

القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الأزدهار التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركات الأنترنت في محافظة السليمانية

ده رون فريدون عبدالله¹، هه رمي محمد أمين صالح²

^{1,2} اقسام ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق
¹ اقسام ادارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة جيهان- السليمانية، السليمانية، العراق

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

الملخص:

يهدف هذا البحث الى تحليل العلاقة والاثار بين القيادة الرشيدة بأبعادها (السرعة، المرونة، الكفاءة) (الجدارة)، التعاون، تتبع التكنولوجيا) والأزدهار التنظيمي والمتمثلة ب (الميزة التنافسية المستدامة، الابداع، راس المال الفكري، الرقابة المنظمة) في عدد من شركات الأنترنت في محافظة السليمانية بلغ عددها (9) شركة، وبعد مراجعة مجموعة من الدراسات والادبيات تم كتابة المفاهيم النظرية وبناء نموذج والفرضيات اعتماداً على ابعاد 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 استمارة الاستبيان، وتم توزيع (170) استبانة 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) مديراً في عموم الشركات وفقاً لبيانات الشركات اثناء اجراء البحث. وبعد فرز الاستمارات المستلمة مباشرة وتديقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (125) استبانة فضلاً عن (40) استبانة الكترونياً لتبلغ عدد الاستمارات الكلية الصالحة للتحليل الاحصائي (165) استبانة. واستخدمت عدة أساليب أحصائية منها المحكمين وألفا كرونباخ للتأكد من الصدق والثبات، والتحليل العاملي والارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج (SPSS-26) و (AMOS-26). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين متغيرات البحث وابعاده. وبناء على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز الإدارات والقياديين والمشرفين على تبنيهم لإبعاد القيادة الرشيدة من أجل تحقيق الأزدهار التنظيمي للشركات المبحوثة وكما تم تقديم توصيات للشركات والمؤسسات والإدارات الأخرى ومقترحات للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

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

پوخته:

نامانجی ئەم توێژینەمیە بریتییە لە شیکردنەوهی پەڕوێندی و کاریگەریی لە نیوان سەرکردایەتیی چاپووک بە رەهەندەکانیەوه (خێرای، گونجۆکی، لێهاتویی (شایستەیی)، هاوکاری، بەواداچوونی تەکنەلۆژیا) و گەشەسەندنی رێکخراوەیی کە نوێنراوە بە (باشیی رەهەندی، بەردەوام، داھێنان، سەرماوەی بیریی، چاپووکێی رێکخراوەیی) لە ژمارەیک لە کۆمپانیاکانی ئینتەرنێت لە پارێزگای سلێمانی، کە ژمارەیان (9) کۆمپانیایە. دواي پێداچوونەوهی کۆمەڵێک لە توێژینەوهی ئەدەبیات نوێنەری تێگەیەوهی تۆزێهەکان و بنیاتنانی مۆدێل و گرێمانەکان ئەنجامدرا بە پشتبەستن بە رەهەندەکانی سەرکردایەتیی چاپووک و گەشەسەندنی رێکخراوەیی، بنیات لەسەر سروشتی توێژینەوهی ئەم نامانجانە هەولێ بەدیهێنانیان دەدات پشت بەستراوە بە میتۆدی باسەنی شیکاری. هەروەها بۆ کۆکردنەوهی داتا پشتبەستراوە بە فورمی راپرسی، کە (170) فورم دا بەشکرا بە شیوەی راستەوخۆ هەروەها ئەلکترۆنی لە رێگەی (Google Form) بەسەر سەرچەم ئەندامانی کۆمەڵگەی توێژینەوهی کە خۆی لە سەرۆکانی یەکەو بەشە کارگیرییەکان و سەرپرشتیاران لە کۆمپانیاکانی ئینتەرنێت لە پارێزگای سلێمانیدا دەبینیتەوه ئەوانیش ژمارەیان دەگاتە نزیکەی (309) کەس لە سەرچەم کۆمپانیاکاندا بە پێی داتاكانی کۆمپانیاکان لە کاتی ئەنجامدانی توێژینەوهی کەدا. دواي پۆلێنکردنی فورمە و مرگێراوەکان راستەوخۆ و وردبینکردنیان ژمارەي ئەم فورمانەي گونجاو بۆ شیکاری گەشتە (125) فورم، لەگەڵ (40) فورمی ئەلکترۆنیدا بۆ ئەوهی کۆی ژمارەي گشتیی فورمە گونجاوەکان بۆ شیکاری ناماری بەکاتە (165) فورم. چەندین شیواي ناماری بەکارهێنرا لەوانە دادوەران و ئەلفا کرونباخ بۆ دلایەیان لە راستگویی و جێگیریی، هەروەها شیکاری فاکتەری و وابەستەیی سادەو مۆدێلی هاوکیشەي پەیکەری بە بەکارهێنانی بەرنامەکانی (SPSS-26) و (AMOS-26). ئەنجامەکانیش ئەمیان دەرخیست

که پیوهندی وابستهیی و کاریگهیری ئه‌رینی ههیه له نێوان گۆراوه‌کانی توێژینه‌وه‌ی ره‌هه‌نده‌کانیاندا. له‌سه‌ر بنه‌مای ئه‌و نه‌جامانه‌ش ژماره‌یه‌ک راسپارده پێشکه‌شکرا، که پیوه‌ندیداره به پێویستی سه‌رنجدانی به‌ریوه‌به‌ران و سه‌رکرده‌کان و سه‌رپهرشتیاران له سه‌ر بنیاتنانی ره‌هه‌نده‌کانی سه‌رکرده‌یه‌تی چاپوک له پێناو به‌دییه‌تانی گه‌شه‌سه‌ندنی ریکخراوه‌یی بۆ کۆمپانیاکانی به‌شدار له‌م توێژینه‌وه‌یدا، هه‌روه‌کا راسپارده پێشکه‌ش به کۆمپانیاو دامه‌زراره‌و به‌ریوه‌به‌رایه‌تیه‌کانی تر کرا له گه‌ل پێشنیار بۆ توێژینه‌وه‌ی داهاتوو له‌م بواره‌دا.

کلێله وشه: رابه‌رایه‌تی چاپوک، گه‌شه‌کردنی ریکخراوه‌یی، کۆمپانیاکانی ئینتهرنێت له پارێزگای سلیمانی.

