مجلة الدراسات الدولية للاقتصاد والاعمال (المجلد 0 - العدد 0) - (2026)
Journal of International Studies in Economics and Business

ISSN E. 300 , ISSN P. Vol. … issue… Month.
year 2026

مجلة الدراسات الدولية للاقتصاد والاعمال
Journal of International Studies in Economics and Business

he Role of Transformational Leadership in Realizing Organizational Creativity: The Mediating Role of Strategic Agility

An Analytical Study of the Views of a Sample of Leaders from Private Universities in Maysan Province

Researcher Noor Rahim Ghanem [1]

Mohammed Hammadi Jaber[2]

mohammed.hamadi@uomisan.edu.iq

https://orcid.org/0000-0001-9642-1659

[1] Department Business of Administration, College of Administration and Economics, University of Misan, Iraq

[2] Department Business of Administration, College of Administration and Economics, University of Misan, Iraq.

Articlehistory: DD/MM/YY
Received: / / 20 --
Accepted : / / 20 --
Available online: / /20 --

Keywords: *Transformational leadership, Strategic agility, Organizational creativity.*

تاريخ الاستلام: / / 20 --
تاريخ قبول النشر: / / 20 --
تاريخ النشر: / / 20 --

Abstract

This study aims to analyze the role of transformational leadership i enhancing organizational creativity at private universities in Maysa Governorate, while testing the mediating role of strategic agility in th relationship. The study stems from a problem characterized by limite adoption of modern leadership practices and weak deployment of strateg agility in the educational environment, which may negatively affect the lev of organizational creativity. The study adopted a descriptive-analytic methodology: data were collected from a sample of administrative leaders private universities using a questionnaire as the primary tool for analysis. total of 120 questionnaires were distributed and 118 were retrieved. Th results showed that the level of transformational leadership was moderate somewhat high, while organizational creativity recorded a good leve Strategic agility was found to be achieved at a moderately positive leve with particular strength in the dimensions of speed and core capabilitie Statistical analysis results revealed strong, positive, and significa correlations among the study variables: the correlation coefficient betwee transformational leadership and organizational creativity was 0.838, an between transformational leadership and strategic agility was 0.80 confirming their structural interrelationships. The results also demonstrate both a direct and an indirect effect of transformational leadership o organizational creativity through strategic agility as a mediating variabl The study contributes by offering an integrated analytical model th illustrates the mechanism by which the effect of transformational leadershi is transmitted to organizational creativity via strategic agility, thereb enhancing theoretical and practical understanding of organizationa relationships in the higher education sector. The study recommend

strengthening transformational leadership practices, developing strateg agility, and preparing an organizational environment that suppor creativity, contributing to institutional excellence and effecti responsiveness to environmental changes.

دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع التنظيمي الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات الجامعات الاهلية في محافظة ميسان)

الباحثة نور رحيم غانم[1] **م. محمد حمادي جابر[2]**

mohammed.hamadi@uomisan.edu.iq

https://orcid.org/0000-0001-9642-1659

[1] كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال ، جامعة ميسان، العراق، الايميل
[2] كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال ، جامعة ميسان، العراق، الايميل

المستخلص:
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات الأهلية بمحافظة ميسان، مع اختبار الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في هذه العلاقة. تنطلق الدراسة من مشكلة مفادها محدودية تبني الممارسات القيادية الحديثة وضعف توظيف الرشاقة الاستراتيجية في البيئة التعليمية، مما قد ينعكس سلباً على مستوى الإبداع التنظيمي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للتحليل, اذا تمت توزيع (120) وكان المسترجع منها (118) . وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية جاء بمستوى متوسط مائل إلى الارتفاع، في حين سجل الإبداع التنظيمي مستوى جيداً، كما تبين أن الرشاقة الاستراتيجية متحققة بدرجة متوسطة إيجابية، مع تميز في بعد السرعة والمقدرات الجوهرية. وكشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية قوية بين متغيرات الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي (0.838)، وبين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية (0.807)، مما يؤكد الترابط البنيوي بينها. كما أثبتت النتائج وجود تأثير مباشر وغير مباشر للقيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي من خلال الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط. وتسهم الدراسة في تقديم نموذج تحليلي متكامل يوضح آلية انتقال تأثير القيادة التحويلية إلى الإبداع التنظيمي عبر الرشاقة الاستراتيجية، مما يعزز الفهم النظري والتطبيقي للعلاقات التنظيمية في قطاع التعليم العالي. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية، وتطوير الرشاقة الاستراتيجية، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الرشاقة الاستراتيجية، الإبداع التنظيمي.

المقدمة:

شهدت البيئات التنظيمية المعاصرة تحولات متسارعة نتيجة التقدم التكنولوجي، والعولمة، وزيادة حدة المنافسة، الأمر الذي فرض على المنظمات ولاسيما المؤسسات التعليمية – تبني أساليب إدارية حديثة قادرة على التكيف مع هذه المتغيرات. ولم تعد النماذج القيادية التقليدية كافية لمواجهة التحديات الراهنة، بل أصبح من الضروري تبني أنماط قيادية مرنة ومبتكرة، وفي مقدمتها **القيادة التحويلية** التي تركز على إحداث التغيير الإيجابي في سلوك الأفراد والمنظمات، وتعزيز قدرتهم على الابتكار والتجديد المستمر.تُعد القيادة التحويلية من أكثر المفاهيم الإدارية المعاصرة اهتماماً في الأدبيات الحديثة، لما لها من دور فاعل في تحفيز العاملين، وبناء الرؤى المستقبلية، وتعزيز القيم التنظيمية الداعمة للإبداع. إذ تسهم هذه القيادة في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتشجيع التفكير الخلاق، وتوفير بيئة عمل محفزة على الابتكار، من خلال تأثيرها في القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية. وفي هذا السياق، أصبح الإبداع التنظيمي أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة، خاصة في المؤسسات الأكاديمية التي تعتمد بشكل كبير على المعرفة والتطوير المستمر.ويمثل

الإبداع التنظيمي عملية متكاملة تتضمن توليد الأفكار الجديدة، وتبنيها، وتطبيقها داخل المنظمة، بما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. وتبرز أهمية الإبداع في الجامعات الأهلية على وجه الخصوص، نظراً لدورها الحيوي في إعداد الكفاءات البشرية، ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، والاستجابة لمتطلبات سوق العمل. إلا أن تحقيق الإبداع التنظيمي لا يتوقف على توفر الموارد المادية والبشرية فحسب، بل يتطلب وجود بيئة تنظيمية مرنة، وقيادة قادرة على توجيه الطاقات نحو الابتكار.وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة الخارجية، برز مفهوم **الرشاقة الاستراتيجية** كأحد المفاهيم الحديثة التي تعكس قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات، من خلال التكيف المستمر، وإعادة تشكيل استراتيجياتها بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة. وتُعد الرشاقة الاستراتيجية حلقة وصل مهمة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، إذ تمكن المنظمة من تحويل الرؤى القيادية إلى ممارسات فعلية تدعم الابتكار والتجديد. فالمنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من الرشاقة الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على استثمار الفرص، ومواجهة التحديات، وتحقيق التوازن بين الاستقرار والتغيير، مما يعزز من قدرتها على الإبداع. ومن هنا، يمكن النظر إلى الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط يسهم في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، حيث تعمل على تعزيز تأثير القيادة في خلق بيئة تنظيمية مرنة ومحفزة على الابتكار.وتأتي أهمية هذه الدراسة في سياق التركيز على قطاع التعليم العالي الأهلي في العراق، وبشكل خاص في محافظة ميسان، التي شهدت في السنوات الأخيرة توسعاً ملحوظاً في عدد الجامعات والكليات الأهلية، مما زاد من حدة المنافسة بينها، وفرض عليها ضرورة تبني ممارسات إدارية حديثة لضمان الاستمرارية والتميز. وفي هذا الإطار، تبرز الحاجة إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي، مع تسليط الضوء على الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في هذه العلاقة.وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بموضوعات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك نقصاً نسبياً في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في البيئة العراقية، ولاسيما في قطاع التعليم العالي الأهلي، فضلاً عن محدودية الدراسات التي بحثت في الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في محاولة سد هذه الفجوة المعرفية، من خلال تقديم نموذج تحليلي يربط بين هذه المتغيرات في سياق البيئة المحلية

المبحث الاول _ منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحثل

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المنظمات – ولاسيما المؤسسات التعليمية – مطالبة بتعزيز قدراتها على التكيف والابتكار لضمان الاستمرارية وتحقيق التميز. ويُعد الإبداع التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها الجامعات في تحسين جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية، ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية. إلا أن تحقيق هذا الإبداع لا يتم بمعزل عن وجود أنماط قيادية فعالة قادرة على استثمار الموارد البشرية وتوجيهها نحو الابتكار. ورغم الأهمية المتزايدة لمفهوم **القيادة التحويلية** بوصفها أحد الأنماط القيادية القادرة على إحداث التغيير الإيجابي وتعزيز الإبداع، إلا أن واقع العديد من الجامعات الأهلية في البيئة العراقية – ومنها محافظة ميسان – ما يزال يعاني من محدودية في تبني الممارسات القيادية الحديثة، واستمرار الاعتماد على أنماط تقليدية لا تتناسب مع متطلبات البيئة التنافسية الحالية. الأمر الذي قد ينعكس سلباً على مستوى الإبداع التنظيمي، ويحد من قدرة هذه المؤسسات على تحقيق التميز والاستجابة الفعالة للتغيرات. ومن جهة أخرى، برزت **الرشاقة الاستراتيجية** كأحد المفاهيم الحديثة التي تعكس قدرة المنظمة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية، وإعادة توجيه

استراتيجياتها بما يدعم الابتكار والاستدامة. إلا أن هذا المفهوم لا يزال في طور التطبيق المحدود في المؤسسات التعليمية العراقية، فضلاً عن غموض آليات توظيفه كأداة لتعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي. وعلى الرغم من وجود اهتمام بحثي متزايد بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على اختبار العلاقة المباشرة بين هذين المتغيرين، دون التعمق في تحليل الأدوار الوسيطة التي قد تسهم في تفسير هذه العلاقة بشكل أكثر شمولاً. كما أن غالبية هذه الدراسات أُجريت في بيئات أجنبية أو في قطاعات غير تعليمية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على بيئة التعليم العالي الأهلي في العراق.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات الأهلية بمحافظة ميسان، وما هو الدور الوسيط الذي تؤديه الرشاقة الاستراتيجية في هذه العلاقة؟

1. ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:
2. ما مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى قيادات الجامعات الأهلية في محافظة ميسان؟
3. ما مستوى الإبداع التنظيمي في هذه الجامعات؟
4. إلى أي مدى تتبنى هذه الجامعات مفهوم الرشاقة الاستراتيجية في ممارساتها الإدارية؟
5. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي؟
6. هل تؤدي الرشاقة الاستراتيجية دوراً وسيطاً معنوياً في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي؟

ثانياً : اهمية البحث:

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في كونه يسعى إلى تقديم إسهام معرفي متكامل في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي من خلال الربط بين مفاهيم حديثة تتمثل في القيادة التحويلية، والرشاقة الاستراتيجية، والإبداع التنظيمي ضمن نموذج تحليلي واحد، وهو ما يعزز من فهم العلاقات المتداخلة بين هذه المتغيرات في الأدبيات الإدارية المعاصرة. كما يكتسب البحث أهميته من معالجته لفجوة معرفية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، ولاسيما في البيئة العربية والعراقية

تنبع الأهمية العملية لهذا البحث من قدرته على تقديم نتائج وتوصيات تطبيقية يمكن أن تسهم في تحسين واقع الممارسات الإدارية في الجامعات الأهلية، إذ يوفر للقيادات الجامعية فهماً أعمق لكيفية توظيف القيادة التحويلية في تحفيز العاملين وتعزيز بيئة العمل الإبداعية. كما يبرز البحث الدور الحيوي للرشاقة الاستراتيجية في تمكين المؤسسات التعليمية من التكيف السريع مع التغيرات البيئية ومواجهة التحديات التنافسية، الأمر الذي يسهم في تعزيز استدامتها وتفوقها المؤسسي.

