



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259  
NTU Journal for Administrative and Human Sciences  
Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



## The availability of the dimensions of agile leadership among leaders Nineveh Health Department: An exploratory study

Name<sup>1</sup> : Dr. Shima Mohammed Saleh Hassan Al-Hashemi

Affiliation : College of Administration and Economics / University of Mosul

Name<sup>2</sup> : Amir Hamdoun Mohammed Al-Naimi

Affiliation : Nineveh Health Department

### Article Informations

**Received :**

**Accepted :**

**Published online :**

### Corresponding author :

Name : Dr. Shima Mohammed Saleh Hassan Al-Hashemi

Affiliation : College of Administration and Economics / University of Mosul

Email: [shaima\\_m\\_saleh@uomeosul.edu.iq](mailto:shaima_m_saleh@uomeosul.edu.iq)

### Key Words:

Agile Leadership

The Trait of Objectivity

The Trait of Humility

### ABSTRACT

The current research aimed to .diagnose the availability of agile leadership traits in the Nineveh Health Department. In order to achieve the research objectives, a set of hypotheses were adopted centered on the possibility of the management of the researched organization possessing agile leadership traits. The research problem centered on raising a number of questions, the most prominent of which is“ Does the management of the researched organization possess Traits of agile leadership? Are there significant differences in the answers of the individuals surveyed regarding the availability of these characteristics" ?The research used the descriptive analytical method to cover conceptual theoretical frameworks, data collection, analysis and interpretation, and using a number of statistical methods necessary to analyze and process the data to reach the opinions of the individuals surveyed who work in the Nineveh Health Department as the research community. As for the research sample, it was chosen from the working individuals. In leadership positions within its various organizational levels, numbering (130) individuals In light of the statistical results, the research reached many conclusions, the most important of which was: There is a discrepancy in the level of availability of agile leadership traits among the administrative leaders in the organization studied. They are characterized by clarity and the ability to employ these traits through the patterns they practice with their human cadres that enable them to control the behaviors Individuals and make decisions without bias. The research also presented a number of proposals, the most important of which are: promoting a culture of respect, exchange of experiences, and teamwork based on mutual trust between management and working individuals to overcome emergency circumstances and situations together at work with wisdom, patience, and calm.



مدى توافر سمات القيادة الرشيقة لدى قيادات دائرة صحة نينوى: دراسة استطلاعية لآراء

### عينة من القيادات الادارية في دائرة صحة نينوى

المدرس الدكتور

شيماء محمد صالح حسن الهاشمي

جامعة الموصل – كلية الإدارة والاقتصاد

الباحث

أمير حمدون محمد النعيمي

دائرة صحة نينوى

### المستخلص :

استهدف البحث الحالي تشخيص مدى توافر سمات القيادة الرشيقة في دائرة صحة نينوى وبغية تحقيق أهداف البحث تم تبني مجموعة من الفرضيات تمحورت حول امكانية امتلاك ادارة المنظمة المبحوثة سمات القيادة الرشيقة وقد تمحورت مشكلة البحث في إثارة عدد من التساؤلات أبرزها "هل تمتلك إدارة المنظمة المبحوثة سمات القيادة الرشيقة؟ وهل توجد فروق معنوية في إجابات الأفراد المبحوثين حول مدى توافر تلك السمات؟" إذ استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الأطر النظرية المفاهيمية وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات ومعالجتها للوصول الى آراء الأفراد المبحوثين من العاملين في دائرة صحة نينوى بوصفها مجتمع البحث، أما عينة البحث فتم اختيارها من الأفراد العاملين في المناصب القيادية ضمن المستويات التنظيمية المختلفة لديها والبالغ عددهم (130) فرداً. وفي ضوء النتائج الإحصائية توصل البحث الى العديد من الاستنتاجات كان من أهمها : وجود تباين في مستوى توافر سمات القيادة الرشيقة لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة فهي تتسم بالوضوح والقدرة على توظيف تلك السمات من خلال الأنماط التي تمارسها مع كوادرها البشرية التي تمكنها من السيطرة على سلوكيات الأفراد واتخاذ القرارات دون تحيز كما قدم البحث عدداً من المقترحات أهمها : تعزيز ثقافة الاحترام وتبادل الخبرات والعمل الجماعي القائم على الثقة المتبادلة بين الإدارة والافراد العاملين لتجاوز معاً الظروف والمواقف الطارئة في العمل بحكمة وصبر وهدوء.

### المحور الاول

#### مقدمة ومنهجية البحث

#### أولاً: مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع الصحي في العراق بصورة عامة ومحافظة نينوى بصورة خاصة ظروفًا يكتنفها العديد من الصعوبات والتحديات كالتطورات التكنولوجية وتردي البنى التحتية للمستشفيات والمراكز الصحية الحالية فضلاً عن انعدام الاستقرار السياسي والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية لذا أصبح لزاماً على المنظمات والأخص الصحية منها تبني أساليب وممارسات قيادية تمتلك سلوكيات واتجاهات فكرية تنمي دور فرق العمل الجماعي بين الافراد العاملين والانتماء الوظيفي، من هنا يأتي دور السلوك القيادي الرشيق لتحفيز العاملين وتطويرهم وزيادة انتمائهم وإيجاد البيئة المناسبة لهم من خلال ما تتسم بها تلك القيادة من سمات (التواضع و الهدوء و الصبر و الثقة و الحكمة و الموضوعية). ولهذا فان مشكلة الدراسة تبلورت باتجاه البحث عن أجابه لتساؤل مفاده " هل تمتلك إدارة المنظمة المبحوثة سمات القيادة الرشيقة للنهوض بالواقع الصحي لدائرة صحة نينوى ؟ ، وفي ضوء ذلك انبثقت مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية

1. ما درجة إدراك إدارة المنظمة المبحوثة لسمات القيادة الرشيقة ؟
2. ما مدى درجة توافر سمات القيادة الرشيقة لدى إدارة المنظمة المبحوثة ؟
3. هل توجد فروق معنوية في إجابات الأفراد المبحوثين حول توافر سمات القيادة الرشيقة لدى ادارة المنظمة المبحوثة؟

4. هل يوجد تباين في مستوى توافر سمات القيادة الرشيقة لدى إدارة المنظمة المبحوثة ؟  
ثانياً: أهمية الدراسة:

