



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Role of Smart Leadership in Achieving Human Resources Agility A Survey Study of the Opinions of a Sample of Academic and Administrative Leaders at Duhok Polytechnic University

Bedayat Ismail Hassan*, James Yohana Odeesh

Administrative Technical College/Duhok Polytechnic University

Keywords:

Smart Leadership, Human Resource Agility,
Duhok Polytechnic University

ARTICLE INFO

Article history:

Received	17 Jul. 2025
Received in revised form	13 Aug. 2025
Accepted	13 Aug. 2025
Available online	30 Jun. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Bedayat Ismail Hassan

Administrative Technical College/Duhok
Polytechnic University



Abstract: This research aims to explore the role of smart leadership with its various functions in achieving human resource agility across its dimensions (behavioral, skill-based, and functional), through an exploratory study of the opinions of a sample of academic and administrative leaders at Duhok Polytechnic University. The research was driven by a key question regarding the extent to which smart leadership enables staff to adapt to changes and face challenges within a dynamic university environment. The descriptive-analytical method was employed to address this question, and a questionnaire was used to collect data from a sample of 241 academic and administrative leaders in the studied university. The data was analyzed using the SPSS V-27 software. The current study reached a set of conclusions, the most important of which was the existence of a statistically significant positive relationship between smart leadership and human resource agility. Additionally, smart leadership was found to have a meaningful impact on human resource agility across its three dimensions. Based on these conclusions, several recommendations were proposed, the most important of which was the need to embed smart leadership concepts and skills among middle and supervisory leaders through developmental programs focusing on enhancing influence, decision-making, and effective communication skills. This would contribute to improving human resource agility at the behavioral, skill-based, and functional levels and enhance their ability to respond smoothly to change.

دور القيادة الذكية في تحقيق مرونة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في جامعة دهوك التقنية

بداية إسماعيل حسن

جيمس يوحنا عوديش

الكلية التقنية الإدارية/جامعة دهوك التقنية

المستخلص

يهدف البحث إلى استكشاف الدور الذي تلعبه القيادة الذكية بوظائفها المختلفة في تحقيق مرونة الموارد البشرية بأبعادها (السلوكية، المهارية، والوظيفية) من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في جامعة دهوك التقنية، وانطلق البحث من سؤال حول مدى قدرة القيادة الذكية على تمكين الكوادر من التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات داخل بيئة جامعية متغيرة، وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن ذلك، واعتمد البحث الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (241) فرداً من القيادات العلمية والإدارية في الجامعة المبحوثة، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS V-27)، وتوصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الاستنتاجات كانت أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية ومرونة الموارد البشرية فضلاً عن امتلاك القيادة الذكية تأثير معنوي في مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة، وفي ضوء تلك الاستنتاجات تم تقديم مقترحات عدة أهمها ترسيخ لمفاهيم ومهارات القيادة الذكية لدى القيادات الوسطى والإشرافية، وذلك من خلال برامج تنموية تركز على تنمية مهارات التأثير، واتخاذ القرار، والتواصل الفعال، بما يساهم في تحسين مرونة الموارد البشرية على المستويات السلوكية والمهارية والوظيفية، ويزيد من قدرتهم على مواجهة التغيرات بسلاسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية، مرونة الموارد البشرية، جامعة دهوك التقنية.

المقدمة

تُعد القيادة الذكية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي باتت تحظى باهتمام واسع في مختلف مجالات الإدارة، لما لها من دور فعال في تمكين المنظمات من مواجهة التحديات الديناميكية، وتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، فالقائد الذكي لا يقتصر دوره على اتخاذ القرارات، بل يمتد إلى صياغة الرؤية، وتطوير الاستراتيجية، وتحفيز الموارد البشرية، وبناء فرق عمل فعالة قادرة على التكيف المستمر، الأمر الذي يُعزز من قدرة الموارد البشرية على تحقيق التوازن بين الاستقرار التنظيمي والتجديد المستمر.

وأصبحت مرونة الموارد البشرية وفي ظل هذه التحولات مطلباً أساسياً للمنظمات، وبشكل خاص في قطاع التعليم العالي، التي تتطلب من الموارد البشرية فيها القدرة على التكيف مع التغيرات الإدارية والتقنية والهيكلية، وتمثل مرونة السلوك، مرونة المهارة، ومرونة الوظيفة أبعاداً رئيسة لهذه القدرة، مما يجعل من الضروري تمكينها من خلال أنماط قيادية حديثة تتناسب مع واقع ومتطلبات المرحلة.

وبناءً على ذلك، انطلقت هذه الدراسة لاستكشاف دور القيادة الذكية بأبعادها السبعة (صياغة الرؤية، تطوير الاستراتيجية، اتخاذ القرارات، الاتصال، بناء الفريق، إدارة الأداء، والتحسين المستمر) في تعزيز مرونة الموارد البشرية داخل جامعة دهوك التقنية، بعدّها بيئة تعليمية تتميز بخصوصية تنظيمية واحتياجات تطويرية متنامية.

وقد اعتمدت على مزيج من المصادر النظرية الحديثة العربية والأجنبية في بناء الإطار النظري للدراسة، فيما تم استخدام استمارة استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من عينة مكونة من (241) فرداً من القيادات العلمية الإدارية في الجامعة دهوك التقنية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V-27)، لتحديد طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وتشخيص مدى تأثير أبعاد القيادة الذكية على أبعاد مرونة الموارد البشرية.

وتتضمن الدراسة أربعة محاور رئيسة:

- ❖ المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
- ❖ المحور الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.
- ❖ المحور الثالث: الجانب الميداني للبيانات ونتائج الدراسة.
- ❖ المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء النتائج.

المبحث الأول: الجانب المنهجي

أولاً. مشكلة البحث: تُعد الجامعات ركيزة أساسية للتقدم العلمي والتنمية، من خلال إعداد موارد بشرية قادرة على إنتاج المعرفة واستخدامها في حل مشكلات المجتمع، إلا أن الجامعات تواجه تحديات مثل العولمة والتطور التكنولوجي والمنافسة المتزايدة، مما يتطلب تبني أساليب قيادية حديثة لمواجهة هذه التحولات وضمان استمراريتها، ويرى الباحثة أن تبني القيادة الذكية أصبح ضرورياً لتعزيز مرونة الموارد البشرية، خاصة مع تأخر جامعات إقليم كردستان، ومنها جامعة دهوك التقنية، في التصنيفات العالمية، مما يبرز الحاجة لتطوير أدوات إدارية مبتكرة، عليه، تم اختيار جامعة دهوك التقنية لدراسة العلاقة بين القيادة الذكية ومرونة الموارد البشرية للإجابة عن سؤال البحث الرئيس: هل تساهم القيادة الذكية في تحقيق مرونة الموارد البشرية؟

وتتضمن مشكلة البحث عدد من التساؤلات التي تسعى للإجابة عن الجوانب المختلفة المرتبطة بالمتغيرات الأساسية للدراسة، ويمكن تلخيص هذه التساؤلات على النحو الآتي:

1. ما هو مدى اعتماد القيادة الذكية، ومرونة الموارد البشرية، وأبعادها من قبل القيادات الإدارية في جامعة دهوك التقنية؟
2. هل تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها بناءً على مستوى اعتمادها في الجامعة المبحوثة؟
3. هل هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الذكية ومرونة الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة على المستوى الكلي والجزئي للأبعاد المعتمدة؟
4. هل هناك علاقة تأثير معنوية موجبة للقيادة الذكية في تحقيق مرونة الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة على المستوى الكلي والجزئي للأبعاد المعتمدة؟
5. هل هناك فروق معنوية في آراء المبحوثين تجاه مستوى تبني الجامعة المبحوثة لمتغيرات الدراسة، بناءً على سماتهم الشخصية؟

