Journal Of the Iraqia University (77-1) 30 September (2026)

ISSN(Print): 1813-4521 OnLine ISSN:2663-7502
Journal Of the Iraqia University
available online at
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/247

أثر ممارسة القيادة الرشيقة في تعزيز الأداء الريادي في شركة زين العراق للاتصالات

م. م. سهاد أياد عمر

جامعة أبن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية

The Impact Of Practicing Agile Leadership On Enhancing Entrepreneurial Performance At Zain Telecom Iraq.

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى تبيان العلاقة التأثيرية بين القيادة الرشيقة وتعزيز الأداء الريادي، وجرى تطبيقها في شركة زين للاتصالات العراق. طبقت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واعتمدت على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبيان تم توجيهه للعاملين في مجتمع الدراسة المستهدف. تم مشاركة الاستبيان إلكترونياً ومن خلال أسلوب العينة العشوائية البسيطة، تم جمع ٣٢٦ استبيان، وبلغ عدد الصالحة منها للتحليل الإحصائي ٣٢٢.جرى تحليل البيانات من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (The statistical package for social sciences) النسخة رقم ٢٧، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود مستوى متوسط لتطبيق القيادة الرشيقة, ووجود مستوى مرتفع للأداء الريادي في شركة زين للاتصالات, كما بينت وجود علاقة ارتباط إيجابي بين القيادة الرشيقة بأبعادها والأداء الريادي, كما بينت النتائج أيضاً وجود أثر معنوي إيجابي للقيادة الرشيقة على الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات. ووفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها: توصي الدراسة لشركة زين للاتصالات بتعزيز الجهود فيما يخص تطبيق القيادة الرشيقة، وذلك للوصول الى مستويات تطبيق أعلى, كما توصي شركة زين للاتصالات بتكثيف الجهود الإدارية التي تساعد الشركة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الريادي.**كلمات مفتاحية: القيادة الرشيقة، الأداء الريادي، شركة زين العراق للاتصالات**

Abstract

This study aims to demonstrate the relationship between agile leadership and enhanced entrepreneurial performance. It was conducted at Zain Telecom Iraq. The study employed a quantitative descriptive-analytical approach, relying on primary data collected through a questionnaire distributed to employees in the target population. The questionnaire was distributed electronically using simple random sampling, resulting in 326 completed questionnaires, of which 322 were valid for statistical analysis.The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 27. The most important findings of the study were: a moderate level of agile leadership implementation and a high level of entrepreneurial performance at Zain Telecommunications Company; a positive correlation between agile leadership and its dimensions and entrepreneurial performance; and a significant positive impact of agile leadership on entrepreneurial performance at Zain Telecommunications Company. Based on these findings, the study recommends that Zain Telecommunications Company strengthen its efforts in implementing agile leadership to reach higher levels of implementation. It also recommends that Zain Telecommunications Company intensify its administrative efforts to help the company achieve higher levels of entrepreneurial performance.Keywords: Agile leadership, Entrepreneurial Performance, Zain Iraq Telecommunications Company.

مقدمة

في عصر الأعمال الديناميكي، تواجه المنظمات تحديات معقدة نتيجة للتغيرات السريعة في بيئتها لم يعد التغيير خياراً، بل ضرورة للمنظمات التي ترغب في الحفاظ على مكانتها واستدامتها في سوق تنافسية, يجب أن تكون المنظمات سريعة الاستجابة، ومرنة، ومبتكرة في نهجها, ويجب أن يكون القادة وفرق الإدارة على أهبة الاستعداد لمواجهة التحديات الجديدة، واتخاذ القرارات السريعة، والتكيف مع الاستراتيجيات الديناميكية ينبغي النظر إلى التغيير كفرصة للنمو والتطور، لا كتهديد (Mardian, 2024;p468), ويُعدّ القادة الركيزة الأساسية للمنظمة، إذ يؤثرون بشكل كبير على مشاركة الموظفين وأداء المنظمة, كما تتطلب منظمات الأعمال في الوقت الحاضر فريق قيادة يتمتع بالمرونة لكي يتمكن من تطبيق تقنيات ومفاهيم المرونة للاستجابة للتغيير، والحفاظ على القدرة التنافسية، ودعم النمو في عالم الأعمال المتغير باستمرار(Porkodi & Tabash,

2022;p 24), كما تتضمن القيادة التكيفية وسريعة الاستجابة قادةً قادرين على التخطيط، واستباق التغييرات، وإدارة حالة عدم اليقين والتعقيد ,ويُنشئ هؤلاء القادة ثقافة ابتكارية، ويحفزون الموظفين، ويبنون الثقة بين أعضاء الفريق, إنهم بمثابة قدوة في مواجهة التغيير، ويلهمون الآخرين للمشاركة، والتكيف، والمساهمة إلى أقصى حد (Gonzales & Magnaye, 2026;p2), إذ تعيش منظمات الأعمال اليوم في عالم الأعمال سريع الخطى، حيث تحتاج المنظمات إلى التحلي بالمرونة والقدرة على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة للحفاظ على قدرتها التنافسية (Porkodi, 2022;p3). الأمر الذي يتطلب من منظمات الأعمال ممارسة نمط القيادة الرشيقة وهو أسلوب إداري يركز على التعاون والمرونة والقدرة على التكيف في إدارة الفرق والمنظمات, حيث تتمثل أهداف القيادة الرشيقة في المنظمة، في ظل إطار عمل رشيق، يسهم في تعزيز الإبداع والمرونة والتقدم المطرد, كما تركز القيادة الرشيقة على تطوير المهارات والعقليات الأساسية لانتقال المنظمة بنجاح إلى نموذج تشغيل جديد(Porkodi, 2024;p118), وقد يضع القادة الرشيقون مبادئ توجيهية، ويصممون استراتيجيات، ويضعون إجراءات تُسهّل الانتقال المنظم إلى الرشاقة التنظيمية (Attar & Abdul-Kareem, 2020;p 380). تواجه منظمات الأعمال صعوبات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن لها الحصول على أداء مقبول مستقبلاً في ظل الظروف والتغييرات التنافسية, وذلك لما تحمله البيئة الخارجية من ظروف ومعطيات غير مؤكدة وغير قابلة للتحليل, ومن الصعوبة أيضاً التنبؤ بها, مما يزيد من صعوبة بناء السيناريوهات الاستراتيجية لمواجهتها(Derbali & Elnagar, 2020;p47), حيث تطمح منظمات الأعمال لتحقيق أداء ريادياً والذي يشمل في مكوناته الممارسات الاستراتيجية التي تحدد الاتجاه المستقبلي لأنشطتها وأعمالها, لذا يعد موضوع الأداء الريادي من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة والتي لاقت اهتمام منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة نتيجة ما تشهده بيئات الأعمال المتغيرة من تطورات تكنولوجية هائلة, بالإضافة إلى اشتداد المنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي أو العالمي, كما أن للأداء الريادي مساهمة واضحة في تحقيق النمو للمنظمات, وفي مساعدتها أيضاً على التوسع ودخول أسواق جديدة واستخدام مواردها بكفاءة عالية, كما يسهم الأداء الريادي في دعم المنظمة في مواجهة التحديات والتهديدات من خلال تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة وتحمل المخاطرة (الزرفي,٢٠٢٤: ص ١٥٥٤)يتناول هذا البحث أربعة مباحث تناول الباحثة في المبحث الأول الإطار العام للبحث, وعرض الباحثة في المبحث الثاني الإطار النظري فيما يتعلق بالقيادة الرشيقة والأداء الريادي, كما عرض الباحثة في المبحث الثالث الجانب التطبيق من حيث تقديم عرض وصفي لمتغيرات البحث ونتائج اختبار الفرضيات, كما عرض الباحثة أيضاً في المبحث الرابع الاستنتاجات والنتائج التي توصل إليها البحث, كما قدم مجموعة من التوصيات بناءً على هذه النتائج.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولا ـ مشكلة الدراسة:

يشهد قطاع الاتصالات في العراق كمغيره من قطاعات الأعمال لتطورات متسارعة نتيجة التغييرات التي تحدث في بيئات الأسواق التنافسية وتغيير رغبات ومتطلبات العملاء، بالإضافة إلى التطورات المتسارعة في التقنيات الرقمية التكنولوجية، واشتداد المنافسة بين شركات الاتصالات, حيث تحرص كل شركة على البقاء في السوق والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة تمكنهم من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامتها واستحواذها على السوق العراقي، الأمر الذي يفرض على الشركات ضرورة البحث عن النمط القيادي الذي يساعدها على التكييف مع هذه التغييرات والاستجابة, وفي ظل هذه البيئة، لم يعد نجاح شركات الاتصالات يعتمد على ما تمتلك من الموارد والتقنيات الحديثة، بل أصبح يرتبط قدرتها على تطوير أساليب قيادية قادرة على تمكين العاملين، وتشجيع المبادرة والابتكار، والاستجابة للتغييرات البيئية والمشكلات والفرص، وتحقيق أفضل قيمة مضافة للعملاء, ويعد نمط القيادة الرشيقة من أكثر الأنماط القيادية والإدارية التي تركز على الرشاقة في التعامل مع التغييرات والاستجابة السريعة لها، وتمكين العاملين, وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتعلم والتحسين المستمر، والتركيز تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجات ورغبات العملاء على نحو يواكب التطورات الحديثة وتواكب أيضاً أنماط العملاء الجديدة، بما قد يسهم في بناء بيئة تنظيمية رشيقة تشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة واستثمار الفرص والتعامل مع المخاطر بصورة أكثر فاعلية, لذا، فإن ممارسة القيادة الرشيقة يمكن أن تمثل مدخلا استراتيجياً يعزز الأداء الريادي للمنظمة، الذي يعكس قدرتها الاستباقية واستثمار الفرص وتحمل المخاطرة في بيئة الأعمال الحديثة.وتبرز مشكلة البحث في أن شركة زين العراق للاتصالات تعمل في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة المتزايدة، الأمر الذي يتطلب منها تطوير ممارسات قيادية قادرة على تحقيق التوازن بين سرعة الاستجابة للمتغيرات والحفاظ على كفاءة الأداء الريادي، فضلا عن تعزيز قدرة العاملين على المبادرة وتحمل المخاطرة والابتكار واستثمار الفرص, ومع ذلك، فإن مدى ممارسة القيادة الرشيقة داخل الشركة، ومدى انعكاسها على مستوى الأداء الريادي، يمثلان موضوعا بحاجة إلى التحقق الميداني، ولا سيما في ظل محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين في بيئة شركات الاتصالات العراقية,

الأمر الذي استدعى إلى إجراء البحث الحالي الذي يتمحور حول أثر ممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها المختلفة في تعزيز الأداء الريادي في شركة زين العراق للاتصالات

ثانياً أسئلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها (التواضع, الهدوء, الثقة, الحكمة, الصبر, الموضوعية) في شركة زين العراق للاتصالات؟

السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى الأداء الريادي بأبعاده (الاستباقية, الإبداع, المخاطرة) في شركة زين العراق للاتصالات؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل هناك علاقات الارتباط بين القيادة الرشيقة بأبعادها والأداء الريادي في شركة زين العراق للاتصالات؟

السؤال الرئيسي الرابع: ما أثر ممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها (التواضع, الهدوء, الثقة, الحكمة, الصبر, الموضوعية) في تعزيز الأداء الريادي في شركة زين العراق للاتصالات؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأولى الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما أثر ممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة في تعزيز الأداء الريادي بعُد (الاستباقية) في شركة زين العراق للاتصالات؟
٢. ما أثر ممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة في تعزيز الأداء الريادي بعُد (الإبداع) في شركة زين العراق للاتصالات؟
٣. ما أثر ممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة في تعزيز الأداء الريادي بعُد (المخاطرة) في شركة زين العراق للاتصالات؟

ثالثاً ـ أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية البحث الحالي إلى الأهمية العلمية والعملية وهي على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية

١- تأتي أهمية البحث الحالي من أهمية الموضوعات التي تناولها والتي تعد من أحدث وأهم مجالات الأعمال والتي تتمثل في القيادة الرشيقة التي تعد من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي تعزز قدرة المنظمة على التكييف والاستجابة للتغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال في ظل المنافسة الشديدة وأيضاً في ظل التطورات التقنية المتسارعة .

٢- يسهم البحث الحالي في الأثراء الأدبي والعلمي في مجال القيادة الرشيقة والأداء الريادي, كما يوضح البحث الحالي كيفية أثر ممارسة القيادة الرشيقة في تعزيز الأداء الريادي, كما يقدم تصوراُ وممارسات حول قدرة الشركة على التكييف والمرونة والاستجابة للتغييرات والتطورات, وأيضاً في تعزيز قدرات الشركة على تقديم منتجات وخدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن وأيضاً تواكب تغير الطالب الذي يشهده سوق الاتصالات.

