

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Sheran Hiba Rabeea, Yass Hanan Ayob & Mukhlif Ahmed Ayed. Flexible leadership and its role in reducing organizational inertia : An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Salah al-Din Education Directorate. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (2):386-401.

Flexible leadership and its role in reducing organizational inertia

An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Salah al-Din Education Directorate

Hiba Rabeea Sheran ¹, Hanan Ayob Yass ², Ahmed Ayed Mukhlif ³

^{1,3} College of Administration and Economics-Tikrit University, Tikrit, Iraq

² College of Nursing-Tikrit University, Tikrit, Iraq

hibars1@tu.edu.iq ¹, hananayass@tu.edu.iq ², ahmedayyed@tu.edu.iq ³

Abstract: The research aimed to measure the correlation and influence relationship between the independent variable, flexible leadership, with its dimensions represented by (work, human relations) and organizational inertia as the dependent variable embodied in the following three dimensions: (inertia of insight, inertia of action, and psychological inertia) in the Salah al-Din Education Directorate. The research was based on the descriptive and analytical approach in dealing with the theoretical and conceptual aspects, analyzing data and interpreting its results. The field of research was limited to the Salah al-Din Education Directorate, and the research community included all individuals working at various administrative and technical levels in the department. The research sample was chosen randomly from among the individuals working in it. The questionnaire was used for the purpose of obtaining primary data from the individuals surveyed, as their number reached (230) individuals. The research relied on a number of statistical methods to process and analyze data with the aim of investigating respondents' opinions and attitudes regarding the questionnaire items, and among these methods are (honesty coefficient, Cronbach's alpha coefficient, arithmetic mean, standard deviation, percentages). Accordingly, the research reached several results, the most important of which is: Flexible leadership is inversely related to organizational rigidity. Which indicates that the field under study has the ability to eliminate flexible leadership and limit the manifestations of organizational stagnation.

Keywords: Flexible Leadership, organizational inertia, statistical analysis, Salah al-din Education Directorate.

القيادة المرنة ودورها في الحد من الجمود التنظيمي
دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية صلاح الدين

أ.م.د. هبة ربيع شران^١، م. حنان أيوب ياس^٢، م.د. احمد عايد مخلف^٣

^١كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة تكريت، تكريت، العراق
^٢كلية التمريض-جامعة تكريت، تكريت، العراق

hibars1@tu.edu.iq¹, hananayass@tu.edu.iq², ahmedayyed@tu.edu.iq³

المستخلص: استهدف البحث قياس علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل القيادة المرنة بإبعاده المتمثلة بـ (العمل، العلاقات الإنسانية) والجمود التنظيمي بوصفه المتغير المعتمد والمتجسد في الأبعاد الثلاثة التالية: (جمود البصيرة، جمود الفعل، الجمود النفسي) في مديريه تربيته صلاح الدين. استند البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي في تناول الجوانب النظرية والمفاهيمية وتحليل البيانات وتفسير نتائجها، واقتصر ميدان البحث على مديرية تربية صلاح الدين، وشمل مجتمع البحث كافة الأفراد العاملين بمستويات الإدارات والفنية في الدائرة، واختيرت عينة البحث عشوائياً من بين الأفراد العاملين فيها. واستخدمت الاستبانة لغرض الحصول على البيانات الأولية من الأفراد المبحوثين، إذ بلغ عددهم (٢٣٠) فرداً. اعتمد البحث على عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها بهدف استقصاء آراء المبحوثين واتجاهاتهم إزاء فقرات الاستبانة ومن بين هذه الأساليب (معامل الصدق، معامل الفا كرونباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية). وبناء على ذلك، توصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها: إن القيادة المرنة ترتبط ارتباطاً عكسياً بالجمود التنظيمي. مما يدل على إن امتلاك الميدان المبحوث لإبعاد القيادة المرنة يحد من مظاهر الجمود التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة المرنة، الجمود التنظيمي، التحليل الإحصائي، مديرية تربية صلاح الدين.

Corresponding Author: E-mail: hibars1@tu.edu.iq

المقدمة

أدت التحولات المتسارعة والتطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة، إلى نشوء واقع تنظيمي جديد يتسم بعدم الاستقرار والتعقيد، الأمر الذي فرض على المنظمات تبني أساليب إدارية وقيادية قادرة على التكيف والاستجابة الفاعلة لمتطلبات التغيير. وفي هذا الإطار، برزت القيادة الحديثة بوصفها أحد المرتكزات الأساسية في تعزيز كفاءة المنظمات وضمان استدامتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وتُعد القيادة المرنة من أبرز الأنماط القيادية المعاصرة التي تركز على قدرة القائد على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتوظيف مزيج متنوع من الأساليب القيادية وفقاً لطبيعة الموقف التنظيمي، مع مراعاة احتياجات العاملين وإمكانياتهم. إذ تسهم القيادة المرنة في تعزيز روح المبادرة، وتحفيز الإبداع، ودعم المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي ويعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المختلفة. في المقابل، تواجه العديد من المنظمات ظاهرة الجمود التنظيمي، التي تتجسد في التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية، ومقاومة التغيير، وضعف القدرة على التعلم التنظيمي، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وتراجع القدرة التنافسية، فضلاً عن إعاقة جهود التطوير والتحسين المستمر. ويُعد الجمود التنظيمي من الظواهر السلبية التي تحد من فعالية المنظمات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية دراسة دور القيادة المرنة في الحد من الجمود التنظيمي، بوصفها مدخلا فاعلا في تقليص مظاهر مقاومة التغيير، وتعزيز المرونة التنظيمية، ودعم التحول نحو ممارسات إدارية أكثر ديناميكية. إذ يُفترض أن تسهم القيادة المرنة في تفكيك السلوكيات الجامدة، وتحفيز العاملين على تقبل التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والانفتاح على التطوير. وعليه يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على بيان دور القيادة المرنة في الحد من مظاهر الجمود داخل المنظمات، بما يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها على المستويين الأكاديمي والتطبيقي.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه العديد من المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة ظاهرة الجمود التنظيمي الناتجة عن التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية ومقاومة التغيير، مما يحد من قدرتها على التكيف ويؤثر سلباً في مستوى أدائها. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بالقيادة المرنة بوصفها أحد الأنماط القيادية الحديثة، إلا أن مدى إسهامها الفعلي في الحد من الجمود التنظيمي لا يزال غير واضح في الواقع التطبيقي. ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في التساؤل عن مدى قدرة القيادة المرنة على الحد من مظاهر الجمود التنظيمي داخل المنظمات.

١. ما طبيعة العلاقة بين القيادة المرنة والجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.
٢. هل تؤثر إبعاد القيادة المرنة (العمل، العلاقات الإنسانية) في التقليل من حدة الجمود التنظيمي في الميدان المبحوث.
٣. إلى أي مدى يتباين تأثير إبعاد القيادة المرنة في الحد من الجمود التنظيمي في الميدان المبحوث.

ثانياً: أهمية البحث:

١. الأهمية النظرية للبحث:

- أ- تتجلى أهمية البحث الحالي في التركيز على موضوعات ومضامين لم تنل الاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، بهدف تقديم إضافة علمية جديدة تُثري المعرفة في مجال القيادة المرنة والجمود التنظيمي.
- ب- تتجلى الأهمية النظرية للبحث في دراسة القيادة المرنة بوصفها موضوع حديث، لما لها من تأثير مباشر في تعزيز القدرة على معالجة المشكلات التنظيمية بطرق مبتكرة وفعالة.

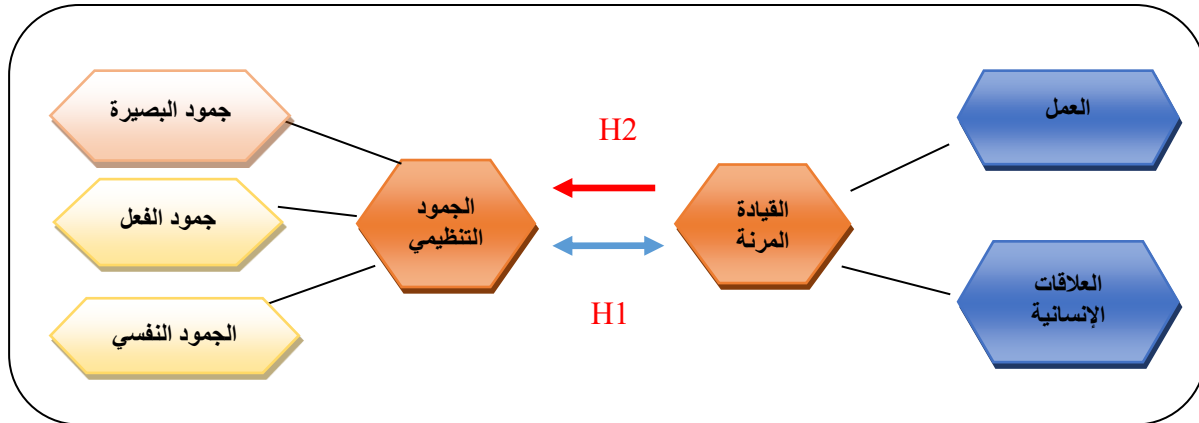
٢. الأهمية الميدانية للبحث:

- أ- تسهم في صياغة مقترحات تهدف إلى معالجة التحديات التي يواجهها الميدان المبحوث.
- ب- يسهم هذا البحث في تمكين القيادات في الميادين المستهدفة من تعزيز مهاراتها للتعامل بفعالية مع حالات الجمود التنظيمي.
- ت- تتجلى الأهمية الميدانية لمديرية تربية صلاح الدين في حجمها والدور الحيوي الذي تقوم به، حيث تشمل تشكيلات مختلفة.

