



## تأثير رشاقة القيادة على مرونة التكيف التنظيمي: دراسة تحليلية في سياق الجامعات الاهلية الحديثة

م.د حسين محمد علي كاشكول<sup>1</sup> ، م.د محمد مجيد الحمداني<sup>2</sup>، أ.م.د فهد الشمري<sup>3</sup> ، م.م مرتضى معطي<sup>4</sup>، م.د محمد نبيل الحبوبى<sup>5</sup>

### المستخلص

تواجه المنظمات في العصر الحديث تحديات متزايدة في بيئة الأعمال المتغيرة والمقلبة. تعد رشاقة القيادة ومرونة التكيف التنظيمي مفاهيمًا حاسمة للنجاح والبقاء في هذه البيئة التنافسية. إذ تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين رشاقة القيادة ومرونة التكيف التنظيمي في جامعات الاهلية الحديثة، كما تستند الدراسة إلى مراجعة الأدب والنظريات الحالية المتعلقة بالقيادة الرشيفة ومرونة التكيف التنظيمي، وتقوم بتطبيق منهجية استقصائية لجمع البيانات من عينة متنوعة من الجامعات الاهلية الحديثة. إذ تم استخدام استبيانات موجهة للموظفين والقادة ومقابلات شخصية للحصول على رؤى مفصلة حيث تم الحصول على 193 استجابة من الجامعات الاهلية والتمثلة بـ (وراث الأنبياء (ع) ، الكفيل، العميد)، تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الإحصاء والتحليل الكمي لفهم العلاقة بين رشاقة القيادة ومرونة التكيف التنظيمي، والتحقق من وجود أي عوامل وسياقات قد تؤثر على هذه العلاقة. إذ تم تقديم النتائج والتوصيات في إطار نظري وعملي يساهم في تطوير القيادة والتنظيم، وتعزيز قدرة المنظمات والجامعات على التكيف والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة، في حين أن اهم توصية هي يجب على المنظمات تبني مفاهيم القيادة الرشيفة كإطار عمل استراتيجي لتعزيز مرونة التكيف التنظيمي. ينبغي أن يكون لدى القادة المهارات والمعرفة اللازمة لتطبيق الممارسات القيادية الرشيفة، مثل التفكير الابتكاري واتخاذ القرارات السريعة وتمكين الفرق والتعلم المستمر، في حين كان اهم استنتاج هي هناك علاقة إيجابية ومتبادلة بين رشاقة القيادة ومرونة التكيف التنظيمي. يظهر أن القادة الذين يمارسون القيادة الرشيفة يساهمون في تعزيز مرونة التكيف التنظيمي في المنظمات. على المنظمات أن تدرك أهمية تطوير القادة المتميزين وتوفير بيئة تشجع على الابتكار والتغيير والتعلم لتعزيز قدرتها على التكيف والاستجابة للتحديات الخارجية.

الكلمات المفتاحية : رشاقة القيادة، مرونة التكيف التنظيمي، الجامعات الاهلية

<sup>1</sup> المؤلف المراسل

معلومات البحث

تاريخ النشر: حزيران 2024

### The effect of leadership agility on the flexibility of organizational adaptation: an analytical study in the context of modern private universities

Prof. Dr. Hussein Muhammad Ali Kashkoul<sup>1</sup> & Prof. Muhammad Majeed Al-Hamdani<sup>2</sup> & Prof. Dr. Fahd Al-Shammari<sup>3</sup> & Prof. Murtada Moati<sup>4</sup> & Prof. Muhammad Nabil Al-Haboubi<sup>5</sup>

### Abstract

Modern-day organizations face increasing challenges in a changing and volatile business environment. Leadership agility and organizational adaptability are critical concepts for success and survival in this competitive environment. This study aims to analyze the relationship between agile leadership and flexibility of organizational adaptation in modern private universities. The study is also based on a review of current literature and theories related to agile leadership and flexibility of organizational adaptation, and it applies a survey methodology to collect data from a diverse sample of modern private universities. Questionnaires directed to employees and leaders and personal interviews were used to obtain detailed insights. 193 responses were obtained from private universities, represented by (Inheritance of the Prophets (peace be upon him), the sponsor, the dean). The data was analyzed using statistical and quantitative analysis techniques to understand the relationship between leadership agility and flexibility. Organizational adaptation, and checking for any factors and contexts that may affect this relationship. The results and recommendations were presented in a theoretical and practical framework that contributes to developing leadership and organization, and

### Affiliation of Authors

<sup>1</sup> College of Management and Economics, University of Kufa & Warith al-Anbiya University, Iraq, Najaf

<sup>2,3</sup> College of Management and Economics, University of Karbala & University of Warith al-Anbiya , Iraq, Karbala

<sup>4</sup> College of Management and Economics, Warith Al-Anbiya University, Iraq, Karbala

<sup>5</sup> Central Technical College, Al-Furat Al-Awsat University, Iraq, Najaf

<sup>1</sup>husseinmohammed.1986@gmail.com

<sup>2</sup> mohammed.ma@uowa.edu.iq

<sup>3</sup> fahad.mg@uowa.edu.iq

<sup>4</sup> murtadhd.mu@uowa.edu.iq

5 mohammed.haboobi@atu.edu.iq

<sup>1</sup> Corresponding Author

Paper Info.

Published: June 2024

enhancing the ability of organizations and universities to adapt and grow in the changing business environment, while the most important recommendation is that organizations must adopt the concepts of agile leadership as a strategic framework to enhance the flexibility of organizational adaptation. Leaders should have the skills and knowledge necessary to apply agile leadership practices, such as innovative thinking, quick decision-making, empowering teams, and continuous learning, while the most important conclusion was that there is a positive and reciprocal relationship between leadership agility and organizational adaptability flexibility. It appears that leaders who practice agile leadership contribute to enhancing organizational adaptability in organizations. Organizations must realize the importance of developing outstanding leaders and providing an environment that encourages innovation, change, and learning to enhance their ability to adapt and respond to external challenges.