٣- يقدم البحث الحالي اضافة علمية جديدة في بيئة قطاع الاتصالات العراقي ممثلاً في شركة زين العراق, إذ يعد البحث الحالي من الابحاث القليلة التي تناولت وربطت بين القيادة الرشيقة والأداء الريادي في سياق شركات الاتصالات العراقية وعلى وجه الخصوص في شركة زين العراق ، الأمر الذي يسد فجوة معرفية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية

١- يسهم البحث الحالي في تقديم عملي متكامل من خلال ما توصل إليه من نتائج يوضح كيفية ممارسة نمط القيادة الرشيقة، بما يتوافق مع طبيعة العمل في شركات الاتصالات العراقية، وبما يساعد شركة زين العراق على تعزيز قدرات التكييف والمرونة الاستجابة والتعلم المستمر والتركيز متطلبات العملاء المتغيرة.

٢- يوفر البحث الحالي مجموعة من النتائج والتوصيات العملية التي يمكن أن تساعد إدارة شركة زين العراق للاتصالات في تعزيز الأداء الريادي بما ينعكس بشكل واضح على قدراتها الابتكارية والاستباقية والقدرة على تحمل المخاطرة واستثمار الفرص المتوفرة وحسنً استغلال مواردها بما يدعم قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية التنافسية.

٣- يمكن أن تساعد نتائج البحث الحالي إدارة وقيادات شركة زين العراق للاتصالات على فهم طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الرشيقة والأداء الريادي، بما يمكنهم من اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٤- يسهم البحث في إيضاح محتوى البرامج التدريبية التي تمكن الشركة على الاحلال والتعاقب الوظيفي لتطوير مهارات وقدرات الأفراد لممارسة نمط القيادة الرشيقة, بالإضافة إلى تعزيز قدرتهم على المبادرة والتعامل مع التغيرات.

٥- يسهم البحث الحالي في دعم شركة زين العراق للاتصالات في تحقيق التميز التنافسي من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة وتشجع الابتكار والرشاقة لتكون قادرة على الاستجابة للتغيرات والاستفادة من الفرص في سوق الاتصالات العراقي.

٦- يمثل البحث الحالي إضافة تطبيقية في مجال القيادة الرشيقة والأداء الريادي، من خلال تقديم أدلة ميدانية من بيئة شركة زين العراق للاتصالات، بما يوفر أساسا عملياً يمكن أن تستفيد منه الشركات في قطاع الاتصالات عند تطوير ممارساتها الإدارية والقيادية.

رابعاً أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

الهدف الرئيسي الأول: التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها (التواضع, الهدوء, الثقة, الحكمة, الصبر, الموضوعية) في شركة زين العراق للاتصالات.

الهدف الرئيسي الثاني: التعرف على مستوى الأداء الريادي بأبعاده (الاستباقية, الإبداع, المخاطرة) في شركة زين العراق للاتصالات

الهدف الرئيسي الثالث: بيان علاقات الارتباط بين القيادة الرشيقة بأبعادها والأداء الريادي في شركة زين العراق للاتصالات

الهدف الرئيسي الرابع: التعرف على أثر ممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها (التواضع, الهدوء, الثقة, الحكمة, الصبر, الموضوعية) في تعزيز الأداء الريادي في شركة زين العراق للاتصالات.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأولى الأهداف الفرعية الآتية:

١. التعرف على أثر ممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة في تعزيز الأداء الريادي بعُد (الاستباقية) في شركة زين العراق للاتصالات.

٢. التعرف على أثر ممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة في تعزيز الأداء الريادي بعُد (الإبداع) في شركة زين العراق للاتصالات.

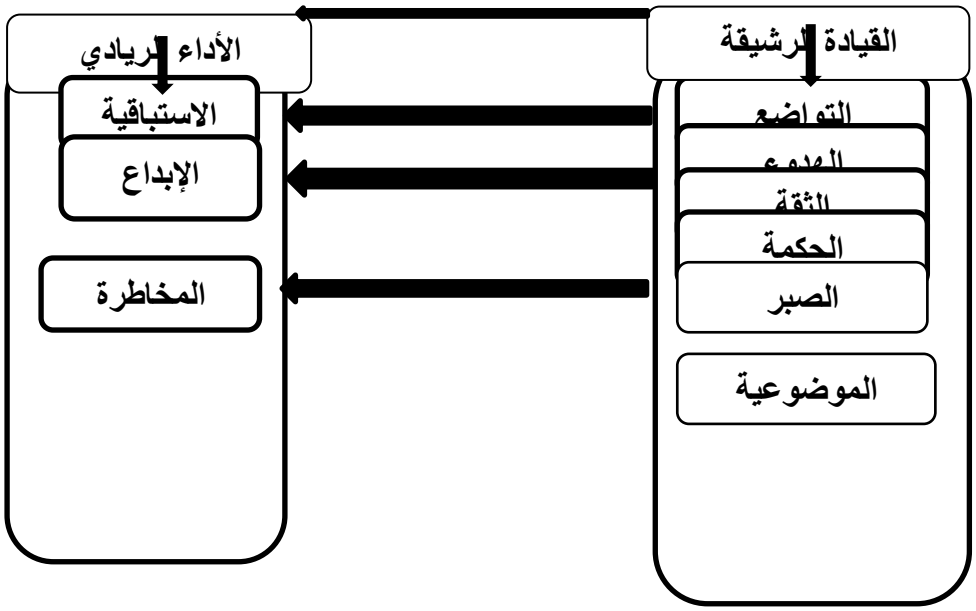
٣. التعرف على أثر ممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة في تعزيز الأداء الريادي بعُد (المخاطرة) في شركة زين العراق للاتصالات.

خامساً أنموذج البحث:

يتكون البحث من مجموعة من المتغيرات وهي على النحو الآتي:

- **المتغير المستقل:** ممارسة القيادة الرشيقة واعتمدت الباحثة على ست أبعاد لقياس القيادة الرشيقة وهي (التواضع, الهدوء, الثقة, الحكمة, الصبر, الموضوعية) بالاعتماد على دراسة (العنزي, ٢٠٢٤: ص ١٠٢٣).
- **المتغير التابع:** الأداء الريادي, واعتمدت الباحثة على ثلاثة أبعاد لقياس الأداء الريادي وهي (الاستباقية, الإبداع, المخاطرة), بالاعتماد دراسة (معمري وعلالي, ٢٠٢١: ص ٧٠٨).

الشكل رقم (١): نموذج البحث:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

سادساً- فرضيات الدراسة

تتحدد الفرضية الرئيسة بـ

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقات الارتباط بين القيادة الرشيقة بأبعادها والأداء الريادي في شركة زين العراق للاتصالات.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر لممارسة القيادة الرشيقة في تعزيز الأداء الريادي في شركة زين العراق للاتصالات.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. يوجد أثر لممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة في تعزيز الأداء الريادي بعُد (الاستباقية) في شركة زين العراق للاتصالات.
٢. يوجد أثر لممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة في تعزيز الأداء الريادي بعُد (الإبداع) في شركة زين العراق للاتصالات.
٣. يوجد أثر لممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة في تعزيز الأداء الريادي بعُد (المخاطرة) في شركة زين العراق للاتصالات.

سابعاً: منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد الرجوع إلى عدد من الأبحاث السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي القيادة الرشيقة والأداء الريادي تبين لدى الباحثة أن المنهج العلمي المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد الباحثة على تشخيص مشكلة البحث بشكل دقيق, بالإضافة إلى وصف المتغيرات مجال البحث, وتم أيضاً من خلال استخدام هذا المنهج تطوير أداة الدراسة الاستبانة وهي الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية, وكذلك اختبار الفرضيات وتحليل علاقتها ببعضها، لذا تبنت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

ثامناً: حدود الدراسة

تتمثل حدود البحث في:

- ✓ **الحدود العلمية (الموضوعية):** ناقشت هذه الدراسة " أثر ممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها (التواضع, الهدوء, الثقة, الحكمة, الصبر, الموضوعية) في تعزيز الأداء الريادي بأبعاده (الاستباقية, الإبداع, المخاطرة) في شركة زين العراق للاتصالات.
- ✓ **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على شركة زين العراق للاتصالات.
- ✓ **الحدود البشرية:** تم استهداف الموظفين العاملين في شركة زين العراق للاتصالات.
- ✓ **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال النصف الأول من عام ٢٠٢٦.

تاسعاً: مصطلحات الدراسة

القيادة الرشيقة اصطلاحيا: هي نهج قيادي يُعطي الأولوية للاستشعار والاستجابة السريعة للتغييرات البيئية، وقصر دورات اتخاذ القرار، والتكيف المستمر في بيئات تتغير فيها توقعات العملاء والظروف التشغيلية بسرعة (Gonzales & Magnaye, 2026;p2).

الأداء الريادي اصطلاحيا: بأنه الأداء الذي يساعد المنظمة أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتي تتمثل في التحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها وتعزيز إمكانياتها بما يضمن لها التميز في أدائها ومكانتها في السوق عن طريق ما تقوم به لإشباع احتياجات ورغبات عملائها بشكل مستمر وبطرق مبتكرة وإبداعية يصعب على المنافسين منافستها (الحسناوي والبياتي, ٢٠٢١: ص ١٨١).

المبحث الثاني: الاطار النظري

أولاً: القيادة الرشيقة

١-مفهوم القيادة الرشيقة

صُممت مبادئ القيادة الرشيقة في البداية لقطاع تطوير البرمجيات، لكنها تجاوزت سياقها الأصلي، لتؤثر في مجموعة متنوعة من الصناعات، بما في ذلك الرعاية الصحية والتمويل والتعليم والتصنيع, ويؤكد هذا التطبيق الأوسع نطاقًا على تنوع وأهمية منهجيات القيادة الرشيقة في الممارسات التنظيمية المعاصرة (De Smet et.al, 2018;p3), في عصر يتسم بالتطورات التكنولوجية السريعة وديناميكيات السوق المتغيرة، تُدرك المؤسسات بشكل متزايد الحاجة إلى المرونة والاستجابة السريعة (Clayton, 2021;p12), تُزود القيادة الرشيقة الفرق بالقدرة على التعامل مع عدم اليقين والتغيير بفعالية، مما يُمكّنها من التكيف بسرعة استجابةً للمعلومات الجديدة أو احتياجات العملاء المتغيرة (Schulze & Pinkow, 2020;p37).حيث تعُرف القيادة الرشيقة بأنها نهج قيادي يركز على مبادئ وقيم منهجية الرشاقة, وتُعدّ القدرة على التكيف والاستجابة والابتكار عناصر أساسية لمواجهة التحديات المعقدة في بيئة أعمال متغيرة باستمرار, وتُطبّق القيادة الرشيقة مبادئ الرشاقة في سياق القيادة لتحقيق هذه الأهداف, ومن أهم جوانب القيادة الرشيقة خلق ثقافة عمل مبتكرة ومرنة وقائمة على التغذية الراجعة داخل الفرق أو المؤسسات(Cleveland & Cleveland, 2020;p5), إذ يشجع القادة في منهجية القيادة الرشيقة على الإبداع من خلال توفير مساحة لأعضاء الفريق للتجربة وتجربة

