

واقع أبعاد القيادة الرشيقة في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق

دراسة تحليلية في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق (*)

أ.د. معن وعدالله المعاضيدي

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

maan_waadalah@uomou.edu.iq

حسين رأفت جاسم محمد الجبوري

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

hussainrafat.20bap185@student.uomosul.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.2.14>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٢/٢٨

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٨/٢٩

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٨/٢٥

المستخلص

يهدف البحث لمعرفة واقع أبعاد القيادة الرشيقة المتمثلة بـ(السرعة، المرونة، الكفاءة، تتبع التكنولوجيا) في شركة آسياسيل، إذ تم صياغة فرضية البحث التي كان أهمها (لا تتوافر أبعاد القيادة الرشيقة لدى القيادات في الشركة المبحوث). تُمثل ميدان البحث بشركة آسياسيل في العراق، فيما تضمن مجتمع البحث جميع العاملين في مشاريع تكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم (457)، إذ تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في تحديد عينة البحث وذلك عبر توزيع استمارة الاستبانة (أداة البحث الرئيسية) إلكترونياً على جميع أفراد المجتمع وتم استلام (388) استبانة. كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الملائم لأهداف البحث، إذ تم تحليل بيانات الجانب الميداني باستخدام البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS, V.25) وبرنامج (AMOS, V.25). وتوصل البحث الى عدة استنتاجات أهمها أن المعدل العام لإجابات الأفراد عينة البحث كان جيداً وإيجابياً، وهذا يُفسر مستوى الإدراك والعناية التي توليها الشركة المبحوث لهذه الأبعاد، فيما أختتم البحث بعدد من التوصيات أهمها تعزيز العناية والاهتمام بمتغير القيادة الرشيقة من قبل الشركة المبحوث، عبر غرس ثقافة هذا النوع من القيادة في أذهان القيادات الإدارية فيها، ومحاولة بيان مدى الأهمية التي تتمتع بها أبعاد القيادة الرشيقة في نجاح المنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، السرعة، المرونة، الكفاءة، التعاون، تتبع التكنولوجيا، مشاريع تكنولوجيا المعلومات.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٢) ٢٠٢٣
الصفحات: ٢٥١-٢٧٠

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

Diagnosing the dimensions of agile leadership in Asiacell for mobile communications in Iraq

Analytical Research in Asiacell for Mobile Communications in Iraq

Abstract

The current research aims to know the reality of the dimensions of agile leadership represented, such as: (speed, flexibility, efficiency, coordination and technology followed) in Asiacell Company, The research hypotheses were formulated, the most important of which was (the dimensions of agile leadership are not available to the leaders of the company in question). The research field was represented by Asiacell Company in Iraq, while the research community included all workers in information technology projects, who numbered (457), as the comprehensive inventory method was used to determine the research sample by distributing the questionnaire (the main research tool) electronically to all members of the community. 388 questionnaires received. The analytical descriptive approach was also relied upon as the appropriate approach to the research objectives, as the field data were analyzed using ready-made statistical programming (SPSS,V.25) and the program (AMOS,V.25). The most important conclusions were that the overall average of the answers of the individuals in the research sample was good and positive, and this explains the level of awareness and care that the researched company gives to these dimensions in it. The research concluded with a number of recommendations, the most important of which is the promotion of care and attention to the variable of agile leadership by the company in question, by instilling the culture of this type of leadership in the minds of the administrative leaders, and trying to show the extent of the importance of the dimensions of agile leadership in the success of the organization.

Key words: Agile Leadership, Flexibility, Efficiency, Speed, Cooperation and Technology Followed, It Projects.

المقدمة:

تُعد القيادة الرشيقة من المفاهيم الحديثة هي التي توصف بانها من الحلول الاستراتيجية في مواجهة التحديات التي تعترض منظمات الأعمال في البيئة المعقدة سريعة التغير، أثناء تنفيذ مهامها. وبذلك فإن مفهوم الإدارة الرشيقة الذي يتطلب خلق قيادة رشيقة، يُعد أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، لذلك هدف بحثنا للوقوف على واقع القيادة الرشيقة في الشركة المبحوث، لأجل الإفادة من نتائج تطبيقها لتحسين جودة أعمالها وتحقيق كامل أهدافها. وقد جاءت فكرة البحث في محاولة توجيه العناية بواقع القيادة الرشيقة في الشركة المبحوث، كون القيادة هي الأساس في الازدهار والنمو لأية شركة تسعى للوصول إلى أفضل مستويات تحقيق الأرباح وكسب المنافسة. كما تبرز أهمية البحث عبر تسليط الضوء لمفهوم القيادة الرشيقة والتي تُعد من الانماط القيادية الاستراتيجية المعاصرة، وتغطية أبعاد البحث عبر أربع محاور تضمن الأول الاطار منهجية البحث، والثاني أخذ الإطار النظري، وجاء الحور الثالث ليتضمن الإطار الميداني، وأخيراً المحور الرابع مضمناً الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

انطلق البحث في إطاره الفكري من المراجعة العلمية للأدبيات ذات الصلة بموضوعات ومتغيرات القيادة الرشيقة، وقد وجد البحث أن جهود الباحثين والمتخصصين في هذا المجال لم تكف تخلو من الإشارات العميقة والمتجددة إلى أن للقيادة وأنماطها سواء التقليدية أو حتى الحديثة والمعاصرة تأثير مباشر في كل أعمال ونشاطات المنظمات وهي التي يتوقف عليها نجاحها وبقائها، فضلاً عن نتائج نجاح المنظمات المعاصرة في إدارة مشاريعها أو فشلها، ولعل ترك الباب مفتوحاً من قبل كثير من الباحثين إلى النتائج المترتبة على تغير النمط القيادي لهو خير دليل على الآثار الماضية والتأثيرات المستقبلية للنمط القيادي في كل ما سبق. وانطلاقاً من إشارات الكثير من الباحثين ومنهم (Blaskovics,2018:29) أن إدارة المنظمات المعاصرة والمشاريع المختلفة في طبيعتها التي تندمج بها مثلاً يستوجب إيجاد أسلوب قيادة مقبول بشكل عام يحقق النجاح؛ فضلاً عن ما أشار إليه (Whyte,et.al.,2022:1) أن قيادة المنظمات ومشاريعها تحدث على نحو متزايد في ظل البيئة المعقدة والمتسارعة بالتغير التي تعيشها تلك المنظمات، لذلك تبدو الحاجة قائمة لدراسة أنماط قيادية جديدة، من الممكن أن تساعد المنظمات على مواجهة التغيرات والتحديات البيئية المتزايدة. هنا يُعد الباحثان إنها معضلة فكرية جديرة بالاهتمام انطلاقاً منها في تحديد توجهات دراستهما لمعالجة جانب محدد من الفجوة المترتبة على التجدد والتطور في الأنماط القيادية مُركزاً على تشخيص أبعاد القيادة الرشيقة بوصفها نمطاً قيادياً معاصراً ومتجدداً في الوقوف على مسببات التلكؤ الذي قد يحصل في المشاريع والنشاطات التي تتبناها شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق، لاسيما وأن الباحثان قد شخصاً محدودية الإنجاز في بعض مشاريع IT التي أطلقتها الشركة المبحوث مما انعكس بتحقيق جزئي للأهداف التي يسعى إليها كل مشروع على الرغم من مرور وقتٍ ليس بقصير على انطلاقها، مثل: (مشروع E-TOP-UP البدء في الانطلاق 2017، ومشروع Hafiz، ومشروع Asiaccell Star كان البدء لانطلاقهما منذ منتصف 2020)، ويسعى الباحثان إلى معالجتها عبر النتائج والمقترحات بنهاية بحثهما.

