



القيادة الرشيقة وأثرها في تحقيق الابداع الاستراتيجي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من كليات ومعاهد جامعة
دهوك التقنية في إقليم كردستان – العراق

م.مدرس . أرشد سعيد ديرو
جامعة دهوك التقنية
arshad.saeed@dpu.edu.krd

المستخلص:

نسعى في الدراسة الحالية إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الرشيقة والابداع الأستراتيجي في عينة من التدريسيين في عدد من كليات ومعاهد في جامعة دهوك التقنية. أجريت الدراسة بالأعتماد على المنطق الاستدلالي؛ ولتحقيق أهدافها، وتم صياغة ثلاثة فرضيات رئيسية مفادهم وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرشيقة والابداع الأستراتيجي، ونصت الثانية على وجود إثر معنوي لأبعاد القيادة الرشيقة في الابداع الاستراتيجي، والاخيرة على وجود فروقات معنوية لدى افراد العينة المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين. و لاختبار صحة هذه الفرضيات، فقد تم إعداد إستبانة وقد وزعت على عينة عشوائية، تمثلت بالتدريسيين في عدد من كليات ومعاهد في جامعة دهوك التقنية. وتم الحصول على (62) استبانة صالحة للتحليل، والتي تم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الاحصائية بالأعتماد على برنامج (SPSS V27). وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الأستنتاجات منها، أن القيادة الرشيقة في العينة المبحوثة تسهم من خلال أبعادها الستة (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، والثقة) في تحقيق الابداع الاستراتيجي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومنها ضرورة قيام القادة في الكليات والمعاهد المبحوثة، بتدعيم أبعاد القيادة الرشيقة فيها، وأن لا نكتفي القادة بالحد الأدنى من الاستفادة، بل بالاستفادة القصوى مما تقدمه هذه الأبعاد؛ لكون ذلك لن يساعدها فقط في تعزيز الابداع الاستراتيجي، بل في جوانب اخرى ايضاً كإكتساب مزايا تحقق للمنظمة ميزة تنافسية، وتحقيق اهداف المنظمة على نحو كفوء وفعال.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، الابداع الاستراتيجي، جامعة دهوك التقنية.



Agile Leadership and its Impact on Achieving Strategic Creativity: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members in Several Colleges and Institutes at Duhok Polytechnic University in the Kurdistan Region of Iraq.

**Assistant Lecturer: Arshad Saeed
Dero
Duhok Polytechnic University
arshad.saeed@dpu.edu.krd**

Abstract:

The current study sought to determine the nature of the correlation and impact between agile leadership and strategic creativity in teaching in a number of colleges and institutes at the Duhok Polytechnic University. To achieve its objective, three main hypotheses were formulated: there is a significant correlation between agile leadership and strategic creativity, a significant impact of agile leadership dimensions in strategic creativity, and the existence of notable differences among the members of the sample towards the study variables according to the personality characteristics of the individuals surveyed. To test the validity of the hypotheses, a questionnaire was prepared and distributed to a random sample of teachers in a number of colleges and institutes at the Technical University of Duhok. (62) valid questionnaires were obtained for analysis, which were analyzed through a set of statistical methods based on the (SPSS V27) program. The study reached several conclusions, including that agile leadership, through its six dimensions (humility, calmness, wisdom, patience, objectivity, and confidence), contributes to achieving strategic creativity within the surveyed sample.

The study also provided several recommendations, including the necessity for leaders in the surveyed colleges and institutes to strengthen the dimensions of agile leadership and not merely settle for the minimum benefit but rather maximize their utilization. Doing so will not only help enhance strategic creativity but also provide additional benefits, such as gaining competitive advantages and achieving the institution's goals more efficiently and effectively



Keywords: Agile leadership, Strategic innovation, Duhok Polytechnic University.

المبحث الأول – المنهجية العلمية

أولاً. مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة والتطور المستمر الذي يشهده عالم الأعمال اليوم، أصبحت المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، تواجه تحديات متزايدة تتطلب تبني أساليب إدارية حديثة تضمن لها الاستمرار والقدرة على المنافسة. ويعد الإبداع الاستراتيجي أحد العوامل الرئيسة التي تمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها المتغيرة، إذ يوفر حلولاً وطرقاً جديدة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ورغم أهمية الإبداع الاستراتيجي، لا تزال العديد من المؤسسات التعليمية تواجه صعوبات في تحقيقه، وهو ما قد يعود إلى استمرار اعتماد أنماط القيادة التقليدية التي لا تتناسب مع متطلبات العصر الحديث. ويلاحظ أن القادة الأكاديميين في بعض الجامعات لم يستفيدوا بشكل كافٍ من الأساليب القيادية الحديثة، مثل القيادة الرشيقة، التي تمكن المؤسسات من التفاعل بسرعة مع المتغيرات المحيطة وتحقيق مستويات أعلى من الابتكار والتطوير.

وبالنظر إلى الأدبيات السابقة، يتضح وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة والإبداع، إلا أنه، وعلى حد علم الباحث، لا توجد دراسات تناولت بشكل مباشر الدور الذي تلعبه القيادة الرشيقة في تحقيق الإبداع الاستراتيجي في الجامعات. وعليه، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى استكشاف مدى إدراك القيادات الجامعية لأهمية القيادة الرشيقة، وكيفية توظيفها لتعزيز الإبداع الاستراتيجي: ونحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما مدى امتلاك القيادات في الجامعة المبحوثة لتصور واضح عن القيادة الرشيقة والإبداع

الاستراتيجي؟

2. ما مستوى اعتماد القيادة الرشيقة والإبداع الاستراتيجي من قبل الجامعة المبحوثة؟

3. ما هي علاقة الارتباط والتأثير بين الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي في الشركات

المبحوثة؟

ثانياً. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

أ. تقديم تأطير نظري وميداني للجامعة المبحوثة عن القيادة الرشيقة والإبداع الاستراتيجي.



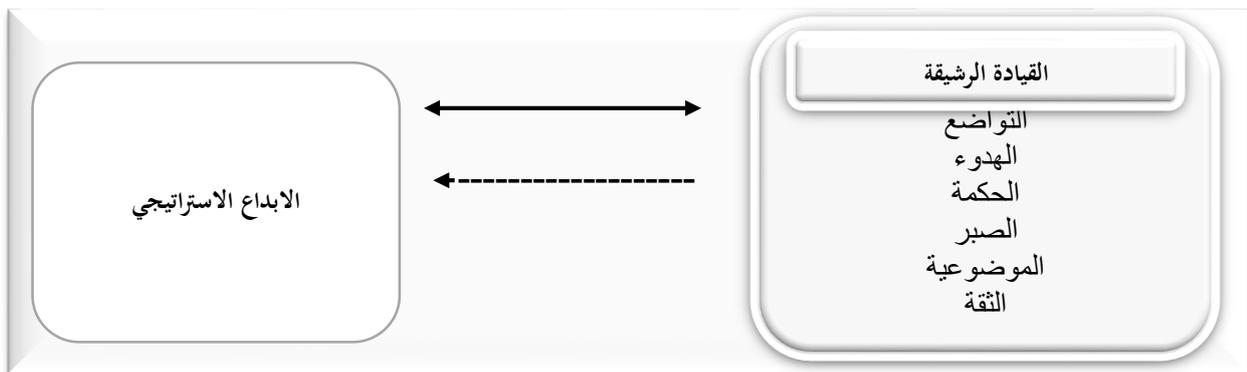
- ب. تحديد مستوى اعتماد كل من القيادة الرشيقة والابداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة.
- ت. التعرف على طبيعة الارتباط بين القيادة الرشيقة والابداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة.
- ث. التعرف على الدور التأثيري لأبعاد القيادة الرشيقة في الابداع الاستراتيجي.
- ج. تقديم مقترحات علمية للجامعة المبحوثة حول نقاط قوتها الكامنة في المتغيرات المعتمدة ومكامن الخلل في هذه المتغيرات، فضلاً عن مقترحات أخرى مرتبطة بتحسين العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات في هذه الجامعة.

ثالثاً. أهمية الدراسة:

تتبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال تناولها لمفهومين لم يتطرق له الباحثون على نحو الكافي، وهم (القيادة الرشيقة والابداع الاستراتيجي)، حيث لم يتسنى للباحث الاطلاع على أي دراسة ربطت هذان المفهومين معاً في نموذج واحد، وهذا يتوقع أن تشجع هذه الدراسة الباحثون في مجال الإدارة والاستراتيجية (الذين يقومون بإجراء بحوثهم باللغة العربية) بالاعتماد هذا المفهوم وربطه بمتغيرات أخرى، وبالتالي إبراز أهميته نظرياً وعملياً. ولهذه الدراسة أهمية ميدانية أيضاً كونها تتناول مفهومين يساهمان بشكل كبير في نجاح الكليات والمعاهد المبحوثة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة وبالتالي الاستمرارية في بيئة الاعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار.

رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة الحالية في ضوء إطاره النظري، تصميم انموذج فرضي بحيث يبين العلاقة بين القيادة الرشيقة والابداع الاستراتيجي في الكليات والمعاهد المبحوثة. وقد تم تصميم الانموذج بالاعتماد على أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، والثقة) التي تمثل المتغير المستقل والابداع الاستراتيجي والتي تمثل المتغير التابع كما هو موضح في الشكل (1)





علاقة الارتباط
الأثر

الشكل (1) المخطط الفرضي الدراسة

خامساً. فرضيات الدراسة: تستند الدراسة الحالية على ثلاث فرضيات رئيسية، وهي على النحو الآتي:
1. يوجد علاقة ارتباط معنوية ما بين القيادة الرشيقة والأبداع الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة، وتنبثق منها فرضيات فرعية تتجلى في وجود لعلاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة الرشيقة وبين الابداع الاستراتيجي.

2 يوجد تأثير معنوي للقيادة الرشيقة في الابداع الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، وتنبثق منها فرضيات فرعية تتجلى في وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد القيادة الرشيقة في الابداع الاستراتيجي.

3. يوجد فروقات معنوية في الجامعة المبحوثة نحو متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين، وتنبثق منها فرضيات فرعية تمثل في عدم وجود فروقات معنوية.