ثالثاً : اهداف البحث:

1. تحديد مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى قيادات الجامعات الأهلية في محافظة ميسان، من خلال تحليل ممارساتهم القيادية ومدى تبنيهم لأساليب التحفيز والتأثير الإيجابي في العاملين، بما يعكس قدرتهم على إحداث التغيير التنظيمي المطلوب.

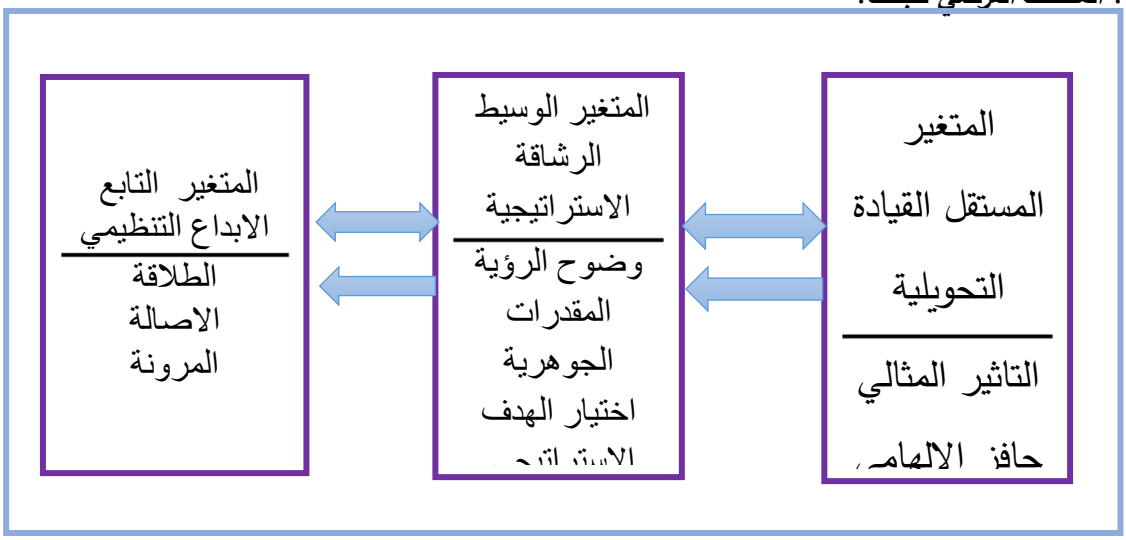
2. التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في الجامعات الأهلية، من حيث قدرة هذه المؤسسات على توليد الأفكار الجديدة وتبنيها وتطبيقها، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز التنافسي.

3. قياس مستوى تبني الرشاقة الاستراتيجية في هذه الجامعات، من خلال استكشاف مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، وإعادة توجيه استراتيجياتها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الديناميكية.

4. تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وبيان مدى تأثير الممارسات القيادية التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي داخل المنظمة.

5. اختبار الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، من خلال تحديد مدى إسهامها في تعزيز أو تفسير هذه العلاقة بشكل غير مباشر.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث:



من اعداد الباحثة

خامساً: فرضيات البحث

- ❖ توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي
- ❖ توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين للقيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية
- ❖ توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأبداع التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية
- ❖ يوجد تأثير معنوي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي
- ❖ يوجد تأثر معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرشاقة الاستراتيجية
- ❖ يوجد تأثر معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على الابداع التنظيمي
- ❖ يوجد تأثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الابداع التنظيمي من خلال الرشاقة الاستراتيجية

المبحث الثاني الجانب النظري

المتغير المستقل القيادة التحويلية

أولا : مفهوم القيادة التحويلية

تستند القيادة التحويلية إلى تحفيز الأفراد بطرق غير تقليدية إذ يعمل القائد التحويلي على تعزيز معنويات المرؤوسين وتنشيط قدراتهم الإبداعية للتعامل مع المشكلات أثناء أداء المهام كما يسعى إلى إكسابهم الثقة والاحترام والإعجاب تجاه قيادته وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في إنجاز أهداف المنظمة وتتميز هذه القيادة بسعيها المستمر نحو التغيير والتطوير الدائم للمنظمة لمواكبة التحولات الداخلية والخارجية (Deng et al., 2023:641).

وعلى الرغم من انتشار مفهوم القيادة التحويلية إلا أنه لا يزال يكتنفه بعض الغموض وقد عرّفت بعض الدراسات هذا النوع من القيادة على أنه القدرة على توافق الوسائل مع الأهداف وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق غايات إنسانية رفيعة وتطلعات أخلاقية مع التركيز على تلبية الاحتياجات الظاهرة والباطنة للمرؤوسين واستثمار طاقاتهم القصوى لإحداث تغييرات مقصودة ومن هذا المنطلق يسعى القائد التحويلي إلى رفع وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي إلى تطلعات وأهداف محفزة مما ينعكس على دافعية الأفراد لتحقيق الذات في نطاق عملهم المهني (Ystaas et al., 2023:85) .

ويرى الباحثون أن القيادة التحويلية تهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء المرؤوسين وتنمية قدراتهم الذاتية، كما تمثل تفاعلًا ديناميكيًا بين القائد والفريق بهدف تعزيز التحفيز وتجاوز المصالح الفردية لصالح المصلحة العامة ويستفيد القائد التحويلي من سماته الشخصية وعناصر الجذب الخاصة به لرفع مستوى تطلعات الأفراد وتمكينهم من تحقيق الأداء الأمثل على مختلف المستويات (Gebreheat et al., 2023: 67).

ويُنظر إلى القيادة التحويلية كنتيجة لتطور الممارسات القيادية إذ تهدف إلى تمكين القائد من التعامل بفعالية مع المتغيرات العالمية المعاصرة وتعزيز قدرة العاملين على الإنجاز والتنمية الذاتية مع إشراكهم في المهام الحالية والمستقبلية وزيادة وعيهم بالقضايا العالمية المهمة وقد أظهرت الدراسات أن هذا النوع من القيادة يرتبط إيجابيًا بالعدالة والرضا الوظيفي للعاملين (Adeoye et al., 2025: 14-30).

ثانيا: أهمية القيادة التحويلية:

تكتسب القيادة التحويلية أهمية بالغة داخل أي منظمة إذ تمثل أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في توجهات المؤسسة نحو التطور وتحقيق مواقع تنافسية متميزة وتبرز أهميتها من خلال دورها المحوري في دعم عمليات التغيير التنظيمي حيث تقوم المنظمات بتخطيط هذه العمليات ووضع أهدافها بما يمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Nguyen et al., 2023: 382-392).

ويعد الأفراد العاملون العنصر الأساسي في أي منظمة إذ أن نموها وتطورها يعتمد بشكل مباشر على أدائهم واستقرارهم الذاتي غير أن الضغوط والظروف المختلفة قد تؤثر على توازنهم مما ينعكس على السياسات والإجراءات ونجاح عمليات التغيير سواء كانت (هيكلية ، تكنولوجية ، أو بشرية) وقد تظهر هذه التحديات في صورة مقاومة للتغيير ومن هنا تبرز أهمية القيادة التحويلية حيث يتطلب نجاحها تبني أدوار متعددة ووضع استراتيجيات فعّالة لإدارة هذه التغيرات بهدف نقل المنظمة إلى حالة أفضل وأكثر قدرة على التكيف والتميز (Alabdali et al., 2024:35) .

اخذت القيادة التحويلية الاهتمام الكبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات في القرن الماضي وأصبحت من النظريات الاكثر شهرة ضمن المدخل الحديثة للقيادة وقد ناقش الباحثون عوامل التي أكسبتها هذه الأهمية ويمكن تلخيصها في أربعة نقاط كما ذكر(Alameri, 2023: 63) وهي:

- لا تحتكر القيادة التحويلية ممارسة السلطة بشكل مطلق بل تتجه إلى تفويض الصلاحيات المهمة وتمكين الأفراد مع العمل على تنمية مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم إضافةً إلى السعي لتكوين جماعات وفرق عمل قادرة على الاعتماد على ذاتها في أداء مهامها.
- إن خصائص القيادة التحويلية قابلة للتطور والتحسن من خلال التدريب إذ يترك التدريب أثراً مهماً في تصورات التابعين والتزاماتهم ومستويات أدائهم في مختلف مستويات المنظمة وقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب التطبيقية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة بصورة جيدة تسهم في تعزيز فاعلية المديرين وتُعد خطوة أساسية في بناء القائد التحويلي.
- تنطوي القيادة التحويلية على بعد أخلاقي يتمثل في تحمل المسؤولية الأخلاقية وهو ما يشكل عاملاً مؤثراً في تحفيز الأتباع على العمل بما يتجاوز مصالحهم الشخصية سعياً لتحقيق مصلحة الجماعة أو المنظمة الأمر الذي يسهم في تعزيز السلوك التعاوني داخل المنظمة.
- يمكن أن تظهر القيادة التحويلية في مختلف المنظمات وعلى جميع مستوياتها التنظيمية كما أنها تعد مناسبة للتعامل مع مختلف الظروف الأمر الذي جعلها قابلة للتطبيق في المنظمات الناجحة وكذلك في المنظمات التي تتطلب إحداث تغييرات جذرية.

