



أثر القيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي

دراسة ميدانية على مدارس التعليم الأساسي العامة بمدينة إجدابيا

The Impact of Flexible Leadership on Enhancing Organizational Innovation

A Field Study of Public Basic Education Schools in Ajdabiya City

الدكتور / خالد عطية الكشر

أستاذ / عبد الله فضيل عياد ارحيم

أستاذ مساعد – الأكاديمية الليبية للدراسات العليا

طالب و باحث بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا إجدابيا

k.katrash@gmail.com

abdullhalf76@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/06/30 - تاريخ المراجعة: 2026/07/18 - تاريخ القبول: 2026/07/28 - تاريخ النشر: 2026/8/20

المخلص

هدفت هذه البحث إلى التعرف على أثر القيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي العامة بمدينة إجدابيا، وذلك من خلال قياس مستوى توافر أبعاد القيادة المرنة (المرونة في اتخاذ القرار، القدرة على التكيف مع التغيرات، التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز)، وعلاقتها بأبعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار في العمليات التعليمية، الابتكار في البيئة التنظيمية). اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (200) استبانة على الإداريين العاملين بمدارس التعليم الأساسي العامة بمدينة إجدابيا، واستُرد منها (169) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت (85%). أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد القيادة المرنة والابتكار التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.743)، كما بلغ معامل التحديد (R^2) (55%)، مما يشير إلى أن القيادة المرنة تسهم في تفسير ما نسبته (55%) من التباين في الابتكار التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن بعد "القدرة على التكيف مع التغيرات" كان الأكثر تأثيراً، يليه بعد "المرونة في اتخاذ القرار"، ثم بعد "التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز". وخلصت البحث إلى أن مستوى ممارسة القيادة المرنة جاء متوسطاً، وكذلك مستوى الابتكار التنظيمي، مع وجود فجوة بين الممارسات الحالية والمطلوبة. وأوصت البحث بضرورة اعتماد معايير موضوعية لاختيار القيادات المدرسية المرنة، وتصميم برامج تدريبية متطورة للعاملين، وتبني سياسات تحفيزية داعمة للإبداع والمبادرات الابتكارية.

الكلمات المفتاحية: القيادة المرنة، الابتكار التنظيمي، مدارس التعليم الأساسي، الإدارة التربوية، المرونة الإدارية.

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of flexible leadership on enhancing organizational innovation in public basic education schools in Ajdabiya city, by measuring the level of availability of flexible leadership dimensions (flexibility in decision-making, ability to adapt to changes, communication and human interaction and motivation), and their relationship with the dimensions of organizational innovation (innovation in educational processes, innovation in the organizational environment). The study adopted the descriptive-analytical approach, and the questionnaire was used as the main data collection tool, where (200) questionnaires were distributed to administrative staff working in public basic education schools in Ajdabiya city, of which (169) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, with a response rate of (85%). The results showed a strong correlation between the dimensions of flexible leadership and organizational innovation, with a correlation coefficient of (0.743), and a coefficient of determination (R^2) of (55%), indicating that flexible leadership contributes to explaining (55%) of the variance in organizational innovation. The results also showed that the dimension of "ability to adapt to changes" was the most influential, followed by "flexibility in decision-making", and then "communication, human interaction and motivation". The study concluded that the level of flexible leadership practice was moderate, as was the level of organizational innovation, with a gap between current and required practices. The study recommended the adoption of objective criteria for selecting flexible school leaders, designing advanced technological training programs for staff, and adopting incentive policies that support creativity and innovative initiatives.

Keywords: Flexible Leadership, Organizational Innovation, Basic Education Schools, Educational Administration, Administrative Flexibility.

الاطار العام

المقدمة

يشهد العصر الحالي تحولات متسارعة في مختلف المجالات، يأتي في مقدمتها التطورات التكنولوجية والمعرفية التي فرضت على المؤسسات المعاصرة – ومنها المؤسسات التربوية – إعادة النظر في أنماطها الإدارية والقيادية التقليدية. فلم تعد النماذج التقليدية في الإدارة التربوية قادرة على مواجهة التغيرات الطارئة أو التفاعل معها بما يحقق الأهداف التعليمية المنشودة، بل أصبح من الضروري اعتماد أنماط قيادية حديثة تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة (الجبالي، 2016).

وفي هذا السياق، برز مفهوم القيادة المرنة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تُعنى بتوفير نمط قيادي قادر على التكيف مع الظروف المتغيرة، واتخاذ القرارات وفقاً لمعطيات المواقف المختلفة، وتحفيز العاملين عبر إشراكهم في عمليات التطوير والتحسين. وتمتاز القيادة المرنة بقدرتها على تهيئة مناخ تنظيمي منفتح، يدعم التجريب والتعلم من الأخطاء، ويرتكز على التواصل الفعال والقيادة بالمشاركة، وهو ما يسهم في تعزيز فرص الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة (الزهراني، 2018).

كما يمثل الابتكار التنظيمي أحد أبرز متطلبات التطوير المؤسسي، ويُقصد به إدخال أساليب وممارسات جديدة في طرق العمل والهيكل التنظيمي والثقافة الداخلية، بما يضمن رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الخدمات. ويتطلب الابتكار توافر مناخ تنظيمي داعم، وقيادة تتفهم أهمية التغيير، وتعمل على خلق الحوافز والتسهيلات اللازمة لدعم المبادرات الإبداعية داخل المنظمة (الشمري، 2020).

انطلاقاً من ذلك، تبرز العلاقة الوثيقة بين القيادة المرنة والابتكار التنظيمي، إذ تُعد الأولى مدخلاً أساسياً لتحفيز الثانية، من خلال ما توفره من بيئة آمنة ومحفزة للتجديد، وتبني للأفكار الجديدة، ودعم للمبادرات الفردية والجماعية. وفي السياق التربوي تحديداً، تصبح هذه العلاقة أكثر أهمية، لما للمؤسسات التعليمية من دور محوري في إعداد أجيال قادرة على مواكبة التحول المعرفي والرقمي الذي يشهده العالم (عوض، 2017).

وتُعد البيئة التربوية الليبية – وخاصة في مدينة إجدابيا – من البيئات التي تعاني من ضعف في مستوى الابتكار التنظيمي، حيث لا تزال الأساليب الإدارية تقليدية تسيطر عليها المركزية والجمود، مع غياب ثقافة التجريب والتجديد، وعدم توفر بيئة محفزة للإبداع والمبادرات التطويرية. ومن هنا، تأتي أهمية هذه البحث لتسليط الضوء على دور القيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي العامة بمدينة إجدابيا.

مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات التربوية الليبية، ولا سيما مدارس التعليم الأساسي بمدينة إجدابيا، تحديات معقدة تفرضها التحولات المتسارعة في البيئة التعليمية العالمية. ورغم الإجماع النظري والتجريبي على أن القيادة المرنة تمثل مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الابتكار التنظيمي، فإن الواقع الميداني لا يزال يعكس فجوة تنظيمية واضحة. وتتفق معظم الدراسات السابقة، سواء المحلية كدراسة التليسي (2019) والقمودي (2021)، أو العربية كدراسة عبد الرحمن (2024)، أو الأجنبية كدراسة Al Halbusi (2022)، على وجود علاقة إيجابية جوهرية بين ممارسات القيادة المرنة وتحفيز الإبداع المؤسسي.

غير أن الواقع في الميدان التربوي الليبي يشير إلى ضعف في مستويات الإبداع الإداري. فقد أظهرت دراسة الحويج (2025-2026) تدني ممارسات الإبداع الإداري إلى مستويات متوسطة، مع غياب واضح للأصالة والمخاطرة الإبداعية. وتتعمق هذه الفجوة في مدينة إجدابيا، حيث كشفت المقابلات الاستطلاعية التي أجراها الباحث مع إداريي مراقبة التربية والتعليم عن استمرار الاعتماد على الأساليب البيروقراطية التقليدية والورقية، وضعف قنوات التواصل بين المستويات الإدارية، وقلة الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة في جمع البيانات واتخاذ القرار. كما أشار المبحوثون إلى غياب البرامج التدريبية المتخصصة لتطوير المهارات القيادية، مما أدى إلى تراجع المبادرات الابتكارية وتهميش دور الكوادر البشرية في عمليات التطوير.

