

القيادة المرنة ودورها في تحقيق السلوك الإداري المميز لدى العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات

مدير اقدم / محمد جعفر كاظم محسن
هيئة الاعلام والاتصالات / دائرة التخطيط والمتابعة

الملخص:

تسعى الدراسة الحالية الى التعرف على القيادة المرنة ودورها في تحقيق السلوك الاداري المميز لدى العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات . ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة الحالية فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي من خلال عينة عشوائية من العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات بلغت (١٥٠) وفقا لمجموعة من المتغيرات الديمغرافية، ومن اجل جمع البيانات والمعلومات فقد قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من متغيري البحث واستخرج لهما مجموعة من الخصائص السايكومترية من صدق وثبات وبعد ان اطمئن الباحثة الى تلك الخصائص فقد تم تطبيق الاستبانة وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

١. هنالك مستوى فوق الجيد من القيادة المرنة لدى العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات
 ٢. هنالك مستوى فوق الجيد من السلوك الاداري المميز لدى العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات .
 ٣. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة المرنة والسلوك الاداري المميز لدى العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات.
- الكلمات المفتاحية: (القيادة المرنة، السلوك الإداري المميز).

Flexible leadership and its role in achieving the distinguished administrative behavior of employees in the Media and Communications Authority

Muhammad Jaafar Kazem Mohsen

Media and Communications Authority / Planning and Follow-up
Department

Abstracts:

The current study seeks to identify the flexible leadership and its role in achieving the distinguished administrative behavior of the employees of the Media and Communications Commission. Demographic variables, and in order to collect data and information, the researcher prepared a questionnaire consisting of the two research variables and extracted for them a set of psychometric characteristics of validity and reliability.

1. There is an above-good level of flexible leadership among the employees of the Media and Communications Authority
2. There is an above-good level of distinguished administrative behavior among the employees of the Media and Communications Commission.
3. There is a statistically significant relationship between flexible leadership and distinguished administrative behavior among employees of the Media and Communications Commission.

Keywords: (flexible leadership, distinguished administrative behavior).

الفصل الاول : اطار منهجي

مشكلة البحث

تعد القيادة المرنة من المستجدات الادارية المهمة الداخلة في شتى اعمال المنظمات والهيئات، نظرا لدورها الايجابي في العمل وقدرتها على تطويع القدرات والامكانيات المتاحة وانعكاسها على السلوك الاداري المميز. وقد لاحظ الباحث من خلال عمله ان هيئة الاعلام والاتصالات بحاجة ماسة الى مثل هكذا متغيرات ادارية من اجل تطوير العمل الاداري فيها فضلا عن ايجاد الحلول الجيدة لبعض المشكلات والعصوبات في العمل الاداري. ويمكن تلخيص مشكلة البحث في الاجابة على السؤال التالي :

هل للقيادة المرنة دور في تحقيق السلوك الاداري المميز لدى العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات؟
اهمية البحث

يمكن تلخيص اهمية البحث في الجوانب التالية :

١. اهمية القيادة المرنة كونها متغير اداري حديث لم يتم التطرق اليه في هيئات الاعلام والاتصالات في البيئة المحلية على حد علم الباحثة
٢. بما ان السلوك الاداري المميز هو الخلاصة النهائية التي تسعى اليها جميع المؤسسات، لذلك يجب الاهتمام بهذا المتغير من خلال الدراسات والبحوث
٣. اهمية العنصر البشري في المؤسسات عامة ومؤسسات وهيئات الاعلام والاتصالات خاصة .
٤. امكاني الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات الى الجهات المختصة من اجل تطوير العمل الاداري في هيئات الاعلام والاتصالات

اهداف البحث

تسعى الدراسة الحالية الى بيان دور القيادة المرنة في تحقيق السلوك الاداري المميز لدى العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات .

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بالحدود التالية :

١. الحد المكاني: هيئة الاعلام والاتصالات

٢. الحد الزمني: العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢

٣. الحد البشري: العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات

الفصل الثاني : اطار نظري ودراسات سابقة

اولا: الاطار النظري

القيادة المرنة

تعريف القيادة

ان القيادة كمفهوم لها تعريفات متنوعة متعددة ،فهذا المفهوم –اي القيادة- مفهوم مركب معقد وان هنالك توجهات متنوعة تناولت هذا المفهوم في مرجعياتهم الفكرية والنظرية، لذلك يمكن الاشارة الى تعريفات متنوعة لمفهوم القيادة :

هي شكل من اشكال التأثير في الافراد الاخرين المحيطين به، فالمرؤوسين يقع عليهم ذلك التأثير من قبل القادة ،فهؤلاء القادة يقومون بمجموعة من السلوكيات والاجراءات من اجل الوصول الى الاهداف التي تسعى المؤسسة الى الوصول اليها(علي وكاظم،٢٠١٧: ٦٥٥).

ويمكن الاشارة الى ان القيادة هي شكل من اشكال الفنون تتطور لدى الفرد من خلال الخبرة والتجربة والمتابعة المستمرة من قبله، وكي يتحول المدير الى قائد لا بد ان يتمتع القائد بمجموعة من المؤهلات والسمات الفطرية او المكتسبة، بالاضافة الى امتلاكه لسمة الرغبة والدافعية الذاتية للعمل (Dinh, J. E., 2014:45)

يمكن وصف القيادة بأنها الممثل الحقيقي لسلوك القائد تجاه المرؤوسين من خلال مساعدتهم من اجل الوصول الى اهداف المؤسسة بعيدة المدى،ويتم ذلك من خلال السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ

وتنفيذ القرارات المصيرية التي تتعلق بالمؤسسة ومستقبلها،بالإضافة الى دعم عملية التواصل الاجتماعي بين العاملين والقادة،والذي ينعكس بشكل ايجابي على تماسك المؤسسة والوصول الى حالة من التوازن بين حاجات المؤسسة ورغبات العاملين (حسن،٢٠١٤: ٢١).

من خلال ما يرى الباحث الت مجموعة لتعريفات السابقة المتعلقة بالقيادة قد اشارت الى جوانب محددة تتعلق بعنصر (التأثير) في الافراد المرؤوسين من قبل القيادة،بالإضافة الى اقناعهم بالمهام الموكلة اليهم من اجل الوصول الى اهداف المؤسسة .