**Keywords:** Leadership agility, flexibility of organizational adaptation, private universities.

## مقدمة

تعدُّ القيادة الرشيدة من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. في السياق الأكاديمي، تلعب القيادة دورًا محوريًا في توجيه الجامعات نحو تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. مع التطورات السريعة والتحديات المستمرة التي تواجه الجامعات الأهلية الحديثة، تبرز الحاجة إلى قيادة تتميز بالرشاقة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

إن مفهوم رشاقة القيادة يشير إلى قدرة القادة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات الداخلية والخارجية، مع الحفاظ على رؤية واضحة وتوجيه الفريق نحو الأهداف المشتركة. هذا النوع من القيادة يتطلب مهارات استثنائية في التفاعل مع التحديات، واتخاذ القرارات السريعة، والتكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

من جهة أخرى، تُعتبر مرونة التكيف التنظيمي من الخصائص الأساسية التي تمكن المؤسسات من البقاء والنمو في بيئات تتسم بعدم اليقين والتعقيد. المرونة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على تعديل هيكلها وعملياتها وإجراءاتها بسرعة وفعالية استجابة للظروف المتغيرة.

تتناول هذه الدراسة التحليلية تأثير رشاقة القيادة على مرونة التكيف التنظيمي في الجامعات الأهلية الحديثة. من خلال تحليل هذا التأثير، تهدف الدراسة إلى فهم كيف يمكن للقيادة الرشيدة أن تعزز قدرة الجامعات على التكيف مع التحديات والمستجدات.

ستركز الدراسة على عدد من المحاور الأساسية، منها:  
1. \*\*تحديد خصائص القيادة الرشيدة\*\*:  
دراسة السمات والمهارات التي تميز القادة الرشيقين وكيفية تطبيقها في السياق الجامعي.

2. \*\*تحليل مفهوم المرونة التنظيمية\*\*:  
استعراض العوامل التي

تسهم في تحقيق المرونة وكيفية قياسها في المؤسسات الأكاديمية.

3. \*\*استكشاف العلاقة بين القيادة الرشيدة والمرونة التنظيمية\*\*:  
تقديم نماذج واستراتيجيات تُظهر كيفية تأثير القيادة الفعالة على تعزيز المرونة داخل الجامعات.

ستعتمد الدراسة على منهجية تحليلية تستند إلى جمع البيانات من الجامعات الأهلية الحديثة، مع التركيز على تجارب القادة الأكاديميين ونتاج التكيف التنظيمي. من خلال ذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز القيادة الرشيدة والمرونة التنظيمية، مما يدعم الجامعات في تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية في بيئة تتسم بالتغير السريع والتحديات المستمرة.

## المبحث الأول

### الإطار المنهجي للدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات الأهلية الحديثة تحديات متزايدة في بيئة العمل المعقدة والمتغيرة، وتعد التكيف التنظيمي ضرورة حتمية للبقاء والنمو في هذا السياق التنافسي. ينبغي لقادة هذه الجامعات أن يتبنوا نمطاً قيادياً رشيقاً يمكنهم من مواجهة التحديات واتخاذ القرارات السريعة والملائمة. ومع ذلك، قد تواجه هذه الجامعات صعوبات في تطبيق مفاهيم القيادة الرشيقة بشكل فعال، مما يؤثر سلباً على مرونتها التنظيمية وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية. لذلك، يشكل سؤال التحليل: هل يؤثر تطبيق رشاقة القيادة في الجامعات الأهلية الحديثة على مرونتها التكيفية؟ وما هي العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة بين القيادة الرشيقة ومرونة التكيف التنظيمي في هذا السياق الجامعي؟ تلك هي مشكلة الدراسة التحليلية المقترحة.

**ثانياً: أهمية الدراسة**

3. يهدف البحث إلى تحديد السمات والممارسات القيادية التي تعزز من رشاقة القيادة في الجامعات الأهلية وتؤثر بشكل إيجابي على مرونة التكيف التنظيمي.
4. تهدف الدراسة إلى تطوير إجراءات واستراتيجيات عملية يمكن للجامعات الأهلية تبنيها لتعزيز رشاقة القيادة وزيادة مرونة التكيف التنظيمي.
6. تساعد الدراسة القادة وصناع القرار في الجامعات الأهلية على اتخاذ قرارات أفضل مستندة إلى أدلة علمية حول كيفية تحسين القيادة وتعزيز مرونة التكيف التنظيمي.

**رابعاً: فرضية الدراسة**

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لرشاقة القيادة في مرونة التكيف التنظيمي، والتي تتضمن عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتواضع في مرونة التكيف التنظيمي.
- H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للهدوء في مرونة التكيف التنظيمي.
- H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للحكمة في مرونة التكيف التنظيمي.
- H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للصبر في مرونة التكيف التنظيمي.
- H1-5 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للموضوعية في مرونة التكيف التنظيمي.
- H1-6 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للثقة في مرونة التكيف التنظيمي.

**خامساً: المخطط الدراسة الفرضي:**

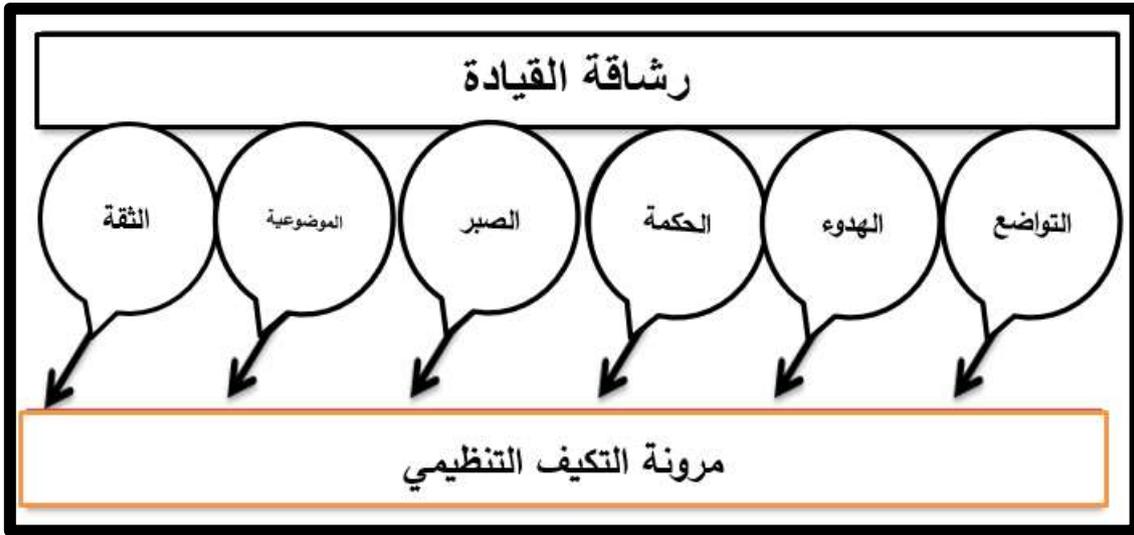
يتضمن المخطط الفرضي بالشكل (1) الآتي:

1. المتغير المستقل: (رشاقة القيادة): وتشمل (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة)
2. المتغير المعتمد: (مرونة التكيف التنظيمي) وكما موضح في الشكل (1)

1. تساعد الدراسة في فهم كيف يمكن أن تؤثر رشاقة القيادة في تحسين أداء الجامعات الأهلية. فقيادة الرشيفة تسمح باتخاذ القرارات السريعة والمرونة، وهذا يساهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها تلك المؤسسات.
2. تعد الجامعات الأهلية الحديثة معرضة لمجموعة متنوعة من التحديات، مثل التغيرات التكنولوجية والتطورات الاجتماعية والاقتصادية. تساعد دراسة تأثير رشاقة القيادة على مرونة التكيف التنظيمي في تمكين تلك المؤسسات من التكيف الفعال مع هذه التحديات ومواجهتها بنجاح.
3. يساعد الفهم الأعمق للعلاقة بين رشاقة القيادة ومرونة التكيف التنظيمي على تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأهلية. يمكن للقادة أن يستندوا إلى هذه المعرفة لوضع استراتيجيات تتجاوب بفعالية مع التحديات الراهنة والمستقبلية.
4. تساهم الدراسة في تزويد القادة والمسؤولين بمعلومات قيمة وأدلة علمية تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. فعندما يكون القرار مبنياً على أدلة علمية دقيقة، يمكن أن يكون له تأثير إيجابي أكبر على الجامعة والمجتمع المحيط بها.
5. تساهم الدراسة في إثراء الأدب البحثي في مجال القيادة والإدارة الجامعية والتكيف التنظيمي. وبالتالي، يمكن للباحثين والمهتمين في هذا المجال الاستفادة من هذه المعرفة لتوسيع مجال البحث وتطوير المزيد من الدراسات والتطبيقات العملية.

**ثالثاً: أهداف الدراسة**

1. ان الهدف الأساسي للدراسة هو تحديد وفهم العلاقة بين مفهوم رشاقة القيادة وقدرة المؤسسات التنظيمية (الجامعات الأهلية) على التكيف والتأقلم مع التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية.
2. تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير رشاقة القيادة على أداء الجامعات الأهلية من حيث التحسينات التي تترتب على المستوى التنظيمي والأداء الأكاديمي والإداري.



الشكل (1) يوضح أنموذج الدراسة الفرضي

لتحقيق الرؤية المشتركة. يمتلك القائد الرشيق القدرة على التعامل مع التعقيدات والتحديات بشكل هادئ وبناء، ويُعتبر نموذجاً يُحتذى به للتميز والنجاح. لذا تُعد رشاقة القيادة سمة أساسية للقادة الذين يسعون لتحقيق النجاح في عالم متغير وتحديات متلاحقة. إن القادة الرشاقة يمثلون قوة دافعة للتغيير الإيجابي والتطوير المستدام في المنظمات والمجتمعات التي يخدمونها.

ويرى Cory ان رشاقة القيادة هو برنامج تدريبي يهدف إلى نشر مبادئ اللين في جميع أنحاء المنظمة لتحسين الصحة التنظيمية. يركز البرنامج على التدريب وتعزيز بيئة تنظيمية مواتية لبناء الثقة بين الناس للتعاون والتعلم والابتكار. الهدف الرئيسي للبرنامج هو تحويل أعمال الشركة من خلال تعليم Lean Leadering كجزء أساسي من مهارات القادة [1].

في حين عرف Rory رشاقة القيادة بانها العامل الحاسم الذي يمكن من خلاله قياس نجاح أو فشل مبادرات Lean. إنه ينطوي على تحويل الدور من دور المدير المتمركز بقوة إلى دور القائد [2].

وأشار Hussein ان رشاقة القيادة بأنها مجموعة من السلوكيات التي تتبناها منظمات الأعمال للتعامل مع التطورات المتتالية التي تحدث في بيئاتها الداخلية والخارجية، وذلك للحفاظ على قدرة المؤسسة على الحفاظ على ميزتها التنافسية، ومكانتها السوقية، واستدامتها لأطول فترة ممكنة [3].

كما عرفها Guilherme بأنها أسلوب القيادة الموجه نحو العلاقات التي يميل إلى تعزيز اعتماد الممارسات اللينة بشكل أكثر فعالية في المنظمات ذات الخصائص الثقافية التي تعزز مشاركة الموظفين والموردين والعملاء. يشير هذا إلى أن Lean Leadership قد

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والعمداء والمعاونين تم استخدام استبيانات موجهة ومقابلات شخصية للحصول على رؤى مفصلة حيث تم الحصول على 193 استجابة من الجامعات الأهلية والمتمثلة بـ (وراث الأنبياء (ع) ، الكفيل، العميد).

المبحث الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً: رشاقة القيادة

1. مفهوم

رشاقة القيادة هي المفتاح الذي يفتح أبواب النجاح والتميز للقادة في عالم يتسم بالتغير السريع والتحديات المستمرة. إن رشاقة القيادة هي القدرة على التكيف والاستجابة بسرعة وبراعة للمتغيرات المحيطة، وتحويل التحديات إلى فرص ملموسة للنمو والتطور، في ظل الأوضاع المعاصرة التي تتميز بالتقلبات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، تصبح رشاقة القيادة ضرورة حتمية لاجتياز هذه العقبات وتحقيق النجاح المستدام. إن القادة الرشاقة يمتلكون قدرة استراتيجية على تحديد الأهداف ورؤية المستقبل، مع الاحتفاظ بمرونة واستعداد للتكيف مع التغيرات المفاجئة. كما تمثل رشاقة القيادة مزيجاً من المهارات والصفات التي تمكن القائد من تحقيق التميز والابتكار في بيئة العمل. فهي تشمل القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمؤثرة، وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف بروح التعاون والتحفيز.

إن القائد الرشيق ليس مجرد مدير يتولى القيادة التنظيمية، بل هو رؤيوي يفهم الاتجاهات المستقبلية ويعمل على إلهام الآخرين

للتجاهات الناشئة واحتياجات العملاء، مما يضمن بقاء المؤسسة ذات صلة و متمحورة حول العملاء.

5. المرونة والمرونة: يمتلك القادة الرشيقون درجة عالية من المرونة والمرونة. يمكنهم تعديل أسلوب قيادتهم ليناسب المواقف المختلفة، ويتعافون من النكسات والتحديات بتصميم ورشاقة.