ثالثا : ابعاد القيادة التحويلية(Agazu, 2025: 25) :

1-التاثير المثالي : يحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة بوصفهم نماذج بها في الأدوار والمناصب التي يشغلونها حيث ينظر إليهم العاملون باعتبارهم مثالاً للقيم والأخلاق ويكنّون لهم مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة كما أن سلوك القائد وممارساته التي تعكس حرصه على تحقيق المصلحة العامة تعزز من قدرته على التأثير في العاملين معه وفي هذا الإطار يتبنى القادة أساليب وسلوكيات تجعلهم قدوة يقتدي بها الآخرون مع مرور الوقت مما يكسبهم المزيد من التقدير والثقة كذلك يتسم هؤلاء القادة بالمثالية ومراعاة حاجات الآخرين ويشاركون أتباعهم في المخاطر التي قد يتعرضون لها مع التزامهم بالمعايير الأخلاقية الرفيعة والسلوكيات المعنوية السامية (Agazu, 2025: 25)

2-**الاستثارة الفكرية:** تعرف الاستثارة الفكرية والتي تُعرف أيضاً بالحفز الفكري بأنها قدرة القائد التحويلي على طرح أفكار جديدة تسهم في إثارة تفكير التابعين ودفعهم إلى إدراك المشكلات التي تواجه العمل وتشجيعهم على تقديم حلول محتملة لها بطرق إبداعية إلى جانب دعم الأساليب والنماذج المبتكرة في أداء العمل كما يعمل القادة التحويليون على تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف داخل المنظمة وتنمية القدرة على التعبير عنها الأمر الذي يسهم في إدراك المشكلات بصورة أوضح والوصول إلى حلول ذات جودة عالية يتم تنفيذها بدرجة كبيرة من الالتزام من قبل التابعين(Greimel, 2023:35)

3-الاعتبارية الفردية: تشير الاعتبارية الفردية إلى اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه لوجود فروق فردية بينهم مما يدفعه إلى التعامل مع كل موظف بأسلوب يتلاءم مع اهتماماته واحتياجاته الخاصة كما يحرص القائد على تدريب العاملين وتوجيههم بما يسهم في تعزيز نموهم وتطورهم المهني ويقصد بها كذلك اهتمام القائد بحاجات العاملين التي تتسم

بالخصوصية إذ إن حاجاتهم ليست متطابقة وفي الوقت نفسه يعمل القائد التحويلي على بناء الثقة معهم والتعرّف على نقاط القوة والضعف في أدائهم من أجل تطويره وتحسينه (Deng, 2023 : 627–641)

4–الحافز الإلهامي: ويشار إليه أيضاً بالدافعية المستوحاة بأنه أسلوب يعتمد على إثارة الحماس وتحفيز العاملين من خلال اعتبار القائد رمزاً ومثالاً يحتذى به بما يسهم في تعزيز وعي التابعين وفهمهم للأهداف المشتركة المرغوبة ويتصرف القادة التحويليون بطرائق متعددة تشجع التابعين على الأداء الصحيح والعمل بروح جماعية مما يسهم في تعزيز روح الفريق ونشر الحماس والتفاؤل بينهم كما يسعى القائد إلى إقناع التابعين بأهمية التعاون والعمل المشترك من أجل بناء مستقبل أفضل وأكثر جاذبية ويعمل على خلق توقعات مشتركة يسعى التابعون إلى تحقيقها مع تعزيز التزامهم بالأهداف والرؤية المشتركة للمنظمة (Agazu, 2025: 25)

المتغير الوسيط الابداع التنظيمي

أولا : مفهوم الابداع التنظيمي

يعد الإبداع التنظيمي من الموضوعات الحيوية التي حظيت باهتمام واسع من قبل العديد من العلماء والباحثين في مجالات علمية متعددة مثل علم النفس التنظيمي والعلوم الاقتصادية والإدارية وعلم الاجتماع التنظيمي والاتصال التنظيمي ويعود ذلك إلى كون الإبداع التنظيمي يمثل أحد الركائز الأساسية لاستمرار المنظمات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المختلفة في بيئتيها الداخلية والخارجية فضلاً عن دوره في تعزيز مستوى الفاعلية التنظيمية وزيادة قدرتها التنافسية في مواجهة المؤسسات الأخرى المنافسة .

تناولت الأدبيات والدراسات مفهوم الإبداع التنظيمي باهتمام واسع حيث سعى العديد من الباحثين إلى تعريفه كلٌّ وفقاً لوجهة نظره المستندة إلى توجهاته العلمية وطبيعة دراسته ويُعد الإبداع من الناحية العلمية ظاهرة معقدة تتسم بتعدد أبعادها ومحاورها الأمر الذي يعكس تعقّد الظاهرة الإبداعية ذاتها وتنوع عناصرها ومقوماتها كما يرتبط هذا التعدد أيضاً بتباين المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع فضلاً عن اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين إذ يرى بعضهم الإبداع بوصفه عملية مستمرة في حين ينظر إليه آخرون على أنه مجموعة من السمات والخصائص التي تميز الأفراد المبدعين (West & Sacramento, 2023: 317).

وترتبط جذور مفهوم الإبداع بعدد من الحقول المعرفية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ويُوصف الإبداع بأنه عملية مستمرة ومعقدة تتطلب جهوداً متعددة وعلى مستويات مختلفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي من أجل توفير آليات وخيارات متنوعة تمكّن المنظمات من تسهيل ممارساتها الإبداعية والمحافظة على ميزتها التنافسية بما يساعدها على تحقيق التميز والوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء (47 : Aloqaily & Al–Zaqeba: 2024).

كما يُعرّف الإبداع التنظيمي بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي يمتلكها الأفراد والتي تمكّنهم من توظيف إمكاناتهم الذهنية والعقلية والاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة أو الممكنة بهدف تقديم أفكار أو وسائل أو منتجات جديدة تعود بالنفع على المنظمة وأعضائها وعملائها (Souto, 2022: 805) .

وفي تعريف آخر ينظر إلى الإبداع التنظيمي على أنه الإحساس بالمشكلة والسعي إلى إيجاد حلول مناسبة لها من خلال تطبيق الأفكار بصورة مستمرة ومتجددة ويتوقف نجاح الإبداع في هذا السياق على تكامل جهود مجموعة من العوامل منها الجوانب البشرية والتقنية والفنية إضافة إلى القدرة على تحليل الأفكار وتطويرها ونشرها داخل المنظمة

فضلاً عن قدرة الأفراد على توظيف إمكاناتهم الذهنية والاستفادة منها في معالجة المشكلات المختلفة (Awan et al., 2022:28)

وبناءً على ما سبق يمكن النظر إلى الإبداع التنظيمي بوجه عام على أنه مجموعة من العمليات التي يوظف من خلالها الأفراد قدراتهم العقلية والفكرية مستعينين بوسائل وأساليب وأفكار ومهارات متنوعة تسهم في تحسين العمل والتفاعل مع المؤثرات المختلفة في البيئة التنظيمية كما يُعد كل تصور أو فكرة جديدة تستند إلى قواعد وأساليب عملية وقابلة للتطبيق في مجال العمل شكلاً من أشكال الإبداع (Fetrati, Hansen, & Akhavan, 2022 : 85)

كذلك يعرف الإبداع التنظيمي بأنه تبني المنظمة لفكرة أو سلوك جديد سواء تمثل ذلك في تقديم منتج أو خدمة جديدة أو في تطبيق ممارسة إدارية حديثة ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة وسرعتها في تبني أكثر من نمط من هذه الأنماط الإبداعية (Rumanti, Rizana, & Achmad, 2023 : 97)

ثانيا : أهمية الابداع التنظيمي

أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى الأهمية البالغة التي يمثلها الإبداع التنظيمي للمنظمات المعاصرة بغض النظر عن طبيعة نشاطها فقد بينت هذه الدراسات أن الإبداع التنظيمي يلعب دوراً محورياً في تعزيز ريادة الأعمال ويعد أداة فعالة لتعزيز الميزة التنافسية كما يشكل عنصراً أساسياً لبقاء المنظمة واستمرار نموها وتحقيق أهدافها ويُنظر إلى الإبداع التنظيمي على أنه الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها وأداء مهامها بكفاءة وتميز الأمر الذي يجعل من الضروري للمنظمات الاستناد إلى الإبداع التنظيمي باعتباره المصدر الرئيس لتعزيز ثقافة الأداء المتميز لدى العاملين إضافةً إلى ذلك يُعد الإبداع التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي يمكن توظيفها لتحسين كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي إذ يتيح للمنظمات استغلال إمكانات الأيدي العاملة بشكل أمثل والاستفادة من قدراتهم من خلال تشجيعهم على البحث عن الابتكارات المستمرة وتحديث نظم العمل بما يتوافق مع الظروف المحيطة فضلاً عن تحسين جودة الخدمات وتعزيز المنافع لكل من الفرد والمنظمة وتحقيق التوازن بين البرامج التنموية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة (Awan et al., 2022:28)

يُسهم الإبداع التنظيمي في دعم التنمية المستدامة على المدى الطويل وتزداد أهميته في ظل بيئة متغيرة تتسم بالعولمة المتسارعة والتقدم العلمي والتكنولوجي حيث يفرض هذا الضغط المستمر على المنظمات ضرورة الاستفادة من مواهب العاملين وتطوير سياساتها وأنظمتها وهيكلها التنظيمي ومن أبرز أدوار وأهمية الإبداع التنظيمي وفقاً لما أشار إليه عدد من الباحثين: (Aloqaily & Al-Zaqeba: 2024 : 47).

1. يساهم الإبداع التنظيمي في توفير مزايا تنافسية مستمرة للمنظمة.
2. يؤدي تبني الإبداع إلى تغييرات إيجابية في هيكل الاستراتيجية والإجراءات التنظيمية مما يحسن مناخ المنظمة ويعزز الاتصال والتعاون ويرسخ سياسات العاملين وكلها عوامل تعزز الأداء المؤسسي.
3. يساعد على اكتشاف القدرات الذاتية للأفراد ودعمها وتوجيهها نحو تطوير المنظمة.
4. يوضح للأفراد مسارات التطور والتجديد داخل المنظمة.
5. يحفز الأفراد على الدخول في منافسات التحدي والسعي نحو التميز.
6. يساهم في تحقيق الذات لدى العاملين ويعزز شعورهم بالإنجاز.
7. يحدد للأفراد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل وبالتالي يرفع من قدرتهم على الإبداع المستمر والمتجدد.
8. يمكّن الأفراد من التغلب على المعوقات الشخصية التي تعيق قدرتهم على التعبير عن إمكاناتهم الإبداعية.