ثالثاً: أهداف البحث:

١. دراسة مدى توافر متغيرات البحث، والتي تشمل القيادة المرنة والجمود التنظيمي، مع مراعاة إبعادها الفرعية داخل المنظمة.
٢. اختبار العلاقة بين المتغيرات الأساسية من خلال دراسة القيادة المرنة وأثرها في الحد من الجمود التنظيمي، لفهم طبيعة التفاعلات بينها.
٣. دراسة العوامل المؤثرة في الجمود التنظيمي في المنظمة محل الدراسة بهدف تحديد الأساليب الجوهرية وإتباع الإجراءات الملائمة لمعالجته وتحسين أداء العمل.
٤. تقوية الجانب النظري عبر تقديم رؤية شاملة وواضحة تساهم في إثراء المصادر البحثية للباحثين والقراء، بما يعزز قدرتهم على استيعاب هذه المتغيرات وإطلاق دراسات مستقبلية متينة أكاديمياً وعلمياً.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات الإدارية.

خامساً: فرضيات البحث: بعد تحديد مشكلة البحث وفق أهدافه، صاغت الباحثتان فرضيتان رئيسيتان وهما:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: **H1**: توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة إحصائية بين القيادة المرنة اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد مع الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.
- الفرضية الفرعية: توجد علاقة ارتباط بين إبعاد القيادة المرنة كل على حدة مع الجمود التنظيمي.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: **H2**: يوجد تأثير عكسي للقيادة المرنة اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في الجمود التنظيمي للميدان المبحوث.
- يوجد تأثير عكسي لإبعاد القيادة المرنة كل على حدة في الجمود التنظيمي.

سادساً: منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الجوانب النظرية والميدانية للبحث بهدف التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مدروسة.

سابعاً: حدود البحث:

١. الحدود المعرفية: يعالج البحث موضوعات ضمن طيف إدارة الأعمال بشكل عام وفي إدارة المنظمة بشكل خاص، إذ تنتمي موضوعات القيادة المرنة والجمود التنظيمي إلى حقل نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي
٢. الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية للبحث على مديرية تربية صلاح الدين وأقسامها.
٣. الحدود الزمانية: امتد إجراء البحث من (٢٠٢٥/١١/٢٣) ولغاية (٢٠٢٦/٢/٣).
٤. الحدود البشرية: تضمنت عينة البحث العاملين بمختلف المستويات الإدارية والفنية.

ثامناً: مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بالعاملين في مديرية تربية صلاح الدين بكافة أقسامها. حيث أظهرت نتائج التقصي ان عدد أفراد مجتمع البحث (٢٣٦٥) موظفاً. إذ اعتمدت الباحثون أسلوب العينة العشوائية لاختيار الأفراد المبحوثين، إذ تم توزيع (٢٥٠) استبانته بشكل مباشر من قبل الباحثون. ومع ذلك، تم استبعاد (٢٠) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح العدد النهائي للاستمارات الصالحة للتحليل (٢٣٠) استمارة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

القيادة المرنة

أولاً: مفهوم القيادة المرنة:

لا يوجد تعريف واحد للقيادة يصلح لجميع القادة كما لا يوجد نموذج قيادي مثالي يضمن النجاح في كل الظروف فالقيادة الفعالة تتطلب قدرة عالية على التكيف وحسن توظيف أساليب القيادة المتعددة بشكل استراتيجي بما يتلاءم مع تعقيد وتغير بيئة العمل المعاصرة، إذ ينبغي على القادة التحلي بالمرونة ومعرفة الوقت المناسب لاستخدام أساليب طرق قيادية مختلفة لتلبية متطلبات منظماتهم ومؤسساتهم.

حيث تعد القيادة المرنة من الركائز الأساسية في العصر الحديث لما لها من دور مهم في تحقيق النجاح والتطور إذ تمثل نمطاً قيادياً يسهم في وضوح الأهداف والتواصل الفعال نحو تحقيقها، كما تعمل على إدارة وتوجيه عمليات التطوير والتحسين داخل المنظمة بأسلوب يتسم بالمرونة والكفاءة.

تعكس القيادة المرنة قدرة القائد على تعديل سلوكه وأسلوبه بما يتناسب مع تغير المواقف وقد استخدمت عدة مصطلحات لوصف هذا النوع من القيادة مثل المرونة والتكيف وخفة الحركة وتعدد القدرات للدلالة على قدرة القائد على تشخيص الموقف وتغيير سلوكه وفقاً له ومع ذلك لا يزال هناك قدر من الغموض في أدبيات الإدارة والقيادة حول مفهوم القيادة المرنة والبيات قياسها ويعزى ذلك إلى تعدد السياقات التي قد تظهر فيها حيث يضطر القائد المرن الى الانتقال من نمط قيادي إلى آخر تبعاً لاختلاف المسؤوليات والتحديات. مفهوم القيادة المرنة واضحاً للوهلة الأولى باعتباره مجرد ربط بين المرونة والقيادة، إلا إن جوهره يتمثل في قدرة القائد على الاستجابة الفعالة لمواقف متنوعة ومتغيرة.

ويعرض الجدول (١) مفاهيم القيادة المرنة

الجدول (١)

ت	المصدر	المفهوم
١.	(محسن, ٢٠٢٣, ٣٤)	هو أسلوب يقوم على فن حسن التعامل مع العاملين والقدرة على كسب احترامهم وتعاونهم مع القيادة نتيجة التأثير الإيجابي فيهم كما يضمن التزام القائد أولاً بالتعليمات والانظمة المحددة مما يعكس على التزام العاملين بها .
٢.	(عباس, ٢٠٢٣, ١٠٦٩)	أسلوب قيادي يعتمد على السمات الشخصية للقائد وفي مقدمتها الإلهام والتأثير الإيجابي في الآخرين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم واحترامهم لذواتهم ولأعمالهم وتشجيع التعاون الفعال بينهم بما يمكنه من التأثير في الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة المدى .
٣.	(البرغش ومجيد , ٢٠٢٤, ٦٥٦)	هي ادارة بيئة العمل بأسلوب شفاف بعيد عن القيود او التعصب او التشدد في الإجراءات او أسلوب الاداء بهدف تحقيق جميع الأهداف المرسومة مسبقاً
٤.	(الربيعي والجهني, ٢٠٢٥, ٢٣١)	هو نهج اداري يعتمد على المرونة والقدرة على مواكبة التغيرات والتطورات والتعامل مع الظروف والمستجدات بكفاءة مع سرعة اتخاذ القرارات وفقاً لمتطلبات كل موقف دون التقيد بأسلوب اداري واحد ثابت
٥.	(الدرسي, ٢٠٢٥, ٣٢٥)	قدرة المدير على التأثير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الافراد من خلال ممارسات متعددة تشمل التكيف السريع مع المتغيرات, التواصل الفعال, تعزيز الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات, تقديم الدعم العاطفي, تطوير مهارات الافراد, وادارة الازمات بطريقة تضمن تحقيق اهداف المؤسسة قصيرة وطويلة المدى في بيئة عمل خالية من المعوقات التنظيمية .

المصدر: من إعداد الباحثين.

ويتضح مما سبق ان القيادة المرنة تعد نموذجاً إدارياً حيوياً وأساسياً لتطوير بيئة العمل في المنظمة ومواجهتها للتحديات المتزايدة في مجال العمل والتكنولوجيا فهي تدعم تكوين فرق عمل أكثر إبداعاً وتمنح الأفراد مرونة أكبر في اداء مهامهم مما يسهم في جودة العمل وتعزيز رضا العاملين عن وظائفهم كما تساهم القيادة المرنة في تجنب البيروقراطية والاعتماد على خطط واضحة وقرارات مدروسة، وتساعد على خلق بيئة عمل محفزة تشجع الابتكار مما يجعلها ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في الأعمال.

ويرى الباحثين ان القيادة المرنة تعتبر مهارة أساسية وضرورية للقائد اليوم وأنها لا تأتي بين ليلة وضحاها بل تتطلب الصبر والممارسة والإخلاص والتفاني في العمل لتطوير المهارات المطلوبة مما يقود إلى إنشاء منظمة مرنة أكثر ولها قدرة على التعامل مع الظروف المتغيرة والبقاء ناجحة طوال الوقت من خلال إدارة مكان العمل بطريقة واضحة شفافة دون الالتزام بأي قيود أو تعصب وتزمت بالإجراءات أو طريقة أداء الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة.

إذ تعد القيادة المرنة مهارة أساسية لا غنى عنها للقائد في الوقت الحاضر فهي لا تتحقق بسرعة، بل تحتاج إلى الصبر والممارسة المستمرة والإخلاص والتفاني في العمل من أجل تنمية المهارات اللازمة، الأمر الذي يسهم في بناء منظمة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات والاستمرار في تحقيق النجاح من خلال إدارة بيئة العمل بأسلوب واضح وشفاف بعيداً عن الجمود أو التعصب والتشدد في الإجراءات وطرق تنفيذ الأعمال بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية القيادة المرنة:

يرى (عباس، ٢٠٢٣، ١٠٦٩)، (الخالدي وآخرون، ٢٠٢٥، ٥٢) ان القيادة المرنة ذات أهمية عالية حيث تساهم القيادة المرنة في توجيه الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة كما تركز على رعاية الموظفين وتطويرهم وتنمية مهاراتهم باعتبارهم من الأصول الأساسية لنجاح المنظمة الدائم والمستمر وان القيادة المرنة تمكن المنظمة من مواكبة التطورات وتحسين الأداء وزيادة التنافسية إذ يعد القائد المرن مصدراً للرؤية والتوجيه داخل المنظمة، حيث يساعد في تحديد الأهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيقها. كما تعتبر القيادة أفضل وسيلة للتواصل بين القادة والموظفين، إذ تعمل على تعزيز التوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تتضح أهمية القيادة المرنة من خلال عدة جوانب (الجرجري وسالم، ٢٠٢١، ٣٨٥):

١. أشارت الأبحاث في مجالي القيادة والإدارة خلال العقود الماضية إلى أن القيادة المرنة تعد ضرورية للعديد من القادة، ويستند هذا الاستنتاج الى أنواع مختلفة من الدراسات والنظريات التي تؤكد أهميتها ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها (Yukl, 2008,1):
أ- عند إجراء تغييرات كبيرة في المنظمة، مثل إعادة التنظيم أو الاندماج.
ب- مواجهة مواقف متنوعة داخل المنظمة.
ت- الانتقال من منصب قيادي إلى آخر.