وبناءً على ذلك، تبرز مشكلة البحث في الحاجة الملحة لتحليل أثر القيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي، من خلال الكشف عن مستويات ممارسة أبعادها الرئيسية (المرونة في اتخاذ القرار، القدرة على التكيف مع التغيرات، والتواصل الإنساني والتحفيز). وتتلخص مشكلة البحث في السؤال المحوري: ما أثر القيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة نظر الإداريين بمدارس التعليم الأساسي العامة بإجدابيا؟

أثر القيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي

وتتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى توافر أبعاد القيادة المرنة (المرونة في اتخاذ القرار، القدرة على التكيف مع التغيرات، التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز) في المدارس التعليم الأساسي العامة بمراقبة التربية والتعليم – إجابيا؟
2. ما مستوى الابتكار التنظيمي في المدارس التعليم الأساسي العامة بإجابيا من وجهة نظر الإداريين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة المرنة على الابتكار التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة)؟

أهداف البحث :

- تهدف هذه البحث إلى استكشاف الأثر الذي تُحدثه القيادة المرنة على الابتكار التنظيمي داخل المدارس التعليم الأساسي العامة التابعة لمراقبة التربية والتعليم في مدينة إجابيا، من خلال مجموعة من الأهداف التفصيلية التي تعكس محاور البحث، على النحو التالي:
- 1 – تحديد مستوى توافر أبعاد القيادة المرنة في المدارس التعليم الأساسي العامة بمراقبة التربية والتعليم – إجابيا .
 - 2 – قياس مستوى الابتكار التنظيمي في المدارس العامة بمدينة إجابيا من وجهة نظر الإداريين بمدارس التعليم الأساسي العامة بمدينة إجابيا .
 - 3 – التعرف على العلاقة بين القيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة نظر الإداريين بمدارس التعليم الأساسي العامة بمدينة إجابيا .
 - 4 – تقديم مجموعة من التوصيات في ظل النتائج التي توصلت إليه البحث .

فرضيات البحث

من خلال مشكلة البحث و أهدافها تتمثل الفرضيات فيما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة الإداريين بمدارس التعليم الأساسي العامة بمدينة إجابيا .

و ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التكيف مع المتغيرات في تعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة الإداريين بمدارس التعليم الأساسي العامة بمدينة إجابيا .

- الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إشراك العاملين في اتخاذ القرار مع المتغيرات في تعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة الإداريين بمدارس التعليم الأساسي العامة بمدينة إجابيا .

- الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التواصل الإنساني و التحفيز مع التغيرات في تعزيز الابتكار التنظيمي من وجهة الإداريين بمدارس التعليم الأساسي العامة بمدينة إجابيا .

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء أفراد عينة البحث حول أثر القيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي تعزى إلى المتغير (النوع ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي)

أهمية البحث :

1 - تُعد هذه البحث إضافة علمية للمجال الأكاديمي، نظرًا لما تسهم به من توسيع قاعدة المعرفة حول القيادة المرنة في السياق التعليمي، خاصة في البيئة العربية والليبية تحديدًا، حيث ما زالت الأبحاث حول هذا المفهوم محدودة.

2 - تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة والابتكار تبرز البحث كيف يمكن للقيادة التربوية أن تلعب دورًا مباشرًا في تعزيز الابتكار التنظيمي، وهو ما يفيد الباحثين في بناء نماذج نظرية توضح آليات التأثير بين هذين المفهومين.

3 - يمكن استخدام نتائج هذه البحث وأدواتها وأسئلتها كأساس لدراسات مشابهة في بيئات تعليمية أخرى، أو لتوسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات تربوية مختلفة كالتعليم العالي أو التعليم التقني.

4 - تقدم البحث بيانات علمية قد تسهم في صياغة سياسات تربوية جديدة تتبنى القيادة المرنة كنمط إداري فعال في تطوير المدارس، وتحسين أدائها التنظيمي.

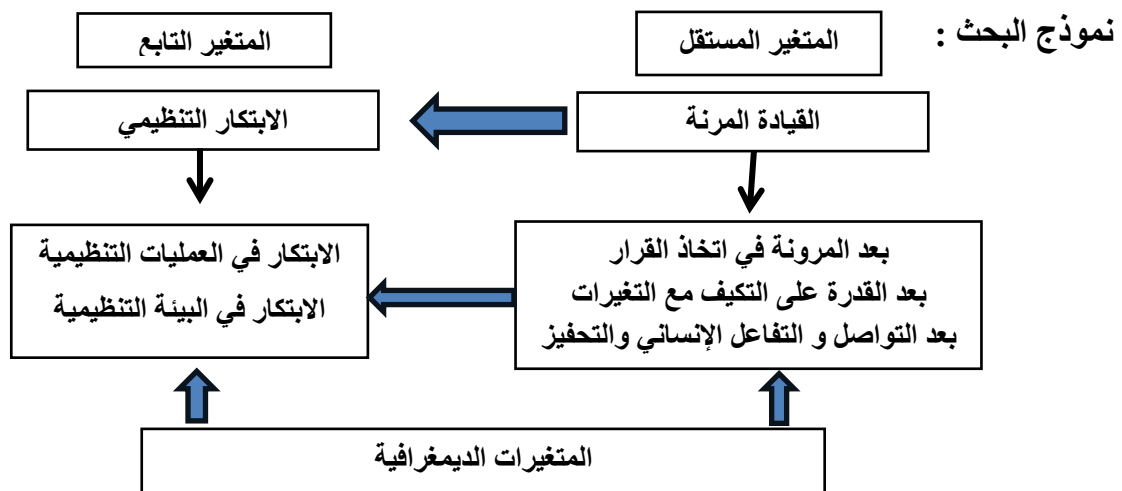
5 - تساعد النتائج المتوقعة من البحث في تقديم إرشادات وتوصيات عملية لمديري المدارس ومشرفي التعليم، تمكنهم من تبني ممارسات مرنة تُفضي إلى تحفيز بيئة الإبداع والابتكار.

متغيرات البحث :

أولاً: المتغير المستقل (القيادة المرنة) : وتمثل الأسلوب الإداري الذي يتبعه المديرون، والذي يتميز بالمرونة في اتخاذ القرار، التكيف مع التغيير، والتفاعل الإنساني، ويقاس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

1- بعد المرونة في اتخاذ القرار. 2- بعد القدرة على التكيف مع التغيرات. 3- بعد التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز

ثانياً: المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)



المصدر : اعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة

حدود البحث :

1 - الحدود الموضوعية: تقتصر البحث على ابعاد القيادة المرنة و المتمثلة في (المرونة في اتخاذ القرار ، القدرة على التكيف مع المتغيرات ، التواصل الإنساني و التحفيز) و ابعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار في العمليات التنظيمية ، الابتكار في البيئة التنظيمية)

2 - الحدود المكانية: تنحصر البحث في المدارس العامة الواقعة تحت إشراف مراقبة التربية والتعليم بمدينة إجدابيا، ما قد يؤثر على تعميم النتائج على مؤسسات تعليمية أخرى تختلف في السياق أو البنية الإدارية.

3 - الحدود الزمانية: تجرى البحث خلال العام الدراسي 2025 – 2026 م، وهو ما يعني أن نتائجها تعكس واقعاً محدداً بزمان معين، يمكن أن يتغير مستقبلاً وفقاً للتغيرات البيئية والتعليمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم القيادة المرنة وأبعادها

تعتبر القيادة المرنة (Flexible Leadership) أحد النماذج القيادية الحديثة التي برزت كاستجابة طبيعية للتغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال والمؤسسات في العصر الراهن. ففي ظل بيئة تتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد، لم تعد النماذج القيادية التقليدية القائمة على الجمود والمركزية قادرة على تحقيق الفاعلية المطلوبة، مما استدعى ظهور أنماط قيادية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة. ويرى الباحثان **يوكل ولبسينغر (Yukl & Lepsinger)** أن القيادة المرنة تمثل استجابة للظروف المتغيرة باستمرار، حيث يحتاج القادة إلى الموازنة بين المتطلبات التنافسية المتنوعة واتخاذ قرارات مرنة في بيئة إدارية متشابكة ومعقدة.