ثانياً. أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في جانبين رئيسين هما:

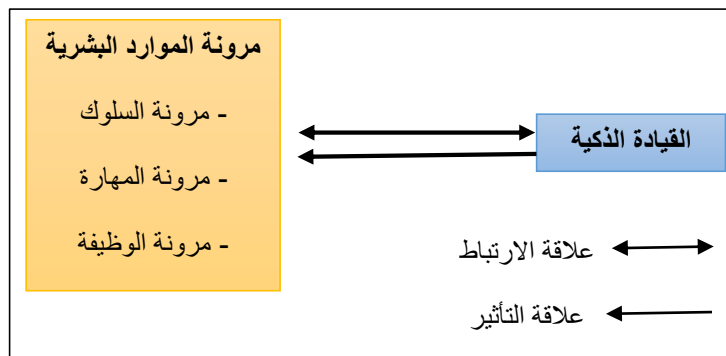
1. **الجانب النظري:** تتمثل الأهمية الأكاديمية لهذا البحث في تناوله لمتغيرات محورية في بيئة المنظمات الجامعية، مثل القيادة الذكية ومرونة الموارد البشرية، والذي يمكن من خلالها تقديم إطار نظري لهذه المتغيرات، وعرض مختلف وجهات النظر حول مفاهيمه وفلسفته وأبعاده، وكما يسهم البحث في

إثراء الدراسات السابقة التي تناولت هذه الموضوعات، والتي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل، ومن ثم يمكن للبحث الحالي أن يعزز المعرفة العلمية والأكاديمية من خلال تقديم عرض ومناقشة نتائج العلاقات بين المتغيرات الدراسة.

2. **الجانب الميداني:** أما من حيث الأهمية الميدانية، فتتمثل في تركيزه على الجامعات كميدان بحثي، مما يبرز دور هذه الجامعات في المجتمع بشكل عام، ومن خلال نتائج هذا البحث يمكن للجامعة المبحوثة الاستفادة في تعزيز ممارسات القيادة الذكية وتحقيق مرونة الموارد البشرية، كما أن المقترحات التي تقدمها الدراسة قد تساهم في تحسين أداء الجامعات، وقد تساعد في وضعها ضمن قائمة الجامعات العالمية إذا ما تم تطبيق هذه المقترحات بشكل عملي.

ثالثاً. أهداف البحث: في ضوء مشكلة البحث الحالية وأهميته، فإنه يهدف إلى تحقيق ما يأتي:

1. تقديم دراسة نظرية وميدانية حول موضوعات القيادة الذكية، ومرونة الموارد البشرية.
 2. وصف وتشخيص مدى تبني جامعة دهوك التقنية لمتغيرات الدراسة.
 3. اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها في الجامعة المبحوثة.
 4. اختبار أثر القيادة الذكية في تحقيق مرونة الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة.
 5. التوصل إلى استنتاجات ومناقشتها بشكل علمي تساعد في تقديم المقترحات تمكن جامعة دهوك التقنية بشكل خاص والجامعات الأخرى بشكل عام في تحسين أدائها وترتيبها بين الجامعات العالمية.
- رابعاً. نموذج الفرضي للبحث:** استكمالاً لمتطلبات البحث الحالي في إطارها الميداني، والأخذ في الاعتبار مشكلته وأهدافها، واختبار العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، يتطلب الأمر بناء نموذج افتراضي يوضح طبيعة هذه المتغيرات وحدودها والعلاقات التي تربط بينها، وبناءً على ذلك، يتكون النموذج الافتراضي من المتغيرات والأبعاد، كما هو موضح في الشكل رقم (1)



شكل (1): نموذج الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثة

خامساً. فرضيات البحث: سيعتمد البحث الحالي على فرضيتين رئيسيتين تضم كل منها ثلاث فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين القيادة الذكية ومرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي في الجامعة دهوك التقنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الذكية على مرونة الموارد البشرية في جامعة دهوك التقنية على المستوى الكلي.

سادساً. أساليب جمع البيانات وتحليلها إحصائياً: اعتمد الباحثة في الجانب النظري على مصادر علمية متنوعة مطبوعة وإلكترونية، شملت رسائل جامعية، كتب، وبحوث منشورة في دوريات ومؤتمرات علمية ذات صلة بمتغيرات الدراسة، كما استخدمت الدراسة استبانة مصممة وفق طبيعة المتغيرات، ووزعت على عينة قصدية من القيادات العلمية والإدارية في جامعة دهوك التقنية، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS V.27 لاستخلاص نتائج ذات دلالة إحصائية تدعم أهداف البحث.

سابعاً. اختبارات الاستبانة: اتبع الباحثان الخطوات المنهجية العلمية في إعداد واختبار الاستبانة، وتم إعدادها بشكلها النهائي، وتضمنت ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: للبيانات الشخصية (8 فقرات).

المحور الثاني: لأسئلة القيادة الذكية (35 سؤالاً).

المحور الثالث: اشتمل على 15 سؤالاً حول مرونة الموارد البشرية، موزعة على 5 أسئلة لكل من مرونة السلوك، مرونة المهارة، ومرونة الوظيفة. أستخدم مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة إلى لا أتفق بشدة) لقياس استجابات المبحوثين. وللتأكد من ثبات الاستبانة، أجري تحليل باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد اعتُبر مقبولاً عند بلوغه 0.60 فأكثر. وأظهرت النتائج في الجدول رقم (1) أن جميع القيم كانت مقبولة وفقاً لهذا المعيار، مما يؤكد صلاحية الأداة للاستخدام في الدراسة.

جدول (1): قياس الثبات بطريقة (Cronbach's Alpha)

المتغيرات الرئيسية	الابعاد	عدد العبارات	قيمة (Cronbach's Alpha)
القيادة الذكية	المؤشر الكلي للمتغير	35	0.966
مرونة الموارد البشرية	مرونة السلوك	5	0.862
	مرونة المهارة	5	0.892
	مرونة الوظيفة	5	0.859
	المؤشر الكلي للمتغير	15	0.940
	المؤشر الكلي لجميع عبارات المتغيرات الرئيسية	50	0.975

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V27.

ثامناً. حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: تم تحديدها بالقيادة الذكية ومرونة الموارد البشرية.
- الحدود البشرية: تقتصر الحدود البشرية بالقيادات العلمية والإدارية في كليات والمعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية.
- الحدود المكانية: تم تنفيذ الدراسة في جامعة دهوك التقنية وما تتضمنه من كليات ومعاهد تابعة لها موزعة على مناطق في محافظة دهوك والأقضية والنواحي التابعة للمحافظة.
- الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية بين (2024-10-25 إلى 2025-7-25)، إذ تم البحث عن المصادر وكتابة الجانب النظري وإعداد استبانة الاستبانة وما يتعلق بها وتوزيعها على المبحوثين وإجراء التحليلات في هذه الفترة لضمان ملائمة البيانات المستخلصة وتحليلها بشكل دقيق.