ثالثا : ابعاد الابداع التنظيمي (Zhou , 2024: 347) :

الطلاقة : تعرف الطلاقة بأنها قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار خلال فترة زمنية محددة إذ يتميز الشخص المبدع بقدرته على طرح كمية أكبر من الأفكار المتعلقة بموضوع معين مقارنة بغيره ضمن نفس الإطار الزمني كما يمتلك مستوى مرتفعاً من سيولة الأفكار وسهولة إنتاجها بما يعكس وفرة وتنوعاً في البدائل المطروحة ومع ذلك فإن كثرة الأفكار لا تعني بالضرورة أن جميعها يقود مباشرة إلى حل المشكلات أو إلى إنتاج إبداعي إذ قد تكون فكرة واحدة أو عدد محدود من تلك الأفكار كافياً لتحقيق قيمة إبداعية قابلة للاستثمار **(Zhou , 2024: 347)**

الأصالة : تعرف بأنها القدرة على إنتاج حلول جديدة وغير مألوفة للمشكلات إذ لا يقتصر المبدع على تكرار أفكار الآخرين أو الاعتماد على الأساليب التقليدية في المعالجة بل يسعى إلى تجاوز أنماط التفكير السائدة واكتشاف أفكار أصيلة ومبتكرة وتُعد الأصالة ثمرةً لعملية التخيل حيث تعكس عدم الاكتفاء بالواقع القائم والرغبة المستمرة في ابتكار شيء جديد أو مختلف (Alsabah , 2022: 494–504)

المرونة : تشير المرونة إلى قدرة الفرد على النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة وبمنظور غير تقليدي عمّا اعتاد عليه الآخرون وهي تعد من العوامل المهمة التي تسهم في ظهور الاختراعات والابتكارات الملموسة ومن الأمثلة على ذلك سياسة الإثراء الوظيفي التي تسهم في تحسين العمل وإشباع حاجات الموظف وتعزيز شعوره بإثبات الذات ونظرا لظروف التغيير المستمرة التي تواجهها المنظمات وما تفرضه من ضرورة التكيف معها فإن قابلية الفكرة الإبداعية للتعديل والتكيف وفق ظروف المنظمة تعد عاملًا مهمًا في تشجيع المنظمات على تبنيها وتطبيقها بخلاف الأفكار التي تقتصر ملاءمتها على احتياجات محددة إذ قد يؤدي ذلك إلى عدم قبولها أو رفضها (Souto, 2022,: 805–826)

المتغير التابع الرشاقة الاستراتيجية

أولا : مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

أُدخل مفهوم الرشاقة الإستراتيجية إلى منظمات الأعمال المعاصرة ضمن معجم الإدارة الإستراتيجية خلال القرن العشرين وذلك نتيجة لدراسة رعتها حكومة الولايات المتحدة الأمريكية عام 1991 في إياكوكا ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المنظمة على التنبؤ والتصرف والاستجابة بشكل استباقي للاستراتيجيات المتعلقة بنقاط الضعف الداخلية أو بالفرص والتهديدات الخارجية التي قد تؤثر في المنظمة وبعبارة أخرى تعبر الرشاقة الإستراتيجية عن ميل المنظمة إلى الاستجابة السريعة والفورية عبر تعديل إستراتيجية الاختيار بسرعة لمواجهة القضايا التي تؤثر فيها (Vrontis et al., 2023:136)

ينظر إلى الرشاقة الإستراتيجية بوصفها قدرة المنظمة على التكيف المستمر والكافي وفي الوقت المناسب مع التوجه الإستراتيجي في أنشطتها الأساسية بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة وقد يتضمن ذلك تطوير منتجات وخدمات جديدة أو ابتكار نماذج أعمال حديثة وأساليب مبتكرة لخلق القيمة للمنظمة (Bouguerra et al., 2024:34)

كما أُشير إلى أنه يمكن تحديد الرشاقة الموجهة إستراتيجياً على أنها إدارة كفؤة للتغيير إذ إن كفاءة التغيير تمثل القدرة التي تتيح للمنظمة توظيف المعرفة بصورة فعالة ومن ثم فإن الرشاقة الإستراتيجية تعد قدرة ديناميكية تنبثق من

إستراتيجيات توليد المعرفة التي تساعد المنظمات على التعامل بصورة أفضل مع إدارة التغيير (Tallon et al., 2022:64)

كذلك تتجسد الرشاقة الإستراتيجية في قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وتحديد الفرص والمخاطر وإطلاق مبادرات إستراتيجية جديدة بسرعة وبصورة متكررة كما تعني قدرة المنظمة على اتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة وفعّالة تقود إلى إحداث التغيير وتوقعه والاستفادة منه فضلاً عن كونها تعبر عن مستوى من المرونة والسرعة التي تمكّن المنظمات من تعديل أعمالها للاستجابة للتغيرات في أسواقها ومواجهة المخاطر الكبيرة (Kusumawati et al., 2025:45)

ومن الناحية الإستراتيجية تعني الرشاقة أن تكون المنظمة سبّاقة في توقع التغيير والاستجابة له ويُعد مفهوم الرشاقة الإستراتيجية مختلفاً في بعض الجوانب عن المدخل الإستراتيجي الكلاسيكي القائم على التخطيط الإستراتيجي التقليدي الذي يعتمد على صياغة رؤية وإستراتيجية تمتد لخمسة إلى عشرة أعوام ومتابعة تنفيذها أما في الوقت الحاضر فيتطلب الأمر بقاء المنظمة في حالة استعداد دائم تمكنها من إعادة صياغة إستراتيجيتها وتنفيذها بسرعة عند الحاجة وعليه تعرف الرشاقة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تعديل أو إعادة تشكيل إستراتيجيتها بصورة ديناميكية عند تغير بيئة الأعمال ويتم تحقيق هذه القدرة من خلال التنبؤ المستمر بالتغيرات إلى جانب تعديل التوجهات وتلبية احتياجات الزبائن دون التخلي عن رؤية المنظمة (Rawashdeh et al., 2024:133)

كما عرفت الرشاقة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تجديد ذاتها والحفاظ على مرونتها دون فقدان كفاءتها وهي بذلك تمثل عنصراً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها إذ تمكّن المنظمات من الاستجابة بفاعلية ومرونة للضغوط البيئية التي تواجهها مع تحديد الفرص الجديدة ودمجها في أنشطتها في الوقت الذي تتعامل فيه مع التحديات والعوائق الناتجة عنها (Ameen et al., 2024:192)

كذلك عرفت بأنها قدرة المنظمة على تقديم التزامات إستراتيجية مرنة وبارعة وتمثل وسيلة تعتمد عليها المنظمات لإعادة تشكيل ذاتها وتجديدها والتكيف مع المتغيرات بما يضمن بقاءها واستمرارها وتتجسد الرشاقة الإستراتيجية في تكامل ثلاث قدرات ديناميكية هي الحساسية الإستراتيجية ووحدة القيادة وانسيابية الموارد إذ تسهم هذه القدرات في قيادة نموذج العمل الناجح والتحول التنظيمي من خلال مجموعة من القدرات المتفوقة التي تترجم إلى أولويات وإجراءات تشغيلية محددة (Jooss et al., 2024:141).

كما تعد الرشاقة الإستراتيجية ممارسة تقوم على التكيف المستمر مع التوجه الإستراتيجي للأعمال الأساسية مع تدفق الإستراتيجية عبر الزمن بوصفها انعكاساً للطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة وتتكون من ثلاث قدرات معترف بها على نطاق واسع ينبغي على المنظمات تنميتها تدريجياً وهي الحساسية الإستراتيجية وانسيابية الموارد ووحدة القيادة (Vrontis et al., 2023:125)

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف الرشاقة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إدارة التغيير بصورة استباقية بما يضمن الاستجابة المرنة لتغيرات السوق وظروف المنافسة فضلاً عن تمكينها من التفوق على المنافسين في قطاع أعمالها اعتماداً على ثلاث قدرات أساسية تضمن استدامة هذا التفوق في بيئة تتسم بعدم التأكد والتغير المستمر وهي الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي وانسيابية الموارد والتي تسهم بدورها في تحقيق البراعة على مستوى المنظمة .

ثانيا : أهمية الرشاقة الاستراتيجية :

تعد الرشاقة الإستراتيجية من العوامل الأساسية لنجاح المنظمات في بيئة عمل تتسم بسرعة التغير وكثرة التقلبات والتي يمكن وصفها ببيئة ديناميكية ويتطلب ذلك من المنظمة امتلاك القدرة على دعم قيادة التحولات المفاجئة فضلاً عن الاستفادة القصوى من نقاط القوة والفرص المتاحة في بيئة تتسم بالاضطراب وسرعة التغير ولا يعني هذا المفهوم غياب الإستراتيجية بل يعد بديلاً لأساليب التخطيط الإستراتيجي التقليدية إذ يفسح المجال أمام المنظمات لتبني التفكير الإستراتيجي القائم على رؤية واضحة وبعبارة أخرى فهو مفهوم يجمع بين صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها في ان واحد (Jasim et al., 2024:872)

وتعد الرشاقة الإستراتيجية من المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات وضمان بقائها واستمرارها كما تمثل ميزة تنافسية تتراكم عبر الزمن لتصبح ميزة مستدامة بما يمكن المنظمة من تكوين رؤية واضحة تحدد من خلالها موقعها بين المنافسين في السوق ((Ahmad et al., 2025:623)

ويرى عدد من الباحثين أن أهمية الرشاقة الإستراتيجية تتجلى في الآتي: (Zahoor et al., 2024:41) و (Mata et al., 2024:28)

1. تمكن المنظمة من تحقيق العديد من الأهداف بدقة وسرعة وتسهم في تعزيز مركزها التنافسي.
2. تمنح المنظمة إطار عمل مرن يساعدها على تحقيق النجاح والتفوق من خلال تمكين فرق العمل ومنحها صلاحيات واسعة وممارسات تسمح باتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.
3. تكسب المنظمة صفة اليقظة والمرونة إضافة إلى الانفتاح على المستجدات مما يجعلها أكثر قدرة على الاستعداد المستمر لمراجعة الخيارات السابقة وتوجيهها بما يتلاءم مع التطورات الجديدة.
4. توفر وضوح الرؤية والسرعة والاستقرار اللازمين لتحقيق المرونة الإستراتيجية للمؤسسة إذ إن عدم إدراك المنظمة لقدراتها الأساسية قد يدفعها إلى البحث عن فرص لا تمتلك الاستعداد الكافي لاستثمارها في حين أن وضوح الرؤية يضمن السرعة المطلوبة في التنفيذ.
5. تدعم القدرة على تعبئة الموارد وتخصيصها باتجاه الفرص الإستراتيجية الجديدة بدرجة عالية من المرونة الأمر الذي يسهم في تحقيق مستويات متقدمة من التميز.
6. تساعد المؤسسات على تنفيذ مجموعة من المهام المحددة ضمن نظام إداري مفتوح قادر على استشعار الفرص والمخاطر وإدارتها بما يدعم الأنشطة التي تقود إلى الابتكارات الجديدة سواء كانت ابتكارات جذرية أم تطبيقات إبداعية والتي تسعى إدارات المؤسسات إلى تحقيقها بهدف تشكيل بيئتها التنافسية القائمة على استشراف التغيير وقيادته.
7. تسهم في رفع مستوى أداء المنظمة من خلال خلق ميزة تنافسية إذ تُعد الرشاقة الإستراتيجية وسيلة لتحقيق التفوق التنافسي الأمر الذي يتطلب الفحص المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية وجمع المعلومات واستخدامها بسرعة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق.
8. تمكن المنظمة من التحول والتكيف بسرعة من دون فقدان الزخم والدافعية مما يزيد من قدرتها على البقاء في البيئات غير المستقرة والمتقلبة وسريعة التغير.

9. تركز على جعل الإستراتيجية وأبعادها أكثر مرونة بدلاً من النظر إليها بوصفها قدرة أداء فقط وذلك من خلال أبعاد الرشاقة الإستراتيجية المتمثلة في الحساسية الإستراتيجية وانسيابية الموارد والالتزام الجماعي.

