التدريب والممارسة. ويذكر (الجنابي وآخرون، ٢٠١٨: ١٤٧) أن المنظمة تهدف إلى ردع التهديدات والمخاطر الخارجية من خلال ثلاثة عناصر رئيسية: المصادقية في التعامل مع التهديدات ، والقدرة على مواجهتها ، والتصميم القوي على وقف أي تهديد او خطر محتمل، يساعد هذا النهج في ردع أنواع مختلفة من الهجمات الخارجية التي يمكن أن يكون لها آثار ضارة على المنظمة.

٢- طمأنة الحلفاء

بعد طمأنة الحلفاء ، يعتبر أحد الأبعاد الأساسية في دعم الثبات الاستراتيجي للمنظمات، وعلى الرغم من أن بعد طمأنة التحالف قد حظيت باهتمام أكبر في السنوات الأخيرة ، إلا أن الموضوع لا يزال أقل دراسة بكثير من موضوعات مثل المصادقية بين الخصوم وتأثير ردع التهديدات، ويشير طمأنة الحلفاء الى قدرة المنظمات على حماية حلفائها في حالة وقوع هجوم (Goldgeier, 1: 2022: Wojtowicz). ويبين (Kydd,2000: 325) أن انعدام الثقة يمكن أن يعيق التعاون بين المنظمات ومع ذلك ، من الضروري الاعتراف بأن المنظمات يمكنها اتخاذ إجراءات لتعزيز الثقة وتجنب النزاعات المحتملة من خلال الطمأنينة بين الأطراف الموثوقة ، الذين هم على استعداد لتحمل المخاطر في سبيل تحقيق نتائج مفيدة للطرفين.

يتمثل بعد طمأنة الحلفاء في التزام أصحاب المصلحة بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع جميع الموظفين وفق الضوابط والقوانين والأنظمة التي تحكم بيئة العمل. حيث بدأت المنظمات في تحمل مسؤولياتها بجدية أكبر في إدارة استراتيجياتها والتقارير الخاصة بالخطط الاستراتيجية التي يجب أن تكون متوافقة مع أصحاب المصلحة وتعطي الانطباع بعدم وجود مخاطر أو تهديدات وأن المنظمة تتبع مجموعة من الخطط والاستراتيجيات لتحقيق الثبات على المدى الطويل (Peleg, 2: 2017: Holzman).

ويذكر (السيلاوي، ٢٠٢٢: ٦٣) الإدارات العليا في المنظمات تعسى الى لإنشاء مجموعة من الاستراتيجيات التي تمثل العلاقة بين اصحاب المصلحة و الزبائن، نتيجة لذلك ، تسعى منظمات الاعمال جاهدة لحل المشكلات وخلق فرص عمل ضمن إطار من الاستراتيجيات التي توفر العديد من الفوائد مثل تحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن وزيادة المبيعات و تعزيز الثقة بين العاملين وبذلك تحقق الثبات الاستراتيجي.

٣- تطوير قدرات العاملين

يعتمد تحقيق اهداف المنظمة إلى حد كبير على جهد القوى العاملة فيها، ولهذا السبب يجب على إدارة أي منظمة أن تعترف بالعنصر البشري باعتباره العنصر الأكثر حيوية الذي يحافظ على نمو المنظمة وثباتها لفترة طويلة، ولغرض تحقيق التنمية المستدامة والزيادة المستمرة في الإنتاجية، يجب أن تكون الإدارة نشطة وتعمل على تطوير قدرات العاملين (Nwoka,2021: 111) من خلال منح العاملين الفرصة الكافية لتطوير وتعزيز نقاط القوة وتحسين أدائهم العام وبالتالي تقوية الحافز لديهم وتطوير مهاراتهم الوظيفية (٤١: ٢٠٠٣، Sloan et al)، ويساعد تحديد فرص التدريب بشكل منهجي إلى تعزيز مهارات الأفراد العاملين وتسهيل اكتساب قدرات جديدة. (٤٣: ٢٠٠٧، Stamm) ويمكن للمنظمة أن تحقق المرونة من خلال تطوير قدرات الافراد العاملين ، مما يساعد المنظمات على التعامل مع عدم اليقين والاستجابة بفعالية للمخاطر المفاجآت التي تهدد بقائها (Saeed et al.,2022: 347).

ويرى (السيلاوي، ٢٠٢٢: ٦٣) في عالم الأعمال اليوم، تستثمر العديد من المنظمات في برامج وخطط تطوير قدرات الموظفين وذلك لرفع كفاءة المورد البشري اذ تُعد عملية تطوير قدرات الموظفين جزء لا يتجزأ من مهام ووظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة ، وأن الهدف الأساسي من تطوير قدرات الموظفين هو تعزيز الثبات الاستراتيجي من خلال تلبية احتياجات الموظفين ، وتوفير فرص عمل ، وتقديم ورش عمل ودورات تعالج الفجوات والتهديدات ، وتؤدي في نهاية المطاف إلى اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز التنمية المستدامة طويلة الأجل.

