



القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الأزدهار التنظيمي

دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الأنترنت في محافظة السليمانية

د رون فريدون عبدالله¹، هرمي محمد أمين صالح²

^{1,2}قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

¹قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة جيغان- السليمانية، السليمانية، العراق

Email:daroon.abdulla@univsul.edu.iq¹, harmeomar2014@gmail.com²

الملخص :

يهدف هذا البحث الى تحليل العلاقة والاثر بين القيادة الرشيدة بأبعادها (السرعة، المرونة، الكفاءة(الجدارة)، التعاون، تتبع التكنولوجيا) والأزدهار التنظيمي والمتمثلة ب (الميزة التنافسية المستدامة، الابداع، راس المال الفكري، الرشاقة المنظمية) في عدد من شركات الأنترنت في محافظة السليمانية بلغ عددها (9) شركة، وبعد مراجعة مجموعة من الدراسات والادبيات تم كتابة المفاهيم النظرية وبناء انموذج وفرضيات اعتماداً على ابعد القيادة الرشيدة والأزدهار التنظيمي، وبناء على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ومن اجل جمع بيانات، تم الاعتماد على استمار الاستبيان، وتم توزيع (170) استبياناً بصورة مباشرة و الكترونياً عن طريق (Google Form) على جميع افراد المجتمع المتمثلة برؤساء الوحدات والاقسام الادارية والمشرفين في شركات الأنترنت في محافظة السليمانية والبالغ عددهم (309) مديرآ في عموم الشركات وفقاً لبيانات الشركات اثناء اجراء البحث. وبعد فرز الاستمارات المستلمة مباشرة وتذيقها بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (125) استبياناً فضلاً عن (40) استبيان الكترونياً لتبلغ عدد الاستمارات الكلية الصالحة للتحليل الاحصائي (165) استبيان. واستخدمت عدة أساليب احصائية منها المحكمين وألفا كرونباخ للتأكد من الصدق والثبات، والتحليل العاملی والارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية ب باستخدام برنامج (SPSS-26) و (AMOS-26). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين متغيرات البحث وباعده. وبناء على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز الإدارات والقياديین والمشرفین على تبنيهم لإبعاد القيادة الرشيدة من أجل تحقيق الأزدهار التنظيمي للشركات المبحوثة وكما تم تقديم توصيات للشركات والمؤسسات والإدارات الأخرى ومقررات للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيدة، الأزدهار التنظيمي، شركات الأنترنت، محافظة السليمانية.

پوخته:

ئامانچى ئەم توېزىنەمە بىرىتىه لە شىكىردىنەمە پەيپەندى و كارىگەرىي لە نىوان سەركەرىدايەتىي چاپووك بە رەھەندەكائىمەو خىرايى، گۈنچۆكى، لىيەتوپىي (شايىستەمىي)، ھاوکارى، بەدواداچوونى تەنكەنلۇزىيا) و گەشەسەندىنى رىيکخراوەمىي كە نوېزراو بە باشىي راكابەرىي بەردوام، داهىنان، سەرمایىي بىرىي، چاپووكىي رىيکخراوەمىي (لە ژمارەيەك لە كۆمپىانىاكانى ئېنېرەنېت لە پارىزگاى سليمانى، كە ژمارەيان (9) كۆمپانىايدە دواي پىداچونەمە كۆمەلەنەكى لە توېزىنەمەو ئەندەبىيات نوسىنى تىگەيىو تېۋرىيەكەن و بىنیاتنانى مۆدىل و گۈمانەكان ئەنجامدرا بە پىشىپەستن بە رەھەندەكائى سەركەرىدايەتىي چاپووك و گەشەسەندىنى رىيکخراوەمىي، بىنیات لە سەر سروشتى توېزىنەمەكەمۇ ئەم توامانچانى ھەولى بەدېيەننەن ئەندەبىيات پېشت بەستەراوە بە مېتىدى باسەنلى شىكىارى. ھەمەرەدا بۇ كۆكىردىنەمە داتا پىشىپەستن بە فورمى راپرسى، كە (170) فورم دابېشىكرا بە شىوهى راستەمۇخۇ ھەمەرەدا ئەلەكتۇرنى لە رىيگەمى (Google Form) بەسەر سەرچەم ئەندامانى كۆمەلەنەكەمەدا كە خۇى لە سەرۋەكەنە يەكەم بەشە كارگىرىيەكەن و سەرپەرشتىاران لە كۆمپانىاكانى ئېنېرەنېت لە پارىزگاى سليمانىدا دەبىنەتىمە ئەوانىش ژمارەيان دەگەتە زىيەكەي (309) كەس لە سەرچەم كۆمپانىاكاندا بە پىنى داتاكانى كۆمپانىاكان لە كاتى ئەنجامدانا توېزىنەمەكەدا. دواي پۇلۇنگەردنى فورمە وەرگىراوەكان راستەمۇخۇ و ورىدىنېرىن ئەم فورمانە ئەنچەن ئەنچەن بۇ شىكارىي گەميشتە (125) فورم، لەگەل (40) فورمى ئەلەكتۇرنىدا بۇ ئەمە كۆزى ژمارە ئەڭشىنى فورمە گۈنچاۋەكەن بۇ شىكارى ئامارى بىكتە (165) فورم. چەندىن شىوازى ئامارى بەكارھىنرا ھوانە دادوران و ئەلفا كۆنباخ بۇ دلىبابۇن لە راستەگۆپىي و جىنگىرىي، ھەمەرە شىكارى فاكتەرى و وابستەتىي سادەمە مۇدىلى ھاوکىشە پەيپەندى بەكارھىننى بەرئامەكائى (AMOS-26) و (SPSS-26).



که پیومندی وابهسته‌ی و کاریگهربی ئەرینی همیه له نیوان گۆراوەکانی توپرینەمو رەھەندەکانیاندا. لەسەر بنەمای ئەم نەنچامانەش ژمارمیک راسپارده پیشکەشکرا، كه پیومندیدارە به پیوستی سەرنجدانى بەریوبەران و سەرکردەکان و سەرپەرشتیاران له سەر بەنیاتانى رەھەندەکانی سەرکردایەتى چاپوک له پىناو بەدیەنیانى گەشەسەندى رېکخراوەبى بۆ كۆمپانیاکانى بەشدار لەم توپرینەمەدا، هەروەك اسپارده پیشکەش بە كۆمپانیاۋ دامەزراوە بەریوبەر ایەتىكەنلى تر كرا له گەل پیشنىار بۆ توپرینەمە داھاتو لەم بواردا.

كليله وشه: رابەر ایەتى چاپوک، گەشەكردنى رېکخراوەبى، كۆمپانیاکانى ئىنتەرنېت لە پارىزگاي سليمانى.

Abstract:

This research aims to analyze the relationship and impact between agile leadership by its dimensions (speed, flexibility, efficiency, cooperation, technology tracking) and organizational prosperity represented by (sustainable competitive advantage, Innovation, intellectual capital, organizational agility) in a number of Internet companies in Sulaymaniyah governorate numbered (9) companies. After reviewing a set of studies and literature, theoretical concepts were written, and build a model and hypotheses based on the dimensions of agile leadership and organizational prosperity, based on the nature of the research and the goals that it seeks to achieve, it has been relied on the descriptive analytical approach. In order to collect the data, a questionnaire was used, and (170) questionnaires were distributed directly as well as electronically via (Google Form) to all members of population represented by the heads of units, administrative departments and supervisors in Internet companies in Sulaymaniyah Governorate, The number is approximately (309) Leaders in all companies according to the companies data while conducting the research. After sorting the received forms directly and checking them, the number of questionnaires which are valid for analysis reached to (125), in addition to (40) questionnaires which are filled electronically, then the total number of valid questionnaires for statistical analysis are (165) forms. Several statistical methods were used, including arbitrators and Cronbach's alpha to verify validity and reliability, factor analysis, simple correlation and structural equation modeling using (SPSS-26) and (AMOS-26). The results showed a positive correlation and effect between the research variables and its dimensions. Based on the results of the research, a number of recommendations were presented related to the need for departments, leaders and supervisors to focus more on adopting and applying the dimensions of agile leadership in order to achieve organizational prosperity for the researched companies.

Keywords: Agile leadership, organizational prosperity, Internet companies, province of Sulaymaniyah.



المقدمة:

تعمل المنظمات اليوم في بيئة مغذدة وديناميكية ومتسرعة تتسم بالتغييرات السريعة وزيادة حدة المنافسة وكثرة التحديات والصعبيات مما استوجب عليهم العمل نحو الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء وتلبية حاجات ورغباتهم من أجل البقاء والنمو والديمومة والتكيف مع تلك التطورات وبالتالي تحقيق الأزدهار في دائرة المنافسة. لذا يعد الأزدهار التنظيمي من المواضيع الحيوية والتي تسعى كل منظمة التي تتحققها من أجل تحقيق نجاح طويل الأمد والتي تحتاج إلى توفير بيئة مناسبة تمنحك للعاملين فرصة للنمو والتنمية والأبداع والابتكار وتحسين جودة الخدمة لتحقيقها. ومن أجل تحقيق الأزدهار التنظيمي، لابد على المنظمات تبني انماط قيادية حديثة لديهم القدرة على إنجاز المهام بسرعة كفؤة ولديهم الخبرة والمرؤنة الكافية في كيفية التعامل مع ظروف عدم التأكيد وامتلاك الكفاءة والأهلية والقدرة على العمل والتعاون بشكل جماعي فضلاً عن امتلاك المهارات التكنولوجية. والتي هي القيادة الرشيقية Agile Leadership. حيث تعد القيادة الرشيقية منهج متكامل تتبناه المنظمات المعاصرة من أجل الحفاظ على قدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتعزيز سمعتهم ومكانتهم في سوق العمل.

وللوقوف على حقيقة ما سبق فقد قسم البحث إلى أربعة محاور، تمثل الأول بالإطار المنهجي للبحث، أما الثاني فتشمل الإطار النظري باستعراض ما أورده الباحثون فيما يخص متغيري البحث، فيما عرض المحور الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات، واختتم البحث بالمحور الرابع والذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

في الوضع الراهن، والتي تتسم فيه بيئة الاعمال بالتغييرات السريعة وعدم الاستقرار على المستوى الاقتصادي والسياسي وانتشار جائحة فايروس كورونا المستجد (COVID-19) في جميع أنحاء العالم، يواجهة المنظمات وعلى وجه الخصوص شركات الاتصالات (الإنترنت) العديد من الصعوبات والتحديات كزيادة استخدام التطورات التكنولوجية (التعليم الإلكتروني)، وارتفاع حدة المنافسة فيما بينهم، الامر الذي استوجب على تلك المنظمات تبني مجموعة من آليات ومارسات مناسبة كالتطوير في رأس المال الفكري وتنمية القابلities والكافاءات الجوهرية، وتقديم خدمات متقدمة تلبي حاجات ورغبات الزبائن والتركيز على الأبداع وإمتلاك خفة الحركة وتبني فكرة الأستدامة لمواجهة هذه التطورات لتمكن من البقاء والنمو واستغلال الفرص والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية من أجل تحقيق الأزدهار التنظيمي.

