مجلة الدراسات الدولية للاقتصاد والاعمال (المجلد ٥ - العدد ٥) - (2026)
Journal of International Studies in Economics and Business

ISSN E. , 3000 ISSN P. Vol. … issue… Month. year 2026

مجلة الدراسات الدولية للاقتصاد والاعمال
Journal of International Studies in Economics and Business

The Impact of Combining Positive Variables (Organizational Agility, Transformational Leadership, and High-Performance Work Systems) on Activating Entrepreneurial Awareness

(An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Leaders at Maysan University)

Researcher Ali Ghassan QasimA[1] **Researcher Saif Al-Din Ali Khazal**[2] **Mohammed Hammadi Jaber**[3]

ohammed.hamadi@uomisan.edu.iq

s://orcid.org/0000-0001-9642-1659

[1] Department Business of Administration, College of Administration and Economics, University of Misan, Iraq

[2] Department Business of Administration, College of Administration and Economics, University of Misan, Iraq.

[3] Department Business of Administration, College of Administration and Economics, University of Misan, Iraq.

Articlehistory: DD/MM/YY
Received: / / 20 --
Accepted : / / 20 --
Available online: / /20 --

Keywords: *organizational agility, transformational leadership, high-performance work systems, entrepreneurial awareness*

تاريخ الاستلام: / / 20 --
تاريخ قبول النشر: / / 20 --
تاريخ النشر: / / 20 --

Abstract.

This research aims to analyze the impact of organizational agility, transformational leadership, and high-performance work systems on enhancing entrepreneurial awareness within the university environment. This analysis is conducted in light of the rapid changes occurring in contemporary business organizations and the accompanying increasing competitive and technological challenges. The study stems from a key problem: the varying levels of entrepreneurial awareness among universities and the need to identify the organizational and leadership factors influencing this awareness, particularly from the perspective of academics. The research adopted a descriptive-analytical approach, employing a questionnaire to collect data from a sample of 220 faculty members at the Professors and staff, University of Maysan. Of these, 210 responses were received. The data were analyzed using a range of statistical methods, including correlation coefficients, regression, and statistical modeling. The results revealed strong and statistically significant positive correlations between the independent variables (organizational agility, transformational leadership, and high-performance work systems) and the dependent variable (entrepreneurial awareness). This indicates that improving these variables directly contributes to enhancing an organization's ability to identify opportunities and respond effectively to environmental changes. The results also showed that these variables have a significant impact on entrepreneurial awareness, reinforcing the importance of adopting modern management practices in the university environment. The study concluded that enhancing organizational agility, adopting transformational leadership, and implementing high-performance work systems represent an effective strategic approach to raising the level of entrepreneurial awareness, thus contributing to achieving institutional excellence and organizational sustainability. The study also recommended the necessity of developing administrative and leadership policies within universities that support innovation and enhance the

ability to adapt to future changes

أثر خوارزمية العلاقة بين (الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية ونظم العمل عالية الأداء) في تفعيل اليقظة الريادية
(دراسة تحليلية لاراء عينة من أساتذة وموظفين جامعة ميسان)

الباحث علي غسان قاسم [1]
الباحث سيف الدين علي خزعل [2]
م. محمد حمادي جابر [3]
mohammed.hamadi@uomisan.edu.iq
https://orcid.org/0000-0001-9642-1659

[1] كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال ، جامعة ميسان، العراق، الايميل
[2] كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال ، جامعة ميسان، العراق، الايميل
[3] كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال ، جامعة ميسان، العراق، الايميل

المستخلص

هدف هذا البحث إلى تحليل أثر كل من الرشاقة التنظيمية، والقيادة التحويلية، ونظم العمل عالية الأداء في تعزيز اليقظة الريادية في البيئة الجامعية، وذلك في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال المعاصرة وما يرافقها من تحديات تنافسية وتكنولوجية متزايدة .وانطلقت الدراسة من مشكلة رئيسة تتمثل في تباين مستوى اليقظة الريادية بين الجامعات، والحاجة إلى تحديد العوامل التنظيمية والقيادية المؤثرة فيها، خاصة من وجهة نظر الأكاديميين. واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة من الأساتذة والموظفين في جامعة ميسان بلغ قوامها (220) وكان المسترجع منها (210)، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار والنمذجة الإحصائية .كما أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الرشاقة التنظيمية، القيادة التحويلية، نظم العمل عالية الأداء) والمتغير التابع (اليقظة الريادية)، مما يشير إلى أن تحسن هذه المتغيرات يسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المنظمة على استشعار الفرص والاستجابة للتغيرات البيئية بكفاءة. كما بينت النتائج أن هذه المتغيرات تمتلك تأثيرًا معنويًا في اليقظة الريادية، مما يعزز من أهمية تبني الممارسات الإدارية الحديثة في البيئة الجامعية .وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز الرشاقة التنظيمية وتبني القيادة التحويلية وتطبيق نظم العمل عالية الأداء يمثل مدخلاً استراتيجيًا فاعلاً لرفع مستوى اليقظة الريادية، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير السياسات الإدارية والقيادية داخل الجامعات بما يدعم الابتكار ويعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، القيادة التحويلية، نظم العمل عالية الأداء، اليقظة الريادية

المقدمة :

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة تتسم بتسارع التغيرات وتزايد حدة المنافسة، وتشابك العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، الأمر الذي جعل بيئات الأعمال أكثر تعقيدا وأقل استقرارا. ولم يعد الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية كافيا لمواجهة هذه التحولات، بل أصبح من الضروري تبني مداخل إدارية أكثر مرونة وقدرة على التكيف والاستجابة السريعة للمستجدات. وفي ظل هذا الواقع، تبرز اليقظة الريادية بوصفها قدرة محورية تمكن المنظمة من استشعار الفرص مبكرا، وفهم التحولات البيئية، والتعامل مع التحديات بوعي واستباقية، بما يضمن لها الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية متغيرة. ومن هذا المنطلق تكتسب مجموعة من العوامل التنظيمية والقيادية أهمية خاصة في تعزيز هذه اليقظة. إذ تعكس الرشاقة التنظيمية قدرة المنظمة على إعادة توجيه مواردها وتعديل عملياتها بسرعة ومرونة بما يتلاءم مع التغيرات المحيطة. كما تمثل القيادة التحويلية بعدا قياديا مؤثرا من خلال تحفيز العاملين نحو الإبداع والمبادرة وتبني روح التغيير إلى جانب ذلك، تسهم نظم العمل عالية الأداء في توفير بيئة تنظيمية داعمة من خلال تنمية مهارات العاملين وتمكينهم وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار، بما يرفع مستوى وعليه، يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية ونظم العمل عالية الأداء بوصفها متغيرات مستقلة في اليقظة الريادية كمتغير تابع، بهدف توضيح طبيعة العلاقة بينها وبيان مدى إسهامها في تعزيز قدرة المنظمات على اكتشاف الفرص واستثمارها في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

المبحث الاول – منهجية البحث :

اولا – مشكلة البحث:

تواجه الجامعات في الوقت الحاضر تحديات متزايدة نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية والتكنولوجية، وما يرافقها من اشتداد المنافسة وارتفاع توقعات المجتمع وسوق العمل. ويستدعي هذا الواقع امتلاك الجامعات لقدرات تنظيمية وقيادية تمكنها من التكيف السريع مع المتغيرات واستباق الفرص المستقبلية. وعلى الرغم من أهمية اليقظة الريادية بوصفها قدرة تعكس استعداد الجامعة لاكتشاف الفرص والتعامل مع التهديدات بوعي واستباقية، إلا أن مستوياتها تختلف من جامعة إلى أخرى. وتشير الأدبيات إلى أن الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية، ونظم العمل عالية الأداء تعد من العوامل التي يمكن أن تسهم في تعزيز هذه القدرة، غير أن طبيعة تأثير هذه المتغيرات في اليقظة الريادية داخل الجامعات لم تحظ بدراسة كافية، خاصة من وجهة نظر الأكاديميين الذين يمثلون الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية. وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية ونظم العمل عالية الأداء في اليقظة الريادية في الجامعات من وجهة نظر الأكاديميين؟

تمكن المشكلة في دراسة كيفية إثر الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية ونظم العمل عالية الأداء في اليقظة الريادية

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن الوصول الى التساؤلات التالية:

1. ما مستوى توافر الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية ونظم العمل عالية الأداء في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الأكاديميين؟
2. ما مستوى اليقظة الريادية في الجامعات محل الدراسة؟

3. ما طبيعة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية ونظم العمل عالية الأداء واليقظة الريادية في الجامعات محل الدراسة؟

4. ما أثر الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية ونظم العمل عالية الأداء في اليقظة الريادية في الجامعات محل الدراسة؟

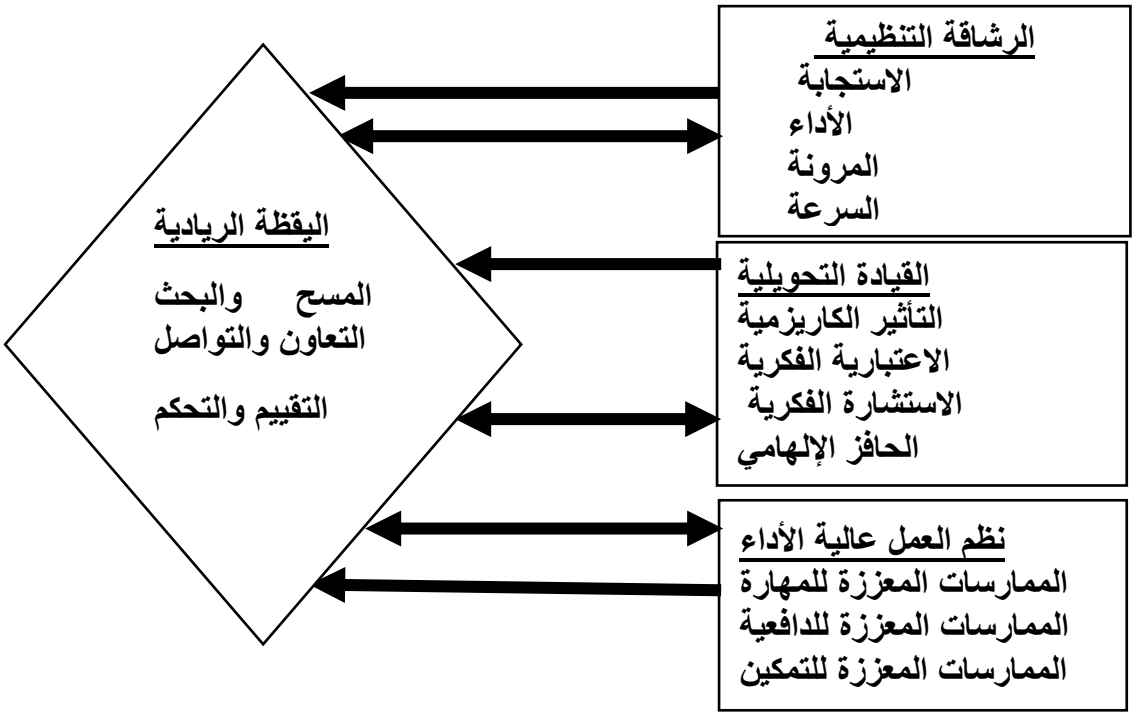
ثانيا – اهداف البحث:

1. التعرف على مستوى توافر الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية ونظم العمل عالية الأداء في الجامعات محل الدراسة.
2. قياس مستوى اليقظة الريادية لدى الجامعات من وجهة نظر الأكاديميين.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية ونظم العمل عالية الأداء والنقطة الريادية.
4. اختبار أثر الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية ونظم العمل عالية الأداء في تعزيز اليقظة الريادية.

