

<https://doi.org/10.31272/jae.i150.1461><https://admics.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/admecco>

P-ISSN: 1813-6729 E-ISSN: 2707-1359

JAE

## دور القيادة الرشيقة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل

حنين رياض سعدون عباس

قسم تقنيات ادارة الاعمال / الكلية التقنية الادارية / جامعة اربيل التقنية / اربيل / العراق .

Email: [hr304115016@cihanuniversity.edu.iq](mailto:hr304115016@cihanuniversity.edu.iq) , ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9265-4787>

هكار زكي محمد

قسم ادارة اعمال / الكلية التقنية الادارية / جامعة دهوك التقنية / دهوك / العراق

Email: [hakar.zaki@dpu.edu.krd](mailto:hakar.zaki@dpu.edu.krd) , ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9265-4787>

معلومات البحث	المستخلص
تواريخ البحث:	تواجه الجامعات الأهلية بمدينة أربيل تحولات متسارعة وتحديات متزايدة في مؤسسات التعليم العالي، مما استوجب البحث عن أنماط قيادية حديثة تتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة وجودة الأداء. تكمن أهمية هذا البحث في حاجة الجامعات الأهلية إلى تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تبني أساليب قيادية تركز على التواضع، والحكمة، والتحسين المستمر، التي تمثل جوهر القيادة الرشيقة. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من 150 من القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل. أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من ممارسة القيادة الرشيقة بين القيادات، مع وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد القيادة الرشيقة والتفوق التنظيمي في هذه الجامعات. وأكدت النتائج أن الجامعات تمتلك أساساً جيداً من الممارسات القيادية والتنظيمية، إلا أن هناك فرصاً واضحة لتعزيز الحكمة القيادية، وتعزيز مشاركة العاملين والطلبة في اتخاذ القرار، وتطوير آليات إدارة المعرفة، مما يساهم في رفع مستويات التفوق التنظيمي إلى درجات أعلى. خلص البحث إلى أن تبني أنماط القيادة الرشيقة يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء، ورفع مستوى التكيف مع المتغيرات، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تساهم في الاستدامة التنظيمية. أوصى البحث بضرورة ترسيخ مبادئ القيادة الرشيقة داخل بيئة الجامعات الأهلية، مع تطوير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى بناء القدرات القيادية، وتهيئة بيئة إدارية مرنة تتقبل التغيير وتدعم التطوير المستمر على المدى الطويل.
تاريخ تقديم البحث: 2025 / 08 / 10	
تاريخ قبول البحث: 2025 / 11 / 10	
تاريخ نشر الكتروني: 2025 / 12 / 01	
عدد صفحات البحث 94 - 104	
الكلمات المفتاحية:	
القيادة الرشيقة، التفوق التنظيمي، التواضع، الحكمة، التحسين المستمر.	
المراسلة:	
اسم الباحث: حنين رياض سعدون عباس	
Email: <a href="mailto:hr304115016@cihanuniversity.edu.iq">hr304115016@cihanuniversity.edu.iq</a>	

### 1. المقدمة

يشهد قطاع التعليم العالي تطورات سريعة فرضتها المتغيرات التكنولوجية والاجتماعية، ما دفع الجامعات، لاسيما الأهلية منها، إلى البحث عن أساليب قيادية حديثة تضمن البقاء والتطور. في هذا السياق، ظهرت القيادة الرشيقة كنموذج إداري حديث يعتمد على التواضع، والحكمة، والتحسين المستمر مع التغيرات. وتعرف القيادة الرشيقة بأنها نمط إداري يقوم على المرونة وسرعة الاستجابة والتفاعل الفعال مع التغيير، مع التركيز على تمكين العاملين وتعزيز المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، بخلاف الأنماط القيادية التقليدية التي تتسم بالمركزية والتراتبية. وقد نشأ هذا المفهوم استجابةً للتحولات التنظيمية المعاصرة في بيئات العمل الديناميكية، وأصبح يُعد من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التي تركز على الكفاءة والتعلم المستمر [1] ومن جهة أخرى، يعد التفوق التنظيمي مطلباً استراتيجياً في بيئة التعليم العالي، ويقاس بقدرة المؤسسة على التركيز على العمليات، ورضا الزبون، وإدارة المعرفة. رغم كثرة البحوث في مجال القيادة، إلا أن التركيز على العلاقة بين القيادة الرشيقة والتفوق التنظيمي في الجامعات الأهلية، وبخاصة في سياق إقليم كردستان، لا يزال محدوداً. ولهذا، تتناول هذه الورقة المفاهيم النظرية المحورية المتعلقة بالقيادة الرشيقة والتفوق التنظيمي، وتحاول بناء إطار نظري يوضح العلاقة بينهما. تعد الجامعات الأهلية في محافظة أربيل من أبرز مكونات منظومة التعليم العالي في إقليم كردستان، إذ شهدت في السنوات الأخيرة نمواً ملحوظاً من حيث العدد والنوع، وأصبحت تمثل بيئة خصبة للتطوير المؤسسي وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. تتميز هذه الجامعات بمرورها الإداري مقارنة بالمؤسسات الحكومية، مما يجعلها أكثر قابلية لتبني أنماط قيادية معاصرة، كالقيادة الرشيقة التي تعد من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، والتي تهدف إلى تحقيق المرونة، وسرعة الاستجابة، وتعزيز الكفاءة المؤسسية. وتتمثل مشكلة الدراسة في غياب الوضوح حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل، ومدى إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي في ظل ما تشهده بيئة التعليم العالي من تحولات سريعة وتحديات تنظيمية وتمويلية، وضعف تبني الأنماط القيادية الحديثة القادرة على التكيف مع هذه المتغيرات. ومن ثم، انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي: ما مدى إسهام القيادة الرشيقة بأبعادها (التواضع، الحكمة، والتحسين المستمر) في تحقيق التفوق التنظيمي في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل؟ وقد تم اختيار الجامعات الأهلية ضمن حدود محافظة أربيل لتكون ميداناً لهذا البحث نظراً لما تشهده هذه المحافظة من تنوع مؤسسي وتنافس أكاديمي بين الجامعات، فضلاً عن احتوائها على عدد كبير من الجامعات الأهلية التي

تسعى لتحقيق التفوق التنظيمي، في ظل بيئة عمل ديناميكية وتحديات متزايدة في مجال التعليم العالي. كما أن توفر هذه المؤسسات في بيئة واحدة يجعل عملية جمع البيانات وتحليلها أكثر تركيزاً وواقعية.

