

"الدور المعدل للمناخ الابداعي في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي"

(دراسة تطبيقية على شركة نيوم)

(قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الاعمال)

إعداد الباحث:

احمد بن ظاهر العمراني

إعداد المشرف:

أ.د فايز بن ظفرة

إعداد المشرف المساعد:

د. عثمان الصاوي

المملكة العربية السعودية/جامعة الملك خالد/كلية الأعمال/قسم إدارة الأعمال

1447هـ- 2026 الفصل الأول

Received: 10/05/2026 | Revised: 11/05/2026 | Accepted: 19/05/2026 | Published: 02/06/2026

The study concluded that enhancing agile leadership practices and strengthening the creative climate are essential for improving and sustaining organizational excellence within NEOM Company.

Keywords: Agile leadership, Creative climate, Organizational excellence, NEOM Company, Continuous improvement, Standardized work.

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور المعدل للمناخ الإبداعي في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي في شركة نيوم، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتناولت الدراسة قياس مستوى القيادة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملون متعددو المهارات)، ومستوى المناخ الإبداعي، ومستوى التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، التميز الخدمي، التميز المعرفي)، إضافة إلى اختبار أثر القيادة الرشيقة على التميز المؤسسي، ودور المناخ

Abstract:

This study aimed to analyze the moderating role of the creative climate in the relationship between agile leadership and organizational excellence at NEOM Company. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the main data collection tool from the study sample. The research examined the level of agile leadership practices across its dimensions (workplace organization, continuous improvement, standardized work, and multi-skilled employees), the level of creative climate, and the level of organizational excellence with its dimensions (leadership excellence, strategic excellence, service excellence, and knowledge excellence). It also investigated the impact of agile leadership on organizational excellence, the moderating role of creative climate in this relationship, and differences based on demographic variables.

The results indicated that the levels of agile leadership, creative climate, and organizational excellence were high within NEOM Company. The findings also revealed a statistically significant positive effect of agile leadership on organizational excellence, with standardized work and multi-skilled employees showing the strongest influence. Moreover, the creative climate was found to strengthen the relationship between agile leadership and organizational excellence, confirming its important moderating role. The results further showed that there were no statistically significant differences attributable to demographic variables across most study dimensions.

التفاعلي المهم. وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية في معظم المحاور.

وخلصت الدراسة إلى أهمية تعزيز ممارسات القيادة الرشيقة ودعم بيئة المناخ الإبداعي، بما يسهم في رفع مستوى التميز المؤسسي واستدامته داخل شركة نيوم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، المناخ الإبداعي، التميز المؤسسي، شركة نيوم، التحسين المستمر، العمل القياسي

الإبداعي كمتغير معدّل في هذه العلاقة، وكذلك فحص الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية.

أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الرشيقة والمناخ الإبداعي والتميز المؤسسي جاء مرتفعاً في شركة نيوم. كما تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرشيقة في التميز المؤسسي، حيث كان لبعدي العمل القياسي والعاملين متعددي المهارات التأثير الأبرز. كما أسهم المناخ الإبداعي في تعزيز قوة العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي، مما يؤكد دوره

How to Cite This Article

العمراني، أ. ب. ظ. (2026). الدور المعدل للمناخ الإبداعي في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة نيوم). *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)*، 9(92)، (127-223).



المقدمة:

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

تشهد المؤسسات المعاصرة تحديات متنامية في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة والتطورات التقنية المتلاحقة تفرض عليها البحث عن الأنماط القيادية الحديثة والمرنة التي تضمن لها القدرة على التكيف والمنافسة وتحقيق الاستدامة والتميز، فقد أشار (عبدالله وصالح، 2022) إلى "أن المنظمات تعمل اليوم في بيئات ديناميكية معقدة تتسم بحدة المنافسة وكثرة التحديات، مما استوجب تبني أنماط قيادية حديثة لديها القدرة على إنجاز المهام بسرعة وكفاءة وخبرة ومرونة كافية للتعامل معها، والتي تعد القيادة الرشيقة أبرزها باعتبارها منهج متكامل تتبناه المنظمات المعاصرة لتعزيز سمعتها ومكانتها في سوق العمل". "القيادة الرشيقة نهج قيادي حديث يُركز على المرونة والتكيف مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل، بدلاً من اتباع الخطط طويلة المدى، حيث يقوم هذا النهج على مجموعة من المبادئ والممارسات التي تُشجع التعاون والابتكار والتكيف السريع مع التغيير والتطور المستمر، وذلك من خلال القدرة على القيادة الفعالة في مواجهة التغيرات والاستجابة السريعة للفرص في مواجهة التحديات" (Alghamdi, 2025).

في السياق السعودي، تشكل شركة نيوم إحدى أبرز المبادرات الوطنية الطموحة في المملكة العربية السعودية، إذ تُعد تجسيداً لرؤية المملكة 2030 في بناء مدن ومجتمعات قائمة على الابتكار والتقنيات الحديثة، فهي ليست مجرد مشروع عمراني أو اقتصادي ضخم، ولكنها إطار شامل لتقديم نموذج عالمي جديد في مجالات التكنولوجيا، والطاقة، وإدارة الأعمال، كما أن البيئة التنظيمية في نيوم تُعزز مفهوم الإبداع من خلال دعم الفريق، وتمكين القادة من تقديم التشجيع اللازم للأفكار الجديدة، وخلق قدر عالي من المرونة في أساليب العمل، وهو ما يساعد على توليد حلول مبتكرة لمواجهة التحديات المستقبلية (صندوق الاستثمارات العامة، 2025) حيث يسهم هذا

المناخ في رفع مستويات الانفتاح على التغيير، ويزيد من استعداد العاملين للمشاركة الفعّالة في اقتراح الأفكار وتطوير الممارسات داخل المؤسسات التابعة لنيوم.

كما تشير التقديرات إلى أن مرحلة التشغيل في مشروع نيوم ستسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الاقتصاد الوطني من خلال توظيف العمالة المحلية، ورغم أن هذه المرحلة تتطلب عددًا أقل من العاملين مقارنة بمرحلة الإنشاء، إلا أنها تتسم بزيادة نوعية في طبيعة الأعمال والمهارات المطلوبة، إضافة إلى اتساع النطاقات الزمنية للعمل، والذي يتيح فرصًا أكبر لنشر المهارات وتبادل الخبرات بين الكفاءات الوطنية (شركة نيوم، 2022). تجاوز عدد العاملين في مشروع نيوم السعودي العملاق 140 ألف عامل في 2024 كما تخطى العدد 200 ألف عامل في عام 2025، بالتزامن مع دخول المدينة المستقبلية التي تبلغ تكلفتها 500 مليار دولار مرحلة التطوير الأكثر ازدحامًا (Arab News, 2024). وتأتي شركة نيوم كنموذج تطبيقي فريد، إذ تمثل مشروعًا عالمياً يسعى إلى بناء مدينة مستقبلية قائمة على الابتكار، التكنولوجيا، والاستدامة. ويُعد دراسة الدور المعدل للمناخ الإبداعي في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي في سياق نيوم فرصة علمية وعملية لفهم كيفية توظيف المناخ الإبداعي لتعزيز أثر القيادة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة في بيئة تتسم بالطموحات العالمية والتغيرات السريعة.

في سياق آخر فإن التميّز المؤسسي هو حجر الأساس لأي منظمة تطمح إلى تحقيق أثر مستدام ونمو متواصل. فهو لا ينحصر في تحسين الإجراءات أو رفع الكفاءة لكنه يمتد ليشمل بناء ثقافة عمل مدركة للمسئولية، تتبني الابتكار والابداع في العمل، وعندما تتجه المؤسسات الإدارية باتجاه التميّز، فإنها تعيد صياغة خططها المستقبلية، وتحول رؤيتها ورسالتها إلى واقع، من خلال تقديم خدمات تتميز بالجودة ورضا المستفيدين، وقدرتها على المنافسة في بيئة العمل من حولها. في السياق فإن التميّز المؤسسي ليس هدفًا نهائيًا، بل رحلة طويلة مستمرة، تتطلب وضوحًا في التوجه والخطط، والتزامًا حقيقيًا بالتحسين المستمر. ان التميز المؤسسي مدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال المتفوق والأمثل لموارد المنظمة من أجل تعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في مجال نشاطها في الحاضر والمستقبل، وبالتالي تحقيق إضافة قيم لكافة أصحاب المصلحة فيها من مالكيها ومساهمين وعاملين وعملاء وكافة شرائح المجتمع (الحارثي، 2024).

تتجلى أهمية التميز المؤسسي في كونه "المعيار الرئيس للحكم على مستويات الأداء الكلي والفردى للمنظمة، وبالتالي تحديد كفاءة المؤسسة ومنحها ميزة تنافسية، وقدرة على تقديم قيمة مضافة من خلال إدارة التغيير المستمر وتوفير الموارد اللازمة باستمرار لتحقيق نتائج متميزة عن منافسيها، والذي من شأنه الرفع من مستوى أداء المنظمة" (البدوي، 2020). يمكن النظر إلى التميز المؤسسي من خلال عدة أبعاد مترابطة ومن أهمها، "التميز القيادي الذي يعكس القدرة على قيادة الفريق أو المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والرؤى المشتركة من خلال توجيههم وتعزيز قدراتهم، والتميز الاستراتيجي الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة تضمن استدامة التنافسية من خلال تحسين العمليات الداخلية وتحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والموارد المتاحة" (الرفاعي وآخرون، 2025).

من جانب آخر تبرز أهمية نمط القيادة الرشيقة من قدرتها الكبيرة على قيادة المنظمة في مواجهة التطورات الحديثة والتحديات من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، وتشجيعهم وتمكينهم من مواجهة الصعوبات التي تواجه منظماتهم، حيث تتمثل القيادة الرشيقة في مجموعة الأساليب والأفكار والمبادئ الإرشادية التي تستطيع المنظمة اتباعها كمنهج من مناهج التحسين الإداري والقيادي" (طبية وآخرون، 2022). وتقوم القيادة الرشيقة على عدد من الأبعاد الأساسية التي تجعلها أكثر مرونة وملاءمة لبيئات الأعمال الديناميكية، ومن أبرزها "بُعد تنظيم موقع العمل الذي يشير إلى مدى جاهزية وتنظيم مكان العمل من خلال وضوح الهيكل الإداري وترتيب أماكن أعمال العاملين، وبُعد التحسين المستمر الذي يعكس حرص القيادة على التقييم المستمر للعمليات والأداء

لتحديد الفجوات والعمل على إضافة قيمة للخدمات المقدمة والمطبقة للمعايير العالمية لاستمرار التطوير والتحسين، وأخيرًا بعد الاهتمام بالعاملين متعددي المهارات الذين ممن يمتلكون مهارات متعددة ويمثلون ركيزة مهمة في تعزيز المرونة المؤسسية والقدرة على مواجهة التحديات" (الولدي والشماسي، 2024؛ الزهراني والغامدي، 2024).

في هذا الإطار تشكل القيادة الرشيدة المحرك الأساسي الذي يقود المؤسسة نحو التميز؛ وذلك من خلال تحسين كفاءتها وفاعلية عملياتها بشكل مستمر من خلال تنظيم مكان العمل، إلى جانب التنبؤ بتغيرات السوق والتكيف معها ومواجهة التحديات المصاحبة لها، كما تدعم هذه القيادة قدرة المنظمة على الاستمرار في العمل ضمن بيئة تنافسية شديدة التغير، من خلال سرعة الاستجابة للتحويلات في البيئة الخارجية والتحسين المستمر، بما يتيح فرصًا أكبر للنمو والتطور، وتمتاز القيادة الرشيدة أيضًا بتركيزها على تلبية احتياجات الموظفين، وتشجيع الابتكار، وتهيئة مناخ تنظيمي إبداعي (Dhahi, 2025).

تتفاوت العلاقة بين القيادة الرشيدة وتحقيق التميز المؤسسي حسب طبيعة المناخ الإبداعي السائد في المؤسسة؛ فالقيادة الرشيدة تشجع على تهيئة مناخ إبداعي من خلال تطبيق السلوك القيادي الإيجابي، وتوفير الإمكانيات اللازمة، والإشراف الجيد، وبناء رؤية للمنظمة وتشجيع فرق العمل على اقتراح المزيد من الأفكار الجديدة في بيئة العمل، إضافة إلى تطبيق نظام عادل للمكافآت، وتحفيز القادة للموظفين على الانخراط في التفكير الإبداعي الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات في نماذج الأعمال القائمة مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي (Mafabi & Lwanga, 2022).

من ثم يلعب المناخ الإبداعي دور فعال في تحقيق التميز داخل المؤسسات من خلال دعم وتحفيز الإبداع والابتكار، واحترام الأفكار الجديدة وتقديرها وتنفيذها، حيث تميل البيئات الداعمة للإبداع إلى أن تكون أكثر انفتاحًا على التغيير، مما يجعلها أكثر استعدادًا للتكيف مع الأفكار الجديدة ودمجها في روتين عملهم (Indajang et al., 2023). حيث يشير المناخ الإبداعي للبيئة التنظيمية التي تدعم الإبداع وتشجع الموظفين على التفكير الابتكاري، ويتكون من مجموعة من المحفزات التي تساهم في توليد أفكار جديدة، واعتماد أساليب تفكير أصيلة، وتطوير تقنيات مبتكرة لحل المشكلات، ويشير المناخ الإبداعي بأنه إحدى خصائص المنظمة التي تشمل المواقف والمشاعر والسلوكيات التي تميز طبيعة الحياة التنظيمية (Faysal, 2024).

يعزز المناخ الإبداعي من استعداد العاملين للمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة عبر دعم الفريق الذي يعكس قوة التماسك والتعاون بين أعضاء العمل ويشير إلى "النقاش والحوار المتبادل بتفاصيل فيما بينهم بهدف وضع الحلول التي تمكنهم من تجاوز المشكلات التي تواجههم، ودعم القادة الذي يوفر التشجيع والتقدير للأفكار الجديدة ويقدمون النصائح والإرشاد لمؤسسيهم حول المهارات الوظيفية فضلًا عن اتسامهم بالموضوعية والتعامل مع العاملين، وأيضًا مرونة العمل التي تتيح للعاملين حرية الحركة واتخاذ القرارات وتجربة أساليب عمل مبتكرة لضمان إنجاز وإتمام العمل بأفضل طريقة ممكنة" (ماجد ومحمد، 2020).

في ضوء ما سبق عرضه من أهمية العلاقة بين القيادة الرشيدة بوصفها نمط قيادي حديث قادر على التعامل مع التغيرات المتسارعة بكفاءة ومرونة، والتميز المؤسسي باعتباره غاية تسعى المؤسسات الطموحة لتحقيقها من خلال رفع كفاءتها وتعزيز قدرتها التنافسية، في وجود المناخ الإبداعي الذي يشكل بيئة محفزة لتوليد الأفكار المبتكرة، تتضح أهمية إجراء الدراسة الحالية التي تهدف إلى الكشف عن الدور المعدل للمناخ الإبداعي في العلاقة بين القيادة الرشيدة والتميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على شركة نيوم.

1-2 طرح إشكالية الدراسة وأسئلتها:

أظهرت دراسات (القحطاني، 2023؛ السميري، 2023؛ الوداعي وآخرون، 2024) بعض الفجوات الدراسية والتي يمكن أن تشكل منطلق للدراسة الحالية وتمثلت تلك الفجوات في غياب الربط بين المناخ الإبداعي والرشاقة التنظيمية، وذلك على الرغم أن المناخ

الإبداعي يعزز الابتكار، والرشاقة تعتمد على الابتكار، إلا أنه لا توجد دراسة ربطت بينهما مباشرة في السياق السعودي أو كمتغير معدل، ومن الفجوات أيضا ضعف تناول دور التحول الرقمي، وان جميع الدراسات أشارت إلى الإبداع أو الرشاقة، لكن لم تربط أي منها بين التحول الرقمي والإبداع أو الرشاقة رغم أهميته في رؤية 2030. وان الدراسات ركزت على العلاقات المباشرة دون دراسة المتغيرات الوسيطة مثل: التعلم التنظيمي، الابتكار التقني)، والمتغيرات المعدلة مثل: القيادة، الثقافة التنظيمية.

في السياق فقد أكدت الدراسات المحلية على أن المناخ الإبداعي يشكل عاملاً محورياً في دعم عمليات التغيير والتطوير داخل منظمات الأعمال، إذ أظهرت نتائج دراسة (القحطاني، 2023) أن المؤسسات التي توفر بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار تحقق مستويات أعلى من الأداء والميزة التنافسية، وهو ما يؤكد أن وجود مناخ إبداعي محفز يعد من الشروط الأساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبالرغم من توافر العديد من المداخل والأساليب الإدارية التي يمكن للمؤسسات السعودية توظيفها للتكيف مع هذه التحولات، إلا أن نتائج دراسة (السميري، 2023) أظهرت أن تطبيق الرشاقة في بعض الشركات السعودية لا يزال دون المستوى المأمول، خاصة فيما يتعلق بسرعة تبني التكنولوجيا الجديدة، والمرونة في تعديل الشراكات، والتعامل السريع مع تحركات المنافسين أو مع شكاوى العملاء واحتياجاتهم.

في المقابل، أصبح الإبداع الإداري والتنظيمي ضرورة استراتيجية داخل المنظمات، حيث لم يعد مقبولاً الاكتفاء بالأساليب الروتينية التقليدية في أداء الأعمال، إذ إن استمرار الاعتماد عليها يقود إلى التراجع بدلاً من التقدم، ومع أن الأدبيات الإدارية تؤكد دور الممارسات الإبداعية في رفع كفاءة الأداء ودعم استمرارية المؤسسات، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الممارسات الإبداعية في الشركات السعودية ما زالت تحقق درجة متوسطة من الأهمية والتأثير على تحسين أداء العاملين (الوداعي وآخرون، 2024).

على صعيد التجارب التطبيقية في المملكة، يبرز مشروع نيوم كإحدى أهم المبادرات الوطنية الطموحة المصممة لتكون نموذجاً عالمياً في التنمية المستدامة والابتكار، إذ يجمع المشروع بين قطاعات متعددة تشمل اقتصادية وتعليمية وتجارية، مع إتاحة فرص واسعة لتطوير قيادة الأعمال، ويعد برنامج "نيوم سفن سينسز" نموذجاً بارزاً لذلك، حيث يقدم منظومة متكاملة لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة والحرفيين وأصحاب الأعمال الحرة عبر توفير التدريب والإرشاد والموارد، فضلاً عن تمكينهم من التحول إلى شركات كبرى قادرة على المنافسة وفق معايير عالمية (نيوم، 2023).

على الرغم من التوجه المتزايد لدى المنظمات الحديثة نحو تبني القيادة الرشيقة كمدخل لتعزيز القدرة على التكيف والابتكار، إلا أن تحقيق التميز المؤسسي لا يزال يواجه تحديات تتعلق بمدى توفر بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع. فالمناخ الإبداعي يُعد أحد العوامل الجوهرية التي قد تُسهم في تعزيز أثر القيادة الرشيقة أو الحد منه داخل المؤسسات. وفي سياق شركة نيوم بوصفها نموذجاً لمشاريع المستقبل القائمة على الابتكار والتحول تبرز الحاجة إلى فهم كيف يمكن للمناخ الإبداعي أن يُعدّل العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي.

في السياق تواجه بعض المنظمات الادارية تحديات متزايدة في بيئات عمل تتسم بالتغير السريع والتعقيد، مما يجعل تبني القيادة الرشيقة ضرورة لتعزيز القدرة على التكيف وتحقيق الأداء المتميز. وتشير الأدبيات إلى أن القيادة الرشيقة تُعد من أهم المداخل التي تمكن المؤسسات من الاستجابة الفعّالة للتغيرات وتحسين مخرجاتها التنظيمية (Denning, 2018) ورغم ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تعاني من فجوة بين تبني مبادئ القيادة الرشيقة وتحقيق التميز المؤسسي بصورة مستدامة، وهو ما تؤكد نماذج التميز العالمية مثل EFQM التي تشير إلى أن القيادة عنصر محوري لكنه غير كافٍ بمفرده لتحقيق التميز (EFQM, 2020).

في هذا السياق، يبرز المناخ الإبداعي كعامل مؤثر قد يعزز أو يضعف أثر القيادة الرشيقة على التميز المؤسسي، حيث تؤكد الدراسات أن المناخ الإبداعي يسهم في رفع مستويات الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي كما تشير دراسات حديثة إلى أن المناخ الإبداعي قد يعمل

كدور معدل في العلاقات التنظيمية، مما يجعله عاملاً حاسماً في تفسير تباين نتائج القيادة في المؤسسات (Hayes, 2018)؛ (السلمي، 2022)، وبما أن شركة نيوم تُعد نموذجاً عالمياً للابتكار والتحول المستقبلي، إلا أن طبيعة بيئتها الديناميكية تتطلب فهماً أعمق لكيفية تفاعل القيادة الرشيقة مع المناخ الإبداعي لتحقيق التميز المؤسسي. وهنا تظهر فجوة معرفية تتعلق بمدى قدرة المناخ الإبداعي على تعديل العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي داخل بيئة عمل متقدمة مثل نيوم.

1-3 أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مستوى كل من القيادة الرشيقة، وقياس المناخ الإبداعي، والتميز المؤسسي لدى المنظمة؟
2. ما أثر ممارسات القيادة الرشيقة من خلال الأبعاد (تنظيم موقع العمل-التحسين المستمر-العمل القياسي-العاملين متعددي المهارات) على التميز المؤسسي من خلال الأبعاد (التميز القيادي-التميز الاستراتيجي-التميز الخدمي-التميز المعرفي) في شركة نيوم؟
3. ما هي القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي في ممارسات القيادة الرشيقة من خلال الأبعاد (تنظيم موقع العمل-التحسين المستمر-العمل القياسي-العاملين متعددي المهارات) على التميز المؤسسي من خلال الأبعاد (التميز القيادي-التميز الاستراتيجي-التميز الخدمي-التميز المعرفي) في شركة نيوم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة الثلاثة (القيادة الرشيقة، المناخ الإبداعي، التميز المؤسسي) تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)؟

1-4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على الدور المعدّل للمناخ الإبداعي في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي في شركة نيوم، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملون متعددي المهارات)، ومستوى المناخ الإبداعي، ومستوى التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، التميز الخدمي، التميز المعرفي) في شركة نيوم .
2. بيان أثر ممارسات القيادة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملون متعددي المهارات) في التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، التميز الخدمي، التميز المعرفي) في شركة نيوم .
3. توضيح الدور المعدّل للمناخ الإبداعي في العلاقة بين القيادة الرشيقة بأبعادها المختلفة والتميز المؤسسي بأبعاده في شركة نيوم .
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة (القيادة الرشيقة، المناخ الإبداعي، التميز المؤسسي) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري.

5-1 فرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة هي علاقات نظرية يُعبّر عنها بعبارات قابلة للاختبار، وتؤسس هذه العلاقات على شبكة من التوقعات النظرية التي وضعتها الدراسات السابقة، وتتضمن هذه العلاقات متغيرات يمكن اختبارها، والتأكد من صحتها، ويُحصل على النتائج بعد إجراء الاختبارات، والتحليلات الإحصائية، ويمكن تطوير هذه الفرضيات من الدراسات السابقة.

أولاً/ الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة:

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة وبين التميز المؤسسي في شركة نيوم.

H_{1.1}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (تنظيم موقع العمل) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز القيادي) في شركة نيوم.

H_{1.2}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (تنظيم موقع العمل) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الاستراتيجي) في شركة نيوم.

H_{1.3}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (تنظيم موقع العمل) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الخدمي) في شركة نيوم.

H_{1.4}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (تنظيم موقع العمل) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز المعرفي) في شركة نيوم.

H_{1.5}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (بعد التحسين المستمر) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز القيادي) في شركة نيوم.

H_{1.6}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (بعد التحسين المستمر) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الاستراتيجي) في شركة نيوم.

H_{1.7}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (بعد التحسين المستمر) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الخدمي) في شركة نيوم.

H_{1.8}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (بعد التحسين المستمر) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز المعرفي) في شركة نيوم.

H_{1.9}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العمل القياسي) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز القيادي) في شركة نيوم.

H_{1.10}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العمل القياسي) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الاستراتيجي) في شركة نيوم.

H_{1.11}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العمل القياسي) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الخدمي) في شركة نيوم.

H_{1.12}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العمل القياسي) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز المعرفي) في شركة نيوم.

- H1.13: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العاملين متعددي المهارات) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز القيادي) في شركة نيوم.
- H1.14: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العاملين متعددي المهارات) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الاستراتيجي) في شركة نيوم.
- H1.15: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العاملين متعددي المهارات) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الخدمي) في شركة نيوم.
- H1.16: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العاملين متعددي المهارات) وبين التميز المؤسسي من خلال بعد (التميز المعرفي) في شركة نيوم.
- H2:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين ممارسات القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي في شركة نيوم.
- H2.1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (تنظيم موقع العمل) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز القيادي) في شركة نيوم.
- H2.2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (تنظيم موقع العمل) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الاستراتيجي) في شركة نيوم.
- H2.3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (تنظيم موقع العمل) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الخدمي) في شركة نيوم.
- H2.4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (تنظيم موقع العمل) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز المعرفي) في شركة نيوم.
- H2.5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (بعد التحسين المستمر) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز القيادي) في شركة نيوم.
- H2.6: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (بعد التحسين المستمر) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الاستراتيجي) في شركة نيوم.
- H2.7: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (بعد التحسين المستمر) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الخدمي) في شركة نيوم.
- H2.8: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (بعد التحسين المستمر) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز المعرفي) في شركة نيوم.
- H2.9: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العمل القياسي) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز القيادي) في شركة نيوم.
- H2.10: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العمل القياسي) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الاستراتيجي) في شركة نيوم.
- H2.11: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العمل القياسي) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الخدمي) في شركة نيوم.

- H2.12: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العمل القياسي) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز المعرفي) في شركة نيوم.
- H2.13: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العاملين متعددي المهارات) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز القيادي) في شركة نيوم.
- H2.14: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العاملين متعددي المهارات) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الاستراتيجي) في شركة نيوم.
- H2.15: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العاملين متعددي المهارات) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز الخدمي) في شركة نيوم.
- H2.16: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في حجم القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي بين القيادة الرشيقة من خلال بعد (العاملين متعددي المهارات) والتميز المؤسسي من خلال بعد (التميز المعرفي) في شركة نيوم.
- H3:** توجد فروق إحصائية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) لآراء عينة الدراسة حول اثر القيادة الرشيقة من خلال الابعاد (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملون متعددي المهارات) على التميز المؤسسي من خلال الابعاد (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، التميز الخدمي، التميز المعرفي) في شركة نيوم وفقا للمتغيرات: الجنس المؤهل العلمي العمر سنوات الخبرة المستوى الادراي.
- 6-1 النظرية المفسرة للدراسة:

1-6-1 نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory):

نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) هي إطار استراتيجي طوره تيز وتيس وفوش (Teece et.al., 1997) لشرح كيف تستطيع المنظمات التكيف والابتكار في بيئات تتسم بالتغير السريع. وجوهر النظرية هو أن نجاح المنظمة لا يعتمد فقط على مواردها الحالية، بل على قدرتها على إعادة تشكيل هذه الموارد باستمرار.

المكونات الأساسية للقدرات الديناميكية:

وفقاً لتيس (Teece, 2007)، تتكون القدرات الديناميكية من ثلاث عمليات رئيسية وهي الاستشعار: (Sensing) وتعني قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. والمكون الثاني هو الاقتناص (Seizing) ويقصد به اتخاذ القرارات المناسبة لاستغلال الفرص المكتشفة وتحويلها إلى قيمة، والمكون الثالث هو إعادة التشكيل: (Reconfiguring) ويقصد به إعادة ترتيب الموارد والعمليات الداخلية لضمان التكيف المستمر (Teece et al., 1997).

دور القيادة الرشيقة في القدرات الديناميكية:

القيادة الرشيقة (Agile Leadership) هي نمط قيادي يركز على المرونة، سرعة اتخاذ القرار، التمكين، والتجريب المستمر. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة الرشيقة تُعد عاملاً تمكينياً رئيسياً لتفعيل القدرات الديناميكية داخل المنظمة.

كيف تدعم القيادة الرشيقة القدرات الديناميكية؟

من خلال دعم عملية الاستشعار فالقادة الرشيقون يشجعون على جمع المعلومات من مصادر متنوعة والتفكير الاستراتيجي، ومراقبة التغيرات في السوق وهذا يعزز قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص مبكراً، (Joiner & Josephs, 2007). كما تدعم أيضاً من خلال تعزيز الاقتناص حيث ان القيادة الرشيقة تخلق بيئة تتخذ فيها القرارات بسرعة، وتُشجّع فيها التجارب، ويُسمح فيها بالفشل المحسوب

مما يساعد المنظمة على استغلال الفرص قبل المنافسين (Denning, 2018). كما تدعم تمكين إعادة التشكيل، حيث ان القادة الرشيقون يدعمون إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد، وتبني التكنولوجيا الجديدة مما يساعد المنظمة على استغلال الفرص قبل المنافسين، (Denning, 2018) (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

العلاقة بين القدرات الديناميكية والقيادة الرشيقة:

يمكن تلخيص العلاقة في ان القيادة الرشيقة تُسرّع بناء القدرات الديناميكية، كما ان القدرات الديناميكية تحتاج إلى قيادة مرنة وقادرة على اتخاذ قرارات سريعة، وان المنظمات التي تجمع بين الاثنين تكون أكثر قدرة على الابتكار والتنافسية (Teece, 2018; Denning, 2018).

1-6-2 نظرية التفاعل بين الشخص والبيئة (Person-Environment Fit):

هذه النظرية يمكن العمل عليها واستغلالها في توضيح وتفسير دور المناخ الإبداعي كمدّل، وتشير هذه النظرية إلى أن فعالية الممارسات الإدارية تعتمد على مدى ملاءمتها للبيئة التنظيمية المحيطة، وفي إطار هذه الدراسة، يُمثل المناخ الإبداعي أحد أهم عناصر البيئة التنظيمية التي تحدد مدى فاعلية القيادة الرشيقة، فعندما يسود مناخ إبداعي داعم يتسم بالثقة، والانفتاح، وتشجيع الأفكار الجديدة، يصبح الموظفون أكثر استعدادًا للاستجابة لتوجهات القيادة الرشيقة، مما يعزز من تأثيرها على التميز المؤسسي. في المقابل، في البيئات التي تغنق إلى مناخ إبداعي، قد تتراجع فاعلية القيادة الرشيقة، حيث يواجه الأفراد مقاومة للتغيير أو ضعفًا في تبني المبادرات الابتكارية. وبناءً عليه، تفسر هذه النظرية الدور المُعدّل للمناخ الإبداعي، حيث يحدد مستوى هذا المناخ قوة واتجاه العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي.

في السياق تُعد نظرية التفاعل بين الشخص والبيئة من النظريات الجوهرية في علم النفس البيئي والتنظيمي، إذ تؤكد أن السلوك الإنساني هو نتاج للتفاعل المستمر بين خصائص الفرد وخصائص البيئة المحيطة به، وليس نتيجة لعامل واحد مستقل، وقد وضع (Lewin, 1936) الأساس النظري لهذا التوجه من خلال معادلته الشهيرة التي ترى أن السلوك (B) هو دالة للفرد (P) والبيئة (E)، مما يعني أن فهم السلوك يتطلب تحليلاً متزامناً لكلا الجانبين. وفي تطوير لاحق، قدّم (Murray, 1938) إطار الاحتياجات والضغوط الذي يوضح كيف تتفاعل احتياجات الفرد النفسية مع الضغوط البيئية لتشكيل الاستجابات السلوكية. وفي السياق التنظيمي، توسعت الأبحاث لتؤكد أن التوافق بين الفرد وبيئة العمل سواء من حيث القيم أو المهام أو الدعم يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز الرضا الوظيفي، والالتزام، والأداء، كما أشار (Edwards & Shipp, 2007) وتشير الأدلة الحديثة إلى أن عدم التوافق بين الشخص والبيئة قد يؤدي إلى ضغوط نفسية، انخفاض الدافعية، وتراجع الإنتاجية، بينما يسهم التوافق العالي في تعزيز الرفاه النفسي والابتكار. وبذلك، تُبرز النظرية أهمية النظر إلى السلوك الإنساني باعتباره عملية ديناميكية تتشكل من خلال التفاعل المستمر بين الفرد والبيئة، مما يجعلها إطاراً مهماً لفهم السلوك في مجالات التعليم، العمل، والصحة النفسية.

1-7 أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة على المستوى النظري والتطبيقي في النقاط التالية:

أولا/الأهمية العلمية:

1. تسهم الدراسة الحالية في دعم الأدبيات العربية العلمية من خلال رصد العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي، من خلال اختبار الدور المعدل للمناخ الإبداعي، والذي لم يحظ بالاهتمام البحثي الكافي - على حد علم الباحث- من البحث في السياق العربي والسعودي.
2. المساهمة في تطوير النماذج النظرية والمفاهيمية المرتبطة بتفسير العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة، وأثرها في تعزيز التميز المؤسسي في نطاق بيئة إبداعية مُحفزة.
3. تقديم إضافة نوعية للمكتبات العربية وبخاصة المكتبة السعودية، والتي تعمل على سد الفجوة المعرفية بدراسة تطبيقية على شركة نيوم كأحد أبرز المشاريع العالمية المرتبطة برؤية المملكة 2030.

ثانيا/ الأهمية المنهجية:

1. العمل على توظيف منهجية علمية متكاملة قائمة على التحليل الكمي، واستخدام النمذجة الإحصائية لاختبار العلاقات التفاعلية والمباشرة بين المتغيرات، مما يعزز بدوره من قوة نتائج الدراسة.
2. قد يمكن الاستفادة من أدوات الدراسة التي ستصمم وأدواتها البحثية في إجراء المزيد من الدراسات اللاحقة التي يمكن أن تتناول متغيرات مشابهة في بيئات تنظيمية أخرى.

ثالثا/ الأهمية العملية:

1. يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الميدانية في مساعدة القيادات الإدارية المسؤولة في شركة نيوم على تعزيز ممارسات القيادة الرشيقة بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسة واستجابتها للتغيرات المستقبلية.
2. إلقاء الضوء على دور المناخ الإبداعي كعامل حاسم يمكن أن يضاعف من أثر القيادة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي، مما يدعم القرارات الإدارية والتنظيمية في المنظمات.
3. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها أن تسهم في صياغة السياسات الداخلية التي تدعم الإبداع المؤسسي، وتُسرع من تحقيق أهداف شركة نيوم الاستراتيجية في إطار رؤية المملكة 2030.

8-1 أنموذج الدراسة:

طوّر الباحث نموذج الدراسة استناداً إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي، والمتوافقة مع الدراسة الحالية من حيث الإطار المفاهيمي والمتغيرات. فقد ركزت بعض هذه الدراسات على القيادة الرشيقة بوصفها مدخلاً أساسياً لتمكين المؤسسات من التكيف مع المتغيرات البيئية وتعزيز قدرتها على الاستجابة للتحديات، في حين تناولت دراسات أخرى التميز المؤسسي باعتباره أحد المخرجات الرئيسية التي تسهم في تحقيق الاستدامة والتنافسية للمؤسسات. كما أبرزت بعض الأدبيات أهمية المناخ الإبداعي بوصفه متغيراً يسهم في تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار.

أولاً/ المتغير المستقل: وهو القيادة الرشيقة؛ وقد اختار الباحث في دراسته الحالية أربعة أبعاد للقيادة الرشيقة وهي (تنظيم موقع العمل- التحسين المستمر- العمل القياسي-العاملين متعددي المهارات) استناداً على عدد من الدراسات التي ركزت على هذه الأبعاد مثل دراسة (محمد وآخرون، 2025)، ودراسة (جهاد، 2024)، ودراسة (القطروني واجبارة، 2024)، ودراسة (Kaya, 2023)، ودراسة (Indiarti & Lantu, 2022)، ودراسة (Taş, 2022) دراسة (الزهراني وشعبي، 2023) ودراسة (الرميح والبرادي، 2022) ودراسة (الزهراني والغامدي، 2024).

الجدول (1-1) أبعاد القيادة الرشيقة وتكرار كل بعد من أبعادها في الدراسات السابقة

ت	الدراسات	بعد تنظيم موقع العمل	بعد التحسين المستمر	بعد العمل القياسي	بعد العاملين متعددي المهارات
1	(محمد وآخرون، 2025)	√			
2	(جهاد، 2024)	√	√		
3	(القطروني وإجباره، 2024)	√	√		
4	(Kaya, 2023)	√	√		
5	(Indiarti & Lantu, 2022)	√	√		
6	(Taş, 2022)	√	√		
7	(الزهراي وشعبي، 2023)			√	√
8	(الرميح والبرادي، 2022)			√	√
9	(الزهراي والغامدي، 2024)			√	√

ثانيا/ المتغير التابع: هو التميز المؤسسي، وقد اختار الباحث في دراسته الحالية أربعة أبعاد للتميز المؤسسي، وهي: (التميز القيادي، والتميز الاستراتيجي، والتميز المعرفي، والتميز الخدمي)، استنادًا إلى عدد من الدراسات التي ركزت على هذه الأبعاد، مثل دراسة: (طه وعلم الدين، 2022)، ودراسة (النشوي، 2022)، ودراسة (بنى ساسي ومحجوبي، 2024). ودراسة (Rahmati & Harfat, 2024)، ودراسة (Bernardo et al., 2022)، ودراسة (Singsa et al, 2020)، ودراسة (الغنام والصقر، 2025)، ودراسة (كاظم وآخرون، 2022).

الجدول (2-1) أبعاد التميز المؤسسي في الشركات وتكرار كل بعد منها في الدراسات السابقة

ت	الدراسات	بعد القيادي	بعد التميز الاستراتيجي	بعد التميز الخدمي	بعد التميز المعرفي
1	(طه وعلم الدين، 2022)	√	√		
2	(النشوي، 2022)	√	√		
3	(بنى ساسي ومحجوبي، 2024)	√	√		
4	(Rahmati & Harfat, 2024)	√	√		
5	(Bernardo et al., 2022)		√		
6	(Singsa et al, 2020)	√	√		
7	(الغنام والصقر، 2025)			√	
8	(كاظم وآخرون، 2022)			√	√

ثالثاً/ المتغير المعدّل: هو متغير يؤثر في قوة أو اتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في الدراسة العلمية. ويأتي المناخ الإبداعي في هذه الدراسة بوصفه متغيراً معدلاً يؤثر في قوة العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي، بما يدعم بيئة العمل القائمة على الحرية الفكرية، والتجريب، وتشجيع المبادرات الإبداعية.