وظائف القيادة

للقيادة في المؤسسة مجموعة من المهام والوظائف التي تقوم بها ،ويمكن تلخيصها على النحو التالي

للقيادة عدد من الوظائف التي تقوم بها يمكن تلخيصها بالجوانب التالية :

١. التخطيط ،حيث تتضمن وظيفة التخطيط بالنسبة للقائد من خلال القيام بتحديد الاهداف الخاصة بالمؤسسة بما يتفق ووضعها المادي المتاح ،فضلا عن امكانياتها المعنوية المتمثلة بسمعتها ومكانتها في السوق ،فضلا عن اختيار الوسائل المناسبة للوصول الى الاهداف المطلوبة (Aryee, Walumbwa,2012:23)
٢. التنظيم، يمثل التنظيم عملية اختيار الادوات التي تساعد القائد على الوصول الى الاهداف التي وضعها القائد للمؤسسة على المدى القريب او البعيد، وتتم عملية التنظيم من خلال اختيار العاملين والحوافز والمكافئات والاشراف ومتابعة العمل الاداري بشكل مستمر (Baer, M. 2010:27)
٣. التوجيه،تتمثل هذه الوظيفة في عملية ارشاد الافراد المرؤوسين والتعاون معهم بالمهام المطلوبة منهم وتكون هذه الوظيفة مبنية اساس التعاون والرضا والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين .
٤. الرقابة،تمثل الرقابة اهم وظيفة من وظائف القيادة حيث تتم حسب مراحل محددة ولكل مرحلة وظيفة معينة تكون اساس للمرحلة اللاحقة ،ويتم في كل مرحل التحقق من العيوب والمشكلات (Akhavan, M. R., Dastyari, 2014: 433)

أهمية القيادة الإدارية

ان القيادة الادارية تستمد قيمتها من قيمة العنصر البشري الذي تتعامل معه،فهذا العنصر العنصر يمثل المورد الاساسي للمؤسسة،على عكس الادوات والعناصر الاخرى،فمن خلال تطوير هذا العنصر يمكن ضمان وصول المؤسسة الى الاهداف التي تسعى الى الوصول اليها بشكل فاعل ،كما تظهر قيمة القيادة من خلال قدرتها على حل المشكلات والحفاظ على استقرار المؤسسة في ظل الظروف والمستجدات الصعبة التي قد تمر بها المؤسسة (Aryee, Walumbwa,2012:38) .

يمكن تلخيص توضيح اهمية القيادة في الجوانب التالية :

- ١ . لا يمكن للمؤسسة ان تحقق الاهداف التي تسعى الى الوصول اليها من دون قيادة حكيمة .
- ٢ . بدون عملية القيادة والقائد الرشيد تكون جميع العناصر عديمة الفائدة .
- ٣ . من دون القيادة لن يكون للتخطيط والرقابة دور حقيقي في المؤسسة , Aryee, (Walumbwa,2012:35)
- ٤ . بدون قيادة حاضرة مفكرة بطريقة استراتيجية لن يكون هنالك مستقل قريب او بعيد للمؤسسة .
- ٥ . بدون القيادة يفقد تحفيز العاملين وتوجيههم بشكل حقيقي (Aripin ,Margono Setiawan) (,2013:24)

مفهوم القيادة المرنة

هي اهم عنصر من عناصر المؤسسة، وعن طريقها يمكن تحقيق الاهداف المطلوبة والوصول الى تطور ومواكبة اخر المستجدات في العمل الاداري(الريبيعي،٢٠١٠: ١٧٢) .

هي تلك العملية العلمية العملية التي يتم من خلالها اختيار السلوك المناسب وفق الظروف التي تمر بها المؤسسة(عباس،٢٠٠٨: ١١) .

وتمثل القيادة القدرة على التأثير في الاخرين من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، وهذا يعني ان اساس القيادة يتمثل في التواصل المستمر بين القيادة والمرووسين ،حيث يتبادل كل منهما المعارف والقيم والمهارات(عبد الوهاب،٢٠٠٧: ٤) .

ان القيادة المرنة تقوم على مجموعة من الاسس الشخصية الذاتية،فاقيادة المرنة تمثل فن التعامل مع المرووسين فضلا عن القدرة على اكساب احترامهم وتعاونهم مع القيادة(غباين،٢٠٠٩: ٩٠) .

ومن خلال هذه التعريفات السابقة ،يستنتج الباحث العناصر التالية للقيادة المرنة :

ويرى الباحث بناء على التعريفات السابقة للقيادة المرنة يمكن الإشارة الى العناصر المشتركة فيما بين تلك التعريفات :

- ١ . القدرة على التأثير الايجابي بالآخرين المحيطين بالقائد.
 - ٢ . يظهر هذا التأثير من خلال التزام القائد اولا بالتعليمات الموضوعه ثم التزام العاملين بها .
- ### خصائص القيادة المرنة

للقيادة المرنة مجموعة من الخصائص التي تميزها عن بقية اشكال وانواع القيادة الاخرى :

- هي عملية تأثير وتأثر في المرؤوسين من اجل الوصول الى الاهداف التي نسعى كمؤسسة الى الوصول اليها من دون خوف او قلق او توتر .
- تتميز القيادة المرنة بالحركة والنشاط والحيوية،فهذا النوع ليست جامدة او ثابتة بل هي في حالة حركة مستمرة كونها تتعامل مع مجموعة من الاشخاص الذين يمتلكون خصائص جسمية ونفسية وعقلية وثقافية ،تعمل القيادة على الاحتواء لهذه الفروق ضمن اهداف المؤسسة .
- بما ان القيادة المرنة قيادة حيوية، لذلك يكون الهدف الاساس لهذا النوع من القيادة هو تحفيز العاملين من اجل الوصول الى الاهداف المطلوبة .
- القيادة المرنة قيادة تعاونية بين القائد والمرؤوسين،لذلك يجب بث روح التعاون بين كلا الطرفين بشكل مستمر وتنفيذ الاهداف المشتركة(ربيع،٢٠٠٨: ١٤٦).

ابعاد القيادة المرنة

تقوم القيادة المرنة في بعدين اساسيين تم تبنيهما في البحث الحالي

البعد الاول: العمل

بعد العمل يقوم على اساس ان هنالك نوع من التعاون ما بين القائد والافراد الاخرين المحيطين به، فالقائد هنا يتعاون معهم من اجل الوصول الى اهداف المؤسسة (الصليبي، ٢٠٠٨: ٩١).

ان تركيز القائد في بعد العمل يقوم على مجموعة من المهمات التي لا بد من الالتزام بها من اجل مصلحة العمل والمؤسسة، وبالتالي ضمان الوصول الى تلك الاهداف، وان عملية الوصول الى هذا البعد تتطلب ان يتجاوز المشاعر والعواطف الشخصية في العمل ،فالقائد هنا يتعامل مع فرد مهم كونه يساهم في استمرار العمل ولا يتعامل معه بشكل عاطفي او شخصي(حب او كره) وبالتالي يكون

التعامل تعامل موضوعي وليس ذاتي ،لذلك قد يلجأ القائد الى العقاب اسلوب العقاب اذا وجد ان الاهداف لم تتحقق او ان هنالك تلكاً في العمل(عياصرة،٢٠٠٧: ٤٠).

ثانيا : بعد العلاقات الانسانية

بما ان البعد الاول يركز على العقل او الجانب العملي في العمل بدون عواطف،فهذا الجانب يركز على العلاقات الانسانية التي تجمع العاملين مع بعضهم البعض والعاملين والقادة من اجل الوصول الى الاهداف الموصول اليها(المعايطة،٢٠٠٧: ٢٩٤).