سادساً. مجتمع الدراسة وعينتها:

شكل جامعة دهوك التقنية (ميداناً للجانب التطبيقي للبحث)، أذا تأسست في عام (2012)، وهي إحدى من ثلاث جامعات متعددة الاختصاصات في إقليم كردستان العراق، تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في حكومة إقليم كردستان، وتحتوي ست معاهد تقنية وخمس كليات تقنية، ويلبي كل واحد من هذه الجامعات مجتمع متميزاً بمتطلبات فريدة؛ تتعلق بالصحة والتكنولوجيا والهندسة والإدارة والتصنيع والزراعة والمحاسبة، وغيرها من المجالات ذات الصلة. إذ مثل مجتمع الدراسة واختير منها عينة عشوائية من التدريسين ورُعت عليهم استمارة الاستبيان التي أعدت لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة بواقع (73) استمارة استرجعت منها (64) استمارة وبعد تفريغها اتضح ان الصالح منها للتحليل الاحصائي (62) استمارة والتي مثلت عينة الدراسة. ويوضح الجدول (3) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية.

الجدول (3) توزيع للأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

النسبة %	العدد	توزيع الأفراد المبحوثين حسب	
66.1	41	ذكر	النوع الاجتماعي
33.9	21	أنثى	
11.3	7	20-30	الفئات العمرية
50	31	31-40	
37.1	23	41-50	
1.6	1	أكثر من 51 سنة	



61.3	38	مدرس مساعد	اللقب العلمي
21	13	مدرس	
8.1	5	استاذ مساعد	
9.7	6	أستاذ	
24.2	15	1- 5 سنوات	سنوات الخدمة في التدريس
25.8	16	6-10 سنوات	
50	31	اكثر من 10 سنوات	

الجدول (3) يبين أن اغلب الافراد المبحوثين هم من الذكور، وأعمارهم تتراوح بين 31-40 سنة، كما يبين هذا الجدول أن لقب الكثير من الافراد المبحوثين هو مدرس مساعد وان خدمتهم في مجال التدريس بين 4-7 سنوات.

سابعاً. مقياس الاستبانة: اعتمدت الباحث مقياس (Likert) الخماسي في تصميم الاستبانة لكون هذا المقياس يعد من المقاييس التي تتصف بالمرونة والدقة في تحديد مستويات الاتفاق مع فقرات الاستبانة، والشكل (2) يبين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية.

الجدول (2) وصف فقرات الاستبانة

المصدر	الرمز	تسلسل الفقرية ضمن الجزء	عدد التساؤلات	التساؤلات الرئيسية	عدد التساؤلات الرئيسية	عنوان الجزء	الجزء
اعداد الباحث		4	النوع الاجتماعي	4	معلومات عامة	1
				العمر			
				اللقب العلمي			
				سنوات الخدمة في التدريس			
اعداد الباحث الى جانب الاعتماد على آراء السادة المحكمين	X3-X1	3-1	3	التواضع	18	القيادة الرشيقة	2
	X6-X4	6-4	3	الهدوء			
	X9-X7	9-7	3	الحكمة			
	X12-X10	12-10	3	الصبر			
	X15-13	15-13	3	الموضوعية			



	X18-X16	18-16	3	الثقة			
اعداد الباحث الى جانب الاعتماد على آراء السادة المحكمين	Y9- Y1	27-19		الابداع الاستراتيجي	9	الابداع الاستراتيجي	3
			18	مجموع التساؤلات للجزء الثاني			
			9	مجموع التساؤلات للجزء الثالث			
			31	المجموع الكلي للتساؤلات			

المصدر: من اعداد الباحث

ثامناً. مصادر واسلوب جمع البيانات وتحليلها

اعتمد الباحث استراتيجية الدراسة الاستقصائية (Survey) لإتمام الدراسة الحالية؛ لذا تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر رئيسي لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لهذا الدراسة. وتم إعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحفقة من خلال استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي تم تصميمها من خلال الاعتماد على (احمد، 2016) و(محمد وجعاز، 2012)، مع الاخذ بنظر الاعتبار بيئة جامعة قيد الدراسة. وتم اعتماد مجموعة من الاختبارات لفحص الاستبانة المعتمدة والتأكد من صدقها وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة الحالية. ولقياس الصدق الظاهري والشمولية، تم اعداد الاستبانة بصيغتها الأولية، ومن تم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص بالبحوث الادارية، لأبداء رأيهم حول قدرة الاستبانة على تحقيق قياس المتغيرات المعتمدة ومدى شموليتها، وللتأكد من وضوح فقراتها ودقة صياغتها. وقد تم اجراء التعديلات المطلوبة في ضوء ملاحظات المحكمين. ولتحليل الثبات الاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم استخدام معامل Cronbach Alpha. حيث بلغ هذا المعامل لكافة فقرات الاستبانة (0.907)، ويعد النسبة ممتازة وتمنح حق القيام بعملية تحليل بيانات الدراسة، للوصول إلى هدفها، حيث يعد Alpha (0.60 ≤) بحسب (Sekaran & Bougie, 2016) مقبولاً في الدراسات المتعلقة بالعلوم الادارية والانسانية، وتم الحصول على (62) استمارة صالحة للتحليل وتم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة الموزعة، حيث استخدمت نسب مئوية، والمتوسطات الحسابية والتكرارات والانحرافات المعيارية، في وصف للمتغيرات الدراسة وتشخيصها، وتم اعتماد معامل الارتباط البسيط بهدف



تحديد طبيعة وقوة العلاقة ما بين متغيرات الدراسة. في حين تم اعتماد الانحدار الخطي البسيط والمتعدد في قياس الاثر المعنوي للمتغيرات المستقلة للدراسة في المتغير التابع. وتم اعتماد برنامج IBM SPSS Statistics 27 الاجراء التحليلات اعلاه. كما تم اعتماد اختبار (Independent-Samples T Test) لتحديد فروقات المعنوية ما بين الأفراد المبحوثين نحو متغيرات الدراسة تبعاً لسمات الشخصية للأفراد المبحوثين المتكونة من فئتين فقط، واختبار تباين الأحادي (One-way ANOVA) لسمات المكونة من ثلاث فئات فأكثر.

المبحث الثاني – الأطار النظري للدراسة

اولاً. القيادة الرشيقة

1- مفهوم القيادة الرشيقة

قد مرت مفهوم القيادة بتغيرات متعددة ومتنوعة؛ وذلك نتيجة اختلاف لوجهات نظر الباحثين والمختصين، وايضاً اختلاف المداخل الفكرية التي دارست وبينت القيادة وأنماط المختلفة لها وذلك عبر وصفهم للنمط القيادي بمجموع العادات والممارسات الصادرة من رجل الإدارة، لذلك ظهرت في الآونة الأخيرة جملة من المفاهيم الحديثة والمرتبطة بعملية الإدارة والقيادة، والتي كان لها الأثر الأكبر في توجيه التنافس نحو التميز المنشود، وكان من أبرزها هذه المفاهيم، مفهوم القيادة الرشيقة (الحراري، 2022: 51). إذ يستخدم الباحثون في مجال القيادة مجموعة واسعة من المصطلحات لوصف القيادة الرشيقة. اذا يستخدم علماء القيادة أحياناً مصطلحات مثل خفة الحركة القيادية، والقدرة على التكيف القيادي، من بين أمور أخرى، للإشارة إلى القيادة الرشيقة (Siregar, et all, 2023:3). إذ أن القيادة الرشيقة تعني بأنها القدرة على إدارة منظمة بنجاح من خلال التحول والتعقيد (Unegbu & Ndu-Ahiakwo; 2023,138-139)،

اذا يعتمد نجاح القيادة على أسلوب القيادة المطبق. ولكي تكون قائداً ناجحاً اليوم وفي المستقبل، تحتاج إلى الاستجابة للمطالب والظروف البيئية في ذلك الوقت. ووفقاً لكايا، فإن نموذج القيادة الرشيقة مناسب للتكيف مع الظروف البيئية الغامضة. اذا أن بيئة المنظمات التي عاشت في عصر الثورة الصناعية الرابعة، بالإضافة إلى ظروف جائحة كوفيد-19، قد خلقت صعوبات لهذه المنظمات وعموماً حول مستقبلها. ومن أجل اغتنام الفرص والابتعاد عن المخاطر والتهديدات، تتطلب ظروف هذه البيئة التعامل مع التغييرات امتلاك قدرة على اتخاذ القرارات السريعة قدر الإمكان. بالمقابل



يتمتع القادة الرشيقون بهذه القدرات، وتمكنهم من تفعيل القدرات الديناميكية للمنظمة بمرونة باستخدام هذه القدرات. لأن القادة الرشيقين يقومون بإعداد مبادراتهم بشكل فعال، ويتعاونون مع أصحاب المصلحة، ويحلون المشاكل المعقدة، والبحث بشكل استباقي عن ردود الفعل على أدائهم (Kaya, 2023: 3-4)

وتماشيا مع ما تم ذكره، فإن القيادة الرشيقة تعد أحد الدوافع الرئيسية التي تتبناها منظمات الأعمال في الأزمنة المعاصرة؛ للتعامل مع التطورات المتتالية التي تحدث في بيئاتها الداخلية والخارجية، وتحقق قدرة المنظمة للحفاظ على ميزتها التنافسية ومكانتها في السوق. واستدامتها خلال فترة زمنية طويلة (Abdullah & Salih, 2022; 222). وتعتبر القيادة الرشيقة من المواضيع الحديثة في مجال الإدارة؛ نتيجة للدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح المنظمي، إذ تعرف القيادة الرشيقة بأنها السلوكيات التي تسعى إلى تحقيق أعلى قيمة والتخلص من الفائض سواء كانت تلك الفائض عمليات ام افكار أو سلوكيات بحيث تحقق قيمة (كاظم، 2020: 38)، وعلى هذا أصبحت الرشاقة إحدى السمات الفريدة للمنظمات المعاصرة، والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والمستمرة في بيئة العمل، والتي تعزز من قدرتها على البقاء والاستمرار، إذ أنها تعد عاملاً حيوياً للنجاح والاستدامة، بالإضافة لدورها في تحقيق التميز وتطوير للإجراءات العمل المعتمدة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، إذ تسعى منظمات اليوم إلى تقديم قيمة إضافية لعملائها بسرعة أكبر من منافسيها (Al-Daoud & Dero, 2023: 36).

وللاطلاع على المزيد من آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم القيادة الرشيقة جرى عرضها في الجدول (1)

جدول (1) آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم القيادة الرشيقة.