تاسعاً. مجتمع البحث وعينته: عدت جامعة دهوك التقنية ميداناً للدراسة، بما تضمنه من كليات ومعاهد تقنية في مركز دهوك وأغلب أعضائها. وتكوّن مجتمع البحث من جميع القيادات العلمية والإدارية (العمداء، معاونين، رؤساء الأقسام، المقررين، مديري الشعب الإدارية) لكونهم الأكثر ارتباطاً بإدارة الموارد البشرية، يوضح الجدول رقم (2) أسماء الكليات والمعاهد التقنية، سنة تأسيسها، عدد القيادات فيها، فضلاً عن عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل. وقد تم توزيع (266) استبانة، استرجع منها (247)، وبعد التدقيق تبين أن (241) استبانة فقط صالحة للتحليل.

جدول (2): بيانات عن مجتمع البحث

الكلية والمعهد	سنة التأسيس	القيادات العلمية	القيادات الادارية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل
المعهد التقني (دهوك)	1987-1988	17	14	31	31
المعهد التقني (زاخو)	2002-2003	8	11	19	19
المعهد التقني (العمادية)	2003-2004	14	24	38	25
المعهد التقني (شيخان)	2006-2007	6	11	17	16
المعهد التقني الإداري (دهوك)	2009-2010	9	20	29	27
المعهد التقني (شنكال)	2011-2012	6	11	17	16
الكلية التقنية الإدارية (دهوك)	2012-2013	9	16	25	24
الكلية التقنية (شيخان)	2013-2014	7	17	24	17
الكلية التقنية الهندسية (دهوك)	2014-2015	8	17	25	25
الكلية التقنية (زاخو)	2015-2016	7	11	18	18
الكلية التقنية (دهوك)	2023-2024	8	15	23	23
المجموع		99	167	266	241

المصدر: من إعداد الباحثان.

عاشراً. وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث: تماشياً مع متطلبات تحقيق أهداف البحث، إذ تم الاعتماد على المؤشرات الإحصائية الوصفية، والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، من أجل وصف وتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة المستجيبة كما هو مبين في الجدول رقم (3)، وقد تم عرض هذه الخصائص وفقاً لل فقرات الآتية:

1. **الجنس:** تُظهر النتائج أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر بين القيادات العلمية والإدارية في المجتمع المدروس، إذ بلغ عددهم (172) من إجمالي العينة، ونسبة (71.4%)، مقابل (69) من الإناث، ونسبة (28.6%).

2. **الفئة العمرية:** تبين أن الفئة العمرية بين (31-40) سنة تمثل النسبة الأكبر من بين أفراد العينة المبحوثة، حيث بلغ عددهم (124) ونسبة (51.5%)، وجاءت الفئة العمرية من (51 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة، إذ بلغ عدد أفرادها (16) ونسبة (6.5%)، مما يدل على انخفاض تمثيل

القيادات الأكبر سناً، كما بلغت نسبة من هم في الفئة العمرية (41- 50) سنة (32 %) وبعدد (77) فرداً، وبينما شكّلت القيادات من هم في عمر (30) سنة فأقل (10 %) وبعدد (24) فرداً من إجمالي العينة الدراسة.

3. **المؤهل العلمي:** تُظهر النتائج أن فئة الحاصلين على شهادة البكالوريوس تشكّل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (105) ونسبة (43.6 %) من إجمالي العينة الدراسة، ويليهما الحاصلون على شهادة الماجستير بعدد (50) ونسبة (20.7 %)، وبعدها جاء الحاصلون على شهادة الدبلوم سنتين بعد الإعدادية فأقل بعدد (49) ونسبة (20.3 %)، وأما الحاصلون على شهادة الدكتوراه فقد بلغ عددهم (36) ونسبة (14.9 %)، وفي حين سجّلت فئة الحاصلين على دبلوم عالي عدداً ضئيلاً بلغ فرداً واحداً فقط ونسبة (0.4 %).

4. **اللقب العلمي:** تشير نتائج الدراسة إلى أن غالبية القيادات العلمية في الجامعة لا يحملون ألقاباً أكاديمية رسمية، إذ بلغ عددهم (161) من أصل العينة ونسبة (66.8 %)، وهي نسبة كبيرة مقارنة ببقية فئات الألقاب العلمية، مما يعني بأن أكثرية القيادات المبحوثة ليس لديهم لقب علمي وليسوا من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات والمعاهد التقنية، وأما من يحملون لقب (مدرس مساعد) فقد بلغ عددهم (32) بنسبة (13.3 %)، وتليهم فئة (مدرس) وبعدد (27) ونسبة (11.1 %)، وثم لقب (أستاذ مساعد) بعدد (17) ونسبة (7.1 %)، وفي حين لم تتجاوز نسبة من يحملون لقب (أستاذ) سوى (4) أفراد فقط من العينة الإجمالية للبحث ونسبة (1.7 %)، وهي نسبة ضئيلة جداً ضمن الهيكل القيادي الأكاديمي في الجامعة.

5. **المنصب الوظيفي:** تُظهر نتائج الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يشغلون منصب (مدير شعبة)، حيث بلغ عددهم (153) بنسبة (63.5 %)، ما يعكس التركيز الكبير لهذا المنصب ضمن الهيكل الإداري للكليات والمعاهد التقنية في الجامعة المدروسة، ويليهما في الترتيب من يشغلون منصب (مقرر قسم علمي) وبعدد (38) ونسبة (15.8 %)، وثم (رئيس قسم علمي) بعدد (36) ونسبة (14.9 %)، وأما فئتا (العميد) و(معاون العميد) فقد سجل كل منهما (7) أفراد فقط ونسبة (2.9 %) لكل منهما.

6. **عدد سنوات الخدمة في المنصب:** يُظهر الجدول توزيع المبحوثين من القيادات العلمية والإدارية وفقاً لعدد السنوات التي قضوها في أداء مهامهم في المنصب الحالي، إذ تبين أن أكثرية أفراد عينة البحث هم من القيادات التي تولّت مناصبها منذ فترة قصيرة لا تتجاوز 4 سنوات، حيث بلغ عددهم (127) فرداً بنسبة (52.7 %) من إجمالي العينة، مما يدل على وجود تغيرات مستمرة ومتكررة في المناصب القيادية في المنظمات المبحوثة، وتأتي في المرتبة الثانية فئة الأفراد الذين تراوحت مدة خدمتهم ما بين (13 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (55) ونسبة (22.8 %)، والمرتبة الثالثة فكانت لفئة من قضوا في مناصبهم ما بين (5 إلى 8 سنوات) وبعدد (38) فرداً ونسبة (15.8 %)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة من بلغت مدة خدمتهم في المنصب ما بين (9 إلى 12 سنة) وبعدد (21) فرداً فقط ونسبة (8.7 %) من إجمالي أفراد العينة.

7. **عدد سنوات الخدمة الإجمالية:** يبين الجدول توزيع أفراد العينة وفق عدد سنوات الخدمة الإجمالية، إذ تبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتركز ضمن فئة من لديهم خدمة تتراوح بين (11 إلى 15 سنة)، إذ بلغ عددهم (62) فرداً ونسبة (25.7 %) من إجمالي العينة المدروسة، وتليها فئة من تتراوح مدة خدمتهم بين (6 إلى 10 سنوات)، إذ بلغ عددهم (56) فرداً ونسبة (23.2 %)، وثم فئة

من لديهم خدمة تتراوح بين (16 إلى 20 سنة) وبعده (53) فرداً ونسبة (22 %)، وأما فئة من تجاوزت مدة خدمتهم (21 سنة فأكثر) فقد بلغ عددهم (42) فرداً ونسبة (17.4 %)، وفي حين سجلت فئة من كانت مدة خدمتهم (5 سنوات فأقل) بأقل نسبة بين الفئات لعدد سنوات الخدمة الأجمالية في الكليات والمعاهد المبحوثة، إذ بلغ عددهم (28) فرداً فقط ونسبة (11.6 %).