## 2. أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من كونه يختلف عن الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الرشيقة من حيث تركيزه على الجامعات الأهلية في مدينة أربيل، مما يتيح فهماً أعمق لتطبيقات القيادة الرشيقة في البيئة الأكاديمية العراقية، ويقدم إضافة علمية فريدة من خلال ربط مفاهيم القيادة الرشيقة بالتفوق التنظيمي ضمن إطار نظري يساهم في تطوير الفكر الإداري في مؤسسات التعليم العالي مساعدة القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية على تبني ممارسات القيادة الرشيقة لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز المرونة في اتخاذ القرارات. والتي بدورها تساهم في تحسين جودة التعليم والخدمات الأكاديمية من خلال تطبيق أساليب قيادية حديثة تواكب المتغيرات السريعة في البيئة التعليمية.

## 3. أهداف البحث

إن هدف البحث ينصب أساساً على تشخيص وتحديد العلاقة التأثيرية بين القيادة الرشيقة بابعادها و التفوق التنظيمي ومضامين وحدود هذه العلاقة علي مستوى الجامعات الاهلية بمدينة أربيل . الى جانب اطلاع المخططين في جامعات عينة البحث على الخلفيات العلمية والنظرية القيادة الرشيقة وابعادها و التفوق التنظيمي، والتي تساهم في توضيح الأساليب والمداخل التي تساعد في تعزيز مستوى التفوق التنظيمي عبر الاستفادة القصوى من القيادة الرشيقة.

## 4. الجانب النظري

### 1.4. مفهوم القيادة الرشيقة

هي تلك السلوكيات الفعالة التي تضفي قيمة للعمل وتقلل من الهدر، سواء من خلال الحد من الأفكار والعلاقات غير المنتجة أو عبر تعزيز التعاون داخل بيئة العمل [1]. كما يمكن تعريفها على أنها السلوكيات التي حتى وإن لم تحقق قيمة مضافة مباشرة، فإنها تساعد في تفادي خسارة الموارد [2]. وفي تعريف آخر، ينظر إليها على أنها نهج منظم لتحسين تنفيذ المهام، يعتمد على بناء الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد وأفراد الفريق، مما يساهم في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة [3]. كما تعرف بأنها انعكاس للسمات والخصائص التي يمتلكها القائد، والتي تمنحه ميزة التفوق والقدرة على إلهام فريقه، مما يجعله نموذجاً يحتذى به ويحفز الآخرين على الأداء بفاعلية [4]. و اعتبروها أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى تقليل الهدر في المؤسسات، من خلال التنبؤ بالموارد وكيفية استخدامها، وتوظيف مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تدعم السياسات وأفكار تقليل الفاقد [5]. أنها قدرة الجامعة على الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة، مع تبني وسائل تساهم في إنجاز الأعمال الإدارية بكفاءة وفاعلية [6].

### 2.4. خصائص القيادة الرشيقة

تتسم القيادة الرشيقة بقدرتها على تحديد الأدوار وتوزيع المهام بفاعلية، والتركيز على العاملين بوصفهم رأس المال الفكري للمؤسسة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات [7]. كما تعمل على تعزيز العلاقات القائمة على الاحترام والمودة والثقة بين القادة والمرووسين، الأمر الذي يعكس إيجاباً على روح الفريق ومستوى الأداء المؤسسي [8]. فضلاً عن ذلك، تُظهر القيادة الرشيقة كفاءة عالية في إدارة الوقت واستثماره بما يساهم في تحسين الإنتاجية وسرعة الاستجابة للتغيرات. وتُشجع العاملين على تبني سلوكيات قيادية حديثة تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز التفوق المؤسسي [9]. وقد أكدت دراسات سابقة أن هذه الخصائص تساهم بفاعلية في رفع الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنظيمي من خلال تهيئة بيئة عمل مرنة وتعاونية.

### 3.4. ابعاد القيادة الرشيقة

#### 1.3.4. التواضع

إن تحديد مفهوم التواضع بدقة يعد من التحديات التي تواجه الباحثين إذ تختلف طرق تعريفه، فهناك من يراه بأنه غياب لبعض الصفات السلبية مثل العجب، والتفاخر، والغرور، والتكبر، وهذا ما يعرف بالتعريف السلبي، حيث يعرف الشيء بما ليس هو في المقابل، و أن التواضع هو امتلاك صفات إيجابية محددة، وهو ما يعرف بالتعريف الإيجابي [10]. لغةً واصطلاحاً يشق مفهوم التواضع من الجذر اللغوي (وضع)، ويستخلص منه معنى "الضعف". ورغم أن بعض المعاجم اللغوية مثل لسان العرب والمعجم الوسيط ومختار الصحاح قد أوردت معاني التواضع بمعانٍ لغوية تميل إلى الانكسار أو الخضوع، إلا أن هذا لا يتوافق مع الاستخدام الحديث للمفهوم في الأدبيات القيادية. إذ يُنظر إلى التواضع القيادي بوصفه سلوكاً إيجابياً يعكس احترام الآخرين، وتقبل آرائهم، والاعتراف بالخطأ، والعمل بروح الفريق، وهي سمات تعزز الثقة المتبادلة وتدعم ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات [10]. إن التواضع بأنه "صفة مستقرة نسبياً تستند إلى إدراك ذاتي بأن هناك شيئاً أعظم من الذات". فعلى سبيل المثال. لا يمتلك الأفراد المتواضعون احتياجات قوية لتعزيز الذات أو فرض السيطرة على الآخرين، يدرك الأفراد المتواضعون نقاط قوتهم وحدودهم بشكل دقيق ويتمتعون بانفتاح يقدر آراء ومساهمات الآخرين [11].

#### 2.3.4. الحكمة

تعرف الحكمة بأنها "وضع الشيء في موضعه اللائق به، قولاً وفعلاً، وهي تجمع بين المعرفة النظرية والخبرة العملية، وتدل على البصيرة في الحكم على الأمور واتخاذ القرارات السليمة [12]. تعد الحكمة من الركائز الأساسية في القيادة الرشيقة، حيث تساعد القادة على التعامل مع التغيرات السريعة، واتخاذ قرارات مدروسة في بيئات تتسم بعدم اليقين والتعقيد. وتكمن أهمية الحكمة في تمكين القائد من الموازنة بين المرونة في التفكير، والثبات القيمي، وهو ما يجعل القرارات أكثر اتساقاً مع الأهداف طويلة

الأمد[13]. إن القادة الرشيقين لا يكتفون بتطبيق أدوات وتقنيات مرنة، بل يتحلون بالحكمة في تقدير الوقت المناسب للتغيير، والقدرة على الإصغاء والتعلم من الأخطاء، وتفويض الصلاحيات دون فقدان الرؤية[14].