٢. تعد القيادة المرنة ضرورية للمنظمات لمواجهة التغييرات السريعة في العولمة، التكنولوجيا، والتنوع البشري مما يتطلب المرونة والتكيف والابتكار من القادة (Yukl & Mahsud, 2010,81)

ثالثاً: إبعاد القيادة المرنة:

تستند القيادة المرنة في هذا البحث الى بعدين رئيسيين هما بعد العمل والعلاقات الإنسانية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات والبحوث العلمية التي اعتمدت هذين البعدين وهي:

جدول (٢): إبعاد المتغير المستقل: القيادة المرنة

ت	الباحث / السنة	الإبعاد القياسية المعتمدة
١.	عباس، ٢٠٢١، ٢٠٢١-٢١٨	العمل – العلاقات الإنسانية
٢.	محسن، ١٧٣٥، ١٧٣٥-٢٠٢٣	العمل – العلاقات الإنسانية
٣.	عباس، ١٠٧٠، ٢٠٢٣	العمل – العلاقات الإنسانية
٤.	البرغش ومجيد، ٦٥٧، ٦٥٨-٢٠٢٤	العمل – العلاقات الإنسانية
٥.	الدرسي، ٣١٩، ٢٠٢٥	العمل – العلاقات الإنسانية

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

١. **بعد العمل:** حيث يعتمد أسلوب العمل هذا على وجود تعاون بين القائد والإفراد المحيطين به، حيث يعمل القائد معهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويركز القائد في بعد العمل على مجموعة من المهام الأساسية التي يجب الالتزام بها لصالح العمل والمؤسسة لضمان تحقيق الأهداف المحددة ويتطلب الوصول إلى هذا البعد تجاوز المشاعر والعواطف الشخصية إذ يتعامل القائد مع الأفراد بشكل موضوعي بعيداً عن الحب أو الكراهية، باعتبارهم عناصر أساسية مهمة لاستمرار العمل وفي حال عدم تحقيق الأهداف أو وجود خلل في الأداء قد يلجأ القائد إلى العقاب واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الالتزام بالعمل (الدرسي، ٣١٩، ٢٠٢٥).

٢. **بعد العلاقات الإنسانية:** بينما يركز البعد الأول على الجانب العملي والعمل بعقلانية دون تدخل العواطف يهتم البعد الثاني بالعلاقات الإنسانية بين العاملين، وكذلك بين القادة والموظفين بهدف تعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة.

يوفر بعد العلاقات الإنسانية بيئة عمل آمنة نفسياً للعاملين، خالية من التوتر، حيث يشعرون بالانتماء إلى أسرة إدارية ويكون لديهم شعور ايجابي تجاه العمل وزملائهم (البرغش ومجيد، ٢٠٢٤، ٦٥٧، ٢٠٢٤-٦٥٨).

الجمود التنظيمي

أولاً: مفهوم الجمود التنظيمي:

يستمد مفهوم الجمود أحياناً من علم الفيزياء تحت مسمى "القصور الذاتي" وهو الذي يعبر عن ثبات وسكون الجسم وممانعته للحركة (Airikkala, 2021, 31)، وقد استخدم علماء الاجتماع هذا المصطلح لوصف صعوبة تغيير الهياكل التنظيمية؛ فعندما يصبح الجمود جزءاً لا يتجزأ من الروتين التنظيمي يكون رد فعل داخل المنظمة غالباً مدفوعاً بالخبرات السابقة، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير (Huang, et. al., 2013). ويعد مفهوم الجمود التنظيمي في الوقت الحاضر عاملاً رئيساً من العوامل التي تعيق نجاح الأفراد والمنظمات، فهو يعبر عن مجموعة من الحالات الداخلية المؤثرة في كفاءة استخدام الموارد البشرية، وقد يبدأ هذا الجمود على مستوى الفرد ثم ينتشر تدريجياً داخل المنظمة (Kaya, et. al., 2018, 41). وقد أطلقت على الجمود التنظيمي عدة مسميات قبل إن يستقر الباحثون على هذا المفهوم، ومن أبرزها: جمود الهيكل، عدم الاستعداد التنظيمي، تغيير قوة التنفيذ، الزخم التنظيمي، ضعف الاستجابة التنظيمية، صعوبة التعليم التنظيمي، ازدواجية التنظيم، مقاومة التغيير، إضافة إلى حواجز التعلم التنظيمي والخمول التنظيمي وغيرها (Roodt, et. al., 2001, 57)، ويعرف الجمود على أنه الحالة التي عاقبة إمام التغيير وتمثل مقاومة للتطور داخل الأفراد أو المنظمات. ويعرض الجدول (٣) مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالجمود التنظيمي.

الجدول (٣): مفاهيم الجمود التنظيمي

المفهوم	المصدر	ت
وهو عجز المنظمة عن إحداث تغييرات داخلية لمواجهة التغييرات الخارجية الحادة وعندما يتراكم هذا الجمود تدريجياً في الإجراءات التنظيمية تميل المنظمة إلى الاعتماد تلقائياً على الخبرات السابقة وتظهر مقاومة قوية للتغيير.	(Moradi, et. al., 2021, 172)	١.
هو التمسك الشديد ببقاء هيكل المنظمة وقدراتها على حالها، ويشير إلى الاعتقاد بان العادات الفردية والاستثمارات المالية والبنية المؤسسية في المنظمة مستقرة ولن تتغير.	(Zeki, ٢٠٢٣, ٧٩)	٢.
ويشير إلى الميل لرفض التغيير والرغبة في الحفاظ على الوضع القائم.	(Ebrahimi, et. al., 2024, 162)	٣.
هو تحيز المنظمة للاعتماد على الروتين القائم في أعمالها بدلاً من التكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة.	Gamal, Yehia, & (Haitham, 2024, 328)	٤.
يشير الجمود التنظيمي إلى ميل المنظمة للاستمرار في أساليب العمل التقليدية ومقاومة التغيير، رداً على التحولات البيئية، حفاظاً على الوضع الراهن بدلاً من تبني التغييرات الإستراتيجية.	(Liu, Li, & Zhong, 2025, 5-6)	٥.

المصدر: من إعداد الباحثين.

وأخيراً يمكننا تعريف **الجمود المنظمي** على أنه عجز المنظمة عن مواكبة التغييرات في البيئة الخارجية، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمنظمة.

ثانياً: مسببات الجمود التنظيمي:

يُعدّ الجمود التنظيمي من المتغيرات الجوهرية التي لم تحظْ باهتمام بحثي كافٍ على المستويين النظري والتطبيقي، على الرغم من آثاره السلبية المباشرة في إنتاجية الأفراد وكفاءة أدائه، وما يترتب عليه من تراجع في الروح المعنوية وضعف في تحقيق الذات، ولتقييم مستوى الجمود في المنظمات يصبح من الضروري تشخيص أسبابه الفعلية والمحتملة التي تسهم في انتشاره وحدوثه، وتختلف هذه الأسباب باختلاف المجتمعات والمنظمات، تبعاً لطبيعة عملها والبيئة التي تنشأ ضمنها، وبناءً على ذلك يمكن توضيح هذه المسببات على النحو الآتي:

١. **إدارة المنظمة:** تعد الإدارة العليا الطرف المهيمن والمسؤول عن وضع تنفيذ استراتيجيات المنظمة، فضلاً عن توجيه قراراتها المستقبلية. وبناءً على ذلك، فإن افتقار الإدارة إلى الرغبة في تطوير مستوى أداء المنظمة من خلال الابتكار والتكيف مع المتغيرات سيؤدي حتماً إلى ظهور الجمود التنظيمي (Dörrenbacher, C., & Gammelgaard, 2004, 18).

٢. **شدة المنافسة:** وأشار (Mallette & Hopkins, 2013, 107) إلى أن شدة المنافسة تمثل المحرك الأساسي للتغييرات التي تشهدها المنظمة، وعليه فإن المنافسة القوية تعد عاملاً مهماً يدفع المنظمات إلى الحد من الجمود التنظيمي أو تقليصه، إذ كلما انخفض مستوى المنافسة زادت احتمالية اتساع فجوة الجمود التنظيمي داخل المنظم.

٣. **التواصل:** يُعدّ ضعف التواصل داخل المنظمة خلال فترات الاضطراب البيئي من أكثر السلوكيات تأثيراً سلبياً على استمرارية المنظمة على المدى الطويل، إذ إن المنظمات التي تعجز عن التكيف مع هذه المتغيرات البيئية تكون الأكثر عرضة للفشل. وعليه، فإن من أبرز مقومات النجاح امتلاك القدرة على التواصل الفعال، لما له من دور محوري في توجيه وإحداث التغييرات التنظيمية اللازمة (Hollow, 2014, 749).

٤. نمط توزيع السلطة ومراكز القوة في المنظمة: تتحدد درجة القوة داخل المنظمة بالموقع الوظيفي، وبناءً على ذلك فإن التغيير الحقيقي يتطلب إحداث تعديل في الترتيب التنظيمي. ووفقاً لهذا التعديل، قد تزداد أو تتراجع قوة وسلطة بعض المديرين، الأمر الذي يدفعهم إلى مقاومة التغييرات التي من شأنها تقليص نفوذهم بحجة عدم تحقيقها للأهداف المطلوبة. كما يرتبط مستوى الجمود التنظيمي وقدرته على إبطاء أو تعطيل التغيير بمدى نجاح المديرين في توظيف سلطتهم لإعاقة التغيير المقترح (الصياح، ٢٠١٥، ٢٤٨).

ثالثاً: إبعاد الجمود التنظيمي:

يوضح الجدول التالي إبعاد الجمود التنظيمي وهي:

جدول (٤): إبعاد المتغير التابع: الجمود التنظيمي.