10. تساعد المنظمة على تقديم منتجات وخدمات أكثر جاذبية وحداثة مع تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والتسليم في الوقت المحدد فضلاً عن الاستمرار في تطوير منتجات وخدمات جديدة .

ثالثا : ابعاد الرشاقة الاستراتيجية (Jasim et al., 2024:872):

1- وضوح الرؤية: تكمن أهمية الرؤية في قدرتها على توضيح الاتجاه العام لعمليات التغيير إذ تُسهّل الرؤية اتخاذ آلاف القرارات التفصيلية وتُحفّز العاملين على القيام بالأفعال الصحيحة بما يتوافق مع الاتجاه المعلن كما تُسهم في تنسيق جهود العاملين بسرعة وكفاءة إذا كانت الرؤية مستلهمة ومفهومة بشكل صحيح من قبل الأفراد والإدارات (de Diego & Almodóvar, 2022:38)

2- فهم المقدرات الجوهرية: يعرف الباحث المقدرات الجوهرية بأنها المهارات والخبرات والموارد التي تمتلكها المنظمة وتتميز بها عن منافسيها والتي تمكّنها من توظيفها في عملياتها لإضافة قيمة للمستفيدين من خدماتها كما تشمل هذه المقدرات وعي المنظمة بإمكاناتها ومعرفة كيفية استغلال هذه القدرات لخلق قيمة للزبائن (Amini & Rahmani, 2023:84)

3- اختيار الهدف الاستراتيجي: تُعد الأهداف الإستراتيجية النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها وتنطلق من رؤيتها ورسالتها مع توافقها مع الإمكانات والفرص المتاحة في بيئتها الداخلية والخارجية يتيح اختيار وتحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمات تعزيز قدراتها على متابعة التغيرات والتطورات والاستفادة من الفرص المتاحة وتعد هذا العامل حاسماً في سعي المنظمة لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية (Abrokwah-Larbi, 2024:56)

4- السرعة : يُعدّ بُعد السرعة أحد الأبعاد المحورية في الرشاقة الاستراتيجية، إذ يشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعّالة للتغيرات البيئية من خلال تسريع عمليات الاستشعار واتخاذ القرار والتنفيذ، وهو ما يجعله عاملاً حاسماً في تحقيق التكيف التنظيمي والاستدامة التنافسية. ففي الأدبيات الحديثة، تُعرَّف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على "الاستجابة في الوقت المناسب وبمرونة للتغيرات" (Harsch & Festing, 2024، ص. 121)، بينما تؤكد دراسات أخرى أن هذا المفهوم يتجسد عبر أبعاد ديناميكية من بينها السرعة إلى جانب الاستشعار والمرونة (Sahoo et al., 2024، ص. 1505) . كما تشير نماذج الرشاقة الاستراتيجية إلى أن سرعة الاستجابة تمر عبر ثلاث مراحل رئيسة: سرعة الاستشعار، وسرعة اتخاذ القرار، وسرعة التنفيذ، وهي ما عرّفه Park (2011) لاحقاً ضمن أدبيات حديثة على أنها أبعاد "الاستشعار واتخاذ القرار والتنفيذ" (Park, 2011 كما ورد في دراسة 2023، ص. 4) . وفي السياق ذاته، تؤكد دراسات حديثة أن المنظمات التي تتمتع بسرعة عالية في التكيف تكون أكثر قدرة على مواجهة بيئات الأعمال المتقلبة (VUCA) وتحقيق أداء متفوق مقارنة بغيرها (Nguyen et al., 2024:4) . وعليه، فإن بُعد السرعة لا يقتصر على تقليل الزمن فقط، بل يعكس كفاءة المنظمة في تحويل المعلومات إلى قرارات وتنفيذها بفعالية، مما يعزز قدرتها على اقتناص الفرص وتقليل المخاطر في بيئة تنافسية متسارعة.

المبحث الثالث الجانب العملي

أولا : خصائص عينة البحث

مجتمع البحث والعينة:

يمثل مجتمع البحث جميع القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الاهلية الواقعة ضمن محافظة ميسان، باعتبارهم الفئة المستهدفة من البحث، وذلك لارتباطهم الوثيق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية، والمرونة الاستراتيجية، والإبداع داخل المؤسسة. إضافةً إلى ذلك، ولأن هؤلاء القادة في الجامعات الخاصة يتمتعون بخبرة واسعة في أدوارهم، ولديهم المعرفة اللازمة للإجابة على بنود الاستبيان بدقة وموضوعية، فإنهم يشكلون مجتمع البحث.

تم اختيار عينة الدراسة المكونة من 115 من مديري الجامعات بطريقة تتناسب مع طبيعة البحث وأهدافه. وقد تم اختيار العينة من مجتمع البحث لتعكس بشكل أفضل خصائص مديري الجامعات (من حيث النوع الاجتماعي ، والجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة والدورات التدريبية). وقد وفر هذا المستوى من التنوع والتمثيل مستويات كافية من التنوع والتمثيل.

كمية البيانات التي تم جمعها كافية لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضية البحث. سيوفر حجم العينة عددًا مناسبًا من نقاط البيانات لإجراء التحليلات الوصفية وتحليلات الارتباط، مما يسمح بتوضيح كيفية تأثير متغيرات البحث على بعضها البعض. علاوة على ذلك، سيعزز حجم العينة موثوقية النتائج والاستنتاجات المستخلصة من هذه الدراسة وقابليتها للتطبيق على نطاق أوسع.

بلغ عدد الاستجابات الصالحة للاستبيان 115 استجابة، ما أتاح استخدامها في إجراء التحليلات الإحصائية. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن جميع المشاركين في العينة تعاونوا وأبدوا مستوى عالٍ من التفاعل، الأمر الذي سيسهم في جعل البيانات المستخدمة في التحليل أكثر موثوقية.

1- النوع الاجتماعي

تشير النتائج إلى أن توزيع العينة من حيث النوع الاجتماعي كان متقاربًا نسبيًا، إذ بلغت نسبة الذكور (42.6%) مقابل (57.4%) للإناث ، وهو ما يعكس تمثيلًا متوازنًا نسبيًا لكلا الجنسين داخل مجتمع الدراسة.

ويُعد هذا التوازن مهمًا من الناحية البحثية، إذ يعزز من موضوعية النتائج ويقلل من احتمالية التحيز المرتبط بالنوع الاجتماعي. كما يمكن تفسير ارتفاع نسبة الإناث في عينة القيادات الجامعية الأهلية في محافظة ميسان بوجود توجه متزايد نحو تمكين المرأة في المناصب الإدارية والتعليمية، الأمر الذي قد ينعكس إيجابًا على ممارسات القيادة التحويلية، خصوصًا أن الأدبيات تشير إلى ارتباط بعض أبعاد القيادة التحويلية مثل التحفيز والإلهام بسمات قيادية تشاركية.

2- الفئات العمرية

تُظهر النتائج أن الفئة العمرية (31–40 سنة) تمثل النسبة الأعلى (44.3%)، تليها الفئة (20–30 سنة) بنسبة (33.9%)، ثم فئة (41 سنة فأكثر) بنسبة (21.7 %)
وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة تقع ضمن الفئة العمرية النشطة مهنيًا، والتي تمتاز عادةً بالقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

ويُعد ذلك مؤشرًا إيجابيًا بالنسبة لموضوع البحث، إذ أن القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية تتطلب مرونة ذهنية واستعدادًا للتغيير، وهي خصائص غالبًا ما تكون أكثر وضوحًا لدى الفئات العمرية المتوسطة. كما أن وجود نسبة معتبرة من الشباب يعزز من فرص تبني الابتكار والإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية.

3- المؤهل العلمي

تشير البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (54.8%)، يليهم حملة الدبلوم العالي بنسبة (40.9%)، في حين جاءت نسب حملة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) منخفضة جدًا.

وهذا يعكس أن الهيكل القيادي في الجامعات الأهلية قد يعتمد بشكل كبير على الخبرة العملية أكثر من التأهيل الأكاديمي العالي .ومن منظور البحث، قد يؤثر هذا التوزيع على مستوى تطبيق القيادة التحويلية، إذ أن القيادات ذات التأهيل الأعلى غالبًا ما تكون أكثر اطلاعًا على النماذج الحديثة في القيادة والإبداع التنظيمي .ومع ذلك، فإن وجود نسبة كبيرة من حملة الدبلوم العالي يشير إلى توفر قاعدة معرفية تطبيقية جيدة يمكن أن تدعم الرشاقة الاستراتيجية في بيئة العمل.

4- سنوات الخدمة

أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة (11–15 سنة) بنسبة (35.7%)، تليها فئة (1–5 سنوات) بنسبة (33.9%)، ثم فئة (16 سنة فأكثر) بنسبة (21.7%)، وأخيرًا فئة (6–10 سنوات) بنسبة) 8.7 . (%وهذا يشير إلى أن العينة تضم مزيجًا من الخبرات المتوسطة والحديثة، وهو ما يعزز من التكامل بين الخبرة التقليدية والرؤى الحديثة. ويُعد ذلك عاملًا مهمًا في تفسير نتائج البحث، إذ أن القيادة التحويلية تتطلب خبرة كافية لفهم التنظيم، وفي الوقت نفسه مرونة للتغيير، وهو ما يتوفر في الفئات ذات الخبرة المتوسطة. كما أن هذا التوزيع يدعم إمكانية تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال دمج الخبرات المتراكمة مع الأفكار الجديدة.

5- الدورات التدريبية

تُظهر النتائج أن الفئة (11–15 دورة) تمثل النسبة الأعلى (35.7%)، تليها (5 دورات فأقل) بنسبة (32.2%)، ثم (6–10 دورات) بنسبة (22.6%)، وأخيرًا (16 دورة فأكثر بنسبة 9.6 وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يمتلكون مستوى جيد من التدريب والتطوير المهني.

ويُعد هذا العامل من أهم العوامل الداعمة لموضوع البحث، حيث إن التدريب المستمر يسهم في تعزيز القدرات القيادية التحويلية وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي. كما أن ارتفاع عدد الدورات لدى نسبة كبيرة من العينة يعزز من الجاهزية التنظيمية للتغيير والتطوير.

وبشكل عام، تعكس الخصائص الديموغرافية لعينة البحث بيئة تنظيمية مؤهلة نسبيًا لتطبيق القيادة التحويلية وتحقيق الإبداع التنظيمي عبر الرشاقة الاستراتيجية، وذلك بسبب وجود توازن في النوع الاجتماعي وهيمنة الفئات العمرية النشطة وتوفر خبرات مهنية متوسطة إلى عالية ومستوى جيد من التدريب والتأهيل وهذه المؤشرات مجتمعة تدعم إمكانية تفسير النتائج اللاحقة للبحث بشكل منطقي، وتؤكد أن العينة المختارة تمثل مجتمعًا مناسبًا لدراسة العلاقات بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي.