بناء على ما سبق، واستناداً إلى ما ورد في الجدول رقم (1) والجدول رقم (2) المتعلقين باستعراض الدراسات السابقة، قام الباحث باختيار الأبعاد الأكثر تكراراً لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع كالآتي:

1. ابعاد القيادة الرشيقة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي المهارات). ابعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، التميز الخدمي، التميز المعرفي).

الشكل (1-1) الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

9-1 مبررات ودوافع اختيار الموضوع محل الدراسة:

تتعدد

الدوافع التي

حثت

الباحث

على إجراء

الدراسة

الحالية،

والتي يمكن

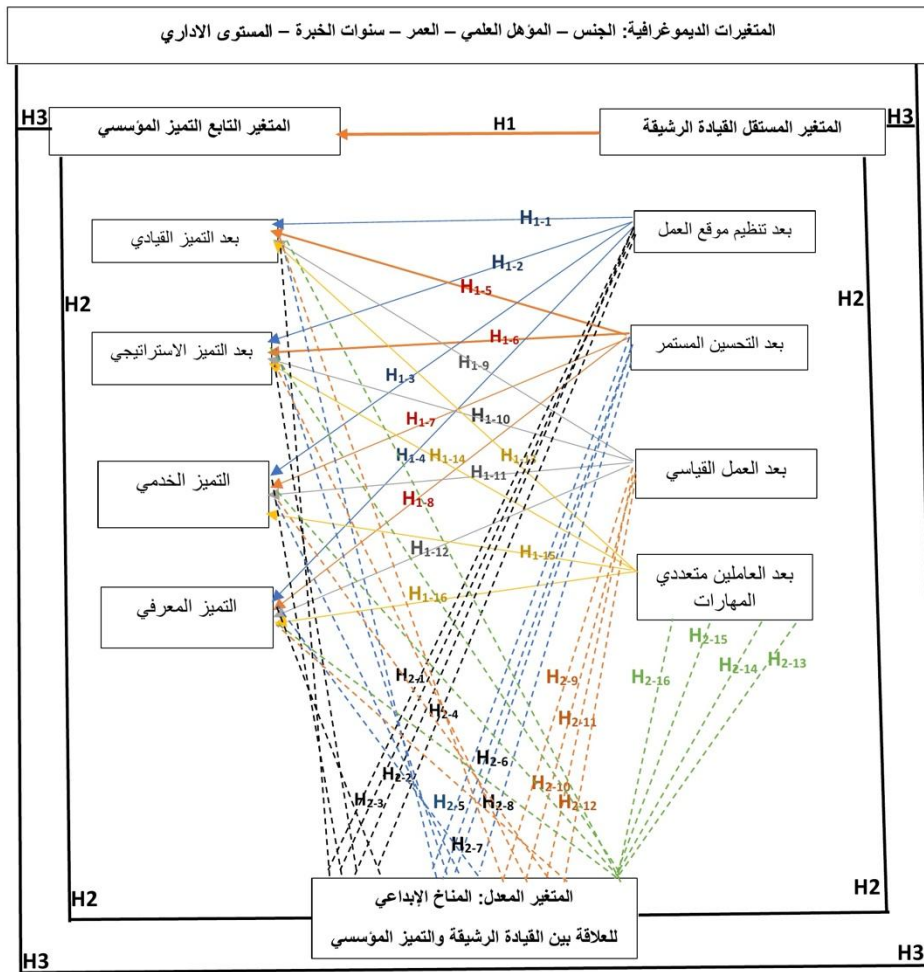
الإشارة لها

في النقاط

التالية:

1-9-1

المبررات



المصدر: من إعداد الباحث، تم تصميم نموذج الدراسة وتطويره

الموضوعية:

1. الأهمية البارزة للنموذج القيادي الرشيق باعتباره من الأساليب القيادية الحديثة، التي تسهم بشكل واضح في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق المرونة في المنظمات، وهو ما يتماشى مع متطلبات رؤية المملكة 2030.
2. تحقيق اعتبار للتميز المؤسسي كأحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات المعاصرة، وخاصةً في الشركات الرائدة بالمملكة العربية السعودية مثل شركة نيووم التي تسعى لتكون نموذجاً عالمياً في الجودة والابتكار.

3. إبراز دور المناخ الإبداعي كأحد العوامل التنظيمية المحورية في تحفيز الإبداع والابتكار، مما يدعم دوره كمتغير مُعدّل وذا قيمة لفهم العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي.
 4. محدودية الدراسات العربية الحديثة - في حدود علم الباحث- التي تناولت العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة (القيادة الرشيقة، التميز المؤسسي، المناخ الإبداعي)، وخاصة في السياق السعودي.
- 1-9-2 المبررات الذاتية:

1. اهتمام الباحث الشخصي بموضوع الدراسة لارتباطه بتخصصه الأكاديمي، إلى جانب ميوله البحثية نحو القضايا المرتبطة بالإبداع الإداري، والتميز المؤسسي.
 2. اقتناع الباحث بأن نتائج هذه الدراسة قد تسهم في إثراء الممارسات العملية لدى المؤسسات السعودية بوجه عام، وشركة نيوم بوجه خاص، بما يُمكن من دعم استراتيجياتها المستقبلية.
 3. ميل الباحث ورغبته في الإسهام العلمي من خلا تقديم دراسة تجمع بين ثلاث متغيرات مترابطة وحديثة نسبياً، بما يثري الأدبيات والبحوث العربية في مجال القيادة والإدارة في المؤسسات.
- 10-1 محددات الدراسة:

تتضمن الدراسة الحدود الرئيسة التالية:

- المحددات العلمية: تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي، مع الكشف عن الدور المعدل للمناخ الإبداعي في هذه العلاقة.
- المحددات المكانية: تطبق الدراسة الحالية في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية باعتبارها واحدة من المشروعات الوطنية الرائدة التي تمثل بيئة خصبة لدراسة متغيرات الدراسة: القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي والمناخ الإبداعي.
- المحددات البشرية: تقتصر عينة الدراسة على القيادات الإدارية والموظفين العاملين في شركة نيوم ممن يتوافر لديهم ارتباط مباشر بممارسات القيادة الرشيقة وأساليب التميز المؤسسي.
- المحددات الزمنية: تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة بين الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1446هـ - 2026/2025م.

11-1 المنهجية العلمية المستخدمة في الدراسة:

تُعد الدراسة الحالية من الدراسات الكمية، أي تتبع المدخل الكمي والذي يعتمد بشكل كلي على الأرقام والإحصائيات الرقمية، وهذا في ضوء ما أشار إليه (الفضل، 2019) بأن المدخل الكمي هو "المدخل الذي يرتكز بشكل مباشر باستخدام الأرقام والعلاقات الرياضية والأساليب الكمية المختلفة لتحليل وتفسير الكثير من مشكلات إدارة الأعمال". وسوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها، حيث عرف (درويش، 2018) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية".

12-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه "جميع وحدات المعاينة التي تنتمي إلى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها، ويعتمد تحديد مجتمع الدراسة على هدف الدراسة بحيث يتطابق مجتمع الدراسة مع المجتمع المستهدف، حيث أن عدم التطابق بين مجتمع الدراسة والمجتمع المستهدف بالدراسة يجعل من غير المقبول عليمًا تعميم نتائج العينة على المجتمع المستهدف، ولابد من الإشارة هنا إلى أن التحديد الواضح لمجتمع المعاينة يتطلب التحديد الواضح لوحدة المعاينة في الدراسة" (عاروري، 2013)، يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية، بدوام كامل من مختلف المستويات الإدارية (عليا، وسطي، تنفيذية)، وسوف يتم استخدام أسلوب مسح كامل المجتمع وبالتالي تصبح العينة المستهدفة هي عينه تشمل كامل مجتمع الموظفين الإداريين بالشركة والبالغ عددهم (400) موظف وموظفه.

13-1 مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة الحالية على (الاستبانة) كمصدر أولي للبيانات، فهي توفر للباحث فرصة فريدة للوصول إلى المعلومات الأصلية والتحقق من صحتها، وبالتالي بناء فهم أعمق وأكثر دقة للموضوع قيد الدراسة.
- المصادر الثانوية: اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة متنوعة من المصادر الثانوية، بما في ذلك الكتب والمقالات العلمية باللغتين العربية والإنجليزية، والقوانين والأنظمة الأكاديمية المعمول بها في الجامعات المعنية، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، كما تم الاستعانة بمصادر إلكترونية موثوقة للبحث والتحقق من المعلومات.

14-1 أداة الدراسة:

سوف يعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للدراسة والتي عرفها (الضامن، 2007) على أنها "وسيلة من وسائل جمع المعلومات، وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده، بالإضافة إلى إن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد"، وسيعتمد الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة في بناء الاستبانة وصياغة عبارتها حيث سيتم تحديد المحاور والأبعاد الرئيسية التي تشملها الاستبانة، كما سيتم تحديد العبارات التي تقع تحت كل بعد من الأبعاد.

لتحديد استجابات العينة، فسوف يعتمد الباحث على مقياس ليكرث، والذي عرفه كل من (باهي والأزهري، 2010) بأنه مقياس يُستخدم على نطاق متسع لقياس الاتجاهات والآراء التي وضعها في الأصل رئيس ليكرث، وأثناء وضع مقياس ليكرث، يتم الوصول إلى الدرجات الخام باعتبارها إجابات بديلة متدرجة على الاستبيان، فعلي سبيل المثال، يتم إعطاء الخاضعين للبحث سلسلة من العبارات وثيقة الصلة (ملائمة) ببناء المقياس ويطلب منهم أن يشارروا إلى درجة موافقتهم عن طريق أن يذكروا أوافق بقوة، أوافق، لا أوافق، لا أوافق بقوة ويتم ربط رقم بكل إجابة من الإجابات المحتملة. وسوف تستخدم الباحث في دراستها مقياس ليكرث الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) لتصحيح أداة الدراسة حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، محايد (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5).

15-1 تقسيمات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المرتبطة بموضوع الدراسة، تقسم الدراسة الحالية إلى سبعة فصول متتابعة على النحو الآتي:

- **الفصل الأول:** يتناول المدخل العام للدراسة، حيث يوضح خلفية الموضوع وأسباب اختياره، وتوضيح إشكالية الدراسة وأسئلتها الرئيسية والفرعية، وأهداف الدراسة، إضافة إلى تحديد أهمية الدراسة العلمية والعملية والمنهجية، إضافة إلى بناء النموذج المفاهيمي وصياغة الفرضيات بما يوضح العلاقات المتوقعة بين القيادة الرشيدة والتميز المؤسسي والدور المعدل للمناخ الإبداعي، ويُختتم الفصل بعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالمتغيرات الثلاثة، بهدف تحديد الأبعاد الرئيسية واستنتاج الفجوة البحثية.
- **الفصل الثاني:** يخصص هذا الفصل لعرض وتحليل الأسس النظرية لمفهوم القيادة الرشيدة من خلال استعراض تطورها التاريخي وتعريفاتها، وأبعادها الأساسية المتمثلة في: دعم الفريق - ودعم القيادة - ومرونة العمل، كما يتناول هذا الفصل مناقشة أبرز النماذج النظرية المرتبطة بالقيادة الرشيدة، وعلاقتها بالتميز المؤسسي. ثم الإطار النظري لمفهوم التميز المؤسسي، حيث يتم تناول تعريفاته الاصطلاحية وأهمية التميز المؤسسي، وأبعاده الأساسية التي تتمثل في (التميز القيادي - التميز الاستراتيجي - التميز المعرفي)، بالإضافة إلى مناقشة أهميته في تحقيق رؤية المملكة 2030، ودور المؤسسات الكبرى مثل نيوم في تعزيز هذا التوجه. ثم الإطار النظري لمفهوم المناخ الإبداعي باعتباره متغيراً وسيطاً في سياق الدراسة الحالية، من خلال استعراض تعريفاته وأهميته، وأبعاده الأساسية، مع إبراز دور المناخ الإبداعي في تهيئة بيئة عمل قادرة على تعزيز أثر القيادة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي.
- **الفصل الثالث:** يعرض هذا الفصل المنهجية العلمية للدراسة التطبيقية من خلال وصف خصائص عينة الدراسة الحالية، والإجابة عن أسئلتها، ومناقشة النتائج المتعلقة بمشكلة الدراسة، كما يتضمن الفصل اختبار الفرضيات الموضوعية وتحليل العلاقات بين أبعاد القيادة الرشيدة والتميز المؤسسي والمناخ الإبداعي، مع ربط النتائج بالجانب النظري والدراسات السابقة.
- **الفصل الرابع:** عرض النتائج التطبيقية ومناقشتها، حيث يتم تقديم خصائص عينة البحث، وعرض النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة (الأثر المباشر للقيادة الرشيدة على التميز المؤسسي، والدور المعدل للمناخ الإبداعي)، مع مقارنتها بما ورد في الأدبيات السابقة.
- **الفصل الخامس:** الخاتمة والتوصيات، ويشمل ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات النظرية والتطبيقية الموجهة إلى صناع القرار والقيادة في شركة نيوم والمؤسسات المماثلة، بالإضافة إلى مقترحات لبحوث مستقبلية تتناول موضوعات مرتبطة لم يتم التطرق إليها في الدراسة الحالية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المبحث الأول/ التميز المؤسسي:

اليوم، يُعدّ التميز المؤسسي أحد أهم المفاهيم في الإدارة والتنظيم. بدأت المؤسسات تقيس نجاحها ليس بما تفعله، بل بمدى جودة وسرعة قدرتها على تحقيق ذلك. وبالنسبة إلى الديناميكيات المتغيرة لبيئة الأعمال مهما كانت محلية أو عالمية وما تترتب عليها من تبعات، لا تملك المؤسسات وقتاً لتضيّعه في التكيف مع التغيير، لا يقتصر التميز على كونه سمةً لمنتجاتها أو خدماتها فحسب، بل هو في الواقع النسيج الذي يبني أي شركة، وجودة إدارتها لأنظمتها الداخلية واستراتيجياتها، وحتى لمواردها البشرية ومعارفها وخبراتها، وذلك في علاقتها بموظفيها. لقد أدركت المؤسسات الرائدة أن البقاء في سوق تنافسي يتطلب أكثر من مجرد الأداء الجيد، بل يحتاج إلى بناء منظومة متكاملة من الابتكار، التحسين المستمر، والالتزام بمعايير الجودة العالمية، ومن هنا برزت أهمية التميز المؤسسي كإطار شامل يسعى إلى تحقيق رضا العملاء، تعزيز الولاء، وزيادة القدرة التنافسية، مع ضمان استدامة النمو والتطور.

1-1-2 تعريف مفهوم التميز المؤسسي:

التحديات والعوائق التي تضعها الكثير من المؤسسات تؤدي إلى حالة من عدم اليقين، وتعطل جهود تحسين الأداء لتحقيق المعايير التي ستساعدنا في نهاية المطاف على بلوغ أهدافها. ومن بين المفاهيم التي بدت معبرة عن هذا المعنى مفهوم التميز المؤسسي، الذي يوفر إطارًا مفاهيميًا للتكامل الشامل لجميع الوحدات ومكونات الاختلافات داخل المؤسسة، في ضوء بعض المعايير التي تُميز التميز والتفوق من خلال توفير قدرات عالية الإمكانيات. وهذا يضمن أن جميع عناصرها ومكوناتها تكون مترابطة وكذلك متناسقة. وفي عالم اليوم الأسرع والأكثر تطورًا، يُعد ذلك أيضًا الطريقة الوحيدة لبقاء المؤسسات أو حتى وجودها. ويعد موضوع التميز من الموضوعات الهامة لكافة المؤسسات في مجال الإدارة، (الدوسري، 2022)، فهو بمثابة النتيجة النهائية لتحقيق الجودة في العمل (عطافي، 2022) وقد تعددت التعريفات التي قدمت للتميز المؤسسي.

عرفت التميز المؤسسي بأنها "سعي المؤسسة لتحقيق التفرد والتميز في كافة جوانبها الإدارية والتنظيمية وتقديم خدمات للمستفيدين بجودة عالية" (قدحه، 2023) كما عرفته (عطافي، 2022) بأنه "مدى توافر أبعاد إدارة التميز من حيث التوفر الفعلي لرؤية إستراتيجية واضحة، والممارسة الفعلية لسلوكيات قيادية، وتعزيز علاقات وشراكات مختلفة" متميزة، وإدارة ناجحة وإدارة عملية سليمة وواضحة، تحقيق أعلى مستويات الإنجاز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي، وفق تخطيط إستراتيجي؛ لتحقيق أهدافها، وتوقعاتها المستقبلية بطريقة فعالة تجعل منها منظمة مميزة عن غيرها، (المغربية، 2023).

وقد اتفقت بعض الدراسات كدراسة (الدغمي، 2019) (علوان وكاظم، 2019) على أن التميز يعد بمثابة "الاستخدام المنظومي لمبادئ إدارة الجودة المتكاملة في المؤسسة". كما عرف (زايد، 2003) التميز المؤسسي بأنه "تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، والترابط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة".

يعرف التميز المؤسسي بأنه تمكن الممارسة الجيدة الموجهة بالهدف والادارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين، وتطوير الخدمات المقدمة، والمسؤولية تجاه المجتمع (Steed, 2017) وعرف (المليجي، 2012) التميز المؤسسي هو فن الموازنة بين مختلف عناصر المؤسسة ودمجها وتشغيلها بطريقة منسجمة بهدف تعظيم الفعالية من خلال مخرجات تلبي رغبات أصحاب المصلحة واحتياجاتهم وتوقعاتهم. يُعرّف الدوري (2010) التميز المؤسسي بأنه الجهود التنظيمية المخططة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة، لأن التغيير في كل شيء وعلى كل مستوى وفي أي وقت يُعدّ سمة رئيسية لهذا العصر..

عرف آل إبراهيم، الجارودي (2020) التميز المؤسسي بأنه "جهود مخططة، تعتمد على مجموعة من المعايير، التي يمكن من خلالها العمل على تحقيق التحسين المستمر، والاستجابة للقوى الداعمة للتميز، وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة"، كما يعرف (حسن، 2018) التميز المؤسسي بأنه "حالة من الابداع الإداري، والتفوق التنظيمي، للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء، من جميع الوظائف التي تمارسها المؤسسة، للتفوق في إنجازاتها عما يحققه المنافسين، لإرضاء المستفيدين، وجميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة".

2-1-2 أبعاد ومداخل تحقيق التميز المؤسسي:

التميز المؤسسي اختص بأبعاد عديده ومتنوعة وقد استخدمت الدراسة الحالية اربعة من مجموعه الابعاد التي تشكل التميز المؤسسي، وهذه الابعاد الأربعة هي على التوالي (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، التميز الخدمي، التميز المعرفي) وسوف يتم فيما يلي استعراض هذه الابعاد بشكل رئيسي باعتبار ان الدراسة التحليلية تعتمد عليها في هذه الدراسة.

أولاً/ التميز القيادي:

عرف بأنها " قدره القائد على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الاعمال المتحدة بصورة تساعد المنظمة على مواجهة الازمات (سمر الدين والقرشي، 2020). وأيضاً هي "القيادة ذات الرؤية الاستراتيجية والتي يتم تطبيقها على كافة المستويات مع تفويض للصلاحيات وإدراك للاحتياجات الاستراتيجية المطلوبة" (الزهراني وشعبي، 2023). والتميز القيادي يعني وجود قيادة لديها قدره استراتيجية قادرة على تحفيز وتوجيه العاملين نحو تحقيقها والتفكير بشكل ابداعي وابتكاري بعيداً عن البيروقراطية والروتين (الغنام والصقر، 2025).

ثانياً/ التميز الخدماتي:

يُعدّ التميز الخدماتي أحد الابعاد الجوهرية للتميز المؤسسي، إذ يعكس قدرة المنظمة على تقديم خدمات عالية الجودة تتسم بالابتكار، والموثوقية، والاستجابة الفعالة لتوقعات المستفيدين. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات إدارة الخدمة القائمة على التحسين المستمر والابتكار الرقمي تحقق مستويات أعلى من الرضا والولاء (Alshurideh et al., 2020) كما تؤكد بعض الدراسات أن التميز الخدماتي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على تصميم تجارب خدمة متمحورة حول العميل، وتوظيف البيانات في تحسين جودة التفاعل والخدمة المقدمة (Santos et al., 2021) وتذهب الأبحاث الحديثة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في بناء ثقافة خدمتية داعمة، وتمكين العاملين، وتطوير قنوات خدمة متعددة ومرنة، تحقق أداءً مؤسسياً متفوقاً وميزة تنافسية مستدامة (Khan & Naeem, 2022) ومن ثمّ، فإن التميز الخدماتي يمثل توجهاً استراتيجياً يسهم في تعزيز السمعة المؤسسية، ورفع كفاءة العمليات، وتحقيق التميز المؤسسي الشامل في بيئات تتسم بالتغير والتنافسية. أيضاً التميز المؤسسي يعني بتقديم المؤسسة خدمة بناء على المعايير المناسبة مع توطيد العلاقة مع العملاء وجعلهم في اولويات المؤسسة (الغنام والصقر، 2025).

ثالثاً/ التميز الاستراتيجي:

هو عبارة عن جهود منظمة ومخططة تهدف الى تحقيق الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق تميزها الدائم والوصول الى النشاط التنموي من خلال الجودة الشاملة، التحسين المستمر، توحيد الجهود المبذولة وتنسيقها، وتحديد المسؤولية للأفراد العاملين لتحقيق الأهداف والغايات، وذلك من خلال قدرة المنظمة على تطبيق استراتيجيتها في الواقع العملي بالشكل الأمثل لبناء استراتيجية ذات افق آنية مستقبلياً ومن ثم الوصول الى حاله التميز (الغنام والصقر، 2025). أيضاً هو ما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية المهمة التي تتخذها المنظمة لإحداث مجموعة من التغييرات وهو سعي المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، مما يحقق تميزاً في الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها (كاظم وآخرون، 2022).

رابعاً/ التميز المعرفي:

تتضمن هذه الخصائص، التي تميز المعرفة عن غيرها من موارد المنظمة، كونها في آنٍ واحد غير ملموسة وغامضة (وبالتالي يصعب نسبياً قياسها)، ويجري استخدامها على نحو متزايد مع تطبيقها في العديد من العمليات في الوقت نفسه. إنها تعيش مع الناس، وتؤثر في شبه كل جزء من المنظمة. وهي قابلة للتطبيق لفترة ممتدة (كامل وآخرون، 2019)، وهذه الأخيرة يُنظر إليها من جانب كثيرين بوصفها العنصر الأساسي الذي يفصل بين القمح والزؤان في نجاح المنظمة. إن التميز في المعرفة يتمثل في التعامل معها بطريقة تُفضي إلى انتقال سلس للمعلومات والمعرفة الجاري داخل الفرق، بحيث يستطيع المديرون اتخاذ قرارات شاملة وتعزيز الإبداع. وأكبر خطأ تقع فيه المنظمة هو تخزين المعرفة دون إيصالها إلى من يهتمون بها، ويظهر ذلك في أداء المنظمة في ضوء عصر ثورة المعرفة (زين العابدين ويسين، 2020)..

في جانب اخر اتفق أغلب الباحثين ومنظري الادارة على وجود أبعاد أخرى (لم يتم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية) ولأهميتها ايضا يتم التطرق لها ومن هذه الأبعاد ما يلي:

أولاً/ التوجه: أشار (الطراونه،2022) انه توجد لدى كل مؤسسة رؤية ورسالة وأهداف التوجهات حجر الزاوية ونقطة الانطلاق الاولى نحو تحقيق التميز مع ضرورة التأكد إن الرؤية والرسالة والأهداف تعكس الخطط المؤسسية وتكون قابلة للتحقيق وليس خطط وأهداف خيالية لا يمكن الوصول إليها، وقد اشار (Al-Dhaafri & Al-Swidi, 2019) انه تؤكد الأدبيات الحديثة أن وضوح الرؤية والرسالة والأهداف يمثل حجر الزاوية في بناء منظومة تميز قادرة على التوجيه الفعال وصنع القرارات الاستراتيجية.

ثانياً/العمليات: بما إن لدى المنظمة رؤية ومهمة وأهداف إستراتيجية واضحة يمكن ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي وأول خطوة لتحقيق ذلك هو تحديد القنوات الاساسية التي ستعتمدها المنظمة كعمود فقري تتوزع انجازاتها بعد أن تحدد القنوات الاساسية لذلك، ويجب أن منه كل نشاطاتها وأن يكون هناك تقييم لعمل تلك القنوات، وبذلك تبدأ عملية تخطيط وتقييم العمليات والتي ستوضح نقاط الارتباط بين العمليات والاهداف الاستراتيجية وكذلك بين عملية وأخرى وعندئذ تتبلور خريطة الطريق وتوضح الاعمال والمهام (الطراونه،2022).

ثالثاً/ الهيكلية: أشار (الطراونه،2022) انه عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهام يصبح من السيل وضع الهيكل التنظيمي، الذي يؤمن أفضل اتصال بين القائمين عن تمك المهام والنشاطات والعمليات، وبذلك يتحقق من خلال الهيكلية للأمن الوظيفي المطلوب. تبرز أهميتها عند اتضاح العمليات والمهام، إذ تؤكد الأبحاث أن الهيكل الفعال يجب أن يدعم الاتصال، ويعزز التنسيق، ويضمن توزيعاً واضحاً للمسؤوليات بما يحقق الأمن الوظيفي ويدعم الأداء المؤسسي (Khan & Naeem, 2022).

رابعاً/ الثقافة: أشار (الطراونه،2022) إن الاسلوب القيادي الذي تتبناه المنظمة يحفز المسؤولين على اتباع قيم مهنية للعمل تتطلق من قيمهم الانسانية وتتأثر بالقيم التي تعكسها الادارة وبذلك ينشئ الحراك والاساليب الخاصة في إنجاز الاعمال وكذلك التواصل بين الافراد. أثبتت الدراسات الحديثة أن الأسلوب القيادي والقيم المهنية التي تتبناها الإدارة تشكلان بيئة عمل محفزة، وتؤثران في أنماط التواصل والسلوكيات المهنية، مما ينعكس مباشرة على جودة الأداء (Al-Shurideh et al., 2020).

خامساً/التوجيه الإستراتيجي: أشار (الطراونه،2022) ان جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجيه وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في كل أجزاء التنظيم الإستراتيجي. كما يشكل التعلم والتحسين المستمر عنصراً محورياً في تعزيز الابتكار، إذ تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تستثمر في التعلم التنظيمي وتشارك المعرفة تحقق مستويات أعلى من الإبداع والقدرة التنافسية (Imran et al., 2021).

سادساً/ التعلم والتحسين المستمر: أشار (الطراونه،2022) انه يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعلية للمعرفة.

سابعاً/ تبادل المعلومات: أشار (الطراونه،2022) ان الاتصال وتبادل المعلومات هما العمود الأساسي في إبقاء ثقافة أي مجتمع صغر ذلك المجتمع أم كبير، لذلك فإن تخطيط وتقييم طرق الاتصال وتبني الوسائل التي تحقق وتؤمن نقل المعلومات بين الأطراف بالشكل الذي يؤكد ويبرهن عن ثقافة المنظمة سيكون لو الدور الأكبر في السير نحو التميز والإنجاز الفعال. ويأتي تبادل المعلومات كعامل داعم لهذه المنظومة، حيث تؤكد الدراسات أن الاتصال الفعال وتدفق المعلومات يسهمان في بناء ثقافة تنظيمية قوية ويعززان القدرة على اتخاذ القرار وتحقيق التميز (Sahi et al., 2020).

ثامناً/ المسؤولية الاجتماعية: أشار (الطراونه،2022) إن السلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لها أهمية كبرى على المدى الطويل لصالح المنظمة فالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات أضحت إحدى سمات تميزها عن مثيلاتها. وتعد المسؤولية الاجتماعية أحد أبعاد

التميز الحديثة، إذ تشير الأبحاث إلى أن تبني السلوك الأخلاقي والممارسات الاجتماعية يعزز سمعة المنظمة ويشكل ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل (Aguinis & Glavas, 2019)

تاسعا/القيادة: للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال شحذ همم الافراد العاملين وتحفيزهم على الابداع وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتعدد الذي يبتعد عن الرقابة والروتين والتقليد. إن تبني القيادة العليا لسياسة الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد ينتج عنه تبادل المعلومات المتعلقة بأهداف المنظمة والقدرة على مناقشة ال طط الموضوعة لتحقيق هذه الاهداف والوصول إلى حلول ومقترحات قد تكون خافية عن بال الادارة العليا تقدم من خلال الادارتين الوسطى والدنيا، يسيل اتباع سياسة اللامركزية وتخويل الصلاحيات إلى من هم أدنى إداريا من عملية انسياب المعلومات والافكار والمقترحات، وحيث إن ترك حرية التعبير للعاملين يؤدي إلى تعميق روح المنافسة والابداع فيما بينهم لتقديم أفكار أفضل، مما يحفز العاملين والافراد الذين لديهم حساسية لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة وبذلك فإن احتمال التميز عندهم سوف يزداد.

2-1-3 أهداف التميز المؤسسي:

إن تحقيق التميز المؤسسي لا يمكن حدوثه بالصدفة أو عن طريق وجود نظريات علمية مجردة، ولكن ينبغي أن يكون فيه إنجازات ملموسة، فالتميز يعني تحقيق جميع النتائج التي تهم وتسعد كافة المعنيين بأمر المنشأة (داؤود، 2020) ويمكن بكل بساطة إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق تميز المنظمات كما ذكرها (جميل، وسفير، 2011) بتحسين المشاركة والمسؤولية وكذلك معنويات وإرضاء العاملين، وإيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة، وتحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات، وتعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها، والحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر، متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات، وزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

وأضاف (عودة، 2022) عده اهداف للتميز المؤسسي حسب ما يلي:

1. تمكين المنظمة من التطور، من خلال إعداد إدارة تغيّر تنظيمي ضرورية، بما يتيح لها الانتقال مما هي عليه إلى شيء أفضل قليلاً مما كانت عليه، مع الحفاظ على قدرتها التنافسية/تطورها على المدى الطويل.
 2. ربط استراتيجيات المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق نتائج ايجابية ملموسة.
 3. تحقيق أهداف المؤسسات، من خلال ربط ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات، وبأقل التكاليف والجهود.
 4. تطبيق ممارسات التميز المؤسسي لفرص التحسين والتطوير على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأفراد العاملين فيها.
 5. نشر أفضل الممارسات التنظيمية والابداعية، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، من خلال تقديم الخدمات المجتمعية.
 6. التواصل التنظيمي والاتصال الفوري في جميع الاتجاهات، وعلى جميع المستويات، لتحقيق مواءمة تنظيمية.
 7. تكيف الأنظمة لمعالجة المشكلات التنظيمية والقضايا التقنية والأزمات التي تواجهها المنظمة داخلياً أو خارجياً.
 8. تكوين بيئة مناسبة للابتكار، والابداع لدى العاملين، وتحسين جودة الحياة الوظيفية والمجتمعية.
- يرى الباحث إن أهداف التميز المؤسسي تتمثل في تحسين وضع المؤسسة للأفضل، وخلق بيئة عمل مهيأة للإبداع والتطوير. إذن فإن أهداف التميز المؤسسي عديدة ومتنوعة ومن المفترض أن تعمل المؤسسات على وضع خطة استراتيجية لمتابعة تنفيذ هذه الأهداف بدقة في جدول زمني محدد حتى يحدث التطوير للمؤسسات مواكبة بذلك المؤسسات العالمية.

2-1-4 التحديات الادارية التي تواجه التميز المؤسسي:

تواجه التميز المؤسسي العديد من التحديات من أبرزها ما يلي:

أولاً/ التحديات الإدارية: إن التحديات الادارية التي تواجه التميز المؤسسي كثيرة ومتعددة، ومن أهم هذه التحديات:

1. ضعف الدعم من الإدارة العليا: تعد الإدارة نظاما متكاملًا من المكونات والمعلومات والتشريع والموارد البشرية؛ لذا فإن تطبيق الإدارة على النحو الجيد يتطلب عديدا من المقومات المتكاملة؛ ولذلك فإن توفير الدعم من الإدارة العليا من الأمور المهمة والضرورية للموظفين؛ حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم بأفضل طريقة، ذلك يؤدي إلى الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة وإدارة الموارد على المستويات كافة، وتوفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للعاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى التقليل من معوقات اتخاذ القرار (شليبي، 2011) لذلك يجب على الإدارة العليا أن تعلم أن التميز المؤسسي هو الأساس للحفاظ على سمعة المؤسسة وللحفاظ على مقوماتها، كبيرا في تحقيق التميز المؤسسي .
2. الاعتماد الكلي على شركات خارجية للتطوير والتدريب: إن اعتماد المؤسسات على شركات خارجية من أجل تطويرها يعد من أكثر الأخطار المحدقة بأي مؤسسة، فعلى الرغم من أهمية التطوير، إلا أن الاعتماد على مؤسسات خارجية قد يكون من ضمن أفرادها من ينقل معلومات المؤسسة إلى مؤسسات أخرى منافسة أو معادية، ويسبب الضرر الكبير بها، لذلك يجب على المؤسسات التي تقوم بعملية تطوير لأنظمتها ان تدخل موظفيها وتشركهم في عملية التطوير والتدريب؛ ليكونوا فيما بعد هم من يقومون بذلك، ولا يتم اللجوء الى المؤسسات وشركات التطوير الخارجية.
3. ضعف الرقابة الداخلية من قبل المؤسسة: إن الرقابة الداخلية واحدة من أفضل الطرق لتجنب أوجه القصور في المؤسسة، وفي الوقت ذاته تعد محركا مهما يمكن من مواجهة المخاطر، مما يضيف قيمة للمنشأة والحفاظ عليها، وفي كثير من الحالات، تعرف المؤسسات الناجحة كيفية اغتنام الفرص والاستفادة من مزاياها، وكيف تواجه التهديدات وكيفية التعامل معها، من خلال التطبيق الفعال لأساليب التحكم (دليل الممارسات الجيدة الدولية، 2013).

ثانيا/ التحديات التقنية التي تواجه التميز المؤسسي:

1. تحديات أمن المعلومات للمؤسسة: من أهم الأخطار المحتملة التي يخشى منها على أمن المعلومات هي عملية الاختراق أو الاقتحام لنظام المعلومات، التي يمكن ان تأخذ الشكل العادي التقليدي الذي يقوم فيه المقتحم بالحصول على اسم الدخول وكلمة المرور عن طريق غير مشروع، أو من خلال خرق القوانين واللوائح، وذلك عن طريق التسلل أو الاحتيال، أو قد يكون المقتحم من العاملين داخل المؤسسة المسموح لهم بالدخول إلى النظام، ولكنه يتجاوز حدود الصلاحيات الممنوحة له؛ للوصول إلى المعلومات ذات الحماية غير الكافية، والإطلاع على البيانات، أو تعديلها، أو حذفها، أو إضافة بيانات جديدة (أحمد، 2014).
2. عدم الوعي بأهمية أمن المعلومات: يجب على المؤسسات أن تساعد في توعية موظفيها بورش عمل تدريبية في مجال أمن المعلومات، أو تزويدهم بنظرة عامة حول حماية البيانات، وكيفية الحفاظ على سرية هذه البيانات، وما هي الطرق التي نستخدمها من أجل تأمين هذه المعلومات. لذلك سيسهم كل ذلك في زيادة يقظتهم واستعدادهم لمعرفة لماذا قد تحدث بعض المخاطر نتيجة ممارسة العديد من المجالات لاستخدام الإنترنت والتكنولوجيا. علاوة على ذلك، يجب توعية الموظف بأن زيادة الحماية على الأجهزة تعني صعوبة أكبر في استخدامها، مما قد يؤدي إلى إبطاء أو تعطيل العمليات اليومية. وهذا يؤثر الانطباع بأن هذا التغطية مطلوبة لحماية الموظف، وصون الأصول الثمينة للمجموعة، وملاءمة هذه العمليات (عبدالكريم، والربيعي، 2013).

2-1-5 متطلبات إدارة التميز المؤسسي:

يُعد تحقيق التميز في المنظمات الحكومية عملية معقدة تتطلب توافر مجموعة من المقومات المؤسسية والتنظيمية التي تضمن تبني منهجية واضحة وفعالة لإدارة الأداء. تتمثل المتطلبات الأساسية اللازمة لإدارة التميز في هذا السياق فيما يلي:

القيادة الاستراتيجية: وهي ممارسة استراتيجية فعّالة في توجيه المنظمة نحو التميز من خلال توفير رؤية واضحة، وقيم مؤسسية مناسبة، وتشجيع العاملين على الابتكار وتحمل المخاطر، واتخاذ قرارات مرنة وذات استجابة بشأن الأمور ذات الصلة عند الحاجة (الدويري، 2006؛ زايد، 2003).

التخطيط الاستراتيجي الشامل: ينبغي للمنظمات الحكومية أن تعتمد على خطط استراتيجية تتضمن سياسات على مستوى عالٍ مع أهداف متعددة الأبعاد مرتبطة ارتباطاً وثيقاً داخل كل خطة، ومتوافقة مع السياسات على المستوى الوطني، ومدعومة بآليات للرصد والتقييم المستمر عبر البرامج.

فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية والمالية والتقنية وفق معايير واضحة تتيح بذل أقصى جهد في استخدامها بما يحقق أعلى عوائد ممكنة من حيث الجودة والأثر.

ترسيخ ثقافة الجودة والتحسين المستمر: وذلك من خلال بناء نظام داخلي قائم على التقييم الذاتي المستمر، واعتماد نماذج جودة شاملة مثل (EFQM) أو نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة، بهدف تحسين كفاءة الأداء وتعزيز جودة الخدمة الحكومية (الجبوري، 2009). التركيز على رضا المستفيدين: يبدأ التميز بوضع المستفيد في صلب دورتك الإدارية من خلال مراجعة توقعاتهم واحتياجاتهم؛ ولهذا يمكن أن يتطور ليصبح مبدأاً التوجيهي في تصميم منهج صديق للبيئة يبرز رضا المواطنين ومنافع/مستفيدي الخدمة. الابتكار المؤسسي والتحول الرقمي: بوصف الاستثمار في التقنيات الحديثة كالدكاء الاصطناعي (وتحليلات البيانات) لتحويلها إلى خدمات ذكية، يُعد أيضاً أحد أهم عناصر زيادة السرعة والتميز في تقديم الخدمة.

التكامل المؤسسي والعمل ضمن فرق: من أجل التميز نحتاج إلى بيئة عمل تشجع العمل الجماعي بين فئات المهنيين المشاركين في العمليات؛ لذلك ينبغي أن تكون متمحورة حول التعاون، مع تقليل البيروقراطية إلى أدنى حد. يجب أن ترتبط مختلف الإدارات عبر عمليات مترابطة تركز على القيمة المضافة.