أساليب جديدة, كما أنهم يعززون التعلم المستمر، مما يمكّن الفرق من النمو والتكيف مع التغييرات باستمرار, بالإضافة إلى ذلك، تعزز القيادة الرشيقة التعاون الوثيق بين أعضاء الفريق(Breakspear, 2017;p69), كما يخلق القادة بيئة تشجع التواصل الشفاف، حيث يشعر كل عضو في الفريق بالتقدير والاستماع إليه تتمتع الفرق بحرية المبادرة واتخاذ القرارات المتعلقة بمهامها، مما يمكّنها من تحمل مسؤولية نتائج عملها, كما يعمل القادة في منهجية القيادة الرشيقة كميسرين ووسطاء بين أعضاء الفريق ويدعمون الفريق من خلال توفير التوجيه والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف (Chen et.al, 2022;p179), كما تُعد القيادة الرشيقة نهجًا قياديًا مُوجهًا نحو قيم ومبادئ منهجية الرشاقة, في هذا السياق، يعمل القادة كمُيسرين، ويُمكّنون أعضاء الفريق، ويُشكلون حلقة وصل بينهم (Bushuyeva et.al, 2019;p79), كما تسعى القيادة الرشيقة إلى خلق ثقافة يشعر فيها أعضاء الفريق بالتمكين لتبادل الأفكار، وأخذ زمام المبادرة، والعمل بشكل تعاوني لتحقيق أهداف مشتركة, إذ يشجع هذا النهج التواصل المفتوح، والثقة، والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق، وهي أمور أساسية لتعزيز الابتكار والإبداع, كما يُسهّل القادة الرشيقون هذه البيئة من خلال الاستماع الفعال لفرقهم، وتقديم ملاحظات بناءة، وتشجيع التجريب والتعلم من الإخفاقات كما إنهم يدركون أن أفضل الحلول غالبًا ما تنشأ من وجهات نظر متنوعة وجهود تعاونية، مما يجعل من الضروري كسر الحواجز وتعزيز العمل الجماعي متعدد الوظائف (Daraojimba et.al, 2024;p197).كما تعُرف القيادة الرشيقة بأنها القدرة على التأثير في الأفراد وإحداث تغيير لتقديم قيمة أكبر للعملاء, وذلك لأن مهارات القيادة الرشيقة تُمكّن من اتخاذ القرار الأمثل في الوقت الأمثل، ودمج استراتيجية التغيير بسرعة مع اختيار منطق العمل والبنية التحتية، وتنفيذ الاستراتيجيات, فإن القيادة الرشيقة ضرورية للمنظمات لكي تكون رشيقة، وتُظهر قدرات ديناميكية، وتنجح في هذا العالم الجديد سريع التغيير (Kaya, 2023;p 15253)كما تتميز القيادة الرشيقة بقدرتها على التكيف مع مختلف القضايا والفرص، وتعمل بشكل خاص في سياق التكيف والتعلم والتطوير, وهي استراتيجية قيادية تتكيف مع أنشطة تمكين الموظفين، وتعزز قدرة المنظمات على الازدهار في بيئات عمل غير متوقعة, حيث يركز القادة الرشيقون على العمل الجماعي بدلاً من السلطة الفردية(Breakspear, 2017;p69), لذا، يمكن تعريف القيادة الرشيقة بأنها مجموعة من الاستراتيجيات التي تؤثر على النجاح الوظيفي من حيث تحقيق النتائج المرجوة, ولتعزيز رؤية الفريق وأهداف المنظمة، يلزم تحفيز المجموعة باستمرار لتحقيق النجاح الوظيفي بناءً على المشاعر, وهذا بدوره يُشكل مصدر إلهام وتوجيه للموظفين لتعزيز نجاحهم الوظيفي (Akkaya et.al, 2022;p4830)من خلال ما سبق يتضح انه يمكن لتبني منهجية القيادة الرشيقة أن يُحدث تغييرًا إيجابيًا في ثقافة العمل والتعاون والأداء التنظيمي, فمن خلال تعزيز الإنتاجية والمرونة وجودة المنتجات والخدمات، تستطيع المنظمات تحقيق ميزة تنافسية وتلبية احتياجات المستهلكين بشكل أكثر فعالية.

٢- أهمية القيادة الرشيقة

تتضح أهمية ممارسة القيادة الرشيقة في منظمات الأعمال في النقاط الآتية(أبو حماد وآخرون, ٢٠٢٦: ص ١٨٣٦), (عبدالله وصالح, ٢٠٢٢: ص ٢٢٣).

- يساعد نمط القيادة الرشيقة المنظمة على إيجاد وتطبيق ثقافة الرشاقة والتي تسهم في تعزيز قدرات المنظمة على التكييف والاستجابة السريعة مع التغييرات البيئية, والقدرة على مواجهة التحديات التي تهدد استقرارها ومكانتها السوقية.
- تسهم في تعزيز قدرات التعاون الإيجابي بين الأفراد وفرق العمل داخل المنظمة والعملاء.
- يساعد تطبيق هذا النمط من القيادة في تقليل الهدر من الموارد ويعزز قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل لموارد الوقت والطاقة والمال.
- توفر بيئة عمل ومناخ مناسبة وتسهم أيضاً في الكشف عن المعارف والمهارات واستخدامها بشكل فعال, وأيضاً تشجع الموظفين على الإبداع وتقديم اقتراحات تطوير أساليب العمل داخل المنظمة, بالإضافة سرعة استخدام التقنيات الحديثة التي تنعكس إيجاباً على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للعملاء.
- تؤدي إلى خفض مستوى التوتر بين المدير والموظفين من خلال تقاسم المسؤوليات وتشجيعهم على العمل المرن.
- تحقيق التوافق والتنسيق المشترك بين كافة مكونات المنظمة.
- تعزز قدرات المنظمة على المنافسة وتحافظ على مكانتها في السوق التنافسية من خلال تطبيق الخطوات التي تساعدها على تحقيق التميز في تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي متطلبات ورغبات العملاء.

٣- خصائص القيادة الرشيقة

تتميز القيادة الرشيقة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية وعلى النحو الآتي (العنزي, ٢٠٢٤: ص ١١٠١٢), (بحاش, ٢٠٢٠: ص ١٧).

- يتسم القائد الرشيق بالثقة بالأفراد الذين يعملون معه وبقدراتهم على الإنجاز والتميز في أداء العمل, فيبذل جهده لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إشراك العاملين معه في صنع واتخاذ القرارات, بالإضافة إلى الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم اثناء إعداد الخطط الاستراتيجية.
- يتمتع القائد الرشيق بقدرات التواصل الفعال مع كافة الأطراف داخل وخارج المنظمة من الشركاء الاستراتيجيين, كما يمتلك القدرة العالية على الأصغاء الفعال والقدرة على إيصال المعنى بوضوح وفهم للعاملين ويحفزهم نحو المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- يحرص القائد الرشيق على تشجيع العاملين معه على الإنجاز ويسهم في رفع دافعيتهم نحو القيام بمهام وواجبات العمل ويقدم للأفراد الموهوبين والمتميزين الحوافز المادية والمعنوية.
- يسهم القائد الرشيق في بناء العلاقات الانسانية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة ويساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية شريطة عدم تعارضها مع أهداف المنظمة, كما يحرص مشاركتهم أفراحهم واحزانهم ويحترم مشاعرهم وعواطفهم.
- القائد الرشيق دائم البحث عن الابتكار والتجديد ويحرص أيضاً على تبني الأفكار الإبداعية لتطوير العمل ورفع جودة الخدمات والمنتجات, كما يحفز المرؤوسين على التميز في إنجاز مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
- يبحث القائد الرشيق عن التكامل بينه وبين العاملين معه ويدعم القيادة الجماعية وتشجيعهم وبظهر ذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتمكينهم.
- يسهم القائد الرشيق في نشر الثقافة التنظيمية الرشيقة بين العاملين ويهتم في ممارسة السلوكيات التي تحقق أهداف المنظمة وتعزز قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة بما ينعكس على استدامتها, بالإضافة إلى تحديد مهام العمل والتركيز على توجيه جهود العاملين أهداف المنظمة المحددة.

٤- أبعاد القيادة الرشيقة

بعد الاطلاع على الدراسات التي تناولت موضوع ممارسة القيادة الرشيقة اعتمدت الباحثة على ست أبعاد لقياس القيادة الرشيقة وهي (التواضع, الهدوء, الثقة, الحكمة, الصبر, الموضوعية) بالاعتماد على دراسة (العنزي, ٢٠٢٤: ص ١٠٢٣), وهي على النحو الآتي:

أولاً: التواضع: تعد صفة التواضع من أبرز الصفات التي يتمتع بها القائد الرشيق فهو يقدم قيمة استراتيجية للمنظمة من خلال تقبل آراء ومقترحات العاملين معه وآخذ بآرائهم حول مواصفات الخدمات والمنتجات التي تلبي احتياجاتهم والتعامل معهم بالطف واهتمام بأمورهم الشخصية(العنزي, ٢٠٢٤: ص ١٠١١), كما يشير التواضع إلى السمة الأخلاقية والفضيلة التي يتسم بها القائد الرشيق , حيث تتعلق بكيفية التفكير والتعامل مع المشكلات التي تحصل داخل العمل, وبما ينسجم ويتوافق مع ميول القائد الرشيق والمقبولة ويتوافق عليها كافة الأطراف ذات العلاقة والتي تمهد الطريق لاندماج أفضل للأفراد في المجتمع الذي يحيط بالمنظمة, إذ إن تواضع القائد الرشيق يعبر عن البساطة والمرونة واللين في التعامل مع مرؤوسيه وتقديمهم على نفسه (الشريف والحديثي, ٢٠٢٥: ص ٤).

ثانياً: الهدوء: تعبر سمة الهدوء عن القدرة التي يتمتع بها القائد الرشيق في تطوير العمل وإحداث تغييرات إيجابية داخل المنظمة دون أي ضجيج, كما يمكن القول أنها طريقة للتفكير في الأشخاص والمنظمات واتخاذ إجراءات فعالة بشأن الأزمات والمشكلات الصعبة التي توجاه المنظمة والعمل على حلها وتجاوزها تأثيرها السلبي بكل هدوء ودون أي توتر أو انفعال (العنزي, ٢٠٢٤: ص ١٠١١), كما يشير الهدوء إلى استخدام القائد الرشيق لمهارات التفكير في نقد الذات لتحليل المشكلات والقضايا من القائد والعامل في نفس الوقت, وأن سمة الهدوء تعتبر نوعية نادرة في الحياة الانسانية وذلك بسبب ما يحدث من تشعب الحياة وكثرة المشكلات داخلية التي تواجه المنظمات, وكذلك المشكلات الخارجية التي تهدد وجودها, ومن هذا المنطلق تبرز أهمية سمة الهدوء لدى القائد الرشيق وعلى وجه التحديد عند اتخاذ القرارات المصيرية, فالهدوء يعبر عن التفكير العميق على كافة التفاصيل من أجل إتباع أفضل الطرق لمعالجة المشكلات الصعبة واتخاذ القرارات الرشيدة (الشريف والحديثي, ٢٠٢٥: ص ٤).

ثالثاً: الثقة: تعد سمة الثقة من السمات الوطيدة التي تربط بين القائد الرشيق والأفراد التي تتسم قيادتهم, حيث تسهم سمة الثقة بقدرة القائد على إنجاز المهام الموكلة إليه وبثقته من نجاح العاملين معه ويركز القائد الرشيق على أن تكون وسائل التواصل مع العاملين معه للمعلومات المهمة لأداء مهام عملهم بكل سهولة ويحترم قدرات جميع العاملين معه(العنزي, ٢٠٢٤: ص ١٠١١), كما أن نجاح القيادة في مجال عملها وتحقيق أهداف المنظمة يعتمد على قدرة القائد في خلق مستويات مرتفعة من الثقة لدى العاملين وضمن المطلوب منها بودن حدوث أي تفريط بها, مما

يرفع مستوى ارتباط الفرد بالقيادة, ومن ثم ينعكس ذلك على تعزيز جوانب النجاح والتميز المؤسسي, كما تسهم الثقة بين القائد والمرؤوسين في توفير بيئة ومناخ تنظيمي إيجابي داخل المنظمة, بما يعزز شعور المرؤوسين بالرضا والاستقرار والأمان الوظيفي, وكذلك يعزز التواصل الداخلي الفعال بين المرؤوسين ويعزز فهمهم لرؤية المنظمة وأهدافها (أبو حماد وآخرون, ٢٠٢٦: ص ١٨٣٥).

رابعاً: الحكمة: تشير الحكمة إلى استخدام القائد الرشيق لنمط أو أسلوب العقلانية في التعامل مع المشكلات التنظيمية والإدارية التي تعصف بالمنظمة, والسعي من خلال تطبيق هذا النمط العقلاني للسيطرة عليها, إذ أن القائد الرشيق هو القائد الذي يمتلك القدرة ويستطيع تحقيق التوازن ببين ما تحقيق التوازن بين ما يتوفر لدى المنظمة من موارد بشرية ومادية وأصول ملموسة وغير ملموسة ومتطلبات العمل المتغيرة والمتجددة باستمرار (الشريف والحديثي, ٢٠٢٥: ص ٤), كما تعُرف الحكمة أنها المزيج من المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة والفهم الدقيق للأمور ويمتاز القائد الرشيق بأنه حكيم وقادر على تطبيق جميع الخبرات الإنسانية التي يكتسبها من التعامل مع الأفراد على مدار السنوات السابقة لتوجيهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة, وتمثل حكمة القائد الرشيق بقدرته أيضاً على تطبيق العمليات العاطفية والاجتماعية والمعرفية والعلمية التي تمكنه من اتخاذ القرارات الدقيقة ومعالجة كافة المواقف والأحداث الصعبة (العنزي, ٢٠٢٤: ص ١٠١٠).