أولاً: مفهوم القيادة المرنة

تُعرف القيادة المرنة بأنها "القدرة المتكاملة للقائد على الاستجابة الفعالة للضغوط والتغيرات المفاجئة، من خلال وعي ذاتي عميق، وتفكير نقدي متجدد، وسلوك متزن قادر على توجيه الفريق بثقة في بيئات تتسم بالغموض والتقلب" (بلحاج، 2019). ولا تقوم القيادة المرنة على امتلاك إجابات جاهزة، بل على مرونة عقلية ونفسية تمكن القائد من التعامل البناء مع ما لا يمكن التنبؤ به، ومن إعادة تشكيل المسارات بدلاً من التعطل أو الانهيار أمام العقبات (ناهض، 2011).

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم القيادة المرنة يتقاطع مع مفهوم القيادة الرشيقة (Agile Leadership)، حيث يشير بعض الباحثين إلى أن القيادة المرنة تعتمد على مبادئ وممارسات المنهجيات الرشيقة التي تركز على تمكين الفرق، وتبني التغيير، وتسهيل التعاون. كما أن هناك من يميز بين مفهومي القيادة المرنة (Flexible Leadership) والقيادة الرشيقة (Agile Leadership)، إذ تركز الأولى على القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات، بينما تركز الثانية على السرعة والاستجابة السريعة في بيئات العمل الديناميكية. ومع ذلك، يتفق الباحثون على أن كلا المفهومين يشتركان في جوهرهما القائم على المرونة والتكيف وتمكين الأفراد.

ثانياً: أبعاد القيادة المرنة

تتعدد الأبعاد التي تشكل القيادة المرنة، وتختلف باختلاف السياق النظري والتطبيقي الذي تُدرس من خلاله. ويمكن تصنيف هذه الأبعاد إلى مجموعتين رئيسيتين:

المجموعة الأولى: الأبعاد الأساسية للقيادة المرنة (المرتكزات الثلاثة)

تتأسس القيادة المرنة على ثلاثة مرتكزات رئيسية، كما أشار إلى ذلك كل من (آل صبرة، 2016؛ البارودي، 2015؛ بشارة، 2000):

1. **المرونة الذهنية: (Cognitive Flexibility)** وتتمثل في قدرة القائد على إعادة النظر في الافتراضات السائدة، وتبني وجهات نظر متعددة، والتكيف مع التغيرات المعرفية والسياقية. وتعني هذه المرونة أن القائد قادر على تعديل نماذجيه الذهنية وتصوراتاه عندما تتغير الظروف، مما يمنحه قدرة أكبر على فهم التعقيدات وتفسيرها بطرق غير تقليدية، وتمكنه من التعامل بثقة مع حالات عدم اليقين والغموض.
2. **المرونة السلوكية: (Behavioral Flexibility)** وتعكس قدرة القائد على تعديل سلوكه، وأسلوب تواصله، وأنماط تعامله مع الأفراد تبعاً لاختلاف المواقف وتغير الظروف. وتتجلى هذه المرونة في قدرة القائد على التنقل بين الأسلوب التوجيهي والأسلوب التمكيني بحسب طبيعة الموقف، وتعديل خطط العمل وفق المستجدات دون إحداث اضطراب داخل الفريق، وتقدير مستوى جاهزية العاملين وتكييف استجاباته حسب احتياجات كل فرد.
3. **المرونة التنظيمية: (Organizational Flexibility)** وتمثل قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل هياكلها وعملياتها لتناسب مع الظروف المتغيرة، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار. وتظهر هذه المرونة من خلال تبسيط الهياكل الإدارية وتقليل المستويات الهرمية، وتمكين فرق العمل المستقلة التي تمتلك صلاحيات اتخاذ القرار، وتعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة عبر توفير بيئة تشجع التجربة وتسمح بطرح أفكار جديدة دون خوف من الفشل.

المجموعة الثانية: الأبعاد التشغيلية للقيادة المرنة

إلى جانب المرتكزات الأساسية الثلاثة، تشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الأبعاد التشغيلية التي تعكس ممارسة القيادة المرنة في الواقع العملي، والتي يمكن إجمالها على النحو التالي:

1. **التكيف الاستباقي: (Proactive Adaptation)** ويعني قدرة القائد على توقع التغيرات المستقبلية والاستعداد لها مسبقاً، بدلاً من مجرد الاستجابة لها بعد وقوعها. وهذا يتطلب من القائد امتلاك رؤية استباقية تمكنه من قراءة المؤشرات المبكرة للتغير، واتخاذ إجراءات وقائية تحمي المؤسسة من الآثار السلبية للتغيرات المفاجئة.
2. **تفعيل الموارد التنظيمية: (Activation of Organizational Resources)** ويقصد به قدرة القائد على استثمار الموارد المتاحة (البشرية، المادية، التقنية، المعرفية) وتوظيفها بالشكل الأمثل لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف. ويتطلب ذلك من القائد امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي للموارد، والقدرة على إعادة توزيعها بمرونة وفقاً للأولويات المتغيرة.
3. **التعامل مع الغموض: (Dealing with Ambiguity)** وتعني قدرة القائد على اتخاذ قرارات فعالة في ظل معلومات غير مكتملة أو غير واضحة، والتعامل مع المواقف المعقدة دون الحاجة إلى ثبات كامل في المعطيات. وتعد هذه القدرة من السمات الأساسية للقائد المرن في بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتقلب وعدم اليقين.
4. **قبول التغيير: (Acceptance of Change)** ويقصد به موقف القائد الإيجابي من التغيير، واستعداده لتبني أفكار وأساليب جديدة، وتشجيع الآخرين على تقبل التغيير والانخراط فيه. فالقائد المرن لا يرى في التغيير تهديداً بل فرصة للتطوير والتحسين، ويعمل على تحويل مقاومة التغيير إلى فضول واستعداد للتجريب.
5. **خفة الحركة: (Agility)** وتعني قدرة القائد والمؤسسة على التحرك بسرعة وفعالية في مواجهة المتغيرات، واتخاذ قرارات سريعة، وتنفيذها بكفاءة عالية. وتتجلى خفة الحركة في قدرة المؤسسة على تعديل مسارها الاستراتيجي بسرعة عند الحاجة، وتغيير هياكلها وعملياتها لتواكب المستجدات.
6. **المرونة في اتخاذ القرار: (Decision-Making Flexibility)** وتتمثل في قدرة القائد على تعديل قراراته أو تغيير بدائل الحلول وفقاً للمواقف المتغيرة والظروف الطارئة، وتقبل الآراء المخالفة، وتغيير الخطط عند ظهور معطيات جديدة. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يعد مؤشراً مهماً على هذه المرونة.

ثالثاً: النموذج الخماسي لأبعاد القيادة المرنة: في سياق متصل، قدم نموذج القيادة المرنة لـ يوكل وليسينغر (Yukl & Lepsinger) رؤية متكاملة لأبعاد القيادة المرنة، تتضمن خمسة أبعاد رئيسية تعكس الممارسات القيادية الفعالة في بيئات العمل المتغيرة:

1. **البعد الأمامي: (Front)** ويركز على تحديد الرؤية والاتجاه الاستراتيجي، ووضع الأهداف الواضحة، وإلهام الفريق لتحقيقها.

2. **البعد الميداني (Field):** ويركز على تنفيذ الخطط وإدارة العمليات اليومية، ومراقبة الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

3. **البعد الذاتي (Self):** ويركز على الوعي الذاتي للقائد، وتطوير مهاراته الشخصية، وإدارة ذاته وضغوطه.

4. **البعد الجانبي (Beside):** ويركز على بناء العلاقات، والتواصل الفعال، والعمل الجماعي، والتعاون بين الفرق.