جدول رقم (5) يصف خصائص عينة البحث ووصف مجتمع الدراسة

		التكرار	النسبة	
النوع الاجتماعي	1	49	42.6	
	2	66	57.4	
	المجموع	115	100	
		التكرار	النسبة	
العمر	20-30سنة	39	33.9	
	31-40سنة	51	44.3	
	41 سنة فأكثر	25	21.7	
	المجموع	115	100	
		التكرار	النسبة	
المؤهل العلمي	دبلوم	2	1.7	
	بكالوريوس	63	54.8	
	دبلوم عالي	47	40.9	
	ماجستير	1	0.9	
	دكتوراه	2	1.7	
	المجموع	115	100	
		التكرار	النسبة	
سنوات الخدمة	1-5 سنة	39	33.9	
	6-10 سنة	10	8.7	
	11-15سنة	41	35.7	
	16 فأكثر	25	21.7	
	المجموع	115	100	
		التكرار	النسبة	
الدورات التدريبية	5 فأقل	37	32.2	
	06-تشرين الأول	26	22.6	
	تشرين الثاني-15	41	35.7	
	16 فأكثر	1	9.6	
		1		
	المجموع	115	100	

1 – جدول التحليل الوصفي لمتغير القيادة التحويلية

تشير نتائج الوصف الإحصائي لمتغير القيادة التحويلية إلى أن الوسط الحسابي الكلي بلغ (3.2100)بانحراف معياري (0.51924)وأهمية نسبية (0.642)، وهو ما يدل على أن مستوى تبني القيادة التحويلية في المنظمة جاء متوسطاً مائلاً إلى الارتفاع .وعلى مستوى الأبعاد، جاء التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.3774)، بما يعكس قدرة القيادة على بث الحماس وتعزيز روح العمل الجماعي لدى العاملين، تلاه بعد الاعتبارات الفردية بوسط (3.2278)، ثم الاستثارة الفكرية بوسط (3.1809)، وأخيراً التأثير المثالي بوسط (3.0539)، وهو ما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في إدراك أفراد العينة لسلوكيات القيادة التحويلية. كما تُظهر النتائج أن بعض الفقرات سجلت مستويات مرتفعة نسبياً، مثل فقرة "يعزز القائد روح العمل الجماعي بين الموظفين" بوسط (3.7652)، وفقرة "يقدم القائد الدعم والتوجيه لكل موظف حسب حاجته" بوسط (3.8174)، في حين ظهرت بعض الجوانب بمستوى أقل، مثل فقرة "يستمع القائد لمشكلات العاملين ويعمل على حلها" بوسط (2.4783)، مما يدل على أن القيادة في

المنظمة تمارس بعض أبعادها بصورة أفضل من غيرها. وعموماً، تعكس هذه النتائج وجود توجه إيجابي مقبول نحو ممارسات القيادة التحويلية، إلا أنه ما زال بحاجة إلى مزيد من التعزيز، ولا سيما في الجوانب المتعلقة بالالتزام القيمي والاهتمام الفردي العميق بالعاملين .

جدول رقم (6) يصف الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية للمتغير المستقل

المتغير وفقراته وابعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1. يتمتع القائد بسمعة أخلاقية عالية ويُعد قدوة للعاملين.	3.1826	1.05616	0.636522
2. يضع القائد مصلحة المنظمة فوق المصالح الشخصية.	2.7304	1.14954	0.546087
3. يلتزم القائد بالقيم والمبادئ في جميع قراراته.	2.5217	1.20196	0.504348
4. يحظى القائد بثقة واحترام العاملين.	3.6783	0.87407	0.735652
5. يتحمل القائد المسؤولية في المواقف الصعبة.	3.1565	1.18907	0.631304
1. يطرح القائد رؤية مستقبلية واضحة ومُلهمة.	3.4261	1.19986	0.685217
2. يحفز القائد العاملين لتحقيق أهداف مشتركة.	3.2696	1.12641	0.653913
3. يعزز القائد روح العمل الجماعي بين الموظفين.	3.7652	1.20183	0.753043
4. يشجع القائد التفاؤل والثقة بالمستقبل.	2.8783	1.26455	0.575652
5. يثير القائد الحماس لدى العاملين لإنجاز المهام.	3.5478	1.01085	0.709565
1. يشجع القائد التفكير الإبداعي لدى العاملين.	3.2957	1.13920	0.65913
2. يحفز القائد العاملين على تقديم أفكار جديدة.	3.0609	1.14161	0.612174
3. يتقبل القائد الآراء المختلفة وغير التقليدية.	3.4348	0.92841	0.686957
4. يساعد القائد العاملين على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	2.6000	0.99824	0.52
5. يدعم القائد التجريب والتطوير في العمل.	3.5130	1.06264	0.702609
1. يهتم القائد بالفروق الفردية بين العاملين.	3.7043	0.97309	0.74087
2. يقدم القائد الدعم والتوجيه لكل موظف حسب حاجته.	3.8174	0.89426	0.763478
3. يشجع القائد تطوير مهارات العاملين.	2.8174	1.30842	0.563478
4. يستمع القائد لمشكلات العاملين ويعمل على حلها.	2.4783	0.99426	0.495652
5. يعزز القائد العلاقة الإنسانية مع الموظفين.	3.3217	1.07236	0.664348
التأثير المثالي	3.0539	0.72515	0.610783
التحفيز الإلهامي	3.3774	0.66426	0.675478
الاستثارة الفكرية	3.1809	0.74409	0.636174
الاعتبارات الفردية	3.2278	0.69881	0.645565
القيادة التحويلية	3.2100	0.51924	0.642

2 – جدول التحليل الوصفي لمتغير الابداع التنظيمية

أظهرت نتائج الوصف الإحصائي لمتغير الابداع التنظيمي أن الوسط الحسابي الكلي بلغ (3.3571) بانحراف معياري (0.56982) وأهمية نسبية (0.67142)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الابداع التنظيمي في المنظمة جاء فوق المتوسط ويميل إلى الإيجابية. وعلى مستوى الأبعاد، احتل بعد الطلاقة المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.5496)، يليه بعد الأصالة بوسط (3.4800)، في حين جاء بعد المرونة في المرتبة الأخيرة بوسط (3.0417)، مما يدل على أن المنظمة تتمتع بدرجة جيدة من توليد الأفكار وتقديم الحلول الجديدة، مقابل مستوى أقل نسبياً في قدرتها على التكيف السريع مع التغيرات وتعديل خططها وفق الظروف المستجدة. وتؤكد الفقرات ذلك، إذ سجلت فقرة "تتوفر بيئة داعمة للإنتاج الفكري" أعلى متوسط بلغ (3.8348)، وكذلك فقرة "تسعى المنظمة إلى الابتكار في العمل" بوسط (3.8870)، بينما ظهرت بعض الفقرات بمستويات أضعف مثل فقرة "تتكيف المنظمة مع التغيرات بسرعة" بوسط (2.7739). ويعني ذلك أن المنظمة تمتلك قاعدة جيدة في دعم الإبداع الفكري وتبني الأفكار الجديدة، لكنها تحتاج إلى تطوير أكبر في المرونة الإجرائية وسرعة التكيف التنظيمي بما ينسجم مع متطلبات البيئات الحديثة سريعة التغير.

جدول رقم (7) يصف الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية للمتغير التابع

المتغير وفقراته وابعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1. يتم توليد عدد كبير من الأفكار داخل المنظمة.	3.6609	1.04199	0.732174
2. يشجع العمل على طرح حلول متعددة للمشكلات.	3.7478	0.95370	0.749565
3. يتم تبادل الأفكار بين العاملين بسهولة.	3.1130	1.14528	0.622609
4. تتوفر بيئة داعمة للإنتاج الفكري.	3.8348	0.78282	0.766957
5. يتم تشجيع التفكير السريع والمتنوع.	3.3913	1.13706	0.678261
1. يتم تقديم أفكار جديدة وغير تقليدية.	3.6870	1.07087	0.737391
2. تسعى المنظمة إلى الابتكار في العمل.	3.8870	0.95298	0.777391
3. يتم تبني الحلول المبتكرة بدلاً من التقليدية.	3.6000	1.18322	0.72
4. يتم تشجيع التفكير خارج الصندوق.	3.5913	0.84703	0.718261
5. تدعم الإدارة المبادرات الإبداعية.	2.6348	1.14195	0.526957
1. تتكيف المنظمة مع التغيرات بسرعة.	2.7739	1.14754	0.554783
2. يتم تعديل الخطط وفق الظروف الجديدة.	3.0348	1.13114	0.606957
3. يتقبل العاملون التغيير بسهولة.	3.2087	1.06372	0.641739
4. يتم تطبيق أساليب عمل متنوعة.	3.0696	1.07378	0.613913
5. تدعم الإدارة التغيير والتجديد.	3.1217	1.14054	0.624348
الطلاقة	3.5496	0.54020	0.709913
الاصالة	3.4800	0.64932	0.696
المرونة	3.0417	0.91900	0.608348
الابداع التنظيمي	3.3571	0.56982	0.67142

3- جدول التحليل الوصفي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

تشير نتائج الوصف الإحصائي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية إلى أن الوسط الحسابي الكلي بلغ (3.3057)بانحراف معياري (0.49496)وأهمية نسبية (0.66113)، وهو ما يعكس مستوى متوسطاً مائلاً إلى الارتفاع في إدراك أفراد العينة لتوافر الرشاقة الاستراتيجية في المنظمة. وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد السرعة في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.5496)، مما يدل على وجود قدرة جيدة لدى المنظمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب والاستجابة للتغيرات البيئية، تلاه بعد المقدرات الجوهرية بوسط (3.5287)، ثم اختيار الهدف الاستراتيجي بوسط (3.2470)، بينما جاء بعد وضوح الرؤية في المرتبة الأخيرة بوسط (3.2191)، رغم بقائه ضمن المستوى المتوسط الإيجابي. كما تكشف النتائج عن تباين بين الفقرات، إذ حققت فقرة "تدعم المنظمة تطوير مهاراتها الأساسية" أعلى متوسط بلغ (3.9565)، تلتها فقرة "تمتلك المنظمة قدرة عالية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب" بوسط (3.8348)، في حين سجلت فقرتا "تركز الأهداف على تحقيق التميز التنافسي" و"يتم إشراك العاملين في تحديد الأهداف" متوسطين أقل بلغ (2.9565)و**(2.9913)** على التوالي، بما يشير إلى أن بعض الجوانب المرتبطة بصياغة الأهداف وإشراك العاملين لا تزال بحاجة إلى دعم أكبر. وبوجه عام، توضح هذه النتائج أن المنظمة تمتلك مقومات مقبولة للرشاقة الاستراتيجية، ولا سيما في بعدي السرعة والمقدرات الجوهرية، إلا أن تعزيز وضوح الرؤية الاستراتيجية وتوسيع المشاركة في تحديد الأهداف من شأنه أن يرفع مستوى هذه الرشاقة بصورة أشمل .

