

الدور المعدل للذكاء الشعوري للقادة في العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي

د. الطاهر احمد محمد علي

(جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية التجارة)

محمد مصطفى محمد يوسف

(جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية التجارة)

الباحث/ يحيى حبيب شنين

(جامعة الارناك الدولية)

الملخص

تهدف الدراسة الى إظهار الدور المعدل للذكاء الشعوري للقادة بإبعاده (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات) في العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعاده (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، انسيابية الموارد) والنجاح التنظيمي كمتغير معتمد بأبعاده (الاستعداد التنظيمي، اختيار الموظفين المناسب، البقاء، النمو) وبالنظر لأهمية الموضوع في المصارف التجارية في مدينة بغداد وتأثيره في حياة معظم الناس، لذلك أجري البحث في عينة من المصارف التجارية بمدينة بغداد أذ تم استطلاع آراء عينة مكونة من (387) من الافراد العاملين في المصارف التجارية في مدينة بغداد، وتم ذلك عن طريق الاستبانة كأداة رئيسة في الحصول على البيانات والمعلومات وأيضاً المقابلات الشخصية وكذلك المصادر والمراجع العربية والأجنبية .

الكلمات المفتاحية : خفة الحركة الاستراتيجية ، النجاح التنظيمي ، الذكاء الشعوري للقادة .

Abstract:

This study aims to demonstrate the moderating role of emotional intelligence in leaders, with its dimensions of self-understanding, self-management, social understanding, and relationship management, in the relationship between strategic agility (an independent variable with its dimensions of strategic sensitivity, unity of leadership, and resource flow) and organizational success (a dependent variable with its dimensions of organizational readiness, appropriate staffing, survival, and growth). Given the importance of this topic in commercial banks in Baghdad and its impact on the lives of most people, the research was conducted in a sample of commercial banks in Baghdad. A survey was conducted

among a sample of 387 individuals working in commercial banks in Baghdad. Data was collected primarily through a questionnaire, as well as through personal interviews and Arabic and foreign sources and references.

Keywords: Strategic agility, organizational success, emotional intelligence of leaders.

المقدمة :

أدى النمو المتسارع وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات على مستوى العالم إلى ظهور العديد من الضغوطات والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات. ومن بين هذه التحديات المنافسة الشديدة والضغط الناتج عن محدودية الوقت المتاح لصنع القرارات واتخاذها، مما يتطلب استجابات سريعة ومرنة للحفاظ على تنافسيتها وتحقيق النجاح التنظيمي الذي يعد من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، حيث يرتبط ذلك بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعزيز النمو والاستدامة في بيئة عمل متغيرة وديناميكية. وتعتمد المؤسسات على استراتيجيات مبتكرة لضمان استمراريتها في السوق وتعزيز أدائها التنظيمي، مما يجعلها في أمس الحاجة إلى آليات استراتيجية مبتكرة لمواجهة هذه التحديات وفهم بيئة عملها بشكل جيد. وتبرز خفة الحركة الاستراتيجية كنهج فعال يمكن المنظمات من التكيف بسرعة وكفاءة مع التغيرات البيئية، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (العبيدي والنعمي، 2021: 1).

تعتبر خفة الحركة الاستراتيجية إحدى أهم القدرات التي تساعد المنظمات على الاستجابة لهذه المواقف المتغيرة والسريعة، عن طريق رؤية واضحة، واختيار جيد للأهداف الاستراتيجية والمسؤولية المشتركة. بوصفها قدرة المنظمة على البقاء مرنة وسريعة ومنفتحة على كل ما هو جديد في بيئة الأعمال ومستعدة لإعادة تقييم خياراتها السابقة وضبط المسار على ضوء التطورات الجديدة للمحافظة على ديمومتها ونجاحها (حسين & الزيايدي، 2022: 52).

ومع بروز دور القادة في توجيه المؤسسات المالية، وخصوصاً المصارف التجارية، يزداد أهمية الذكاء الشعوري لدى القادة لتعزيز خفة الحركة الاستراتيجية. إذ يلعب الذكاء الشعوري دوراً مهماً يساعد القادة على فهم مشاعرهم وإدارتها، ومشاعر فرقهم، مما يؤثر على جودة اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية. يُعد الذكاء الشعوري عنصراً أساسياً في تعزيز الالتزام الجماعي وتقليل النزاعات الداخلية التي قد تضعف تنفيذ مبادرات خفة الحركة الاستراتيجية، كما أنه يساهم في تحفيز نقل الموارد بسرعة وفعالية استجابةً للتحديات والفرص العاجلة، مما يساعد المصارف التجارية على تحسين أدائها التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Naef et al, 2023).

المبحث الاول: منهجية الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

1 – مشكلة الدراسة:

تواجه المصارف التجارية في العراق صعوبات متزايدة بسبب التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وزيادة المنافسة، بالإضافة إلى قلة الوقت المتاح لاتخاذ القرارات. وهذا يجعلها بحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة ومرنة للحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق النجاح التنظيمي. ويرتبط النجاح التنظيمي بكفاءة وفعالية تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تعزيز النمو والاستدامة في بيئة متغيرة. لذلك تعتمد المصارف على استراتيجيات جديدة لضمان البقاء في السوق وإضا الى تحسين الأداء في المصارف التجارية وهي من الأمور الهامة وتؤدي الى تحسين أدائها. كما تبرز الحاجة إلى آليات إستراتيجية مرنة تساعد على فهم البيئة والتكيف مع تغيراتها. وتعتبر خفة الحركة الاستراتيجية من أهم

القدرات التي تمكّن المنظمة من الاستجابة بشكل سريع لهذه التغيرات . حيث تعتمد على وضوح الرؤية، واختيار الأهداف بشكل جيد، وتعزيز المسؤولية المشتركة حيث تعتبر احد اهم الأهداف للمنظمات من حيث المسؤولية المشتركة داخل المنظمة . ويتطلب تطبيقها قيادة تمتلك ذكاءً عاطفياً قادراً على التعامل مع التحديات وتعزيز الابتكار وبناء علاقات تنظيمية فعالة . وعلى الرغم من أهمية خفة الحركة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي في المصارف التجارية الى ان بعض الدراسات السابقة درست العلاقة المباشرة بين خفة الحركة الاستراتيجية واحد متغيرات (الأداء التنافسي ، التميز التنظيمي ، الأداء التنظيمي ، الفاعلية التنظيمية ، التعلم الاستراتيجي) كدراسة (Oyedijo,2012) ودراسة (عمرو ، 2024) ودراسة (منصور ، 2023) وتم تناول خفة الحركة الاستراتيجية في الدراسات السابقة كمتغير وسيط متمثلة في (الشيخ يحيى ، 2010) ودراسة (العنزي ، 2024) ، وكمتغير تابع في دراسة (Idris & AL-Rubaie,2013) ودراسة (الغزالي، 2013) ونادراً ما تم تناول العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي الا ان بعض الدراسات السابقة درست العلاقة المباشرة بين خفة الحركة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي كدراسة (الطائي ، 2025) ، وتم دراسة العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي بشكل عام من خلال متغير (النجاح الاستراتيجي ، النجاح المؤسسي ، نجاح ريادة الاعمال) ، كدراسة (Mohammed et al,2020)، كما تم تناول النجاح التنظيمي كمتغير تابع دون خفة الحركة الاستراتيجية في الدراسات السابقة مع المتغيرات ((اليقظة الاستراتيجية ، التوجه الريادي ، التجديد الاستراتيجي ، الدعم التنظيمي المتصور) كدراسة (محمود، 2017) ودراسة (صلاح الدين ، 2019) ، ، نجد ان دراسة (Park, Young Ki, 2011:28) تناولت الابعاد التالية لخفة الحركة الاستراتيجية (خفة الاستشعار ،خفة اتخاذ القرار ،خفة الممارسة) كما تناولت دراسة (الملا وغباش ، 2014: 81) الابعاد (وضوح الرؤية ، فهم القدرات الجوهرية ، المسؤولية المشتركة، توجيه العمل ، اختيار الاهداف الاستراتيجية) كما تناولت دراسة (Onamus,2020:12) الابعاد (الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، انسيابية الموارد) كما تناولت دراسة (التميمي وعبد الغفور ، 2020 : 327) الابعاد (الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، انسيابية الموارد) اما هذه الدراسة تناولت خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة، انسيابية الموارد) ، نجد ان دراسة (العزاوي ، 2008) تناولت الابعاد التالية للنجاح التنظيمي (البقاء ، التكيف ، النمو)، كما تناولت دراسة (Moris Milovanovic et al,2022) الابعاد (الاستعداد التنظيمي ، اختيار الموظفين المناسب ، البقاء، النمو) كما تناولت دراسة نافع وآخرون ، 2024 الابعاد (الاستعداد التنظيمي ، اختيار الموظفين المناسب ، البقاء، النمو) ، اما هذه الدراسة تناولت النجاح التنظيمي بأبعادها (الاستعداد التنظيمي ، اختيار الموظفين المناسب ، البقاء، النمو) ، . والملاحظ من واقع الدراسات السابقة ان بعض الدراسات درست الذكاء الشعوري للقادة كمتغير معدل مع متغيرات مختلفة كدراسة (نعمان ، 2017) ودراسة (Alkahtani,2016) ودراسة (Devon ,2022) ودراسة (Aklima et al, 2025) وعليه سوف تأخذ الدراسة الذكاء الشعوري للقادة بأبعاده (فهم الذات، إدارة الذات ، الفهم الاجتماعي ، إدارة العلاقات) كمتغير معدل في العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي.