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 معقدة وديناميكية ومتسارعة تتسم بالتغيرات السريعة وزيادة حدة المنافسة وكثرة التحديات والصعوبات 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 بعد الازدهار التنظيمي من المواضيع الحيوية والتي تسعى كل منظمة التي تحقيقها من أجل تحقيق نجاح طويل الأمد والتي تحتاج الى توفير بيئة مناسبة تمنح للعاملين فرصا للنمو والتنمية والأبداع والابتكار وتحسين جودة الخدمة لتحقيقها. ومن أجل تحقيق الأزدهار التنظيمي، لابد علي المنظمات تبني انماط قيادية حديثة لديهم القدرة علي أنجاز المهام بسرعة كفاءة ولديهم الخبرة والمرونة الكافية في كيفية التعامل مع ظروف عدم التأكد وامتلاك الكفاءة والاهلية والقدرة على العمل والتعاون بشكل جماعي فضلاً عن امتلاك المهارات التكنولوجية. والتي هي القيادة الرشيدة Agile Leadership. حيث تعد القيادة الرشيدة منهج متكامل تتبناها 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 بالتغيرات السريعة وعدم الاستقرار على المستوى الإقتصادي والسياسي وانتشار جائحة فايروس كورونا المستجد (COVID-19) في جميع انحاء العالم، يواجهه المنظمات وعلى وجه الخصوص شركات الاتصالات (الانترنت) العديد من الصعوبات والتحديات كزيادة استخدام التطورات التكنولوجية (التعليم الالكتروني)، وارتفاع حدة المنافسة فيما بينهم، الامر التي استوجبت على تلك المنظمات تبني مجموعة من آليات وممارسات مناسبة كالتطوير في رأس المال الفكري وتنمية القابليات والكفاءات الجوهرية، وتقديم خدمات مبتكرة تلبي حاجات ورغبات الزبون والتركيز علي 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 الازدهار التنظيمي.

في حين ان تحقيق الازدهار التنظيمي لا يمكن احتضانها بسهولة، وانما اصبحت من الضروري على الشركات الانترنت تبني ممارسات واساليب القيادات الرشيدة وهي اسلوب لتبني استراتيجية مرنة قابلة للتكيف تستند إلى التغيرات الخارجية والداخلية وخلق تجربة مرتبطة بالقيمة بين جميع أصحاب المصلحة من خلال تمكين الجهات الفاعلة التنظيمية في محاولة للاستجابة بسرعة للظروف الديناميكية والمتغيرة، ولدعم ذلك بينت دراسة (Emiliani & Emiliani (2013:409) بأن القيادة الرشيدة هي مجموعة من السلوكيات والخصائص التي تستند على السرعة في الانجاز المهام ورفع معنويات العاملين وزيادة رغبتهم على العمل والمرونة 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 الرشيدة ستساهم 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 تساؤلات دقيقة وواضحة، وعليه يمكن أن تصاغ مشكلة البحث في إطار التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى توافر القيادة الرشيدة 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 الرشيدة والأزدهار التنظيمي في الشركات المبحوثة؟
- 4- هل للقيادة الرشيدة تأثير في الأزدهار التنظيمي في شركات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن إيجاز أهمية البحث بالآتي:

- 1- تسليط الضوء على مواضيع ومفاهيم حديثة وحيوية ومهمة لنجاح المنظمات في بيئة الاعمال اليوم وخصوصاً في عصر كوفيد 19 والمتمثل (بالقيادة الرشيقة 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 ولا سيما المتغير الرئيس الأول (القيادة الرشيقة بأبعادها 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 أصبحت من المواضيع يجب التركيز عليها في الوضع الراهن والمستقبل وفي شركات الانترنت في محافظة السلبيانية على وجه الخصوص.
- 5- اما من حيث الاهمية الميدانية، يتم اجراء هذه دراسة في قطاع مهم وحيوي وهي شركات الانترنت في محافظة السلبيانية لما له أهمية كبيرة في تطوير الحياة الاجتماعية والثقافية وتقديم خدمة لكافة شرائح المجتمع.

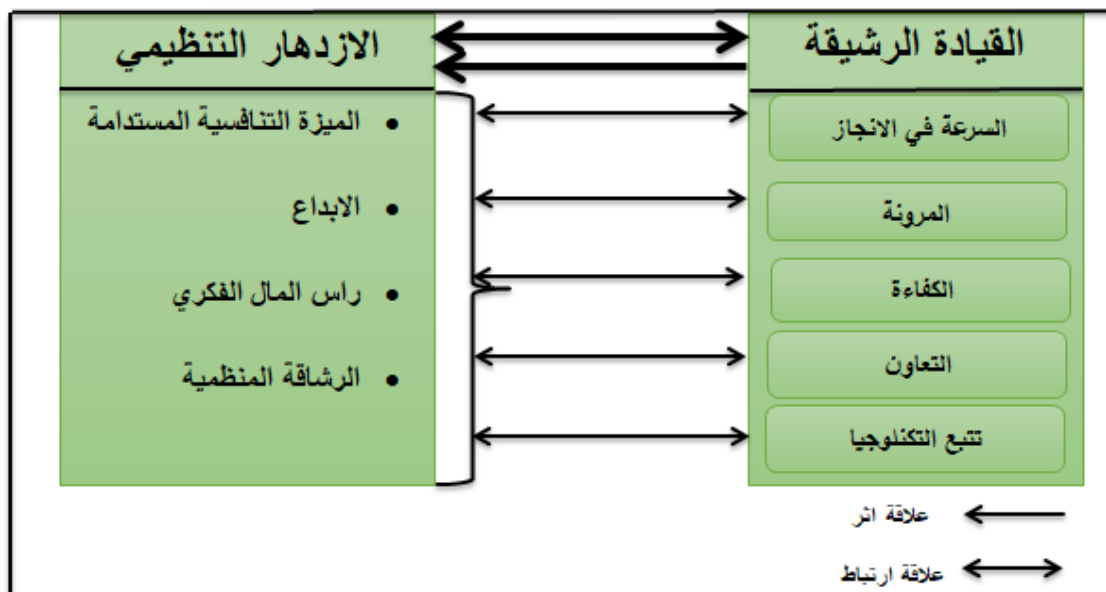
ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الأهداف الآتية:

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

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

من اجل المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وتحقيق اهدافه بشكل علمي ومتسلسل، تم تصميم مخطط فرضي للبحث يوضح العلاقة والاثار بين القيادة الرشيقة 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

للإجابة على تساؤلات البحث، ولتحقيق أهدافه واختبار مخطط الفرضي، تم وضع الفرضيات الآتية:

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

- 1- تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير القيادة الرشيدة وأبعاده باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الشركات المبحوثة
- 2- تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير الازدهار التنظيمي باختلاف طبيعة الاعتماد عليه من قبل الشركات المبحوثة