ثالثا– اهميه البحث الأهمية العلمية والاهمية العملية:

تنبع أهمية هذا البحث من معالجته لإشكالية محورية في مجال الجامعات، تتمثل في فهم آليات تعزيز اليقظة الريادية بالجامعات وسط تحولات بيئية متسارعة. ويسعى البحث إلى سد فجوة معرفية تتمثل في ندرة الدراسات التي تختبر التأثيرات التفاعلية للرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية ونظم العمل عالية الأداء على اليقظة الريادية في سياق أكاديمي واحد. كما يقدم نموذجاً تفسيرياً يمكن لإدارات الجامعات وصانعي السياسات التعليمية الاستفادة منه في تصميم تدخلات تنظيمية وقيادية تمكن المؤسسات من الانتقال من الاستجابة التفاعلية إلى الاستباقية، مما يعزز ميزتها التنافسية واستدامتها.

رابعا – المخطط الفرضي للبحث:



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً – فرضيات البحث:

1- "يوجد تأثير لتوليفة المتغيرات الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية ونظم العمل عالية الأداء في اليقظة الريادية"
2- "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير الرشاقة والمتغير اليقظة الريادية"
3- "توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة التحويلية واليقظة الريادية"
4- "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير نظم العمل عالية الأداء واليقظة الريادية"
5- "يوجد تأثير معنوني ذو دلالة إحصائية لمتغير الرشاقة التنظيمية على المتغير اليقظة الريادية"
6- "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير القيادة المتغير اليقظة الريادية"
7- "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير نظم العمل عالية الأداء على المتغير اليقظة الريادية"

(المبحث الثاني – الاطار النظري للبحث)

المتغير المستقل الأول الرشاقة التنظيمية

اولا – مفهوم الرشاقة التنظيمية:

تعد الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الادارية الحديثة التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل السريع والفعال مع التغيرات البيئية، سواء كانت داخلية او خارجية، من خلال تبني الابكار في العمليات والخدمات، مع الحفاظ على توازن دقيق بين الاستقرار المؤسسي والمرونة التشغيلية (Kafoe, 2025, :48) .وتشير الى قدرة المؤسسة على التكيف المستمر مع المتغيرات في بيئة الاعمال، وتطوير منتجاتا وخدماتها بسرعة وكفاءة، بما يسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة (Nouri & Mousavi, 2020, :4). وقد عرفها (Malhotra , 2017, :4) بانها قدرة المنظمة على الصمود والنجاح في بيئات تتسم بعدم الاستقرار والتقلب المستمر، من خلال تسريع الاستجابة للمتغيرات الخارجية بكفاءة. ويضيف كل من (Darvishmotevali et al., 2020, :10) واخرون (Lootah et al., 2020, :4) ان الرشاقة تعكس قدرة المنظمة على رصد واستغلال الفرص الجديدة بسرعة وفاعلية، من خلال الاستفادة من المعرفة المتاحة والأصول التنظيمية، ومن منظور اداري متكامل، ينظر(أبو عاصي 2021 ,ص4) الى الرشاقة بوصفها نموذجا إداريا قائما على تفعيل دور فرق العمل وتحسين تدفق المعلومات واتخاذ القرارات السريعة مع التركيز على تقديم قيمة حقيقية للعملاء، واستبعاد الأنشطة ذات غير الجدوى. وكما يصفها (بني هاني ,2021: 10,) بانها نمط اداري ديناميكي يتسم بمرونة التفكير والقدرة على الابتكار ويمنح المنظمة إمكانية الاستجابة للمتغيرات، ليس فقط بالتكيف وانما من خلال توظيف تلك المتغيرات كفرص لنمو.

ثانيا – اهمية الرشاقة التنظيمية:

تكتسب الرشاقة التنظيمية أهمية متزايدة في ضوء تعقيد بيئات الاعمال وتغيرها المستمر حيث تمكن المنظمة من مواجهة التحديات والتقلبات من خلال تهيئة نفسها للتغير السريع، وتبني حلول مبتكرة تستجيب لمتطلبات السوق والعملاء، وتسهم الرشاقة في تحسين مرونة الهيكل التنظيمي وتقصير دورة تطوير المنتجات والخدمات، بما يمنح المنظمة افضلية تنافسية من حيث الوقت والجودة (Roberts, 2020, :11). وتنعكس أهمية الرشاقة أيضا في تعزيز أداء الافراد داخل المؤسسة، من خلال دعم فرق العمل وتوضيح الأدوار التنظيمية وتمكين الموظفين الامر الذي يؤدي الى تقليل الهدر في الموارد والوقت كما تساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية مع الحفاظ على انضباط اداري واضح بما

يحقق تكاملا بين المرونة والبنية التنظيمية الرسمية (Kafor, 2025, :54-60). علاوة على ذلك تمكن الرشاقة المؤسسات من فهم وتلبية احتياجات العملاء بشكل استباقي مما يساعد على ترسيخ مكانتها في السوق.

ثالثا – ابعاد الرشاقة التنظيمية:

بناءً على ما عرضة (Zerfass, 2021, : 11) واخرون يمكن تلخيص ابعاد الرشاقة التنظيمية الى أربعة محاور رئيسية:

1-الاستجابة (Responsiveness): تعد الاستجابة إحدى الركائز الأساسية لقدرات الرشاقة التنظيمية، نظراً لما تشهده بيئة الأعمال من تغير مستمر في حاجات الزبائن وتفضيلاتهم عبر الزمن، وهو ما يرتبط بالتحولات البيئية والتكنولوجية المتسارعة التي تفرض على المنظمة ضرورة التفاعل الإيجابي في التوقيت والمكان المناسبين. وفي هذا السياق، تعكس الاستجابة قدرة المنظمة على استثمار إمكاناتها التفاعلية تنظيمياً من خلال التعرف على الفرص المتاحة في السوق واستغلالها بكفاءة. كما تشير إلى مقدرة المؤسسة على التقاط الإشارات المبكرة للتغيرات البيئية والتعامل معها بسرعة ومرونة، عبر اتخاذ قرارات فورية واستباقية تعزز من قدرتها على الصمود والاستمرار في بيئات تتسم بالتقلب وعدم التأكد (Akkaya,2020: 4).

2-الأداء (Performance): يمثل هذا البعد تجسيداً لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفاعلية، إذ يرتبط هذا البعد بمدى امتلاك المنظمة لمقومات التطوير المستمر لمهاراتها الحالية والمستقبلية بما يمكنها من التكيف مع متغيرات السوق والاستجابة لمتطلبات العمل بكفاءة عالية. كما يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحديد رؤاها الاستراتيجية بوضوح، وتوافر الإمكانات المناسبة من المعرفة والتكنولوجيا، إلى جانب تنمية مواهب العاملين وتعزيز قدراتهم على المستويين الداخلي والخارجي. ومن جهة أخرى، يبرز هذا البعد مستوى الكفاءة التنظيمية في تحقيق الأهداف مع تقليل الهدر في الموارد، فضلاً عن قدرته على الحفاظ على أداء متميز ومستقر في ظل بيئات تتسم بالتغير وعدم الاستقرار (BİÇER, 2012: 127).

3-المرونة (Flexibility): ، تمثل المرونة عاملاً جوهرياً يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع مختلف التحولات، من خلال التكيف مع أوضاع السوق التنافسية بما يسهم في الحفاظ على ميزتها التنافسية وتعزيز استدامتها. كما تشير المرونة إلى قدرة المنظمة على استشراف المشكلات المستقبلية وتشخيصها وإيجاد الحلول المناسبة لها، فضلاً عن قابليتها لإعادة تشكيل هياكلها ومواردها الداخلية بما يتلاءم مع المستجدات، الأمر الذي يتيح لها تنفيذ مهام متنوعة بكفاءة دون الحاجة إلى تغييرات جذرية في بنيتها، ويعزز من قدرتها على التكيف السريع مع متطلبات البيئة المتغيرة (Al-Shammari,2021: 197).

4-السرعة (Speed): تشير إلى قدرة المنظمة على إنجاز أنشطتها المختلفة في أقصر وقت ممكن، بما في ذلك إتمام الأنشطة ذات العائد المرتفع بكفاءة، إلى جانب مرونتها في طرح منتجات جديدة والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق. كما تتجلى السرعة في فطنة المنظمة في تقديم منتجات مبتكرة، وسرعة تسليمها في التوقيت المناسب، بما يعزز رضا الزبائن. ويعبر هذا البعد عن قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات وتنفيذها بسرعة، الأمر الذي يسهم في استثمار الفرص المتاحة وتقليص الزمن الضائع مما يجعله عنصراً محورياً في بناء ميزة تنافسية قائمة على الاستجابة الفورية لمتغيرات البيئة (Hussein,2021: 44).

المتغير المستقل الثاني القيادة التحويلية

اولا – مفهوم القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية تمثل نموذجا قياديا يتجاوز الأساليب التقليدية، حيث تركز على احداث تغيرات جذرية في الثقافة التنظيمية والأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات. هذه القيادة تتطلب من القادة القدرة على الهام والتحفيز الافراد للعمل نحو تحقيق الهدف فردية ومشتركة، مما يصقل مهارتهم ويعزز من ابداعهم. تتسم القيادة التحويلية بانها تحفز الافراد على تجاوز مصالحهم الشخصية من خلال تعزيز الانتماء والالتزام تجاه الأهداف التنظيمية، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسات الحكومية (Radwan, D., & Sadek, 2025, :148).

تعد القيادة التحويلية من اهم النماذج القيادية التي اثبتت فعاليتها في إدارة المنظمات التعليمية، حيث تسهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق التحول الإيجابي في التعليم. تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على الهام المعلمين والطلاب، وتعزيز بيئة عمل تعاونية، وتحفيز الابتكار. وتشكل القيادة الفعالة أداة رئيسية لتقدم المؤسسات ووضعها ضمن قائمة المؤسسات الرائدة في مجالات العلمية، فالمؤسسات لا تنهض بتوفر مواردها بقدر فعالية قيادتها، لذلك نجد ان سر نجاح أي مؤسسة يمكن في ادارتها العلمية وسر نجاح الإدارة يمكن في نجاح عملية القيادة (الشهومي, 2025,: 39-40).

يرى الباحثان أن القيادة التحويلية تُعد من الأساليب القيادية الحديثة التي تركز على إحداث تغيير إيجابي داخل المنظمة من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم على تطوير قدراتهم والعمل بروح الفريق. كما تسهم هذه القيادة في تعزيز الإبداع والانتماء لدى الأفراد، مما يساعد على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل، لذلك تعد عاملاً مهماً في نجاح المنظمات وتطورها.

ثانياً: أهمية القيادة التحويلية:

أن القيادة التحويلية تمثل آلية محورية في تحفيز السلوك الابتكاري داخل المنظمات، إذ يسهم هذا النمط القيادي في تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي يقوم على الثقة المتبادلة وتبادل المعرفة بين الأفراد مما يعزز لديهم الرغبة المستمرة في التعلم والتجديد ويبرز دور القائد التحويلي في قدرته على الدمج بين الرؤية الاستراتيجية والبعد الإنساني، من خلال توظيف الذكاء العاطفي في إدارة علاقاته مع الموظفين. ولا تقتصر هذه الممارسة على تحسين المناخ النفسي فحسب، بل تمتد لتشجيع التعاون والمبادرة وتوليد أفكار جديدة قابلة للتطبيق في الواقع العملي. (Astuti et al, 2024,: 5).

ثالثًا – ابعاد القيادة التحويلية:

وذكر ابعاد القيادة التحويلية (راضية, 2019: 34-35)

1- التأثير الكاريزمية: يعكس قدرة القائد الاستثنائية على التأثير في مرؤوسيه بما يجعله قدوة يحتذى بها. ويتجلى هذا البعد في امتلاك القائد رؤية مستقبلية واضحة وإحساس عميق برسالة المنظمة، الأمر الذي يسهم في تعزيز الشعور بالهدف المشترك وغرس قيم الانتماء والفخر لدى العاملين. كما ينجح القائد الكاريزمية في كسب احترام وثقة وإعجاب مرؤوسيه من خلال سلوكه المتوازن وتركيزه على مصالحهم قبل مصالحه الشخصية، مما يدفعهم إلى محاكاة سلوكه

والالتزام بتوجهاته. ولا يقتصر دوره على توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف، بل يمتد إلى مشاركتهم التحديات والمخاطر والوقوف إلى جانبهم في مختلف الظروف، بما يعزز من تماسك الفريق ويرسخ الثقة المتبادلة داخل المنظمة (احمد عبد العزيز, 2025: 2047).