ت	الباحث / السنة	الإبعاد القياسية المعتمدة
١.	Elzek, et. al., 2024	جمود البصيرة – جمود الفعل – الجمود النفسي
٢.	Alkharmany, et. al., 2024	جمود البصيرة – جمود الفعل – الجمود النفسي
٣.	Ibrahim, et. al., 2024	جمود البصيرة – جمود الفعل – الجمود النفسي
٤.	Liu & Hong, 2023	جمود البصيرة – جمود الفعل – الجمود النفسي

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

تُظهر الدراسات السابقة توافقاً واضحاً في تحديد أبعاد الجمود التنظيمي، إذ اتفقت الغالبية على أن هذا المفهوم ذو طبيعة متعددة الأبعاد، ويتجلى في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الجمود النفسي، وجمود البصيرة، وجمود الفعل. ويعكس هذا التوافق إدراكاً مشتركاً بأن هذه الأبعاد تمثل ركائز أساسية لفهم ظاهرة الجمود التنظيمي. كما استقرت هذه الدراسات على اعتماد الأبعاد الثلاثة أساساً منهجياً وأدوات قياس معتمدة لدراسة الجمود التنظيمي في البيئات المختلفة، الأمر الذي يوفر إطاراً موحداً لقياسه وتحليله في السياقات التنظيمية المتنوعة، ويسهم في تعزيز دقة الدراسات المستقبلية وإتاحة إمكانية مقارنة نتائجها عبر البيئات التنظيمية المختلفة.

١. **جمود البصيرة:** يرى (Lingyu, et. al., 2024, 521) أن الجمود البصري انقطاعاً في دورة التعلم التنظيمي، إذ قد تعجز الإدارة عن ملاحظة وتفسير الإشارات الصادرة من البيئة الداخلية أو الخارجية في الوقت المناسب، بما يحول دون تشخيص الحاجة إلى تعديل السلوك التنظيمي وتكييفه بما يتلاءم مع المتطلبات البيئية والسوقية، فضلاً عن الدوافع الداخلية الداعمة للتغيير.

٢. **الجمود الفعل:** ويشير (Abdullah, et. al., 2024, 2348) بقوله إلى الجمود التنظيمي عندما تكون استجابة الإدارة للأحداث البيئية متأخرة، أو عندما تكون المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الواعية داخل المنظمة غير كافية.

٣. **الجمود النفسي:** ويذكر (Gao, et. al., 2020, 272-287) في هذا الصدد أن الجمود النفسي يؤدي إلى الصعوبات التي يواجهها الأفراد داخل المنظمة نتيجة عوامل نفسية مثل التوتر والقلق وآليات الدفاع النفسية التي تُثار بفعل التغييرات التنظيمية.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

أولاً: أسلوب وإجراءات البحث الميدانية:

ضمن إجراءات البحث الميداني اعتمد الباحثان أسلوب المسح الاستقصائي، وذلك بما يتفق مع المنهج المعتمد المتمثل بالمنهج الوصفي التحليلي، وفي هذا السياق تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لغرض إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي ضمن هذا الجانب من البحث، وذلك عبر اعتماد البرنامج الإحصائية (SPSS Ver. 24) إلى جانب نظام (Excel) بما يسهم في الوصول إلى النتائج التي حقق الأهداف الميدانية للبحث وتساعد في الحكم على فرضياته.

ثانياً: جمع البيانات:

تضمن البحث نوعين من البيانات (ثانوية وأولية)، تم جمع البيانات الثانوية للبحث من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوع البحث من دراسات ومقالات وكتب عربية واجنبية، أما البيانات الأولية فقد تم جمعها من خلال أداة البحث المتمثلة باستمارة استبيان تم إعدادها من قبل الباحثين، ومن ثم توزيعها على أفراد العينة لجمع البيانات هذه البيانات التي تعد المفصل الرئيس للحصول على النتائج الميدانية واختبار الفرضيات، إذ تم جمع ٢٣٠ استمارة صالحة للتحليل من أصل ٢٥٠ استمارة تم توزيعها.

ثالثاً: قياس المتغيرات:

تضمن البحث اثنين من المتغير مستقل (القيادة المرنة) وتابع (الجمود التنظيمي) تم قياسهما من خلال استمارة استبيان معدة من قبل الباحثين، إذ تضمنت الاستمارة في هيكلتها ثلاث محاور، خصص المحور الأول لتحديد الخصائص التعريفية لأفراد العينة من خلال ثلاث معلومات ديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة)، في حين خصص المحور الثاني لقياس المتغير المستقل (القيادة المرنة) من خلال ١٢ عبارة مقسمة على بعدين (١. العمل، ٢. العلاقات الإنسانية) بواقع ٧ عبارات للبعد الأول و٥ عبارات للبعد الثاني، أما المحور الثالث فخصص بقياس المتغير التابع (الجمود التنظيمي) من خلال ١٥ عبارة مقسمة على ثلاث

أبعاد (١. جمود البصيرة، ٢. جمود الفعل، ٣. الجمود النفسي) بواقع ٥ عبارات لكل بعد من الأبعاد الثلاث، ويظهر الجدول (٥) هيكلية استمارة الاستبيان.

الجدول (٥): هيكلية استمارة الاستبيان

المحاور	المعلومات	الرمز	العدد	التسلسل
المحور ١: المعلومات الديموغرافية	الجنس	D1	2	
	المؤهل العلمي	D2	3	
	مدة الخدمة	D3	6	
المحور ٢: المستقل (القيادة المرنة)	١. العمل	XX1	7	X1-X7
	٢. العلاقات الانسانية	XX2	5	X8-X12
	الإجمالي	X	12	X1-X12
المحور ٣: التابع (الجمود التنظيمي)	١. جمود البصيرة	YY1	5	Y1-Y5
	٢. جمود الفعل	YY2	5	Y6-Y10
	٣. الجمود النفسي	YY3	5	Y11-Y15
	الإجمالي	Y	15	Y1-Y15

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

وقد تم تكيم إجابات أفراد العينة باستخدام ليكرت الخماسي عبر إعطاء القيم ١ للإجابة (لا اتفق بشدة)، والقيمة (٢) للإجابة (لا اتفق) والقيمة ٣ للإجابة (محايد)، والقيمة ٤ للإجابة (اتفق)، والقيمة ٥ للإجابة (اتفق بشدة)، كما تم تحديد شدة الاتفاق للمتوسطات الحسابية لكل من العبارات والأبعاد والمتغيرات على حد سواء، ضمن خمس مديات تم تحديدها وفق طول الفئة (٠,٨٠) المحتسب وفق المعادلة (أعلى قيمة-أدنى قيمة / عدد الفئات)، إذ تعطى شدة الاتفاق (منخفض جداً) للمدى (من ١ إلى أقل من ١,٨٠)، وتعطى شدة الاتفاق (منخفض) للمدى (من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦)، وتعطى شدة الاتفاق (مقبول) للمدى (من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤)، وتعطى شدة الاتفاق (عالٍ) للمدى (من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢)، وتعطى شدة الاتفاق (عالٍ جداً) للمدى (من ٤,٢ إلى ٥).

رابعاً. اختبار أداة البحث:

تم اختبار أداة البحث المتمثلة باستمارة الاستبيان من خلال مقياسين الصدق الذاتي والثبات الذاتي، إذ تم اختبار الصدق الذاتي وفق معامل الصدق المحتسب عبر الجذر التربيعي لمعامل الفا كرونباخ، إذا من خلال القيمة المرتفعة لمعامل الصدق يمكن التحقق من أن مضمون استمارة الاستبيان يعبر بصدق عما يراد قياسه من متغيرات وأبعاد وبالاطلاع على الجدول (٦) يلاحظ ارتفاع قيمة معامل الصدق مما يؤكد صدق الاستبانة، ومن ثم موثوقية البيانات المجمعة من خلالها لأغراض إجراءات التحليل الإحصائي في هذا المبحث.

الجدول (٦): صدق وثبات استمارة الاستبيان

المتغيرات والأبعاد	الرمز	معامل الصدق	معامل الفا كرونباخ
١. العمل	XX1	0.935	0.875
٢. العلاقات الانسانية	XX2	0.906	0.820
القيادة المرنة	X	0.959	0.919
١. جمود البصيرة	YY1	0.935	0.874
٢. جمود الفعل	YY2	0.921	0.848
٣. الجمود النفسي	YY3	0.931	0.867
الجمود التنظيمي	Y	0.972	0.944

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS).

كما أنه تم استخدام قيمة معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لغرض اختبار الثبات الذاتي لاستمارة الاستبيان، إذ من خلال القيمة التي تتجاوز الحد الفرضي للمعامل البالغة ٠,٧٠ يتم الحكم على ثبات الاستمارة، أي إذا ما تم إعادة توزيع استمارة الاستبيان على نفس الأفراد بظروف مماثلة فإنه من الممكن الحصول على نتائج مشابهة، وبالرجوع إلى الجدول (٦) يلاحظ أن قيمة معامل الفا كرونباخ لمتغيرات وأبعاد البحث كافة كانت مرتفعة وتتجاوز القيمة الفرضية للمعامل البالغة ٠,٧٠ عليه يتم الحكم بثبات استمارة الاستبيان، ومن ثم اعتمادية البيانات لإجراءات التحليل الإحصائي اللاحقة.