الفرضية الرئيسية الثانية: ((توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الرشيدة والازدهار التنظيمي))، وتتنبث منها الفرضيات الفرعية التالية:

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

الفرضية الرئيسية الثالثة: ((تؤثر القيادة الرشيدة تأثيراً معنوياً وموجباً في الازدهار التنظيمي))

سادساً: منهج البحث

سعيًا 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 وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

سابعاً: حدود البحث

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

ثامناً: أسلوب جمع البيانات والمصادر المعتمدة

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

- 1- **الجانب النظري:** اعتمدت الباحثان لإعداد وتعزيز الجانب النظري لهذا البحث على ما هو متوفر من مصادر متمثلة برسائل الماجستير و اطاريح الدكتوراه والدوريات والكتب والمؤتمرات ومواقع 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 الرشيدة والازدهار 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 بالمتغير المستقل (القيادة الرشيدة

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

الجدول (1) قياس الثبات لاستبانة الدراسة

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

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

يتبين من الجدول (1) الخاص بقياس الثبات، بان أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية على مستوى المتغيرات فقد سجلت لمتغير الازدهار التنظيمي (0.904)، في حين جاء متغير القيادة الرشيقة 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 (0.943) بعد التصحيح. ومن النتائج السابقة يتضح توافر الثبات المطلوب لاستبيان الدراسة الحالية ومن خلال عبارات متغيراتها وأبعادها مما يعد كافياً لاعتماد عبارات الاستبيان الحالي كأداة لجمع البيانات الميدانية.

تاسعا: المجتمع وعينة البحث ومسوغات اختيار الميدان

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

ويعود الدافع وراء اختيار هذا القطاع، كون خدمات الانترنت اصبحت من الحاجات الاساسية في حياة المواطنين ولكافة 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 الرشيقة

1- مفهوم القيادة الرشيقة Agile Leadership

تعد القيادة الرشيقة أحد الدوافع الرئيسية التي تتبناها منظمات الأعمال في الأزمنة المعاصرة ، للتعامل مع التطورات المتتالية 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). وتعتبر القيادة الرشيقة من المواضيع الحديثة في مجال الإدارة نتيجة للدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح المنظمي، إذ تعرف القيادة الرشيقة بأنها تمثل تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفف مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار، والعلاقات غير المنتجة (Emiliani, 1998: 618)، و أن القائد ذو السلوك الرشيق يتصف بسلوكيات معينة منها مساعدة الأفراد واحترامهم، والتركيز على مجريات العمل، وامتلاك الرؤية المستقبلية والاهداف الواضحة والالتزام المستمر (Puvanasvaran et al, 2009: 930)، وتعرف بأنها السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة (Ljungblom, 2012: 59)، وينظر اليها بأنها طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الافضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والافراد بهدف تحقيق نسب افضل من الكمال (Donbrowski & Mielke, 2014: 570)، و ان القيادة الرشيقة هي القيادة التي تنسم بكونها سهلة ومرنة وصبورة فيما يتعلق بتطوير الافراد العاملين وصعوبة للغاية عندما يتعلق الأمر باتباع الطرق والاساليب من اجل التطوير وحل مشكلات العمل، والتي تؤدي دورا مهما في التقليل بين هذين النقيضين (Aij & Lohman, 2016: 35)، كما وتعتبر القيادة الرشيقة عما يجول في داخل القائد من تصرفات يحقق للآخرين الاحترام، وخلق المناخ الملائم للعمل، والسعي 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 والتفشي من قبل الباحثان الي العديد من الدراسات والبحوث ، وجدت بأنه لا يوجد هناك تعريف مشترك للقيادة الرشيقة، بهدف اعطاء صورة واضحة عن تعريف القيادة الرشيقة، لجأ الباحثان الي اعداد الجدول (2) يوضح من خلالها بعض الاتجاهات :

الجدول (2) عدد من التعاريف للقيادة الرشيقة على وفق آراء الباحثين

ت	الباحث والسنة ورقم الصفحة	تعريف
1	(Toussaint&Berry 2013:75)	وهي عملية منظمة الالتزام الثقافي للتطبيق الطريقة العلمية للتصميم والأداء وتحسين العمل باستمرار و تسليمها من قبل فريق من الافراد، مما يؤدي إلى قيمة أفضل بشكل يمكن قياسه لاصحاب المصلحة.
2	(Aij, 2015:34)	وهي نظام منهجي للتنفيذ المستدام والتحسين المستمر [لنظم 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.
3	(Denning, 2016:11)	وهي القيادة التي تعزز التخطيط التكيفي ، التطور التطوري ، التسليم المبكر والتحسين المستمر ، ويؤسس الاستجابة السريعة والمرنة لمدخلات العملاء.
4	(Hussein & Al-Zubaydi 2020 :411)	القيادة الرشيقة الجوهرية هي التي تتميز بثلاث صفات وهي السرعة والمرونة والتدفق المستمر.
5	(Attar&Abdul-Kareem,2020:183)	قدرة القائد على اتخاذ قرارات حكيمة وفعالة وسط بيئة معقدة ومتقلبة وسريعة التغير، او القدرة على اتخاذ إجراءات ذكية وحكيمة في ظل المواقف التي تنسم بدرجة عالية من عدم اليقين والتعقيد والتغير السريع.

المصدر: من اعداد الباحثان باعتماد المصادر الواردة فيها

ويعرف الباحثان القيادة الرشيقة بأنها النمط القيادي المعاصرة يؤثر على الآخرين من خلال التركيز على نشر روح لتعاون وممارسة العمل الجماعي وزيادة المشاركة بين العاملين والمرونة في التعامل مع الاحداث وتبني خفة الحركة والسرعة في انجاز المهام وتشجيع العاملين على الأبداع ومتابعة التناقضات التكنولوجية من اجل تنمية رأس المال الفكري وتحقيق الأزدهار التنظيمي.