في حين أن تحقيق الأزدهار التنظيمي لا يمكن احتضانها بسهولة، وإنما أصبحت من الضروري على الشركات الانترنت تبني ممارسات واساليب القيادات الرشيقية وهي اسلوب لتبني استراتيجية مرنة قابلة للتكييف تستند إلى التغييرات الخارجية والداخلية وخلق تجربة مرتبطة بالقيمة بين جميع أصحاب المصلحة من خلال تمكين الجهات الفاعلة التنظيمية في محاولة للاستجابة بسرعة لظروف الديناميكية والمتغيرة، ولدعم ذلك بينت دراسة (Emiliani & Emiliani 2013:409) بأن القيادة الرشيقية هي مجموعة من السلوكيات والخصائص التي تستند على السرعة في الانجاز المهام ورفع معنويات العاملين وزيادة رغبتهم على العمل والمرؤنة في التعامل مع التغيرات البيئية وتعزيز الأبداع والتدافق التكنولوجي من أجل تحقيق تعزيز سمعة جيدة للمنظمة. لذا فإن مشكلة البحث تبلورت في ضرورة التعرف على "هل ان القيادة الرشيقية ستتساهم في تحقيق الأزدهار التنظيمي في شركات الانترنت في محافظة السليمانية. ولكي يكون التعاطي مع مشكلة البحث الحالي منهجياً منتظماً، لابد ان تصاغ هذه المشكلة على هيئة تسوّلات دقيقة وواضحة، وعليه يمكن أن تصاغ مشكلة البحث في إطار التسوّلات الآتية:

- 1- ما مدى توافر القيادة الرشيقية لدى القيادات الادارية في شركات الانترنت في محافظة السليمانية؟
- 2- ما هو مستوى الاهتمام بابعاد الأزدهار التنظيمي في الشركات المبحوثة؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الرشيقية والأزدهار التنظيمي في الشركات المبحوثة؟
- 4- هل للقيادة الرشيقية تأثير في الأزدهار التنظيمي في شركات المبحوثة؟



ثانياً: أهمية البحث

يمكن إيجاز أهمية البحث بالآتي:

- 1- تسلط الضوء على مواضيع ومفاهيم حديثة وحيوية ومهمة لنجاح المنظمات في بيئة الاعمال اليوم وخصوصاً في عصر كوفيد 19 والمتمثل (بالقيادة الرشيدة والأزدهار التنظيمي). وبذلك يعد هذا البحث محاولة متواضعة لاضافة معرفة علمية جديدة في مجال متغيرات البحث.
- 2- لقد بينت الدراسات والبحوث السابقة عدم وجود أية دراسة سابقة تربط بين بين الموضوعات المعتمدة في البحث الحالي ومتغيراته على حد علم الباحثان.
- 3- تأثير الجانب النظري بإطار شامل يستوفي موضوع البحث ولاسيما المتغير الرئيس الأول (القيادة الرشيدة بابعادها الخمسة) والتي تعد من الأنماط القيادية المعاصرة قد تسهم بشكل في انجاز المهام بسرعة والمرونة الكافية في التعامل مع التطورات البيئية وتحسين سلوكيات الابداع في المنظمة.
- 4- ابراز موضوع الأزدهار التنظيمي والتي اصبحت من المواضيع يجب التركيز عليها في الوضع الراهن والمستقبل وفي شركات الانترنت في محافظة السليمانية على وجه الخصوص.
- 5- اما من حيث الاهمية الميدانية، يتم اجراء هذه دراسة في قطاع مهم وحيوي وهي شركات الانترنت في محافظة السليمانية لما له أهمية كبيرة في تطوير الحياة الاجتماعية والثقافية وتقديم خدمة لكافة شرائح المجتمع.

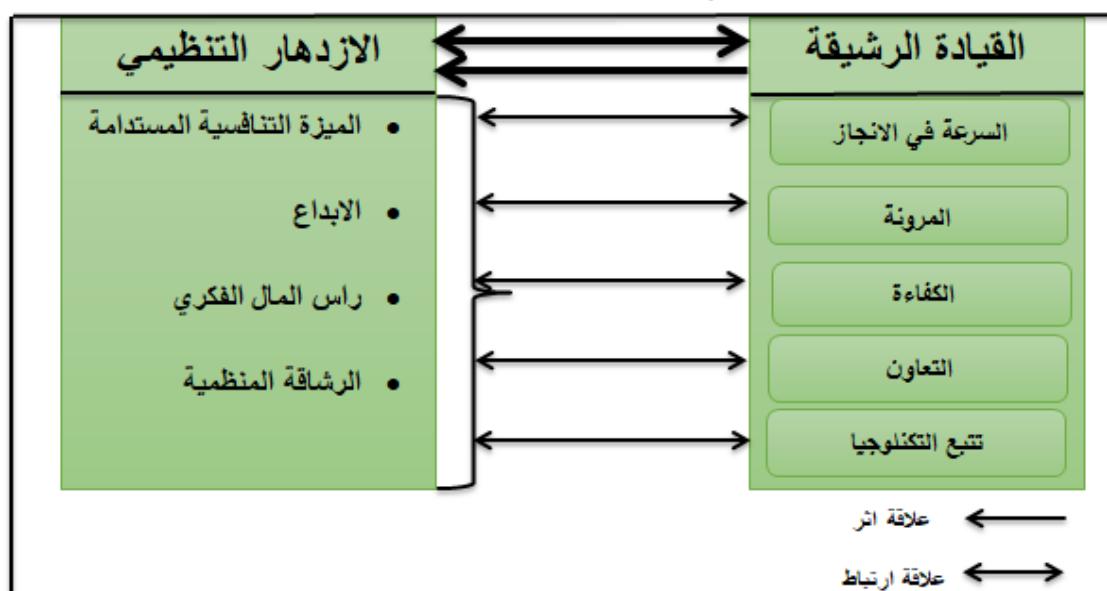
ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مدى ممارسة القيادات الادارية للقيادة الرشيدة في الشركات الانترنت في محافظة السليمانية.
- 2- تشخيص واقع مستوى الأزدهار التنظيمي من وجهة رؤساء الوحدات والمشيرفين في الشركات المبحوثة.
- 3- تحديد طبيعة العلاقة والاثر بين القيادة الرشيدة والأزدهار التنظيمي في الشركات المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

من أجل المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وتحقيق اهدافه بشكل علمي ومتسلسل، تم تصميم مخطط فرضي للبحث يوضح العلاقة والاثر بين القيادة الرشيدة بوصفها متغيراً مستقلاً والأزدهار التنظيمي بوصفها متغيراً تابعاً كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر / من اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

للاجابة على تساؤلات البحث، وتحقيق اهدافه وختبار مخطط الفرضي، تم وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى: ((تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل شركات الانترنت)) وتتفق من الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير القيادة الرشيقه وابعاده باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الشركات المبحوثة
- 2- تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير الأزدهار التنظيمي بأختلاف طبيعة الاعتماد عليه من قبل الشركات المبحوثة

الفرضية الرئيسية الثانية ((توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الرشيقه والأزدهار التنظيمي)), وتتبّع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد السرعة والأزدهار التنظيمي.
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد المرونة والأزدهار التنظيمي.
- 3- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد كفاءة والأزدهار التنظيمي.
- 4- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد التعاون والأزدهار التنظيمي.
- 5- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد تتبع التكنولوجيا والأزدهار التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة ((تؤثر القيادة الرشيقه تائراً معنوياً وموجاً في الأزدهار التنظيمي))

سادساً: منهج البحث

سعياً من الباحثان للإجابة عن التساؤلات النابعة من مشكلة الدراسة الحالية وتحقيقاً للأهداف الموضوعة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترن بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

سابعاً: حدود البحث

- 1- الحدود البشرية: تم اختيار رؤساء الأقسام والوحدات والمسيرين في شركات الانترنت في محافظة السليمانية.
- 2- الحدود المكانية: تم اختيار شركات الانترنت في محافظة السليمانية.
- 3- الحدود الزمانية: مدة إجراء الدراسة وتجسيد الزمن المستغرق في اعدادها ابتداء من (2021/3/2) إلى (2021/8/20).
- 4- الحدود البحثية: يحدد حدود البحث الحالي في القيادة الرشيقه والمتمثلة ب (السرعة ، المرونة، الكفاءة ، التعاون، تتبع التكنولوجيا) وعلاقتها بالأزدهار التنظيمي والمتمثلة ب (الميزة التنافسية مستدامة ، الابداع والابتكار ، تنمية رأس المال الفكري، الرشاقة المنظيمية) حيث انهما يعدان من المواضيع الحديثة والمهمة في حقل السلوك التنظيمي و الأدارة الاستراتيجية .

ثامناً: أسلوب جمع البيانات والمصادر المعتمدة

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيري البحث والوصول إلى نتائج، تم الاعتماد على الاساليب الآتية:

- 1- **الجانب النظري:** اعتمدت الباحثان لإعداد وتعزيز الجانب النظري لهذا البحث على ما هو متوفّر من مصادر متمثلة برسائل الماجستير واطاريج الدكتوراه والدوريات والكتب والمؤتمرات وموقع الانترنت المحكمة علمياً.
- 2- **الجانب العملي:** أما فيما يخص الجانب الميداني من البحث، ولغرض الحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية. فقد تم الاعتماد على الاستبانة والتي تعد الأداة الرئيسية المعتمدة في هذا البحث لجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث (القيادة الرشيقه والأزدهار التنظيمي). وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية:- يضم المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، تمثلت ب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، المشاركة في الدورات التخصصية). بينما يتضمن المحور الثاني الفقرات الخاصة بمتغير المستقل (القيادة الرشيقه

()، حيث تم قياس القيادة الرشيدة بالاعتماد على كل من نموذج (Rozak et al., 2021) ودراسة (Sahin&Alp,2020) من خلال ابعادها الخمسة والمتمثلة ب(السرعة في الانجاز، المرونة، الكفاءة والجدراء، التعاون، تتبع التكنولوجيا). ووضع (25) سؤالاً تبين فيه جميع الابعاد التي تمتلكها القيادة الرشيدة. في حين ضم المحور الثالث العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الازدهار التنظيمي)، إذ تم قياسها من خلال ابعادها الاربعة والمتمثلة ب (ميزة التنافسية المستدامة، الابداع، راس المال الفكري، الرشاقة المنظيمية) وبالاعتماد على كل من (Mohammed& Saaed,2021) و(الطار والاخرون,2020) ووضع (20) سؤالاً لقياس المتغير التابع. و تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاجابة (اتفق بشدة-5 درجات، اتفق-4 درجات، غير متتأكد-3 درجات، لا اتفق-2 درجة، لا اتفق بشدة-1 درجة). و عند تصميم استمرارة الاستبانة تم الأخذ بنظر الاعتبار آراء الأسنانة ذو الخبرة والمختصين في مجال ادارة الاعمال، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة وشموليتها في تغطية ابعاد المتغيرات المبحوثة، ولغرض التأكيد من ثبات اداة البحث تم تطبيق تحليل معامل الثبات (Reliability Analysis) وبطريقة التجزئة النصفية (Split-Half) التي تتلخص بإيجاد معامل ارتباط بين سون بين العبارات الفردية والزوجية في الاستبيان، فاذا كان معامل الثبات (0.60) او اكثر على وفق هذه المعادلة، فإنه يعتبر كافياً للبحث التي تعتمد على الاستبانة اداة لها (Allen & Yen, 2002)، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (1) قياس الثبات لاستيانة الدراسة

| معامل الثبات بالتجزئة النصفية | معامل الارتباط | | قيم تجزئة الثبات | | عدد العبارات | المتغيرات والابعاد |
|-------------------------------|----------------|-------------|------------------|-------------|--------------|----------------------------------|
| | بعد التصحيح | قبل التصحيح | النصف الثاني | النصف الاول | | |
| 0.894 | 0.898 | 0.815 | 0.798 | 0.831 | 25 | القيادة الرشيدة (المؤشر الكلي) |
| 0.904 | 0.904 | 0.825 | 0.799 | 0.78 | 20 | الازدهار التنظيمي (المؤشر الكلي) |
| 0.941 | 0.943 | 0.892 | 0.881 | 0.89 | 45 | المؤشر الكلي لعبارات الاستيانة |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي من برنامج SPSS-26.