ت	الباحث والسنة	التعريف (القيادة الرشيقة)
1	Mishra & Jena, (2020:4)	هي القيادة التي تدعم عملية صنع القرار في المجموعة من خلال تمكين أعضاء المجموعة عن طريق توزيع المسؤولية، وكما يسعى الى تحفيز الموظفين لتبادل الأفكار فيما بينهم، وإجراء مناقشات مفتوحة من خلال إنشاء قناة اتصال فعالة وقوية، وتشجيع التشاورات التي يمكن بدوره أن تؤدي إلى عدد كبير من المبادرات الابتكارية والإبداعية الخالية من الهدر.
2	Akkaya, et all,2022:2	هي نهج قيادي يتكيف مع عمليات الابتكار في المنظمات ويسمح للمنظمات بالبقاء في بيئات تنافسية مليئة بتغير وعدم اليقين.
3	(الحراري، 2022: 52)	طريقة منظمة وفعالة لتحقيق خفة الحركة في التنفيذ الأفضل، من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والأفراد، بغرض تحقيق الأهداف المنشودة.



قدرة القائد على اتخاذ قرارات الحكيمة والفعالة وسط بيئة معقدة ومتقلبة وسريعة التغير، أو المقدرة على اتخاذ إجراءات ذكية وحكيمة في ظل المواقف التي تنسم بدرجة عالية من عدم اليقين والتعقيد والتغير السريع.	Abdullah, & Salih, 2022: 222	4
تعرف بانه مجموعة من الممارسات والأساليب التي تجعل المنظمة الجامعية مواكبة للتغيرات، وتحسن التعامل معه بفاعلية وابتكار والاستفادة منه في تحسين قدرتها التنافسية بما يلائم مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها.	الزهراني واخرون، 2024: 214	5

المصدر: أعداد الباحث.

واستناداً الى ماسبق، يمكن تعريف القيادة الرشيقة بانه نمط من انماط القيادة الحديثة التي تركز على تمكين العاملين وذلك من خلال توفير بيئة عمل يسوده التواضع والثقة المتبادلة بين القائد والتابعين والحكمة في اتخاذ القرارات والموضوعية والصبر والهدوء وهذا يوفر مناخ يشجع على الابداع وهذا بدوره ما يحقق للمنظمة الرشاقة لتكيف مع التغير وتحقيق مزايا تنافسية باستمرار.

2- أهمية قيادة الرشيقة:

تنبثق أهمية قيادة الرشيقة من مدى حاجة منظمات التعليمية والتربوية اليها في تحقيق اهدافها، واتخاذ القرارات، والمقدرة على التعامل الجيد مع الصعوبات والتحديات، والتي تظهر حصيلة التقدم الهائل والتطور الذي نعيشه في الوقت الحاضر. وتبرز أهميتها ايضاً في كونها قدوة حسنة وأنموذجاً للأفراد العاملين في المنظمات المختلفة، نتيجة لما تتملكه من قدرات ومهارات إبداعية وابتكارية، والتي يمكن عن طريقها استيعاب التحديات والتغيرات المتسارعة التي تواجه المنظمات. إذ أن المرونة التي تنسم بها المنظمة من خلال اعتمادها هذا النمط من القيادة، تمكنها من إعادة هيكلة وتعديل عملياتها وممارساتها عند مواجهة تحديات وتغييرات المفاجئة والغير مسبوقه (الحرازي، 2022: 52). إذ أن ممارسات القيادة الرشيقة هي التي تساعد على المرونة والابتكار والاستجابة التي تساعد بدورها المنظمات على تجاوز الازمات (Aftab, et all, 2022: 3).

اذا ان هذه النوع من القيادة يهدف إلى جعل بيئة المنظمة فعالة ومثمرة على نحو كبير، وذلك من خلال تجميع القوى العاملة في المنظمة في فرق يعمل معاً لتحقيق أداء أفضل هذا بدوره يساهم في تحقيق الاستدامة (Delioğlu & Uysal, 2022: 123)، وان القيادة الرشيقة يمكنه توجيه فريقه والتأثير باستمرار على سلوك الفريق من خلال تحديد الرؤية التنظيمية ونشرها والحفاظ عليها. في منظمة الرشيقة، يعني "التركيز على العملاء" أن كل فرد في المؤسسة لديه رؤية واضحة للعملاء



الرئيسيين ويمكنه معرفة ما إذا كان عملهم يضيف قيمة إلى العميل أم لا. وأن الرشاقة في القيادة تعني الرشاقة في التأثير على الناس وإحداث التغيير. وأن القيادة الرشيقة هي قائد رشيق يمكنه توجيه الفريق والتأثير بشكل مستمر على سلوك الفريق. بحيث يقدم الفريق دائماً قيمة للعملاء من خلال امتلاك العديد من المهارات مثل المرونة والسرعة من أجل تحقيق نجاح المنظمة، ويكون دائماً على استعداد لمواجهة تحديات العالم الحالي (Fachrunnisa, et al, 2020: 69)، وأن القادة الرشيقين لديهم القدرة على التكيف والتبديل والقيادة في مجموعة متنوعة من المواقف الغامضة والجديدة والصعبة وغير المتوقعة. ومن خلال سلوكيات القيادة الرشيقة تكتسب المنظمة القدرة على اتخاذ خيارات حكيمة وعملية في بيئة معقدة ومتقلبة وسريعة التغير. إذا إن التكيف مع التغييرات الخارجية والداخلية وتمكين الجهات الفاعلة في الشركات من خلق تجربة مرتبطة بالقيمة لجميع أصحاب المصلحة هو جوهر القيادة الرشيقة (Siregar, et all, 2023:3).

القيادة الرشيقة مهمة باعتبارها "أحد مناهج القيادة المعاصرة التي يمكن أن يتوقع الاحتياجات الداخلية والخارجية للمنظمة، بحيث يساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتكنولوجيا المتغيرة بما يتماشى مع احتياجات المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن القادة الرشيقون أشخاصاً قادرين على التعاون في فرق التطوير، وخلق التآزر مع القدرة على توفير الانسجام والنظام، والمرونة العاطفية، والعمل كمحفز بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ومناقشة الوضع الراهن، وتوفير بيئة عمل ناجحة قائمة على التواصل المتبادل (Yalçın & Özgenel, 2021:2)

3- مميزات القيادة الرشيقة

على الرغم من تعدد الأساليب القيادية إلا أن القيادة الرشيقة اختصت بعدد من المميزات تشير إليها الزهراني وآخرون (2024: 514-515) في الآتي:

- (1) المقدرة على تحديد ادوار الافراد العاملين ومهامهم على النحو المطلوب.
- (2) يعطون اهتماما كبيرا بالافراد لاعتبارهم رأس المال الفكري واساس نجاح اي منظمة .
- (3) توفير بيئة عمل قائم على اساس المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون في ايجاد افضل الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.
- (4) يركز هذا النمط من القيادة على خلق علاقات قوية بين الرئيس والمرؤوسين وروابط قائمة على الاحترام والمحبة



ويضيف يوسف والباري (2025: 37-38) بأن أهم ما يميز القيادة الرشيقة أنها طريقة إنسانية أكثر من كونها طريقة ميكانيكية لإدارة الأمور والأنشطة، إذا تركز على إعطاء قيمة أكبر للأفراد والتواصل فيما بينهم أكثر من تقييم الأدوات والعمليات، ويسعى القادة الرشيقون إلى التعرف على دوافع فريق عمله وأصحاب المصلحة، وأيضاً معرفة الوسائل التي تحفزهم، وبعد ذلك يقوم بعمل موائمة ما بين المهام وأنشطة العمل بما يتناسب مع دوافع ومحفزات فريق عمله والعملاء وهذا يحقق القدرة الى اوصول لمعدل الإنتاجية لديه للاعلى درجة، اذ يركز القائد على تلبية احتياجات فريق العمل والسعي إلى إزالة كل العوائق أمامهم وتقديم كل الدعم والتواصل المستمر معهم وتوفير كل ما يحتاجونه من حوافز مادية ومعنوية.

وفي نفس الصدد يرى كل من Unegbu & Ndu-Ahiakwo (2023, 139-138) بأن القائد الرشيق يمتلك ما يميزه من غيره ويظهر ذلك في مجالات عدة ومنها القدرة على توقع الفرص واستغلالها على نحو استباقي. وإيضاً يوفر القادة الرشيقون مساحة آمنة حيث يمكن لأعضاء الفريق تجربة أشياء جديدة، والمجازفة، وارتكاب الأخطاء دون الخوف من العواقب. وأن القادة الرشيقون سريعون، ويتحملون مسؤولية فرقهم مع بيروقراطية أقل، وأنهم يتمتعون بعقلية تركز على تعزيز التطوير وتتضمن ممارسات الأعمال الأساسية. وكما يولون أهمية كبيرة للتعلم من التجارب الناجحة وغير الناجحة، وهم أفراد أكفاء وقادرون على التكيف ويمكنهم الحفاظ على هدوئهم في مواجهة عدم القدرة على التنبؤ والتعديلات. إنهم يشجعون الآخرين على التكيف ورؤية الفرص حيث قد لا يراها الآخرون. وبالتالي، تتعلم هذه المجتمعات احتضان التغيير بسرعة والتكيف بسهولة مع الظروف الجديدة. وإيضاً الوعي الظرفي إن الوعي بالموقف، هو عملية المشاركة الاستباقية في المعلومات المتعلقة بالبيئة المباشرة للفرد ومعالجتها، وهو يسمح بمنظور خاص بالحالة يأخذ في الاعتبار ليس فقط المستقبل والحاضر والماضي، بل وأيضاً السمات التي من المتوقع أن تظهرها الحالة في المستقبل. والبشر قادرون على بناء نماذج ذهنية للأفعال الخارجية من خلال عملية تأمل ديناميكي تتضمن عناصر منطقية-مفاهيمية، وخيالية، وواعية، وغريزية.

واستناداً الى ما سبق ذكره، يمكن تلخيص أهم ما يميز بيه القادة الرشيقون في الجامعات من خلال إعطاء قيمة أكبر للأفراد عن الأدوات والعمليات التقليدية، وذلك من خلال تحفيز الأفراد ومساعدتهم على حل المشكلات بطرق إبداعية ومبتكرة. كما تهتم بتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس وتوفير الدعم الذي يساهم في تحسين أداء الجامعة بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، تعزز القيادة الرشيقة التواصل



البناء بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، مما يعزز من التفاعل والتعاون في سبيل تحقيق أهداف مشتركة للتطوير والتحسين المستمر للمؤسسة التعليمية.