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

1. لها دور كبير في المنظمه من خلال إيجاد ثقافة الرشاقة التي هي في الغالب تتبنى من اجل التكيف بسرعة للاستجابة ومواجهة التغيرات. (عبدالله وآخرون، 2021: 556)
2. لها دور كبير في تحقيق التعاون بين الأفراد والفرق والعلاء. (Bushuyeva, et al 2019).
3. تعمل القيادة الرشيقة على تقليل او التخلص من الهدر او الضياع في الوقت و الطاقة و المال (Şahin & Alp, 2020)
4. تخلق القادة الرشيقة الظروف المناسبة لمتابعهم للكشف عن معارفهم ومهاراتهم واستخدامها بشكل فعال وكذلك تشجيعهم على الإبداع في تطوير أساليب وتقنيات جديدة. (Attar & Abdul 2020: 183)
5. تزيد من الحافز ويمنح 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 ومستمرًا. (Ingelsson, 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 والتوافق بين كافة مكونات المنظمة (Hussein & Al-Zubaydi 2020).
9. تعزز مناخ عمل مؤات للتنمية والتعاون مفتوح والعملية القادرة على التكيف طوال دورة حياة المشاريع الفردية (Smith, 2008).
10. تخلق وتحافظ على المناخ الثقافي المناسب، (Shamani & Abbas, 2020: 11829).

3- ابعاد القيادة الرشيقة (Dimensions of Agile Leadership): أتفق العديد من الباحثين و الرواد بأن للقيادة الرشيقة خمسة أبعاد اساسية وهي (السرعة والمرونة والكفاءة والتعاون وتتبع التكنولوجيا) وتم استخدامه من قبل الباحثين كل من (McKenzie & Aitken, 2012: 330). ويتفق الباحثان مع هذه الابعاد كونها اكثر شمولية ومناسبا مع ميدان المبحوث ، 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. **المرونة Flexibility:** إن مفهوم المرونة 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 والكفاءة 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 التي اكتسبوها.

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 الدور 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, Migritier" أي "أفضل الأحوال، شجاعة وأكثر هولا"، فأصل كلمة "Aristae" عند الإغريق يتكون من مقطعين الأول (Ar) ويعني تدفق الضوء أو الخير والثاني (Aston) التي تعني الاستقرار والتوافق لتحقيق النجاح على الأمد البعيد بأكبر قدر ممكن (الطائي و شيباني، 2016: 151-152). يعد الباحث (Cameron Kim) الأستاذ في جامعة (School Business Michigan) الرائد في البحث بموضوع الاستقامة التنظيمية، إذ 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 أنشطة الافراد، العمل الجماعي خصائص الثقافة او عمليات المنظمة و تمكين افضل العاملين.

ان العصر الحالي تتمتع بقدرة تنافسية عالية والمنظمات بغض النظر عن الحجم والتكنولوجيا المتقدمة وتركيز السوق تواجه تحديات في التغلب على هذه القيود. ولتحقيق الازدهار، تصمم المنظمات استراتيجيات مختلفة للتنافس مع المنافسين ومن أجلها زيادة أداء المنظمات. يعتقد عدد قليل جداً من المنظمات أن الأفراد والموظفون 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 الازدهار التنظيمي من قبل العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال، و يمكن توضيحها من خلال الجدول (3):

الجدول (3) تعريف الازدهار التنظيمي على وفق الآراء الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	(شيباني، 2014: 67)	هو اشم من تحقيق المنظمة الكفاءة وفاعلية او الاداء المالي القصير الامد، لانه اشم من هذين المفهومين او الكفاءة التشغيلية او برامج التحسين المستمر ويعد نظر ضيقة لاتحدد 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، و حياة هادفة وذات مغزى، وعلاقة مع قوة أعلى، و أنه أساس الأفكار الإيجابية داخل المنظمات وأوضح العوامل التي تؤدي إلى الازدهار.
3	(عمير، 2019 : 139)	بأنه تميز المنظمة الشامل ونجاحها من خلال امتلاكها القدرات الاستراتيجية في الإبداع ورأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة والرشاقة الاستراتيجية وأمتلاكه جاهزية الاستجابة للأحداث الخطرة والمحافظة على تميزها الفريد في بيئة العمل المتغيرة.
4	(اومر و الآخرون، 2021: 91)	هي عبارة عن قدرة المنظمة على البقاء والنمو والازدهار من خلال مايمتلكه من راس المال الفكري لقادرة على الابتكار والابداع للمنتوجات والخدمات بشكل مستمر وتلبية حاجات ورغبات الزبون وتحقيق مزايا لايمكن استنساخها أو تأكلها من قبل المنافس الآخرين وتحقيق التفوق والأفضلية عليهم.

المصدر: من اعداد الباحثان باعتماد على المصادر الواردة فيها

وعليه فإن التعريف الاجرائي للأزدهار التنظيمي هو: مرحلة لاستقرار و بناء 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 وخفة 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 للتعليم والحيوية؛ مما ينعكس على العاملين بالإيجاب.
- 2- يترجم إلى زيادة الاستدامة التنظيمية.
- 3- يعمل الأزدهار التنظيمي في العمل على تطوير العاملين بشكل ملحوظ وإمدادهم بالشعور بالحياة والحيوية والتطلع إلى كل جديد
- 4- يوفر للمنظمات البيئة المناسبة التي تمنح العاملين فرصاً للنمو والتنمية.
- 5- يزيد من الكفاءات والقدرات اللازمة 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 الى الزبون قادرة على كسب رضا باستمرار.
2. يساهم في زيادة إنتاجية وفعالية 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 ووجود البدائل 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 تتمثل في زيادة إنتاجية وفعالية المنظمة وتعزيز رأس مالها الفكري والمادي وتحقيق الارباح المستدامة للمنظمة وهذا ما يؤدي الى زيادة مستوى النمو والتميز التنظيمي، ويؤدي الأزدهار التنظيمي أيضاً الى تطوير القدرات البشرية المستدامة وخلق قيمة مستدامة وابتكار مستدام للمنظمة.

3. أبعاد الأزدهار التنظيمي (Dimensions of Organizational Prosperity): اتفق كل من الباحثين (2628: MOHAMMED, & SAAED, 2021)، (الطارو وآخرون 2020: 142)، (الطائي، الشيباني، 2016)، (محمد، 2020: 272)، (عمير، 2019: 141)، (يوسف، 2021: 882)، (أومر و الآخرون، 2021: 91)، (Hitt et al: 2014، Alyasiry. et al: 2019)، (شيباني، 2014) على أن للأزدهار التنظيمي مجموعة من الأبعاد وهي: (الميزة التنافسية المستدامة، الأبداع والابتكار، تنمية رأس المال الفكري، الرقابة التنظيمية). وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الأبعاد كونها أكثر اتفاقاً عليه من قبل الباحثين وأكثر تناسباً لميدان الدراسة الحالية وكما يلي:

أ. الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage: في بيئة الأعمال التنافسية والديناميكية الحالية، أصبح امتلاك أو اكتساب ميزة تنافسية هدفاً أساسياً أو حتى فلسفة للشركات، من أجل البقاء على المدى الطويل (Foon&Nair, 2010: 63). وهي الهدف الأساس الذي تسعى اليه جميع المنظمات والمعايير لتميزها بابتكار نماذج فريدة وغير مسبوقه كما تعد السلاح الرئيس لمواجهة تغيرات السوق عن طريق المقدرات المميزة التي تمتلكها المنظمة والتي من خلالها تتمكن من استثمار الفرص في بيئة متسارعة التغيير، (يوسف، 2021: 882). وتنعكس 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، (أومر و الآخرون، 2021: 91). وفي ظل بيئة تتميز بالتغيير المستمر وتعد بيئة الأعمال المعاصرة وعدم التأكد ياف إلى تحدى كيفية بناء ميزة تنافسية تحدى 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 تنفيذ استراتيجية خالقة للقيمة 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. **الابداع (Innovation)**: تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تتجز 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 ممكن 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، (مكناسي، 2017: 21). يعد احد العوامل الرئيسة في نجاح المنظمات في الامد البيئية بسرعة لتحقيق الازدهار التنظيمي، (يوسف، 2021: 882). وعرف (Hitt et al, 2014, 418) , الابداع بأنه إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم لتغير 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 استعداديه تضم الطلاقة في التفكير و المرونة والأصالة و . الحساسية للمشكلات و إعادة تعريف المشكلة و إيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب، (لأخضر، 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 والابداع ، لذلك فقد أدركت أغلب المنظمات الحديثة حقيقة مهمة وهي أن الأفراد العاملين يمثلون مورد ثمين 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 ؛ يمكننا من إخضاع الطبيعة و ... إشباع رغباتنا، (Bontis, 2004: 3). رأس المال الفكري (يُعتبر أيضاً أصولاً غير ملموسة) يتم تعريفه على أنه الأصول (الرأسمالية) التي تفتقر 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 الافكار والكفاءات القدرات من قبل الأفراد في المنظمات، وعلى نحو آخر عرف بأنه جميع الموجودات الغير نقدية والغير ملموسة التي تملكها المنظمة جزئياً او كلياً، والتي تساهم في خلق قيمة إضافية للمنظمة، (شيباني، 2014: 79). هو "القدرات العقلية والفكرية للأفراد في المنظمة والتي يمكن توجيهها لتحقيق اقصى زيادة للقيمة 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 ، الهيكلية التي اذا بلغت مستوى الكفاءة ستحسن الأداء المالي وبالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية اكبر من الدفترية أو رأس المال الفكري بأنه جميع الموارد المعرفية التي تمتلكها المنظمة و ديناميكية التنمية والتجديد والتي تعمل على ضمان تقدمها و تحقيق الميزة التنافسية في أسواق تعمل في ظل اقتصاد المعرفة ، (اوامر و الآخرون ، 2021: 91). رأس المال الفكري بأنه معرفة يمكن تحويلها إلى قيمة 2. وفقاً لها ، يشتمل IC على الخبرة التطبيقية والتنظيمية التكنولوجية وعلاقات العملاء 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 تساهم في خلق القيمة للمؤسسة"، (Jurczak, 2008 37:).

د. **الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility)**: في القرن الواحد والعشرين عمد الباحثون الى 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 البيئات الديناميكية السريعة والتي يصعب التنبؤ بها، ولهذا فان النماذج التقليدية أصبحت نماذج غير مجدية مقارنة بالنماذج الحديثة ، ومن هنا جاء دور الرشاقة التنظيمية، (شيباني، 2014: 82). فالرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة فهي تساعد علي زيادة قدرتها علي الإستشعار او لإستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي في ظل بيئات اليوم التنافسية، وتعتبر كفاءة أساسية، وميزة تنافسية، وتمايزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مبتكرة، وحاجة لا يمكن الاستغناء عنها. فلم تعد الرشاقة التنظيمية مسألة إختيارية للمنظمات، بل ضرورة تميز بين المنظمات الناجحة، (عمر، 2020: 45). لذا على المنظمة أن تكون أكثر رشاقة لمواكبة هذه التطورات لبقائها مدة اطول 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 والديناميكية السريعة، (يوسف، 2021: 882). وان الرشاقة التنظيمية هو رد الفعل الحاسم من قبل الإدارة العليا للاستجابة السريعة للتغيير للمحافظة على الميزة التنافسية من خلال الكشف والاستفسار 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 الأعمال غير المؤكدة وغير المتوقعة، (العتار وآخرون، 2020: 143). وتبرز أهمية الرشاقة التنظيمية بسبب اقتصاد العولمة فان التطورات والتغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال تعد من أهم الدوافع المهمة للرشاقة التنظيمية لذا على المنظمة أن تكون أكثر رشاقة لمواكبة هذه التطورات لبقائها مدة اطول عن طريق التكيف مع التغيرات التكنولوجية والديناميكية المتغيرة والسريعة خصوصاً المنظمة القائمة على المعرفة، ما ينعكس إيجابياً على قدرتها في التعلم وتحسين المستمر لعملياتها لتحقيق وتعزيز صفة التنمية والنمو والربح والاستدامة، وتعد الرشاقة التنظيمية مصدراً لحشد الموارد الاقتصادية والعمليات للفرص المستقبلية للمنظمات واستعدادها لتصبح متيقظة لكل التغيرات المستقبلية والمرونة والابتكار عن طريق قاعدة المعرفة لديها، (محمد، 2020: 27).

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف خصائص الأفراد لمستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين 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 الى ان اغلبيه المشاركين هم من الذكور. مما يدل على عدم تشغيل الاناث 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%) للفئة العمرية (30 – 40 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (41 – 50 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (14%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (51 سنة – فأكثر) ونسبة 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:** يتبين من المعلومات في الجدول (4) توزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل العلمي، حيث أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون شهادة اولى جامعية (بكالوريوس) والتي بلغت (75%)، في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم فني (10%)، يليه حملة شهادة ماجستير بنسبة (7%)، اما حملة شهادة دبلوم العالي فقد بلغت (5%)، يليه بعد ذلك حملة شهادة اعدادية بنسبة (3%). مما يدل على ان افراد العينة هم من اصحاب الشهادات التي تؤهلهم للجابه بصورة صحيحة علة 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 الافراد ذوي الخدمة اكثر من (6 سنوات) ونسبة (65%)،، ثم تلتها فئة (1 – 3 سنوات) و بنسبة (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 أكثرية الافراد.
5. **توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي:** يوضح الجدول (4) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين هم الذين يصفون منصبهم الوظيفي بالمشرفين، حيث حصلت هذه الفئة على نسبة (27.88%) يليه اصحاب المنصب الوظيفي المسمى (IT Support) والتي شكلت نسبتهم (9.09%)، ويتضح من الجدول ايضا ان المنصب الوظيفي المسماة (قسم المشتريات) و (قسم العلاقات العامة) قد حصلنا على اقل نسبة من بين المشاركين في الاستبانة بنسبة مئوية (3.03%) لكل واحد منهما بالتساوي