بناءً على ما تقدم، طرح الباحثان مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: هل تتوافر أبعاد القيادة الرشيقة لدى قيادات الشركة المبحوثة ميدان البحث؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث بتناولها لمفاهيم حديثة نوعاً ما، ومنها: القيادة الرشيقة التي تُعد من الأنماط القيادية الاستراتيجية الحديثة الهادفة لتوليد القيمة التي تُمكن المنظمة من سرعة الاستجابة للتغير البيئي عبر التكيف مع البيئة المعقدة وتقديم خدمات غير مسبوقة لربانئها. يمكن تصنيف أهمية البحث نظرياً وميدانياً وفق الآتي:

١. **على المستوى النظري:** ويعبر عنه بالعرض المفاهيمي والأطر والمعالجات الفكرية ذات الصلة بالقيادة الرشيقة وأبعادها وفق التوجهات الإدارية المعاصرة الذي تضمن الأبعاد الإدارية مختلفاً عن أغلب الدراسات العراقية خاصةً فضلاً عن البحوث الأخرى والتي تناولت الأبعاد السلوكية للقيادة الرشيقة، فضلاً عن إثراء المكتبات ومراكز الأبحاث بهذه البحوث ونتائجها في ضوء نُدره الكتابات العربية عموماً والعراقية خصوصاً - بحسب إطلاع الباحثان -.

٢. **على المستوى الميداني:** يستمد هذا البحث أهميته على الصعيد الميداني من تزويد المنظمة المبحوثة بتفاصيل أكثر دقة ووضوح عن مدى فهم القيادة الرشيقة وأبعادها في إدارة الشركة مما قد يدفعها لتعزيز تلك الأبعاد بما يخدم تفعيل وتنشيط تلك المشاريع وغيرها، الآن وفي المستقبل، وكل ذلك في إطار كون قطاع الاتصالات النقالة في العراق من القطاعات الحيوية التي تُعد عصب الحياة والاقتصاد في كافة المجالات التجارية والتعليمية والصحية ولاسيما في ظروف الأزمات المتلاحقة وآخرها جائحة كورونا التي أظهرت مدى أهمية قطاع الاتصالات وقطاع خدمات الإنترنت التي تقدمها الشركة المبحوثة، مما يؤكد ضرورة تبني أفكار القيادة الرشيقة بوصفها أحد الحلول المطروحة لمشكلة البحث الميدانية المشفوعة فكرياً وكما أشر فيما سبق.

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

١. تأطير الأسس الفكرية لمتغير البحث عبر عرض الأدبيات حول ما كُتب عن متغير البحث الأساسية المتمثلة بـ(أبعاد القيادة الرشيقة).
٢. الوقوف على واقع توافر القيادة الرشيقة وأبعادها في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق.

رابعاً: فرضية البحث:

ينطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها: (لا تتوافر أبعاد القيادة الرشيقة لدى قيادات مشاريع تكنولوجيا المعلومات في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق).

خامساً: حدود البحث:

١. **الحدود المكانية:** شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق.
٢. **الحدود الزمانية:** تُتمثل في المدة التي تم فيها البحث وهي من (٢٠٢٢/٢/١) ولغاية (٢٠٢٢/٨/٢١) والتي اشتملت على كل من الجانب النظري للبحث، فضلاً عن جانبه الميداني.

سادساً: أدوات جمع البيانات:

لإجراء هذا البحث وإتمامها احتاج الباحثان إلى فئتين من البيانات:

1. **في الناحية النظرية:** أفاد الباحثان في إتمام الأطر النظرية والفكرية لبحثهم، عبر الاعتماد على العديد من المصادر العربية والأجنبية التي تمثلت بالمصادر والمراجع العلمية من كتب، ودراسات، ومجلات، وبحوث ذات الصلة بموضوع البحث، فضلاً عن الاعتماد على المعلومات المتاحة في شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) ذات الصلة بموضوع البحث.
2. **في الناحية الميدانية:** تم فيه اعتماد استمارة استبانة أعدّها الباحثان اعتماداً على نموذج (Şahin & Alp,2020)، وأنموذج (Akkaya & Yazici,2020) فيما يتعلق بالقيادة الرشيقة، ويوضح الجدول (1) تفاصيل استمارة الاستبانة.

الجدول (1) المتغيرات والأبعاد المدروسة التي تضمنتها استمارة الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	أبعادها المعتمدة	العبارات	المصدر
القيادة الرشيقة	السرعة	X ₁ -X ₅	Akkaya & Yazici,2020 Şahin & Alp,2020
	المرونة	X ₆ -X ₁₀	
	الكفاءة	X ₁₁ -X ₁₅	
	التعاون	X ₁₆ -X ₁₉	
	تتبع التكنولوجيا	X ₂₀ -X ₂₄	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات:

اعتمد الباحثان في سبيل تحقيق أهداف بحثهما على توظيف البرنامج الإحصائي (SPSS) والتي يعمل عن طريقها برنامج (AMOS)، إذ تم توظيف مؤشرات الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية) وذلك لوصف استجابات المبحوثين. أما الأسلوب الثاني فقد تمثّل بالتحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA)، ويعرف هذا النوع من التحليل وفقاً لـ (Brown,2015:1) على أنه نوع من أنواع نمذجة المعادلة الهيكلية ويستخدم في اختبار نماذج القياس.

ثامناً: منهج البحث:

تبنى الباحثان في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق المواءمة بين طبيعة البحث والأدوات التي اعتمدها الباحثان لأجل وصف الظاهرة وتحليلها، فضلاً عن كونه منهجاً شاملاً؛ لأنه يعتمد على طرائق عديدة في تحقيق أهدافه، وهو يعتمد الاستبانة بوصفها مصدراً رئيساً للبيانات، مدعومة ببعض الملاحظات التي يمتلكها الباحثان كونه قريباً جداً من ممارسة النشاط والخبرة في هذا المجال.

تاسعاً: مجتمع البحث وعينتها:

تمثّل مجتمع البحث بالعاملين في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في شركة آسياسيل (Hafiz, Asiaccell Star E-TOP-UP)، إذ بلغ عدد العاملين في هذه المشاريع (457) عاملاً، إذ تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل في تحديد حجم العينة، عبر توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع استلم منها (388) استمارة، وهذا يعني أن نسبة الاسترجاع (84.90%)، وبذلك يكون صافي الاستثمارات الداخلة في عملية التحليل (388) استمارة. ويعود السبب الذي دفع الباحثان لتوزيع هذا العدد من الاستثمارات وشمول جميع أفراد المجتمع، هو قدرة الباحثان على الوصول الى (٢٥٥)

جميع أفراد المجتمع، فضلاً عن إلزام الشركة الباحثين بضرورة التعامل الإلكتروني مع العاملين لديها.

الجدول (2) الخصائص الشخصية لعينة البحث

الجنس									
انثى					ذكر				
%		عدد		%		عدد			
13.66		53		86.34		335			
العمر									
25 سنة فأقل		35-26 سنة		45-36 سنة		55-46 سنة		56 سنة فأكثر	
%		عدد		%		عدد		%	
19.33		75		32.73		127		25.78	
17.78		69		100		100		4.38	
17		17		17		17		17	
التحصيل الدراسي									
إعدادية فما دون		دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير	
%		عدد		%		عدد		%	
11.34		83		21.40		213		5.41	
44		83		213		213		21	
2.83		11		4.12		16		11	
11		11		11		11		11	
التخصص الوظيفي									
غير ذلك			إداري			فني			
%		عدد		%		عدد		%	
12.11		47		53.35		207		34.54	
47		47		207		207		134	
عدد سنوات الخدمة									
1-5 سنة		6-10 سنة		11-15 سنة		16-20 سنة		21 سنة فأكثر	
%		عدد		%		عدد		%	
28.09		109		25		97		22.94	
109		97		89		89		8	
8		8		8		8		8	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج تحليل SPSS V.25.