4- الأبعاد : تنوعت الأبعاد المعتمدة للدراسة القيادة الرشيقة نظراً لتنوع مفهومها والدراسات التي تناولتها، وسوف تقتصر الدراسة الحالية على ستة أبعاد والتي اتفقت عليها الكثيرون وهم:

1- التواضع: التواضع هو القدرة على قبول ردود الفعل والمعرفة من الآخرين الذين لديهم خبرة أكبر في هذا العصر الذي يتغير فيه العالم بسرعة كبيرة، فإن معرفة أننا لا نعرف أمر ذو قيمة مثل معرفة ما نعرفه. يحتاج القادة إلى تعلم تطوير المعرفة الجديدة التي حدثت في النظام البيئي للمنظمة. ويحتاج القادة الرشيقون إلى الاستعداد للتعلم والبحث عن نصائح أخرى سواء من داخل مؤسستهم أو خارجها. ولهذا ينبغي يفهم القادة الرشيقون أهمية بناء الفريق المناسب والاحتفاظ بالأشخاص الرئيسيين الذين لديهم مواهب بجانبه (Setiawatin, 2021: 3124)

2- الحكمة: يشير الحكمة إلى ضرورة التعامل مع القضايا الصعبة وغير المؤكدة عن طريق تخفيف التوتر حول الرغبات القوية والاندفاع لعالمنا المعاصر واللجوء الى العقلانية والسعي إلى السيطرة عليها و تشير سمة الحكمة في التصرف، الى تحقيق التساو ما بين الموارد المتوفرة في المنظمة ومتطلبات العمل سواء المادية منها والسلوكية، فأن الحكمة تعد مستوى متقدم من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي، والدراسة الموضوعية لماهية القرار وذلك باعتماد معيار الخبرة العملية والتجارب، وغيرها من العوامل التي تساعد على الوصول الى معيار الحكمة في التصرف (Abdulla, et all, 2021: 558)

3- الهدوء: توضح أهمية وجود صفة الهدوء في القيادة وخاصة عند وضع القرارات المصيرية او المتعلقة بالعاملين، فالهدوء يمكن القادة من التفكير بتمعن وبعمق وبطريقة افضل لمعالجة المعضلات الصعبة ، فضلاً عن التأني في النظر للموضوع من جميع النواحي ومن ثم الابرز في التصرف والقرار، وهذا الوضع يعزز من ايجاد افضل الحلول والمعالجات لتنظيم العمل والتعامل الصحيح مع التغيرات وتحدياته (الياسري والكعبي، 2023:124)

4- الصبر: تعد من أهم السمات التي من الضرورة أن تلازم القيادة عند حصول الإخفاقات أو عدم تحقق الأهداف والتصرف معها بعقلانية، إذا تشير إلى قبول التأخير في تحقيق الأهداف أو تلبية الاحتياجات، ويبرر ذلك التأخير الظروف أو الحاجات المستهدفة ذاتها (القرعة والغول، 2023: 16)،



ويعني ميول الأفراد نحو قبولهم التأخير في تلبية الحاجات وتحقيق الاهداف مع وجود التبرير الواضح لذلك (Al-Towaijri, et al, 2023: 6)،

5- الموضوعية: أي قدرة القيادة على تقييم انجازات مواردها البشرية بصورة صحيحة وعقلانية، بعيداً عن التحيز او الميول الشخصية، وبغض النظر عن العديد من العوامل الثانوية المؤثرة عليها (Mulders , 2016 : 22)

6- الثقة: إن النجاح الذي تحققه القيادة في مجال أعمالها يعتمد من دون شك على قدرتها في ايجاد مستويات ثقة عالية لدى الأفراد العاملين، وهذا الإجراء يسهم في زيادة ارتباط الفرد بالقيادة والمنظمة، وبالتالي يعزز جوانب النجاح التنظيمي، وإن امتلاك القيادة للثقة العالية بإمكانيات وقدرات الافراد، يحقق لهم الامكانية من تنفيذ ما مطلوب منهم من مهام وواجبات بصورة اكثر كفاءة وفعالية، وكذلك في الظروف الحرجة والاستثنائية التي لا تحتمل التأخير (محمود واخرون، 2023: 230). حيث تعد من أفضل الوسائل التي تربط القائد باتباعه وتوفر له القدرة على تحقيق النجاح، وأن تلك النجاح تعتمد على خلق مستويات ثقة عالية لدى العاملين (Al-Towaijri, et al, 2023: 7)

ثانياً. الابداع الاستراتيجي:

1- مفهوم الابداع الاستراتيجي:

في الوقت الذي كانت فيه الدراسات التقليدية في مجال الإبداع لها تاريخ طويل في تأكيد نظرياتها وضرورتها، في جانب الآخر ركزت الدراسات المعاصرة على البحث في مجال متقدم وهو الإبداع الإستراتيجي، اذ لم يكن ظهور الإبداع الإستراتيجي كفكرة أمراً جديداً، حيث استخدمه الاستراتيجيون العسكريون قديماً مثل الإسكندر المقدوني وهانيبال لمواجهة التحديات الصعبة التي واجهتهم، مما استدعى منهم استخدام إستراتيجية لكسر القواعد. وقد ظهر المفهوم في الكتابات الحديثة من خلال البحوث التي ساهمت في نضوج الأساس العلمي للإستراتيجية والإبداع، إذا ركزت البحوث الإستراتيجية على موضوع التخطيط الإستراتيجي، في حين تناولت البحوث الإبداعية عمليات تطوير المنتجات الجديدة وبالتالي نشأ وتطور الموضوعان الإستراتيجية والإبداع في مدارس منفصلة ثم بدأت الدراسات الحديثة تتحدى العقلية التقليدية وتحاول دمج الموضوعين في دراسات مخصصة للإبداع الإستراتيجي (Mohamed, et all, 2020: 82-83).

ان جوهر التغييرات البيئية والاحداث المتسارعة ناتجة من الابداع الذي تركز عليه المنظمات، وعلى هذا الاساس تطمح المنظمات المعاصرة بايجاد ممارسات جديدة التي من خلالها يتم تطوير



قدراتها طالما انه يمثل مصدرا للابتكار والابداع، لذا يمكن توضيح مفهوم الابداع والابداع الاستراتيجي على النحو التالي (لاصي والكرعاوي، 2019: 263)، اذ وضح (داودة واخرون، 2027: 333) بأن الإبداع هو عبارة عن افكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة وملتصدة بحل مشكلات معينة، وتشمل عمليات الإبداع كلاً من تطوير السلعة أو تحسين وإحداث الإنتاج، ذلك لزيادة الإنتاجية او تقديم خدمات جديدة. وأن الإبداع عملية توليد أفكار جديدة أو تبني فكرة موجودة وتطويرها في المستقبل.

اما الإبداع الاستراتيجي، فانه يمثل نهجاً منهجياً شاملاً يركز على توليد إبداع إضافي وجذري، حيث يصبح الإبداع استراتيجياً عندما يكون غير مقصود، ويولد في كثير من الأحيان فرقاً كبيراً في القيمة المضافة لكل من العملاء والشركاء والمنظمة وعلى المدى الطويل. وان الإبداع الاستراتيجي يعد نهج إبداعي جديد تستخدمه المنظمة في اختيار الوسائل والأساليب المعتمدة في تحقيق أهداف المنظمة وتنمية القدرات الإبداعية للمنظمة. ويحدد الإبداع الاستراتيجي إلى أي مدى وبأي شكل من المفترض أن تحاول المنظمة استخدام الإبداع لتنفيذ استراتيجياتها وتحسين مستويات أدائها-(AI) (Zu'bi, 2018: 271)

وفي نفس الصدد، فقد عرف الفواز (2024، 64) الإبداع الاستراتيجي بأنه: "عملية مترابطة الأبعاد تسعى المنظمة من خلالها إلى تطبيق وتطوير الأفكار الإبداعية الجديدة من منطلق استراتيجي متحدياً بذلك المنطق التقليدي في تحديد الفرص وإمكانية استغلالها وبما يؤدي إلى تحقيق منفعة ذات قيمة عالية للمنظمة والمنتفعين منها من أجل تعزيز موقفها التنافسي في ظل التحديات البيئية المعاصرة". بينما ينظر إليها (احمد، 2016: 284) معبراً عنها بأنها "الإكتشاف الجذري لنماذج الأعمال الجديدة في الصناعة الحالية والتي تؤدي إلى نمو السوق من خلال جذب واستقطاب مستهلكين وزيائن جدد.

ويعرف ايضا بانه سلسلة من التغييرات الجذرية تأتي من ثورة في التفكير الخلاق، يبدأ من حيث ينتهي إليها الذهن على تشخيص الفرص طويلة الاجل، ورجوعاً الى الحاضر، إذ يقود إلى التخلص عن قواعد المنافسة التقليدية واعتمادها قواعد حديثة مختلفة، اذا تجعل المنظمة أن تنظر إلى ما بعد نماذجها القديمة الموجودة لبناء نماذج أعمال جديدة عبر اكتشاف ثغرات وفرص الموجودة في السوق واتخاذ استراتيجيات غير مألوفة بملء هذه الثغرات والفرص واستغلالها، بما يؤدي إلى تحقيق قيمة عالية للمنظمة والزيائن (عبدالله واخرون، 2023: 393-394).



إذا ان الإبداع الاستراتيجي يحدث عندما تحدد المنظمة الفجوات في الصناعة الحالية التي تنشأ بسبب تغير أنواق الزبائن، أو تغير التكنولوجيا، أو تغير سياسات الحكومة، وكما تنشأ هذه الفجوات ايضاً بسبب المتغيرات الخارجية، أو بأسلوب تفاعلي في هيكل الشركة ذاتها، وعند ذلك تسعى المنظمة لسد هذه الفجوات واستغلالها لتنمو وتصبح سوقاً جديداً وكبيراً، وتكمن هذه الفجوات بالاتي، كوجود قطاعات لزبائن جدد، أو الزبائن الحاليين التي تم إهمالها من قبل المنافسين، ظهور احتياجات جديدة للزبائن، أو أن احتياجاتهم الحالية لم تقدم على نحو جيد من قبل المنافسين (نهار، 2017: 709).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع الاستراتيجي على انه القدرة على تطوير أفكار وحلول جديدة مبتكرة تسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى للمنظمة، وذلك عبر أنشاء قواعد جديدة للمنافسة من خلال التركيز على التفكير الاستباقي والتخطيط المرن لمواجهة التحديات واستغلال الفرص. اذا يجمع بين الابتكار والتخطيط الاستراتيجي، مما يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية وتحقيق ميزة مستدامة.