خامساً: الصبر: تعتبر من السمات المهمة التي يتمتع بها القائد الرشيق, حيث تركز هذه السمة بقبول التأخير في بعض الاحتياجات والرغبات أو التأخير في تحقيق بعض الأهداف وقبول اعباء ومهام عمل اضافية من شانها أن تحبط معظم الأفراد(العنزي, ٢٠٢٤: ص ١٠١١), كما يشير الصبر إلى ما يتحلى به القائد الرشيق من السلوكيات الأخلاقية في التعامل مع العاملين وغيرهم, ويعد ذلك نمط حياة لهذا القائد, وهو يشير إلى استعداد القائد الرشيق وقبوله التأخير في تلبية حاجات أو تحقيق أهداف معينة بمعنى أن القائد الرشيق يأخذ في الاعتبار كافة الأطراف والتغييرات التي من الممكن أن يتعرض لها العاملين ويبذل قصارى جهده مع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة وفق ما هو مخطط لها, كما أن هذه السمة تعني قدرة القائد الرشيق على التحم بنفسه لمواصلة إنجاز العمل وأهداف المنظمة الاستراتيجية, كما يبذل أقصى جهد ويثابر ويتطلع لتحقيق الأهداف المحددة له, وأيضاً التعامل مع التحديات المختلفة في العمل دون أي توتر أو تذمر أو فقدان الأمل في ظل ظروف العمل السيئة نتيجة الأحداث والتغييرات في بيئة العمل (الشريف والحديثي, ٢٠٢٥: ص ٤).

سادساً: الموضوعية: تشير الموضوعية إلى السمة العقلانية التي يتسم بها القائد الرشيق في تعامله مع العاملين ومع من حوله, وهذه السمة تنظم وبشكل مستمر سلوكيات القائد الرشيق حول كافة المواقف التي يتعامل معها الفرد مع العاملين بالمنظمة, إذ إن هذه السمة تتعلق بقدرة القائد الرشيق في السيطرة على عقول العاملين من حوله والتأثير في سلوكياتهم وتوجيهم نحو الأفضل, كما تعبر عن سلوك القائد الرشيق في عدم التحيز الشخصي إلى الحد الأدنى (الشريف والحديثي, ٢٠٢٥: ص ٤), كما تشير الموضوعية بأنها ابتعاد القائد الرشيق عن الذاتية وعن تحقيق مصالحه الشخصية على حساب المنظمة, وأيضاً عدم التحيز لأي رأي شخصي أو جماعي جاهز مسبقاً, كما يمتاز القائد الرشيق بالموضوعية التي تمكنه من تقييم كافة الأمور والعاملين معه بواقعية ودون أي تحيز (العنزي, ٢٠٢٤: ص ١٠١٠).

ثانياً: الأداء الريادي

١-مفهوم الأداء الريادي

يعُرف الأداء الريادي بأنه الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة لتحقيق احتياجات ورغبات زبائنها للوصول بالمنظمة إلى التميز والريادة في السوق التنافسي وذلك من خلال قيامها بشجيع العاملين على الإبداع واستغلال الأفكار الإبداعية والابتكارية في تطبيق طرق جديدة واستباقية في تلبية حاجات الزبائن لضمان ولائهم وانتمائهم للمنظمة مع المخاطرة لاغتنام الفرص المتوفرة (معمري وعلالي, ٢٠٢١: ص ٧١٠), كما يعُرف الأداء الريادي بأنه أحد مفاهيم الإدارة المهمة ذات الخصائص الديناميكية لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمراقبة التغييرات التي تحدث في البيئة والتي تطرأ أيضاً على احتياجات ورغبات العملاء والسعي الجاد لتلبيتها من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة استباقية لتوجه المنافسين (Hijjawi, 2021;P15), ويرى (الساعدي, ٢٠١٩: ص ٩٧), أن الأداء الريادي بأنه الأداء الذي يتحقق من تكامل عمليات الأعمال الريادية المبنية على استغلال الفرص واستثمارها لضمان استمرار المنظمة ويأتي ذلك من تسخير امكانيات المنظمة والتي غالباً ما تكون محفوفة بالمخاطر والتي في الغالب تساعد المنظمة في دخول أسواق جديدة أو تنفيذ مشاريع ذات الطابع الديناميكي. كما يعُرف الأداء الريادي أيضاً بأنه الأداء الذي يضع المنظمة في مكانه تنافسية متقدمة مقارنة بالمنافسين لها عبر تبنيها الأطر والخطط الاستراتيجية التي تساعدها على تحقيق أهدافها الريادية باتخاذ سلوكيات موجه نحو الإبداع والابتكار والتجديد والبحث عن الفرص واستثمارها في تقديم كل ما هو جديد يلبي احتياجات ومتطلبات الزبائن(شوكة, ٢٠٢١: ص ٤٦). أيضاً يعُرف الأداء الريادي بأنه الأداء أو الحصيلة النهائية نتيجة توجيه المنظمة لمواردها المتوفرة المادية وغيرها من الموارد

نحو تنفيذ هدف استراتيجي تنافسي أو استثمار الفرص(العبيدي وداود, ٢٠٢٤:ص ٣٦٧).من خلال ما سبق يتضح أن الأداء الريادي بأنه الأداء الذي تسعى المنظمة من خلاله لتوجيه وتسخير مواردها نحو الابتكار والتجديد في تقديم منتجات وخدمات يصعب على المنافسين تقديمها بما يضمن لها استدامة أدائها في السوق التنافسي من خلال تلبية رغبات واحتياجات عملائها, الأمر الذي يضمن لها الحفاظ على باقي تعامل العملاء الحاليين معها واجذب عملاء جدد من خلال ما تقدم منتجات وخدمات تفوق توقع العملاء.

٢-أهمية الأداء الريادي

إن وصول المنظمة لمستوى متقدم من الأداء الريادي يساعدها في الحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق, حيث تكمن أهمية الأداء الريادي في النقاط الآتية (المنزوع وآخرون, ٢٠٢٢: ص٧), (الحسناوي والبياتي, ٢٠٢١: ص ١٨٢).

- يساهم في تهيئة المرشحين المحتملين من المنظمات الأخرى لبناء شراكات وتحالفات استراتيجية.
- يساعد في مواجهة التطورات التقنيات الرقيمة الجديدة بما يسهم في تقليل درجة المخاطرة في المنظمات من خلال التنبؤ المستقبلي عن واقع السوق.
- يشجع على بقاء الأفراد اصحاب الكفاءات العالية الموهوبين على البقاء في المنظمة والاستمرار بالعمل فيها وعدم ترك العمل بما ينعكس على خفض معدل دوران العمل وضمان بقاء أصحاب الخبرة والمعرفة التنظيمية.
- تطوير الخدمات والمنتجات لإضافة قيمة مضافة جديدة للزبائن وفي الوقت الحاضر تجعل المنظمات والأنظمة ذات الصلة متوافقة مع التغييرات التي تحدث في البيئة من أجل إيجاد حل مناسب لتذليل الصعوبات والحواجز امام استغلال الفرص, الأمر الذي يحتاج إلى الابتكار في كل العمليات والأساليب.
- تعزيز قدرات المنظمة على الاستفادة القصوى من مواردها المختلفة بهدف تحقيق نتائج متقدمة ومتميزة على المدى الطويل, بالإضافة إلى تحقيق الرضا والمنفعة لجميع أصحاب المصلحة والمستفيدين.
- تمكين المنظمات بأن تصبح منظمات رائدة عالمياً وامتلاك القدرة على دخول أسواق جديدة والحصول على الحصص السوقية عن طريق تعزيز قدرتها على تجاوز المنافسين لها.
- تمكين المنظمات من استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية نحو الإبداع والابتكار في عملياتها, الأمر الذي يكسبها التفوق والتميز عن منافسيها وبما يجعلها نموذجاً للنجاح من قبل المنظمات الأخرى للسير على نهجها والاقتداء بها.

٣-أبعاد الأداء الريادي

اعتمدت الباحثة لقياس الأداء الريادي على ثلاثة أبعاد وهي (الاستباقية, الإبداع, المخاطرة), بالاعتماد دراسة (معمري وعلالي, ٢٠٢١: ص ٧٠٨).

أولاً: الاستباقية: تعد المبادرة من أبرز سمات المنظمات الريادية لأنها البعد الذي يوجه الأبعاد الأخرى إلى البحث بشكل استباقي عن فرص جديدة واقتراح أفكار جديدة للأخرين والابتعاد عن أساليب العمل القديمة (Brändle et.al, 2019;p1438), كما تشير إلى الجهود التي تبذلها المنظمة للتعرف على احتياجات ورغبات زبائنها المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل أن تقنصها المنظمات المنافسة (معمري وعلالي, ٢٠٢١: ص ٧١٠)

ثانياً: الإبداع: يشير إلى تبني الأفكار الجديدة والعمليات والتجارب المبتكرة التي تساعد المنظمة على تحديد الفرص والقدرة على تخصيص الموارد لتوفير منتجات وخدمات جديدة (Julius & Maru, 2020;p119), كما يشير الإبداع إلى تطوير سلوكيات جديدة وتوظيف الأفكار الجديدة في المنظمة بهدف تقديم منتجات وخدمات جديدة أو إتباع طرق جديدة في الإنتاج لدخول أسواق جديدة أو تطوير هيكل تنظيمي أو نظام إداري جديد أو تطبيق تقنيات جديدة لضمان تحسين وتطوير العمليات الحالية(معمري وعلالي, ٢٠٢١: ص ٧١٠).

ثالثاً: المخاطرة: يشير إلى الأفراد الرياديون لتحمل المخاطرة أو القدرة على تجنب المخاطر, ويعتبر عنصراً هاماً وفعالاً في أداء ريادة الأعمال لأن المنظمة لا تستطيع أن تعرف على وجه اليقين ما اذا كانت قادرة على إنتاج السلع والخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن, بالإضافة إلى تقديمها بمواصفات عالية لا تقدر المنظمات المنافسة على مجاراتها (طالب, ٢٠٢٤:ص ٤٤), كما تشير المخاطرة إلى ميل المنظمة نحو تنفيذ الأنشطة الجرئية التي تتسم بدرجة عالية من الغموض بهدف الاستحواذ على الفرص للحصول على حصص سوقية جديدة تساعد المنظمة في تعظيم عوائدها المالية (معمري وعلالي, ٢٠٢١: ص ٧١٠), كما تعتبر المخاطرة من السلوكيات أو المبادئ الريادية الأساسية, إذ تشير إلى تحمل

الأفراد للمسؤولية ويتوقون إلى المغامرة والمخاطرة وتكون نتائج تجربة الأعمال للمشاريع الجديدة في بيئة غير مؤكدة, مما يعني أن قراراتهم ترتبط بالمخاطر وعدم اليقين(Ghafoor & Al Khazraj, 2023;p 118).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

أولاً- مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة زين العراق للاتصالات البالغ عددهم(٢٣٢٠), واعتمدت الباحثة جمع ٣٢٥ رد من العاملين في الشركة محل البحث في المسميات الآتية (مدير فرع, معاون مدير فرع , رئيس قسم, معاون رئيس قسم, موظف), وتكونت وحدة الدراسة والتحليل من الموظفين العاملين في شركة زين العراق للاتصالات.

ثانياً: عينة الدراسة: استهدفت الباحثة عينة عشوائية بسيطة من الموظفين الإداريين العاملين في شركة زين العراق للاتصالات واعتمدت الباحثة جمع (٣٢٥) رد من الموظفين العاملين في المسميات الآتية مدير فرع, معاون مدير فرع , رئيس قسم, معاون رئيس قسم, موظف.

ثالثاً: البيانات ومعالجتها للتحليل الإحصائي: تم مشاركة الاستبيان من خلال القنوات الإلكترونية مع العاملين المستهدفين في شركة زين للاتصالات، وتمت مشاركة الاستبيان عدة مرات وذلك لرفع نسبة الاستجابة، واستمرت عملية جمع البيانات شهر مارس من ربيع عام ٢٠٢٦. تم جمع ٣٢٦ استبيان خلال هذه المرحلة، وقبل إرسال ملف البيانات الى عملية التحليل الإحصائي، تم معاينة محتوى الاستبيانات بمعاينة الإجابات التي قدمها المبحوثون على كل محور، ومن خلال المعاينة، تبين احتواء عدة استبيانات على إجابات نمطية في عدة محاور في الاستبيان، ولذلك تم حذف هذه الاستبيانات من عينة الدراسة وبلغ عددها ٤ استبيانات، وبهذا تم إرسال ٣٢٢ استبيان لعملية التحليل الإحصائي. بدأت عملية التحليل الإحصائي بترميز ملف البيانات، وتم التحقق من الإحصاءات الأولية للبيانات وجرى في هذه المرحلة الكشف عن المشاهدات الشاذة عن عينة البيانات من خلال استخراج معاملات مسافة كوك (Cook's Distance)، والتي تكشف عن المشاهدات الشاذة التي تأخذ تمثيل يبتعد عن تجمع غالبية المشاهدات في عينة البيانات. يوصي كل من (Weinberg & Abramowitz, 2008) بعدم تجاوز نعامل مسافة كوك مستوى ٠.١ لخلو البيانات من المشاهدات الشاذة، وبالتحقق من معاملات مسافة كوك في عينة البيانات، كان أعلى مستوى مسجل للمعامل، وهو أقل من مستوى ٠.١، مما يشير الى أن عينة البيانات تخلو من المشاهدات الشاذة، وبالتالي تم اعتبار عينة البيانات والتي تتكون من ٣٢٢ استبيان صالحة للتحليل الإحصائي.