6. إشراك الموظفين وتمكينهم: يقوم القادة الرشيقون بتمكين فرقهم من خلال تفويض السلطة، والثقة بموظفيهم، وتشجيع الاستقلالية. هذا يعزز الشعور بالملكية والمساءلة، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي.

7. جذب المواهب والاحتفاظ بها: في سوق العمل التنافسي، تتجذب أفضل المواهب إلى المؤسسات ذات القيادة الرشيقة. يبحث الأفراد الموهوبون عن بيئات توفر فرصًا للنمو وثقافة داعمة واستعدادًا لاحتضان التغيير.

8. التعلم والتطوير المستمر: تتطلب سرعة القيادة التعلم والتطوير المستمر. يستثمر القادة الرشيقون في نموهم ويشجعون فرقهم على فعل الشيء نفسه، مما يضمن بقاء الجميع على اطلاع بأحدث المهارات والمعرفة.

9. اتخاذ القرار: القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة بسرعة أمر بالغ الأهمية في بيئة سريعة الحركة. يقوم القادة المرنون بجمع البيانات، وتقييم المواقف على الفور، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتجنب مخاطر شلل التحليل.

10. التكيف التنظيمي: رشاقة القيادة تحدد نغمة المنظمة بأكملها. عندما يكون القادة رشيقين، فإنهم يعززون ثقافة القدرة على التكيف والتعلم داخل المنظمة، مما يمكنها من الازدهار حتى في الأوقات المضطربة.

لذا تعد رشاقة القيادة ضرورية لنجاح أي مؤسسة على المدى الطويل. إنه يمكن القادة من البقاء في الطليعة، واحتضان التغيير، وتمكين فرقهم، واتخاذ قرارات استراتيجية تؤدي إلى النمو والابتكار. مع استمرار تطور مشهد الأعمال، ستزداد أهمية رشاقة القيادة.

### 3. أبعاد رشاقة القيادة

ركز هذا المتغير على مجموعة من الأبعاد وهذه الأبعاد الستة هي (التواضع والهدوء والحكمة والصبر والموضوعية والثقة) على الجانب السلوكي للقائد الرشيق، والذي هو محور الدراسة الحالية.

ويمكن توضيح تلك الأبعاد وكما يأتي: [3]، [5]

تتضمن أسلوبًا قياديًا يعطي الأولوية للعلاقات والتعاون لدعم تنفيذ الممارسات اللينة [4].

في حين عرف السعيدي رشاقة القيادة بأنها مجموعة من القيم والافكار والسلوكيات الايجابية التي تحكم العلاقة بين القائد التنظيمي والعاملين والهادفة الى التخلص من الهدر الفكري والمعرفي والسلوكي في أداء العمل لإيجاد والمحافظة على بيئة عمل صحية والإستغلال الأمثل للمورد البشري من خلال التركيز على فلسفة التحسين المستمر وثقافة الرشاقة [5].

ويرى Ginting أن رشاقة القيادة هو نهج إداري يركز على خلق ثقافة التحسين المستمر وتقليل النفايات. يتضمن تمكين الموظفين من تحديد المشكلات وحلها، وتعزيز العمل الجماعي والتعاون، وتوفير التوجيه والدعم الواضحين. الهدف من Lean Leadering هو إنشاء منظمة أكثر كفاءة وفعالية تقدم خدمات عالية الجودة للعملاء [6].

كما أضاف Débora ان رشاقة القيادة هو نهج قيادي يركز على التحسين المستمر والتغيير الثقافي في المؤسسة [7].

### 2. أهمية رشاقة القيادة

تعتبر رشاقة القيادة ذات أهمية قصوى في عالم الأعمال سريع الخطى والمتغير باستمرار. يشير إلى قدرة القائد على التكيف والابتكار والازدهار في بيئة تتطور باستمرار. فيما يلي بعض الأسباب الرئيسية التي تجعل رشاقة القيادة أمرًا بالغ الأهمية:

1. الإبحار في حالة عدم اليقين: في العالم الحديث، يعتبر عدم اليقين عاملاً ثابتًا. تتعطل الصناعات، وتتغير الأسواق بسرعة، وتظهر تحديات غير متوقعة. يمكن للقائد الرشيق أن يتنقل بفاعلية خلال حالة عدم اليقين، واتخاذ قرارات مستنيرة، وقيادة فريقه بثقة حتى في مواجهة الغموض.

2. تبني التغيير: التغيير أمر لا مفر منه، والمنظمات التي تقاومه غالبًا ما تتخلف عن الركب. القادة الرشيقون منفتحون على التغيير ويمكنهم إدارة التحولات بشكل فعال، سواء كان ذلك بتبني تقنيات جديدة، أو إعادة هيكلة الشركة، أو التكيف مع متطلبات العملاء المتغيرة.

3. الابتكار والإبداع: يشجع القائد الرشيق الابتكار والإبداع داخل فريقهم. إنهم يخلقون بيئة يتم فيها الترحيب بالأفكار وتشجيع التجريب. هذا يعزز ثقافة التحسين المستمر والقدرة على التكيف، وهو أمر ضروري للبقاء في المنافسة.

4. الاستجابة لديناميكيات السوق: تتطور الأسواق بسرعة، ويمكن أن تتغير تفضيلات العملاء بين عشية وضحاها. يتماشى القائد الرشيق مع ديناميكيات السوق ويمكنه الاستجابة بسرعة

قواعد أساسية قائمة على العمل الجاد والالتزام والجهود المتواصلة.

5. الموضوعية Objectivity: تشير الموضوعية إلى الحالة العقلانية التي تسيطر على استجابات الفرد، كما أنها تنظم وبشكل مستمر العمليات الانفعالية والادراكية والمعرفية حول المواقف التي يتعامل معها الفرد خلال حياته، كما تتجلى أهمية الموضوعية بكونها أحد مميزات التفكير العلمي والمؤثرة في جميع جوانبه، إذ لا يمكن للفرد إدراك وصياغة مشكلة ما والسعي لحلها، ما لم يتصف بالموضوعية.

6. الثقة Trust: تعد الثقة أمر ضروري، لذا فإن تطوير الثقة بالنفس يمهد لوجود القيادة الناجحة في المنظمة. شرط إلا تكون مفرطة، حينها سنؤدي إلى الاستكبار، كما تعد الثقة الوسيلة التي تربط القائد باتباعه، وتوفر القدرة على النجاح التنظيمي والقيادة.