يتبيّن من الجدول (1) الخاص بقياس الثبات، بأن أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية على مستوى المتغيرات فقد سجلت لمتغير الازدهار التنظيمي (0.904)، في حين جاء متغير القيادة الرشيدة بمعامل ثبات بلغت قيمته (0.894). أما على مستوى المؤشر الكلي ولجميع عبارات الاستبيان والبالغة (45) عبارة فقد كانت قيمة معامل الثبات قد بلغت (0.941). حيث كانت قيمة معامل الارتباط قبل التصحيح (0.892) وأجري تصحيح معامل الارتباط هذا عن طريق معادلة (Spearman-Brown)، ليصبح معامل الارتباط بعد التصحيح (0.943) بعد التصحيح. ومن النتائج السابقة يتضح توافر الثبات المطلوب لاستبيان الدراسة الحالية ومن خلال عبارات متغيراتها وأبعادها مما يعدّ كافياً لاعتماد عبارات الاستبيان الحالي كأدلة لجمع البيانات الميدانية.

تاسعاً: المجتمع وعينة البحث ومسوغات اختيار الميدان

تمثل شركات الاتصالات ميداناً مبحوثاً للبحث الحالي. ويتمثل مجتمع البحث بجميع رؤساء الاقسام والوحدات والمشرفين في شركات الانترنت في محافظة السليمانية والبالغ عددهم (309) مدیراً. أما عينة البحث فيتمثل ب (165) فرداً. ووفقاً لمعادلة كل من (Sekaran&Bougie,2010:295) فإن حجم العينة المناسب لهذا المجتمع هو (93) فرداً. أما الباحثان ومن أجل الحصول على هذه العينة وضمان مشاركة اغلبية رؤساء الوحدات والاقسام والمشرفين في الشعب المختلفة قاما بتوزيع (170) استيانة بصورة مباشرة فضلاً عن الكترونياً، وبعد المتابعة الدقيقة، تم استرجاع فقط (132) استيانة، ولكن بعد تدقيق تم استبعاد (7) استيانة غير صالحة للتحليل الاحصائي مستخدماً اختبار (Outliers)، لتبقى فقط (125) استيانة صالحة للتحليل مع (40) استمرارة الكترونية. استعملت فعلاً في التحليل الاحصائي، وبلغت نسبة الاستجابة 54%.

ويعد الدافع وراء اختيار هذا القطاع، كون خدمات الانترنت اصبحت من الحاجات الاساسية في حياة المواطنين وكافة شرائح المجتمع خصوصاً في العصر الحالي (COVID-19)، وكذلك التطورات التي يشهدها هذا القطاع فضلاً عن ازدياد حدة المنافسة بين شركات في الميدان المبحوث.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: القيادة الرشيقية

1- مفهوم القيادة الرشيقية Agile Leadership

تعد القيادة الرشيقية أحد الدوافع الرئيسية التي تتبعها منظمات الأعمال في الأزمنة المعاصرة ، للتعامل مع التطورات المتغيرة التي تحدث في بيئاتها الداخلية والخارجية ، من أجل الحفاظ على قدرة المنظمة والحفاظ على ميزتها التنافسية ومكانتها في السوق واستدامتها خلال فترة زمنية طويلة Zubaydi 2020:406 (Hussein&Al-Zubaydi). وتعتبر القيادة الرشيقية من المواضيع الحديثة في مجال الادارة نتيجة للدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح المنظمي، اذ تعرف القيادة الرشيقية بأنها تمثل تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفض مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار ، والعلاقات غير المنتجة (Emiliani, 1998: 618)، وأن القائد ذو السلوك الرشيق يتصرف بسلوكيات معينة منها مساعدة الأفراد واحترامهم، والتركيز على مجريات العمل ، وامتلاك الرؤية المستقبلية والأهداف الواضحة والالتزام المستمر (Puvanasvaran et al, 2009: 930) Ljungblom, 2012: 59)، وينظر اليها بأنها طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الافضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والأفراد بهدف تحقيق نسب افضل من الكمال (Donbrowski & Mielke, 2014: 570)، و ان القيادة الرشيقية هي القيادة التي تتسم بكونها سهلة ومرنة وصبرة فيما يتعلق بتطوير الأفراد العاملين وصعبة للغاية عندما يتعلق الأمر باتباع الطرق والاساليب من اجل التطوير وحل مشكلات العمل ، والتي تؤدي دورا مهما في التقليل بين هذين التقىضين (Aij & Lohman, 2016: 35)، كما وتعبر القيادة الرشيقية عما يجول في داخل القائد من تصرفات يتحقق للأخرين الاحترام ، وخلق المناخ الملائم للعمل ، والسعى الجاد للقضاء أو الحد من الآثار المترتبة على الأخطاء ، وبما يحقق أفضل مستوى لتحقيق الأهداف والغايات ، والتي من أهمها خلق بيئة مشجعة على العمل ومحفزة للأفراد العاملين مما ينعكس على النتيجة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق أهدافها (الفتلاوي، 2017).

و من خلال الاستقصاء والتفسير من قبل الباحثان الى العديد من الدراسات والبحوث ، وجدت بأنه لا يوجد هناك تعريف مشترك للقيادة الرشيقية، بهدف اعطاء صورة واضحة عن تعريف القيادة الرشيقية، لجأ الباحثان الى اعداد الجدول (2) يوضح من خلالها بعض الأتجاهات :

الجدول (2) عدد من التعريف للقيادة الرشيقية على وفق آراء الباحثين

| تعريف | الباحث والسنة ورقم الصفحة | ت |
|---|-----------------------------------|---|
| وهي عملية منظمة الالتزام الثقافي للتطبيق الطريقة العلمية للتصميم والأداء وتحسين العمل باستمرار و تسليمها من قبل فريق من الأفراد، مما يؤدي إلى قيمة أفضل بشكل يمكن قياسه لاصحاب المصلحة. | (Toussaint&Berry 2013:75) | 1 |
| وهي نظام منهجي للتنفيذ المستدام والتحسين المستمر [لنظام الإنتاج الرشيق]. يصف تعاون الموظفين والقادة في سعيهم المتبادل لتحقيق الكمال. وهذا يشمل التركيز على العملاء في جميع العمليات بالإضافة إلى التطوير طويل الأجل للموظفين والقادة. | (Aij, 2015:34) | 2 |
| وهي القيادة التي تعزز التخطيط التكيفي ، التطور التطوري ، التسليم المبكر والتحسين المستمر ، ويوسّس الاستجابة السريعة والمرنة لمدخلات العملاء. | (Denning, 2016:11) | 3 |
| القيادة الرشيقية الجوهرية هي التي تتميز بثلاث صفات وهي السرعة والمرنة والتدفق المستمر. | (Hussein & Al-Zubaydi2020 :411) | 4 |
| قدرة القائد على اتخاذ قرارات حكيمة وفعالة وسط بيئة معقدة ومتغيرة وسريعة التغيير، او القدرة على اتخاذ إجراءات ذكية وحكيمة في ظل المواقف التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين والتعقيد والتغيير السريع. | (Attar&Abdul-Kareem,2020:183) | 5 |

المصدر: من اعداد الباحثان باعتماد المصادر الواردة فيها



ويعرف الباحثان القيادة الرشيقية بانها النمط القيادي المعاصر يؤثر على الاخرين من خلال التركيز على نشر روح لتعاون وممارسة العمل الجماعي وزيادة المشاركة بين العاملين والمرؤنة في التعامل مع الاحداث وتبني خفة الحركة والسرعة في انجاز المهام وتشجيع العاملين على الابداع ومتابعة التدفقات التكنولوجية من اجل تنمية رأس المال الفكري وتحقيق الأزدهار التنظيمي.

2- اهمية القيادة الرشيقية : (Importance of Agile Leadership): ان للقيادة الرشيقية أهمية كبيرة و التي يمكن توضيحها من خلال النقاط الرئيسية التالية:

1. لها دور كبير في المنظمه من خلال إيجاد ثقافة الرشاقة التي هي في الغالب تتبنى من اجل التكيف بسرعة للاستجابة ومواجهة التغيرات. (عبد الله وآخرون، 2021:556).
2. لها دور كبير في تحقيق التعاون بين الأفراد والفرق والعملاء. (Bushuyeva, et al 2019).
3. تعمل القيادة الرشيقية على تقليل او التخلص من الهدر او الضياع في الوقت و الطاقة و المال (Şahin& Alp, 2020).
4. تخلق القادة الرشيقية الظروف المناسبة لمتابعيهم للكشف عن معارفهم ومهاراتهم واستخدامها بشكل فعال وكذلك تشجيعهم على الإبداع في تطوير أساليب وتقنيات جديدة. (Attar& Abdul 2020:183).
5. تزيد من الحافز ويسنح الموظفين ملكية خاصة بهم و ممارسات العمل الخاصة ، والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى بيئة عمل أكثر صحة. وجد آخرون أن مستويات التوتر بين المديرين انخفضت عندما يتم تقاسم المسؤوليات بين العمال أصبح روتينياً ومستمراً. (Ingesson, et al 2020:16).
6. وجود دليل مفتوح على التنفيذ الناجح للتطبيق الرشيق في الشركات الكبرى لقد أظهر في جميع أنحاء العالم أنه أدى إلى نظام أكثر كفاءة مع تحسين العمليات التجارية وأداء مالي أفضل (Dibia, et al 2014:698).
7. تجعل المنظمات قادرة على كسب المنافسة المتزايدة بشكل أكثر فعالية من منافسيها واتخاذ خطوة أقرب إلى التميز في تقديم المنتج لمتطلبات العملاء (كاظم، 2020: 65).
8. تحقق التنسيق والتوازن بين كافة مكونات المنظمة (Hussein & Al-Zubaydi2020).
9. تعزز مناخ عمل مؤات للتنمية والتعاون مفتوح والعملية القادره على التكيف طوال دورة حياة المشاريع الفردية (Smith, 2008).
10. تخلق وتحافظ على المناخ الثقافي المناسب ، (Shamani & Abbas, 2020:11829).

3- ابعاد القيادة الرشيقية (Dimensions of Agile Leadership): أتفق العديد من الباحثين و الرواد بأن للقيادة الرشيقية خمسة ابعاد اساسية وهي (السرعة والمرؤنة والكافأة والتعاون وتبني التكنولوجيا) وتم استخدامه من قبل الباحثين كل من (McKenzie & Aitken, F. (2020:52) (Rozak, et al, 2021:158) (Şahin, S., & Alp, F. (2017:9) (Taylor, 2012:330). وبتفق الباحثان مع هذه الابعاد كونها اكثر شمولية و مناسباً مع ميدان المبحث ، ويمكن توضيح تلك الأبعاد، وكما يأتي :

1. السرعة في الانجاز speed of achievement: والتي يمكن تفسيرها على أنها قدرة المؤسسة على تقديم المنتج أو الخدمة بفعالية في وقت قصير ، مهم جداً للشركات لمواكبة التغيير وتحسين الابتكار. بسبب الصناعة والتغيرات التكنولوجية ، تعد السرعة أحد المفاهيم البارزة. تكتسب الشركات ، التي تقدم منتجات أو خدمات بشكل أسرع من المنافسين أو تستجيب لاحتياجات العملاء على الفور ، مزايا مهمة.

2. المرؤنة Flexibility: إن مفهوم المرؤنة للأعمال التجارية يعني التكيف مع التغيرات البيئية، وكذلك الاستجابة المستمرة للتغيرات غير المتوقعة. يركز الموظفون في المنظمات المرنة أكثر على الوفاء بمسؤولياتهم بدلاً من القواعد . بهذا المعنى، فإن نجاح الموظفين في وظائفهم يمكن أن يخلق مصدراً للرضا الداخلي والسعادة .

