

دور القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى

مهند فتح الله محمد علي الخفاف⁽¹⁾ أ.م.د. حسان ثابت الخشاب⁽²⁾

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

<http://dx.doi.org/10.29124/kjeas.1654.15>

الملخص

تهدفُ الدراسةُ الحالية إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال وبناء المعلومات، والعلاقات الانسانية) في المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية) في تربية محافظة نينوى، إذ تلجأ لتعزيز المرونة التنظيمية عن طريق قيام القيادة بدعم العاملين عبر منحهم الصلاحيات والمشاركات والاستقلالية في ممارسة مهامهم الوظيفية. ولتحقيق ما هدفت إليه الدراسة تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني للدراسة، إذ تم تصميمها بواقع (24) سؤال غطت كل أبعاد الدراسة، أما ما يتعلق بميدان الدراسة فقد تم اختيار (مديرية تربية نينوى) بوصفها الميدان الرئيسي للدراسة، ليتم استقصاء آراء عينة بلغ حجمها (328) فرد من موظفي المنظمة المبحوثة، وتمت الاستعانة في تحليل بيانات الجانب الميداني للدراسة بعدد من الأساليب الاحصائية والتي تمثلت باستخدام الحزم الاحصائية (V24.SPSS) وحزمة (AMOSV24)، وبناء على نتائج وصف وتشخيص متغيري الدراسة بأبعادها الفرعية، فضلا عن اختبار علاقات الارتباط والتأثير بينهما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتي تمثلت اهمها بسعي المنظمة المبحوثة لتعزيز المرونة التنظيمية للقضاء على حالات الركود والجمود التنظيمي والتجاهل في العمل التي يتعرض لها الأفراد العاملين وذلك عن طريق تشجيع العاملين إلى التواجد المستمر في المشاركة والاتصال بميدان العمل لتعزيز العلاقات الاجتماعية وعدم ترك أو مغادرة المكان عندما يكون الموقف حديث عن العمل أو حدوث تغيرات فجائية وتبني التعامل الايجابي والدبلوماسية في العلاقات الوظيفية لتعزيز التشاركية وبالتالي تعزيز المرونة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، المرونة التنظيمية، المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.

Abstract:

The current study aims to identify the impact that participatory leadership has in its dimensions (participation in decision-making, communication and information building, and human relations) on organizational flexibility in its dimensions (strategic flexibility, structural flexibility, and operational flexibility) in the education of Nineveh Governorate, where it is used to enhance organizational flexibility through... While the leadership supports employees by granting them powers, participation, and independence in exercising their job duties. To achieve what the study aimed to achieve, the questionnaire form was relied upon as the main tool in collecting data on the field aspect of the study, as it was designed with (24) questions that covered all dimensions of the study. With regard to the field of study, (Ninawa Education Directorate) was chosen as the main field of the study. In order to survey the opinions of a sample size of (328) individuals from the employees of the organization under study, a number of statistical methods were used in analyzing the data of the field side of the study, which were represented by the use of the statistical program (SPSS.V24) and the package (AMOSV24), and based on the results of describing and diagnosing the variables of the study. With its sub-dimensions, as well as testing the correlation and influence relationships between them, the study reached a set of conclusions, the most important of which was the researched organization's endeavor to enhance organizational flexibility to eliminate cases of stagnation, organizational stagnation, and neglect at work to which working individuals are exposed, by encouraging workers to continuously be present, participate, and communicate. In the field of work to enhance social relations and not leave or leave the place when the situation is talk about work or sudden changes occur and adopt positive interaction and diplomacy in job relations to enhance partnership and thus enhance organizational flexibility.

Keywords: participatory leadership, organizational flexibility, strategic flexibility, structural flexibility, operational flexibility, General Directorate of Education in Nineveh Governorate.

المقدمة:

في عصر التحول السريع والتطور المستمر، أصبحت القيادة التشاركية ضرورة لنجاح المنظمات وضمائها واستمراريتها، إذ تعتمد القيادة التشاركية على تفعيل قدرات ومهارات الفريق بأكمله، بدلاً من الاعتماد على قوة شخصية واحدة، حيث يقوم هذه النهج بتشجيع التعاون والمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات، وتحقيق الصلة والتواصل بين جميع أفراد المنظمة، وبناء المعلومات، وتحقيق الأهداف، وكذلك قد تتعرض المنظمات الى تغييرات

فجائية سواء على المستوى الخارجي ، أو المستوى الداخلي للمنظمة ، مما يلزم الحاجة في كثير من الاحيان للتفكير في بناء بيئة عمل مرنة وإيجابية ومتناغمة وسليمة قائمة على اساس القيادة التشاركية ، قادرة على امتصاص الصدمات الفجائية ، مما يجعل من المنظمة اكثر مرونة، وقوة ، وخفة ، لما لها من أثر كبير في رسم الخطط التي تساعد في تحقيق الاهداف ، مما دفع الى البحث للبحث في أهمية فكرة الدراسة لقياس أبعاد القيادة التشاركية المتمثلة (بالمشاركة في اتخاذ القرار ، والعلاقات الانسانية ، والاتصال وبناء المعلومات) ، في تعزيز المرونة التنظيمية عبر الأبعاد الاتية (المرونة الاستراتيجية ، والمرونة الهيكلية ، والمرونة التشغيلية) ، وجاء البحث ليغطي محاور اربعة اساسيه، يتعلق الاول بمنهجية البحث، والثاني بالإطار النظري، والثالث بالأطار الميداني، والرابع بالاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الاول / الإطار المنهجي للبحث

اولاً: مشكلة البحث

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى ان تكون أكثر مرونة وخفة للتكيف مع عوامل البيئة الخارجية والداخلية والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، ومن هنا لا بد ان تتبع المنظمة ستراتيجية المرونة من اجل تحقيق سرعة استجابة لمواكبة هذه العوامل والمتغيرات والتعايش معها، وهي في طريقها لتحقيق ذلك لابد وأن تعتمد على المورد البشري ، أي إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على ما تقدمه القيادة للأفراد العاملين من تحفيزهم تجاه عملهم، وان لنمط القيادة التشاركية أثراً في توجيه هذا المورد البشري عن طريق بناء بيئة عمل مرنة وتشاركية، وقادرة على حل ومواجهة الازمات والمشكلات، وعن طريق الزيارة التي اجراها الباحث في المديرية تم استطلاع اراء بعض الافراد العاملين على مؤشرات المرونة التنظيمية وكانت النتيجة وجود بعض مؤشرات، التي توحى بوجود مرونة تنظيمية في الميدان المبحوث عن طريق استبانة، لذلك تتجلى مشكلة الدراسة عن طريق التساؤلات الاتية:

- 1- هل تتوافر أبعاد القيادة تشاركية في الميدان المبحوث ؟
- 2- هل تتوافر أبعاد المرونة التنظيمية في الميدان المبحوث ؟
- 3- هل يتباين تأثير أبعاد القيادة التشاركية في المرونة التنظيمية الميدان المبحوث؟
- 4- ما طبيعة علاقة التأثير بين القيادة التشاركية والمرونة التنظيمية في الميدان المبحوث؟

ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة الحالية كونها محاولة لفهم وتحليل موضوع القيادة التشاركية وعلاقتها في تعزيز المرونة التنظيمية في مكان العمل، والتي لايزال فهمهما في الواقع المنظمي محدوداً وغير متكامل.