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

الجدول (4) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

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

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 أظهرتها استمارات الاستبانة من خلال تحليل آراء عينة المبحوثين واستجاباتهم من مجتمع الدراسة المتمثل بشركات الانترنت في محافظة السليمانية حول متغيرات الدراسة، إذ يهدف هذا المبحث الى معرفة مستوى ابعاد الدراسة المتمثلة بـ (القيادة الرشيدة، الازدهار التنظيمي)، وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض مقياسي (Likert) الخماسي الذي يتوزع من اعلى وزن له (5) درجات لتمثل حقل الاجابة (اتفق تماماً) الى اوطأ وزن له والذي اعطي له (1) درجة واحدة لتمثل حقل الاجابة (لا اتفق تماماً) وبينهما ثلاثة اوزان اخرى (4-3-2) لتمثل حقول الاجابة (اتفق – محايد – لا اتفق) على التوالي، ويتم ذلك من خلال استعمال الحد الأدنى والأعلى للاستجابة لأيجاد الوسط الفرضي $\{3 = (1+2+3+4+5)/5\}$ ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، إذ إن كل بُعد يحصل على وسط حسابي افتراضي اقل من (3) فهو مرفوض.

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

الجدول (5) المستويات التقديرية لوصف الآراء

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

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 ليكرت الخماسي والذي اعتمده البحث الحالي ومن ثم تقسيم الناتج على عدد فئات المقياس، وكما هو مذكور في جدول (5).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية لقيادة الرشيدة

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

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

توضح نتائج التحليل في جدول (6) الى 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 (12.17%) ومستوى الاهمية البالغة (82.25). وقد كشفت المقاييس أن الاهمية الترتيبية لكافة ابعادها جاءت بمستوى أهمية ترتيبية عالية ويقيم مقاربة جدا، 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) وبانحراف المعياري (0.519) ومعامل الاختلاف بلغت (12.26%) وأعلى أهمية النسبية (84.65)، فيما جاء بعد الكفاءة بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.148) وانحراف معياري (0.468) وبمستوى أهمية 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 أهمية 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 أهمية عالية. وبما ان جميع الاوساط الحسابية والتي تتراوح ما بين (4.233-4.050) 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 توافر ابعاد القيادة الرشيدة بشكل فعال ووجود اهتمام لا بأس به من قبل القيادات في شركات الانترنت وفقاً لآراء 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 باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الشركات المبحوثة".

2- تحليل آراء عينة المبحوثين حول متغير الازدهار التنظيمي واستجاباتهم: سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة آراء عينة المبحوثين حول متغير التابع (الازدهار التنظيمي) على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، ويشير الجدول (7) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل بعد من ابعاد متغير الازدهار التنظيمي، الذي يتضمن النسب المئوية والايوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية وترتيب الفقرات 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

ت	الابعاد	عدد الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية	ترتيب الابعاد (الاهمية الترتيبية)	مستوى التقدير
1	الميزة التنافسية المستدامة	5	4.210	0.494	11.76	84.19	1	عالي جدا
2	الابداع	5	4.143	0.491	11.85	82.86	3	عالي
3	راس المال الفكري	5	4.076	0.563	13.82	81.53	4	عالي
4	الرشاقة المنظمة	5	4.155	0.467	11.24	83.10	2	عالي
	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير التابع (الازدهار التنظيمي)	20	4.146	0.503	12.16	82.91	-	عالي

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

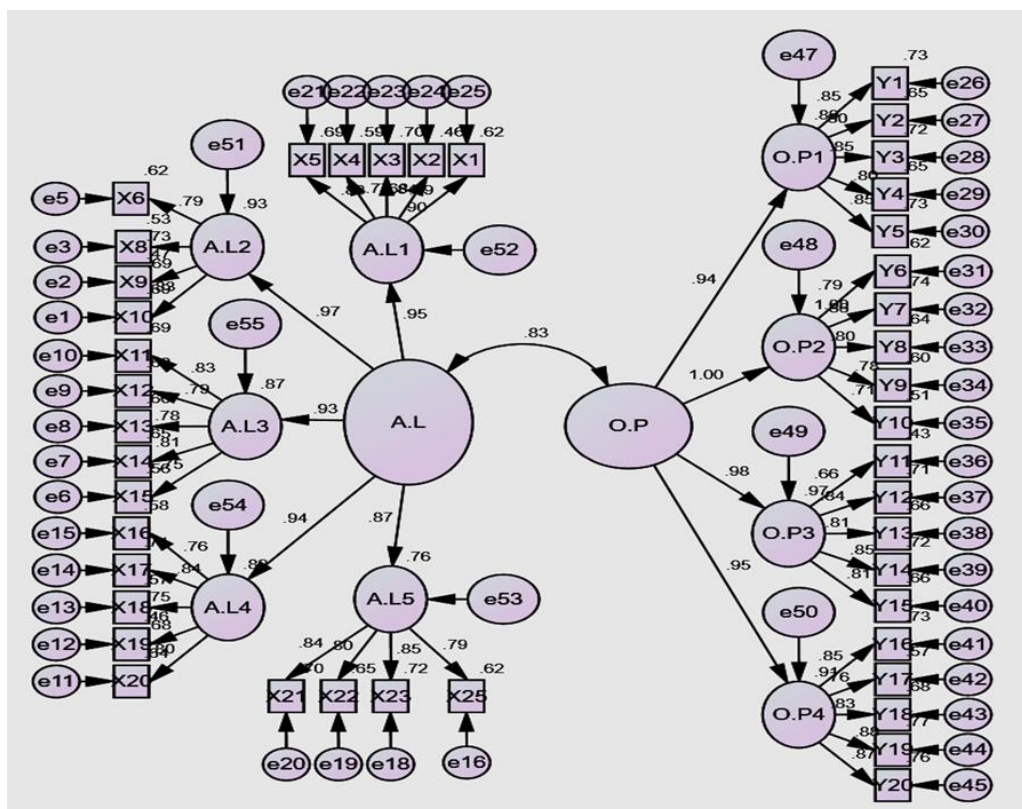
تشير نتائج التحليل المذكورة في جدول (7) إلى مستوى متغير الازدهار التنظيمي في شركات الانترنت في محافظة السليمانية. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الازدهار التنظيمي (4.146) وبانحراف معياري (0.503) وبمستوى أهمية عالية والبالغ (82.91). وقد جاء بعد الميزة التنافسية المستدامة المتكونة من (5) فقرات بالمرتبة الاولى وبأعلى وسط حسابي موزون بلغ قيمته (4.210) وانحراف معياري (0.494) وبمعامل الاختلاف بلغت (11.76%) وأعلى مستوى الاهمية (84.19) وهي اعلى من الاهمية النسبية للابعاد الاخرى. فيما جاء بعد الرشاقة المنظمة بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي موزون (4.155) وانحراف معياري