8. عدد الدورات المشاركة بها في مجال القيادة وإدارة الموارد البشرية: وتُبرز نتائج الجدول أن جزءاً كبيراً من أفراد العينة لم يسبق لهم الالتحاق بأي دورة تدريبية في مجال القيادة وإدارة الموارد البشرية، حيث بلغ عددهم (98) فرداً ونسبة (40.7 %)، ما يشير إلى وجود فجوة واضحة في تطوير الكوادر القيادية ضمن هذا الجانب الحيوي وخصوصاً فيما يتعلق بالحصول على المعرفة والمهارات في مجال القيادة وإدارة الموارد البشرية، وأما من شاركوا في دورة واحدة فبلغ عددهم (53) ونسبة (22 %)، وتلتهم فئة من شاركوا في دورتين بعدد (34) ونسبة (14.1 %)، وهي النسبة نفسها لفئة من شاركوا في أربع دورات فأكثر، وفي حين جاءت فئة من شاركوا في ثلاث دورات في المرتبة الأخيرة بعدد (22) ونسبة (9.1 %).

جدول (3): البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث

الجنس									
أنثى					ذكر				
%		التكرارات			%		التكرارات		
28.6%		69			71.4%		172		
الفئة العمرية									
51 سنة فأكثر		50-41 سنة			40-31 سنة		30 سنة فأقل		
%		%			%		%		
التكرارات		التكرارات			التكرارات		التكرارات		
6.5%		32%			51.5%		10%		
16		77			124		24		
المؤهل العلمي									
دكتوراه		ماجستير			دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم سنتين بعد الإعدادية
%		%			%		%		%
التكرارات		التكرارات			التكرارات		التكرارات		التكرارات
14.9%		20.7%			0.4%		43.6%		20.3%
36		50			1		105		49
اللقب العلمي									
أخرى وبدون لقب علمي		أستاذ			أستاذ مساعد		مدرس		مدرس مساعد
%		%			%		%		%
التكرارات		التكرارات			التكرارات		التكرارات		التكرارات
66.8%		1.7%			7.1%		11.1%		13.3%
161		4			17		27		32
المنصب الوظيفي									
مدير شعبة		مقرر قسم علمي			رئيس قسم علمي		معاون العميد		عميد
%		%			%		%		%
التكرارات		التكرارات			التكرارات		التكرارات		التكرارات
63.5%		15.8%			14.9%		2.9%		2.9%
153		38			36		7		7
عدد سنوات الخدمة في المنصب									
13 سنة فأكثر		9-12 سنوات			8-5 سنوات		4 سنوات فأقل		
%		%			%		%		%
التكرارات		التكرارات			التكرارات		التكرارات		التكرارات
22.8%		8.7%			15.8%		38		52.7%
55		21			127				
عدد سنوات الخدمة الإجمالية									
21 سنة فأكثر		20-16 سنة			15-11 سنة		10-6 سنوات		5 سنوات فأقل
%		%			%		%		%
التكرارات		التكرارات			التكرارات		التكرارات		التكرارات
17.4%		22%			25.7%		23.2%		11.6%
42		53			62		56		28
عدد الدورات المشارك بها في مجال القيادة وإدارة الموارد البشرية									
أربع دورات فأكثر		ثلاثة دورات			دورتين		دورة واحدة		لا يوجد
%		%			%		%		%
التكرارات		التكرارات			التكرارات		التكرارات		التكرارات
14.1%		9.1%			14.1%		22%		40.7%
34		22			34		53		98

المصدر: من إعداد الباحثان.

المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أولاً. القيادة الذكية:

1. **المفهوم:** تعد القيادة من المسؤوليات العظيمة التي يتم تكليفها للموارد البشرية التي تثبت كفاءتها، ولا تنتهي عملية القيادة بمجرد اختيار القائد، بل تتطلب متابعة مستمرة لأدائها لضمان عدم وجود انحرافات، وكما يجب أن تتوفر مجموعة محددة من الصفات في القائد لأمكانية تأديته لمهامه والتي تختلف عن صفات المهام الأخرى، فضلاً عن أهمية تطوير المهارات القيادية على المدى الطويل (الهنداوي، 2021: 635)، وتكمن جوهر القيادة في النظام البشري بالقدرة على تحريك الموارد البشرية في الاتجاه المرغوب، وإذا كانت القيادة قادرة على القيام بذلك، فهذا يعني بأنها فاعلة (AL-Hakim, 2024: 131). ويشير مصطلح القيادة إلى أنها العملية التي يتم من خلالها تأثير القيادة على مجموعة من الموارد البشرية لتحقيق هدف مشترك (الشراني، 2023: 504).

وعليه يمكن إعطاء تعريفاً إجرائياً للقيادة الذكية بأنها القدرة على اتخاذ القرارات الفاعلة والأبتكارية في بيئات معقدة ومتغيرة عن طريق استخدام تقنيات واستراتيجيات متطورة لتحليل البيانات، مع التركيز على التفكير الاستراتيجي والقدرة على التكيف مع التحديات والتواصل الفاعل مع الفريق العمل وتحفيز الموارد البشرية على زيادة مرونتهم مما تقدم أفضل أداء والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.

2. **الأهمية:** تكمن أهمية القيادة الذكية في توليد القدرات والإبداع، الحماس الجماعي، وتوسيع رأس المال المعرفي، بهدف تحقيق التوازن التنظيمي بين النشاط الحالي والتخطيط للمستقبل (Biwott, 2022: 2)، وتعد القيادة الذكية أداة قوية تساعد على التكيف مع التحديات المتزايدة في بيئة العمل الحديثة، ففي عالم سريع التغير، يزداد الاعتماد على التكنولوجيا، وتظهر الحاجة إلى قيادات قادرة على استخدام هذه التكنولوجيا بفعالية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، ومن خلال هذا السياق، تبرز أهمية القيادة الذكية التي تعتمد على عناصر أساسية عدة، والتي تجمع لتوجيه الفرق نحو النجاح، وتتلخص هذه العناصر في النقاط التالية (الريش، 2024: 12):

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا في العمل.
2. انتشار العمل عن بعد.
3. تنوع فرق العمل وتوزيعها في مواقع مختلفة.
4. الحاجة إلى قيادات تتمتع بمهارات تقنية وقيادية متقدمة.

ثانياً. مرونة الموارد البشرية:

1. **المفهوم:** تُعد مرونة الموارد البشرية من الموضوعات البارزة في البحوث التنظيمية الحديثة، فقد نالت اهتماماً واسعاً في مجال إدارة الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة، إذ إن التحديات المعاصرة فرضت على المنظمات تبني نظام مرّن يدعم الموارد البشرية ويحفزهم على التطور والنمو في مهاراتهم وقدراتهم لمواكبة بيئة العمل التنافسية المستدامة، وكما تُعد مرونة الموارد البشرية أحد العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث تركز على تعزيز القدرة الداخلية للمنظمة، وأنها شرطاً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومن ثم تعكس مرونة الموارد البشرية قدرة المنظمة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات المحيطة بها (Abu-Nahel et al., 2020: 28).