2- الاعتبارية الفردية: يعكس اهتمام القائد بتلبية احتياجات الأفراد بما يسهم في تحقيق الإنجاز وتعزيز النمو المهني والشخصي لديهم، من خلال ممارسته أدوار المدرب والناصح والمتابع وتعامله مع كل فرد بوصفه حالة مستقلة تستحق الاهتمام والدعم. كما يتجلى هذا البعد في حرص القائد على مساعدة العاملين في مواجهة المشكلات التي تعترضهم، وتوفير بيئة داعمة تقوم على التواصل المستمر ومراعاة مشاعرهم وحقوقهم. ومن جانب آخر، يعكس هذا البعد قدرة القائد على توجيه المنظمة نحو التغيير والتطور عبر تبني نهج استراتيجي يسعى لإحداث تحول إيجابي في الثقافة التنظيمية وهيكلها، حيث يتجاوز دوره حدود الرقابة التقليدية ليصل إلى إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، مع توفير فرص متعددة تسهم في تنمية قدراتهم وتعزيز أدائهم (ميسون حداد, 2022: 34).

3- الاستشارة الفكرية: يمثل بعد الاستثارة الفكرية أحد الأبعاد المهمة في القيادة التحويلية، إذ يعكس توجه القائد نحو تشجيع الأفراد على إعادة التفكير في المشكلات، ولا سيما التقليدية منها، بطرائق جديدة ومبتكرة، بما يدفعهم إلى بذل جهد إضافي وتطوير قدراتهم في مجالات الاكتشاف والتحليل. ويسهم هذا البعد في تنمية استقلالية التفكير لدى التابعين، من خلال تمكينهم من التعامل مع المشكلات بوصفها فرصاً قابلة للحل باستخدام أساليب منطقية وحديثة، الأمر الذي يساعدهم على مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة التنظيمية بكفاءة أعلى كما يعمل القائد، من خلال هذا البعد على توسيع آفاق التفكير لدى الأفراد وإطلاق طاقاتهم الإبداعية، وتحفيزهم على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة، بما يعزز من فعالية الأداء التنظيمي (ابراهيم بلحاج, 2024: 206).

4- الحافز الإلهامي: يمثل بعد الحافز الإلهامي أحد المرتكزات الأساسية في القيادة التحويلية، حيث يسعى القائد الفعال إلى تحفيز التابعين وإلهامهم الإنجاز الأعمال بكفاءة عالية، لا سيما في ظل التغيرات التنظيمية التي تتطلب قائداً يتمتع بالمصداقية والتي تنبع من شعور العاملين بأمانته وكفاءته وقدرته على التأثير الإيجابي فيهم. ويرتبط هذا البعد بسلوكيات القائد التي تثير لدى المرؤوسين روح التحدي والمبادرة، من خلال توضيح التوقعات بشكل واضح وتشجيع العمل الجماعي، وتعزيز الالتزام بالأهداف التنظيمية، بما يسهم في تحقيق مشاركة فاعلة للأفراد وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم بما يدعم نجاح المنظمة (العتيبي, 2020: 137).

المتغير المستقل الثالث: نظم العمل عالية الاداء

أولا- مفهوم نظم العمل عالية الاداء

تشير نظم العمل عالية الأداء الى مجموعة من الممارسات الإدارية الاستراتيجية التي تركز على تحسين أداء الموظفين من خلال تطوير مهاراتهم وزيادة مشاركتهم وربط مكافئاتهم بنتائج العمل. تعتمد هذه النظم على عناصر رئيسية مثل الاختيار الدقيق للموظفين، والتدريب المستمر، واشراك العاملين في صنع القرار، وتصميم أنظمة حوافز فعالة (Al-Maamari & Al-Asadi, 2023, :112) تهدف هذه الممارسات الى خلق بيئة عمل ديناميكية تدعم الابتكار والكفاءة التنظيمية، مما يجعلها حجر أساس في تحقيق الرشاقة التنظيمية واليقظة الريادية.

تشمل نظم العمل عالية الأداء مجموعة من السياسات المرتبطة التي تعزز أداء الموظفين مثل إدارة المواهب والتدريب القائم على الكفاءات ونظم تقييم الأداء الشفافة تظهر الأبحاث ان هذا النظم تساهم في تحسين الأداء التنظيمي من

خلال تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع التحديات وزيادة ولائهم للمنظمة (الحنظب والفضلي، 2024، : 45) كما تلعب دورا محوريا في تعزيز اليقظة الريادية من خلال تشجيع ثقافة الابتكار والاستجابة السريعة لفرص السوق.

في العصر الرقمي الحالي أصبحت نظم العمل عالية الأداء ضرورية لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل خاصة مع تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات تظهر الدراسات الحديثة ان المنظمات التي تطبق هذه النظم تتمتع بمرونة عالية لمواجهة التحديات كما تحسن قدرتها على استشراف الفرص الريادية (Kramar, 2023 :78). ومع ذلك فان نجاح هذه النظم يعتمد على التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية الداعمة.

على الرغم من فوائدها تواجة تطبيقات نظم العمل عالية الأداء تحديات مثل مقاومة التغيرات او صعوبة القياس العائد الاستثماري ومع ذلك تبقى هذه النظم أحد اهم محركات النجاح في المنظمات الحديثة خاصة في القطاعات التنافسية التي تعتمد على راس المال البشري (الزبيدي والغامدي، 2025، :33).

يرى الباحثان أن نظم العمل عالية الأداء تمثل مجموعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم من خلال التدريب والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار. كما تسهم هذه النظم في خلق بيئة عمل تساعد على الابتكار وزيادة كفاءة المنظمة، مما يدعم قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها، لذلك تعد من العوامل المهمة في تعزيز الأداء التنظيمي والتميز.

ثانيا– أهمية نظم العمل عالية الاداء

تتمتع نظم العمل عالي الأداء بأهمية بالغة في تحسين الأداء التنظيمي حيث تقدم مزايا متعددة الجوانب بحسب ما جاء (Dastmalchian, et al, 2020, :360)

إذ تمثل أهمية نظم العمل عالية الأداء إطارًا متكاملاً لرفع مستوى الكفاءة المؤسسية من خلال تحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاجية وجودة المخرجات مقارنة بالنظم التقليدية، ويعود ذلك إلى قدرتها على تحقيق التكامل بين مختلف عناصر العمل التنظيمي. كما تسهم هذه النظم في تنمية رأس المال البشري من خلال اعتمادها على نموذج القدرة والدافعية (AMO)الذي يركز على تطوير قدرات العاملين عبر التدريب، وتعزيز دوافعهم من خلال أنظمة حوافز فعالة، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار. إضافة إلى ذلك، تساعد في خلق ثقافة تنظيمية واضحة من خلال توضيح الرؤى والأهداف وتقليل الغموض في الأدوار الوظيفية وتعزيز الشفافية في تقييم الأداء. كما تمتاز بمرونتها وقدرتها على التكيف مع مختلف البيئات الثقافية دون التأثير على مستوى الفاعلية، مع الحفاظ على معايير أداء عالية، فضلاً عن قابليتها للتطبيق على نطاق واسع في مختلف الدول والقطاعات، مما يجعلها تمثل معيارًا عالميًا للممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

ثالثا– ابعاد نظم العمل عالية الأداء

تكمن ابعاد نظم العمل عالية الأداء بثلاثة ابعاد رئيسية بحسب ما جاء (موسى واخرون، 2025, :376–377):

1– الممارسات المعززة للمهارة (Ability–enhancing practices): تعكس قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة وتطويرها بما يتلاءم مع متطلبات العمل وتوجهاته الاستراتيجية. وتتمثل هذه الممارسات في مجموعة من الأساليب والآليات التي تعتمدها المنظمة لضمان امتلاك العاملين للمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية، حيث تبدأ بعمليات اختيار دقيقة تستند إلى معايير متقدمة واختبارات كفاءة متخصصة، تليها

برامج تدريب وتطوير مستمرة ومكثفة تركز على تنمية الجوانب الفنية والإدارية والشخصية. وبذلك تسهم هذه الممارسات في تعزيز جاهزية الموارد البشرية وقدرتها على دعم المبادرات الاستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز (موسى إسماعيل, 2024: 644).

2- الممارسات المعززة للدافعية (Motivation-enhancing practices): تمثل الممارسات المعززة للدافعية أحد المحاور الأساسية في نظم العمل عالية الأداء، إذ تعكس مدى تركيز المنظمة على تحفيز العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق نتائج أفضل. وتظهر هذه الممارسات من خلال ربط الأداء بأنظمة مكافئات واضحة وعادلة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، إلى جانب الاعتماد على آليات تقييم أداء دقيقة ونظم ترقية تقوم على الجدارة والكفاءة. كما لا تقتصر هذه الممارسات على الحوافز المالية فقط، بل تمتد لتشمل أشكالا متعددة من التقدير المعنوي، مثل برامج التكريم ومكافآت الإنجاز المتميز فضلاً عن الحوافز الدورية التي تعزز روح التنافس الإيجابي بين العاملين. ومن خلال هذا التكامل، تسهم هذه الممارسات في رفع مستوى دافعية الموظفين، وتشجعهم على بذل أقصى جهودهم وتحقيق مستويات أداء أعلى بصورة مستمرة (الصباغ, 2024: 1471)

3- الممارسات المعززة للتمكين (Opportunity-enhancing practices): تكتسب ممارسات التمكين أهميتها من كونها تمنح العاملين مساحة أوسع للتأثير في بيئة عملهم، إذ لا يقتصر دورهم على التنفيذ فقط، بل يمتد ليشمل المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار. ومن خلال إتاحة تبادل المعلومات وتفويض الصلاحيات يصبح الموظف أكثر قدرة على توظيف مهاراته وتطويرها في مواقف عمل حقيقية، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في خوض تحديات جديدة. كما أن إشراك العاملين في فرق عمل ذاتية الإدارة، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة لطرحا لأفكار والمقترحات، يسهم في خلق بيئة عمل أكثر تفاعلاً وابتكارًا. ونتيجة لذلك، يتنامى شعور الأفراد بالمسؤولية والانتماء، لأنهم يدركون أن لهم دورًا حقيقيًا في تحقيق نتائج المنظمة وليسوا مجرد منفذين للتعليمات (موسى واخرون, 2025: 377).

المتغير التابع اليقظة الريادية

أولا-مفهوم اليقظة الريادية

شهد مفهوم اليقظة الريادية توسعًا ملحوظًا في نطاق الدراسات الأكاديمية، وذلك نظرًا لما له من أهمية كبيرة في **استكشاف الفرص الريادية** وفهم كيفية تنظيم العمليات داخل منظمات الأعمال. وتُعَدّ المحاولات البحثية الأولى في هذا المجال مرتبطة بإسهامات الباحث الأسترالي **Krinzer**، الحاصل على جائزة الريادة والأبحاث في المنظمات الصغيرة على المستوى الدولي عام 2006. فقد بيّن Krinzer أن الأفراد ذوي اليقظة الريادية يمتلكون **حدسًا متميزًا** يمكّنهم من إدراك الفجوات الموجودة في الأسواق. ووفقًا لوصفه، فإن الرياديين اليقظين هم أولئك الذين **يراقبون البيئة المحيطة بوعي ويقظة دائمة**، وكأنهم يقفون على مرتفع عالٍ يمكنهم من رؤية الأحداث وتطوراتها بشكل شامل، مما يمنحهم قدرة استثنائية على التقاط الفرص قبل غيرهم. (بن دنيدينة, خلفاوي & ,عبد الصمد. 2024, :488-487).

كما تُشير اليقظة الريادية إلى قدرة الفرد المعرفية على **الإدراك الواعي للفرص الريادية** والتعرف عليها بدرجة تفوق الآخرين. وتُعد هذه القدرة من المهارات المعرفية المتقدمة، حيث تُجسد مدى استعداد الفرد لتمييز الروابط الخفية بين معلومات قد تبدو في ظاهرها غير مترابطة، ومن ثم توليد **أفكار مبتكرة** انطلاقًا من هذه الترابطات (del Mar, et al, 2021 :3).