(0.467) وبمستوى أهمية عالية، أما بعد الابداع فقد جاء بالمرتبة الثالثة وبالوسط الحسابي الموزون (4.143) وانحراف معياري (0.491) وحصل على مستوى أهمية عالية أيضاً والبالغ (82.86). بينما جاء بعد راس المال الفكري بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي موزون (4.076) وأعلى انحراف معياري (0.563) وأعلى معامل الاختلاف (13.82). ومن خلال نتائج التحليل واعتماداً على الأوساط الحسابية الموزونة والتي تتراوح بين (4.076-4.210) وهي أكبر من الوسط الفرضي، وفضلاً عن مستويات التقدير، يمكننا القول بأنه هناك التركيز والاهتمام الجيد من قبل الشركات المبحوثة بالازدهار التنظيمي. وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على "تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير الازدهار التنظيمي وأبعاده باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الشركات المبحوثة".

وبالاستناد الى نتائج اعلاه، فإنه يمكن الاستنتاج بصحة وقبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على ((تختلف الأهمية 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 منهجية 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 جسده طبيعة بيانات البحث، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (AMOS-26) من أجل اختبار هذه الفرضيات، حيث قام الباحثان ببناء نموذج هيكلي يمثل علاقات الارتباط بين المتغيرين الرئيسيين (القيادة الرشيدة، 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): النموذج الهيكلي 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 التأكد من معنوية معامل الارتباط من خلال جودة المطابقة للتأكد من جودة الانموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث. وفيما يأتي اختبار الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية:

1- تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الرشيقة والازدهار التنظيمي: تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الرشيقة والازدهار التنظيمي على المستوى الكلي، بمعنى التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الرشيقة والازدهار التنظيمي" وتشير النتائج الواردة في الجدول (8) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين القيادة الرشيقة بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً و الازدهار التنظيمي بوصفه متغيراً رئيساً تابعاً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.83) وهي قيمة معنوية، وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين الرئيسين للبحث، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

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

أ. فيما يخص الفرضية الفرعية الاولى التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد السرعة في الانجاز والازدهار التنظيمي" فإن نتائج الجدول تدل على ان بعد السرعة في الانجاز كبعد فرعي 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 وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد المرونة والازدهار التنظيمي" فإن نتائج الجدول تدل على ان بعد المرونة كبعد فرعي 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 وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد الكفاءة والازدهار التنظيمي" فإن نتائج الجدول تدل على ان بعد الكفاءة كبعد فرعي 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 وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد التعاون والازدهار التنظيمي" فإن نتائج الجدول تدل على ان بعد التعاون كبعد فرعي 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 وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد تتبع التكنولوجيا والازدهار التنظيمي" فإن نتائج الجدول تدل على ان بعد تتبع التكنولوجيا كبعد فرعي 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 الرشيقة بأبعادها و الازدهار التنظيمي

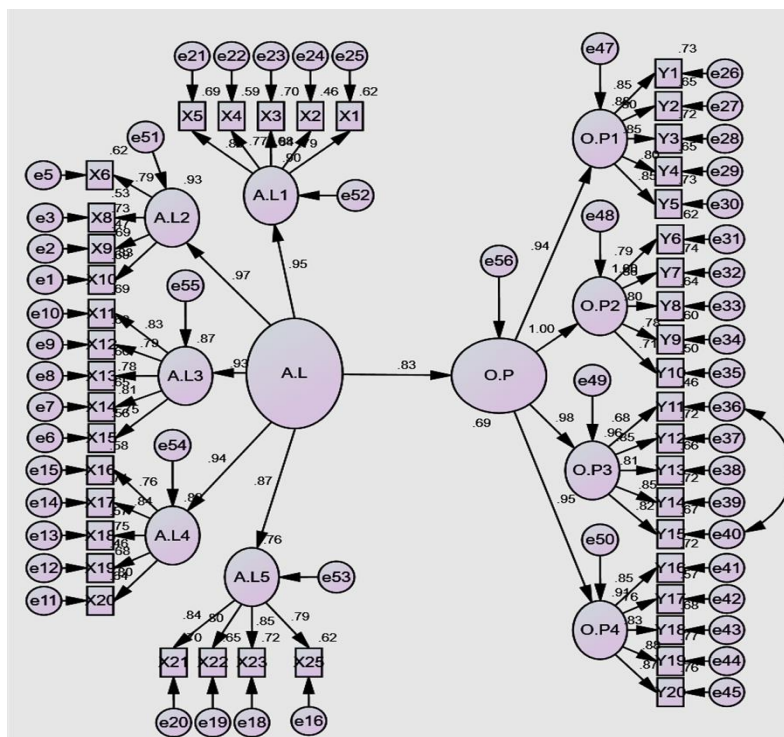
ابعاد القيادة الرشيقة					القيادة الرشيقة (A.L)	المتغير المستقل
السرعة في الانجاز (A.L1)	المرونة (A.L2)	الكفاءات (القدرات) (A.L3)	التعاون (A.L4)	تتبع التكنولوجيا (A.L5)		المتغير التابع
0.79	0.803	0.775	0.784	0.723	0.83	الازدهار التنظيمي (O.P)
***	***	***	***	***	***	Sig. (2-tailed)

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

واعتمادا على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي فإن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين المتغير المستقل بأبعاده و المتغير التابع كانت موجبة و ذات دلالات احصائية، و تشير هذه النتائج الى قوة الانسجام والتوافق الميداني التي يحملها افراد عينة البحث تجاه المتغيرين الرئيسيين القيادة الرشيقة و الازدهار التنظيمي وهذا يؤكد اهميتهما الميدانية وامكانية تحقيق الافادة العملية من خلال اعتماد الشركات على توفير ابعاد القيادة الرشيقة وتطبيقها في انشطتها و مهامها الرئيسية والتي تسهم في تعزيز الازدهار التنظيمي، و بهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية وجميع فرضياتها الفرعية.