### 3.3.4. التحسين المستمر

جاءت نظرية التحسين المستمر أو ما يسمى بمفهوم "كايزن" لدى اليابانيين، عن طريق طرح أفكار مبسطة جداً تقوم على التحسين المستمر، والتي من شأنها إحداث تغيير بطيء في العمل شريطة أن يكون مستمراً، أي القيام بعمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم، وذلك عن طريق محاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطاً من خلال دراسته ومن ثم القيام بالتحسين عن طريق التخلص من الهدر.

إن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوي على هدر من أي نوع سواء مادي أو معنوي أو فكري... وغيره، والتقليل من هذا الهدر ينتج عنه قيمة مضافة للعملية والمستفيد معاً، ففكرة التحسين المستمر أي "كايزن" تعد فكرة للتخلص من الهدر (Waste) في العمليات وهي المحور الرئيس للتغيير. و هو فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، حيث تبقى المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها بحاجة إلى هذا التحسين في عملها بصورة دائمة ومستمرة [15].

### 4.4. التفوق التنظيمي

يعرّف التفوق التنظيمي بأنه حالة مستمرة من التميز تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، مع القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والحفاظ على الأداء المتميز. ويُعدّ جهداً استراتيجياً منظماً لتحسين العمليات وتعزيز ثقافة التغيير الإيجابي والابتكار بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة [1].

### 5.4. أهمية التفوق التنظيمي

تكمن أهمية التفوق التنظيمي في قدرته على رفع مستوى أداء المنظمة من خلال استثمار نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف، وتنمية رأس المال البشري بوصفه المحرك الرئيس للتطوير المؤسسي، إضافةً إلى تمكين المنظمة من التقييم الذاتي والمقارنة المرجعية بما يضمن التحسين المستمر وتحقيق التنمية المستدامة. [16].

### 6.4. العلاقة النظرية بين القيادة الرشيقة والتفوق التنظيمي

العلاقة النظرية بين القيادة الرشيقة والتفوق التنظيمي فقد تأسست على نظرية القدرات الديناميكية والنظرية الأنظمة الديناميكية، اللتين تؤكدان أن المنظمات التي تمتلك قيادة مرنة واستجابية قادرة على إعادة تشكيل مواردها وعملياتها بما يعزز الأداء ويحقق التميز المؤسسي.

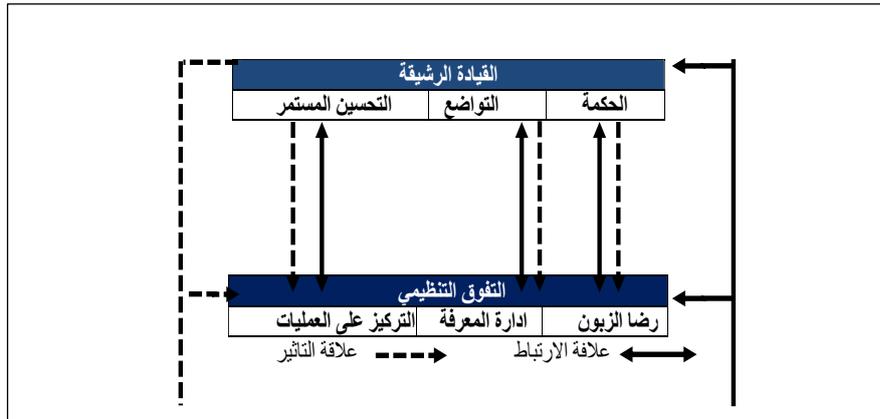
وانطلقت الدراسة من هذا الأساس لتفترض أن القيادة الرشيقة، بما تتضمنه من أبعاد (الحكمة، التواصل، والتحسين المستمر)، تمثل مدخلاً تنظيمياً يسهم في تحقيق التفوق التنظيمي عبر تعزيز الابتكار، وتطوير القدرات التنظيمية، وتحسين جودة الخدمات الجامعية.

وقد دعمت هذا الاتجاه نتائج دراسات سابقة التي أثبتت وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين أنماط القيادة الرشيقة والتفوق التنظيمي .

### 5. نموذج البحث ومتغيراته

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري تصميم أنموذج افتراضي يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات البحث حيث يتكون الأنموذج من المتغيرات الرئيسية الآتية :-

- المتغير المستقلة: القيادة الرشيقة
- المتغير المعتمد: التفوق التنظيمي



الشكل (1) مخطط نموذج البحث ومتغيراته

### 6. أساليب جمع البيانات وتحليلها

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأهداف البحث، إذ يتيح وصف ظاهرة القيادة الرشيقة كما هي في الواقع، وتحليل علاقتها بمتغير التفوق التنظيمي. ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من مجتمع البحث باستخدام الاستبيان وتحليلها بأساليب إحصائية مناسبة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة .

## 1.6. تصميم استمارة الاستبانة

اعتمدت في جمع البيانات الميدانية الخاصة بهذا البحث على استمارة الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية لقياس متغيرات البحث . وقد تم إعداد فقرات الاستبانة بالاستعانة بعدد من الدراسات السابقة التي تناولت مفهومي القيادة الرشيقة والتفوق التنظيمي، حيث تم الاقتباس والتكييف من تلك الأدوات بما يتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل، وبما ينسجم مع أهداف البحث وفرضياته. وقد روعي في بناء البنود الوضوح والدقة والشمولية استناداً إلى الأدبيات العلمية ذات الصلة، وقد تم تصميم الاستبانة على شكل مجموعتين رئيسيتين، وكما يأتي:

- **المجموعة الأولى - المعلومات التعريفية عن المجيب** . اشتملت على ستة أسئلة تهدف إلى جمع بيانات ديموغرافية عن أفراد العينة، (الجنس، العمر، الشهادة العلمية، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة الإجمالية، عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي). - **المجموعة الثانية - متغيرات البحث**. تتضمن هذه المجموعة فقرات تقيس المتغيرين الرئيسيين في البحث، وهما: المتغير المستقل: القيادة الرشيقة تضم (الفقرات من 1 إلى 18): وتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية (التواضع الحكمة التحسين المستمر). أما المتغير المعتمد: التفوق التنظيمي، وقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد تشمل (الفقرات من 19 إلى 42)، تتضمن الأبعاد (التركيز على العمليات، رضا الزبون، إدارة المعرفة).