### ثانياً: مرونة التكيف التنظيمي

#### 1. مفهوم مرونة التكيف التنظيمي

ان سياق التطور السريع للتكنولوجيا وتغيرات السوق المستمرة، تصبح القدرة على التكيف من الصفات الحيوية للمؤسسات التي تسعى للبقاء والازدهار. عندما تكون المؤسسة متمكنة من التكيف بفاعلية، يمكنها التعامل مع التحولات المفاجئة وتطوير استراتيجيات ملائمة لتلبية متطلبات العملاء ومتطلبات السوق. لذلك، يعتبر تطوير القدرة التنظيمية على التكيف مسألة حيوية للمؤسسات لتحقيق التنافسية والنجاح في عالم الأعمال المتغير والمتنافس. الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة وفهم متطلبات السوق والعملاء يمكن أن تكون عناصر محورية في تحقيق المرونة والاستجابة الفعالة للتغيرات المحيطة.

حيث عرف Richard مرونة التكيف التنظيمي إلى قدرة الفرد على التنظيم الذاتي والتكيف مع الظروف الجديدة في حياته المهنية والتي يؤكد على أهمية التعامل بشكل استباقي مع التغيرات بدلاً من انتظار حدوثها [8].

في حين يشير Alicia إلى ان مرونة التكيف التنظيمي هي القدرة الاستراتيجية والتكتيكية للمنظمة على التأقلم والتكيف مع التغيرات في بيئتها، سواء كانت تلك التغيرات ذات طابع داخلي أو خارجي، بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب. إنها تتطلب من المنظمة الاستعداد لتغيير هيكلها وعملياتها واستراتيجياتها بمرونة لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الجديدة التي تتاح أمامها [9].

1. التواضع Humility: يمثل التواضع قمة التمييز البشري بين الغطرسة والذل. واستناداً إلى هذا الفهم والتاريخ الثري حول التواضع يعرف التواضع بأنه الميول الشخصية المبنية على رغبتها في رؤية الذات بدقة والميل إلى وضع المرء ذاته في إطارها الصحيح، كما يمثل التواضع فضيلة تتضمن طريقة أفضل للتفكير في الأعمال، والفضيلة هي سمة سائدة من الشخصية التي تسمح للفرد أن ينسجم مع مجتمع معين، وحتى التفوق في ذلك. الفضائل حيوية في الطبيعة، وقادرة على التحسن أو التدهور. كما أنها تعبر عن نفسها بأشكال مختلفة اعتماداً على سياق العمل.

2. الهدوء Calmness: القيادة الهادئة هي وسيلة للتفكير في الافراد والمنظمات، واتخاذ الإجراءات الفعالة للمشاكل الصعبة. وعادة ما يتم حل هذه المشاكل من خلال الجهود المتأنية والمدروسة، والصغيرة والعملية، كما إن التحضير والحذر، والرعاية، والاهتمام بالتفاصيل عادة ما تكون أفضل نهج للإدارة وحل هذه التحديات اليومية. إذ ان القيادة الهادئة لا تعني فقدان صوت الفرد. انما تعني ببساطة استخدامه بطريقة مختلفة، لإيجاد الحلول لتحديات المنظمة.

3. الحكمة Wisdom: تعني الحكمة الشيء المتوازن توازناً دقيقاً وصعباً وغير مؤكد بحد ذاته. وهذا يشير إلى ضرورة التعامل مع القضايا الصعبة وغير المؤكدة للحياة من خلال تخفيف التوتر حول الرغبات القوية والاندفاع لعالمنا المعاصر واللجوء إلى العقلانية والسعي إلى السيطرة عليها. وبعبارة أخرى، قد يكون الافراد أكثر سيطرة إذا كانوا مستعدين لقبول الأقل من ذلك. في حين أن هذا قد يكون طريقة حكيمة للتواصل مع العالم، بل هو وسيلة للإشراك إذ أنه سيكون من الصعب بالنسبة للكثيرين للتبني، فهو يتطلب الإيمان والثقة والتواضع والشجاعة.

4. الصبر Patience: يعني الصبر طاقة الفرد وجهوده التي تمكنه من مقاومة رغبته في الاندفاع للقيام بأي شيء لمجرد القيام به، لان بعض المواقف تتطلب القليل من القدرة على الانتظار، كما يشير الصبر إلى ميل الفرد نحو قبول التأخير في تلبية حاجات أو تحقيق اهداف معينة، ويبرر ذلك التأخير الظروف أو الحاجات المستهدفة ذاتها، فضلاً عن ذلك يمثل الصبر أحد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف، لأن امتلاك الحماس والطاقة والمعلومات والسعي نحو النجاح غير كافي في حال عدم امتلاك الصبر لتحقيق الأهداف، وهذا لا يعني التكاثر على أمل تحقيق أفضل النتائج، انما يتضمن الصبر

## 2. أهمية مرونة التكيف التنظيمي

يعتبر مرونة التكيف التنظيمي هو مفهوم حيوي يشير إلى قدرة المؤسسات والشركات على التكيف والتعامل مع التغيرات والتحوليات في بيئتها المحيطة، لذا تتمثل أهمية التكيف التنظيمي في القدرة على مواجهة بيئة متغيرة ومتقلبة [13]. كما تعد القدرة على التكيف التنظيمي أمرًا حيويًا للشركات، حيث تسمح لها بالتعامل مع التحديات المستمرة التي تتعرض لها نتيجة التغيرات في السوق والتكنولوجيا والعوامل الأخرى التي تؤثر على عملياتها، كما يعد التكيف التنظيمي مهمًا جدًا للمؤسسات لأنه يساعدها على الحفاظ على قدرتها التنافسية في صناعاتها الخاصة. فعندما تكون الشركات قادرة على التكيف بفاعلية مع التغيرات، فإنها تتمكن من تحديث وتطوير استراتيجياتها وعملياتها بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة وتوقعات العملاء والعمل على تطوير منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات السوق [14].

لذا يعد مرونة التكيف التنظيمي ضروريًا لبقاء الشركات وازدهارها في بيئة متغيرة باستمرار. فإن عدم القدرة على التكيف قد يؤدي إلى تجاوز المؤسسة أو أزمات تؤثر على استمراريتها. وبالتالي، فإن تطوير ثقافة تنظيمية قوية تشجع على التكيف والابتكار يمثل عاملاً رئيسياً لنجاح الشركات وتحقيق استدامتها في الطويل الأمد، كما يعد مرونة التكيف التنظيمي جزءاً أساسياً للشركات للتغلب على التحديات والبقاء متميزة ومزدهرة في بيئة متغيرة وتنافسية [15]. كما يعد مرونة التكيف التنظيمي ذا أهمية قصوى في مشهد الأعمال سريع الخطى اليوم. يشير إلى قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بفاعلية للتغيرات والتحديات والفرص الداخلية والخارجية. يمكن تلخيص أهمية مرونة التكيف التنظيمي على النحو التالي:

I. البقاء والاستمرارية: القدرة على التكيف عامل حاسم لبقاء المنظمات واستدامتها على المدى الطويل. بدون التكيف، تخاطر الشركات بأن تصبح غير ذات صلة وغير قادرة على المنافسة في السوق الديناميكي.