3. الكفاءة (الجدارة) Competency: باختصار ، تعني الخصائص التي يجب أن يتمتع بها الشخص لأداء عمل ناجح . وتعتبر الكفاءة مجموعة من القدرات التي توفر الإنتاجية والكافأة والفعالية للشركات التي تهدف إلى تحقيق هدفها. يشعر القادة الرشيقون بالقلق إزاء التغيير وعدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ في بيئة أعمالهم للاستجابة وفقاً لذلك.

4. التعاون Collaboration : إن القدرة على استغلال الفرص التي تمتلكها الشركة اليوم تتناسب طردياً مع الجمع بين الموهوبين وإدارتهم بفعالية . يشكل التعاون أساس فكرة العمل على اكتساب ميزة تنافسية ورضا العملاء . تحتاج الشركات إلى دمج المعرفة



والخبرة ووجهات النظر المختلفة لتحقيق أهدافها. يساهم القادة في تحسين أداء الفريق من خلال تبادل المعرفة والخبرات الجديدة التياكتسبوها.

5. تتبع التكنولوجيا Technology Tracking: التكنولوجيا أمر لا مفر منه للمنظمات من أجل الوصول إلى أهدافها وتوفير التنمية (باتيل وآخرون ، 2009). في أي منظمة ، يلعب القادة دور الأكثر أهمية في مواكبة التغيير السريع والاستحواذ على التطور التكنولوجي. يجب على القادة إجراء التنسيق اللازم في استخدام التكنولوجيا.

ثانياً: الأزدهار التنظيمي Organizational Prosperity

1- مفهوم الأزدهار التنظيمي (The concept Organizational Prosperity): إن مفهوم اللغوي للأزدهار (Prosperity) في اللغة الانكليزية ليس حديثاً، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق الذي يقابل كلمة ' Aristae ' وتعني ترجمتها بالإنكليزية " Best , Braver , Migratier " أي " أفضل الأحوال ، شجاعة وأكثر هولا " ، فأصل الكلمة " Aristae " عند الإغريق يتكون من مقطعين الأول (Ar) ويعني تدفق الضوء أو الخير والثاني (Aston) التي تعني الاستقرار والتوازن لتحقيق النجاح على الأمد البعيد بأكبر قدر ممكن (الطائي و شيباني،2016: 151-152). يعد الباحث (Cameron Kim) الاستاذ في جامعة Michigan (School Business Michigan) الرائد في البحث بموضوع الاستقامة التنظيمية ، اذ بدأت الاشارات الأولى لمصطلح على يديه منذ عام 2003(عندما اشار الى ان الاستقامة التنظيمية احد المفاهيم المهمة في علم النفس الايجابي التي يمكن تضمينها في انشطة الافراد ، العمل الجماعي خصائص الثقافة او عمليات المنظمة و تمكين افضل العاملين).

ان العصر الحالي تتمتع بقدرة تنافسية عالية والمنظمات بعض النظر عن الحجم والتكنولوجيا المتقدمة وتركيز السوق تواجه تحديات في التغلب على هذه القيود. ولتحقيق الأزدهار ، تilmiş المنظمات استراتيجيات مختلفة للتنافس مع المنافسين ومن أجلها زيادة أداء المنظمات. يعتقد عدد قليل جداً من المنظمات أن الأفراد و الموظفون في أي منظمة هم أصولها الرئيسية التي يمكن أن تقودهم إلى النجاح . ما لم يكن موظفو أي منظمة راضين عنها ، يتم تحفيزهم للمهام تحقيق وأهداف الإنجازات وتشجيعها ، لا يمكن لأي منظمة التقدم أو تحقيق النجاح، (Bontis,2004:36)

وقد عرف الأزدهار التنظيمي من قبل العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال ، و يمكن توضيحها من خلال الجدول (3):

الجدول (3) تعريف الأزدهار التنظيمي على وفق الآراء الباحثين

| ن | الباحث والسنة والصفحة | المفهوم |
|---|----------------------------|--|
| 1 | (شيباني،2014:67) | هو اشمل من تحقيق المنظمة الكفاءة وفاعلية او الاداء المالي القصير الامد، لانه اشمل من هذين المفهومين او الكفاءة التشغيلية او برامج التحسين المستمر وبعد نظر ضيقة لا تحدد نجاح المنظمات الطويل الامد في الاسواق التنافسية لذا فان الازدهار التنظيمي هو النجاح الطويل الامد للمنظمة من خلال امتلاكها القدرات التنافسية والابداع والتكيف البيئي. |
| 2 | (Legzian et al.,2015:1299) | تعنى وجود علاقات مع الآخرين ، وحياة هادفة ذات مغزى ، وعلاقة مع قوة أعلى ، وأنه أساس الأفكار الإيجابية داخل المنظمات وأوضاع العوامل التي تؤدي إلى الأزدهار. |
| 3 | (عمير، 2019 : 139) | بأنه تميز المنظمة الشامل ونجاحها من خلال امتلاكها القدرات الاستراتيجية في الإبداع ورأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة والرسالة الاستراتيجية وأمتلاكه جاهزية الاستجابة للأحداث الخطيرة والمحافظة على تميزها الفريد في بيئة العمل المتغيرة. |
| 4 | (اومر و الآخرون ،2021:91) | هي عبارة عن قدرة المنظمة على البقاء والنمو والأزدهار من خلال مامتلاكه من راس المال الفكري قادر على الابتكار والابداع للمنتجات والخدمات بشكل مستمر وتلبية حاجات ورغبات الزبون وتحقيق مزايا لا يمكن استنساخها أو تأكلاها من قبل المنافسين الآخرين وتحقيق التفوق والأفضلية عليهم. |

المصدر: من اعداد الباحثان باعتماد على المصادر الواردة فيها



وعليه فان التعريف الاجرائي للأزدهار التنظيمي هو: مرحلة لاستقرار وبناء السلام والنجاح والبقاء والديمومة لفترات طويلة الأمد للمنظمات المعاصرة من خلال ما يمتلكه من الابداع في تقديم المنتجات والخدمات بشكل سريع و المواجهة السريعة للتحديات البيئية والمنافسون من خلال امتلاك الميزة التنافسية المستدامة و خفة الحركة الاستراتيجية.

2- أهمية الأزدهار التنظيمي (Importance of Organizational Prosperity): تكمن أهمية لأزدهار التنظيمي من خلال النقاط التالية (حامد وآخرون، 2021: 316) :

- 1- يساهم الأزدهار التنظيمي في العمل على الشعور بالتقدم والزخم نتيجة للتعلم والحيوية؛ مما يعكس على العاملين بالإيجاب.
- 2- يترجم إلى زيادة الاستدامة التنظيمية.
- 3- يعمل الأزدهار التنظيمي في العمل على تطوير العاملين بشكل ملحوظ وإمدادهم بالشعور بالحياة والحيوية والطلع إلى كل جديد.
- 4- يوفر للمنظمات البيئة المناسبة التي تمنح العاملين فرصاً للنمو والتنمية.
- 5- يزيد من الكفاءات والقرارات الازمة لتجاوز الوضع الراهن.

في حين حدد (محمد، 2020: 272)، أهمية لأزدهار التنظيمي من خلال النقاط التالية:

1. يساعد المنظمات في تطوير القدرات البشرية المستدامة ومن ثم يزيد في خلق قيمة مستدامة عن طريق تقديم منتجات و خدمات إلى الزبون قادر على كسب رضاه باستمرار.
2. يسهم في زيادة إنتاجية وفاعلية المنظمة ويعزز رأس المال الفكري والمادي بأحسن أحواله.
3. تحقيق الأرباح المستدامة للمنظمات ما يزيد من مستوى النمو والتميز التنظيمي.
4. يحقق الابتكار المستدام للمنظمة عن طريق التعرف على كل متطلبات البيئة التنافسية المضطربة وجود البديل الممكنة للظروف غير المتوقعة، وتسمى هذه المنظمات بالمنظمات المتميزة الشاملة لذا تعد المنظمات التي تحمل هذا المؤشر بالمنظمات الناجحة والمزدهرة أكثر من غيرها .

ويرى الباحثان بان الأزدهار التنظيمي يحقق للمنظمة مجموعة من الفوائد تمثل في زيادة انتاجية وفاعلية المنظمة وتعزيز رأس مالها الفكري والمادي وتحقيق الارباح المستدامة للمنظمة وهذا ما يؤدي الى زيادة مستوى النمو والتميز التنظيمي، ويؤدي الأزدهار التنظيمي ايضاً الى تطوير القرارات البشرية المستدامة وخلق قيمة مستدامة وابتكار مستدام للمنظمة.

3. أبعاد الأزدهار التنظيمي (Dimensions of Organizational Prosperity): اتفق كل من الباحثين (MOHAMMED, & SAAED, 2021، الطارو و آخرون 2020: 142)، (الطائى، الشيبانى، 2016)، (محمد، 2020: 272)، (عمير، 2019: 141)، (يوسف، 2021: 882)، (أمر و الآخرون، 2021: 91)، (Hitt et al: 2014، Alyasiry.et al: 2019)، (شيبانى، 2014) على أن للأزدهار التنظيمي مجموعة من الأبعاد وهي: (الميزة التنافسية المستدامة ، الأبداع والابتكار، تنمية رأس المال الفكري، الرشاقة التنظيمية). وتنتفق الدراسة الحالية مع هذه الأبعاد كونها أكثر اتفاقاً عليه من قبل الباحثين وأكثر تناسبًا لميدان الدراسة الحالية وكما يلي:

أ. الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage: في بيئة الأعمال التنافسية والдинاميكية الحالية ، أصبح امتلاك أو اكتساب ميزة تنافسية هدفًا أساسياً أو حتى فلسفة للشركات ، من أجل البقاء على المدى الطويل ، وهي الهدف الاساس الذي تسعى اليه جميع المنظمات والمعيار لتميزها بابتكار نماذج فريدة وغير مسبوقة كما تعدد السلاح الرئيس لمواجهة تغيرات السوق عن طريق المقدرات المميزة التي تمتلكها المنظمة والتي من خلالها تتمكن من استثمار الفرص في بيئة متغيرة التغيير، (يوسف، 2021: 882). وتعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، او في قيمة ما تقدمه للزبائن أو في كليهما، وتستمر لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها، ومثل قيمة جوهرية للمنظمة لعدم إمكانية تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين ،(أمر و الآخرون ،2021: 91). وفي ظل بيئة تتغير بالتغيير المستمر وتعقد بيئة الأعمال المعاصرة وعدم التأكيد يتفاوت إلى تحدي كيفية بناء ميزة تنافسية تحدي كيفية استدامة هذه الميزة حيث يعتبر السعي لتحقيق استدامة الميزة التنافسية الآن استراتيجية ضرورية التي تسعى المنظمات لتحقيقها. للميزة التنافسية المستدامة حيث عرفها على إنها تتنفيذ استراتيجية خالفة لقيمة غير مقلدة والتي ليس بالإمكان تقليدها مستقبلاً من قبل أي المنافسين الحاليين أو المحتملين وعندما تكون المنظمات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية. أي أنها الموقف الفريد الذي تطوره المنظمة تجاه منافسيها ، (عثمان، 2019: 187).