## 2.6. الاختبارات قبل وبعد التوزيع استمارات الاستبانة

### 1.2.6. الصدق الظاهري

قمت بعرض الاستبانة على 14 خبيراً ومختصاً من ذوي الخبرة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ دكتور، أستاذ مساعد، ومدرس) في مجالات الإدارة، الاقتصاد، علم النفس، والإحصاء، بهدف التأكد من ملاءمة فقراتها لفرضيات وأهداف البحث ووضوحها وصياغتها العلمية الدقيقة. وقد تم التركيز في تقييم الخبراء على مدى انتماء الفقرات إلى الأبعاد الرئيسية لكل متغير ووضوح الصياغة اللغوية والمعنوية وملاءمتها لقياس المتغيرات قيد البحث، مع استخدام نموذج تقييم موحد لضمان توحيد طريقة التقييم وزيادة الموضوعية في نتائج الصدق الظاهر

### 2.2.6. قياس الشمولية

تم التأكد من شمولية استمارة الاستبانة من خلال توجيه عدد من الأسئلة إلى السادة المحكمين حول مدى شمولية الاستبانة، وبناءً على إجاباتهم تم إضافة بعض الفقرات، وحذف البعض الآخر، وتصحيح واستبدال بعض العبارات بأخرى أكثر دقة وملاءمة وفقاً لآراء غالبية المحكمين

### 3.2.6. الحيادية

حرصت على الالتزام بعدم التدخل في إجابات أفراد عينة البحث أو التأثير عليهم، واضعاً ذلك في مقدمة أولوياته عند توزيع استمارة الاستبانة، بهدف تحقيق أعلى درجات الموضوعية والحيادية، وإتاحة الفرصة لكل فرد للتعبير عن رأيه الحقيقي. وبناءً على ذلك، تم منح جميع أفراد العينة مدة كافية ومقاربة للإجابة على الاستبانة، حيث امتدت هذه الفترة من (12/7/2025) ولغاية (2/8/2025) تم توزيع الاستبانة وفق نموذج موحد، وقد بلغ عدد المستجيبين الفعلي 120 من أصل 150 فرداً من مجتمع الدراسة، مما يعكس بعض الصعوبات في جمع البيانات مع المحافظة على تمثيل جيد للعينة وقد تطلبت هذه العملية مزيداً من الوقت والجهد، إذ قام الباحث بزيارة أفراد العينة في أماكن عملهم لعدة مرات .

### 4.2.6. قياس ثبات الاستبانة

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من دقة متغيراتها الخاصة بالعبارة الوصفية والموضوعية، وذلك من خلال برنامج SPSS (الإصدار 27) ضمن تحليل Reliability. أظهرت النتائج في الجدول (1) أن قيمة كرونباخ ألفا على المستوى الكلي بلغت 94.7%، وهي نسبة تدل على درجة عالية من الثبات.

الجدول (1) Reliability Statistics (I)

Cronbach's Alpha	N of Items
0.947	42

## 7. وصف عينة البحث والأفراد المبحوثين

تم تحديد مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل، لكونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة وقدرتهم على تقييم أثر القيادة الرشيقة في تحقيق التفوق التنظيمي ضمن بيئة التعليم العالي الأهلي. ويشمل مجتمع الدراسة: رؤساء الجامعات، والعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية في الجامعات الأهلية العاملة في مدينة أربيل. أما العينة فقد تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العمدية (القصدية)، نظراً لطبيعة البحث التي تتطلب أفراداً يمتلكون معرفة وخبرة إدارية مناسبة عن أنماط القيادة والممارسات التنظيمية. وبلغ حجم العينة (150) مبحوثاً يمثلون القيادات الإدارية في عدد من الجامعات الأهلية (مثل: جيهان، نولج، تيشك، الكاثوليكية، اللبنانية الفرنسية، قلات، بيان، الدولية). وتمثل هذه العينة نسبة مقبولة إحصائياً تزيد عن 30% من إجمالي مجتمع القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل، مما يحقق درجة كافية من التمثيل الإحصائي. أما المنهج المستخدم في الدراسة فهو المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها. واعتمدت الباحثة في التحليل على البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقات بين متغيري القيادة الرشيقة والتفوق التنظيمي. تم بناء أداة البحث (الاستبانة) من قبل الباحثة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة والتنظيم لضمان صدقها وثباتها

قمت بتوزيع استمارة الاستبانة على (150) من الأفراد المبحوثين من الذين يمتلكون المعرفة والخبرة في المؤسسة المبحوثة (الجامعات الأهلية في مدينة اربيل)، وقد قمت بأجراء لقاءات مع العديد من الأفراد المبحوثين لتوضيح فقرات الاستبانة ليتسنى للباحثة الحصول على أكبر عدد من الاستمارات الموزعة. وبرزت الاستمارات الموزعة والاستمارات المرجوعة، وبعد عملية التصفية بلغ عدد استمارات المرجوعة والصالحة للتحليل (120) استمارة اي بنسبة (80%) من الاستمارات الموزعة ويمكن وصف الافراد المبحوثين على النحو الاتي:

- غالبية المستجيبين كانوا من الذكور بنسبة 55% مقابل 45% إناث، ما يعكس مشاركة جيدة للنساء رغم استمرار تفوق نسبة الذكور.
- توزيع الأعمار أظهر أن الفئة الأكثر تمثيلاً كانت أقل من 30 سنة بنسبة 28.3%، تليها فئة 31-40 سنة بنسبة 26.7%، ما يشير إلى غلبة الطابع الشبابي على العينة.
- مستوى المؤهل العلمي مرتفع، حيث شكّل حملة الماجستير النسبة الأكبر بواقع 47.5%، تليهم حملة الدكتوراه بنسبة 39.2%، في حين كانت نسبة حملة البكالوريوس 10% فقط، والدبلوم العالي 3.3%.
- مدة الخدمة الإجمالية في الجامعات الأهلية قصيرة نسبياً، حيث أن 55.8% لديهم خبرة إجمالية 3 سنوات أو أقل، و 22.5% بين 4-7 سنوات، و 21.7% أكثر من 8 سنوات. تعكس هذه المؤشرات أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي مع مستوى علمي مرتفع، وهو ما يتماشى مع أهداف البحث، بينما قد تؤثر محدودية الخبرة التراكمية لبعض المشاركين في المجال الإداري الجامعي في أربيل على درجة تعميم النتائج، دون أن تقلل من قيمة تحليل اتجاهات وآراء العينة.