1 - الأهمية الأكاديمية: إن الدراسة الحالية تعد المحاولة الأولى لدراسة العلاقة النظرية بين متغيري القيادات التشاركية و المرونة التنظيمية (بحسب اطلاع الباحث)، وكذلك تقوم الدراسة الحالية بتسليط الضوء على عدد من المفاهيم المعاصرة الخاصة بالقيادة التشاركية والمرونة التنظيمية، وفهم المنظمة المبحوثة لهذه المفاهيم يساعدها في تحسين ظروف العمل ويمكنها من تحقيق بيئة عمل تتسم بالقدرة والاستجابة على مواكبة كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمات.

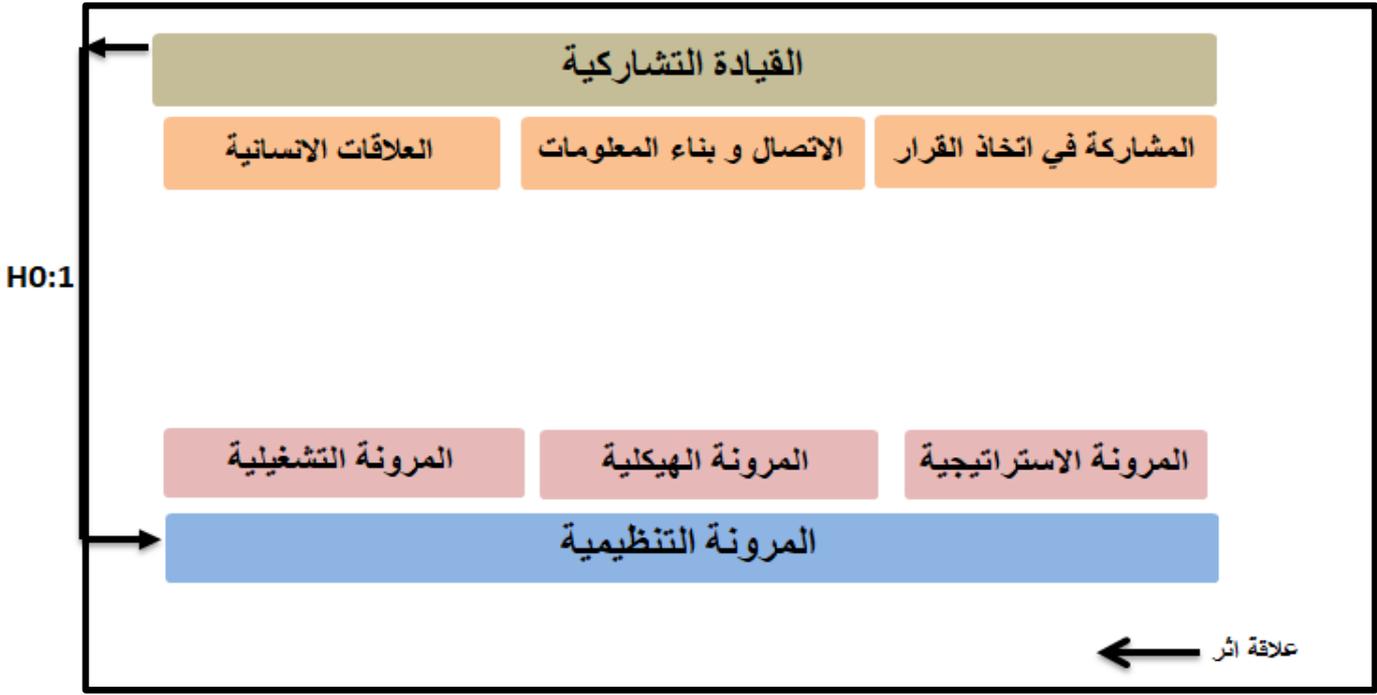
2 - الأهمية التطبيقية: تبرز أهمية الدراسة التطبيقية عن طريق سعيها لبيان تأثير نمط القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية، على مستوى أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، والتي تعد من أكبر الدوائر الحكومية في المحافظة، مما يعكس على كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين.

ثالثاً أهداف البحث

1. التعرف على المرتكزات الأساسية والمفاهيمية للمتغير المستقل المتمثل بالقيادة التشاركية والمتغير المعتمد المتمثل بالمرونة التنظيمية، والتعرف على مفهوم وأبعاد كل منهما.
2. التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الانسانية، الاتصال وبناء المعلومات) لدى العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى.
3. التعرف على مدى توافر أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الاستراتيجية) لدى العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى.
4. التعرف على مدى تأثير القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية لدى العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى.
5. الخروج بنتائج تقنع الإدارة العليا بأهمية الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية، إضافة الى اقتراح مجموعة من المقترحات، التي يمكن ان تسهم في الارتقاء بمستوى القيادة التشاركية، وفي نفس الوقت التركيز على المرونة التنظيمية.

رابعاً مخطط البحث الافتراضي

استناداً الى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة التي تم عن طريقها اعتماد الأبعاد الخاصة بالقيادة التشاركية بوصفها متغيراً مستقلاً وهي (المشاركة في اتخاذ القرار، والاتصالات وبناء المعلومات، والعلاقات الانسانية)، في تعزيز المرونة التنظيمية التي تم وصفها متغير معتمداً وهي (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية)، وتم التوصل الى المخطط الفرضي الخاص بالدراسة الحالية والموضح في الشكل رقم (1).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر من اعداد الباحث

خامساً: فرضية الدراسة

من أجل استكمال منهجية الدراسة وإيضاح حدودها ومعالمها ونجيب على تساؤلاتها الرئيسية والفرعية نحدد مجموعة من الفروض الرئيسية والفرعية للدراسة وهي كالاتي:

1. علاقة التأثير للقيادة التشاركية في المرونة التنظيمية

H0:1 يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التشاركية في المرونة التنظيمية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H0:2 يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التشاركية (كلاً على حدا) في المرونة التنظيمية (مجتمعة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

▪ **H0:2-1** يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية المشاركة في اتخاذ القرار في المرونة التنظيمية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

▪ **H0:2-2** يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية الاتصال و بناء المعلومات في المرونة التنظيمية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

▪ **H0:2-3** يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية العلاقات الانسانية في المرونة التنظيمية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

H0:3: يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التشاركية (مجتمعة) في أبعاد المرونة التنظيمية (كلاً على حدا) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

▪ **H0:3-1** يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية القيادة التشاركية في المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **H0:3-2** يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية القيادة التشاركية في المرونة التشغيلية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **H0:3-3** يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية القيادة التشاركية في المرونة الهيكلية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

سادسا: اساليب جمع البيانات

1. الجانب النظري:

اعتمدت الدراسة الحالية في إعداد الجانب النظري على استعمال ما متوفر من مصادر ومراجع عربية وأجنبية من دراسات وبحوث علمية محكمة، فضلاً عن الأطاريح والرسائل الجامعية، والكتب التي تم الحصول عليها من مصادر متعددة مثل المكتبات التي تضم الكتب والمكتبات الرقمية والمراسلات وشبكة الانترنت العالمية وقواعد المعلومات، إذ إن هذه المصادر كان لها إسهام كبير في إثراء الدراسة.