ان بعد العلاقات الانسانية توفر جو امن نفسيا للعاملين من اجل ان تكون بيئة العمل خالية من التوتر ،فهم يشعرون بأنهم يعملون في اسرة ادارية ،ويكون شعورهم ايجابي تجاه العمل والعاملين(عياصرة،٢٠٠٧: ٤٤).

سمات القائد المرن

للقائد المرن مجموعة من السمات التي يجب ان يتحلى بها وهي :

- ١ . السمات الجسمية: يتميز القائد المرن بكونه ذو بنية جسدية تتسم بالنشاط والفاعلية ،فليس من المنطقي ان يكون القائد حاملا كسولا يميل الى الرقود
- ٢ . السمات العقلية : يتميز القائد المرن بالقدرة العقلية الواسعة والعالية، فإمكانياته العقلية تساهم في تيسير الامور بطريقة سلسة ،كما ان القائد المرن يتسم بالصبر والحكمة والطلاقة اللفظية في التواصل مع الاخرين .
- ٣ . السمات الانفعالية : يتميز القائد المرن بمجموعة من السمات الانفعالية مثل القدرة على التعامل دون انفعال او اضطراب ،فضلا عن القدرة على ضبط الانفعالات ،وهذه السمة تعود بطبيعة الحال الى النضج الانفعالي الذي وصل اليه القائد مما يمكنه من ادارة الامور والمواقف لصالحه .
- ٤ . السمات الاجتماعية : يتميز القائد المرن بالذكاء الاجتماعي ،وبالتالي يمكن للقائد من خلال سماته الاجتماعية تحقيق المشاركة والتواصل مع الافراد الاخرين وبيث فيهم روح الحماس،فهو يمثل قدوة حسنة بالنسبة اليهم (السامرائي،٢٠٠٧: ٢٢٥).

السلوك الاداري المميز :

مفهوم السلوك الاداري المميز

يمثل السلوك الاداري المميز النشاط اليومي الذي يقوم به العامل كلا حسب اختصاصه وعمله يمثل السلوك الاداري المميز الخلاصة النهائية للعمل ضمن المنظمة(بحر وابو سويرح،٢٠١١: ١١). فالسلوك الاداري المميز يمثل المحصلة النهائية لمخرجات المؤسسة، والتي يتم التعبير عنها بمجموعة من الانجازات المهمة للمؤسسة(الببليسي،٢٠١٢: ٢٣).

ويمثل السلوك الاداري المميز قدرة العامل على الوصول الى الاهداف التي تسعى المؤسسة الى الوصول اليها(النميان،٢٠٠٦: ٣٧). كما يمكن الاشارة اليه بأنه العلاقة القائمة بين الجهد والامكانيات، فضلا عن ادراك الادوار الواجب القيام بها من قبل العامل، وبالتالي يمكن الاشارة الى السلوك الاداري المميز بأنه الخلاصة النهائية لجهد الفرد العامل في المؤسسة، فضلا عن سماته وقدراته التي يستخدمها في العمل (الصامل،٢٠١١: ٢٨). فهو يمثل كل ما يستطيع العامل ان يقدمه الى المؤسسة، بحيث يساهم في وصولها الى الاهداف التي ترغب بها (Khanetal.2010:78)

ويرى الباحث من خلال تعريفات السلوك الاداري المميز ان هنالك فروق واضحة بين الباحثين في تناول هذا المفهوم، ولكنها على الرغم من ذلك فهي تمثل صافي الجهد او النتيجة النهائية، فهو يمثل القيام بمجموعة من المهام المطلوب القيام بها على افضل وجه .

أهمية قياس السلوك الاداري المميز

قياس السلوك الاداري المميز داخل المنظمة هو امر مهم وحيوي بالنسبة للمؤسسة او الفرد، ويمكن بيان اهمية قياس السلوك الاداري المميز بالاتي:

- ١- النقل والترقية: يكشف السلوك الاداري المميز عن مهارات العاملين وقدراتهم، مما ينعكس بشكل ايجابي على وضعهم في العمل من خلال النقل والترقية وفقا لقدراته ومهاراته في العمل
- ٢- تقييم القادة : حيث يساهم السلوك الاداري المميز للعاملين عن سلوك القادة في العمل الاداري
- ٣- زيادة اجور العاملين: بما ان قياس السلوك الاداري المميز يساهم في تحديد القدرات والمهارات، فهو بالنهائية سينعكس بشكل ايجابي على واقع العاملين وطبيعة الاجور التي يتلقونها .
- ٤- السلوك الاداري المميز معيار: فهو يمثل محك يتم من خلاله الحكم على مدى فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيقها اهدافها
- ٥- ان قياس السلوك الاداري المميز يساهم في معرفة جوانب القوة والضعف لدى الافراد العاملين فضلا عن اجراء التعديلات المطلوبة في سلوكهم (Elci et al., 2007 :88)

مكونات السلوك المميز(ابعاده)

تشير المصادر والادبيات المتعلقة بالسلوك الاداري المميز الى وجود بعدين اساسيين هما (الكفاءة والفعالية)، وبالتالي فالسلوك الاداري المميز لدى المؤسسة يعني ان المؤسسة تمتلك كفاءة وفاعلية عالية (محاسنة،٢٠١٣: ١١٠).

١- الفعالية

الفعالية تمثل المعيار الذي تم من خلاله الحكم على مدى وصول المؤسسة الى اهدافها من عدمه، والسلوك الاداري المميز يظهر فاعليته عن طريق الوصول الى الاهداف والغايات التي تسعى المؤسسة الى الوصول اليها، وان مفهوم الفاعلية مفهوم متعدد الابعاد ويتضمن عدد من المعايير وهي :

- القدرة على تحقيق الاهداف المحددة .
- امكانية تأمين مجموعة من الموارد او المدخلات .
-
- شعور الافراد العاملين بالرضا الوظيفي والامن، فضلا عن سهولة انسياب العمليات الادارية داخل المنظمة .
- شعور الاطراف التي لها علاقة بالمؤسسة بوجود حالة من الرضا والرغبة في الاستمرار معها(طالب والبناء، ٢٠١٢: ٢٦٧).

٢- الكفاءة

الكفاءة تمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وهذا يعني ان الفرق بينهما يمثل الكفاءة، او بمعنى اخر يمكن الاشارة الى الكفاءة على انها الوصول الى الاهداف بأقل جهد ممكن متاح . وللكفاءة مكونين اساسيين هما :

١. انتاجية العامل: تمثل الانتاجية الوقت المطلوب من قبل العامل من اجل الانتاج، وكلما كان الوقت لعملية الانتاج اقل كلما كانت الكفاءة بالنسبة له افضل.
٢. انتاجية رأس المال: هي تمثل المبيعات لكل دولار مستثمر في العمل، لذلك كلما كانت المبيعات لكل دولار اكبر كلما كان رأس المال اكبر(صفاء والبناء، ٢٠١٢: ١٧٦).

