Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 73, Part (1): 332-353
**Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.73.1.16**

**Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences**
**مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**
**EISSN: 3006-9149**
**PISSN: 1813-1719**

# The Role of Agile Leadership in Reducing Job Withdrawal Behaviors – An Exploratory Study at the University of Fallujah

**Omar Qais Jameel***
College of Administration and Economics/University of Anbar

***Keywords:***
Agile leadership, job withdrawal

**A R T I C L E  I N F O**

***Article history:***

| | |
|---|---|
| Received | 27 Jan. 2026 |
| Received in revised form | 28 Mar. 2026 |
| Accepted | 30 Mar. 2026 |
| Available online | 31 Mar. 2026 |

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

*Corresponding author:
**Omar Qais Jameel**
College of Administration and Economics/University of Anbar

**Abstract:** This research aims to analyze and interpret the relationship between agile leadership and reducing employee turnover at the University of Fallujah. It also seeks to assess the university's level of interest in the research variables and their dimensions, as well as to utilize the intellectual, cognitive, and behavioral frameworks interpreted by the current research axes, both theoretically and practically. Based on this, the research problem was identified, reflected in the main question: "What is the role of agile leadership in reducing employee turnover behaviors at the University of Fallujah?" By defining the research problem, a hypothetical model was constructed to reflect the correlation and impact between its variables, aiming to achieve the most accurate results that can be used to address the research problem. To this end, the University of Fallujah in Anbar Governorate was selected as the appropriate environment for the research variables. A purposive sample of 67 individuals with significant interaction with the research variables was selected. To further the scientific methodology, the descriptive-analytical approach was chosen to interpret the theoretical and applied research axes and arrive at sound results. Accordingly, the primary research instrument, a questionnaire, was used and analyzed using a set of statistical methods, including the arithmetic mean. Standard deviation, significance, and linear regression were used to achieve the research objectives. The statistical analysis showed a number of results that support the validity of the hypotheses and the validity of its hypothetical scheme, which was embodied in the existence of an inverse relationship of influence between agile leadership and job withdrawal at the University of Fallujah.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 73, Part (1): 332-353
**Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.73.1.16**

# دور القيادة الرشيقة في الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي – بحث استطلاعي في جامعة الفلوجة

**عمر قيس جميل**
**كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الانبار**

**المستخلص**

يهدف البحث إلى تحليل وتفسير العلاقة بين القيادة الرشيقة والحد من الانسحاب الوظيفي في جامعة الفلوجة، وتشخيص مستوى اهتمام الجامعة بمتغيرات البحث وأبعادها، فضلاً عن الاستفادة من الطرح الفكري المعرفي والسلوكي التي فسرتها محاور البحث الحالي بجانبه النظري والتطبيقي، وفي ضوء ذلك أمكن تشخيص مشكلة البحث والتي انعكست بالسؤال الرئيس المتمثل بـ (ما هو دور القيادة الرشيقة في الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي في جامعة الفلوجة)، ومن خلال تحديد مشكلة البحث تم بناء نموذج افتراضي يعكس علاقة الارتباط والاثر بين متغيراته، للوصول إلى أفضل النتائج الدقيقة التي يمكن الاستفادة منها في حل مشكلة البحث، وبغية تحقيق ذلك تم اختيار البيئة الملائمة لمتغيرات البحث تمثلت بجامعة الفلوجة في محافظة الانبار، وتم تحديد العينة القصدية التي لها تماس وتفاعل كبير مع متغيرات البحث إذ بلغت (67) فرداً، واستكمالاً للمنهجية العلمية تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي من أجل تفسير محاور البحث النظري والتطبيقي للوصول إلى نتائج سليمة، وفي ضوء ذلك تم الاستعانة بأداة البحث الرئيسة والتي تمثلت بالاستبيان وقد تم تحليلها عن طريق مجموعة أساليب إحصائية ممثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعنوية والانحدار الخطي للاستفادة منها في تحقيق اهداف البحث، وقد أظهر التحليل الاحصائي عدد من النتائج التي تدعم صحة الفرضيات وسريان مخططه الفرضي فتجسدت بوجود علاقة تأثير عكسية بين القيادة الرشيقة والانسحاب الوظيفي في جامعة الفلوجة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرشيقة، الانسحاب الوظيفي.

**المقدمة**

تعد القيادة عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات ونموها، وإن المحافظة على استقرار بيئة العمل وتوجيه سلوكيات الأفراد وتحفيزهم لا يتحقق إلا من خلال سمات وخصائص القائد. لذلك أجرى العلماء والباحثين دراسات وابحاث عديدة سعياً منهم في معرفة النمط القيادي الفعال الذي يحقق أهداف المنظمة والذي ضمناً تتوافر فيه الإمكانات والقدرات اللازمة لإدارة الموارد المتاحة للمنظمة كون النمط القيادي يلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمة أو فشلها ولما للقائد من دور فاعل في التأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمات (عبدالعال، 2023: 306). لذا أصبح على المنظمات أن تتبنى نمط قيادي حديث يمتلك سمات المرونة المطلوبة في التعامل مع الأفراد ورفع مستوى دافعيتهم ولديه المهارة والخبرة الكافية في انجاز المهام واستثمار الطاقات والموارد المتاحة من الموارد البشرية في المنظمات (عبدالله وصالح، 2022: 218). ومن بين تلك الأنماط ما يطلق عليه بالقيادة الرشيقة لما يتصف به من منهج متكامل تتبناه المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها، والتي أبرزها خلق بيئة عمل مستقرة ومشجعة على الالتزام بتأدية المهام والواجبات من قبل الأفراد لما لهذا السلوك من ضروريات تؤدي نتائجه إلى ما تصبوا إليه المنظمات من تحقيق للأهداف والغايات والذي يشكل سلوك الانسحاب الوظيفي من بين أهم تلك الأهداف والغايات.

اليوم تشهد المنظمات والأفراد ظواهر واحداثاً متجددة تمثلت بضرورة التعامل بمرونة تعكس الاحتواء والاحترام بحكمة خاصة بالجانب السلوكي لأن التعامل مع الاخرين في المنظمات مؤشر على استمرار تحقيق النجاح. من هنا انطلق التوجه نحو التفكير الرشيق وتركيزه على الأفراد، على أساس أن السلوك القيادي الرشيق يركز على تفاعل وتكامل خصائص الهدوء والتواضع والثقة ثم الحكمة لتحديد السلوكيات المؤدية إلى تطوير الأفراد وتعزيزها وتجنب السلوكيات الخاطئة والتخلص منها بما ينعكس على كفاءة وفعالية أداء المنظمات. ويعتبر أسلوب القيادة الرشيقة من أهم الاتجاهات الحديثة في أنماط القيادة وأصبحت المنظمات مدركة لأهمية نموذج القيادة الرشيقة في تلبية احتياجاتها وتحقيق أهدافها مما يشير إلى أهمية الرشاقة، مع ذلك فقد تم اجراء القليل من البحوث والدراسات حول القيادة الرشيقة.

كما أصبحت مواقف الأفراد في المنظمات وسلوكياتهم تجاه العمل ذات أهمية متزايدة، وتحتل مكانة حيوية في حياة البيئة التنظيمية على الرغم من أنه من المتوقع أن يُظهر الأفراد مواقف وسلوكيات إيجابية، إلا أنه يلاحظ أيضاً السلوكيات غير المرغوبة مثل التأخير والغياب فهو يمثل انسحاب جسدي عن بيئة العمل، كما إن عدم حضور العامل ذهنياً وعقلياً في بيئة العمل يمثل انسحاب نفسي، مما يتسبب بسلوكيات وظيفية غير مرغوبة وهذه السلوكيات غير المرغوبة في المنظمات هي سلوكيات انسحابية، لذا أصبحت إحدى القضايا المهمة التي يجب التركيز عليها هي سلوكيات انسحاب العاملين في المنظمات. ونظراً لأن سلوكيات الانسحاب تؤثر سلباً على نجاح أداء المنظمات ونموها، فأن البحث في هذه السلوكيات يعد ضرورياً في المؤسسات التعليمية (Erdemli, Ö, 2015). لذا هدف بحثنا هو تشخيص أبرز سلوكيات القيادة الرشيقة في جامعة الفلوجة على أساس أن هذا النمط من الأنماط القيادية المعاصرة، كما تبرز أهمية البحث في تحديد سلوكيات الانسحاب الوظيفي لما له من مردود سلبي على الأفراد والمنظمة، ومن ثم فأن البحث يعمل على تحليلها والوقوف على مسبباتها لمساعدة متخذي القرار على التعامل معها بطريقة علمية، وقد قسم البحث على أربعة محاور، تضمن الأول عرض لمنهجية البحث، أما الثاني فخصص لعرض الجانب المعرفي، وجاء الثالث ليتضمن الجانب الميداني، وأخيراً الرابع متضمناً الاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** تتطلب المنظمات مجموعة من الركائز لتتمكن من خلالها إدراك النجاح في تحقيق أهدافها، وهذه الركائز لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فقط ولكن إلى جانب ذلك ينبغي التركز على الجانب الإنساني في بيئة العمل، ومن ثمة فأن اخفاق المنظمات في التعامل مع الجانب الإنساني كفيل بالقضاء على مسيرة نجاحها، لذا أصبح الاهتمام بالعنصر البشري يمثل أساساً لنجاح المنظمات. كثير من الأحيان تتسبب بيئة العمل بانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين لأسباب مختلفة قد يكون منها غياب التحفيز أو ضغوط عمل أو عدم توافر بيئة عمل مشجعة وداعمة هذه العوامل وغيرها تتسبب بظهور سلوكيات الانسحاب الوظيفي لدى العاملين، إذ تتجسد هذه السلوكيات بمثابة رد فعل من قبل العامل غير راضٍ عن عمله، ومن ثم يصبح سلوك العامل الموجه نحو العمل منسحب من واجابته ومسؤولياته والتزامه وتفانيه في العمل مما ينتج عنه خلق فجوة بين العامل والمنظمة وينعكس على مستوى أداء المنظمة واستقرار بيئة العمل، وغالباً ما يعزى ذلك إلى غياب النمط القيادي المناسب لخلق بيئة العمل الجاذبة. ونظراً لأن سلوكيات الانسحاب تؤثر سلباً على نجاح أداء المنظمات، فإن البحث في هذه السلوكيات يعد أمراً ضرورياً، يتطلب تبني أساليب