نظام سليم للقياس وموجه للنتائج: كما يوضح الشوبكي وآخرون، وكما أشار جيبونز وآخرون (2020)، ينبغي وجود مؤشرات واضحة وقابلة للقياس لقياس الأداء بما يسهل تتبع مدى تحقيق أهداف الاستراتيجية، وكذلك مدى الالتزام بمعايير التميز المعتمدة. وعليه، فإن قدرًا كبيرًا من نجاح المنظمات الحكومية في تحقيق التميز يتحدد بمدى قدرتها على استيعاب هذه المتطلبات ودمجها في السياسة والممارسة اليومية، بما يعكس مباشرةً على جودة مخرجات الخدمة وفعالية الأداء المؤسسي.

في سياق ذي صلة، تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العقائد، والأيديولوجيات، والقيم المركزية والجوهرية، والرموز، والقواعد، والعادات، والتقاليد التي يشترك فيها جميع العاملين في المنشأة، والتي تؤثر في طريقة إنجاز المنشأة لعملياتها (البحيصي، 2014). وترى الدراسات الحديثة أن القدرات التنافسية يمكن تطويرها من خلال الطرائق التي تُستخدم بها قدرات المنظمة وإمكاناتها، ومن خلال الممارسات الاستراتيجية. وبمعنى آخر، طالما أن الثقافة التنظيمية تؤثر في كيفية إنجاز المنظمة لأعمالها، وتسهم كذلك في ضبط الرقابة على سلوك العاملين، فإنها يمكن أن تكون مصدرًا لتحقيق الميزة التنافسية. ومن ثم، يمكن من خلالها تهيئة المناخ الملائم لصياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها.

وعليه، فإن تشكيل الثقافة التنظيمية يُعد مهمةً مركزية تقع على عاتق القادة الاستراتيجيين (جاد الرب، 2010). ولكي تتمكن المنشأة من المحافظة على ثقافتها التنظيمية ودعمها، فإن عليها الالتزام بخمسة أبعاد تؤثر مجتمعةً في أنشطتها، وتوجّهها بدرجة كبيرة نحو تحقيق الإبداع والدخول في مشروعات جديدة، وهذه الأبعاد هي: الاستقلالية، والابتكارية، والمخاطرة، والاستباقية، والمنافسة الجسورة (Hitt et al., 2007).

ويُعدّ تغيير الثقافة التنظيمية للمنشأة من الأمور شديدة الصعوبة، إذ تضاهي في تعقيدها محاولات المنشأة المحافظة على بقائها واستمراريتها، إلا أن القادة الاستراتيجيين الفاعلين يدركون تمامًا التوقيت المناسب لإحداث هذا التغيير (جودة، 2015). وفي كثير من الأحيان، يُعتمد بصورة أساسية على تغيير ثقافة المنشأة عند تنفيذ استراتيجياتها.

في السياق فإنه غالباً ما يتم تصميم التغييرات الجذرية بالشكل الذي يتيح للمنشأة إمكانية دعم الخيارات الإستراتيجية والتي تختلف عن الخيارات التي نفذتها المنشأة سابقاً، وإن بناء الثقافة التنظيمية في المنظمة يتأثر بعدة عناصر رئيسية من بينها القادة الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين، بالإضافة إلى الخبرة لدى هؤلاء القادة وممارساتهم وكذلك التجارب التي مرت بها المنظمة سابقاً، ويتحدث البعض عن الثقافة الشاملة، والتي تعني نفس إطار ثقافة المنظمة وتحتوي عناصر كثيرة، فقد تكون قوية ومتماسكة بحيث تتميز بها المنظمة عن غيرها أو قد تكون مجرد كونها ثقافة منظمته عادية (العامري، 2009).

إنّ للقادة دوراً فاعلاً في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها، ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتهم على التأثير، ومرونتهم العالية في التعامل مع المتغيرات، فضلاً عن قدرتهم على ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادرة والابتكار والإبداع بوصفها وسائل فاعلة تدعم كفاءة الأداء، وتسهم في إيجاد قوة اجتماعية تؤثر في أنماط السلوك التنظيمي، وترسم ملامح وأطر التعامل، وتزود العاملين بالطاقة الإيجابية الدافعة نحو الإنجاز العملي. وقد أصبحت الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة في كثير من المنظمات في الوقت الراهن؛ نظراً لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية داخل المنظمة (الحرزين، 2020).

2-2-2-2 المبحث الثاني/ القيادة الرشيدة

2-2-2-1 التطور التاريخي لأنماط القيادة:

تاريخياً، شهدت القيادة تغييرات تعكس التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية في ذلك الوقت. في البداية، كانت القيادة تركز على السلطة، ثم اقتربت تدريجياً من الكفاءات التي يمتلكها الشخص وكيف يمكن توظيفها لأغراض العمل. ومع تسارع معدلات التحول بشكل كبير في السنوات الأخيرة، بدأت تظهر أنماط عديدة—بشكل رئيسي نتيجة لنمط القائد المطبق على المرؤوسين. فيما يلي أنماط القيادة التي يمكنك استخدامها لتحقيق أهدافك بنجاح وبطريقة فعالة؛ بما في ذلك «أنماط القيادة القديمة والتقليدية مثل القيادة الاستبدادية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة التفويضية/لايسيز-فير أو قد تُسميها فوضوية. كما تُدرج أيضًا القيادة ذات الطابع العقلاني، والقيادة الكاريزمية، وغيرها من أنماط القيادة التي يستخدمها القائد لتحقيق الأهداف التعليمية (حداد، 2019). وتشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغييرات متسارعة وتحديات متزايدة تتطلب من المؤسسات تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة. ومن بين هذه الأنماط برزت القيادة كمدخل إداري يركز على المرونة، التكيف السريع، وتمكين الفرق، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي ويعزز فرص تحقيق التميز المؤسسي.

2-2-2-2 القيادة الرشيدة:

مع مرور الوقت لم تعد النماذج التقليدية قادرة على تلبية المتطلبات، مما دفع المؤسسات الإدارية المختلفة إلى البحث عن أنماط قيادية أكثر مرونة واستجابة، وفي هذا السياق برز مفهوم القيادة الرشيدة كأحد أهم الاتجاهات المعاصرة التي تسعى إلى تمكين القادة من التعامل مع التعقيد، والغموض، وسرعة التغيير، عبر تبني نهج قائم على التكيف، والتجريب والابتكار والابداع في العمل. وقد تم النظر إلى القيادة الرشيدة بأنها قدرة القائد على زيادة ثقة الأعضاء وحماس فريق العمل وإثارة مشاعرهم وتحفيزهم لتحقيق النتائج المطلوبة إلى

جانب من جوانب القيادة العلائقية التي تركز على تفاعل القائد مع المتابعين وما إذا كان الموظفون يشعرون أن القادة كانوا منتبهين لاحتياجاتهم الشخصية وتتميز التفاعلات عالية الجودة بالاحترام المتبادل (Barak, 2021 Mor).

يشير الداوودي (2020) إلى مدى حضور القيادة الرشيقة بوصفه عاملاً رئيسياً لوجود التميز لدى القادة الذين يمتلكون كفاءات فعالة، وبناءً عليه يُعد ذلك خدمة عالية الجودة مع ميزة تنافسية ممتازة؛ إذ يساهم ذلك في تحقيق التوازن مع خدمة جميع الأطراف عموماً بسهولة وبساطة ضمن إطار نظامه الثقافي القائم على التعلم والإبداع والتميز والتنمية المستدامة. كما يذكر أيضاً (العمرات، 2020) أنه في السنوات الأخيرة حظي موضوع تميز المدرسة باهتمام متزايد؛ وذلك بسبب تأثيره على سلوك العاملين في المؤسسة التعليمية والتزامهم بالعمل ورضاهم عنه. وتُنظر إلى مجال التميز باعتباره أحد الأساليب الحديثة لدراسة طبيعة المؤسسات المعاصرة وأسلوبها الجديد في التطوير إدارياً، من خلال طرح تصور/ اقتراح لتحقيق مستويات أعلى في الأداء والإنجاز والتقدم داخل المؤسسات. وبما أن هذه المؤسسات تحقق أهدافها عبر جهود قيادية للتميز، فإن التميز يبرز من خلال الأداء العام للتعليم ككل، مما يضمن استمراره وتميزه.

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال والتكنولوجيا، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أنماط قيادية جديدة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة. ومن هنا برز مفهوم القيادة الرشيقة (Agile Leadership) كأحد أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة، حيث يركز هذا النهج على تمكين الفرق، تعزيز التعاون، وتبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، وتسعى القيادة الرشيقة إلى تجاوز الأساليب التقليدية في الإدارة، من خلال إرساء بيئة عمل ديناميكية تسمح للأفراد بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، وتمنحهم مساحة للتجريب والإبداع دون خوف من الفشل.

كما أنها تضع العميل أو المستفيد في قلب العملية، مما يضمن تقديم قيمة حقيقية وسريعة تتوافق مع احتياجات السوق المتغيرة، إن أهمية القيادة الرشيقة لا تقتصر على المؤسسات التقنية أو الشركات الناشئة فحسب، بل تمتد لتشمل مختلف القطاعات التي تواجه تحديات معقدة وتغيرات متسارعة. فهي تمثل إطاراً عملياً يساعد القادة على بناء فرق عمل عالية الأداء، قادرة على مواجهة الضغوط وتحقيق نتائج مستدامة في بيئات مليئة بالتحديات. واذ يمثل مصطلح (AGIL) الوظائف الأساسية الأربعة التي تؤسس معنى الرشاقة وهي بحسب ما أشار إليه (الشمري، 2019) بأنه التكيف وهي مشكلة اكتساب ما يكفي من الموارد اللازمة، وتحقيق الهدف مشكلة صياغة وتنفيذ الأهداف، والتكامل مشكلة كيفية الحفا/ على التعاضد والتنسيق بين الوحدات الفرعية للنظام، وأخيراً وقت الاستجابة مشكلة انشاء والمحافظة وانتقال الثقافة والقيم المميزة داخل النظام.

2-2-3 مفهوم الرشاقة:

عرفت الرشاقة بأنها: "القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة بسرعة ومرونة، واستغلال هذه التغيرات الاستغلال الأمثل، والنظر إلى التغيير على أنه فرصة للتقدم" (الحنيطي، 2019). كما تعد الرشاقة تطبيقاً ناجحاً لمبادئ المنافسة (السرعة، والمرونة، والابتكار، والجودة، والربحية، وتكامل الموارد والتدابير المناسبة في بيئة المعرفة والتغيرات السريعة من خلال توفير منتجات وخدمات ملائمة للعملاء (Chakravarty, et. al. 2013).

2-2-4 مفهوم الإدارة الرشيقة:

هنالك العديد من التعريفات التي وضعها الباحثون للإدارة الرشيقة، وقد عرفها (ركاج، 2017) في دراسته بأنها "قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، حيث أنها تمثل المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسباب، والسعي نحو الأفضل من خلال عمل الفريق، بالإضافة إلى حسن استخدام الحقائق العلمية والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات، وكذلك الفرص التي تتاح، لتحقيق أفضل المخرجات والتخلص كلياً من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل".

وذكر (عمر وطيب، 2019)، أن فكرة الإدارة الرشيقة تركز "على مبدأ رفض قبول الهدر من كافة أنشطة المؤسسة، لذا تُعرّف الإدارة الرشيقة على أنها نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة عمليات الإنتاج، وذلك بممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المؤسسة". وعرّفت أيضاً بأنها "مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تركز على التحسين المستمر والتخلص من أي نوع من النفايات شائع للغاية في نظام الإنتاج"، (رزوقي وقرشي، 2019)، وتُعرّف أيضاً بأنها: "نظام لتنظيم العمل، وفقاً لما يروج له مؤسسوها، يهدف إلى التخلص من النفايات التي تقلل من كفاءة وأداء الشركة أو وحدة الإنتاج أو الدائرة". (رزوقي وقرشي، 2019).

عرّفها المطيري (2019) بأنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح، وفق تتابع صحيح، وفي الوقت الصحيح، لخلق قيمة من أجل عمل معين، بالإضافة إلى التركيز على مبدأ احترام الإجراءات والوقت في العمل، لتقديمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب، والحصول على الإضافة المرجوة والجودة المطلوبة". كما عرّفت بأنها: "أسلوب العمل الرشيق للمشاريع، ينطبق على جميع المنظمات الساعية لتبسيط إجراءات عملياتها من خلال القضاء على الممارسات التي لا تضيف قيمة إلى الأعمال المقدمة إلى الزبون النهائي، بالإضافة إلى أن مفهوم الرشاقة هو مفهوم سريع النمو يتضمن تطوير العلاقات لتوفير الجهد والوقت والتكاليف وغيرها، والهدف من ذلك هو الفوز بالزبون" (الجعافرة وأبو جليل، 2020). كما عرّفت بأنها "القيادة التي تقوم بتصرفات حسنة وفاعلة في أداء أدوارهم، فضلا عن جعل أدوار المرؤوسين لديهم قائمة على أساس التمكين الإداري" (عبدالباري ويوسف، 2021)، وهي إدارة بأسلوب يهدف إلى تقليص الهدر في (الوقت، جهد العاملين، ورأس المال) باستخدام الطرق العلمية الحديثة في القيادة للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأقل ما يمكن من المدخلات.

جاء "مفهوم الرشاقة الإدارية، والذي يجمع العديد من الإجراءات والممارسات والتوجهات التي تشكل في مجموعها ما يطلق عليه مبادئ الرشاقة الإدارية، كما تشمل مبادئ وخصائص جوهرية تهدف إلى زيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وكفاءة إنتاجية المؤسسات وقدرتها على تلبية مطالب عملائها؛ لضمان الاستمرارية والتميز في بيئة أعماله" (الغبي، 2017)، ولكي تكون فلسفة مفهوم الإدارة الرشيقة ناجحة، يجب أن تكون مقبولة تماما وتعمل بها المنظمة ككل، لذلك فإن هذه الفلسفة ينظر إليها على أنها مشروع غير منته، حيث يحتاج كل فرد في المنظمة إلى أن يشارك بشكل كامل في مبادئها، وأنها فلسفة بسيطة نسبياً للتعلم والفهم، إلا أن التحديات تكمن في تنفيذها.

2-2-5 تعريف مفهوم القيادة الرشيقة:

يشير شبات (2020) إلى أن «القيادة الرشيقة ما هي إلا انعكاس للقدرات والكفاءات التي يمتلكها كل قائد والتي تميّز أحدهم عن الآخر». وبذلك فإن القيادة الرشيقة هي الأفعال والسلوكيات التي تؤثر في المرؤوس كي يكون متجاوباً وقادراً على التكيف مع التغيرات في بيئات العمل، بما يحقق أفضل تنفيذ للمنظمة من خلال الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوس.

القيادة الرشيقة والقيادة: من أجل تحديد مفهوم القيادة الرشيقة، فإنها تشير إلى نوع من المرونة وكذلك القدرة على إنجاز العمل غير المخطط له والمهام الجديدة (الجبوري والمعاضيدي، 2023). وقد أشار (النعيمي والهاشمي، 2024) إلى أن الرشاقة تمنح المنظمة إطار عمل مرّن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيّة واسعة وممارسات تتخذ القرارات بجرأة مدعومة بالاستقلالية. وفقاً (محمد، 2024) فإن القيادة الرشيقة هي أسلوب تستخدمه المنظمات لتنفيذ المهام من خلال الاحترام المتبادل والثقة، بين القائد والأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، وهي أسلوب تستخدمه المنظمات يتميز بالمرونة فيما يتعلق بتطوير الموظفين وبالصرامة والصعوبة عندما يتعلق الأمر باتباع الأساليب والتقنيات لتحسين العمل".

عرّف جهاد (2024) القيادة الرشيقة بأنها مجموعة من السلوكيات المرنة التي تهدف إلى توليد قيمة مضافة داخل المنظمة، من خلال تقليل الهدر الناتج عن الأفكار أو الممارسات التي لا تسهم بصورة مباشرة في تحسين العمل، بما يساعد المنظمة على مواكبة التغيرات

والتقلبات في بيئتها المحيطة. كما أشار سالمى وآخرون (2022) إلى أن القيادة الرشيفة تتمثل في السلوكيات التي، حتى وإن لم تحقق قيمة مضافة بشكل مباشر، فإنها تسهم في الحد من فقدان الموارد وتقليل الهدر.

وفي تعريف آخر، ينظر إلى القيادة الرشيفة بوصفها نهجًا منظمًا لتحسين تنفيذ المهام، يقوم على تعزيز الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد وأفراد الفريق، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستويات الكفاءة والجودة داخل المنظمة (أبويكر وأسماء، 2020). كما تُعد انعكاسًا للسمات والخصائص التي يمتلكها القائد، والتي تمنحه القدرة على التأثير في فريق العمل وإلهامهم، بما يجعله نموذجًا يُحتذى به، ويحفز الآخرين على الأداء بفاعلية (شبات، 2020). كذلك عرّفها المحيميد (2022) بأنها القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة، مع تبني أساليب تسهم في إنجاز الأعمال الإدارية بكفاءة وفاعلية.

وعرفت أيضًا بانها "قدرة القائد على زيادة حماس الفريق واثارة مشاعرهم وتحفيزهم لتحقيق النتائج لتحقيق التميز التنظيمي فضلًا عن الظفر بولائهم المطلوبة التي بدورها تطور من أدائهم ومن انضباطهم" (صبايه، 2021). بينما يعرفها العلاق (2020) على أنها "عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة" أما (Akkaya & Tabak, 2020) فقد عرفها بأنها "هي القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار وقادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقع في بيئة العمل الداخلية والخارجية، من أجل تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تلبي احتياجات جميع الأطراف أصحاب المصالح. وبناءً على ما سبق يعرف الباحثان القيادة الرشيفة بأنها: الحد من هدر الأفكار والعلاقات غير المنتجة، واتخاذ الأنماط القيادية المرنة لتلافي الوقوع بالمشكلات وفق بيئة مليئة بالتغيرات الدائمة وغير المتوقعة، وتشجيع الممارسات التعاونية للعاملين في المؤسسات، لتحقيق الأهداف بأسرع الطرق وأقل التكاليف لأجل تحقيق التميز. كما عرفها (كامل وآخرون، 2019) بانها "قدرة القائد على زيادة حماس الفريق (أعضاء المنظمة) واثارة مشاعرهم وتحفيزهم لتحقيق نتائج تحقق التميز التنظيمي فضلًا عن الظفر بولائهم التي بدورها تطور من أدائهم ومن انضباطهم إذ انه لا يحتاج القائد بالضرورة إلى أن يكون أكثر للأعضاء نكاه في مجموعته". كما عرفت بانها هي القيادة التي تقوم بتصرفات حسنة وفاعلة في أداء أدوار المرؤوسين فضلًا عن جعل أدوار المرؤوسين لديهم قائمة على أساس التمكين الإداري" (عبدالباري ويوسف، 2021).

2-2-6 النظريات المفسرة للقيادة الرشيفة:

ظهرت العديد من النظريات التي تناولت تفسير القيادة الرشيفة، وأسهمت في بناء فهم أعمق لطبيعتها وأهميتها داخل المؤسسات والمنظمات، ولا سيما المؤسسات التعليمية. وقد ساعدت هذه النظريات في توضيح الدور الذي تؤديه القيادة الرشيفة في تعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين الأداء، ودعم القدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة. وفي هذا السياق، قام الجنابي (2019) بتصنيف أبرز هذه النظريات على النحو الآتي:

أولاً/ النظريات التقليدية: ينبثق عن هذه النظرية نظريتان، هما: نظرية الرجل العظيم، التي تقوم على افتراض أن القادة يمتلكون قدرات ومهارات استثنائية تمكنهم من تحقيق الإنجازات والتميز، والنظرية الثانية هي نظرية السمات، التي تُعد امتدادًا للنظرية السابقة، إذ تركز على الخصائص والصفات الشخصية التي يتمتع بها القادة، والتي تسهم في فاعليتهم وقدرتهم على التأثير في الآخرين.

ثانيًا/ النظريات السلوكية: تركز هذه النظرية على سلوك القادة وأنماط تعاملهم داخل المنظمة، وقد تناولتها العديد من الدراسات، من أبرزها دراسة أوهايو التي ركزت على تنظيم العمل وكيفية إنجازه، إلى جانب الاهتمام بالعلاقات بين القادة والعاملين. كما تناولت دراسة ميشيغان السلوك القيادي المرتبط بالعمل وأساليب إنجازه، مع التركيز على فاعلية القائد في توجيه العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً/ النظريات الموقفية: تعبر هذه النظرية عن التغيرات التي تؤثر في الأنماط القيادية السائدة داخل المؤسسات. ونظراً لما ظهر من قصور في النظريات التقليدية التي تناولت مفهوم القيادة، برزت مجموعة من النظريات الحديثة، من أبرزها نظرية القيادة التحويلية، التي ترى أن تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب إحداث تغيير في ثقافتها التنظيمية، والارتقاء بمستوى العاملين فيها من خلال تحفيزهم على تقديم حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية. وبناءً على ذلك، تتحدد مهام القيادة الرشيقة في تعزيز الالتزام التنظيمي، وتأهيل العاملين، ودعم القيم التي تشجع على التطوير والإبداع.(Ehret, 2018)

ومن النظريات الحديثة أيضاً نظرية المسار-الهدف، التي تؤكد أن القادة يؤثرون في الإدارة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وترى أن الدور الرئيس للقائد يتمثل في توفير التوجيه والدعم والمساندة اللازمة للمرؤوسين؛ لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم بفاعلية، إلى جانب أهداف المؤسسة. ويتم ذلك من خلال مجموعة من الممارسات، مثل قرب القادة من العاملين ومناقشة المشكلات التي تواجههم، أو توزيع المهام بما يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم، أو إشراكهم في عملية اتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم. وتقوم هذه النظرية في جوهرها على التحفيز والتأثير في سلوك العاملين، من خلال تقديم القادة أنفسهم بوصفهم قدوة يحتذى بها، بما يساهم في تحقيق الأهداف والتوقعات المنشودة (Alharthey & Rasli, 2013).

2-2-7 خصائص القيادة الرشيقة:

تتميز القيادة الرشيقة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أكثر قدرة على مواجهة التغيرات السريعة، وتعزيز الابتكار، وتمكين فرق العمل من تحقيق التميز المؤسسي. وفي هذا السياق، تتسم القيادة الرشيقة بقدرتها على تحديد الأدوار وتوزيع المهام بفاعلية، مع التركيز على العاملين بوصفهم رأس المال الفكري للمؤسسة، وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات والمساهمة في حل المشكلات (بحاش، 2020).

كما تساهم القيادة الرشيقة في تعزيز العلاقات القائمة على الاحترام والثقة والمودة بين القادة والمرؤوسين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على روح الفريق ومستوى الأداء المؤسسي (الكعبي، 2021). وإضافة إلى ذلك، تُظهر القيادة الرشيقة كفاءة عالية في إدارة الوقت واستثماره بصورة تساهم في تحسين الإنتاجية، وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات المختلفة. كذلك تشجع العاملين على تبني سلوكيات قيادية حديثة تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزز التفوق المؤسسي (زينب وفاطمة، 2022). وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة أن هذه الخصائص تؤدي دوراً فاعلاً في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنظيمي، من خلال توفير بيئة عمل مرنة وتعاونية تدعم الإبداع والتطوير المستمر.

2-2-8 أبعاد القيادة الرشيقة:

تقوم القيادة الرشيقة على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تشكل جوهرها، من أبرزها: تنظيم بيئة العمل، والتحسين المستمر، والعمل القياسي، وتمكين العاملين متعددي المهارات. وتمثل هذه الأبعاد ركائز رئيسة تساهم في تعزيز قدرة القيادة الرشيقة على مواجهة التحديات المختلفة، وتحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسات. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الأبعاد:

أولاً/ تنظيم موقع العمل:

يقصد بتنظيم موقع العمل جعل أماكن العمل منظمة ومرتبته بشكل يحافظ على انسيابيه العمل (عبد الله، 2020)، ومن سلوكيات هذا المجال اتباع الإدارة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم مكان العمل، واجهزته من أجل المحافظة على انسيابيته واهتمام العاملين بترتيب مكان عملهم وملفاتهم ووضعها في أماكنها لتسهيل الحصول عليها عند الحاجة والتركيز على متابعه نظافة مكان العمل والأجهزة والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال (جاسم، 2016).

ثانياً/العاملين متعددي المهارات:

هو أسلوب لتدريب العاملين على التعامل مع العديد من المهام داخل المؤسسة، ويشير الى الافراد الذين يمتلكون المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلات المؤسسة وتطوير الأداء الى الافضل (مقادي وهاها، 2022).

ثالثا/ التحسين المستمر:

يُقصد بالتحسين المستمر إدخال تحسينات تدريجية ومتواصلة على المنتجات والخدمات والعمليات، بما يسهم في خفض التكاليف، وتقليل الفاقد والهدر في الموارد، وزيادة معدلات الإنتاجية (مقادي وهاها، 2022). ومن أبرز السلوكيات المرتبطة بهذا البعد سعي الإدارة إلى التعرف على جذور المشكلات بهدف تطوير العمليات بصورة مستمرة، والاهتمام بمعرفة مهارات العاملين والاستفادة منها، واعتماد نتائج أدائهم أساسًا لعمليات التحسين، إلى جانب نشر ثقافة التحسين المستمر بينهم، وتبني برامج ومنهجيات حديثة تدعم هذا التوجه (جاسم، 2016).

وفي هذا السياق، ظهرت نظرية التحسين المستمر، أو ما يُعرف بمفهوم "كايزن" لدى اليابانيين، بوصفها فلسفة تقوم على إدخال تحسينات بسيطة ومتدرجة بصورة مستمرة، بما يؤدي إلى إحداث تغيير تدريجي في العمل، شريطة أن يكون هذا التغيير دائمًا ومتواصلًا. ويقوم هذا المفهوم على فكرة تنفيذ الأعمال اليومية بصورة أفضل في كل مرة، من خلال تبسيط إجراءات العمل ودراساتها، ثم تحسينها عبر التخلص من الهدر بمختلف أشكاله.

وتفترض فلسفة كايزن أن كل عمل يمكن تطويره وتحسينه، وأن أي عملية تشغيلية لا تخلو من نوع من الهدر، سواء كان ماديًا أو معنويًا أو فكريًا، وأن تقليل هذا الهدر يحقق قيمة مضافة لكل من العملية والمستفيد منها. ومن ثم، تُعد فكرة التخلص من الهدر (Waste) المحور الرئيس لفلسفة التحسين المستمر، التي تُعد بدورها فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات، والمواد، والأفراد، وطرائق الإنتاج بصورة مستمرة، نظرًا إلى أن المنظمات، على اختلاف أنواعها وأهدافها، تظل بحاجة دائمة إلى التحسين والتطوير المستمر في أعمالها (حمد الله، 2018).

رابعاً/ العمل القياسي:

يعتبر العمل القياسي العنصر الأهم للجهد الموجه نحو التحسين المستمر، والعنصر الأساسي لتحقيق النجاح ويوصف هذا الأسلوب بأنه افضل وسيله للقيام بالعمل لأنه يعمل على توحيد الإجراءات التنفيذية على مكان العمل لضمان رضا المستفيدين(ركاج والعبادلة، 2017) ومن سلوكيات هذا المجال اعتماد الإدارة معايير لإجراءات العمل لمنع تكرار مشاكل الجودة، واكمال العمل ضمن الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل، ووضع معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم، والاهتمام بترتيب إجراءات العمل بصورة قياسية لمنع الهدر، في حركات وعمليات الموظف، ووضع إجراءات للعمل بالحد الأدنى لتقليل الهدر الناجم من الإجراءات المفرطة والغير ضرورية (جاسم، 2016).

من خلال ما سبق يتضح تعدد ابعاد القيادة الرشيقة وإنها متداخلة ومترابطة ومتكاملة تتداخل لتشكل الملامح الأساسية للقيادة الرشيقة باعتبارها أسلوب قيادي حديث يواكب المستجدات والمتغيرات في الأنظمة الإدارية المختلفة ويساهم في تحقيق جودة المنتج ونظرا لذلك فقد اعتمدت الدراسة الحالية على الابعاد الأربعة الوارد ذكرها أعلاه.

2-2-9 أهمية القيادة الرشيقة:

تبرز أهمية القيادة من خلال قدرتها على الربط بين القيم والمعتقدات الحالية واحتياجات الأجيال المستقبلية وقيمها، إذ يؤدي القادة الاستراتيجيون دورًا محوريًا في تعزيز التفوق والتميز التنظيمي للمنظمات على المدى الطويل. وفي هذا الإطار، تُعد القيادة الرشيقة محورًا أساسيًا ترتكز عليه مختلف الأنشطة التنظيمية في بيئة الأعمال المعاصرة، لما تتميز به من قدرة على دعم الابتكار والريادة

الاستراتيجية، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع، بما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار وتحقيق التميز التنظيمي، فضلاً عن التركيز على تقديم السلع والخدمات المبتكرة التي تلبي احتياجات المستهلكين وتلفت انتباههم (Rahman et al., 2018). وتتبع أهمية القيادة الرشيدة أيضاً من حاجة المؤسسات التعليمية إلى تحقيق أهدافها بكفاءة، واتخاذ القرارات المناسبة، والقدرة على مواجهة التحديات الناتجة عن التطورات المتسارعة التي تشهدها المجتمعات المعاصرة، بما يضمن استمرارية المؤسسة وقدرتها على التكيف. كما تتجلى أهميتها في كونها تمثل قدوة للعاملين بما تمتلكه من مهارات وقدرات إبداعية وابتكارية تساعد على استيعاب التغيرات والتطورات التي تواجه المؤسسة التعليمية (منصور، 2020). وفي السياق ذاته، يشير (Menon & Suresh, 2020) إلى أن أهمية القيادة الرشيدة تظهر في المرونة والسهولة التي تمكن المؤسسة من إعادة هيكلة ممارساتها وعملياتها عند مواجهة تغييرات غير مسبوقة في بيئتها، إضافة إلى قدرتها على توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة. كما تؤثر القيادة الرشيدة في سلوك العاملين من خلال ما تمتلكه من صلاحيات، فضلاً عن قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم أهداف المؤسسة التعليمية، إلى جانب اهتمامها بتدريب العاملين وتأهيلهم وتوجيه جهودهم بما يحقق مصلحة المؤسسة.

وفي هذا السياق، يعتمد نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على نمط القيادة الرشيدة وقدرتها على مواكبة التطورات المختلفة، إذ يُعد النمط القيادي أحد المعايير الرئيسية التي تحدد نجاح المنظمة أو فشلها، من خلال ما تؤديه القيادة الإدارية من وظائف تتعلق بالتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة. وتسهم القيادة الرشيدة في تحقيق الأهداف المخطط لها، والمحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها، ودفعها نحو تبني استراتيجيات أكثر رشادة وفعالية. كما لا يمكن فصل الممارسات القيادية الإيجابية عن مفهوم القيادة بوصفها عملية إنسانية يؤدي فيها القائد دوراً أساسياً في التأثير في الآخرين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة (بن معتوق، 2017). وقد اتفق عدد من الباحثين، مثل هجيرة (2019)، و(Kaczor, 2019)، والغامدي (2021)، على أن القيادة الرشيدة تُعد من أهم الأنماط الإدارية القادرة على مساعدة القيادات في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

وقد أبرزت الدراسات أهمية هذا النمط القيادي القائم على المرونة، ودوره في تقليل التكاليف والحد من الهدر، وبناء بيئة تنظيمية معيارية تدعم التوازن بين رغبة الأفراد في العمل وتحقيق أهدافهم المختلفة. كما أن تطبيق السلوك الرشيق من قبل الإدارة العليا يسهم في تعزيز احترام العاملين، وتهيئة بيئة داعمة للتحسين المستمر داخل المنظمة (Hamouda et al., 2014). كذلك أشار الفتلاوي (2018) إلى أن ارتفاع مستويات سلوكيات القيادة الرشيدة يسهم في بناء علاقات إيجابية بين القائد والعاملين تقوم على الاحترام المتبادل والمحبة، في حين أوضح كاظم (2020) أن القيادة الرشيدة تساعد في إيجاد نظام يتسم بالكفاءة والفاعلية والاستجابة الحقيقية لاحتياجات العملاء. وانطلاقاً من ذلك، تتضح الأهمية الكبيرة للقيادة الرشيدة، والتي يمكن عرضها من خلال مجموعة من النقاط الرئيسية الآتية:

1. لها دور كبير في المنظمة من خلال إيجاد ثقافة الرشاقة التي هي في الغالب تتبنى من أجل التكيف بسرعة للاستجابة ومواجهة التغيرات (عبد الله وآخرون، 2021).
2. لها دور كبير في تحقيق التعاون بين الأفراد والفرق والعملاء (Bushuyeva, et al 2019).
3. تعمل القيادة الرشيدة بحسب (Şahin & Alp, 2020) على تقليل أو التخلص من الهدر أو الضياع في الوقت والطاقة والمال.
4. تخلق القادة الرشيدة الظروف المناسبة لمتابعهم للكشف عن معارفهم ومهاراتهم واستخدامها بشكل فعال وكذلك تشجيعهم على الإبداع في تطوير أساليب وتقنيات جديدة (Attar & Abdulkareem 2020).
5. تزيد من الحافز ويمنح الموظفين ملكية خاصة بهم وممارسات العمل الخاصة، والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى بيئة عمل أكثر صحة. وجد آخرون أن مستويات التوتر بين المديرين انخفضت عندما يتم تقاسم المسؤوليات بين العمال أصبح روتينياً ومستمرًا (Ingelsson, et al 2020).

6. وجود دليل مفتوح على التنفيذ الناجح للتطبيق الرشيق في الشركات الكبرى لقد أظهر في جميع أنحاء العالم أنه أدى إلى نظام أكثر كفاءة وأداء مالي أفضل (Dibia, et al 2014) .
7. تجعل المنظمات قادرة على كسب المنافسة المتزايدة بشكل أكثر فعالية من منافسيها واتخاذ خطوة أقرب إلى التميز في تقديم المنتج لمتطلبات العملاء (كاظم، 2020).
8. تحقق التنسيق والتوافق بين كافة مكونات المنظمة (Hussein and Al-zubaydi, 2020).
9. تعزز مناخ عمل مؤات للتنمية والتعاون مفتوح والعملية القادرة على التكيف طوال دورة حياة المشاريع الفردية (Shamani & Abbas, 2020 ;Smith, 2008)

في السياق يعتمد نجاح المنظمات على القيادة الرشيقة من خلال مواكبة التطورات، ويعد النمط القيادي أحد المعايير التي تحدد مدى نجاح المنظمة أو فشلها، من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من تنظيم، وتوجيه، وتنسيق، ورقابة، فهي تُسهم في تحقيق الأهداف المخطط لها، كما تحافظ على بقاء واستمرار التنظيم، وتدفع به إلى الأمام من أجل استراتيجية راشدة، ولا يمكننا عزل الممارسات القيادية بصفاتها الايجابية عن القيادة كمفهوم انساني يلعب فيه الفرد دوراً أساسياً وإيجابياً في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق هدف عام (بن معتوق، 2017) ومن الرؤى الداعمة لذلك اتفق الباحثون (هجيرة، 2019) (Kaczor, 2019).

كما أشار (الغامدي، 2021) إلى أن القيادة الرشيقة من أهم الأنماط الإدارية التي يمكن أن تساعد القيادات على تحقيق الأهداف التنظيمية، وأبرزت الدراسات دور هذا النمط القيادي القائم على المرونة في تقليل التكاليف وتخفيض الهدر، وبناء مجتمع معياري قياسي، يحقق الموائمة بين رغبة الإنسان بالعمل ورغبته في تحقيق هدف آخر يجسد له التحكم والسيطرة وتنفيذ السلوك الرشيق من قبل الإدارة العليا يشجع على احترام الأفراد من أجل إيجاد التحسين المستمر في المنظمة" (Hamouda, et al. 2014)، كما أن "توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يوجد روابط علائقية بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل" (الفتلاوي، 2017)، ويخلق نظاماً يتسم بالكفاءة والفعالية والاستجابة الحقيقية لاحتياجات العملاء" (كاظم، 2020).

2-3 المبحث الثالث/ المناخ الإبداعي:

يُعد المناخ الإبداعي أحد الركائز الأساسية في بناء المجتمعات الحديثة، حيث يمثل البيئة التي تحتضن الأفكار الجديدة وتدعم الابتكار وتفتح المجال أمام الأفراد للتعبير عن قدراتهم. فالإبداع لا ينشأ في فراغ، بل يحتاج إلى مناخ محفّز يدمج بين الحرية الفكرية، التشجيع، وتقبل التنوع في الرؤى. ويُعدّ المناخ الإبداعي عنصر حاسم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذها، حيث ان المناخ الإبداعي من شأنه ان يوفر بيئة تنظيمية تشجع على توليد الأفكار الابداعية، وتبني أساليب عمل مبتكرة، وتطوير حلول حديثة للمشكلات. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تتمي مناخاً يدعم الاستقلالية، والانفتاح، والتجريب، وتقبل المخاطرة تحقق مستويات أعلى من الأداء والابتكار. (Hunter et al., 2007) كما تؤكد دراسة (Shalley et al. 2019) أن المناخ الإبداعي يسهم في رفع دافعية الموظفين، وتعزيز مشاركتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات التنظيمية وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات. وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة (Černe et al. 2020) أن المناخ الإبداعي يرتبط ارتباطاً مباشراً بزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال دعم الإبداع الفردي والجماعي، وتحسين فعالية العمليات. وبذلك، فإن توفير مناخ إبداعي فعّال يمثل ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، خصوصاً في بيئات العمل التي تتسم بالتعقيد والتغير السريع.

2-3-1 تعريف مفهوم المناخ الإبداعي:

حظي المناخ الإبداعي للمؤسسات بمزيد من الاهتمام، لتأثيره الإيجابي على العديد من الجوانب التنظيمية مؤخرًا والإدارية داخل المؤسسة مثل؛ السلوك الإبداعي للمؤوسين، وقدرة المؤسسة التنافسية وطرق أدائها لأعمال وتعزيز إبداعاتها، وتشجيع المرؤوسين على التفكير خارج الصندوق، واستخدام المعرفة الحالية للمؤسسات بطرق إبداعية فيما أوضح (Bibi, et.al. 2020) بأن "الأمر يتعدى تركيز المناخ الإبداعي على خصائص المجموعة التي تدعم تطوير أفكار وحلول جديدة، بل إلى تبنيها. وذلك هو جوهر الإبداع الذي يؤكد على النتائج النهائية للعملية الإبداعية".