يتضح من الجدول (2) ما يأتي:

- الجنس:** أظهرت نتائج تحليل الخصائص الشخصية أن نسبة الأفراد الباحثين في شركة آسياسيل للاتصالات في العراق من الذكور أعلى من نسب الإناث وبلغت (86.34%) مقابل (13.66%) من الإناث.
- العمر:** بينت النتائج أن الفئة العمرية (25 فأقل) كانت نسبتها (16.33%) أما الفئة العمرية (26-35) نسبتها (32.73%) أي نسبة الفئة الشبابية (25-35) تعادل (52.06%) ونسبة الفئة العمرية (36-45) بلغت (25.78%) من العاملين في مشاريع الشركة، الأمر الذي يؤكد سياسة الشركة بتشغيل الشباب.
- التحصيل الدراسي:** أظهرت النتائج أن عينة البحث من حيث التحصيل الدراسي كانت كما يأتي: إعدادية فما دون العدد بنسبة (11.34%)، أما حملة الدبلوم بنسبة (21.40%)، أما حملة البكالوريوس كانت النسبة (54.90%)، وحملة الدبلوم العالي بعدد (16) بنسبة (4.12%)، أما حملة الماجستير بعدد (21) بنسبة (5.41%)، وأخيراً حملة الدكتوراه بعدد (11) بنسبة (2.83%)، ويتبين أن النسبة الأكبر هي لحملة شهادة البكالوريوس يليهم حملة الدبلوم والإعدادية فما دون، وأخيراً حملة الشهادات العليا، مما يعني اعتماد الشركة على جذب المهارات.
- التخصص الوظيفي:** أظهرت نتائج التحليل أن نسبة من هم بتخصص فني كانت (34.54%)، والإداريين (53.35%)، وغير ذلك (12.11%)، وقد ظهر أن النسبة الأكبر هي التخصصات

الإدارية، يليها التخصصات الفنية ثم التخصصات الأخرى، وهذا يتلاءم مع طبيعة عمل مشاريع IT.

٥. سنوات الخدمة: بينت النتائج التحليل معلومات سنوات الخدمة أنها موزعة بخمس فئات الأولى (5-1) بنسبة (28.09%)، والثانية (6-10) بنسبة (25%)، أما الثالثة (11-15) بنسبة (22.91%)، والفئة الرابعة (16-20) بنسبة (21.91%)، وأخيراً (21 فأكثر) بعدد بنسبة (2.06%)، وإذا تأملنا نتائج التحليل نجد أن النسبة الأكبر كانت لفئة (5-1)، وهي (28.8%) ويعود ذلك إلى الانطلاقة لتحديث للشركة من (2G) وصولاً إلى الـ(4G).

المبحث الثاني: الإطار النظري:

أولاً: مفهوم القيادة الرشيقة:

لتحديد مفهوم القيادة الرشيقة، لا بد من التعريف أولاً بمصطلح الرشاقة لغة، إذ أشار (جبران، ١٩٩٢: ٣٩٣) وفقاً لمعجم الرائد إلى أن الرشاقة تعود إلى الفعل رشق- يرشق- رشاقة، كأن يقال رشق في عمله: كان خفيفاً سريعاً. أما اصطلاحاً، فهي تعني نوع من أنواع المرونة، كما تمثل القدرة على أداء الاعمال غير المخطط لها، والأنشطة الجديدة، فضلاً عن الاستجابة للتحويلات غير المتوقعة في طلبات السوق أو طلبات الزبائن الفريدة من نوعها (الغامدي، ٢٠٢١: ٢٥٣). وفيما يتعلق بالقيادة الرشيقة، فإنها تُعد مدخلاً رئيساً لتطور المنظمة واستمرارها، عبر التركيز على السلوك الإيجابي للقائد وانعكاس ذلك على العاملين وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، فهي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم (هجيرة، ٢٠٢٠: ١).

ولقد تعددت المفاهيم التي توضح المقصود بالقيادة الرشيقة، اختلف الباحثون في تركيزهم عند تحديد مفهومه، فهناك من ركز على تعلم القيادة وسرعة التكيف مع التغيير عبر تعريفها بأنها القدرة على تعلم أساليب جديدة للقيادة والتبديل المرن لأساليب القيادة في محاولة للاستجابة بسرعة للظروف الديناميكية والمتغيرة (Meyer & Meijers, 2017: 15). فيما ركز (Şahin & Alp, 2020: 51) على المرونة والسرعة في اتخاذ القرار عبر تحديد مفهوم القيادة الرشيقة على أنها نهج قيادي يتضمن مهارات القيادة الفاعلة التي تعمل على تسهيل تكيف المنظمة عن طريق اتخاذ قرارات سريعة ومرنة لضمان التطوير التنظيمي، ودعم العمل الجماعي والتعاون داخل المنظمة والتكيف مع التطورات التكنولوجية. أما (Fachrunnisa, et.al., 2020: 69) فقد ركز على مهارات الاستجابة بمرونة وسرعة لتحقيق النجاح عبر تعريفها بأنها القدرة على توجيه الفريق والتأثير باستمرار على سلوكياته على النحو الذي يساعده على تقديم قيمة للزبائن بامتلاك العديد من المهارات مع المرونة والسرعة من أجل تحقيق نجاح المنظمة، والاستعداد لمواجهة تحديات العالم الحالي.

بناءً على ذلك يمكن تحديد مفهوم القيادة الرشيقة، ومن وجهة نظر الباحثان بأنها: مفهوم ونمط قيادي حديث لقيادة المنظمات عن طريق التأثير الإيجابي على العاملين، وبالوقت نفسه التركيز على الاستجابة السريعة للمتغيرات الخارجية بسبب البيئة المضطربة للاستجابة لرغبات زبائن المنظمة، بما يعكس إيجابياً على مكانتها في قيادة السوق وتحقيق استراتيجياتها المستهدفة في بيئة يتفق الجميع على أن الثابت الوحيد فيها هو التغيير والتقلب.

ثانياً: أهمية القيادة الرشيقة:

ويتطلع الباحثان عن طريق هذه الفقرة تسليط الضوء على أهمية القيادة الرشيقة لبيان أهمية اعتماد هذا النمط القيادي قياساً بالأنماط الأخرى عن طريق آراء مجموعة من الباحثين يتفق (حسين والزبيدي، ٢٠٢١: ٩١) و(أبو سيدو، ٢٠٢١: ٢١) على أن أهمية القيادة الرشيقة تكمن في الآتي:

١. إنها المحفز الرئيس لتطوير مهارات العاملين في المنظمة، وذلك عن طريق تشجيع الاتصال فيما بينهم عبر مختلف المستويات الإدارية للمنظمة.
٢. تُعد المحرك الرئيس للنجاحات التي تحقّقها المنظمة.
٣. دعم عمليات التحسين المستمر، وذلك لاستثمار الموارد المتوافرة لدى المنظمة للوصول الى درجة التميز.

ثالثاً: أهداف القيادة الرشيقة:

يسعى الباحثان إلى بيان أهداف القيادة الرشيقة وعلى سرعة التكيف مع البيئة الديناميكية بما ينعكس إيجابياً على الأداء والتميز، وهنا أشار (حسين والزبيدي، ٢٠٢١: ٩٠) نقلاً عن دراسة (López-Fresno, 2014: 91-92) إلى أن القيادة الرشيقة في المنظمات تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف منها توفير الدعم والتسهيلات لعمليات التحسين المستمر، فضلاً عن إشراك الموارد البشرية كافة في تلك العمليات، كما تهدف إلى تسهيل عملية التغيير الثقافي في المنظمة. وأضاف (Prasongko & Adianto, 2019: 130) إلى أن القيادة الرشيقة تسعى لتعزيز الإنتاجية والعمل الجماعي على الرغم من جميع التغيرات التي تواجه المنظمة.