خامساً: وصف اتجاهات إجابات الأفراد نحو العبارات:

تضمن البحث اثنين من المتغيرات (القيادة المرنة، الجمود التنظيمي)، تم قياس متغير القيادة المرنة (المستقل) من خلال ١٢ عبارة وفق اثنين من الأبعاد (١. العمل، ٢. العلاقات الانسانية)، في حين تم قياس متغير الجمود التنظيمي (التابع) من خلال ١٥ عبارة وفق ثلاث أبعاد (١. جمود البصيرة، ٢. جمود الفعل، ٣. الجمود النفسي) وقد تم وصف عبارات كلا المتغيرين كما يلي:

١. وصف عبارات متغير القيادة المرنة:

يظهر الجدول (٧) وصف اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو عبارات متغير القيادة المرنة (١٢) بأبعاده الاثنين (١. العمل، ٢. العلاقات الإنسانية)، وقد تم هذا الوصف باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (٧): وصف عبارات متغير القيادة المرنة

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	شدة الاتفاق	الترتيب
بعد (١. العمل)						
X1	يناقش القائد الأمور التي تخص سياسات العمل مع الموظفين	4.10	1.028	81.91%	عالي	2
X2	تحفيز وترغيب وتشجيع الموظفين لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	3.97	0.966	79.30%	عالي	5
X3	إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.	3.95	0.979	78.96%	عالي	6
X4	إشباع حاجات الموظفين النفسية والاجتماعية.	4.04	0.988	80.87%	عالي	3
X5	خلق جو من الثقة والاندماج بين القادة والموظفين.	4.10	1.014	82.09%	عالي	1
X6	تفويض جزء من الصلاحيات الى الموظفين.	3.98	1.006	79.65%	عالي	4
X7	التركيز على إنجاز العمل وحل المشاكل والعقبات.	3.90	1.065	77.91%	عالي	7
بعد (٢. العلاقات الإنسانية)						
X8	يتدخل القائد في حل الصراعات بين الموظفين.	3.86	0.976	77.13%	عالي	4
X9	يبقى القائد على مسافة من الموظفين لكن هلا يبقى بمعزل عنهم ويتعامل معهم بعدالة.	3.81	1.043	76.26%	عالي	5
X10	يؤكد علة مراعاة الاختلاف في مراكز الموظفين لكنه يدعم كرامة الجميع.	3.95	0.983	78.96%	عالي	2
X11	يدرك الجميع أدوارهم ومواقعهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمنظمة.	3.87	1.048	77.48%	عالي	3
X12	يوفر بيئة عمل آمنة نفسياً وخالية من التوتر.	4.05	1.083	80.96%	عالي	1

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS).

يلاحظ من الجدول (٧) وجود مستوى اتفاق مرتفع نحو توافر عبارات (X1-X12) متغير القيادة المرنة لكلا بعديه، حسب إدراك أفراد العينة في مديرية تربية صلاح الدين، بدلالة القيمة المرتفعة للوسط الحسابي المحتسب التي تجاوزت القيمة الفرضية البالغة (٣)، فضلاً عن ارتفاع الأهمية النسبية، أما على مستوى الأبعاد، فيلاحظ أنه حسب بعد (١. العمل) فإن العبرة رقم (X5) المتمثلة بـ(خلق جو من الثقة والاندماج بين القادة والموظفين) حققت أعلى مستوى اتفاق بوسط حسابي يبلغ (4.10)، في حين أن العبرة رقم (X7) المتمثلة بـ(التركيز على إنجاز العمل وحل المشاكل والعقبات) حققت أدنى مستوى اتفاق بوسط حسابي يبلغ (3.90)، أما فيما يخص بعد (٢. العلاقات الإنسانية) فإن العبرة رقم (X12) المتمثلة بـ(يوفر بيئة عمل آمنة نفسياً وخالية من التوتر) حققت أعلى مستوى اتفاق بوسط حسابي يبلغ (4.05)، في حين أن العبرة رقم (X9) المتمثلة بـ(يبقى القائد على مسافة من الموظفين لكن هلا يبقى بمعزل عنهم ويتعامل معهم بعدالة) حققت أدنى مستوى اتفاق بوسط حسابي يبلغ (3.81)، كما تشير القيمة المنخفضة للانحراف المعياري إلى وجود اتساق وعدم تشتت في إجابات أفراد العينة، وهذا يدعم اعتمادية نتائج الوسط الحسابي في تمثيل إجمالي العينة في مديرية تربية صلاح الدين.

٢. وصف عبارات متغير الجمود التنظيمي:

يظهر الجدول (٨) وصف اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو عبارات متغير الجمود التنظيمي (١٥) بأبعاده الثلاث (١. جمود البصيرة، ٢. جمود الفعل، ٣. الجمود النفسي)، وقد تم هذا الوصف باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (٨): وصف عبارات متغير الجمود التنظيمي

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	شدة الاتفاق	الترتيب
بعد (١. جمود البصيرة)						
Y1	لا تمتلك منظمتنا رؤية واضحة نحو التغيير.	2.94	1.375	58.78%	مقبول	2
Y2	لا يوجد تأييد لدى العاميين نحو مبادرة التغيير.	3.02	1.218	60.35%	مقبول	1
Y3	عدم ثقة العاميين بقدرات قيادة التغيير.	2.81	1.146	56.26%	مقبول	3
Y4	لا يوجد تنسيق بين القيادة والعاميين لتنفيذ التغيير.	2.53	1.177	50.52%	منخفض	5
Y5	لا توجد مشاركة للعاملين في صياغة إستراتيجية التغيير.	2.80	1.265	56.09%	مقبول	4

بعد (٢. جمود الفعل)					
Y6	ليس من السهولة إجراء تغيير في محتوى الوظيفة.	2.78	1.192	55.65%	مقبول
Y7	لم يتم توفير التدريب الكافي في تلبية متطلبات الوظيفة الجديدة.	2.73	1.085	54.52%	مقبول
Y8	لا يوجد حماس حول تعلم مهارات جديدة.	2.73	1.181	54.61%	مقبول
Y9	لا توجد استجابة من العاملين نحو التحول إلى وظائف أخرى	2.87	1.158	57.30%	مقبول
Y10	نقص مهارات العمل الجماعي في تنفيذ عمليات التغيير.	2.74	1.130	54.78%	مقبول
بعد (٣. الجمود النفسي)					
Y11	لا يسمح للعاملين تجريب الأفكار الجديدة في منظماتنا.	2.80	1.120	55.91%	مقبول
Y12	لا يسمح للعاملين من إطلاق أفكار لتحسين العمل.	2.84	1.188	56.78%	مقبول
Y13	لا يوجد نظام مكافآت لتشجيع المساهمات الإبداعية.	2.71	1.136	54.17%	مقبول
Y14	لا يسمح أبدا بالأخطاء.	2.64	1.188	52.78%	مقبول
Y15	منظمتنا لا تشجع على استخدام أساليب إبداعية لحل المشاكل.	2.92	1.258	58.43%	مقبول

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS)

يلاحظ من الجدول (٨) وجود مستوى اتفاق مقبول ومنخفض نحو توافر عبارات (Y1-Y15) متغير الجمود التنظيمي لأبعاده الثلاث، حسب إدراك أفراد العينة في مديرية تربية صلاح الدين، بدلالة القيمة المنخفضة للوسط الحسابي المحتسب التي كانت أدنى من القيمة الفرضية البالغة (٣) لأغلب العبارات، فضلاً عن انخفاض الأهمية النسبية، أما على مستوى الأبعاد، فيلاحظ أنه حسب بعد (١. جمود البصيرة) فإن العبارة رقم (Y2) المتمثلة بـ(لا يوجد تأييد لدى العاملين نحو مبادرة التغيير). حققت أعلى مستوى اتفاق بوسط حسابي يبلغ (3.02)، في حين أن العبارة رقم (Y4) المتمثلة بـ(لا يوجد تنسيق بين القيادة والعاملين لتنفيذ التغيير) حققت أدنى مستوى اتفاق بوسط حسابي يبلغ (2.53)، أما فيما يخص بعد (٢. جمود الفعل) فإن العبارة رقم (Y9) المتمثلة بـ(لا توجد استجابة من العاملين نحو التحول إلى وظائف أخرى) حققت أعلى مستوى اتفاق بوسط حسابي يبلغ (2.87)، في حين أن العبارة رقم (Y7) المتمثلة بـ(لم يتم توفير التدريب الكافي في تلبية متطلبات الوظيفة الجديدة). حققت أدنى مستوى اتفاق بوسط حسابي يبلغ (2.73)، وأخيراً حسب بعد (٣. الجمود النفسي) فإن العبارة رقم (Y15) المتمثلة بـ(منظمتنا لا تشجع على استخدام أساليب إبداعية لحل المشاكل) حققت أعلى مستوى اتفاق بوسط حسابي يبلغ (2.92)، في حين أن العبارة رقم (Y14) المتمثلة بـ(لا يسمح أبدا بالأخطاء) حققت أدنى مستوى اتفاق بوسط حسابي يبلغ (2.64)، كما تشير القيمة المنخفضة للانحراف المعياري إلى وجود اتساق وعدم تشتت في إجابات أفراد العينة، وهذا يدعم اعتمادية نتائج الوسط الحسابي في تمثيل إجمالي العينة في مديرية تربية صلاح الدين.

سادساً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يظهر الجدول (٩) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث (القيادة المرنة، الجمود التنظيمي) بأبعدهما كافة، وقد تم هذا التحليل من خلال عدد من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، أدنى وأعلى قيمة.

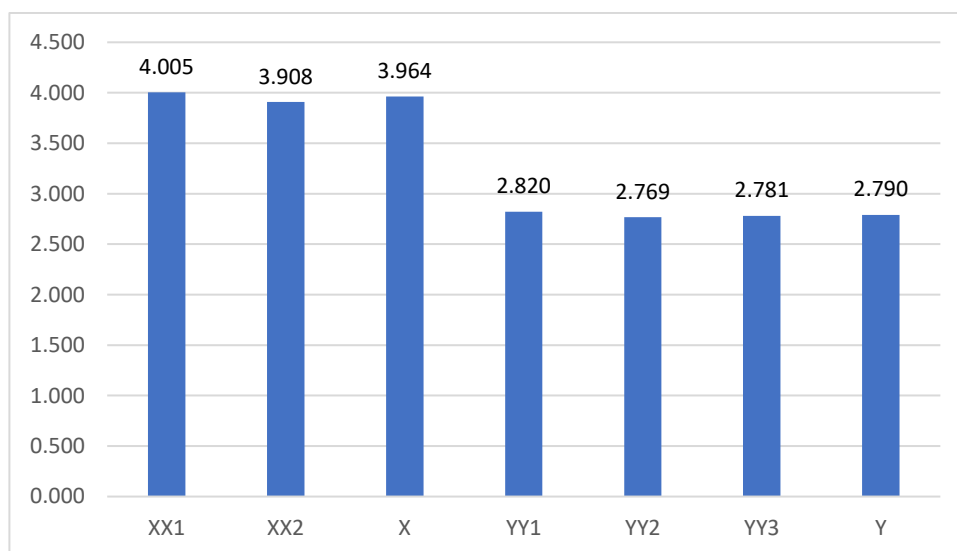
الجدول (٩): وصف متغيرات وأبعاد البحث

المتغيرات والأبعاد	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	الأهمية النسبية	شدة الاتفاق	الترتيب	Skewness
١. العمل	XX1	4.005	0.761	1.00	5.00	80.10%	عالي	1	-0.703
٢. العلاقات الإنسانية	XX2	3.908	0.783	1.00	5.00	78.16%	عالي	2	-0.534
القيادة المرنة	X	3.964	0.739	1.00	5.00	79.29%	عالي	-	-0.742
١. جمود البصيرة	YY1	2.820	1.010	1.00	5.00	56.40%	مقبول	1	0.130
٢. جمود الفعل	YY2	2.769	0.907	1.00	5.00	55.37%	مقبول	3	0.492
٣. الجمود النفسي	YY3	2.781	0.953	1.00	5.00	55.62%	مقبول	2	0.318
الجمود التنظيمي	Y	2.790	0.890	1.00	5.00	55.80%	مقبول	-	0.261