أيضا "فالمناخ الذي سيعمل على تعزيز شعور المرؤوسين بقوة أكبر لسلوكياتهم الإبداعية سيؤدي بدوره إلى تعزيز أدائهم ومخارجاتهم الإبداعية" (Bos–Nehles & Veenendaal, 2019) من المناخ التنظيمي العام للمؤسسة. ويمكن القول، وبالتحديد بين مفهومَي الثقافة التنظيمية للمناخ الإبداعي جزءا والمناخ، بأن المناخ التنظيمي محصلة ونتيجة للثقافة التنظيمية السائدة، ومن هنا تظهر أهمية وتأثير الثقافة التنظيمية في إنشاء ذلك المناخ الداخلي الداعم للإبداع وتعزيزه، ويتجسد الإبداع على المستويين التنظيمي والفردية.

يعرف (Luo et al.,2018) المناخ الإبداعي بأنه "إدراك الفرد لمجموعه من التوقعات التي تخص معرفة او دعم الابداع"، كما عرف (Zhang,2018) المناخ الإبداعي بأنه "إدراك الموظفين للسياسات التنظيمية والتدفقات التنظيمية والسلوك الإداري، والعوامل الأخرى التي تدعم بشكل مباشر او غير مباشر للابتكار في المنظمة" وعرفه (Bahrami,2018) أيضا بأنه " مجموعة من الافكار المشتركة للسياسات والممارسات والإجراءات التي تنقل الرسائل المتعلقة بالمكافأة والقيمة المستدامة للمنظمة وغالبا ما يعتقد ان تنشأ من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الافراد على مستوى المجموعة".

تم تعريف المناخ الإبداعي على أنه سلوك العاملين داخل المؤسسة المستند على القبول بقيم المؤسسة ومعتقداتها وافتراساتها الأساسية، ويشير هذا المناخ وبشكل واضح؛ إلى ذلك المناخ التنظيمي المعزز لأبعاد (Thiruvendran, & Kumar 2018) ، والذي من الممكن من خلاله تحفيز السلوك الريادي للإبداعي للعاملين (Kirkley, 2016) وهو البيئة أو الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والإبداع من خلال العمل على توافر نظم دعم الإدارة وتقديرها بالإضافة إلى المكافآت (Oke,2013) .

كما عرف المناخ الإبداعي بأنه هو تلك التصورات المشتركة على مستوى الفريق فيما يتعلق بمدى تشجيع إدارة المؤسسة للعمليات الجماعية (أو التنظيمية) على الإبداع وتمكينه (Bibi; 2020) إذ إنه من المفترض أن يتعزز سلوك العمل الإبداعي عندما يدرك المرؤوسون المعنيون بتوفير المناخ الإبداعي الداعم لهم ولمبادراتهم، حيث يجب أن يؤمن المرؤوسين بأن سلوكهم ذو قيمة تنظيمية، وأن مخارجات إبداعاتهم التي ستحقق ستكون محل تقدير، لذلك من المرجح أن يعزز مثل هذا المناخ التأثير الإيجابي الذي يمكن أن تحدثه ممارسات الموارد البشرية على سلوك العمل الإبداعي من خلال خلق جو تسوده حالات الإبداع وتقبل المخاطرة (Bos–Nehles & Veenendaal, 2019).

2-3-2 ابعاد المناخ الإبداعي:

أشار (Turnipseed and Turnipseed,2013) بأنه تتعدد أبعاد وعناصر المناخ الإبداعي داخل المؤسسات، حيث تشمل ما يلي:

1. التحدي: تعني درجة مشاركة أعضاء المؤسسة في العمليات التنظيمية اليومية، وفي تحديد الأهداف طويلة المدى، والتي تولد بدورها الدوافع من أجل تقديم المساهمات لإنجاح المؤسسة.
2. الحرية: تعني قدرة الموظفين على ممارسة السلوك المستقل داخل المؤسسة.
3. الثقة والانفتاح: يقصد بها مدى توفر الأمان العاطفي في العلاقات، والشعور بالحرية والراحة خلال طرح الأفكار.
4. الوقت المتاح للأفكار: هي مقدار الوقت الذي يمكن للأفراد استخدامه في تطوير وتقديم أفكار جديدة.

5. دعم الأفكار: هي الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع الأفكار الجديدة، ففي مناخ داعم، يتم استقبال الأفكار التي يقدمها المرؤوسون بطريقة واضحة.
 6. الحيوية: يقصد بها مدى توافر الجو المريح والعفوي داخل المؤسسة
 7. الحوار: حيث يسود جو من الحوار الفاعل والنقاش البناء، إذ يتم الاستماع إلى الأفكار التي يقدمها المرؤوسون ومناقشتها باستمرار.
 8. تخفيض حدة الصراع: حيث يجب تخفيض حدة التوترات الشخصية والعاطفية في المؤسسة.
 9. المخاطرة: المؤسسة التي تتحمل المخاطرة والتي تتجنبها، يمكنها تقبل المبادرات حتى عندما تكون النتائج غير مؤكدة، بحيث يشعر المرؤوسون أنه بإمكانهم المخاطرة ما دامت المؤسسة تتحملها.
- أما (Sarros, et.al. 2008) فأوضحوا بأنه يمكن تحديد أبعاد مناخ الإبداع التنظيمي من خلال ما يلي:
1. دعم الإبداع أي الدرجة التي ينظر بها الأفراد إلى المؤسسة على أنها منفتحة على التغيير،
 2. توفير الموارد وكفايتها في المؤسسة.
- فيما قام كل من (Patterson, et.al.2005 ; Remneland, 2011) بتحديد أبعاد المناخ الإبداعي المفتوح وهي:
1. دعم الإبداع: ويعني درجة توفر الدعم والتشجيع الإداري للأفكار الجديدة التي يقدمها المرؤوسون وتقبلها.
 2. المرونة: أي توجه المؤسسة نحو التغيير.
 3. التركيز الخارجي: بمعنى مدى استجابة المؤسسة لاحتياجات العملاء أو المستفيدين من خدماتها والسوق بشكل عام.
 4. الانعكاسية أو الفعل المنعكس: يقصد بها درجة الاهتمام بعمليات المراجعة وإعادة التفكير في الأهداف والاستراتيجيات والإجراءات التنظيمية الموضوعية.
- 2-4 الدراسات السابقة:

بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث تم تصنيفها إلى دراسات باللغة العربية وأخرى باللغة الأجنبية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وذلك لارتباطها المباشر بمتغيرات الدراسة، وتُعد الدراسات السابقة من الركائز العلمية الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في بناء النموذج التطبيقي من خلال الفحص والتحليل، والكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بين نتائجها ثم استخلاص أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها.

2-4-1 الدراسات (العربية) التي تناولت القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي:

دراسة عباس ومحمد (2025)، بعنوان: دور القيادة الرشيقة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل.

تكمن أهميتها في حاجة الجامعات الأهلية إلى تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تبني أساليب قيادية تركز على التواصل، والحكمة، والتحسين المستمر، التي تمثل جوهر القيادة الرشيقة. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من 150 من القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل. أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من ممارسة القيادة الرشيقة بين القيادات، مع وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد القيادة الرشيقة والتفوق التنظيمي في هذه الجامعات. وأكدت النتائج أن الجامعات تمتلك أساساً جيداً من الممارسات القيادية والتنظيمية، إلا أن هناك فرصاً واضحة لتعزيز الحكمة القيادية، وتعزيز مشاركة العاملين والطلبة في اتخاذ القرار، وتطوير آليات إدارة المعرفة، مما يساهم في رفع مستويات التفوق التنظيمي إلى درجات أعلى. خلص البحث إلى أن تبني

أنماط القيادة الرشيقة يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء، ورفع مستوى التكيف مع المتغيرات، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تسهم في الاستدامة التنظيمية.

دراسة الفلاحية والنصيري (2025)، بعنوان: استراتيجية القيادة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي: دراسة نظرية في رؤية سلطنة عمان 2040.

هدفت إلى التعرف على دور استراتيجية القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، وتحديد أنماط القيادة الإدارية ومدى تحقيقها للتميز المؤسسي. تم استخدام المنهج الاستنباطي في ضوء النظريات الحديثة لكل من علم الإدارة، وسوسولوجيا التنظيمات، علم النفس الاجتماعي، وعلم النفس الإداري، بالإضافة لما سبق تم الاعتماد على منهج تحليل المضمون في قراءة رؤية عمان 2040 وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية القيادة الإدارية هي فن التدبير والتسيير للمؤسسة أو التنظيم، وتتجلى في أبسط صورها بالفاعلية والديناميكية والمستمرة بين القائد والآخرين، وبالتالي يتحقق الرضا الوظيفي وتتعزيز دافعية الإنجاز مما تساهم في نهاية المطاف في تحقيق كل من تميز المؤسسة وجودة مخرجاتها، وأن القيادة الإدارية الديمقراطية تعتبر النوع الوحيد من أنواع القيادة التي تحقق التميز المؤسسي.

دراسة الكندي (2025)، بعنوان: أثر القيادة المعاصرة على التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة المعاصرة المتمثلة بأبعادها الثلاثة (الرؤية الاستراتيجية، والتحفيز، والتمكين) على التميز المؤسسي، الذي ينعكس من خلال أبعاده (الكفاءة التشغيلية، والجودة الشاملة، والابتكار المؤسسي) ضمن القيادة العامة لشرطة الشارقة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي والمنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة من 70 فرداً من أفراد الشرطة من مختلف الرتب والمناصب. وأشارت النتائج إلى ارتفاع مستويات كل من القيادة المعاصرة والتميز المؤسسي. كما كشفت التحليلات الإحصائية عن أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المعاصرة في تعزيز التميز المؤسسي، حيث كانت الرؤية الاستراتيجية الأكثر تأثيراً، تليها التمكين ثم التحفيز. وأظهرت النتائج أيضاً اختلافات كبيرة تتعلق ببعض المتغيرات الديموغرافية، مما يعكس تنوع تصورات الموظفين لأبعاد القيادة المعاصرة. وخلصت الدراسة إلى أن تبني القيادة المعاصرة يُعد نهجاً أساسياً لتعزيز التميز المؤسسي وتحسين كفاءة الأداء الأمني ضمن القيادة العامة لشرطة الشارقة.

دراسة بوشلاغم (2025)، بعنوان: الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيقة في التميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي. واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (209) استبانات، كما استخدم برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل البيانات. وأكدت النتائج الإحصائية وجود تأثير إيجابي للإدارة الرشيقة في التميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي.

وأظهرت النتائج أن الإدارة الرشيقة تؤثر بصورة إيجابية في التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.815$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.662$)، وهو ما يشير إلى أن ما نسبته (66.2%) من التباين في متغير التميز التنظيمي يُفسَّر من خلال التغير في أبعاد الإدارة الرشيقة، والمتمثلة في: تنظيم مواقع العمل، والعمل القياسي، والتحسين المستمر، والتدريب والتكوين.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية؛ فمن الناحية النظرية أسهمت في سد فجوة في الأدبيات السابقة، نظراً لقلّة الدراسات الميدانية التي تناولت أثر الإدارة الرشيقة في التميز التنظيمي. أما من الناحية العملية، فقد أسهمت في تعزيز وعي صنّاع القرار بأهمية تبني الإدارة الرشيقة بوصفها أسلوباً إدارياً حديثاً يدعم تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق التميز التنظيمي.

دراسة النفيس والسنباني (2025)، بعنوان: أثر القيادة الإبداعية في التميز المؤسسي في جامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الإدارية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإبداعية بأبعادها المتمثلة في: الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمبادرة، والأصالة، في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الإدارية، إضافة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى التميز المؤسسي في الجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي والمسحي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عدده (144) فردًا من القيادات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى التميز المؤسسي في جامعة ذمار جاءا بدرجة متوسطة من وجهة نظر القيادات الإدارية. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة ذمار.

دراسة الدوشان (2024)، بعنوان: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في مستشفى عسير المركزي بمدينة ابها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي بمستشفى عسير المركزي بمدينة أبها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي مستشفى عسير المركزي، والبالغ عددهم (2192) موظفًا.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثيرات ملحوظة حققتها إدارة المستشفى في عدد من الجوانب المهمة من خلال تطبيق مدخل الإدارة الرشيقة، إذ بلغت نسبة التأثير في بُعد التميز القيادي (94.2%)، كما بينت النتائج حرص المستشفى على دعم تطبيقات الإدارة الرشيقة من خلال إعطاء أولوية للتحسين المستمر في الخدمات المقدمة، بما يساهم في تعزيز مستويات التميز المؤسسي.

وعلى الرغم من أن الدراسة أكدت الدور الإيجابي للإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي، فإنها اقتصرت على بيئة تنظيمية واحدة، ولم تتناول العوامل التنظيمية التي قد تعزز أو تحد من فاعلية تطبيق الإدارة الرشيقة، كما لم تتطرق إلى تحليل التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات الصحية. ومن ثم، تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات إضافية تتناول هذه المتغيرات وتساهم في توسيع الفهم المتعلق بتطبيقات الإدارة الرشيقة في القطاع الصحي السعودي.

دراسة الزهراني والغامدي (2024)، بعنوان: أثر القيادة الرشيقة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للقيادة الرشيقة وتأثيرها في التميز التنظيمي للجامعة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة تكونت من 35 فقرة، وطُبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 373 عضو هيئة تدريس؛ حيث تم قياس متغير القيادة الرشيقة من خلال 20 عبارة موزعة على أربعة أبعاد: (تنظيم أماكن العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي المهارات)، فيما تم قياس متغير التميز التنظيمي من خلال 15 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (القيادة، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أولاً وجود ممارسة متوسطة ($M= 3.07, SD=0.57$) للقيادة الرشيقة بين القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى. ثانياً تتمتع جامعة أم القرى بمستوى تميز تنظيمي مرتفع ($M=3.22, SD= 0.61$) ثالثاً يوجد تأثير معنوي لممارسة القيادة الرشيقة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى ($\beta=0.823, p<0.01$)؛ حيث فسرت أبعاد القيادة الرشيقة مجتمعة ما مقداره 0.68 من التباين الكلي الحاصل في التميز التنظيمي.

دراسة البدوي وبكري (2024)، بعنوان: دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان.

هدف البحث إلى التعرف عن دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث طبقت على عينة من المديرين والإداريين بإدارة تعليم بمنطقة جازان بلغت (260) عضواً، وأسفر نتائجه عن موافقة أفراد عينة البحث حول دور الإدارة الرشيقة في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية) بدرجة موافقة (كبيرة)؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول دور الإدارة الرشيقة في تحقيق أبعاده (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية) في إدارة التعليم بمنطقة جازان تعزى لمتغير (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة). وتم التوصل إلى عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير دور الإدارة الرشيقة في تحقيق بعد تميز القيادة للتميز التنظيمي، منها مشاركة القيادات العاملين في وضع حلول ابتكارية للمشكلات القائمة، وتحليل الوضع الراهن للإدارة ووضع الخطط المستقبلية لتحقيق التميز التنظيمي لها؛ ومن الإجراءات المقترحة لتطوير دور الإدارة الرشيقة في تحقيق بعد تميز المرؤوسين للتميز التنظيمي، عقد البرامج التدريبية وورش العمل لجميع العاملين على تطبيق الإدارة الرشيقة، وتحسين جودة العلاقة التبادلية للمرؤوسين مع قادتهم وتقدير هذه الجهود بما ينعكس على الأداء الإجمالي التميز التنظيمي، ومراعاة احتياجات العاملين الاسرية والاجتماعية.

دراسة عثمان (2024)، بعنوان: تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي: الدور الوسيط للأداء الإبداعي - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

تهدف الدراسة الحالية إلى قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي، مع الدور الوسيط للأداء الإبداعي، اعتمد البحث على قائمة استقصاء موجهة لعينة عشوائية ميسرة مكونة من (384) مفردة من العاملين في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، تم اختبار فروض البحث، توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج ان هنالك تأثير ايجابي للقيادة الرقمية على الأداء الإبداعي. وتبين أن للأداء الإبداعي تأثيراً إيجابياً على التميز المؤسسي وأكدنت النتائج على الدور الوسيط الإيجابي الذي يلعبه الأداء الإبداعي في تعزيز التأثيرات الإيجابية للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي.

دراسة النشوي (2024) بعنوان: الإدارة الإلكترونية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التخطيطية.

تطلعت الدراسة إلى التعرف على مستوى التميز المؤسسي لدى العاملين بالمؤسسات التخطيطية بقطاع غزة، والكشف عن وجود أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها لتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التخطيطية بقطاع غزة، واشتملت عينة الدراسة على (110) عاملاً، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت إلى عدد من النتائج ومنها: جاء مستوى التميز المؤسسي لدى العاملين بالمؤسسات التخطيطية بقطاع غزة بدرجة متوسطة؛ حيث جاءت فقرة (إدارة المؤسسات تحرص على تقديم خدمات للمواطنين) في الرتبة الأولى، يليها فقرة (التشجيع علي العمل الجماعي والعمل بروح الفريق)، يليها (تحقيق مركز تنافسي متميز)، يليها فقرة(المساعدة على حل المشكلات)، ثم فقرة(توفير مقومات بيئة العمل المريحة وضمان رضا العاملين)، وفي الأخير جاءت فقرة (جودة الخدمة المقدمة للمواطنين).

دراسة الدوسري (2023)، بعنوان: مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة وادي الدواسر، واستقصاء مدى ارتباط هذه الأبعاد بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة مطوّرة لقياس كل من أبعاد القيادة الإبداعية ومؤشرات التميز المؤسسي. تم تطبيق الأداة على عينة من معلمي

المدارس الثانوية، بهدف الحصول على تقديرات دقيقة حول ممارسات القيادة الإبداعية السائدة وتأثيرها في تعزيز التميز داخل المؤسسات التعليمية. أظهرت النتائج أن مستوى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس اهتمامًا متزايدًا بتبني أساليب قيادية مبتكرة في البيئة المدرسية. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، مما يشير إلى أن تعزيز الممارسات الإبداعية لدى القادة يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والفاعلية. وأوصت الدراسة بضرورة دعم برامج تطوير القيادات المدرسية، وتعزيز ثقافة الإبداع في المدارس، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

دراسة الشихي ومجلد (2023)، بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها الحساسية بالمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده القيادة، الموارد البشرية والعمليات، في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور للقيادة الإبداعية في كل بعد من أبعادها في تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة كاظم وآخرون (2022)، بعنوان: دور القيادة الرشيقة في التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية.

هدف البحث للتعرف على الواقع الفعلي للقيادة الرشيقة و دورها في تحقيق التميز التنظيمي و تطبيقها في وزارة العدل العراقية، اذ يسهم متغيران لتشكّل الاطار الفكري والفلسفي لهذا البحث، والتي تمثلت بالقيادة الرشيقة بإبعادها (الثقة بالنفس، الرؤية، التأثير المثالي) ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بإبعاده (التميز في الموارد البشرية، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز في الاستراتيجية، التميز في المعرفة)، وتمثلت مشكلة البحث بالتأكد من وجود العلاقة والاثّر بين القيادة الرشيقة في التميز التنظيمي في وزارة العدل العراقية وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث، إذا على المنهج الوصفي والتحليلي لكونه أكثر ملائمة لطبيعة موضوع البحث، استخدمت في البحث الحالي الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ومعاونيهم في (8) دوائر ممثلة لمجتمع الدراسة، من الوزارة المبحوثة والبالغ عددهم (85)، واختبرت باستخدام برنامج SPSS ومجموعة من الأساليب الإحصائية وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، لعل أبرزها وجود علاقة ارتباط بين القيادة الرشيقة والتميز التنظيمي.

دراسة على (2022)، بعنوان: دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان.

هدف البحث إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، وبيان مدى تأثير كفاءة القيادة وثقافة المشاركة في تعزيز التميز المؤسسي. ولتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد اختيرت عينة عشوائية مكونة من (50) استبانة، استُرد منها (40) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها اعتماد الوزارة على أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال بهدف إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء، إضافة إلى أن قيادة الوزارة لا تمنح العاملين القدر الكافي من التفويض اللازم للمشاركة في حل المشكلات، وهو ما قد يحد من تعزيز التميز المؤسسي داخل المنظمة.

البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) لتقييم العلاقات بين المتغيرات. كشفت النتائج أن الأداء التنظيمي المستدام يؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية، ويعمل كوسيط يعزز تأثير المتغيرات المستقلة الثلاثة على التموضع التنافسي. كما ان للقيادة الرشيقة ورأس المال الاجتماعي تأثير إيجابي مباشر على الميزة التنافسية. في المقابل، لم يُظهر التعلم التنظيمي تأثيرًا مباشرًا، ولكنه ساهم بشكل غير مباشر من خلال تأثيره الإيجابي على الأداء التنظيمي المستدام، أظهرت المتغيرات المستقلة الثلاثة علاقة إيجابية قوية مع الأداء التنظيمي المستدام، وتؤكد هذه النتائج الدور المحوري للأداء التنظيمي المستدام كعامل تمكين استراتيجي للتنافسية طويلة الأجل في قطاع التعليم الابتدائي الخاص.

دراسة (Kwasek, et. al. (2025)، بعنوان: **Determinants of Effective Leadership in Agile Organization: A Case Study**

(محددات القيادة الفعالة في المنظمات الرشيقة: دراسة حالة)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية للقيادة الفعالة في المنظمات التي تعمل بمرونة في بيئات شديدة التباين. ويُركز البحث بشكل خاص على تحليل دور القائد في دعم التطبيق العملي لمبادئ المرونة داخل المنظمة. تعتمد هذه المقالة على منهج نوعي، يتضمن دراسة حالة وتحليلًا تجميعيًا للأبحاث التجريبية، أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة في المنظمات المرنة لا تنتج عن التسلسلات الهرمية الرسمية، بل عن القدرة على تهيئة بيئة قائمة على الثقة والاستقلالية والمسؤولية المشتركة. كما أظهر أن المستوى العالي من القدرات التكيفية والذكاء العاطفي لدى القادة يؤثر بشكل كبير على مشاركة الفريق، والابتكار، والتعلم التنظيمي. تُشكل نتائج البحث أساسًا لتوصيات عملية للشركات التي تسعى إلى تطوير كفاءات قيادية تدعم المرونة، لا سيما في البيئات الديناميكية وغير المتوقعة. تُبرز النتائج أهمية أسلوب قيادي قائم على المشاركة والتواصل الشفاف والتفكير المنظومي.

دراسة (Isa & Al-douri, (2025)، بعنوان: **The Impact of Agile Leadership on Organizational Success – An Analytical Study in the Iraqi National Security Service**

(أثر القيادة الرشيقة على نجاح المؤسسات – دراسة تحليلية في جهاز الأمن الوطني العراقي)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرشيقة على تعزيز النجاح التنظيمي، من خلال دراسة ميدانية، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة من 80 عضواً. تناول البحث ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة الرشيقة: الثقة والمرونة والتعاون، أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي وتأثير كبير بين القيادة الرشيقة والنجاح التنظيمي، حيث كان التعاون هو البعد الأكثر تأثيراً، يليه الثقة، ثم المرونة. كما أظهرت أن تبني القيادة الرشيقة بفعالية يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية، توصي الدراسة باعتماد القيادة الرشيقة كنموذج إداري دائم ضمن الجهاز الأمني، وتوفير برامج تدريبية متخصصة لبناء مهارات القادة في هذا المجال، ويشمل ذلك التركيز على تعزيز ثقافة الثقة والتعاون، وتحفيز الابتكار لضمان المرونة والاستجابة السريعة في بيئات العمل الديناميكية.

دراسة (Faysal (2024)، بعنوان: **Determinants of Creative Climate and their Influence on Employee Engagement and Creativity: An Analytical Study**

(محددات المناخ الإبداعي وتأثيرها على مشاركة الموظفين والإبداع: دراسة تحليلية)

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين المناخ الإبداعي، ومشاركة الموظفين، والإبداع في وزارة التجارة والصناعة في إقليم كردستان العراق. وقد تم استخدام منهج كمي، باستخدام أسلوب وصفي تحليلي لتقييم أبعاد المناخ الإبداعي وتحليل ارتباطها وتأثيرها على المشاركة والإبداع.

تم جمع البيانات من 295 موظفًا باستخدام استبيان منظم، وتم تطبيق أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل غير متحيز وأجريت التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الاجتماعية الإحصائية تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المناخ الإبداعي ومشاركة الموظفين وإبداعهم، باستثناء بُعد "الصراع"، كما تُظهر الدراسة تأثيرًا كبيرًا للمناخ الإبداعي على كل من مشاركة الموظفين والإبداع.

دراسة (2024) Rahmati & Harfat، بعنوان: The Effect of Organizational Excellence Model on Business Improvement of Construction Organizations

(أثر نموذج التميز المؤسسي على تحسين أعمال منظمات البناء)

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز الاستراتيجي والتميز في تقديم الخدمات) على شركات البناء من حيث الإنتاجية، وجودة المشاريع، ورضا العملاء، وإدارة الموارد، وخفض التكاليف، والأداء التنظيمي في إيران، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (50) موظف في شركات البناء في إيران، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووفقًا لذلك توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتميز المؤسسي على شركات البناء، حيث يعزز التميز المؤسسي من التزام القيادة، والتوافق الاستراتيجي، ورضا العملاء، وتحسين العمليات، ومشاركة الموظفين، والابتكار، مما يزيد الميزة التنافسية للشركة في السوق، كما بينت نتائج الدراسة أن التميز المؤسسي يعزز من قدرة الشركات على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المشاريع، وخفض التكاليف، وتحسين الأداء التنظيمي العام في شركات البناء، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها يجب على الجهات المسؤولة الاستثمار بشكل مستمر في التدريب والتطوير للعاملين على مبادئ التميز المؤسسي لضمان تطبيق فعال ومستدام ينعكس على جودة المشاريع والإنتاجية.

دراسة (2023) Kaya، بعنوان: Agile Leadership from the Perspective of Dynamic Capabilities and Creating Value

(القيادة الرشيقة من منظور القدرات الديناميكية وخلق القيمة)

تهدف هذه المقالة إلى المساهمة في نظرية القيادة القائمة على القدرات الديناميكية وخلق القيمة. وكإسهام في البُعد الاقتصادي للاستدامة، تم فحص الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في تأثير القيادة الرشيقة على خلق القيمة، وذلك ضمن إطار الفرضيات المطروحة، كما تم الكشف عن العلاقات والتفاعلات بين القيادة الرشيقة والقدرات الديناميكية وخلق القيمة. في هذا السياق، تم جمع البيانات من 540 مشاركًا يعملون كمديرين من المستويين المتوسط والعالي في شركات متوسطة وكبيرة الحجم في مدن مختلفة بشمال غرب تركيا، مثل سكاريا وكوجالي وإسطنبول، والتي تُعدّ محركات الاقتصاد التركي. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) لدراسة التفاعل بين المتغيرات. تُظهر نتائج هذا البحث أن للقدرات الديناميكية تأثيرًا وسيطًا كاملًا على تأثير القيادة الرشيقة على خلق القيمة.

دراسة (2022) Tarihi، بعنوان: A Research on Determining Effective Factors in Agile Leadership

ركزت هذه الدراسة على القيادة الرشيقة كبحث في هذا المجال باستخدام أساليب نوعية. وهدفت إلى تحديد العوامل الفعالة في القيادة الرشيقة، وتكمن أصالة هذه الدراسة في ندرة الدراسات التطبيقية في الأدبيات حول القيادة الرشيقة. لذلك، كان الغرض من هذه الورقة هو وصف العوامل المؤثرة في القيادة الرشيقة التي تم اختبارها في الأدبيات أو في هذا المجال، وذلك من خلال سلسلة من المسلمات الشائعة. ونتيجة لهذه الدراسة، يمكن ملاحظة وجود علاقة قوية بين المسؤولية الفردية والقيادة الرشيقة. بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد علاقة مهمة بين القيادة الرشيقة والرموز الستة والعوامل المؤثرة الستة. وقد تم تضمين الافتراضات المتعلقة بذلك في قسم الخاتمة.

دراسة (Bernardo et al., (2022) بعنوان: Method to Integrate Management Tools Aiming Organizational Excellence

(منهجية دمج أدوات الإدارة بهدف تحقيق التميز المؤسسي)

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستويات التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في تشيلي، والكشف عن أساليب تحقيق التميز المؤسسي في بعد التميز الاستراتيجي من وجهة نظر المديرين والمسؤولين التنفيذيين الخبراء في الاستراتيجيات التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في تشيلي، وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من (20) المديرين والمسؤولين التنفيذيين الخبراء في الاستراتيجيات التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، ووفقاً لذلك توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات منخفضة من التميز المؤسسي في بعد التميز الاستراتيجي من خلال ضعف القدرة على اتخاذ قرارات قيادية دقيقة في ظل وجود حجم هائل من المعلومات الواجب إدارتها، وتقلب الأسواق وعدم يقينها، مما يجعل هناك فجوة بين التخطيط والتنفيذ مما يعوق التميز الاستراتيجي في إدارة المؤسسات، كما تبين أن الشركات تسعى إلى تحقيق مستوى أعلى من التميز، مما دفعها إلى تقديم التدريب الأساسي للموظفين على تحسين العمليات، وعقد اجتماعات شهرية لمتابعة تطبيق الخطط الاستراتيجية، وإعداد وتنظيم الخطط التنفيذية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن المزيد من الأساليب والممارسات الإدارية التي يمكن من خلالها تعزيز التميز المؤسسي في المنظمات المختلفة.

دراسة (Taş, (2022) بعنوان: A Research on Determining Effective Factors in Agile leadership

(تحديد العوامل المؤثرة في القيادة الرشيقة)

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل المؤثرة على نجاح القيادة الرشيقة من وجهة نظر المديرين في المؤسسات التركية، وقد أجريت الدراسة على عينة قصدية تكونت من (14) من مديري مصانع الإنتاج في أكراري التركية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي بالاعتماد على المقابلات كأداة للدراسة، ووفقاً لذلك توصلت نتائج الدراسة إلى وجود العديد من العوامل المؤثرة على تعزيز قدرة مديري المؤسسات الصناعية على تطبيق ممارسات القيادة الرشيقة منها القدرة على تنظيم العمل من خلال معالجة مشكلات الموظفين، وتعزيز الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع العمل التعاوني، ودعم تحقيق الأهداف الشخصية، وتحسين العمل نت خلال تطبيق التناوب الوظيفي، والتقليل من الأنشطة غير ذات القيمة، والشفافية والتعاون و التركيز على الأنشطة ذات القيمة، مما يعزز من أداء المنظمة ويزيد من قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن المزيد من العوامل المؤثرة على مديري المؤسسات الصناعية المختلفة لتطبيق أبعاد القيادة الرشيقة، كما يجب تقديم المزيد من التدريب للقيادات في المؤسسات بهدف تحسين قدرتهم على تطبيق ممارسات القيادة الرشيقة في القطاعات المختلفة.

2-4-3 دراسات (عربية) تناولت المناخ الإبداعي:

دراسة القبيح وشلبي (2024) بعنوان: الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين الأنماط القيادية التحويلية والتبادلية والإبداع الإداري.

سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن وجود أثر للمناخ الإبداعي على الإبداع الإداري، والكشف عن المناخ الإبداعي العلاقة بين مستوى ممارسة المسؤولين لنمطي القيادة (التحويلية، والتبادلية)، اشتملت عينة الدراسة على (263) موظف، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استعاننت بالاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للمناخ الإبداعي على الإبداع الإداري، كما تبين أن

المناخ الإبداعي يتوسط تأثير ممارسة المسؤولين لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، وهذا التأثير إيجابي ودال إحصائياً؛ حيث التأثير المباشر وغير المباشر لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري إيجابي ودال إحصائياً.

دراسة الحسن وآخرون (2022)، بعنوان: أثر القيادة الإبداعية على المناخ الابتكاري: قائد التفكير الجدلي كمتغير معدل.

تتجسم الفكرة الرئيسة في هذه الدراسة في محاولة اختبار تأثير القيادة الإبداعية علي المناخ الابتكاري، بالإضافة الى محاولة التعرف على الدور المعدل لتفكير القائد الديالكتي وقد شملت الدراسة عينة من العاملين في شركة مصافي الجنوب بلغ عددهم 354 موظفاً اختيروا بطريقة عشوائية، وقد استعان الباحثين بالاستبانة ببقية الوصول الى اهداف هذه الدراسة من خلال صياغة الفرضيات التي تختبر تلك العلاقة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج من اهمها وجود دور إيجابي للقيادة الإبداعية في المناخ الابتكاري، كما ان هذا التأثير سيكون اكبر عندما يكون تفكير القائد الجدلي بمستوى عالي، وتم مناقشة هذه النتائج بغرض التعرف على واحدة من الآليات المهمة لإدارة راس المال البشري في المنظمات الصناعية في القطاع النفطي.

دراسة الطراونة (2022)، بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة كل من الإبداع الإداري والتميز المؤسسي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج التحليلي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (339) معلماً ومعلمة وقد استخدم للدراسة استبانة تكونت من بعدين هما الإبداع الإداري والتميز المؤسسي، تم التحقق من مؤشرات صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من الإبداع الإداري والتميز المؤسسي لدى مديري المدارس، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الإبداع الإداري تعزى لمتغيري المؤهل العملي والخبرة، وعدم وجود فروق في أبعاد الإبداع الإداري (الأصالة، والمرونة في ممارسات مدير المدرسة، والطالقة الفكرية) تعزى لمجنس، بينما يوجد فروق في بعدي (حساسية مدير المدرسة للمشكلات، والمخاطرة لدى مدير المدرسة)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي.

دراسة ماجد ومحمد (2020)، بعنوان: التأثير الوسيط للمناخ الإبداعي التنظيمي في تحسين العلاقة بين ممارسات تطوير الموهبة والإداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في هيئة البحث والتطوير الصناعي بوزارة الصناعة والمعادن.

يهدف البحث الحالي إلى التحقق من العلاقة بين ممارسات تنمية المواهب وأداء المؤسسة من خلال دور وسيط للمناخ التنظيمي الإبداعي في مؤسسة التنمية الصناعية والبحوث التابعة لوزارة الصناعة العراقية. وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي كتصميم بحثي، وشملت عينة البحث عدداً من المديرين والموظفين العاملين في مستوى الإدارة المتوسطة. واستخدم الباحثون الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات لتحقيق الهدف الرئيسي للبحث، وتم توزيع 162 استبياناً، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود تأثير مباشر بين ممارسات تنمية المواهب وأداء المنظمة، علاوة على ذلك، يمكن تحسين هذه العلاقة بشكل غير مباشر عند وجود مستوى عالٍ من مناخ الابتكار التنظيمي، كان الهدف الفكري لهذه الدراسة هو التحقق من العلاقة بين تأثير ممارسات تنمية المواهب على الأداء التنظيمي ودور المناخ التنظيمي الإبداعي. أما الهدف العلمي، فكان التحقق من العلاقة بين تأثيرات ممارسات تنمية المواهب على الأداء التنظيمي ودور المناخ التنظيمي الإبداعي.

دراسة حسين (2020)، بعنوان: دور العمليات المعرفية والمناخ الإبداعي في التنبؤ بالممارسات الإبداعية لمعلمي المرحلة الابتدائية. سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناخ الإبداعي في التنبؤ بالممارسات الإبداعية لدى معلمي المرحلة الابتدائية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مُعلمي في المرحلة الابتدائية بإدارة (هناسيا) المدينة التعليمية بمحافظة بنى سويف بجمهورية مصر العربية، واشتملت على عينة مكونة من (207) معلم ومعلمة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانتم بمقياس المناخ الإبداعي كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية المناخ الإبداعي في التأثير في الممارسات الإبداعية للمعلمين داخل الفصل مع الطلاب؛ حيث تبين وجود علاقة دالة إحصائيًا بين درجات المشاركين على مقياس الممارسات الإبداعية وبين درجاتهم على مقياس المناخ الإبداعي؛ مما يشير إلى أهمية توفير إدارة المدرسة بيئة مدرسية تحفز المعلمين على المشاركة في حل مشكلات طلابهم، بالأفكار الأصيلة التي يجب عدم مصادرتها أو الحكم عليها، أو نقدها في بدايتها للوصول إلى أكبر كم من الأفكار المتنوعة وغير المألوفة لحل مثل تلك المشكلات من خلال توفير بيئة آمنة نفسيًا لهؤلاء المعلمين، وأن تتميز الإدارة بالمرونة في حلها للمشكلات ومواجهة التغيير، وتشجيع الأفكار الأصيلة والإبداعية باستمرار، كما أوصت الدراسة إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول المناخ الإبداعي ودورها على الممارسات الإبداعية للعاملين في جميع المؤسسات.

2-4-4 دراسات (اجنبيه) تناولت المناخ الإبداعي:

دراسة (Indajang, et.al. (2023)، بعنوان: Analysis of the Mediation Effect of Organizational Creative

Climate on the Relationship of Self-Efficacy to Innovative Work Behavior

(تحليل أثر المناخ الإبداعي التنظيمي كوسيط على علاقة الكفاءة الذاتية بسلوك العمل الابتكاري).

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر المناخ الإبداعي التنظيمي كوسيط على تأثير الكفاءة الذاتية على سلوك العمل الابتكاري. تؤكد نتائج هذه الدراسة أن للكفاءة الذاتية تأثيرًا كبيرًا على المناخ الإبداعي التنظيمي. وان للمناخ الإبداعي التنظيمي تأثير كبير على سلوك العمل الابتكاري. وتؤكد النتائج أيضًا أن المناخ الإبداعي التنظيمي يمكن أن يكون وسيطًا في العلاقة بين الكفاءة الذاتية وسلوك العمل الابتكاري. يمكن أن تشكل الآثار العملية لهذا البحث أساسًا للدعوة إلى الحكومة والجهات المعنية لتقديم المزيد من الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة، وقد يشمل ذلك سياسات تدعم تكوين بيئة عمل إبداعية وتعزز الكفاءة الذاتية لدى العاملين في هذه المؤسسات.

دراسة (Mumin, (2023)، بعنوان: Creative Climate And Organizational Resilience In The Banking

.Industry: The Mediating Role Of Psychological Safety

(المناخ الإبداعي والمرونة التنظيمية في القطاع المصرفي: الدور الوسيط للسلامة النفسية)

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ الإبداعي والمرونة التنظيمية في البنوك الوطنية العالمية في غانا، وقد أجريت الدراسة على عينة قصدية تكونت من (85) موظف من العاملين في (6) بنوك في غانا، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المستعرض بالاعتماد على الاستبانة المسحية التي تقيس المناخ الإبداعي والمرونة التنظيمية والملاحظات ومقياس السلامة النفسية كأدوات للدراسة، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للمناخ الإبداعي على تحسين مستويات المرونة التنظيمية في البنوك وتعزيز قدرتها على التكيف وتحسين قيمتها وتنافسيتها، بالإضافة إلى دعم القيادة، وقد بينت النتائج أيضًا أن السلامة النفسية تؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين الإبداع والمرونة التنظيمية، وتؤكد الدراسة أن المناخ الإبداعي يساهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المفاجئة والبيئات غير المستقرة.