العوامل المؤثرة في السلوك الاداري المميز

- ان العوامل المؤثرة في السلوك الاداري المميز يمكن اجمالها بالاتي:
١. غياب الاهداف المحددة : ان غياب الاهداف المؤسسة يمثل احد العوامل المؤثرة في السلوك الاداري المميز، حيث ان غياب السلوك الاداري المميز يسهم في اضعاف دور تقييم السلوك الاداري المميز للعاملين وينعكس بشكل سلبي على عمل المؤسسة .
 ٢. قلة المشاركة في الادارة: ضعف وجود الافراد في مشاركة الادارة في عمليات التنظيم والتخطيط والمشاركة يسهم في اضعاف السلوك الاداري المميز، لان قلة المشاركة في الادارة يؤدي الى ضعف الاداء العام للمؤسسة .

٣- اختلاف مستويات الأداء: ان اختلاف مستويات الاداء يؤدي الى عدم نجاح الاساليب الادارية في امكانيتها في الوصول الى اهداف المؤسسة .

٤. الرضا الوظيفي : يعد الرضا الوظيفي من اهم العوامل التي تؤثر على السلوك الاداري المميز للعاملين، حيث يرتبط عادة بمجموعة من المتغيرات كالسن والحالة الاجتماعية والدخل .

٥. التسبب الاداري: التسبب الاداري هو ضياع ساعات طويلة من العمل من انجاز يذكر، فهو التلكؤ بالعمل او التهرب المتعمد من المهمات والواجبات المفروضة على الفرد (الدحدود، ٢٠١٥: ٣٩).
الدراسات السابقة

اولا: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المرنة

دراسة (علي سلمان عباس، ٢٠٢١): " قياس أبعاد القيادة المرنة لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين"

"يسعى البحث الحالي الى التعرف على قياس ابعاد القيادة المرنة لرؤساء الاندية الرياضية من وجهة نظر المدربين. ومن اجل تحقيق اهداف البحث الحالي اتبع الباحث خطوات المنهج الوصفي بدأ بتعريف واضح لمجتمع البحث وعينته بالإضافة الى أداة البحث. وقد حدد الباحث مجتمع البحث بجميع المدربين العاملين في الاندية الرياضية العراقية. أما عينة البحث فقد تضمنت (١٥٠) مدرب ومدربة من (١٠) اندية عراقية مختلفة. أما بخصوص اداة البحث وهي (استبانة القيادة المرنة) فقد قام الباحث ببناء الاستبانة وعرضها على مجموعة الخبراء والمحكمين من اجل تحكيمها، وبعد استخراج الخصائص السايكومترية لأداة البحث الحالي والاطمئنان الى صلاحيتها في التطبيق، تم تطبيقها على عينة البحث وتم التوصل الى النتائج التالية: ١. يمتلك المدراء ورؤساء الاندية العراقية في العينة المذكورة سمات القيادة المرنة في تيسير أمور النادي. ٢. يمتلك القادة المرنون سمات العمل الجاد في التعامل مع المدربين والعاملين في النادي. ٣. يمتلك المدراء ورؤساء الأندية مجموعة من المهارات في ادارة علاقاتهم الإنسانية مع المحيطين بهم".

دراسة (أحمد سليمان محمد الجرجري، زيد موفق سالم، ٢٠٢١): " دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى"

"يهدف البحث الى تحديد دور ابعاد القيادة المرنة المتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة) في امكانية التنفيذ الاستراتيجي المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي العضوي، الانظمة، المهارات، الثقافة والقيم المشتركة، الملاك الوظيفي)، وتم

اعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS) لغرض تحليل البيانات ذات العلاقة بالميدان المبحوث وبيان علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، عبر اساليب احصائية وصفية وتحليلية عدة، وذلك بتوزيع (١١٠) استمارة استبانة على عينة عشوائية من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، اذ تم استرجاع (١٠٠) استمارة، وفي ضوء النتائج الاحصائية تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي تخدم البحث وتحقق اكبر فائدة منه".

دراسة (أحمد سليمان محمد الجرجري، زيد موفق سالم، ٢٠٢١): "تشخيص أبعاد القيادة المرنة دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى"

"يهدف البحث الحالي الى تشخيص القيادة المرنة بالأبعاد المعبرة عنها والمتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة) لدى قادة الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، واعتمدت الاستبانة اداةً رئيسة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) لغرض تحليل البيانات المجمع من عينة مكونة من (١٠٠) مبحوثاً من القيادات الادارية العليا والوسطى في الميدان المبحوث، عبر اساليب احصائية وصفية وتحليلية عدة، وفي ضوء النتائج الاحصائية تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد على توافر تلك الابعاد وبمستويات عالية لدى قادة المنظمات المبحوثة وقدم البحث مجموعة من المقترحات التي تؤكد على ضرورة تعزيز امتلاك تلك الابعاد والعمل على تبنيها من قبل قادة المنظمات المبحوثة خدمة لتحقيق اهداف منظماتهم".

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك الاداري المميز

دراسة (منتهى عبد الزهرة محسن، لمى ناجي صالح، ٢٠١٨): أنماط السلوك الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات

"يهدف البحث الحالي التعرف على :-١- التعرف على انماط السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات ٢- الفروق في أنماط السلوك الإداري (الديمقراطي ، الدكتاتوري ، التسبيبي) لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات بحسب متغير الجنس (ذكور - أناث).بلغت عينة البحث الحالي من (٤٠٠) مدرس ومدرسة ممن يعملون في المدارس الثانوية في مديرية تربية الرصافة (الأولى والثانية والثالثة) ، والكرخ (الأولى والثانية والثالثة) ، في (محافظة بغداد) ، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية بأعداد متناسبة من (٣٤) مدرسة ثانوية بواقع (١٧) مدرسة ذكور، (١٧) مدرسة اناث موزعة بتساوي

(٢٠٠) مدرس و (٢٠٠) مدرسة، وقد بلغت نسبتها (١,٠٠٤%) من مجتمع البحث الأصلي من أجل تحقيق أهداف البحث اعدت الباحثتان مقياسا لقياس انماط السلوك الإداري على النحو واستخرجتا الصدق والثبات لهنم تطبيق مقياس بصيغتها النهائية على عينة البحث الاساسية المتمثلة بالمدرسين والمدارس في المدارس الثانوية والبالغة عددهم (٤٠٠) مدرس ومدرسة ،اذ أستمّر التطبيق (١٥/ ٢/ ٢٠١٦) ولغاية (١٧/ ٤/ ٢٠١٦) و أثناء التطبيق طلبت الباحثتان من عينة البحث الاجابة بصدق عن الفقرات فضلاً عن حثهم على قراءة الفقرات والتعليمات التي تخص اداة البحث.وقد اظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين الانماط الثلاثة (الديمقراطي، والدكتاتوري ، والتسيبي) اذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (١٦١,٢٤١) وهي اعلى من القيمة الفائية الجدولية البالغة (٢,٩٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية(٣٩٩).ولمتابعة دلالة الفروق استخدمت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة ١-إنّ النمط السلوك الإداري الديمقراطي هو النمط السائد والشائع أكثر من النمطين أو الأسلوبين الدكتاتوري والتسيبي وكانت جميعها دالة بحسب اجابات أفراد العينة ١-العمل على تحفيز وتشجيع ايجاد أساليب وانماط إدارية حديثة تعمل على اقامة علاقات إنسانية جيدة بينها وبين مدرسيهم لإشاعة المناخ الملائم في مؤسساتهم المدرسية ١-اجراء دراسة مماثلة بأنماط السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم "

دراسة (احمد حمزة خليف، ٢٠٢٢): "السلوك الاداري لمديري ومديرات المدارس المتوسطة في ضوء نظرية X، Y"

"يهدف البحث الحالي الى دراسة السلوك الاداري لمديري ومديرات المدارس المتوسطة في ضوء نظرية X، Y ، إذ تكونت عينة البحث من (٦٠) مدير ومديرة تم اختيارهم بصورة عشوائية من مديرية تربية (الرصافة٢) التابعة لمدينة بغداد . وقد تبنى الباحث مقياس (مصلح ، ٢٠١٠) والذي يتكون من (٤٢) فقرة تقابلها (٢) بدائل تتمثل ب (صح Y ، خطأ X) وبعد تطبيق المقياس على عينة البحث تم التحقق من الخصائص القياسية للأداة المتمثلة بالصدق الظاهري وصدق البناء وتم التحقق من الثبات بطريقة اعادة الاختبار. وقد اظهرت النتائج أن المديرين والمديرات يختلفون في سلوكهم الإداري بحسب نظريتي (X) و (Y) إذ أن أغلب المديرين يتفق سلوكهم الإداري مع نظرية (Y) والجزء الآخر يتفق مع نظرية (X) ، إلا أن السلوك الإداري للمديرين والمديرات في مجال الحوافز المادية والمعنوية يتفق مع افتراضات نظرية (X)".

التعليق على الدراسات السابقة

وظف الباحث الدراسات السابقة في الجوانب التالية :

- مشكلة البحث واهميته
- بلورة بعض الاطر النظرية
- تحديد الوسائل الاحصائية اللازمة
- تحديد حجم وعينة المجتمع البحث

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته

سنتطرق في هذا الفصل الى مجموعة من الاجراءات التي قام بها الباحثة من تحديد منهج ومجتمع وعينة البحث فضلا عن اجراءات اعداد الاداة والوسائل الاحصائية المستخدمة

اولا- منهجية الدراسة

اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي من خلال بناء استبيان لقياس متغيري البحث ، والسبب يعود الى مناسبة هذا المنهج لإجراءات البحث والاهداف المطلوب الوصول اليها .

ثانيا- اجراءات البحث مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع البحث الحالي من جميع العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣

عينة الدراسة :

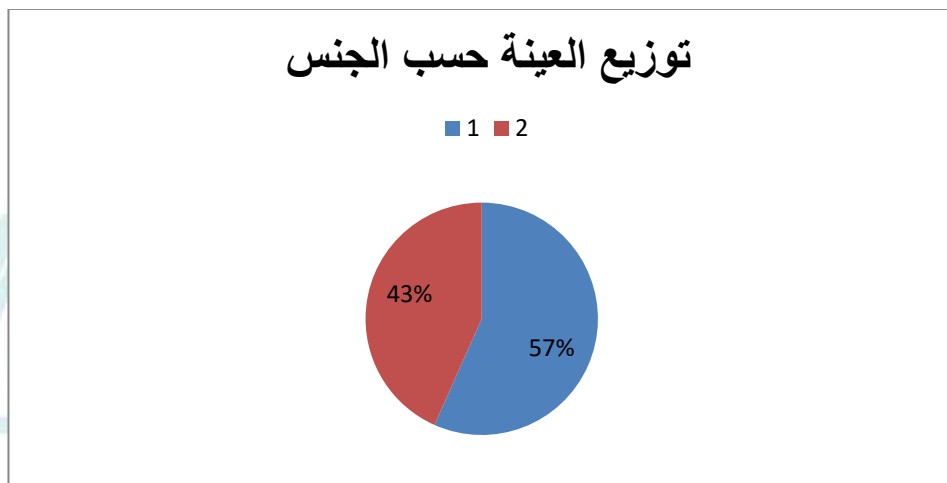
تكونت عينة الدراسة الحالية من (١٥٠) عامل في هيئة الاعلام والاتصالات، وقد تم اعتماد تقدير حجم العينة وفقا لمجموعة من المتغيرات الديمغرافية ووفقا لمعايير اختيار العينة في العلوم الانسانية وكما يلي:

١- المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس.

جدول (١) المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس :

المتغيرات	N	%
نوع الجنس		

٥٧%	٨٥	ذكر
٤٣%	٦٥	انثى
١٠٠%	١٥٠	المجموع

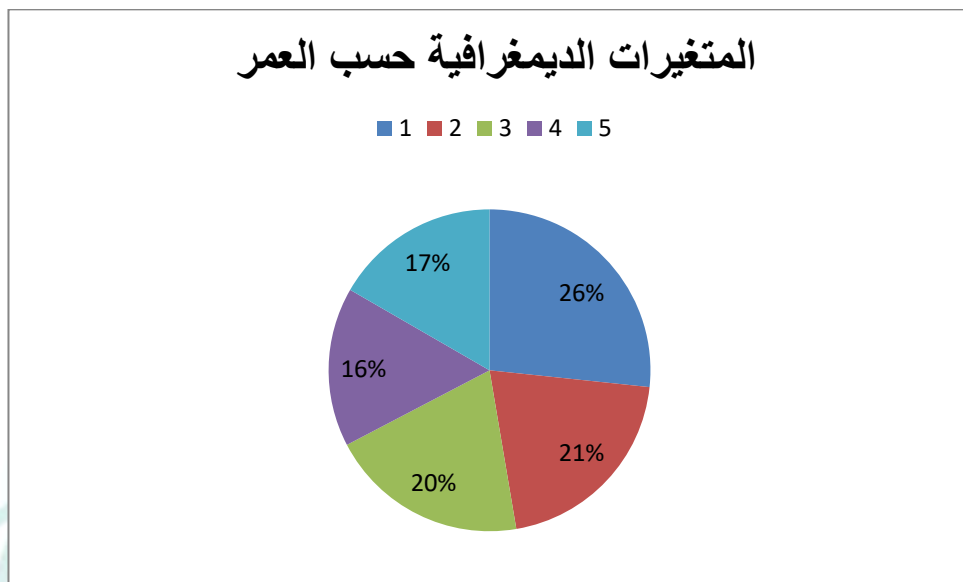


شكل (١) توزيع العينة حسب الجنس

٢- المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب العمر

جدول (٢) المتغيرات الديمغرافية حسب العمر :

المتغيرات	N	%
العمر		
٣١ فأقل	٤٠	٢٧%
٣٩-٣١	٣١	٢١%
٤٩-٤٠	٣٠	٢٠%
٥٩-٥٠	٢٤	١٦%
٦٠ فأكثر	٢٥	١٦%
المجموع	١٥٠	١٠٠%