المحور الثالث : الجانب الميداني للبحث

اولاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث على مستوى الشركة

يركز هذا الجزء من الجانب الميداني على وصف وتشخيص متغيري البحث وكما موضح أدناه:

١- وصف وتشخيص القدرات القيادية

اعتمد البحث الحالي على اربعة ابعاد لقياس القدرات القيادية في الشركة المبحوثة (القدرات الوجدانية، القدرات التنظيمية، القدرات الشخصية، التفكير الابداعي) وباستخدام (٢٤) عبارة وفيما يلي وصف وتشخيص لكل بعد من هذا الابعاد:
يشير الجدول (٣) إلى أن إجابة الافراد في الشركة المبحوثة أتجاه بعد (القدرات الوجدانية) والمعبر عنها بالفقرات (X1-X6)، كانت بالاتجاه الايجابي، وأن الفقرة التي حصلت على نسبة اتفاق هي (X2) "اعمل بجد لإيجاد اجماع على اتفاق في مواقف الصراع" بنسبة اتفاق بلغت (82.8 %) معززة بوسط حسابي قدره (٤,١١١) وبانحراف معياري (٠,٩٦٢)، بينما برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X6) "أدرك بشكل مسبق كيف يستجيب الأشخاص للأفكار و المقترحات الجديدة" وبنسبة (66.6%) وبوسط حسابي (٣,٧٠٤) وانحراف معياري (٠,٩٢٨)

اما بعد (القدرات التنظيمية) والمعبر عنه بالفقرات (X7-X12)، كان متجه نحو الاتفاق والفقرة التي حصلت على أعلى نسبة اتفاق هي (X12) "تعد إدارة الأشخاص و الموارد هي إحدى نقاط القوة التي أتمتع بها" وبنسبة (٧٢,٩%) معززة بوسط حسابي قدره (٣,٨٥٢) وبانحراف معياري (٠,٨٥٣)، في حين برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X9) "أدرك ان التعامل مع التفاصيل الدقيقة للعمل تكون سهلة بالنسبة لي" وبنسبة (٦٥,٤%) وبوسط حسابي (٣,٦٩١)، وبانحراف معياري (١,٠٥٦).

وفيما يخص بعد (القدرات الشخصية) والمعبر عنها بالفقرات (X13-X18)، فقد كان اعلى نسبة اتفاق في الفقرة (X15)، "يمثل التفاؤل صفة اتمتع بها حتى في احلك المواقف" وبنسبة اتفاق (٧٧,٨%)، وبوسط حسابي (٤,٠٢٥) وانحراف معياري (١,٠٦٠)،

في حين حصلت الفقرة (X18) على اقل نسبة اتفاق والبالغة (٦١,٨%) "يعد الإكراه أحد الوسائل التي استعملها في التعامل مع المرؤوسين" وبوسط حسابي (٣,٥٩٢)، وانحراف معياري (١,٠٨١).
واخيرا تمثل بعد (التفكير الابداعي) بالفقرات (X19-X24) وقد نالت الفقرة (X22) أعلى اتفاق ونسبة (٨١,٥%) "تروق لي صياغة الخطط الاستراتيجية للمنظمة" وبوسط حسابي (٤,٠٦٢) وانحراف المعياري (٠,٩٧٩)، بينما برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X20) "استمتع في مناقشة القيم و الفلسفة التنظيمية" بنسبة (٥٥,٦%) وبوسط حسابي (٣,٥٩٢) وبانحراف معياري (١,١٢٦).