2- تساؤلات الدراسة :

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة بآثار الأسئلة التالية :

- 1-ما هو اثر خفة الحركة الاستراتيجية على النجاح التنظيمي في المصارف التجارية بمدينة بغداد ؟
- 2-هل الذكاء الشعوري للقادة يعدل العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي بالمصارف التجارية بمدينة بغداد ؟

3- أهداف الدراسة:

- 1-دراسة اثر خفة الحركة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، انسيابية الموارد) على النجاح التنظيمي (الاستعداد التنظيمي ، اختيار الموظفين المناسب ، البقاء ، النمو) في المصارف التجارية بمدينة بغداد.
- 2-دراسة وتحليل الدور المعدل للذكاء الشعوري للقيادة والتي يمكن ان تؤثر في العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي في المصارف التجارية بمدينة بغداد.

4 – أهمية الدراسة :

هذه الدراسة يتوقع ان تساهم في عدة جوانب :

الأهمية النظرية : وتتضمن

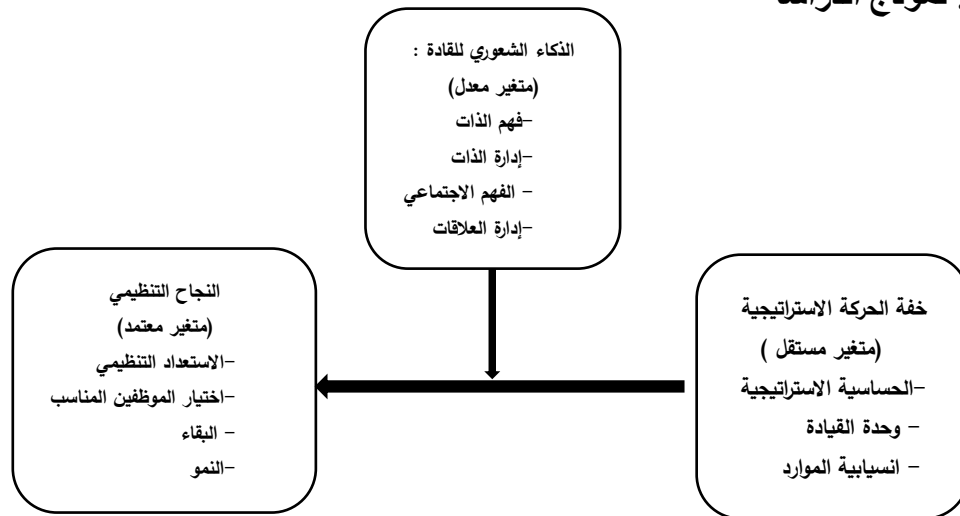
- 1- استخدام نظرية الموارد (RBV) في صياغ متغيرات الدراسة (خفة الحركة الاستراتيجية، النجاح التنظيمي ، الذكاء الشعوري للقيادة) .
- 2-عدم وجود دراسات ميدانية اهتمت بموضوع تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية وعلاقتها بالنجاح التنظيمي من المصارف التجارية في مدينة بغداد.
- 3- كذلك تقوم هذه الدراسة باختبار متغير النجاح التنظيمي في صياغ المصارف التجارية بمدينة بغداد .
- 4-تختبر الدور المعدل للذكاء الشعوري للقيادة في العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي والتي نادرا ما تم اختبارها .

الأهمية العلمية :وتتضمن

- 1-هذه الدراسة يتوقع ان تساعد متخذي القرار في المصارف العراقية في توفير فهم افضل لهم فيما يتعلق بخفة الحركة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي والذكاء الشعوري للقيادة .
- 2-تساعد متخذي القرار في معرفة تأثير خفة الحركة الاستراتيجية على النجاح التنظيمي .
- 3-نساعد متخذي القرار في معرفة أي من ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية اكثر تأثيرا على النجاح التنظيمي .
- 4-معرفة كيف يفسر الذكاء الشعوري للقيادة علاقة خفة الحركة الاستراتيجية بالنجاح التنظيمي.

5- نموذج الدراسة الفرضي :

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر : اعداد الباحث

6 - فرضيات الدراسة :

اتساقاً مع تساؤلات الدراسة واختباراً لا نموذجها اعتمدت الدراسة الفرضيات الرئيسية التالية :

1-الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي في المصارف التجارية بمدينة بغداد .

ومن خلال هذه الفرضية الرئيسية تم اشتقاق فروض فرعية تختبر الأثر الاحصائي لخفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة ابعاده في (الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، انسيابية الموارد) على النجاح التنظيمي المتمثلة ابعاده في (الاستعداد التنظيمي ، اختيار الموظفين المناسب ، البقاء ، النمو) وذلك على النحو التالي :

2-الفرضية الرئيسية الثانية : الذكاء الشعوري للقادة يعدل العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي ومن خلال هذه الفرضية الرئيسية تم اشتقاق فروض فرعية تختبر الأثر الاحصائي للدور المعدل للذكاء الشعوري للقادة بأبعاده (فهم الذات ، إدارة الذات ، الفهم الاجتماعي ، إدارة العلاقات) في العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة ابعاده (الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، انسيابية الموارد) والنجاح التنظيمي المتمثل ابعاده (الاستعداد التنظيمي ، اختيار الموظفين المناسب ، البقاء ، النمو) .

7-مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف التجارية في مدينة بغداد والبالغ عددهم (5894) موزعين على (22) ، ونسبة لصعوبة الوصول الى كل البنوك العاملة تم اختيار عينه عشوائية مكونة من خمسة بنوك من بين (22) من البنوك العاملة وبلغ عدد العاملين في هذه البنوك (2351) فرداً
تم استخدام طريقة العينة العنقودية الطبقية حيث تم اختيار خمسة عناقيد تمثل خمسة بنوك بطريقة عشوائية وهذه العناقيد تمثل طبقات لأنها تعتبر غير متجانسة فيما يتعلق بمتغير الدراسة، ثم أستخدم أسلوب المعاينة الطبقية لاختيار حجم العينة من هذه العناقيد الخمسة ولتحديد حجم العينة في كل بنك من البنوك المختارة تم تطبيق المعادلة الآتية :-

$$n_h = \frac{n}{N} \times N_h$$

n_h : حجم الطبقة في كل بنك.

n : حجم العينة باستخدام المعادلة أعلاه.

N : عدد العاملين في البنوك المختارة.

N_h : عدد العاملين في البنك.

وبتطبيق المعادلة أعلاه فان حجم العينة من كل بنك يكون كالآتي:

جدول (1) : تحديد حجم العينة

الرقم	اسم البنك	حجم العينة
1	مصرف بغداد	117
2	مصرف الخليج التجاري	28
3	المصرف الأهلي العراقي	166
4	مصرف الشرق الاوسط	57
5	مصرف المنصور	16
	المجموع	384

المصدر: اعداد الباحث

انه تم توزيع عدد (435) استبانة عن طريق العينة الطبقية للعاملين ببعض المصارف التجارية في مدينة بغداد كما تم توزيع الاستبانات في مصرف عن طريق العينة العشوائية وكان عدد الاستبانات المستردة يساوي (407) استبانة بنسبة (94%) من إجمالي الاستبانات الموزعة ، الاستبانات التي لم تسترد (28) استبانة بنسبة (6.4%) . بينما يبلغ عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل (20) استبانة بنسبة (4.5%) . أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فيساوي (387) استبانة بنسبة (88.9%) من إجمالي الاستبانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتم على قوائم الأسئلة والاستبيان وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جميع بيانات الدراسة الميدانية .

جدول (2) : معدل الاستجابة

النسبة	العدد	البيان
100%	435	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين
94%	407	الاستبانات التي تم ارجاعها
6.4%	28	الاستبانات التي لم يتم ارجاعها
4.5%	20	الاستبانات الغير صالحة للتحليل
88.9%	387	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة ، 2025 م.

8- منهج وأدوات الدراسة : على ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، استخدم المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ، ويهتم بوصفها وتوضيح خصائصها والتعبير عنها كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو ، بل إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره ، اما أدوات الدراسة فهي الاستبانة والمقابلات الشخصية .

9 -حدود الدراسة :

الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية في المصارف التجارية بمدينة بغداد .

الحدود الزمانية : تم جمع البيانات في الفترة 2025 م.

المبحث الثاني : الجانب النظري:

أولاً: مفهوم وأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية :

مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية :

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة لخفة الحركة الاستراتيجية يمكن توضيحها في الجدول رقم (3) التالي.
الجدول رقم (3) مفاهيم خفة الحركة الاستراتيجية من وجهة نظر الباحثين

أسماء الباحثين	مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية
Becker,2007:5	القدرة على استغلال الفرص من خلال التخطيط والتنفيذ بعيد الأمد بسبب تغيرات الأعمال بسرعة وفاعلية وحسب الحاجة لها
Beltrame ,2008: 1-6	عملية تكيف التوجهات الاستراتيجية للأعمال من خلال الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة
Doz & Kosonen,2008:53	قدرة المنظمة على تعديل أو إعادة التشكيل لنظامها واستراتيجيتها ديناميكيا في ظل بيئة الاعمال دائمة التغير
الصانع,2013 : 15	هي فن قيادة قدرة المنظمة في بيئة اعمال سريعة التغير
الكبيسي ونوري ،2014 : 183	قدرة المنظمة على الاستجابة الموجهة والتغيرات والمواقف المتغيرة ، وهذا يتطلب قدرة متنوعة كالحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، تدفق او انسيابية الموارد والتي تمثل ابعاد جوهرية لخفة الحركة الاستراتيجية
Taşgit et al.,2023:297	تمثل سمة مهمة للشركات من أجل التنافس بنجاح في عالم الأعمال الحالي

المصدر : اعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة 2025

ومن خلال المفاهيم السابقة الذكر يمكن تعريف خفة الحركة الاستراتيجية هي القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الاعمال من خلا تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من اجل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات وعدم التعرض للمخاطر.