5. **البعد الخلفي (Behind):** ويركز على الدعم والتمكين، وتوفير الموارد، وإزالة العقبات التي تعترض طريق الفريق. وتكمن أهمية هذا النموذج في كونه يقدم إطاراً عملياً متكاملًا يمكن للقادة من خلاله تشخيص احتياجاتهم القيادية وتطوير أدائهم في مختلف المجالات.

رابعاً: أهمية القيادة المرنة : تكتسب القيادة المرنة أهمية استراتيجية بالغة في المؤسسات المعاصرة، وتتجلى هذه الأهمية في عدة جوانب، منها:

1. **الاستجابة الفعالة في البيئات المتقلبة:** حيث تتيح للقائد القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة وسريعة في ظروف متغيرة دون الحاجة إلى ثبات كامل في المعطيات (بلحاج، 2019).

2. **تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مرنة دون فقدان المسؤولية:** حيث تدرب القائد على تقبل الغموض وإعادة تقييم الخيارات دون التهرب من المسؤولية، مع الحفاظ على التوازن بين المرونة والحسم.

3. **خلق بيئة آمنة محفزة على التعلم والنمو:** حيث تساهم في بناء مناخ عمل يشعر فيه الأفراد بالأمان النفسي لتجريب الأفكار وتقبل الأخطاء، مما يعزز الابتكار والتحسين المستمر.

4. **رفع مستوى مشاركة الفريق والتمكين:** حيث تؤدي إلى إشراك الأفراد في عمليات اتخاذ القرار، مما يعزز الإحساس بالملكية ويزيد من التزامهم بالأهداف المشتركة.

5. **تعزيز المرونة التنظيمية ومواكبة التغيير:** حيث يلعب القائد المرن دوراً محورياً في بناء مؤسسة قادرة على التكيف مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل من خلال تسهيل التواصل الفعال، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، وبناء فرق ذاتية التنظيم، وإدارة التغيير بفعالية (بن مرزوق، 2018؛ جمال، 2017).

انطلاقاً مما تقدم، يمكن القول إن القيادة المرنة تمثل نموذجاً قيادياً متكاملًا يجمع بين الأبعاد الذهنية والسلوكية والتنظيمية، ويمتلك مجموعة من الأبعاد التشغيلية التي تعكس ممارساته الفعلية في الواقع العملي. وهذه الأبعاد المتعددة تجعل من القيادة المرنة أداة استراتيجية فعالة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وضمان استدامتها في بيئات العمل المتغيرة والمضطربة.

مفهوم الابتكار التنظيمي وأبعاده

يُعد الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation) من المفاهيم المحورية في الإدارة المعاصرة، إذ يمثل محركاً أساسياً للتغيير والتطوير في المنظمات، ووسيلة حاسمة لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة في بيئات الأعمال المتغيرة. ومع تزايد حدة المنافسة وتسارع وتيرة التغيرات التكنولوجية والمعرفية، أصبح الابتكار ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لأي منظمة تسعى إلى البقاء والنمو.

أولاً: مفهوم الابتكار التنظيمي وتطوره التاريخي

يعود الاهتمام الأكاديمي بمفهوم الابتكار إلى أعمال جوزيف شومبيتر (Schumpeter, 1934) الذي يعتبر رائداً في هذا المجال. فقد عرف شومبيتر الابتكار بأنه "التخلي المنظم عن القديم" (Drucker, 1985)، وركز على الابتكارات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغييرات عميقة في الإنتاجية، وتحفز النمو الاقتصادي، وتنشئ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية. وقد حدد شومبيتر خمسة أنواع من الابتكار: (1) إدخال سلعة جديدة، (2) إدخال طريقة إنتاج جديدة، (3) فتح سوق جديدة، (4) اكتشاف مصدر جديد للمواد الخام، (5) إعادة تنظيم هيكل صناعة معينة.

ومع مرور الزمن، تطور مفهوم الابتكار ليشمل مجالات أوسع من التكنولوجيا، حيث توسع ليشمل الابتكار الإداري والتنظيمي والتسويقي. وقد أكد بيتر دراكر (Drucker, 1985) أن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار والتسويق، مشيراً إلى أن الابتكار "العملية التي تحول المعرفة إلى القيمة" (Amabile et al., 1996).

تنوعت تعريفات الابتكار التنظيمي بتنوع الزوايا التي نظر منها الباحثون إلى هذا المفهوم، ويمكن إجمال أبرز هذه التعريفات فيما يلي:

- **تعريف دراكر (Drucker, 1985):** الابتكار هو "العملية التي تحول المعرفة إلى القيمة"، مما يشير إلى أن الابتكار ليس مجرد فكرة جديدة، بل تطبيق عملي يخلق قيمة مضافة.

- **تعريف أمابيلي وآخرون (Amabile et al., 1996):** الابتكار هو "التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة ضمن المنظمة، وقد يكون من قبل الأفراد أو فريق العمل".

- **تعريف دافت (Daft, 1998):** الابتكار هو "الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة".

- **تعريف كارييروجراند (Carrier & Garand, 1996):** الابتكار يتعلق "بوضع الفكرة الجيدة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لربائنها".

- **التعريف الإجرائي للابتكار التنظيمي:** يمكن تعريفه إجرائياً بأنه "مدى تبني المنظمة لممارسات وأساليب جديدة في العمليات الإدارية والتربوية والهيكل التنظيمي، بما يعزز ثقافة التجديد والتحسين المستمر داخل البيئة التنظيمية".

ويشير الباحث (الكعبي، 2015) إلى أن الابتكار التنظيمي هو "التطبيق العملي للأفكار المبدعة، أو التوصل إلى ما هو جديد، أو إدخال أساليب وممارسات جديدة في طرق العمل والهيكل التنظيمي والثقافة الداخلية".

ثانياً: الفرق بين الإبداع والابتكار

من الضروري التمييز بين مفهومي الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation)، إذ يخلط كثير من الباحثين بينهما. ويوضح كاريير وجاراند (Carrier & Garand, 1996) أن "الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لربائنها". ويؤكد هذا التمايز أن الإبداع يسبق الابتكار، فالإبداع هو توليد الأفكار الجديدة، بينما الابتكار هو تحويل هذه الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو عمليات ملموسة. كما يشير دافيد (David, 1990) إلى أن الابتكار "ما هو إلا نتيجة للإبداع ويستخدم كوسيلة لإخراج المنتج إلى السوق".

أنواع الابتكار التنظيمي

تنوعت تصنيفات الابتكار التنظيمي باختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين، ويمكن إجمال أهم هذه التصنيفات على النحو التالي:

1 - وفقاً لمجال التطبيق:

- **ابتكار المنتج: (Product Innovation)** وهو الابتكار الذي يأتي بمنتجات جديدة أو محسنة لتلبية حاجات العملاء بكفاءة أعلى وخصائص أفضل. ومثال ذلك آلات التصوير الرقمية التي حلت محل آلات التصوير التقليدية (السود والعزوي، 2013).
- **ابتكار العملية: (Process Innovation)** ويعني استحداث عناصر جديدة أو تحسين الطرائق المستخدمة في أداء الأعمال، وتحديد أفضل الأساليب للقيام بالأشياء.
- **ابتكار الخدمة: (Service Innovation)** ويقصد به تقديم خدمات جديدة أو محسنة، ومثال ذلك الصيرفة الإلكترونية المنزلية (محمد، 2016).

2 - وفقاً للمحتوى:

- **الابتكار الإداري: (Administrative Innovation)** وهو ما أشار إليه ويست وآخرون (West et al., 1990) بأنه "تهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة". ويشمل التغييرات في الهيكل التنظيمي، والسياسات، والاستراتيجيات، ونظم الرقابة، وأساليب التدريب الحديثة.
- **الابتكار التقني: (Technological Innovation)** ويعرف وفقاً لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة بأنه "الخطوات التجارية والصناعية والفنية التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة". ويتضمن هذا النوع إدخال تقنيات جديدة في العمليات والمنتجات (Marquis, 1988).
- **الابتكار الإضافي: (Ancillary Innovation)** ويعرفه دامانپور (Damanpour) بأنه "الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمنظمة". ويشمل البرامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمنظمة، مثل برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب العامة (West et al., 1990).