جدول رقم (8) يصف الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية للمتغير الوسيط

المتغير وفقراته وابعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1. تمتلك المنظمة رؤية استراتيجية واضحة.	3.1826	1.05616	0.636522
2. يتم توضيح الأهداف الاستراتيجية للعاملين بشكل مستمر.	3.2435	1.05624	0.648696
3. تساعد الرؤية الواضحة في توجيه القرارات التنظيمية.	3.0000	1.00873	0.6
4. يفهم العاملون اتجاه المنظمة المستقبلي.	3.2348	1.07058	0.646957
5. تُستخدم الرؤية في دعم التغيير والتطوير.	3.0435	1.03781	0.608696
1. تمتلك المنظمة رؤية استراتيجية واضحة.	3.5739	1.01792	0.714783
1. تمتلك المنظمة موارد مميزة مقارنة بالمنافسين.	3.6348	1.01160	0.726957
2. يتم استثمار قدرات العاملين بشكل فعال.	3.1652	1.10763	0.633043
3. تدعم المنظمة تطوير مهاراتها الأساسية.	3.9565	0.91183	0.791304
4. يتم توظيف المعرفة و الخبرات لتحقيق الأهداف.	3.1478	1.08614	0.629565
5. تركز المنظمة على نقاط قوتها الاستراتيجية.	3.7391	1.02672	0.747826
1. تحدد المنظمة أهدافها وفق رؤية واضحة.	3.6261	1.01273	0.725217
2. تتلاءم الأهداف مع إمكانيات المنظمة.	3.1826	1.15912	0.636522
3. يتم تحديث الأهداف وفق التغيرات البيئية.	3.4783	0.97646	0.695652
4. تركز الأهداف على تحقيق التميز التنافسي.	2.9565	1.01213	0.591304

5. يتم إشراك العاملين في تحديد الأهداف.	2.9913	1.19572	0.598261
1. تمتلك المنظمة قدرة عالية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.	3.8348	1.02538	0.766957
2. تستجيب المنظمة بفعالية وسرعة للتغيرات البيئية المفاجئة.	3.6522	1.05999	0.730435
3. تتميز العمليات التنظيمية بسرعة التنفيذ دون التأثير على الجودة.	3.5652	1.04403	0.713043
4. تعتمد المنظمة آليات مرنة تُمكّنها من إعادة توجيه استراتيجياتها بسرعة.	3.3739	1.07165	0.674783
5. تسهم سرعة الاستجابة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.	3.3217	1.07236	0.664348
وضوح الرؤية	115	0	3.2191
المقدرات الجوهرية	115	0	3.5287
اختيار الهدف الاستراتيجي	115	0	3.2470
السرعة	115	0	3.5496
الرشاقة الاستراتيجية	3.3057	0.49496	0.66113

1 - اختبار الصدق والثبات لمتغير القيادة التحويلية

تشير نتائج اختبار الثبات لمتغير **القيادة التحويلية** إلى أن معامل كرونباخ ألفا بلغ **(0.879)**لعدد فقرات (25)، وهي قيمة مرتفعة تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً البالغ (0.70)، مما يدل على تمتع أداة القياس بدرجة عالية من **الاتساق الداخلي** بين الفقرات. ويعكس هذا المستوى من الثبات تجانس استجابات أفراد العينة تجاه بنود المتغير، فضلاً عن دقة الفقرات في قياس المفهوم النظري للقيادة التحويلية بأبعاده المختلفة. وعليه، يمكن الاستدلال على أن المقياس المستخدم يتمتع بدرجة عالية من **الموثوقية والاعتمادية**، مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم (9) يوضح اختبار الصدق والثبات لمتغير القيادة التحويلية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.879	25

2 - يوضح اختبار الصدق والثبات لمتغير الابداع التنظيمي

أظهرت نتائج اختبار الثبات لمتغير **الابداع التنظيمي** أن معامل كرونباخ ألفا بلغ **(0.900)**لعدد فقرات (25)، وهي قيمة عالية جداً تشير إلى مستوى ممتاز من الاتساق الداخلي بين الفقرات. وتُعد هذه القيمة مؤشراً قوياً على أن الأداة المستخدمة تقيس المتغير بشكل متكامل ومتجانس، وأن هناك ترابطاً قوياً بين بنود الاستبانة في تمثيل أبعاد الرشاقة الاستراتيجية. كما تعكس هذه النتيجة جودة تصميم الفقرات ودقتها في التعبير عن المفهوم المدروس، مما يتيح الاعتماد

على البيانات المستخلصة بدرجة عالية من الثقة، ويؤكد صلاحية الأداة لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة واختبار العلاقات بين المتغيرات.

جدول رقم (10) يوضح اختبار الصدق والثبات لمتغير الإبداع التنظيمي

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
25	.900

3 – يوضح اختبار الصدق والثبات لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

بيّنت نتائج اختبار الثبات لمتغير **الرشاقة الاستراتيجية** أن معامل كرونباخ ألفا بلغ **(0.887)**لعدد فقرات (19)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين الفقرات. وتدل هذه النتيجة على أن بنود المقياس تتسم بدرجة جيدة من الانسجام في قياس مفهوم الإبداع التنظيمي، كما تعكس استقرار إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. وعليه، يمكن اعتبار الأداة المستخدمة في قياس هذا المتغير أداة موثوقة وقابلة للاعتماد، مما يعزز من قوة النتائج الإحصائية ويزيد من دقة التفسيرات المرتبطة بالعلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (11) يوضح اختبار الصدق والثبات لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
19	.887

اختبار فرضية الارتباط

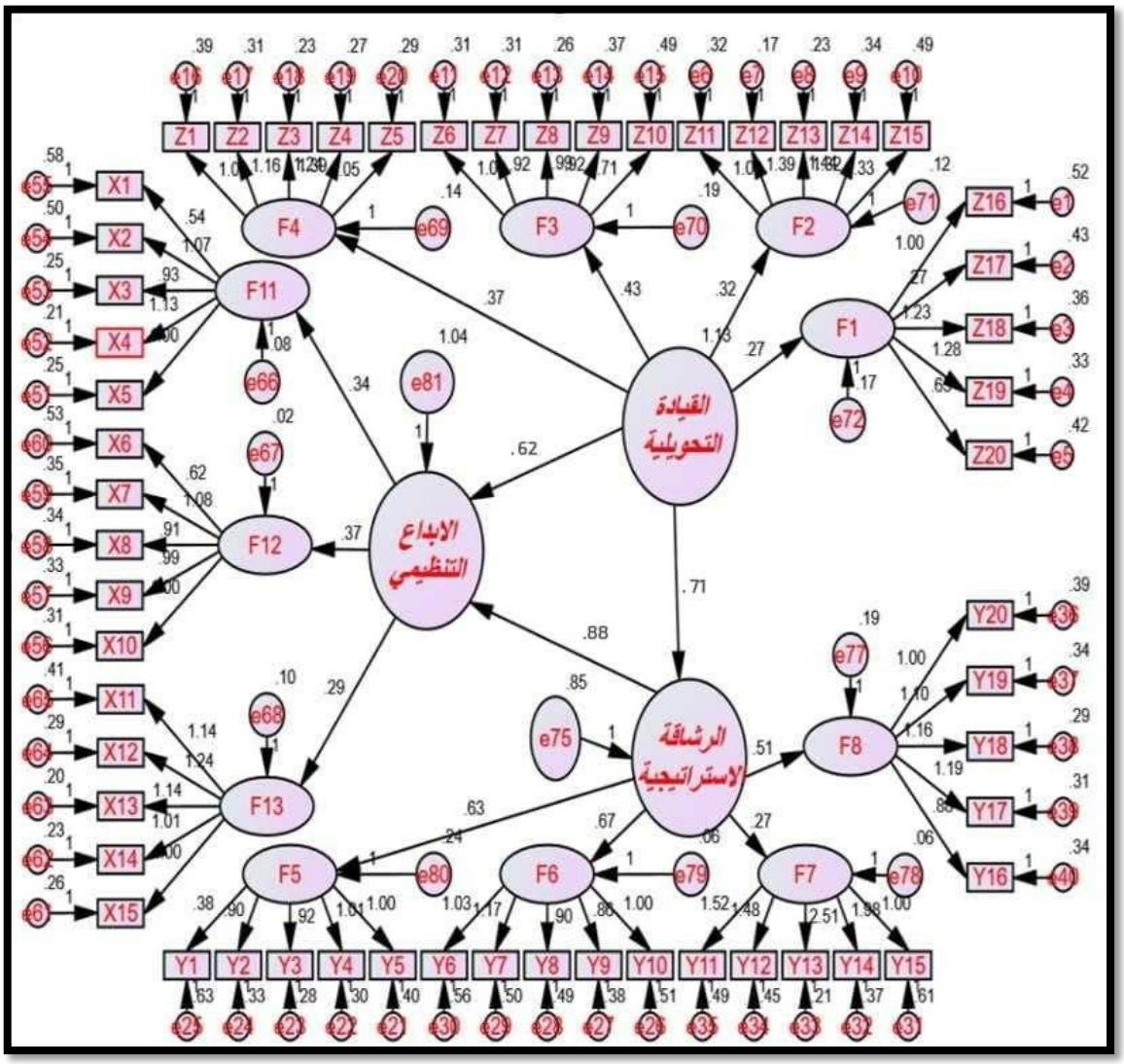
تشير نتائج **اختبار الارتباط (Pearson Correlation)** إلى وجود علاقات ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، مما يعكس ترابطاً بنيوياً واضحاً بينها. إذ بلغ معامل الارتباط بين **القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية(0.807)** وهي قيمة مرتفعة تدل على علاقة طردية قوية، بمعنى أن ارتفاع مستوى القيادة التحويلية يسهم في تعزيز مستوى الرشاقة الاستراتيجية داخل المنظمة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين **القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي** بلغت **(0.838)**، وهو ما يشير إلى أن الممارسات القيادية التحويلية تلعب دوراً مهماً في دعم السلوك الإبداعي وتعزيزه لدى العاملين. أما العلاقة بين **الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي** فقد سجلت أعلى قيمة ارتباط بلغت **(0.920)**، وهي علاقة قوية جداً، تعكس أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل عاملاً حاسماً ومؤثراً في تحقيق الإبداع التنظيمي. وبالنظر إلى أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) بلغت **(0.000)**وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن هذه العلاقات تعد **ذات دلالة إحصائية عالية**، مما يؤكد صحة فرضيات الارتباط ويشير إلى وجود تكامل وتفاعل قوي بين المتغيرات، حيث تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الرشاقة، والتي بدورها تدعم الإبداع التنظيمي بشكل مباشر.