رابعاً: أبعاد القيادة الرشيقة:

يعرض الباحثان وجهات نظر بعض الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الرشيقة، إذ يلحظ الباحثان أن جهود الباحثين في هذا المجال قد استغرقت فترة زمنية ليست بالقصيرة امتدت لحدود (30) سنة بدأها (Sharifi & Zhang, 1999)، (الحكيم وآخرون، ٢٠٢٠) بتحديد أبعاد القيادة الرشيقة في (السرعة، المرونة، الكفاءة، القدرة على الاستجابة)، فيما كانت وجهة نظر (Ljungblom, 2012) (الفتلاوي، ٢٠١٧)، (شبات، ٢٠٢٠)، (حسين والزبيدي، ٢٠٢١)، (أبو سيدو، ٢٠٢١)، (الغامدي، ٢٠٢١)، (عبدالله وآخرون، ٢٠٢١)، تضم أبعاداً مختلفة تماماً، تمثلت في (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة)، فيما اختلف عنهم (هجيرة، ٢٠٢٠)، بتحديد تلك الأبعاد في (الإبداع، التحفيز، الذكاء الانفعالي)، أما (Şahin & Alp, 2020)، فقد تناول أبعاد القيادة الرشيقة بـ(السرعة، المرونة، الكفاءة، التعاون، مواكبة التكنولوجيا)، وانطلاقاً مما سبق، ونظراً لتشابه بعض وجهات النظر للباحثين بشأن تلك الأبعاد واختلاف القليل منهم، فإن الباحثان سوف يذهبان باتجاه تبني وجهة نظر (Şahin & Alp, 2020)، كونها الأقرب للتعامل مع متغير البحث، فهو البحث الوحيد الذي يؤكد على مسألة التكنولوجيا ومواكبتها وتتبعها، فضلاً عن كون تلك الأبعاد هي الأكثر شمولية من الدراسات والبحوث الأخرى والتي يراها الباحثان ملائمة للتطبيق في معالجة مشكلة بحثهما المطروحة، والمتمثلة في التلكؤ والتأخير الحاصل في تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الشركة المبحوثة، لذلك سيعتمد هذا البحث الأبعاد الآتية للقيادة الرشيقة، وهي على النحو الآتي:

١. السرعة:

ويقصد بها قدرة المنظمة على تقديم المنتج بفاعلية في وقت قصير (Tahmasebifard, 2017:142) فضلاً عن إدراك التغيرات البيئية والاستجابة لها كما مطلوب (الحكيم وآخرون، ٢٠٢٠: ٦٩)، فضلاً عن أن الاستجابة السريعة لمتغيرات سوق العمل وما تنتجه من منافسة شديدة. لذلك يرى الباحثان أن السرعة تعني الاستجابة السريعة للتوقعات والتغيرات، وهنا على القائد أن يقرر ويتعلم ويتحسن ويتكيف بسرعة، وأن يُركز على الحل بدل التركيز على الخطأ عند حدوثه، لأجل الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم.

٢. المرونة:

إذ يركز القادة في المنظمات المرنة على الوفاء بمسؤولياتهم بدلاً من إتباع القواعد الثابتة التي قد لا تغطي مسؤوليات العاملين بحكم تغير الظروف المحيطة، كما أن نجاحهم في وظائفهم في ظل التغير البيئي المستمر يمكن أن يولد مصدراً للرضا الوظيفي والسعادة (Şahin & Alp, 2020:52)، لذلك يجب على المنظمات التي تهدف إلى التغيير والتطوير أن تكون مرنة، كما أن القادة الذين يتمتعون بالمرونة سيوفرون ميزة جديدة في المنافسة، فضلاً عن قدرتهم على التعامل مع التغيير المستمر في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية (Akkaya & Tabak, 2017:123). لذلك فالمرونة من وجهة نظر الباحثان تعني: الدراية وخفة الحركة بكيفية استغلال جميع موارد المنظمة المادية والمالية والمعلوماتية والبنى التحتية للمنظمة لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف معها.

٣. الكفاءة:

وهي الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد لأداء أي عمل ناجح، إذ تُعد الكفاءة مجموعة من القدرات التي توفر الإنتاجية والفاعلية للمنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها (Tahmasebifard, et.al., 2017:142). كما أشار (Akkaya & Yazici, 2020:1462) إلى أن الكفاءة تتعلق بالرشاقة الذهنية والإبداعية للقائد، إذ يمتلك القائد تفكيراً مختلفاً، وقدرة على إيجاد أفكار وحلول مبتكرة للمشكلات، فضلاً عن قدرة القائد على التواصل مع الآخرين بطريقة شجاعة وعالية النزاهة، إذ يتمتع القائد الرشيق بالقدرة على إلهام وتحفيز الآخرين بأسلوبه وسلوكياته عالية النزاهة بدلاً من التعبيرات اللفظية. فالكفاءة من وجهة نظر الباحثان تعني: خفة الحركة الإبداعية والفكرية للقائد، وكذلك قدرة القائد على التواصل مع الآخرين بشجاعة ونزاهة عالية، وأن يكون ملهم ومحفز عبر تأثيره السلوكي والعاطفي مع كل من يعمل معه في المنظمة.

٤. التعاون:

يوفر تعزيز التعاون بين الأفراد والفرق والمجموعات والإدارات والوظائف أرضية خصبة للتجريب وإمكانية ظهور أفكار وإستراتيجيات جديدة (Hughes, et.al., 2020:490)، إذ يشكل التعاون أساس فكرة العمل على اكتساب ميزة تنافسية ورضا الزبائن، ويسهم القادة في تحسين أداء الفريق عبر تبادل المعرفة والخبرات الجديدة التي اكتسبوها (Şahin & Alp, 2020:53). ومن وجهة نظر الباحثان، فإن التعاون يعني خفة حركة القادة والأفراد العاملين وأصحاب العمل عبر ترسيخ الثقة المتبادلة بينهم لأجل الوصول إلى التعاون الحقيقي والفاعل، وكل ذلك يتم عبر التواصل الفاعل بين الفرق والأفراد وأصحاب المصلحة في المنظمة.

٥. تتبع التكنولوجيا:

تُعد التكنولوجيا أمر لا مفر منه للمنظمات من أجل الوصول إلى أهدافها، ويؤدي القادة دوراً مهماً ومحورياً في تتبع ومواكبة التغيير السريع والتطور التكنولوجي، إذ يجب عليهم إجراء التنسيق اللازم باستخدام التكنولوجيا، فضلاً عن إبلاغ فريق العمل بهذا الصدد (Şahin & Alp,2020: 53). ويرى (Serrat,2021:8) أن تكنولوجيا المعلومات تُتيح للناس البحث عن الخبرات والأفكار والخدمات والتكنولوجيا واكتسابها ومشاركتها محلياً ووطنياً وإقليمياً وعالمياً، وتعزز الكفاءة الإنتاجية، وتقلل من تكاليف المعاملات والعوائق أمام الدخول للسوق. ومن وجهة نظر الباحثان، فإن مواكبة التكنولوجيا تعني: خفة الحركة قائد في إدخال وتعلم وتطبيق ما يتعلق بالتكنولوجيا وأدواتها الفاعلة في إدارة التغيير للتحوّل نحو الرشاقة وخفة الحركة للقيادة والمنظمة والإستراتيجية من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية، والاستجابة السريعة والفاعلة للزبائن.

المحور الثالث: الإطار الميداني:**أولاً: اختبار نموذج قياس متغيرات البحث:**

تنبت البحث العديد من الأدوات الإحصائية لتحليل بيانات البحث، إذ تم توظيف مؤشرات الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية) في المبحث الأول وذلك لوصف استجابات المبحوثين. أما الأسلوب الثاني من أساليب التحليل الإحصائي الذي تم تبنيه في البحث فقد تمثل بالتحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA). ويعرف هذا النوع من التحليل وفقاً لـ (Brown,2015:1) بأنه: نوع من أنواع نمذجة المعادلة الهيكلية يتعامل على نحو خاص مع نماذج القياس، ونماذج القياس التي تختص بتمثيل العلاقة بين مؤشرات القياس والمتغيرات أو العوامل الكامنة Latent Constructs. إن أحد أهم أسباب تبني هذا النوع من التحليل هو تطابق شروطه مع البحث الحالية، إذ إن استخدام التحليل العاملي يتطلب شرطين أساسيين، هما: (Thakkar,2020:19)