اما ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية :

وبمراجعة ادبيات الدراسات السابقة المتعلقة بخفة الحركة الاستراتيجية يتضح انها ركزت على مناقشة متغيرات متعددة وتناولت ابعاد مختلفة كما في الجدول رقم (4) التالي .

يبين جدول (4) أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وفقا لآراء بعض الباحثين

الابعاد	الباحث العام
تعني وضوح الرؤية, وإدراك المقدرات الجوهرية, اختيار الأهداف الاستراتيجية, المسؤولية المشتركة, توجيه العمل	Hoek et al., 2001 :131 Ojha, 2008 :37
تتكون من الحساسية الاستراتيجية, وحدة القيادة, وتدفق وانسيابية الموارد	Doz & Kosonen, 2008:6
هي عملية تتكون من التركيز , السرعة , المرونة	معن المعاضيدي ، 2011 : 4
تتكون من خفة الاستشعار , خفة اتخاذ القرار , خفة الممارسة	Park, Young Ki, 2011:28
تعني رؤية واضحة, ومعرفة العملاء, فهم القدرات الأساسية, تحديد الأهداف الاستراتيجية, وتقاسم المسؤولية, ومعرفة المنافسين, واتخاذ الاجراءات	Oudan, 2010: 22
يمكن القول بأنها تتكون من وضوح الرؤية , فهم القدرات الجوهرية , المسؤولية المشتركة, توجيه العمل , اختيار الاهداف الاستراتيجية	الملا وغباش ، 2014 : 81
هي عملية تتكون من الحساسية الاستراتيجية, وحدة القيادة, تدفق وانسيابية الموارد	الكبيسي ونوري ، 2014 : 176
الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، تدفق او انسيابية الموارد	التميمي وعبد الغفور ، 2020:327
الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، تدفق او انسيابية الموارد	العبيدي والنعمي ، 2021 : 66

المصدر : اعداد الباحث بعد مراجعة الدراسات السابقة ، 2025 .

الا ان هذه الدراسة تناولت الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، تدفق او انسيابية الموارد كما أشار إليها كل من (Doz & Kosonen, 2008:6) (الكبيسي ونوري ، 2014 : 176) (البدراي ، 2015 : 163) (العبيدي والنعمي ، 2021 : 66) باعتبارها الاشمل والأكثر استخداما ويمكن توضيحها كما يلي :

1-الحساسية الاستراتيجية : (strategic sensitivity)

هي حدة التصور وشدة من الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية (Liu, 2010: 5) .

2-وحدة القيادة : (Command unit)

تتمثل بالتنسيق مع فريق الإدارة بالكامل بحيث يتمكن كل أعضاء الفريق بالنجاح الجماعي (Kosonen , 2008 :10) (Doz & Kosonen , 2008 :6)

3-انسيابية الموارد : (flow of resources)

تعني سيولة الموارد القدرة على سهولة حركة الموارد بمرونة من مكان الى اخر حسب الحاجة (santala ,2009:53)

ثانيا : مفهوم وابعاد النجاح التنظيمي :

مفهوم النجاح التنظيمي :

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للنجاح التنظيمي يمكن توضيحها في الجدول رقم (5) التالي.

الجدول رقم (5) مفاهيم النجاح التنظيمي من وجهة نظر الباحثين

أسماء الباحثين	مفهوم النجاح التنظيمي
Fritz, 1993: 13	يشير الى ان النجاح التنظيمي لا يهدف الى تحقيق الربحية المالية فقط بل يكون ذلك في جميع التفاصيل الداخلية ، ومن ثن تحسينها وخلق قيمة مضافة وأيضا يكون هناك دمج الأنشطة الاجتماعية والبيئية في المنظمات لتحقيق نجاح شامل
Dell&Kramer,2003	هو قدرة المنظمة على تنسيق الأنشطة التي تقوم بها وذلك في ضوء رؤية مشتركة لكافة المتعاملين مع المنظمة بغرض تحقيق أهدافها
دهام ، 2005 : 74	يشير بأن المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها مع الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة من خلال رؤية واضحة وتخطيط دقيق وعمليات فعالة، بالإضافة إلى تطوير مستمر وثقافة منفتحة وقيادة متفاعلة وآليات مراجعة وتقييم فعالة
Ugoani, 2020	هي قدرة ادارة المنظمة على استغلال مواردها المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية وتسخيرها لتحقيق اهدافها والاستفادة من الخبرات والتعلم من التجارب السابقة

المصدر : اعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة 2025

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن تعريف النجاح التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من خلال استغلال مواردها البشرية والمادية وما تمتلكه من الخبرات والمعلومات في الحفاظ على تميزها وتحقيق التوازن بين قدرة المنظمة والبيئة التي تعمل بها على الأمد البعيد .

اما ابعاد النجاح التنظيمي :

وبمراجعة ادبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالنجاح التنظيمي يتضح انها ركزت على ابعاد مختلفة لقياس النجاح التنظيمي كما في الجدول رقم (6)

الجدول رقم (6) ابعاد النجاح التنظيمي من وجهة نظر الباحثين

الباحث ، العام	الابعاد
Hitt,2001	المرونة ، رأس المال الفكري ، محفظة المهارات ، الكفاءات
العزاوي ،2008	البقاء ، التكيف ، النمو
رفش والربيعي ،2015 : 24	الكفاءة ،الفاعلية
Ravangard et al ,2016	الرؤية الاستراتيجية ، النشاط العملياتي، إدارة المعرفة
العبادي واخرون ، 2016	الموارد ، الهيكل التنظيمي ، الإدارة، العملية ، إدارة المعرفة
نافع واخرون ، 2024	الاستعداد التنظيمي ، اختيار الموظفين المناسب ، البقاء ، النمو

المصدر : اعداد الباحث بعد مراجعة الدراسات السابقة ،2025

الا ان هذه الدراسة تأخذ الاستعداد التنظيمي واختيار الموظفين المناسب والبقاء والنمو كأبعاد للنجاح التنظيمي استنادا على ابعاد (دراسة نافع وآخرون، 2024) ويمكن توضيحها في الآتي :

1-الاستعداد التنظيمي: (Organizational readiness)

يشير الى مواقف لأعضاء المنظمة يشتمل لمعتقداتهم ونواياهم ويشير إلى أي مدى يوجد لدى أعضاء المنظمة الاستعداد النفسي والسلوكي لتنفيذ التغيير (Ek-Anong, 2019) .

2-اختيار الموظفين المناسبين: (Choosing the right employees)

يعني أن الموظفين يعتبرون جزءًا أساسيًا من دورة الإنتاج، حيث إنهم جوهر كل منظمة ولا يمكن للمنظمات الوجود بدونهم (Ghazzawi & Accoume, 2014) .

3-البقاء : (stay) يشير الى ان المنظمة يجب عليها استثمار طاقاتها ومواردها من أجل تحقيقه وهو داعم لكافة الأهداف التنظيمية الأخرى بحيث تراه المنظمة كشرط أساسي لتحقيق الغرض من وجودها . (Adewale & Kolade, 2011).

4- النمو: (growth)

يشير الى ان المنظمة تسعى وفق هذا البعد إلى تخصيص الموارد اللازمة، لدعم عمليات التوسع الخاصة بها، لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وعدم التراجع مقارنة مع المنظمات المنافسة لها (الكبيسي & حسن ، ٢٠١٨) .

ثالثا : مفهوم وأبعاد الذكاء الشعوري للقادة :

مفهوم الذكاء الشعوري للقادة :

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للذكاء الشعوري للقادة يمكن توضيحها في الجدول رقم (7) التالي .

أسماء الباحثين	مفهوم الذكاء الشعوري للقادة
Gregor,1997:9	القادة ذوو الذكاء الشعوري المرتفع ينهضون جميع هذه القواعد من خلال تقدير مشاعر أعضاء الفريق
McShane&Glinow,2008:113	يعرف الذكاء الشعوري بأنه القدرة على الإدراك والافصاح في العاطفة ، تمثيل العاطفة في فكرة الفهم والتفكير بواسطة العاطفة، وتنظيم العاطفة في الذات والآخرين
Fabio&Blustein, 2010:72	ان المقدرات الشعورية والاجتماعية تعتبر مزيج والتي تعين الطريقة التي يرتبط بها الفرد بنفسه وبالآخرين وقدرته في التعامل مع الضغوط والاحتياجات الخارجية
(Krishnaveni & Deepa, 2013:42)	الذكاء الشعوري يمثل مجموعة من القدرات والمهارات لدى القادة للوصول إلى تحقيق الذات الشعورية
Janitra et al, 2024 :2	تطبيق مبادئ الذكاء الشعوري في تجارب العمل الحقيقية يمكن أن يكون أيضًا جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات التطوير

المصدر : اعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة 2025 .

ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف الذكاء الشعوري للقادة بأنه القدرة على تحديد وفهم وإدارة مشاعرهم الخاصة وكذلك مشاعر من حولك تُعرف بالذكاء الشعوري او يدرك الأفراد ذوو الذكاء الشعوري العالي مشاعرهم وما تعنيه وكيف قد تؤثر على الآخرين. الذكاء الشعوري ضروري لنجاح القادة .

اما ابعاد الذكاء الشعوري للقادة :

لقد أصبح الذكاء الشعوري عنصراً أساسياً في القيادة الكفوة في كل القطاعات. ولم يعد يكفي ان يمتلك القادة المواهب التقنية والتفكير الاستراتيجي فقط ، بل على فهم مشاعر الفرد والتعامل معها، فضلاً عن إدراك مشاعر الآخرين والتأثير عليها ، بناءً على ذلك، يتم توضيح الكفاءة الشعورية بأنها قدرة مكتسبة تعتمد على الذكاء الشعوري تؤدي إلى أداء متميز في العمل ، وفي ملاحظة أكثر حداثة، يتم تصوير الذكاء الشعوري على أنه القدرة على فهم مشاعر الفرد واستخدامها وإدارتها بشكل فعال، وتقليل الضيق، والتواصل بطريقة هادفة مع الآخرين، والتعاطف والتغلب على الصعوبات القادمة أو غير المألوفة ان فهم وإدارة مشاعرهم ومشاعر الآخرين، حدث مهم للنجاح في القرن الحادي والعشرين . توجد نماذج متعددة للذكاء العاطفي، ويُعتبر Bar-On من الرواد الذين طوروا نماذج مختلفة لهذا النوع من الذكاء؛ إذ يتضمن نموذج المهارات الاجتماعية والشخصية للأفراد والقدرات غير المعرفية (Bar-On, 1997). ومن بين هذه النماذج، يُعتبر نموذج Goleman الأكثر شهرة، حيث اعتمد على أفكار Mayer & Salovey وأضاف إليه عدة مكونات مثل الإصرار والمهارات الاجتماعية والحماسة، والتي تمثل الميزات الشخصية والقدرات الإدراكية.

واستخدمت هذه الدراسة الابعاد الأربعة بالاعتماد على ابعاد (Cherniss & Goleman, 2001) وهي:

1-فهم الذات : (Self-understanding)

يعني امتلاك القائد لفهم الذات العالي يساعد في امتلاك معرفة وفهم عميقين لعواطفه وأحاسيسه ونقاط قوته وضعفه وحاجاته ودوافعه والتفاعل مع الآخرين وكسب ثقتهم مع ثقة عالية بالنفس وتقييم دقيق للذات والأفراد والمواقف (العنزي والطائي ، 2007 : 63) .

2-إدارة الذات : (Self-management)

تشير إلى التحكم الداخلي لمشاعر القائد و غرائزه وهو أيضاً طريقة التكيف مع الظروف الديناميكية والسيناريوهات (Riaz & Khan, 2012:89).

3-الفهم الاجتماعي : (social understanding)

يعني فهم القائد للآخرين عن طريق ادراك حاجاتهم ووجهات نظرهم ومشاعرهم ومخاوفهم والاحساس بالاحتياجات التطويرية للآخرين والتوافق معهم في مواقفهم الاجتماعية (أبو عفش ، 2011 : 45) .

4-إدارة العلاقات : (Relationship Management)

قدرة القائد على التعامل مع مشاعر الآخرين وبناء علاقات اجتماعية فاعلة مع الآخرين، وكيفية حل الصراعات بفاعلية، وأحداث التغيير ، وتحديد نوع الاتصالات ، ومعالجة مشاكل الآخرين ، وقيادة فريق العمل (Newstrom & Davis, 1997:447) , (Robbins, 2001:109) .

المبحث الثالث / الجانب العملي

أولاً : الاعتمادية بعد التحليل العملي الاستكشافي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (الفأكرو نباخ للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل الفأكرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفأكرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث في المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصادقية من 0.50 - 0.60 تكفي وأن زيادة المصادقية لأكثر من 0.80 ربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر الفأكرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009) ، وفيما يلي الجدول رقم (8) يوضح نتائج اختبار الفأكرو نباخ لمحاور الدراسة بعد إجراء التحليل العملي الاستكشافي.

الجدول رقم (8) : معامل الاعتمادية الفا كرو نباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 387)

نوع المتغير	ابعاد المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
المستقل خفة الحركة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	5	0.90
	وحدة القادة	5	0.83
	انسيابية الموارد	5	0.82
المعتمد النجاح التنظيمي	الاستعداد التنظيمي	4	0.83
	اختيار الموظفين المناسب	4	0.79
	البقاء	4	0.82
	النمو	4	0.82
المتغير المعدل الذكاء الشعوري للقادة	فهم الذات	4	0.82
	إدارة الذات	4	0.81
	الفهم الاجتماعي	4	0.82
	إدارة العلاقات	4	0.84
الاعتمادات لجميع المقاييس		47	0.98

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025 م.

يتضح من الجدول (8) أن قيم الفا كرو نباخ لجميع عبارات محاور الاستبانة أكبر من (90%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدٍ أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرو نباخ للمقياس الكلي (0.984) وهو ثبات مرتفع جداً ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثانياً : المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محاور الدراسة، وتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3) ، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي، أما الانحراف المعياري إذا كان يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة. كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirno test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي للبيانات، وكما هو موضح بالجدول رقم (9) يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة أبعادها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أقل من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة (عماد وآخرون 2019) . والجدول رقم (9) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصي منهم

الجدول رقم (9) : الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
3	0.747	0.715	3.736	الحساسية الاستراتيجية
2	0.758	0.710	3.789	وحدة القيادة
1	0.760	0.668	3.798	انسيابية الموارد
3	0.755	0.697	3.774	خفة الحركة الاستراتيجية
4	0.754	0.670	3.768	فهم الذات
1	0.758	0.641	3.792	إدارة الذات
2	0.756	0.658	3.780	الفهم الاجتماعي
3	0.754	0.641	3.772	إدارة العلاقات
2	0.756	0.652	3.778	الذكاء الشعوري للقائد
4	0.767	0.601	3.834	الاستعداد التنظيمي
3	0.770	0.569	3.848	اختيار الموظفين المناسب
2	0.774	0.522	3.868	البقاء
1	0.778	0.516	3.891	النمو
1	0.772	0.552	3.860	النجاح التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025 م.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة :

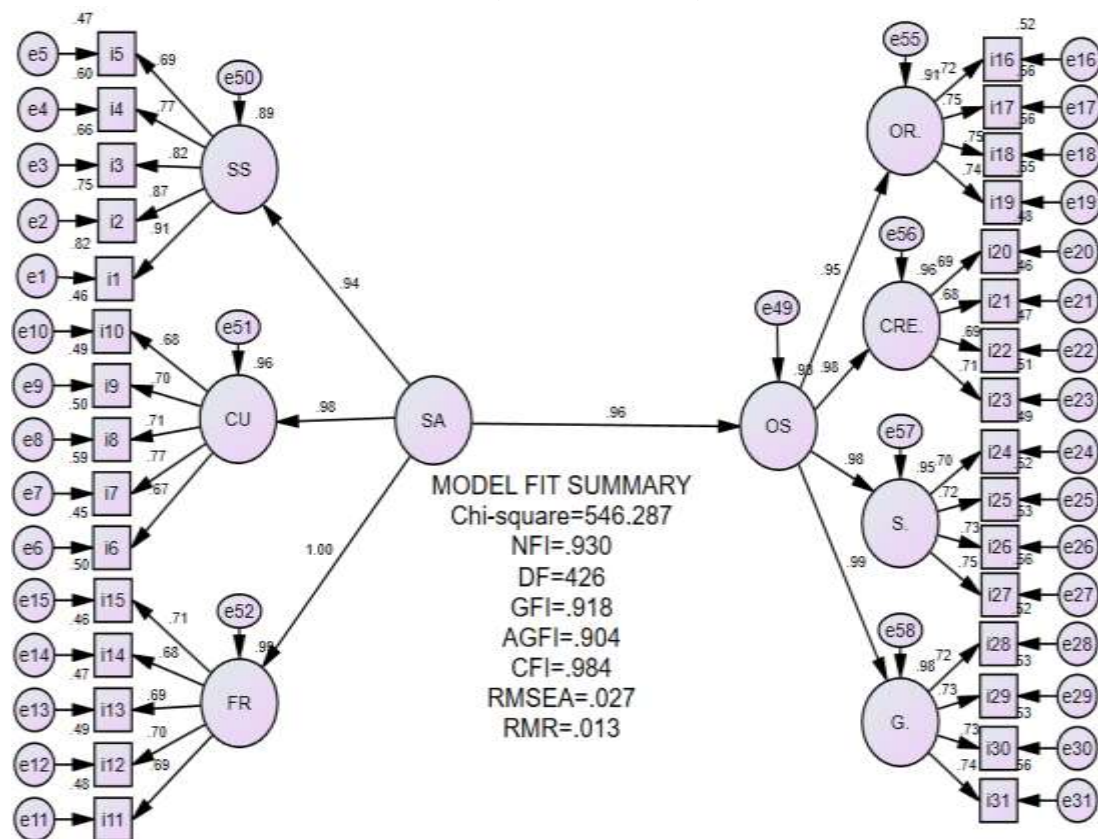
1- اختبار تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي

تشير نتائج تحليل نموذج المعادلات الهيكلية إلى وجود تأثير إيجابي قوي ومعنوي إحصائياً لـ **خفة الحركة الاستراتيجية (SA) في النجاح التنظيمي (OS)**. إذ بلغ معامل التأثير ($Estimate = 0.96$) ، وهو معامل مرتفع يعكس قوة العلاقة المباشرة بين المتغيرين، بما يعني أن أي زيادة في مستوى خفة الحركة الاستراتيجية تقود إلى زيادة كبيرة في مستوى النجاح التنظيمي. كما بلغ الخطأ المعياري ($S.E = 0.078$) ، وهو منخفض نسبياً، مما يدل على دقة تقدير معامل التأثير. أما قيمة النسبة الحرجة ($C.R = 12.308$) فقد تجاوزت القيمة المعيارية (± 1.96)، وهذا يؤكد أن التأثير ذو دلالة إحصائية عالية. كذلك تشير قيمة ($P = ***$) إلى أن مستوى المعنوية أقل من (0.001)، مما يعزز من موثوقية النتيجة ويدعم قبول الفرضية البحثية. وتعني هذه النتائج أن **خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، وانسيابية الموارد)** تسهم بشكل جوهري في تحقيق **النجاح التنظيمي بأبعاده (النمو، البقاء، اختيار الموظفين المناسب، والاستعداد التنظيمي)**. فكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على استشعار التغيرات البيئية، وأكثر انسجاماً في قيادتها، وأكثر مرونة في إدارة مواردها، انعكس ذلك إيجاباً على قدرتها على النمو والاستمرار وتحقيق الأداء المتميز. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن خفة الحركة الاستراتيجية تعد من المحددات

الدور المعدل للذكاء الشعوري للقادة في العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي

الرئيسة لتعزيز النجاح التنظيمي، الأمر الذي يتطلب من المنظمات تبني ممارسات إدارية مرنة وتطوير قدراتها القيادية والاستراتيجية لمواكبة التغيرات البيئية وتحقيق التفوق التنافسي.

شكل (2) تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي



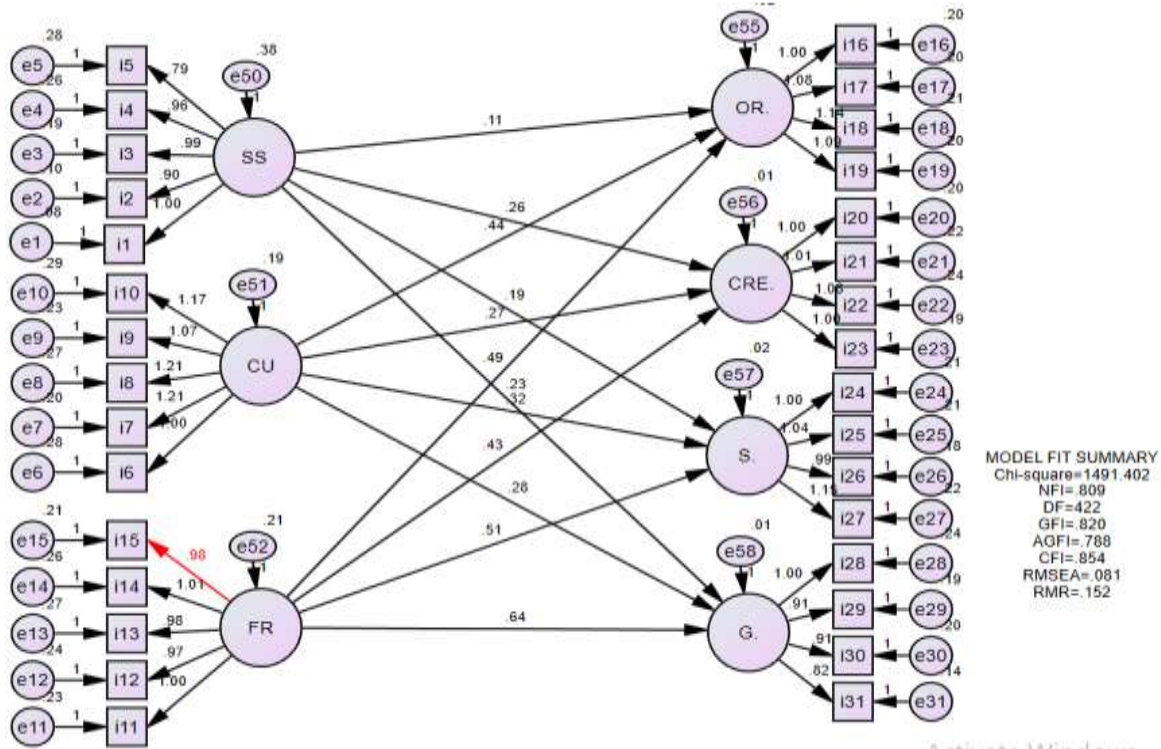
جدول (10) تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي

P	C.R.	(S)E.	Estimate			
***	12.308	0.078	0.96	خفة الحركة الاستراتيجية (SA)	<---	النجاح التنظيمي (OS)

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025 م.

تشير نتائج تحليل نموذج المعادلات الهيكلية إلى وجود تأثيرات إيجابية ومعنوية إحصائياً لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، انسيابية الموارد) في أبعاد النجاح التنظيمي (الاستعداد التنظيمي، اختيار الموظفين المناسبين، البقاء، النمو)، حيث كانت جميع قيم (P) أقل من (0.001)، مما يؤكد قوة ودلالة العلاقات المفحوصة. فيما يتعلق بالحساسية الاستراتيجية (SS)، أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً معنوياً على جميع أبعاد النجاح التنظيمي، إذ بلغ أعلى تأثير لها على اختيار الموظفين المناسبين (0.261)، تلاه النمو (0.226)، ثم البقاء (0.186)، وأخيراً الاستعداد التنظيمي (0.114).

شكل (3) تأثير ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في ابعاد النجاح التنظيمي



جدول (11) تأثير ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في ابعاد النجاح التنظيمي

P	C.R.	(S)E.	Estimate			
***	4.489	0.025	0.114	الحساسية الاستراتيجية (SS)	<---	الاستعداد التنظيمي (OR)
***	8.541	0.031	0.261	الحساسية الاستراتيجية (SS)	<---	اختيار الموظفين المناسبين (CRE)
***	6.713	0.028	0.186	الحساسية الاستراتيجية (SS)	<---	البقاء (S)
***	7.532	0.03	0.226	الحساسية الاستراتيجية (SS)	<---	النمو (G).
***	8.15	0.055	0.444	وحدة القيادة (CU)	<---	الاستعداد التنظيمي (OR).

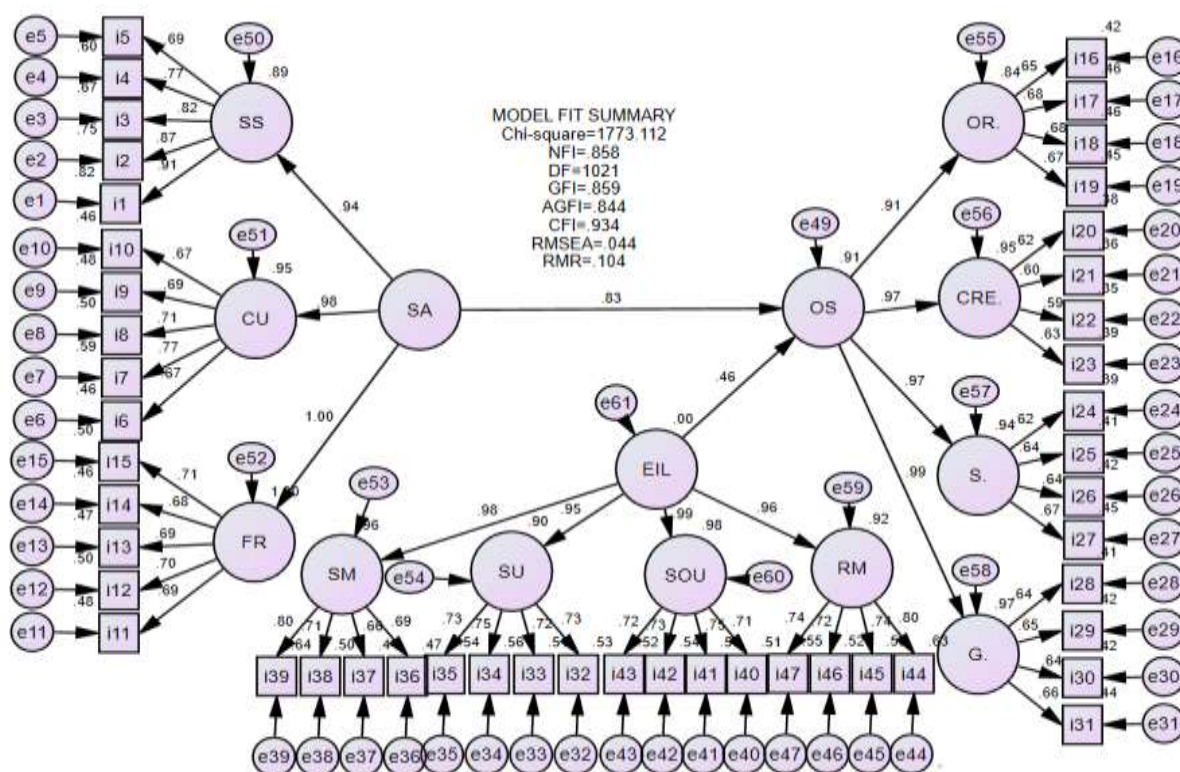
الدور المعدل للنكاء الشعوري للقيادة في العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي

اختيار الموظفين المناسبين (CRE)	<---	وحدة القيادة (CU)	0.267	0.043	6.241	***
البقاء (S)	<---	وحدة القيادة (CU)	0.322	0.047	6.856	***
النمو (G).	<---	وحدة القيادة (CU)	0.282	0.046	6.162	***
النمو (G).	<---	انسيابية الموارد (FR)	0.645	0.065	9.902	***
البقاء (S)	<---	انسيابية الموارد (FR)	0.511	0.057	9.03	***
اختيار الموظفين المناسبين (CRE)	<---	انسيابية الموارد (FR)	0.426	0.05	8.451	***
الاستعداد التنظيمي (OR).	<---	انسيابية الموارد (FR)	0.494	0.054	9.146	***

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2025 م.