الجدول (٣): التوزيعات التكرارية الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القدرات القيادية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغير والابعاد	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.012	4.025	4.9	4	3.7	3	8.6	7	49.4	40	33.3	27	X1	القدرات الوجدانية
0.962	4.111	1.2	1	8.6	7	7.3	6	43.2	35	39.6	32	X2	
1.107	3.889	6.2	5	2.5	2	22.2	18	34.6	28	34.6	28	X3	
1.093	3.864	6.2	5	3.7	3	18.5	15	40.7	33	30.9	25	X4	
1.097	3.852	3.7	3	11.1	9	12.3	10	42.0	34	30.9	25	X5	
0.928	3.704	3.7	3	4.9	4	24.7	20	50.6	41	16.0	13	X6	
1.033	3.908	٤,٣		٥,٧		١٥,٦		٤٣,٤		30.9		المعدل	القدرات التنظيمية
1.093	3.827	4.9	4	8.6	7	13.6	11	44.4	36	28.4	23	X7	
1.070	3.679	4.9	4	9.9	8	18.5	15	45.7	37	21.0	17	X8	
1.056	3.691	3.7	3	11.1	9	19.8	16	43.2	35	22.2	18	X9	
0.950	3.506	4.9	4	8.6	7	25.9	21	51.9	42	8.6	7	X10	
1.012	3.778	2.5	2	9.9	8	19.8	16	43.2	35	24.7	20	X11	
0.853	3.852	0	0	8.6	7	18.5	15	51.9	42	21.0	17	X12	القدرات الشخصية
1.005	3.722	3.5		٩,٤		١٩,٤		٤٦,٧		21		المعدل	
0.985	3.827	3.7	3	7.4	6	13.6	11	53.1	43	22.2	18	X13	
1.095	4.025	3.7	3	7.4	6	13.6	11	33.3	27	42.0	34	X14	
1.060	4.025	2.5	2	9.9	8	9.9	8	38.3	31	39.5	32	X15	
1.187	3.629	7.4	6	11.1	9	17.3	14	39.5	32	24.7	20	X16	
0.975	3.889	3.7	3	4.9	4	16.0	13	49.4	40	25.9	21	X17	التفكير الابداعي
1.081	3.592	3.7	3	14.8	12	19.8	16	42.0	34	19.8	16	X18	
1.063	3.831	٤,١٥		٩,٢٥		١٥		٤٢,٦		٢٩		المعدل	
1.064	3.642	3.7	3	12.3	10	21.0	17	42.0	34	21.0	17	X19	
1.126	3.592	4.9	4	11.1	9	28.4	23	30.9	25	24.7	20	X20	
1.015	3.914	3.7	3	4.9	4	18.5	15	42.0	34	30.9	25	X21	
0.979	4.062	3.7	3	3.7	3	11.1	9	45.7	37	35.8	29	X22	التفكير الابداعي
0.968	4.012	1.2	1	6.2	5	19.8	16	35.8	29	37.0	30	X23	
1.049	3.975	3.7	3	7.4	6	11.1	9	43.2	35	34.6	28	X24	
1.033	3.866	٣,٤		٧,٦		١٨,٣		٤٠		٣٠,٧		المعدل	

المصدر: مخرجات (spss.v26).

٢- وصف وتشخيص الثبات الاستراتيجي

فيما يخص الثبات الاستراتيجي فقد تم قياسها من خلال الابعاد التالية (ردع التهديدات، طمأنة الحلفاء، تطوير قدرات العاملين) وباستخدام (١٥) عبارة وفيما يلي وصف وتشخيص لكل بعد من هذا الابعاد:
يشير الجدول (٤) إلى أن إجابة الافراد في الشركة المبحوثة أتجاه بعد (ردع التهديدات) والمعبر عنها بالفقرات (Y1-Y5)، كانت بالاتجاه الايجابي، وأن الفقرة التي حصلت على نسبة اتفاق هي (Y5) "تمتلك شركتنا العديد من البدائل الاستراتيجية التي تنسجم مع اهداف الشركة لتحقيق الثبات على المدى البعيد" بنسبة اتفاق بلغت (69.1 %) معززة بوسط حسابي قدره (٣,٧٢٨) وبانحراف معياري (٠,٨٩٥)، بينما برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (Y4) "تسعى شركتنا وبشكل مستمر ووفق تخطيط استراتيجي متكامل على توفير الآلات والمعدات التي تميز عملها عن باقي الشركات الاخرى" بنسبة (٦٠,٤%) وبوسط حسابي (٣,٦٤٢) وانحراف معياري (٠,٨٢٦).

اما بعد (طمأنة الحلفاء) والموضح عبر فقراته (Y10-Y6) يؤشر الى الفقرة (Y8) حصلت أعلى نسبة اتفاق (٨٢,٨%) "تتمتع شركتنا بوجود الادارة العليا التي تؤمن بالمشاركة بقراراتها من قبل كل الهياكل والمستويات الادارية في بيئة العمل" وبوسط حسابي (٤,٢٧٢) وانحراف معياري (٠,٩٣٦). في حين حصلت الفقرة (Y10) على اقل نسبة اتفاق (٦٧,٩%) "تعمل شركتنا

على حل المشاكل التي تعترض بيئة العمل التنظيمي وفق استراتيجية تحقق المنافع الكبيرة لها" وبوسط حسابي (٣,٧٦٥) وبانحراف معياري (٠,٨٧٠).