دراسة (2020) Munir، بعنوان: Organization Creative Climate and Knowledge Sharing in Fostering Innovative Work Behavior Among Startups in Malaysia.

(المناخ الإبداعي التنظيمي ومشاركة المعرفة في تعزيز سلوك العمل الابتكاري بين الشركات الناشئة في ماليزيا) تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحقق تجريبي يدعم العلاقة بين المناخ الإبداعي التنظيمي، ومشاركة المعرفة، وسلوك العمل الابتكاري في الشركات الناشئة، استُخدم المنهج الكمي لجمع البيانات من رواد الأعمال وموظفي الشركات الناشئة في قطاع الخدمات في ماليزيا (355)، استُخدمت العينة الهادفة لاختيار عينة من الموظفين نظرًا لمحدودية عدد الموظفين المبدعين والمبتكرين في الشركات الناشئة، وللحصول على المعلومات المطلوبة. طُبقت طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار النموذج المفترض. أظهرت النتائج أن المناخ الإبداعي التنظيمي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بسلوك العمل الابتكاري، وأن هذا المناخ الإبداعي التنظيمي يؤثر أيضًا على تبادل المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى أن تبادل المعرفة قد أثر بشكل كبير على سلوك العمل الابتكاري للموظفين، من ناحية أخرى، وُجد أن دور تبادل المعرفة كوسيط قد توسط بشكل كبير في العلاقة بين المناخ الإبداعي التنظيمي وسلوك العمل الابتكاري لدى الشركات الناشئة في ماليزيا.

دراسة (2020) Rosintansafinas، Organizational Creative Climate and Knowledge Sharing in Fostering Innovative Work Behavior Among Startups in Malaysia

(المناخ الإبداعي التنظيمي وتبادل المعرفة وأثره في تعزيز سلوك العمل المبتكر بين الشركات الناشئة في ماليزيا) تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير المناخ الإبداعي على تبادل المعرفة وتعزيز السلوك الابتكاري في الشركات الناشئة في ماليزيا، وقد أجريت الدراسة على عينة هادفة تكونت من رواد الأعمال عددهم (355) والموظفين الذي بلغ عددهم (355) في الشركات الناشئة في قطاع الخدمات في ماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، ووفقًا لذلك توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للمناخ الإبداعي التنظيمي على سلوك العمل الابتكاري وتبادل المعرفة في الشركات الناشئة في ماليزيا، حيث تبين أنه كلما ارتفعت مستويات تطبيق المناخ الإبداعي كلما ارتفعت ممارسات تبادل المعرفة وتعزيز السلوك الابتكاري في الشركات الناشئة في ماليزيا، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها يجب تشجيع أنشطة تبادل المعرفة داخل نطاق الشركات الناشئة لاكتساب أفكار إبداعية وقيمة مما يعزز من مكانية وتنافسية الشركة، كما يجب أن تمارس الشركات الناشئة مناخًا إبداعيًا لتعزيز الابتكار الفردي وصياغة أفضل الاستراتيجيات التي يمكن أن تتكيف مع احتياجات الأسواق والقدرة التنافسية للشركات الناشئة.

2-4-5 مناقشة النتائج واستخراج الفجوات الدراسية:

انتمت دراسات (الكندي، 2025؛ الفلاحية والنصيري، 2025؛ عباس ومحمد، 2025) بغياب المقارنة المباشرة بين أنماط القيادة المختلفة (الرشيقية، الإدارية، المعاصرة) في بيئة واحدة ضعف التركيز على البعد الرقمي والتكنولوجي في القيادة الحديثة رغم أهميته في التميز المؤسسي، هذه الدراسات تثبت أن القيادة الحديثة بأنماطها المختلفة هي رافعة أساسية للتميز المؤسسي، لكن الفجوة تكمن في الحاجة إلى دراسة شمولية مقارنة تجمع بين الأبعاد الرشيقية والإدارية والمعاصرة، وتطبيقها على قطاعات متعددة لقياس الفروق والتكامل. أما دراسات (حسين 2025؛ بوشلاغم، 2025؛ النفيس والسنباني، 2025) فقد افترزت غياب التكامل بين الأنماط القيادية: كل دراسة ركزت على نمط واحد (رشيقية، إبداعية، أو معاصرة) ضعف التركيز على البعد الرقمي والتحول التكنولوجي في القيادة الحديثة رغم أهميته في التعليم وغياب الدراسات المقارنة الدولية. دراسة (Faysal 2024) لم تبحث في العوامل الثقافية أو التنظيمية الأخرى التي قد تؤثر على المناخ الإبداعي. دراسة عثمان (2024) اقتصرت على البنوك التجارية في مصر، والفجوة في تطبيق النتائج على قطاعات أخرى (صناعة، تعليم، صحة). كما لم تتناول التحديات أو المخاطر المرتبطة بالقيادة الرقمية.

دراسة النشوي (2024) لم تبحث في الأثر طويل المدى للإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي. دراسة Rahmati & Harfat (2024) اقتصرت على عينة صغيرة وذلك يبين ضعف القدرة على التعميم. كما لم تبحث في التحديات التطبيقية لنموذج التميز المؤسسي) مثل التمويل، البيروقراطية، أو مقاومة التغيير. دراسة الدوسري (2023) لم تبحث في العوامل الوسيطة أو المعدلة مثل الثقافة التنظيمية أو الرضا الوظيفي دراسة (2023) Kaya لم تبحث في الآثار السلبية أو التحديات المرتبطة بالقيادة الرشيقة. دراسة الشخي ومجد (2023) لم تبحث في العوامل الوسيطة بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.

دراسة (2022) Tarihi لم تبحث في الأثر المباشر للقيادة الرشيقة على الأداء المؤسسي أو التميز المؤسسي. واقتصرت على وصف العوامل دون تقديم نموذج تطبيقي أو مقارنات قطاعية. دراسة على (2022) لم تبحث في التكنولوجيا أو الابتكار كعوامل وسيطة بين القيادة والتميز المؤسسي. دراسة (2022) Bernardo et al. اقتصرت على رأي المديرين التنفيذيين ولم تشمل الموظفين أو أصحاب المصلحة الآخرين. دراسة (2022) Taş لم تبحث في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي مباشرة، بل ركزت فقط على العوامل المؤثرة في القيادة الرشيقة.

الدراسات (الحسن وآخرون 2022 ; Mumin, 2023 ; (القبح وشليبي، 2024، Indajang, et.al. 2023) ركزت على قطاعات محددة (التعليم، البنوك، النفط، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) ، بينما هناك نقص في دراسة المناخ الإبداعي في قطاعات أخرى مثل الصحة، التكنولوجيا، أو المؤسسات الحكومية غير التعليمية. هناك نقص في الدراسات التي تربط بين المناخ الإبداعي والمخرجات العملية الملموسة مثل: تحسين جودة الخدمات، زيادة الأرباح، أو تطوير المنتجات. أيضا معظم النتائج أكدت الأثر الإيجابي للمناخ الإبداعي، لكن لم يتم بحث الآثار السلبية المحتملة مثل الصراعات الناتجة عن كثرة الأفكار أو مقاومة التغيير.

2-4-6 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

استعرض الباحث الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، ومن خلالها يمكن توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط الآتية:

1. من حيث هدف الدراسة: تميزت الدراسة الحالية من خلال دمجها بين ثلاث متغيرات أساسية وهي المناخ الإبداعي والقيادة الرشيقة والتميز المؤسسي، في نموذج تفاعلي تسعى الدراسة من خلاله إلى اختبار الدور المعدل للمناخ الإبداعي في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي، والذي يجعل الدراسة الحالية أكثر شمولية وحداثية في تناولها لمفهوم القيادة الرشيقة في ضوء المناخ الإبداعي.
2. من حيث المنهج والأداة في الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات الثلاثة، مع الاستعانة بأداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في شركة نيوم.
3. من حيث بيئة التطبيق: تركزت الدراسة على مشروع نيوم على اعتبار أنه نموذجاً رائداً في بيئة العمل السعودية وهو قطاع ذو أهمية استراتيجية لمستقبل الاقتصاد الوطني في ظل التحولات التي تشهدها المملكة، وتأتي الدراسة الحالية لتطبيق نموذج القيادة الرشيقة والمناخ الإبداعي والتميز المؤسسي في هذه البيئة الحديثة، والتي لم تتناول في الدراسات المحلية بشكل كافي، مما يمنح الدراسة الحالية سياق مميز يعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية.
4. من حيث متغيرات الدراسة: تميزت الدراسة الحالية بتناولها للمناخ الإبداعي كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي، وهي مجموعة من المتغيرات الحديثة التي تتماشى مع متطلبات التحول المؤسسي في بيئات الأعمال المستقبلية مثل نيوم، مما يثري الأدبيات الإدارية بطرح متكامل وجديد.

2-4-7 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تعد الدراسات السابقة نقطة انطلاق أساسية حيث ساعدت على تحديد موضوع الدراسة وأهدافها والتساؤلات بناءً على ما توصل إليه الباحثون في مجالات المناخ الإبداعي والقيادة الرشيقة والتميز المؤسسي
2. قدمت هذه الدراسات أدلة علمية حول دور المناخ الإبداعي في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات كما أوضحت أبعاد القيادة الرشيقة ومنها العاملين متعددي المهارات، وتنظيم موقع العمل، والتحسين المستمر، وما لها من دور مباشر في تطوير الأداء المؤسسي.
3. أسهمت الدراسات السابقة في توضيح أبعاد التميز المؤسسي (القيادي، الاستراتيجي، المعرفي) وأثرها على تطوير الكفاءة والفعالية المؤسسية مما أتاح بناء إطار نظري متكامل يجمع بين نتائج هذه الدراسات وصياغة فرضيات قوية قابله للاختبار.
4. ساعدت في اختيار التوجهات النظرية والأساليب المنهجية المناسبة لتفسير العلاقة بين القيادة والمناخ الإبداعي لتحقيق التميز، مما وفر عملية الاستفادة منها في تطبيقها على بيئة نيوم أو ما شابه ذلك.
5. ساعدت معرفة التحديات التي يواجهها الباحثون السابقون في هذا المجال على تجنب الأخطاء الشائعة وتحسين تصميم الدراسة الحالية بما يدعم من أصالة النتائج وقابليتها للتطبيق العملي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يقدم هذا الفصل عرضاً منهجياً تفصيلياً للإجراءات العلمية التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، بما يسهم في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويبدأ الفصل بتوضيح المنهج العلمي المعتمد، ثم يستعرض وصفاً دقيقاً لمجتمع الدراسة والعينة المختارة، تليه مناقشة أداة جمع البيانات من حيث إعدادها وتطويرها. كما يتناول الفصل أساليب التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، إلى جانب عرض إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية، والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه العناصر:

3-1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسات الإدارية، حيث يُستخدم في وصف الظواهر كما هي في الواقع، ثم تحليلها وتفسيرها بصورة علمية منظمة تهدف إلى الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في فهم العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات الميدانية وتحليلها بأساليب إحصائية مناسبة، بما يساعد في اختبار الفرضيات وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات التطبيقية لقدرته على التعامل مع البيانات الكمية وتحليلها بشكل علمي دقيق (عبيدات وآخرون، 2016).

3-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الوحدات أو الأفراد الذين تتوفر لديهم الخصائص المشتركة المرتبطة بموضوع الدراسة، والذين يراد تعميم النتائج عليهم. ويُعد تحديد مجتمع الدراسة بدقة خطوة أساسية في البحث العلمي لضمان صحة النتائج وموثوقية التعميم. ويمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (5000) موظف وموظفة من مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، والتنفيذية).

ونظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة، فقد تم تحديد حجم العينة باستخدام إحدى المعادلات الإحصائية المعتمدة لتحديد حجم العينات في المجتمعات الكبيرة، وذلك لضمان تمثيل المجتمع بدرجة مناسبة وتحقيق الدقة في النتائج. وقد اعتمد الباحث على معادلة Yamane (1967) لتحديد حجم العينة العشوائية البسيطة، والتي تُعد من أكثر المعادلات شيوعاً في الدراسات الإدارية والتطبيقية. وتُصاغ المعادلة على النحو الآتي:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{5000}{1 + 5000(0.05)^2}$$

حيث:

n = حجم العينة

N = حجم مجتمع الدراسة (5000)

e = نسبة الخطأ المسموح بها (0.05)

وبالتعويض في المعادلة، تم التوصل إلى أن حجم العينة المناسب بلغ (≈ 370) مفردة، إلا أن الباحث قام بزيادة حجم العينة ليصل إلى (414) مفردة، وذلك لتعزيز دقة النتائج وتعويض أي استبانة غير صالحة للتحليل. 3-3 أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في هذه الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة المنهج الكمي، وقدرتها على جمع بيانات دقيقة ومنظمة من أفراد مجتمع الدراسة، بما يتيح تحليلها إحصائياً واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالعلاقات بين متغيراتها. وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبما يتوافق مع أهدافها ومتغيراتها الرئيسية، حيث روعي عند إعدادها أن تكون الفقرات واضحة ومحددة وشاملة لمختلف الجوانب التي تغطي متغيرات الدراسة، بما يضمن قياسها بصورة علمية دقيقة.

وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسة تمثل متغيرات الدراسة، وهي: القيادة الرشيدة، والمناخ الإبداعي، والتميز المؤسسي، إضافة إلى الجزء الخاص بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة، والتي تهدف إلى وصف خصائص المشاركين في الدراسة. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك لقدرته على تحويل الآراء والاتجاهات إلى بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة. وبناءً على ذلك، تُعد الاستبانة أداة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، لما توفره من مرونة في التطبيق، ودقة في القياس، وإمكانية في تحليل البيانات بشكل علمي ومنهجي.

4.3 إجراءات الدراسة:

اتبعت الدراسة عدة إجراءات منظمة لضمان جمع البيانات بشكل دقيق وموثوق، وتحقيق أهداف البحث. ويمكن تلخيص هذه الإجراءات في الخطوات التالية:

أ. تحديد مجتمع وعينة الدراسة: تم تعريف مجتمع الدراسة على أنه جميع الموظفين الإداريين في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية خلال الفصل الأول للعام الدراسي 1447هـ، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل المجتمع وتمكين الباحث من تعميم النتائج بدقة.

ب. تصميم أداة الدراسة: قام الباحث بإعداد استبانة مصممة خصيصاً لقياس الدور المعدل للمناخ الإبداعي في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي في شركة نيوم، وشملت الاستبانة بنوداً تتعلق بمحاور الدراسة المتمثلة في القيادة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي المهارات)، والمناخ الإبداعي، والتميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، التميز الخدمي، التميز المعرفي)، كما تضمن تصميم الاستبانة إدراج البيانات الديموغرافية اللازمة لدراسة الفروق بين المشاركين، والتي شملت: الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري، والدخل الشهري.

ت. التحقق من صدق الأداة وثباتها: تم عرض الاستبانة على مجموعة من خبراء الإدارة والبحث العلمي للتحقق من صدق المحتوى، والتأكد من وضوح البنود وصحتها العلمية. كما أجريت تجربة أولية على عينة صغيرة من المجتمع المستهدف للتأكد من سهولة فهم البنود ومدى استجابتها للموضوعات محل الدراسة، وتم تعديل البنود عند الحاجة بناءً على نتائج التجربة الأولية.

ث. بعد اعتماد الأداة، قام الباحث بتوزيع الاستبانات على الموظفين الإداريين في شركة نيوم بالمملكة العربية السعودية، وتم توضيح أهداف الدراسة وأهمية مشاركتهم، مع التأكيد على سرية المعلومات والحفاظ على خصوصيتهم. وتم جمع الاستبانات بعد تعبئتها بشكل كامل للتحليل.

ج. معالجة البيانات وتحليلها: بعد جمع الاستبانات، قام الباحث بتفريغ البيانات في البرامج الإحصائية المناسبة، وإجراء التحليلات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فروضها، بما في ذلك حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتحليل معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار لاختبار الأثر المباشر والدور المعدل للمناخ الإبداعي، بالإضافة إلى اختبارات الفروق الإحصائية بين المتغيرات المختلفة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، والتي تشمل: الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري.

د- حساب صدق الاستبانة: بناءً على نتائج التطبيق الاستطلاعي لاستبانة "الدور المعدل للمناخ الإبداعي في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي في شركة نيوم"، تم التحقق من صدق الأداة باستخدام عدد من الأساليب، كان من أبرزها الصدق الظاهري (صدق المحكمين). حيث عُرضت النسخة الأولية من الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة والبحث العلمي وإدارة التعليم العالي في عدد من الجامعات (بلغ عددهم 6 محكمين)، وذلك بهدف الحصول على تغذيتهم الراجعة بشأن ملاءمة العبارات للمحاور التي تدرج تحتها، ووضوحها اللغوي، وسلامتها صياغتها، بالإضافة إلى مدى ارتباطها بالأهداف التي صيغت من أجلها.

وقد طلب من المحكمين تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول إمكانية تحسين العبارات من خلال الحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة. واستناداً إلى تلك الآراء، قام الباحث بإجراء التعديلات الضرورية، حيث تم الأخذ بالملاحظات التي أجمعت عليها غالبية المحكمين (بنسبة تقارب 80%). وقد شملت التعديلات مراجعة صياغة بعض العبارات لجعلها أكثر دقة ووضوحاً، بما يعزز من فعالية الأداة في قياس متغيراتها، ويزيد من توافقها مع أهداف الدراسة.

بعد إجراء التعديلات في ضوء آراء المحكمين أصبحت الاستبانة مكونة من ثلاثة محاور تندرج تحتها عدد العبارات (54) عبارةً على النحو الآتي:

المحور	البعد	عدد العبارات
المحور الأول: القيادة الرشيدة	البعد الأول: تنظيم موقع العمل	5
	البعد الثاني: التحسين المستمر	5
	البعد الثالث: العمل القياسي	5
	البعد الرابع: العاملين متعددي المهارات	5
المحور الثاني: المناخ الإبداعي	المناخ الإبداعي	8
	البعد الأول: التميز القيادي	8
المحور الثالث: التميز المؤسسي	البعد الثاني: التميز الاستراتيجي	7
	البعد الثالث: التميز الخدمي	6
	البعد الرابع: التميز المعرفي	5
	المجموع	54

الثبات:

يعرف الثبات بأنه خلو أداة القياس نسبياً من الأخطاء العشوائية وقدرتها على قياس الدرجة الحقيقية بدقة. يمكن أن تنشأ الأخطاء العشوائية نتيجة لعوامل مختلفة، مثل التباين في استجابات المشاركين، أو الظروف البيئية، أو عدم الاتساق في عملية القياس. تعمل الأداة الموثوقة على تقليل هذه الأخطاء، مما يضمن الاستقرار والاتساق في النتائج التي تولدها. (Cohen et al., 2018)

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة، يجب التحقق من اتساقها باستخدام طرقٍ معتمدةٍ. وفقاً للجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA)، ينبغي أن تتضمن اختبارات الثبات تقييماتٍ إحصائيةٍ تُؤكِّدُ قدرة الأداة على قياس النتائج المستهدفة بشكلٍ متسقٍ (الجمعية الأمريكية لعلم النفس، 2020). توفر هذه المعايير إرشاداتٍ للباحثين لضمان القوة المنهجية في دراساتهم.

حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

يُعد معامل ألفا كرونباخ أحد أكثر الطرق شيوعاً لتقدير الثبات، حيث يُقيّم الاتساق الداخلي لمقياس ما من خلال حساب متوسط الارتباط بين عناصره. تشير القيم المرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ (عادةً ما تكون أعلى من 0.7) إلى اتساق داخلي أكبر (Tavakol & Dennick,

(2011) في دراسة لقياس الدور المعدل للمناخ الابداعي في العلاقة بين القيادة الرشيفة والتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على شركة نيو، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم الثبات، مما أكد أن عناصر الاستبيان متماسكة في قياس المتغيرات محل الاهتمام. وتم إيجاد الصدق الإحصائي وهو يساوى الجذر التربيعي لمعامل الثبات والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (1-3) معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول: قياس القيادة الرشيفة

الصدق الإحصائي	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الفقرات	الابعاد
0.962	0.925	0.905	البعد الأول: تنظيم موقع العمل
		0.919	
		0.905	
		0.910	
		0.897	
0.952	907.0	0.874	البعد الثاني: التحسين المستمر
		0.890	
		0.896	
		0.882	
		0.891	
0.950	0.902	0.901	البعد الثالث: العمل القياسي
		0.867	
		0.883	
		0.881	

		0.868	-تقوم الإدارة بتشجيع الموظفين العاملين على توزيع أوقاتهم بشكل سليم لإنجاز أعمالهم بأقصر وقت ممكن.		
0.946	0.894	0.865	تعمل الإدارة على اكساب الموظفين خبرات جديدة في مجالات تخصصاتهم الوظيفية.	البعد الرابع: العاملين متعددي المهارات	
		0.856	تعتمد الشركة على أسلوب التدوير الوظيفي لتوزيع المهام بين موظفيها بشكل متنوع.		
		0.882	تسعى الإدارة إلى تعزيز التعاون عبر الأقسام من خلال تبادل الخبرات بين فرق العمل المختلفة.		
		0.870	تُمنح الكوادر فرصًا للتدريب على وظائف متعددة داخل الشركة بما يتيح لهم اكتساب مهارات جديدة.		
		0.882	يسهم تعدد مهارات العاملين في تمكين ممارسات القيادة الرشيقة داخل الشركة.		
0.988		0.977	الاختبار الكلي		

يلاحظ من الجدول (3-1) أن معامل الثبات العام لأداة قياس المحور الأول (القيادة الرشيقة) جاء مرتفعًا جدًا، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للاختبار الكلي (0.977)، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، كما بلغ معامل الصدق الإحصائي (0.988)، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق والثبات وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

وعلى مستوى الأبعاد، يتضح أن البعد الأول: تنظيم موقع العمل قد حقق معامل ثبات مرتفع بلغ (0.925) ومعامل صدق (0.962)، مما يدل على تجانس فقراته وقدرتها على قياس هذا البعد بدقة، حيث تراوحت معاملات الفقرات بين (0.897 – 0.919)، وهي قيم مرتفعة تعكس قوة الاتساق الداخلي.

كما أظهر البعد الثاني: التحسين المستمر معامل ثبات بلغ (0.907) ومعامل صدق (0.952)، وهي قيم مرتفعة تؤكد موثوقية الفقرات في قياس هذا البعد، إذ تراوحت معاملات الفقرات بين (0.874 – 0.896)، مما يعكس اتساقًا جيدًا بين الفقرات.

وبالنسبة للبعد الثالث: العمل القياسي، فقد بلغ معامل الثبات (0.902) ومعامل الصدق (0.950)، وهي أيضًا قيم مرتفعة، حيث تراوحت معاملات الفقرات بين (0.867 – 0.901)، مما يدل على أن الفقرات تقيس هذا البعد بدرجة عالية من الدقة والاتساق.

أما البعد الرابع: العاملين متعددي المهارات، فقد سجل معامل ثبات (0.894) ومعامل صدق (0.946)، وهي قيم مرتفعة تؤكد اتساق الفقرات، حيث تراوحت معاملات الفقرات بين (0.856 – 0.882)، مما يعكس قدرة الأداة على قياس هذا البعد بشكل موثوق.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن جميع أبعاد المحور الأول تتمتع بدرجات عالية من الثبات والصدق، مما يدل على صلاحية الأداة لقياس القيادة الرشيقة بأبعادها المختلفة، وإمكانية الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي للدراسة.

الجدول (2-3) معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني: قياس المناخ الإبداعي

الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق الإحصائي
تكافئ وتهتم الإدارة بالأفكار الجديدة لدى القيادات مما يؤدي للتميز المؤسسي.	0.930	0.969
تستثمر الإدارة مواردها لدعم القيادات في ابتكار أفكار جديدة، مما يعزز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي.	0.932	
توفر الإدارة التكنولوجيا المناسبة للإبداع لدي القيادات مما يعمل على خلق تميز مؤسسي.	0.932	
تغرس الإدارة روح الابتكار في قيادتها، محفزة إياهم على توظيف مهاراتهم في العمل، ليصبح التميز المؤسسي ثمرة لهذا التنوع الخلاق.	0.926	
توفر الإدارة فرصاً للمبادرة الفردية امام الموظفين مثل اقتراح مشروعات جديدة أو تطوير إجراءات العمل.	0.925	
توفر الإدارة فترات مخصصة اثناء العمل لاختبار أفكار جديدة من خلال جلسات عصف ذهني أو تجارب علمية مرتبطة بتنفيذ الخطط.	0.949	
يحصل الموظفون على الدعم عند اقتراح أفكار جديدة) مثل الملاحظات الإيجابية أو جلسات التقييم.)	0.928	
تسود بيئة إدارية يتم فيها توزيع المسؤوليات بشكل محدد وتُتخذ القرارات عبر آليات مشتركة بعيداً عن أي صراعات على النفوذ أو السلطة.	0.934	
الاختبار الكلي للمحور	0.940	

يلاحظ من الجدول (2-3) أن معامل الثبات العام للمحور الثاني (المناخ الإبداعي) جاء مرتفعاً، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للاختبار الكلي (0.940)، كما بلغ معامل الصدق الإحصائي (0.969)، وهي قيم مرتفعة جداً تدل على قوة الاتساق الداخلي بين فقرات المحور، وتؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والصدق وصلاحيتها للتطبيق.

كما يتضح أن معاملات الثبات لفقرات المحور جاءت جميعها مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.925 – 0.949)، وهي قيم تعكس درجة عالية من التجانس بين الفقرات وقدرتها على قياس مفهوم المناخ الإبداعي بدقة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الفقرات المستخدمة تغطي أبعاد المناخ الإبداعي بشكل متكامل، سواء من حيث دعم الإدارة للأفكار الجديدة، وتوفير الموارد والتكنولوجيا، وتعزيز روح الابتكار، وإتاحة فرص المبادرة، إضافة إلى خلق بيئة تنظيمية تشاركية خالية من الصراعات، مما يعزز من موثوقية الأداة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن المحور الثاني يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، مما يسمح بالاعتماد على نتائجه في تحليل مستوى المناخ الإبداعي في بيئة الدراسة.

الجدول (3-3) معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث: قياس التميز المؤسسي

الصدق الإحصائي	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الفقرات	الابعاد	
0.953	0.908	0.885	تحرص الإدارة على توصيل رؤيتها وقيمها إلى كل الموظفين العاملين بالشركة.	البعد الأول: التميز القيادي
		0.882	تشجع الإدارة على استقلالية وتمكين الموظفين بالشركة.	
		0.884	تدعم الإدارة عمليات التحسين المستمر بالشركة.	
		0.913	تعمل الإدارة بالشركة على اعداد نظام للحوافز لتشجيع العاملين على احداث التميز.	
		0.884	تقوم الإدارة بنشر ثقافة العمل التعاوني وقيم العمل الإيجابية بين العاملين.	
		0.898	تعمل الإدارة على تسهيل آلية الاتصال والتواصل بين جميع المستويات بشكل منظم.	
		0.885	تقوم الإدارة بالتنبؤ بالمشكلات المستقبلية والتجهيز لوضع الحلول اللازمة لها.	
		0.928	تحرص الإدارة على متابعه الأنظمة الإدارية الحديثة للاستفادة منها.	
0.973	0.946	0.931	تهتم الإدارة بصياغة رؤية ورسالة مشتركة وواضحة بالشركة.	البعد الثاني: التميز الاستراتيجي
		0.946	تعمل الإدارة ضمن رؤيتها الاستراتيجية بالاهتمام بالموارد البشرية والمادية في تحليل البيئة الداخلية للشركة لتحديد مواطن القوة والضعف.	
		0.933	تقوم الإدارة بتحديد الفرص المتاحة والتهديدات الخارجية التي تواجه الشركة.	
		0.934	تتبنى الإدارة رسالة واضحة، وتعمل على صياغة وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة ومرنة تواكب التغيرات، بما يعزز مكانتها الريادية.	
		0.945	تستند إدارة الشركة على المستجدات الدولية في البيئة الخارجية عند وضع رؤية واستراتيجية الشركة.	
		0.932	يتم اشراك العاملين في وضع خطط تشغيلية مرنة تحقق الأهداف.	
		0.937	تعمل الإدارة على ترجمة الرؤية الاستراتيجية للشركة إلى أهداف عملية قابلة للقياس.	
0.931	0.866	0.866	تعمل الإدارة بالشركة على تدريب العاملين على المهام والأنشطة وفقا لمعايير التميز.	البعد الثالث: التميز الخدمي
		0.823	يتم تصميم نموذج لتحليل المهام وإبراز التحديات والمعوقات التي تعترضها.	
		0.842	يتم تحديد الوقت اللازم لإنجاز وتنفيذ المهام وفقا للتسلسل المنطقي بما يحقق التميز.	

		0.823	يتم تحديد آليات التنفيذ لكل عملية بما ينسجم مع رؤية ورسالة الشركة للتميز.	
		0.842	تقوم الإدارة بمتابعه الاستراتيجيات الحديثة في إدارة العمليات لتطبيقها بالشركة.	
		0.858	تتفهم الإدارة العليا للشركة افكار الموظفين وتساعدهم على أن يكونوا مبتكرين ومبدعين لخلق التميز المؤسسي الاستراتيجي.	
		0.866	تعمل الإدارة بالشركة على تدريب العاملين على المهام والأنشطة وفقا لمعايير التميز.	
0.959	0.920	0.899	يتم بالشركة تبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف المجالات العملية.	البعد الرابع: التميز المعرفي
		0.859	تعمل الإدارة على عقد لقاءات مشتركة لتبادل المعرفة في المجالات العلمية.	
		0.835	يتم إيصال المعلومات في الوقت المناسب والمكان المناسب، لتساهم في مواكبة التغييرات والتطورات الجديدة.	
		0.888	تحصل الإدارة على مخرجات ايجابية نتيجة اهتمامها بالتميز المعرفي للعاملين لديها.	
		0.844	تسهم الإدارة في إدارة المعرفة وتوظيفها بشكل فعال لتعزيز الابتكار، تحسين الأداء، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	
0.965			0.932	الاختبار الكلي

يُلاحظ من الجدول (3-3) أن الثبات العام لمحور التميز المؤسسي جاء مرتفعًا بدرجة كبيرة، حيث بلغ معامل كرونباخ للاختبار الكلي (0.932)، وهي قيمة تعكس مستوى عاليًا من الاتساق الداخلي بين فقرات المحور، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة موثوقية عالية في قياس التميز المؤسسي. كما يتبين أن جميع الأبعاد الفرعية حققت مستويات مرتفعة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات في البعد الأول (التميز القيادي) (0.908)، وفي البعد الثاني (التميز الاستراتيجي) (0.946)، وفي البعد الثالث (التميز الخدمي) (0.866)، وفي البعد الرابع (التميز المعرفي) (0.920)، وهي جميعها قيم تفوق الحد المقبول إحصائيًا، مما يؤكد صلاحية هذه الأبعاد للاستخدام في التحليل.

وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة عالية من الاتساق والتجانس بين فقرات كل بعد، حيث تراوحت معاملات الثبات على مستوى الفقرات بين (0.823) و(0.946)، وهي قيم تعكس جودة صياغة الفقرات وارتباطها الوثيق بمفهوم التميز المؤسسي. كما أن ارتفاع معاملات الصدق الإحصائي يعزز من دقة الأداة في قياس الأبعاد المختلفة للتميز المؤسسي، بما يشمل الجوانب القيادية والاستراتيجية والخدمية والمعرفية. وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على هذا المحور في تفسير النتائج واستخلاص دلالات علمية موثوقة حول مستوى التميز المؤسسي في مجتمع الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، والذي يقصد به مدى اتساق كل بعد مع الدرجة الكلية، تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق إيجاد قيم معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك لقياس مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس، وكذلك لقياس العلاقة بين كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية له. وتشير الجداول أدناه إلى أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة إحصائياً، مما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع لفقرات وأبعاد الاستبانة، ويعكس ذلك قوة البناء الداخلي للأداة وصلاحياتها للمقياس. (Shadish, Cook, & Campbell, 2002) وكانت النتائج كما توضحها الجداول (3-4) إلى (3-12) الخاصة بنتائج اختبار الصدق:

أولاً: المحور الأول: قياس القيادة الرشيقية

الجدول (3-4) معامل ارتباط بيرسون للبعد الأول: تنظيم موقع العمل

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
1	تحرص الإدارة على تنظيم موقع العمل وتوضيح المهام للفريق لضمان سير العمل بسلاسة.	0.884**	0.000
2	توضح الإدارة أسباب ومعايير قرارات تنظيم موقع العمل قبل التنفيذ.	0.831**	0.000
3	تبدى الإدارة تجديداً في أساليب تنظيم مواقع العمل من ناحية توزيع المهام ووضع الخطط.	0.887**	0.000
4	تشجع الإدارة الموظفين على تعلم تنظيم مواقع العمل بشكل فعال، بما يشمل توزيع المهام ووضع الخطط المرنة.	0.869**	0.000
5	تخطط الإدارة مسبقاً لتنظيم موقع العمل وتوزيع المهام بطريقة مرنة تتكيف مع احتياجات الفريق.	0.910**	0.000

* الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.05 .

** الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.01 .

يلاحظ من الجدول (3-4) أن جميع عبارات البعد الأول (تنظيم موقع العمل) ترتبط ارتباطاً موجباً قوياً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد، حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.831) و(0.910)، وجميعها دالة عند مستوى (0.01)، وهو ما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي بين الفقرات وقدرتها على قياس البعد ذاته بدرجة عالية من الدقة.

كما يتضح أن أعلى معامل ارتباط كان للعبارات المتعلقة بالتخطيط المسبق لتنظيم موقع العمل وتوزيع المهام بشكل مرناً (0.910)، مما يعكس الأهمية الكبيرة للتخطيط المرناً في تعزيز كفاءة تنظيم العمل، في حين جاء أقل معامل ارتباط للعبارات الخاصة بتوضيح أسباب ومعايير القرارات (0.831)، رغم بقائه ضمن مستوى قوي ودال إحصائياً. وتشير هذه النتائج إلى أن جميع الفقرات تسهم بشكل فعال في قياس بعد تنظيم موقع العمل، ولا توجد أي فقرة ضعيفة الارتباط تستدعي الحذف أو التعديل.

وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن هذا البعد يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، مما يعزز من إمكانية الاعتماد عليه في تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها بشكل علمي دقيق..

الجدول (3-5) معامل ارتباط بيرسون للبعد الثاني: التحسين المستمر

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
1	تُتاح للموظفين فرص مختلفة لإظهار قدراتهم القيادية والمساهمة في التحسين المستمر .	0.893**	0.000
2	تلتزم الإدارة بتطوير كفاءات الموظفين لتعزيز التحسين المستمر وثقافة التميز .	0.840**	0.000

0.000	0.831**	تُشرك الإدارة الموظفين في التحسين المستمر لبناء بيئة عمل قيادية متميزة.	3
0.000	0.869**	تركز سياسات التحسين المستمر في العمل على تعزيز التعاون الجماعي.	4
0.000	0.840**	توثق الإدارة أفضل الممارسات وتعممها لتعزيز التحسين المستمر.	5

* الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.05 .

** الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.01 .

يلاحظ من الجدول (3-5) أن جميع عبارات البعد الثاني (التحسين المستمر) ترتبط ارتباطاً موجباً قوياً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد، حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.831) و(0.893)، وجميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يعكس قوة الاتساق الداخلي بين الفقرات وقدرتها على قياس مفهوم التحسين المستمر بدرجة عالية من الدقة.

كما يتضح أن أعلى معامل ارتباط كان للعبارة المتعلقة بإتاحة الفرص للموظفين لإظهار قدراتهم القيادية والمساهمة في التحسين المستمر (0.893)، وهو ما يشير إلى أهمية تمكين الموظفين في تعزيز هذا البعد، في حين جاءت أقل قيمة ارتباط للعبارة الخاصة بإشراك الموظفين في التحسين المستمر (0.831)، رغم أنها لا تزال ضمن مستوى قوي ودال إحصائياً. وتشير هذه النتائج إلى أن جميع الفقرات تسهم بشكل فعال في قياس البعد، ولا توجد أي فقرة ضعيفة الارتباط تستدعي الاستبعاد.

وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن بعد التحسين المستمر يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، مما يدعم الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي واستخلاص نتائج دقيقة تعكس واقع الممارسات الإدارية المرتبطة بالتحسين المستمر.

الجدول (3-6) معامل ارتباط بيرسون للبعد الثالث: العمل القياسي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
1	تعمل الإدارة في الشركة على تبسيط الإجراءات المتبعة لإنجاز العمل.	0.795**	0.000
2	يتم تحديد المسؤوليات للعاملين بالشركة بشكل دقيق ضمن مختلف المستويات.	0.886**	0.000
3	يتم وضع مقاييس للأداء تمثل معايير لضبط أداء العاملين بالشركة.	0.835**	0.000
4	يتم الاستماع لشكاوى الموظفين العاملين بالشركة واخذها بعين الاعتبار في تحسين أسلوب العمل.	0.846**	0.000
5	تقوم الإدارة بتشجيع الموظفين العاملين على توزيع أوقاتهم بشكل سليم لإنجاز أعمالهم بأقصر وقت ممكن.	0.883**	0.000

* الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.05 .

** الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.01 .

يلاحظ من الجدول (3-6) أن جميع عبارات البعد الثالث (العمل القياسي) ترتبط ارتباطاً موجباً قوياً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد، حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.795) و(0.886)، وجميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات وقدرتها على قياس مفهوم العمل القياسي بكفاءة.

كما يتضح أن أعلى معامل ارتباط كان للعبارة المتعلقة بتحديد المسؤوليات للعاملين بشكل دقيق (0.886)، وهو ما يعكس أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات في تحقيق العمل القياسي، في حين جاءت أقل قيمة ارتباط للعبارة المرتبطة بتبسيط الإجراءات (0.795)، ورغم ذلك فهي لا تزال ضمن المستوى المقبول والقوي إحصائياً. وتشير هذه النتائج إلى أن جميع الفقرات تسهم بفاعلية في قياس هذا البعد، دون وجود فقرات ضعيفة تستدعي الحذف أو التعديل.

وبذلك يمكن التأكيد على أن بعد العمل القياسي يتمتع بدرجة جيدة من الصدق البنائي، مما يعزز إمكانية الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي وتفسير نتائج الدراسة بصورة دقيقة.