II. الميزة التنافسية: تكتسب المنظمات التي يمكنها التكيف بسرعة ميزة تنافسية على منافسيها. يمكنهم اكتشاف الفرص الناشئة والاستفادة منها قبل منافسيهم.

III. الابتكار والنمو: يعزز التكيف الابتكار داخل المنظمة. يشجع تبني التغيير على ثقافة الإبداع والتجريب، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة تغذي النمو.

IV. المرونة في مواجهة الاضطرابات: يمكن للمنظمات المتكيفة أن تنتقل بفاعلية خلال الاضطرابات وحالات عدم اليقين. من

وأضاف الباحثون أن في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، يكون للمرونة التكيفية دور حاسم في تمكين المنظمات من البقاء والازدهار. فهي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها وتطوير تفوقها من خلال الاستفادة من التحولات والابتكارات التي تطرأ على بيئتها التنافسية. بذلك، يكون للمرونة التكيفية دور حيوي في تحسين قدرات المنظمة على التعامل مع المتغيرات وتحقيق التميز والنجاح في سوق العمل المتغيرة باستمرار.

في حين أضاف Jerry أن مرونة التكيف التنظيمي تمثل القدرة التنظيمية على التكيف إلى قدرة المؤسسة على التأقلم والاستجابة للتغيرات المتعلقة ببيئتها، مثل التغيرات التكنولوجية، ظروف السوق، أو احتياجات العملاء. يعد هذا النوع من التكيف ضرورياً لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الناشئة [10].

وأشار Jonas أن مرونة التكيف التنظيمي هي القدرة الاستباقية للمنظمة على إدراك التحولات والاضطرابات في البيئات المحيطة بها، والقدرة على تغيير وتعديل أساليبها وهياكلها الداخلية بسرعة وفعالية للتكيف مع تلك التغيرات. تعتبر المرونة التكيفية عنصراً أساسياً للمنظمات التي ترغب في البقاء والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة والديناميكية، حيث يمكنها بفضلها استغلال الفرص الجديدة والتحديات بشكل فعال، وتحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها [11].

وأضاف الباحثون ان لتحقيق المرونة التكيفية يتطلب من المنظمة الاستعداد للتغيير والابتكار، وتبني مبادئ الاستجابة السريعة والمرونة الهيكلية. يجب أن تكون القيادة الاستراتيجية على دراية بتحديات السوق وتوجهات الصناعة، وأن تعمل على تشجيع ثقافة المرونة والابتكار داخل المنظمة، بحيث يتم تعزيز قدرة الموظفين على التكيف وتطوير مهارات جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب تحقيق مرونة التكيف التنظيمي الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتطوير المستمر للعمليات والإجراءات الداخلية لتكون أكثر مرونة وفعالية.

كما تعد مرونة التكيف التنظيمي أساسية للمنظمات الناجحة في التأقلم مع التغيرات المستمرة في السوق والبيئة الخارجية، وتمكنها من الابتكار والتغلب على التحديات لتحقيق النجاح والاستدامة في المستقبل.

كما عرفها Mohamed هي الاستجابة بطريقة فعالة وسريعة للتغيرات في بيئة الشركة هي مفهوم قوة التكيف، كما إنها القدرة الأساسية التي تمكن الشركات من التكيف مع التحديات الناجمة عن تطور السوق والتغيرات التنظيمية والمنافسة الشديدة [12].

VIII. منظمة التعلم: يشجع تبني التكيف ثقافة التعلم المستمر والتحسنين في جميع أنحاء المنظمة.

IX. لذا يعد مرونة التكيف التنظيمي أمراً بالغ الأهمية لنجاح ونمو الأعمال في عالم اليوم سريع التغير. من خلال تبني التغيير، وتعزيز الابتكار، والاستمرار في الاستجابة، تضع المؤسسات نفسها لتزدهر وسط التحديات وعدم اليقين.

### المبحث الثالث

#### الإطار العملي للدراسة

#### 1. ترميز فقرات الدراسة

يوضح الجدول (1) الاتي ترميز فقرات المقياس:

خلال تعديل استراتيجياتهم وعملياتهم على الفور، فإنهم يخفون من الآثار السلبية للأحداث غير المتوقعة.

V. إشراك الموظفين والاحتفاظ بهم: تعزز ثقافة التكيف مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي. يفضل الموظفون العمل في المنظمات التي تقدر التعلم والمرونة وخفة الحركة.

VI. التركيز على العميل: يمكن للمنظمات القابلة للتكيف الاستجابة لاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم المتغيرة بشكل فعال. من خلال البقاء على اتصال مع عملائهم، فإنهم يبنون علاقات أقوى ويعززون ولاء العملاء.

VII. فعالية التكلفة: يعمل التكيف التنظيمي على تبسيط العمليات، والقضاء على أوجه القصور، وتحسين تخصيص الموارد، مما يؤدي إلى توفير التكاليف وتحسين الكفاءة العامة.

#### الجدول (1) ترميز فقرات

عدد الفقرات	ترميز	الابعاد	المتغير
5	QW	التواضع	رشاقة القيادة MDF
5	AS	الهدوء	
5	ZX	الحكمة	
5	CV	الصبر	
5	BN	الموضوعية	
5	DH	الثقة	
15	SDF	مرونة التكيف التنظيمي	مرونة التكيف التنظيمي SDF

عينة البحث حول هذا المتغير بشكل عام حيث سجلت نسبة الاتفاق (83.28166%)، بوسط حسابي تبلغ قيمته (4.34266)، وانحراف معياري يبلغ (0.7058). وكما موضح في الجدول (2)

2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (رشاقة القيادة ومرونة التكيف التنظيمي)  
تشير نتائج التحليل ضمن الجدول (2) الى ان هنالك اتفاق في اراء

#### الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد رشاقة القيادة وابعاده الأساسية ومرونة التكيف التنظيمي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التواضع	4.086	0.656
الهدوء	4.266	0.7046
الحكمة	4.258	0.714
الصبر	4.008	0.7132
الموضوعية	4.458	0.754
الثقة	4.980	0.693
جميع محاور رشاقة القيادة	4.34266	0.7058
مرونة التكيف التنظيمي	4.149	0.6986