شكل (٢) المتغيرات الديمغرافية حسب العمر

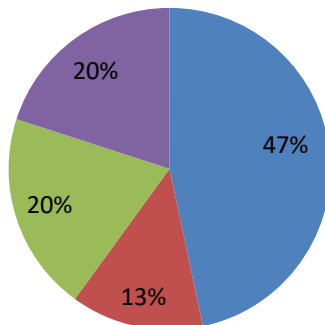
٣- حسب المؤهل العلمي

جدول (٣) المتغيرات الديمغرافية حسب المؤهل العلمي :

المتغيرات	N	%
المؤهل		
بكالوريوس	٧٠	٤٧%
دبلوم عالي	٢٠	١٣%
ماجستير	٣٠	٢٠%
دكتورة	٣٠	٢٠%
المجموع	١٥٠	١٠٠%

المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب المؤهل

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4



شكل (٣) المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب المؤهل العلمي

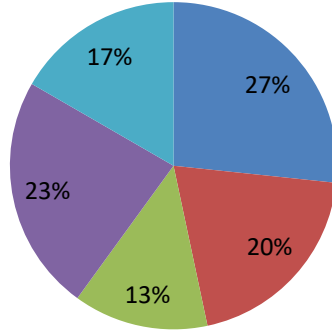
٤- المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب الخبرة الوظيفية

جدول (٤) المتغيرات الديمغرافية حسب الخبرة الوظيفية :

المتغيرات	N	%
الخبرة الوظيفية		
٥ فأقل	٤٠	٢٧%
٦-٩	٣٠	٢٠%
١٠-١٤	٢٠	١٣%
١٥-١٩	٣٥	٢٣%
٢٠ فأكثر	٢٥	١٧%
المجموع	١٥٠	١٠٠%

المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب الخبرة الوظيفية

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



شكل (٤) المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب الخبرة الوظيفية

اداة الدراسة :

دقة أي بيانات نرغب بالحصول عليها تتوقف على مدى دقة الاداة المستعملة من اجل الوصول الى هذه البيانات، وبما ان هدف البحث الحالي هو (القيادة المرنة ودورها في تحقيق السلوك الاداري المميز لدى العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات) فقد وجد الباحث ان افضل وسيلة لجمع البيانات هي (الاستبانة) وقد تكونت الاستبانة من متغيرين الاول (القيادة المرنة) والثاني (السلوك الاداري المميز) وقد توزع كل متغير الى مجموعة من المجالات ولكل مجال مجموعة من الفقرات وفقا للاجراءات التالية :

- ١- مراجعة دقيقة للدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بالموضوع
 - ٢- تحصيل مجموعة الافكار بناء على الاجراء السابق
 - ٣- انشاء استبيان بشكله الاولي
 - ٤- عرض الاستبيان على عينة من الخبراء والمحكمين من اجل التحقق من الصدق المنطقي
 - ٥- استخراج الثبات للاستبيان بطريقتين
 - ٦- الحصول على استبيان جاهز للتطبيق
- الخصائص السايكومترية

اولا: الصدق

١. الصدق الظاهري

كي نتحقق من الصدق المنطقي لفقرات الاستبانة فقد تم عرض فقرات الاستبانة بمنغيريها(القيادة المرنة،السلوك الاداري المميز) على عينة من الخبراء والمحكمين من اجل بيان الصدق الظاهري للفقرات فضلا عن وضوح الفقرات وسلامة اللغة،وقد اعتمدت الدراسة على معيار نسبة اتفاق(٨٦%) كحد ادنى لقبول الفقرات وبناء عليه فقد عدت جميع الفقرات صالحة لقياس ما وضع من اجل قياسه .

٢. القوة التمييزية

تحقق الباحث من القوة التمييزية للفقرات من خلال اسلوب المجموعتين المتطرفتين بنسبة(٢٧%) من العينة الكلية،وقد استعمل الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لهذا الاجراء والجدول(٥) يوضح ذلك .

٣.ارتباط فقرة بالدرجة الكلية

تحقق الباحث من مدى انسجام الفقرات مع الدرجة الكلية للاستبانة من خلال ايجاد العلاقة الارتباطية بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاستبانة وقد استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون لذلك الاجراء والجدول (٥) يوضح ذلك :

جدول(٥)

القوة التمييزية لفقرات المقياس ومعاملات صدقها

معامل صدق الفقرة	القوة التمييزية للفقرة	رقم الفقرة بالمقياس	معامل صدق الفقرة**	القوة التمييزية* للفقرة	رقم الفقرة بالمقياس
٠.٤٣٢	٦.٤٣٦	١٣	٠.٥٤٦	٣.٤٣٥	١
٠.٣٢٧	٨.٢٤٥	١٤	٠.٤٥١	٥.٣٤٥	٢
٠.٤٥٨	٥.٢٣٤	١٥	٠.٢٣٦	٧.٢٣٧	٣
٠.٣٦٩	٩.١٢٧	١٦	٠.٤٥٧	٣.٢٣٥	٤
٠.٤٣٨	٤.٣٤٩	١٧	٠.٤٣٥	٩.٣٢٨	٥
٠.٣٤٧	٩.٢١٧	١٨	٠.٣٤١	١١.٣٤٦	٦
٠.٢٣٧	٩.٣٤١	١٩	٠.٣٤٨	٣.٢٤٥	٧
٠.٢٣٦	٨.٥٤٣	٢٠	٠.٤٢٠	٦.٣٤٥	٨
٠.٣٢٤	٧.٤٣٥	٢١	٠.٤٥٧	٥.٣٤٥	٩
٠.٣٤٧	٦.٢٤٦	٢٢	٠.٤٣١	٥.٢٢٢	١٠

* القيمة التائية الجدولية بدرجة حرية (١٤٩) عند مستوى

$$(٠.٠٥) = (١.٩٦) ، (٠.٠١) = (٢,٥٧٦) ، (٠.٠٠١) = (٣,٢٩١)$$

** القيمة الحرجة لمعامل الارتباط بدرجة حرية (١٤٩)

$$(٠.٠٥) = (٠.٠٨٨) ، (٠.٠١) = (٠.١١٥) ، (٠.٠٠١) = (٠.١٤٧)$$

٠.٢١٦	٥.٤٣٤	٢٣	٠.٣٢٦	٧.٣٤٨	١١
---	--	--	٠.٢٣٥	٦.٤٣٥	١٢

ثانيا: الثبات

كي نتحقق من ثبات الاستبانة فقد اعتمدت الدراسة على الطريقتين التاليتين:

١. طريقة التطبيق واعادة التطبيق : تم تطبيق مقياس الرشاقة المعرفية على عينة الثبات البالغة (٤٠) استاذ من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعات العراق وبعد مرور اكثر من ثلاث اسابيع على التطبيق الاول اعيد التطبيق على نفس العينة وتحت نفس الظروف وقد استعمل الباحث معامل ارتباط(بيرسون) بين مرتي التطبيق وقد وجد ان قيمة الثبات بلغت(٠.٨٥).