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS)

يلاحظ من الجدول (٩) وجود مستوى اتفاق مرتفع نحو توافر متغير القيادة المرنة لكلا بعديه (١. العمل، ٢. العلاقات الإنسانية)، حسب إدراك أفراد العينة في مديرية تربية صلاح الدين، بدلالة القيمة المرتفعة للوسط الحسابي المحتسب التي تجاوزت القيمة الفرضية البالغة (٣)، فضلاً عن ارتفاع الأهمية النسبية، إذ سجل متغير القيادة المرنة وسط حسابي بمقدار (3.964)، بأهمية نسبية (79.29%)، أما على مستوى الأبعاد، فيلاحظ أن بعد (١. العمل) سجل أعلى مستوى توافر بوسط حسابي (4.005)، في حين سجل بعد (٢. العلاقات الإنسانية) أدنى مستوى بوسط حسابي (3.908)، كما يلاحظ من الجدول (٩) وجود مستوى اتفاق مقبول

نحو توافر متغير الجمود التنظيمي لأبعاده الثلاث (١. جمود البصيرة، ٢. جمود الفعل، ٣. الجمود النفسي)، حسب إدراك أفراد العينة في مديرية تربية صلاح الدين، بدلالة القيمة المنخفضة للوسط الحسابي المحتسب التي كانت أدنى من القيمة الفرضية البالغة (٣)، فضلاً عن انخفاض الأهمية النسبية، إذ سجل متغير الجمود التنظيمي بوسط حسابي بمقدار (2.790)، بأهمية نسبية (55.80%)، أما على مستوى الأبعاد، فيلاحظ أن بعد (. جمود البصيرة) سجل أعلى مستوى توافر بوسط حسابي (2.820)، يليه بعد (٣. الجمود النفسي) بوسط حسابي (2.781)، في حين سجل بعد (. جمود الفعل) أدنى مستوى بوسط حسابي يبلغ (2.769)، كما تشير القيمة المنخفضة للانحراف المعياري إلى وجود اتساق وعدم تشتت في إجابات أفراد العينة، وهذا يدعم اعتمادية نتائج الوسط الحسابي في تمثيل إجمالي العينة في مديرية تربية صلاح الدين، ويظهر الشكل (١) مستويات توافر لمتغيرات البحث (القيادة المرنة، الجمود التنظيمي) بأبعدهما كافة.



الشكل (٢): مستويات توافر متغيرات وابعاد البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين باعتماد نظام (Excel)

سابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

لغرض التحقق من توافر شرط الاعتدالية في البيانات فقد عمد الباحثان إلى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال حساب معامل الالتواء (Skewness)، إذ تعد البيانات موزعة توزيع طبيعي إذا كانت القيمة المحتسبة للمعامل ضمن المدى ما بين (+1 إلى -1)، وبالرجوع إلى الجدول (٩) يلاحظ أن قيمة معامل الالتواء ضمن المدى المحدد، ومن ثم تقترب من التوزيع الطبيعي وتحقق شرط الاعتدالية، مما يمكن الباحثان من استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات.

ثامناً: اختبار فرضيات العلاقة:

تضمنت الفقرة فرضية رئيسة واحدة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة إحصائية بين القيادة المرنة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد مع الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة اثنتين من الفرضيات الفرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى (H1.1): توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة إحصائية بين القيادة المرنة إجمالاً مع الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد معنوية وقوة واتجاه العلاقة بين القيادة المرنة إجمالاً مع الجمود التنظيمي، إذ تشير الدلالة المعنوية المساوية أو أقل من ٥٪ لمعامل الارتباط إلى وجود العلاقة، في حين تشير قيمة معامل الارتباط التي تكون أكبر من ٠,٣ إلى قوة العلاقة، في حين تشير الإشارة الموجبة (أو السالبة) إلى اتجاه العلاقة من حيث كونها طردية (أو عكسية)، ويظهر الجدول (١٠) قيمة معامل الارتباط.

الجدول (١٠): العلاقة بين القيادة المرنة إجمالاً مع الجمود التنظيمي

المتغيرات والابعاد	البيان	الجمود التنظيمي
القيادة المرنة	Pearson	-0.704**
	Sig.	0.000

(**) دالة معنوية عند مستوى دلالة ١٪، (*) دالة معنوية عند مستوى دلالة ٥٪.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS)

يلاحظ من الجدول (10) وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية (عكسية) عند مستوى دلالة معنوية أقل من ٥٪، بين القيادة المرنة إجمالاً مع الجمود التنظيمي، وهذا يدل على أن ارتفاع مستوى توافر القيادة المرنة في مديرية تربية صلاح الدين سوف يرافقه انخفاض في مستوى الجمود التنظيمي في المديرية محل البحث، عليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية (H1.2): توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المرنة مع الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد معنوية وقوة واتجاه العلاقة بين القيادة المرنة على مستوى الأبعاد (١. العمل، ٢. العلاقات الإنسانية) مع الجمود التنظيمي، إذ تشير الدلالة المعنوية المساوية أو أقل من ٥٪ لمعامل الارتباط إلى وجود العلاقة، في حين تشير قيمة معامل الارتباط التي تكون أكبر من ٠,٣ إلى قوة العلاقة، في حين تشير الإشارة الموجبة (أو السالبة) إلى اتجاه العلاقة من حيث كونها طردية (أو عكسية)، ويظهر الجدول (١١) قيمة معامل الارتباط.

الجدول (١١): العلاقة بين أبعاد القيادة المرنة مع الجمود التنظيمي

المتغيرات والأبعاد	البيان	الجمود التنظيمي
١. العمل	Pearson	-0.657**
	Sig.	0.000
٢. العلاقات الإنسانية	Pearson	-0.702**
	Sig.	0.000

(**) دالة معنوية عند مستوى دلالة ١٪، (*) دالة معنوية عند مستوى دلالة ٥٪.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS)

يلاحظ من الجدول (١١) ما يلي:

١. وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية (عكسية) عند مستوى دلالة معنوية أقل من ٥٪، بين بعد (١. العمل) ضمن متغير القيادة المرنة مع الجمود التنظيمي، وهذا يدل على أن ارتفاع مستوى توافر بعد (١. العمل) ضمن القيادة المرنة في مديرية تربية صلاح الدين سوف يرافقه انخفاض في مستوى الجمود التنظيمي في المديرية محل البحث.

٢. وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية (عكسية) عند مستوى دلالة معنوية أقل من ٥٪، بين بعد (٢. العلاقات الإنسانية) ضمن متغير القيادة المرنة مع الجمود التنظيمي، وهذا يدل على أن ارتفاع مستوى توافر بعد (٢. العلاقات الإنسانية) ضمن القيادة المرنة في مديرية تربية صلاح الدين سوف يرافقه انخفاض في مستوى الجمود التنظيمي في المديرية محل البحث، عليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية، وبناء على نتائج الفرضيات الفرعية يمكن القول بقبول الفرضية الرئيسية الأولى.

تاسعاً اختبار فرضيات التأثير

تضمنت الفقرة فرضية رئيسية واحدة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H2): يوجد تأثير عكسي للقيادة المرنة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين.

ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H2.1): يوجد تأثير عكسي للقيادة المرنة إجمالاً في الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين. لاختبار هذه الفرضية تم اعداد معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير قيمة متغير الجمود التنظيمي من خلال متغير القيادة المرنة إجمالاً، وذلك لتحديد مدى تأثير الأخير على الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين، ويظهر الجدول (١٢) نتائج الاختبار.

الجدول (١٢): تأثير القيادة المرنة إجمالاً في الجمود التنظيمي

المتغيرات والأبعاد	(R ²)	(Adjusted R ²)	(F)	(Sig.)
	0.496	0.494	224.651	0.000
المتغيرات والأبعاد	المعامل الثابت (β0)	معامل الانحدار (β)	(T)	(Sig.)
القيادة المرنة	6.155	-0.849	-14.988	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS)

يلاحظ من الجدول (١٢) ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (224.651) عند مستوى دلالة معنوية أقل من ٥٪، بمعنى إمكانية تقدير قيمة متغير الجمود التنظيمي من خلال متغير القيادة المرنة إجمالاً، كما تشير قيمة (T) البالغة (-14.988) عند مستوى دلالة معنوية أقل من ٥٪، إل ثبات وجود التأثير المعنوي، في حين تشير قيمة معامل الانحدار بيتا (β) السالبة والبالغة (-0.849) إلى أن التأثير سلبي، أي أن ارتفاع مستوى توافر القيادة المرنة في مديرية تربية صلاح الدين سوف يسهم في الحد أو تقليص مستويات الجمود التنظيمي ضمن المديرية ميدان البحث، كما تدل قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.496) على أن متغير القيادة المرنة يفسر ما نسبته (٤٩,٦٪) من التغيرات الحاصلة في متغير الجمود التنظيمي، في حين أن النسبة المتبقية والبالغة (٥٠,٤٪) تعود إلى عوامل أخرى غير ظاهرة في النموذج الحالي لمعادلة الانحدار، عليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية (H2.2): يوجد تأثير عكسي لبعد العمل في الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين. لاختبار هذه الفرضية تم اعداد معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير قيمة متغير الجمود التنظيمي من خلال بعد العمل ضمن متغير القيادة المرنة، وذلك لتحديد مدى تأثير هذا البعد على الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين، ويظهر الجدول (١٣) نتائج الاختبار.