2- أهمية الإبداع الاستراتيجي

أدركت المنظمات ان نجاحها وتفوقها في العمل وديمومته يتم من خلال تحقيقها ابداعاً محيراً للمنافسين، ففي ظل التغيرات المتجددة وعولمة الأسواق والمنتجات قامت المنظمات بوضع متطلبات جديدة تفرض على أعضائها الاستمرار بالإبداع الإستراتيجي. وان المنظمات التي تمتلك الإبداع الإستراتيجي تستطيع التطور على نحو مستمر عن طريق المشاركة بالأنواع المختلفة من الإبداعات الإستراتيجية، إذ تواجه المنظمات اليوم تحولا كبيراً من حصر التركيز على تطوير المنتجات إلى الإبداع الإستراتيجي لتعزيز عملها (عبدالله واخرون، 2023: 394). واصبح قادة الأعمال يغيرون تفكيرهم حول استراتيجية الإبداع والتكنولوجيا، ويقدمون خارطة طريق أكثر ثراء للصياغة والاستفادة من التغيير التكنولوجي الاستراتيجي عن طريق الاستفادة من ما يقدمه الإبداع الاستراتيجي من مزايا (Ibrahim & Yousif, 2022: 619).

إذا أن الإبداع الاستراتيجي يساهم في ايجاد المنظمة لطرائق التفكير الجديدة التي تعزز آليات التنافس، ويساعدها في تحطيم قواعد الصناعة المألوفة من خلال عمليات الهدم الإبداعي الخلاق. فالإبداع يمكن المنظمات الصغيرة من منافسة الكبيرة منها عن طريق إبداعاتها الإستراتيجية التي تعجز عن مواكبتها المنظمات الكبيرة وتشكل المنظمات المبدعة تهديداً كبيراً للمنظمات غير المبدعة؛



لامتلاكها المعرفة التي يمكن تطبيقها باتجاه ذلك. ويؤدي الإبداع الاستراتيجي إلى خلق قيمة جوهرية للزبائن عن طريق تصميم وتطوير وإنتاج وتوزيع وتسويق المنتجات أو الخدمات (داودة وآخرون، 2027: 333)، ويمثل حلاً للمشكلات، إذ يمكن أن يجهل المستهلكون وجود حاجات يجب أن تلبى بطرائق جديدة غير تقليدية، كون نمو الأسواق يتولد نتيجة الإبداع الاستراتيجي للمنظمات وليس بسبب طلبات الزبائن المنتجات جديدة وبالتالي برهنت للزبائن إمكانية حل مشكلاتهم من خلال منتجاتها (مجد وحسن، 2021: 108).

كما أن للإبداع الاستراتيجي أهمية بالغة وذلك بالنسبة للأفراد أو للمنظمات أو المجتمع؛ حيث أنه يلعب دور كبير في تنمية الشعور بالثقة لدى الفرد ويجعله ذو قيمة إضافية، ويكتسبه قدرة على تحمل المسؤولية، ويمنحه الاستقلالية في تقديم الأفكار والمعلومات الضرورية، أما بالنسبة للمنظمات فمن خلاله تكون قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الديناميكية المحيطة بها، وتجعل المنظمة قادرة على مواكبة تلك التغيرات على نحو تؤثر على سير العملية التنظيمية، أما فيما يتعلق بالمجتمع فالإبداع الاستراتيجي يلعب دوراً كبيراً في إشباع حاجات المجتمع عبر تقديم الحلول والإجابات للعديد من المشاكل التي تعاني منها المجتمعات البشرية (الفواز، 2024: 64)

المبحث الثالث/ الجانب العملي للدراسة

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص أبعاد القيادة الرشيقة والإبداع الاستراتيجي التي نوقشت في الجانب النظري للبحث الحالي والمعتمدة في انموذجه. ويظهر الجدول (4) والجدول (5) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى عينة الدراسة.

1- أبعاد القيادة الرشيقة:

أ. التواضع: تدل نتائج الجدول (4) أن اجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال العبارات (X3- X1) تتفق بنسبة (73.1%) بوسط حسابي مقدارها (3.77) وانحراف معياري مقدارها (0.946)، مقابل نسبة (10.7%) ذهبوا إلى عدم التوافق مع هذا التوجه، في حين نسبة (16.1%) اتخذوا موقفاً



محايداً من ذلك. وهذا ما يشير على انه نسبة عالية من التدريسين في الجامعة المبحوثة تتوافق على توفير مؤشرات هذا البعد في الكليات والمعاهد المبحوثة، وهذا يدل على أن القيادات الادارية في عينة المبحوثة، لديهم سمة قبول ردود الفعل والمعرفة من الآخرين الذين لديهم خبرة أكبر، والاستعداد للتعلم والبحث عن نصائح أخرى سواء من داخل مؤسستهم أو خارجها. في حين على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات قياس هذا البعد، أن أعلى نسبة إتفاق كان على المؤشر (X1)، حيث بلغ نسبة الاتفاق (82.3%) وبوسط حسابي بلغت (4.03)، والانحراف معياري بلغت (0.940)، وهذا يبين حرص القيادات الادارية في معاهد وكليات عينة الدراسة على البحث المستمر عن طرائق للتعامل الجيد مع العاملين بغض النظر عن مستوى ادائهم. وقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد كانت على المؤشر (X2) وبنسبة (47.3%) وبوسط حسابي بلغت (3.61)، وبانحراف معياري بلغت (0.981)، وهذا يشير إلى ان القيادات الادارية تحاول أن تستعمل صلاحياتها المتاحة لتحقيق مستويات انجاز افضل للموظفين، في حين يحتاجون إلى المزيد من الجهود لتحقيق ذلك.

ب. الهدوء: تدل النتائج الواردة في جدول (4)، وعلى المستوى الكلي للعينة المبحوثة، إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد تتوافق بنسبة (69.3%)، على محتوى هذا البعد من خلال مؤشرات (X4- X6)، مقابل نسبة بلغ (12.5%) قد ذهبوا إلى عدم التوافق مع هذا التوجه، بينما نسبة (18.2%) قد اتخذوا موقفاً محايداً، فقد جاء ذلك بوسط حسابي مقداره (3.76)، وبانحراف معياري مقداره (0.985)، وهذا يدل على أن القيادات الادارية في العينة المبحوثة يحددون الوقت الكافي عند وضع القرارات المصيرية او المتعلقة بالعاملين وهذا يجعلهم يفكرون بتمعن وبعمق وبطريقة افضل لمعالجة المشكلات الصعبة. في حين على المستوى الجزئي لمؤشرات قياس هذا البعد، فإن أعلى نسبة توافق كانت على المؤشر (X6)، وبنسبة بلغ (75.8%)، وبوسط حسابي بلغت (3.87) وانحراف معياري بلغت (1.123)، وهذا يعني أن القيادات الادارية يهتمون بمعالجة المعضلات التي تظهر في بيئة العمل في الوقت المناسب. وقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد كانت على المؤشر (X4)، وبنسبة اتفاق بلغ (71%)، وبوسط حسابي بلغت (3.73) وبانحراف معياري بلغت (0.833). هذا ما يشير إلى أن القيادات الادارية يحاولون الحفاظ على هدوئهم في المواقف الصعبة والتعامل الصحيح مع هذه المواقف.

ت. الحكمة: تدل نتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن إجابات المبحوثين الافراد المبحوثين وعلى مستوى جميع الكليات والمعاهد حول هذا البعد عن طريق مؤشرات (X7- X9) تميل إلى الاتفاق



بنسبة بلغ (61.7%) من الاجابات، مقابل نسبة بلغ (10.2%)، فقد ذهبوا إلى عدم التوافق مع هذا التوجه، في حين نسبة (27.9%) من تلك الافراد قد اتخذوا موقفا محايدا من ذلك، وقد جاء ذلك بوسط حسابي بلغ مقداره (3.67)، وانحراف معياري بلغ مقداره (0.975). وهذا يشير الى حرص القيادات الادارية على تحقيق توازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات العمل بما يحقق اهداف المنظمة بكفاءة. في حين على المستوى الجزئي لمؤشرات قياس هذا البعد، فإن أعلى نسبة أتفاق كانت على المؤشر (X9)، حيث بلغ نسبة الاتفاق (64.5%) وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.978)، وهذا يدل الى أن القيادات الادارية في العينة المبحوثة يمتلكون الخبرة والدراية الكافية في اتخاذ قراراتهم. وقل نسبة لمؤشرات هذا البعد كانت لمؤشر (X7) ونسبة توافق بلغ (62.9%)، وبوسط حسابي بلغت (03.69) وبانحراف معياري بلغت (0.951)، هذا يعني أن القيادات الادارية في العينة المبحوثة يمتلكون رؤية معمقة وواضحة لما يحتاجه الموظفين، بينما هم بحاجة إلى المزيد من الاهتمام بهذا التوجه لكي تحقيق النجاح بشكل افضل.

ث. الصبر: تدل نتائج الواردة في الجدول (4)، إلى أن إجابات المبحوثين على العينة المبحوثة حول هذا البعد عبر مؤشراته (X12- X10)، تميل إلى التوافق بنسبة (63.9%) من مجموع تلك الاجابات، بينما نسبة (12.33%) ذهبوا إلى عدم التوافق مع هذا التوجه، وفي حين نسبة (23.6%) من الافراد اتخذوا موقفا محايدا من ذلك، وقد جاء ذلك بوسط حسابي بلغ مقداره (3.63)، وانحراف معياري بلغ مقداره (0.987). وهذا يعني على أن القيادات الادارية في العينة المبحوثة يميلون نحو قبول التأخير في تلبية الحاجات وتحقيق الاهداف مع وجود التبرير الواضح لذلك. وعلى مستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات المعتمدة لقياس هذا البعد، فقد كانت أعلى نسبة أتفاق على المؤشر (X12)، حيث بلغت نسبة الاتفاق (62.9%) وبوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.900). ويدل على أن على القيادات الادارية في العينة المبحوثة يتحلون بالصبر والمهارة العالية في معالجة مشكلات التي تحدث في بيئة العمل. وقل نسبة لمؤشرات هذا البعد كانت لمؤشر (X10)، بنسبة اتفاق بلغ (54.5%)، وبوسط حسابي بلغت (3.52)، وبانحراف معياري بلغت (1.067)، وهذا ما يشير على أن القيادات الادارية في العينة المبحوثة يعطون الوقت الكافي للاستماع وفهم وجهة نظر الموظفين في المواقف المختلفة. بينما هم بحاجة إلى المزيد من الاهتمام بهذا التوجه لكي تحقيق النجاح بشكل افضل.