ب. الأبداع (Innovation): تسعى المنظمات المعاصرةاليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها وفي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج عدد ممك من الأفكار الجديدة لهم، ويظهر دور الإبداع من خلال أدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها، وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل، (مكتسي، 2017:21). يعد أحد العوامل الرئيسية في نجاح المنظمات في الامد البيئية بسرعة لتحقيق الازدهار التنظيمي ، (يوسف، 2014:418). وعرف (Hitt et al, 2014:882). وعرف (2021:882). والتعلم لتغيير من العمليات ومخرجات المنظمة ، (SAHAN, 2012:14). فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد، حيث عرف جيلفورد الإبداع بأنه : "سمات استعدادية تضم الطلقابة في التفكير و المرونة والأصالة و . الحساسية للمشكلات و إعادة تعريف المشكلة و إيضاحها بالقصبات أو الإسهاب، (الأخضر، 2011:31).

ج. تنمية رأس المال الفكري (Intellectual capital): يمثل رأس المال الفكري في القرن الواحد والعشرين أحد أهم الموارد الأساسية في أي أساس للنجاح والأبداع ، لذلك فقد أدرك أغلب المنظمات الحديثة حقيقة مهمة وهي أن الإفراد العاملين يمتلكون موردين ثمينين يفوق في أهميته بقية الموارد التي تمتلكها المنظمة بما فيها الموارد المالية أن - مهارات العاملين ومعلوماتهم ومعرفتهم تعد رأس مال فكري فقط إذا طبقت عليها المقاييس الآتية : (التميز والأستراتيجية ، "رأس المال الفكري" واستخدمه للتأكيد على أهمية العام المعرفة باعتبارها ضرورية للنمو والتنمية. يقول ألفريد مارشال "المعرفة لنا أقوى محرك للإنتاج ؛ تمكنا من إخضاع الطبيعة و ... اشبع رغباتنا، (Bontis, 2004:3). رأس المال الفكري (يُعتبر أيضاً أصولاً غير ملموسة) يتم تعريفه على أنه الأصول (الرأسمالية) التي تقترن إلى الأصول المادية مادة ولكن من المحتمل أن تعود بفوائد مستقبلية، Bin Ahmad&Mushraf, 2011:105).

هو مجموعة من الموجودات الغير ملموسة والتي يمكن الاستفادة منها في تعزيز الميزة التنافسية من خلال طرح الأفكار والكافاءات القرارات من قبل الإفراد في المنظمات، وعلى نحو آخر عرف بأنه جميع الموجودات الغير نقدية والغير ملموسة التي تملکها المنظمة جزئياً أو كلياً، والتي تساهمن في خلق قيمة إضافية للمنظمة،(شيباني، 2014:79). هو"القدرات العقلية والفكرية للأفراد في المنظمة والتي يمكن توجيهها لتحقيق أقصى زيادة لقيمة السوقية وزيادة مستوى النمو، والمصدر الجوهرى لتعزيز نمو المنظمة واساس ازدهارها في ظل التحديات الكبيرة للإدارات العليا ،(يوسف، 2021:882). بأن رأس المال الفكري عبارة عن مجموعة رؤوس الأموال البشرية ، المادية ، الهيكيلية التي إذا بلغت مستوى الكفاءة ستحسن الأداء المالي وبالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية أكبر من الدفترية أو رأس المال الفكري بأنه جميع الموارد المعرفية التي تمتلكها المنظمة و ديناميكية التنمية والتجدد والتي تعمل على ضمان تقدمها و تحقيق الميزة التنافسية في أسواق تعمل في ظل اقتصاد المعرفة ، (اومر و الآخرون ، 2021:91). رأس المال الفكري بأنه معرفة يمكن تحويلها إلى قيمة 2. وفقاً لها ، يشتمل IC على الخبرة التطبيقية والتنظيمية التكنولوجيا وعلاقات العمالء والمهارات المهنية التي تزود الشركة بها ميزة تنافسية في السوق. "يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه الكل الموارد غير النقدية وغير المادية التي تسيطر عليها المنظمة كلياً أو جزئياً والتي تساهمن في خلق القيمة للمؤسسة" ،(Jurczak, 2008:37:).

د. الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility): في القرن الواحد والعشرين عمد الباحثون إلى الاهتمام المتزايد بالرشاقة التنظيمية، حيث اخذ التوسع في الكثير من المجالات الاقتصادية وازداد أكثر في عصر العولمة، منذ فترة ليست بالطويلة كانت الموارد المالية هي أساس الميزة التنافسية وفي عصرنا الحديث تعد المعرفة الأساس في تحقيق ذلك، لذا تسعى العديد من المنظمات في استثمار هذه الميزة في البيانات الديناميكية السريعة والتي يصعب التنبؤ بها، ولهذا فإن النماذج التقليدية أصبحت نماذج غير مجده مقارنة بالنماذج الحديثة ، ومن هنا جاء دور الرشاقة التنظيمية،(شيباني، 2014:82). فالرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة فهي تساعد على زيادة قدرتها على الإستشعار او الإستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي في ظل بيئات اليوم التنافسية، وتعتبر كفاعة أساسية، وميزة تنافسية، وتمايزاً يتطلب تفكيراً استراً تيجياً، وعقلية مبتكرة، وحاجة لا يمكن الاستغناء عنها. فلم تعد الرشاقة التنظيمية مسألة اختيارية للمنظمات، بل ضرورة تميز بين المنظمات الناجحة ،(عمر، 2020:45).لذا على المنظمة أن تكون أكثر رشاقة لمواكبة هذه التطورات لباقتها مدة أطول عن طريق التكيف مع التغيرات التكنولوجية والديناميكية المتغيرة والسريعة خصوصاً المنظمة



القائمة على المعرفة ،(اومر و الآخرون ،2021:91). وتعد التطورات الكبيرة في بيئة الاعمال من اهم المحفزات للرشاقة التنظيمية والتي تمكن المنظمة من مواكبة التغيرات المستمرة لضمان بقاءها مدة اطول من خلال التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والдинاميكية السريعة ،(يوسف،2021:882). وان الرشاقة التنظيمي هو رد الفعل الحاسم من قبل الإدارة العليا للاستجابة السريعة للتغيير لمحافظة على الميزة التنافسية من خلال الكشف والاستشعار والتوقع ومدى استجابة القدرات مع هذه المتغيرات ،(الطائي و الشيباني، 2016: 154). وتعد الرشاقة رد فعل شامل لبيئة المنافسة الجديدة التي تتشكل من القوى التي قلصت سيطرة نظام الإنتاج الشامل كما انها تشير الى قدرة العاملين على استخدام المعرفة بالسوق لاستغلال الفرص المربحة باعتبارها القدرة التنظيمية ، من أجل البقاء والتطور في بيئة الاعمال غير المؤكدة وغير المتوقعة،(العطار وآخرون، 2020 : 143) . وتبرز أهمية الرشاقة التنظيمية بسبب اقتصاد العولمة فان التطورات والتغيرات الكبيرة في بيئة الاعمال تعد من أهم الدافع المهمة للرشاقة التنظيمية لذا على المنظمة أن تكون أكثر رشاقة لمواكبة هذه التطورات لباقتها مدة اطول عن طريق التكيف مع التغيرات التكنولوجية والديناميكية المتغيرة والسريعة خصوصا المنظمة القائمة على المعرفة ، ما ينعكس إيجابيا على قدرتها في التعلم و التحسين المستمر لعملياتها لتحقيق وتعزيز صفة التنمية والنموا والربح والاستدامة ، و تعد الرشاقة التنظيمية مصدرا لحشد الموارد الاقتصادية والعمليات للفرص المستقبلية للمنظمات واستعدادها لتصبح متيقظة لك لـ التغيرات المستقبلية والمرنة والابتكار عن طريق قاعدة المعرفة لديها ،(محمد، 2020 :27).

المحور الثالث: الجانب الميداني

اولاً: وصف خصائص الأفراد لمستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية لمستجيبين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد السنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، المشاركة في الدورات التخصصية وعلى النحو الآتي:

1. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس: يشير الجدول (4) إلى أن نسبة الذكور في الشركات المبحوثة هي (72%)، أما نسبة الإناث هي (28%)، مما يشير إلى ان اغلبية المشاركون هم من الذكور. مما يدل على عدم تشغيل الإناث في شغل المناصب الادارية بسبب التزاماتهم العائلية.

2. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر: يوضح الجدول (4) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31 – 40 سنة) والتي بلغت نسبتهم (44%)، وتلتها نسبة (35%) لفئة العمارة (30 سنة فأقل)، ثم جاءت الفئة العمرية (41 – 50 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (14%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (51 سنة – فأكثر) وبنسبة بلغت (7%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الشركات المبحوثة هم من الفئة العمرية الشابة والتي تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات نشاط عالية.

3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي: يتبع من المعلومات في الجدول (4) توزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل العلمي، حيث أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون شهادة اولية جامعية (بكالوريوس) والتي بلغت (75%)، في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم فني (10%)، ويليه حملة شهادة ماجستير بنسبة (7%)، اما حملة شهادة دبلوم العالي فقد بلغت (5%)، يليه بعد ذلك حملة شهادة الاعدادية بنسبة (63%). مما يدل على ان افراد العينة هم من اصحاب الشهادات التي تؤهلهم للالجابة بصورة صحيحة عله فقرات الاستبانة. ويوضح الجدول ان نسبة حاملي شهادة الدكتوراه بين افراد عينة البحث يساوي صفر.

4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة: يوضح الجدول (4) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي هم من الأفراد ذوي الخبرة اكثر من (6 سنوات) وبنسبة (65%)، ثم تلتها فئة (1 – 3 سنوات) وبنسبة (17%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة من (3 – 6 سنوات) إذ بلغت (13%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (اقل من 1 سنة) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (5%) مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثريه الأفراد.

5. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي: يوضح الجدول (4) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين هم الذين يصفون منصبهم الوظيفي بالمشيرفين، حيث حصلت هذه الفئة على نسبة (27.88%) يليه اصحاب المنصب الوظيفي المسئي (IT Support) والتي شكلت نسبتهم (9.09%)، ويتبين من الجدول ايضا ان المنصب الوظيفي المسئي (قسم المشتريات) وقسم العلاقات العامة قد حصلتنا على اقل نسبة من بين المشاركون في الاستبانة بنسبة مئوية (3.03%) لكل واحد منهم بالتساوي



يليه أصحاب المنصب الوظيفي المسمى (وحدة القانونية) والتي شكلت نسبتهم (3.64%). ويتبين من الجدول ان جميع افراد العينة الباقين من ذوي المناصب المختلفة تقع نسبتهم بين (4.85% - 6.06%).