وقبل التطرق إلى مرونة الموارد البشرية لابد من توضيح مفهوم المرونة بشكل عام، إذ تُعرف المرونة على أنها قدرة التكيف الإيجابي، والحفاظ على الصحة العقلية أو استعادتها على الرغم

من التحديات والضغوط، وعرفها (غليم، 2024: 106) بأنها القدرة على التكيف والاستجابة لضغوط العمل، من خلال تزويد الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة، وتحفيزهم على تبني سلوكيات إيجابية تجاه العمل، وتشجيع الابتكار داخل المنظمة، وتعزيز روح المنافسة بين الموارد البشرية، فضلاً عن جذب واستقطاب الأشخاص الموهوبين.

ويمكن أن نعرف مرونة الموارد البشرية إجرائياً بأنها قدرة الموارد البشرية في المنظمة على اكتساب مهارات جديدة بسرعة، التكيف مع تغييرات مهامهم أو أدوارهم الوظيفية، العمل بفعالية ضمن فرق مختلفة، والحفاظ على مستوى أداء مرتفع، بحيث يمكن قياسها من خلال تقييم سرعة التعلم، التكيف الوظيفي، وتحقيق الأهداف تحت ظروف متغيرة.

2. الأبعاد: تبرز أبعاد مرونة الموارد البشرية في أهمية تعزيز مهارات الموارد البشرية وتطوير قدراتهم بما يتناسب مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل، مما يساعد المنظمات على التكيف بفعالية مع التحولات في السوق والتكنولوجيا، وهذا بدوره يمكنها من الاستجابة بسرعة ومرونة للتحديات الجديدة، ومن ثم تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النجاح المستدام في بيئات العمل المتغيرة، وسيتم التركيز في هذه الدراسة على الأبعاد الثلاثة لمرونة الموارد البشرية والتي سيتم الاعتماد عليها كأبعاد للدراسة الحالية في الجانب الميداني منها، والتي هي على النحو الآتي:

أ. مرونة السلوك (Resilience of Behavior): وتشير مرونة السلوك إلى سعي الموارد البشرية لإيجاد حلول جديدة لتأدية أنشطتها اليومية مما يمكن المنظمة التي يعملون فيها من تحسين قدرتها التنافسية (Karman, 2019: 327-328).

ب. مرونة المهارة (Resilience of Skill): يُعد مفهوم "المهارة" محوراً رئيساً في البحث التحليلي وأحد الأهداف الأساسية في عصر التكنولوجيا الحديثة والاقتصاد العالمي، وتُظهر مجموعة من الأدلة الموضوعية أن مستويات المهارات المختلفة تؤثر بشكل كبير على الموارد البشرية وأصحاب العمل والمنظمات والدول بشكل عام، ومع ذلك، لا يزال هناك تباين بين علماء الاجتماع بشأن معنى هذا المفهوم، فعندما يناقش الاقتصاديون وعلماء الاجتماع وعلماء النفس المهارات، يبدو أنهم يشيرون إلى مفاهيم مختلفة، وعندما يتم ترجمة هذا المفهوم إلى لغات متعددة، تظل هناك اختلافات في الفهم حوله، للأسف، وتشترك كلمات أخرى نفس المعنى في العلوم الاجتماعية ومنها القدرة، الكفاءة، والموهبة، وتعد المهارات كتصرفات يجب على الموارد البشرية تعلمها، لذا من الطبيعي أن يتم وصف المهارة كحالة معرفية ودمجها مع التطبيق الفعلي. (Stanley & Williamson, 2017: 716) وتختلف مرونة السلوك لدى الموارد البشرية عن مرونة مهاراتهم، إذ قد تمتلك المهارات اللازمة ولكنها لا تمتلك للحافز السلوكي لإجراء التغيير، أو قد تمتلك حافز سلوكي عالي لكنها تفتقر للمهارات اللازمة للقيام بالتغيير (المنذوه، 2023: 1235-1240) و (Pradhan et al., 2017: 285-287).

ج. مرونة الوظيفة (Resilience of Function): تعرف مرونة الوظيفة بأنها القدرة السريعة على تكيف وظائف الموارد البشرية وتطبيقها في مجموعة مختلفة من المواقف والوحدات والمواقع داخل المنظمة، مما يعزز من التناسق الاستراتيجي بينها ويزيد من قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية مما يصعب على المنافسين تقليدها (Karman, 2019: 327-328) و (حسين وجثير، 2021: 311).

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات البحث: تم تحليل وتوصيف آراء عينة من القياديين في كليات والمعاهد التقنية في جامعة دهوك التقنية بمحافظة دهوك بشأن متغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي، وقد استُخدمت في هذا التحليل مجموعة من المؤشرات الوصفية

المتتمثلة بـ(التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ونسبة الاستجابة)، إذ أتاح هذا النهج فهماً معمقاً للباحثان باتجاهات العينة المدروسة، كما سيتم توضيحه فيما يلي:

1. وصف متغير القيادة الذكية: تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن نسبة الاتفاق على متغير القيادة الذكية من قبل القيادات العلمية والإدارية في جامعة دهوك التقنية بلغت (59.394%)، مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (14.03%)، في حين أن نسبة القيادات التي لا تعرف بمضمون هذه العبارات قد بلغت (26.577%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.591) وانحراف معياري قدره (0.956)، وبمعامل اختلاف وصل إلى (26.690%) وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن هناك توجهاً إيجابياً عاماً نحو تبني مفاهيم القيادة الذكية من قبل قيادات الجامعة.

وقد حصلت العبارة (X16) على أعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين، إذ بلغت (76.8%)، مقابل (17.8%) من القيادات التي لم تكن على دراية بوجود أو عدم وجود مضمون هذه العبارة في جامعتهم، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (5.4%)، وسُجل لهذه العبارة متوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري قدره (0.782)، وبمعامل اختلاف بلغ (19.89%) وتشير هذه العبارة إلى أن إدارة الجامعة تعتمد على وسائل الاتصال المتنوعة لتوسيع دائرة التواصل، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على تطبيق مفهوم القيادة الذكية في بيئة العمل.

في المقابل، جاءت العبارة (X33) بأدنى نسبة اتفاق بين القيادات المبحوثة، والتي بلغت (42.7%)، وبمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.018)، ومعامل اختلاف (29.85%) وقد أظهرت النتائج أن (29.5%) من القيادات لم تكن لديها معرفة واضحة حول مضمون هذه العبارة، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق الإجمالية (17.9%) منها (12.9%) لا يتفقون و(5%) لا يتفقون تماماً وتتناول هذه العبارة تعتمد إدارة جامعتنا على منهجية "ماذا" و"كيف" لتحسين الأداء، بدلاً من التركيز على "من"، مما يدل على أن هذا البعد لا يزال بحاجة إلى مزيد من التركيز والتطوير في جامعة دهوك التقنية.