ج. الموضوعية: تشير نتائج الواردة في الجدول (4)، إلى أن إجابات المبحوثين على المستوى الكلي حول هذا البعد عبر مؤشرات (X13- X15)، تميل إلى التوافق بنسبة (65.5%) من تلك الاجابات، مقابل نسبة بلغ (12.8%) ذهبوا إلى عدم التوافق مع هذا التوجه، بينما نسبة (21.4%) قد اتخذوا موقفاً محايداً من ذلك، وذلك بوسط حسابي بلغ مقداره (3.64) وانحراف معياري بلغ مقداره (0.954)، مما يدل على قدرة القيادة على تقييم انجازات مواردها البشرية بصورة عقلانية، بعيداً عن التحيز او الميول الشخصية، وبغض النظر عن العديد من العوامل الثانوية المؤثرة عليها. في حين على مستوى الجزئي لمؤشرات قياس هذا البعد، فان المؤشر (X15) كانت الاعلى توافقاً، إذ بلغت نسبة التوافق (66.1%)، وبوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري بلغ (1.059)، مما يدل على القيادات الادارية في العينة المبحوثة يهتمون بتقليل التكاليف على نحو فاعل مع مراعاة الجودة المطلوبة للأداء. وكانت المؤشر (X13)، الاقل نسبة لمؤشرات هذا البعد، وبنسبة توافق بلغ (65.5%) ووسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري بلغ (0.967)، مما يدل إلى أن القيادات الادارية في العينة المبحوثة يسعون الى اعطاء الموظفين تغذية عكسية تحفزهم وتساعدهم في تحسين انجاز العمل، لكن القيادات بحاجة إلى المزيد من الاهتمام بهذا التوجه لتحقيق الاهداف بشكل افضل.

ح. الثقة: تشير نتائج الواردة في الجدول (4)، إلى أن إجابات أفراد المبحوثين وعلى مستوى جميع المنظمات المبحوثة حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X16- X18)، تميل إلى التوافق بنسبة (65.03%) من تلك الاجابات، مقابل نسبة بلغ (16.1%) قد ذهبوا إلى عدم التوافق مع هذا التوجه، ونسبة (18.8%)، قد اتخذوا موقفاً محايداً من ذلك، وكانت وسطها الحسابي مقداره (3.60) وانحرافها المعياري مقداره (1.064)، مما يعني سعي القيادات الادارية على ايجاد مستويات ثقة عالية لدى الأفراد العاملين وهذا الإجراء يسهم في زيادة ارتباط الفرد بالقيادة، وبالتالي يعزز جوانب النجاح التنظيمي. بينما على مستوى الجزئي لكل مؤشر من المؤشرات لقياس هذا البعد، فإن أعلى نسبة أفاق كانت للمؤشر (X16)، إذ بلغ نسبة التوافق (66.1%) ووسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (1.221)، وهذا يدل على ان القيادات الادارية في العينة المبحوثة يهتمون بأراء الموظفين فيما قضايا العمل. في حين كانت اقل نسبة مؤشرات هذا البعد للمؤشر (X18) وبنسبة توافق بلغت (53.2%) وبوسط حسابي بلغت (3.45) وبانحراف معياري بلغت (1.003)، هذا يدل إلى أن القيادات الادارية يساهمون في بناء مناخ يسوده المسؤولية المشتركة بين القيادة والموظفين



للهيوض بواقع الجامعة نحو الافضل، لكن بحاجة إلى المزيد من الاهتمام بهذا التوجه لكي تحقيق الأهداف المطلوبة على نحو افضل.

الجدول (4) ألتوزيعات التكرارية والانحراف المعياري وقيم الوسط الحسابي للقيادة الرشيقة على مستوى المنظمات المبحوثة (n= 62)

S.D	Mean	لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		الترتيب	الأبعاد	المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
0.940	4.03	1.6	1	8.1	5	8.1	5	50.0	31	32.3	20	X1	التواضع	القيادة الرشيقة
0.981	3.61	4.8	3	9.7	6	16.1	10	58.1	36	11.3	7	X2		
0.919	3.68	4.8	3	3.2	2	24.2	15	54.8	34	12.9	8	X3		
0.946	3.77	3.733		7		16.1		54.3		18.833		المعدل		
				10.7						73.1				
0.833	3.73	-	-	11.7	7	17.7	11	58.1	36	12.9	8	X4		
1.001	3.69	1.6	1	11.3	7	25.8	16	38.7	24	22.6	14	X5		
1.123	3.87	6.5	4	6.5	4	11.3	7	45.2	28	30.6	19	X6		
0.985	3.76	2.7		9.83		18.2		47.333		22.033		المعدل		
				12.5						69.3				
0.951	3.69	1.6	1	9.7	6	25.8	16	43.5	27	19.4	12	X7	الحكمة	
0.998	3.61	4.8	3	4.8	3	32.3	20	40.3	25	17.7	11	X8		
0.978	3.73	3.2	2	6.5	4	25.8	16	43.5	27	21.0	13	X9		
0.975	3.67	3.2		7		27.9		42.4		19.3		المعدل		
				10.2						61.7				
1.067	3.52	4.8	3	16.1	10	14.5	9	41.6	32	12.9	8	X10		
0.996	3.63	6.5	4	3.2	2	25.8	16	50.0	31	14.5	9	X11		
0.900	3.76	1.6	1	4.8	3	30.6	19	41.9	26	21.0	13	X12		
0.987	3.63	4.3		8.03		23.6		47.8		16.1		المعدل		
				12.33						63.9				
0.967	3.58	3.2	2	12.9	8	17.7	11	54.2	34	11.3	7	X13	الموضوعية	
0.837	3.71	1.6	1	4.8	3	29.0	18	50.0	31	14.5	9	X14		
1.059	3.63	4.8	3	11.3	7	17.7	11	48.4	30	17.7	11	X15		
0.954	3.64	3.2		9.6		21.4		51.06		14.5		المعدل		
				12.8						65.5				
1.221	3.60	9.7	6	9.7	6	14.5	9	43.5	27	22.6	14	X16		
0.970	3.76	4.8	3	6.5	4	12.9	8	59.7	37	16.1	10	X17		
1.003	3.45	3.2	2	14.5	9	29.0	18	40.3	25	12.9	8	X18		
1.064	3.60	5.9		10.23		18.8		47.83		17.2		المعدل		
				16.1						65.03				

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

2- بعد الابداع الاستراتيجي

تشير معطيات الجدول (6) لإجابات المبحوثين تجاه العبارات (Y1- Y9) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد تتوافق بنسبة بلغ (63.7%)، وكانت وسطها الحسابي مقداره (3.60) وانحرافها



المعياري مقداره (0.913)، مقابل نسبة بلغ (15.05%) قد ذهبوا إلى عدم التوافق مع هذا التوجه، وأن الذين اتخذوا موقفاً محايد كانوا بنسبة (21.1%). وهذا ما يشير إلى أن القيادات الإدارية في العينة المبحوثة يسعون إلى تطبيق وتطوير الأفكار الإبداعية الجديدة من منطلق استراتيجي متحدياً بذلك المنطق التقليدي في تحديد الفرص وإمكانية استغلالها وبما يؤدي إلى تحقيق منفعة ذات قيمة عالية للمنظمة والمنتفعين منها من أجل تعزيز موقفها التنافسي في ظل التحديات البيئية المعاصرة. في حين على مستوى الجزئي لمؤشرات قياس هذا البعد، فإن نسبة الأعلى توافقاً كانت على المؤشر (Y3)، إذ بلغ نسبة التوافق (74.2%) وبوسط حسابي بلغ مقداره (3.68) وانحراف معياري (0.937)، وهذا يعني أن القيادات الإدارية في العينة المبحوثة يبدون اهتماماً واسعاً بحاجات ورغبات المستفيدين من الطلبة وعلى نحو مستمر. وكانت المؤشر (Y5) الأقل نسبة لمؤشرات هذا البعد، بنسبة توافق بلغت (54.8%) وبوسط حسابي بلغ مقداره (3.55) وانحراف معياري بلغ (0.986)، وهذا ما يدل على أن القيادات الإدارية في العينة المبحوثة يسعون باستمرار إلى التركيز على جاذبية الأداء للخدمات المقدمة أكثر من التركيز على الجوانب الشكلية، لكن عليهم بدل المزيد من الجهد في هذا التوجه لتحقيق نتائج أفضل.

الجدول (6) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجيات الإبداع الاستراتيجي على مستوى الشركات المبحوثة (n=62)

S.D	Mean	لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		رقم	المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
1.057	3.65	6.5	4	8.1	5	16.1	10	53.2	33	16.1	10	Y1	استراتيجيات الإبداع
1.098	3.48	4.8	3	17.7	11	16.1	10	46.8	29	14.5	9	Y2	
0.937	3.68	3.2	2	11.3	7	11.3	7	62.9	39	11.3	7	Y3	
1.081	3.56	6.5	4	11.3	7	16.1	10	51.6	32	14.5	9	Y4	
0.986	3.55	3.2	2	9.7	6	32.3	20	38.7	24	16.1	10	Y5	
1.055	3.66	3.2	2	9.7	6	29.0	18	33.9	21	24.2	15	Y6	
0.925	3.65	3.2	2	9.7	6	17.7	11	58.1	36	11.3	7	Y7	
1.078	3.60	6.5	4	6.5	4	27.4	17	40.3	25	19.4	12	Y8	
1.047	3.60	4.8	3	9.7	6	24.2	15	43.5	27	17.7	11	Y9	
0.913	3.60	4.6		10.4		21.1		47.6		16.1		المعدل	
				15.05						63.7			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

11. اختبار فروض الدراسة

1.11 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة



القيم الواردة في الجدول (7) توضح بأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الرشيقة والابداع الاستراتيجي والبالغة (0.538) عند مستوى معنوية (0.01)، هذا ما يشير إلى تحقق الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (7) نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الرشيقة والابداع الاستراتيجي على مستوى الجامعة المبحوثة. (n=62)

المؤشر الكلي	الابداع الاستراتيجي	القيادة الرشيقة
0.678**	0.214	التواضع
0.775**	0.479**	الهدوء
0.747**	0.459**	الحكمة
0.766**	0.335**	الصبر
0.741**	0.595**	الموضوعية
0.769**	0.311**	الثقة
	0.538**	المؤشر الكلي

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

وتوضح القيم الواردة في الجدول (7) أيضاً بأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الأبعاد الستة للقيادة الرشيقة، (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة) وبين الابداع الاستراتيجي. وإن أقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين الهدوء والابداع الاستراتيجي، إذ بلغت درجة الارتباط (0.772) وعند مستوى معنوية (0.01). واضعف علاقة ارتباط معنوية كانت بين التواضع والابداع الاستراتيجي، حيث بلغت قوة الارتباط (0.678) عند مستوى معنوية (0.01)، وبذلك تتحقق جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى.