وممارسات قيادية تعكس توجهات فكرية تنمي رصانة العلاقة الوظيفية بين المنظمة وافرادها ليكون شعوراً بالانتماء والاندماج في العمل الوظيفي، وهنا يأتي دور السلوك القيادي الرشيق الذي يحقق التوازن بين الاهتمام بالجانب الانساني ومواجهة التحديات لتحقيق الأهداف من خلال السمات المميزة لهذا الأسلوب للحد من ظاهرة الانسحاب الوظيفي. وهذا ما يجلها أمراً مهماً ويشكل دافعاً للباحث لبيان مستوى وجود تلك المتغيرات وحجم التأثير والعلاقة بينهما في المنظمة المبحوثة. وبهدف تحديد معالم تصورات الباحث عن مشكلة البحث ووضع الأطر التي من خلالها يمكن قياس تلك التصورات تم صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

❖ ما هو دور القيادة الرشيقة في الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي" وفي ضوء ذلك بالإمكان تحديد التساؤلات البحثية بالآتي:

1. ما مدى توافر ممارسات أبعاد القيادة الرشيقة في المنظمة البحوثة.
2. ماهي أبرز سلوكيات الانسحاب الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
3. ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات أبعاد القيادة الرشيقة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
4. هل لممارسات القيادة الرشيقة تأثير في سلوكيات الانسحاب الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

**ثانياً: أهمية البحث**

يستمد البحث أهميته من اعتبارات عدة منها نظرية وأخرى تطبيقية يمكن بيانها بالآتي:

**الأهمية النظرية:**

1. يسعى البحث في المساهمة بتأصيل متغيراته وبيان أبعادها والذي بدوره سيشجع الباحثين على اجراء المزيد من البحث في هذا المجال.
2. يتفق هذا البحث مع الجهود المعرفية السابقة ومقترحاتها التي أشارت إلى ضرورة دراسة متغيرات البحث في بيئات مختلفة لإنضاج جانبها المعرفي.
3. يتضمن البحث بعض السلوكيات السلبية مما لها من مردود على الأفراد أو المنظمة، ومن ثم فأن البحث يعمل على تحليلها والوقوف على مسبباتها لمساعدة متخذي القرار على التعامل معها بطريقة علمية.

**الأهمية التطبيقية:**

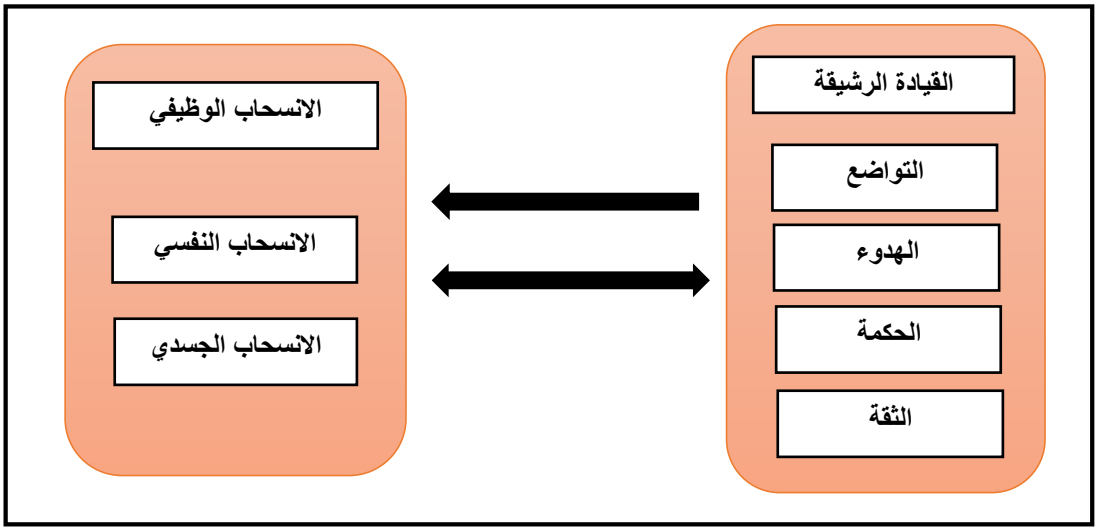
1. ضعف الدراسات والبحوث على حد علم الباحث التي تتطرق إلى ببيان دور القيادة الرشيقة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي كمتغيرات حاسمة في مستقبل المنظمات في القطاع العام وعلى وجه الخصوص في الجامعة.
2. توجيه انظار قيادات الجامعة الى مسببات سلوكيات الانسحاب الوظيفي في الجامعة.
3. أهمية إدراك مجتمع البحث وعينته لمتغيرات البحث أفكاراً وأهدافاً وتطبيقاً.

**ثالثاً. أهداف البحث:** في ضوء مشكلة البحث تم صياغة الأهداف الآتية:

1. تشخيص أبرز ممارسات أبعاد القيادة الرشيقة في المنظمة البحوثة.
2. بيان مستوى سلوكيات الانسحاب الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات أبعاد القيادة الرشيقة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
4. اختبار علاقة التأثير لممارسات القيادة الرشيقة في سلوكيات الانسحاب الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 73, Part (1): 332-353
**Doi:** www.doi.org/10.25130/tjaes.22.73.1.16

**رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:** سعياً لمعالجة مشكلة البحث منهجياً وتحقيق أهداف البحث بمنطق علمي تم تصميم المخطط الفرضي للبحث والذي يوضح العلاقة والأثر بين متغيرات البحث وابعادها كما موضح في الشكل رقم (1).




شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث.

**خامساً. فرضيات البحث:** للإجابة عن الأسئلة البحث وسعياً لتحقيق أهدافه، فضلاً عن اختبار المخطط الفرضي للبحث تم صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية الآتية:

**الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

1. توجد علاقة ارتباط عكسية بين بعد الهدوء وسلوكيات الانسحاب الوظيفي.
2. توجد علاقة ارتباط عكسية بين بعد الثقة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي.
3. توجد علاقة ارتباط عكسية بين بعد الحكمة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي.
4. توجد علاقة ارتباط عكسية بين بعد التواضع وسلوكيات الانسحاب الوظيفي.

**الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة الرشيقة في سلوكيات الانسحاب الوظيفي. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير عكسي بين بعد الهدوء وسلوكيات الانسحاب الوظيفي.
2. يوجد تأثير عكسي بين بعد الثقة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي.
3. يوجد تأثير عكسي بين بعد الحكمة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي.
4. يوجد تأثير عكسي بين بعد التواضع وسلوكيات الانسحاب الوظيفي.

**سادساً. منهج البحث:** للإجابة عن أسئلة البحث النابعة من مشكلة البحث الحالي ولتحقيق أهدافه، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ثم يهتم بها من حيث الوصف ليصفها وصفاً دقيقاً، فضلاً عن ذلك، هذا المنهج لا يكتفي بجمع البيانات الخاصة بالظاهرة لأجل استقصائها وبيان علاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والاستفسار، من أجل الوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصورات المقترحة، ليزيد بذلك الرصيد المعرفي عن الموضوع.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 73, Part (1): 332-353
**Doi:** www.doi.org/10.25130/tjaes.22.73.1.16

**سابعاً. أساليب جمع البيانات والمعلومات:** أعتمد البحث في الحصول على البيانات والمعلومات على الأساليب الآتية:

1. **الجانب النظري:** تم الاطلاع على مجموعة من الادبيات النظرية من المصادر العربية والأجنبية في انجاز الإطار النظري المتمثلة بالكتب والدراسات العلمية الجامعية الحديثة في المكتبات العلمية والأبحاث العلمية في الدوريات والمجلات العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، فضلاً عن الاستفادة من شبكة معلومات الويب العالمية (الانترنت).
2. **الجانب الميداني:** تعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداماً من قبل الباحثين، إذ يعتمدها الباحثون في مجالهم البحثي وهي أكثر الوسائل المستخدمة عند الحصول على البيانات والمعلومات انتشاراً في المجال البحثي للعلوم الإدارية والسلوكية والاجتماعية، إذ مثلت الأداة الرئيسة التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات بما يتعلق بمتغيرات البحث الحالي والتي تم تصميها بشكل يعكس قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث، ولكونها تتلاءم مع المنهج المعتمد في جانبه الميداني، فضلاً عن قدرتها على تحقيق أهداف البحث، كما اعتمد مقياس (Likert) الخماسي لتحديد أوزان الاجابة. وقد تضمنت استمارة الاستبيان ثلاثة أجزاء، وتكونت بشكلها النهائي من (36) فقرة تمثلت بثلاثة أجزاء كما موضح في الجدول رقم (1).