2. الجانب الميداني (العملي):

ان دقة نتائج الدراسة في الجانب الميداني تعتمد على سلامة إعداد المقياس المعتمد لقياس الظاهرة، واعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة لجمع البيانات وقياس أبعاد الدراسة، ولقد اعتمد الباحث مقياس جاهز بعد التعديل عليه من قبل المحكمين لقياس أبعاد القيادة التشاركية وأبعاد المرونة التنظيمية في الميدان المبحوث، انظر للملحق رقم (1)، وعلى نحو عام اشتملت استمارة الاستبيان في تصميمها على ثلاثة محاور رئيسية توضح بالجدول رقم (1).

الجدول (1) تصميم فقرات الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المجموع	مصادر أسئلة الاستبانة
أولاً	معلومات تعريفية	معلومات تعريفية بالمستجيب	5	5	إعداد الباحث
ثانياً	القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرار	4	12	(العلي 2021، 43)
		الاتصال و بناء المعلومات	4		
		العلاقات الانسانية	4		
ثالثاً	المرونة التنظيمية	المرونة الهيكلية	4	12	Brown et al., 2019
		المرونة الاستراتيجية	4		
		المرونة التشغيلية	4		

المصدر: من إعداد الباحث

سابغاً منهج البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على (المنهج الوصفي التحليلي) الذي يتيح للباحث وصف وتحليل الظاهرة المدروسة ميدانياً، وبجانبها النظري والعملي وصولاً الى الاستنتاجات والمقترحات.

ثامناً حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في أقسام مديرية تربية نينوى حصراً .
- 2- الحدود البشرية: حددت الدراسة عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى.
- 3- الحدود الزمنية: امتدت حدود الدراسة زمنياً من تاريخ البدء بالجانب النظري بتاريخ (15/9/2023)، وكذلك من الشروع والبدء بالجانب العملي من تاريخ (1/2/2024)، الى حين الانتهاء بتاريخ (2024/3/22)

تاسعاً: مجتمع البحث وعينته

تمثل ميدان الدراسة (المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى) وبمجتمع بلغ تعدادها (1250) موظف وموظفة من العاملين في ديوان المديرية العامة ، وبعينة دراسة (عشوائية)، بلغت (328) فرداً ، (وهذه المديرية من المديرية العريقة في مدينة الموصل ، إذ تأسست عام (1894م) وكانت تعرف آنذاك بشؤون المعارف حتى سنة (1922م) وعرفت باسم مديرية معارف لواء الموصل ، والتي كانت في بداية حكومية تسمى (ملكية قشلة سي) ، وكان توفيق بك بن أحمد باشا أول مدير للمعارف يساعده مجموعة من الموظفين ، و بعد صدور قانون المعارف الذي نص على تشكيل مجالس المعارف في الولايات العثمانية يترأسه معاونين احدهما مسلم و الآخر غير مسلم وكاتب ومحاسب وامين صندوق ، وترتبط دائرة المعارف آنذاك بنظارة المعارف في إسطنبول عاصمة الدولة العثمانية ، وتغير اسمها إلى مديرية التربية والتعليم سنة (1963م) وأصبح اسمها المديرية العامة للتربية في نينوى سنة (1978م) .

الجانب الثاني / الاطار النظري

اولاً: القيادة التشاركية:

تعد القيادة التشاركية من الأنماط القيادية الحديثة نسبياً، تركز على التعاون بين الأفراد في عملية اتخاذ القرارات ، وتحقيق الأهداف المشتركة ، ويعتمد هذه النمط على تعزيز المشاركة ، والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق في المنظمة ككل ، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة ، ويسهم في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة ، عن طريق التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية ، وحل مختلف المشكلات بطرق تعاونية ، بعيداً عن الطريقة البيروقراطية.

وقد عرفها (Newman & et al,2014,4) بأنها أسلوب من اساليب القيادة الذي يشجع فيه القائد الأفراد العاملين على تحمل قدر معين من المسؤولية في مكان العمل، عن طريق توفير الدعم والتأثير وتشجيع الأفراد العاملين للمشاركة في عملية صنع القرار، وعرفها (Usadolo، 2020، 117) على انها النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة ومهامها

ومشكلاتها، في حين عرفها (alsubaie & thamer 2021،27) عملية يشارك فيها القائد سلطته مع الموظفين غير المتكافئين في التسلسل الهرمي .

ثانياً أبعاد القيادة التشاركية:

البعد الأول المشاركة في اتخاذ القرار: عرفها (Kentab، 2018، 3) بمساهمة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الادارية في مختلف أشكال ودرجات المساهمة في صنع القرار، في حين عرفها (طيفور، ٢٠٢٠، ٩٩) اشراك الافراد العاملين في عملية صنع القرارات واتخاذها في المنظمة، فضلاً عن مناقشتهم والأخذ باقتراحاتهم وآرائهم قبل اتخاذ القرار النهائي، وبذلك يضمن القائد التزامهم بتنفيذها ويحقق مبدأ الديمقراطية في العمل.

البعد الثاني العلاقات الإنسانية: عرف (Lawrence,53,2014) ان العلاقات الإنسانية تنطوي على التفاعلات الموجودة بين الموظفين سواء بشكل رسمي أو غير رسمي في كل مفاصل حياة العمل الشخصية للأفراد ، مما يساعد على التواصل وانتقال المهارات، وقد اوضح (الخصاونة،2019،666) أن العلاقات الإنسانية هي الاسهام في صنع أجواء تسودها المحبة وألفته، مما يؤدي الى رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ويزيد من دافعيتهم،

البعد الثالث الاتصال وبناء المعلومات: وأشار (Thill & Bovée,2012, 4) بأنها عملية تساعد على تعزيز وتوثيق العلاقات للمجتمعات المختلفة، وتمنح المنظمة مرونة في سرعة حل المشاكل وتحذير مبكر للمشاكل المحتملة، وعرفه (الشمري، واللوغان،2018، 77) الاتصال وبناء المعلومات بانه عملية مستمرة إذ تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل معلومات وافكار معينة إلى رسائل وافكار شفوية أو مكتوبة تنتقل عن طريق وسيلة إلى الطرف الآخر.

ثالثاً المرونة التنظيمية:

تمثل المرونة إحدى أهم خصائص منظمات الاعمال الرائدة في ظل التغيير الشديد والمستمر على البيئة الداخلية والخارجية ، مما يجعل المنظمات في حالة تأهب قصوى لمواجهة التحديات عن طريق الإمكانيات التي تمتلكها ، كما تعد أحد أهم العوامل التي تمكنها من تحقيق أداء متميز، ولعل أهم امكانيات المرونة التنظيمية التي تمكن المنظمة من التكيف مع حالات المخاطرة وعدم التأكد ، وتحقيق عن طريق تحسين وتطوير أدائها بالوقت المناسب وسرعة الاستجابة العالية.

ولقد عرف (Denyer,2017،5) المرونة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على توقع التغيير التدريجي والاضطرابات المفاجئة والاستعداد والاستجابة لها، والتكيف معها من أجل البقاء والازدهار، أما (Zitkiené & Deksnys,2018،118) فعرفها قدرة المنظمة على الإحساس والاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات غير المتوقعة في البيئة والموارد الداخلية والتكيف مع التغيير بطريقة تساعد على تحقيق الاهداف الاستراتيجية والقصيرة الاجل واكتساب ميزة تنافسية في العمليات، وأشار (Lemańska-Majdzik, 2023, 810) إلى أنها مجموعة من الخصائص والقدرات القابلة للقياس التي تسمح للمنظمة بتحمل الاضطرابات المعروفة وغير المعروفة والاستمرار في البقاء على قيد الحياة.