الجدول (3-7) معامل ارتباط بيرسون للبعد الرابع: العاملین متعددي المهارات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
1	تعمل الإدارة على اكساب الموظفين خبرات جديدة في مجالات تخصصاتهم الوظيفية.	0.863**	0.000
2	تعتمد الشركة على أسلوب التدوير الوظيفي لتوزيع المهام بين موظفيها بشكل متنوع.	0.887**	0.000
3	تسعى الإدارة إلى تعزيز التعاون عبر الأقسام من خلال تبادل الخبرات بين فرق العمل المختلفة.	0.797**	0.000
4	تُمنح الكوادر فرصاً للتدريب على وظائف متعددة داخل الشركة بما يتيح لهم اكتساب مهارات جديدة.	0.853**	0.000
5	يسهم تعدد مهارات العاملين في تمكين ممارسات القيادة الرشيدة داخل الشركة.	0.796**	0.000

* الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.05 .

** الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.01 .

يلاحظ من الجدول (3-7) أن جميع عبارات البعد الرابع (العاملين متعددي المهارات) ترتبط ارتباطاً موجباً قوياً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد، حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.796) و(0.887)، وجميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الاتساق الداخلي بين الفقرات وقدرتها على قياس هذا البعد بدقة.

كما يتضح أن أعلى معامل ارتباط كان للعبارة المتعلقة باعتماد أسلوب التدوير الوظيفي (0.887)، وهو ما يشير إلى أهمية تنويع الخبرات والمهام في تعزيز تعدد مهارات العاملين، في حين جاءت أقل قيم الارتباط للعبارتين المرتبطتين بتعزيز التعاون بين الأقسام (0.797) ودور تعدد المهارات في تمكين القيادة الرشيدة (0.796)، إلا أنها تظل ضمن المستوى القوي والدال إحصائياً. وتشير هذه النتائج إلى أن جميع الفقرات تسهم بفاعلية في قياس البعد، ولا توجد فقرات ضعيفة تستدعي الاستبعاد.

وبهذا يمكن التأكيد على أن بعد العاملين متعددي المهارات يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، مما يدعم الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي واستخلاص نتائج دقيقة تعكس واقع تنمية المهارات داخل بيئة العمل.

ثانياً: المحور الثاني: قياس المناخ الإبداعي

الجدول (3-8) معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني: قياس المناخ الإبداعي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
1	تكافئ وتهتم الإدارة بالأفكار الجديدة لدى القيادات مما يؤدي للتميز المؤسسي.	0.870**	0.000
2	تستثمر الإدارة مواردها لدعم القيادات في ابتكار أفكار جديدة، مما يعزز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي.	0.842**	0.000
3	توفر الإدارة التكنولوجيا المناسبة للإبداع لدى القيادات مما يعمل على خلق تميز مؤسسي.	0.847**	0.000
4	تغرس الإدارة روح الابتكار في قيادتها، محفزة إياهم على توظيف مهاراتهم في العمل، ليصبح التميز المؤسسي ثمرة لهذا التنوع الخلاق.	0.912**	0.000
5	توفر الإدارة فرصاً للمبادرة الفردية أمام الموظفين مثل اقتراح مشروعات جديدة أو تطوير إجراءات العمل.	0.923**	0.000

0.000	0.590**	توفر الإدارة فترات مخصصة اثناء العمل لاختبار أفكار جديدة من خلال جلسات عصف ذهني أو تجارب علمية مرتبطة بتنفيذ الخطط.	6
0.000	0.893**	يحصل الموظفون على الدعم عند اقتراح أفكار جديدة (مثل الملاحظات الإيجابية أو جلسات التقييم).	7
0.000	0.818**	تسود بيئة إدارية يتم فيها توزيع المسؤوليات بشكل محدد وتتخذ القرارات عبر آليات مشتركة بعيداً عن أي صراعات على النفوذ أو السلطة.	8

* الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.05 .

** الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.01 .

يلاحظ من الجدول (3-8) أن جميع عبارات المحور الثاني (المناخ الإبداعي) ترتبط ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.590) و(0.923)، وجميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات وقدرتها على قياس المناخ الإبداعي بدرجة مقبولة إلى مرتفعة.

كما يتضح أن أعلى معاملات الارتباط كانت للعبارتين المتعلقتين بتوفير فرص المبادرة الفردية (0.923) وغرس روح الابتكار لدى القيادات (0.912)، وهو ما يعكس الأهمية الكبيرة لتمكين الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار في بناء مناخ إبداعي فعال. في المقابل، جاءت أقل قيمة ارتباط للعبارات المتعلقة بتخصيص فترات لاختبار الأفكار الجديدة (0.590)، وهي قيمة متوسطة نسبياً مقارنة ببقية الفقرات، مما قد يشير إلى تباين في تطبيق هذا الجانب داخل بيئة العمل.

وعلى الرغم من ذلك، فإن جميع معاملات الارتباط تظل دالة إحصائياً، مما يعني أن كافة الفقرات تسهم في قياس المحور، ولا توجد فقرات ضعيفة تستدعي الحذف، مع إمكانية مراجعة الفقرة ذات الارتباط الأقل لتحسين صياغتها أو تعزيز تطبيقها عملياً. وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن محور المناخ الإبداعي يتمتع بدرجة جيدة من الصدق البنائي، مما يدعم استخدامه في التحليل الإحصائي واستخلاص نتائج موثوقة.

ثالثاً: المحور الثالث: قياس التميز المؤسسي

الجدول (3-9) معامل ارتباط بيرسون للبعد الأول: التميز القيادي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
1	تحرص الإدارة على توصيل رؤيتها وقيمها إلى كل الموظفين العاملين بالشركة.	0.872**	0.000
2	تشجع الإدارة على استقلالية وتمكين الموظفين بالشركة.	0.901**	0.000
3	تدعم الإدارة عمليات التحسين المستمر بالشركة.	0.878**	0.000
4	تعمل الإدارة بالشركة على اعداد نظام للحوافز لتشجيع العاملين على احداث التميز .	0.567**	0.001
5	تقوم الإدارة بنشر ثقافة العمل التعاوني وقيم العمل الإيجابية بين العاملين.	0.875**	0.000
6	تعمل الإدارة على تسهيل آلية الاتصال والتواصل بين جميع المستويات بشكل منتظم.	0.753**	0.000
7	تقوم الإدارة بالتنبؤ بالمشكلات المستقبلية والتجهيز لوضع الحلول اللازمة لها.	0.869**	0.000
8	تحرص الإدارة على متابعه الأنظمة الإدارية الحديثة للاستفادة منها.	0.552**	0.002

* الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.05 .

** الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.01 .

يلاحظ من الجدول (3-9) أن جميع عبارات البعد الأول (التميز القيادي) ترتبط ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد، حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.552) و(0.901)، وجميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي مقبول إلى مرتفع بين الفقرات في قياس التميز القيادي.

كما يتضح أن أعلى معامل ارتباط كان للعبارة المتعلقة بتشجيع استقلالية وتمكين الموظفين (0.901)، مما يعكس الدور المحوري للتمكين في تحقيق التميز القيادي، تليها العبارات المرتبطة بدعم التحسين المستمر ونشر ثقافة العمل التعاوني والتنبؤ بالمشكلات، وهي جميعها جاءت بمستويات ارتباط مرتفعة. في المقابل، سجلت عبارتا إعداد نظام الحوافز (0.567) ومتابعة الأنظمة الإدارية الحديثة (0.552) أقل معاملات ارتباط، وهي قيم متوسطة نسبياً مقارنة ببقية الفقرات، مما قد يشير إلى تفاوت في إدراك أو تطبيق هذه الجوانب داخل بيئة العمل.

ورغم ذلك، فإن جميع الفقرات دالة إحصائياً، مما يدل على إسهامها في قياس البعد، مع إمكانية إعادة النظر في الفقرات ذات الارتباط الأقل لتعزيز وضوحها أو تحسين تطبيقها. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن بعد التميز القيادي يتمتع بدرجة جيدة من الصدق البنائي، مما يدعم الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي واستخلاص نتائج موثوقة.

الجدول (3-10) معامل ارتباط بيرسون للبعد الثاني: التميز الاستراتيجي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
1	تهتم الإدارة بصياغة رؤية ورسالة مشتركة وواضحة بالشركة.	0.917**	0.000
2	تعمل الإدارة ضمن رؤيتها الاستراتيجية بالاهتمام بالموارد البشرية والمادية في تحليل البيئة الداخلية للشركة لتحديد مواطن القوة والضعف.	0.783**	0.000
3	تقوم الإدارة بتحديد الفرص المتاحة والتهديدات الخارجية التي تواجه الشركة.	.906**	0.000
4	تتبنى الإدارة رسالة واضحة، وتعمل على صياغة وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة ومرنة تواكب التغيرات، بما يعزز مكانتها الريادية.	.895**	0.000
5	تستند إدارة الشركة على المستجدات الدولية في البيئة الخارجية عند وضع رؤية واستراتيجية الشركة.	.808**	0.000
6	يتم إشراك العاملين في وضع خطط تشغيلية مرنة تحقق الأهداف.	.908**	0.000
7	تعمل الإدارة على ترجمة الرؤية الاستراتيجية للشركة إلى أهداف عملية قابلة للقياس.	.871**	0.000

* الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.05 .

** الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.01 .

يلاحظ من الجدول (3-10) أن جميع عبارات البعد الثاني (التميز الاستراتيجي) ترتبط ارتباطاً موجباً قوياً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد، حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.783) و(0.917)، وجميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الاتساق الداخلي بين الفقرات وقدرتها على قياس التميز الاستراتيجي بدقة عالية.

كما يتضح أن أعلى معامل ارتباط كان للعبارة المتعلقة بصياغة رؤية ورسالة واضحة ومشتركة (0.917)، تليها عبارة إشراك العاملين في وضع الخطط التشغيلية (0.908) وتحديد الفرص والتهديدات (0.906)، وهو ما يشير إلى الأهمية الكبيرة لوضوح التوجه الاستراتيجي والمشاركة المؤسسية في تحقيق التميز. في المقابل، جاءت أقل قيمة ارتباط للعبارة المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية (0.783)، رغم بقائها ضمن المستوى القوي والدال إحصائياً، مما يدل على إسهامها الفعال في قياس البعد.

وتشير هذه النتائج إلى أن جميع الفقرات تسهم بشكل واضح في قياس التميز الاستراتيجي، دون وجود فقرات ضعيفة تستدعي الاستبعاد. وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن هذا البعد يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، مما يدعم الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي واستخلاص نتائج دقيقة تعكس واقع الممارسات الاستراتيجية داخل المنظمة.

الجدول (3-11) معامل ارتباط بيرسون للبعد الثالث: التميز الخدمي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
1	تعمل الإدارة بالشركة على تدريب العاملين على المهام والأنشطة وفقاً لمعايير التميز.	0.690**	0.000
2	يتم تصميم نموذج لتحليل المهام وإبراز التحديات والمعوقات التي تعترضها.	0.853**	0.000
3	يتم تحديد الوقت اللازم لإنجاز وتنفيذ المهام وفقاً للتسلسل المنطقي بما يحقق التميز.	0.771**	0.000
4	يتم تحديد آليات التنفيذ لكل عملية بما ينسجم مع رؤية ورساله الشركة للتميز.	0.855**	0.000
5	تقوم الإدارة بمتابعه الاستراتيجيات الحديثة في إدارة العمليات لتطبيقها بالشركة.	0.775**	0.000
6	تتفهم الإدارة العليا للشركة أفكار الموظفين وتساعدهم على أن يكونوا مبتكرين ومبدعين لخلق التميز المؤسسي الاستراتيجي.	0.695**	0.000

* الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.05 .

** الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.01 .

يلاحظ من الجدول (3-11) أن جميع عبارات البعد الثالث (التميز الخدمي) ترتبط ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد، حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.690) و(0.855)، وجميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات وقدرتها على قياس التميز الخدمي بدرجة مقبولة إلى مرتفعة.

كما يتضح أن أعلى معاملات الارتباط كانت للعبارتين المتعلقتين بتحديد آليات التنفيذ بما ينسجم مع الرؤية (0.855) وتصميم نماذج تحليل المهام (0.853)، وهو ما يعكس أهمية وضوح الإجراءات وتحليل العمليات في تحقيق التميز الخدمي. في المقابل، جاءت أقل قيم الارتباط للعبارتين المرتبطتين بتدريب العاملين (0.690) ودعم أفكار الموظفين (0.695)، وهي قيم متوسطة نسبياً، مما قد يشير إلى تفاوت في مستوى تطبيق هذه الجوانب داخل بيئة العمل.

ورغم ذلك، فإن جميع الفقرات دالة إحصائياً وتسهم في قياس البعد، دون وجود فقرات ضعيفة تستدعي الاستبعاد، مع إمكانية تحسين الفقرات ذات الارتباط الأقل من حيث الصياغة أو التطبيق العملي. وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن بعد التميز الخدمي يتمتع بدرجة جيدة من الصدق البنائي، مما يدعم الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي واستخلاص نتائج موثوقة.

الجدول (3-12) معاملات ارتباط بيرسون للبعد الرابع: التميز المعرفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	يتم بالشركة تبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف المجالات العملية.	0.710**	0.000
2	تعمل الإدارة على عقد لقاءات مشتركة لتبادل المعرفة في المجالات العلمية.	0.855**	0.000
3	يتم إيصال المعلومات في الوقت المناسب والمكان المناسب، لتساهم في مواكبة التغييرات والتطورات الجديدة.	0.921**	0.000
4	تحصل الإدارة على مخرجات ايجابية نتيجة اهتمامها بالتميز المعرفي للعاملين لديها.	0.770**	0.000
5	تساهم الإدارة في إدارة المعرفة وتوظيفها بشكل فعال لتعزيز الابتكار، تحسين الأداء، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.901**	0.000

* الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.05 .

** الارتباط دال إحصائي عند مستوى 0.01

يلاحظ من الجدول (3-12) أن جميع عبارات البعد الرابع: التميز المعرفي جاءت مرتبطة ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.710) و(0.921)، وهي قيم تشير إلى قوة ارتباط مرتفعة بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

وتُعد أعلى قيمة ارتباط للعبارة التي تنص على "يتم إيصال المعلومات في الوقت المناسب والمكان المناسب، لتساهم في مواكبة التغييرات والتطورات الجديدة"، حيث بلغت (0.921)، مما يدل على الأهمية الكبيرة لتدفق المعلومات بكفاءة في تحقيق التميز المعرفي. في المقابل، جاءت أقل قيمة ارتباط للعبارة "يتم بالشركة تبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف المجالات العملية" حيث بلغت (0.710)، وهي رغم ذلك تشير إلى مستوى ارتباط جيد ومقبول إحصائياً.

وتعكس هذه النتائج وجود انساق داخلي قوي بين فقرات البعد، مما يؤكد أن جميع العبارات تقيس بشكل دقيق مفهوم التميز المعرفي، كما يدل ذلك على أن إدارة المعرفة، وتبادل المعلومات، وتوظيفها بفعالية تمثل عناصر أساسية في تحقيق التميز المؤسسي داخل الشركة.

هـ- الاستبانة في صورتها النهائية:

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، تم إعدادها بصيغتها النهائية لتتضمن (54) عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية انظر ملحق (1). قد اعتمد الباحث في تصنيف استجابات المشاركين على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتيح خمس خيارات للإجابة، وهي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وتم تخصيص درجات رقمية لهذه البدائل وفق الترتيب التالي: (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وذلك بهدف تسهيل عملية التحليل الكمي لبيانات الاستبانة واستنباط النتائج الدقيقة بناءً على استجابات أفراد العينة.

3-4 إجراءات التطبيق:

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة وفق مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي تهدف إلى ضمان دقة البيانات وسلامة النتائج، وذلك على النحو الآتي:

- أ. الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات المعنية في شركة نيووم لتطبيق أداة الدراسة على الموظفين الإداريين.
 - ب. توضيح أهداف الدراسة للمبجوثين وأهمية مشاركتهم في إنجازها، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
 - ت. توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة بطريقة مناسبة (إلكترونية/ورقية) تضمن سهولة الوصول للمبجوثين.
 - ث. متابعة عملية تعبئة الاستبانات والإجابة عن استفسارات المشاركين لضمان فهم العبارات بشكل صحيح.
 - ج. استلام الاستبانات بعد تعبئتها والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، واستبعاد الاستبانات غير المكتملة.
 - ح. ترميز البيانات وإدخالها إلى البرامج الإحصائية تمهيداً لتحليلها واستخراج النتائج وفق أهداف الدراسة وفروضها.
- 3-5 أساليب تحليل البيانات:**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعت، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للمعلوم الاجتماعية التي يرمز إليها بالرمز (SPSS) ومنها:

- الإحصاء الوصفي، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة .
- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار أثر القيادة الرشيقة على التميز المؤسسي .
- تحليل الانحدار لاختبار الدور المعدل للمناخ الإبداعي في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي .
- اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لقياس الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفق بعض المتغيرات الديموغرافية .
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين وفق المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، وغيرها). وذلك بما يتناسب مع طبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها وفروضها.

3-6 صعوبات تطبيق الدراسة الميدانية.

في أثناء تطبيق الدراسة الميدانية، واجه الباحث عددًا من التحديات التي تُعد من طبيعة الدراسات الميدانية، ولا تُعد صعوبات جوهرية تعيق تنفيذ الدراسة، وإنما مواقف تنظيمية وبشرية تم التعامل معها بما يضمن سلامة الإجراءات ودقة النتائج. ويمكن عرض أبرز هذه التحديات فيما يأتي:

- صعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة في شركة نيووم نظرًا لتوزعهم على إدارات ومستويات تنظيمية مختلفة .
- محدودية الوقت المتاح لدى بعض أفراد العينة، مما أثر على سرعة استجابتهم لتعبئة الاستبانة .
- الحاجة إلى توضيح بعض فقرات الاستبانة لبعض المشاركين لضمان فهمها بشكل دقيق، خاصة ما يتعلق بالمفاهيم الإدارية مثل القيادة الرشيقة والمناخ الإبداعي .
- تأخر استرجاع بعض الاستبانات، مما استدعى المتابعة المستمرة مع المشاركين لضمان الحصول على العدد المطلوب للتحليل .
- استبعاد عدد محدود من الاستبانات غير المكتملة أو التي لم يتم الإجابة على جميع فقراتها بشكل صحيح .

وعلى الرغم من هذه التحديات، تمكن الباحث من التعامل معها بمرونة، مما ساعد على جمع بيانات كافية وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل والوصول إلى نتائج دقيقة.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

4-1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي سعت إلى التعرف على الدور المعدل للمناخ الإبداعي في العلاقة بين القيادة الرشيقية والتميز المؤسسي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة نيوم، في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها. وقد اعتمد الباحث في هذا الفصل على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة، بما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، ومستوى تأثيرها المتبادل.

ويتناول هذا الفصل عرض النتائج المتعلقة بأثر ممارسات القيادة الرشيقية بأبعادها المتمثلة في (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي المهارات) على التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، التميز الخدمي، التميز المعرفي)، كما يستعرض حجم الدور التعديلي الذي يمارسه المناخ الإبداعي في هذه العلاقة، بما يوضح مدى إسهامه في تعزيز أو إضعاف أثر القيادة الرشيقية على تحقيق التميز المؤسسي داخل المنظمة.

كما يشتمل الفصل على تحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية المتمثلة في (المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، بما يساعد على تفسير التباينات في إدراك أفراد العينة لطبيعة العلاقة بين القيادة الرشيقية والتميز المؤسسي في ظل المناخ الإبداعي.

وقد تم تنظيم عرض النتائج وفق تسلسل أسئلة الدراسة وفرضياتها، حيث تُعرض النتائج في صورة جداول إحصائية مدعومة بالمؤشرات الإحصائية المناسبة، يليها تفسير علمي موضوعي في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، تمهيداً لمناقشتها بصورة أكثر عمقاً في الفصل اللاحق. ويساهم هذا العرض في تكوين رؤية شاملة حول واقع تطبيق ممارسات القيادة الرشيقية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في شركة نيوم، في ظل تأثير المناخ الإبداعي، بما يساعد في تحديد جوانب القوة وفرص التحسين، ودعم متخذي القرار في تطوير السياسات والممارسات التنظيمية بما يعزز مستويات الأداء المؤسسي.

المعالجة الإحصائية:

استخدام الأسلوب الإحصائي في أي دراسة يُعد وسيلة، تضمن تحقيقاً لأهداف المرجوة من وراء تطبيقها. تم استخدام برنامج SPSS لتوضيح الأشكال البيانية كما تمت أيضاً معالجة بيانات الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Inc , Chicago, IL, USA) Version (29) ، بواسطة الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتحديد مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات وأبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الرشيدة، المناخ الإبداعي، التميز المؤسسي)، والتعرف على درجة التجانس في إجاباتهم .
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة، واختبار مدى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة والتميز المؤسسي .
4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر القيادة الرشيدة بأبعادها على التميز المؤسسي، وتحديد مقدار الإسهام التفسيري لكل بعد من الأبعاد في المتغير التابع .
5. تحليل الانحدار التفاعلي (Moderated Regression Analysis) لاختبار الدور المعدل للمناخ الإبداعي في العلاقة بين القيادة الرشيدة والتميز المؤسسي، من خلال إدخال متغير التفاعل (Interaction Term) في نموذج الانحدار .
6. اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدخل الشهري).

وبناءً على هذه الأساليب الإحصائية، تم تحليل البيانات واستخلاص النتائج بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن أسئلتها وفرضياتها بشكل علمي دقيق.

البيانات الأولية:

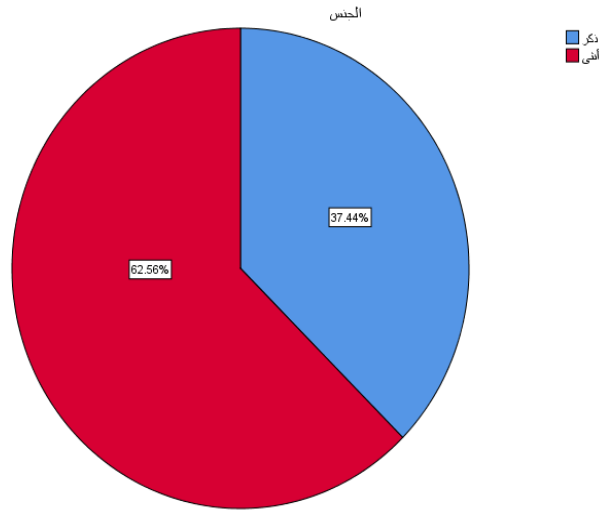
الجدول (1-4) البيانات الأولية لأفراد العينة (ن=414)

المتغير	التكرار	النسبة (%)
الجنس		
ذكر	155	37.4
أنثى	259	62.6
المؤهل العلمي		
الثانوية	16	3.9
البكالوريوس	200	48.3
الدبلوم العالي	164	39.6
الماجستير	31	7.5
الدكتوراه	3	.70
العمر		
أقل من 30 سنة	45	10.9
من 30 إلى أقل من 40 سنة	275	66.4
من 40 إلى أقل من 50 سنة	82	19.8

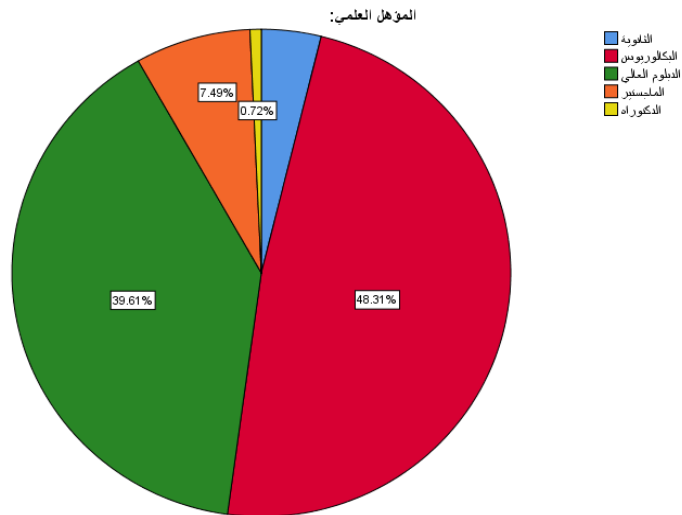
50 سنة فأكثر		
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	83	20.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	255	61.6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	68	16.4
من 15 إلى أقل من 20 سنة	8	1.9
المستوى الإداري		
إدارة عليا	70	16.9
إدارة وسطى	262	63.3
إدارة إشرافيه	82	19.8

*تشير إلى أعلى نسبة.

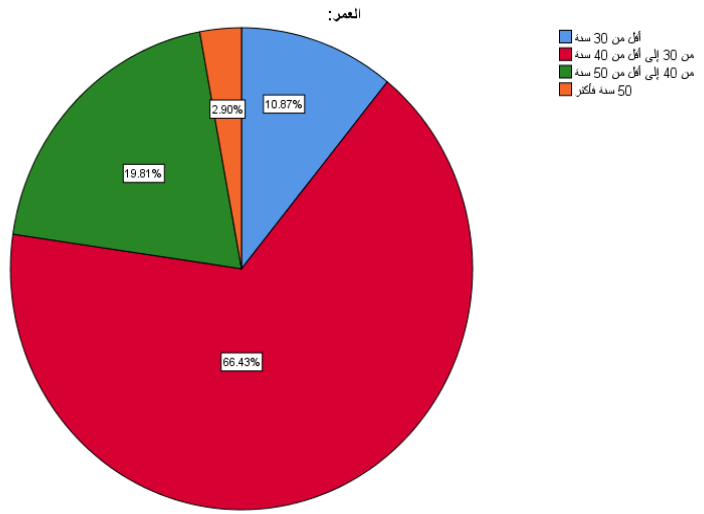
يلاحظ من الجدول (4-1) أن توزيع أفراد عينة الدراسة يعكس تنوعاً مناسباً في الخصائص الديموغرافية، مما يعزز من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة في شركة نيوم. ففيما يتعلق بمتغير الجنس، يتبين أن نسبة الإناث بلغت (62.6%) مقابل (37.4%) للذكور، مما يشير إلى هيمنة العنصر النسائي على عينة الدراسة. أما من حيث المؤهل العلمي، فقد جاءت النسبة الأعلى لحملة درجة البكالوريوس بنسبة (48.3%)، تليها الدبلوم العالي بنسبة (39.6%)، ثم الماجستير بنسبة (7.5%)، في حين كانت أقل نسبة لحملة الدكتوراه بنسبة (0.7%)، مما يعكس أن غالبية أفراد العينة من الفئات التعليمية المتوسطة والعليا دون الدراسات العليا المتقدمة. وفيما يتعلق بالعمر، تبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (66.4%)، وهي النسبة الأعلى، تليها فئة (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (19.8%)، ثم أقل من 30 سنة بنسبة (10.9%)، بينما كانت أقل نسبة للفئة (50 سنة فأكثر) بنسبة (2.9%)، مما يدل على أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي في مرحلة الإنتاج الوظيفي النشط. وبالنسبة لسنوات الخبرة، فقد حصلت فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) على أعلى نسبة بلغت (61.6%)، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (20.0%)، ثم من (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (16.4%)، وأخيراً من (15 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (1.9%)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة. أما فيما يتعلق بالمستوى الإداري، فقد جاءت الإدارة الوسطى في المرتبة الأولى بنسبة (63.3%)، تليها الإدارة الإشرافية بنسبة (19.8%)، ثم الإدارة العليا بنسبة (16.9%)، مما يعكس أن غالبية أفراد العينة يعملون في المستويات التشغيلية والإدارية الوسطى. تشير هذه النتائج إلى أن العينة تتمتع بتنوع مقبول في خصائصها الديموغرافية، مما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم ضمن حدود الدراسة.



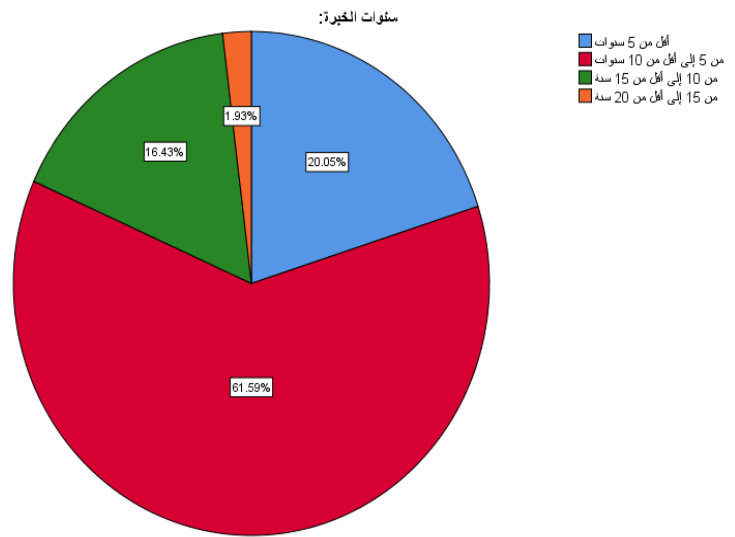
الشكل (1-4) الجنس



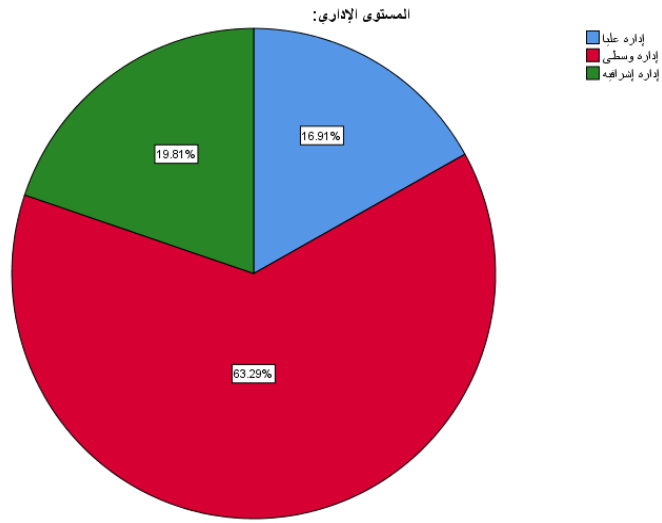
الشكل (2-4) المؤهل العلمي



الشكل (3-4) العمر



الشكل (4-4) سنوات الخبرة



الشكل (5-5) المستوى الإداري

2-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى كل من القيادة الرشيقية، وقياس المناخ الإبداعي، والتميز المؤسسي لدى المنظمة؟ للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة الثلاثة، وهي: القيادة الرشيقية، والمناخ الإبداعي، والتميز المؤسسي، كما تم تحديد درجة الموافقة والرتبة لكل عبارة ولكل بعد من أبعاد هذه المحاور، وذلك كما هو موضح في الجداول (2-4)، (3-4)، و(4-4).

الجدول (2-4) المحور الأول: القيادة الرشيقية (ن=414)

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
تحرص الإدارة على تنظيم موقع العمل وتوضيح المهام للفريق لضمان سير العمل بسلاسة.	4.14	0.508	أوافق	10
توضح الإدارة أسباب ومعايير قرارات تنظيم موقع العمل قبل التنفيذ.	4.16	0.578	أوافق	8
تبدي الإدارة تجديدًا في أساليب تنظيم مواقع العمل من ناحية توزيع المهام ووضع الخطط.	4.20	0.605	أوافق	6
تشجع الإدارة الموظفين على تعلم تنظيم مواقع العمل بشكل فعال، بما يشمل توزيع المهام ووضع الخطط المرنة.	4.24	0.625	أوافق بشدة	5
تخطط الإدارة مسبقًا لتنظيم موقع العمل وتوزيع المهام بطريقة مرنة تتكيف مع احتياجات الفريق.	4.28	0.569	أوافق بشدة	3
البعد الأول: تنظيم موقع العمل	4.20	0.057	أوافق	1
تُتاح للموظفين فرص مختلفة لإظهار قدراتهم القيادية والمساهمة في التحسين المستمر.	4.31	0.601	أوافق بشدة	1

17	أوافق	0.639	4.02	تلتزم الإدارة بتطوير كفاءات الموظفين لتعزيز التحسين المستمر وثقافة التميز.
13	أوافق	0.635	4.08	تُشرك الإدارة الموظفين في التحسين المستمر لبناء بيئة عمل قيادية متميزة.
15	أوافق	0.655	4.04	تركز سياسات التحسين المستمر في العمل على تعزيز التعاون الجماعي.
12	أوافق	0.633	4.09	توثق الإدارة أفضل الممارسات وتعممها لتعزيز التحسين المستمر.
3	أوافق	0.116	4.11	البعد الثاني: التحسين المستمر
2	أوافق بشدة	0.657	04.3	تعمل الإدارة في الشركة على تبسيط الإجراءات المتبعة لإنجاز العمل.
19	أوافق	0.651	3.98	يتم تحديد المسؤوليات للعاملين بالشركة بشكل دقيق ضمن مختلف المستويات.
14	أوافق	0.645	4.07	يتم وضع مقاييس للأداء تمثل معايير لضبط أداء العاملين بالشركة.
11	أوافق	0.671	4.14	يتم الاستماع لشكاوى الموظفين العاملين بالشركة واخذها بعين الاعتبار في تحسين أسلوب العمل.
9	أوافق	0.604	4.15	-تقوم الإدارة بتشجيع الموظفين العاملين على توزيع أوقاتهم بشكل سليم لإنجاز أعمالهم بأقصر وقت ممكن.
2	أوافق	0.118	4.13	البعد الثالث: العمل القياسي
4	أوافق بشدة	0.633	4.25	تعمل الإدارة على اكساب الموظفين خبرات جديدة في مجالات تخصصاتهم الوظيفية.
18	أوافق	0.638	4.00	تعتمد الشركة على أسلوب التدوير الوظيفي لتوزيع المهام بين موظفيها بشكل متنوع.
20	أوافق	0.689	3.98	تسعى الإدارة إلى تعزيز التعاون عبر الأقسام من خلال تبادل الخبرات بين فرق العمل المختلفة.
7	أوافق	0.618	4.19	تُمنح الكوادر فرصًا للتدريب على وظائف متعددة داخل الشركة بما يتيح لهم اكتساب مهارات جديدة.
16	أوافق	0.648	4.04	يسهم تعدد مهارات العاملين في تمكين ممارسات القيادة الرشيقة داخل الشركة.
4	أوافق	0.121	4.09	البعد الرابع: العاملين متعددي المهارات
	أوافق	0.107	4.13	المتوسط للمحور ككل

يلاحظ من الجدول (4-2) أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى المنظمة محل الدراسة جاء مرتفعاً بصورة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (4.13) بانحراف معياري (0.107)، وبدرجة موافقة (أوافق)، وهو ما يشير إلى وجود توجه واضح لدى الإدارة نحو تبني ممارسات القيادة الرشيقة في بيئة العمل، بما يعكس إدراكاً إيجابياً من قبل أفراد العينة لمستوى هذه الممارسات.

وعلى مستوى الأبعاد، جاء البعد الأول تنظيم موقع العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.057)، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول فاعلية هذا البعد. ويعكس ذلك اهتمام الإدارة بتنظيم بيئة العمل وتوضيح الأدوار والمهام بشكل يساهم في تحسين كفاءة الأداء. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (4.14) و(4.28)، حيث جاءت العبارة "تخطط الإدارة مسبقاً لتنظيم موقع العمل وتوزيع المهام بطريقة مرنة تتكيف مع احتياجات الفريق" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.28) وبدرجة (أوافق بشدة)، وهو ما يؤكد اعتماد الإدارة على التخطيط المرن والاستباقي. في حين جاءت العبارة "تحرص الإدارة على تنظيم موقع العمل وتوضيح المهام للفريق لضمان سير العمل بسلاسة" في المرتبة الأخيرة داخل البعد بمتوسط (4.14)، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفعة.

أما البعد الثالث العمل القياسي فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.118)، مما يشير إلى اهتمام الإدارة بوضع معايير واضحة للأداء وتبسيط الإجراءات. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.98) و(4.30)، حيث حصلت العبارة "تعمل الإدارة في الشركة على تبسيط الإجراءات المتبعة لإنجاز العمل" على أعلى متوسط (4.30) وبدرجة (أوافق بشدة)، وهو ما يعكس توجهها واضحاً نحو تقليل التعقيد الإداري. في المقابل، جاءت العبارة "يتم تحديد المسؤوليات للعاملين بالشركة بشكل دقيق ضمن مختلف المستويات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.98)، مما يشير إلى إمكانية وجود بعض الغموض النسبي في تحديد الأدوار والمسؤوليات.

وفي المرتبة الثالثة جاء البعد الثاني التحسين المستمر بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.116)، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بتطوير الأداء المؤسسي، إلا أنه بدرجة أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (4.02) و(4.31)، حيث تصدرت العبارة "تُتاح للموظفين فرص مختلفة لإظهار قدراتهم القيادية والمساهمة في التحسين المستمر" بمتوسط (4.31)، مما يدل على دعم الإدارة لمشاركة الموظفين. بينما جاءت العبارة "تلتزم الإدارة بتطوير كفاءات الموظفين لتعزيز التحسين المستمر وثقافة التميز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.02)، وهو ما قد يشير إلى الحاجة لتعزيز برامج التطوير والتدريب بشكل أكبر.