وفيما يخص بعد (تطوير القدرات العاملين) والمعبّر عنها بالفقرات (Y11-Y15)، فقد كان أعلى نسبة اتفاق في الفقرة (Y11)، "تدعم شركتنا الأفكار البناءة التي تسهم في دعم خبرات ومهارات الموظفين والتي تعد مصدر قوة لها" وبنسبة اتفاق (٧٧,٨%)، وبوسط حسابي (٤,٠٠٠) وانحراف معياري (٠,٩٣٥)، في حين حصلت الفقرة (Y12) على أقل نسبة اتفاق والبالغة (٧٠,٤%) "تتخذ شركتنا قرارات خاصة لمجموعات العمل تخضع لعملية الاختبار والتي توصف بمرتكزات النجاح الاستراتيجي والتي تنسجم مع اهداف الشركة" وبوسط حسابي (٣,٧٦٥)، وانحراف معياري (٠,٨٢٦).

الجدول (٤) التوزيعات التكرارية الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القدرات القيادية

المتغير والايعاد	الترتيب	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		المتغير	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
ردع التهديدات	Y1	18.5	15	45.7	37	19.8	16	11.1	9	4.9	4	1.067	3.617
	Y2	21.0	17	45.7	37	22.2	18	6.2	5	4.9	4	1.028	3.716
	Y3	22.2	18	44.4	36	27.2	22	6.2	5	0	0	0.848	3.827
	Y4	12.3	10	48.1	39	32.1	26	6.2	5	1.2	1	0.826	3.642
	Y5	14.8	12	54.3	44	23.5	19	3.7	3	3.7	3	0.895	3.728
المعدل		17.8		47.6		25		6.7		2.9		0.933	3.706
طمأنة الحفاء	Y6	25.9	21	44.4	36	24.7	20	2.5	2	2.5	2	0.908	3.889
	Y7	25.9	21	48.1	39	18.5	15	4.9	4	2.5	2	0.930	3.901
	Y8	51.9	42	30.9	25	11.1	9	4.9	4	1.2	1	0.936	4.272
	Y9	21.0	17	51.9	42	23.5	19	1.2	1	2.5	2	0.842	3.877
	Y10	17.3	14	50.6	41	25.9	21	3.7	3	2.5	2	0.870	3.765
		28.4		45.2		20.8		3.4		2.2		0.897	3.941
تطوير قدرات العاملين	Y11	30.9	25	46.9	38	17.3	14	1.2	1	3.7	3	0.935	4.000
	Y12	14.8	12	55.6	45	22.2	18	6.2	5	1.2	1	0.826	3.765
	Y13	25.9	21	48.1	39	18.5	15	3.7	3	3.7	3	0.962	3.889
	Y14	18.5	15	54.3	44	22.2	18	3.7	3	1.2	1	0.808	3.852
	Y15	29.6	24	46.9	38	14.8	12	4.9	4	3.7	3	0.992	3.938
		24		50.4		19		3.9		2.7		0.905	3.889

المصدر: مخرجات (spss.v26).

ثانياً: اختبار علاقة الارتباط بين القدرات القيادية والثبات الاستراتيجي

من خلال ملاحظة نتائج جدول (٥) يتضح أن هنالك علاقة ارتباط معنوي بين القدرات القيادية والثبات الاستراتيجي بدلالة معامل الارتباط البالغ (**٠,٤٢٨) وتعد هذا القيمة معنوية بالاستناد الى قيمة (p-value) البالغة (٠,٠٠٠) وتعد اقل من (٠,٠٥)، مما يدل على قوة العلاقة بين القدرات القيادية والثبات الاستراتيجي، فكلما سعت الشركة المبحوثة الى توظيف قدرات قيادية انعكس ذلك على امكانية تعزيز ثباتها الاستراتيجي. وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص "لا يوجد علاقة ارتباط بين القدرات القيادية والثبات الاستراتيجي مجتمعاً" وقبول الفرضية البديلة، لثبوت علاقة الارتباط بين القدرات القيادية والثبات. والجدول (٥) يوضح تلك العلاقة.

الجدول (٥): علاقة الارتباط بين القدرات القيادية والثبات الاستراتيجي

Correlations	
القدرات القيادية	
الثبات الاستراتيجي	"Pearson Correlation" **٠,٤٢٨
	"p-value" 0.000
"(Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed))**"	

المصدر: مخرجات (spss.v26)

ثالثاً: اختبار علاقة التأثير بين القدرات القيادية والثبات الاستراتيجي

لغرض بيان الأثر الذي تمارسه القدرات القيادية على الثبات الاستراتيجي فقد اهتمدى الباحثان إلى اعتماد تحليل الانحدار، حيث يوضح معطيات الجدول (٦) وجود تأثير موجب ومعنوية لمتغير القدرات القيادية في المتغير الثبات الاستراتيجي على المستوى الكلي، إذ تبين نتائج الاختبار أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٧,٧٠٣) وهي قيمة موجبة ومعنوية بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٠,١٨٣) وهذا يعني القدرات القيادية تفسر ما مقداره (١٨%) من التغيرات الحاصلة في الثبات الاستراتيجي، أما النسبة الأخرى المتبقية فتعود الى عوامل أخرى غير داخلية في البحث الحالي، كما بلغت قيمة معامل (β_1) لهذه البعد ما مقداره (٠,٤٢٨) وهي قيمة معنوية ، وبدلالة (T) البالغة (٤,٢٠٨) وهذا يعني عدم ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية ، أي رفض فرضية العدم وقبول البديلة.