أبعاد الابتكار التنظيمي:

يشير الباحثون إلى أن الابتكار التنظيمي يتشكل من عدة أبعاد مترابطة، يمكن إجمالها على النحو التالي:

1 - الابتكار في العمليات: (Process Innovation)

- ويعني إدخال تحسينات جوهرية في أساليب العمل والإجراءات التنظيمية، ويشمل ذلك:
- **أتمتة العمليات:** استخدام التكنولوجيا لأتمتة المهام الروتينية.
- **إعادة هندسة العمليات:** إعادة تصميم العمليات الجوهرية لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء.
- **تحسين الجودة:** تطبيق أساليب جديدة لتحسين جودة المنتجات أو الخدمات.
- **مرونة العمليات:** تطوير عمليات قابلة للتكيف مع التغيرات في الاحتياجات والمتطلبات.

2 - الابتكار في الهيكل التنظيمي: (Structural Innovation)

- ويتضمن تغييرات في الهيكل التنظيمي والعلاقات الداخلية، ويشمل ذلك:
- **تبسيط الهياكل:** تقليل المستويات الهرمية وتقريب المسافات بين الإدارة والموظفين.
- **اللامركزية:** توزيع السلطات والصلاحيات على المستويات الأدنى.
- **تشكيل فرق العمل:** إنشاء فرق متعددة التخصصات لمعالجة القضايا المعقدة.
- **الشبكات التنظيمية:** إنشاء شبكات تعاون بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

3 - الابتكار في الثقافة التنظيمية: (Cultural Innovation)

- ويتعلق بتغيير القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة داخل المنظمة، ويشمل ذلك:
- **تعزيز ثقافة التجريب:** تشجيع الموظفين على تجربة أفكار جديدة دون خوف من الفشل.
- **تشجيع التعلم المستمر:** بناء ثقافة تقدر التعلم والتطوير المهني.
- **تعزيز الانفتاح:** تشجيع التبادل الحر للأفكار والمعلومات.

- دعم التنوع: تقدير وجهات النظر المختلفة والمتنوعة.
- 4 - الابتكار في الاستراتيجية: (Strategic Innovation)
ويعني تبني استراتيجيات جديدة أو معدلة لتحقيق الميزة التنافسية، ويشمل ذلك:
 - تطوير نماذج أعمال جديدة: إعادة التفكير في كيفية خلق القيمة للعملاء.
 - دخول أسواق جديدة: التوسع في أسواق أو قطاعات جديدة.
 - تبني تقنيات جديدة: الاستثمار في التقنيات الناشئة.
 - تطوير الشراكات: بناء تحالفات استراتيجية جديدة.

5 - الابتكار في الممارسات الإدارية: (Managerial Innovation)

- ويتعلق بتبني ممارسات وأساليب إدارية جديدة، ويشمل ذلك:
 - أنماط القيادة الجديدة: تبني نماذج قيادية حديثة كالقيادة المرنة والتحويلية.
 - أنظمة الحوافز: تطوير أنظمة حوافز مبتكرة لتحفيز الأداء.
 - إدارة المعرفة: تطبيق أساليب جديدة لإدارة المعرفة ونقلها.
 - التقييم والأداء: استخدام أساليب جديدة لتقييم الأداء وقياس النتائج.

خصائص الابتكار التنظيمي:

يتميز الابتكار التنظيمي بعدة خصائص تجعله متميزاً عن غيره من الأنشطة التنظيمية، ويمكن إجمالها على النحو التالي (منصور والخفاجي، 2010):

1. الملموسية: الابتكار يمثل شيئاً ملموساً أو محسوساً، سواء كان منتجات أم عمليات توليد الأفكار الجديدة. فهو ليس مجرد فكرة نظرية، بل نتاج قابل للقياس والتقييم.
2. الاستهداف: الابتكار يجب أن يكون مستهدفاً، أي أنه يهدف إلى تحقيق أهداف محددة، رغم وجود إمكانية لحصول تغيرات طارئة غير مخطط لها.
3. تحقيق المنفعة: يفترض أن يهدف الابتكار لتحقيق منفعة للمؤسسة، سواء كانت اقتصادية أو تنظيمية أو اجتماعية.
4. الجدة: الابتكار يتضمن عنصر الجدة، سواء كان جدة مطلقة (ابتكار جذري) أو جدة نسبية (ابتكار تدريجي أو تحسيني).
5. التطبيق العملي: الابتكار لا يقتصر على التصور الذهني، بل يتطلب تطبيقاً عملياً ينتج عنه تغيير ملموس في طريقة العمل أو المخرجات.

أهمية الابتكار التنظيمي:

تتجلى أهمية الابتكار التنظيمي في كونه عنصراً حيوياً لاستمرارية ونمو المنظمات، ويمكن إجمال هذه الأهمية على النحو التالي (محجوبي، 2004؛ الكعبي، 2015):

1. تحسين خدمات التنظيم: بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد، ويعزز مستوى رضا المستفيدين.
2. تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين: من خلال إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات وتوظيفها (منصور والخفاف، 2010).
3. الاستثمار الأمثل للموارد: عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة، وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.
4. استثمار الموارد البشرية: والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لهم للمشاركة والإبداع.
5. تحقيق الميزة التنافسية: إذ يعد الابتكار مصدراً رئيسياً لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين.
6. مواكبة التغيرات البيئية: حيث يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية والاستجابة لها بفعالية.
7. تحسين الأداء المؤسسي: من خلال زيادة الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد وتحقيق الأهداف.

الابتكار التنظيمي في السياق التعليمي

يأخذ الابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية طابعاً خاصاً يختلف عن القطاعات الأخرى، وذلك لطبيعة هذه المؤسسات ودورها المجتمعي. ويمكن تحديد أبعاد الابتكار التنظيمي في السياق التعليمي على النحو التالي:

1. الابتكار في العمليات التعليمية: ويشمل تبني استراتيجيات تعلم حديثة، وتطوير المناهج الدراسية، واستخدام أدوات رقمية متطورة في التعليم، وتطبيق أساليب تقييم مبتكرة.

أثر القيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي

2. **الابتكار في البيئة التنظيمية:** ويشمل تطوير الهيكل الإداري، وإنشاء قنوات اتصال فعالة لنقل الأفكار، وتبني آليات تقييم مبتكرة، ووضع سياسات داعمة لتجريب الأفكار الجديدة.
3. **الابتكار في القيادة التربوية:** ويشمل تبني أنماط قيادية حديثة كالقيادة المرنة، وإشراك العاملين في صنع القرار، وتحفيز المبادرات الإبداعية.
4. **الابتكار في الشراكات المجتمعية:** ويشمل بناء شراكات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتعزيز المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية.

العلاقة بين القيادة المرنة والابتكار التنظيمي

- تشير الدراسات والأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين القيادة المرنة والابتكار التنظيمي، حيث تؤثر القيادة المرنة بشكل إيجابي على قدرة المؤسسات على الابتكار من خلال عدة آليات، منها:
1. **خلق بيئة آمنة نفسياً:** تشجع القيادة المرنة على طرح الأفكار الجديدة دون خوف من النقد أو العقاب، مما يعزز الاستعداد للتجريب والابتكار (الزهراني، 2018).
 2. **تخصيص وقت وموارد للتجريب:** تتيح القيادة المرنة مساحة للتجريب واستكشاف حلول جديدة للمشكلات القائمة، مما يدعم العملية الابتكارية.
 3. **تشجيع التنوع:** تعزز القيادة المرنة التنوع في الفرق لجلب وجهات نظر مختلفة تثري عملية الابتكار (حوراني، 2011).
 4. **تبني نهج التكرار السريع:** يسمح هذا النهج باختبار الأفكار وتعديلها بسرعة، مما يزيد من فعالية الابتكار.
 5. **تمكين العاملين:** تمنح القيادة المرنة العاملين الصلاحيات والثقة اللازمة للمبادرة وتجريب أفكار جديدة (داود، 2020).