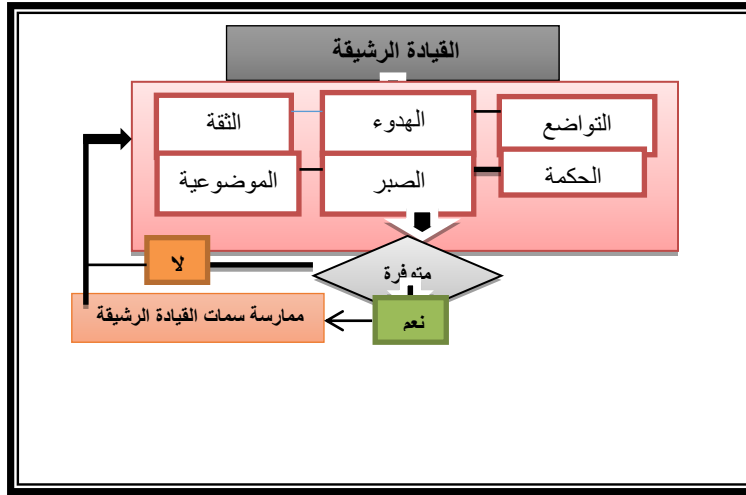
1. تكمن أهمية الدراسة من أهمية النمط القيادي قيد البحث كونه من أهم الأنماط القيادية التي تركز على اهتمامها على القيم التنظيمية وتوظيف الحقائق والبيانات بما يحقق سرعة الاستجابة للتحديات والفرص والاستثمار الأمثل لمواردها كما أنها تعد إضافة حية لإجراء دراسات مستقبلية وبما يسهم في إثراء المكتبة العراقية والعربية.
2. في حين تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال بيان واقع تطبيق سمات القيادة الرشيقة ومدى توظيفها لهذه السمات في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل ( دائرة صحة نينوى ) ، كونها أحد أهم المنظمات الخدمية التي تهتم بتقديم الخدمات لكافة أفراد المجتمع والتي يتطلب منها النهوض بالواقع الصحي لمدينة الموصل وما يعانيه ذلك القطاع من تردي ملحوظ في البنى التحتية لدائرة صحة نينوى .

ثالثاً: أهداف الدراسة:

1. بلورة إطار نظري واضح المعالم لمتغير الدراسة فيما يتعلق ( بالقيادة الرشيقة ) وعلى نحو تستطيع من خلاله الدراسة طرح مفهوم إجرائي لمتغير الدراسة .
2. التعرف على مستوى الاهتمام بالقيادة الرشيقة وسماتها لدى المنظمة المبحوثة .
3. قياس مستوى توافر سمات القيادة الرشيقة لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة.
4. التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تشخيص الانماط القيادية الملائمة وطبيعة المنظمة المبحوثة .

رابعاً: مخطط الدراسة:

يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة الدراسة:



الشكل (1) مخطط الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة:

- بغية إيجاد إجابات منطقية للسؤال المطروحة في مشكلة الدراسة تم تبني الفرضيات الآتية :
1. الفرضية الرئيسية الأولى : لا تتوافر لدى إدارة المنظمة المبحوثة سمات القيادة الرشيقة وانبثقت عن تلك الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية :
    - أ- لا تتوافر لدى إدارة المنظمة المبحوثة سمة التواضع كأحد سمات القيادة الرشيقة .
    - ب- لا تتوافر لدى إدارة المنظمة المبحوثة سمة الهدوء كأحد سمات القيادة الرشيقة .
    - ج- لا تتوافر لدى إدارة المنظمة المبحوثة سمة الحكمة كأحد سمات القيادة الرشيقة .
    - د- لا تتوافر لدى إدارة المنظمة المبحوثة سمة الصبر كأحد سمات القيادة الرشيقة .
    - هـ- لا تتوافر لدى إدارة المنظمة المبحوثة سمة الموضوعية كأحد سمات القيادة الرشيقة .
    - و- لا تتوافر لدى إدارة المنظمة المبحوثة سمة الثقة كأحد سمات القيادة الرشيقة .
  - 2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق معنوية في اجابات الافراد المبحوثين حول توافر سمات القيادة الرشيقة في المنظمة المبحوثة .

- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تباين في مستوى توافر سمات القيادة الرشيقة لدى المنظمة المبحوثة .  
4- الفرضية الرئيسية الرابعة: تمتلك إدارة المنظمة المبحوثة مستوى منخفض من سمات القيادة الرشيقة الفرضية  
سادساً: حدود الدراسة:

تحد الدراسة الحالية عدداً من الحدود، وهي:

1. الحدود البشرية: المديرون ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات في دائرة صحة نينوى والبالغ عددهم ( 130 ) فرداً.  
2. الحدود المكانية: تختبر الدراسة فرضياتها في المقر الرئيس لدائرة صحة نينوى.  
3. الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد الدراسة النظرية والتطبيقية في المنظمة المبحوثة والتي امتدت للمدة 2022/9/2 لغاية 2022/10/2.

سابعاً: التقنيات وادوات البحث:

- 1- الجانب النظري : بهدف اغناء الجانب النظري اعتمد البحث على العديد من المصادر الأجنبية والعربية، والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمجلات والبحوث العلمية والرسائل الجامعية وما توافر من المواقع العلمية على شبكة المعلومات العالمية ذات الصلة بموضوع البحث.  
2- استبانة الدراسة: تعدّ الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للدراسة، وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات بمحورين الأول: ويشتمل على فقرة المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة والثاني: تضمن المتغير الرئيسي: (القيادة الرشيقة)، وسماتها الرئيسية (الموضوعية، التواضع، الهدوء، الصبر، الثقة، والحكمة) إذ يتضمن هذا المتغير سمات فرعية موضحة في الجدول (4) الذي يمثل هيكلية استمارة الاستبانة.

الجدول (1) متغيرات الدراسة وسماتها الواردة في استمارة الاستبانة

الدراسة المعتمدة	الوصف	الفقرات	الرمز	البعد	المتغير
Thuresson & Ostman, 2017:27	X <sub>1</sub> -X <sub>4</sub>	4	A	سمة التواضع	القيادة الرشيقة (X)
	X <sub>5</sub> -X <sub>8</sub>	4	B	سمة الهدوء	
	X <sub>9</sub> -X <sub>12</sub>	4	C	سمة الحكمة	
	X <sub>13</sub> -X <sub>16</sub>	4	D	سمة الصبر	
	X <sub>17</sub> -X <sub>120</sub>	4	E	سمة الموضوعية	
	X <sub>21</sub> -X <sub>24</sub>	4	F	سمة الثقة	

المصدر: إعداد الباحثان

و للتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم استعمال معامل الثبات (معامل الفا كرو نباخ)، ويعتمد هذا الاختبار على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة ومقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة للإجابات فكانت نتيجة الاختبار (0,921) معلماً بأن القيمة المقبولة هي (60%) إذ بلغت النسب على النحو الآتي كما مبين في الجدول (5)  
الجدول (2) ثبات الاستبانة وصدقها

المتغير	السمات	عدد الفقرات	مجموع الفقرات	الفا كرونباخ	الكلية
القيادة الرشيقة	سمة التواضع	4	24	0.889	0.921
	سمة الهدوء	4			
	سمة الحكمة	4			
	سمة الصبر	4			
	سمة الموضوعية	4			
	سمة الثقة	4			

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على برنامج spss

Uma, Sekaran, 1992, research Methods for Business, 2 thed, McgrawHill, Inc: new york, USA.

### ثامناً: الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل:

تمثلت بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات فقرات الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة. وبالوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات الرئيسة. ومعامل الاختلاف لتحديد سمات القيادة الرشيقة وكذلك اختبار (T) لتوضيح الفروق المعنوية في إجابات الأفراد المبحوثين. وأخيراً طول الفئة: لبيان مستوى توافر سمات القيادة الرشيقة.

### المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

#### أولاً: مفهوم القيادة الرشيقة:

تباينت آراء الباحثين حول إيجاد تعريف موحد للقيادة الرشيقة وذلك تبعاً لاختلاف مداخل دراستهم للمنظمة، وقبل الخوض في تعريف القيادة الرشيقة لا بُدَّ من التطرق إلى التعريف بمصطلح الرشاقة اصطلاحاً، والذي يعني نوعاً من أنواع المرونة والقدرة على تنفيذ الأعمال غير المخطط لها، الأنشطة الجديدة، الإستجابة للتحويلات غير المتوقعة في طلبات السوق أو طلبات الزبائن (Akkaya, 2022, 20). وقد أشارت دراسة (حمزة، 2020، 35) إلى أن الرشاقة تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجة عالية الاستقلالية، أما ما يخص الإطار المفاهيمي لمصطلح القيادة الرشيقة فقد تم استعراض آراء بعض الباحثين فيما يتعلق بمفهوم القيادة الرشيقة وفق الجدول (3).

الجدول (3) بعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة الرشيقة وفقاً لوجهة نظر الباحثين

ت	الباحثان والسنة	المفهوم
1	Thuressen&QStman, 2017,25	وهو حالة العمل ذات العلاقة بالعمل الفكري أو العقلي والذي يبرز بالحيوية والإخلاص أو التفاني الاستغراق
2	Altalhim,2018, 252	القدرة على تغيير الأعمال والعمليات التجارية بسرعة وسهولة الى ما يتجاوز المستوى العادي للمرونة من أجل إدارة التغييرات الخارجية والداخلية التي لا يمكن التنبؤ بها بشكل فعال.
3	عبدالله، 2020، 681	القيادة التي تقوم بتصرفات حسنة وفاعلة في أداء أدوارهم فضلاً عن جعل أدوار المرؤوسين لديهم قائمة على أساس التمكين الإداري.
4	الكعبي، 2021، 556	منهج متكامل يهدف - للتأثير بالأفراد - لخلق وتعزيز ملكة الفكر الرشيق وفلسفته في ثقافتهم وانعكاسه على تفكيرهم وأدائهم وسلوكهم من خلال الدعم المدرك والتواصل الفعال ومشاركة المعلومات والمعارف وتمكينهم والعمل على التنمية والتطوير المستدام لتقديم أفضل ما لديهم.
5	Akkaya,et,al,2022,12	تلك الاستراتيجيات التي تؤثر في النجاح الوظيفي من حيث الوصول إلى النتائج المرجوة بغية تعزيز رؤية فرق العمل وأهداف المنظمة نحو التميز والنجاح.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

بناء على ما ورد في الجدول الخاص بآراء الباحثين حددت الدراسة الحالية المفهوم الإجرائي للقيادة الرشيقة بوصفها: (مجموعة من السلوكيات التي تتبناها قيادة المنظمة لاستثمار الموارد بأفضل طريقة وبأدنى مستوى مسموح للأخطاء وبأقل كلف ممكنة في ظل مناخ تنظيمي يسوده التعاون والثقة بين الأفراد العاملين وقيادة المنظمة).

#### ثانياً: أهمية القيادة الرشيقة:

برزت أهمية القيادة الرشيقة من خلال تبني فلسفة الرشاقة في العمليات الإدارية، وما تحققة القيادة الرشيقة من فهم أفضل لمهامية الأدوار التي يكلفون بها وبما يشيع ثقافة تحقيق متطلبات السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية، وعلى اعتبار أن الأفراد العاملين هم رأس المال الفكري والأهم في تشكيلة هيكلية المنظمة ولهم دور مهم في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الحلول الناجحة للمشاكل وتقديم المقترحات (Beal,2008,21) إذ يرى (Kupfer,2007,21) أن أهمية القيادة الرشيقة تكمن في الجوانب الآتية:

1. تمكين الأفراد العاملين من خلال استعمال الأدوات الرشيقة في حل المشكلات والمواقف الحرجة الذي يوجهونها التي تعد فرصة لإغناء وظائفهم.

2. تسهيل عملية التحسين في مجال عمل المنظمة من خلال تقليل الكلف وتعزيز الطاقات.
3. تعزيز جودة الخدمة المقدمة للمستفيد من خلال التحسينات الحاصلة في عمل المنظمة وسيؤدي إلى كسب المستفيدين لها فضلاً عن تقليل أوقات الانتظار وأوقات إكمال تقديم الخدمة .
4. تحسين رضا المستفيد من خلال تخفيض أو القضاء على الهدر الذي يحصل في اثناء عملية تبادل المنفعة بين المنظمة والمستفيدين من خلال الافراد العاملين في المنظمة .

وضمن سياق الحديث عن أهمية القيادة الرشيقة أشارت دراسة (Daniel, 2010, 66) بالاتي:

1. القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب من خلال ترشيد البدائل التي لا تضيف قيمة.
2. الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في العمليات الإدارية من خلال إزالة الهدر والعقبات.
3. تحسين مستويات الربحية وتخفيض الكلف التي تتحملها الشركة أو المنظمة.
4. إزالة الخطوات كافة التي لا تخلق قيمة للعمل الإداري.
5. خلق ثقافة حل المشكلات بسرعة وتقديم نتائج إدارية ومالية متفوقة.
6. الافادة من الطاقات والإمكانات كافة لدى العاملين في المنظمة

#### ثالثاً: متطلبات تطبيق القيادة الرشيقة:

يتطلب تطبيق القيادة الرشيقة مجموعة من المتطلبات التي تعتمد على الوصول الى القمة في مجالات الجودة والإبداع التي تقدمها لكي تكون قادرة على تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته والتي يمكن توضيحها بالاتي : (العبادي، العميدي، 2020، 386)

1. **دعم الإدارة العليا:** يتوقف نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة على مدى الدعم الذي يتم تقديمه من المسؤولين في الإدارة العليا وما تقدمه من إمكانيات تسهم في نجاح هذا العمل الإداري، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الجوانب
2. أي توفير المتطلبات المادية والبشرية والمالية جميعها ، فضلاً عن تنظيم الوقت بهدف تحقيق الأهداف المُخطط لها ونجاح هذا العمل الإداري.
3. الابتعاد عن الأعمال الروتينية واتباع فلسفة أسلوب الإدارة الرشيقة في إنجاز العمليات الإدارية مما يسهم في تحقيق الإنجاز والجودة المطلوبة.
4. **التعاون بين الإدارة والعاملين:** إيجاد جو من الألفة والتعاون بين العاملين، وهذا يتطلب توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا من خلال توفير مقومات نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة، وإخضاع العمليات الإدارية جميعها الى مبدأ المشاركة
5. **الإهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً:** يجب الإهتمام بمختلف مجالات التدريب لدى العاملين وتزويدهم بالطرانق والأساليب التي تسهم في نجاح العمليات الإدارية، وتسخير العاملين ذوي الكفاءة والخبرة بشكل يسهم في تجويد الأعمال الإدارية، واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، ووضع الحلول لها، الأمر الذي يسهم في التقليل من الهدر الإداري بمختلف مجالاته

#### رابعاً: سمات القيادة الرشيقة:

اختلفت آراء الباحثين حول تحديد سمات القيادة الرشيقة والتي يمكن توضيحها وفق الجدول (4)

الجدول (4) سمات القيادة الرشيقة على وفق وجهات نظر الكتاب والباحثين

ن	سمات القيادة الرشيقة التي تناولت الدراسات التي تناولت	مع القيود الادارية	المرونة في التعامل	سمة الحكمة	سمة الثقة	استشراف المستقبل	سمة الموضوعية	التفكير الإبداعي	تحفيز المروسين على تطوير الذات	سمة الهوء	التحسين المستمر
1	ابو جزر , 2019	✓				✓			✓	✓	
2	عبد العال , 2019,	✓	✓			✓					
3	النوري , 2019,	✓				✓		✓			
4	الغزاوي , والشريف ,	✓			✓				✓		

									2019	
	✓			✓		✓	✓		شباب , 2020	5
✓	✓				✓			✓	البحار , 2020	6
✓			✓					✓	غيم , 2020	7
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	عبد الباري ويوسف, 2020	8
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	عبد وآخرون , 2021,	9
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	زينب وفاطمة , 2022	10

المصدر : صباية , فادي صبحي عبد الرحمن , 2021, دور القيادة الرشيدة في تعزيز مهارات التكيف مع ظروف العمل , رسالة ماجستير في القيادة والإدارة , كلية الإدارة والتمويل , جامعة الأقصى , غزة , 36 بتصرف من الباحثان .