جدول (٦): اثر القدرات القيادية في الثبات الاستراتيجي على المستوى الكلي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الثبات الاستراتيجي		R^2	(F) المحسوبة	مستوى المعنوية
		β_0	β_1			
القدرات القيادية		٠,٣٩٧	٠,٤٢٨ (٤,٢٠٨)*	٠,١٨٣	١٧,٧٠٣	٠,٠٠٠

المصدر: مخرجات (spss.v26)

ولاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية: لا يوجد اثر معنوي للقدرات القيادية بدلالة ابعاده (منفردة) في الثبات الاستراتيجي بدلالة ابعاده (مجتمعة)، فإن الجدول (٧) يوضح ذلك.

الجدول (٧): اثر ابعاد القدرات القيادية في الثبات الاستراتيجي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الثبات الاستراتيجي		R^2	(F) المحسوبة	مستوى المعنوية
		β_0	β_1			
القدرات الوجدانية		٠,٢٣٩	٠,٣٧٣ (٣,٥٧٤)*	٠,١٣٩	١٢,٧٧١	٠,٠٠١
القدرات التنظيمية		0.319	0.420 (٤,١١٧)*	0.177	١٦,٩٥٢	٠,٠٠٠
القدرات الشخصية		0.251	0.343 (٣,٢٤٣)*	0.117	١٠,٥١٤	٠,٠٠٢
التفكير الابداعي		0.363	0.364 (٣,٤٧٣)*	0.132	١٢,٠٥٩	٠,٠٠١

المصدر: مخرجات (spss.v26)

يتضح من الجدول (٧) أن هنالك تفاوت من حيث تأثير أبعاد القدرات القيادية في الثبات الاستراتيجي، وكالاتي: إشارة النتائج الخاصة ببعد القدرات الوجدانية في الثبات الاستراتيجي الى وجود تأثير معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٢,٧٧١) وهي قيمة موجبة ومعنوية بمستوى دلالة (٠,٠٠١)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٠,١٣٩) وهذا يعني أن القدرات الوجدانية تفسر ما مقداره (١٣%) من التغيرات الحاصلة في الثبات الاستراتيجي، أما النسبة الأخرى المتبقية فتعود الى عوامل أخرى غير داخلية في البحث الحالي، كما بلغت قيمة معامل (β_1) لهذه البعد ما مقداره (0.373) وبدلالة (T) البالغة (٣,٥٧٤) وهذا يعني عدم ثبوت صحة الفرضية الفرعية الاولى التابعة للفرضية الرئيسية الثانية ، أي رفض فرضية العدم وقبول البديلة.

كما بينت النتائج الخاصة ببعد القدرات التنظيمية في الثبات الاستراتيجي الى وجود تأثير معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٦,٩٥٢) وهي قيمة موجبة ومعنوية بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٠,١٧٧) وهذا يعني أن القدرات التنظيمية تفسر ما مقداره (١٧%) من التغيرات الحاصلة في الثبات الاستراتيجي ، أما النسبة الأخرى المتبقية فتعود الى عوامل أخرى غير داخلية في البحث الحالي، كما بلغت قيمة معامل (β_1) لهذه البعد ما مقداره (٠,٤٢٠) وهي قيمة معنوية ، وبدلالة (T) البالغة (٤,١١٧) وهذا يعني عدم ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية ، أي رفض فرضية العدم وقبول البديلة.

كما وضحت النتائج الخاصة ببعد القدرات الشخصية في الثبات الاستراتيجي الى وجود تأثير معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٠,٥١٤) وهي قيمة موجبة ومعنوية بمستوى دلالة (٠,٠٠٢)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٠,١١٧) وهذا يعني أن القدرات الشخصية تفسر ما مقداره (١١%) من التغيرات الحاصلة في الثبات الاستراتيجي، أما النسبة الأخرى المتبقية فتعود الى عوامل أخرى غير داخلية في البحث الحالي، كما بلغت قيمة معامل (β_1) لهذه البعد ما مقداره (٠,٣٤٣) وهي قيمة معنوية ،

وبدلالة (T) البالغة (٣,٢٤٣) وهذا يعني عدم ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية ، أي رفض فرضية العدم وقبول البديلة.