رابعاً: أداة الدراسة: تم إعداد أداة الدراسة الحالية والتي تتمثل في الاستبانة لجمع البيانات الأولية عن متغيرات الدراسة, والتي تكونت من الأجزاء التالية:

الجزء الأول المعلومات الشخصية والوظيفية: واشتملت على خمسة متغيرات وهي (الجنس, المستوى العلمي, العمر, عدد سنوات الخبرة , المسمى الوظيفي)

الجزء الثاني: يتناول فقرات الأبعاد التي تقيس القيادة الرشيقة وهي (التواضع, الهدوء, الثقة, الحكمة, الصبر, الموضوعية).

الجزء الثالث: يتناول فقرات الأبعاد التي تقيس الأداء الريادي وهي (الاستباقية, الإبداع, المخاطرة).

الجدول رقم (١): أقسام الاستبانة

الجزء	البعُد	الفقرات
القيادة الرشيقة	التواضع	١. المدراء في شركتنا يتحاورون مع العاملين للاتفاق على طريقة أداء المهام والأنشطة المكلفين بها. ٢. يحترم مدراء شركتنا رأي العاملين حتى لو اختلفوا معهم بالرأي. ٣. يستعمل مدراء شركتنا الصلاحيات الممنوحة لهم لتحقيق إنجازات متميزة في الشركة. ٤. يمتلك مدراء شركتنا طرق تعامل جيدة مع العاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم. ٥. يسمح مدراء شركتنا للعاملين مناقشتهم في أمور العمل بأي وقت ممكن.
	الهدوء	١. يحافظ مدراء شركتنا على هدوئهم في المواقف الصعبة التي تواجه العمل.

		٢. يحرص مدراء شركتنا على التواصل مع العاملين برحابة صدر. ٣. دائماً يفكر مدراء شركتنا بإيجابية عند تعرضهم لمشكلة ما في الشركة. ٤. يحرص مدراء شركتنا على التحدث بنبرة صوت هادئة اثناء نقاشهم مع العاملين. ٥. يحرص مدراء شركتنا على اخفاء الاستجابات السلبية عند معالجة مشكلات العمل.
	الثقة	١. لدرى مدراء شركتنا ثقة عالي بقدرتهم على إنجاز مهام العمل الموكلة إليهم. ٢. يثق مدراء شركتنا بقدرتهم على تحقيق أهداف المعل بكفاءة عالية. ٣. يحرص مدراء شركتنا على مساعدة العاملين في إنجاز مهام العمل الصعبة التي تواجههم. ٤. يهتم مدراء شركتنا بالأخذ بآراء العاملين لتطوير إجراءات العمل. ٥. يحرص مدراء شركتنا على تبني الأساليب الحديثة لتطوير العمل وأن كانت صعبة.
	الحكمة	١. يحرص مدراء شركتنا على اتخاذ القرارات المهمة بعقلانية واتزان. ٢. يمتلك مدراء شركتنا القدرة على إدارة صراعات العمل التي تحدث بين العاملين. ٣. يمتلك مدراء شركتنا القدرة على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم اثناء العمل. ٤. لدى مدراء شركتنا تصوراً واضحاً حول احتياجات العاملين. ٥. يحرص مدراء شركتنا على تحفيز العاملين على التعامل مع ضغوط العمل.
	الصبر	١. يحسن مدراء شركتنا التصرف في المواقف الحرجة. ٢. يتقبل مدراء شركتنا النقد البناء من قبل العاملين. ٣. لا يستعجل مدراء شركتنا في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بتطوير العمل. ٤. يمنح مدراء شركتنا العاملين الوقت الكافي لإنجاز مهام عملهم. ٥. يعالج مدراء شركتنا الأخطاء التي تحدث في الشركة دون معاقبة مرتكبيها.
	الموضوعية	١. يقيم مدراء شركتنا أداء العاملين بموضوعية. ٢. يعمل مدراء شركتنا على الفصل بين قضايا العمل وقضاياهم الخاصة. ٣. يحرص مدراء شركتنا على تزويد العاملين بمعلومات التغذية الراجحة التصحيحية حول أعمالهم. ٤. يتعامل مدراء شركتنا مع المشكلات التي تحدث في الشركة بمهنية عالية. ٥. يحرص مدراء شركتنا على بناء سمعة إيجابية للشركة.
	المجموع	٣٠
الأداء الريادي	الاستباقية	١. تحرص شركتنا على متابعة التغييرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجئات.

		٢. تسعى شركتنا إلى أخذ زمام المبادرة في مجال استحداث خدمات جديدة مختلفة عن المنافسين. ٣. تحرص شركتنا على اكتشف طرق جديدة لإنجاز الأعمال بالاعتماد على التقنيات الحديثة. ٤. تحرص شركتنا على تلبية حاجات ورغبات العملاء واصحاب المصالح بما بفوق توقعهم.
	الإبداع	١. يتمتع موظفي شركتنا بالقدرة على تحويل التحديدات التي تواجهها الشركة غلى فرص للتطوير والتحسين. ٢. تنفذ شركتنا تحسينات مستمرة في أنظمتها وإجراءاتها بهدف تحسين خدماتها. ٣. توفر شركتنا الدعم الكافي لموظفيها لتنفيذ الأفكار الجديدة. ٤. تنظر شركتنا إلى الابتكار والإبداع على انهما مصدراً مهماً لتحقيق التميز في أعمالها ونشاطاتها المختلفة.
	المخاطرة	١. يحرص جميع موظفي شركتنا على تقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد. ٢. تحمل المخاطرة يشكل عنصراً جوهرياً في استراتيجية شركتنا لتحقيق النجاح. ٣. تتقبل شركتنا المبادرات الجديدة وأن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد. ٤. تفضل شركتنا إجراء تغييرات جوهرية في برامجها العملية وخططها الاستراتيجية بين الفترة والأخرى.
	المجموع	١٢
مجموع الاستبانة		٤٢

المصدر: بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبعد تصميم الاستبانة الأولية طبقاً لما تم مراجعته من دراسات وأدبيات سابقة تتعلق بموضوع البحث ومن أمثلتها (Pratama & Almansur, 2024;p157), (العنزي, ٢٠٢٤: ص ١٠٢٤-١٠٣٢) (معمري وعلالي, ٢٠٢١: ص ٧١٨), (المطلق, ٢٠٢٣: ص ١٨٠-١٨١).

خامسا- مقاييس الدراسة: في بناء استبيان الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert 5 points scale) والذي يقدم خمس درجات للاتفاق على بنود الاستبيان (موافق تماماً ٥، موافق ٤، محايد ٣، غير موافق ٢، غير موافق تماماً). ولعرض الدرجة الكلية لموافقة المبحوثين على متغيرات الدراسة تم الاعتماد على المقياس الثلاثي والذي يصنف المتوسطات الحسابية كالاتي: المتوسطات الحسابية بين (١ – ٢.٣٣٩) تعكس درجة اتفاق منخفضة، المتوسطات الحسابية بين (٢.٣٤ – ٣.٦٦٩) تعكس درجة اتفاق متوسطة، والمتوسطات الحسابية بين (٣.٦٧ – ٥.٠٠) تعكس درجة اتفاق مرتفعة. حيث يبلغ طول الفئة في هذا المقياس ١.٣٣، وتم احتسابه بطرح الحد الأدنى للمقياس الخماسي من الحد الأعلى له، ثم قسمة الناتج على ٣، وهو عدد فئات المقياس الثلاثي، وذلك وفقًا للمعادلة التي قدمها(2019) Bougie & Sekaran .

سادساً: الأساليب والأدوات الإحصائية: تقدم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (The statistical package for social sciences) النسخة رقم ٢٧ باقة متنوعة من الإختبارات والأدوات الإحصائية التي يشيع استخدامها في دراسات العلوم الإنسانية والإدارية، لذلك تم استخدامها لمعالجة البيانات في هذه الدراسة، وجرى تطبيق العديد من الاختبارات والأدوات الإحصائية التي تعرضها الأجزاء التالية.

سابعاً: جودة الاستبيان – الثبات الإحصائي: تخضع جودة الاستبيان لعدة اختبارات إحصائية للتحقق من الخصائص السيكومترية للاستبيان، ومن أهم هذه الخصائص الثبات الإحصائي الذي يختبر مدى قدرة الاستبيان على إعطاء نتائج عالية الاتساق كلما أعيد استخدام المقياس في قياس ذات المصطلحات النظرية في ظروف متكررة، ويستخدم لغاية التحقق من الثبات الإحصائي معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والتي يوصى

بتجاوز معامل ٠.٦٠ والأفضل تجاوز مستوى ٠.٧٠ لاعتبار المقاييس ذات ثبات إحصائي جيد بناءً على توصيات (Bougie & Sekaran, 2019).

الجدول رقم (٢): التحقق من جودة الإستبيان – الثبات الإحصائي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (ن= ٣٢٢)

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التواضع	٥	٠.٩٢٥
الهدوء	٥	٠.٩٤٦
الثقة	٥	٠.٩٠٤
الحكمة	٥	٠.٩١٢
الصبر	٥	٠.٩٦١
الموضوعية	٥	٠.٩٣٤
متغير القيادة الرشيقة	٣٠	٠.٩٥٩
الاستباقية	٤	٠.٩٥٢
الإبداع	٤	٠.٩١٨
المخاطرة	٤	٠.٩٣٩
متغير الأداء الريادي	١٢	٠.٩١٠

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

ثامناً: الاتساق الداخلي: أما عن جودة المقياس من خلال الاتساق الداخلي، فإن تناسق العبارات التي تكون المقياس يعكس سلامة البنية الداخلية، ويتحقق التناسق بترابط العبارات التي تكون المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس أي المجال الذي تنتمي إليه، ويشترط لتحقق هذا الترابط، تسجيل علاقات ارتباط إيجابية بمستوى متوسط إلى مرتفع وبحد أدنى يتجاوز مستوى ٠.٢٠ بمقياس علاقات ارتباط بيرسون (Pallant, 2020). جمع الجدول رقم (٣) علاقات ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لمقياسها، وجميع العلاقات المسجلة كانت دالة إحصائياً عمد مستوى الدلالة ٠.٠١، وكانت جميع العلاقات إيجابية وبدرجات مرتفعة تجاوزت الحد الأدنى ٠.٢٠، وهذا يدلل على جودة الاستبيان المتحققة من خلال الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (٣): التحقق من جودة الاستبيان – الإتساق الداخلي لبنية العوامل باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين العبارات ومجالاتها (ن= ٣٢٢)

المجال	العبارة	علاقة الارتباط مع الدرجة الكلية	المجال	العبارة	علاقة الارتباط مع الدرجة الكلية
التواضع	H1	**٠.٨٧١	الموضوعية	O1	**٠.٨٨٨
	H2	**٠.٨٩٠		O2	**٠.٨٨٢
	H3	**٠.٨٨٨		O3	**٠.٨٦٨
	H4	**٠.٨٦١		O4	**٠.٩١٤
	H5	**٠.٨٧٤		O5	**٠.٨٩٦
الهدوء	C1	**٠.٩٢٣	الاستباقية	PR1	**٠.٩٣٧
	C2	**٠.٩١٨		PR2	**٠.٩٥٩
	C3	**٠.٩١٩		PR3	**٠.٩١٤
	C4	**٠.٨٨١		PR4	**٠.٩٢٩
	C5	**٠.٨٩٥	الإبداع	CR1	**٠.٨٨٥
	CO1	**٠.٨٦٤		CR2	**٠.٩٢١
	CO2	**٠.٨١٥		CR3	**٠.٩٠٨

الثقة	CO3	**٠.٨٥٣		CR4	**٠.٨٦٩
	CO4	**٠.٨٥٥		RT1	**٠.٩١٥
	CO5	**٠.٨٦٤		RT2	**٠.٩٠٢
الحكمة	W1	**٠.٨١٣	المخاطرة	RT3	**٠.٩٣٥
	W2	٠.٨٧٧		RT4	**٠.٩٢٧
	W3	**٠.٨٦٧			
	W4	**٠.٨٦٣			
	W5	**٠.٨٧٧	//		
الصبر	P1	**٠.٩٢٣			
	P2	**٠.٩١٢			
	P3	**٠.٩١٩			
	P4	**٠.٩٤٩			
	P5	**٠.٩٤٤			