SEM على اربعة معايير وكما يوضحها الجدول رقم (3) وفيما يلي توضيح لهذه المعايير الاربعة:

3. معايير تقييم النموذج الهيكلي وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى -PLS

## جدول رقم (3) معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

المعيار	الحد المقبول
تقييم الارتباط الخطي	عامل تضخم التباين $VIF > 5$
معنوية معاملات المسار	قيمة $t < 1.96$ ؛ قيمة $p > 0.05$
معامل التحديد $R^2$	0.25، 0.50، 0.75 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير $f^2$	0.02، 0.15، 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى:

Source: Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage

3- معامل التحديد  $R^2$  Coefficient of Determination

يسمى هذا المعامل ايضا بمعامل التفسير لانه يقيس مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وتتراوح قيمته بين 0 و 1 وكلما ازداد فانه يدل على درجات اعلى من التفسير، ولتقييم النتائج فان Hair أشار الى ان القيم 0.25، 0.50، 0.75 تشير الى قيم ضعيفة، متوسطة، وكبيرة على التوالي [16].

4- حجم التأثير  $f^2$  Effect Size

بالإضافة الى حساب قيمة  $R^2$  فانه يتوجب ان يتعرف الباحث الى مساهمة كل بُعد في تكوين هذه القيمة، وهذا ما يسمى بحجم التأثير  $f^2$ ، ولتقييم النتائج فان Hair أشار الى ان القيم 0.02، 0.15، 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، وكبير على التوالي [16].

## ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية الاولى على انه " توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لرشاقة القيادة في مرونة التكيف التنظيمي " ولاختبار هذه الفرضية يستعرض نتائج الجدول رقم (4).

## جدول رقم (4) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير $f^2$	معامل التحديد $R^2$	$R^2$ المعدل
H1	MDF → SDF	1	0.849	34.715	0.000	قبول	2.58	0.721	0.719

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

المتغير التابع بنسبة 72% وبقية القيمة تمثل عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

## ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى على ما يأتي:

## 1- تقييم الارتباط الخطي Collinearity Assessment

يشير الارتباط الخطي الى حدوث درجة عالية من الارتباط بين متغيرين مستقلين ويتم قياسه من خلال عامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) والذي يجب ان تقل قيمته عن (5) وفقاً Hair [16].

## 2- معاملات المسار Path Coefficients

تسمى أيضا هذه المعاملات بالتأثيرات المباشرة Direct Effects وهي تمثل العلاقات الفرضية بين المتغيرات والتي تكون قيمها المعيارية تتراوح بين +1 و -1، اذ عندما يقترب معامل المسار من الواحد فان ذلك يدل على وجود علاقة إيجابية قوية والعكس صحيح. ويمكن تحديد معنوية هذه المعاملات من خلال الخطأ المعياري الذي يتم الحصول عليه من خلال عملية تسمى Bootstrapping والتي يديرها برنامج SmartPLS، ومن خلالها يتم حساب قيمة t التي يجب ان تكون قيمتها اعلى من 1.96 عند مستوى معنوية قدره 0.05 [16].

يستعرض الجدول رقم (4) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى، وقد بلغ معامل المسار (0.849) والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسية الاولى. كذلك فقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  72% وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر

- H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتواضع في مرونة التكيف التنظيمي.
  - H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للهدوء في مرونة التكيف التنظيمي.
  - H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للحكمة في مرونة التكيف التنظيمي.
  - H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للصبر في مرونة التكيف التنظيمي.
  - H1-5 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للموضوعية في مرونة التكيف التنظيمي.
  - H1-6 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للثقة في مرونة التكيف التنظيمي.
- ولغرض اختبار الفرضيات (H1-1، H1-2، H1-3، H1-4، H1-5، H1-6)، قام الباحثون ببناء الانموذج الهيكلي الذي يستعرض نتائجه الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير $f^2$	معامل التحديد $R^2$	$R^2$ المعدل
H1-1	QW → SDF	1.201	0.332	3.792	0.000	قبول	0.054	0.722	0.725
H1-2	AS → SDF	1.276	0.213	2.753	0.000	قبول	0.195		
H1-3	ZX → SDF	1.275	0.410	2.892	0.000	قبول	0.243		
H1-4	CV → SDF	1.277	0.342	2.651	0.000	قبول	0.233		
H1-5	BN → SDF	1.233	0.688	3.771	0.000	قبول	0.288		
H1-6	DH → SDF	1.208	0.656	2.853	0.000	قبول	0.278		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

النوع من القيادة القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمدروسة، وتكيف الهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات لتلبية متطلبات البيئة المتغيرة.

2. تُشجع الجامعات الأهلية الحديثة التي تتمتع بقيادة رشيقة على بناء ثقافة داعمة للمرونة والابتكار. يعمل القادة الرشيقون على تحفيز التفكير الإبداعي والاستجابة للتحديات بشكل جديد ومختلف، مما يساعد على تشجيع التكيف التنظيمي وتبني ممارسات جديدة لتحسين الأداء.

3. يشير التحليل إلى أن الجامعات الأهلية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز مرونة التكيف التنظيمي يجب أن تحسن هياكلها التنظيمية. من خلال إعادة التفكير في التنظيم وتبسيط الإجراءات وتقويض الصلاحيات، يمكن للجامعات الأهلية الحديثة أن تكون أكثر مرونة في التعامل مع التحديات الناشئة.

يستعرض الجدول رقم (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية، وقد حققت معاملات المسار للفرضيات الفرعية (H1-1، H1-2، H1-3، H1-4، H1-5، H1-6)، المعايير المطلوبة من قيم p و t مما يشير الى غير معنوية هذه العلاقات وبالتالي فان تقبل الفرضيات الفرعية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  72% وبالتالي فان ابعاد متغير رشاقة القيادة قد فسرت 72% من العوامل التي تفسر متغير مرونة التكيف التنظيمي وبقية النسبة تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة.