واشارة النتائج الخاصة ببعد التفكير الإبداعي في الثبات الاستراتيجي الى وجود تأثير معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٢,٠٥٩) وهي قيمة معنوية وموجبة بدلالة (٠,٠٠١) وهي اقل من القيمة المعنوية (٠,٠٥) اما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٠,١٣٢) وهذا يعني أن التفكير الإبداعي يفسر ما مقداره (١٣%) من التغيرات الحاصلة في الثبات الاستراتيجي، أما النسبة الاخرى المتبقية فتعود الى عوامل أخرى غير داخلية في البحث الحالي ، كما بلغت قيمة معامل (β_1) لهذه البعد ما مقداره (٠,٣٦٤) وهي قيمة معنوية، وبدلالة (T) البالغة (٣,٤٧٣) وهذا يعني عدم ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية ، أي رفض فرضية العدم وقبول البديلة.

المحور الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

اولاً : الاستنتاجات

- ١- تؤثر القدرات القيادية في ضمان تحقيق الثبات الاستراتيجي مما يدل ان القادة في المنظمة المبحوثة لهم القدرة على صياغة استراتيجيات قوية، تعزيز من المرونة والتكيف ويضمن لها ثبات استراتيجي عالي تحقق من خلاله اهدافها على المدى البعيد.
- ٢- يوجد ارتباط معنوي وموجب بين القدرات القيادية والثبات الاستراتيجي على المستويين الكلي وهذا يعني ان سعي ادارة الشركة نحو تحقيق الثبات الاستراتيجي يجب ان يتم من خلال توظيف قدرات قيادية ناجحة قادرة على صنع القرار، وتعزيز الثقافة التنظيمية المتماسكة، والتغلب على حالات عدم اليقين بشكل فعال.
- ٣- تعد القدرات التنظيمية اكثر القدرات تأثيراً في الثبات الاستراتيجي هي مما يدل على ان القدرة على تنظيم العمل واداء الوظائف بشكل جيد فضلاً عن التأقلم مع التغيير يساعد بشكل كبير في زيادة القدرة الشركة على مواجهة التحديات المختلفة وكذلك التعامل مع الاضطرابات البيئية للوصول الى ثبات استراتيجي عالي.
- ٤- وجود حاجة لتعميق القدرات القيادية بأبعاده المختلفة وبالأخص القدرات الشخصية من خلال منح مساحة اكبر لتطوير هذا القدرات، فالقادة الذين يتمتعون بقدرات شخصية قوية قد يعززون الثبات من خلال الاختيارات المستنيرة، في حين أن القيود يمكن أن تؤدي إلى عدم الثبات إذا كانت القرارات معيبة أو تفكر إلى البصيرة.

ثانياً: المقترحات

- ١- للحفاظ على ثبات الشركات واستمرار نجاحها الاستراتيجي، يجب على جميع الشركات، بغض النظر عن مجالاتها، أن تتبنى أشكالاً مختلفة من القدرات القيادية وتستخدمها بشكل فعال من أجل تحسين استراتيجيات بقاء الشركة.
- ٢- ضرورة إيلاء اهتمام اكبر بتنوع القدرات القيادية في الشركة، وذلك من خلال ممارسات الاختيار والتعيين للقيادات ، وبرامج تنمية المهارات القيادية، وتعزيز الثقافة التي تقدر المساهمات المتنوعة لكي يتم تقديم رؤى متنوعة لعملية صنع القرار .
- ٣- زيادة الاهتمام بالمبادئ التنظيمية، ورصد أي أنشطة قد يكون لها تأثير ضار على الثقافة الشركة، والعمل على ترسيخ قيم العدالة والمساواة والصدق ، وتجنب المعايير غير المناسبة عند اختيار القادة وتقييمهم.
- ٤- من الضروري تكليف القيادات الادارية بأدوار جديدة تكون ملهمة لهم ، وإلحاقهم بدورات تدريبية تعزز شخصيتهم ، وحثهم على للحصول على شهادات عليا في مجالات تخصصهم.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