جدول (1): الأبعاد الرئيسة والفرعية ومصادر مقياس أداة البحث (الاستبانة)

| ت | المتغير الرئيسي | المتغيرات الفرعية | عدد الفقرات | الفقرات من-الى | المصدر المعتمد بالمقياس |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | البيانات الشخصية | النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل العلمي، اللقب العلمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي | 6 | - | اعداد الباحث |
| 2 | القيادة الرشيقة | التواضع | 5 | 5 - 1 | (Shamani, & Abbas,2020) |
| | | الهدوء | 5 | 10 - 6 | |
| | | الحكمة | 5 | 15 - 11 | |
| | | الثقة | 5 | 20 - 16 | |
| 3 | الانسحاب الوظيفي | الانسحاب النفسي | 8 | 28 - 21 | (Erdemli,2015) |
| | | الانسحاب الجسدي | 8 | 36 - 29 | |

**ثامناً. مجتمع البحث وعينته:** يمثل مجتمع البحث جميع الأفراد أو الأشياء أو الأحداث الذين يكونون موضع البحث (عطوي، 2011: 85). وقد وقع اختيار الباحث على جامعة الفلوجة لتكون ميداناً لبحثه لما لها من أهمية في مجال تطوير العملية التعليمية يوازع ذلك أهمية الاحتفاظ ببيئة عمل إدارية مشجعة ومحفزة للعمل، وقد تمثل مجتمع البحث برؤساء الأقسام العلمية ومديري الأقسام والشعب والوحدات والتي تمل مستوى القيادة الوسطى والإشراقية كونها ذات صلة مباشرة بالقيادات العليا من خلال العمل الاداري في الجامعة، نظراً لامتلاكهم الخبرات العملية او العلمية في مجال عملهم وتخصصهم الوظيفي، والتي تتماشى مع طبيعة البحث والذي يتطلب قدراً عالٍ من الفهم في كيفية التعامل مع فقرات الاستبانة، إذ بلغ حجم المجتمع (87) فرداً، واعتمد الباحث في تحديد حجم العينة

على جدول (Krejcie and Morgan, 1970). ليبلغ حجم العينة (70) فرداً بالاعتماد على العينة العمدية.

**تاسعاً. حدود البحث:**

1. الحدود البشرية: رؤساء الأقسام والشعب والوحدات والبالغ عددهم (67) فرداً.
2. الحدود المكانية: جامعة الفلوجة في محافظة الانبار.
3. الحدود الزمانية: استغرق اعداد البحث ستة أشهر بدءً من 2024/11/7.
4. الحدود البحثية: تمثلت بالقيادة الرشيقة بأبعادها وعلاقتها بالانسحاب الوظيفي بأبعادها.

**أولاً. القيادة الرشيقة:**

1. **مفهوم القيادة الرشيقة**: إن التطورات والتغيرات السريعة في مجال العلوم والتكنولوجيا، أظهرت حالات عدم اليقين والمنافسة والفوضى، وأصبحت هذه المواقف مشاكل مهمة في الحياة التنظيمية، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى خصائص قيادة جديدة وفعالة، وبالنظر إلى القادة الذين تمكنوا من كسر الأنماط التقليدية ، يتبين أنهم يدركون الحاجة إلى التغيير المستمر في العمليات والتقنيات والهياكل ويتصرفون بمرونة وسرعة في عملية صنع القرار، لذلك ظهر مفهوم القيادة الرشيقة كأحد مناهج القيادة المعاصرة، إذ إن القائد الرشيق يتوقع الاحتياجات الداخلية والخارجية للمنظمة ويساعد المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة بما يتماشى مع احتياجات المنظمة (Yalçin, & Özgenel, et al, 2021: 1). عموماً عند التطرق لتعريف القيادة الرشيقة تجدر الإشارة بأن الباحثين والمتخصصين في هذا المجال لم يقدموا تعريف جامع ومتفق عليه لها، إذ وردت عدة تعاريف للقيادة الرشيقة وكما مبين في الجدول الآتي:

جدول (2): التعريفات التي تبين مفهوم القيادة الرشيقة وفق آراء مجموعة من الباحثين

| ت | الباحث والسنة | التعريف |
|---|---|---|
| 1 | (Fachrunnisa, et.al,2020: 72) | أسلوب قيادي يعطي استجابة سريعة لفرص العمل والتهديدات التي تنجم عن التغييرات والتطورات في بيئة العمل. |
| 2 | (Akkaya, et.al, 2022: 3) | استراتيجية قيادية تتكيف مع أنشطة تمكين العاملين وتبني قدرة المؤسسات على الازدهار في سيناريوهات العمل غير المتوقعة. |
| 3 | (Çobanoğlu, & Demir, 2022: 94) | القدرة على القيادة بفعالية لصالح المنظمة أثناء التغيير والتعقيد. |
| 4 | (Amr et al., 2023: 687) | هو أسلوب يعتمد على التغيير واستيعاب مبادرات الافراد العاملين لتعززها وتمكنهم. |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر في الجدول أعلاه.

يلاحظ من التعريفات في الجدول أعلاه بأنها ركزت على سرعة التكيف والاستجابة مع التغيرات البيئية المتسارعة. إذ يرى (Anggadwita, et al., 2021: 127) بأن القيادة الرشيقة توضح قدرة القائد السريعة والقابلة للتكيف والمرنة في الاستجابة للأحداث غير المتوقعة في الظروف غير العادية. وفي ضوء ذلك يعرف الباحث القيادة الرشيقة: بأنها اسلوب قيادي قائم على التكيف

بنجاح مع التغيرات والأحداث الطارئة بهدف استغلال الفرص والتصدي للتحديات في ظل بيئة تنافسية شديدة تنعكس على نمط القائد في تحقيق نجاح المنظمات بكافة المجالات.

2. **أهمية القيادة الرشيقة**: تشكل حافزاً مهماً للأفراد نحو تطور القدرات المهارات المعرفة لديهم، كما تشجع على تحقيق التنسيق والاتصال الفعال بين الأفراد كأحد العمليات الإدارية المهمة في المنظمات، بما يحقق الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة ويحجم الهدر والضياع ويدعم عملية التحسين والتطوير على الأصعدة كافة ويضمن تحقيق النجاحات المستدامة (حسين والزبيدي، 2021: 91). كما تكمن أهمية سلوكيات القائد الرشيق في ترسخ مفهوم تمكين العاملين من خلال توزيع المهام وتفويض الفريق، كأحد أكثر المهام حيوية للقائد الرشيق، إذ يتحقق ذلك التمكين من خلال اتخاذ القرار اللامركزي على مستوى المنظمة مما يعزز الشعور بتطوير كفاءات الفريق لأساليب العمل الإبداعي وتحقيق التواصل وخلق الظروف المناسبة لتشجيع الابتكار (Brinck, & Hartman, 2017: 37-38). كما تتمثل أهمية القيادة الرشيقة في ضمان الاستجابة والتكيف كونها تعد مفتاح النجاح لكل من المنظمة والقائد، إذ يحتاج القادة إلى تبني أفكار جديدة وتغيير معتقداته وسلوكه إذا لزم الأمر، وبالتالي توسع دائرة المشاركة من خلال قيام القائد بالاستماع والتفاعل والتواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (Setiawati, 2021: 3124-3125). ويرى الباحث إن أهمية القيادة الرشيقة اصبحت ضرورة ملحة لأنها تعزز عمق الحالة الاجتماعية بين الأفراد في العمل ومن ثم التخلص من السلوكيات السلبية وتعزيز السلوكيات الاجابية المرغوب بها.

3. **أبعاد القيادة الرشيقة**: تناولت العديد من الدراسات والبحوث أبعاد القيادة الرشيقة، لكن معظمها ركز على أربعة أبعاد اتفق عليها معظم الباحثين والمفكرين، واعتمدت عليها الدراسات والأبحاث تتثمل بـ (الهدوء، الثقة، الحكمة والتواضع) (Shamani, & Abbas, 2020: 11775) وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد:

أ. **الهدوء**: الخصائص الأولى للقائد الرشيق هي الهدوء والقدرة على التكيف مع التغيير والضغط والأزمات. يجب أن يظل القادة الرشيقون هادئين في جميع المواقف لتهدئة مرؤوسيهم تلقائيًا تحت ضغط العمل نفسه **(**Maulamin, et al., 2021: 44**)** الهدوء وضبط النفس من سمات القيادة الناجحة وأهمية امتلاك هذه الخاصية تتجلى في القيادة بالنظر إلى تعقيد الحياة والمشاكل التي تحيط بها وخاصة في القرارات الحاسمة، إذ يتيح الهدوء للقادة التفكير بعمق وبطريقة أفضل لحل المشكلات الصعبة، كما إنها مدخلات رائدة يمكن أن يتبعها الأشخاص على جميع مستويات المنظمة، إذ إن تصرف القادة عديمي الخبرة في بعض المواقف بطريقة فوضوية وغير مدروسة، يسبب تعثر مؤسساتهم بدلاً من الازدهار (Jassmy, & Katea, 2022: 1216-1217).