2- تأثير المتغير المعدل (الذكاء الشعوري للقادة) في العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي
تشير نتائج تحليل نموذج المعادلات الهيكلية إلى وجود تأثيرات إيجابية ومعنوية إحصائياً لكل من **خفة الحركة الاستراتيجية (SA)** و**الذكاء الشعوري للقادة في النجاح التنظيمي (OS)** ، مما يعكس الدور المهم للمتغير المعدل في تعزيز العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. إذ أظهرت النتائج أن **خفة الحركة الاستراتيجية** تؤثر بشكل قوي ومباشر في النجاح التنظيمي، حيث بلغ معامل التأثير (0.83) بقيمة (C.R = 13.38) ومستوى دلالة ($P < 0.001$) ، وهو ما يؤكد أن المنظمات التي تتمتع بمرونة استراتيجية عالية تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح والاستدامة.
في المقابل، تبين أن **الذكاء الشعوري للقادة** له تأثير إيجابي ومعنوي أيضاً على النجاح التنظيمي، إذ بلغ معامل التأثير (0.46) بقيمة (C.R = 10.95) ومستوى دلالة ($P < 0.001$) ، مما يشير إلى أن القادة الذين يمتلكون مهارات عالية في فهم وإدارة مشاعرهم ومشاعر الآخرين يسهمون بشكل واضح في تعزيز الأداء التنظيمي. ومن خلال المقارنة بين معاملات التأثير، يتضح أن تأثير **خفة الحركة الاستراتيجية** أقوى من تأثير **الذكاء الشعوري**، إلا أن الأخير يمثل عاملاً داعماً ومكملاً يعزز من فاعلية العلاقة. وهذا يدل على أن تحقيق النجاح التنظيمي لا يعتمد فقط على القدرات الاستراتيجية، بل يتطلب أيضاً وجود قيادة تتمتع بذكاء شعوري مرتفع قادر على توجيه تلك القدرات بشكل فعال. وبناءً على ذلك،

شكل (4) تأثير المتغير المعدل (الذكاء الشعوري للقادة) في العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي



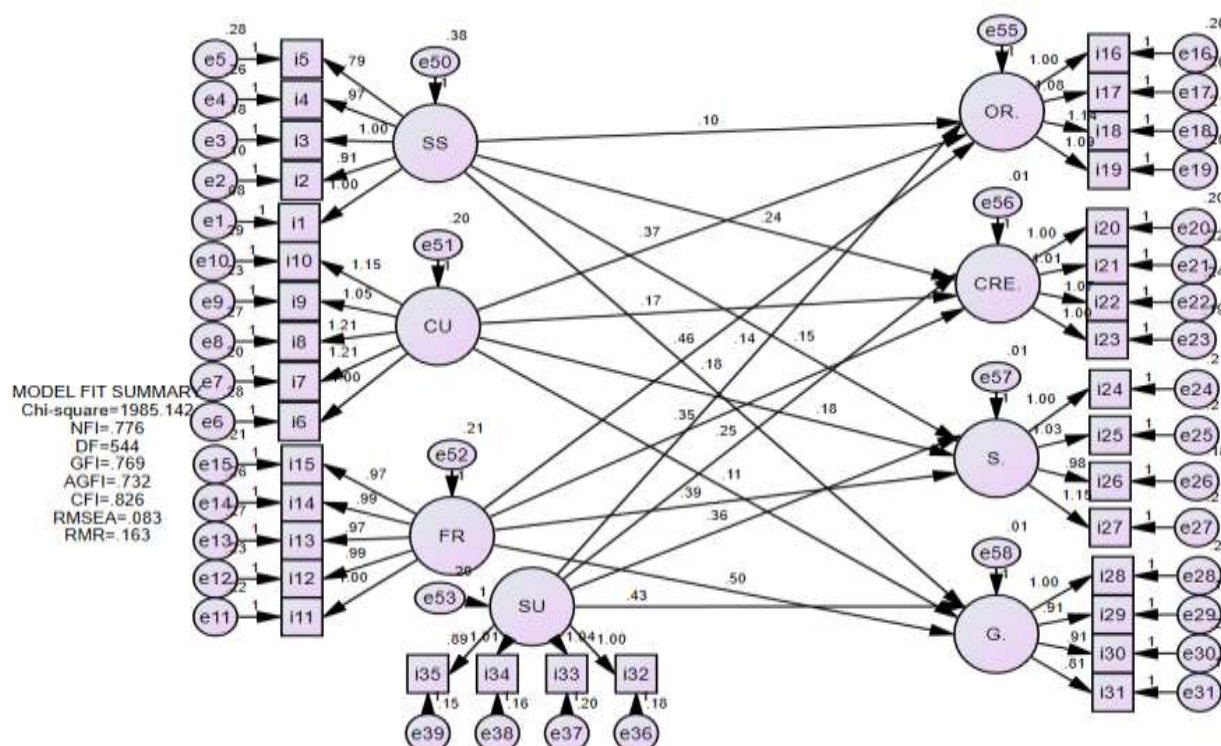
جدول (12) تأثير المتغير المعدل (الذكاء الشعوري للقادة) في العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي

P	C.R.	(S)E.	Estimate			
***	10.95	0.042	0.46	الذكاء الشعوري للقادة (EIL)	<---	النجاح التنظيمي (OS)
***	13.38	0.062	0.83	خفة الحركة الاستراتيجية (SA)	<---	النجاح التنظيمي (OS)

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025 م.

1. تأثير المتغير المعدل (فهم الذات) في العلاقة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في ابعاد النجاح التنظيمي
تشير نتائج تحليل نموذج المعادلات الهيكلية إلى وجود تأثيرات إيجابية ومعنوية إحصائياً للمتغير المعدل فهم الذات (SU) في العلاقة بين أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وأبعاد النجاح التنظيمي، حيث كانت معظم قيم ($P < 0.001$)، مما يعكس قوة ودلالة العلاقات. أولاً، فيما يتعلق بالمتغير المعدل فهم الذات، أظهرت النتائج تأثيراً متصاعداً على أبعاد النجاح التنظيمي، إذ كان أعلى تأثير له على النمو (0.43)، يليه البقاء (0.363)، ثم اختيار الموظفين المناسبين (0.246)، وأخيراً الاستعداد التنظيمي (0.144).

شكل (5) تأثير المتغير المعدل (فهم الذات) في العلاقة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في ابعاد النجاح التنظيمي



جدول (13) تأثير المتغير المعدل (فهم الذات) في العلاقة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في ابعاد النجاح التنظيمي

P	C.R.	(S)E.	Estimate			
***	3.889	0.037	0.144	فهم الذات (SU)	<---	الاستعداد التنظيمي (OR).
***	6.028	0.041	<u>0.246</u>	فهم الذات (SU)	<---	اختيار الموظفين المناسبين (CRE)
***	7.53	0.048	0.363	فهم الذات (SU)	<---	البقاء (S)
***	8.23	0.052	0.43	فهم الذات (SU)	<---	النمو (G).
***	3.853	0.025	0.096	الحساسية الاستراتيجية (SS)	<---	الاستعداد التنظيمي (OR).

الدور المعدل للنكاه الشعوري للقادة في العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي

اختيار الموظفين المناسبين (CRE)	<---	الحساسية الاستراتيجية (SS)	0.236	0.03	7.815	***
البقاء (S)	<---	الحساسية الاستراتيجية (SS)	0.151	0.026	5.744	***
النمو (G).	<---	الحساسية الاستراتيجية (SS)	0.182	0.028	6.467	***
الاستعداد التنظيمي (OR).	<---	وحدة القيادة (CU)	0.373	0.05	7.414	***
اختيار الموظفين المناسبين (CRE)	<---	وحدة القيادة (CU)	0.174	0.038	4.599	***
البقاء (S)	<---	وحدة القيادة (CU)	0.179	0.039	4.644	***
النمو (G).	<---	وحدة القيادة (CU)	0.115	0.038	3.038	0.002
الاستعداد التنظيمي (OR).	<---	انسيابية الموارد (FR)	0.463	0.053	8.706	***
اختيار الموظفين المناسبين (CRE)	<---	انسيابية الموارد (FR)	0.345	0.046	7.512	***
البقاء (S)	<---	انسيابية الموارد (FR)	0.392	0.049	7.967	***
النمو (G).	<---	انسيابية الموارد (FR)	0.501	0.056	8.938	***

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2025 م.