وتماشياً مع متطلبات الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحثان سمات القيادة الرشيدة التي حصلت على اتفاق معظم الباحثين على وفق النسق الآتي:

- 1. سمة التواضع:** بعد التواضع سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الأعمال وبما ينسجم والميول الشخصية المقبولة والتي تؤسس لاندماج أفضل للفرد في المجتمع المحيط به، وإن مدى توافره نسبي فأوقات يبدو يتحسن في حين أوقات أخرى يظهر بانخفاض متأثر بشخصية الفرد وما يحيط به من مجريات العمل، ومن الملاحظ أن التواضع لا يتسم بوضوح للأخريين كما في السمات الأخرى للقيادة كالعدالة في التعامل مع الأفراد أو الإجراءات وغيرها مما يتجسد بشكل واضح للأفراد باعتماد المقارنة البيئية أو غيرها، فضلاً عن أنه يكتنف الكثير من الشبه وصعوبة الحكم على مدى توافره في القيادة (Kupfer, 2007,393) .
- 2. سمة الهدوء:** تعد سمة الهدوء نوعية هادئة في الحياة الإنسانية بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك، ومن هنا يتبين أهمية وجود سمة في القيادة خاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية أو المتعلقة بالأفراد، فالهدوء يمكّن القائد من العمل بعمق وبطريقة أفضل لحل المشاكل الصعبة فضلاً عن أنّ التآني يعطي حيزاً للنظر للموضوع من جميع جوانبه وفق ثم تميز في التصرف والقرار، وهذا الحال يُعزّز من إيجاد أفضل الحلول والتنظيم لمجريات العمل وتحدياته (Kinsey,2010,3).
- 3. سمة الحكمة:** تسعى الحكمة إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتوافرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها أم المادية، فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي، والدراسة الموضوعية لماهية القرار باعتماد معايير الخبرة العملية، والتجارب وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول إلى معيار الحكمة في التصرف، وبذلك فهي غالباً ما ترتبط أيضاً بأفضل القرارات في حالة محدودية الموارد أو الوقت وغيرها. (Ligungblom, 2012, 10).
- 4. سمة الصبر:** يعد الصبر من أهم السمات التي يجب أن تلازم القيادة الرشيدة، كونها تتعلق بتأخير الحصول على عدد من الحاجات أو الإمتيازات أو تحقيق عدد من الأهداف على المدى القصير نتيجة للظروف المحيطة بالموقف وبما يحقق ما يصبو إليه القائد من تجسيد لأفكاره على مراحل وضمن مستوى مقبولة في بيئة العمل ( Mineo , 2014, 264).
- 5. سمة الموضوعية:** تعبر الموضوعية عن معرفة الأشياء كما هي عليه من غير أن يشوبها أهواء أو مصالح أو انحياز أي تعتمد الأحكام في النظر الى الحقائق من خلال العقل ( المسيري , 2000, 5) وكما أن الموضوعية تتمثل في العديد من العلوم ولها أثر كبير في دعم الإدارة مثل علم النفس الذي يساعد على تفسير وتفهم سلوك العاملين وسبل التواصل معهم وكذلك علم الاجتماع من أجل مساعدة في سبل التواصل مع الجماعات الوظيفية والتنظيمية ذات الحدود المحدودة بأطرة ومفاهيم اجتماعية وكذلك في علم الاقتصاد الذي يساعد في وسائل المنفعة المثلى من الموارد البشرية والمادية وسبل تعزيزها وعلوم القانون من أجل تخطيط ووضع الانظمة واللوائح المطلوبة لتنظيم ادارة المنظمة ( عبد الحليم,2010, 21)

6. **سمة الثقة:** إنّ نجاح القيادة في مجال عملها يعتمد على قدرتها على خلق مستويات ثقة عالية لدى الأفراد العاملين وضمن المطلوب منها بدون تفريط فيها، فهي في كل المستويات تزيد من ارتباط الفرد بالقيادة وفق ثم تعزيز جوانب النجاح المؤسسي ( Mineo, D,2014, 2)

### المحور الثالث الجانب العملي للدراسة

#### أولاً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على (لا تتوفر لدى ادارة المنظمة المبحوثة سمات القيادة الرشيقة)، ولغرض قبول أو رفض هذه الفرضية وفيما يأتي وصفٌ لكل بُعد من ابعاد المتغيرات كما يدركه المبحوثين في دائرة صحة نينوى.

#### 1. وصف بعد سمة التواصل وتشخيصه

تنص الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى على (لا تتوافر لدى إدارة المنظمة المبحوثة سمة التواصل كأحد سمات القيادة الرشيقة) إذ يتضح من معطيات الجدول(5) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن عوامل هذا المتغير (X1-X4)، إذ بلغ معدل الانسجام لإجابات الافراد المبحوثين(65%) (أتفق بشدة، أتفق)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام لإجابات المبحوثين على متغيرات هذا البعد(14.3%) (لا أتفق، لا أتفق بشدة)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايد للمبحوثين (20.7%)، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي(3.680) وبتحرف معياري (0.829) ونسبة استجابة بنسبة (73%) . ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هو(X2) والذي ينص على(تستعمل القيادة صلاحياتها المتاحة لتحقيق مستويات إنجاز أفضل للأفراد العاملين) بنسبة اتفاق(73.9%) ووسط حسابي (3.823)، وانحراف معياري(0.875) وبنسبة استجابة(76.5%) واصل متغير الذي حصل على ادنى نسبة اتفاق هو المتغير(X1) الذي ينص على (تعامل القيادة المنظمة جميع الأفراد العاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم)، بنسبة اتفاق(56.2%) ووسط حسابي (3.561)، وانحراف معياري(1.063) وبنسبة استجابة(71.2%) نستنتج مما تقدم أن الوسط الحسابي العام والبالغ (3.680) جاء أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبهذا يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لسمة التواصل

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										متوسط
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
			%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	
(1) سمة التواصل													
71.2	1.063	3.561	3.8	5	12.3	16	27.7	36	36.2	47	20	26	X1
76.5	0.875	3.823	2.3	3	5.4	7	18.5	24	55.4	72	18.5	24	X2
72.3	1.116	3.615	6.2	8	10.8	14	19.2	25	43.1	56	20.8	27	X3
74.5	1.034	3.723	1.5	2	14.6	19	17.7	23	42.3	55	23.8	31	X4
73.6	0.829	3.680	3.5		10.8		%20.7		44.3		20.7		مج
			14.3				65						

المصدر: (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج (SPSS).