جدول (12) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي

Correlations				
المتغيرات		القيادة التحويلية	الرشاقة الاستراتيجية	الابداع التنظيمي
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	.807**	.838**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	115	115	115
الرشاقة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.807**	1	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	115	115	115
الابداع التنظيمي	Pearson Correlation	.838**	.920**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	115	115	115

نموذج التأثير(Regression / SEM)

تُظهر نتائج نموذج التأثير وجود علاقات سببية مباشرة ومعنوية بين متغيرات الدراسة، بما يدعم النموذج المفاهيمي



المقترح. إذ تبين أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الرشاقة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل التأثير (0.710)، وهو ما يشير إلى أن تبني أنماط القيادة التحويلية يسهم بشكل واضح في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف السريع والاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية. كما أظهرت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً إيجابياً قوياً في الإبداع التنظيمي، إذ بلغ معامل التأثير (0.880)، وهي أعلى قيمة في النموذج، مما يدل على أن الرشاقة تمثل عاملاً محورياً في تحقيق الإبداع داخل المنظمة. كذلك، ثبت وجود تأثير مباشر للقيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي بقيمة (0.621)، مما يعكس أن القيادة لا تكتفي بالتأثير غير المباشر عبر الرشاقة، بل تمارس دوراً مباشراً في تعزيز الإبداع. وتشير قيم النسبة الحرجة (C.R.) المرتفعة، إلى جانب القيم الاحتمالية (P) التي جاءت جميعها معنوية (أقل من 0.001)، إلى قوة هذه العلاقات وموثوقيتها الإحصائية. وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن الرشاقة الاستراتيجية تلعب دور المتغير الوسيط الجزئي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، حيث تسهم القيادة في تعزيز الإبداع بشكل مباشر وغير مباشر عبر تحسين مستوى الرشاقة الاستراتيجية، وهو ما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق التميز في بيئات العمل الديناميكية.

الشكل (2) اختبار الانحدار المصدر مخرجات برنامج (Amos)

جدول (13) القيم المعيارية للانحدار

المتغيرات			Estimate	S.E.	C.R.	P
الرشـــــــــــاقة الاستراتيجية	<--	الرشاقة الاستراتيجية	.710	.049	3.839	***
الابداع التنظيمي	<--	القيادة التحويلية	.880	.078	.9502	***
الابداع التنظيمي	<--	القيادة التحويلية	.621	.065	.2092	***

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تبني **القيادة التحويلية** في الجامعات الأهلية بمحافظة ميسان جاء بمستوى متوسط مائل إلى الارتفاع، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو تطبيق الممارسات القيادية الحديثة، إلا أن هذا التوجه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز، ولا سيما في بعدي التأثير المثالي والاهتمام الفردي .
2. بيّنت النتائج أن **الإبداع التنظيمي** يتوافر بدرجة جيدة داخل المنظمات المبحوثة، حيث برزت القدرة على توليد الأفكار (الطلاقة) والأصالة بمستويات مرتفعة نسبياً، في حين ظهرت المرونة بمستوى أقل، مما يعكس حاجة هذه المؤسسات إلى تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية .
3. كشفت الدراسة أن **الرشاقة الاستراتيجية** متحققة بمستوى متوسط إيجابي، مع تميز واضح في بعد السرعة والمقدرات الجوهرية، مقابل ضعف نسبي في وضوح الرؤية وإشراك العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية .
4. أظهرت نتائج اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) أن أدوات القياس المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية، مما يعزز من مصداقية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقات بين المتغيرات .
5. بيّنت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقات إيجابية قوية ومعنوية بين **القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي**، مما يدل على أن تعزيز أحد هذه المتغيرات يسهم في تحسين المتغيرات الأخرى ضمن إطار تكاملي .
6. تؤكد النتائج أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الإبداع التنظيمي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال **الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط**، مما يعكس أهمية تبني هذا النمط القيادي في المؤسسات التعليمية .
7. توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل آلية تفسيرية فاعلة تسهم في تحويل الرؤية القيادية إلى ممارسات عملية تدعم الابتكار، وهو ما يعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق التميز المؤسسي .

المبحث الثاني _ التوصيات

1. ضرورة تعزيز ممارسات **القيادة التحويلية** لدى القيادات الجامعية من خلال برامج تدريبية متخصصة تركز على تنمية مهارات التأثير القيادي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي بالعاملين .
2. العمل على تطوير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع من خلال تشجيع **طرح الأفكار الجديدة وتبنيها وتطبيقها**، مع توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تعزز السلوك الإبداعي لدى العاملين .
3. تعزيز **الرشاقة الاستراتيجية** عبر تحسين وضوح الرؤية الاستراتيجية، وزيادة مشاركة العاملين في صياغة الأهداف، بما يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحقيق التكيف الفعّال مع التغيرات .
4. التركيز على تنمية بعد **المرونة التنظيمية** من خلال تبني سياسات وإجراءات إدارية مرنة تسمح بتعديل الخطط والاستراتيجيات بسرعة وفقاً للظروف البيئية المتغيرة .
5. دعم التكامل بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية بوصفهما عاملين أساسيين في تحقيق الإبداع التنظيمي، من خلال تبني نموذج إداري حديث قائم على **القيادة المرنة والتكيف الاستراتيجي** .
6. تشجيع الجامعات الأهلية على الاستثمار في تطوير **المقدرات الجوهرية والموارد البشرية**، باعتبارها من أهم مرتكزات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية والتميز المؤسسي .
7. توجيه صناع القرار في قطاع التعليم العالي إلى تبني استراتيجيات قائمة على الابتكار والتجديد، بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية في بيئة تتسم بالتغير السريع .
8. التوصية بإجراء دراسات مستقبلية تتناول نفس المتغيرات في **قطاعات أو بيئات مختلفة** أو باستخدام متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي للعلاقات التنظيمية .

قائمة المصادر//

- **القران الكريم.**

1. السعودي، علي محمد نصر. (2024). أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية على صندوق الضمان الاجتماعي بليبيا. مذكرة ماستر.

2. عمارة، أمجد. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية على أداء الشركة وتحقيق توصيات لتعزيز الأداء : دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات. مذكرة ماستر.

3. النظيري، سعيد بن علي. (2021). القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. مذكرة ماستر

5. Abrokwah-Larbi, K. (2024). Strategic agility and organizational performance of small and medium enterprises. Journal of Business Strategy & Management, 12(1), 50-68.
6. Adeoye, M. A., Baharun, H., & Munawwaroh, I. (2025). Transformational leadership in education: Harmonising accountability, innovation and global citizenship. Kharisma: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, 4(1), 14–30.
7. Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14(1), 29.
8. Ahmad, S., et al. (2025). Digital transformation and strategic agility in the modern era. Journal of Advanced Management Studies, 13(2), 620-645.

9. Al-Abdali, A. S., et al. (2024). The impact of digital transformation on strategic agility: An empirical study. International Journal of Professional Business Review.
10. Alameri, F. A. H. S., & Hariyaty, B. A. W. (2023). The impact of transformational leadership on service quality in United Arab Emirates (UAE) higher education institutions. European Journal of Multidisciplinary Studies, 8.(2)
11. Aloqaily, A. N., & Al-Zaqeba, M. A. A. (2024). Management practices on engagement of employee and organizational creativity. In Navigating the Technological Tide: The Evolution and Challenges of Business Model Innovation.
9. Alsabah, F. K. J., & Alshura, M. S. (2022). The impact of organizational creativity on sustainable development in the Kuwaiti industrial sector. WSEAS Transactions on Business and Economics, 19, 494–504.
10. Ameen, A., et al. (2024). The impact of strategic agility on organizational sustainability. International Journal of Professional Business Review, 9(3), 180-210.
11. Amini, M., & Rahmani, Z. (2023). Strategic agility and firm performance: The mediating role of organizational innovation. Journal of Strategic Management, 8(2), 80-105.
12. Awan, U., Bhatti, S. H., Shamim, S., Khan, Z., Akhtar, P., & Elisavet, M. (2022). The role of big data analytics in manufacturing agility and performance. British Journal of Management, 33(3), 1200–1220.
13. Bani Arshid, S., & Zaki, W. (2020). The Mediating Role of Entrepreneurship between the Strategic Agility and Firm Performance. Master Thesis.
14. Bouguerra, A., Golgeci, I., Gligor, D. M., & Tatoglu, E. (2024). Strategic agility and international staffing: The role of cultural intelligence. International Business Review, 33(1), 102208.
15. de Diego, E., & Almodóvar, P. (2022). Mapping the strategic agility of multinational enterprises. Journal of World Business, 57(4), 30-55.
16. Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. Human Resource Development International, 26(5), 627–641.
17. Dinora, A., & Utami, N. (2025). The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance. Master Thesis.
18. Fetrati, M. A., Hansen, D., & Akhavan, P. (2022). How to manage creativity in organizations: Connecting the literature through bibliometric research. Technovation, 115, 102473.
19. Gebreheat, G., Teame, H., & Costa, E. I. (2023). The impact of transformational leadership style on nurses' job satisfaction. SAGE Open Nursing.
20. Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review. Journal of Innovation & Knowledge, 8.(2)
21. Harsch, K., & Festing, M. (2024). Toward a multidimensional concept of organizational agility. Management Review Quarterly.
22. Jasim, A. K., et al. (2024). Strategic agility and its impact on supply chain resilience. Industrial Engineering & Management Systems, 23(4), 860-885.
23. Jooss, S., et al. (2024). Talent management and strategic agility: A systematic literature review. Human Resource Management Review, 34(2), 140-165.
24. Kusumawati, R., et al. (2025). Enhancing strategic agility through digital leadership. Global Business and Economics Review, 27(1), 40-62.
25. Mata, M. N., et al. (2024). Sustainable strategic agility in the banking sector. Sustainability, 16(5), 20-45.
26. Nguyen, T. H. L., Nguyen, T., Le, V. C., & Nguyen, G. (2024). The organisational impact of agility: a systematic literature review. Management Review Quarterly.

27. Nguyen, T. T., & Nguyen, H. N. (2023). Strategic agility and firm performance: The mediating role of organizational resilience. Journal of Strategy and Management.
28. Park, Y. (2011/2023). Organizational agility dimensions: sensing, decision-making, and acting agility.
29. Rumanti, A. A., Rizana, A. F., & Achmad, F. (2023). Exploring the role of organizational creativity and open innovation in enhancing SMEs performance. Journal of Open Innovation, 9.(2)
30. Sahoo, S., et al. (2024). Building organizational agility through digital transformation. Industrial Management & Data Systems, 125(4), 1503–1520.
31. Souto, J. E. (2022). Organizational creativity and sustainability-oriented innovation as drivers of sustainable development. Journal of Manufacturing Technology Management, 33(4), 805–826.
32. Tallon, P. P., et al. (2022). Information technology and strategic agility: A multi-industry study. MIS Quarterly, 46(2), 60-85.
33. Tran, et al. (2024). The relationship between transformational leadership style and job creativity in Startup Enterprises. Master Thesis.
34. Vrontis, D., Christofi, M., & Katsikeas, C. S. (2023). Strategic agility, openness and performance: A systematic review. British Journal of Management, 34(1), 119-151.
35. West, M. A., & Sacramento, C. A. (2023). Creativity and innovation: The role of team and organizational climate. In Handbook of Organizational Creativity.
36. Zahoor, N., et al. (2024). Strategic agility and internationalization of SMEs. International Marketing Review, 41.(3)
37. Zhou, J., & Shalley, C. E. (2024). Expanding the scope and impact of organizational creativity research. In Handbook of Organizational Creativity.