انطلاقاً مما تقدم، يمكن القول إن الابتكار التنظيمي يمثل مفهوماً متعدد الأبعاد يتجاوز مجرد توليد الأفكار الجديدة إلى تطبيقها وتحويلها إلى قيمة ملموسة. وترتبط هذه العملية ارتباطاً وثيقاً بالقيادة المرنة التي تهئ البيئة التنظيمية الداعمة للابتكار من خلال توفير المناخ الملائم، والموارد اللازمة، والحوافز المشجعة، والثقافة التنظيمية المنفتحة على التجديد والتغيير.

العلاقة بين القيادة المرنة والابتكار التنظيمي

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين القيادة المرنة والابتكار التنظيمي، حيث تؤثر القيادة المرنة بشكل إيجابي على قدرة المؤسسات على الابتكار من خلال (حوراني، 2011؛ داود، 2020):

1. **خلق بيئة آمنة نفسياً:** تشجع على طرح الأفكار الجديدة دون خوف من النقد أو العقاب.
2. **تخصيص وقت وموارد للتجريب:** واستكشاف حلول جديدة للمشكلات القائمة.
3. **تشجيع التنوع في الفرق لجلب وجهات نظر مختلفة تثري عملية الابتكار.**
4. **تبني نهج التكرار السريع الذي يسمح باختبار الأفكار وتعديلها بسرعة.**

الدراسات السابقة

يعد استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي، حيث يساهم في بناء المعرفة وتحديد الفجوات البحثية. وفي هذا السياق، يستعرض هذا القسم مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت القيادة المرنة والابتكار التنظيمي، مع تقديم تحليل نقدي مقارنة لها، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى البحث الحالية إلى سدها.

أولاً: الدراسات المحلية (الليبية)

1 - دراسة الحويج (2025 - 2026) - "دور بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة حالة على موظفي المجلس البلدي زليتن"

هدفت هذه البحث إلى تحليل دور بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن، من خلال دراسة أبعاد بيئة العمل (المادية، التنظيمية، القيادية، النفسية) وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري. أظهرت النتائج أن بيئة العمل في

المجلس البلدي زلّتين تتسم بمستوى متوسط يميل إلى الإيجابية مع تفوق البعدين المادي والتنظيمي، مقابل ضعف نسبي في البعدين القيادي والنفسي، كما كشفت النتائج أن الإبداع الإداري يمارس بدرجة متوسطة، حيث برزت الطلاقة الفكرية والحساسية للمشكلات أكثر من الأصالة والمخاطرة الإبداعية.

2 - دراسة بوفارس (2025) - "أثر الإبداع الإداري على تطبيق الحوكمة الرشيدة - دراسة ميدانية على المستشفيات العامة بمدينة بنغازي"

هدفت البحث إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري على تطبيق الحوكمة الرشيدة في المستشفيات العامة الليبية في مدينة بنغازي، وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع بأبعاده مجتمعة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات) على الحوكمة الرشيدة، كما بينت أن أكثر أبعاد الإبداع الإداري تأثيراً كانت الأصالة يليه الطلاقة والمرونة.

3 - دراسة الركوي (2023) - "أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي بوزارة الحكم المحلي في ليبيا - دراسة ميدانية بديوان بلدية بنغازي"

هدفت البحث إلى تحديد أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، وخلصت إلى أن الدراسات السابقة اتفقت على ضرورة دعم الحركة العالمية الهادفة إلى تطوير الإبداع الإداري بمؤسسات العمل، وأوصت البحث بضرورة إنشاء إدارة حاضنة للإبداع الإداري، والتركيز على التدريب والتطوير الإداري للموظفين.

4- دراسة القمودي (2021) - "أثر القيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في طرابلس"

هدفت هذه البحث إلى التعرف على أثر القيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في طرابلس. واتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبيانات وزعت على (120) من مديري وموظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أظهرت النتائج أن القيادة المرنة تؤثر إيجابياً على تطوير بيئة العمل الابتكارية من خلال تحفيز الموظفين على التجريب وتقبل التغيير، كما بينت أهمية تطوير مهارات القادة في التعامل مع الأزمات والتغيرات المتسارعة، وأوصت البحث بضرورة تبني برامج تدريبية لتعزيز المهارات القيادية المرنة، وخلق سياسات تنظيمية داعمة للابتكار والتجديد.

ثانياً: الدراسات العربية

1 - دراسة لكبيسي (2025) - "القيادة المرنة والتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية" (قطر)

تناولت البحث القيادة المرنة ودورها في التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بجامعة قطر، حيث اعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي مستخدماً استبانة وزعت على عينة مكونة من (160) موظفاً وأكاديمياً، وتوصلت البحث إلى أن القيادة المرنة تسهم بشكل مباشر في تحسين قدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات الرقمية، وأوصت بضرورة تدريب القيادات التعليمية على مهارات القيادة المرنة، وتبني برامج تطوير مهني مستمرة، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات التعليمية.

2 - دراسة صالح (2024) - "القيادة المرنة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي" (الجزائر)

سعت البحث للتعرف على أثر القيادة المرنة في تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الجزائر، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استبانة وزعت على عينة مكونة من (150) موظفاً من مختلف الإدارات الجامعية، وتوصلت البحث إلى أن القيادة المرنة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء المؤسسي، وأوصت بضرورة اعتماد أسلوب القيادة المرنة في الجامعات مع التركيز على تطوير مهارات القادة في إدارة التغيير وتوفير بيئة عمل محفزة للإبداع.

3 - دراسة الخفاف والخشاب (2024) - "دور القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية" (العراق)

هدفت البحث للتعرف على دور القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية في مديرية تربية نينوى، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين استبانة وزعت على عينة مكونة من (150) موظفاً، وبينت النتائج أن القيادة التشاركية تسهم بشكل كبير في رفع مستوى المرونة التنظيمية، وأوصت بضرورة اعتماد أسلوب القيادة التشاركية كنهج إداري دائم في المؤسسات التعليمية.

4 - دراسة عبد الرحمن (2024) - "القيادة المرنة في المؤسسات التعليمية ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي" (مصر)

سعت البحث للتعرف على دور القيادة المرنة في تعزيز الإبداع التنظيمي في جامعة القاهرة، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبانة وزعت على عينة مكونة من (170) عضواً من هيئة التدريس والموظفين الإداريين، وتوصلت البحث إلى أن القيادة المرنة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالإبداع التنظيمي، حيث أكد أفراد العينة أن القادة الذين يتسمون بالمرونة ويشجعون على الابتكار يساهمون في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وأوصت بضرورة اعتماد أسلوب القيادة المرنة في الجامعات مع التركيز على تطوير مهارات القادة في إدارة التغيير وتوفير بيئة عمل محفزة للإبداع.

5 - دراسة الغامدي (2023) - "القيادة المرنة وتمكين الإدارة التعليمية" (السعودية)

تناولت البحث القيادة المرنة ودورها في تمكين الإدارة التعليمية في جامعة أم القرى بالسعودية، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبانة وزعت على عينة مكونة من (140) من القيادات الأكاديمية والإدارية، وتوصلت البحث إلى أن القيادة المرنة تسهم بشكل مباشر في تمكين الإدارة التعليمية من خلال تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل داعمة للتغيير، وتحسين مستوى التواصل بين مختلف المستويات الإدارية، وأوصت بضرورة تدريب

القيادات التعليمية على مهارات القيادة المرنة، وتبني برامج تطوير مهني مستمرة، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات التعليمية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1 – دراسة Porkodi (2025) "Agile leadership and innovation in business schools" هدفت هذه البحث إلى تحليل القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز الابتكار داخل كليات إدارة الأعمال، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبانة وزعت على عينة مكونة من (210) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مؤسسات تعليمية عليا، وأوضحت النتائج أن القيادة الرشيقة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بقدرة المؤسسات الأكاديمية على تبني أساليب تعليمية مبتكرة، وأوصت بضرورة تدريب القيادات الأكاديمية على مهارات القيادة الرشيقة وتعزيز ثقافة الابتكار داخل كليات إدارة الأعمال.