رابعاً أبعاد المرونة التنظيمية:

1_ المرونة الاستراتيجية Strategic flexibility : عرفها (Brown et al, 2019,77) بأنها قدرة المنظمة على المشاركة في مبادرات استراتيجية استباقية، عن طريق التركيز على الأهداف والأنشطة على أن تكون أقل تنظيماً وغير روتينية، وذلك لاستيعاب الظروف المتغيرة، ويتم استخدام التركيز طويل المدى بشكل عام.

2_ المرونة التشغيلية Operational flexibility : عرفها (Dubey,et al 2021,5) بأنها تتمثل المرونة التشغيلية في المنظمة بالقابليات الديناميكية للتكيف مع الاضطرابات المتزايدة في بيئة المنظمة، اذ تزيد المرونة التشغيلية من قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو لمواجهة التغيرات البيئية المضطربة، و عرفها (Kafetzopoulos, et al,2023) على أنها قابلية المنظمة للتعامل مع التحديات الداخلية والخارجية لتقليل فرص ضياعها وصنع الفرص.

3_ المرونة الهيكلية Structural Flexibility: أشار إليها (Al Rashidi, 2019,33) ان المرونة الهيكلية هي القدرة على توجيه قدرات النظام وتكون ضمن الإطار الإداري واختصاصاته لتكييف الهيكل التنظيمي، وعمليات اتخاذ القرار والتواصل مع جميع المستويات، وبمعنى اخر الخروج من الإجراءات الروتينية بما يتناسب مع الظروف المتغيرة بطريقة حديثة.

الجانب الثالث/ الإطار العملي للبحث

اولاً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

1_ وصف متغير القيادة التشاركية وتشخيصها

تعد القيادة التشاركية متغيراً مستقلاً، ويتضمن ثلاثة أبعاد، ويلاحظ عن طريق الجدول (3) أن أبعاد متغير القيادة التشاركية كانت قد أعطت نسب استجابة بشكل متفاوت ، الا أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار قد حصل على نسبة استجابة والتي بلغت (72.759) ، وبوسط حسابي (3.637) ، بينما حصل بعد الاتصال وبناء المعلومات والذي حصل على نسبة استجابة (78.597) ، وبوسط حسابي (3.929) ، واخيراً حصل بعد العلاقات الانسانية على نسبة (76.234) ، وبوسط حسابي (3.811) ، علماً ان بعد الاتصال وبناء المعلومات حصل على اعلى نسبة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

جدول (3) المؤشرات الاحصائية للقيادة التشاركية

ت	الأبعاد	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
1	المشاركة في اتخاذ القرار	0.979	27.041	3.637	72.759
2	الاتصال وبناء المعلومات	0.911	23.302	3.929	78.597
3	العلاقات الانسانية	0.960	25.227	3.811	76.234

75.863	3.792	25,19	0.95	المؤشر الكلي
--------	-------	-------	------	--------------

المصدر : من اعداد الباحث

2_ وصف متغير المرونة التنظيمية وتشخيصه

يعد متغير المرونة التنظيمية متغيراً معتمداً، ويتضمن ثلاثة أبعاد، ويلاحظ عن طريق الجدول (4) ان أبعاد متغير المرونة التنظيمية كانت قد أعطت نسب استجابة بشكل متفاوت ، الا ان بعد المرونة الهيكلية قد حصل على نسبة استجابة والتي بلغت (69.710) ، وبوسط حسابي (3.485) ، بينما حصل بعد المرونة الاستراتيجية على نسبة استجابة (70.868) ، وبوسط حسابي (3.543) ، واخيراً حصل بعد المرونة التشغيلية على نسبة (73.003) ، وبوسط حسابي (3.650) ، علماً ان بعد المرونة التشغيلية حصل على اعلى نسبة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

جدول (4) المؤشرات الاحصائية للمرونة التنظيمية

ت	الأبعاد	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
1	المرونة الهيكلية	1.074	30.907	3.485	69.710
2	المرونة الاستراتيجية	1.041	29.396	3.543	70.868
3	المرونة التشغيلية	1.028	28.169	3.650	73.003
	المؤشر العام	1,047	29.490	3.559	71.193

المصدر : من اعداد الباحث

ثانياً: تحليل العامل التوكيدي

تم اجراء اختبار عودة متغيرات هذه الدراسة إلى التوزيع الطبيعي في فقرة اختبار التوزيع الطبيعي التي ثبت أنها لا تعود إلى التوزيع الطبيعي، ولذلك اعتمدت دراستنا الحالية في تطبيق التحليل العائلي التوكيدي على طريقة المربعات الصغرى غير الموزونة (Unweighted Least Squares) (ULS)؛ اذ تعد طريقة من طرق التحليل الاحصائي ضمن البرنامج الإحصائي (AMOS V24) وقد تم ادراج المؤشرات التي تم الاعتماد عليها في كثير من الدراسات لتحديد جودة المطابقة للأنموذج المدروس وكما موضح في الجدول (5).

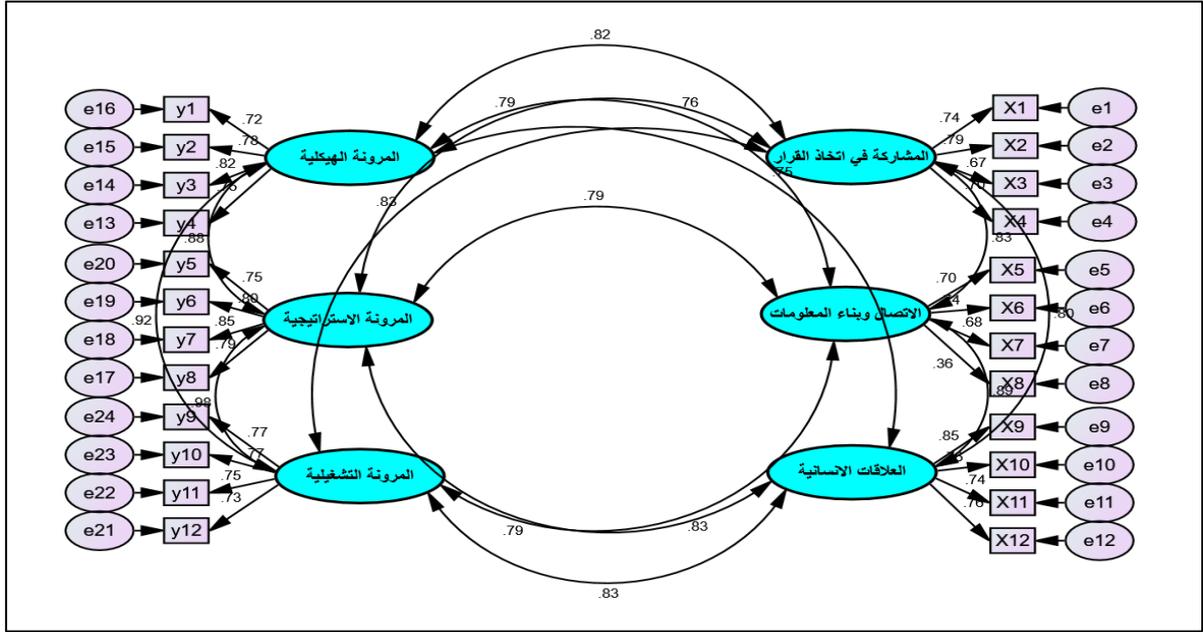
جدول (5) مؤشرات جودة المطابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة

المؤشر	حدود القبول
Goodness of fit مؤشر حسن المطابقة GFI	إذا كان اقل من (0.90) يعني ذلك وجود مطابقة ضعيفة، فيما ذا كان مساوي لـ (0.90) او اكثر دل ذلك على حسن جودة الانتاج
Adjusted Goodness of fit مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	إذا كان أكبر م (0.85) يعني ذلك مطابقة مقبولة، اما اذا كان يساوي (0.90) او اكثر يعني مطابقة جيدة.
Normative Fit Index مؤشر المطابقة المعيارية NFI	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.90) او أكثر.
Parsimony Goodness of Fit Index مؤشر المطابقة المعيارية PGFI	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.60) او أكثر.
Relative Fit Index مؤشر المطابقة النسبي RFI	يدل على حسن جودة الانموذج ومطابقته للبيانات عند بلوغه (0.90) او أكثر.
Root Mean Square Residual مؤشر جذر مربعات البواقي RMR	يشير هذا المؤشر الى المطابقة الجيدة للأنموذج عند بلوغه (0.08) او اقل.