ب. **الثقة**: تُعرف الثقة بأنها حالة الشعور باليقين من حقيقة شيء ما، وهو أحد أهم المكونات التي تحدد نجاح الشخص، وقد تتأثر معظم الوظائف الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر بمستوى الثقة التي يحملها المدير، إذ إن المدير غير الواثق ليس قائداً يرغب المرؤوسون في العمل معه لأنه يفضل الهروب من المشاريع الصعبة ويسمح للارتباك أن يسود في فريقه (Eragula, 2015: 1070).

ج. **الحكمة**: وصفت الأدبيات الحكمة بأنها مرحلة طبيعية لتطور البالغين، إذ لم يولد المرء قائداً ولم تكن الحكمة هدية تُمنح في مرحلة معينة من الحياة، وقد وصف (Sternberg) الحكمة بأنها عملية تطوير الخبرة التي يمكن للمرء أن يقرر استخدامها وتطويرها، والتي تضمنت كلاً من المكونات القائمة على

المهارات والموقف (Barbuto & Millard, 2012: 235). ومن ثم فأنها تعكس قدرة الفرد على التعامل مع تجارب الحياة الحرجة لتسهيل تنمية الذات (Elbaz & Haddoud, 2017: 67).

د. **التواضع**: عادة ما يعكس التواضع صفة تصرف الشخص سواء كان ذلك الشخص قائدًا أو عاملاً والتي تعكس "الذات" رؤية أن شيئًا أعظم من الذات موجودة، إذ يمتلك الأشخاص المتواضعون قدرة ذاتية التنظيم تحمي من الإفراط وتعزز الميول المؤيدة للمجتمع والتي تخفف من الرذائل البشرية الشائعة التي تؤدي إلى اختلال وظيفي على المدى الطويل، مثل الغطرسة، التعظيم الذاتي والفخر، وبدلاً من التركيز المفرط على الذات والصفات الإيجابية للفرد، يعترف الأفراد المتواضعون بحدودهم إلى جانب نقاط قوتهم ، ويسعون إلى الحصول على ردود فعل متنوعة ويقدرون مساهمات الآخرين (Nielsen & Marron, 2018: 805). وتُظهر الأبحاث أن للقائد المتواضع تأثير إيجابي كبير على النتائج المرتبطة بمكان العمل، مثل إنجازات الأهداف العالية من قبل أعضاء الفريق، ويعمل تواضع مدير المشروع على تطوير انسجام الفريق والفهم المشترك، ويشجع على التبادل المفتوح للأفكار والإدراك التحليلي بين فريق المشروع (Ali, 2020: 350). **ويرى الباحث** إن هذه السمعة تلعب دوراً مهماً في القضاء على صفة التكبر وفتح افاق التبادل المعرفي بين العاملين والذي بدوره يعزز مستوى الأداء العالي لدى العاملين.

**ثانياً. الانسحاب الوظيفي:**

1. **مفهوم الانسحاب الوظيفي**: يُعد الانسحاب الوظيفي من الموضوعات المهمة التي لاقت اهتمام الباحثين والدارسين للسلوك التنظيمي لتأثيره الكبير على أداء المنظمة. إذ يَرى بأن الانسحاب الوظيفي مفهوم يستخدم للإشارة إلى السلوكيات التي يقوم الأفراد العاملين من خلالها بإبعاد أنفسهم، بشكل مؤقت أو دائم، عن وظائفهم أو أماكن عملهم (Joy, & Manalel, 2016: 89). ويمكن استعراض بعض من آراء الباحثين لتعريف الانسحاب الوظيفي، وكما مبين في الجدول الآتي:

جدول (3): التعاريف التي تبين مفهوم الانسحاب الوظيفي وفق آراء مجموعة من الباحثين

| ت | الباحث والسنة | التعريف |
|---|---|---|
| 1 | (Joy & Manalel, 2016: 341) | إجراءات تهدف إلى وضع عزلة جسدية أو نفسية بين العاملين ومكان العمل. |
| 2 | (Bhattarai, et.al, 2020: 100) | سلوك انسحاب العامل من عمله جسديًا (التغيب ، والتأخير، وما إلى ذلك) ونفسيًا (العقل المتجول، والامتثال السلبي، وعدم الإبداع، والاهتمام الأقل بالعمل ، وما إلى ذلك). |
| 3 | (Wang & Lin, 2022: 543) | سلوك مغادرة مكان العمل لجزء من اليوم او طوال اليوم، أو بشكل دائم مما تشكل عواقب سلبية على المنظمة أو الفرد، كشكل من أشكال الانسحاب الوظيفي، مما يتسبب بالتأخر وفقدان الإنتاجية والتكاليف الإدارية. |
| 4 | (عبدالعال، 2023: 309) | مجموعة من السلوكيات التي يظهرها العامل نتيجة إحساسه بوجود فجوة نفسية وجسدية تفصله عن المنظمة التي ينتمي إليها، وتنشأ هذه الفجوة بسبب شعوره بعدم العدالة وعدم الرضا عن بيئة العمل داخلها. |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر في الجدول أعلاه.

يلاحظ من التعريفات في الجدول أعلاه بأنها ركزت على جميع أشكال انسحاب العمل من العمل. وفي ضوء ذلك يعرف الباحث الانسحاب الوظيفي: بأنه رد فعل للعامل ينتج عنه ترك العمل نفسياً أو جسدياً مما يؤدي في النهاية إلى تقليل الإنتاجية والتأثير على أدائه وفاعلية المنظمة.

2. **عواقب الانسحاب الوظيفي**: يعد الانسحاب الوظيفي أحد السلوكيات الهامة التي نبغي أن تحظى باهتمام المنظمات لأن لها تأثير كبير على أداء المنظمات (عبدالعال، 2023: 309). كما إن دراسة سلوكيات الانسحاب الوظيفي تبرز من أهمية ما يستحقه من اهتماماً جدياً في مجال البحث العلمي نظراً للأثار السلبية التي تترتب على أداء الأفراد والمنظمة على حداً سواء فهي تؤثر على إنتاجية الفرد سلبًا من خلال اظهار سلوكيات ظاهرة كالتأخير والتغيب، أو ذهنياً يظهر سلوكاً بعدم الشعور بمعنى الوظيفة، فضلاً عن انخفاض الروح المعنوية ودوافع العمل مما نعكس على الكفاءة والفاعلية التنظيمية (Smith, et al., 2016: 45). لذا يرى (Alexander, 2016: 12-13) بأن قوة العمل الناضجة والعولمة المنتشرة والاعتماد المتزايد على الموارد الفكرية تجعل الاحتفاظ بالعاملين أمرًا بالغ اهمية، إذ تؤدي سلوكيات الانسحاب إلى تقليل الإنتاجية في المنظمات لأن العاملين يفقدون الشعور بالانتماء في بيئة العمل مما يؤدي إلى ضياع ساعات العمل العاملين، ومن ثم زيادة عبء العمل، ونتيجة لذلك ستصبح المنظمات حاضنة للعاملين الذين يشعرون بانخفاض عالٍ بمعنى الوظيفة التي يؤدونها.

3. **أبعاد الانسحاب الوظيفي**: يرى (Erdemli, 2015: 204) بأن أبعاد الانسحاب الوظيفي تتثمل بـ (الانسحاب الجسدي، الانسحاب النفسي) وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد:

أ. **الانسحاب الجسدي**: يتضمن الانسحاب الجسدي إجراءً يؤدي إلى التخلص من العمل لفترة قصيرة أو لفترة طويلة (Rafiean, et al., 2013: 101). لذلك يرى (Noroozi & Masumabad, 2015: 63) بأن سلوك الانسحاب الجسدي يتكون من الإجراءات التي توفر هروبًا جسديًا من بيئة العمل مثل التأخير، والإقلاع عن التدخين، الغياب، فترات الراحة الطويلة بحيث تصبح هذه المعاني صوراً تعكس سلوكيات الهروب الجسدي سواء على المدى القصير أو البعيد في بيئة العمل.

**ب. الانسحاب النفسي**

سلوك الانسحاب النفسي يأتي في عدد من الأشكال والأحجام، بما في ذلك أحلام اليقظة والتسكع عبر الإنترنت والعمل الإضافي، إذ تحدث أحلام اليقظة عندما يبدو أن العامل يعمل ولكن لديه عقل مشتت وضعف التحكم في الانتباه للأفكار أو المخاوف، ويعد التسكع عبر الإنترنت هو أكثر أشكال الانسحاب النفسي انتشارًا بين العاملين الذين يتصفحون الإنترنت خلال ساعات العمل (Noroozi & Masumabad, 2015: 63). لذلك يشير الانسحاب النفسي إلى الفعل الذهني للهرب من العمل لفترة قصيرة أو لفترة طويلة (Rafiean, et al., 2013: 101).