ثانياً. تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

يستهدف هذا المحور إلى التعرف على الوجود علاقات التأثيرية ما بين متغيري الدراسة وذلك بتحويل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. حيث تدل معطيات الجدول (8) إلى وجود اثر معنوي لأبعاد القيادة الرشيقة في الابداع الاستراتيجي. يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (24.504) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.27) وبدرجات حرية (6, 55)، مما يدل على أن منحنى الانحدار ممتاز في تفسير العلاقة بين القيادة الرشيقة والابداع الاستراتيجي وعلى المستوى الكلي. ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (0.538). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.408)، وهذا ما يشير إلى قدرة القيادة الرشيقة على تفسير التأثير الذي يطرأ في الابداع الاستراتيجي بنحو (40.8%).



الجدول (8) علاقة الأثر بين القيادة الرشيقة والابداع الاستراتيجي على المستوى الكلي للشركات
المبحوثة

الابداع الاستراتيجي (المتغير التابع)				
P-Value	R ²	F المحسوبة	Beta	B
0.000	0.408	24.504	0.538	0.701

F = الجدولية 2.27 n = 62 df (55, 6)

ثالثاً. تحليل الفروقات حسب سمات الأفراد المبحوثين

يستهدف هذا المحور إلى تحديد فروقات المعنوية ما بين الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين، وقد أظهرت النتائج الآتي:

1. سمة الجنس: تشير نتائج تحليل الفروقات في الجدول (9) إلى أنه لا توجد فروقات معنوية ما بين الإناث والذكور نحو متغير القيادة الرشيقة، حيث بلغت قيمة (P-Value) (0.776) وتعد قيمة غير معنوية عند المقارنة بقيمة مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدت في الدراسة والبالغ (0.05). ويثبت ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (0.350) وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (1.671) وبدرجة حرية (60). وتشير النتائج أيضاً إلى أنه لا توجد فروقات معنوية بين الإناث والذكور نحو متغير الأبداع الاستراتيجي إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.573) وتلك القيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدت في الدراسة الحالية والبالغ (0.05). ويثبت ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (0.825) وهي أقل من قيمة الجدولية البالغة (1.671) وبدرجة حرية (60).

الجدول (9) دلالة الفروقات لسمة النوع الاجتماعي تجاه متغيرات الدراسة

P-Value	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسطات	فئات المقارنة	متغيرات الدراسة
0.776	0.350	0.52994	3.7169	الذكور (41)	القيادة الرشيقة
		0.57934	3.6640	الإناث (21)	
0.573	0.825	0.73070	3.7090	الذكور (41)	الابداع الاستراتيجي
		0.72962	3.5474	الإناث (21)	

قيمة (t) الجدولية (1.671) وبدرجة حرية (60)

2. سمة العمر: تشير النتائج لتحليل الفروقات في الجدول (10)، حسب هذه السمة إلى أنه لا توجد فروقات معنوية نحو متغير القيادة الرشيقة يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في الفئات العمرية، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.143) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة



والبالغ (0.05)، ويؤكد ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والتي تبلغ (1.878) أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.75)، وبدرجات حرية (58,3). وتشير النتائج أيضاً إلى انه لا توجد فروقات معنوية تجاه متغير الابداع الاستراتيجي يمكن أن ترجع إلى الاختلاف في الفئات العمرية، حيث بلغ قيمة P- (Value) (0.686) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدت في الدراسة والبالغ (0.05)، ويؤكد ذلك أن قيمة (F) المحسوبة البالغة (0.497). أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.75) وبدرجات حرية (58.3).

الجدول (10) دلالة الفروقات لسمة العمر تجاه متغيرات الدراسة

P- Value	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متغيرات الدراسة
0.143	1.878	0.954	3	2.863	بين المجاميع
		0.508	58	23.472	داخل المجاميع
			61	32.335	المجموع
0.686	0.497	0.159	3	0.478	بين المجاميع
		0.321	58	18.603	داخل المجاميع
			61	19.081	المجموع

قيمة (F) الجدولية (3.75) وبدرجات حرية (58.3)

3. اللقب العلمي: تشير النتائج التحليل الفروقات في الجدول (11) حسب هذه السمة إلى انه هناك وجود لفروقات معنوية تجاه متغير القيادة الرشيفة يمكن أن تعزو إلى الاختلاف في سنوات الخدمة في التدريس، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.029) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05). بينما تشير النتائج إلى انه لا توجد فروقات معنوية تجاه الابداع الاستراتيجي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في اللقب العلمي إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.543) وهي قيمة أكبر مع مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05)، ويؤكد ذلك أن قيمة (F) المحسوبة البالغة (0.722) أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.75) وبدرجات حرية (58.3).

الجدول (11) دلالة الفروقات لسمة اللقب العلمي تجاه متغيرات الدراسية

P- Value	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متغيرات الدراسة
0.029	3.220	0.908	3	2.724	بين المجاميع
		0.282	58	16.357	داخل المجاميع
			61	19.081	المجموع
0.543	0.722	0.338	3	1.164	بين المجاميع
			58	31.170	داخل المجاميع



	0.537	61	32.335	المجموع
--	-------	----	--------	---------

قيمة (F) الجدولية (2.75) وبدرجات حرية (3، 58)

ولتفسير الفروقات التي ظهرت تجاه متغير القيادة الرشيقة حسب فئة اللقب العلمي، تم اعتماد الاختبارات البعدية وبطريقة (Duncan)، وبينت النتائج في الجدول (12) وجود تجانس ما بين متوسطات اثنين من فئات اللقب العلمي للأفراد المبحوثين (مدرس مساعد، وأستاذ مساعد) تجاه متغير القيادة الرشيقة كما هو موضح في المجموعة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئتين (3.66)، و(3.93)، على التوالي. أما فئة مدرس وأستاذ فهم مختلفة عن باقي الفئات حيث بلغ متوسطهما الحسابي (3.41) و(4.17). وهذا ما يدل إلى وجود لفروقات معنوية موجبة ما بين فئة مدرس وأستاذ وبين فئات الألقاب العلمية الأخرى في الجامعة المبحوثة.

الجدول (12) إختبار (Duncan) للقيادة الرشيقة تبعاً لسمة اللقب العلمي

مجموعات الاوساط الحسابية المتقاربة عند مستوى معنوية 0.05	العدد	فئات المركز الوظيفي	
		مجموعة الاولى	مجموعة الثانية
	13	3.41	مدرس
	38	3.66	مدرس مساعد
	5	3.93	أستاذ مساعد
	6	4.17	أستاذ

6. سنوات الخدمة في التدريس: تدل النتائج المعتمدة لتحليل الفروقات في الجدول (13)، وحسب هذه السمة إلى انه لا توجد فروقات معنوية نحو متغير القيادة الرشيقة التي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في مدة خدمة في الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.365) وهي قيمة أعلى من المستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمده الدراسة والبالغ (0.05)، ويؤيد ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغ (1.026)، أقل من قيمتها الجدولية البالغ (3.75)، وبدرجات حرية (3، 58). وتشير النتائج أيضاً إلى انه لا توجد فروقات معنوية تجاه متغير الابداع الاستراتيجي التي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في مدة الخدمة في الجامعة، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.522) وهي قيمة أعلى من المستوى المعنوية الافتراضي، والذي اعتمده الدراسة والبالغ (0.05)، ويؤيد ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (0.656)، تقل عن قيمتها الجدولية البالغة (3.75) وبدرجات حرية (3، 58).

الجدول (13) دلالة فروقات لسمة الخدمة في التدريس نحو متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P-Value
-----------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	---------



0.365	1.026	0.321	3	0.641	بين الجامعات	القيادة الرشيدة
		0.313	58	18.440	داخل الجامعات	
			61	19.081	المجموع	
0.522	0.656	0.352	3	0.704	بين الجامعات	الابداع الاستراتيجي
		0.536	58	31.631	داخل الجامعات	
			61	32.335	المجموع	

قيمة (F) الجدولية (3.75) وبدرجات حرية (3، 58)

النتائج التي يتضمنها هذا المحور تظهر عدم وجود للفروقات المعنوية نحو متغيرات الدراسة والمتمثل بكل من القيادة الرشيدة والابداع الاستراتيجي، والتي يمكن أن يعزى مرجعها للسمات الشخصية (باستثناء اللقب العلمي) للأفراد المبحوثين في الجامعة المبحوثة، بهذا ترفض الفرضية الثالثة (باستثناء الفرضية المتعلقة باللقب العلمي) المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على عدم وجود للفروقات المعنوية بين الأفراد المبحوثين نحو متغيري الدراسة (القيادة الرشيدة والابداع الاستراتيجي) تبعاً لسماتهم الشخصية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً. الاستنتاجات

1. يسعى القادة في الجامعة المبحوثة لأخذ النصائح وقبول الاستشارة والعلم من الآخرين الذين لديهم معرفة أكثر وهذا بدوره يساهم في خلق قيمة اضافية.
2. يهتم القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة بتحديد الوقت الكافي لاتخاذ القرارات المهمة وذلك لكونه يفكرون بتمعن وعمق في وضع الخطط المطلوبة وهذا ما قد يساعد على تحقيق النجاح ويعزز مكانة تنافسية للجامعة.
3. تمتلك القيادات الادارية في جامعة المبحوثة الحكمة في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والمواد المتوفرة وهذا ما يحقق الجامعة الاستمرارية والبقاء في حتى في الظروف الصعبة.
4. يحاول القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة قبول التأخير في الانجاز بعض المهام التي لا تؤثر بشكل كبير على الاهداف العامة للجامعة الا انهم بحاجة لمزيد من الخبرة في تعامل فيما يتعلق باتخاذ الاجراءات المناسبة في هذه الحالات.
5. تسعه القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة على ان تكون محايدة عند تقييم انجازات الهيئة التدريسية وتعامل معهم بعقلانية وهذا قد يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة وتحقيق الرضا.