وبين أيضا (Al-Shammari, et al,2022 :199) في التعرف على الفرص توجد ثلاث مراحل أساسية:

تمر اليقظة الريادية بثلاث مراحل رئيسية، تبدأ بـ **مرحلة الإدراك الأولي**، والتي يتم فيها التعرف على **الاحتياجات غير المشبعة في السوق**، إلى جانب **رصد الموارد غير المستغلة** التي قد لا تكون واضحة للآخرين. تليها **مرحلة الاكتشاف**، حيث يسعى الفرد الريادي إلى تحديد مدى **التوافق بين هذه الاحتياجات السوقية والموارد المتاحة**، مثل العمالة أو القدرات التنظيمية الكامنة. أما **المرحلة الثالثة**، فتتمثل في **تحقيق أقصى درجات الاتساق بين الجانبين**، بما يسمح بتوليد فكرة ريادية قابلة للتنفيذ. وغالبًا ما يُترجم هذا الاتساق إلى **مشروع ريادي جديد** يسعى إلى استثمار الفرص وتحقيق نتائج فعالة في بيئة الأعمال.

وبذلك بحسب ما تقدم يمكن تعريف اليقظة الريادية على انها:

القدرة المعرفية والذهنية التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمات لالتقاط الإشارات الدقيقة والفرص المحتملة في البيئة الخارجية، من خلال إدراك احتياجات السوق غير المشبعة وربطها بالموارد غير المستغلة بما يسهم في توليد أفكار ريادية جديدة قابلة للتحول إلى مشروعات قابلة للتنفيذ، وذلك في إطار من التفكير الاستباقي والانفتاح المعرفي وسرعة الاستجابة.

ثانيا- أهمية اليقظة الريادية

تُعد اليقظة الريادية من المرتكزات الجوهرية في السياق الريادي، نظرًا لدورها الفعّال في **تمكين الأفراد من اكتشاف الفرص الجديدة بسرعة وكفاءة أعلى** فهي تسهم في **تحسين جودة اتخاذ القرارات الريادية**، لاسيما في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والديناميكية العالية. وتمثل اليقظة الريادية **أداة محفّزة للابتكار**، كما تُعزز من قدرة الأفراد والمنظمات على تحقيق **تميّز تنافسي** من خلال رفع مستوى الوعي بالفرص المستقبلية في السوق.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين مستوى اليقظة الريادية و**النية الريادية**، بل وتجاوز ذلك إلى التأثير المباشر على **سلوكيات ريادة الأعمال الفعلية** .وهذا ما يجعل من اليقظة الريادية عاملاً حاسمًا في دعم التوجهات الريادية وبناء قدرات تنظيمية قادرة على الاستجابة بفعالية للتحديات والفرص المستقبلية Satar, et al, (2024: 3).

ثالثا- ابعاد اليقظة الريادية:

هناك مجموعة من الابعاد بحسب ما جاء لدى (لشمري. 2022 :89-90):

1- المسح والبحث (Scanning and Searching): يشير هذا البعد الى السعي المستمر من قبل الرياديين الاكتشاف المعلومات والفرص الجديدة من خلال رصد البيئة الخارجية وتحليل التغيرات غير المدركة يعد هذا البعد حجر الإحساس في بناء القاعدة المعرفية للريادي اذ يتطلب جمع معلومات ضمنية وصريحة وتحويلها الى معرفة قابلة للتوظيف لمواقف ريادية مستقبلية.

2- التعاون والتواصل (Association and Connection): يركز هذا البعد على القدرة وعلى تبادل المعلومات والأفكار وربطها بطرق مبتكرة يسمح بتوليد علاقات جديدة بين العناصر قد تبدو غير مرتبطة يساعد هذا التفاعل المعرفي والاجتماعي الرياديين على تطوير خطط وأفكار خلاقة مستندة الى تحليل بيئة الاعمال.

3- التقييم والتحكم (Evaluation and Judgment): يعكس هذا البعد قدرة الريادي على تقييم مدى جدوى الفرص المكتشفة من حيث إمكانيات الربح وتحمل المخاطر ومدى توافق الفرصة مع المعرفة السابقة ويعد هذا البعد حاسما الاتخاذ القرار النهائي بشأن تنفيذ الفكرة او صرف النظر عنها.

(المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث)

اولاً: مجتمع البحث وعينة البحث

تشير نتائج جدول (6) الخاص بتوزيع عينة البحث وفق الخصائص الديموغرافية إلى مجموعة من المؤشرات المهمة التي تعكس طبيعة مجتمع الدراسة ومدى تمثيل العينة له .

فيما يتعلق بمتغير الجنس أظهرت النتائج توزيعا متقاربا بين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (58.21%) مقابل (41.79%) للإناث، وهو ما يعكس طبيعة بيئة العمل لدى موظفي جامعة ميسان التي تميل إلى قدر من التوازن النسبي بين الجنسين، مع وجود تفوق طفيف للذكور. وهذا التوزيع لا يُعد انحرافاً منهجيا بقدر ما يمثل واقعا تنظيميا في البيئة الجامعية، مما يعزز من واقعية النتائج وارتباطها بالسياق التطبيقي للدراسة.

أما بالنسبة لمتغير العمر، فقد تركزت النسبة الأعلى ضمن الفئة (36–45 سنة) بنسبة (53.24%)، تليها الفئتان (26–35 سنة) و(46–55 سنة) بنسبة (18.98%) لكل منهما، في حين جاءت الفئة (56 سنة فأكثر) بنسبة (8.80%). ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، وهي فئة تتميز بالنضج المهني والتوازن بين الخبرة والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية، مما يعزز من جودة الاستجابات وموثوقيتها.

وفيما يخص التحصيل العلمي، فقد سجلت فئة الدكتوراه النسبة الأعلى (60.65%)، تليها فئة الماجستير (39.35%)، ثم البكالوريوس (18.98%)، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى العلمي للعينة، الأمر الذي يسهم في تعزيز دقة الفهم لمفاهيم الدراسة، خاصة وأنها تتعلق بمتغيرات تنظيمية متقدمة مثل الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية.

أما متغير سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن الفئة (11–15 سنة) تمثل النسبة الأعلى (40.65%)، تليها الفئة (16–20 سنة) بنسبة (17.76%)، ثم (6–10 سنوات) بنسبة (16.36%)، في حين توزعت النسب المتبقية على الفئات الأخرى بنسب أقل. ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة إلى عالية، مما يعزز من قدرتهم على تقييم ممارسات المنظمة بدقة وموضوعية.

وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن العينة تتمتع بمستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة العلمية، الأمر الذي يضفي مصداقية كبيرة على البيانات المستخلصة، ويعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة ضمن حدود المجتمع المبحوث.

جدول (5) توزيع عينة الدراسة

التسلسل	العدد الموزع من الاستمارات	المسترجع من الاستمارات	المستبعد من الاستمارات	غير المسترجع من الاستبانات	الصالح من الاستمارات	نسبة الاسترجاع
1	220	217	7	3	210	%98

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

أولًا: جدول (6) توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الفئة	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	58.21
	أنثى	41.79
المجموع		%100
العمر	26–35سنة	18.98
	36–45سنة	53.24
	46–55سنة	18.98
	56سنة فأكثر	8.80
التحصيل العلمي	بكالوريوس	18.98
	ماجستير	39.35
	دكتوراه	60.65
المجموع		%100
سنوات الخبرة	سنة فأقل	0.93
	1–5سنوات	7.01
	6–10سنوات	16.36
	11–15سنة	40.65
	16–20سنة	17.76
	21–25سنة	6.54
	25سنة فأكثر	10.75
المجموع		%100

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

تشير نتائج جدول (7) الخاص بالوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة وأبعادها إلى مجموعة من المؤشرات المهمة التي تعكس مستوى إدراك أفراد العينة لمتغيرات البحث، حيث تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الاستجابة واتجاهها.

فيما يتعلق بالمتغيرات الكلية، فقد بلغ المتوسط العام للاستجابة (3.4549) بانحراف معياري (0.68793)، مما يدل على أن مستوى إدراك أفراد العينة يميل إلى المستوى المتوسط المرتفع، وهو ما يعكس وجود توجه إيجابي نحو مفاهيم الدراسة. كما سجلت الرشاقة التنظيمية متوسطًا (3.2376) بانحراف معياري (0.69874)، وهو ما يشير إلى أن المنظمة تمتلك قدرة مقبولة على التكيف مع التغيرات البيئية، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز بعض ممارسات المرونة والسرعة، خاصة وأن بعد المرونة سجل أدنى متوسط نسبي (3.0104)، مما يدل على وجود ضعف نسبي في هذا الجانب.

أما بالنسبة لمتغير القيادة التحويلية، فقد بلغ متوسطه (3.2118) بانحراف معياري (0.74705)، وهو ما يعكس مستوى متوسطًا من تبني القيادات لممارسات التأثير الكاريزمي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، حيث سجل بعد التأثير الكاريزمي أعلى متوسط (3.2951)، مما يشير إلى قدرة القيادات على التأثير في المرؤوسين، في حين جاءت الاستثارة الفكرية بمستوى أقل نسبيًا (3.2257)، مما يدل على الحاجة إلى تعزيز التفكير الإبداعي داخل المنظمة.

وفيما يتعلق بـ نظم العمل عالية الأداء، فقد بلغ متوسطها (3.1404) بانحراف معياري (0.81927)، وهو ما يشير إلى أن المنظمة تطبق هذه النظم بمستوى متوسط، حيث جاءت الممارسات المعززة للدافعية (3.1863) في المرتبة الأولى، تليها الممارسات المعززة للمهارة (3.1493)، ثم الممارسات المعززة للتمكين (3.0856)، مما يعكس تفاوتًا في تطبيق هذه الأبعاد، خاصة في جانب التمكين الذي يحتاج إلى مزيد من الدعم.

أما المتغير التابع اليقظة الريادية، فقد سجل متوسطًا مرتفعًا نسبيًا بلغ (3.8461) بانحراف معياري (0.72265)، مما يعكس قدرة جيدة لدى المنظمة على استشعار الفرص والتغيرات البيئية. وقد برز بشكل لافت بعد التقييم والتحكم بمتوسط مرتفع جدًا (5.3611)، وهو مستوى يتجاوز مقياس ليكرت الخماسي، مما قد يشير إلى وجود خطأ إدخال بيانات أو تضخيم في الاستجابات، الأمر الذي يستدعي المراجعة الإحصائية. في المقابل، جاءت أبعاد المسح والبحث (3.0625) والتعاون والتواصل (3.1146) بمستوى متوسط، مما يدل على وجود مجال لتحسين آليات جمع المعلومات والتفاعل التنظيمي.

وبشكل عام، تعكس النتائج وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من تطبيق متغيرات الدراسة، مع وجود تفاوت بين الأبعاد، حيث تميل بعض الجوانب إلى القوة (مثل التأثير القيادي والتقييم)، في حين تحتاج جوانب أخرى إلى تعزيز (مثل المرونة والتمكين)، وهو ما ينسجم مع طبيعة المنظمات الحكومية التي تميل إلى الاستقرار أكثر من الديناميكية.