1-الاستنتاجات :

1. تؤدي خفة الحركة التنظيمية دورًا حاسمًا في تعزيز النجاح التنظيمي
أظهرت نتائج التحليل أن خفة الحركة التنظيمية تمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
2. الحساسية الاستراتيجية تمثل البعد الأكثر تأثيرًا
تبين أن الحساسية الاستراتيجية تسهم بدرجة عالية في تفسير التباين في المتغير التابع، إذ تتيح للمنظمة القدرة على استشعار التغيرات في البيئة الخارجية واستباقها، مما يعزز قدرتها التنافسية.
3. وحدة القيادة تعزز سرعة وكفاءة اتخاذ القرار
أظهرت النتائج أن وجود قيادة موحدة ذات رؤية واضحة يسهم في تقليل التعارض بين الوحدات التنظيمية، ويؤدي إلى تسريع عمليات اتخاذ القرار، وهو ما يعد عنصرًا جوهريًا في تحقيق خفة الحركة.
4. انسيابية الموارد تمثل عنصرًا تمكينيًا للتنفيذ الفعال
أكدت النتائج أن قدرة المنظمة على إعادة تخصيص الموارد بسرعة ومرونة بين الأقسام المختلفة تسهم بشكل مباشر في تعزيز استجابتها للتغيرات.
5. وجود تكامل بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية
بينت الدراسة أن التأثير الحقيقي لخفة الحركة يظهر من خلال التكامل بين أبعادها الثلاثة، حيث لا يمكن لأي بعد أن يحقق التأثير المطلوب بمعزل عن الأبعاد الأخرى.
6. الهياكل التنظيمية التقليدية تحدّ من خفة الحركة
كشفت النتائج أن الهياكل الهرمية الجامدة تعيق تحقيق خفة الحركة، خصوصًا في ما يتعلق بسرعة اتخاذ القرار وانسيابية الموارد.
7. الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير تعزز خفة الحركة
أظهرت الدراسة أن وجود ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار والتعلم المستمر يسهم في رفع مستوى الحساسية الاستراتيجية وتحقيق تكامل أفضل بين الأبعاد الأخرى.

2- التوصيات:

1. زيادة الوعي بخفة الحركة الاستراتيجية من قبل المصارف التجارية العراقية وذلك لما له من آثار واضحة على النجاح التنظيمي لهذه المصارف واستمراريتها.
2. تعزيز الحساسية الاستراتيجية لدى القيادات المصرفية من خلال تطوير آليات الرصد المبكر للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في البيئة المصرفية.
3. تبني هياكل تنظيمية مرنة تسمح بسرعة اتخاذ القرار وتسهّل الاستجابة للتغيرات في متطلبات الزبائن والأسواق المالية.
4. تنمية مرونة الموارد البشرية والمالية بما يدعم تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية ويعزز القدرة على إعادة توظيف الموارد بكفاءة.
5. الاهتمام بتنمية الذكاء الشعوري لدى القادة المصرفيين عبر برامج تدريبية متخصصة في الوعي الذاتي وإدارة الانفعالات والعلاقات.
6. تعزيز دور الذكاء الشعوري كمتغير معدّل من خلال تمكين القادة من إدارة فرق العمل بمرونة وتحفيز الموظفين في بيئات العمل المتغيرة.
7. تشجيع ثقافة العمل الجماعي والتواصل الفعّال داخل المصارف بما ينسجم مع متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية ويعزز النجاح التنظيمي.

1. العبيدي، فائق مشعل & النعيمي، حارث حسين علي . (2021). دور خفة الحركة الاستراتيجية في تنشيط الذكاء التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في مجموعة من شركات الاتصالات العراقية في إقليم كردستان. مجلة كلية الإمام الجامعة: القانون - الإدارة - العلوم الإسلامية واللغة العربية، 1(0).
2. حسين ، حسين إسماعيل & الزيايدي ، سحر عباس حسين . (2022) خفة الحركة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء المستدام "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب"(المجلد (11) العدد (42) ، VOL.11,ISS.42, JUNE 2022 .
3. الصانع، ايمان سالم، (2013)، "اثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية- دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
4. بخيت ، احمد بشير إسماعيل .(2019).الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال ، رسالة منشورة .
5. أبو رذن ، ايمان بشير محمد العنزي ، دلال شكر محمود.(2017).المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة جامعة دهوك ، مج(20) عدد (2).
6. الكبيسي، صلاح الدين & نوري، أسماء طه . (2014) . "تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية" ,دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات بغداد , مجلة الدنانير, العدد 3.
7. المعاضيدي , معن وعد الله . (2011) . قدرات تقنية المعلومات واثرها في خفة الحركة الاستراتيجية , دراسة حالة في شركة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى , المجلة العراقية للعلوم الادارية , مجلد 1 , العدد 02.
8. الملا, عبد الرحمن & غباش, فاضل راضي . (2014) . "اثر خفة الحركة في التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية",مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد70,العدد3.
9. التميمي ، علي حسين & عبد الغفور ، قتيبة احمد .(2020).اثر خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية ، بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية / المجلد(61) العدد (50) .
10. البدراني ، ايمان عبد محمد احمد .(2015).علاقة التمكين الإداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية ، دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 7، العدد 14 .
- 11.صلاح، أحمد ضياء الدين، 2019، دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (11)، العدد (24)، جامعة الانبار ، العراق، ص 200 – 235 .
- 12.الطائي، احمد ضياء الدين صلاح الدين (2015)، نجاح منظمات الأعمال على وفق التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 13.دهام عبد الستار إبراهيم (2005)، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 14.نافع، وجيه عبد الستار & البردان محمد فوزي & أحمد، سلمى عبدالله حسن. (2024) . العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي بالبنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية . 16(1), 369-400

15. العبادي ، فوزي هاشم وآخرون . (2016) . الترافف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 14، العدد 38 .
16. العزاوي ، بشرى هاشم .(2008) . اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
17. الكبيسي، صالح الدين؛ عواد وحسن، رنا ،فالح، (٢٠١٨)، عالقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الإستراتيجي: بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد المجلد الرابع والعشرون، العدد مائة وثلاثة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية - المجلد السادس عشر - العدد الأول - مارس ٢٠٢٤ .
18. شهاب الدين حمد رفش & محمد عباس خليل الربيعي.(2015).تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات – بحث تطبيقي في هيئة النزاهة / مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط .مجلة كلية الإدارة والاقتصاد لدراسات الاقتصادية ، 181(15) 1-27.
19. حمادي ، انتصار عباس & حميد ، ايمان عامر . (2018). اثر الذكاء الشعوري في تعزيز القيادة التحويلية بحث تحليلي في عينة من المصارف الاهلية العراقية Journal of Baghdad College of Economic Sciences University, (54).
20. العنزي ، سعد & الطائي ، إبراهيم خليل إبراهيم .(2007) . الذكاء الشعوري وعلاقته بالسمات الشخصية للقيادة الإداريين ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 13، أيلول، العدد 47 (59-85) .
21. أبو عفش ، ايناس شحته.(2011).اثر الذكاء الشعوري على مقدرة مدراء مكتب الاونروا بغزة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، رسالة ماجستير منشورة،
22. نعمان ، نسرين عبد الله علي .(2017).اثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي : الذكاء الشعوري كنغير معدل دراسة ميدانية ، في توزيع قطاع الكهرباء الأردني ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الاعمال ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
23. عمرو ، وفاء يوسف عمرو . (2024). أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية للإسمنت بمدينة الخمس. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي 50–74, 2(4), (NAJSP).
24. منصور عبد القادر منصور . (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM. International Journal on Humanities and Social Sciences, (41), 89-114. <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.41.2023.51>
25. الشيخ يحيى ، بسمة وليد سليم .(2010) . اثر خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الأردنية ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الاعمال ، قسم إدارة الاعمال ، الأردن .
26. العنزي، فهد الأسمر . (2024). المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. https://journals.ekb.eg/article_394697.html
27. الطائي ، إبراهيم عليوي حسين . (2025) . الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي ، دراسة تحليلية في الجامعة العراقية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية ، EASJ ، EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: doi.org/10.58564/EASJ/4.1.2025.9

28. العزاوي ، بشرى هاشم .(2008) . اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
29. الغزالي, فاضل راضي, (2013), " دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي- بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية ", اطروحة دكتوراه, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
30. محمود، زيد خوام . (2017). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد المجلد 23، العدد 9 .
31. صلاح، أحمد ضياء الدين. (2019). دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة .مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية. 200-235، 11.
32. التميمي، علي ، تحسين & عبدالغفور ، قتيبة امجد . (2020). أثر خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16 (50) معهد الإدارة الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى.
33. نافع، وجيه عبد الستار& البردان محمد فوزي& أحمد، سلمى عبدالله حسن. (2024). العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي بالبنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية . 16(1), 369-400

1. Kinya, M., L., Cherono, V., & Moguche, A. (2020). Relationship between Leadership Development and Organizational Success in Selected Universities in Meru County, Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 4(5), 76- 85.
2. Becker, Bob, (2007), " Strategic Agility the Ultimate Competitive_Advantage", www.saadvantage.com.
3. Beltrame, K. (2008), Strategic Agility: Driving Business Efficiency Without Eroding Competitive Advantage with Paper. Business & Strategy Consulting Firm, <www.iproconhcm.co.uk>, 15.11.2021.
4. Doz, Yves, & Kosonen, Mikko, (2008), " The Dynamics of Strategic Agility: Nuka's Rollercoaster Experience", *University of California, Management Review* Vol. 50, NO. 3.
5. Oyedijo, Ade, (2012), “Strategic Agility and competitive Performance in the niggerian telecommunication industry: An Empirical investigation”, *Business and Management Review*, Vol.1, NO.12.
6. Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–18.
7. Arokodare, M. A., Asikhia, O. U., & Makinde, G. (2019a). Strategic Agility and Firm Performance: The Moderating Role of Organisational Culture © Society for Business and Management Dynamics © Society for Business and Management Dynamics. *Dynamics, Business Management*, 9(03), 1–12.
8. Clifford Cohen, A. (2020). This page intentionally left blank. In *Truncated and Censored Samples*.
9. Nurjaman, R., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Widjajani, W. (2021). The role of strategic agility towards the firm performance of logistics service providers in Indonesia. *Management Science Letters*, 11, 965–974.
10. Taşgit, Y.E. & İ. Horuz & T. Kömür & A. Yavuz. (2023). “Stratejik Farkındalık ve Stratejik Çeviklik Arasındaki İlişkide Stratejik Yeteneğin Aracılık Rolü”, *Sosyoekonomi*, 31(55), 297-320.
11. Ojha, Divesh, (2008), "impact of strategic Agility on competitive Capabilities and Financial performance", the Graduate School of Clemson, University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Management, U.S.A.
12. Park, Young Ki, (2011), The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role information technologies, Doctor Dissertation.