الجدول (2) وصف أفراد عينة البحث

توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس							
أنثى				ذكر			
العدد		%		العدد		%	
54		45.0		66		55.0	
توزيع الأفراد المبحوثين حسب الفئات العمرية							
51 سنة فأكثر		41-50		31-40		30 سنة فأقل	
العدد		%		العدد		%	
32		26.7		22		18.3	
34		28.3		32		26.7	
توزيع الأفراد المبحوثين حسب المستوى العلمي							
بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
العدد		%		العدد		%	
12		10.0		4		3.3	
47		39.2		57		47.5	
توزيع الأفراد المبحوثين حسب الألقاب العلمية							
مدرس مساعد		مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ	
العدد		%		العدد		%	
40		33.3		20		16.7	
38		31.7		38		18.3	
22		18.3		22		16.7	
توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة الإجمالية في الجامعات الأهلية							
3 سنوات فأقل		4-7		3 سنوات فأقل		3 سنوات فأقل	
العدد		%		العدد		%	
26		21.7		27		22.5	
67		55.8		27		22.5	
توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة في المنصب الحالي في الجامعات الأهلية							
3 سنوات فأقل		6-10		3 سنوات فأقل		3 سنوات فأقل	
العدد		%		العدد		%	
44		36.7		26		21.7	
50		41.6		26		21.7	

## 8. وصف وتشخيص متغيرات البحث

تم قياس بعد التواضع من خلال ست فقرات (X1-X6)، كما هو موضح في الجدول (3)، الذي يعرض مؤشرات الإحصاء الوصفي الخاصة بهذا البعد. فقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً قدره (3.93) بانحراف معياري بلغ (0.817). وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة من الاتفاق بين المستجيبين على أن بيئة العمل في الجامعات الأهلية في أربيل تشجع على التواضع القيادي، بما يعكس مناخاً تنظيمياً يدعم ممارسة هذا البعد كأحد ركائز القيادة الرشيدة.

تم قياس بعد الحكمة من خلال ست فقرات (X7-X12)، كما هو موضح في الجدول (3) الذي يعرض مؤشرات الإحصاء الوصفي لهذا البعد. فقد بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.7)، بانحراف معياري قدره (0.92). تعكس هذه النتائج إدراك المستجيبين لوجود مستوى مقبول من تبني الحكمة في بيئة العمل داخل الجامعات الأهلية في أربيل، مع احتمال ارتباط هذا الإدراك بمستوى الخبرة أو اللقب العلمي، مما يتيح فهماً أعمق للتفاوتات في تقييم ممارسات القيادة الرشيدة.

تم قياس بعد التحسين المستمر من خلال ست فقرات (X13-X18)، كما هو موضح في الجدول (3) الذي يتضمن مؤشرات الإحصاء الوصفي المرتبطة بهذا البعد، فقد بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.86)، بانحراف معياري قدره (0.89). تشير هذه النتائج إلى أن غالبية المبحوثين يدركون وجود توجه نحو التحسين المستمر في الجامعات الأهلية، ويعكس هذا الإدراك الواقع التطبيقي لبعض الممارسات والسياسات المؤسسية القائمة، من خلال تبني ممارسات قيادية مرنة تساهم في تطوير الأداء وتعزيز التعلم المستمر.

الجدول (3) وصف ابعاد متغير القيادة الرشيدة

العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1	0.815	3.99	X7	0.94	3.87	X13	0.89	3.99
X2	0.766	3.97	X8	0.89	3.58	X14	0.88	3.82
X3	0.781	3.94	X9	0.91	3.64	X15	0.95	3.78
4	0.839	3.95	X10	0.95	3.65	X16	0.85	3.84
X5	0.829	3.79	X11	0.93	3.73	X17	0.88	3.92
X6	0.874	3.99	X12	0.92	3.73	X18	0.92	3.80
المعدل	0.817	3.93	المعدل	0.92	3.7	المعدل	0.89	3.86
التواضع			الحكمة			التحسين المستمر		

1. تم قياس بعد التركيز على العمليات، باعتباره أحد مكونات التفوق التنظيمي، من خلال ثمان فقرات (X19-X26)، كما هو موضح في الجدول (4)، وحقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً قدره (3.81)، بانحراف معياري (0.91)، وتشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين يدركون اهتمام الجامعات الأهلية في أربيل بتحسين العمليات والإجراءات الداخلية، بما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتنظيم بيئة العمل.

2. يعد رضا الزبون أحد الأبعاد الجوهرية في تحقيق التفوق التنظيمي، وقد تم قياس هذا البعد من خلال ثمان فقرات (X27-X34)، كما هو موضح في الجدول (4) وقد بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.85)، بانحراف معياري قدره (0.88) وتعكس هذه النتائج وجود إدراك إيجابي لدى المستجيبين لاهتمام الجامعات الأهلية في أربيل برضا الزبائن، مع الإشارة إلى أن هذا القياس قائم على إدراك العاملين، ويمكن تدعيمه مستقبلاً باستخدام مؤشرات خارجية أو تقييمات مستقلة للحصول على صورة أكثر شمولية ودقة لمستوى رضا الزبائن، سواء كانوا طلبة أو مستفيدين من الخدمات التعليمية، وذلك من خلال السعي لتلبية احتياجاتهم وتقديم خدمات ذات جودة على المستويين الأكاديمي والإداري.

3. تم قياس بعد إدارة المعرفة، بوصفه أحد مقومات التفوق التنظيمي، من خلال ثمان فقرات (X35-X42)، كما هو موضح في الجدول (4). وبلغ الوسط الحسابي الكلي (3.75)، بانحراف معياري (0.86) وتشير هذه النتائج إلى أن معظم المستجيبين يدركون أهمية إدارة المعرفة في بيئة الجامعات الأهلية، من خلال عمليات تبادل المعلومات والخبرات، وتوظيف المعرفة المترجمة في دعم اتخاذ القرار وتحقيق التطوير المستمر، وهو ما يعزز فرص الوصول إلى التفوق التنظيمي.