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

من اجل اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة المتعلقة بعلاقة التأثير والتي تنص على انه " تؤثر القيادة الرشيقة تأثيراً معنوياً وموجباً في الازدهار التنظيمي"، تم بناء نمذجة المعادلة الهيكلية، اذ يبين الشكل (3) نتائج اختبار علاقة التأثير بين القيادة الرشيقة و الازدهار 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 الرشيقة و الازدهار 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 فتوضح في جدول (9) وكما يلي:

جدول (9) تحليل الانحدار بين القيادة الرشيقة والازدهار التنظيمي

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

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

وحسب نتائج جدول (9)، بين لنا بان القيادة الرشيقة 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) 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 الرشيقة، والنسبة الباقية من التفاوت يعود الى عوامل اخرى غير داخلية في البحث الحالي. وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على انه "تؤثر القيادة الرشيقة تأثيراً معنوياً وموجباً في الازدهار التنظيمي".

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

من نتائج التحليلات السابقة توصل الباحثان الى الاستنتاجات الآتية:

- 1- تعد القيادة الرشيقة النمط القيادي الانسب لمنظمات الاعمال المعاصرة؛ لما تمتلكه من إبعاد وخصائص ضرورية لنجاح القائد في العصر الذي يتطلب تحقيق الازدهار التنظيمي الدائم في ظل البيئة التي تتسم بشدة المنافسة وسرعة التقلبات.
- 2- يمكن استنتاج ان نسبة مشاركة الاناث في العمل في قطاع الانترنت لا يزال قليلة مقارنة بالذكور على الرغم من خلوه من الجهد البدني والعقلي. ولا تزال مشاركة المرأة في قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات منخفضة مقارنة بالرجال.
- 3- استنتج ان هناك اهتمام والمأم بأبعاد القيادة الرشيقة في الشركات العاملة في قطاع تزويد خدمات الانترنت، وبدرجات متفاوتة. حيث ان تتبع التكنولوجيا حصلت على المرتبة الاولى من حيث اهتمام المشاركين في الدراسة. ويعزي الباحثان ذلك الى طبيعة عمل تلك الشركات واعتمادها الكبير على التكنولوجيا. في حين ان بعد المرونة يحصل على اهتمام اقل من المشاركين وذلك بسبب طبيعة عمل تلك الشركات التي تحتاج الى الالتزام والثبات التقني وعدم تفاعله المباشر مع الزبائن.
- 4- استنتج بان هناك المأم واهتمام كافي من قبل الشركات المبحوثة بالازدهار التنظيمي وابعاده وذلك لأن قطاع خدمات الانترنت في تطور مستمر ومنافسة شديدة في مجال تزويد زبائنهم بأحدث التقنيات. ويمكن التأكد 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 المشاركين.
- 5- من خلال نتائج التحليل، استنتج بان القيادة الرشيقة بأبعادها ترتبط ارتباطاً قوياً وطردياً مع الازدهار التنظيمي مما يعني انه كلما زاد الاهتمام بالقيادة الرشيقة ادت ذلك الى ازدهار تنظيمي اكثر في شركات المبحوثة.
- 6- اظهرت نتائج التحليل الميداني بان ابعاد القيادة الرشيقة ترتبط بصورة متساوية تقريباً مع الازدهار التنظيمي ولكن بنسب متفاوتة قليلة، ويؤكد ذلك على اهمية كل بعد من ابعاد القيادة الرشيقة لتحقيق الازدهار التنظيمي
- 7- دلت نتائج تحليل الاحصائي بان القيادة الرشيقة تؤثر في الازدهار التنظيمي مما يعني ان كلما اهتمت الشركات المبحوثة بالقيادة الرشيقة 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 بجذب الكفاءات الاكاديمية من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه من اجل صنع قيادات رشيقة وبالتالي الارتقاء نحو تحقيق الازدهار التنظيمي.
- 3- ضرورة اهتمام شركات الانترنت بمواردها البشرية وذلك بتوفير التوازن بين الحياة والوظيفة وذلك من اجل ضمان بقاء 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 وراس المال الفكري وذلك لتسهيل عملية الازدهار التنظيمي.
- 5- ضرورة تولي الشركات المبحوثة اهتماما متساويا بأبعاد القيادة الرشيقة وخصوصا ببُعدي المرونة والسرعة في الانجاز، لأن كلتا البعدين ملائمتان مع طبيعة شركات الانترنت وكفيلتين بنجاح القيادة الرشيقة 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) نموذجاً"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
2. اوامر، شيروان عمر و صادق، زانا مجيد و ابا بكر، كوسرت (2021) " دور اعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة اربيل - باقليم كوردستان" العراق، كوفاري زانكو بؤ زانسته مرقايه تيبه كان، بركي. 25، ژماره. 3.
3. حامد، عادل و خليل، حسن و عابد، ايهاب (2021)، "توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثاني - العدد الأول - الجزء الثالث، مصر.
4. الشيباني، حمزة كاطع مهدي، (2014) " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي : دراسة تحليلية في عينة من شركة الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الي مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، العراق .
5. الطائي، يوسف حبيب و الشيباني، حمزة كاطح (2016) " تأثير تنفيذ ادارة المعرفة في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من شركات الاتصالات المتنقلة في فرات الأوسط"، مجلة المغري للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد الثالث عشرة، العدد 40، العراق.
6. عبدالله، دقرون فريدون و محمد، برشك صالح و صادق، زانا مجيد (2021) " سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في جامعة نولج- اربيل"، المجلد (6)، العدد (1)
7. عثمان، مروه السيد مهران (2019) " تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية)"، مقالة 8، المجلد 20، العدد الثاني- الجزء الثاني، الصفحة 179-212 ..
8. العطار، فؤاد حمودي و الغنيماوي، حازم ربح و كاظم، 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 114، العراق.

10. الفتلاوي، ميثاق هاتف (2017) " العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء 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 الرشيدة وسلوك عمل الأبداعي: راسة تحليلية في مدينة الامام الحسين الطبية في محافظة كربلاء المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
12. محمد، يزن سالم (2020) " دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي: بحث تحليلي لآراء 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 سيدي ارغيس -أم البواقي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي.
14. يوسف، سناء خضر (2021) " سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي كلية النور الجامعة الاهلية"، مجلة دنانير- العدد 22، العراق.

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" (LPPO) 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., & Roohangiz Kar. (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. Ingelsson, 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 Strucural 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.