أما البعد الرابع العاملين متعددي المهارات فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.121)، رغم بقائه ضمن مستوى الموافقة، مما يدل على أن هذا البعد لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته بين (3.98) و(4.25)، حيث حصلت العبارة "تعمل الإدارة على اكساب الموظفين خبرات جديدة في مجالات تخصصاتهم الوظيفية" على أعلى متوسط (4.25)، مما يعكس اهتماماً بتنمية المهارات. في المقابل، جاءت العبارة "تسعى الإدارة إلى تعزيز التعاون عبر الأقسام من خلال تبادل الخبرات بين فرق العمل المختلفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.98)، وهو ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في التكامل بين الأقسام.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن المنظمة تطبق ممارسات القيادة الرشيقة بدرجة مرتفعة، خاصة في الجوانب المتعلقة بتنظيم العمل وتبسيط الإجراءات، في حين تظهر بعض الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التعزيز، مثل تطوير مهارات العاملين بشكل أوسع، وتعزيز التعاون بين الأقسام، وزيادة فاعلية برامج التحسين المستمر، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

الجدول (4-3) المحور الثاني: قياس المناخ الابداعي (ن=414)

الرقبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	أوافق بشدة	0.593	4.24	تكافئ وتهتم الإدارة بالأفكار الجديدة لدى القيادات مما يؤدي للتميز المؤسسي.
5	أوافق	0.671	4.12	تستثمر الإدارة مواردها لدعم القيادات في ابتكار أفكار جديدة، مما يعزز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي.
8	أوافق	0.690	4.02	توفر الإدارة التكنولوجيا المناسبة للإبداع لدى القيادات مما يعمل على خلق تميز مؤسسي.
6	أوافق	0.696	4.11	تغرس الإدارة روح الابتكار في قيادتها، محفزة إياهم على توظيف مهاراتهم في العمل، ليصبح التميز المؤسسي ثمرة لهذا التنوع الخلاق.
2	أوافق	0.649	4.21	توفر الإدارة فرصاً للمبادرة الفردية أمام الموظفين مثل اقتراح مشروعات جديدة أو تطوير إجراءات العمل.
7	أوافق	0.657	4.10	توفر الإدارة فترات مخصصة أثناء العمل لاختبار أفكار جديدة من خلال جلسات عصف ذهني أو تجارب علمية مرتبطة بتنفيذ الخطط.
3	أوافق	0.601	4.15	يحصل الموظفون على الدعم عند اقتراح أفكار جديدة (مثل الملاحظات الإيجابية أو جلسات التقييم)
4	أوافق	0.668	4.12	تسود بيئة إدارية يتم فيها توزيع المسؤوليات بشكل محدد وتُتخذ القرارات عبر آليات مشتركة بعيداً عن أي صراعات على النفوذ أو السلطة.
	أوافق	0.068	4.13	المتوسط للمحور ككل

يلاحظ من الجدول (4-3) أن مستوى المناخ الإبداعي في المنظمة محل الدراسة جاء مرتفعاً بصورة واضحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (4.13) بانحراف معياري منخفض (0.068)، وبدرجة موافقة (أوافق)، وهو ما يعكس وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول توفر بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والابتكار داخل المنظمة. كما يشير انخفاض الانحراف المعياري إلى تجانس آراء الباحثين، الأمر الذي يعزز موثوقية هذه النتيجة.

وعلى مستوى الفقرات، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت ضمن مستوى مرتفع، حيث تراوحت بين (4.02) و(4.24)، مما يدل على أن مختلف مكونات المناخ الإبداعي متحققة بدرجة جيدة. وقد احتلت العبارة "تكافئ وتهتم الإدارة بالأفكار الجديدة لدى القيادات مما يؤدي للتميز المؤسسي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.593) وبدرجة (أوافق بشدة)، وهو ما يعكس

إدراكًا قويًا لدور الحوافز والتقدير في تشجيع الإبداع، حيث يُعد التحفيز أحد أهم العوامل التي تدفع الأفراد لتقديم أفكار مبتكرة والمساهمة في تحقيق التميز المؤسسي.

كما جاءت العبارة "توفر الإدارة فرصًا للمبادرة الفردية أمام الموظفين مثل اقتراح مشروعات جديدة أو تطوير إجراءات العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.21)، مما يدل على أن الإدارة تتيح مساحة كافية للموظفين للمشاركة بأفكارهم ومبادراتهم، وهو ما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء ويشجع على الابتكار. وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة "يحصل الموظفون على الدعم عند اقتراح أفكار جديدة" بمتوسط (4.15)، وهو ما يعكس توفر بيئة داعمة من حيث التوجيه والتشجيع، الأمر الذي يساعد على تحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية.

أما العبارات المتعلقة بالاستثمار في دعم الابتكار وغرس روح الإبداع لدى القيادات، فقد جاءت بمتوسطات (4.12) و(4.11) على التوالي، مما يشير إلى اهتمام الإدارة بتطوير القدرات الإبداعية وتعزيز الثقافة الابتكارية داخل المنظمة. كما جاءت العبارة المتعلقة بتوزيع المسؤوليات واتخاذ القرارات بشكل تشاركي بمتوسط (4.12)، وهو ما يعكس وجود بيئة تنظيمية تتسم بالعدالة والشفافية، الأمر الذي يحد من الصراعات التنظيمية ويدعم الإبداع الجماعي.

وفي المقابل، جاءت العبارة "توفر الإدارة التكنولوجيا المناسبة للإبداع لدى القيادات مما يعمل على خلق تميز مؤسسي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.02) وانحراف معياري (0.690)، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة، وهو ما يشير إلى أن الدعم التكنولوجي للإبداع لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير. كما جاءت العبارة الخاصة بتوفير فترات مخصصة لاختبار الأفكار الجديدة بمتوسط (4.10)، مما يدل على أن ممارسات العصف الذهني والتجريب متوفرة ولكن يمكن تعزيزها بشكل أكبر لتحقيق نتائج أكثر فعالية.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن المنظمة تمتلك مناخًا إبداعيًا إيجابيًا يقوم على تشجيع الأفكار الجديدة، ودعم المبادرات الفردية، وتوفير بيئة تنظيمية قائمة على المشاركة والتعاون، وهو ما يساهم في تعزيز التميز المؤسسي. ومع ذلك، تظهر بعض الجوانب التي يمكن تطويرها، مثل تعزيز استخدام التكنولوجيا في دعم الابتكار، وتوسيع المساحات الزمنية والتنظيمية المخصصة لتجريب الأفكار الجديدة، بما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والاستدامة المؤسسية.

الجدول (4-4) المحور الثالث: التميز المؤسسي (ن=414)

الرقم	الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	أوافق بشدة	0.645	4.31	تحرص الإدارة على توصيل رؤيتها وقيمها إلى كل الموظفين العاملين بالشركة.
25	أوافق	0.695	3.92	تشجع الإدارة على استقلالية وتمكين الموظفين بالشركة.
26	أوافق	0.679	3.90	تدعم الإدارة عمليات التحسين المستمر بالشركة.
17	أوافق	0.680	4.01	تعمل الإدارة بالشركة على اعداد نظام للحوافز لتشجيع العاملين على احداث التميز.

11	أوافق	0.649	4.05	تقوم الإدارة بنشر ثقافة العمل التعاوني وقيم العمل الإيجابية بين العاملين.
11	أوافق	0.689	4.05	تعمل الإدارة على تسهيل آلية الاتصال والتواصل بين جميع المستويات بشكل منتظم.
23	أوافق	0.665	3.96	تقوم الإدارة بالتنبؤ بالمشكلات المستقبلية والتجهيز لوضع الحلول اللازمة لها.
9	أوافق	0.633	4.08	تحرص الإدارة على متابعه الأنظمة الإدارية الحديثة للاستفادة منها.
4	أوافق	9.120	44.0	البعد الأول: التميز القيادي
3	أوافق	0.706	4.23	تهتم الإدارة بصياغة رؤية ورسالة مشتركة وواضحة بالشركة.
6	أوافق	0.627	4.10	تعمل الإدارة ضمن رؤيتها الاستراتيجية بالاهتمام بالموارد البشرية والمادية في تحليل البيئة الداخلية للشركة لتحديد مواطن القوة والضعف.
15	أوافق	0.669	4.03	تقوم الإدارة بتحديد الفرص المتاحة والتهديدات الخارجية التي تواجه الشركة.
11	أوافق	0.660	4.05	تتبنى الإدارة رسالة واضحة، وتعمل على صياغة وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة ومرنة تواكب التغيرات، بما يعزز مكانتها الريادية.
4	أوافق	0.677	4.16	تستند إدارة الشركة على المستجدات الدولية في البيئة الخارجية عند وضع رؤية واستراتيجية الشركة.
17	أوافق	0.699	4.01	يتم اشراك العاملين في وضع خطط تشغيلية مرنة تحقق الأهداف.
11	أوافق	0.686	4.05	تعمل الإدارة على ترجمة الرؤية الاستراتيجية للشركة إلى أهداف عملية قابلة للقياس.
1	أوافق	.0790	4.09	البعد الثاني: التميز الاستراتيجي
2	أوافق	0.617	4.21	تعمل الإدارة بالشركة على تدريب العاملين على المهام والأنشطة وفقا لمعايير التميز.
19	أوافق	0.705	4.00	يتم تصميم نموذج لتحليل المهام وإبراز التحديات والمعوقات التي تعترضها.
21	أوافق	0.639	3.97	يتم تحديد الوقت اللازم لإنجاز وتنفيذ المهام وفقا للتسلسل المنطقي بما يحقق التميز.
19	أوافق	0.676	4.00	يتم تحديد آليات التنفيذ لكل عملية بما ينسجم مع رؤية ورساله الشركة للتميز.
13	أوافق	0.642	4.04	تقوم الإدارة بمتابعه الاستراتيجيات الحديثة في إدارة العمليات لتطبيقها بالشركة.
5	أوافق	0.621	4.12	تتفهم الإدارة العليا للشركة افكار الموظفين وتساعدهم على أن يكونوا مبتكرين ومبدعين لخلق التميز المؤسسي الاستراتيجي.
3	أوافق	.0910	64.0	البعد الثالث: التميز الخدمي
4	أوافق	0.682	4.18	يتم بالشركة تبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف المجالات العملية.
19	أوافق	0.630	4.00	تعمل الإدارة على عقد لقاءات مشتركة لتبادل المعرفة في المجالات العلمية.

6	أوافق	0.656	4.10	يتم إيصال المعلومات في الوقت المناسب والمكان المناسب، لتساهم في مواكبة التغييرات والتطورات الجديدة.
21	أوافق	0.612	3.97	تحصل الإدارة على مخرجات ايجابية نتيجة اهتمامها بالتميز المعرفي للعاملين لديها.
6	أوافق	0.594	4.10	تسهم الإدارة في إدارة المعرفة وتوظيفها بشكل فعال لتعزيز الابتكار، تحسين الأداء، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2	أوافق	.0840	4.07	البعد الرابع: التميز المعرفي
	أوافق	0.097	4.06	المتوسط للمحور ككل

يلاحظ من الجدول (4-4) أن مستوى التميز المؤسسي في المنظمة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (4.06) بانحراف معياري (0.097)، وبدرجة موافقة (أوافق)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لوجود ممارسات مؤسسية تدعم التميز بمختلف أبعاده داخل المنظمة، مع درجة عالية من التجانس في الآراء.

وعلى مستوى الأبعاد، جاء البعد الثاني: التميز الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.079)، مما يدل على قوة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة، من حيث وضوح الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وربط الأهداف التشغيلية بالخطط الاستراتيجية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لقرارات هذا البعد بين (4.01) و(4.23)، حيث جاءت العبارة "تهتم الإدارة بصياغة رؤية ورسالة مشتركة وواضحة بالشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.23)، وهو ما يعكس وضوح التوجه الاستراتيجي. كما برزت أهمية الاستناد إلى المستجدات الدولية بمتوسط (4.16)، مما يدل على انفتاح الإدارة على البيئة الخارجية. في المقابل، جاءت عبارة "إشراك العاملين في وضع الخطط بمتوسط (4.01)، مما يشير إلى إمكانية تعزيز المشاركة بشكل أكبر.

وجاء البعد الرابع: التميز المعرفي في المرتبة الثانية بمتوسط (4.07) وانحراف معياري (0.084)، مما يعكس اهتمام المنظمة بإدارة المعرفة وتبادل المعلومات. وتراوحت المتوسطات بين (3.97) و(4.18)، حيث جاءت العبارة "يتم بالشركة تبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف المجالات العملية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، مما يدل على وجود تدفق معرفي جيد. بينما جاءت عبارة "تحصل الإدارة على مخرجات إيجابية نتيجة اهتمامها بالتميز المعرفي" بمتوسط (3.97)، مما يشير إلى أن الاستفادة من المعرفة قد تحتاج إلى تعزيز أكبر.

أما البعد الثالث: التميز الخدمي فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.06) وانحراف معياري (0.091)، مما يدل على اهتمام الإدارة بتحسين العمليات والخدمات. وتراوحت المتوسطات بين (3.97) و(4.21)، حيث تصدرت العبارة "تعمل الإدارة بالشركة على تدريب العاملين على المهام وفقاً لمعايير التميز" بمتوسط (4.21)، مما يعكس أهمية التدريب في تحقيق التميز. في المقابل، جاءت بعض العبارات المتعلقة بتحديد الوقت وآليات التنفيذ بمتوسطات أقل نسبياً (3.97-4.00)، مما يشير إلى إمكانية تطوير الجوانب الإجرائية بشكل أكبر.

وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد الأول: التميز القيادي بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.129)، رغم بقائه ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، مما يدل على أن ممارسات القيادة الداعمة للتميز متوفرة ولكنها أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد. وقد تراوحت المتوسطات بين (3.90) و(4.31)، حيث حصلت العبارة "تحرص الإدارة على توصيل رؤيتها وقيمها إلى كل الموظفين" على أعلى متوسط (4.31)، مما يعكس وضوح التوجه القيادي. في المقابل، جاءت عبارة "تدعم الإدارة عمليات التحسين المستمر بالشركة" بمتوسط (3.90)، وهي الأدنى، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز هذا الجانب.

وعلى مستوى الفقرات بشكل عام، يتضح أن جميع العبارات جاءت بدرجة (أوافق) أو (أوافق بشدة)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من التميز المؤسسي في مختلف الجوانب، مع وجود تباين نسبي بين بعض الفقرات.

وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن المنظمة تحقق مستوى جيداً من التميز المؤسسي، خاصة في الجوانب الاستراتيجية والمعرفية، في حين تظهر بعض الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من الدعم، مثل تمكين الموظفين، وتعزيز التحسين المستمر، وزيادة مشاركة العاملين في التخطيط، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في رفع مستوى التميز المؤسسي بشكل أكثر تكاملاً واستدامة.

3-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أثر ممارسات القيادة الرشيقة من خلال الأبعاد (تنظيم موقع العمل-التحسين المستمر-العمل القياسي-العاملين متعددي المهارات) على التميز المؤسسي من خلال الأبعاد (التميز القيادي-التميز الاستراتيجي-التميز الخدمي-التميز المعرفي) في شركة نيوم؟ للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد القيادة الرشيقة (كمتغيرات مستقلة) على أبعاد التميز المؤسسي (كمتغير تابع)، وذلك بهدف تحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي. كما تم الاعتماد على معاملات الارتباط والانحدار وقيم الدلالة الإحصائية للتحقق من معنوية هذا الأثر كما هو موضح في الجدول (4-5).

الجدول (4-5) أثر القيادة الرشيقة على التميز المؤسسي (ككل وبأبعاده)

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل بيتا	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية	النتيجة	
التميز المؤسسي ككل	القيادة الرشيقة ككل	0.410	9.114	0.000	دال	
	التميز القيادي	تنظيم موقع العمل	0.007	0.138	0.890	غير دال
		التحسين المستمر	0.065	1.323	0.187	غير دال
		العمل القياسي	0.137	2.849	0.005	دال
التميز الاستراتيجي	العاملين متعددي المهارات	0.261	5.297	0.000	دال	
	تنظيم موقع العمل	0.031	0.622	0.534	غير دال	
	التحسين المستمر	0.081	1.592	0.112	غير دال	
	العمل القياسي	0.127	2.552	0.011	دال	
التميز الخدمي	العاملين متعددي المهارات	0.134	2.634	0.009	دال	
	تنظيم موقع العمل	0.146	2.974	0.003	دال	
	التحسين المستمر	0.130	2.576	0.010	دال	

العاملين متعددي المهارات	0.107	2.185	0.029	العمل القياسي	دال
تنظيم موقع العمل	-0.015	-0.303	0.762	التحسين المستمر	غير دال
العاملين متعددي المهارات	0.143	2.888	0.004	العمل القياسي	دال
التحسين المستمر	0.109	2.141	0.033	العاملين متعددي المهارات	دال
غير دال	0.083	1.664	0.097	العمل القياسي	غير دال
دال	0.115	2.264	0.024	العاملين متعددي المهارات	دال

التميز المعرفي

يُلاحظ من الجدول (4-5) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ل القيادة الرشيقة ككل على التميز المؤسسي ككل، حيث بلغ معامل بيتا (0.410) وقيمة (ت) (9.114) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن القيادة الرشيقة تسهم بشكل إيجابي ومباشر في تعزيز التميز المؤسسي داخل المنظمة، وهو ما يؤكد أهمية تبني ممارسات القيادة الرشيقة كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز.

وعلى مستوى الأبعاد، أظهرت النتائج تبايناً في تأثير أبعاد القيادة الرشيقة على أبعاد التميز المؤسسي، حيث تبين بالنسبة للتميز القيادي أن بعدي العمل القياسي والعاملين متعددي المهارات لهما تأثير دال إحصائياً، إذ بلغ معامل بيتا لهما (0.137) و(0.261) على التوالي، عند مستويات دلالة (0.005) و(0.000)، مما يشير إلى أن وضوح الإجراءات والمعايير، إضافة إلى تنمية مهارات العاملين، يساهم في تعزيز الممارسات القيادية الفعالة. في المقابل، لم يظهر كل من تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر تأثيراً دالاً، مما يدل على أن تأثيرهما على التميز القيادي قد يكون غير مباشر أو أقل أهمية نسبياً.

أما بالنسبة للتميز الاستراتيجي، فقد أظهرت النتائج أن بعدي العمل القياسي والعاملين متعددي المهارات أيضاً لهما تأثير دال، حيث بلغت معاملات بيتا (0.127) و(0.134) على التوالي، وهو ما يعكس أهمية وجود معايير واضحة وكفاءات بشرية متعددة المهارات في دعم التوجهات الاستراتيجية. بينما لم يكن لبعدي تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر تأثير معنوي، مما يشير إلى محدودية تأثيرهما المباشر في هذا الجانب.

وفيما يتعلق بالتميز الخدمي، فقد تبين أن ثلاثة أبعاد من القيادة الرشيقة، وهي تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر والعمل القياسي، لها تأثيرات دالة إحصائياً، حيث تراوحت معاملات بيتا بين (0.107) و(0.146)، وهو ما يدل على أن تنظيم العمل، وتبسيط الإجراءات، وتبني التحسين المستمر تمثل عوامل رئيسية في تحسين جودة الخدمات. في حين لم يظهر بعد العاملين متعددي المهارات تأثيراً دالاً، مما قد يشير إلى أن تأثيره في هذا البعد أقل وضوحاً.

أما التميز المعرفي، فقد أظهرت النتائج أن أبعاد التحسين المستمر والعمل القياسي والعاملين متعددي المهارات لها تأثيرات دالة إحصائياً، بمعاملات بيتا (0.109) و(0.143) و(0.115) على التوالي، مما يعكس أهمية التعلم المستمر، وتنظيم العمل، وتنوع المهارات في تعزيز إدارة المعرفة. في المقابل، لم يكن لبعدي تنظيم موقع العمل تأثير دال، حيث جاءت قيمة بيتا سالبة وغير معنوية (-0.015)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير مباشر له على التميز المعرفي.

وبوجه عام، توضح هذه النتائج أن العمل القياسي والعاملين متعددي المهارات يُعدان من أكثر أبعاد القيادة الرشيقة تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي بمختلف أبعاده، في حين يظهر تأثير بعض الأبعاد الأخرى بشكل انتقائي حسب طبيعة كل بعد من أبعاد التميز. وتعكس هذه النتائج أهمية التركيز على تطوير الإجراءات المعيارية وتنمية مهارات العاملين كمدخل أساسي لتعزيز التميز المؤسسي بشكل شامل.

4-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما هي القدرة التعديلية للمناخ الإبداعي في ممارسات القيادة الرشيقة من خلال الأبعاد (تنظيم موقع العمل-التحسين المستمر-العمل القياسي-العاملين متعددي المهارات) على التميز المؤسسي من خلال الأبعاد (التميز القيادي-التميز الاستراتيجي-التميز الخدمي-التميز المعرفي) في شركة نيوم. للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي المناسب لقياس الأثر التفاعلي (التعديلي) للمناخ الإبداعي في العلاقة بين ممارسات القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي، وذلك من خلال إدخال متغير التفاعل بين أبعاد القيادة الرشيقة والمناخ الإبداعي في نماذج الانحدار الخطي المتعدد. (4-6).

الجدول (4-6) تأثير القيادة الرشيقة والمناخ الإبداعي على التميز المؤسسي

النموذج	المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	التغير في معامل التحديد	قيمة ف	مستوى الدلالة	معامل الانحدار غير المعياري (B)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة ت (t)	مستوى الدلالة	معامل تضخم التباين (VIF)
النموذج 1	القيادة الرشيقة	0.410	0.168	0.168	83.071	0.000	0.549	0.410	9.114	0.000	1.000
النموذج 2	القيادة المناخ الإبداعي	0.465	0.217	0.049	56.829	0.000	-	-	-	-	-
القيادة الرشيقة	-	-	-	-	0.000	0.451	0.337	7.320	0.000	1.109	-
المناخ الإبداعي	-	-	-	-	0.000	0.540	0.233	5.062	0.000	1.109	-

يظهر الجدول (4-6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن النموذج الأول كان معنويًا إحصائيًا، حيث بلغ معامل الارتباط (معامل الارتباط التباين في التميز المؤسسي، وقد كان تأثيرها موجبًا ودالًا إحصائيًا) (معامل الانحدار المعياري = 0.410، قيمة ت = 9.114، مستوى الدلالة أقل من 0.001) في حين بلغ معامل التحديد (معامل التحديد = 0.168)، مما يشير إلى أن القيادة الرشيقة تفسر ما نسبته 16.8% من

وفي النموذج الثاني، عند إدخال متغير المناخ الإبداعي، ارتفعت القدرة التفسيرية للنموذج إلى (معامل الارتباط = 0.465) و(معامل التحديد = 0.217)، مع تحسن في قوة التفسير بمقدار (التغير في معامل التحديد = 0.049)، مما يدل على أن إضافة المناخ الإبداعي أسهمت في تحسين تفسير التباين في المتغير التابع.

كما أظهرت النتائج أن كلاً من القيادة الرشيقة (معامل الانحدار المعياري = 0.337، قيمة ت = 7.320، مستوى الدلالة أقل من 0.001) والمناخ الإبداعي (معامل الانحدار المعياري = 0.233، قيمة ت = 5.062، مستوى الدلالة أقل من 0.001) لهما تأثير إيجابي ومعنوي على التميز المؤسسي.

وتشير قيم معامل تضخم التباين (معامل تضخم التباين = 1.109) إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة، مما يعزز موثوقية نتائج النموذج. وبشكل عام، تؤكد النتائج أن القيادة الرشيقة تُعد العامل الأكثر تأثيرًا في التميز المؤسسي، يليها المناخ الإبداعي، مع قدرة تفسيرية مقبولة للنموذج ككل.

4-5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة الثلاثة (القيادة الرشيقة، المناخ الإبداعي، التميز المؤسسي) تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)؟ للإجابة عن هذا السؤال، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وذلك بهدف الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة الثلاثة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية محل الدراسة. وذلك كما هو موضح في الجدول (4-7).

جدول (4-7) الفروق بين البيانات الديموغرافية في محاور الدراسة (ن=414)

المتغير	المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	القيادة الرشيقة	65.451	4	16.363	1.184	0.317
	المناخ الإبداعي	1.213	4	0.303	0.065	0.992
	التميز المؤسسي	55.073	4	13.768	0.551	0.698
سنوات الخبرة	القيادة الرشيقة	21.097	3	7.032	0.506	0.678
	المناخ الإبداعي	17.432	3	5.811	1.259	0.288
	التميز المؤسسي	86.163	3	28.721	1.157	0.326
المستوى الإداري	القيادة الرشيقة	1.319	2	0.659	0.047	0.954
	المناخ الإبداعي	28.406	2	14.203	3.104	0.046
	التميز المؤسسي	43.271	2	21.635	0.870	0.420

يلاحظ من الجدول (4-7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (القيادة الرشيقة، المناخ الإبداعي، التميز المؤسسي) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من (0.05)، إذ بلغت (0.317) للقيادة الرشيقة، و(0.992) للمناخ الإبداعي، و(0.698) للتميز المؤسسي، مما يشير إلى تجانس آراء أفراد العينة باختلاف مستوياتهم التعليمية.

كما يتضح أيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0.678) للقيادة الرشيقة، و(0.288) للمناخ الإبداعي، و(0.326) للتميز المؤسسي، وهي جميعها أكبر من (0.05)، مما يدل على أن سنوات الخبرة لم يكن لها تأثير معنوي على إدراك المبحوثين لمتغيرات الدراسة.

في المقابل، تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محوري القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي تُعزى لمتغير المستوى الإداري، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0.954) و(0.420) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائيًا. بينما ظهرت فروق ذات دلالة

إحصائية في محور المناخ الإبداعي تُعزى للمستوى الإداري، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.046)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود اختلاف في إدراك المناخ الإبداعي باختلاف المستويات الإدارية. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) لا تؤثر بشكل عام على محاور الدراسة، باستثناء تأثير المستوى الإداري على المناخ الإبداعي، مما يعكس أن طبيعة الموقع الوظيفي قد تلعب دورًا في تشكيل تصورات الأفراد حول بيئة الإبداع داخل المنظمة.

4-6 مناقشة نتائج الدراسة:

تشير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول إلى أن مستوى القيادة الرشيق، والمناخ الإبداعي، والتميز المؤسسي في شركة نيوم جاء مرتفعًا، وهو ما يعكس طبيعة البيئة التنظيمية الحديثة التي تعمل فيها الشركة، باعتبارها منظمات تقوم على المرونة، والتطوير المستمر، والابتكار، والتكيف السريع مع المتغيرات. ويمكن تفسير ارتفاع متوسط القيادة الرشيق (4.13) في ضوء نظرية القدرات الديناميكية، التي تؤكد أن المنظمات القادرة على الاستشعار السريع للفرص والتغيرات، وإعادة تشكيل مواردها وعملياتها، تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء المتميز والاستدامة التنافسية. فارتفاع بعد تنظيم موقع العمل يدل على أن الإدارة تتبنى أنماطًا تنظيمية مرنة تساعد على وضوح الأدوار وسرعة الإنجاز، وهو ما يتوافق مع مفهوم "إعادة التشكيل" في النظرية، حيث تعمل المنظمة على تكيف عملياتها بصورة مستمرة بما يتناسب مع متطلبات العمل المتغيرة. كما أن ارتفاع متوسط العمل القياسي يشير إلى وجود توجه واضح نحو تبسيط الإجراءات وتقليل الهدر الإداري، وهو ما يعزز سرعة اتخاذ القرار ورفع الكفاءة التشغيلية، وهي من السمات الأساسية للقيادة الرشيق.

ويرى الباحث أن ارتفاع مستوى القيادة الرشيق يعود إلى طبيعة المشاريع الضخمة والتنافسية التي تتطلبها بيئة العمل في نيوم، حيث تعتمد المنظمة على السرعة في الإنجاز، والتكامل بين الفرق، والقدرة على التكيف مع التغيرات التقنية والتنافسية المتسارعة. كما أن انخفاض الانحرافات المعيارية يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق بين العاملين، وهو ما يعكس وضوح الممارسات القيادية داخل المنظمة. وفي المقابل، فإن حصول بعد العاملين متعددي المهارات على أدنى متوسط نسبيًا (4.09) يشير إلى أن المنظمة، رغم اهتمامها بتنمية المهارات، لا تزال بحاجة إلى تعزيز التكامل المعرفي وتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة، وربما يعود ذلك إلى التخصصات الدقيقة وتنوع المشروعات، الأمر الذي قد يحد نسبيًا من مرونة التنقل المعرفي بين الوحدات التنظيمية.

كما يمكن تفسير ارتفاع مستوى المناخ الإبداعي (4.13) في ضوء نظرية التفاعل بين الشخص والبيئة، التي تؤكد أن السلوك الإبداعي للأفراد يتأثر بمدى توافق البيئة التنظيمية مع احتياجاتهم النفسية والمهنية. فارتفاع متوسطات العبارات المرتبطة بدعم الأفكار الجديدة، وتشجيع المبادرات الفردية، وتقديم الحوافز للإبداع، يدل على أن المنظمة توفر بيئة داعمة تسمح للأفراد بالتعبير عن أفكارهم والمشاركة في تطوير العمل، وهو ما يعزز شعورهم بالانتماء والتمكين. كما أن حصول العبارة المتعلقة بمكافأة الأفكار الجديدة على أعلى متوسط (4.24) يعكس إدراك العاملين لوجود ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار، الأمر الذي ينسجم مع افتراضات النظرية بأن توافق البيئة مع تطلعات الأفراد يعزز السلوك الإبداعي والدافعية الداخلية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترتبط بطبيعة نيوم كمشروع قائم على الابتكار والتحول المستقبلي، مما يجعل الإبداع جزءًا من الثقافة التنظيمية وليس مجرد ممارسة إدارية تقليدية. ومع ذلك، فإن انخفاض متوسط العبارة المرتبطة بتوفير التكنولوجيا الداعمة للإبداع نسبيًا (4.02) قد يشير إلى أن التطور السريع في المشروعات والتقنيات يفرض احتياجات متزايدة تتطلب تحديثًا مستمرًا للبنية التقنية، بحيث تصبح أكثر قدرة على استيعاب الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية بصورة أسرع وأكثر كفاءة.

أما فيما يتعلق بارتفاع مستوى التميز المؤسسي (4.06)، فيمكن تفسيره بأن المنظمة استطاعت توظيف ممارسات القيادة الرشيقة والمناخ الإبداعي بصورة أسهمت في بناء بيئة عمل قادرة على تحقيق التميز في مختلف الجوانب الاستراتيجية والمعرفية والخدمية. ويتفق ذلك مع نظرية القدرات الديناميكية التي ترى أن المنظمات القادرة على إعادة تنظيم مواردها، والاستجابة للتغيرات، وتطوير معارفها باستمرار، تكون أكثر قدرة على تحقيق التفوق المؤسسي. كما أن تصدر التميز الاستراتيجي لبقية الأبعاد يشير إلى وضوح الرؤية والرسالة وارتباط العمليات التشغيلية بالتوجهات الاستراتيجية، وهو ما يعكس نضجًا إداريًا في التخطيط والتوجيه المؤسسي.

كما يفسر الباحث انخفاض متوسط التميز القيادي نسبيًا مقارنة ببقية الأبعاد بأن القيادة في البيئات الحديثة لم تعد تعتمد فقط على السلطة الرسمية، وإنما أصبحت ترتبط أكثر بالعمل الجماعي وتمكين الفرق واتخاذ القرار التشاركي، مما قد يجعل العاملين أكثر تطلعًا لمستويات أعلى من الدعم القيادي المستمر، خاصة فيما يتعلق بالتحسين المستمر وتمكين العاملين من المشاركة في تطوير الأداء.

أما النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، فقد أظهرت وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للقيادة الرشيقة على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل بيتا (0.410)، وهي نتيجة تؤكد أن زيادة تبني ممارسات القيادة الرشيقة يؤدي إلى تحسن مستوى التميز المؤسسي. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية القدرات الديناميكية، التي تؤكد أن القيادة المرنة تمثل المحرك الرئيس لقدرة المنظمة على التكيف وإعادة تشكيل مواردها بما يحقق الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية. فالقيادة الرشيقة تتيح سرعة اتخاذ القرار، وتدعم ثقافة التعلم والتجريب، وتعزز تمكين العاملين، مما يعكس بصورة مباشرة على الأداء المؤسسي.

وقد أظهرت النتائج أن بعدي العمل القياسي والعاملين متعددي المهارات كانا الأكثر تأثيرًا في معظم أبعاد التميز المؤسسي، وهو ما يشير إلى أن وجود إجراءات واضحة ومعايير عمل محددة، إلى جانب امتلاك العاملين مهارات متنوعة، يمثلان عنصرين جوهريين في تحقيق التميز داخل المنظمة. ويمكن تفسير ذلك بأن وضوح المعايير يقلل من الأخطاء ويزيد من سرعة الإنجاز، بينما تسهم تعددية المهارات في رفع مرونة العاملين وقدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المختلفة، وهو ما يتفق مع افتراضات القيادة الرشيقة ونظرية القدرات الديناميكية معًا.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس التحول في الفكر الإداري الحديث من التركيز على الهياكل الجامدة إلى التركيز على رأس المال البشري المرن والقادر على التعلم المستمر. كما أن عدم ظهور تأثير دال لبعض الأبعاد، مثل تنظيم موقع العمل على التميز المعرفي، قد يعود إلى أن إدارة المعرفة تعتمد بدرجة أكبر على الثقافة التنظيمية، والتعلم، والتفاعل المعرفي، أكثر من اعتمادها على الجوانب التنظيمية والإجرائية فقط.

وفيما يتعلق بالسؤال الثالث، فقد أظهرت النتائج أن المناخ الإبداعي عزز العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي، حيث ارتفعت القدرة التفسيرية للنموذج من (16.8%) إلى (21.7%) بعد إدخال المناخ الإبداعي، وهو ما يدل على أن البيئة التنظيمية الإبداعية تزيد من فعالية القيادة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بصورة مباشرة من خلال نظرية التفاعل بين الشخص والبيئة، التي ترى أن أثر الممارسات الإدارية لا يتحقق بمعزل عن البيئة التنظيمية المحيطة، بل يتأثر بدرجة توافق هذه البيئة مع احتياجات العاملين وتوجهاتهم.

فوجود مناخ إبداعي داعم يقوم على الثقة، والمشاركة، وتشجيع المبادرات، يجعل العاملين أكثر تقبلًا لممارسات القيادة الرشيقة وأكثر قدرة على التفاعل معها بصورة إيجابية، مما يضاعف أثرها في تحقيق التميز المؤسسي. كما أن هذه النتيجة تشير إلى أن القيادة الرشيقة وحدها قد لا تكون كافية لتحقيق مستويات مرتفعة من التميز، ما لم تُدعم ببيئة تنظيمية تشجع الإبداع والانفتاح والتجريب.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تمثل مساهمة بحثية مهمة، لأنها توضح أن العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي ليست علاقة مباشرة فقط، بل تتأثر بمتغيرات تنظيمية وسيطة أو معدلة، وفي مقدمتها المناخ الإبداعي. كما تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية من

خلال اختبار الدور التعديلي للمناخ الإبداعي في بيئة عربية حديثة مثل نيوم، وهو ما يضيف بعدًا تطبيقيًا جديدًا للأدبيات الإدارية المتعلقة بالقيادة الرشيدة والتميز المؤسسي.

أما النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، فيمكن تفسيرها بأن ثقافة المنظمة وممارساتها الإدارية الحديثة يتم تطبيقها بصورة موحدة على مختلف العاملين، بغض النظر عن خلفياتهم التعليمية أو سنوات خبرتهم، مما أدى إلى تجانس الإدراكات بينهم. كما أن طبيعة العمل الحديثة داخل المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على فرق العمل والتكامل المؤسسي، وهو ما يقلل من تأثير الفروق الفردية التقليدية.

في المقابل، فإن ظهور فروق دالة في إدراك المناخ الإبداعي تبعًا للمستوى الإداري يشير إلى أن الإدارات العليا أو الوسطى قد تكون أكثر احتكاكًا بعمليات الابتكار واتخاذ القرار، وبالتالي أكثر إدراكًا لخصائص البيئة الإبداعية مقارنة بالمستويات التنفيذية. ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية، لأن المستويات الإدارية تختلف في حجم الصلاحيات والمشاركة في صناعة القرار، الأمر الذي ينعكس على طبيعة إدراكها للمناخ الإبداعي داخل المنظمة.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي أكدت وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الرشيدة وأثرها الإيجابي في تعزيز التميز المؤسسي داخل المنظمات المختلفة. فقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى تطبيق القيادة الرشيدة في شركة نيوم جاء مرتفعًا، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة عباس ومحمد (2025) التي أكدت وجود مستوى عالٍ من ممارسة القيادة الرشيدة في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل، كما بينت وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة الرشيدة والتفوق التنظيمي. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني والغامدي (2024) التي أظهرت وجود تأثير معنوي لممارسة القيادة الرشيدة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى، إضافة إلى دراسة كاظم وآخرون (2022) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الرشيدة والتميز التنظيمي في وزارة العدل العراقية.

كما تتوافق نتائج الدراسة مع دراسة الدوشان (2024) التي أوضحت أن الإدارة الرشيدة تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي، حيث دعمت نتائج الدراسة الحالية أهمية تنظيم موقع العمل والعمل القياسي والتحسين المستمر في تعزيز جودة الأداء المؤسسي. كذلك انسجمت النتائج مع دراسة بوشلاغم (2025) التي أكدت التأثير الإيجابي للإدارة الرشيدة على التميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي، حيث أشارت الدراسة الحالية أيضًا إلى أن أبعاد القيادة الرشيدة، خاصة العمل القياسي والعاملين متعددي المهارات، تعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا في تحقيق التميز المؤسسي.

وتتفق الدراسة الحالية كذلك مع الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية والمعاصرة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، مثل دراسة الكندي (2025) التي أكدت وجود أثر إيجابي للقيادة المعاصرة بأبعادها المختلفة في تعزيز التميز المؤسسي، ودراسة النفيس والسنباني (2025) التي أثبتت وجود أثر دال للقيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة ذمار، إضافة إلى دراسة الشخي ومجلد (2023) التي أكدت دور القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز. ويعكس هذا التوافق أهمية الأنماط القيادية الحديثة في دعم التميز المؤسسي، بغض النظر عن اختلاف البيئات التنظيمية.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بارتفاع مستوى التميز المؤسسي مع دراسة الحبسي (2021) التي أكدت أن نشر ثقافة التميز من قبل القيادة يسهم بصورة مباشرة في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك مع دراسة الانصاري وعلى (2018) التي أوضحت أن القيادة الإدارية تؤثر في أداء الأفراد بما ينعكس على تحقيق التميز المؤسسي. ويمكن تفسير هذا التوافق بأن المنظمات الحديثة أصبحت أكثر

وعبًا بأهمية تطوير الأنماط القيادية وتبني الممارسات التنظيمية المرنة من أجل تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي.

وعلى مستوى المناخ الإبداعي، فقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود مستوى مرتفع من المناخ الإبداعي داخل المنظمة، وهو ما يتفق مع دراسة القبح وشلبي (2024) التي أكدت وجود تأثير إيجابي للمناخ الإبداعي على الإبداع الإداري، كما يتوافق مع دراسة الحسن وآخرون (2022) التي أثبتت وجود دور إيجابي للقيادة الإبداعية في تعزيز المناخ الابتكاري. كذلك انسجمت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حسين (2020) التي أكدت أهمية المناخ الإبداعي في دعم الممارسات الإبداعية للعاملين، حيث أظهرت الدراسة الحالية أن تشجيع المبادرات الفردية وتقدير الأفكار الجديدة يمثلان من أبرز مظاهر المناخ الإبداعي داخل المنظمة.