اولا: طريقة التطبيق واعادة التطبيق: تم تطبيق الاستبانة بمتغيريها(القيادة المرنة، السلوك الاداري المميز) على عينة الثبات(٤٠) عامل في هيئة الاعلام والاتصالات، وبعد مرور اكثر من اسبوعين تم اعادة نفس التطبيق على نفس العينة وتحت نفس الظروف، واستعمل الباحث معامل ارتباط(بيرسون) لايجاد العلاقة بين مرتي التطبيق وقد كانت قيمة الثبات(٠.٨٤).

ثانيا: طريقة الفا كرونباخ : تم تطبيق معادلة الفا كرونباخ على الاستبانة ولجميع الفقرات وجميع افراد العينة وقد وجد ان قيمة الثبات(٠.٨٥) .

تطبيق الاستبانة

بعد ان تحققنا من صدق الاستبانة وثباتها، فقد تم تطبيقها على عينة التطبيق البالغة(١٥٠) فرد عامل في هيئة الاعلام والاتصالات من اجل الوصول الى النتائج المطلوبة .

الوسائل الاحصائية

تحقيقا لاهداف البحث استعملت الباحثة الوسائل الاحصائية التالية

١- النسبة المئوية لاستخراج صدق الاستبيان

٢- معامل ارتباط بيرسون

٣- الوسط المرجح

٤- الوزن المؤي

الفصل الرابع : نتائج البحث

كي يتحقق الباحث من اهداف البحث الحالي المتمثلة ب(القيادة المرنة ودورها في تحقيق السلوك الاداري المميز لدى العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات) فقد قام الباحث بحساب تكرارات اجابات العينة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد اعتمدت الدراسة على معادلة الوسط المرجح والنسبة المئوية كي نتحقق من الفقرات المتحققة من غيرها في متغيري البحث ولكل مجال من مجالاته، وقد

اعطى الباحث البديل: متحققة الى حد كبير ٣ درجات، والبديل متحققة الى حد ما ٢ درجة، وغير متحققة ١ درجة، ولأنه الوسط المرجح للفقرات هو : ٢ ، فقد عدت الفقرات التي تمتلك متوسط مرجح اكبر من (٢) هي فقرات متحققة من وجهة نظر العينة .

اولا: القيادة المرنة:

١. بعد العمل: استخرج الباحث الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات مجال العمل ، وقد حصل المجال على متوسط مرجح عام يبلغ (٢.٥٦) بوزن مئوي بلغ (٨٥%) وهو اكبر من الوسط الفرضي (٢) وهذا يعني ان العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات يرون ان بعد العمل بالنسبة للقيادة المرنة للقيادة متحققة بشكل كبير يصل الى مستوى (جيد جدا) . وهذا يعني ان القادة يحفزون العاملين على تلبية متطلبات العمل بطرق مادية ومعنوية ، وهو مؤثر ايضا على ان القادة يتعاملون مع العاملين بطريقة موضوعية بدون مشاعر (سواء اكانت مشاعر سلبية ام ايجابية)

جدول (٦) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات بعد(العمل)

الترتيب	س في الاستبيان	الى أي مدى ترى ان بعد العمل متحقق لدى القادة من حيث	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٦	يناقش القائد الأمور التي تخص سياسات العمل مع المرؤوسين	٢.٩٠	%٩٦
٢	٣	تحفيز وترغيب وتشجيع العاملين لانجاز المهام الموكلة اليهم	٢.٧٩	%٩٣
٣	٥	اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات	٢.٦٤	%٨٨
٤	٢	اشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية	٢.٥٧	%٨٥
٥	١	خلق جو من الثقة والاندماج بين القادة والمرؤوسين	٢.٤٤	%٨١
٦	٤	تفويض جزء من الصلاحية الى المرؤوسين	٢.٣٦	%٧٨
٧	٧	التركيز على انجاز العمل وحل المشاكل والعقبات	٢.٢٥	%٧٥
المجال ككل			٢.٥٦	%٨٥

٢. بعد العلاقات الانسانية:

تم حساب الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات بعد العلاقات الانسانية، وقد وجد ان قيمة الوسط المرجح للمجال ككل (٢.٦٤) بنسبة مئوية تقدر (٨٦%) وهذا مؤشر على ان عينة البحث من العاملين

في هيئة الاعلام والاتصالات ترى ان القادة يمتازون بالقدرة على التفاعل والتواصل الاجتماعي معهم، فهم اي القادة يراعون ظروف المرؤوسين ويتحملون بعض السلوكيات خارج العمل نظرا لان العمل يتطلب في بعض الاحيان غض البصر عن سلوكيات معينة من بعض العاملين نتيجة ظروف عائلية خاصة .

جدول (٧) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات بعد(العلاقات الانسانية)

الترتيب	س في الاستبيان	الى أي مدى ترى ان بعد العلاقات الانسانية متحقق من حيث	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٣	يتدخل القائد في حل الصراعات بين المرؤوسين	٢.٨٧	%٩٥
٢	٢	يبقى القائد على مسافة من المرؤوسين لكنه لا يبقى بمعزل عنهم ويتعامل معهم بعدالة	٢.٧١	%٩٠
٣	١	يؤكد على مراعاة الاختلاف في مراكز المرؤوسين لكنه يدعم كرامة الجميع	٢.٥٦	%٨٥
٤	٤	يدرك الجميع ادوارهم ومواقعهم في تحقيق الاهداف العامة والخاصة للمنظمة	٢.٤٣	%٨١
المجال ككل			٢.٦٤	%٨٦

ثانيا: السلوك المميز:

١- الكفاءة :

تم استخراج الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال الكفاءة وللمجال ككل وقد وجد الباحث ان الوسط المرجح للمجال بلغ(٢.٤٧) بوزن مئوي يقدر(٨٢%) وهذا يعني ان فقرات الكفاءة بالنسبة للسلوك الاداري المميز متحقق لدى العاملين. ويعزوا الباحث ذلك الى اثر القيادة المرنة التي تؤثر في سلوك العاملين من خلال الكفاءة في العمل فضلا عن التواصل المستمر بين القادة وبين العاملين في المنظمة .