الجدول(4) وصف ابعاد متغير التفوق التنظيمي

العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
X19	0.67	3.85	X27	0.70	3.82	X35	0.73	3.74
X20	0.97	3.90	X28	0.83	3.93	X36	0.87	3.74
X21	0.98	3.84	X29	0.84	4.02	X37	0.83	3.71
X22	0.83	4.05	X30	1.00	3.64	X38	0.97	3.71
X23	0.91	3.77	X31	1.01	3.80	X39	0.91	3.73
X24	1.05	3.71	X32	0.94	3.88	X40	0.95	3.70
X25	0.99	3.54	X33	0.88	3.92	X41	0.89	3.84
X26	0.86	3.80	X34	0.87	3.82	X42	0.80	3.80
المعدل	0.91	3.81	المعدل	0.88	3.85	المعدل	0.86	3.75
التركيز على العمليات			رضا الزبون			ادارة المعرفة		

## 9. اختبار فرضيات البحث

### 1.1.9 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تشير النتائج في الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرشيدة والتفوق التنظيمي عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.803، مع متوسط 3.81 وانحراف معياري 0.91. وتوضح النتائج أن القيادة الرشيدة تسهم بشكل كبير في تحقيق التفوق التنظيمي في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل، مع احتمال اختلاف التأثير حسب أبعاد القيادة الرشيدة أو خصائص العينة مثل الخبرة الإدارية والمستوى العلمي. وبناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الرشيدة وأبعاد التفوق التنظيمي

ويتضح من خلال النتائج الإحصائية ضمن الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرشيدة والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، استناداً إلى قيمة معامل الارتباط البالغة (0.803) والمصحوبة بدلالة إحصائية. وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة الرشيدة تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق التفوق التنظيمي داخل المنظمات المبحوثة. وبناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرشيدة بإعادة والتفوق التنظيمي بأبعاده في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل).

### 1.1.9 اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

استناداً إلى النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (5)، يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التواضع والتفوق التنظيمي، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.600) والمصحوبة بدلالة إحصائية عالية، مما يعكس علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة. وتشير هذه النتيجة إلى أن بعد التواضع يسهم في تعزيز التفوق التنظيمي في الجامعات المبحوثة. وبناءً

على ذلك، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد التواضع والتفوق التنظيمي في الجامعات المبحوثة)

### 2.1.9. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

تشير نتائج التحليل الإحصائي، كما هو مبين في الجدول (5)، إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد الحكمة والتفوق التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.754)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01). وتوضح هذه النتائج أن زيادة مستويات التفوق التنظيمي في الجامعات المبحوثة ترتبط ارتباطاً إيجابياً ببعد الحكمة. بناءً على ذلك، تعد الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى مقبولة، والتي تنص على (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد الحكمة والتفوق التنظيمي في بيئة العمل التنظيمية).

### 3.1.9. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى

تشير البيانات الإحصائية المدرجة في الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التحسين المستمر والتفوق التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.700) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعكس قوة ارتباط عالية بين المتغيرين. وتدل هذه النتيجة على أن تبني ممارسات التحسين المستمر يسهم بفاعلية في تحقيق التفوق التنظيمي داخل الجامعات المبحوثة. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على أن (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد التحسين المستمر والتفوق التنظيمي في الجامعات المبحوثة)

الجدول (5) معامل الارتباط بين القيادة الرشيقة بأبعادها والتفوق التنظيمي

التفوق التنظيمي	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	بعد القيادة الرشيقة
0.600**	التواضع	بعد القيادة الرشيقة
0.754**	الحكمة	
0.700**	التحسين المستمر	
0.803**	المؤشر الكلي	
120	حجم العينة	

\*\* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

### 2.9. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تشير النتائج الإحصائية المعروضة في الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرشيقة بأبعادها على التفوق التنظيمي في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (214.62)، وهي قيمة تفوق القيمة الجدولية البالغة (3.92) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجاتي حرية (1, 118). ويعزز ذلك من إمكانية تفسير هذا التأثير، مما يتيح القبول الإحصائي للفرضية. وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما مقداره (0.645)، وهو ما يشير إلى أن القيادة الرشيقة تفسر ما نسبته (64.5%) من مجمل التغيرات التي طرأت على التفوق التنظيمي، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج نموذج الانحدار. وبناءً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (هنالك تأثير معنوية القيادة الرشيقة بأبعادها في التفوق التنظيمي بأبعاده بالجامعات الأهلية بمدينة أربيل).

### 1.2.9. اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية

تشير النتائج الإحصائية المعروضة في الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لبعد التواضع في التفوق التنظيمي في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (66.346)، وهي قيمة تفوق القيمة الجدولية البالغة (3.92) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجاتي حرية (1, 118). ويعزز ذلك من إمكانية تفسير هذا التأثير، تدعم النتائج قبول الفرضية الفرعية. كما تظهر النتائج أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.360)، وهو ما يشير إلى أن بعد التواضع يسهم في تفسير ما نسبته (36.0%) من مجمل التغيرات الحاصلة في مستوى التفوق التنظيمي، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى خارجة عن نموذج الانحدار. وبناءً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: (هنالك تأثير معنوي لبعد التواضع في التفوق التنظيمي في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل).

### 2.2.9. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية

تشير النتائج الإحصائية المعروضة في الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لبعد الحكمة في التفوق التنظيمي في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (115.016)، وهي تفوق القيمة الجدولية البالغة (3.92) عند مستوى معنوي (0.01) ودرجاتي حرية (1, 118)، الأمر الذي يعزز من دلالة التأثير الإحصائي لبعد الحكمة ويبرر قبوله. وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما مقداره (0.568)، وهو ما يشير إلى أن بعد الحكمة يفسر ما نسبته (56.8%) من مجمل التغيرات التي طرأت على مستوى التفوق التنظيمي، في حين يعزى ما تبقى من هذه التغيرات إلى عوامل أخرى خارجة عن نموذج الانحدار. وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: (هنالك تأثير معنوي لبعد الحكمة في التفوق التنظيمي في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل).

### 3.2.9. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية

تبيّن النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (6) وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لبعد التحسين المستمر في التفوق التنظيمي في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (113.239)، وهي تفوق القيمة الجدولية البالغة (3.92) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجاتي حرية (1, 118)، مما يدل على قوة التأثير الإحصائي لبعد التحسين المستمر. وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ما قيمته (0.490)، أي أن بعد التحسين المستمر يسهم في تفسير ما نسبته (49.0%) من إجمالي التغيرات الحاصلة في

مستوى التفوق التنظيمي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يشملها نموذج الانحدار. وبناءً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: (هنالك تأثير معنوي لبعده التحسين المستمر في التفوق التنظيمي في الجامعات الأهلية بمدينة اربيل) وبناءً على ذلك وتشير النتائج الى ان هذا التأثير لم يتأثر باختلاف خصائص المبحوثين او نوع المؤسسة , مما يعزز التفسير العلمي للنموذج التطبيقي ويؤكد عمومية النتائج ضمن بيئة الجامعات الاهلية في مدينة اربيل .