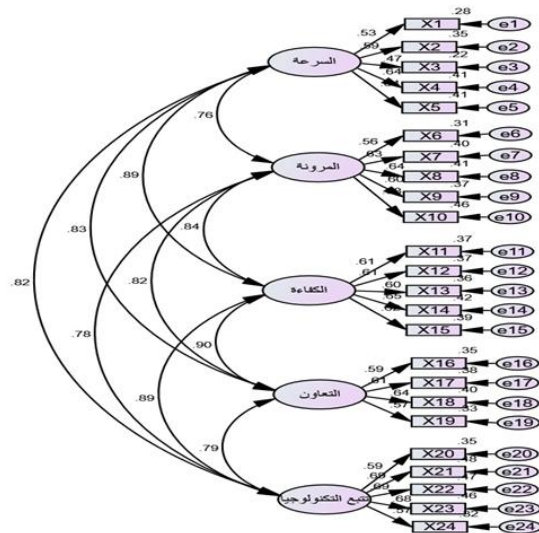
١. امتلاك الباحثان معرفة ودراية عن العوامل الكامنة في البحث.
 ٢. امتلاك الباحثان معرفة ودراسة عن مؤشرات قياس هذه العوامل.
- وفي سياق بحثنا فإن الشرطين المذكورين أنفاً متوافران، فالأدبيات حددت وبشكل مسبق أبعاد متغير البحث (القيادة الرشيقة)، وفيما يتعلق بمؤشرات القياس فهناك الكثير من الدراسات السابقة التي قامت بقياس كل بُعد من الأبعاد الفرعية. وقيل الدخول في تفاصيل اختبار نموذج القياس لا بد من تحديد مؤشرات حسن المطابقة ومستوياتها المقبولة في اختبار نماذج القياس.

الجدول (3) حدود القبول لمؤشرات حسن المطابقة

المصدر	المعيار (حدود القبول)	المؤشر
(Thakkar,2020) (Schumacker & Lomax,2010) (Hair,et.al.,2010) (Schermelleh,Engel,et.al.,2003) (Bagozzi & Yi,2012)	$3 < (\chi^2/df) < 1$	(χ^2/df)
	GFI > 0.90	GFI
	RMR < 0.05	RMR
	SRMR < 0.07	SRMR
	RMSEA < 0.05	RMSEA
	AGFI > 0.85	AGFI
	CFI > 0.90_0.95	CFI
	IFI > 0.90_0.95	IFI

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

بناءً على مؤشرات حسن المطابقة أعلاه وعلى مستويات القبول سيتم اختبار نموذج البحث، وستبدأ عملية الاختبار اعتماداً على اختبار أنموذج القيادة الرشيقة أولاً، إذ تضمن أنموذج القيادة الرشيقة (5) عوامل فرعية تم قياسها باعتماد (24) مؤشراً.



الشكل (1) اختبار أنموذج القيادة الرشيقة في مرحلته الأولى

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان حسب نتائج تحليل AMOS V.25.

إذ يُشير الشكل وبالتحديد الأسهم ذات الرأس الواحد الى بلوغ المشبعات المطلوبة، إذ أن جميع المؤشرات كانت أعلى من (0.50) أو قريبة جداً منها، مما يؤشر تشبع كل مؤشر (سؤال) على نحو كافي على البعد الذي يمثله، وهذا ما يجعل هذه المؤشرات ذات مصداقية في قياس هذه العوامل، وبالتالي قياس القيادة الرشيقة. أما فيما يتعلق بمؤشرات جودة المطابقة فقد كانت على النحو الآتي:

(χ^2/df) , 2.040; GFI, 0.905; AGFI, 0.882; IFI, 0.918; CFI, 0.917; RMR, 0.036; SRMR, 0.04; RMSEA, 0.052.

وُشير نتائج حسن المطابقة إلى حصول الأنموذج على تطابق جيد في الكثير من مؤشرات، فمستوى التطابق الجيد في GFI هو 0.90 وكان في الأنموذج 0.905، وكذلك الحال لمؤشر SRMR الذي جاء بقيمة (0.045) علماً أن القيمة الجيدة للتطابق هي (0.07). ولتحسين الأنموذج بشكل أفضل، تمت مراجعة مؤشرات التعديل Modification Indices، ولقد لاحظنا وجود بعض المشكلات التي تحتاج إلى معالجة، وتم ذلك في إطار مراحل اختبار الأنموذج الآتية:

١. بينت مؤشرات التعديل أن هناك ترابطاً عالياً بين مؤشري القياس X20 (تتابع التطورات التكنولوجية المتعلقة بمجالات نشاط الشركة باستمرار) و X21 (تنظر إلى التكنولوجيا بأنها أداة لتحقيق أهداف الشركة) بقيمة (13.168)، لذلك فإن الحل الأمثل هنا لتحسين الأنموذج هو ربط بواقى أخطاء قياس هذين المؤشرين، وكانت النتائج بعد إجراء عملية الربط على النحو الآتي:

(χ^2/df) , 1.986; GFI, 0.907; AGFI, 0.885; IFI, 0.923; CFI, 0.922; RMR, 0.036; SRMR, 0.04; RMSEA, 0.050.

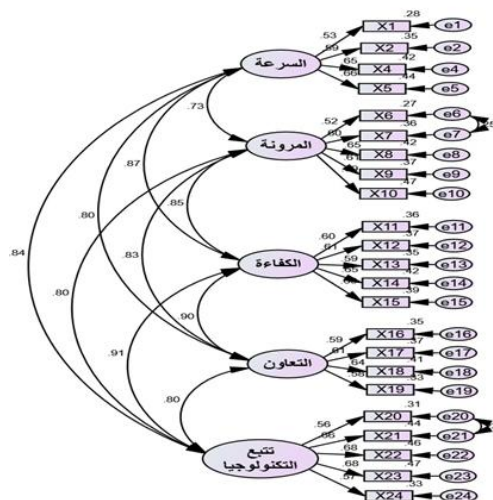
٢. أوضحت نتائج تحليل الأنموذج في المرحلة السابقة أن هناك ترابطاً عالياً بين مؤشري القياس X6 (تتكيف بسهولة مع التغيرات البيئية) و X7 (تستجيب للتغيرات غير المتوقعة بسلاسة) بقيمة وصلت إلى (١٧.٩٦١). لذلك تم ربط بواقى أخطاء المؤشرين المذكورين آنفاً، وكانت مؤشرات حسن المطابقة على النحو الآتي:

(χ^2/df) , 1.913; GFI, 0.911; AGFI, 0.889; IFI, 0.929; CFI, 0.928; RMR, 0.035; SRMR, 0.043; RMSEA, 0.049.

٣. إن التحسن في مؤشرات حسن مطابقة الأنموذج لا زال ممكناً ولاسيما أن مراجعة نتائج المرحلة السابقة من التحليل بينت وجود مشكلة تتعلق بمؤشر القياس X3 (قيادة الشركة تستجيب لحاجات الزبائن فوراً)، إذ ارتبط مؤشر القياس X3 مع العامل المسمى المرونة وبقية (11.141)، فضلاً عن ارتباطه بعامل والمثمل بتتبع التكنولوجيا بقيمة (7.320). من هنا تم حذف هذا المؤشر، وكانت مؤشرات حسن المطابقة على النحو الآتي:

(χ^2/df) , 1.894; GFI, 0.917; AGFI, 0.895; IFI, 0.934; CFI, 0.934; RMR, 0.033; SRMR, 0.042; RMSEA, 0.048.

في هذه المرحلة من اختبار الأنموذج، يمكن القول إن الأنموذج وصل إلى مرحلة جيدة من حُسن المطابقة وإن جميع المؤشرات فيه أصبحت تُؤكد حُسن مطابقة الأنموذج، ويمكن استخدامه في عملية قياس القيادة الرشيقة. ويُشير الشكل (2) إلى أنموذج اختبار قياس القيادة الرشيقة في المرحلة النهائية.



الشكل (2) اختبار أنموذج القيادة الرشيقة في مرحلته النهائية

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان حسب نتائج تحليل AMOS V.25.

بعد التأكد من الصدق البنائي لمقياس البحث، أصبح بالإمكان الاعتماد عليه في عرض نتائج وصف وتشخيص متغيرات البحث.

الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أنموذج القيادة الرشيقية في مرحلته النهائية

فقرات القياس		عوامل الأنموذج	Estimate التقدير	S.E. الخطأ المعياري	C.R. النسبة الحرجة	P
X ₁	<---	السرعة	1.000			
X ₂	<---	السرعة	1.180	.142	8.338	***
X ₄	<---	السرعة	1.231	.140	8.789	***
X ₅	<---	السرعة	1.303	.147	8.868	***
X ₆	<---	المرونة	1.000			
X ₇	<---	المرونة	1.127	.118	9.581	***
X ₈	<---	المرونة	1.283	.148	8.640	***
X ₉	<---	المرونة	1.070	.129	8.329	***
X ₁₀	<---	المرونة	1.301	.147	8.875	***
X ₁₁	<---	الكفاءة	1.000			
X ₁₂	<---	الكفاءة	1.037	.105	9.861	***
X ₁₃	<---	الكفاءة	1.004	.103	9.708	***
X ₁₄	<---	الكفاءة	1.159	.111	10.404	***
X ₁₅	<---	الكفاءة	1.127	.111	10.140	***
X ₁₆	<---	التعاون	1.000			
X ₁₇	<---	التعاون	1.008	.108	9.320	***
X ₁₈	<---	التعاون	1.111	.116	9.595	***
X ₁₉	<---	التعاون	.979	.110	8.930	***
X ₂₀	<---	تتبع التكنولوجيا	1.000			
X ₂₁	<---	تتبع التكنولوجيا	1.322	.122	10.838	***
X ₂₂	<---	تتبع التكنولوجيا	1.280	.132	9.698	***
X ₂₃	<---	تتبع التكنولوجيا	1.332	.137	9.727	***
X ₂₄	<---	تتبع التكنولوجيا	1.075	.124	8.677	***

*** 0.001

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

يبين الجدول (4) أن جميع مؤشرات القياس كانت معنوية في قياس العوامل الفرعية بالقيادة الرشيقية، وهذا ما يجعل هذه المؤشرات ذات مصداقية في قياس هذه العوامل، وبالتالي قياس القيادة الرشيقية.

ثانياً: وصف أبعاد القيادة الرشيقية وتشخيصها:

سنقوم في هذه الفقرة بإيجاد النسب المئوية والتكرارات، فضلاً عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة، وعلى النحو الآتي:

١. وصف بُعد السرعة وتشخيصه:

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة لبُعد السرعة

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفئة
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق نوعاً ما		أتفق		أتفق بشدة		
			1	2	3	4	5	%	ت	%	ت	%	
84.38	0.842	4.219	0.5	2	3.6	14	12.9	50	39.4	153	43.6	169	X ₁
79.74	0.890	3.987	0.3	1	7	27	17.8	69	43.1	170	31.2	121	X ₂
73.08	1.018	3.654	0.8	3	13.7	53	29.4	114	31.7	123	24.5	95	X ₃
78.96	0.849	3.948	-	-	6.2	24	20.1	78	46.4	180	27.3	106	X ₄
79.22	0.884	3.961	0.5	2	4.9	19	23.2	90	40.7	158	30.7	119	X ₅
79.076	0.806	3.954	0.52		7.08		20.68		40.26		31.46		المؤشر الكلي
					7.6		20.68		71.72				نسب الاتفاق

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً لنتائج تحليل SPSS V.25.

يشير الجدول (5) إلى وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد السرعة في الشركة المبحوثة للعبارة (X1-X5)، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) (71.72%)، وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد السرعة، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.954) بانحراف معياري بلغ (0.806)، فيما بلغت درجة عدم الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد السرعة ما مقداره (7.6%)، أما عن نسبة الإجابات أتفق نوعاً ما فهي (20.68%) وهي نسبة أقل من نسبة الأفراد المتفقين، وبلغت نسبة الاتفاق للسرعة (71.72%) وهي نسبة اتفاق فوق المتوسط، ما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية.

وعلى المستوى الجزئي فإن فقرة (X1) التي تمثل (تتجز الأهداف في أقصر الأوقات لمواكبة التغيير) فقد حصلت على أعلى نسبة استجابة (84.38%) وبوسط حسابي (4.219) وانحراف معياري قدره (0.842)، وهذا يدل على أن إدارة الشركة تعتمد على مؤشرات واضحة لقياس أداء العاملين من أجل إنجاز الأهداف المرسومة، فيما نجد أن الفقرة (X3) حققت أقل نسبة استجابة ما قدره (73.08%) الذي يمثل (تستجيب لحاجات الزبائن فوراً)، وهذا قد يرجع إلى طول الإجراءات الروتينية اللازمة للحصول على الموافقات الرسمية من قبل الجهات الحكومية التابعة لهيئة الاتصالات مما قد يؤخر الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (56.2%) بوسط حسابي (3.654) وانحراف معياري (1.018).

٢. وصف بُعد المرونة وتشخيصه:

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة لبُعد المرونة

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفئة
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق نوعاً ما		أتفق		أتفق بشدة		
			1	2	3	4	5	%	ت	%	ت	%	
79.68	0.912	3.984	0.3	1	6.4	25	21.4	83	38.4	149	33.5	130	X ₆
74.74	0.888	3.737	0.3	1	10.1	39	24.2	94	46.6	181	18.8	73	X ₇
75.72	0.933	3.786	-	-	11.3	44	22.4	87	42.5	165	23.7	92	X ₈
77.52	0.832	3.876	-	-	5.7	22	24.5	95	46.4	180	23.5	91	X ₉
76.12	0.898	3.806	0.5	2	7.5	29	26.3	102	42.3	164	23.5	91	X ₁₀
76.756	0.838	3.838	0.26		8.2		23.7		43.24		24.6		المؤشر الكلي
					8.46		23.7		67.84				نسب الاتفاق

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً لنتائج تحليل SPSS V.25.

يُشير الجدول (6) إلى وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد المرونة في الشركة المبحوثة للعبارات (X6-X10)، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (أُتفق بشدة، أُتفق) (67.84%)، وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد المرونة، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، وعزز ذلك الوسط الحسابي البالغة (3.838) بانحراف معياري (0.838)، فيما بلغت درجة عدم الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد المرونة (7.46%)، أما عن نسبة الإجابات أُتفق نوعاً ما فهي (23.7%)، وهي نسبة أقل من نسبة الأفراد المتفقين، وقد بلغت نسبة الاتفاق للمرونة (67.84%) وهي نسبة اتفاق فوق المتوسط، ما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية.

وعلى المستوى الجزئي فإن فقرة (X6) التي تُمثل (تتكيف بسهولة مع التغيرات البيئية) حصلت على أعلى نسبة استجابة (79.68%) وبوسط حسابي (3.984) وانحراف معياري قدره (0.912)، وهذا يدل على أن إدارة الشركة تعتمد على مؤشرات واضحة لقياس التغيرات البيئية من أجل إنجاز الأهداف المرسومة، فيما نجد أن فقرة (X7) قد حققت أقل نسبة استجابة بما قدره (74.74%) وهي تُمثل (تستجيب للتغيرات غير المتوقعة بسلاسة)، على الرغم من كون هذه النسبة جيدة، إلا أنها تأتي في المرتبة الأخيرة، وقد يعود السبب إلى عدم كفاية السيناريوهات التي تضعها الشركة في مواجهة البيئة العراقية المتقلبة على نحو كبير، وذلك باتفاق عينة البحث وبنسبة (65.4%) بوسط حسابي (3.737) وانحراف معياري (0.888).

٣. وصف بُعد الكفاءة وتشخيصه:

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة لبُعد الكفاءة

نسبة الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس الاستجابة										المتوسط الحسابي
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		أُتفق نوعاً ما		أُتفق		أُتفق بشدة		
			1	2	3	4	5						
81.94	0.851	4.097	0.3	1	3.9	15	18.6	72	40.5	157	36.9	143	X11
77.42	0.879	3.871	0.3	1	7.0	27	23.5	91	44.1	171	25.3	98	X12
76.8	0.868	3.840	0.3	1	7.2	28	23.7	92	45.9	178	22.9	89	X13
76.28	0.915	3.814	0.3	1	8.8	34	25	97	41.2	160	24.7	96	X14
78.5	0.921	3.925	0.5	2	7.7	30	20.1	78	42	163	29.6	115	X15
78.188	0.830	3.909	0.34		6.92		22.18		42.72		27.84		المؤشر الكلي
					7.26		22.18		70.56				نسب الاتفاق

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً لنتائج تحليل SPSS V.25.