- ١- الجنابي، سجاد محمد، الذبحاوي، عامر عبدالكريم، شعلان، منذر عباس، التنمية المستدامة ودورها في تحقيق الاستقرار الاستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الأعمال محافظة النجف الاشرف، مجلة جامعة التنمية البشرية، المنعقد في ٢٥-٢٦ نيسان، ٢٠١٨، ص ١٣٦-١٦١.
- ٢- الجهني، طارق محمد، (٢٠٢٢)، أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٦)، العدد (٣)، ص ٤٦-٦٨.
- ٣- السيلوي، علي فالح جبر، (٢٠٢٢)، دور التعلم التنظيمي في الأداء المنظمي بتوسيط الثبات الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- ٤- الشويكي، سها زباد كامل، (٢٠٢١)، القدرة القيادية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- ٥- الطائي، علي حسون، العامري، فراس محمد، (٢٠١٦)، "العلاقة بين القدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (٣٧)، ص ٣٤-٦٨.
- ٦- الفاضل، محمد سالم، (٢٠٢١)، القدرات القيادية وانعكاساتها على النضج الوظيفي للعاملين دراسة وصفية استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٧- حامد، آدم أحمد، (٢٠١٧)، الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في علاقة قدرات القيادة العليا بفاعلية القرار دراسة تطبيقية على مديري الوحدات جامعة ببشة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد (٣)، ص ٣٥-٥٠.
- ٨- محمود، رحمة عبدالله، (٢٠٢٠)، توظيف قدرات القيادة الإدارية في معالجة حالات الجهل التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Fadil, Muhammad Salem, (2021), Leadership capabilities and their repercussions on the job maturity of workers, a descriptive exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Nineveh Education Directorate, unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul.
- 2- Al-Janabi, Sajjad Muhammad, Al-Dhabhawi, Amer Abdul Karim, Shaalan, Munther Abbas, Sustainable development and its role in achieving strategic stability for business organizations, an applied study on a sample of business organizations in the Najaf Governorate, Journal of the University of Human Development, held on April 25-26, 2018, p 136-161.
- 3- Al-Juhani, Tariq Muhammad, (2022), The impact of developing leadership capabilities on achieving organizational excellence among King Abdulaziz University employees: A field study, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Volume (6), Issue (3), pp. 46-68.
- 4- Al-Shwaiki, Soha Ziad Kamel, (2021), Leadership ability and its relationship to time management among secondary school principals in Hebron Governorate, unpublished master's thesis, College of Graduate Studies, University of Hebron, Palestine.
- 5- Al-Silawi, Ali Faleh Jabr, (2022), The role of organizational learning in organizational performance by mediating strategic stability, unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Kufa.
- 6- Al-Taie, Ali Hassoun, Al-Amiri, Firas Muhammad, (2016), "The relationship between leadership capabilities and strategic direction," Journal of Al-Rafidain University College of Science, Issue (37), pp. 34-68.
- 7- Hamid, Adam Ahmed, (2017), The mediating role of organizational structure in the relationship of senior leadership capabilities to decision effectiveness, an applied study on unit managers, University of Bisha, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Issue (3), pp. 35-50.
- 8- Mahmoud, Rahma Abdullah, (2020), Employing the capabilities of administrative leadership in addressing cases of organizational ignorance, an analytical study of the opinions of a sample of teachers at the University of Mosul, unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Alshawabkeh, Z. A. E., Aldiabat, B. F., Al-Zubeidi, M. A., Nsour, B. H., Al-Shalabi, F. S., Al-Momani, R. Z., ... & Al-Abbadi, L. H. M. (2019). Stability Strategy and Its Direct Role in Achieving Competitive Advantage at Jordanian Communication Companies. Academy of Strategic Management Journal, 18(3), 1-13.
- 2- Boak, G., & Crabbe, S. (2019). Experiences that develop leadership capabilities. Leadership & Organization Development Journal, 40(1), 97-106.
- 3- Bueno, C. & Tubbs, S. (2004): Identifying global leadership competencies : An Exploratory ,Journal of American Academy of Business, Sep. 2004, 5(1/2).
- 4- Chadwick, p., (2019), Innovation and Strategic Stability, Developing Leaders magazine (IEDP), PP(1-10) <https://www.iedp.com>
- 5- Dada, J. A., Worlu, R. E., Osibanjo, A. O., Ufua, D. E., & Falola, H. O. (2020). Leadership Capabilities And Operational Efficiency Of Faith-Based Organizations Nigeria. Academy of Strategic Management Journal, 19(5), 1-13.
- 6- Dominiece-Diasa, B., Portnova, I., & Volkova, T. (2018, September). Strategic foresight: towards enhancing leadership capabilities and business sustainability. In 10th International Scientific Conference, "Business and Management 2018", May 3-4, 2018, Vilnius, LITHUANIA. (p: 39 - 44)
- 7- Eidan, Afrah, Rahim, (2019), "Impact Core Competencies on Organizational Performance Study of its Application in Asia-Cell Communications Company in Babylon and Diwaniyah", Journal of University of Babylon, Pure and Applied Sciences, Vol. (27), No. (1).
- 8- Gaffney, Michael, & Faragher, Rhonda, (2010), "Sustaining Improvement in Numeracy: Developing Pedagogical Content Knowledge and Leadership Capabilities in Tandem", Mathematics Teacher Education and Development, Vol. (12.2).
- 9- Gafour, O. W., & Gafour, W. A. (2020). Creative thinking skills—A review article. Journal of Education and E-Learning, 4, 44-58.
- 10- Galunic, C. and K. M., Eisenhardt, (2001), Architectural Innovation and Modular Corporate Forms, Academy of Management Journal, Vol 44. No. 6
- 11- Ghasemy, Majid, 2017, Capabilities and Competencies Related to Leadership Performance Effectiveness in the Context of Change in Malaysian Higher Education Institutions, PhD Thesis, Faculty of Education, University of Malaya/ Kuala Lumpur.
- 12- Goldgeier, J., & Wojtowicz, L. (2022). Reassurance and Deterrence after Russia's War against Ukraine. Security Studies, 31(4), pp (1-8).
- 13- Grigoreva, S. (2021). Formation of a methodology for managing the strategic stability of transport enterprises. In E3S Web of Conferences (Vol. 281, p. 07005). EDP Sciences.