المصدر: أحمد عبد الستار عبد المحسن (2022)، القيادة الحكيمة وقدرتها في الحد من الإخفاق التنظيمي بتوسط رأس المال النفسي الإيجابي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص (155).

وبعد اجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة و الموضح في الشكل رقم (2)، يلحظ قيم التشعبات (ارتباط) المتغيرات المشاهدة (الأسئلة) بالمتغيرات الدالة عليها (الكامنة) و المتعلقة بمتغيرات الدراسة و الموضحة قيمها على السهم ذي الراس الواحد بين السؤال والمتغير الكامن، فضلاً عن قيم معاملات الارتباط بين كل زوج من المتغيرات الكامنة و المبينة قيمها على السهم ذي الراسين، كما أظهرت نتائج التحليل العاملي معنوية أنموذج الدراسة بدلالة مؤشرات جودة المطابقة و الموضحة في الجدول رقم (8) أدناه.

الشكل (2) أدناه يوضح قيم التشعبات (ارتباط) المتغيرات المشاهدة (الأسئلة) بالمتغيرات الدالة عليها (الكامنة) و المتعلقة بمتغيرات الدراسة و الموضحة قيمها على السهم ذي الراس الواحد بين السؤال والمتغير الكامن ، فضلاً عن قيم معاملات الارتباط بين كل زوج من المتغيرات الكامنة و المبينة قيمها على السهم ذي الراسين ، وكما يأتي:



شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي

كما يمكن ادراج قيم معاملات الانحدار المعيارية ((SRW) (Standardized Regression Weights) والتي توضح مدى التشبعات بين المتغيرات المشاهدة والمتغيرات الكامنة (الأبعاد) وكما موضحة في الجدول ادناه:

جدول (6) قيم معاملات الانحدار المعيارية للمتغيرات المدروسة في التحليل العاملي التوكيدي

المؤشرات	اتجاه العلاقة	الأبعاد	SRW	p-Value	المؤشرات	اتجاه العلاقة	الأبعاد	SRW	p-Value
X1	< --- --	المرونة الهيكلية المشاركة في اتخاذ القرار	0.736	0.003	y1	< --- --	المرونة الهيكلية	0.723	0.002
X2	< --- --		0.789	0.003	y2	< --- --		0.778	0.003
X3	< --- --		0.666	0.002	y3	< --- --		0.824	0.002
X4	< --- --		0.700	0.002	y4	< --- --		0.749	0.002
X5	< --- --	الاتصال وبناء	0.704	0.002	y5	< --- --	المرونة الاستراتيجية	0.748	0.002

X6	< --- --	المعلومات	0.744	0.002	y6	< --- --		0.799	0.002
X7	< --- --		0.677	0.002	y7	< --- --		0.851	0.003
X8	< --- --		0.365	0.002	y8	< --- --		0.787	0.002
X9	< --- --	العلاقات الانسانية	0.852	0.004	y9	< --- --	المرونة التشغيلية	0.775	0.003
X10	< --- --		0.762	0.004	y10	< --- --		0.774	0.002
X11	< --- --		0.744	0.003	y11	< --- --		0.752	0.003
X12	< --- --		0.764	0.004	y12	< --- --		0.733	0.002

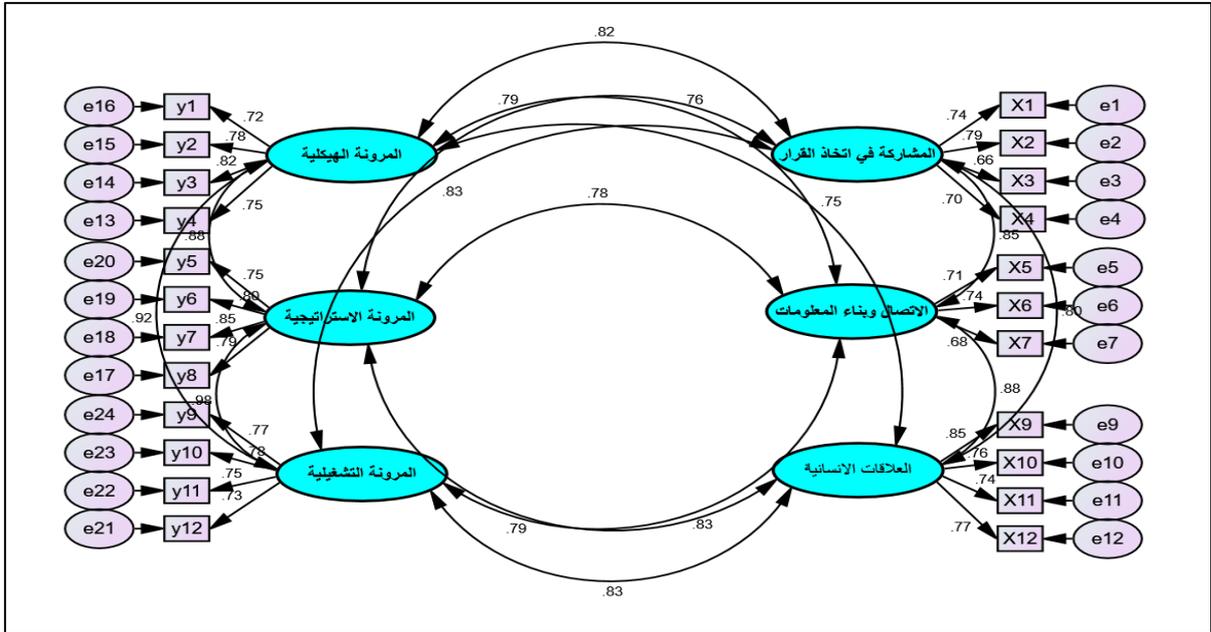
وعن طريق الجدول (6) أعلاه والذي يتضمن قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW)، يلحظ أن هذه القيم كانت كبيرة وأكبر من (0.40) والتي تدل على ان هناك ارتباطات عالية بين الأسئلة والمتغيرات الكامنة (الأبعاد) ، باستثناء المتغير المشاهد (X8) والذي ظهرت قيمة (SRW) تساوي (0.365) مما يدل على ان هناك ضعف في قيمة هذا المعامل مما يتطلب حذف هذا المتغير، كما يمكن ملاحظة القيم الاحتمالية (P-Value) كانت ولجميع المتغيرات كانت معنوية ، بذلك سيتم حذف المتغير (X8) من التحليل ومن ثم اجراء التحليل العملي التوكيدي وايجاد مؤشرات جودة المطابقة ، بذلك ومن اجل الحصول على مؤشرات أفضل لجودة المطابقة سيتم حذف المتغير (X8) وكما موضح بالجدول أدناه:

الجدول (7) المتغيرات المشاهدة (الأسئلة) التي تم حذفها

ت	الرمز في النموذج	الوصف
1	X8	اشارك زملائي المعلومات والبيانات التي يطلبوها لإنجاز العمل

التحليل العاملي التوكيدي بعد الحذف

تم اجراء التحليل العاملي التوكيدي بعد اجراء عملية الحذف ، والشكل (6) يوضح التحليل العاملي التوكيدي بعد اجراء عملية الحذف.