يُشير الجدول (7) إلى وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد الكفاءة في الشركة المبحوثة للعبارات (X11-X15)، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (أُتفق بشدة، أُتفق) (67.84%) وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد المرونة، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، وعززت ذلك الوسط الحسابي (3.909) وانحراف معياري (0.830)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد المرونة (7.26%)، أما عن نسبة الإجابات أُتفق نوعاً ما فهي (22.18%)، وهي نسبة أقل من نسبة الأفراد المتفقين، وبلغت نسبة الاتفاق للمرونة (70.56%) وهي نسبة اتفاق فوق المتوسط، ما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية.

وعلى المستوى الجزئي فإن فقرة (X11) التي تُمثل (تحرص على تحقيق الكفاءة للوصول إلى النجاح المستمر) حصلت على أعلى نسبة استجابة (81.94%) بوسط حسابي (4.097) وانحراف معياري قدره (0.851)، وهذا يدل على أن إدارة الشركة تعتمد على مؤشرات واضحة لقياس الكفاءة من أجل إنجاز الأهداف المرسومة، فيما نجد أن الفقرة (X14) قد حققت أقل نسبة استجابة بما قدره (76.28%) ويُمثل (تمتلك مستوى مناسباً من الرشاقة الذهنية عبر طرح الأفكار والحلول الابتكارية للمشكلات)، مما يدل على تباين في الرشاقة الذهنية من حيث توافرها لدى قادة الشركة المبحوثة، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (65.9%) بوسط حسابي (3.814) وانحراف معياري (0.91).

٤. وصف بُعد التعاون وتشخيصه:

الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة لبُعد التعاون

نسبة الاستجابة	مقياس ليكرت	مقياس الخماسي	مقياس الاستجابة										الفقرة
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق نوعاً ما		أتفق		أتفق بشدة		
			1	2	3	4	5						
78.54	0.982	3.927	0.3	1	5.9	23	24.2	94	39.99	155	29.6	115	X16
77.92	0.868	3.896	0.3	1	7	27	20.9	81	46.6	181	25.3	98	X17
77.2	0.918	3.860	-	-	8.8	34	23.7	92	40.2	156	27.03	106	X18
76.64	0.895	3.832	0.5	2	7.5	29	24.2	94	43.8	170	24	93	X19
77.575	0.845	3.879	0.37		7.3		23.2		42.63		26.5		المؤشر الكلي
			7.67				23.2		69.13				نسب الاتفاق

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً لنتائج تحليل SPSS V.25.

يُشير الجدول (8) إلى وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد التعاون في الشركة المبحوثة للعبارة (X16-X19)، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) (77.575%)، وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد التعاون، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، وعززت تلك النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.879) بانحراف معياري (0.845)، فيما بلغت درجة عدم الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد التعاون (7.67%)، أما عن نسبة الإجابات أتفق نوعاً ما، فهي (23.2%)، وهي نسبة أقل من نسبة الأفراد المتفقين، وبلغت نسبة الاتفاق للتعاون (69.13%) وهي نسبة اتفاق فوق المتوسط، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية.

وعلى المستوى الجزئي نجد أن الفقرة (X16) التي تُمثل (تتعامل مع حالات استغلال الفرص عبر الجمع بين المواهب وإدارتها بفاعلية) فقد حصلت على أعلى نسبة استجابة (78.54%) بوسط حسابي (3.927) وانحراف معياري قدره (0.982)، وهذا يدل على أن إدارة الشركة تعتمد على مؤشرات واضحة لقياس حالات استغلال الفرص من أجل إنجاز الأهداف المرسومة، فيما نجد أن الفقرة (X19) قد حققت أقل نسبة استجابة بما قدره (76.64%) والذي يُمثل (تهيب الظروف والأجواء الملائمة للتعاون بين العاملين باستمرار)، إذ على الرغم من أن هذه النسبة جيدة إلا أن ترتيبها أخيراً قد يعود إلى وجود بعض الصراعات التنظيمية مما قد يؤدي إلى تقليل مستويات التعاون بين العاملين، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (67.8%) بوسط حسابي (3.832) وانحراف معياري (0.895).

٥. وصف بُعد تتبع التكنولوجيا وتشخيصه:

الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة لبُعد تتبع التكنولوجيا

نسبة الاستجابة	المعيار المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الدرجة		
			لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		اتفق نوعاً ما 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5				
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
83.08	0.830	4.154	0.3	1	3.9	15	14.7	57	42.5	165	38.7	150	X20		
80.82	0.925	4.041	0.3	1	7.2	28	17.5	68	38.1	148	36.9	143	X21		
79.52	0.869	3.976	0.3	1	5.7	22	20.4	79	43.6	169	30.2	117	X22		
77.78	0.901	3.889	0.3	1	8.2	32	20.4	79	44.6	173	26.5	103	X23		
79.12	0.869	3.956	0.3	1	5.7	22	21.4	83	43.6	169	29.9	113	X24		
80.064	0.840	4.003	0.3		6.1		18.8		42.5		32.3		المؤشر الكلي		
			6.4				18.8				74.8				نسب الاتفاق

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً لنتائج تحليل SPSS V.25.

يُشير الجدول (9) إلى وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد تتبع التكنولوجيا في الشركة المبحوثة للعبارات (X20-X24)، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) (74.8%) وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد تتبع التكنولوجيا، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.003) وانحراف معياري (0.840)، فيما بلغت درجة عدم الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد تتبع التكنولوجيا (6.4%)، أما عن نسبة الإجابات اتفق نوعاً ما فهي (18.8%)، وهي نسبة أقل من نسبة الأفراد المتفقين وبلغت نسبة الاتفاق لتتبع التكنولوجيا (74.8%) وهي نسبة اتفاق فوق المتوسط، ما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية.

وعلى المستوى الجزئي فإن فقرة (X20) التي تُمثل (تتابع التطورات التكنولوجية المتعلقة بمجالات نشاط الشركة باستمرار) حصلت على أعلى نسبة استجابة بلغت (83.08%) بوسط حسابي (4.154) وانحراف معياري قدره (0.830)، وهذا يدل على أن إدارة الشركة تعتمد على مؤشرات واضحة لقياس حالات تتبع التكنولوجيا من أجل إنجاز الأهداف المرسومة، فيما نجد أن الفقرة (X23) قد حققت أقل نسبة استجابة ما قدره (77.78%) الذي يُمثل (تُخبر المرؤوسين بنوع ومواصفات التكنولوجيا المعتمدة في الشركة) وهذا قد يعود إلى تباين عملية فهم نوع التكنولوجيا المعتمدة ومواصفاتها من قبل العاملين في الشركة بسبب تنوع تخصصاتهم بين الإداري والفني وغير ذلك، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (71.1%) بوسط حسابي (3.889) وانحراف معياري (0.901).

ثالثاً: اختبار فرضية البحث:

يتبين من الجداول التي تم عرضها في نتائج الوصف والتشخيص، فضلاً عن الجدول (10)،

الآتي:

الجدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لأبعاد القيادة الرشيقية

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط لحسابي	أبعاد القيادة الرشيقية
79.076	0.806	3.954	السرعة
76.756	0.838	3.838	المرونة
78.188	0.830	3.909	الكفاءة
77.575	0.845	3.879	التعاون
80.064	0.840	4.003	تتبع التكنولوجيا
80.66	0.73	4.03	المعدل العام

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج SPSS.

إن جميع قيم الوسط الحسابي لأبعاد القيادة الرشيقة تراوحت بين (3.83-4.03)، وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، مما يفسر لنا توافر أبعاد القيادة الرشيقة في المنظمة ميدان البحث. وبالتالي سيتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "تتوافر أبعاد القيادة الرشيقة لدى قيادات شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق".