****العلاقة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS**

تاسعاً: مدى تناسب نموذج الدراسة مع الأساليب الإحصائية: تتطلب الاختبارات الإحصائية تحقق شروط محددة في البيانات لاعتبار البيانات متناسبة مع الأساليب الإحصائية المطبقة، وهذه الدراسة تسعى لتطبيق نماذج الانحدار الخطي لاختبار العلاقة التأثيرية بين متغيرات النموذج، ولهذا يتطلب التحقق من اتباع البيانات التوزيع الطبيعي وخلو النموذج من الارتباط الخطي المتعدد قبل تطبيق نماذج الانحدار الخطي.يشير التوزيع الطبيعي للبيانات الى تماثل طرفي منحنى البيانات، أي سلامة المنحنى من الالتواء الشديد أو التفلطح الشديد، إذ إن وجود الالتواء أو التفلطح الشديد يدلل على خلل في التوزيع الطبيعي لمنحنى البيانات. وتشير تعليمات (Geroge, 2011) إلى أن وقوع معاملات الالتواء ضمن نطاق ±٢.٣ ووقوع معاملات التفلطح ضمن نطاق ±٣.٦، يشير إلى خلو البيانات من خلل التوزيع الطبيعي. المعاملات الخاصة بكل من الالتواء والتفلطح جمعها الجدول رقم (٤)، وكانت جميعها ضمن النطاق المشار إليه، مما يدلل على سلامة منحنيات التوزيع الطبيعي للبيانات، وهذا يدعم صلاحية تطبيق نماذج الانحدار الخطي على بيانات الدراسة.**الجدول رقم (٤): معاينة التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام معامل الإلتواء ومعامل التفلطح (ن= ٣٢٢)**

المجال	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
التواضع	-.615	.103
الهدوء	-.504	-.184
الثقة	-.667	.250
الحكمة	-.473	.035
الصبر	-.153	-1.097
الموضوعية	-.878	.230
متغير القيادة الرشيقة	-.448	-.007
الاستباقية	-.865	.332
الإبداع	-.716	-.037
المخاطرة	-.740	.294
متغير الأداء الريادي	-.739	.845

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

عند تكون المتغير المستقل من عدة مجالات، لابد من التأكد من مستويات الترابط بين المجالات ضمن المستوى المقبول، إذ إن وجود الترابط بمستويات مرتفعة ينعكس سلباً على دقة تقدير نموذج الانحدار، لهذا تم التأكد من خلو مجالات المتغير المستقل من تشكل الارتباط الخطي المرتفع وذلك بالاعتماد على ثلاث اختبارات قدمها الجدول رقم (٥) وهي بالاسترشاد بتوصيات (Pallant, 2020). أولاً، يشترط ألا تتجاوز معاملات تضخم التباين مستوى ١٠، وهذا ما لوحظ إذ كان أعلى معامل مسجل ٢.٨٢٣، بينما يشترط أن يتجاوز معامل التباين المسموح به مستوى ٠.١٠، وهذا أيضاً تحقق إذ كان أدنى مستوى مسجل للمعامل ٠.٣٥٣، أخيراً، يشترط ألا تتجاوز أي من علاقات الارتباط بين المجالات مستوى ٠.٩٠، وبمعاينة علاقات الارتباط المسجلة كانت أعلى علاقة مسجلة ٠.٦٨٩، وهي دون الحد الأعلى، وبهذا تكون جميع الاختبارات ضمن المستويات المثلى الموصى بها، مما يؤكد على أن نموذج الانحدار الخطي يخلو من تشكل الارتباط الخطي المتعدد.الجدول رقم (٥): معاينة الارتباط الخطي المتعدد بين مجالات المتغير المستقل باستخدام معامل تضخم التباين، ومعامل التباين المسموح به، ومعامل إرتباط بيرسون (ن= ٣٢٢)

المجال	معامل تضخم التباين	معامل التباين المسموح به	معامل إرتباط بيرسون					
			١	٢	٣	٤	٥	٦
التواضع	١.٧٩٢	٠.٥٥٨	١					
الهدوء	٢.٣٤٣	٠.٤٢٧	**٠.٥٥٧	١				
الثقة	٢.٨٣٢	٠.٣٥٣	**٠.٦٢٧	**٠.٦٩٩	١			
الحكمة	٢.٣٠٢	٠.٤٣٤	**٠.٥٣٦	**٠.٦٤٣	**٠.٦٨٩	١		
الصبر	١.٤٨٥	٠.٦٧٣	**٠.٣٨٨	**٠.٤٣٥	**٠.٤٦٦	**٠.٤٤٨	١	
الموضوعية	١.٥٥٥	٠.٦٤٣	**٠.٤٠٠	**٠.٢٩٩	**٠.٤٧٥	**٠.٤٨٠	**٠.٤٦٤	١

**العلاقة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

عاشراً: موجز خصائص المبحوثين: تم جمع مجموعة من الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة المبحوثين ويوجزها الجدول رقم (٦). شملت عينة الدراسة مبحوثين ذكور وإناث بنسب متقاربة. بلغ تمثيل الذكور (ن= ١٨٣، ٥٦.٨٪)، بينما بلغ تمثيل الإناث (ن= ١٣٩، ٤٣.٢٪)، كما أظهرت نتائج المستوى العلمي مستوى مرتفع من التأهيل الأكاديمي إذ بلغ تمثيل مؤهل بكالوريوس (ن= ٢٤٠، ٧٤.٥٪)، وبلغ تمثيل مؤهل ماجستير (ن= ٧٩، ٢٤.٥٪)، بينما بلغ تمثيل مؤهل دكتوراه (ن= .٩٪، .٩٪). بينما توزعت عينة المبحوثين على كافة الفئات العمرية مع تركزها ضمن الفئات الشابة والمتوسطة إذ كان تمثيل الفئات العمرية كالاتي: من ٢٥ إلى ٣٥ سنة (ن= ٢١، ٦.٥٪)، من ٣٦ سنة إلى ٤٠ سنة (ن= ٧٥، ٢٣.٣٪)، من ٤٥ سنة إلى ٥٠ سنة (ن= ١٧٥، ٥٤.٣٪)، من ٥١ سنة إلى ٥٥ سنة (ن= ٤٥، ١٤.٠٪)، ٥٦ سنة فأكثر (ن= ٦، ١.٩٪).فيما أظهرت سنوات الخبرة مستويات متوسطة عموماً من الخبرة لدى المبحوثين، حيث كان تمثيل فئات الخبرة كما يلي: ١ – ٥ سنوات (ن= ٢١، ٦.٥٪)، من ٦ إلى ١٠ سنوات (ن= ٢٨٠، ٨٧.٠٪)، من ١١ إلى ١٥ سنة (ن= ١٥،٤.٧٪) ومن ١٦ إلى ٢٠ سنة (ن= ٦، ١.٩٪). أما المؤهلات الوظيفية فقد أظهرت أن الغالبية العظمى هي من موظفي خدمة العملاء بتمثيل (ن= ٢٩٧، ٩٢.٢٪)، بينما سجلت المسميات الإشرافية تمثيل أدنى كالاتي: مدير فرع (ن= ٤، ١.٢٪)، معاون مدير فرع(ن= ٤، ١.٢٪)، رئيس قسم (ن= ٧، ٢.٢٪) ومعاون رئيس قسم (ن= ١٠،٣.١٪).**الجدول رقم (٦): موجز خصائص المبحوثين باستخدام التكرارات والنسب المئوية (ن= ٣٢٢)**

الخاصية	الفئة	التكرار	النسب
الجنس	ذكر	183	%56.8
	أنثى	139	%43.2
المستوى العلمي	بكالوريوس	240	%74.5
	ماجستير	79	%24.5
	دكتوراه	3	%.9

العمر	من ٢٥ إلى ٣٥ سنة	21	%6.5
	من ٣٦ سنة إلى ٤٠ سنة	75	%23.3
	من ٤٥ سنة إلى ٥٠ سنة	175	%54.3
	من ٥١ سنة إلى ٥٥ سنة	45	%14.0
	٥٦ سنة فأكثر	6	%1.9
سنوات الخبرة	١ – ٥ سنوات	21	%6.5
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	280	%87.0
	من ١١ إلى ١٥ سنة	15	%4.7
	من ١٦ إلى ٢٠ سنة	6	%1.9
	٢١ سنة فأكثر	--	--
المسمى الوظيفي	مدير فرع	4	%1.2
	معاون مدير فرع	4	%1.2
	رئيس قسم	7	%2.2
	معاون رئيس قسم	10	%3.1
	موظف خدمة عملاء	297	%92.2

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الحادي عشر: التحليل الوصفي لمتغيرات: تشير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن عينة الدراسة ترى أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة في شركة زين للاتصالات تبلغ عموماً درجة متوسطة إذ كان المتوسط الحسابي العام المسجل للمتغير (٣.٤٦)، وجاءت جميع مجالات هذا المتغير ضمن الدرجة المتوسطة للموافقة إذ وقعت المتوسطات الحسابية بين (٣.٦٤) و(٢.٩٦)، إذ كان اعلى متوسط حسابي لمجال التواضع، وكان أدنى متوسطة حسابي لمجال الصبر. أما مستويات الأداء الريادي، فقد سجلت عموما درجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٧٠)، وسجل كل من مجال الاستباقية ومجال المخاطرة متوسطات حسابية مرتفعة بلغت على التوالي (٣.٨٠) و(٣.٧٥)، بينما سجل مجال الإبداع درجة متوسطة من الموافقة بلغت (٣.٥٤). أما الانحرافات المعيارية فقد أظهرت تباين وتشتت في آراء المبحوثين تجاه غالبية المجالات، إذ تجاوزت الانحرافات المعيارية مستوى (١)، لغالبية المجالات، وهذا يفسر بتباين آراء المبحوثين تجاه المجالات المقاسة.

الجدول رقم (٧): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (ن= ٣٢٢)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
متغير القيادة الرشيقة				
التواضع	3.64	٠.94	١	متوسط
الهدوء	3.46	1.02	٥	متوسط
الثقة	3.56	٠.94	٤	متوسط
الحكمة	3.57	٠.88	٢	متوسط
الصبر	2.96	1.23	٦	متوسط
الموضوعية	3.57	1.07	٣	متوسط
المتوسط الحسابي العام	3.46	٠.77	--	متوسط
متغير الأداء الريادي				
الاستباقية	3.80	1.04	١	مرتفع

الإبداع	3.54	1.05	٣	متوسط
المخاطرة	3.75	٠.91	٢	مرتفع
المتوسط الحسابي العام	3.70	٠.78	--	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الثاني عشر: نتائج تقدير فرضيات الدراسة: يعرض هذا الجزء الهدف الرئيسي لهذه الدراسة وهو الوقوف على العلاقة التأثيرية بين متغير القيادة الرشيقة والأداء الريادي في شركة زين للاتصالات العراق، من خلال تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. كما سبق عرض نتائج نماذج الانحدار الخطي، عرضاً لعلاقات الارتباط بين متغيرات النموذج بخطوة أولية قبل الانتقال لمعرفة طبيعة الأثر بين متغيرات النموذج.

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقات الارتباط بين القيادة الرشيقة بأبعادها والأداء الريادي في شركة زين العراق للاتصالات.

قدم الجدول رقم (٨) نتائج عرض الارتباط بين المتغير المستقل على مستوى المجالات والمتغير ككل من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى، وبينت النتائج إلى وجود الارتباط معنوي ودال إحصائياً بين المتغيرات وكانت كافة العلاقات التي تم عرضها طردية لتشير إلى ارتباط إيجابي بين المتغيرات، وتراوحت مستويات العلاقات بين الدرجة المتوسطة إلى المرتفعة وبلغت كالاتي:

- بين مجال التواضع ومتغير الأداء الريادي: (٠.٦٣٤**).
- بين مجال الهدوء ومتغير الأداء الريادي: (٠.٥٣٠**).
- بين مجال الثقة ومتغير الأداء الريادي: (٠.٧١٥**).
- بين مجال الحكمة ومتغير الأداء الريادي: (٠.٦٥١**).
- بين مجال الصبر ومتغير الأداء الريادي: (٠.٥٣٨**).
- بين مجال الموضوعية ومتغير الأداء الريادي: (٠.٦٩٩**).
- بين متغير القيادة الرشيقة ومتغير الأداء الريادي: (٠.٨١٧**).