2 – دراسة Chen (2024) "Flexible leadership and innovation in Chinese enterprises" هدفت هذه البحث إلى التعرف على القيادة المرنة ودورها في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصينية، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبانة وزعت على عينة مكونة من (200) موظف من شركات صناعية وتقنية متنوعة، وأوضحت النتائج أن القيادة المرنة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بقدرة المؤسسات على تطوير منتجات جديدة وتحسين جودة الخدمات، وأوصت بضرورة تدريب القيادات في المؤسسات الصينية على مهارات القيادة المرنة وتبني برامج تطوير مهني مستمرة.

3 – دراسة Weidlich (2024) "Exploring the effects of agile transformations on leadership" ركزت هذه البحث على أثر التحولات الرشيقة على القيادة في المؤسسات الأكاديمية الأوروبية، وأوضحت النتائج أن التحولات الرشيقة تسهم بشكل مباشر في تحسين أساليب القيادة، وأكدت أن المؤسسات التي تطبق التحولات الرشيقة تتميز بقدرتها على تعزيز الابتكار وتحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي.

4 – دراسة Hoda (2024) "Agile leadership in software organizations" سعت هذه البحث إلى تحليل القيادة الرشيقة في منظمات البرمجيات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وتوصلت إلى أن القيادة الرشيقة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بقدرة المؤسسات على تطوير منتجات جديدة وتحسين جودة الخدمات، وأكدت أن القادة الذين يتسمون بالمرونة يعززون بيئة العمل الإبداعية.

الاطار الميداني للبحث

منهج البحث:

اعتمدت البحث على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يصف الظاهرة قيد البحث كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وصفيّاً وكامياً بغية معرفة العلاقات بين متغيرات البحث ومدى تأثير هذه العلاقات بعضها ببعض.

مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع البحث من جميع الإداريين العاملين في مدارس التعليم الأساسي العامة بمدينة إجدابيا، والبالغ عددهم (280) إدارياً. وبلاستعانة بجدول كريزي ومورجان لتحديد حجم العينة، تم توزيع (200) استبانة، استُبعد منها (31) استبانة غير مكتملة، ليبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (169) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (85%).

أداة البحث

تم استخدام **الاستبانة** كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت من ثلاثة أقسام:

1. **البيانات الديموغرافية**: وتضمنت (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
2. **المتغير المستقل (القيادة المرنة)**: وتضمن (15) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (المرونة في اتخاذ القرار، القدرة على التكيف مع التغيرات، التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز).
3. **المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)**: وتضمن (10) عبارات موزعة على بعدين (الابتكار في العمليات التعليمية، الابتكار في البيئة التنظيمية).

تم قياس الاستجابات باستخدام **مقياس ليكرت الخماسي** (أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة)

صدق وثبات الأداة:

تعد عملية التحقق من صدق وثبات أداة القياس من الخطوات المنهجية الأساسية التي تضمن دقة وموثوقية النتائج المستخلصة من البحث الميدانية. ولتحقيق ذلك، تم اتباع الإجراءات التالية:

أولاً: صدق المحتوى (Content Validity)

تم التأكد من صدق المحتوى للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة التربوية، وعددهم (4) محكمين من أساتذة الجامعات الليبية، وذلك بهدف استقصاء آرائهم في مدى انتماء مضمون كل عبارة للبعد الذي تدرج تحته، واتجاه العبارات (سلبية – إيجابية)، ومدى وضوح الصياغة اللغوية، وملاءمة المقياس للبيئة التربوية الليبية. وقد تم تفريغ استجابات المحكمين وتحليلها، حيث تراوحت نسبة الاتفاق على عبارات المقياس بين (85% - 100%)، مما يؤكد صلاحية الأداة وخلوها من الغموض أو الازدواجية، وبذلك تم قبول المقياس في صورته النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأبعاد البحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك لقياس العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغيرات والدرجة الكلية للمتغير المنتمي إليه. ويوضح الجدولان التاليان نتائج هذا التحليل:

جدول (1) يبين معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة المرنة والدرجة الكلية للمتغير

البعد	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	الدالة
المرونة في اتخاذ القرار	0.708	0.01	دالة
القدرة على التكيف مع التغيرات	0.842	0.01	دالة
التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز	0.611	0.01	دالة

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة المرنة والدرجة الكلية للمتغير تراوحت بين (0.611 - 0.842)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، مما يؤكد تمتع الأبعاد بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وصلاحيته الأداة.

جدول (2) يبين معاملات الارتباط بين أبعاد الابتكار التنظيمي والدرجة الكلية للمتغير

البعد	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	الدالة
الابتكار في العمليات التعليمية	0.738	0.01	دالة
الابتكار في البيئة التنظيمية	0.659	0.01	دالة

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05)

تشير النتائج إلى أن معاملات الارتباط بين أبعاد الابتكار التنظيمي والدرجة الكلية للمتغير تراوحت بين (0.659 - 0.738)، وجميعها دالة إحصائياً، مما يدعم صدق الأداة في قياس ما صُممت لقياسه.

ثالثاً: ثبات الأداة (Reliability)

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يعد من أكثر المقاييس شيوعاً لتقدير الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير القيم الأكبر من (0.70) إلى مستوى ثبات مقبول، بينما القيم الأكبر من (0.80) تدل على ثبات مرتفع. ويوضح الجدول التالي نتائج معاملات الثبات:

جدول (3) يبين معاملات الثبات والصدق الذاتي لأبعاد البحث

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات (α)	معامل الصدق الذاتي
القيادة المرنة	15	0.831	0.911
الابتكار التنظيمي	10	0.803	0.896
إجمالي أداة البحث	25	0.842	0.917

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لإجمالي أداة البحث بلغ (0.842)، وهو ما يعد مستوى ثبات مرتفعاً جداً، ويؤكد قدرة الأداة على إعطاء نتائج مستقرة ومعتمدة. كما بلغ معامل الثبات للمتغير المستقل (القيادة المرنة) (0.831)، وللمتغير التابع (الابتكار التنظيمي) (0.803)، وجميعها تتجاوز العتبة المقبولة (0.70)، مما يؤهل الأداة للاعتماد عليها في التطبيق الميداني وتحليل البيانات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 23) في تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك بعد تفرغ البيانات وترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وذلك وفقاً لطبيعة متغيرات البحث وأهدافها وفروضها، وفيما يلي تفصيل لها:

أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

يهدف الإحصاء الوصفي إلى وصف خصائص عينة البحث وتلخيص استجابات المبحوثين، وقد تم استخدام الأساليب التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies & Percentages)** لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة البحث (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- **المتوسطات الحسابية: (Means)** لقياس متوسط استجابات المبحوثين حول كل عبارة وبعد، حيث تم حسابها باستخدام المقياس الخماسي ليكرت (5 = أوافق بشدة، 1 = لا أوافق بشدة).
- **الانحرافات المعيارية: (Standard Deviations)** لقياس درجة تشتت أو تجانس استجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي.
- **الأهمية النسبية: (Relative Importance)** ويتم حسابها باستخدام المعادلة: (المتوسط الحسابي ÷ 5) × 100، وتستخدم لتحديد مستوى الموافقة على كل عبارة وفقاً للمستويات المعتمدة، وقد تم تصنيف مستويات الاستجابة على النحو التالي:

جدول (4) يبين مقياس ليكرت الخماسي ومستوياته المعتمدة:

المستوى	الاتجاه	المدى
منخفض جداً	تميل الإجابات إلى (لا أوافق بشدة)	1.00 – 1.79
منخفض	تميل الإجابات إلى (لا أوافق)	1.80 – 2.59
متوسط	تميل الإجابات إلى (محايد)	2.60 – 3.39
مرتفع	تميل الإجابات إلى (أوافق)	3.40 – 4.19
مرتفع جداً	تميل الإجابات إلى (أوافق بشدة)	4.20 – 5.00

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics): يهدف الإحصاء الاستدلالي إلى اختبار الفرضيات واستخلاص استنتاجات حول مجتمع البحث استناداً إلى بيانات العينة

اختبار فرضيات البحث

استناداً إلى مشكلة البحث وأهدافها، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تم اختبارها إحصائياً باستخدام الأساليب المذكورة أعلاه. وفيما يلي عرض تحليلي لنتائج اختبار كل فرضية:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المرنة على الابتكار التنظيمي، تم اختبار هذه الفرضية من خلال معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وأظهرت النتائج ما يلي:

جدول (5) يبين العلاقة بين القيادة المرنة والابتكار التنظيمي

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	الدلالة
القيادة المرنة ← الابتكار التنظيمي	0.743	0.01	دالة

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05)

بلغ معامل الارتباط (0.743) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة المرنة والابتكار التنظيمي. وبالتالي، نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

جدول (6) يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة المرنة على الابتكار التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Beta)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
القيادة المرنة	0.649	55.2%	14.357	0.01	دالة

يشير معامل التحديد ($R^2 = 55.2\%$) إلى أن القيادة المرنة تفسر ما نسبته (55.2%) من التباين في الابتكار التنظيمي، وهو تأثير معنوي إحصائياً، مما يعزز قبول الفرضية الرئيسية.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد المرونة في اتخاذ القرار على الابتكار التنظيمي.