جدول (٨) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات بعد(الكفاءة)

الترتيب	س في الاستبيان	الى أي مدى ترى ان بعد الكفاءة متحقق من حيث	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٢	يعتبر القادة الكفاءة معيار اساسي مهم	٢.٧٦	%٩٢
٢	١	يتعرف القادة على الافراد الصالحين للعمل من خلال تقييم مستوى الاداء	٢.٦٨	%٨٩
٣	٤	تقويم لاداء العاملين بشكل عام والقادة بشكل خاص	٢.٥٦	%٨٥

٤	٥	استخدام وتوظيف الموارد البشرية بشكل مناسب	٢.٤٣	٨١%
٥	٧	الرشد في استخدام الموارد المتاحة ،سواء كانت هذه الموارد مادية او معنوية.	٢.٣٦	٧٨%
٦	٦	القدرة على خفض التكاليف دون ان ينسحب ذلك على المخرجات الجيدة	٢.٣٠	٧٦%
٧	٣	المقارنة ما بين المخرجات والمدخلات في فترة زمنية محددة	٢.٢٦	٧٥%
المجال ككل			٢.٤٧	٨٢%

٢.الفاعلية :

تم حساب الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات مجال الفاعلية،وقد حصل المجال على وسط مرجح(٢.٧٣) ووزن منوي (٩١) وهذا مؤشر على ان بعد الفاعلة متحقق لدى افراد العينة .

جدول(٩) الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات بعد(الفاعلية)

الترتيب	س في الاستبيان	الى أي مدى ترى ان بعد الفاعلية متحقق من حيث	الوسط المرجح	الوزن المنوي
١	٥	قدرة قيادة المؤسسة على الوصول الى اهدافها.	٢.٨٩	٩٦%
٢	٤	إمكانية القيادة على تامين المدخلات او الموارد	٢.٨٠	٩٣%
٣	٢	شعور العاملين بالرضا الوظيفي والامن	٢.٧٥	٩١%
٤	٣	سهولة انسياب العمليات الإدارية داخل المؤسسة	٢.٦٧	٨٩%
٥	١	قدرة المؤسسة على الاستمرار مع الوقت.	٢.٥٦	٨٥%
المجال ككل			٢.٧٣	٩١%

العلاقة بين القيادة المرنة والسلوك الاداري المميز

من اجل ايجاد العلاقة بين متغيري البحث فقد استعمل الباحث معامل ارتباط(بيرسون) بين المتغيرين وقد حصل الباحث على قيمة معامل الارتباط(٠.٨٥).

الاستنتاجات

١. هنالك مستوى فوق الجيد من القيادة المرنة لدى العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات

٢. هنالك مستوى فوق الجيد من السلوك الاداري المميز لدى العاملين في هيئة الاعلام والاتصالات .

٣. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة المرنة والسلوك الاداري المميز لدى العاملين في هيئة

الاعلام والاتصالات

التوصيات

بناء على ما سبق يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات الى الجهات المختصة :

١. ضرورة القاء مزيد من الضوء على مفهوم القيادة المرنة في هيئة الاعلام والاتصالات نظرا لحدائة

المتغير في المؤسسة

٢. الاهتمام بالسلوك الاداري المميز لدى العاملين عامة والقادة بشكل خاص نظرا لتأثر الادارة بهذا

المتغير

٣. اقامة الورش التدريبية التطويرية للعاملين في هيئة الاعلام والاتصالات

٤. اقامة المؤتمرات والندوات الثقافية التطويرية من اجل اللاحق بركب المستجدات في عالم الادارة .

المصادر

اولا: العربية

• احمد حمزة خليف (٢٠٢٢): السلوك الاداري لمديري ومديرات المدارس المتوسطة في ضوء

نظرية X، Y، نسق، المجلد ٣٣، العدد ١ .

• أحمد سليمان محمد الجرجري، زيد موفق سالم(٢٠٢١): دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ

الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية

وتشكيلاتها في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٥٦.

• علي سلمان عباس (٢٠٢١): قياس أبعاد القيادة المرنة لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر

المدربين مجلة كلية التربية الأساسية ، المجلد ٢٧، العدد ١١١

• أحمد سليمان محمد الجرجري، زيد موفق سالم(٢٠٢١): تشخيص أبعاد القيادة المرنة دراسة

استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة

نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٥٦

• منتهى عبد الزهرة محسن، لمى ناجي صالح (٢٠١٨): أنماط السلوك الاداري لدى مديري

المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات، نسق، المجلد ، العدد ٢٠.

- علي ،انتصار عويد وكاظم ،ساهرة رزاق (٢٠١٧): ممارسات القيادة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين في بغداد ،مجلة كلية التربية الاساسية ،مجلد (٢٣) ،العدد (٩٩)
- البليسي ،أسامة (٢٠١٢): جودة الحياة الوظيفية واثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات غير الحكومية في غزة ،رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية ،فلسطين
- حسن ،ماهر محمد صالح (٢٠١٤): القيادة :اساسيات ونظريات ومفاهيم ،ط٣، دار الكندي للنشر ،عمان ،الاردن .
- ربيع ،محمد عبود(٢٠٠٨). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، عمان، مج(٧)، ع(١)
- الربيعي، محمود داود (٢٠١٠): التنظيم الاداري في العمل الرياضي ،ط٢، النجم الاشرف ،دار الضياء للنشر والتوزيع
- الصامل ،ناصر علي (٢٠١١): تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالاداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي ،رسالة ماجستير جامعة نايف ،الرياض .
- الصليبي ،محمود عيد مسلم (٢٠٠٨): الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية ،ط١ ، عمان ،الاردن .
- عباس ،حيدر (٢٠٠٨): قضايا معاصرة في الادارة التربوية ،دار الشروق للنشر ،عمان .
- عبد الوهاب ،محمد (٢٠٠٧): دور القيادة المحلية في ادارة المعرفة مع الاشارة الى رؤساء المدن المصرية ،مركز دراسات واستشارات الادارة العامة ،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ،جامعة القاهرة ،مصر ،
- عياصر ،علي احمد (٢٠٠٦): القيادة والدافعية في الادارة التربوية ،ط١ ،عمان ،الاردن .
- محاسنة ،محمد شاکر(٢٠١٣):- "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية "رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

- المعاينة ،عبد العزيز عطاالله (٢٠٠٧): الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر ،الطبعة الاولى ،عمان ،دار حامد للنشر والتوزيع
- النيمان ،عبد الله عبد الرحمن (٢٠٠٦):الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الادارية ،اكاديمية نايف للعلوم الامنية .

ثانيا: الاجنبية

- Akhavan, Peyman, Zahedi, M. R., Dastyari, Akram, and ali Abasaltian (2014), The effect of organizational culture and leadership style on knowledge management in selected research organizations, International Journal of Scientific Management and Development
- Aripin, Ubud Salim, Margono Setiawan, Djumahir (2013). Implications of Organizational Culture and Leadership Styles The Effects on Job Satisfaction and Organizational Performance Of Police Sector In Bandung, Cimahi, Garut- West Java, Doctorate Program of Management Sciences - Faculty of Economics and
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. Human Performance, 25
- Baer, M. (2010). The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension. Journal of Applied Psychology, 95(3), 592–601.

- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25
- Elci M, Kitapci H and Erturk A. (2007) Effects of quality culture and corporate ethical values on employee work attitudes and job performance in Turkey: An integrative approach. *Total Quality Management Vol.18, No.3: pp.285–302.*
- Khan MR, Ziauddin J, F. A. and Ramay MI. (2010) The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences Vol. 15, No.3: pp.292–298.*