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: الاستنتاجات

1. توضح الدراسة أن القيادة الرشيقة التي تتميز بالحكمة والاستجابة السريعة للتحديات والفرص المتغيرة تلعب دوراً حاسماً في تحسين مرونة الجامعات الأهلية الحديثة. يُعزز هذا

4. يعتبر التواصل الفعال والتشارك بين القيادة وأفراد المؤسسة أمراً حاسماً لتحقيق مرونة التكيف التنظيمي. قد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرشيقة تُشجع على فتح قنوات تواصل مباشرة وتشجيع التفاعل وتبادل الأفكار والمعرفة بين الجميع، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات.
5. يمكن أن تُظهر الدراسة أهمية استثمار الجامعات الأهلية الحديثة في برامج التدريب والتطوير للقيادات والموظفين. يُعزز هذا الاستثمار قدراتهم على التعامل مع التغيرات المتسارعة وتحسين مرونة التكيف التنظيمي في المؤسسة.
- ثانياً: التوصيات**
1. ينبغي على الجامعات الأهلية الحديثة الاستثمار في تطوير مهارات القيادة لدى القادة والمدراء، وتعزيز الوعي بأهمية القيادة الرشيقة في تحقيق التكيف التنظيمي. يمكن أن تشمل التدابير توفير برامج تدريبية وورش عمل تركز على القيادة الرشيقة وتطوير مهارات اتخاذ القرار والتفكير الاستراتيجي.
  2. يجب أن تكون الجامعات الأهلية الحديثة مدركة لأهمية ثقافة التكيف والابتكار في تحسين أدائها. على الجامعات تشجيع الإدارات والموظفين على المشاركة في العمل الجماعي وتبادل الأفكار الجديدة والمبتكرة. يمكن أن تُنظم مسابقات أو برامج مكافآت تشجع على الابتكار والتحسين المستمر.
  3. يجب على الجامعات الأهلية الحديثة إعادة التفكير في هياكلها التنظيمية والعمليات الداخلية لتصبح أكثر مرونة وتكيفاً مع المتغيرات البيئية. ينبغي تبسيط الإجراءات وإزالة العقبات البيروقراطية التي تعيق الاستجابة السريعة والفعالة للتحديات.
  4. يُعتبر التواصل الفعال والتشارك بين جميع أفراد المؤسسة أمراً حاسماً لتحقيق مرونة التكيف التنظيمي. ينبغي أن تعمل الجامعات على تعزيز قنوات التواصل المفتوحة بين الإدارة والهيئة الأكاديمية والموظفين والطلاب لتبادل الأفكار والمعرفة.
  5. يجب أن تكون الجامعات الأهلية الحديثة ملتزمة بمراقبة أدائها بشكل دوري وتحليل البيانات لتحديد الفرص التحسينية وتطوير استراتيجيات جديدة للتكيف مع المتغيرات البيئية.
- المصادر**
- [1] Cory, Hackler., Erika, Byse., Adam, Hoots., Jeanne, Boughner. (2020). Customizing Lean
- Leadership: New Facilitator Case Studies. 133-142. Doi: 10.24928/2020/0107
- [2] Rory, Walter., Marc, Weinmann., Carolin, Baier., Svenja, Oprach., Shervin, Haghsheno. (2020). A Requirement Model For Lean Leadership In Construction Projects. 145-156. Doi: 10.24928/2020/0074
- [3] Hussein, Waleed, Hussein., Ghani, Dahham., Tanai, Al-Zubaydi. (2020). Reflection Of Lean Leadership Behaviors In Enhancing The Strategic Balance Of Business Organizations. 10(2):406-422. Doi: 10.37648/IJRSSH.V10I02.041
- [4] Guilherme, Luz, Tortorella., Diego, De, Castro, Fettermann., Flávio, Sanson, Fogliatto., Maneesh, Kumar., Daniel, Jurburg. (2021). Analysing The Influence Of Organisational Culture And Leadership Styles On The Implementation Of Lean Manufacturing. Production Planning & Control, 32(15):1282-1294. Doi: 10.1080/09537287.2020.1799255
- [5] السعيد، جنان جايد غانم، 2016، رشاقة القيادة وتأثيرها في العلاقة بين السبرانية التنظيمية والتدوير الوظيفي لتطوير عاملين ما بعد الحداثة- دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- [6] Ginting, Y., Chandra, T., Miran, I., & Yusriadi, Y. (2023). Repurchase Intention Of E-Commerce Customers In Indonesia: An Overview Of The Effect Of E-Service Quality, E-Word Of Mouth, Customer Trust, And Customer Satisfaction Mediation. International Journal Of Data And Network Science, 7(1), 329-340.
- [7] Débora, Bianco., Moacir, Godinho, Filho., Lauro, Osiro., Gilberto, Miller, Devós, Ganga., Guilherme, Luz, Tortorella. (2021). The

- Adaptability With The Mediating Role Of Communication Skills And Occupational Adjustment In Iranian Sports Federations. Research In Sport Management And Marketing.
- [14] Boylan, S. A., & Turner, K. A. (2017). Developing Organizational Adaptability For Complex Environment. *Journal Of Leadership Education*, 16(2), 183-198.
- [15] Sun, X., He, Z., & Qian, Y. (2023). Getting Organizational Adaptability In The Context Of Digital Transformation. *Chinese Management Studies*.
- [16] Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage
- Driving And Dependence Power Between Lean Leadership Competencies: An Integrated ISM/Fuzzy MICMAC Approach. *Production Planning & Control*, 1-25. Doi: 10.1080/09537287.2021.1969047
- [8] Richard, Andre, Sunarjo., Hendrawan, Supratikno., Niko, Sudibjo., Innocentius, Bernarto., Rudy, Pramono. (2021). The Mediating Role Of Dynamic Career Adaptability In The Effect Of Perceived Organizational Support And Perceived Supervisor Support On Work Engagement Of Millennials. *International Journal Of Entrepreneurship*, 25.
- [9] Alicia, Ohlsson., Aida, Alvinus., Gerry, Larsson. (2021). Smooth Power: Identifying High-Level Leadership Skills Promoting Organizational Adaptability. *Development And Learning In Organizations*, Doi: 10.1108/DLO-12-2020-0251
- [10] Jerry, Guo. (2020). Organizational Routines And Adaptability. Doi: 10.1184/R1/12976079.V1
- [11] Jonas, Hermann, Schulze., Felix, Pinkow. (2020). Leadership For Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space. *Administrative Sciences*, 10(3):37-. Doi: 10.3390/ADMSCI10030037
- [12] Mohamed, Amine, Marhraoui., Mohammed, Abdou, Janati, Idrissi., Abdellah, El, Manouar. (2022). Critical Success Factors For Organizational Agility: Q-Study And The Place Of IT. 269-298. Doi: 10.4018/978-1-7998-4799-1.CH010
- [13] Jamali, M., Mostahfezian, M., Ghasemi, H., & Zahedi, H. (2023). Effects Of Ethical Leadership Style On Organizational