الجدول (4) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

| نسبة % | العدد | الفئة | السمات الشخصية | ت |
|-------------|------------|------------------------|----------------|---|
| %72 | 119 | ذكور | الجنس | 1 |
| %28 | 46 | إناث | | |
| %35 | 58 | 30 سنة فاصل | العمر | 2 |
| %44 | 72 | 40-31 سنة | | |
| %14 | 24 | 50-41 سنة | المؤهل العلمي | 3 |
| %7 | 11 | 51 سنة فأكثر | | |
| %3 | 5 | الإعدادية | سنوات الخبرة | 4 |
| %10 | 16 | دبلوم فني | | |
| %75 | 124 | بكالوريوس | المنصب الوظيفي | 5 |
| %5 | 9 | دبلوم علي | | |
| %7 | 11 | ماجستير | المنصب الوظيفي | 5 |
| %0 | 0 | دكتوراة | | |
| %5 | 9 | اقل من 1 سنة | المنصب الوظيفي | 5 |
| %17 | 28 | من 1-3 سنة | | |
| %13 | 21 | من 3-6 سنة | المنصب الوظيفي | 5 |
| %65 | 107 | اكثر من 6 سنوات | | |
| %4.85 | 8 | مساعد مدير | المنصب الوظيفي | 5 |
| %3.03 | 5 | قسم المشتريات | | |
| %6.06 | 10 | قسم المبيعات | المنصب الوظيفي | 5 |
| %3.03 | 5 | قسم العلاقات العامة | | |
| %4.85 | 8 | قسم التجهيزات | المنصب الوظيفي | 5 |
| %5.45 | 9 | قسم تكنياك | | |
| %4.85 | 8 | وحدة الحسابات والتدقيق | المنصب الوظيفي | 5 |
| %27.88 | 46 | مشرفين | | |
| %4.85 | 8 | وحدة الهندسية | المنصب الوظيفي | 5 |
| %3.64 | 6 | الوحدة القانونية | | |
| %4.85 | 8 | IP Networking | المنصب الوظيفي | 5 |
| %9.09 | 15 | IT Support | | |
| %5.45 | 9 | قسم الموارد الشرعية | المنصب الوظيفي | 5 |
| %6.06 | 10 | خدمات الزبائن | | |
| %6.06 | 10 | قسم البرمجيات | المنصب الوظيفي | 5 |
| %100 | 165 | | | |
| | | المجموع | | |

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26





ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتحليل الأولي للنتائج

يشتمل هذه الفقرة على عرض البيانات وتحليلها، والتي اظهرتها استمرارات الاستبانة من خلال تحليل اراء عينة المبحوثين واستجاباتهم من مجتمع الدراسة المتمثل بشركات الانترنت في محافظة السليمانية حول متغيرات الدراسة، إذ يهدف هذا البحث الى معرفة مستوى ابعاد الدراسة المتمثلة بـ(القيادة الرشيقية، الازدهار التنظيمي)، وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض مقياس Likert (Likert) الخمسى الذي يتراوح من اعلى وزن له (5) درجات لتمثل حقل الاجابة (اتفق تماما) الى اوطا وزن له والذي اعطي له (1) درجة واحدة لتمثل حقل الاجابة (لا اتفق تماما) وبينهما ثلاثة اوزان اخرى (2-3-4) لتمثل حقول الاجابة (اتفق - محابي - لا اتفق) على التوالي، ويتم ذلك من خلال استعمال الحد الادنى والاعلى للاستجابة لأيجاد الوسط الفرضي $\{3=5+2+3+4+1\}$ ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، إذ إن كل بعده يحصل على وسط حسابي افتراضي اقل من (3) فهو مرفوض.

1- تحليل اراء عينة المبحوثين حول متغير القيادة الرشيقية واستجاباتهم: سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة اراء عينة المبحوثين حول متغير القيادة الرشيقية على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة ، ويشير الجدول (5) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل بعد من ابعاد متغير القيادة الرشيقية، الذي يتضمن النسب المئوية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية وترتيب الفقرات والابعاد التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين .

الجدول (5) المستويات التقديرية لوصف الآراء

| التقدير | قيمة الوسط الحسابي | ت |
|-----------|--------------------|---|
| ضعيف جداً | 1.8 – 1 | 1 |
| ضعيف | 2.6 – 1.8 | 2 |
| متوسط | 3.4 – 2.6 | 3 |
| عالٍ | 4.2 – 3.4 | 4 |
| عالٍ جداً | 5 – 4.2 | 5 |

المصدر: عبدالفتاح، عز حسن (2017) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS"الطبعة الثالثة، الخوارزمية العلمية، جدة:السعودية.

ومن اجل تحديد تقديرات مستويات الاتفاق وبموجب قيم الأوساط الحسابية فقد تم حساب الفئات لتلك المستويات استناداً إلى حساب المدى لأوزان مقياس Likert الخمسى والذي اعتمد البحث الحالى ومن ثم تقسيم الناتج على عدد فئات المقياس، وكما هو مذكور في جدول (5).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لقيادة الرشيقية

| مستوى التقدير | ترتيب الابعاد (الأهمية النسبية الترتيبية) | الاهمية النسبية | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي الموزون | عدد الفقرات | الابعاد | ت |
|---------------|---|-----------------|------------------|-------------------|-----------------------|-------------|---|---|
| عالٍ | 3 | 81.60 | 12.89 | 0.526 | 4.080 | 5 | السرعة في الانجاز | 1 |
| عالٍ | 5 | 80.99 | 11.95 | 0.484 | 4.050 | 5 | المرونة | 2 |
| عالٍ | 2 | 82.96 | 11.29 | 0.468 | 4.148 | 5 | الكفاءة (الجدار) | 3 |
| عالٍ | 4 | 81.07 | 12.76 | 0.517 | 4.053 | 5 | التعاون | 4 |
| عالٍ جداً | 1 | 84.65 | 12.26 | 0.519 | 4.233 | 5 | تبع التكنولوجيا | 5 |
| عالٍ | - | 82.25 | 12.17 | 0.502 | 4.109 | 25 | الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير المستقل (القيادة الرشيقية) | |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26

توضح نتائج التحليل في جدول (6) إلى مجموعة من المقاييس ذات الصلة بالتعرف على مستوى متغير القيادة الرشيدة في شركات الانترنت في محافظة السليمانية. حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون العام لمتغير القيادة الرشيدة (4.109) وبانحراف معياري (0.502) وبمعامل اختلاف (0.17%) ومستوى الأهمية البالغة (82.25%). وقد كشفت المقاييس أن الأهمية الترتيبية لكافة ابعادها جاءت بمستوى أهمية ترتيبية عالية وبقيم متقاربة جداً، غير أنه يلاحظ بأنه هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد تتبع التكنولوجيا من قبل شركات الانترنت على وفق آراء أفراد العينة حيث جاء تتبع التكنولوجيا بالمرتبة الأولى وبأعلى وسط حسابي موزون بلغت قيمته (4.233) وبالانحراف المعياري (0.519) ومعامل الاختلاف بلغت (12.26%) ومستوى اهمية النسبية (84.65%)، فيما جاء بعد الكفاءة بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.148) وانحراف معياري (0.468) وبمستوى اهمية عالية، كما جاء بعد السرعة في الانجاز والمتكون من (5) فقرات بالمرتبة الثالثة وبوسط حسابي موزون (4.08) وانحراف معياري (0.526) وبالحصول على مستوى اهمية عالية أيضاً. أما المرتبة الأخيرة فقد كانت من نصيب البعد المرونة وبوسط حسابي (4.050) واقل انحراف معياري والبالغ (0.484) مع الحصول على مستوى اهمية عالية. وبما ان جميع الاوساط الحسابية والتي تتراوح ما بين (0.4050-4.233) اكبر من الوسط الفرضي (3)، والانحرافات المعيارية للمتغير تتراوح بين (0.484-0.526) والتي تشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث، فان الامر يعكس لنا توافق ابعد القيادة الرشيدة بشكل فعال ووجود اهتمام لا باس به من قبل القيادات في شركات الانترنت وفقاً لاراء رؤساء والمشرفين في الشركات المبحوثة. فضلاً عن ان الاهمية النسبية قد جاءت بشكل متقارب جداً وقد يعود السبب الى تبني هذه السلوكيات بشكل متقارب مع بعضها البعض. وبالتالي فان هذه النتائج تؤكد على قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على " **تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير القيادة الرشيدة وابعاده بأختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الشركات المبحوثة"**.

2- تحليل اراء عينة المبحوثين حول متغير الازدهار التنظيمي واستجاباتهم: سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة اراء عينة المبحوثين حول متغير التابع (الازدهار التنظيمي) على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، ويشير الجدول (7) إلى النتائج النهائية المتعلقة بكل بعد من ابعد متغير الازدهار التنظيمي، الذي يتضمن النسب المئوية والاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية وترتيب القرارات والابعاد التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين .

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية لازدهار التنظيمي

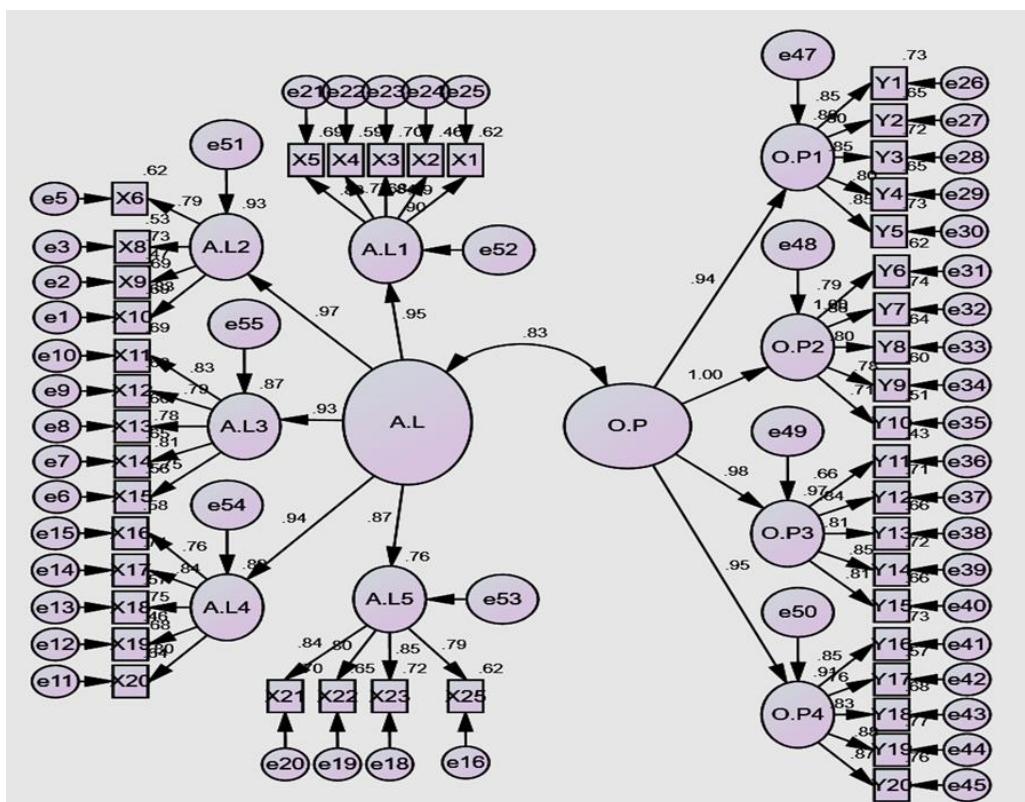
| الابعاد | الميزة المستدامة | التنافسية | عدد القرارات | الوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير التابع (الازدهار التنظيمي) | الاهمية النسبية (%) | معامل الاختلاف (%) | الابعاد (الاهمية الترتيبية) | الاهمية النسبية (%) | نوع ترتيب الابعاد | مقدمة التقدير |
|---------|------------------|-----------------------------|--------------|-----------------------|--|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------|-------------------|---------------|
| الابداع | | الميزة المستدامة | | التنافسية | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابعاد | | الابعاد | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الميزة المترتبة على الابعاد | | الابداع | | الابداع | |
| الابداع | | الميزة | | | | | | | | | |

(0.467) وبمستوى اهمية عالية، اما بعد الابداع فقد جاء بالمرتبة الثالثة وبالوسط الحسابي الموزون (4.143) وانحراف معياري (0.491) وحصل على مستوى اهمية عالية ايضاً والبالغ (82.86). بينما جاء بعد راس المال الفكري بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي موزون (4.076) واعلى انحراف معياري (0.563) واعلى معامل الاختلاف (13.82). ومن خلال نتائج التحليل واعتماداً على الاوساط الحسابية الموزونة والتي تترواح بين (4.210-4.076) وهي اكبر من الوسط الفرضي، فضلاً عن مستويات التقدير، يمكننا القول بأنه هناك التركيز والاهتمام الجيد من قبل الشركات المبحوثة بالازدهار التنظيمي. وبالتالي فان هذه النتائج تؤكد على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على "تختلف الاهمية الترتيبية لمتغير الازدهار التنظيمي وابعاده بأختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الشركات المبحوثة".