الجدول (6) علاقة تأثير للقيادة الرشيقة بابعاده في التفوق التنظيمي

القيادة الرشيقة						المتغير المعتمد
معامل الارتباط	F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغير المستقل
0.600**	3.92	66.346	0.360	0.600 (8.145)	0.647	التواضع
0.754**	3.92	155.016	0.568	0.754 (12.451)	0.626	الحكمة
0.700**	3.92	113.239	0.490	0.700 (10.641)	0.578	التحسين المستمر
0.803**	3.92	214.621	0.645	0.803 (14.650)	0.838	المؤشر الكلي

## 10. الاستنتاجات

1. أثبت البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرشيقة بابعاده والتفوق التنظيمي في الجامعات الأهلية.
2. أثبت البحث وجود تأثير معنوي للقيادة الرشيقة بابعاده والتفوق التنظيمي في الجامعات الأهلية.
3. بعد “التحسين المستمر” كان الأكثر تأثيراً بين أبعاد القيادة الرشيقة في دعم ممارسات التفوق التنظيمي ، وتبين من نتائج الجدول رقم (6) أن القيم الإحصائية تدعم الفرضية، مما يعزز صدق النموذج المقترح في هذه المرحلة من التحليل..
4. الحكمة في اتخاذ القرار تساعد على تقليل المخاطر الإدارية وزيادة الفاعلية التنظيمية.
5. تبين أن التواضع كقيمة قيادية يسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والتواصل الفعال.
6. أظهرت القيادات الإدارية وعياً متفاوتاً بمفهوم التفوق التنظيمي ومكوناته، خصوصاً “إدارة المعرفة” و أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن القيادة الرشيقة تؤثر في التفوق التنظيمي، دون وجود فروق دالة بين الاتجاهات الإدارية للمبحوثين..
7. هناك نقص في الاستفادة من التكنولوجيا الداعمة لتطبيق مفاهيم الرشاقة التنظيمية.
8. أن مستوى ممارسة القيادة الرشيقة والتفوق التنظيمي كما يدركه المبحوثون كان مرتفعاً، مما يدل على بيئة تنظيمية داعمة للأداء والتطوير المستمر.

## 11. التوصيات

1. نوصي الجامعات المبحوثة بإدراج برامج تدريبية متخصصة لتأهيل القادة الأكاديميين على ممارسات القيادة الرشيقة، على أن تُنفذ هذه البرامج من خلال مراكز التعليم المستمر أو وحدات التطوير الأكاديمي في الجامعات، بالتعاون مع خبراء في القيادة والإدارة الجامعي.
2. نوصي الجامعات المبحوثة بتعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل الأقسام العلمية والإدارية.
3. نوصي الجامعات المبحوثة بربط الخطط الاستراتيجية للجامعات بأبعاد القيادة الرشيقة.
4. نوصي الباحثة بإجراء مزيد من الدراسات التطبيقية في الجامعات العراقية حول نموذج القيادة الرشيقة، على أن تتناول هذه الدراسات محاور محددة مثل أثر القيادة الرشيقة في جودة التعليم الجامعي ورضا العاملين والأداء المؤسسي..
5. نوصي الدراسة بتطوير سياسات داخلية وتشريعات جامعية تدعم تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة كجزء من أنظمة الإدارة، لضمان استدامة التحسين المؤسسي ووضوح المسؤوليين والصلاحيات داخل الهيكل الإداري.

## 12. مواد تكميلية

(لا يوجد) .

## 13. مساهمات المؤلفين

حنين رياض سعدون عباس: تصميم البحث ، جمع البيانات ، التحليل الإحصائي ، وكتابة المسودة النهائية، هكار زكي محمد : تقديم التوجيهات العلمية والإشراف على جميع مراحل إعداد البحث .

## 14. التمويل

(لا يوجد) .

## 15. بيان توافر البيانات

البيانات متاحة لدى الباحثة لدى الطلبة .

## 16. شكر وتقدير

تتقدم الباحثة بجزيل الشكر والامتنان إلى رئاسة القسم الموقرة، وإلى الأستاذ المشرف، على ما قدموه من دعم وتوجيهات علمية قيّمة. كما تشكر هيئة تحرير المجلة الكريمة على إتاحة فرصة نشر هذا البحث، وتعرب عن تقديرها للجامعة التي وفّرت بيئة علمية محفّزة، ولكل من ساهم أو شارك في إنجاز هذا العمل .

## 17. تضارب المصالح

عدم وجود أي تضارب في المصالح .

## References

- [1] Al-Hadrawy, Rafid Hamid, Al-Janabi, Sajjad Muhammad & Al-Mayali, Hakim Al-Hasani. (2018) The Role of Sustainable Leadership in Achieving Organizational Excellence .Journal of Kufa Studies Center. (49) , <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i49.5047>
- [2] Salmi, L., Yacoub, M., & Brouki, A. (2022). The impact of adopting agile leadership behaviors on the performance of a university professor. (Doctoral dissertation, Ahmed Draia University-Adrar).
- [3] Abu Bakr Siddiq Abdullah, & Asma. (2020). The degree of practice of agile management dimensions by university leaders and its relationship to the effectiveness of job performance from the perspective of faculty members at New Valley University. The Educational Journal of Sohag Faculty of Education, 80(80), 635-748. DOI:10.21608/edusohag.2020.120166
- [4] Shabath, J. I. A. (2020). The role of agile leadership in motivating employees in health institutions: A case study of the Union of Health Work Committees in the Gaza Strip. Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research, 5(13), 166–167. DOI: 10.33977/1760-005-013-012
- [5] Rauch, E., Damian, A., Holzner, P., & Matt, D. T. (2016). Lean hospitality—Application of lean management methods in the hotel sector. Procedia CIRP, 41, 614–619. DOI: 10.1016/j.procir.2016.01.086
- [6] Al-Muhaimid, B. B. I. (2022). Developing the administrative performance of academic leaders at the Saudi Electronic University in light of the organizational agility approach. Journal of Humanities and Administrative Sciences, 26(1), 150-181.
- [7] Bahash, H. (2020). Agile leadership and its relationship to building the organizational reputation of the institution: A field study at the Electricity and Gas Distribution Company (Sonelgaz) in M'Sila, Algeria. (Master's thesis). Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Boudiaf University.
- [8] Al-Kaabi, K. M. Y. (2021). Agile leadership and its effect on service quality through employee participation as a mediating variable: An analytical study of the opinions of a sample of employees in private universities and colleges in the holy Karbala province. (Unpublished master's thesis). College of Administration and Economics, University of Karbala, Iraq.
- [9] Zainab, B., Fatima, & Ben Ahmed. (2022). The impact of agile leadership on crisis management: A case study of Ghardaia University. (Doctoral dissertation, Ghardaia University).
- [10] Al-Khazraji, M. B. M. B. A. I. M. A. (1994). Lisan al-Arab (The Tongue of the Arabs). Beirut: Dar Sader.
- [11] Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. Organization Science, 24(5), 1517-1538.
- [12] Al-Ghazali, A. H. (2005). Ihya' Ulum al-Din (The Revival of the Religious Sciences). Beirut: Dar Al-Ma'rifah. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- [13] Joiner, W. B., & Josephs, S. A. (2006). Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change. John Wiley & Sons. ISBN: 9780787979133
- [14] Denning, S. (2018). The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. New York: AMACOM. ISBN: 0814439101, 9780814439104
- [15] Al-Dhabet, O. (2025). Continuous improvement is a necessity, not a luxury. Administrative Development Journal, 219.
- [16] Hamdallah, Osama Alaa. (2018) The Role of the Human Resources Manager in Achieving Organizational Excellence .Journal of Economic and Administrative Sciences. (102)24, <https://doi.org/10.33095/jeas.v24i102.142>