جدول رقم (7) الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

المتغير او البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الاستجابة	3.4549	0.68793	0.69098
الاداء	3.2535	0.91324	0.6507
المرونة	3.0104	0.85634	0.60208
السرعة	3.2315	0.77325	0.6463
الرشاقة التنظيمية	3.2376	0.69874	0.64752
التأثير الكاريزمي	3.2951	0.81839	0.65902
الاعتبارات الفردية	3.2778	0.86860	0.65556
الاستثارة الفكرية	3.2257	0.84992	0.64514
الحافز الإلهامي	3.0486	0.81765	0.60972
القيادة التحويلية	3.2118	0.74705	0.64236
الممارسات المعززة للمهارة	3.1493	0.86937	0.62986
الممارسات المعززة للدافعية	3.1863	0.86216	0.63726
الممارسات المعززة للتمكين	3.0856	0.88506	0.61712
نظم العمل عالية الاداء	3.1404	0.81927	0.62808
المسح والبحث	3.0625	0.89223	0.6125
التعاون والتواصل	3.1146	0.84352	0.62292
التقييم والتحكم	5.3611	0.62023	1.07222
اليقظة الريادية	3.8461	0.72265	0.76922

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

المبحث الثاني

اختبار الصدق والثبات والتحليل العاملي التوكيدي

اولا: الوصف الإحصائي لاختبار الصدق والثبات(**Cronbach's Alpha**)

تشير نتائج جدول الثبات (Reliability Statistics) إلى أن معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة بلغ (0.989) لعدد (74) فقرة، وهي قيمة مرتفعة جدًا تفوق الحد المقبول علميًا البالغ (0.70)، بل وتتجاوز حتى المستويات العالية التي تشير إلى ثبات ممتاز (0.90)، مما يدل على تمتع أداة القياس بدرجة عالية جدًا من الاتساق الداخلي بين فقراتها.

إن هذه القيمة المرتفعة تعكس قوة الترابط بين الفقرات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وتؤكد أن جميع البنود تسهم بشكل متجانس في قياس المفاهيم النظرية المستهدفة، مثل الرشاقة التنظيمية، والقيادة التحويلية، ونظم العمل عالية الأداء، واليقظة الريادية. كما تشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، مما يعزز من إمكانية الاعتماد على نتائجها في اختبار الفرضيات واستخلاص الاستنتاجات.

ومن الناحية الإحصائية، فإن وصول معامل ألفا إلى هذه القيمة المرتفعة جدًا قد يدل أيضًا على وجود درجة عالية من التشابه أو التكرار بين بعض الفقرات، وهو ما يُعرف بظاهرة (Redundancy)، حيث قد تكون بعض البنود تقيس نفس المحتوى أو البعد بشكل متقارب جدًا. وعلى الرغم من أن ذلك لا يؤثر سلبًا على الثبات، إلا أنه قد يشير إلى إمكانية تقليص عدد الفقرات في الدراسات المستقبلية دون التأثير على جودة القياس.

كما تعزز هذه النتيجة من صلاحية الأداة للاستخدام في التحليل الإحصائي المتقدم مثل تحليل الانحدار أو النمذجة الهيكلية (SEM)، إذ إن ارتفاع الثبات يُعد شرطًا أساسيًا لضمان دقة تقدير العلاقات بين المتغيرات. وبالتالي، يمكن القول إن أداة الدراسة الحالية تمتاز بدرجة عالية جدًا من الاعتمادية، مما يمنح مصداقية قوية للنتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (8) اختبار الصدق والثبات

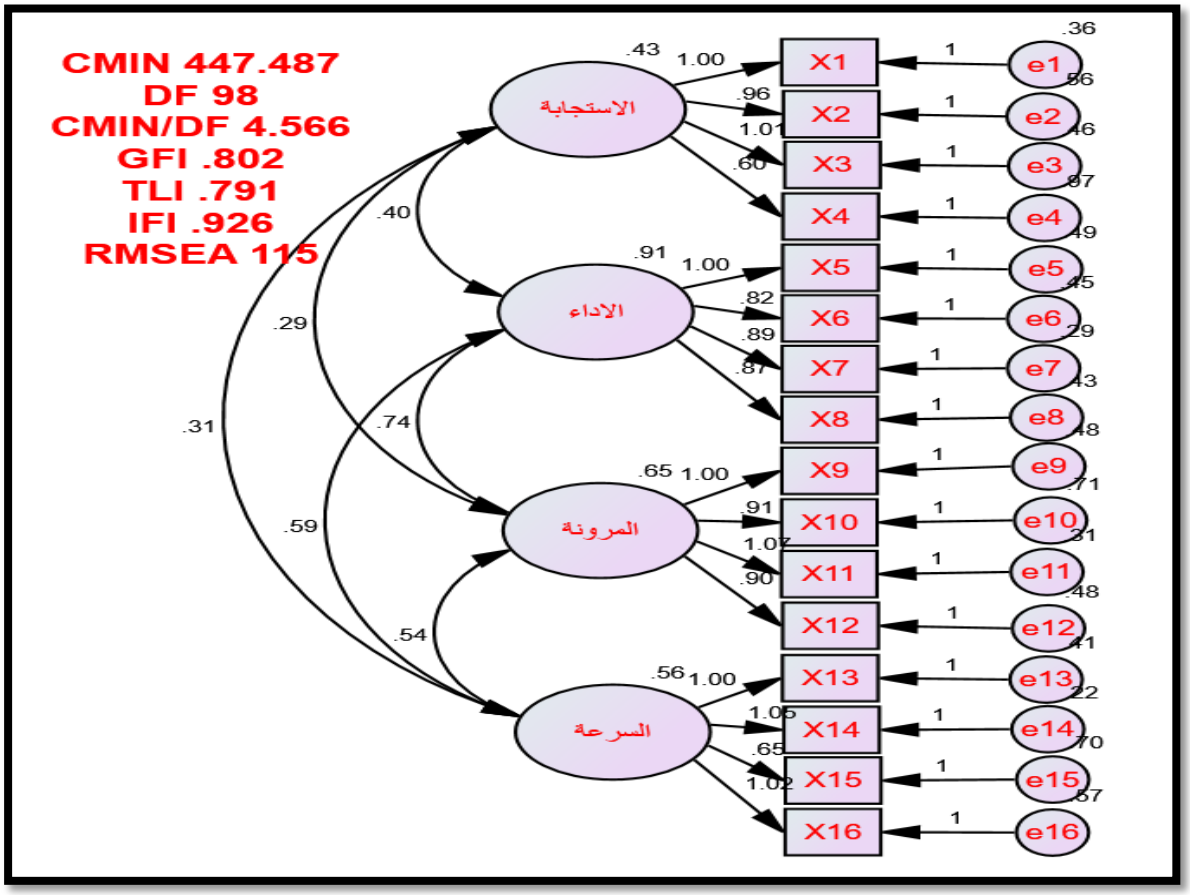
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.989	74

المصدر من مخرجات برنامج (spss)

ثانيا : التحليل العاملي التوكيدي التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

أولًا: المتغير المستقل الأول – الرشاقة التنظيمية

أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للرشاقة التنظيمية أن النموذج القياسي يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، إذ جاءت جميع الأوزان الانحدارية لعناصر الأبعاد الأربعة (F1–F4) موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (P < 0.001). وقد تراوحت قيم **C.R** بين (4.774 – 14.298)، وهي أعلى من الحد المقبول (±1.96)، مما يشير إلى قوة مساهمة الفقرات في تفسير متغيرها الكامن. كما أن تقديرات الأوزان المعيارية اقتربت في معظمها من الواحد الصحيح، لا سيما في الفقرات(X3 ، X6، X7، X10، X11، X14) الأمر الذي يعكس اتساقًا داخليًا مرتفعًا، ويؤكد



أن الرشاقة التنظيمية قد تم قياسها بدقة من خلال أبعادها الفرعية، وبما يعزز صلاحية هذا المتغير للاستخدام في النموذج الهيكلي اللاحق.

المصدر: مخرجات برنامج (Amos).

شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرشاقة التنظيمية

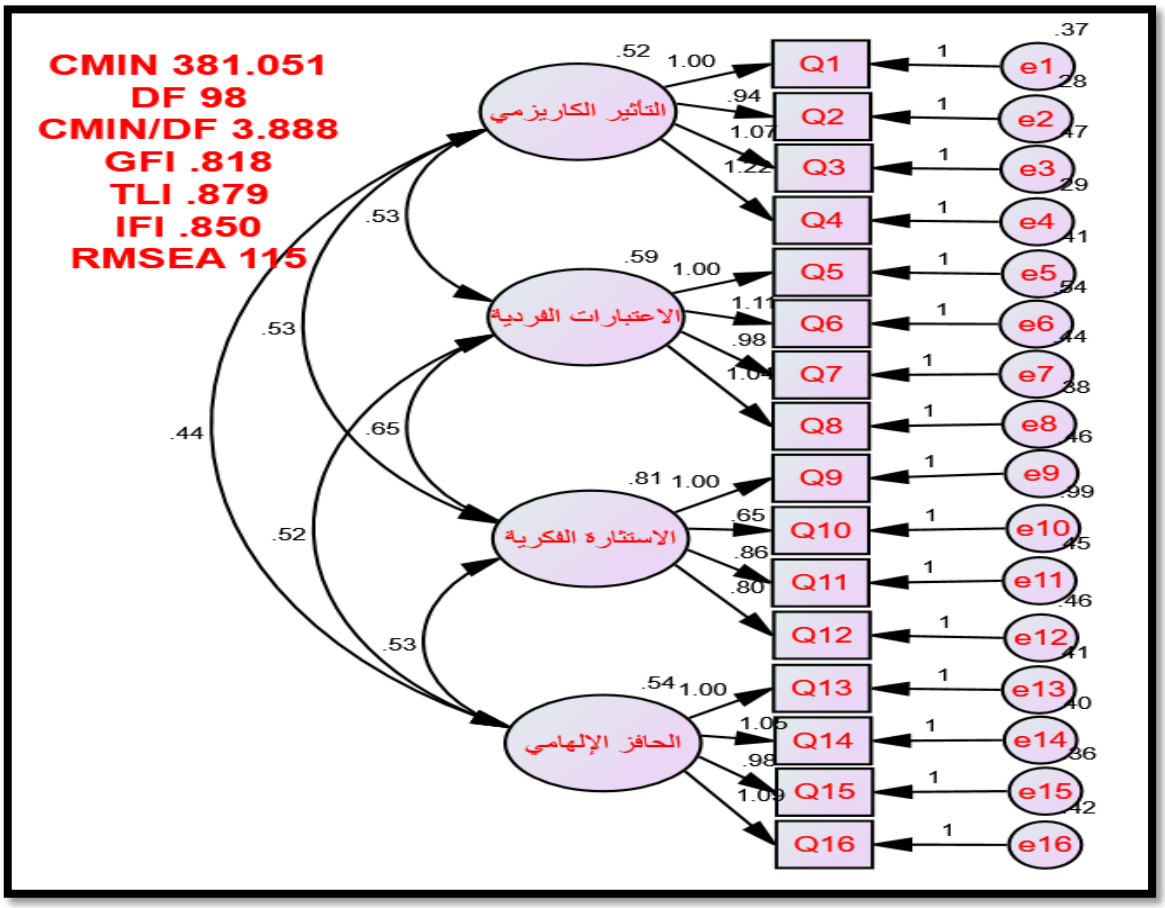
جدول (10)القيم المعيارية لمتغير الرشاقة التنظيمية

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X1	<---	F1	1.000			
X2	<---	F1	.959	.122	7.869	***
X3	<---	F1	1.006	.121	8.341	***
X4	<---	F1	.604	.126	4.774	***
X5	<---	F2	1.000			
X6	<---	F2	.820	.067	12.326	***
X7	<---	F2	.895	.063	14.298	***
X8	<---	F2	.871	.067	12.929	***
X9	<---	F3	1.000			
X10	<---	F3	.910	.093	9.807	***
X11	<---	F3	1.066	.082	12.949	***
X12	<---	F3	.895	.082	10.891	***
X13	<---	F4	1.000			
X14	<---	F4	1.051	.084	12.552	***
X15	<---	F4	.651	.091	7.129	***
X16	<---	F4	1.022	.099	10.320	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos).

ثانيًا: المتغير المستقل الثاني – القيادة التحويلية

تشير نتائج CFA الخاصة بالقيادة التحويلية إلى ملاءمة قياسية قوية للنموذج المقترح، حيث أظهرت جميع الفقرات ارتباطًا جوهريًا بالعوامل الكامنة الأربعة، مع دلالات إحصائية عالية .(P < 0.001) وقد سجلت قيم **C.R** نطاقًا مرتفعًا (7.373 – 13.099)، مما يدل على استقرار التقديرات ودقتها. كما أن الأوزان الانحدارية المقدّرة، خصوصًا للفقرات (Q4 ، Q6، Q14، Q16) تعكس قوة تفسيرية عالية للأبعاد التحويلية المختلفة. وتؤكد هذه النتائج أن القيادة التحويلية تمثل بناءً متعدد الأبعاد متماسكًا، وأن مؤشرات القياس المستخدمة تعكس المفهوم النظري للمتغير بدرجة عالية من الموثوقية والصدق التوكيدي.