جدول (4): وصف متغير القيادة الذكية

العبارة	اتفق تماماً		اتفق		لا أعرف		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الانحراف المعياري		معامل الاختلاف %
	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	
X1	17	41	45.2	109	23.2	56	12.4	30	2.1	5	3.63	0.976	26.88
X2	14.5	35	46.9	113	27.4	66	9.5	23	1.7	4	3.63	0.904	24.90
X3	20.3	49	55.6	134	17.8	43	4.6	11	1.7	4	3.88	0.839	21.62
X4	12	29	43.6	105	30.7	74	11.2	27	2.5	6	3.51	0.931	26.49
X5	17	41	42.7	103	27.8	67	10	24	2.5	6	3.62	0.964	26.62
X6	15.4	37	48.1	116	25.7	62	9.1	22	1.7	4	3.66	0.903	24.67
X7	13.7	33	46.1	111	25.7	62	13.7	33	0.8	2	3.58	0.919	25.67
X8	14.5	35	46.9	113	22.4	54	14.1	34	2.1	5	3.58	0.972	27.15
X9	18.3	44	42.3	102	26.1	63	11.6	28	1.7	4	3.64	0.965	26.51
X10	17.4	42	44.8	108	21.2	51	12.9	31	3.7	9	3.59	1.037	28.88
X11	16.2	39	48.1	116	22.0	53	10.8	26	2.9	7	3.64	0.974	26.75
X12	15.8	38	42.3	102	27.8	67	12.0	29	2.1	5	3.58	0.964	26.92
X13	12.4	30	34.9	84	28.2	68	19.5	47	5.0	12	3.30	1.074	32.54
X14	10.8	26	42.7	103	30.7	74	12.9	31	2.9	7	3.46	0.948	27.39
X15	15.4	37	46.1	111	22.0	53	14.1	34	2.5	6	3.58	0.993	27.73
X16	22.0	53	54.8	132	17.8	43	5.4	13	0	0	3.93	0.782	19.89

العبارات	اتفق تماماً		اتفق		لا أعرف		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الانحراف المعياري		معامل الاختلاف %
	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	
X17	13.3	32	35.3	85	30.3	73	19.1	46	2.1	5	1.006	3.39	29.67
X18	14.9	36	36.5	88	34.9	84	12.0	29	1.7	4	0.945	3.51	26.92
X19	13.3	32	42.3	102	27.0	65	14.5	35	2.9	7	0.992	3.49	28.42
X20	13.3	32	42.3	102	27.8	67	14.5	35	2.1	5	0.967	3.50	27.62
X21	20.7	50	41.9	101	22.0	53	13.3	32	2.1	5	1.017	3.66	27.78
X22	12.9	31	43.6	105	30.7	74	11.2	27	1.7	4	0.912	3.55	25.69
X23	14.9	36	44.4	107	23.7	57	13.7	33	3.3	8	1.012	3.54	28.58
X24	14.9	36	37.8	91	32.0	77	13.7	33	1.7	4	0.962	3.51	27.40
X25	22.8	55	34.9	84	24.1	58	14.1	34	4.1	10	1.112	3.58	31.06
X26	17.0	41	43.2	104	29.0	70	9.1	22	1.7	4	0.924	3.65	25.31
X27	14.1	34	45.2	109	25.7	62	12.4	30	2.5	6	0.965	3.56	27.10
X28	17.0	41	37.8	91	32.8	79	11.2	27	1.2	3	0.941	3.58	26.28
X29	17.4	42	41.9	101	28.2	68	10.4	25	2.1	5	0.959	3.62	26.49
X30	19.9	48	36.9	89	32.4	78	8.7	21	2.1	5	0.965	3.64	26.51
X31	18.7	45	42.3	102	29.0	70	9.5	23	0.4	1	0.897	3.69	24.30
X32	14.1	34	50.2	121	25.3	61	9.5	23	0.8	2	0.864	3.67	23.54
X33	11.6	28	41.1	99	29.5	71	12.9	31	5.0	12	1.018	3.41	29.85
X34	19.1	46	46.5	112	23.2	56	10.4	25	0.8	2	0.917	3.73	24.58
X35	14.5	35	46.5	112	26.1	63	10.0	24	2.9	7	0.953	3.60	26.47
المعدل	15.917		43.477		26.577		11.828		2.202		3.591		26.690
المؤشر الكلي للمتغير المستقل	59.394		26.577		14.03								

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V27.

2. وصف متغير مرونة الموارد البشرية: تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (5) إلى أن نسبة الاتفاق الكلي على متغير مرونة الموارد البشرية من قبل القيادات العلمية والإدارية في جامعة دهوك التقنية بلغت (61.69%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (10.6%)، ونسبة الذين لا يعرفون مضمون العبارات (27.66%) وقد بلغ الوسط الحسابي (3.665)، والانحراف المعياري (0.910)، ونسبة معامل الاختلاف (24.926%)، وبالنسبة لنتائج وصف أبعاد مرونة الموارد البشرية فأن الجدول رقم (5) يبين الآتي:

أ. وصف بعد مرونة السلوك: أظهرت النتائج أن نسبة الاتفاق الكلي على هذا البعد بلغت (62.12%)، بمتوسط حسابي قدره (3.652)، وانحراف معياري (0.882)، ومعامل أختلاف (24.204%) وقد حصلت العبارة (Y40) على أعلى نسبة اتفاق بين القيادات المبحوثة بنسبة (67.6%) وبمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (0.982) وبمعامل أختلاف بلغ (27.66%)، وتشير إلى أتباعها الموارد البشرية في الجامعة على سلوكيات متنوعة بدلاً من الاعتماد على نفس السلوكيات العمل الثابتة، وجاءت العبارة (Y37) بأقل نسبة اتفاق بلغت (63.5%)، وبتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.813) ومعامل الأختلاف عليها كانت (22.09%)، وعليه يمكن القول بأن هذا دلالة على تفاوت تطبيق بعض ممارسات مرونة السلوك داخل الجامعة.

ب. وصف بعد مرونة المهارة: بلغت نسبة الاتفاق لهذا البعد (60.32%)، وبوسط حسابي (3.644)، وانحراف معياري (0.932)، ومعامل الاختلاف (25.74%) وقد حصلت العبارة (Y41) على أعلى نسبة اتفاق بلغت (74.3%)، وبمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.828) ومعامل الاختلاف (22.02)، وتدل على سعي الموارد البشرية في جامعة دهوك التقنية إلى امتلاك لمجموعة واسعة من المهارات التي تمكنها من أداء مهام وظيفية متنوعة وبكفاءة، أما العبارة الأقل اتفاقاً فكانت (Y44) بنسبة (57.7%)، وبمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.976) ومعامل الاختلاف (27.85).

ج. وصف بعد مرونة الوظيفة: سجل هذا البعد أعلى نسبة اتفاق بين الأبعاد الثلاثة لمرونة الموارد البشرية، إذ بلغت (62.64%)، وبوسط حسابي (3.7)، وانحراف معياري (0.918)، ومعامل الاختلاف (24.834%)، وقد حصلت العبارة (Y50) على أعلى نسبة اتفاق بين جميع العبارات في هذا البعد بنسبة (67.6%)، وبوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.930) ومعامل اختلاف المبحوثين عليها بلغت (24.53)، وترتبط العبارة بتأدية الموارد البشرية لأدوار وظيفية مختلفة في الجامعة المبحوثة عندما يتطلب منها ذلك ومن ثم يعكس وجود مرونة واضحة في توزيع المهام وتعديل الأدوار، أما العبارة الأقل اتفاقاً فكانت (Y48) بنسبة (57.7%) وبوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (0.972)، ومعامل الاختلاف (27.22%) وتدل إلى تعديل الموارد البشرية لوظائفها في جامعة دهوك التقنية للتناسق مع متطلبات البيئة الخارجية.