## المصادر

- [1] الحدروي، رافد حميد، الجنابي، سجاد محمد، & الميالي، حكيم الحسني (2018). دور القيادات المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي. مجلة مركز دراسات الكوفة، (49). <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i49.5047>
- [2] سالمى، لطيفة، يعقوب، مريم، بروكي، & عبد الرحمن/ مؤطر. (2022). أثر تبني سلوكيات القيادة الرشيدة على أداء الأستاذ الجامعي (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- [3] أبو بكر صديق عبد الله & أسماء. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج. 80(80), 635-748. DOI: 10.21608/edusohag.2020.120166
- [4] شبّات، جلال إسماعيل عوض. (2020). دور القيادة الرشيدة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ص 166–167. [10.33977/1760-005-013-012](https://doi.org/10.33977/1760-005-013-012)
- [5] راوخ، إي، داميان، إيه، هولزرنر، بي، & مات، دي. تي. (2016). الضيافة الرشيدة - تطبيق أساليب الإدارة الرشيدة في قطاع الفنادق. بروسيديا سيرب (Procedia CIRP), 41, 614, 619–619. [10.1016/j.procir.2016.01.086](https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.086)

- [6] المحميد، ب. ب. إ. (2022). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، (1)26، 150-181
- [7] بحاش، هجيرة. (2020). القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالمسيلة، الجزائر. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف.
- [8] الكعبي، ك. م. ي. (2021). القيادة الرشيقة وتأثيرها في جودة الخدمة من خلال مشاركة العاملين كمتغير وسيط: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- [9] زينب، بوعامر، فاطمة & بن أحمد. (2022). أثر القيادة الرشيقة في إدارة الازمات دراسة حالة جامعة غرداية (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).
- [10] الخزرجي، محمد بن مكرم بن علي ابن منظور الأنصاري. (1994). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- [11] أوينز، بي. بي، جونسون، إم. دي، & ميتشل، تي. آر. (2013). التواضع المعلن في المنظمات: انعكاساته على الأداء، الفرق، والقيادة. علوم المنظمة (Organization Science)، (5)24، 1517-1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- [12] لغزالي، أبو حامد. (2005). إحياء علوم الدين. بيروت: دار المعرفة.
- [13] جوينر، ديليو. بي، & جوزيفز، إس. إيه. (2006). القيادة الرشيقة: خمسة مستويات من الإتقان لتوقع التغيير وبدنه. جون وإيلي وأولاده. ISBN: 9780787979133
- [14] دينينج، إس. (2018). عصر الأجيال كيف تحوّل الشركات الذكية طريقة إنجاز العمل. نيويورك: AMACOM. ISBN: 0814439101, 9780814439104
- [15] الضابط، عبيد (2025). التحسين المستمر ضرورة لا رفاهية. مجلة التنمية الإدارية، العدد 219.
- [16] حمد الله، أسامة علاء (2018). مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (102)24. <https://doi.org/10.33095/jeas.v24i102.142>

<https://doi.org/10.31272/jae.i150.1461>

<https://admics.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/admece>

P-ISSN: 1813-6729 E-ISSN: 2707-1359

JAE

## The Role of Agile Leadership in Achieving Organisational Excellence: An Exploratory Study of the Opinions of Administrative Leaders in Private Universities in Erbil City

**Haneen Riyadh Saadoun Abbas**

Dept. of Business Administration Techniques, Erbil Administrative Technical College, Erbil Polytechnic University, Erbil, Iraq.

Email: [hr304115016@cihanuniversity.edu.iq](mailto:hr304115016@cihanuniversity.edu.iq) ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9265-4787>

**Hakar Zaki Mohammed**

Dept. of Business Administration, Administrative Technical, Duhok Polytechnic University, Duhok, Iraq.

Email: [amedy1980@gmail.com](mailto:amedy1980@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9099-6372>

### Article Information

#### Article History:

Received: 10 / 08 / 2025

Accepted: 10 / 11 / 2025

Available Online: 01 / 12 / 2025

Page no: 94 – 104

#### Keywords:

Agile Leadership, Organisational Excellence, Humility, Wisdom, Continuous Improvement.

### Abstract

*The private universities in Erbil face rapid transformations and increasing challenges within higher education institutions, necessitating the adoption of modern leadership styles characterised by flexibility, quick responsiveness, and performance quality. The importance of this study stems from the need for these universities to enhance their competitive capabilities by adopting leadership approaches based on humility, wisdom, and continuous improvement—core dimensions of agile leadership. The study employed a descriptive-analytical method and distributed a questionnaire to a sample of 150 administrative leaders from private universities in Erbil. The results revealed a high level of practising agile leadership among the leaders, alongside a significant correlation and impact between the dimensions of agile leadership and organisational excellence in these universities. The findings confirmed that these universities possess a solid foundation in leadership and managerial practices; however, there are clear opportunities to enhance leadership wisdom, promote staff and student participation in decision-making, and develop knowledge management mechanisms, thereby raising the levels of organisational excellence. The study concluded that adopting agile leadership patterns effectively contributes to improving performance, increasing adaptability to changes, and building a positive organisational culture that supports organisational sustainability. The study recommended firmly establishing agile leadership principles within the private university environment, developing specialized training programs aimed at building leadership capacities, and creating a flexible administrative environment that embraces change and supports sustainable development in the long term.*

#### Correspondence:

Researcher name:

Haneen Riyadh Saadoun Abbas

Email:

[hr304115016@cihanuniversity.edu.iq](mailto:hr304115016@cihanuniversity.edu.iq)