#### 2. وصف بعد سمة الهدوء وتشخيصه

تنص الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى على (لا تتوافر لدى إدارة المنظمة المبحوثة سمة الهدوء كأحد سمات القيادة الرشيقة) تبين من خلال معطيات الجدول (6) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن عوامل هذا المتغير (X5-X8)، إذ بلغ معدل الانسجام لإجابات الافراد المبحوثين(57.5%) في حين بلغت درجة عدم الانسجام لإجابات المبحوثين على متغيرات هذا البعد(19.6%) (لا أتفق، لا أتفق بشدة)، كما بلغت نسبة الإجابات



المحايد للمبحوثين (22.9%)، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.517) وانحراف معياري (0.907) ونسبة استجابة بنسبة (70.3%) . ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هو (X5) والذي ينص على (تحافظ القيادة على هدونها على الرغم من المواقف الصعبة التي تصاحب ظروف العمل) بنسبة إتفاق (67.8%) ووسط حسابي (3.892)، وانحراف معياري (0.933) ونسبة استجابة (77.8%)، وأقل متغير الذي حصل على أدنى نسبة إتفاق هو المتغير (X8) الذي ينص على (تتقبل الإدارة جميع الآراء المطروحة من قبل العاملين وأن كانت مختلفة عنهم بالرأي)، بنسبة إتفاق (46.2%) ووسط حسابي (3.230)، وانحراف معياري (1.184) وبنسبة استجابة (64.6%) . مما تقدم نجد أن الوسط الحسابي العام والبالغ (3.517) جاء أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبهذا يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة الجدول (6) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لسمة الهدوء

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										المجموع
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
			%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	
(2) سمة الهدوء													
77.8	0.933	3.892	1.5	2	6.2	8	21.5	28	43.1	56	24.7	36	X5
74	0.993	3.700	3.1	4	9.2	12	22.3	29	45.4	59	20	26	X6
64.9	1.168	3.246	7.7	10	22.3	29	20.8	27	36.2	47	13.1	17	X7
64.6	1.184	3.230	10	13	16.9	22	26.9	35	32.4	42	13.8	18	X8
70.3	0.907	3.517	5.7		13.9		22.9		39.6		17.9		مج
			19.6						57.5				

المصدر: من إعداد الباحث (في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية) باعتماد برنامج (SPSS).

### 3- وصف بعد سمة الحكمة وتشخيصه

تنص الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى على (لا تتوافر لدى إدارة المنظمة المبحوثة سمة الحكمة كأحد سمات القيادة الرشيدة) نلاحظ من معطيات الجدول (7) وجود إتفاق بين آراء المبحوثين بشأن عوامل هذا المتغير (X9-X12)، إذ بلغ معدل الانسجام لإجابات الأفراد المبحوثين (57.1%) (أتفق بشدة، أتفق)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام لإجابات المبحوثين على متغيرات هذا البعد (19.4%) (لا أتفق، لا أتفق بشدة)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايد للمبحوثين (23.5%)، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.565) وانحراف معياري (0.935) ونسبة استجابة بنسبة (71.3%) . ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هو (X12) والذي ينص على (تمتلك القيادة القدرة الفائقة على حسن التصرف عند مواجهة مشكلات العمل) بنسبة إتفاق (63.8%) ووسط حسابي (3.723) وانحراف معياري (0.964) وبنسبة استجابة (74.5%) وأقل متغير الذي حصل على أدنى نسبة إتفاق هو المتغير (X10) الذي ينص على (تمتلك قيادة المنظمة المهارة العالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة على الرغم من عدم توافر المعلومات الكافية) بنسبة إتفاق (47.7%) ووسط حسابي (3.453)، وانحراف معياري (1.100) وبنسبة استجابة (69.1%) . من خلال ما تقدم تبين أن الوسط الحسابي العام والبالغ (3.565) جاء أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبهذا يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة

الجدول (7) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لسمة الحكمة

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										المتغير
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
			%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	
(3) سمة الحكمة													
73.2	1.053	3.661	1.5	2	16.9	22	17.7	23	41.5	54	22.3	29	X9
69.1	1.100	3.453	3.8	5	15.4	20	33.1	43	26.9	35	20.8	27	X10
68.5	1.262	3.423	8.5	11	17.7	23	20.8	27	29.2	38	23.8	31	X11
74.5	0.964	3.723	0	0	13.8	18	22.3	29	41.5	54	22.3	29	X12
71.3	0.935	3.565	3.5		15.9		23.5		34.8		22.3		مج
			19.4						57.1				

المصدر: من إعداد الباحث (في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية) باعتماد برنامج (SPSS).

#### 4 . وصف بعد سمة الصبر وتشخيصه

تنص الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى على (لا تتوافر لدى إدارة المنظمة المبحوثة سمة الصبر كأحد سمات القيادة الرشيقة) إذ يتضح من معطيات الجدول (8) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن عوامل هذا المتغير (X13-X16) إذ بلغ معدل الانسجام لإجابات الأفراد المبحوثين (58.2%) (أتفق بشدة، أتفق)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام لإجابات المبحوثين على متغيرات هذا البعد (17.5%) (لا أتفق، لا أتفق بشدة) كما بلغت نسبة الإجابات المحايد للمبحوثين (24.3%)، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.540) وانحراف معياري (0.944) ونسبة استجابة بنسبة (70.8%) . ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هو (X13) والذي ينص على (تبدل القيادة مجهوداً كبيراً لتحمل أعباء العمل بغية تحقيق أهداف المنظمة) بنسبة اتفاق (66.9%) ووسط حسابي (3.746) وانحراف معياري (1.006) وبنسبة استجابة (74.9%) وقل متغير الذي حصل على أدنى نسبة اتفاق هو المتغير (X14) الذي ينص على (تمنح القيادة الوقت الكافي للعاملين للاستماع لمقترحاتهم فيما يخص مستقبل المنظمة)، بنسبة اتفاق (51.6%) ووسط حسابي (3.407)، وانحراف معياري (1.111) وبنسبة استجابة (68.1%) . نستنتج مما تقدم أن الوسط الحسابي العام والبالغ (3.540) جاء أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبهذا يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة

الجدول (8) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لسمة الصبر

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										المتغير
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
			%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	
(4) سمة الصبر													
74.9%	1.006	3.746	2.3	3	10.8	14	20	26	43.8	57	23.1	30	X13
68.1%	1.111	3.407	6.2	8	14.6	19	27.7	36	35.4	46	16.2	21	X14
72.1%	1.060	3.607	3.8	5	13.1	17	20.8	27	43.1	56	19.2	25	X15
68%	1.023	3.400	4.6	6	14.6	19	28.5	37	40.8	53	11.5	15	X16
70.8	0.944	3.540	4.2		%13.3		24.3		40.7		17.5		مج

المصدر: من إعداد الباحث (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج (SPSS).