- 13.Oudan, R., (2010), "Strategic Decision-Making in the Emerging Field of E-commerce", International Journal of Management & Information Systems– Second Quarter, Vol.14, No.2.
- 14.Oyedijo,Ade, (2012), "Strategic Agility and competitive Performance in the niggerian telecommunication industry:An Empirical investigation", Business and Management Review, Vol.1, NO.12.
- 15.Onamusi Abiodun Babatunde, (2020), "STRATEGIC RESPONSE CAPABILITY AND FIRM COMPETITIVENESS: HOW OMOLUABI LEADERSHIP MAKES A DIFFERENCE", Business and Management Excellence.
- 16.Santala, M., (2009), "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Organization and Management Master's thesis Helsinki School of Economics, Aalto University, Finland.
- 17.Liu, Yang, (2010), " Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments", Master Thesis, Faculty of Technology Department of Production, University of Vaasa.
- 18.Fritz, W (1993). Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg (<https://hdl.handle.net/10419/54832>).
- 19.Dell, D., & Kramer, R. (2003). Forging Strategic Business Alignment. The Conference Board.
- 20.Fleck, D. L. (2009). Archetypes of organizational success and failure. BAR-Brazilian Administration Review, 6(2), 78-100.
- 21.Perreault, Susan H., 2014, Relationships between Leadership Styles and Organizational Success in Woman – Owned and Small Businesses, Doctor of Philosophy in Business Administration, School of Advanced Studies, University of Phoenix.
- 22.Vayyavur, R. (2015). Erp implementation challenges and critical factors. International Journal of Current Engineering Technology, 5(4), 2147-2161.
- 23.Ugoani, John Nkeobuna Nnah, 2020, Managing Employee Relations and its Effect on Organizational Success, International Journal of Social Sciences Perspectives, Vol.6, No.1, College of Management and Social Sciences, Rhema University, Nigeria, PP: 1 – 10.
- 24.Ravangard, R., Karimi, S., Farhadi, P., Sajjadnia, Z., & Shokrpour, N. (2016). The effects of transformational leadership and mediating factors on the organizational success using structural equation modeling: A case study. The Health Care Manager, 35(1)

25. Adewale, O. O., Abolaji, A. J., & Kolade, O. J. (2011). Succession Planning and Organizational Survival: Empirical Study on Nigerian Private Tertiary Institutions. *Serbian Journal of Management*, 6(2), 231-246.
26. Ek-Anong, S. (2019). Organizational Success Factors in the Implementation of Big Data.
27. Ghazzawi, K., & Accoume, A. (2014). Critical Success Factors of the ERecruitment System. *Journal of Human Resources Management Labor Studies*, 2(2), 159-170.
28. Hitt, Michael and Ireland, Duane and Hoskisson, Robert (2001) " Strategic M
29. Alhodhaibi, Ibrahim & Barakat, Abdullah, (2015), The Impact of Organizational Knowledge Strategies in Determining of Organizational Success Among Managers in Saudi Arabia in Industrial Companies, *Arab Economics and Business Journal*, P(11).
30. Daft, Richard: Management. South-Western, Cengage Learning. Ohio, USA, 2010. ISBN: 978-0-324-59584-0
31. Imran Shafique & Bashir Ahmad & Masood Nawaz Kalyar, 2019. "[How ethical leadership influences creativity and organizational innovation](#)," *European Journal of Innovation Management*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 23(1), pages 114-133, May.
32. Naef, U., Aslam, P., & Nawaz, R. R. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Work Stress in Banking: Unveiling the Mediating Role of Emotional Intelligence. *Journal of Social & Organizational Matters*, 2(3), 40-60.
33. Drigas, A., Papoutsis, C., & Skianis, C. (2023). Being an Emotionally Intelligent Leader through the Nine-Layer Model of Emotional Intelligence—The Supporting Role of New Technologies. *Sustainability*, 15(10), 8103.
34. Westover, Jonathan. "Leading with Heart: The Importance of Emotional Intelligence for Effective 21st Century Leadership." (2024). 10.70175/hclreview.2020.13.4.9.
35. Krishnaveni, R., & Deepa, R. (2013). Controlling common method variance while measuring the impact of emotional intelligence on well-being. *Vikalpa*, 38(1), 41-48.
36. Gregor, M. (1997). *Groundwork of the Metaphysics of Morals* (p. 2). Cambridge: Cambridge University Press.
37. McShane, Steven L. and Von Glinow, Mary Ann (2008) "Organization Behavior" 4th edition, McGraw-hill international edition, New York.
38. Bahadori, Mohammad Karim (2012) "The Effect of Emotional Intelligence on Entrepreneurial Behavior: A Case Study in a Medical Science University", *Asian Journal of Business Management*, Vol.4, No.1, pp.81-85.

39. Ghosh, Rajashi and Shuck, Brad and Petrosko, Joseph (2012) "Emotional intelligence and organizational learning in work teams" „Journal of Management Development, Vol. 31, No.6, pp. 2 – 21.
40. Khan, A. (2013). Using emotional intelligence strategies to develop positive relationships. Indian Journal of Positive Psychology, 4(2), 340.
41. Fabio Annamaria Di and Blustein David L. (2010) "Emotional Intelligence and Decisional conflict Styles, some empirical evidence among Italian high school student" „journal of career assessment, Vol.18, No.1, pp.71-81.
42. Riaz, Ahsan and Khan, Sumera (2012) "Relationship of Emotional Intelligence and Stress at Workplace: Taking in Perspective the Public and Private Sector Universities of Peshawar" „European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275, No. 46, pp.88-96.
43. Akshit Sharma. (2024). THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN CRISIS LEADERSHIP: EFFECTS ON EMPLOYEE MORALE AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE, Int. J. Adv. Res. 12(10), 98-119 Journal Homepage, DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/19626>
44. Janitra, O. Z., & Supratikta, H. (2024). Assessing the Role of Emotional Intelligence in Team Performance Case study at Al Mujtama Islamic Boarding School 4 Cianjur. Indonesian Development of Economics and Administration Journal, 3(1), 1-9.
45. Bar-On, R., The emotional quotient inventory (EQ-I): Toronto: Multi-Health systems Inc., 1997.
46. Riaz, Ahsan and Khan, Sumera (2012) "Relationship of Emotional Intelligence and Stress at Workplace: Taking in Perspective the Public and Private Sector Universities of Peshawar" „European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275, No. 46, pp.88-96.
47. Robbins, S. P., (2001), Organizational Behavior, 9th ed., Prentice Hall, New Delhi.
48. Newstrom, J., & Davis, K., (1997), Organizational Behaviors: Human Behavior of Work, Von Hoffman Press. N. A.
49. Golman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books.
50. Cherniss, Cary and Goleman, Daniel (2001) "The emotional intelligence work place", editors, 1st ed, San Francisco.
51. Aklima Begum & Raemah Hashim & Hishamuddin Md.Som.(2025). The Moderating Effect of Emotional Intelligence on Mentorship, Job Autonomy, Technostress and Employee's Turnover Intention in Bangladesh Private Banking Sector, March 2025 International Journal of Research and Scientific Innovation XII(II):430-447 DOI:10.51244/IJRSI.2025.12020038.

52. Alkahtani, A. H. (2016). The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence. *Business and Management Studies*, 2(1), 23-34.
53. Devon Michelle Scherer. (2022). The Moderating Role of Emotional Intelligence on Remote Work Related Stresses During the COVID-19 Pandemic, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Psychology Walden University.
54. Idris, Wael Mohamad Subhi, and AL-Rubaie, Methaq Taher Kadhim, (2013), "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility", *Journal of Management and Strategy*, Vol.4, No. 2.
55. Mohammed Rashid Al-Marri, Samer Abdul Majeed Bashabsha. "The Impact of Strategic Flexibility on Achieving Strategic Success in Qatari Commercial Banks." (2020). 10.12816/0055668. 6.
56. Park, Young Ki, (2011), The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role information technologies, Doctor Dissertation.
57. Onamusi Abiodun Babatunde, (2020), "STRATEGIC RESPONSE CAPABILITY AND FIRM COMPETITIVENESS: HOW OMOLUABI LEADERSHIP MAKES A DIFFERENCE", *Business and Management Excellence*.
58. Moric Milovanovic, B., Bubas, Z., & Cvjetkovic, M. (2022). Employee readiness for organizational change in the SME internalization process: the case of a medium-sized construction company. *Social sciences*, 11(3), 131.