جدول (5) وصف متغير مرونة الموارد البشرية وأبعاده

العبارة	اتفق تماماً	اتفق	لا أعرف	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
	%	Fre.	%	Fre.	%	%		
أ. مرونة السلوك								
Y36	14.9	36	52.3	126	24.9	60	0.840	22.52
Y37	12.9	31	50.6	122	28.2	68	0.813	22.09
Y38	17.8	43	47.7	115	26.6	64	0.871	23.28
Y39	12.4	30	44.4	107	32.8	79	0.907	25.47
Y40	14.9	36	42.7	103	28.2	68	0.982	27.66
المعدل	62.12		28.14		9.68		0.882	24.204
ب. مرونة المهارة								
Y41	17.8	43	46.5	112	29.5	71	0.828	22.02
Y42	16.6	40	43.6	105	26.1	63	0.946	26.13
Y43	14.9	36	44.8	108	27.4	66	0.930	25.83
Y44	17.0	41	40.7	98	28.2	68	0.976	27.85
Y45	19.9	48	39.8	96	27.0	65	0.981	26.87
المعدل	60.32		27.64		12.02		0.932	25.74
ت. مرونة الوظيفة								
Y46	20.7	50	42.3	102	28.6	69	0.908	24.27
Y47	16.6	40	41.9	101	32.8	79	0.877	23.96
Y48	16.2	39	41.5	100	27.8	67	0.972	27.22
Y49	18.3	44	48.1	116	24.9	60	0.905	24.19
Y50	22.8	55	44.8	108	22.0	53	0.930	24.53
المعدل	62.64		27.22		10.1		0.918	24.834
المؤشر الكلي للمتغير المعتمد	61.69		27.66		10.6		0.910	24.926

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V27

أختبار علاقة الارتباط بين القيادة الذكية ومرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي: تفحص النتائج الموجودة في الجدول رقم (6) يقودنا إلى نتيجة تؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى دلالة (0.01) بين القيادة الذكية ومرونة الموارد البشرية، وذلك لأن قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط بينهما بلغ (0.830)، وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، كما ترتبط القيادة الذكية بجميع أبعاد مرونة الموارد البشرية الثلاثة (مرونة السلوك، مرونة المهارة، ومرونة الوظيفة) وكانت جميع هذه العلاقات معنوية عند مستوى (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، واحتلت علاقة القيادة الذكية بمرونة السلوك المرتبة الأولى في قوة الارتباط، حيث بلغ معامل الارتباط (0.778)، تلتها مرونة المهارة في المرتبة الثانية بقيمة (0.754)، ثم مرونة الوظيفة في المرتبة الثالثة بقيمة (0.724)، وبلاستناد إلى العرض السابق لنتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وما تتضمنه من فرضيات فرعية، والتي نصت على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة الذكية ومرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة)، وعليه سيتم قبولها جميعاً.

جدول (6): علاقة الارتباط بين القيادة الذكية ومرونة الموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي

مرونة الموارد البشرية				المتغير المعتمد
المؤشر الكلي	مرونة الوظيفة	مرونة المهارة	مرونة السلوك	المتغير المستقل
0.830**	0.724**	0.754**	0.778**	القيادة الذكية
N= (241) مستوى معنوية الدراسة (0.05)،				** معنوية عند مستوى (0.01)،

المصدر: من إعداد الباحثان بالأعتماد على نتائج برامج SPSS V27.

اختبار علاقة تأثير القيادة الذكية في مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة: تم الاعتماد في تحليل العلاقة التأثيرية بين المتغيرات على المستوى الكلي على اختبار (F) ومستوى المعنوية المعتمد للدراسة والبالغ (0.05)، كما هو مبين في الجدول رقم (7)، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الذكية في مرونة الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.001)، وهي أقل بكثير من القيمة المعتمدة (0.05)، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية قوية، وقد دعمت ذلك قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (529.615)، وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية البالغة (3.881)، عند درجات حرية (240,1) وتشير قيمة معامل الثابت (β_0) إلى أن قيمة مرونة الموارد البشرية تساوي (0.603) عندما تكون قيمة القيادة الذكية تساوي صفراً، أما قيمة الميل الحدي (β_1) فقد بلغت (0.830)، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى القيادة الذكية تؤدي إلى زيادة قدرها (83 %) في مرونة الموارد البشرية، وهي نسبة كبيرة تعكس قوة التأثير، وفيما يخص معامل التحديد (R^2)، فقد بلغ (0.689)، ما يشير إلى أن (68.9 %) من التغير في مرونة الموارد البشرية يُعزى إلى القيادة الذكية التي تمارسها القيادات الإدارية، في حين يُعزى الجزء المتبقي إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

جدول (7): تأثير القيادة الذكية في مرونة الموارد البشرية

القيادة الذكية						المتغير المستقل
مستوى المعنوية	F المحسوبة	F الجدولية	R ²	β_1	β_0	المتغير المعتمد
0.001	529.615	3.881	0.689	0.830	0.603	مرونة الموارد البشرية
مستوى معنوية الدراسة (0.05)، N=(241)، df=(240,1)						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V27.

وقد أوضحت نتائج الجدول رقم (8) وجود دلالة إحصائية قوية تشير إلى تأثير معنوي ذو أهمية للقيادة الذكية في جميع أبعاد مرونة الموارد البشرية، والمتمثلة في مرونة السلوك، مرونة المهارة، ومرونة الوظيفة، إذ بلغت قيمة المعنوية (Sig.) لجميع الأبعاد (0.001)، وهي أقل من القيمة المعتمدة في هذه الدراسة، مما يدل على وجود تأثير إحصائي معنوي، وقد دعمت هذه النتائج القيم المحسوبة لاختبار (T)، إذ بلغت (19.114) لمرونة السلوك، (17.768) لمرونة المهارة، و(16.215) لمرونة الوظيفة، وهي جميعها أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.651) عند درجات حرية (1، 240)، مما يعكس قوة تأثير القيادة الذكية في تحقيق مرونة الموارد البشرية، أما من حيث مقدار التفسير الإحصائي للعلاقة، فقد أظهرت قيم معامل التحديد (R^2) أن القيادة الذكية تسهم بنسبة (60.5%) في مرونة السلوك، و(56.9%) في مرونة المهارة، و(52.4%) في مرونة الوظيفة، وهو ما يعني أن النسبة المتبقية تُعزى إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة، وكذلك تشير نتائج معامل الثبات (β_0) إلى أن القيمة الابتدائية لمرونة الموارد البشرية في حال غياب القيادة الذكية بلغت (0.623) لمرونة السلوك، (0.408) لمرونة المهارة، و(0.779) لمرونة الوظيفة، بينما أوضحت قيم الميل الحدي (β_1) مدى قوة التأثير، إذ بلغت (0.778) لمرونة السلوك، (0.754) لمرونة المهارة، و(0.724) لمرونة الوظيفة، ما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة الذكية تؤدي إلى زيادة بمقدار (77.8%) في مرونة السلوك، (75.4%) في مرونة المهارة، و(72.4%) في مرونة الوظيفة.

جدول (8): تأثير القيادة الذكية في أبعاد مرونة الموارد البشرية

القيادة الذكية						المتغير المستقل	
مستوى المعنوية	T المحسوبة	T الجدولية	R ²	β ₁	β ₀	المتغيرات المعتمدة	
0.001	19.114	1.651	0.605	0.778	0.623	مرونة السلوك	مرونة
0.001	17.768		0.569	0.754	0.408	مرونة المهارة	الموارد
0.001	16.215		0.524	0.724	0.779	مرونة الوظيفة	البشرية
مستوى معنوية الدراسة (0.05)، N=(241)، df=(240,1)							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برامج SPSS V27.

ووفقاً لما تم عرضه من نتائج في الجدول رقم (7) و(8) سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي كانت تنص (يوجد تأثير معنوي عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الذكية في مرونة الموارد البشرية)، فضلاً عن قبول جميع الفرضيات الفرعية التي تتضمنها.