وبالاستناد الى نتائج اعلاه، فإنه يمكن الاستنتاج بصحّة قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على ((تختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل شركات الانترنت)).

ثالثاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

في هذه الفقرة سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى وفق ما نصت عليه الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها سيجري اختبارها تباعاً وفق ما وردت في منهجة الدراسة وفق مخطط الدراسة الفرضي. وبهدف التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية وتفسير نتائجها تطلب ذلك الاستدلال بمعامل الارتباط يناسب البيانات الوصفية، وهذا ما جسّته طبيعة بيانات البحث، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (AMOS-26) من أجل اختبار هذه الفرضيات، حيث قام الباحثان بناءً انموذج هيكلٍ يمثل علاقات الارتباط بين المتغيرين الرئيسيين (القيادة الرشيقية، الازدهار التنظيمي) كما يظهر في الشكل (2).



IFI=0.926، CFI=0.925، TLI=0.921، NFI=0.90، RMSEA=0.057، P=0.055، $\chi^2/d.f = 1.528$

الشكل (2): الانموذج الهيكلّي لعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج(AMOS-26)



ومن أجل تحديد قيم الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية فقد تم استخدام الجداول ومصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث، وتم التأكيد من معنوية معامل الارتباط من خلال جودة المطابقة للتأكد من جودة الانموذج الهيكلى لعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث. وفيما يأتي اختبار الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية:

1- **تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الرشيقية والازدهار التنظيمي:** تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الرشيقية والازدهار التنظيمي على المستوى الكلي، بمعنى التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "توجد علاقة ارتباط معنوية وطريدة ذات دلالة احصائية بين القيادة الرشيقية والأزدهار التنظيمي " وتشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين القيادة الرشيقية بوصفه متغيرا رئيسا مستقلا والازدهار التنظيمي بوصفه متغيرا رئيسا تابعا، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.83) وهي قيمة معنوية، وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين الرئيسيين للبحث، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

وفيما يخص الفرضيات الفرعية حول ارتباط كل بعد من ابعاد القيادة الرشيقية مع الازدهار التنظيمي فقد اظهرت نتائج الجدول (8) ما يأتي:

أ. فيما يخص الفرضية الفرعية الاولى التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطريدة ذات دلالة احصائية بين بعد السرعة في الانجاز والأزدهار التنظيمي" فإن نتائج الجدول تدل على ان **بعد السرعة في الانجاز** وبعد فرعى وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الازدهار التنظيمي، وان علاقة الارتباط بينهما موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الازدهار التنظيمي (0.79).

ب. فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطريدة ذات دلالة احصائية بين بعد المرونة والأزدهار التنظيمي" فإن نتائج الجدول تدل على ان **بعد المرونة** وبعد فرعى وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الازدهار التنظيمي، وان علاقة الارتباط بينهما موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الازدهار التنظيمي (0.803).

ت. فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطريدة ذات دلالة احصائية بين بعد الكفاءة والأزدهار التنظيمي" فإن نتائج الجدول تدل على ان **بعد الكفاءة** وبعد فرعى وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الازدهار التنظيمي، وان علاقة الارتباط بينهما موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الازدهار التنظيمي (0.775).

ث. فيما يخص الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطريدة ذات دلالة احصائية بين بعد التعاون والأزدهار التنظيمي" فإن نتائج الجدول تدل على ان **بعد التعاون** وبعد فرعى وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الازدهار التنظيمي، وان علاقة الارتباط بينهما موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الازدهار التنظيمي (0.784).

ج. فيما يخص الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطريدة ذات دلالة احصائية بين بعد تتبع التكنولوجيا والأزدهار التنظيمي" فإن نتائج الجدول تدل على ان **بعد تتبع التكنولوجيا** وبعد فرعى وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الازدهار التنظيمي، وان علاقة الارتباط بينهما موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الازدهار التنظيمي (0.723).

الجدول (8) علاقات الارتباط بين القيادة الرشيقية بأبعادها و الإزدهار التنظيمي

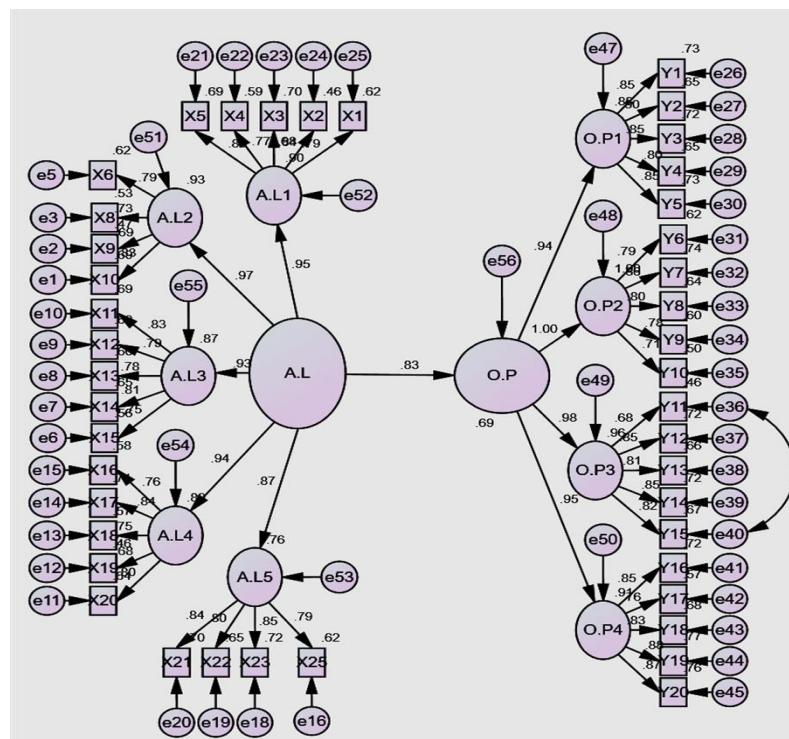
| ابعاد القيادة الرشيقية | | | | | | المتغير المستقل (A.L) | المتغير التابع (O.P) |
|-------------------------|----------------|----------------------------|---------------|--------------------------|------|--------------------------|-------------------------|
| تابع التكنولوجيا (A.L5) | التعاون (A.L4) | الكفاءات (القرارات) (A.L3) | المرؤنة A.L2) | السرعة في الانجاز (A.L1) | | | |
| 0.723 | 0.784 | 0.775 | 0.803 | 0.79 | 0.83 | الازدهار التنظيمي (O.P) | |
| *** | *** | *** | *** | *** | *** | | Sig. (2-tailed) |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS-26

واعتماداً على ما نقدم من نتائج التحليل الاحصائي فإن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع كانت موجبة و ذات دلالات احصائية، و تشير هذه النتائج الى قوة الانسجام والتواافق الميداني التي يحملها افراد عينة البحث تجاه المتغيرين الرئيسين القيادة الرشيقية و الإزدهار التنظيمي وهذا يؤكّد اهميتهما الميدانية وامكانية تحقيق الافادة العملية من خلال اعتماد الشركات على توفير ابعاد القيادة الرشيقية وتطبيقاتها في انشطتها و مهامها الرئيسية والتي تسهم في تعزيز الإزدهار التنظيمي، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية وجميع فرضياتها الفرعية.

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بعلاقة التأثير والتي تنص على انه " تؤثر القيادة الرشيقية تأثيراً معنوياً وموجباً في الإزدهار التنظيمي "، تم بناء نمذجة المعادلة الهيكيلية ، اذ بين الشكل (3) نتائج اختبار علاقه التأثير بين القيادة الرشيقية والإزدهار التنظيمي.



$$IFI=0.928, CFI=0.927, TLI=0.922, NFI=0.90, RMSEA=0.056, P=0.058,$$

شكل (3) النموذج الهيكلي لمعامل التأثير بين القيادة الرشيقية والإزدهار التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS-26

ويتضح من الشكل (3) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، اما نتائج التأثير فتوضّح في جدول (9) وكما يلي:

جدول (9) تحليل الانحدار بين القيادة الرشيقه والازدهار التنظيمي

| الازدهار التنظيمي (O.P) | | | | | | المتغير التابع |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------------|-----------------------|----------------|------------------------------|
| P. Value | C.R. | S.E. | التقديرات Estimate | Standardized Estimate | R ² | |
| *** | 8.849 | 0.114 | 1.005 | 0.831 | 0.69 | القيادة الرشيقه (A.L) |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

وبحسب نتائج جدول (9)، بين لنا بان القيادة الرشيقه تؤثر في الازدهار التنظيمي بنسبة (1.005) ونسبة (0.831) معياري اي ان كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى زيادة نسبة (0.831) (0.05) وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.000) مع النسبة التي افترضتها الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اصغر، وفيما يخص قيمة معامل التفسير (R^2) فإنه يساوي (0.69) وذلك يعني ان نسبة (69%) من التغيرات الحاصلة في الازدهار التنظيمي يفسرها القيادة الرشيقه، والنسبة الباقيه من التفاوت يعود الى عوامل اخرى غير داخلة في البحث الحالي. وبحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على انه " تؤثر القيادة الرشيقه تاثيراً معرفياً وموجاً في الازدهار التنظيمي".

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

من نتائج التحليلات السابقة توصل الباحثان الى الاستنتاجات الآتية:

- 1- تعد القيادة الرشيقه النمط القيادي الانسب لمنظمات الاعمال المعاصرة؛ لما تمتلكه من ابعاد وخصائص ضرورية لنجاح القائد في العصر الذي يتطلب تحقيق الازدهار التنظيمي الدائم في ظل البيئة التي تتسم بشدة المنافسة وسرعة التقليبات.
- 2- يمكن استنتاج ان نسبة مشاركة الاناث في العمل في قطاع الانترنت لا يزال قليلة مقارنة بالذكور على الرغم من خلوه من الجهد البدني والعصلي. ولا تزال مشاركة المرأة في قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات منخفضة مقارنة بالرجال.
- 3- استنتج ان هناك اهتمام ولاما بأبعاد القيادة الرشيقه في الشركات العاملة في قطاع تزويد خدمات الانترنت، وبدرجات متفاوتة. حيث ان تتبع التكنولوجيا حصلت على المرتبة الاولى من حيث اهتمام المشاركون في الدراسة. ويعزي الباحثان ذلك الى طبيعة عمل تلك الشركات واعتمادها الكبير على التكنولوجيا. في حين ان بعد المرونة يحصل على اهتمام اقل من المشاركون وذلك بسبب طبيعة عمل تلك الشركات التي تحتاج الى الالتزام والثبات التقني وعدم تفاعله المباشر مع الزبائن.
- 4- استنتاج بان هناك الاما واهتمام كافي من قبل الشركات المبحوثة بالازدهار التنظيمي وابعاده وذلك لأن قطاع خدمات الانترنت في تطور مستمر ومنافسة شديدة في مجال تزويد زبائنها بأحدث التقنيات. ويمكن التأكيد من ذلك ان بعد الميزة التنافسية المستدامة حصلت على المرتبة الاولى من الاهمية بين ابعاد الازدهار التنظيمي. في حين ان الرشاقة التنظيمية حصلت على اقل اهتمام من المشاركون.
- 5- من خلال نتائج التحليل، استنتج بان القيادة الرشيقه بأبعادها ترتبط ارتباطاً قوياً وطريدياً مع الازدهار التنظيمي مما يعني انه كلما زاد الاهتمام بالقيادة الرشيقه ادت ذلك الى ازدهار تنظيمي اكبر في شركات المبحوثة.
- 6- اظهرت نتائج التحليل الميداني بان ابعاد القيادة الرشيقه ترتبط بصورة متساوية تقريباً مع الازدهار التنظيمي ولكن بنسب متفاوتة قليلة، ويؤكد ذلك على اهمية كل بعد من ابعاد القيادة الرشيقه لتحقيق الازدهار التنظيمي
- 7- دلت نتائج تحليل الاصحائي بان القيادة الرشيقه تؤثر في الازدهار التنظيمي مما يعني ان كلما اهتم الشركات المبحوثة بالقيادة الرشيقه كلما تمكنت من تحقيق الازدهار التنظيمي بشكل اكبر.