- 14-Grossman, W., & Cannella Jr, A. A. (2006). The impact of strategic persistence on executive compensation. *Journal of Management*, 32(2), 257-278.
- 15-Johnson, O., Begg, K., Kelly, A. H., & Sevdalis, N. (2021). Interventions to strengthen the leadership capabilities of health professionals in Sub-Saharan Africa: a scoping review. *Health Policy and Planning*, 36(1), 117-133.
- 16-Karpavičiūtė, I. (2019). Strategic Stability: It Takes Two to Tango?. *Lithuanian Annual Strategic Review*, 17, 97-121.
- 17-Kersanskas, V. (2020). Deterrence: Proposing a more strategic approach to countering hybrid threats. *Hybrid CoE Paper*, 2, pp(1-24).
- 18-Khan, A. S., & Awan, A. H. (2021). Deterrence; Theory and Practice in Changing South Asian Strategic Stability. *Journal of Security & Strategic Analyses*, 7(2), 91-112.
- 19-Kivipõld, K., & Vadi, M. (2013). Market orientation in the context of the impact of leadership capability on performance. *International Journal of Bank Marketing*, 31(5), 368-387.
- 20-Kydd, A. (2000). Trust, reassurance, and cooperation. *International Organization*, 54(2), 325-357.
- 21-Nwoka, J. (2021), Innovative Research and Manpower Training and Development, scholars in research and sustainable development (IJSCWUSRSD) Vol. 17
- 22-Nyachanchu, Thomas O., Chepkwony, Joel & Bonuke, Ronald, (2017), Role of Dynamic Capabilities in the Performance of Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya, *European Scientific Journal* November, Vol.13, No.31.
- 23-Peleg, B., & Holzman, R. (2017). Representations of political power structures by strategically stable game forms: A survey. *Games*, 8(4), 46.
- 24-Rose, Brian, (2017), " Rethinking Approaches to Strategic Stability in the 21st Century Summary Report", Lawrence Livermore National Laboratory is operated by Lawrence Livermore National Security, LLC, for the U.S. Department of Energy, National Nuclear Security Administration under Contract DE-AC52-07NA27344.
- 25-Saeed, G., Ellahi, A., Bakhsh, K., Ishfaq, U., Ullah, M., & Shaheen, I. (2022). Effect of Human Resource Capabilities, Supply Chain Coordination, and Responsiveness on Supply Chain Resilience. *Indian Journal of Economics and Business*, 21(1).
- 26-Scott, Geoff, & Coates, Hamish, & Anderson, Michelle, 2008, *Learning Leaders in times of change: Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education*, University of Western Sydney.
- 27-Seppala, P., Hakanen, J., Mauno, S., Perhoniemi, R., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2015). Stability and change model of job resources and work engagement: A seven-year three-wave follow-up study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 360-375.
- 28-Sloan, E. B, Hazucha, k. patwy, J.F., & van Kat wyk, p.T., (2003), *Strategic management of global leader ship talent*, *Advances in Global leader ship*, VOL.23, NO.6.
- 29-Stamm, A. (2007). The strategic development of core HR systems: helping leaders go beyond administrivia and compliance. *Aberdeen Group*.
- 30-Tzomaka, Vassiliki, (2022), *Strengthening the Resilience of National Human Rights Institutions Guidance Tool*, the OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights (ODIHR), Warsaw (Poland).
- 31-Vogel, B. (2017), "Experiencing Human Energy as a Catalyst for Developing Leadership Capacity", Koonce, R. (Ed.) *Developing Leaders for Positive Organizing*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 275-306.
- 32-Williams, H. (2018). Strategic stability, uncertainty and the future of arms control. *Survival*, 60(2), 45-54.
- 33-Zenkevich, N. A. E., & Reusova, A. I. (2017). Strategic alliances stability factors. *Contributions to Game Theory and Management*, 10(0), 375-395.