كما تتفق النتائج مع الدراسات الأجنبية التي تناولت المناخ الإبداعي، مثل دراسة Indajang et al (2023) التي أكدت أن المناخ الإبداعي التنظيمي يؤثر بصورة كبيرة في السلوك الابتكاري، ودراسة Mumin (2023) التي أوضحت أن المناخ الإبداعي يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية وقدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات، إضافة إلى دراسة Munir (2020) التي بينت وجود علاقة قوية بين المناخ الإبداعي التنظيمي وسلوك العمل الابتكاري وتبادل المعرفة. ويعزز هذا التوافق أهمية توفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار باعتبارها أحد العوامل الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

وفيما يتعلق بنتائج أثر القيادة الرشيقة على التميز المؤسسي، فقد أظهرت الدراسة الحالية وجود تأثير إيجابي مباشر ودال إحصائيًا للقيادة الرشيقة على التميز المؤسسي، وهو ما يتفق مع دراسة Isa & Al-douri (2025) التي أكدت أن القيادة الرشيقة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح التنظيمي، كما يتوافق مع دراسة Kaya (2023) التي أوضحت أن القيادة الرشيقة تؤثر في خلق القيمة من خلال القدرات الديناميكية. كما تتفق النتائج مع دراسة Husein et al (2025) التي أشارت إلى أن القيادة الرشيقة تسهم بصورة إيجابية في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام والميزة التنافسية.

وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن المناخ الإبداعي عزز القدرة التفسيرية للعلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي، وهو ما ينسجم مع الدراسات التي أكدت الدور الوسيط أو التعديلي للمناخ الإبداعي في تحسين الأداء المؤسسي، مثل دراسة ماجد ومحمد (2020) التي أوضحت أن المناخ الإبداعي التنظيمي يحسن العلاقة بين ممارسات تطوير المواهب والأداء التنظيمي، وكذلك دراسة القبح وشلبي (2024) التي أكدت الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المناخ الإبداعي يوفر بيئة تنظيمية داعمة تساعد القيادة الرشيقة على تحقيق تأثير أكبر في الأداء والتميز المؤسسي.

ومن جانب آخر، تختلف نتائج الدراسة الحالية جزئيًا مع بعض الدراسات التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة أو التميز المؤسسي جاء متوسطًا، مثل دراسة السليخات والشفران (2021) التي بينت أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة والتميز المدرسي جاء بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة النفيس والسنباني (2025) التي أشارت إلى أن مستوى القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في جامعة ذمار جاء متوسطًا. وقد يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة البيئة التنظيمية محل الدراسة الحالية، إذ تُعد شركة نيوم من المؤسسات الحديثة التي تعتمد بصورة كبيرة على الابتكار والتحول المؤسسي والتقنيات الحديثة، مما يجعلها أكثر استعدادًا لتطبيق مفاهيم القيادة الرشيقة وتعزيز المناخ الإبداعي مقارنة ببعض المؤسسات التقليدية.

كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Bernardo et al (2022) التي أظهرت انخفاض مستويات التميز المؤسسي في بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة نتيجة ضعف القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البيئات المتغيرة، حيث أظهرت الدراسة الحالية مستوى مرتفعًا من التميز الاستراتيجي داخل المنظمة. ويمكن تفسير ذلك باختلاف حجم المنظمة، وطبيعة الموارد المتاحة، ومدى تبني

الممارسات الإدارية الحديثة، إذ تمتلك شركة نيوم إمكانات تنظيمية وتقنية تدعم قدرتها على تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي مقارنة بالشركات الصغيرة والمتوسطة.
ملخص الدراسة وعرض النتائج والتوصيات.

ركز هذا الفصل على تقديم ملخص شامل لما تناولته فصول الدراسة السابقة، بدءًا بالإطار النظري ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، مرورًا بمنهجية البحث وإجراءاته التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، وصولًا إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري المعتمد. كما يستعرض هذا الفصل أبرز النتائج التي كشفت عنها الدراسة بشكل تفصيلي، مع تقديم تفسيرات علمية لها بما ينسجم مع الأدبيات ذات العلاقة في مجال القيادة الرشيقة والمناخ الإبداعي والتميز المؤسسي.

كما يتضمن الفصل مجموعة من الاستنتاجات العامة التي تعكس مدى تحقق أهداف الدراسة وإجاباتها عن تساؤلاتها، إضافة إلى عرض أهم التوصيات التطبيقية التي ترى الباحثة أنها تسهم في تعزيز ممارسات القيادة الرشيقة داخل المنظمة محل الدراسة، وتفعيل دور المناخ الإبداعي كعامل داعم ومُعزِّز لتحقيق التميز المؤسسي. كذلك يقدّم الفصل عددًا من المقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير هذا المجال البحثي، وتفتح آفاقًا لدراسات لاحقة أكثر عمقًا وشمولًا، بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئات العمل المعاصرة.

1-5 ملخص الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على خمسة فصول رئيسية، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق الداعمة.

استهلّت الدراسة في الفصل الأول بمقدمة عامة تناولت خلفية الدراسة ومشكلتها، والتي تمثلت في محاولة التعرف على أثر القيادة الرشيقة في التميز المؤسسي، مع اختبار الدور المعدل للمناخ الإبداعي في هذه العلاقة داخل شركة نيوم. كما تناول الفصل أسئلة الدراسة وأهدافها وأهميتها النظرية والتطبيقية، إضافة إلى حدودها الزمانية والمكانية والمنهجية، والمصطلحات الأساسية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد ركّز على الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تناول مفهوم التميز المؤسسي وأبعاده الرئيسية، والتي شملت التميز القيادي، والتميز الاستراتيجي، والتميز الخدمي، والتميز المعرفي، إضافة إلى مداخل تحقيق التميز ومتطلباته وتحدياته. كما تناول هذا الفصل القيادة الرشيقة من حيث مفهومها ونشأتها وخصائصها وأبعادها المتمثلة في تنظيم موقع العمل، والتحسين المستمر، والعمل القياسي، والعاملين متعددي المهارات. كما تطرق إلى مفهوم المناخ الإبداعي وأهميته وأبعاده، ودوره في دعم الابتكار المؤسسي. وقد تم استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة التي أسهمت في بناء الإطار النظري وتوجيه صياغة الفرضيات.

وفي الفصل الثالث، تم عرض منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع. وتم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في شركة نيوم، واختيار عينة مكونة من (414) مفردة. كما تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى توضيح إجراءات التطبيق الميداني، والأساليب الإحصائية المستخدمة مثل المتوسطات الحسابية، والانحدار الخطي المتعدد، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها، حيث أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة جاء مرتفعاً، وكذلك مستوى المناخ الإبداعي والتميز المؤسسي. كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الرشيقة على التميز المؤسسي، ووجود تأثير للمناخ الإبداعي، إضافة إلى دوره المعدل في تعزيز العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمعظم المتغيرات الديموغرافية، باستثناء بعض الفروق المحدودة المرتبطة بالمستوى الإداري في أحد الأبعاد. وتم تفسير هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة.

وفي الفصل الخامس، تم تقديم ملخص شامل لأبرز ما توصلت إليه الدراسة، مع إبراز أهم النتائج التي أكدت الدور المحوري للقيادة الرشيقة في تعزيز التميز المؤسسي، وأهمية المناخ الإبداعي كعامل داعم ومعدل لهذه العلاقة. كما تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تطوير بيئة العمل داخل شركة نيوم، إلى جانب طرح عدد من المقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعميق الفهم العلمي لموضوع الدراسة وتوسيع نطاقه في دراسات لاحقة.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى القيادة الرشيقة جاء مرتفعاً لدى أفراد العينة، حيث أظهرت النتائج تبني المنظمة لممارسات حديثة تقوم على تنظيم موقع العمل بمرونة، وتعزيز التحسين المستمر، وتطبيق العمل القياسي، إلى جانب الاهتمام بتسمية مهارات العاملين وتعددها. كما تبين أن بعد تنظيم موقع العمل احتل المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الرشيقة، يليه العمل القياسي ثم التحسين المستمر، وأخيراً العاملين متعددي المهارات، وهو ما يعكس وجود توجه إداري واضح نحو تحسين كفاءة الأداء وتنظيم بيئة العمل.

وبناءً على ما أظهرته النتائج من رفع مستوى المناخ الإبداعي في المنظمة، ظهر من خلال ردود فعل أفراد العينة اهتمام واضح بمساعدة الأفكار الجديدة والعمل على خلق جو مشجع للابتكار وتشجيع التحلي بالمبادرة والعمل على توفير الدعم للموظفين الذين يقترحون الأفكار. وهو ما يدل على أنه تم التركيز على ثقافة الإبداع لتحقيق التميز المؤسسي.

ومن ناحية التميز المؤسسي، فقد توصل البحث إلى وجود درجة عالية من هذا الأمر، فقد جاء التميز الاستراتيجي في المركز الأول، يليه التميز المعرفي ثم التميز الخدمي والتي أخيراً التميز القيادي، وبذلك استمرت جميع هذه الأبعاد في الحفاظ على درجة موافقة عالية. وقد يكون ذلك بسبب قدرة المنظمة على التخطيط واستخدام المعرفة والخدمات.

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للقيادة الرشيقة على التميز المؤسسي ككل، مما يؤكد أن تبني ممارسات القيادة الرشيقة يسهم بشكل مباشر في تعزيز التميز داخل المنظمة. كما تبين أن بعض أبعاد القيادة الرشيقة، مثل العمل القياسي والعاملين متعددي المهارات، كان لها تأثير معنوي على عدد من أبعاد التميز المؤسسي، في حين اختلف تأثير الأبعاد الأخرى بحسب طبيعة كل بعد من أبعاد التميز.

كما بينت النتائج أن إضافة المناخ الإبداعي إلى نموذج التحليل أسهمت في رفع القدرة التفسيرية للنموذج، مما يدل على دوره الوسيط أو الداعم في تعزيز العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي، ويؤكد أهمية توفير بيئة تنظيمية محفزة للإبداع لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

ومن ناحية المتغيرات الديموغرافية، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة، مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين الأفراد على اختلاف خصائصهم. في المقابل، ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المستوى الإداري في محور المناخ الإبداعي فقط، وهو ما يعكس تأثير الموقع الوظيفي في إدراك بيئة الإبداع داخل المنظمة.

وأخيراً، أكدت نتائج الصدق والثبات ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لجميع محاور الدراسة، إلى جانب وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين فقرات كل محور وأبعاده، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والاتساق، ويمكن الاعتماد على نتائجها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

2-5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بعدد من التوصيات التي تسهم في تعزيز فاعلية القيادة الرشيقة وتنمية المناخ الإبداعي بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي.

- تعزيز تطبيق ممارسات القيادة الرشيقة بشكل أكثر عمقاً، خاصة في الأبعاد التي ظهر تأثيرها بشكل دال مثل العمل القياسي والعاملين متعددي المهارات، وذلك من خلال تطوير آليات تنظيم العمل، وتبسيط الإجراءات، وتوسيع برامج التدريب التي تركز على تنمية المهارات المتنوعة لدى العاملين، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- دعم المناخ الإبداعي داخل المنظمة، من خلال توفير بيئة عمل محفزة على الابتكار، وتشجيع المبادرات الفردية، وتبني أنظمة واضحة لمكافحة الأفكار الإبداعية، إلى جانب تخصيص وقت وموارد لتجريب الأفكار الجديدة، بما يعزز من دور الإبداع في تحقيق التميز المؤسسي.
- أهمية تعزيز التكامل بين القيادة الرشيقة والمناخ الإبداعي، من خلال تبني سياسات تنظيمية مرنة تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتفعيل العمل الجماعي، بما يسهم في تحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسات تطبيقية تدعم الأداء المتميز.
- تطوير ممارسات التميز المؤسسي، خاصة في البعد القيادي الذي جاء في مرتبة أقل نسبياً، وذلك عبر تمكين الموظفين، وتعزيز ثقافة الثقة، وتطوير أنظمة الحوافز، وتحسين قنوات الاتصال التنظيمي، بما يسهم في رفع مستوى الأداء القيادي داخل المنظمة.
- تعميم البرامج التدريبية والتطويرية على جميع العاملين دون تمييز، مع مراعاة خصوصية المستوى الإداري في تصميم برامج تعزز المناخ الإبداعي لدى القيادات.

- تبني مؤشرات قياس مستمرة لمستوى القيادة الرشيقة والمناخ الإبداعي والتميز المؤسسي، وربطها بخطط التحسين المستمر، بما يضمن استدامة الأداء المتميز، ويعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية.

3-5 المقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يقترح الباحث مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تعميق الفهم العلمي لموضوع القيادة الرشيقة والمناخ الإبداعي وعلاقتها بالتميز المؤسسي:

- أثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في المؤسسات الخدمية .
- دور المناخ الإبداعي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي .
- العلاقة بين القيادة الرشيقة والالتزام التنظيمي لدى العاملين .
- أثر القيادة الرشيقة في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص .
- دور المناخ الإبداعي في تنمية الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات .
- أثر تمكين العاملين على تعزيز التميز المؤسسي في ظل القيادة الرشيقة .
- القيادة الرشيقة كمدخل لإدارة التغيير التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي .
- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين القيادة الرشيقة والتميز المؤسسي .
- أثر التحول الرقمي في دعم المناخ الإبداعي وتحقيق التميز المؤسسي .

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

الانصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان وعلى، سامي مصطفى محمد. (2018). الدور الوسيط للتميز المؤسسي في العلاقة بين القيادة الإدارية وريادة الأعمال. مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، العدد (8)، 271-332.

أحمد، أشرف. (2014). استراتيجية أمن المعلومات. مصر، القاهرة: دار الفكر العربي.

أبو بكر صديق وأسماء، عبد الله. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد (80)، العدد (80)، 635-748.

آل إبراهيم، تغريد، والجارودي، ماجدة. (2020). متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز. مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (10)، العدد (21).

- البحيبي، عبد المعطي محمود. (٢٠١٤). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين.
- البدوي، أمل محمد حسن ويكري، عزيزه أبكر احمد. (2024). دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان. مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعه المنصورة كلية التربية، العدد (126)، الجزء (1)، 528-554.
- بحاش، هجير. (2020). القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالمسيلة، الجزائر. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- بوشلاغم، حنان. (2025). الادارة الرشيقة والتميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل. مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد (2)، العدد (17)، 38-53.
- باهي، مصطفى؛ الأزهري، مني. (2010). معجم المصطلحات الإحصائية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- البدوي، ريهام صابر صالح. (2020). عناصر ومقومات التميز التنظيمي بالمنظمات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة بجامعة عين شمس، (1)، 135-148.
- بني يونس، أسماء عبد المطلب؛ أبو البصل، عبد الناصر موسى. (2018). دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي. الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.
- بن معتوق، حمزة. (2017). أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. مجلد (5)، العدد (11).
- الحسن، رافد عبد الجليل وحسين، سعد الدين على وعبد الله، حسن عوده. (2022). أثر القيادة الإبداعية على المناخ الابتكاري: قائد التفكير الجدلي كمتغير معدل. جامعه التنمية البشرية، المؤتمر الدولي الحادي عشر الإصلاح الاقتصادي والإداري، 11-12 يونيو 2022م، 260-268.
- الحرارزين، محمد زهير ديب. (٢٠٢٠). ممارسات القيادة الإستراتيجية وأثرها على إدارة التميز، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الحنيطي، رغد. (2019) أثر الذكاء العاطفي على الرضاقة التنظيمية في منظمات الأعمال. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحبسي، صالح بن سالم بن محمد. (2021). دور القيادة في نش ثقافة التميز وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد (2)، العدد (2)، الجزء (3)، 555-579.

- الحارثي، بدر محمد. (2024). التنظيم الإداري وأثره على تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركة عبد اللطيف جميل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(5)، 76-93.
- حسن، بنين. (2018). إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية. دراسة ماجستير (غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية.
- حسين، محمد. (2020). دور العمليات المعرفية والمناخ الإبداعي في التنبؤ بالممارسات الإبداعية لمعلمي المرحلة الابتدائية. مجلة دراسان نفسية، 30(4)، 695-733.
- حداد، مها. (2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بجودة التعليم من وجهة نظر مقيمي جودة التعليم في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (21)، العدد (3)، 1-19.
- حمد الله، أسامة علاء. (2018). مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24)، العدد (102). <https://doi.org/10.33095/jeas.v24i102.142>.
- الجعافرة، خالد ارشيد، وأبو جليل، محمد منصور يوسف. (2020). أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع أجايل Agile على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد (16)، ص 237-257.
- الجعبري، تغريد عيد. (2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- الجنابي، صاحب عبد. (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- جاسم، رعد جمال. (2016). انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية. بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين-اسيا سيل)، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (22)، العدد (94)، 1-25.
- جاد الرب، السيد محمد. (2010). إدارة الأعمال الدولية: الأساسيات الاستراتيجية للتطبيقات. الطبعة الثانية، القاهرة: مطبعة العشري.
- جهاد، محمد يحيى. (2024). دور القيادة الرشيقة في تحقيق الأداء السياقي: دراسة تحليلية في مديرية تربية الرصافة الأولى، بغداد. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد (3).
- جميل، أحمد؛ وسفير، محمد. (2011). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات. مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011م، الجزائر.
- جودة، زكريا. (2015). واقع تطبيق مكنات نموذج التميز المؤسسي الأوربي (EFQM) في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

الجبوري، حسين رأفت جاسم محمد، والمعاضدي، معن وعد الله. (2023). دور القيادة الرشيقة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق. مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد (4) العدد (6)، 485-514

السليخات، سوسن يوسف والشفران، رامي إبراهيم عبد الرحمن. (2021). مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (57)، 84-51.

السميري، حامد عاتق. (2023). أثر الالتزام التنظيمي على الرضاقة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية لمحافظة الطائف. مجلة البحوث الإدارية، 41(1)، 1-38.

السلمي، أحمد. (2022). الدور المعدل للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (36)، العدد (2)، 72-45.

سالمي، لطيفة ويعقوب، مريم بروكي وعبد الرحمن، مؤطر. (2022). أثر تبني سلوكيات القيادة الرشيقة على أداء الأستاذ الجامعي. جامعة احمد دراية، ادرا، الجزائر.

سمر الدين، رشاد والقرشي، سوزان محمد. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4)، العدد (7)، 1-25.

الشيخي، احمد حسن ومجلد، اسامه عبد الرحمن. (2023)، بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (7)، العدد (13)، 16-34.

شبات، جلال إسماعيل عوض. (2020). دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 166-167.

شليبي، جمانة. (2011). واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

شركة نيوم للهيدروجين الأخضر. (2022). دراسة تقييم الأثر البيئي والاجتماعي: ملخص تنفيذي. المملكة العربية السعودية.

صبايه، فادي. (2021). دور القيادة الرشيقة في تعزيز مستوى مهارات التكيف مع ظروف العمل. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين.

صندوق الاستثمارات العامة. (2025). نيوم NEOM. تم الاسترجاع بتاريخ 2025-3-23، من <https://www.pif.gov.sa/ar/our-investments/our-portfolio/neom>

الضامن، منذر. (2007). أساسيات البحث العلمي. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- العبادلة، سمر وركاج، يحيى. (2017). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدم في المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للتعليم التقني.
- العامري، صالح، الغالبي، طاهر. (2009). الإدارة والأعمال. الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، مكتبتنا العربية. العلاق، بشير. (2020). القيادة الادارية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة.
- العمرات، محمد سالم. (2020). الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي. المجلة التربوية، جامعة اليرموك، المجلد (75)، العدد (1)، 462-420.
- عباس، حنين رياض سعدون ومحمد، هكار زكي. (2025). دور القيادة الرشيقة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (50)، العدد (150)، 104-94.
- عاروري، فتحي أحمد. (2013). المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- عبد الله، فريدون؛ صالح، رمى محمد أمين. (2022). القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الإنترنت في محافظة السليمانية. المجلة العلمية لجامعة جيهان- السليمانية، (1)6، 238-216.
- عبد الله، دقرون فريدون ومحمد، برشك صالح وصادق، زانا مجيد. (2022). سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في جامعة نولج، مجلة جامعه أربيل، المجلد (6)، العدد (1).
- عبد الله، أسماء أبو بكر صديق. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة التربوية، العدد (80)، 748-635.
- عبد الباري، أشرف السيد ويوسف، شريف محمد. (2021). القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: بالتطبيق على شركة مصر للطيران. المجلة العربية للإدارة. مجلد (45)، العدد (1)، القاهرة.
- عبد الكريم، نهاد والربيعي، خلود. (2013). أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (8)، العدد (23)، 317 - 289.
- على، ايمن ميرغني إبراهيم. (2022). دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (4)، العدد (1)، 532-513.
- عمر، مهدي وطيب، هاشمي. (2019). الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية. مجلة اقتصاديات الثروة (JEJE)، المجلد (1)، العدد (2).

عطاوي، جميله ناجي. (2022). دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث والدراسات التربوية والإنسانية، المجلد (2)، العدد (15)، 72-92.

علوان، نوفل عبد الرضا وكاظم، هناء حسن. (2019). إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ي: دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (42)، العدد (118)، 336-355.

عودة، رجا محمد. (2022). إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي ي في ديوان الموظفين العام في فلسطين. دراسة ماجستير (غير منشورة) جامعة القدس المفتوحة.

عثمان، أحمد محمد حسن. (2024). تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي: الدور الوسيط للأداء الإبداع، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية. جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون، المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، المجلد (3)، العدد (10)، 240-288.

الغامدي، عائض سعيد. (2021). مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيدة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة تبوك، السعودية.

الغنام، نورة بنت محمد بن حسن والصقر، عبد العزيز بن محمد بن علي. (2025). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي - جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز (نموذجاً). مجلة المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، المجلد (9)، العدد (48)، 603-658.

المحيميد، باسم بن ابراهيم. (2022). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد (1)، العدد (26)، 150-181.

المليحي، رضا. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب.

المغريه، فاطمة بنت سالم بن هدوب. (2023). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والابحاث، المجلد (3)، العدد (8)، 451-471.

المطيري، مطيرة ضيف الله. (2019). دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (11)، العدد (29)، القدس، ص 83-95.

ماجد، زيد حيدر ومحمد، أنير عبد الله. (2020). التأثير الوسيط للمناخ الإبداعي التنظيمي في تحسين العلاقة بين ممارسات تطوير الموهبة والاداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في هيئة البحث والتطوير الصناعي بوزارة الصناعة والمعادن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (124)، 183-213.

الموقع الرسمي لرؤية السعودية 2030. (2025). رؤية السعودية 2030: نحو مستقبل واعد. تم الاسترجاع بتاريخ 23-9-2025، من <https://www.vision2030.gov.sa/ar?utm>

محمد، مناف عبد الكاظم. (2024). دور القيادة الرشيقة في تحقيق الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية: دراسة تحليلية استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة البصرة. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد (3).

منصور، منار منصور. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (21)، 1-25.

مقدادى، محمد وهاها، حكمت. (2022). درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة. مجلة المنارة، العدد (3)، 87-116.

النعمي، أمير حمدون محمد، والهاشمي، شيماء محمد صالح حسن. (2024). مدى توافر سمات القيادة الرشيقة لدى قيادات دائرة صحة نينوى: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية. مجلة (NTU) للعلوم الإدارية والإنسانية، العدد الخاص، 269-273.

النفيش، محمد محمد ناجي والسنباني، توفيق مصلح صالح. (2025). أثر القيادة الإبداعية في التميز المؤسسي في جامعة نمار من وجهة نظر القيادات الإدارية. مجلة الآداب، المجلد (13)، العدد (3)، 187-208.

القحطاني، عايض بن علي. (2024). تأثير الابتكار المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على أرامكو السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 8(30)، 205-236.

القبح، إيهاب سمير؛ شلبي، عائشة يوسف. (2024). الدور الوسيط للمناخ الإبداعي في العلاقة ما بين الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية والإبداع الإداري). مجلة جامعة العين للأعمال والقانون. (2)، 8 - 41.

قدحه، مروه حمود محمد0 (2023)0 العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري وأثرهما في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (1)، العدد (1)، 1-42.

الفتلاوي، ميثاق هاتف. (2018). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (2)، 19-41.

الفلاحية، رقيه خميس جمعه والنصيري، خديجة. (2025). استراتيجية القيادة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي: دراسة نظرية في رؤية سلطنة عمان 2040. مجلة المعرفة، العدد (30)، 99-114.

الفقيه، منال أحمد. (2017). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. جامعة إب، صنعاء.

- الفضل، مؤيد عبد الحسين. (2019). المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الرفاعي، محمد عبد القادر محمد؛ منسي، عبد العاطي لاشين محمد؛ الطبال، عبد الله عبد الله احمد. (2025). إطار مقترح لمؤشرات قياس التميز المؤسسي للتقييم الذاتي الشركات بترول القطاع العام في مصر. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 5(3)، 260-291.
- الريمح، محمد عبد الرحمن فهد والبرادي، بدور بنت صالح. (2022). القيادة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد (29)، 114-146.
- ركاج، يحيى. (2017). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
- رزقي، رزق وقريبش، محمد. (2019). أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر.
- الداوود، حسن بن عبد العزيز. (2020). واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (9)، العدد (1)، 136-154.
- الدوسري، متعب فهاد مترك. (2023). مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين 0 مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (7)، العدد (8)، 1-21.
- الدوشان، نعمه عادل. (2024). دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في مستشفى عسير المركزي بمدينة ابها. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والعلوم القانونية، المجلد (7)، العدد (8)، 121-149.
- الدويري، غسان غريب سعد. (2006). إدارة التميز في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- الدوري، حسين. (2010). الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- الدليمي، عصام حسن؛ صالح، علي عبد الرحيم. (2014). البحث العلمي أسسه ومناهجه. الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- الدغمي، هيفاء راشد راكان0 (2019)0 أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي. رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة آل البيت، الأردن.
- داوود، محمد. (2020). إدارة التميز والإبداع الادارية. الأردن، عمان: ابن النفيس للنشر والتوزيع والطباعة.

- درويش، محمود أحمد. (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- دليل الممارسات الجيدة الدولية. (2013). تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت. الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، الرياض.
- الزهراني، أسماء احمد حسن والغامدي، عمر بن سفر بن عمير. (2024). أثر القيادة الرشيقة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أم القرى. جامعة طنطا، كلية التربية، مجلة كلية التربية، المجلد (90)، العدد (1)، 503-556.
- الزهراني، احمد بن على وشعبي، فيصل بن احمد. (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي المركز الوطني للأرصاد بجد. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)، المجلد (4)، العدد (47)، 411-444.
- زايد، عادل. (2003). الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر.
- زينب، بو عامر وفاطمة بن أحمد (2022). أثر القيادة الرشيقة في إدارة الامتازات دراسة حالة جامعة غرداية. جامعة غرداية، الجزائر.
- الوداعي، عبد الله بن جابر بن معيض؛ غوش، ابهجيت؛ شمسي، محمد أنس. (2024). أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 6(62)، 5-33.
- الولدي، أسماء بنت حسن حامد؛ الشماسي، أريج بنت عبد الرحمن. (2024). أثر الإدارة الرشيقة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، (72)، 457-487.
- الكندي، حميد خلفان سعيد راشد. (2025). أثر القيادة المعاصرة على التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة. مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد (126)، 294-323.
- كاظم، نورا جواد وجمعه مصطفى حسن ومحمد، يزن سالم. (2022). دور القيادة الرشيقة في التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (13)، العدد (74)، 245-269.
- كاظم، محمد حمزة. (2020). التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرشيقة وسلوك العمل الإبداعي: دراسة تحليلية في مدينة الامام حسين الطبية في محافظة كربلاء المقدسة. رسالة ماجستير (غير منشورة) في ادارة الاعمال، جامعة الكوفة، العراق.
- الكعبي، كمال محمد يعقوب. (2021). القيادة الرشيقة وتأثيرها في جودة الخدمة من خلال مشاركة العاملين كمتغير وسيط: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- كاظم، محمد حمزة. (2020). التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرشيقة وسلوك العمل الإبداعي: دراسة تحليلية في مدينة الامام حسين الطبية في محافظة كربلاء المقدسة. رسالة ماجستير (غير منشورة) في ادارة الأعمال، العراق: جامعة الكوفة.
- الطراونة، سناء يونس جعفر. (2022). الإبداع الإداري وعلاقته بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك. دراسة ماجستير إدارة تربوية (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- طه، حسنين السيد حسنين؛ علم الدين، محمد عبد الغفار عبد المجيد. (2022). دور القيادة الروحية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 13(1)، 1-26.

طبية، حسن بن عبد القادر؛ غبار، هشام بن أحمد؛ شعيبين، معاذ بن فؤاد. (2022). أثر القيادة الرشيفة على تحقيق التنمية البيئية المستدامة (دراسة ميدانية لموظفي شركة صلة بمحافظة جدة). مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 4(19)، 3688-3724.

النشوي، ساري أحمد إبراهيم. (2024). الإدارة الإلكترونية وتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التخطيطية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 19(1)، 153-188.

نيوم. (2023). تقرير المسؤولية الاجتماعية لعام 2023. المملكة العربية السعودية.

هجيره، بحاش. (2019). القيادة الرشيفة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Harthey, A. And Rasli, A. (2013). Overview of Path-Goal Leadership Theory. *Journal Technology (Social Sciences)* 64:2, 49-53.
- Al-Shobaki, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Naser, S. S. A. (2020). The Impact of Using the EFQM Excellence Model on Improving Institutional Performance in Palestinian Ministries. *International Journal of Business and Management Invention*, 9(1), 45-55.
- Al-Shurideh, M., Al Kurdi, B., Salloum, S., & Alhamad, A. (2020). Service Quality and Customer Satisfaction in Digital Environments. *International Journal of Data and Network Science*, 4(3), 345-356.
- Al-Ghamdi, A. S. (2025). Agile Leadership and Organizational Sustainability, Between Hope and Reality. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 23(1), 324-339.
- Al-Dhaafri, H., & Al-Swidi, A. (2019). The Impact of Strategic Orientation on Organizational Performance. *Management Science Letters*, 9(3), 339-350.
- Akkaya, B. And Tabak, A. (2020). The Link Between Organizational Agility and Leadership: A Research in Science Parks. *Academy Of Strategic Management Journal* Volume 19, Issue 1.
- Arab News. (2024). NEOM workforce surpasses 140,000 as development accelerates. Arab News. <https://www.arabnews.com/>.
- Arnout, Pool. Jacob and Wijngaard, Durk-Jouke and Vander, Zee. (2011). lean planning in the semi process industry. *int. j. production Eco.*
- Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The Role of Agile Leadership in Organizational Agility. In *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*. Emerald Publishing Limited.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.
- Bahrani, S. (2018). Talent Management Strategies and Innovation Climate in Isfahan University of Medical Sciences, *Journal of Health Management & Informatics*, Vol 5, No. 2, P.P: 65-71.
- Bernardo, S. M., Rampasso, I. S., Quelhas, O. L., Leal Filho, W., & Anholon, R. (2022). Method to integrate management tools aiming organizational excellence. *Production*, 32, 1-14.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661-2683.
- Bushuyeva, N., Bushuiev, D., & Bushuieva, V. (2019). AGILE Leadership of Managing Innovation Projects. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, (4), (10), 77-84.
- Bibi, S., Khan, A., Qian, H., Garavelli, A. C., Natalicchio, A., & Capolupo, P. (2020). Innovative Climate, a Determinant of Competitiveness and Business Performance in Chinese Law Firms: The Role of Firm Size and Age. *Sustainability*, 12(12), 4948.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2020). Creative climate and organizational performance: A multi-level analysis. *Journal of Business Research*, 109, 348-359.
- Chakravarty, A., Rajdeep, G., and Sambamurthy, V. (2013). Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles. *Information Systems Research*, 24(4), pp. 976-997.
- Dhahi, K. J. (2025). The Interactive Role of Servant Leadership in the Relationship Between Organizational Agility and Organizational Excellence (an Analytical Study of the Opinions of A Sample of Employees AT Al-ain Private University in Thi Qar). *World Economics and Finance Bulletin*, 42, 156-173.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM. ISBN: American Management Association, New York, USA.
- Dibia, I. K., Dhakal, H. N., & Onuh, S. (2014). Lean "leadership people process outcome" (LPPO) implementation model. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Ehret, M. (2018). *Situational Awareness and Transparency as Core Concepts of Authentic Leadership*. Dissertation, Pepperdine University.
- Edwards, J. R., & Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T. A. Judge. (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209-258). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- European Foundation for Quality Management (EFQM). (2020). *EFQM Model 2020*. EFQM Publication, Brussels, Belgium.

- Faisal, Zhwan Khorshid. (2024). Determinants of Creative Climate and their Influence on Employee Engagement and Creativity: An Analytical Study. A Thesis Submitted to the Council of Technical Administrative College at Erbil Polytechnic University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Business Management Technique, Erbil, Kurdistan.
- Hayes, Andrew F. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. Guilford Press.
- Hamouda, A., Puvanasvaran, A. Norazlin, N., & Fan, C. (2014). Lean behavior impact towards lean management: a case study. *Journal of Advanced Manufacturing Technology (JAMT)*, 8(1).
- Hussain, Mohammad Adam and Setyo, Riyanto and Mafizaton, Nurhayati, Suprpto. (2025). Impact of Agile Leadership, Organizational Learning, and Social Capital on Competitive Advantage: The Mediating Role of Sustainable Organizational Performance. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(5), 2187-2197.
- Hussein, H. W., & Al-Zubaydi, G. D. T. (2020). Reflection of Lean Leadership Behaviors in Enhancing the Strategic Balance of Business Organizations.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskission, R.E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*, 4th ed. South Western College Publishing, U.S.A.
- Luo, Y., Cao, Z., Lu, Y., Zhang, H., & Wang, Z. (2018). Relationship between extraversion and employees' innovative behavior and moderating effect of organizational innovative climate. *Neuro Quant ology*, Vol.16, No.6, P.P: 186-194.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Kaya, Y. (2023). Agile leadership from the perspective of dynamic capabilities and creating value. *Sustainability*, 15(21), 1- 16.
- Khan, M., & Naeem, H. (2022). Service excellence as a driver of organizational competitiveness. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 8(2), 351–364.
- Kaczor, Krystian. (2019). Agile Leadership in and Beyond the Scrum Team(s). online <https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com>.
- Kirkley, W. W. (2016). Entrepreneurial behavior: the role of values. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(3), 290-328.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Isa, Ammar Salman and Al-Douri, Zakaria Mutlaq. (2025). The Impact of Agile Leadership on Organizational Success - An Analytical Study in the Iraqi National Security Service. *University of Kirkuk Journal for Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (1): 155-165.
- Imran, M., Ilyas, M., & Aslam, U. (2021). Knowledge Sharing, Innovation Capability, and Organizational Performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(2), 116–124.
- Indajang, Kevin and Elly, Romy and Lenny, Dermawan Sembiring and Erbin Chandra and Acai, Sudirman. (2023). Analysis of the Mediation Effect of Organizational Creative Climate on the Relationship of Self-Efficacy to Innovative Work Behavior. *International Journal of Business, Law, and Education* Volume (4), Number (2), 926-934.
- Ingelsson, P., Bäckström, I., & Snyder, K. (2020). Adapting a Lean leadership-training program within a health care organization through cocreation. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- Oke, A. (2013). Linking manufacturing flexibility to innovation performance in manufacturing plants. *International Journal of Production Economics*, 143(2), 242-247.
- Menon. S and Suresh, M. (2020). Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution. *The Journal of Research on The Lepidoptera* Volume 51 (1), 561-573.
- Mumin, A. A. (2023). Creative Climate and Organisational Resilience in the Banking Industry: The Mediating Role of Psychological Safety (unpublished Doctoral dissertation), University of Ghana, Ghana.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Monir, Rosintansafinas BT. (2020). Organization Creative Climate and Knowledge Sharing in Fostering Innovative Work Behavior Among Startups in Malaysia. Thesis Submitted in Fulfilment of The Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Economics and Administration, University of Malaya Kuala Lumpur.
- Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2021). What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*.
- Rahman, N., Othman, M., Yajid, M., Rahman, S., Yaakob, A., Masri, R., & Ibrahim, Z. J. M. S. L. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters*, 8(12), 1387-1398.
- Rahmati, M., & Harfat, M. A. (2024). The effect of organizational excellence model on business improvement of construction organizations. *Geography (Regional Planning)*, Special Issue, (2), 409-424.
- Remneland, B., and Wikhamn, W. (2011). Open Innovation Climate Measure: The Introduction of a Validated Scale. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 284- 295.
- Rosintansafinas, M. (2020). Organisational creative climate and knowledge sharing in fostering innovative work behavior among startups in Malaysia Rosintansafinas Munir (unpublished Doctoral dissertation), University Malaya, Kuala Lumpur.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 379-408.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.

- Sahin, S., & Alp, F. (2020). Agile Leadership Model in Health Care: Organizational and Individual Antecedents and Outcomes. In Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0. Emerald Publishing Limited.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), pp. 145 - 158.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Rudd, J. (2021). Service innovation and customer experience in modern organizations. *Journal of Service Management*, 32(4), 567–589.
- Sahi, G., Gupta, M., & Cheng, T. (2020). The role of information sharing in enhancing organizational performance. *Information & Management*, 57(8), 103–124.
- Shamani, A. K. M., & Abbas, O. A. (2020). The effect of agile leadership in reducing work pressure (a field study of administrative leaders in the colleges of University of Samarra. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 11823-11848.
- Shalley, C. E., Hitt, M. A., & Zhou, J. (2019). Integrating creativity, innovation, and leadership: A multilevel framework. *Academy of Management Journal*, 62(4), 1087–1111.
- Smith, R. (2008). Adopting 'agile leadership' in the police service.
- Steed, C. (2017). Excellence in Higher Education Evaluating the Implementation of the EFQM Excellence Model in Higher Education in the UK. Sheffield Hallam University, 293.
- Joiner, W. B., & Josephs, S. A. (2006). Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change. John Wiley & Sons. ISBN: 9780787979133.
- Tarihi, Kabul. (2022). A Research on Determining Effective Factors in Agile Leadership. *Balıkesir University Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi BAUNSOBED Haziran 2022, Cilt:25 Sayı:47*. 175-186. <https://dergipark.org.tr/pub/baunsobed>.
- Taş, Ü. (2022). A research on determining effective factors in agile leadership. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(47), 175-186.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Thiruvendran, T., & Sampath Kumar, K. (2018). Organizational climate for innovation and creativity. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 10(2), 165-173.
- Turnipseed, P. H., & Turnipseed, D. L. (2013). Testing the Proposed Linkage between Organizational Citizenship Behaviors and an Innovative Organizational Climate. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 209-216.
- Zhang, Y., Zheng, J., & Darko, A. (2018). How does transformational leadership promote innovation in construction. The mediating role of innovation climate and the multilevel moderation role of project requirements. *Sustainability*, Vol.10, No.5, P.P.:P.P:1506-1524.