شكل (6) التحليل العاملي التوكيدي بعد الحذف

الجدول ادناه يوضح مؤشرات جودة المطابقة التي تم الحصول عليها من التحليل العاملي التوكيدي وكما يأتي:

جدول (8) يوضح مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي

المؤشرات	القيمة	النتيجة
GFI	0.99	مطابق
AGFI	0.99	مطابق
NFI	0.99	مطابق
PGFI	0.77	مطابق
RFI	0.99	مطابق
RMR	0.043	مطابق

وعن طريق الجدول (8) أعلاه يلحظ ان جميع المؤشرات كانت مطابقة للقيم المطلوبة ، مما يدل على ان المتغيرات المشاهدة (الأسئلة) سوف تكون ذات أهمية من حيث ارتباطها بالأبعاد التي تمثلها ، بذلك وعن طريق الجدول (9) لقيم مؤشرات جودة المطابقة أعلاه يمكن الاعتماد على النموذج في اختبار فرضيات الدراسة عن طريق ان الأسئلة كانت تمثل أبعاد المتغيرات.

ثالثا: اختبار فرضية الدراسة

تم في هذا الجزء اختبار فرضية الدراسة والتي يمكن توضيحها كما يأتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد إثر معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التشاركية في المرونة التنظيمية.

في بادئ الامر وقبل اجراء اختبار الفرضية الرئيسية يتطلب صياغة الفرضية الاحصائية الخاصة لهذا الاختبار وكما يأتي:

فرضية العدم: لا يوجد إثر معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التشاركية في متغير المرونة التنظيمية.

الفرضية البديلة: يوجد إثر معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التشاركية في متغير المرونة التنظيمية.

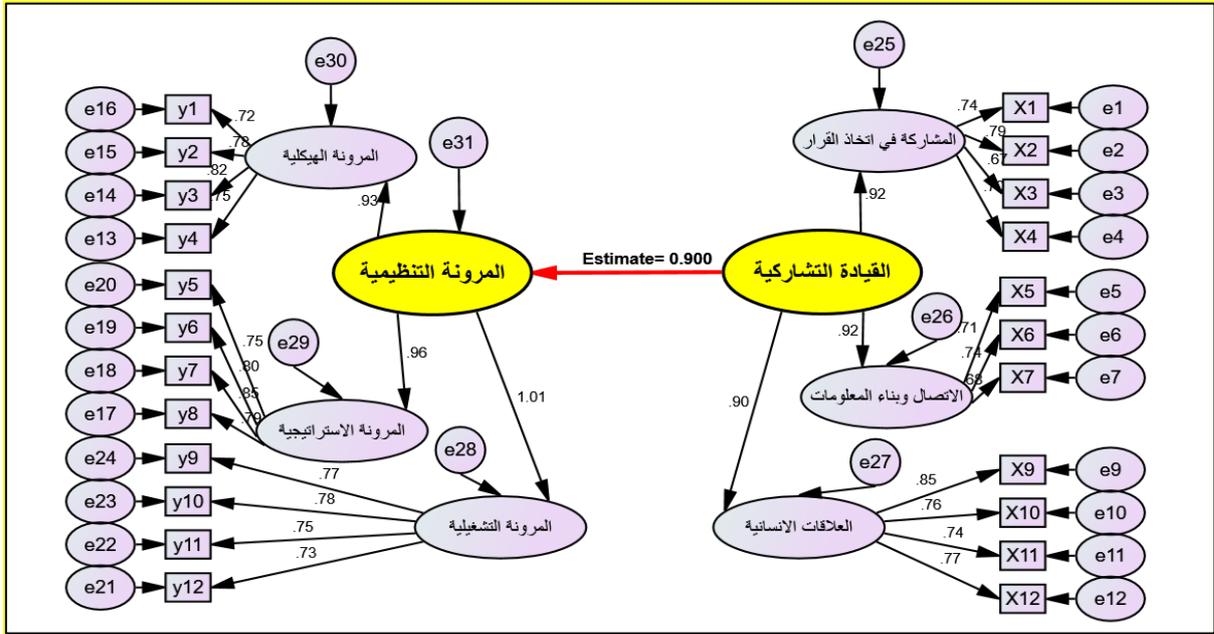
وعن طريق برنامج (AMOS) تم إيجاد علاقة الاثر ومعنويته لمتغير القيادة التشاركية في متغير المرونة التنظيمية ، وكما موضح في الجدول ادناه:

جدول (9) قيم تحليل الاثر لمتغير القيادة التشاركية في متغير المرونة التنظيمية

P- Value	Confidence Interval 95%		S.E.	USRW	SRW	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound						
0.002	0.948	0.859	0.022	1.189	0.900	المرونة التنظيمية	< --- -	القيادة التشاركية

يوضح الجدول (9) أعلاه قيم معاملات الانحدار (Estimate) ، وقيمة الخطأ المعياري للقيمة المقدرة (Standard Error (S.E.) ، وحدود الثقة (95% Confidence Interval) ، وقيمة P (P- Value) ، حيث يلاحظ ان العلاقة بين متغير القيادة التشاركية في متغير المرونة التنظيمية كانت تتمثل عن طريق قيمة المعلمة المقدرة غير المعيارية (Unstandardized Regression weights USRW) والخاصة بمتغير القيادة التشاركية فقد بلغت (1.189) ، اما القيمة المعيارية (Standardized Regression weights SRW) فقد بلغت (0.900) ، وان هذه العلاقة هي علاقة طردية بين متغير القيادة التشاركية ومتغير المرونة التنظيمية عن طريق الإشارة الموجبة لهذه المعلمة ، علماً ان زيادة وحدة واحدة من متغير القيادة التشاركية يؤدي الى زيادة متغير المرونة التنظيمية بمقدار (0.900) وحدة ، كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.859 و 0.948) على التوالي ، حيث تم إيجاد حدود الثقة عن طريق أسلوب إعادة المعاينة بدلاً من إيجاد القيم الحرجة (C.R) ، حيث ان عدم عودة المتغيرات الى التوزيع الطبيعي لا يمكن إيجاد هذه القيم ، وسيتم اتخاذ هذا الاجراء في جميع علاقات الاثر في الجانب العملي ، اما الخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.022) ، كما ان قيمة p (0.002) ظهرت اقل من (0.05) لهذه العلاقة والتي تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ان هناك يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التشاركية في متغير المرونة التنظيمية.