الجدول (١٣): تأثير بعد العمل ضمن القيادة المرنة اجمالاً في الجمود التنظيمي

المتغيرات والابعاد	(R ²)	(Adjusted R ²)	(F)	(Sig.)
	0.432	0.429	173.255	0.000
المعامل الثابت (β0)	معامل الانحدار (β)	(T)	(Sig.)	
بعد العمل	5.870	-0.769	-13.163	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين باعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS)

يلاحظ من الجدول (١٣) ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (173.255) عند مستوى دلالة معنوية أقل من ٥٪، بمعنى إمكانية تقدير قيمة متغير الجمود التنظيمي من خلال بعد العمل ضمن القيادة المرنة، كما تشير قيمة (T) البالغة (-13.163) عند مستوى دلالة معنوية أقل من ٥٪، إلى ثبات وجود التأثير المعنوي، في حين تشير قيمة معامل الانحدار بيتا (β) السالبة والبالغة (-0.769) إلى أن التأثير سلبي، أي أن ارتفاع مستوى توافر بعد العمل ضمن القيادة المرنة في مديرية تربية صلاح الدين سوف يسهم في الحد أو تقليص مستويات الجمود التنظيمي ضمن المديرية ميدان البحث، كما تدل قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.432) على أن بعد العمل ضمن القيادة المرنة يفسر ما نسبته (٤٣,٢٪) من التغيرات الحاصلة في متغير الجمود التنظيمي، في حين أن النسبة المتبقية والبالغة (٥٦,٨٪) تعود إلى عوامل أخرى غير ظاهرة في النموذج الحالي لمعادلة الانحدار، عليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H2. 3): يوجد تأثير عكسي لبعد العلاقات الانسانية في الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين. لاختبار هذه الفرضية تم اعداد معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير قيمة متغير الجمود التنظيمي من خلال بعد العلاقات الانسانية ضمن متغير القيادة المرنة، وذلك لتحديد مدى تأثير هذا البعد على الجمود التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين، ويظهر الجدول (١٤) نتائج الاختبار.

الجدول (١٤): تأثير بعد العلاقات الانسانية ضمن القيادة المرنة اجمالاً في الجمود التنظيمي

المتغيرات والابعاد	(R ²)	(Adjusted R ²)	(F)	(Sig.)
	0.493	0.491	221.515	0.000
المعامل الثابت (β0)	معامل الانحدار (β)	(T)	(Sig.)	
بعد العلاقات الانسانية	5.909	-0.798	-14.883	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين باعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS)

يلاحظ من الجدول (١٤) ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (221.515) عند مستوى دلالة معنوية أقل من ٥٪، بمعنى إمكانية تقدير قيمة متغير الجمود التنظيمي من خلال بعد العلاقات الانسانية ضمن القيادة المرنة، كما تشير قيمة (T) البالغة (-14.883) عند مستوى دلالة معنوية أقل من ٥٪، إلى ثبات وجود التأثير المعنوي، في حين تشير قيمة معامل الانحدار بيتا (β) السالبة والبالغة (-0.798) إلى أن التأثير سلبي، أي أن ارتفاع مستوى توافر بعد العلاقات الانسانية ضمن القيادة المرنة في مديرية تربية صلاح الدين سوف يسهم في الحد أو تقليص مستويات الجمود التنظيمي ضمن المديرية ميدان البحث، كما تدل قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.493) على أن بعد العلاقات الانسانية ضمن القيادة المرنة يفسر ما نسبته (٤٩,٣٪) من التغيرات الحاصلة في متغير الجمود التنظيمي، في حين أن النسبة المتبقية والبالغة (٥٠,٧٪) تعود إلى عوامل أخرى غير ظاهرة في النموذج الحالي لمعادلة الانحدار، عليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، وبناءً على نتائج الفرضيات الفرعية يمكن القول بقبول الفرضية الرئيسية الثانية.

وبالرجوع إلى الجدول (١٣) و(١٤) يلاحظ من قيمة (F) وقيمة (β) وجود تباين في مستوى تأثير أبعاد القيادة المرنة (١. العمل، ٢. العلاقات الانسانية) في متغير الجمود التنظيمي، من حيث صحة النموذج وصلاحيته وفق قيمة (F) وكذلك من حيث قوة التأثير حسب قيمة (β)، إذ يلاحظ أن بعد (العلاقات الانسانية) حقق صحة نموذج أفضل من بعد (العمل) في تقدير الجمود التنظيمي، نظراً لكون قيمة (F) كانت أكبر ضمن نموذج معادلة الانحدار لبعده العلاقات الانسانية، كما يلاحظ أن بعد العلاقات الانسانية كان الأقوى تأثيراً على الجمود التنظيمي في الميدان المبحوث، بدلالة قيمة بيتا (β) البالغة (-0.798) وهي أكبر من قيمة بيتا (β) لبعد العمل البالغة (-0.769)، مما يدل على أن بعد العمل كان الأقل تأثيراً مقارنة ببعده العلاقات الانسانية.

عاشراً: النتائج والمناقشة:

١. ثبتت وجود علاقتي ارتباط وتأثير عكسيتين ذات دلالة معنوية بين القيادة المرنة والجمود التنظيمي، ويُعزى تفسير هذه العلاقات بان دور القيادة المرنة في مديرية الدائرة المبحوثة يسهم وبشكل معنوي في الحد من الجمود التنظيمي، وتفسر هذه العلاقة بأنه عندما تمتلك إدارة الميدان المبحوث القيادة المرنة تمثل مدخلاً إدارياً معاصراً يركز على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية،

ويعزز الابتكار والانفتاح على الأفكار الجديدة، ويحد من مركزية القرار والتمسك بالإجراءات الجامدة سيؤدي إلى الحد من الجمود التنظيمي.

٢. سجلت أقوى علاقة ارتباط عكسية عند مستوى دلالة معنوية أقل من ٥٪ بين بعد العلاقات الإنسانية والجمود التنظيمي، نظراً لكون Pearson البالغ (٠,٧٠٢-)، ويمكن تفسير هذه العلاقة إلى أنه سعي إدارة الميدان قيد البحث للحد من الجمود التنظيمي يتوجب عليها تعزيز العلاقات الإنسانية بين الأفراد تؤثر مباشرة على مرونة المنظمة وقدرتها على التجاوب مع التغيرات. فالعلاقات الإنسانية الجيدة مثل التعاون بين الموظفين، الثقة المتبادلة، التواصل الفعال، والتحفيز على المشاركة في اتخاذ القرار، مما يساهم في تقليل التصلب الإداري وزيادة المرونة التنظيمية.

٣. ظهرت بأقل علاقة ارتباط عكسية عند مستوى دلالة معنوية أقل من ٠,٠٥ بين بعد العمل والجمود التنظيمي، نظراً لكون Pearson البالغ (٠,٦٥٧-)، وترجم هذه العلاقة ليركز القائد في بعد العمل على أداء المهام الأساسية وتهيئة بيئة عمل منظمة وموضوعية يعزز الالتزام بالعمل ويحد من التصلب والجمود الإداري، إذ يضمن القائد التزام الأفراد بالأدوار المطلوبة وتحقيق أهداف المنظمة.

٤. يشير تباين مستوى تأثير أبعاد القيادة المرنة (١. العمل، ٢. العلاقات الإنسانية) في متغير الجمود التنظيمي، إذ يلاحظ أن بعد العلاقات الإنسانية كأن الأقوى تأثيراً على الجمود التنظيمي في الميدان المبحوث، بدلالة قيمة بيتا (β) البالغة (-0.798) وهي أكبر من قيمة بيتا (β) لبعد العمل البالغة (-0.769)، إلى أن العلاقات الإنسانية تلعب دوراً محورياً في تعزيز المرونة التنظيمية، أكثر من بعد العمل. ويُفسر ذلك بأن تعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين—مثل بناء الثقة، وتشجيع التعاون، والتواصل الإيجابي—يساهم في خلق بيئة عمل صحية نفسياً، تقل فيها الصراعات والتوتر، ويشعر فيها الموظفون بالانتماء والتقدير من الناحية الإدارية، هذا يعني أن القائد الذي يركز على تطوير العلاقات الإنسانية يعزز التزام الأفراد بالمنظمة ويحد من التصلب الإداري، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتقليل الجمود التنظيمي، في حين يبقى بعد العمل مهماً لكنه أقل تأثيراً مقارنة بالعلاقات الإنسانية.

أحد عشر: توصيات البحث:

١. تعزيز القيادة المرنة على إدارة مديرية التربية التركيز على تبني أساليب القيادة المرنة التي تشجع على التكيف مع التغيرات، وتعزز الابتكار، وتقلل التصلب الإداري.

٢. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ويُنصح بتقوية العلاقات الإنسانية بين الموظفين، من خلال تشجيع التعاون، وبناء الثقة، وتوفير بيئة عمل داعمة نفسياً وخالية من الصراعات، حيث تبين أن بعد العلاقات الإنسانية له التأثير الأقوى في الحد من الجمود التنظيمي.

٣. تحفيز الالتزام بالعمل أي تنظيم بيئة العمل بحيث تكون المهام واضحة، وكافاً الأداء الجيد، مع الحفاظ على موضوعية القادة في التعامل مع الموظفين لضمان تحقيق أهداف المنظمة، مع تقليل الاعتماد على العواطف الشخصية في التقييم.

٤. تدريب القادة على المهارات التنظيمية حيث يُوصى بتقديم برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهاراتهم في إدارة الفرق بشكل مرّن، وتشجيع المشاركة، وحل النزاعات، بما يساهم في تقليل الجمود وزيادة الكفاءة التنظيمية.

٥. تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير وتشجيع ثقافة عمل مفتوحة على المبادرة والابتكار، بحيث يشعر الموظفون بالانتماء والتحفيز، مما يساهم في تقليل الجمود ويزيد من مرونة واستجابة المنظمة للمتغيرات.