**العلاقة النظرية الرابطة بين سلوكيات القيادة الرشيقة والحد من الانسحاب الوظيفي:** من الناحية النظرية ترتكز القيادة الرشيقة على فلسفة إدارية حديثة تضع الإنسان في مركز العملية التنظيمية، إذ يسعى القائد الرشيق إلى بناء بيئة عمل مرنة تقوم على الثقة المتبادلة والتواصل المفتوح وتمكين العاملين، بما يعزز شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن هذا النمط القيادي يسهم في تحسين رفاه النفسي للعاملين وزيادة مستوى اندماجهم في العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم ويحد من السلوكيات السلبية داخل المنظمة (Jimenez et al., 2023: 1–2). ومن زاوية أخرى، يرتبط مفهوم القيادة الرشيقة ارتباطًا وثيقاً بالاندماج الوظيفي، إذ تشير الأدبيات

إلى أن القائد الذي يخلق بيئة عمل إيجابية ويشجع الابتكار يسهم في رفع مستويات الحماس والانخراط لدى العاملين، وهو ما يرتبط عكسياً مع نوايا ترك العمل الذي يعد من أبرز مسببات الانسحاب (Widhianingtanti et al., 2023: 4–6). وفي المقابل تشير الأدبيات إلى أن الأنماط القيادية السلبية، مثل القيادة السامة أو السلطوية، تسهم في رفع مستويات القلق الوظيفي لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة سلوكيات الانسحاب الوظيفي. فقد أظهرت دراسات حديثة وجود تأثير إيجابي مباشر بين القيادة غير الداعمة وسلوكيات الانسحاب في تفسير هذه العلاقة (Woods et al., 2024: 403–407). كما يمكن تفسير العلاقة بين القيادة الرشيقة والانسحاب الوظيفي في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، التي تفترض أن العلاقات التنظيمية تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل فكلما زاد إدراك العاملين للدعم وتعزيز التمكين النفسي للعاملين والتقدير من قبل قياداتهم، إذ يؤدي إشراكهم في مجال اتخاذ القرار وتقدير مساهماتهم إلى رفع مستويات الرضا وانخراطهم الوظيفي حتماً سيؤدي إلى رفع مستوى التزامهم التنظيمي، ومن ثم خفض النزعة نحو الانسحاب الوظيفي، وتدعم هذه الفكرة نتائج دراسات تناولت أنماطاً قيادية إيجابية، إذ ثبت وجود علاقة عكسية بين القيادة الداعمة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي ( Bayram & Öztırak, 2023: 551–552). كما تؤكد نتائج الدراسات أن القيادة الرشيقة ترتبط بشكل إيجابي بالأداء وسلوكيات العمل، نتيجة اعتمادها على المرونة والاستجابة السريعة لاحتياجات العاملين، وهو ما يؤدي ضمنياً إلى تقليل مظاهر الانسحاب الوظيفي مثل ضعف الالتزام فضلاً على ذلك، تسهم القيادة الرشيقة في الحد من الانسحاب الوظيفي من خلال مجموعة من الآليات التنظيمية، من أبرزها تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة، وتنمية قدرات العاملين. وقد أظهرت الدراسات أن هذه الممارسات تؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والاندماج في العمل، مما يقلل من احتمالية ظهور سلوكيات الانسحاب (Porkodi, 2024: 120–126). بناءً على ما تقدم يمكن ان نستنتج أن القيادة الرشيقة، بوصفها نمطاً قيادياً رشيقاً داعماً للمرونة يتمثل نقيضاً للأنماط السلبية، وهو يسهم في خفض مصادر التوتر وتعزيز الدعم النفسي والتنظيمي للعاملين، كما يمكن القول إن القيادة الرشيقة تمثل مدخلاً فعالاً للحد من الانسحاب الوظيفي، من خلال دورها في تعزيز الثقة، وتحسين المناخ التنظيمي، وتقوية العلاقات بين العاملين والمنظمة، وهذا ما أكده استعراض الأدبيات الحديثة آنفة الذكر بأن تبني هذا النمط القيادي لا يقتصر على تحسين الأداء فحسب، بل يمتد ليشمل تقليل السلوكيات السلبية وتحقيق الاستقرار الوظيفي ويعزز شعور العاملين بقيمة أدوارهم داخل المنظمة، وهو ما يحد من الانسحاب الوظيفي.

## المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

**أولاً. خصائص عينة البحث:** تم توزيع استمارة الاستبيان على الأفراد المستجيبين، البالغ عددها (70) استمارة اعيد منها (69) اي ان هنالك استمارة مفقودة، كما تبين عند التدقيق أن (2) منها غير صالحة لتصبح (67) استمارة فقط هي الصالحة للتحليل والجدول رقم (4) يبين خصائص الأفراد المستجيبين.

جدول (4): نتائج التحليل الوصفي للمعلومات التعريفية لعينة البحث

| ت | المعلومات التعريفية | الفئة | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|
| .1 | النوع الاجتماعي | ذكر | 46 | %68.65 |
| | | انثى | 21 | %31.35 |
| المجموع | | | 67 | %100 |

| ت | المعلومات التعريفية | الفئة | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|---|
| .2 | العمر | 30 سنة فأقل | 4 | %5.97 |
| | | 40 – 31 | 29 | %43.28 |
| | | 50 – 41 | 25 | %37.31 |
| | | 51 فأكثر | 9 | %13.43 |
| المجموع | | | 67 | %100 |
| .3 | التحصيل الدراسي | بكالوريوس | 2 | %2.98 |
| | | ماجستير | 37 | %55.22 |
| | | دكتوراه | 28 | %41.79 |
| المجموع | | | 67 | %100 |
| .4 | اللقب العلمي | مدرس مساعد | 17 | %25.37 |
| | | مدرس | 22 | %32.83 |
| | | استاذ مساعد | 19 | %28.35 |
| | | أستاذ | 7 | %10.44 |
| | | بكالوريوس | 2 | %2.98 |
| المجموع | | | 67 | %100 |
| .5 | سنوات الخدمة | 5 سنوات فأقل | 6 | %8.95 |
| | | 10 – 6 | 10 | %14.92 |
| | | 15 – 11 | 12 | %17.91 |
| | | 20 – 16 | 20 | %29.85 |
| | | 25 – 21 | 8 | %11.94 |
| | | 26 سنة فأكثر | 11 | %16.41 |
| المجموع | | | 67 | %100 |

اعداد: الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS v24.

1. **النوع الاجتماعي:** يظهر من خلال الجدول رقم (4) إن متغير النوع الاجتماعي ظهر بنسب متفاوتة بين الذكور والاناث، إذ كان عدد الذكور (46) فرداً وبنسبة بلغت (68.65%)، أما عدد للإناث فقد كان (21) وبنسبة بلغت (31.35%)، وهذا يبين مدى الفارق بين الفئتين ويؤشر ذلك ارتفاع بنسبة أكبر لفئة الذكور في الجامعة مجتمع البحث.
2. **العمر:** يبين الجدول رقم (4) أن الفئة العمرية (31-40) قد سجلت الفئة الأعلى من بين الفئات الأخرى إذ بلغ عدد المستجيبين من هذه الفئة (29) وبنسبة بلغت (43.28%) تليها بالمرتبة الثانية الفئة العمرية (41-50 سنة)، اذ بلغ عدد المستجيبين من هذه الفئة (25) وبنسبة بلغت (37.31%) وهي ثاني أعلى نسبة من بين أعمار أفرد العينة، فيما جاءت الفئة (51 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (13.43%) في حين حصلت الفئة (30 سنة فأقل) على أقل نسبة إذ بلغ عدد المستجيبين من هذه الفئة (4) وبنسبة بلغت (5.97%).

3. **التحصيل الدراسي:** أظهرت نتائج الجدول رقم (4) حصول فئة حملة شهادة الماجستير على أعلى نسبة إذ بلغ عددهم (37) وبنسبة بلغت (55.22%) ثم تليها نسبة حملة شهادة الدكتوراه إذ بلغ عددهم (28) وبنسبة بلغت (41.79%) فيما جاءت فئة حملة شهادة البكالوريوس بالمرتبة الأخيرة إذ بلغ عددهم (2) وبنسبة بلغت (2.98%)، وتوضح هذه النتائج أن الجامعة مجتمع الدراسة لديها توجه حول اعطاء فرصة أكبر وتشجيع لمنتسبيها بإكمال تحصيلهم الدراسي.
4. **اللقب العلمي:** يوضح الجدول رقم (4) أن حملة اللقب العلمي (مدرس) جاءت بالمرتبة الأولى وبنسبة (32.83%)، وجاءت في المرتبة الثانية حملة اللقب العلمي (أستاذ مساعد) إذ بلغت نسبتهم (28.35%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة حملة اللقب العلمي (مدرس مساعد) إذ شكلوا ما نسبته (25.37%)، فيما جاءت في المرتبة الرابعة حملة اللقب العلمي (استاذ) بنسبة بلغت (10.44%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت درجة بكالوريوس نسبة بلغت (2.98%).
5. **سنوات الخدمة:** يتبين من نتائج الجدول رقم (4) حصول الفئة العمرية (16-20 سنة) على أعلى نسبة بواقع (29.85%)، ثم جاءت بعدها الفئة العمرية (11-15 سنة) بنسبة بلغت (17.91%)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (26 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (16.41%)، فيما حصلت الفئة العمرية (21-25) على المرتبة الرابعة بنسبة بلغت (11.94%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة (5 سنوات فأقل) بنسبة شكلت (8.95%) وتدل هذه النتائج أن جامعة الفلوجة لديها عناصر مؤهلة على أداء الأعمال الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المرسومة للجامعة.