كما يمكن توضيح علاقة الاثر لمتغير القيادة التشاركية في متغير المرونة التنظيمية عن طريق الشكل (7) ادناه:



الشكل (7) تحليل الاثر لمتغير القيادة التشاركية في متغير المرونة التنظيمية

الجانب الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions:

سيتناول هذا المبحث الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في ضوء ما تم عرضه سابقاً في الجانب النظري والعملي، وعلى النحو الآتي:

- 1- تتمتع القيادة في المديرية المبحوثة بالتشاركية في ممارسة وظائفها فهي تمتلك القدرة على فسخ المجال أمام الأفراد العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، وبذلك تتمكن من إلهامهم ودعمهم لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف والتغلب على التحديات الوظيفية، ومما تعزز المرونة التنظيمية بشكل فاعل وتحفيز الأفراد العاملين وتحركاتهم ليتصرفوا بطرق سريعة ومرنة، ويتكون عن طريق ذلك القدرة على تحمل المسؤولية بفاعلية وتصنع المواقف الإيجابية في بيئة العمل، ومراقبة الأداء بصورة فاعلة.
- 2- تلجأ القيادات في الميدان المبحوث إلى السعي لتعزيز المرونة التنظيمية للقضاء على حالات الركود والجمود التنظيمي والتجاهل في العمل التي يتعرض لها الأفراد العاملين وذلك عن طريق تشجيع العاملين إلى التواجد المستمر في المشاركة والاتصال بميدان العمل لتعزيز العلاقات الاجتماعية وعدم ترك أو مغادرة المكان عندما يكون الموقف حديث عن العمل أو حدوث تغيرات فجائية وتبني التعامل الإيجابي والدبلوماسي في العلاقات الوظيفية لتعزيز التشاركية وبالتالي تعزيز المرونة التنظيمية.
- 3- تلجأ المنظمة المبحوثة لتعزيز المرونة التنظيمية عن طريق قيام القيادة بدعم العاملين عبر منحهم الصلاحيات والمشاركات والاستقلالية في ممارسة مهامهم الوظيفية.

- 4- عن طريق قياس ثبات الاستبانة ثبتت قوة الثبات للأبعاد المدروسة ووضوح الفقرات في الاستبانة وموضوعيتها وخلوها من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس، الأمر الذي يعكس مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة إذا كان الاختبار يقيس سمة معينة قياساً متسقاً.
- 5- عند إيجاد الاتساق الداخلي للأبعاد وللمتغيرات الرئيسية، ظهر ان هناك اتساق داخلي على مستوى كل بعد من أبعاد المتغيرات الرئيسية المدروسة، وعلى مستوى المتغيرات الرئيسية، وهذا يترجم أن فقرات الاستبانة تقيس ما تم وضعه لقياسه فعلاً، وأن تلك الفقرات تمتاز بوضوح مفرداتها وفهمها من قبل الأفراد عينة الدراسة.
- 6- عن طريق اختبار عودة المتغيرات إلى مجتمعاً يتوزع توزيعاً طبيعياً ظهر ان جميع المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا انتهاك أحد الشروط الواجب توفرها عند استعمال الطرائق التقليدية، لذا استخدم الباحث طريقة المربعات الصغرى غير الموزونة التي لا تتطلب شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 7- عند اجراء تحليل العامل التوكيدي ظهر ان جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن الحدود المطلوبة والأنموذج جيد عدا متغير واحد تم حذفه وهو (X8) لوجود ضعف في قيمة الارتباط بين هذا المتغير والبعد الكامن العائد له.
- 8- عن طريق مقارنة الأهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة التشاركية ظهر بعد الاتصال وبناء المعلومات من اهم الأبعاد في هذا المتغير.
- 9- عن طريق مقارنة الأهمية النسبية لأبعاد متغير المرونة التنظيمية ظهر بعد المرونة التشغيلية من اهم الأبعاد في هذا المتغير.

ثانياً: المقترحات Recommendations

سيتناول هذا المبحث المقترحات والتوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء ما تم عرضه سابقاً في الجانب النظري والعملية وعلى النحو الآتي:

1. العمل على تعزيز وترسيخ مفاهيم القيادة التشاركية في المنظمة المبحوثة، وذلك عبر تعزيز العمل الجماعي ومشاركة الأفراد في الإدارة على النحو الذي يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم في العمل.
2. العمل على الارتقاء بمستوى المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة عن طريق تعزيز الابداع والابتكار، وبناء مناخ من الثقة على النحو الذي يزيد من دافعية افراد المنظمة للعمل والاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية والداخلية.
3. لا بد من استغلال كل ما يؤدي إلى ارتفاع المرونة التنظيمية في مكان العمل، وعليه لا بد من استغلال مفاهيم القيادة التشاركية في المنظمة المبحوثة على النحو الذي يسهم برفع مستوى المرونة التنظيمية.
4. الاهتمام بالجانب الانساني في المنظمة المبحوثة عبر تعزيز العلاقات الانسانية بأسسها المتعلقة بـ (الايمان بقيمة الفرد، والعمل التشاركي، وعدالة المعاملة).
5. استثمار التقنيات الحديثة مثل (قواعد البيانات الإلكترونية، الانترنت وغيرها) في تعزيز جانب الاتصالات في المنظمة بما توفره هذه التقنيات العالية من اختصار للوقت، في أداء الوظائف.

6. ضرورة قيام القيادات الادارية في مديرية تربية نينوى بالتركيز على القيود والمحددات التي تحول دون حدوث المرونة التنظيمية في مكان العمل، من اجل الخروج بمخرجات تنظيمية عالية.
7. اقامة الحلقات النقاشية لتوضيح أهمية ودور القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية، وذلك لخلق بيئة عمل ايجابية ومنتجة.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. العلي، محمد ظاهر شويب، 2021، القيادة التشاركية وأثرها في تعزيز روحانية مكان العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، رسالة ماجستير في جامعة الموصل، العراق.
2. الخصاونة، فؤاد شبيب، (2019)، درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد(43)، العراق.
3. الشمري، سامي بن عواد واللوقان، محمد بن فهد، (2018)، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (3)،
4. الطالبي، أحمد عبد الستار عبد المحسن، (2022)، القيادة الحكيمة وقدرتها في الحد من الإخفاق التنظيمي بتوسط رأس المال النفسي الإيجابي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص(155).
5. طيفور، هيفاء علي محمود، (2020)، درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدارسات الإنسانية، المجلد (4)، العدد (9)، جامعة تعز، اليمن.

ثانياً المصادر الاجنبية

- 1_ Alsubaie, Thamer, (2021), "The influence of participative leadership on employee performance: a case of the public sector in Saudi Arabia" . Theses and Dissertations. 1192.
- 2_ Denyer, D.,(2017), Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence .Business Insights and New Thinking. BSI and Cranfield School of Management.1_12.
- 3_ Kafetzopoulos, P., Psomas, E., and Katou, A. (2023). Promoting Strategic Flexibility and Business Performance through Organizational Ambidexterity. Sustainability. 15 (17): 12997.
- 4_ Usadolo, S. E., (2020), the influence of participative leadership on agricultura extension officers' engagement. Sage Open, 10(3), 2158244020947435.

5_ Lemańska-Majdzik, A. (2023). *Knowledge Management in Enhancing Organizational Flexibility in Manufacturing Enterprises*. **ECKM**. 810-817.

6_ Newman, Alexander & Rose, Phillip & Teo, Stephen T.T. (2014). the role of participative leadership and trust-based mechanisms in eliciting intern performance: Evidence from China, *Journals Human Resource Management*. 55 (1): 1-15.