٦. متابعة الأداء المنظمي بشكل دوري من خلال إجراء تقييم دوري لمستوى الجمود التنظيمي وفاعلية أساليب القيادة، لتحديد نقاط القوة والضعف ووضع خطط تطوير مستمرة.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

- ١- البرغش. سيف حماد ومجيد. يحيى علاوي, (٢٠٢٤). القيادة المرنة ودورها في تحقيق الحرية الأكاديمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة نسق, المجلد ٤٣, العدد ٤, ٦٥٢-٦٧٥.
- ٢- الجرجري. احمد سليمان محمد وسالم. زيد موفق, (٢٠٢١). تشخيص أبعاد القيادة المرنة دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد ١٧ العدد ٥, الجزء ٢, ٣٨٠-٣٩٤.
- ٣- الخالدي. عواد, المالكي. نضال عبد الله, كشكول, حسين محمد علي وعبود. فوزية حسين, (٢٠٢٥). تحديات القيادة في عصر الابتكار و الرقمنة : مهارات القيادة المرنة في تصحيح الانحرافات في المؤسسات المالية. دراسة حالة في بعض من المصارف الاهلية في محافظة كربلاء, المجلد ٢١, العدد خاص, الجزء ١, ٤٦-٦١.
- ٤- داود. راوية منعم, (٢٠٢٥). القيادة المرنة ودورها في تحقيق الحرية الأكاديمية في الجامعات الحكومية, مجلة كلية التربية الاساسية, (عدد خاص), ٤١٣-٤٣٩.
- ٥- الدرسي. فاطمة محمد يحيى, (٢٠٢٥). القيادة المرنة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بمدارس تعليم جازان, والمجلة الدولية للبحث والتطوير الدولي, (عدد خاص), ٣١٨-٣٤١.
- ٦- الربيعي. فهد بن راحم و الجهني, عبيد الله بن حسين, (٢٠٢٥). دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. مجلة بحوث التربية النوعية, العدد ٣٩, الجزء ٢, ٢٢٧-٢٦٢.
- ٧- الصياح, عبد الستار مصطفى, (٢٠١٥). التحيز المعرفي والجمود التنظيمي دالان للتغير الاستراتيجي: دراسة اختباريه في عينة من الشركات المدرجة في سوق عمان المالي, مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد (٢١) العدد (٨٦).
- ٨- عباس. سجي رياض, (٢٠٢٣). القيادة المرنة وعلاقتها بالأداء المميز لدى العاملين في المؤسسات الصناعية (دراسة استطلاعية في شركة الصناعات الخفيفة), كلية دجلة الجامعة الاهلية, مجلة الدراسات المستدامة, المجلد ٥, العدد ٢, ١٠٦٤-١٠٨٣.
- ٩- عباس. علي سلمان, (٢٠٢١). قياس أبعاد القيادة المرنة لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين. مجلة كلية التربية الاساسية, المجلد (٢٧) العدد (١١١), (٢٠٩-٢٢٣).
- ١٠- محسن محمد جعفر, (٢٠٢٣). القيادة المرنة ودورها في تحقيق السلوك الإداري المميز لدى العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات, مجلة الدراسات المستدامة, المجلد ٥, العدد ٣, الملحق ٣, ١٧٣٠-١٧٥٥.

ثانياً: المصادر العربية مترجمة

- 1- Abbas, A. S. (2021). Measuring the dimensions of flexible leadership among heads of sports clubs from the perspective of coaches. *Journal of the College of Basic Education*, 27(111), 209–223.
- 2- Abbas, S. R. (2023). Flexible leadership and its relationship to distinguished performance among workers in industrial institutions: An exploratory study in the Light Industries Company. *Al-Dijlah University College, Journal of Sustainable Studies*, 5(2), 1064–1083.
- 3- Al-Barghash, S. H., & Majeed, Y. A. (2024). Flexible leadership and its role in achieving academic freedom among heads of departments at the colleges of the University of Baghdad from the perspective of faculty members. *Nasaq Journal*, 43(4), 652–675.
- 4- Al-Darsi, F. M. Y. (2025). Flexible leadership and its relationship to the level of job satisfaction among early childhood teachers in Jazan schools. *International Journal of Research and International Development (Special Issue)*, 318–341.
- 5- Al-Jarjari, A. S. M., & Salem, Z. M. (2021). Diagnosing the dimensions of flexible leadership: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders at the Northern Technical University and its formations in Nineveh Governorate. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 17(56, Part 2), 380–394.
- 6- Al-Khalidi, A., Al-Maliki, N. A., Kashkoul, H. M. A., & Aboud, F. H. (2025). Leadership challenges in the era of innovation and digitalization: Flexible leadership skills in correcting deviations in financial institutions – A case study in some private banks in Karbala Governorate. *21(Special Issue, Part 1)*, 46–61.
- 7- Al-Rubaie, F. B. R., & Al-Juhani, U. A. H. (2025). The role of flexible leadership in raising the level of job satisfaction in secondary schools in Taif Governorate from the teachers' perspective. *Journal of Qualitative Education Research*, 39(Part 2), 227–262.
- 8- Al-Sayah, A. S. M. (2015). Cognitive bias and organizational rigidity as indicators of strategic change: An empirical study in a sample of companies listed on the Amman Stock Exchange. *Journal of Administrative and Economic Sciences*, 21(86).
- 9- Dawood, R. M. (2025). Flexible leadership and its role in achieving academic freedom in public universities. *Journal of the College of Basic Education (Special Issue)*, 413–439.
- 10- Mohsen, M. J. (2023). Flexible leadership and its role in achieving distinguished administrative behavior among employees of the Communications and Media Commission. *Journal of Sustainable Studies*, 5(3, Supplement 3), 1730–1755.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Abdullah AlKhamany, Aya Reda Abdelhamid & Osama Mahmoud Elnokrashy (2024), **Impact of Organizational Inertia on Employee Innovative Behavior**, Op.Cit., p. 2348.
- 2- Airikkala, A. (2021). **Dynamic capabilities and organizational inertia during digital transformation** , Master's thesis in Strategic Business Development.
- 3- Alkharmany, A., Abdelhamid, A. R., & Elnokrashy, O. M. (2024), **Impact of organizational inertia on employee innovative behavior**. Research in International Journal of Computer Science, 8(2), 123-135.
- 4- Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2004). Subsidiary upgrading? **Strategic inertia in the development of German-owned subsidiaries in Hungary**. In EGOS (European Group of Organizational Studies) conference, Ljubljana (pp. 1-3).
- 5- Ebrahimi, M., Zaer, H. K., & Nabi, M. D., (2024), **Innovation and Technology for Neutralizing Organizational Inertia: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach**. Advances in Industrial Engineering.
- 6- Elzek, E., Ali, H., & Omar, A. (2024), **Organizational inertia and strategic renewal: Empirical evidence from emerging economies**. Journal of Organizational Change Management, 37(2), 345–363.
- 7- Gamal Ibrahim, Yehia Elzek & Haitham El Sawalhy (2024), **The Impact of Organizational Inertia on Organizational Performance in Travel Agencies and Hotels: The Moderating Effect of Organizational Agility**, Op. Cit., p. 328.
- 8- Gao, K., Yang, Y., Sun, L., & Qu, X. (2020), **Revealing psychological inertia in mode shift behavior and its quantitative influences on commuting trips**. Transportation research part F: traffic psychology and behaviour, 71, 272-287.
- 9- Hollow, M., (2014), "**Strategic inertia, financial fragility and organizational failure**: the case of the Birkbeck Bank, 1870–1911", Journal of Business History, Vol. 56, No. 5.
- 10- Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T. (2013). **Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective**. Journal of Organizational Change Management.
- 11- Ibrahim, G., Elzek, Y., & El Sawalhy, H. (2024), **The impact of organizational inertia on organizational performance in travel agencies and hotels**: The moderating effect of organizational agility. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels - University of Sadat City, 8(1), 325-345.
- 12- Kaya, Ş. D., Yüceler, A., & Yağcı Özen, M. (2018). **Hemşirelerde Atalet Davranışları ve Hasta Güvenliği**. Nobel Medicus, 14(2), 40-48.
- 13- Lingyu Hu & et. al. (2024), **Block Chain Technology Adaptation and Organizational Inertia Moderating Role Between Knowledge Management Processes and Supply Chain Resilience**, Kybernetes, Emerald Publishing Limited, Vol. (53) , No.(2) ,p. 521.
- 14- Liu, B., Li, C., & Zhong, Y., (2025). **Challenging to Change?** Examining the Link Between Public Participation and Greenwashing Based on Organizational Inertia. MDPI Journals.
- 15- Liu, X., & Hong, J. (2023), **Organizational inertia, strategic persistence, and firm performance. Long Range Planning**, 56(4).
- 16- Mallette, P., & Hopkins, S. A. (2013), **Proposed factors influencing strategic inertia/strategic renewal in organizations**. Academy of Strategic Management Journal, 12(2), 77.
- 17- Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). **Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance**. Asia Pacific Management Review, 26(4), 171-179.
- 18- Roodt, Gert , Kinnear, Carli, Erwee, Ronel, Smith, Donsmith, Lynch, Bernadette & Millett, Bruce, (2001), **Measurement of Organizational inertia: Portability of South African Scale in An Australian Context**, Journal of Industrial Psychology, Vol.27, No.2.
- 19- Yukl, G., & Mahsud, R.,(2010), **Why flexible and adaptive leadership is essential,Consulting Psychology Journal: practice and research**, 62 (2), 81-93.
- 20- Yukl, GARY,(2008),**The Importance of Flexible Leadership, In Robert B. Kaiser(Chair), The Importance, Assessment, AND Development of Flexible Leadership**, practitioner forum presented at the 23rd annual conference of the Society for IndustrialOrganizational Psychology, April, 2008. San Francisco, CA.
- 21- Zeki Cetin (2023): **The Relationship Between the Dark Triad and Organizational Inertia: A Study in Tourism Sector Employees**, Journal of Public Economy and Public Financial Management, Vol. (3), Issue (2), p. 79.