**ثانيًا. عرض وتحليل آراء عينة البحث حول متغير (القيادة الرشيقة):** سيتم استعراض وتحليل البيانات الخاصة باستجابات عيّنة البحث، فيما يخصّ أبعاد القيادة الرشيقة، وهي (التواضع، الهدوء، الحكمة، الثقة)، حيث مثلت الفقرات (1-20) نتائج هذا المتغير كالآتي:

أ. **التواضع:** جاء البعد الأول (التواضع) للمتغير الرئيس الأول بوسط حسابي قيمته (3.8) وهي قيمة أعلى من المتوسط الفرضي البالغة (3)، بما يؤشر ميدانيا أن العينة المبحوثة في الجامعة تتمتع بسمات التواضع، وجاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (0.75) ومعامل الاختلاف بلغ مقداره (0.19) وهذه القيمة المنخفضة لمعامل الاختلاف تدل على التقارب النسبي في اجابات العينة المبحوثة.

**ب. الهدوء:** جاء البعد الثاني (الهدوء) للمتغير الرئيس الأول بوسط حسابي قيمته (3.60) وهي قيمة أعلى من المتوسط الفرضي البالغة (3)، بما يؤشر ميدانيا أن العينة المبحوثة في الجامعة تتمتع بسمات الهدوء، وجاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (0.71) ومعامل الاختلاف بلغ مقداره (0.19) وهذه القيمة المنخفضة لمعامل الاختلاف تدل على التقارب النسبي في اجابات العينة المبحوثة.

ج. **الحكمة:** جاء البعد الثالث (الحكمة) للمتغير الرئيس الأول بوسط حسابي قيمته (3.56) وهي قيمة أعلى من المتوسط الفرضي البالغة (3)، بما يؤشر ميدانيا أن العينة المبحوثة في الجامعة تتمتع بصفات الحكمة، وجاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (0.64) ومعامل الاختلاف بلغ مقداره (0.18) وهذه القيمة المنخفضة لمعامل الاختلاف تدل على التقارب النسبي في اجابات العينة المبحوثة.

د. **الثقة:** جاء البعد الرابع (الثقة) للمتغير الرئيس الأول بوسط حسابي قيمته (3.57) وهي قيمة اعلى من المتوسط الفرضي البالغة (3)، بما يؤشر ميدانيا ان العينة المبحوثة في الجامعة تتمتع بسمات الثقة، وجاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (0.61) ومعامل الاختلاف بلغ مقداره (0.17) وهذه القيمة المنخفضة لمعامل الاختلاف تدل على التقارب النسبي في اجابات العينة المبحوثة.

جدول (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للقيادة الرشيقة

| السؤال | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---|---|---|---|
| X1 | 3.91 | 0.88 | 0.22 |
| X2 | 3.88 | 0.72 | 0.18 |
| X3 | 3.65 | 0.97 | 0.26 |
| X4 | 3.79 | 1.02 | 0.26 |
| X5 | 3.76 | 0.92 | 0.24 |
| التواضع | 3.8 | 0.75 | 0.19 |
| X6 | 3.64 | 0.89 | 0.24 |
| X7 | 3.52 | 0.78 | 0.22 |
| X8 | 3.62 | 0.91 | 0.25 |
| X9 | 3.70 | 0.88 | 0.23 |
| X10 | 3.53 | 1.00 | 0.28 |
| الهدوء | 3.60 | 0.71 | 0.19 |
| X11 | 3.61 | 0.86 | 0.24 |
| X12 | 3.47 | 1.00 | 0.28 |
| X13 | 3.70 | 0.75 | 0.20 |
| X14 | 3.49 | 0.78 | 0.22 |
| X15 | 3.53 | 0.72 | 0.20 |
| الحكمة | 3.56 | 0.64 | 0.18 |
| X16 | 3.47 | 0.87 | 0.25 |
| X17 | 3.77 | 0.83 | 0.22 |
| X18 | 3.61 | 0.75 | 0.20 |
| X19 | 3.41 | 0.87 | 0.25 |
| X20 | 3.58 | 0.74 | 0.20 |
| الثقة | 3.57 | 0.61 | 0.17 |

اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

**ثالثاً. عرض** وتحليل آراء عينة البحث حول المتغير التابع (الانسحاب الوظيفي): سيتمّ عرض وتحليل البيانات الّتي جُمِعَتْ من خلال استمارة الاستبيان للاستجابات المتعلّقة بأبعاد الانسحاب الوظيفي، وتشمل هذه الأبعاد (الانسحاب النفسي، الانسحاب الجسدي) تمّ تمثيل هذه الأبعاد من خلال الفقرات (21-36) الّتي تتعلّق بتلك الأبعاد.

1. الانسحاب النفسي: من خلال الجدول رقم **(6)**، يتبين أن هذا البعد حقق بوسط حسابي قيمته **(2.53)** وهي قيمة أقل من المتوسط الفرضي البالغة (3)، بما يؤشر ميدانيا أن العينة المبحوثة في الجامعة لا تتمتع بسمات الانسحاب النفسي، وجاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (0.70) ومعامل الاختلاف

بلغ مقداره (0.27) وهذه القيمة أعلى من المعدل المقبول مما يدل ذلك على تشتت بسط في اجابات العينة المبحوثة.

2. الانسحاب الجسدي: من خلال الجدول رقم (6)، يتبين أن هذا البعد حقق بوسط حسابي قيمته (2.05) وهي قيمة أقل من المتوسط الفرضي البالغة (3)، بما يؤشر ميدانيا أن العينة المبحوثة في الجامعة لا تتمتع بسمات الانسحاب الجسدي، وجاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (0.85) ومعامل الاختلاف بلغ مقداره (0.41) وهذه القيمة أعلى من المعدل المقبول مما يدل ذلك على تشتت عالي في اجابات العينة المبحوثة.

جدول (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للانسحاب الوظيفي

| السؤال | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---|---|---|---|
| X1 | 2.50 | 0.95 | 0.38 |
| X2 | 2.52 | 1.09 | 0.43 |
| X3 | 3.28 | 1.07 | 0.32 |
| X4 | 2.58 | 1.19 | 0.46 |
| X5 | 3.13 | 1.15 | 0.36 |
| X6 | 1.79 | 0.78 | 0.44 |
| X7 | 1.76 | 0.88 | 0.50 |
| X8 | 2.73 | 1.09 | 0.40 |
| الانسحاب النفسي | 2.53 | 0.70 | 0.27 |
| X9 | 2.25 | 1.23 | 0.54 |
| X10 | 1.92 | 0.94 | 0.48 |
| X11 | 1.68 | 0.95 | 0.56 |
| X12 | 2.35 | 1.18 | 0.50 |
| X13 | 2 | 1.19 | 0.59 |
| X14 | 2.29 | 1.26 | 0.55 |
| X15 | 1.95 | 1.02 | 0.52 |
| الانسحاب الجسدي | 2.05 | 0.85 | 0.41 |

اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24.

**رابعاً. اختبار فرضيّات الارتباط بين متغيّرات البحث:** من بين الأهداف المهمة للبحث، هو اختبار وتحليل الارتباط بين القيادة الرشيقة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي، كما جاء في الفرضية الرئيسة الأولى، وفرضياتها الفرعية. وسيتم تحليل ذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط، الذي يساعد على تفسير طبيعة العلاقة بين كل من المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) والمتغير التابع (الانسحاب الوظيفي). من خلال قياس وفحص معاملات الارتباط البسيطة يمكن تقييم قوة واتّجاه العلاقة بين القيادة الرشيقة والانسحاب الوظيفي. ستوفّر هذه النتائج رؤى حول ما إذا كان يمكن قبول الفرضية

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 73, Part (1): 332-353
**Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.73.1.16**

أو رفضها، بناءً على معاملات الارتباط الملحوظة، وسيساعد هذا التحليل في تحديد نوع العلاقة بين المتغيرات، وما إذا كان يمكن قبول الفرضية أو عدم قبولها. وكما هو موضح في الجدول رقم **(7).**

جدول (7): اختبار فرضيات الارتباط

| المتغير التابـــــــــــع / المتغير المستقـــــــــــل | | الانسحاب الوظيفي |
|---|---|---|
| | r | Sig |
| القيادة الرشيقة | -0.803** | 0.021 |
| التواضع | -0.535** | 0.004 |
| الهدوء | -0.523** | 0.001 |
| الحكمة | -0.624** | 0.048 |
| الثقة | -0.581** | 0.001 |
| حجم العينة | | 67 |
| (*) الارتبـــاط معنوي عند مستـــوى 0.05<br>(**) الارتبـــاط معنوي عند مستـــوى 0.01 | | |