7_ Kentab, Mohammad Y. (2018). The Reality of Participation in Decision-making: A Field Study on the Supervisory Offices in Riyadh City, *Universal Journal of Educational Research*. 6(5): 881-896.

8_ Lawrence, H.,(2014), Integrating Human Relations Skills Into The Curriculum of Industrial Technology Related Programs. *International Journal on Integrating Technology in Education (IJITE)*, 3(1), (53-62).

9_ Thill John V. & Bovée. Courtland L.,(2012), *Excellence in Business Communication* 10th ed. p. cm. United States of America.

10_ Žitkienė, R., & Deksnys, M., (2018), *Organizational Agility Conceptual* .

11_ Brown, P., Ly,T., Pham, H., Sivabalan, P., (2019)· *Automation and management control in dynamic enviroments: Managing organizational flexibility and energy efficiency in service sectors*. **The British Accounting Review**. 1-27.

12_ Al Rashidi, H., S., (2019), Organizational Flexibility and Its Impact on the Service Quality: A Survey Study on Communication and Information Technology Regulatory Authority in Kuwait. *International Journal of Human Resource Studies*. 9(3), 1-19.

13_ Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C.,(2021), Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 59(1), 110-128.

الملحق (1)

جامعة الموصل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

السيد المستجيب المحترم...

تحية طيبة...

الموضوع / استمارة استبانة

نضع بين ايديكم الكريمة استمارة الاستبانة الخاصة بأجراء الدراسة الموسومة " دور القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى " وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم، ولكونكم الأقدر للتعامل مع فقرات هذه الاستبانة، فكلنا ثقة في تعاونكم معنا بالقراءة والإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية بالشكل الذي يسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج، كما نرجو من حضراتكم التكرم بقراءة الملاحظات التالية:

- 1- إجابات حضراتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً.
- 2- بعد قراءة السؤال نرجو وضع علامة (7) تحت احدى البدائل الخمسة للإجابة والتي تعكس وجهة نظركم
- 3_ يرجى الاجابة عن جميع فقرات الاستبانة لان ترك أي سؤال يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.
- 4- الباحث على استعداد للإجابة عن أي تساؤل أو استيضاح من حضراتكم حول فقرات الاستبانة

مع جزيل الشكر والتقدير

المشرف	الباحث
الاستاذ المساعد الدكتور	طالب الماجستير
حسان ثابت الخشاب	مهند فتح الله الخفاف

الجزء الاول/ معلومات تعريفية تخص المجيب عن الاستمارة

النوع / الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	انثى <input type="checkbox"/>
العمر	اقل من 25 <input type="checkbox"/>	من 26 الى 35 <input type="checkbox"/>
	من 36 الى 45 <input type="checkbox"/>	من 46 الى 55 <input type="checkbox"/>
	اكثر من 55 <input type="checkbox"/>	
الشهادة	دون الاعدادية <input type="checkbox"/>	اعدادية <input type="checkbox"/>
	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	دبلوم عالي <input type="checkbox"/>
	دكتوراه <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>
سنوات الخدمة	اقل من سنة <input type="checkbox"/>	من 1 الى 5 سنة <input type="checkbox"/>
	من 10 الى 15 <input type="checkbox"/>	من 15 الى 25 <input type="checkbox"/>
	من 5 الى 10 سنة <input type="checkbox"/>	من 25 فأكثر <input type="checkbox"/>

الجزء الثاني متغيرات الدراسة

أولاً. القيادة التشاركية (shared Leadership):

تعرف القيادة التشاركية: بأنها ظاهرة جماعية ناشئة وديناميكية حيث يتم توزيع الأدوار القيادية والتأثير فيما بين أعضاء الفريق، ويتكون من الأبعاد الآتية:

1_ المشاركة في اتخاذ القرار: تعرف بأنها زيادة مرونة الموظفين اضافة الى تنمية المؤهلات والمهارات اللازمة لتأمين الوظائف في المنظمات.

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تسعى ادارة المديرية لتوزيع المهام والواجبات على جميع المرؤوسين.					
2	تتخذ ادارة المديرية القرارات بالتشارك مع المرؤوسين					
3	تناقش ادارة المديرية بعض القرارات مع المرؤوسين.					
4	تتناقش ادارة المديرية مع المرؤوسين الاثار المترتبة على اتخاذ القرار.					

2_ الاتصال وبناء المعلومات: القدرة على الوصول الى المعلومات المطلوبة عن طريق نظم اتصالات فاعلة.

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يفهم المرؤوسين ما مطلوب منهم من مهام وواجبات بصورة دقيقة.					
2	تشجع ادارة المديرية المرؤوسين على العمل بروح الفريق					
3	يمتلك المرؤوسين مهارات التواصل فيما بينهم					
4	اشارك زملائي المعلومات والبيانات التي يطلبوها لإنجاز العمل					

3_ العلاقات الانسانية: تعرف بأنها الطرق التي ترتبط بها الموظفين ببعضهم البعض وكيف يعملون معا في مجموعات خاصة في العمل، مما يرضي كل من الاحتياجات الفردية واهداف المجموعة.

العلاقات الانسانية

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تسعى ادارة المديرية في توفير الاجواء التي يسودها الود والالفة مع المرؤوسين					
2	تحرص ادارة المديرية على كسب ثقة المرؤوسين					
3	تشجع ادارة المديرية المرؤوسين في المديرية على التعاون فيما بينهم.					
4	تشجع ادارة المديرية المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.					

ثانيا المرونة التنظيمية **Flexibility**: هي التوجهات التنظيمية الهادفة لتقليل التعقيد التنظيمي والاجراءات الرسمية لمواجهة الضغوط البيئية ومواكبة التكيف البيئي وتكون مكن الأبعاد الاتية:

1_ المرونة الهيكلية: تشير إلى قدرة المنظمة على تطوير عملياتها وهيكلها التنظيمية بما يتوافق مع العمل، بجانب تطوير قدراتها التكنولوجية.

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يمتاز الهيكل التنظيمي بمديريتنا بإمكانية ادخال تغييرات مستمرة عليه					
2	هناك سلاسة في تدفق المعلومات ضمن التنظيم الرسمي.					
3	يمكن انجاز العمل بطريقة مرنة					
4	يتم تبسيط الاجراءات في مديريتنا باستمرار					

2_ المرونة الاستراتيجية: هي امكانية المنظمة على تغيير خططها الحالية، وإعداد البدائل المناسبة من أجل كسب الفرص وتقليل المخاطر، وبالتالي زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تتوافر لدى ادارة المديرية بدائل ملائمة لإنجاز العمل.					
2	تتمتع خطة عمل مديرتنا بقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية.					
3	توضع أنشطة المديرية ضمن خطط متكاملة الأبعاد.					
4	تمتلك الادارة المديرية مرونة عالية في المبادرة بتغيير وتعديل خططها الحالية.					

3_ المرونة التشغيلية: تتمثل المرونة التشغيلية في المنظمة بالقابليات الديناميكية للتكيف مع الاضطرابات المتزايدة في البيئة الداخلية، اذ تزيد المرونة التشغيلية من قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو لمواجهة التغيرات البيئية المضطربة.

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تستخدم ادارة المديرية اساليب وطرق عمل تتوافق مع امكانيات العاملين.					
2	تقوم المديرية بالتنسيق بين مختلف المستويات العمل					
3	تتم عملية الاتصال بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية في مديرتنا.					
4	تقوم المديرية بمراجعة اداء الاعمال بشكل مستمر.					