المصدر : مخرجات برنامج (Amos).

شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة التحويلية.

جدول (11) القيم المعيارية لمتغير القيادة التحويلية

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Q1	<---	F1	1.000			
Q2	<---	F1	.943	.079	11.956	***
Q3	<---	F1	1.069	.095	11.251	***
Q4	<---	F1	1.224	.093	13.099	***
Q5	<---	F2	1.000			
Q6	<---	F2	1.112	.093	12.006	***
Q7	<---	F2	.983	.083	11.851	***
Q8	<---	F2	1.042	.083	12.616	***
Q9	<---	F3	1.000			
Q10	<---	F3	.653	.089	7.373	***
Q11	<---	F3	.862	.074	11.612	***
Q12	<---	F3	.803	.072	11.103	***
Q13	<---	F4	1.000			
Q14	<---	F4	1.048	.093	11.267	***
Q15	<---	F4	.981	.087	11.233	***
Q16	<---	F4	1.092	.096	11.353	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos).

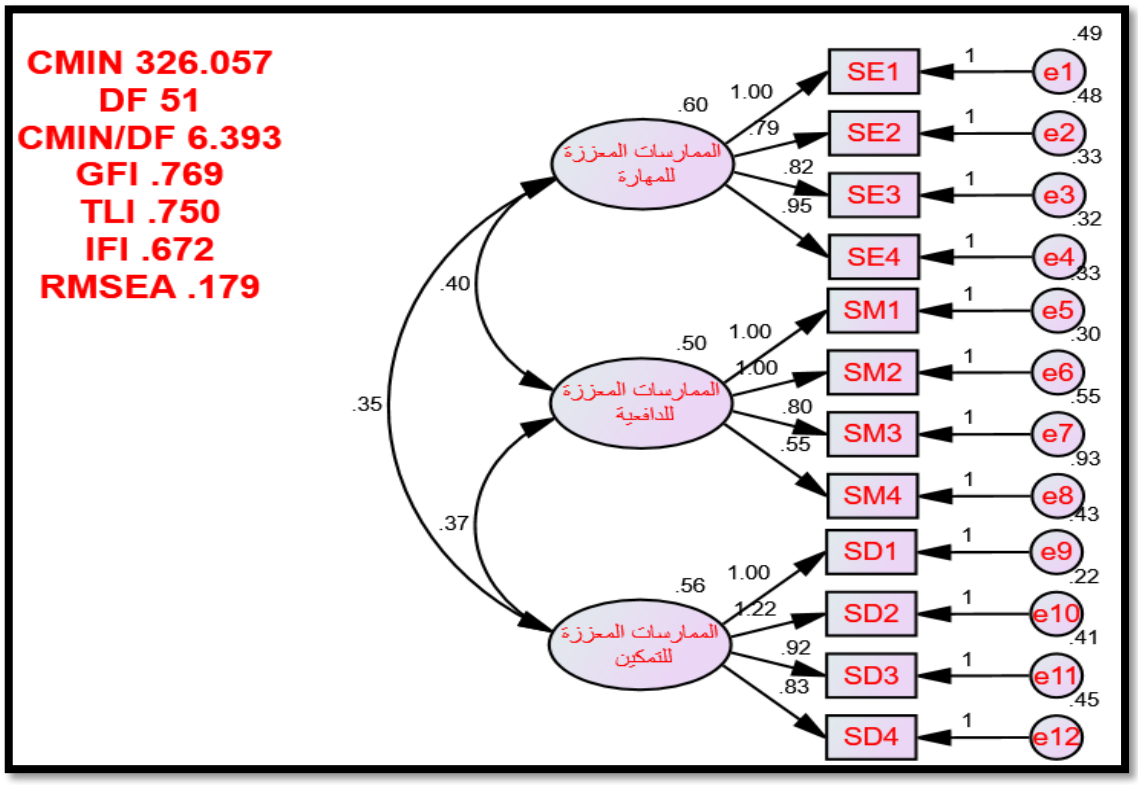
ثالثًا: المتغير المستقل الثالث – نظم العمل عالية الأداء

أوضحت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنظم العمل عالية الأداء وجود توافق إحصائي ملحوظ بين الفقرات والعوامل الكامنة الثلاثة(F1–F3) ، حيث كانت جميع معاملات الانحدار موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى .(P < 0.001) وقد تجاوزت قيم **C.R** الحد الأدنى المقبول بشكل واضح، إذ تراوحت بين (4.534 – 11.097). وعلى الرغم من وجود تباين نسبي في قوة الأوزان بين بعض الفقرات، مثل(SM4) ، إلا أن جميعها بقيت ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يشير إلى شمولية الأداة وقدرتها على تمثيل أبعاد نظم العمل عالية الأداء بصورة دقيقة. وبذلك، يمكن اعتبار هذا المتغير صالحًا بنائيًا ويعكس هيكلًا عامليًا مستقرًا في إطار النموذج المقترح.

جدول (12)القيم المعيارية لمتغير نظم العمل عالية الأداء

			Estimate	S.E.	C.R.	P
SE1	<---	F1	1.000			
SE2	<---	F1	.792	.099	7.968	***
SE3	<---	F1	.823	.092	8.910	***
SE4	<---	F1	.949	.101	9.432	***
SM1	<---	F2	1.000			
SM2	<---	F2	1.002	.106	9.446	***
SM3	<---	F2	.795	.108	7.364	***
SM4	<---	F2	.554	.122	4.534	***
SD1	<---	F3	1.000			
SD2	<---	F3	1.220	.110	11.097	***
SD3	<---	F3	.918	.099	9.288	***
SD4	<---	F3	.833	.097	8.627	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos).



المصدر: مخرجات برنامج (Amos).

شكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير نظم العمل عالية الاداء

1- الوصف الاحصائي للمتغير التابع (اليقظة الريادية)

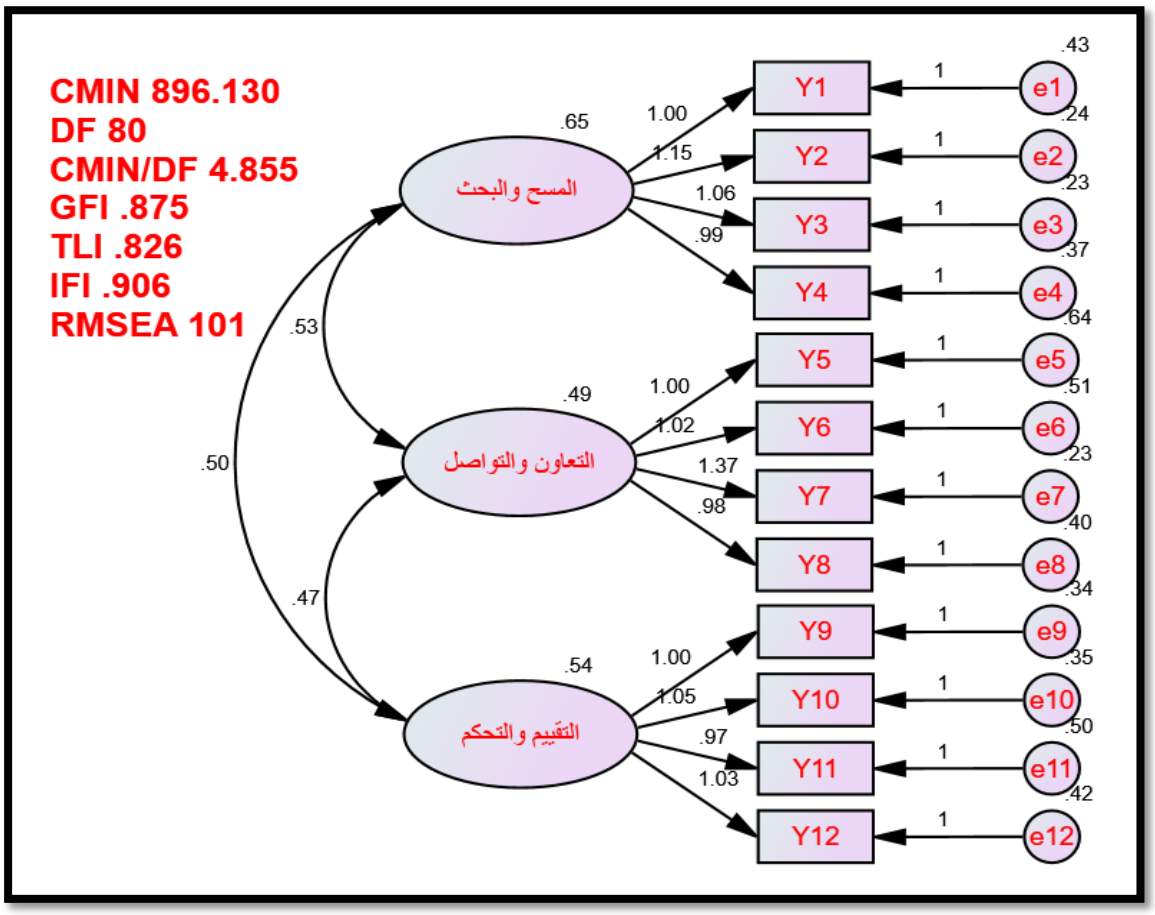
رابعًا: المتغير التابع – اليقظة الريادية

بينت نتائج CFA للمتغير التابع (اليقظة الريادية) أن النموذج القياسي يتمتع بدرجة عالية من الصدق التوكيدي، حيث جاءت جميع الفقرات المرتبطة بالأبعاد الثلاثة (F1–F3) ذات دلالة إحصائية قوية .(P < 0.001) وقد سجلت قيم **C.R**مستويات مرتفعة تراوحت بين (9.321 – 14.402)، مما يعكس قوة العلاقة بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة. كما أن تقديرات الأوزان الانحدارية المرتفعة، خاصة في الفقرات (Y2 ، Y3، Y7، Y10) تؤكد قدرة الأداة على قياس اليقظة الريادية بأبعادها المختلفة (الاستشعار، الاكتشاف، التقييم) بدقة عالية، الأمر الذي يدعم إدراج هذا المتغير بثقة في التحليل الهيكلي لاختبار العلاقات السببية في الدراسة.

جدول (13) القيم المعيارية لمتغير اليقظة الريادية

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Y1	<---	F1	1.000			
Y2	<---	F1	1.151	.080	14.402	***
Y3	<---	F1	1.064	.075	14.177	***
Y4	<---	F1	.985	.078	12.608	***
Y5	<---	F2	1.000			
Y6	<---	F2	1.022	.110	9.321	***
Y7	<---	F2	1.373	.122	11.267	***
Y8	<---	F2	.980	.102	9.631	***
Y9	<---	F3	1.000			
Y10	<---	F3	1.050	.086	12.191	***
Y11	<---	F3	.972	.091	10.690	***
Y12	<---	F3	1.030	.089	11.578	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos).



المصدر: مخرجات برنامج (Amos).

شكل (5) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير اليقظة الريادية

اختبار فرضيات الارتباط والاثر

أولا : فرضية الارتباط

تشير نتائج جدول (9) إلى وجود علاقات ارتباط موجبة قوية جدًا وذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات البحث، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وقد بلغت جميع القيم مستوى معنوية(Sig = 0.000) ، وهو أقل من (0.01)، مما يدل على أن جميع العلاقات معنوية إحصائيًا عند مستوى ثقة(99 %)

فيما يتعلق بالعلاقة بين **الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية**، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.886)، وهي علاقة قوية جدًا وموجبة، مما يشير إلى أن زيادة مستوى الرشاقة التنظيمية في المنظمة يرتبط بارتفاع مستوى ممارسات القيادة التحويلية، وهو ما يعكس التكامل بين مرونة المنظمة وقدرة القيادات على إحداث التغيير والتأثير في العاملين.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين **الرشاقة التنظيمية ونظم العمل عالية الأداء** بلغت (0.852)، وهي علاقة معنوية، مما يدل على أن المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من الرشاقة التنظيمية تميل إلى تبني ممارسات نظم العمل عالية الأداء، مثل تطوير المهارات وتحفيز العاملين، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

أما العلاقة بين **الرشاقة التنظيمية واليقظة الريادية** فقد بلغت (0.845)، وهي علاقة قوية جدًا، مما يشير إلى أن قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات تسهم بشكل مباشر في تعزيز يقظتها الريادية وقدرتها على استشعار الفرص المستقبلية.