الجدول رقم (٨): معاينة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام معامل إرتباط بيرسون (ن= ٣٢٢)

المجال	متغير الأداء الريادي
التواضع	٠.٦٣٤**
الهدوء	٠.٥٣٠**
الثقة	٠.٧١٥**
الحكمة	٠.٦٥١**
الصبر	٠.٥٣٨**
الموضوعية	٠.٦٩٩**
متغير القيادة الرشيقة	٠.٨١٧**

**العلاقة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر لممارسة القيادة الرشيقة في تعزيز الأداء الريادي في شركة زين العراق للاتصالات.

الجدول رقم (٩): نتائج اختبار العلاقة التأثيرية بين القيادة الرشيقة والأداء الريادي باستخدام نموذج الإنحدار الخطي المتعدد (ن= ٣٢٢)

نموذج الانحدار الخطي	معامل الارتباط R	معامل التباين المفسر R^2	قيمة F	دالة النموذج	
	٠.٨٥٣	٠.٧٢٢	١٣٩.٧٦٨	*٠.٠٠٠	
المتغير المستقل	المعاملات الغير القياسية		المعاملات القياسية	اختبار (T)	
	قيمة b	الخطأ المعياري	قيمة بيتا (β)	قيمة (T)	الدالة

القيمة الثابتة (a)	.728	.110	--	6.599	*.000
التواضع	.172	.032	.208	5.284	*.000
الهدوء	-.023	.034	-.031	-.682	.496
الثقة	.237	.041	.287	5.800	*.000
الحكمة	.119	.039	.135	3.022	*.003
الصبر	.064	.023	.101	2.805	*.005
الموضوعية	.273	.027	.377	10.270	*.000

المتغير التابع: الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات العراق المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

***الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥)**

توضح نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد التي عرضها الجدول رقم (٩) وجود أثر معنوي لمتغير القيادة الرشيقة على الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات، حيث أن النموذج سجل معامل F محسوب (١٣٩.٧٦٨)، وكان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠٥. كما تبين أن النموذج سجل علاقة ارتباط R إيجابية مرتفعة بلغت (٠.٨٥٣). كما سجل النموذج معامل تباين مفسر R^2 بلغ (٠.٧٢٢)، وبهذا يكون متغير القيادة الرشيقة بأبعادها فسرت ٧٢.٢٪ من التباين في متغير الأداء الريادي، وهذا يشير إلى قدرة تفسيرية جيدة للنموذج. أما مجالات متغير القيادة الرشيقة فقد سجلت الاثر التالي:

- مجال التواضع: سجل هذا المجال أثراً إيجابياً بلغ (208.)، وكان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠٥، وبهذا فإن كل ١٪ من تطبيق التواضع تؤدي إلى تعزيز الأداء الريادي بنسبة ٢٠.٨٪.
- مجال الهدوء: سجل هذا المجال أثراً سلبياً بلغ (031.-)، إلا أنه لم يكن دالاً إحصائياً، حيث تجاوز مستوى الدلالة ٠.٠٠٥.
- مجال الثقة: سجل هذا المجال أثراً إيجابياً بلغ (287.)، وكان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠٥، وبهذا فإن كل ١٪ من تطبيق الثقة تؤدي إلى تعزيز الأداء الريادي بنسبة ٢٨.٧٪.
- مجال الحكمة: سجل هذا المجال أثراً إيجابياً بلغ (135.)، وكان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠٥، وبهذا فإن كل ١٪ من تطبيق الحكمة تؤدي إلى تعزيز الأداء الريادي بنسبة ١٣.٥٪.
- مجال الصبر: سجل هذا المجال أثراً إيجابياً بلغ (101.)، وكان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠٥، وبهذا فإن كل ١٪ من تطبيق الصبر تؤدي إلى تعزيز الأداء الريادي بنسبة١٠.١ %.
- مجال الموضوعية: سجل هذا المجال أثراً إيجابياً بلغ (377.)، وكان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠٥، وبهذا فإن كل ١٪ من تطبيق الموضوعية تؤدي إلى تعزيز الأداء الريادي بنسبة ٣٧.٣٪.

وفقاً للنتائج التي قدمتها معادلة الانحدار الخطي المتعدد، فإن هذا يدعم الفرضية الرئيسة الأولى.

١. يوجد أثر لممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة في تعزيز الأداء الريادي بعُد (الاستباقية) في شركة زين العراق للاتصالات.

الجدول رقم (١٠): نتائج اختبار العلاقة التأثيرية بين القيادة الرشيقة بأبعادها والاستباقية في الأداء الريادي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (ن= ٣٢٢)

نموذج الانحدار الخطي	معامل الارتباط R	معامل التباين المفسر R^2	قيمة F	دالة النموذج	
	٠.٥٢١	٠.٢٧٢	١١٩.٣١٧	*٠.٠٠٠	
المتغير المستقل	المعاملات الغير القياسية		المعاملات القياسية	اختبار (T)	
	قيمة b	الخطأ المعياري	قيمة بيتا (β)	قيمة (T)	الدالة
القيمة الثابتة (a)	١.٣٧٨	٠.٢٢٨	--	٦.٠٤٣	*٠.٠٠٠

القيادة الرشيقة بأبعادها	٠.٧٠٢	٠.٠٦٤	٠.٥٢١	١٠.٩٢٣	*٠.٠٠٠

المتغير التابع: الاستباقية في الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات العراق المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

*الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠.٠٥)

توضح نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط التي عرضها الجدول رقم (١٠) وجود أثر معنوي لمتغير القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة على الاستباقية في الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات، حيث أن النموذج سجل معامل F محسوب (١١٩.٣١٧)، وكان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥. كما تبين أن النموذج سجل علاقة ارتباط R إيجابية متوسطة بلغت (٠.٥٢١). كما سجل النموذج معامل تباين مفسر R^2 بلغ (٠.٢٧٢)، وبهذا يكون متغير القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة فسرت ٢٧.٢٪ من التباين في مجال الاستباقية في الأداء الريادي، وهذا يشير إلى قدرة تفسيرية جيدة للنموذج. سجل معامل الأثر بيتا (٠.٥٢١)، وكان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥، وبهذا فإن كل ١٪ من تطبيق القيادة الرشيقة بأبعادها تؤدي إلى تعزيز الاستباقية في الأداء الريادي بنسبة ٥٢.١٪. وفقاً للنتائج التي قدمتها معادلة الانحدار الخطي البسيط، فإن هذا يدعم الفرضية الفرعية الأولى.

٢. يوجد أثر لممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة في تعزيز الأداء الريادي بعُد الإبداع في شركة زين العراق للاتصالات.

الجدول رقم (١١): نتائج اختبار العلاقة التأثيرية بين القيادة الرشيقة بأبعادها والإبداع في الأداء الريادي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (ن= ٣٢٢)

نموذج الانحدار الخطي	معامل الارتباط R	معامل التباين المفسر R^2	قيمة F	دالة النموذج	
	٠.٦٨٧	٠.٤٧١	٢٨٥.٤٥٩	*٠.٠٠٠	
المتغير المستقل	المعاملات الغير القياسية		المعاملات القياسية	اختبار (T)	
	قيمة b	الخطأ المعياري	قيمة بيتا (β)	قيمة (T)	الدالة
القيمة الثابتة (a)	٠.٣٢٣	٠.١٩٦	--	١.٦٥٣	٠.٠٩٩
القيادة الرشيقة بأبعادها	٠.٩٣١	٠.٠٥٥	٠.٦٨٧	١٦.٨٩٦	*٠.٠٠٠

المتغير التابع: الإبداع في الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات العراق المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

***الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠.٠٥)**

توضح نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط التي عرضها الجدول رقم (١١) وجود أثر معنوي لمتغير القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة على الإبداع في الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات، حيث أن النموذج سجل معامل F محسوب (٢٨٥.٤٥٩)، وكان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥. كما تبين أن النموذج سجل علاقة ارتباط R إيجابية متوسطة بلغت (٠.٦٨٧). كما سجل النموذج معامل تباين مفسر R^2 بلغ (٠.٤٧١)، وبهذا يكون متغير القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة فسرت ٤٧.١٪ من التباين في مجال الإبداع في الأداء الريادي، وهذا يشير إلى قدرة تفسيرية جيدة للنموذج. سجل معامل الأثر بيتا (٠.٦٨٧)، وكان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥، وبهذا فإن كل ١٪ من تطبيق القيادة الرشيقة بأبعادها تؤدي إلى تعزيز الإبداع في الأداء الريادي بنسبة ٦٨.٧٪. وفقاً للنتائج التي قدمتها معادلة الانحدار الخطي البسيط، فإن هذا يدعم الفرضية الفرعية الثانية.

٣. يوجد أثر لممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة في تعزيز الأداء الريادي بعُد المخاطرة في شركة زين العراق للاتصالات.الجدول رقم (١٢)نتائج اختبار العلاقة التأثيرية بين القيادة الرشيقة بأبعادها والمخاطرة في الأداء الريادي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (ن= ٣٢٢)

نموذج الانحدار الخطي	معامل الارتباط R	معامل التباين المفسر R^2	قيمة F	دالة النموذج
	٠.٧٠١	٠.٤٩٢	٣٠٩.٥٠٣	*٠.٠٠٠

المتغير المستقل	المعاملات الغير القياسية		المعاملات القياسية	اختبار (T)	
	قيمة b	الخطأ المعياري	قيمة بيتا (β)	قيمة (T)	الدالة
القيمة الثابتة (a)	٠.٨٨٣	٠.١٦٧	--	٥.٢٧٥	*٠.٠٠٠
القيادة الرشيقة بأبعادها	٠.٨٣٠	٠.٠٤٧	٠.٧٠١	١٧.٥٩٣	*٠.٠٠٠

المتغير التابع: المخاطرة في الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات العراق المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

***الأثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠.٠٠٥)**

توضح نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط التي عرضها الجدول رقم (١٢) وجود أثر معنوي لمتغير القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة على المخاطرة في الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات، حيث أن النموذج سجل معامل F محسوب (٣٠٩.٥٠٣)، وكان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠٥. كما تبين أن النموذج سجل علاقة ارتباط R إيجابية مرتفعة بلغت (٠.٧٠١). كما سجل النموذج معامل تباين مفسر R^2 بلغ (٠.٤٩٢)، وبهذا يكون متغير القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة فسرت ٤٩.٢٪ من التباين في مجال المخاطرة قي الأداء الريادي، وهذا يشير إلى قدرة تفسيرية جيدة للنموذج. سجل معامل الأثر بيتا (٠.٧٠١)، وكان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠٥، وبهذا فإن كل ١٪ من تطبيق القيادة الرشيقة بأبعادها تؤدي إلى تعزيز المخاطرة في الأداء الريادي بنسبة ٧٠.١٪. وفقاً للنتائج التي قدمتها معادلة الانحدار الخطي البسيط، فإن هذا يدعم الفرضية الفرعية الثالثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يحتوي هذا القسم من هذه الدراسة على أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الباحثة فيما يتعلق ب أثر ممارسة القيادة الرشيقة في تعزيز الأداء الريادي في شركة زين العراق للاتصالات، من خلال القيام بأجراء التحليل الاحصائي وكذلك بالإضافة إلى ما احتواه الإطار النظري.

أولاً ـ الاستنتاجات:

استناداً إلى النتائج الوصفية ونتائج تحليل الارتباط والانحدار، يمكن صياغة استنتاجات الدراسة على النحو الآتي:

١. أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لتطبيق القيادة الرشيقة في شركة زين للاتصالات, إذ إن هذا المستوى مقبول, لكن لابد على شركة زين بذل جهودها لرفع مستوى ممارسة القيادة الرشيقة لمستوى مرتفع, إذ إن هذا النمط من القيادة يساعد الشركة على التكييف والاستجابة مع المتغيرات البيئية التنافسية, كما بينت النتائج وجود مستوى متوسط من الممارسة لكافة أبعاد القيادة الرشيقة وكانت على النحو الآتي: أولاً بعُد التواضع, يليه بعُد الموضوعية, ويليه بعُد الحكمة, ويليه بعُد الثقة, ويليه أيضاً الهدوء وأخيراً بعُد الصبر.

٢. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع للأداء الريادي في شركة زين للاتصالات, وهو بمستوى مقبول, لكن يجب على في شركة زين للاتصالات الحفاظ على هذا الأداء في ظل المنافسة الشديدة بين الشركات والسعي الدائم لجذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء السابقين وتقديم الخدمات بمستوى يحقق رضا العملاء, كما بينت النتائج وجود مستوى مرتفع لأبعاد الأداء الريادي أولاً: البعُد الاستباقية بمستوى مرتفع, وبعُد المخاطرة بمستوى مرتفع, بينما نتائج وجود مستوى متوسط لبعُد الإبداع.