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

يُعد هذا المحور بمثابة خاتمة لهذا البحث بما يتضمنه من أحكام تُمكن الباحثان من إطلاقها على النتائج التي توصل إليها الباحثان عبر بحثهم الميداني في الشركة ميدان البحث، فضلاً عن عرض المقترحات الهادفة لتعزيز ما طُرح من استنتاجات، وما يقترحه الباحثان من الدراسات المستقبلية التي يمكن لها استكمال خط سير البحث، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الاستنتاجات:

١. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير القيادة الرشيقة أن المعدل العام لإجابات الأفراد عينة البحث كان جيداً وإيجابياً، وهذا يُفسر مستوى الإدراك والعناية التي توليها الشركة المبحوثة لهذه الأبعاد فيها.

٢. أشرت نتائج وصف وتشخيص أبعاد القيادة الرشيقة اعتماداً على نسبة الاستجابة، تباين الأهمية النسبية لهذه الأبعاد من وجهة نظر الأفراد المبحوثين، إذ ظهر أولاً (بُعد تتبع التكنولوجيا) تلتها الأبعاد (السرعة، الكفاءة، التعاون، المرونة) على التوالي، ويمكن أن يُفسر هذا بما يأتي:

أ. هنالك ترتيب منطقي متعمد من قبل القيادات الإدارية العاملة في الشركة المبحوثة وفقاً لما تراه مهماً من هذه الأبعاد أكثر من البُعد الذي يليه.

ب. أساس التنافس بين شركات الهاتف النقال عموماً وخصوصاً في العراق هو استخدام التكنولوجيا ومنها الجيل الرابع (4G) لذا يُسفر أن أول بعد هو تتبع التكنولوجيا.

ثانياً: المقترحات:

في ضوء الاستنتاجات المطروحة المذكورة آنفاً، يعرض الباحثان التوصيات الآتية بوصفها حلول متوقعة لتعزيز الجوانب الإيجابية التي أفرزها الباحثان في الاستنتاجات أعلاه، فضلاً عن التصورات الممكنة لمعالجة الحالات السلبية، وكذلك المقترحات المستقبلية المكتملة لهذا الموضوع الحيوي في حياة المنظمات في البيئة العراقية، وعلى النحو الآتي:

١. تعزيز العناية والاهتمام بمتغير القيادة الرشيقة من قبل الشركة المبحوثة، عبر غرس ثقافة هذا النوع من القيادة في أذهان القيادات الإدارية فيها، ومحاولة بيان مدى الأهمية التي تتمتع بها أبعاد القيادة الرشيقة في نجاح المنظمة.

٢. ضرورة العمل والسعي المستمر لتكوين توازن منطقي بين أبعاد القيادة الرشيقة مجتمعة لدى قيادات الشركة، ويمكن تحقيق ذلك بالتعامل معها بعداً حزمة واحدة، إذ إن الواقع العملي للفصل بينها لا يتم مثلما يتم ذلك نظرياً، فنتبع التكنولوجيا يتطلب السرعة والتعاون الذي ينعكس في تحقيق الكفاءة والمرونة المطلوبة.

٣. إجراء المزيد من البحوث التي تسلط الضوء على دور أنماط قيادية أخرى ولاسيما المعاصرة منها في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات، وذلك انسجاماً مع الطروحات التي عُرضت في الجانب النظري للبحث.

٤. إجراء بحوث أخرى تتناول دور أنماط القيادة الإدارية في نجاح أو فشل مشاريع تكنولوجيا المعلومات في البيئة العراقية انسجاماً مع الانتشار الواسع لتطبيقات التكنولوجيا عموماً، وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات خصوصاً في البيئة العراقية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. أبو سيّد، سائدة محمد علي. (٢٠٢١). أثر القيادة الرشيقية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة أثر القيادة الرشيقية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة (أطروحة ماجستير، جامعة الأقصى).
٢. جبران، مسعود، (١٩٩٢)، الرائد معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، لبنان.
٣. حسين، حسين وليد، والزبيدي، غني دحام تنائي، (٢٠٢١)، توظيف سلوكيات القيادة الرشيقية لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري، مجلة علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد (٢٧)، العدد (١٢٦)، ١٠٦-٨٦.
٤. الحكيم، ليلى محسن والحسيني، محمد صادق والشمري، احمد عبدالله، (٢٠٢٠)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (٩)، العدد (٣٤). ٧٩-٦٢. الاسراء، الاردن.
٥. شبّات، جلال إسماعيل عوض، (٢٠٢٠)، دور القيادة الرشيقية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة حالة - اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (٥)، العدد (١٣).
٦. عبدالله، درون فريدون ومحمد، برشنيك صالح وصادق، زانا مجيد، (٢٠٢١)، سلوكيات القيادة الرشيقية ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة نولج - اربيل، مجلة قلاى زانست العلمية، المجلد (٦)، العدد (١)، ٥٧-٥٥١.
٧. الغامدي، عائض بن سعيد، (٢٠٢١)، مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقية وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد المئة وثمانية وثلاثون، ٢٤٣-٢٧٦.
٨. الفتلاوي، (٢٠١٧)، العالقة بين القيادة الرشيقية وبناء السمعة التنظيمية عن طريق الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٧، العدد ٤، ص ٢٣-٤٨.
٩. هجيرة، بحاش، (٢٠٢٠)، القيادة لرشيقية وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

10. A Akkaya B. & Yaici A. M., (2020), Comparing Agile Leadership with Biomimicry-Based Gray Wolf: Proposing A New Model, Business & Management Studies, An International Journal, 8 (2), 1455-1478.
11. Akkaya B. & Tabak A., (2017), The Impact of Dynamic Capabilities On Firm Perceived Marketing Performance of Small and Medium Sized Enterprises, Transnational Marketing Journal, 5(2), 121-125.
12. Akkaya Bülent ed., (2020), Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0., Emerald Publishing Limited.
13. Blaskovics B., (2018), Aspects of Digital Project Management, Dynamic Relationships Management Journal, Vol. 7, No. 2, 25-37.
14. Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Ab Majid, M. N. (2020), Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility, Journal of Small Business Strategy, 30 (3), 65-85.
15. Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., Kouropalatis, Y., & Lindgreen, A. (2020), A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis, Industrial Marketing Management, (88), 485-499.

16. Ljungblom, M. (2012). A comparative study between developmental leadership and Lean leadership—similarities and differences. *Management and Production Engineering Review*, Volume 3, Number 4, Sweden.
17. Meyer, R., & Meijers, R. (2017), *Leadership Agility: Developing Your Repertoire of Leadership Styles*, 1st Edition, Routledge, London.
18. Oliver Serrat, (2021), *Techtonic: The Role of Technology in Organizations from Project: The Role of Technology in Organizations, Confucianism-* <https://stringfixer.com/ar/Confucianism>.
19. Prasongko, A., & Adiando, T. (2019), The Role of the Agile Leadership Model as a Competitive Advantage for the Future Leader in the Era of Globalization and Industrial Revolution 4.0. *Journal Pertahanan: Media Informasi ttg Kajian & Strategi Pertahanan Yang Mengedepankan Identity, Nasionalism & Integrity*, 5(3), 126-133.
20. Şahin, S., & Alp, F. (2020), *Agile Leadership Model in Health Care: Organizational and Individual Antecedents and Outcomes*, In *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, Emerald Publishing Limited.
21. Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999), A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction, *International journal of production economics*, 62(1-2), 7-22.
22. Tahmasebifard, H., Zangoueinezhad, A., & Jafari, P. (2017). The role of entrepreneurial orientation in achieving agility capability. *Journal of Applied Economics & Business Research*, 7(2), 137-156
23. Thompson S. K., (2012), *Sampling*, 3rd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, USA.
24. Whyte, J., Naderpajouh, N., Clegg, S., Matous, P., Pollack, J., & Crawford, L. (2022). *Project leadership: A research agenda for a changing world. Project Leadership and Society*, 3, 100044.