6. هناك محاولات جاده من قبل القيادات الادارية في جامعة المبحوثة نحو خلق مناخ يسوده المسؤولية المشتركة بين القيادة والموظفين وذلك يساهم في النهوض بواقع الجامعة نحو الافضل.

7. تمتلك الجامعة المبحوثة الامكانيات اللازمة للعمل وفقا لمبادئ وتوجهات القيادة الرشيقة الا انها لا تزال بحاجة الى الاهتمام على نحوها اكبر بهذا التوجه للاستفادة القصوة من المميزات التي تحققها.

8. يهتم القادة في الجامعة المبحوثة الى حد ما باعتماد الاساليب التي تسهم في تطبيق وتطوير افكار ابداعيه وتقديم الخدمات بطرق جديدة وعلى الامد الطويل بحيث تحقق قيمة عالية للمستفيدين، الى ان هذه الاساليب سالفه الذكر لا ترتفع الى مستوى المطلوب.

ثانياً. المقترحات

1. ضرورة تركيز القيادات الجامعية في الجامعة المبحوثة على تطبيق وتطوير نماذج عمل جديد تقوم على اساس القيادات الرشيقة والتي تعمل على مبادا اتخاذ القرارات الحكيمة وسط بيئة عمل معقدة وسريعة التغير والرشاقة في تنفيذ الخطط .
2. على القادة في الجامعة المبحوثة زرع ثقافة حول مفهوم الرشاقة ودواعي استخدامها والمزايا التي تحقق من جراء اعتمادها ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم الندوات والاجتماعات الدورية.
3. ضرورة تطبيق برامج خاصة عند اختيار القيادات بحيث تكون لديهم الإمكانيات المطلوبة على ايجاد بيئة عمل صحية ونشر مبادئ تحقيق الرشاقة في الجامعة.
4. يجب وضع منهج علمي وعملي بحيث تأسس لمرحلة مستقبلية تقوم على التوظيف الأمثل للتقنيات المتقدمة والطاقات البشرية بما يساهم في تعزيز جوانب الابداع وتجعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة، ومتابعة هذه المنهج لضمان تطبيقها وتحقيق النتائج المرجوة.
5. ضرورة اتسام القادة بصفات تميزها عن القيادات التقليدية بحيث تساعدهم على تقديم الدعم اللازم للأخرين وامتلاك رؤية مستقبلية وتشجع على الأفكار الجديدة والإبداعية وتحقق الرشاقة في التكيف مع التغييرات بسرعة، وهذا يتم من خلال الاستفادة من تجارب القادة في الجامعات التي تتسم بالرشاقة وأيضا من خلال القيام بدراسات وبحوث بهذا الشأن.
6. التركيز على القيام بدراسات والاشترك في دورات توعية بما يتعلق بمتطلبات الابداع الاستراتيجي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع على جعل بيئة العمل أكثر إبداعا.



7. تقديم الدعم والتسهيلات اللازمين التي من شأنها تحقيق مبادئ الابداع الاستراتيجي للأفراد قيد الدراسة ومنح من يتصف منهم بامتيازات خاصة.

المصادر

اولا : المصادر العربية

1. احمد، يوسف عبد الاله. (2016). تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(87), 275-302.
2. عبدالله، حاتم علي، وعبدالله محمود عبدالله & .د. عامر علي حمد. (2023). بناء عناصر الابداع الإستراتيجي من خلال مقومات الريادة الإستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الهيئة الطبية الدولية *Journal of Business Economics for Applied Research*, 4(3).
3. الحرازي، عبدالعزيز بن أحمد. (2022). القيادة الرشيفة وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس- *Umm Al-Qura University Journal of Educational & Psychological Sciences*, 14(3).
4. داودة، ره نج محمد نوري، وحمد، علاء دهام ومحمد، كلثوم قادر كرسو، (2017). دور الابداع الاستراتيجي في تحقيق القيمة الاستراتيجية، مجلة الدنانير ، عدد (10).
5. الزهراني، أ. أ. ح. أسماء أحمد حسن، الغامدي & عمير سفر عمير. (2024). أثر القيادة الرشيفة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى *مجلة كلية التربية. جامعة طنطا*, (1)90 , 503-556.
6. مجد، سمة عباس وحسن، هبة هادي. (2021). دور العصف الذهني في تعزيز مقدرات الابداع الاستراتيجي-دراسة تحليلية في وزارة الموارد المائية/مركز الدراسات والتصاميم الهندسية. *Journal of Administration & Economics*, (131).
7. لاصي، علاء والكرعاوي ، محمد ثابت. (2019). استخدام مرتكزات الابداع الاستراتيجي لترشيد قرارات ادارة الموارد البشرية للمؤسسات الصحية *Maaen Journal for Medical Sciences*, (3).



8. القزعة، رسل احمد محمد والغول، كاظم عادل. 2023. القيادة الرشيفة لدى مديري المدارس الخاصة الاردنية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، اردن.
9. كاظم، م. ح. (2020). التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرشيفة و سلوك العمل الابداعي، دراسة تحليلية في مدينة الامام حسين الطبية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
10. محمد، يزن سالم، وجعاز، هيثم وادي، (2021)، دور القيادة الرشيفة في تعزيز البراعة التنظيمية، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
11. محمود، ناجي عبدالستار، هادي مران احمد العيساوي & مجيد حميد عبدالله الزوبعي. (2023). دور القيادة الرشيفة في الحد من البدانة التنظيمية استطلاعية في دائرة صحة-صالح الدين. *Journal of Business Economics for Applied Research*, 5(2).
12. الفواز، نجوى بنت مفوز بن مفيز. (2024). القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية. *مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية*. 83-55, (36),
13. نهار، محمد عمير. (2017). الموارد البشرية ودورها في تحسين الإبداع الاستراتيجي (دراسة ميدانية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* 8, (العدد الرابع), 729-705.
14. الياسري، اكرم مسحن والكعبي، كمال محمد يعقوب . (2023). لقيادة الرشيفة وتأثيرها في جودة الخدمة من خلال مشاركة العاملين كمتغير وسيط. *مجلة البسط*، مجلد (9)، العدد (1). ص 117 – 147.
15. يوسف، شريف، والباري، عبد. (2025). القيادة الرشيفة ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالتطبيق علي شركة مصر للطيران. *المجلة العربية للإدارة*.
16. Abdullah, D. F., & Salih, H. M. A. (2022). القيادة الرشيفة ودورها في تحقيق الأزدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركات الأنترنت في محافظة السليمانية. *The Scientific Journal of Cihan University– Sulaimaniya*, 6(1), 216-238.



17. Al-Daoud, A. N. J., & Dero, A. S. (2023). دور الرشاقة الريادية في تحقيق التموضع الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركات التجارة العامة في محافظة دهوك-العراق. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 19(3), 249-276.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Aftab, S., Khalid, K., Waheed, A., Aftab, A., & Adnan, A. (2022). Role of agile leadership in managing inter-role conflicts for a satisfying job and life during COVID-19 in a VUCA world. *Frontiers in psychology*, 13, 979792.
2. Akkaya, B., Panait, M., Apostu, S. A., & Kaya, Y. (2022). Agile leadership and perceived career success: The mediating role of job embeddedness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8).
3. Al-Towaijri, H. M; Alburaikan, S. A; Alkhalifah, H. K; Alromaihi, M. R. (2023). Agile leadership among the leaders of public primary schools in Unayzah Governorate from the point of view of the teachers. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(4), 1–20.
4. Al-Zu'bi, H.A. (2018) 'The role of mindfulness in strategic creativity: an empirical investigation', *Int. J. Business Innovation and Research*, Vol. 15, No. 3, pp.269–276.
5. Daroon Faridun Abdulla, Pirshing Salih Al Askari, & Zana Majed Sadq. (2021). Agile Leadership Behaviors and Their Role in Promoting Workplace Spirituality : An Analytical Study of The Prespectives of a Sample of Lecturers at Knowledge University - Erbil. *QALAAI ZANIST JOURNAL*, 6(1), 551–579.



6. Delioğlu, N., & Uysal, B. (2022). A review on agile leadership and digital transformation. *Yildiz Social Science Review*, 8(2), 121-128.
7. 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.
8. Ibrahim, R. A., & Yousif, M. R. (2022). الشجاعة في اتخاذ القرارات ودورها في الإبداع الاستراتيجي—دراسة تحليلية لعينة من القيادات جامعة الكوفة. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 18(2), 611-630.
9. Kaya, Y. (2023). Agile Leadership from the Perspective of Dynamic Capabilities and Creating Value. *Sustainability*, 15, 15253. <https://doi.org/10.3390/su152115253>
10. Mishra, T., & Jena, L. K. (2020). Virtual workplaces and lean leadership: integrative conceptualization and organizational implications. *Strategic HR Review*, 19(4).
11. Mohamed, S. K., Suliman, A. E. T., Mazen, J. A. S., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic Creativity in Islamic Banks in Palestine between Reality and Implementation. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research*, Vol. 4, Issue 3, Pages: 79-99.
12. Mulders, K. (2016). Embracing Lean leadership: an empirical study on the interaction between Lean leadership principles and a successful Lean implementation at the team-level of analysis, Master's thesis in Organization Studies, Tilburg University.
13. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. 7th Edition, Wiley Online Library. John Wiley & Sons. West Sussex. United Kingdom .



14. Setiawati, L. (2021). The effect of agile leadership and work environment to employees' performance in a VUCA world (Study on millennial generation employees in Jabodetabek). *International Journal of Social Science and Human Research*, 4(11), 3123-3131.
15. Siregar, A. A., Afiff, A. Z., & Halim, R. E. (2023). Linking agile leadership and business sustainability through the mediation of political and social capabilities. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4), 100153.
16. Unegbu, D. C., & Ndu-Ahiakwo, E. I. M. (2023). Agile leadership and competitiveness of telecommunication firms, rivers state. *International Journal of Advanced Academic Research*, 9(6), 135-149.
17. Yalçın, E., & Özgenel, M. (2021). The effect of agile leadership on teachers' professional development and performance. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, *Journal of Educational Leadership and Policy Studies: Volume V: Fall 2021 Issue*