1. **اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الرشيقة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي:** وفقاً لنتائج التحليل كما موضح في الجدول رقم (7)، يتضح أن قيمة علاقة الارتباط عكسي مرتفع بين متغير القيادة الرشيقة ومتغير الانسحاب الوظيفي على المستوى الكلي بلغت (-0.803**) وبمستوى دلالة (0.021) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية، إذ تشير قيمة السالب إلى العلاقة العكسية بين المتغيرين أي كلما زاد تطبيق القيادة الرشيقة في المنظمة عينة البحث سيؤدي ذلك الى عدم تحقيق سلوكيات الانسحاب الوظيفي، بما يعني صحة الفرضية الرئيسة الأولى.
2. **اختبار علاقة الارتباط بين التواضع وسلوكيات الانسحاب الوظيفي:** وفقًا لنتائج التحليل كما موضح في الجدول رقم (7)، يتضح أن قيمة علاقة الارتباط عكسي متوسط بين بُعد التواضع ومتغير الانسحاب الوظيفي على المستوى الكلي بلغت (-0.535**) وبمستوى دلالة (0.004) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية، إذ تشير قيمة السالب إلى العلاقة العكسية بينما أي كلما زاد توفر التواضع في المنظمة عينة البحث كلما ساهم ذلك في تقليل تحقيق سلوكيات الانسحاب الوظيفي، بما يعني صحة الفرضية الفرعية الأولى.
3. **اختبار علاقة الارتباط بين الهدوء وسلوكيات الانسحاب الوظيفي:** وفقًا لنتائج التحليل كما موضح في الجدول رقم (7)، يتضح أن قيمة علاقة الارتباط عكسي متوسط بين بُعد الهدوء ومتغير الانسحاب الوظيفي على المستوى الكلي بلغت (-0.523**) وبمستوى دلالة (0.001) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية، اذ تشير قيمة السالب الى العلاقة العكسية بينما أي كلما زاد توفر الهدوء في المنظمة عينة البحث كلما ساهم ذلك في الحد من تقليل سلوكيات الانسحاب الوظيفي، بما يعني صحة الفرضية الفرعية الثانية.
4. **اختبار علاقة الارتباط بين الحكمة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي:** وفقًا لنتائج التحليل كما موضح في الجدول رقم (7)، يتضح أن قيمة علاقة الارتباط عكسي مرتفع بين بُعد الحكمة ومتغير الانسحاب الوظيفي على المستوى الكلي بلغت (-0.624**) وبمستوى دلالة (0.048) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية، إذ تشير قيمة السالب إلى العلاقة العكسية بينما أي كلما زاد توفر الحكمة في المنظمة عينة

البحث كلما ساهم ذلك إلى عدم تحقيق سلوكيات الانسحاب الوظيفي، بما يعني صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

5. **اختبار علاقة الارتباط بين الثقة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي:** وفقًا لنتائج التحليل كما موضح في الجدول رقم (7)، يتضح ان قيمة علاقة الارتباط عكسي متوسط بين بُعد الثقة ومتغير الانسحاب الوظيفي على المستوى الكلي بلغت (**-0.581) وبمستوى دلالة (0.001) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية، إذ تشير قيمة السالب إلى العلاقة العكسية بينما أي كلما زاد توفر الثقة في المنظمة عينة البحث كلما ساهم ذلك من تقليل تحقيق سلوكيات الانسحاب الوظيفي، بما يعني صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

**خامساً. اختبار فرضيَّات التأثير:** إن الهدف الرئيس في هذا المحور يتمثل باختبار فرضيات التأثير بين المتغير المستقل في المتغير التابع في ضوء الفرضية الرئيسة والفرضيات التابعة، وسيتم استخدام اختبارها وفقاً معادلة نموذج الانحدار الخطّي البسيط، ومن خلال تحليل نتائج الانحدار الخطّي البسيط، سيقاس مدى إمكانية التغييرات في القيادة الرشيقة في أحداث التغييرات في سلوكيات الانسحاب الوظيفي، وسيساعد هذا التحليل على تحديد قوة وأهمية العلاقة بين هذه المتغيرات، ستوفّر هذه النتائج رؤى حول ما إذا كان يمكن قبول الفرضية أو رفضها، بناءً على قم نتائج نموذج الانحدار الملحوظة، وسيساعد هذا التحليل في تحديد نوع العلاقة بين المتغيرات، وما إذا كان يمكن قبول الفرضية من عدمها وكما هو موضح في الجدول رقم (8).

جدول (8): اختبار فرضيات التأثير

| المتغير التفسيري | معامل الانحدار | | $R^2$ | F المحسوبة | F الجدولية | Sig. | المتغير المعتمد |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | β | | | | | |
| القيادة الرشيقة | 0.111 | -0.963 | 0.645 | 316.67 | 3.98 | 0.000 | الانسحاب الوظيفي |
| التواضع | 1.860 | -0.512 | 0.286 | 121.45 | 3.98 | 0.002 | |
| الهدوء | 2.039 | -0.463 | 0.273 | 98.87 | 3.98 | 0.007 | |
| الحكمة | 1.245 | -0.676 | 0.389 | 243.25 | 3.98 | 0.006 | |
| الثقة | 1.113 | -0.573 | 0.337 | 189.31 | 3.98 | 0.008 | |

1. **اختبار علاقة تأثير القيادة الرشيقة في سلوكيات الانسحاب الوظيفي:** بناءً على ما جاء بتحليل الانحدار في الجدول رقم (8) يلاحظ وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الرشيقة في متغير الانسحاب الوظيفي، فكانت قيمة (F) المحسوبة (316.67) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.98) عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (sig) البالغة (0.000)، مما يعني ان منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بن المتغيرات الرئيسة، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2$) قيمة مقدارها (0.645). وهذا يعني أن النموذج فسر حوالي (64%) من التغير الحاصل في المتغير المستجيب على المستوى الكلي وتشير هذه القيمية إلى أن النموذج يمتلك قدرة تفسيرية جيدة، بينما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل

أخرى لم تدخل بالنموذج، كما بلغ معامل (**β**) قيمة مقدارها (**0.963-**) وهذا يشير إلى صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

2. **اختبار علاقة تأثير التواضع في سلوكيات الانسحاب الوظيفي:** بناءً على ما جاء بتحليل الانحدار في الجدول رقم (8) يلاحظ وجود تأثير معنوي لبعد التواضع في متغير الانسحاب الوظيفي، فكانت قيمة (F) المحسوبة (121.45) وهي قيمة معنوية احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (sig) البالغة (0.002) وقد بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2$) (0.286). وهذا يعني أن متغير التواضع قد فسر حوالي (28%) من التغير الحاصل في المتغير المستجيب، بينما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل بالنموذج، كما بلغ معامل (β) قيمة مقدارها (0.512-) وهذا يشير إلى صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية.
3. **اختبار علاقة تأثير الهدوء في سلوكيات الانسحاب الوظيفي:** بناءً على ما جاء بتحليل الانحدار في الجدول رقم (8) يلاحظ وجود تأثير معنوي لبعد الهدوء في متغير الانسحاب الوظيفي، فكانت قيمة (F) المحسوبة (98.87) وهي قيمة معنوية احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (sig) البالغة (0.007) وقد بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2$) (0.273) وهذا يعني أن متغير الهدوء قد فسر حوالي (27%) من التغير الحاصل في المتغير المستجيب، بينما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل بالنموذج، كما بلغ معامل (β) قيمة مقدارها (0.463-) وهذا يشير إلى صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية.
4. **اختبار علاقة تأثير الحكمة في سلوكيات الانسحاب الوظيفي:** بناءً على ما جاء بتحليل الانحدار في الجدول رقم (8) يلاحظ وجود تأثير معنوي لبعد الحكمة في متغير الانسحاب الوظيفي، فكانت قيمة (F) المحسوبة (243.25) وهي قيمة معنوية احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (sig) البالغة (0.006) وقد بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2$) (0.389) وهذا يعني أن متغير الحكمة قد فسر حوالي (38%) من التغير الحاصل في المتغير المستجيب، بينما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل بالنموذج، كما بلغ معامل (β) قيمة مقدارها (0.676-) وهذا يشير الى صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية.
5. **اختبار علاقة تأثير الثقة في سلوكيات الانسحاب الوظيفي:** بناءً على ما جاء بتحليل الانحدار في الجدول رقم (8) يلاحظ وجود تأثير معنوي لبعد الثقة في متغير الانسحاب الوظيفي، فكانت قيمة (F) المحسوبة (189.31) وهي قيمة معنوية احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (sig) البالغة (0.008) وقد بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2$) (0.337) وهذا يعني أن متغير الثقة قد فسر حوالي (33%) من التغير الحاصل في المتغير المستجيب، بينما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل بالنموذج، كما بلغ معامل (β) قيمة مقدارها (0.573-) وهذا يشير إلى صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات للبحث

### اولاً. الاستنتاجات:

1. أكدت نتائج التحليل بأن القيادات في الجامعة عينة البحث يتمتعون بمجموعة من السلوكيات الرشيقة، التي تمكنهم من تنفيذ الأنشطة والمهام الموكلة إليهم بما يتوافق مع المعايير والمؤشرات العالمية، وبالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة كافة، بما يضمن تحقيق مصالح منتسبيها دون أي تعارض أو تضارب بينهم، لتحقيق أهدافهم وأهداف الجامعة.

2. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير القيادة الرشيقة على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية مستوى أهمية متوسطة، وتفسر هذه النتيجة امتلاك العينة المبحوثة في جامعة الفلوجة تصوراً واضحاً عن مفهوم القيادة الرشيقة وأهميتها في بيئة العمل.
3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الانسحاب الوظيفي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بمستوى أهمية دون المتوسط إلى الضعيف وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة الجامعة عينة البحث تمتلك بيئة عمل جيد من شأنها تعزيز الولاء الوظيفي في المستقبل.
4. بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة احصائية بين القيادة الرشيقة والانسحاب الوظيفي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، لتشير هذه النتائج إلى أن تحقيق سلوكيات الانسحاب الوظيفي يعتمد إلى حد كبير على القيادة الرشيقة، إذ كلما زاد توجه الجامعة عينة البحث نحو توفير القيادة الرشيقة بشكل أكبر كلما ساهم ذلك في الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي التي تؤثر على أداء الجامعة في الحاضر والمستقبل.
5. أظهرت نتائج التحليل علاقة التأثير على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، ان تبني المنظمة عينة البحث لأبعاد القيادة الرشيقة، يؤثر معنوياً في الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي، إذ إن حرص الادارة العليا في الجامعة عينة البحث بتوفير القيادة الرشيقة في بيئة العمل سوف يسهم بشكل واضح بتعزيز كفاءتها التشغيلية، ويمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية، وهذا ما يعزز ما جاء به الجانب النظري للبحث.

**ثانياً. التوصيات:**

1. خلق رؤية مشتركة بين القيادات الإدارية في جامعة الفلوجة بأن الانسحاب الوظيفي مؤشر سلبي يسبب تراجع مستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة المبحوثة للطلبة والمجتمع وذلك من خلال وضع استراتيجية واضحة المعالم تمكنها من استقلال مواردها بطريقة ايجابية وفعالة.
2. ضرورة تقوية الروابط الاجتماعية بين العاملين في الجامعة، وفقًا لمبدأ التحفيز والمشاركة فيما بينهم ولخلق الولاء التنظيمي لدى العاملين والشعور بالانتماء إلى الجامعة.
3. ضرورة استقطاب الاساتذة ذوي الألقاب العلمية في مختلف التخصصات الذين يتمتعون بمؤهلات علمية عالية والاستفادة من خبراتهم بما يسهم في تعزيز مكانة الجامعة في المجتمع.
4. اعتماد سياسة تدريبية تتيح للعاملين اكتساب مهارات وخبرات جديدة في التخصصات التي تشتد الحاجة إليها في الوقت الحاضر، وذلك من خلال حث العاملين على المشاركة في البرامج التدريبة الحديثة.
5. تفعيل دور الرقابة الإدارية لضمان المتابعة الميدانية لجميع الاقسام الادارية في الجامعة عينة البحث من خلال تحديد السلبيات كافة ومحاولة معالجتها بالطرق الصحيحة التي تعزز ازدهار الجامعة نحو التقدم الرقي.

**المصادر**

**اولاً. المصادر العربية:**

1. حسين، وليد حسين، والزبيدي، غني دحام تناي (2020). توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار في راس المال البشري، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (27) ، العدد (126).

2. عبدالعال، محمد حمدي زكي، (2023). الانسحاب الوظيفي كتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الاعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (3)، العدد (1).
3. عبدالله، ده فريدون، وصالح، هه رمي محمد امين (2020). القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي – دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الانترنت في محافظة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية، المجلد (6)، العدد (1).
4. عطوي، جودت عزت، (2011). أساليب البحث العلمي مفاهيمه – ادواته – طرقه الاحصائية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

**ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. 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), 4834.
2. Alexander, J. F. (2016). Mitigating the effects of withdrawal behavior on organizations. Doctoral Study Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration. Walden University.
3. Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. Leadership & Organization Development Journal, 41(3), 349-367.
4. Amr, Asmaa Marouf Abdelhamid., Shazly ,Mona Mostafa. , Omar, Heba Ali Hasan & Salwa Ibrahim Mahmoud,2023, Agile Leadership Training Program for Head Nurses and its Effect on Their Innovative Behavior, Journal of Nursing Science - Benha University ISSN 2682 – 3934 Vol. (4) No. (2) 2023.
5. Anggadwita, G., Suganda, G. A. D., Azis, E., & Profityo, W. B. The Implementation of Technology Capabilities, Agile Leadership and Innovation Ambidexterity to Improve SMEs' Sustainability in Bandung. Proceedings of the First Central American and Caribbean International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Port-au-Prince, Haiti, June 15-16, 2021.
6. Barbuto Jr, J. E., & Millard, M. L. (2012). Wisdom development of leaders: A constructive developmental perspective. International Journal of leadership studies, 7(2), 233-245.
7. Bayram, V., & Öztırak, M. (2023). Agile leadership and innovative behaviours on psychological empowerment. Journal of Economics and Administrative Sciences, 24(4), 547–559.
8. Bhattarai, G., Pokhrel, D. R., Dahal, R. K., & Sharma, S. (2020). Abusive Supervision and Withdrawal Behaviors: Defensive Role of Ability-Job-Fit. Saptagandaki Journal, 11, 99-121.
9. Brinck, G., & Hartman, J. (2017). Managing a lean-agile leadership transformation in a traditional organization (Master's thesis).

10. Çobanoğlu, N., & Demir, S. (2022). Crisis Management, Agile Leadership, and Organizational Culture in Primary Schools. International Journal of Education and Literacy Studies, 10(2), 92-101.
11. Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. Tourism management, 63, 66-76.
12. Eragula, R. (2015). Confidence in Leadership. Advances in Economics and Business Management (AEBM). Volume 2, Issue 11.
13. Erdemli, Ö. (2015). Teachers' withdrawal behaviors and their relationship with work ethic. Eurasian Journal of Educational Research, 15(60), 201-220.
14. Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Ab Majid, M. N. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. Journal of Small Business Strategy, 30(3), 65-85.
15. Jassmy, B. A. K., & Katea, E. A. H. (2022). Agile Leadership and Its Impact on Organizational Innovation by Mediating High Involvement. Baltic Journal of Law & Politics, 15(1), 1208-1235.
16. Jimenez, P., Milfelner, B., & Bregenzer, A. (2023). Agile leadership in the light of efficiency of organizations and the health of employees. Frontiers in Psychology, 14, 1294169.
17. Joy, M. M., & Manalel, J. (2016). High Involvement Work Processes: Implication for Employee Withdrawal Behaviors in Information Technology Sector (Doctoral dissertation, Cochin University of Science and Technology).
18. Manalel, J., & Joy, M. M (2016). A Study on the Impact of Job Satisfaction on Employee Withdrawal Behaviours in Information Technology Industry. The International Journal Of Business & Management, Vol 4 Issue 5.
19. Maulamin, T., Joni., Djaja, M., Sonny., Nency., & Vonnicia. (2021). The Role of Prophetic and Agile Leadership In Indonesia. Journal of Research in Business and Management, Volume 9 ~ Issue 2 (2021) pp: 41-48.
20. Morgan, K. (1970). Sample size determination using Krejcie and Morgan table. Kenya Projects Organization (KENPRO), 38(1970), 607-610.
21. Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. International Journal of Management Reviews, 20(4), 805-824.
22. Noroozi, D., & Abdi Masumabad, S. (2015). The role of spiritual intelligence in employees' withdrawal behaviors in physical education organization. International Journal of Organizational Leadership, 4, 60-71.
23. Porkodi, S. (2024). The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 20(2), 117–138.

24. Rafiean, M. M., Feizi, M., & Alipour, H. (2013). Surveying the relationship between individual factors and withdrawal behaviors of employees at thamen al- aemeh credit cooperative in Khuzestan. Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, 3(2), 96.
25. 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.
26. Shamani, A. K. M., & Abbas, O. A. (2020). The effect of agile leadership in reducing work pressure (a field study of administrative leaders in the colleges of University of Samarra. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 17(7), 11823-11848.
27. Smith, J. R., Micich, L. A., & McWilliams, D. L. (2016). Organization citizenship and employee withdrawal behavior in the workplace. International Journal of Human Resource Studies, 6(3), 43-62.
28. Wang, X., & Lin, F. (2022, December). Unmet Expectations and Job Withdrawal Behavior: A Moderated Mediation Model. In 2022 7th International Conference on Modern Management and Education Technology (MMET 2022) (pp. 543-554). Atlantis Press.
29. Widhianingtanti, L. T., Suhariadi, F., Handoyo, S., & van Luijtelaar, G. (2023). Learning agility, burnout, and executive function in fostering agile leadership. RSF Conference Series, 3(3).
30. Woods, S. A., Ahmed, S., Zhou, Y., & Agneessens, F. (2024). The perils of leadership development: Unintended consequences for employee withdrawal behaviour and conflict. Work & Stress, 38(4), 399–419.
31. Yalçin, E., & Özgenel, M. (2021). The Effect of Agile Leadership on Teachers' Professional Development and Performance. Journal of Educational Leadership and Policy Studies, 5.