٣. وجود علاقات ارتباط إيجابية طردية بين القيادة الرشيقة بأبعادها والأداء الريادي بدرجة المتوسطة إلى المرتفعة, كما بينت النتائج أن ارتفاع مستويات أبعاد القيادة الرشيقة تؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات.

٤. معنوي إيجابي لمتغير القيادة الرشيقة على الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بدرجة مرتفعة بين القيادة الرشيقة والأداء الريادي في شركة زين للاتصالات.

٥. وجود أثر معنوي إيجابي لمتغير القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة على الاستباقية في الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات, كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية وبالدرجة المتوسطة بين القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة والاستباقية في الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات.

٦. وجود أثر معنوي إيجابي لمتغير القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة على الإبداع في الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات, كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية وبالدرجة المتوسطة بين القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة والإبداع في الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات.

٧. وجود أثر معنوي إيجابي لمتغير القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة على المخاطرة في الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات, كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية وبالدرجة المتوسطة بين القيادة الرشيقة بأبعادها مجتمعة والمخاطرة في الأداء الريادي في شركة زين للاتصالات.

٨. تؤكد النتائج بصورة عامة أن ممارسة القيادة الرشيقة، يمثل مدخلاً استراتيجياً مهما لتحسين الأداء الريادي والذي ينعكس على تعزيز قدرات الشركة الابتكارية والتنافسية .

ثانياً ـ التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة والذي تناول " أثر ممارسة القيادة الرشيقة في تعزيز الأداء الريادي في شركة زين العراق للاتصالات", تم تقديم عدداً من التوصيات المستقبلية بناءً على نتائج هذا البحث، حيث يوصي البحث بما يلي.

أولاً: توصيات علمية:

وفقاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، كانت التوصيات الرئيسية كالاتي:

١. توصي الدراسة لشركة زين للاتصالات بتعزيز الجهود فيما يخص تطبيق القيادة الرشيقة، وذلك للوصول الى مستويات تطبيق أعلى.

٢. توصي الدراسة لشركة زين للاتصالات بتكثيف الجهود الإدارية التي تساعد الشركة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الريادي.

٣. توصي الدراسة لشركة زين للاتصالات بالتركيز على التطبيق الفعال للقيادة الرشيقة لوصول الى مستويات تعزيز أعلى للأداء الريادي في الشركة.

٤. إعداد برامج تدريبية متخصصة في القيادة الرشيقة تستهدف القيادات الإدارية والمشرفين، بحيث تتضمن تطبيقات عملية على التواضع والهدوء والثقة والحكمة والصبر والموضوعية، مع استخدام مواقف واقعية تحاكي التحديات التي تواجه القيادات في بيئة العمل.

٥. ضرورة تعزيز ممارسة سمة التواضع والتي تتمثل في التفكير في كيفية التعامل مع العاملين والمشكلات والاستماع إلى آرائهم والاستفادة من مهارتهم وخبراتهم ، بما يساعد على توفير بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون ومشاركة المعرفة بما ينعكس على المحافظة على المعرفة التنظيمية.

٦. ترسيخ إتباع نمط الهدوء في التعامل ع ضغوطات ومشكلات العمل الطارئة والمفاجئة بطريقة هادئة بعيدة عن الانفعال والتوتر.

٧. ضرورة الاستمرار في تعزيز وتطوير سمة الحكمة لدى القادة وحثهم على استخدما خبراتهم ومعارفهم وتحليل بيئة المنظمة كافة الجوانب قبل الشروع في اتخاذ القرارات, والاستفادة من التجارب والمواقف السابقة في التعامل المواقف الجديدة والمشكلات الطارئة.

٨. تعزيز الصبر القيادي من خلال منح العاملين الوقت الكافي لفهم المهام وتنفيذها، وعدم التسرع في الحكم على أدائهم، والتعامل مع الأخطاء باعتبارها فرصا للتعلم والتحسين، مع متابعة النتائج بصورة مستمرة دون ممارسة ضغوط غير مبررة.

٩. ضرورة الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة والأدلة الموضوعية في تقييم أداء العاملين واتخاذ القرارات بعيداً عن أي تحيز في حل المشكلات الإدارية والتنظيمية.

ثانياً: توصيات للباحثين لدراسات مستقبلية:

من خلال هذه الدراسة نوصي الباحثين بإجراء دراسات مستقبلية:

١. دراسة أثر ممارسة القيادة الرشيقة في تعزيز القدرات الديناميكية بوجود الابتكارات التنظيمية كمتغير معدل في سياق شركات الاتصالات العراقية.

٢. دراسة أثر ممارسة القيادة الرشيقة على الانضباط الوظيفي بوجود وساطة المناعة التنظيمية في سياق شركات الاتصالات العراقية.

٣. دراسة أثر ممارسة القيادة الرشيقة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في سياق شركات الاتصالات العراقية.

٤. دراسة أثر أداء الريادي في تعزيز الاسبقيات التنافسية بوجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في سياق شركات الاتصالات العراقية.

٥. دراسة أثر التحسين المستمر في تعزيز القدرات الريادية للمنظمات في سياق شركات الاتصالات العراقية.

٦. دراسة أثر استخدام التقنيات الرقيمة في التسويق لتحقيق الأداء الريادي التنافسي بوجود دعم الإدارة العليا كمتغير معدل في شركات الاتصالات العراقية.

٧. دراسة أثر ممارسة القيادة الرشيقة في تعزيز السلوك الابتكاري بوجود المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في سياق شركات الاتصالات العراقية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أبو حماد, محمد عبد الرحمن حسانين, جاد الرب عبد السميع, ومصطفى, منى سامي محمود. (٢٠٢٦). أثر القيادة الرشيقة على الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة: دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال. مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات, ٦(٨), ١٨٢٨-١٨٦٥.

بحاش, هجيرة. (٢٠٢٠).القيداة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة محمد بوضياف, الجزائر.

الحسناوي, حسين حريجة غالي والبياتي, حسين علاء خيري.(٢٠٢١). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز الاداء الريادي: بحث استطلاعي تحليلي في عينة من شركات الصناعات الغذائية. Iraqi Journal for Administrative Sciences, 17(70), 167-198.

الزرفي, رياض جواد محمد. (٢٠٢٤). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الريادي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الملاكات الادارية والفنية في معمل الالبسة الرجالية في النجف الاشرف. Al-Ghary Journal for Economic & Administrative Sciences, 20, 1552.

الساعدي, حسام ساهي فرج.(٢٠١٩). الأداء الريادي على وفق البراعة التسويقية وجودة المنتج: بحث تطبيقي. كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.

الشريف, ميعاد, والحديثي, عبداللطيف. (٢٠٢٥). دور القيادة الرشيقة في تحسين الأداء المهني للعاملين-دراسة تطبيقية على بلدية محافظة خميس مشيط بمنطقة عسير، المملكة العربية السعودية. مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الاعمال, ٦(١), ١-٢٤.

شوكه، خولة فاضل.(٢٠٢١). تأثير جودة نظم المعلومات الإدارية في الأداء الريادي: دراسة استطلاعية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة بغداد.

طالب, علاء فرحان.(٢٠٢٤). تأثير القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي: بحث تحليلي في عينة من معامل العاملة للإسمنت الجنوبية. مجلة الإدارة والاقتصاد, المجلد (١٠), العدد(٣٩).

عبدالله, ده رون فريدون وصالح, هه رمي محمد.(٢٠٢٢). القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الأزدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركات الأنترنت في محافظة السليمانية. The Scientific Journal of Cihan University–Sulaimaniya, 6(1), 216-238.

العبيدي, سراب جواد محمد وداود, فضيلة سلمان. (٢٠٢٤). تأثير تقانة المعلومات في الأداء الريادي: بحث تحليلي لعينة من مديري الشركة العامة للأنظمة الالكترونية. Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), 19(69), 360-377.

العنزي, حمود بن عايد جمعان. (٢٠٢٤). أثر القيادة الرشيقة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة أبحاث, ١١(٣), ١٠٠٢-١٠٤٧.

المطلق, تهاني علي. (٢٠٢٣). دور اليقظة الاستراتيجية في دعم الأداء الريادي للجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية), ٤٢(٢٠٠), ١٥٥-١٩٦.

معمري, ايمان, علالي, & فتيحة. (٢٠٢١). اثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي_ دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة _. مجاميع المعرفة, ٧(١), ٧٤٠-٧٥٦.

المنزوع, زايد علي عبد الخالق والظاهري, أروى حسن وصبر, أمة الرحمن حسين والطهيف, إيمان محمد وخضر, تهاني محمد والعزاني, نسرين يحيى. (٢٠٢٢). أثر الذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف اليمنية دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية-صنعاء. (Albaydha University Journal, 4(03).

ثانياً: المراجع الاجنبية:

Cleveland, M., & Cleveland, S. (2020). Culturally agile leadership: A relational leadership development approach. International Journal of Public and Private Perspectives on Healthcare, Culture, and the Environment (IJPPPHCE), 4(1), 1-9.

Porkodi, S. (2022). Leadership approaches for post-covid recovery: A systematic literature review. European Journal of Business and Management Research, 7(3), 1-11.
Akkaya, B., Panait, M., Apostu, S. A., & Kaya, Y. (2022). Agile leadership and perceived career success: The mediating role of job embeddedness. International journal of environmental research and public health, 19(8), 4834.
Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The role of agile leadership in organisational agility.
Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*. john wiley & sons.
Brändle, L., Golla, S., & Kuckertz, A. (2019). How entrepreneurial orientation translates social identities into performance. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 25(7), 1433-1451.
Breakspear, S. (2017). Embracing agile leadership for learning-how leaders can create impact despite growing complexity. Australian Educational Leader, 39(3), 68-71.
Breakspear, S. (2017). Embracing agile leadership for learning-how leaders can create impact despite growing complexity. Australian Educational Leader, 39(3), 68-71.
Bushuyeva, N., Bushuiev, D., & Bushuieva, V. (2019). Agile leadership of managing innovation projects. Innovative technologies and scientific solutions for industries, (4 (10)), 77-84.
Chen, X. H., Tee, K., & Chang, V. (2022). Accelerating innovation efficiency through agile leadership: The CEO network effects in China. Technological Forecasting and Social Change, 179, 121602.
Clayton, S. J. (2021). An agile approach to change management. Harvard Business Review, 11(January).
Daraojimba, E. C., Nwasike, C. N., Adegbite, A. O., Ezeigweneme, C. A., & Gidiagba, J. O. (2024). Comprehensive review of agile methodologies in project management. Computer Science & IT Research Journal, 5(1), 190-218.
De Smet, A., Lurie, M., & St George, A. (2018). Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. McKinsey & Company, 15(1), 1-27.
Derbali, A., & Elnagar, A. K. (2020). The importance of tourism contributions in Egyptian economy. Int. J. Hosp. Tour. Stud, 1, 45-52.
George, D. (2011). SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e.
Ghafoor, Q. A. A., & Al Khazraj, M. E. B. (2023). Neuromarketing Practices and Their Role in Raising the Efficiency of Marketing Performance-: An Applied Study in the General Company for Cars and Machinery Trade/Al-Waziria. International Journal of Experiential Learning & Case Studies, 8(2), 115-143.
Gonzales, M., & Magnaye, R. (2026). Agile leadership and employee engagement among convenience stores. Journal of Enterprise Strategy and Management Innovation (JESMI), 1(1).
Hijjawi, G. (2021). The effeect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. Management Science Letters, 11(1), 57-66.
Julius, N. T., & Maru, G. W. (2020). The effects of socio-cultural factors on entrepreneurial performance in selected small scale business organizations in Bori-Ogoni. International Journal of Advanced Academic Research in Social and Management Sciences, 6(1), 114-124.
Kaya, Y. (2023). Agile leadership from the perspective of dynamic capabilities and creating value. Sustainability, 15(21), 15253.
Mardian, M. T. (2024). Determinant of Agile leadership: A systematic literature review. KnE Social Sciences, 468-487.
Pallant, J. (2020). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS. Routledge.
Porkodi, S. (2024). The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. Journal of Entrepreneurship, Management, 20(2), 117-138.
Porkodi, S., & Tabash, B. K. H. (2022). Reforming the activities of leaders for professional level employee engagement: A blue ocean leadership approach. Journal of Information & Knowledge Management, 21(Supp02), 2240025.
Pratama, R. M., & Almansur, F. (2024). The impact of agile leadership on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. At-Tadbir: jurnal ilmiah manajemen, 8(2), 150-163.
Schulze, J. H., & Pinkow, F. (2020). Leadership for organizational adaptability: How enabling leaders create adaptive space. Administrative Sciences, 10(3), 37.
Weinberg, S. L., & Abramowitz, S. K. (2008). Statistics using SPSS: An integrative approach. Cambridge University Press.