ثانياً: التوصيات

في ضوء نتائج هذا البحث، توصل الباحثان الى مجموعة من التوصيات

- 1- ضرورة ان يولي الاناث اهتماما اكبر بالتعليم التكنولوجي والعمل في مجال التكنولوجيا من خلال
- 2- ضرورة قيام شركات الانترنت في محافظة السليمانية بذنب الكفاءات الاكاديمية من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه من اجل صنع قيادات رشيدة وبالتالي الارقاء نحو تحقيق الازدهار التنظيمي.
- 3- ضرورة اهتمام شركات الانترنت بمواردها البشرية وذلك بتوفير التوازن بين الحياة والوظيفة وذلك من اجل ضمانبقاء اصحاب الخبرات وذوي سنوات خدمة طويلة في شركاتهم وكسب ولائهم الدائم مما يضمن نجاحهم وبالتالي مساهمتهم في تحقيق الازدهار التنظيمي.
- 4- ضرورة قيام شركات العاملة في مجال الانترنت بالاهتمام بالدورات التدريبية الداخلية والخارجية لموظفيها وكوادرها القيادية، ليست في مجال التكنولوجيا وتتبعها فحسب، بل في مجال التنمية البشرية ورأس المال الفكري وذلك لتسهيل عملية الازدهار التنظيمي.
- 5- ضرورة تولي الشركات المبحوثة اهتماما متساويا بأبعاد القيادة الرشيدة وخصوصا ببعدي المرونة والسرعة في الانجاز، لأن كلتا العدين ملائمتان مع طبيعة شركات الانترنت وكفليتين بنجاح القيادة الرشيدة وبالتالي تحقيق الازدهار التنظيمي.
- 6- يقترح الباحثان ان تركز الشركات المبحوثة على الابداع في مجال الازدهار التنظيمي لما لها من اهمية في العصر الحالي وخصوصا الابداع في مجال التكنولوجيا
- 7- ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بنشر ثقافة التعاون وفرق عمل الجماعي وخلق مناخ عمل ايجابي من اجل تشجيعهم على كسب والاستفادة من الخبرات المتبادلة وتعزيز الافكار المبدعة

المصادر العربية:

1. الأخضر، خراز (2011)" دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية : دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة نمودجا)" ، رسالة ماجister غير منشورة، جامعة اي بي لفرايد، الجزائر.
2. اولمر، شيروان عمر و صادق، زانا مجید وابا بكر، كوسرت (2021) " دور اعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لرأي عينة من العاملين في شركة الحياة للمشروعات الغازية والمياه المعدنية في مدينة اربيل - باقليم كوردستان" العراق، گوچاری زانکو بۆ زانسته مرۆڤاپیتیهکان، بەرگی. 25، ژماره. 3.
3. حامد، عادل وخليل، حسن وعابد، ايهاب (2021)، "توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة التكمينية وسلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير: دراسة تطبيقية" ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتتجارية، المجلد الثاني - العدد الأول – الجزء الثالث، مصر.
4. الشيباني، حمزة كاطع مهدى، (2014)" إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي : دراسة تحليلية في عينة من شركة الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط" ، رسالة ماجister غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، العراق .
5. الطائي، يوسف حريم والشيباني، حمزة كاطح (2016)" تأثير تنفيذ ادارة المعرفة في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من شركات الاتصالات متنقلة في فرات الأوسط" ، مجلة المغرى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد الثالث عشرة ،العدد 40 ، العراق.
6. عبدالله، دقردون فريدون ومحمد، برشك صالح وصادق، زانا مجید (2021)" سلوكيات القيادة الرشيدة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة تحليلية لرأي عينة من التدريسين في جامعة نولج- اربيل" ، المجلد (6)، العدد (1)
7. عثمان، مروه السيد مهران (2019)" تحليل العلاقة بين بطافة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية)" ، مقالة 8، المجلد 20، العدد الثاني- الجزء الثاني، الصفحة 212-179 ..
8. العطار، فؤاد حمودي والغنيمي، حازم ربح وكاظم، جاسم راهي (2020)" القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي ، دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط" ، مجلة واسط، المجلد (16، العدد(45)، العراق.
9. عمير، عراك عبود، (2019)" دور مرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث الميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية" ، مجلة علوم الادارية والاقتصادية، المجلد 25، العدد 14، العراق.





10. الفتاوى، ميثاق هافت (2017) "العلاقة بين القيادة الرشيقية وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد السابع / العدد الرابع، العراق.
 11. كاظم، محمد حمزة (2020) "التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرشيقية وسلوك عمل الأبداعي : راسة تحليلية في مدينة الامام الحسين الطبية في محافظة كربلاء المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
 12. محمد، يزن سالم (2020) "دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي: بحث تحليلي لرأء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة"، مجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 15 / العدد 60 ، العراق.
 13. مكناسي ،سارة (2017) "دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سidi ارغيـس - أم البوـاقي" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدـي – أم البوـاقي.
 14. يوسف،سناه خضر(2021) "سلوك المواطنـة التنظيمـية ودوره في تحقيق الازدهار التنظـيمي: دراسة تحلـيلـية لرأء عينة من تدرـيسـيـ، كلية التورـ الجـامعة الـاهـلـية" ، مجلـة دـانـاـيرـ - العـدـد 22 ، العـراـقـ.

المصادر الانكليزية:

1. Aij, K. & Lohman, B. (2016). **Practical Lean Leadership for Health Care Managers**: A Guide to Sustainable and Effective Application of Lean Principles. Taylor & Francis Group.
 2. Aij, K. H. (2015). **Lean Leadership Health Care**: enhancing peri-operative processes in a hospital.
 3. Alyasiry, A., Kadim, J. R., & Abbas, H. F.(2019). **Strategic Ambidexterity and Its Impact on Organizational Prosperity**.
 4. Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). **The Role of Agile Leadership in Organizational Agility**. In Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0. Emerald Publishing Limited.
 5. Bin Ahmad, S., & Mushraf, A. M. (2011). **The Relationship between Intellectual capital and Business Performance**: An empirical study in Iraqi industry. In International Conference on Management and Artificial Intelligence Bali, Indonesia.
 6. Bontis, N. (2004). **National intellectual capital index**: a United Nations initiative for the Arab region. Journal of intellectual capital.
 7. Bushuyeva, N., Bushuiev, D., & Bushuieva, V. (2019). **AGILE Leadership of Managing Innovation Projects**. Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries, (4 (10)), 77-84.
 8. De Waal, A., & Frijns, M. (2011). **Longitudinal research into factors of high performance**: the follow-up case of Nabil Bank. Measuring business excellence.
 9. Denning, S. (2016). **How to make the whole organization “Agile”**. Strategy & Leadership.
 10. Dibia, I. K., Dhakal, H. N., & Onuh, S. (2014). **Lean “leadership people process outcome” (LPPPO) implementation model**. Journal of Manufacturing Technology Management.
 11. Dombrowski, U., & Mielke, T. (2014). **Lean leadership–15 rules for a sustainable lean implementation**. Procedia CIRP, 17, 565-570.
 12. Emiliani, M. L. (1998). **Lean behaviors. Management decision**.
 13. Emiliani, M. L., & Emiliani, M. (2013). **Music as a framework to better understand Lean leadership**. Leadership & Organization Development Journal.
 14. Farhad Alip., &RoohangizKar. (2011),**Mediation Role Of Innovation & Knowledge Transfer in The Relationship between Learning Organization &Organization performance** " International Journal Of Business & Social Science VOL(2) NO.19.



15. Foon, L. S., & Nair, P. B. (2010). **Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage:** Perceptions of Managers in Malaysian MNCs. International Journal of Business & Accountancy, 1(1).
16. Hill, L. A. (2020). **Being the Agile Boss.** MIT Sloan Management Review, 62(1), 7-10.
17. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2014). **Strategic management: Concepts: Competitiveness and globalization.** Nelson Education.
18. Hussein, H. W., & Al-Zubaydi, G. D. T.(2020). Reflection of Lean Leadership Behaviors in Enhancing the Strategic Balance of Business Organizations .
19. Ingesson, P., Bäckström, I., & Snyder, K. (2020). **Adapting a Lean leadership-training program within a health care organization through cocreation.** International Journal of Quality and Service Sciences.
20. Jurczak, J. (2008). **Intellectual capital measurement methods.** Economics and organization of enterprise, 1(1).
21. Legzian, M. , Firoozeh Abbas Abadi, F.A., Foturehchi M., & NamdarJoyami E. (2015). **Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Prosperity** (A Case Study of Office and Medical Staff at Taleghani Hospital in Mashhad City, International Journal of Review in Life Sciences, Vol. 5(3),1292-1300.
22. Ljungblom, M. (2012) **A Comparative Study between Developmental Leadership and Lean Leadership** – Similarities and Differences. Management and Production Engineering Review, 3 (4): 54–68, DOI: 10.2478/v10270-012-0034-9.
23. Martin, J. (2010)"**Today's innovation tomorrow's prosperity Task Force on Competitiveness, Productivity and Economic Progress Ninth Annual Report**, NovemBeR2010,Copyright.
24. McKenzie, J., & Aitken, P. (2012). **Learning to lead the knowledgeable organization:** Developing leadership agility. Strategic HR Review.
25. MOHAMMED, R. K., & SAAED, H. K. (2021). **Strategic Physiognomy and its Impact on Organizational Prosperity:** An Analytical Research in the State Company for Electrical and Electronic Industries. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(3), 2626-263.
26. Puvanasvaran, A., Megat, M., Tang, S Muhamad, M., & Homouda, A. (2009). **Lean behavior in Implementing Lean Process Management.** Journal of Applied Sciences Research, 5(8): 930-943.
27. Rozak, H. A., Adhiatma, A., & Fitriati, I. R. (2021). **Strengthening digital ecosystem for SMEs through readiness to change and agile leadership.** Jurnal Siasat Bisnis, 25(2).
28. ŞAHAN, F. (2012). **The Impact of Technology Level and Structural Change of Exports on The Dynamics of International Competitiveness:** A Sectoral Disaggregated Analysis of Turkish Manufacturing Sector. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
29. Şahin, S., & Alp, F. (2020). **Agile Leadership Model in Health Care:** Organizational and Individual Antecedents and Outcomes. In Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0. Emerald Publishing Limited.



30. Shamani, A. K. M., & Abbas, O. A. (2020). **The effect of agile leadership in reducing work pressure** (a field study of administrative leaders in the colleges of University of Samarra. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 17(7), 11823-11848.
31. Smith, R. (2008). **Adopting ‘agile leadership ‘in the police service.**
32. Szabo, S., Ferencz, V., & Pucihar, A. (2013). **Trust, innovation and prosperity.** Quality Innovation Prosperity, 17(2), 1-8.
33. Taylor, A. (2017). **An examination of the relationships between agile leadership factors and curriculum reform in higher education** (Doctoral dissertation, Capella University).
34. Toussaint, J. S., & Berry, L. L. (2013, January). **The promise of lean in health care.** In Mayo clinic proceedings (Vol. 88, No. 1, pp. 74-82). Elsevier.