وفيما يتعلق بمتغير **القيادة التحويلية**، فقد سجلت أعلى علاقة ارتباط مع **نظم العمل عالية الأداء** بقيمة (0.908)، وهي من أعلى القيم في الجدول، مما يعكس الدور المحوري للقيادة التحويلية في تعزيز بيئة عمل قائمة على الأداء العالي. كما بلغت العلاقة بين القيادة التحويلية واليقظة الريادية (0.900)، وهي علاقة قوية جدًا، مما يدل على أن القيادات التحويلية تسهم بشكل فعال في تعزيز القدرة الريادية للمنظمة.

أما بالنسبة لمتغير **نظم العمل عالية الأداء**، فقد سجل أعلى ارتباط مع **اليقظة الريادية** بقيمة (0.924)، وهي أعلى قيمة في الجدول، مما يشير إلى أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء يمثل العامل الأكثر تأثيرًا في تعزيز اليقظة الريادية مقارنة ببقية المتغيرات.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج وجود تكامل قوي جدًا بين المتغيرات التنظيمية والقيادية في تعزيز اليقظة الريادية، كما تشير إلى أن أي تحسن في أحد المتغيرات سينعكس إيجابيًا على بقية المتغيرات، وهو ما يدعم الانتقال إلى اختبار فرضيات التأثير. كما أن ارتفاع معاملات الارتباط إلى مستويات عالية جدًا (أكثر من 0.90 في بعض الحالات) قد يشير إلى احتمال وجود تداخل مفاهيمي(Multicollinearity) ، وهو ما يستدعي التحقق منه في تحليل الانحدار أو النمذجة الهيكلية لضمان دقة النتائج.

جدول (9) اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

Correlations					
		الرشاقة التنظيمية	القيادة التحويلية	نظم العمل عالية الاداء	اليقظة الريادية
الرشاقة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.886**	.852**	.845**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	210	210	210	210
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	.886**	1	.908**	.900**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	210	210	210	210
نظم العمل عالية الاداء	Pearson Correlation	.852**	.908**	1	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	210	210	210	210
اليقظة الريادية	Pearson Correlation	.845**	.900**	.924**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	210	210	210	210
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

ثانيا : فرضية التأثير

تشير نتائج تحليل الانحدار الهيكلي إلى وجود علاقات سببية متفاوتة القوة بين المتغيرات المستقلة **الرشاقة التنظيمية** و **والقيادة التحويلية** و **نظم العمل عالية الأداء** والمتغير التابع **اليقظة الريادية** .إذ أظهرت النتائج أن المسار المباشر من **الرشاقة التنظيمية إلى اليقظة الريادية** جاء بقيمة تقديرية مرتفعة نسبيًا ($\beta = 0.71$) مع قيمة احتمالية($P = 0.001$) ، وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن هذا الأثر **دال إحصائيًا** .ويعكس ذلك أن المتغير **الرشاقة التنظيمية** يسهم بشكل مباشر ومؤثر في تفسير التغيرات في **اليقظة الريادية** ضمن النموذج المقترح، وهو ما قد يشير إلى قوة الأثر المباشر أو إلى وجود أدوار مباشرة محتملة.

في المقابل، أظهرت النتائج أن المتغير **والقيادة التحويلية** يمتلك أثرًا مباشرًا موجبًا ودالًا إحصائيًا على **اليقظة الريادية،** حيث بلغت قيمة معامل المسار ($\beta = 0.276$) مع دلالة عالية .($P < 0.001$) ويشير ذلك إلى أن الزيادة في **والقيادة التحويلية** تؤدي إلى تحسن ملموس في **اليقظة الريادية،** مما يعكس أهمية هذا المتغير في تفسير السلوك البنيوي للمتغير التابع داخل النموذج.

كما بيّنت النتائج أن المتغير **القيادة التحويلية** يُعد الأكثر تأثيرًا على **اليقظة الريادية** مقارنة ببقية المتغيرات المستقلة، إذ سجّل أعلى قيمة معامل مسار ($\beta = 0.79$) وبمستوى دلالة مرتفع جدًا .($P < 0.001$) وتؤكد هذه النتيجة الدور المحوري لـ **القيادة التحويلية** في تعزيز المتغير التابع، مما يجعله متغيرًا حاسمًا في النموذج الهيكلي المقترح، ويمكن اعتباره أقوى متنبئ بـ **اليقظة الريادية.**

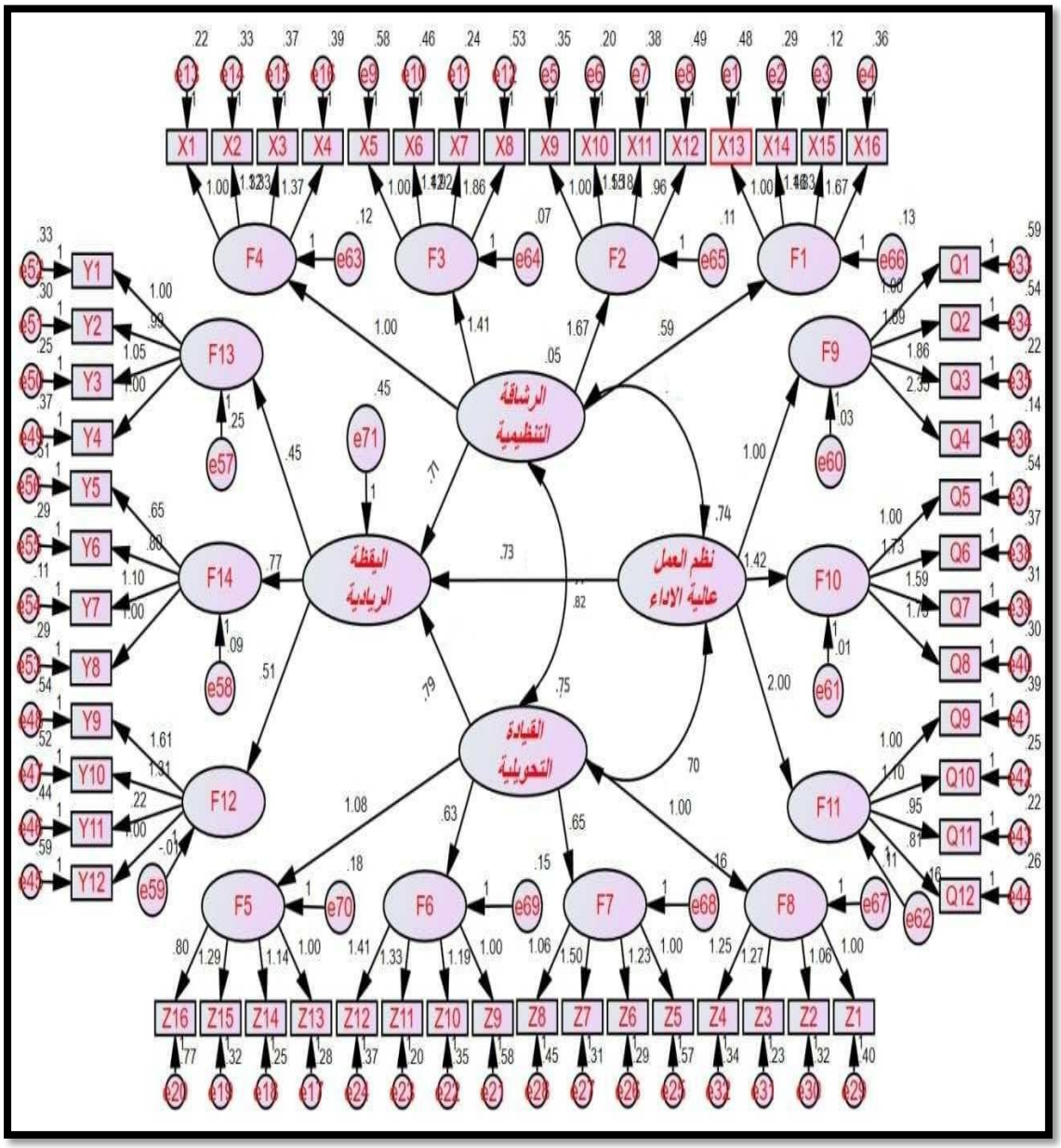
أما على مستوى **نموذج القياس،** فقد أظهرت جميع المؤشرات المرتبطة بالمتغيرات الكامنة (XA, XB, XC, XD لـ الرشاقة التنظيمية ؛ QA, QB, QC, QD لـQ2000 ؛ WA, WB, WC لـW3000 ؛ YA, YB, YC لـ اليقظة الريادية (معاملات تحميل مرتفعة ودالة إحصائيًا($P < 0.001$) ، مما يعكس **صدقًا تقاربيًا عاليًا** ويؤكد قدرة هذه

المؤشرات على تمثيل متغيراتها الكامنة بكفاءة. كما تشير القيم العالية لمعاملات C.R إلى استقرار التقديرات الإحصائية وموثوقية القياس.

وفيما يتعلق بعلاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة، فقد أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا بين **الرشاقة التنظيمية و والقيادة التحويلية** ، وبين **والقيادة التحويلية و نظم العمل عالية الاداء**، وكذلك بين **الرشاقة التنظيمية و نظم العمل عالية الاداء** ، وهو ما يدل على وجود ترابط بنيوي منطقي بين هذه المتغيرات دون الوصول إلى مستوى الارتباط العالي المفرط، مما يشير إلى غياب مشكلة التعدد الخطي.(Multicollinearity)

أما نتائج التباين (Variances) فقد أظهرت أن المتغيرات الكامنة تمتلك تباينًا دالًا إحصائيًا، في حين جاءت تباينات أخطاء القياس ضمن الحدود المقبولة، مما يعكس جودة ملاءمة النموذج واستقراره الإحصائي. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن النموذج الهيكلي يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والقدرة التفسيرية.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن النموذج المقترح مدعوم تجريبيًا بدرجة كبيرة، مع بروز نظم العمل عالية الاداء والقيادة التحويلية و الرشاقة التنظيمية كعوامل مؤثرة جوهرية في اليقظة الريادية، في حين لم يثبت وجود تأثير مباشر معنوي لـ الرشاقة التنظيمية ، الأمر الذي يفتح المجال أمام دراسات لاحقة لاختبار الأدوار التفاعلية أو غير المباشرة لهذه المتغيرات داخل النموذج البنيوي وهذا يدل على قبول فرضيات البحث الرئيسة ويجيب عن التساؤلات ويحق اهداف البحث آنفة الذكر ,وبشكل عام، يؤكد جدول القرار أن النموذج المقترح مدعوم من خلال قبول غالبية الفرضيات، مع تباين واضح في القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة، الأمر الذي يعزز من مصداقية النموذج ويفتح المجال أمام تحليلات أكثر تعمقًا للمسارات غير المباشرة في الدراسات المستقبلية.



المصدر: مخرجات برنامج (Amos).