### 5 . وصف بعد سمة الموضوعية وتشخيصه

تنص الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى على (لا تتوافر لدى إدارة المنظمة المبحوثة سمة الموضوعية كأحد سمات القيادة الرشيقة) إذ يشير الجدول (9) الى وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن عوامل هذا المتغير (X17-X20)، إذ بلغ معدل الانسجام لإجابات الأفراد المبحوثين (63.2%) (اتفق بشدة، أتفق)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام لإجابات المبحوثين على متغيرات هذا البعد (15.5%) (لا أتفق، لا أتفق بشدة)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايد للمبحوثين (21.3%)، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.620) وانحراف معياري (0.879) ونسبة استجابة بنسبة (72.4%) .ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هو (X20) والذي ينص على (تحرص القيادة على بناء سمعة جيدة عن المنظمة وأعمالها) بنسبة اتفاق (76.9%) ووسط حسابي (3.846)، وانحراف معياري (1.015) وبنسبة استجابة (76.9%)، وأقل متغير الذي حصل على أدنى نسبة اتفاق هو المتغير (X17) الذي ينص على (تسعى القيادة داخل المنظمة المبحوثة الى تقديم تغذية عكسية تحفز وتساعد الموظفين)، بنسبة اتفاق (53.9%) ووسط حسابي (3.476)، وانحراف معياري (1.028) وبنسبة استجابة (69.3%) . اي أن الوسط الحسابي العام والبالغ (3.620) جاء أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبهذا يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة

الجدول (9) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لسمة الموضوعية

المتغير	بدائل الاستجابة												
	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن			
(5) سمة الموضوعية													
X17	15.4	20	38.5	50	27.7	36	15.4	20	3.476	1.028	69.3		
X18	17.7	23	43.1	56	26.9	35	6.2	8	3.600	1.046	72%		
X19	16.2	21	45.4	59	21.5	28	4.6	6	3.561	1.049	71.2		
X20	24.6	32	52.3	68	9.2	12	10.8	14	3.846	1.015	76.9		
مج	18.4		44.8		21.3		11.2%		4.3		3.620	0.879	72.4
			63.2				15.5						

المصدر: من إعداد الباحث (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج

### 6 وصف بعد سمة الثقة وتشخيصه

تنص الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى على (لا تتوافر لدى إدارة المنظمة المبحوثة سمة الثقة كأحد سمات القيادة الرشيقة) إذ تبين من معطيات الجدول (10) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن عوامل هذا المتغير (X21-X24)، إذ بلغ معدل الانسجام لإجابات الأفراد المبحوثين (59.6%) (أتفق بشدة، أتفق)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام لإجابات المبحوثين على متغيرات هذا البعد (17.9%) (لا أتفق، لا أتفق بشدة)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايد للمبحوثين (22.5%)، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.538) وانحراف معياري (0.937) ونسبة استجابة بنسبة (70.8%) .ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هو (X21) الذي ينص على (تمنح قيادة المنظمة الثقة العالية للعاملين لإنجاز أعمالهم) بنسبة اتفاق (67.7%) ووسط حسابي (3.715)، وانحراف معياري (1.087) وبنسبة استجابة (74.3%)، وأقل متغير الذي حصل على أدنى نسبة اتفاق هو المتغير (X22) الذي ينص على (تفوض القيادة لدى المنظمة المبحوثة بعض صلاحياتهم للأفراد العاملين دون الرجوع اليهم)، بنسبة اتفاق (49.2%) ووسط حسابي (3.361)، وانحراف معياري (1.063) وبنسبة استجابة (67.2%) . نستنتج مما تقدم أن الوسط الحسابي العام والبالغ (3.538) جاء أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبهذا يتم رفض الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة

الجدول (10) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لسمة الثقة

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										المتغير
			لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
			%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	
(6) سمة الثقة													
74.3	1.087	3.715	3.1	4	14.6	19	14.6	19	43.1	56	24.6	32	X21
67.2	1.063	3.361	6.9	9	11.5	15	32.3	42	36.9	48	12.3	16	X22
70.3	1.156	3.515	6.9	9	13.1	17	21.5	28	38.5	50	20	26	X23
71.2	1.026	3.561	5.4	7	10	13	21.5	28	49.2	64	13.8	18	X24
72.4	0.879	3.620	4.3		%11.2		21.3		44.8		%18.4		مج
			15.5				63.2						

المصدر: من إعداد الباحث (في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية) باعتماد برنامج (SPSS).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

بهدف التعرف على استجابة الأفراد المبحوثين في دائرة صحة نينوى لمتطلبات القيادة الرشيقة تم استخدام اختبار T-Test كما مبين في الجدول (11)

الجدول (11) نتائج المختبر الإحصائي (T) للإجابات المبحوثين في دائرة صحة نينوى

T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات الفرعية	المتغيرات
6.018	1.063	3.561	Var1	سمة التواصل
10.716	0.875	3.823	Var2	
6.285	1.116	3.615	Var3	
7.970	1.034	3.723	Var4	
10.985	0.933	3.892	Var5	سمة الهدوء
8.034	0.993	3.700	Var6	
2.402	1.168	3.246	Var7	
2.221	1.184	3.230	Var8	سمة الحكمة
7.161	1.053	3.661	Var9	
4.702	1.100	3.453	Var10	
3.820	1.262	3.423	Var11	
8.547	0.964	3.723	Var12	سمة الصبر
8.454	1.006	3.746	Var13	
4.182	1.111	3.407	Var14	
6.535	1.060	3.607	Var15	
4.455	1.023	3.400	Var16	سمة الموضوعية
5.288	1.028	3.476	Var17	
6.539	1.046	3.600	Var18	

6.102	1.049	3.561	Var19	سمة الثقة
9.504	1.015	3.846	Var20	
7.503	1.087	3.715	Var21	
3.875	1.063	3.361	Var22	
5.082	1.156	3.515	Var23	
6.235	1.026	3.561	Var24	

المصدر : بالاعتماد على النتائج الواردة في برنامج (spss) T= 1.978 الجدولية N=130

إذ يمكن وصف نتائج الجدول (11) على النحو الآتي :

1. نتائج المختبر الإحصائي (T) للمتغيرات (X1-X4) (سمة التواضع): أن المتغيرات الفرعية قد حققت توافقاً ضمن بُعد سمة التواضع وكانت قيمة (T) المحسوبة لجميع المتغيرات أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.978) عند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت نسبة التوافق لدائرة صحة نينوى لهذا البُعد (100%)
2. نتائج المختبر الإحصائي (T) للمتغيرات (X5-X8) (سمة الهدوء) : أن المتغيرات الفرعية قد حققت توافقاً ضمن بُعد سمة الهدوء وكانت قيمة (T) المحسوبة لجميع المتغيرات أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.978) عند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت نسبة التوافق لدائرة صحة نينوى لهذا البُعد (100%)
3. نتائج المختبر الإحصائي (T) للمتغيرات (X9-X12) (سمة الحكمة) : أن المتغيرات الفرعية قد حققت توافقاً ضمن بُعد سمة الحكمة وكانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.978) عند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت نسبة التوافق لدائرة صحة نينوى لهذا البُعد (100%)
4. نتائج المختبر الإحصائي (T) للمتغيرات (X13-X16) (سمة الصبر) : أن المتغيرات الفرعية قد حققت توافقاً ضمن بُعد سمة الصبر وكانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.978) عند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت نسبة التوافق لدائرة صحة نينوى لهذا البُعد (100%)
5. نتائج المختبر الإحصائي (T) للمتغيرات (X17-X20) (سمة الموضوعية) : أن المتغيرات الفرعية قد حققت توافقاً ضمن بُعد سمة الموضوعية وكانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.978) عند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت نسبة التوافق لدائرة صحة نينوى لهذا البُعد (100%)
6. نتائج المختبر الإحصائي (T) للمتغيرات (X21-X24) (سمة الثقة) : أن المتغيرات الفرعية قد حققت توافقاً ضمن بُعد سمة الثقة وكانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.978) عند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت نسبة التوافق لدائرة صحة نينوى لهذا البُعد (100%)، من خلال ما تقدم يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد فروق معنوية في إجابات الأفراد المبحوثين حول القيادة الرشيقة بدلالة أبعادها في المنظمة المبحوثة).

#### ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على (لا يوجد تباين في مستوى توافر سمات القيادة الرشيقة لدى المنظمة المبحوثة).

بهدف التعرف على استجابة المبحوثين لدى دائرة صحة نينوى لمتطلبات القيادة الرشيقة قام الباحث بالتعرف على الوسط الحسابي والانحراف المعياري فضلاً عن إيجاد معامل الاختلاف لكل بعد من أبعاد القيادة الرشيقة لبيان الأهمية النسبية لكل بعد كما مبين في الجدول (12)

الجدول ( 12 ) ملخص المقاييس الوصفية لإجابات الأفراد المبحوثين في دائرة صحة نينوى

نسبة الاهتمام	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	سمات القيادة الرشيقة
1	%22.52	0.829	3.680	سمة التواضع
3	%25.78	0.907	3.517	سمة الهدوء
4	%26.22	0.935	3.565	سمة الحكمة
6	%26.66	0.944	3.540	سمة الصبر
2	%24.28	0.879	3.620	سمة الموضوعية

5	%26.48	0.937	3.538	سمة الثقة
	%23.12	0.827	3.576	المؤشر الكلي

N+(130)

المصدر: من إعداد الباحث (في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية) باعتماد برنامج (SPSS).

أظهر الجدول (12) نتائج اختبار فرضية التباين إلى حصول متغير سمة التواضع على أعلى نسبة اهتمام إذ بلغ الوسط الحسابي (3.680)، وانحراف معياري قدره (0.829)، بمعامل اختلاف بنسبة (22.52%) ويعد هذا البعد الأهم من بقية باقي الأبعاد كونه يقدم قيمة استراتيجية من خلال تزويد الأفراد بواقعية لكل منظور عن أنفسهم إذ يتم تقبل الآراء والمقترحات لتنمية التواضع على المستوى الفردي وعلى المستوى التنظيمي، فيما حصل بعد سمة الموضوعية على المرتبة الثانية من حيث الأهمية بوسط حسابي (3.620)، وانحراف معياري (0.879) وبمعامل اختلاف بنسبة (24.28%)، وحصل بعد سمة الهدوء على المرتبة الثالثة من بين باقي الأبعاد من حيث الأهمية بوسط حسابي (3.517)، وانحراف معياري (0.907) وبمعامل اختلاف (25.78%)، ويعود ذلك إلى أن طريقة التفكير في الأشخاص والمنظمات تتم بطريقة فعالة بشأن حل المشكلات والأزمات الصعبة ويتم حلها بشكل هادئ وعدم الارتباك والانفعال، فيما تمركز بعد سمة الحكمة المرتبة الرابعة بين أبعاد القيادة الرشيقة من حيث الأهمية، بوسط حسابي (3.565)، وانحراف معياري (0.935)، وبمعامل اختلاف (26.22%)، ويعود ذلك إلى أن دائرة صحة نينوى تعاني من ضعف في امتلاك المهارة العالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة بسبب عدم توافر المعلومات الكافية.

وحصل بعد سمة الثقة المرتبة الخامسة بين باقي الأبعاد من حيث الأهمية، بوسط حسابي (3.538)، وانحراف معياري (0.937)، وبمعامل اختلاف (26.48%)، وأخيراً حصل بعد سمة الصبر على أقل اهتمام من بين باقي الأبعاد بوسط حسابي (3.540)، وانحراف معياري (0.944)، وبمعامل اختلاف (26.66%)، إذ تعد سمة الصبر من بين السمات الملازمة للقيادة الرشيقة كونها تتعلق بقبول التأخير في بعض الحالات فضلاً عن تقبل أعباء هذه التأخيرات التي من شأنها أن تحبط معظم الأفراد بهدوء فالقيادة الناجحة لا تتعلق فقط بامتلاك الأموال والجهود والمعرفة فلا شيء بدون سمة الصبر. من خلال ما تقدم يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد تباين في مستوى توافر سمات القيادة الرشيقة لدى المنظمة المبحوثة).

رابعاً: اختيار الفرضية الرئيسية الرابعة:

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها مستوى ممارسة القيادة الرشيقة من قبل إدارة المنظمة المبحوثة منخفض نسبياً فلا بد من الاستعانة بقانون طول الفئة لتحديد المستويات وحدودها، ومعرفة المستوى الذي تقع فيه الإدارة المبحوثة ضمن هذه المستويات نلاحظ أن قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي لسمات القيادة الرشيقة بلغ (3.576) وهذه القيمة تقع ضمن حدود المستوى الثالث (2.9-3.8) وهذا يعني إن الإدارة في المنظمة المبحوثة تمارس القيادة الرشيقة بمستوى متوسط وليس منخفض كما افترضت الدراسة الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية الرابعة.

جدول (13) مستويات ممارسة القيادة الرشيقة

ت	المستويات	الحدود	التوصيف
1	المستوى الأول	1.8 فأقل	مستوى ممارسة منخفض جداً
2	المستوى الثاني	1.9-2.8	مستوى ممارسة منخفض
3	المستوى الثالث	2.9-3.8	مستوى ممارسة متوسط
4	المستوى الرابع	3.9-4.8	مستوى ممارسة مرتفع
5	المستوى الخامس	4.9 فأكثر	مستوى ممارسة مرتفع جداً

الجدول تم اعداه في ضوء (نتائج الحاسبة الإلكترونية) باعتماد برنامج SPSS

طول الفئة عبارة عن مقياس يستخرج من خلال طرح أعلى قيمة في المقياس وهي (5) من أدنى قيمة في المقياس (1) ثم يقسم الناتج على ت المستويات المطلوبة وهنا في دراستنا تم تحديد (5 مستويات) وعليه يكون طول الفئة (0,8) ثم تتم إضافة (1) لكل مستوى من أجل تحديد حدود لكل مستوى .  $5 - 1 = 4$   
 $5 \div 4 = 0,8$  حدود المستوى الأول  $0,8 + 1 = 1,8$