الاستنتاجات والمقترحات**أولاً. الاستنتاجات:**

1. القيادة الذكية تُعد منهجاً استراتيجياً يهدف لتعزيز مرونة الموارد البشرية وتحسين الأداء عبر توظيف التكنولوجيا والمعرفة وتحفيز العاملين، مع التركيز على التغيير الإيجابي لتحقيق نتائج مستدامة.
2. مرونة الموارد البشرية مهمة في خلق ميزة تنافسية، من خلال تقليل التكاليف، دعم الابتكار، وتكيف نظم العمل والتعويضات مع التغيرات الاقتصادية.
3. تبين نتائج وصف المتغيرات بأن صياغة الرؤية لدى إدارة جامعة دهوك التقنية هي متوسط من حيث أنفاق المبحوثين، بمعنى الأهتمام المتوسط بصياغة رؤيتها والتي تُعد كنقطة الانطلاق والمبرر لعملية القيادة وتوجيه مسار أعمالها.
4. أظهرت النتائج أن مرونة السلوك لدى موظفي جامعة دهوك التقنية كانت بمستوى متوسط، مع وجود ميل مقبول نحو التفكير الإبداعي والابتعاد عن الأساليب التقليدية.
5. ثبت توفر الدقة والمصادقية في البيانات الدراسة التي جُمعت عن طريق الاستبانة لأنها تجاوزت اختبارات أثبات بأنها بيانات تتبع التوزيع الطبيعي والمتضمنة لأختبارات المعلمية والتمثلة بـ(أعتدالية التوزيع، الارتباط الذاتي، تجانس التباين) والتي تُعد من الشروط الواجب توافرها لأمكانية استخدام الاختبارات السليمة والمناسبة للدراسات البحثية.
6. تحليل فرضية الارتباط أظهر وجود علاقة إيجابية بين القيادة الذكية ومرونة الموارد البشرية، مما يؤكد أهمية تعزيز وظائف القيادة الذكية في الجامعة.
7. نتائج اختبار فرضية التأثير أوضحت أن القيادة الذكية تؤثر بشكل معنوي على أبعاد مرونة الموارد البشرية الثلاثة، وبترتيب قوة التأثير: السلوكية، ثم المهارية، ثم الوظيفية.

ثانياً. المقترحات:

1. يُوصى بتطوير نماذج قيادية ذكية في الجامعات عبر دمج التحليل الرقمي والتقنيات الحديثة ضمن برامج إعداد القادة، مع تعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي والتواصل لمواجهة التحديات المستقبلية بفعالية.
2. يُقترح اعتماد سياسة تدريبية منهجية تشمل برامج تأهيل قيادية دورية وخطط تطوير مهني مستدامة، تُلزم القيادات بحضور دورات سنوية، لتعزيز كفاءتهم في اتخاذ القرار وإدارة التغيير.
3. ينبغي على إدارة جامعة دهوك التقنية تشجيع الموارد البشرية على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية من خلال تبني سلوكيات مرنة وأساليب عمل مبتكرة تتناسب مع المواقف المختلفة.
4. على الجامعة ترسيخ مفاهيم القيادة الذكية لدى القيادات الوسطى عبر برامج تنمية تركز على مهارات التأثير، اتخاذ القرار، والتواصل الفعال، لتعزيز مرونة الموارد البشرية في الجوانب السلوكية، المهارية، والوظيفية.
5. يُقترح أن تقوم الجامعة المبحوثة بإعادة تقييم جودة ومحتوى البرامج التدريبية المقدمة، والعمل على تطويرها بحيث تكون أكثر تأثيراً وارتباطاً بواقع العمل واحتياجات الموارد البشرية، مع التركيز على تطبيق المهارات المكتسبة لتعزيز مفاهيم القيادة الذكية ومرونة الموارد البشرية، وكما يفضل دمج أساليب تدريبية تفاعلية وعملية تشجع على التطبيق الفعلي داخل بيئة العمل لتحقيق أثر أكبر على التصورات والسلوكيات.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. بلال، عثمان، وبن الضب، عبد الله، (2023)، دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيقة في تطوير أداء العاملين، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد (6)، العدد (1)، ص (202-220).
2. حسين، أحمد حبيب، وجثير، سعدون حمود، (2021)، دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (71)، العدد (55)، ص (304-315).
3. السنتريسي، أحمد محمد عبدالمعز، وعبدالسلام، رشيد حلمي محمد، وعبدالمنعم، أحمد، (2020)، بناء مقياس مهارات الاتصال لدى مدربي الناشئين، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، العدد (90)، ص (1-27).
4. الشمراني، مها فهد، (2023)، أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (58)، ص (504).
5. الطائي، محمد عبد الخضر غالب، (2021)، تنمية التطوير التنظيمي الإداري بأسلوب بناء فرق العمل لمديرية النشاط الرياضي والمدرسي في بابل، مجلة دراسات تربوية، المجلد (14)، العدد (56)، ص (341-364).
6. عباس، رياض نوري، (2019)، بناء وتقتين مقياس اتخاذ القرار لدى القادة الكشفيين في المدارس المتوسطة لمحافظة البصرة، مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، المجلد (29)، العدد (3)، ص (94-104).
7. عيداروس، أحمد نجم الدين، ونصيف، إنجي طلعت، وأحمد، محمد مخلف إسماعيل، (2019)، تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية ببها، المجلد (1)، العدد (117)، ص (311-364).
8. غليم، علي حامد، (2024)، أثر مرونة الموارد البشرية على أداء الموظف وقدرته الاستيعابية للمعرفة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، المجلد (4)، العدد (3)، ص (105-126).
9. اللوزي، موسى، (2020)، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وممارسات، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (41)، العدد (59)، ص (117-127).
10. المنده، أحمد مسعود أحمد، (2023)، تأثير مرونة الموارد البشرية خلال مراحل انتاج خدمات الرعاية العلاجية على فعالية المنظمات الخدمية بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالمنصورة، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد (2)، العدد (7)، ص (1230-1298).
11. موسى، أمير جودة، (2024)، أثر برامج التميز المؤسسي علي تحديد الرؤية التعليمية بالتطبيق علي الجامعات الحكومية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (15)، العدد (3)، ص (671-698).
12. الهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي، (2021)، القيادة، كلية التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، المجلد (40)، العدد (189)، ص (635-638).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abood, R. A., AL-Hisnawi, M. & Alwan, B. M. (2023), The Impact of Smart Leadership in Developing Organizational Loyalty Through the Spiritual Well-Being of Employees, *Kurdish Studies*, Vol.(11), No.(2), pp.)235–246).
2. Al-Hakim, A. P. Q. (2024), Smart Leaders: Ganjar Pranowo Sat-Set's Leadership Model and Style, *Journal of World Thinkers*, Vol.)1), No.)2), pp.)131–138).
3. Biwott, G. (2022), Intelligent Leadership and Its Effect on Knowledge Sharing Behavior Among Academic Staff in Kenyan Universities, *Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences*, Vol.(3), No.)1), pp.)1–10). Available at: <https://doi.org/10.47631/jareas.v3i1.386>.
4. Karman, A. (2019), The Role of Human Resource Flexibility and Agility in Achieving Sustainable Competitiveness, *International Journal of Sustainable Economy*, Vol.)11), No.(4), pp.)324–346).
5. Pradhan, R. K., Kumari, I. G. & Kumar, U. (2017), Human Resource Flexibility and Organisational Effectiveness: Mediating Role of Organisational Citizenship Behaviour, *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol.(17), No.(3–4), pp.(282–300).
6. Stanley, J. & Williamson, T. (2017), *Skill, Noûs*, Vol.(51), No.)4), pp.)713–726).