الشكل (6) النموذج المتكامل لتأثير المتغيرات

جدول (41)القيم المعيارية لنموذج التأثير المتكامل

			Estimate	S.E.	C.R.	P
اليقظة الريادية	<---	الرشاقة التنظيمية	.710	.055	1.771	***
اليقظة الريادية	<---	نظم العمل عالية الاداء	.730	.065	4.267	***
اليقظة الريادية	<---	القيادة التحويلية	.790	.052	9.884	***
QB	<---	نظم العمل عالية الاداء	1.095	.027	41.062	***
WB	<---	القيادة التحويلية	.997	.023	43.323	***
YA	<---	اليقظة الريادية	1.151	.030	37.852	***
YB	<---	اليقظة الريادية	1.101	.026	41.722	***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
YC	<---	اليقظة الريادية	.747	.029	25.982	***
XC	<---	الرشاقة التنظيمية	1.097	.037	29.438	***
XA	<---	الرشاقة التنظيمية	.723	.046	15.864	***
XB	<---	الرشاقة التنظيمية	1.204	.035	34.746	***
XD	<---	الرشاقة التنظيمية	.976	.036	27.417	***
QA	<---	نظم العمل عالية الاداء	.979	.033	29.275	***
QC	<---	نظم العمل عالية الاداء	.963	.041	23.286	***
QD	<---	نظم العمل عالية الاداء	.963	.035	27.121	***
WA	<---	القيادة التحويلية	.985	.027	36.654	***
WC	<---	القيادة التحويلية	1.018	.025	41.272	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من تطبيق المتغيرات التنظيمية (الرشاقة التنظيمية، القيادة التحويلية، نظم العمل عالية الأداء) داخل المنظمة.

2- تبين أن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة، مما يعكس وجود تكامل واضح بينها.

3- أثبتت النتائج أن الرشاقة التنظيمية تسهم بشكل معنوي في تعزيز اليقظة الريادية من خلال قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.

4- أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز سلوكيات الابتكار والاستجابة للتغيرات داخل المنظمة.

5- بينت النتائج أن نظم العمل عالية الأداء تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تعزيز اليقظة الريادية، من خلال تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم.

6- كشفت نتائج التحليل أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر نسبة كبيرة من التباين في اليقظة الريادية، مما يدل على قوة النموذج البحثي.

7- أظهرت الدراسة أن هناك تفاوتًا في مستوى تطبيق بعض الأبعاد، حيث برزت جوانب القوة في القيادة والتقييم، مقابل ضعف نسبي في المرونة والتمكين.

8- أكدت النتائج أن العينة تمتلك مستوى علمي وخبرة مهنية عالية، مما يعزز من موثوقية النتائج ودقتها.

9- تبين أن ارتفاع معاملات الارتباط قد يشير إلى وجود تكامل قوي بين المتغيرات، مع احتمال وجود تداخل مفاهيمي بينها.

ثانيا : التوصيات

1- ضرورة تعزيز ممارسات الرشاقة التنظيمية من خلال تبني استراتيجيات مرنة تساعد المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية.

2- العمل على تطوير القيادات الإدارية وتدريبها على تبني أساليب القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار وتحفيز العاملين.

3- تعزيز تطبيق نظم العمل عالية الأداء من خلال التركيز على تنمية المهارات وتحفيز العاملين وتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار.

4- دعم بيئة العمل التنظيمية بما يعزز اليقظة الريادية، من خلال تشجيع الابتكار واستشعار الفرص المستقبلية.

5- الاهتمام بتطوير برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة العاملين بما يتلاءم مع متطلبات التغيير التنظيمي.

6- تقليل الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة، والاتجاه نحو تبني ممارسات إدارية حديثة قائمة على المرونة والتكيف.

7- تعزيز ثقافة التعاون والتواصل داخل المنظمة بما يسهم في تحسين تدفق المعلومات واتخاذ القرارات.

8- مراجعة بعض الممارسات التنظيمية التي أظهرت ضعفًا نسبيًا، مثل التمكين والمرونة، والعمل على تحسينها.

9- تشجيع إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات إضافية قد تسهم في تعزيز اليقظة الريادية داخل المنظمات.

قائمة المراجع

القران الكريم

المراجع العربية

1. Radwan, D., & Sadek, D. (2025). القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المؤسسات الحكومية. مجلة البحوث المالية والتجارية, 26(4), 142-173.
2. ياسر الشهومي، & أحمد بن راشد الغيثي. (2025). مستوى القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وإدارة الجودة لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان. East Journal of Human Science, 1(6), 35-65.
3. بن دنيدينة, خلفاوي & ,عبد الصمد. (2024). دور اليقظة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية الجلفة the role of Entrepreneurial Alertness in achieving organizational excellence in small and medium enterprises active in wilaya of Djalfa.مجلة إضافات إقتصادية.503-485 ,(1)8 ,
4. Al Morshedy, Z. K. H., & Al-Shammari, A. A. A. (2022) دور اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية: بحث تحليلي في عينة من الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة/محافظة كربلاء. Iraqi Journal for Administrative Sciences, 18(72), 194-224 .
5. Zahraaالمرشدي Ahmed & ,الشمري. (2022). دور اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية. Enterprenuership Journal For Finance and Bussiness, 83-106 .
6. الزبيدي، خ.، والغامدي، م. (2025). اثر نظم العمل عالية الأداء في تحقيق الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد, 12 (3)، 25-40.

7. الحنظب، أ.، والفضلي، ص. (2024). نظم العمل عالية الأداء واليقظة الريادية: تحليل الآراء عينة من المديرين في الكويت. المجلة العربية للإدارة, 44(1)، 40-58.
8. موسى, السلنتي, لمياء, عامر, & سالي. (2025). دور الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وإبداع الموظفين بالبنوك التجارية في محافظة دمياط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية, 6(1), 375-424.
9. حميد، ب. علي، ه هواري، س، & حيدوسي س (2021). آثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية دور مرونة الموارد البشرية. مجلة دراسات مالية ومحاسبية وإدارية، (8(1)، 73-95.
10. محمد أ. & عطية، بس (2024) اليقظة الريادية وأثرها على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(2)، 790-808.
11. عمر، أ.، عبد الرحمن، م. & عباس، ط. (2023). أثر الرشاقة التنظيمية على فاعلية المنظمة: شركة النيل للمياه الغازية. مجلة العلوم الإنسانية – جامعة الإمام المهدي، 7(1)، 152-172.
12. الزهيري، م. ع.. سوبجاكي، م. (2023). القيادة التحويلية ودورها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية دراسة ميدانية في وزارة الهجرة والمهجرين العراقية مجلة كلية الإسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 5(10) 229-237
13. أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية .*المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، المجلد 88، العدد 1، 899-950.
14. بني هاني، ثابت ناجي (2021). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية في المصارف التجارية الأردنية .*مجلة رماح للبحوث والدراسات*، المجلد 4، العدد 60، 285-312.
15. ميسون طعيمه عطا الله حداد. (2022). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية و النفسية, 6(7), 29-44.
16. العتيبى & ,سعد بن مرزوق. (2020). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير .المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية.141-128 ,(1)59 ,
17. ابراهيم بلقاسم بلحاج. (2024). اثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية .مجلة الدراسات الاقتصادية.196-227 ,(1)7 ,
18. أحمد عبد العزيز, د. محمود عبد العزيز, عبد الله القحطاني & ,نايف سعد. (2025). أثر القيادة التحويلية علي الرشاقة التنظيمية .*مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*.2072-2043 ,(13) *4* ,
19. موسى إسماعيل, أ. د/عمار فتحي, البردان, أ. م. د/محمد فوزي, مليحان صالح الرشيدي & ,خالد محمد دابس. (2024). دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق السعادة الوظيفية: دراسة تطبيقية .*مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*.702-633 ,(8) *3* ,
20. الصباغ & ,د. أسامه محمد. (2024). الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء والبراعة التنظيمية .مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية.1518-1463 ,(14)4 ,
21. احمد سنوسي جاب الله, كامل, محمد احمد مصطفي, & بدوي احمد كمال. (2025). أثر نظم العمل عالية الاداء علي التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية علي المشروعات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الدراسات المالية والتجارية, 35(2), 592-620.

22.العجمي, & جواهر بنت شلاش العجمي. (2025). القيادة بالتمكين وعلاقتها بمستوى اليقظة الريادية في جامعة الكويت: دراسة ميدانية. مجلة تكنولوجيا العلوم الإنسانية والإدارية, 2(6), 155-186.

23.مروان وليد المصري. (2025). المقدرة التنبؤية للقيادة الذكية في تعزيز مستوى اليقظة الريادية: دراسة ميدانية في كلية فلسطين التقنية. المجلة التربوية, 39(154), 165-207.

المراجع الاجنبية

1- Al-Fadl, T. K. (2024). The role of organizational agility in achieving organizational effectiveness: A field study on the Arab Sudanese Seeds Co. Arab Journal of Administration, 44(5), 161-178.

2- Al-Maamari, Q., & Al-Asadi, R. (2023). High-performance work systems and organizational agility: Evidence from the Middle East. Journal of Business Research, 158, 110-125.

3- Bahagia, R. Daulay, R. Ananty. N. & Astuti, R. (2024). Transformational leadership, emotionat intelligence, and innovative work behavior: Mediating roles of knowledge sharing at public hospitals in Indonesia. Problems and Perspectives in Management, 22(1), 1-10.

4- Bueckmann-Diegoli, R., de los Salmones Sánchez, G., del Mar, M., & San Martín Gutiérrez, H. (2021). The development of entrepreneurial alertness in undergraduate students. *Education+ Training*, *63*(7-8), 1015-1026.

5- Dastmalchian, A., Bacon, N., McNeil, N., Steinke, C., Blyton, P., Satish Kumar, M., ... & Varnali, R. (2020). High-performance work systems and organizational performance across societal cultures. Journal of International Business Studies, 51(3), 353-388.

6- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768.

7- Kramar, R. (2023). Sustainable HRM and high-performance work systems: A review and agenda for future research. International Journal of Human Resource Management, 34(2), 75-92.

8- Pahos, N., & Galanaki, E. (2022). Performance effects of HPWS on committed, long-term employees: A multilevel study. Frontiers Psychology, 13, 825397.

9- Satar, M., Alharthi, S., Asad, M., Alenazy, A., & Asif, M. U. (2024). The moderating role of entrepreneurial networking between entrepreneurial alertness and the success of entrepreneurial firms. *Sustainability*, *16*(11), 4535.

10- Vu, H. M., & Nwachukwu, C. (2021). Entrepreneurial alertness and profitability of minority-owned SMEs in Ghana. Economics & Sociology, 14(4), 107-117.

11- Kafoe, A. S. (2025). Enhancing organizational agility in traditional corporations: A strategic intervention model based on Galbraith's Star Model and consumer psychology insights. *Land Forces Academy Review* 30(1), 48–64.

12- Nouri, M., & Mousavi, S. N. (2020). Organizational agility and competitive advantage: The moderating role of organizational learning. *Management Science Letters*, 10(8), 1883–1894.

13- Malhotra, Y. (2017). Organizational agility as competitive advantage: A resource-based view. *Knowledge Management Research & Practice*

14- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). Organizational agility and performance: The mediating role of organizational learning. Journal of Hospitality and Tourism Management, 45, 334–343.

15- Lootah, A., et al. (2020). Agile capabilities and innovation: The role of knowledge management. *International Journal of Innovation Management,* 24(2).

16- Roberts, D. (2020). Agile organizations and strategic HRM. Human Resource Management Journal, 30(2), 240–255

17- BİÇER, M (2021). The Advantage of Being an Agile Organization in the Pandemic Crisis. Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 4(2), 123-141.

18- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. Academy of Strategic Management Journal, 19(1), 1-17.

19- Al-Shammari, A. M. A. (2021). Strategic intelligence and its role in achieving sustainable competitive advantage An exploratory research for the opinions of a sample of directors of departments and managers of administrative divisions at the University of Karbala. Misan Journal of Academic Studies, 20(40), 190-211.

20- Hussein, A. P. D. S. A., & Abdullah, A. P. D. A. (2021) Role of Organizational Agility in Strategic Renewal of Organizations The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS) e-ISSN: 2682-8766 Vol 3, No 1 Mar (2021):41-50.

21- Mahamotse, M. E., (2020.) The impact of entrepreneurial alertness on the performance of youth-owned enterprises in South Africa. Published PhD thesis, University of the Witwatersrand, Faculty of Commerce, Law and Management,.

22- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities.Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.