#### المحور الرابع

#### الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

1. كشفت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة توفر سمات القيادة الرشيقة لدى ادارة المنظمة المبحوثة (دائرة صحة نينوى) التي تعكس إجابات الأفراد المبحوثين ونسب الاستجابة والتي كانت جيدة.
2. أشارت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة بتباين مستوى توافر سمات القيادة الرشيقة لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة، فقد حققت سمة التواضع المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية النسبية على وفق إجابات المبحوثين مما يدل على أن إدارة المنظمة المبحوثة استطاعت ان توظف سمات القيادة الرشيقة من خلال سلوكياتها الأخلاقية وتعاملها الجيد مع كوادرها البشرية وعن كيفية أداء مهامهم المكلفين بها وعقد الحوارات المستمرة معهم تحقق أفضل مستوى خدمة مقدم وبأقل كلفة ممكنة.
3. أكدت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى توافر سمة الموضوعية حقق المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية على وفق لإجابات افراد العينة وهذا يعني أن إدارة المنظمة المبحوثة تتسم بالموضوعية والعقلانية التي تمكن قيادة المنظمة من السيطرة على سلوكيات الأفراد واتخاذ القرارات المتعلقة دون تحيز شخص إلى الحد الأدنى.
4. أكدت نتائج لتحليل الإحصائي أن القيادات العاملة داخل المنظمة المبحوثة (دائرة صحة نينوى) لا تمتلك الحكمة الكافية لبناء رؤيتها واستراتيجيتها المستقبلية حول طبيعة المواقف التي تواجهها في العمل فضلاً عن عدم إدراكها التي يمكن أن تستدعيها في عملياتها.
5. تباينت سمات القيادة الرشيقة من حيث امتلاك إدارة المنظمة المبحوثة لتلك السمات بمستوى ممارسة متوسط، وهذا يعني أن قيادة دائرة صحة نينوى بحاجة الى تمثيل اكبر لسمات القيادة الرشيقة، والتي من الممكن ان تمنحها القدرة الكافية على مواجهة مشاكل العمل أو الاستماع لمقترحات العاملين فيما يخص مستقبل الدائرة.

#### ثانياً : المقترحات

1. العمل على تشكيل لجان من المستويات كافة تتولى تحديد الأسس المعتمدة في تبني آراء الأفراد العاملين ومقترحاتهم لدى المنظمة وآلية توزيع المسؤوليات داخلها وتخويل الصلاحيات لإشاعة مناخ تنظيمي يسوده التواضع بشكل واضح.
2. العمل على تعزيز أسس جودة العمل ومعاييرها في تقييم إنجازات الموارد البشرية للمنظمة ونشرها لهم منذ تكليفهم بالمهام المناطة لهم بغية تعميق الوعي لديهم حول آلية مكافأتهم أو معاقبتهم عند التعامل معهم.
3. توفير الاطر المتخصصة في مجال القيادة والإدارة لضمان تحديد الأسس العريضة التي تشير عليها خطط المنظمة المستقبلية ومن ثم توحيد الجهود باتجاهها وتيسرها بالحكمة التي تتوافق معها.
4. ضرورة قيام المنظمة البحث عن الطرائق والأساليب التي تساهم في بناء سلوكيات عقلانية لدى قيادتها من خلال التعرف على دوافعها الشخصية والتركيز على الجوانب العقلية والعاطفية والعمل على تعزيزها مما يمنحهم الثقة والحكمة لمواجهة ظروف بيئة العمل المتغيرة وبالتنسيق مع مراكز المتخصصة في هذا المجال .
5. تفعيل البرامج التدريبية التطويرية التي من شأنها تطوير المهارات القيادية لإدارة المنظمة تتناغم مع طبيعة المزايا التنافسية التي تسعى إليها لضمان الحفاظ على سمعتها التنظيمية وذلك بالتنسيق مع المراكز والدوائر الحكومية والخاصة المتخصصة.
6. تعزيز ثقافة التعارف والاحترام وتبادل الخبرات والعمل القائم على الثقة المتبادلة بين القيادة والادارة والعاملين للتعامل مع المواقف والظروف الصعبة بحكمة وهدوء وصبر.
7. من المهم ان تتطلع إدارة المنظمة على انماط القيادة الحديثة وآليات تمثيلها والقيادة الرشيقة كأحدى تلك الانماط كونها أحد الأنماط التي تساعد على فهم وإدراك الاتجاهات المستقبلية وبناء القرارات الديناميكية الفعالة التي تعزز من الثقافة الرشيقة وتحافظ على مكانتها بين المنظمات المنافسة .

#### المصادر

##### أولاً: المصادر العربية

1. كاظم, محمد حمزة (2020)، التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في العالقة بين القيادة الرشيقة و سلوك العمل الإبداعي. دراسة تحليلية في مدينة الامام حسين الطبية في محافظة كربلاء المقدسة, رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال, كلية الإدارة و الاقتصاد, جامعة الكوفة, العراق.
2. الكعبي, كمال محمد يعقوب (2021)، القيادة الرشيقة وتأثيرها في جودة الخدمة من خلال مشاركة العاملين كمتغير وسيط, رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد ,جامعة كربلاء , العراق .

3. العبادي , هاشم فوزي دباس، العميدي ، ضرغام علي مسلم , (2020)، مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 12 ، الت 28.
4. عبد الله، أسماء أبو بكر صديق، (2020)، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الاداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرواي، المجلة التربوية ، الت, 80 .
5. عبدالحليم ، طارق(2008) الإدارة التربوية في الالفية الجديدة ، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
6. المسيري , عبد الوهاب (2000)، رحلتى الفكرية في البذور والجذور سيرة غير ذاتية غير موضوعية، الهيئة العامة للقصور الثقافية ، القاهرة .

ثانيا : المصادر الاجنبية

1. Akkaya, Bulent, Mirela Panait, Simona Andreea Apostu and Yesim Kaya, 2022, **Agile Leadership and Perceived Career Success: The Mediating Role of Job Embeddedness**, International Journal of Environmental Research and Public Health. [www.mdpi.com journal/ijerph](http://www.mdpi.com/journal/ijerph)
2. Altalhim, Hassen 2018 "**The Study of Measuring the Level of Organization Agility al Yanbu Colleges and Institutes in Saudi Arabia**", Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR), Vol. 4 Issue 1, 252-262.
3. Beale, J. (2008) **Understanding the influence on employee motivation for Lean; An individual – level analysis**, Doctoral dissertation, Cardiff University.
4. Daniel, J.L. (2010). **The effect of workplace spirituality on team effectiveness**. Journal of Management Development, 29(5), 442–456.
5. Kinsey, S. B. (2010). **Quiet Leadership: How to Create Positive Change without the Noise and Negativity**. Journal of Extension, 48(5): 1-12.
6. Kupfer, J.H. (2007). **When Waiting is Weightless: The Virtue of Patience**. The Journal of Value Inquiry, 41: 265–280.
7. Ligunblom, Mia. (2012). **A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership Similarities and Differences**. Management and Production Engineering Review, 3 (4).
8. Mineo, D. (2014). **The Importance of Trust in Leadership**, Research Management Review, 20, (1).
9. Neelangouda Biradar, S. B. Burli, (2018), **Implementation of Kaizen to Develop Standard Work Cell for Diaphragm Valve Assembly**, IEEE Sponsored 2nd International Conference on Innovations in Information, Embedded and Communication systems (ICIIECS).
10. Thuresson, J & Östman, M (2017) **The Practice of Value Stream Management and Lean Leadership in a Matrix Organization A Case Study in the Aerospace Industry**, Master's Thesis in the Master's Programme Quality and Operations Management, Chalmers university of technology.