جدول (7) يبين العلاقة بين المرونة في اتخاذ القرار والابتكار التنظيمي

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	الدلالة
القيادة المرنة ← الابتكار التنظيمي	0.743	0.01	دالة

جدول (8) يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المرونة في اتخاذ القرار على الابتكار التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Beta)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
المرونة في اتخاذ القرار	0.435	31.8%	8.816	0.01	دالة

تشير النتائج إلى وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين المرونة في اتخاذ القرار والابتكار التنظيمي ($r = 0.564$)، ويفسر هذا البعد ما نسبته (31.8%) من التباين في الابتكار التنظيمي، مما يدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد القدرة على التكيف مع التغيرات على الابتكار التنظيمي

جدول (9) يبين العلاقة بين القدرة على التكيف مع التغيرات والابتكار التنظيمي

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	الدلالة
القدرة على التكيف مع التغيرات ← الابتكار التنظيمي	0.706	0.01	دالة

جدول (10) يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القدرة على التكيف مع التغيرات على الابتكار التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Beta)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
القدرة على التكيف مع التغيرات	0.510	49.8%	12.866	0.01	دالة

تشير النتائج إلى وجود علاقة موجبة وقوية بين القدرة على التكيف مع التغيرات والابتكار التنظيمي ($r = 0.706$) ، ويفسر هذا البعد ما نسبته (49.8%) من التباين في الابتكار التنظيمي، وهو أعلى نسبة تفسير بين أبعاد القيادة المرنة، مما يدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز على الابتكار التنظيمي.

جدول (11) يبين العلاقة بين التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز والابتكار التنظيمي

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	الدلالة
التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز ← الابتكار التنظيمي	0.534	0.01	دالة

جدول (12) يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز على الابتكار التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Beta)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز	0.423	28.5%	8.169	0.01	دالة

تشير النتائج إلى وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز والابتكار التنظيمي ($r = 0.534$)، ويفسر هذا البعد ما نسبته (28.5%) من التباين في الابتكار التنظيمي، وهو أقل نسبة تفسير بين أبعاد القيادة المرنة، ومع ذلك يظل التأثير معنوياً، مما يدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

ثالثاً: تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بأسلوب الدخول المتزامن (Enter) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الابتكار التنظيمي، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

جدول (13) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة المرنة على الابتكار التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الانحدار غير المعياري (B)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة (t)	مستوى المعنوية
الثابت	0.960	-	6.349	0.01
المرونة في اتخاذ القرار	0.165	0.187	2.466	0.01
القدرة على التكيف مع التغيرات	0.525	0.523	7.867	0.01
التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز	0.163	0.143	2.319	0.02

$R = 0.742$, $R^2 = 0.550$, $F = 67.284$, $Sig. = 0.01$

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع أبعاد القيادة المرنة مجتمعة تفسر ما نسبته (55%) من التباين في الابتكار التنظيمي، وأن بعد "القدرة على التكيف مع التغيرات" هو الأكثر تأثيراً ($Beta = 0.523$)، يليه بعد "المرونة في اتخاذ القرار" ($Beta = 0.187$)، ثم بعد "التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز" ($Beta = 0.143$)، وجميع هذه التأثيرات دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

رابعاً: اختبار الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (لمتغير النوع) واختبار "ف" تحليل التباين أحادي الاتجاه (لباقى المتغيرات)، وأظهرت النتائج ما يلي:

1 - متغير النوع:

جدول (14) يبين نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير النوع

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
القيادة المرنة	ذكر	97	3.44	0.29	1.442	0.15	غير دالة
	أنثى	72	3.51	0.32			
الابتكار التنظيمي	ذكر	97	2.93	0.41	1.143	0.25	غير دالة
	أنثى	72	3.01	0.46			

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول متغيري البحث تعزى لمتغير النوع، حيث كانت قيم المعنوية أكبر من (0.05)، مما يدعم قبول الفرضية الصفرية.

2 - متغير العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي:

أظهرت نتائج اختبار "ف" تحليل التباين أحادي الاتجاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أبعاد البحث تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، حيث كانت جميع قيم المعنوية أكبر من (0.05). ويوضح الجدول التالي ملخص النتائج:

جدول (15) ملخص نتائج اختبار "ف" تحليل التباين أحادي الاتجاه

المتغير الديموغرافي	قيمة (F) للقيادة المرنة	مستوى المعنوية	قيمة (F) للابتكار التنظيمي	مستوى المعنوية	الدلالة
العمر	0.398	0.75	0.523	0.66	غير دالة
المؤهل العلمي	0.615	0.73	0.529	0.68	غير دالة
سنوات الخبرة	0.330	0.80	0.423	0.73	غير دالة
المسمى الوظيفي	0.795	0.59	2.129	0.06	غير دالة

وبناءً على ما تقدم، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة المرنة على الابتكار التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الخمسة، مما يشير إلى اتفاق آراء أفراد العينة بغض النظر عن خصائصهم الشخصية والوظيفية.

النتائج

الخصائص الديموغرافية للعينة

أظهرت نتائج البحث أن غالبية أفراد العينة من الذكور (57.4%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (50 سنة فأكثر) بنسبة (40.2%)، مما يشير إلى تراكم الخبرات. كما أظهرت النتائج أن (64.5%) من أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس/بكالوريوس، وأن (54.4%) لديهم خبرة (15 سنة فأكثر)، مما يعكس استقراراً وظيفياً وخبرة متراكمة في المجال التربوي.

مستويات ممارسة القيادة المرنة والابتكار التنظيمي

أولاً: مستوى القيادة المرنة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
المرونة في اتخاذ القرار	3.52	0.55	70.46%	مرتفع
القدرة على التكيف مع التغيرات	3.35	0.61	67.05%	متوسط
التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز	3.31	0.74	66.36%	متوسط
الإجمالي	3.47	0.30	69.43%	متوسط

ثانياً: مستوى الابتكار التنظيمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
الابتكار في العمليات التعليمية	2.84	0.75	56.95%	متوسط
الابتكار في البيئة التنظيمية	3.09	0.60	61.87%	متوسط
الإجمالي	2.97	0.44	59.41%	متوسط

اختبار الفرضيات أولاً: الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المرنة والابتكار التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.743) عند مستوى معنوية (0.01). كما أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط أن القيادة المرنة تفسر ما نسبته (55.2%) من التباين في الابتكار التنظيمي ($R^2 = 0.552$)، وهو تأثير معنوي إحصائياً ($F = 206.117, p < 0.01$).

ثانياً: الفرضيات الفرعية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	الدلالة
المرونة في اتخاذ القرار → الابتكار التنظيمي	0.564	31.8%	8.816	دالة
القدرة على التكيف مع التغيرات → الابتكار التنظيمي	0.706	49.8%	12.866	دالة
التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز → الابتكار التنظيمي	0.534	28.5%	8.169	دالة

وأظهر تحليل الانحدار المتعدد أن بعد "القدرة على التكيف مع التغيرات" هو الأكثر تأثيراً في الابتكار التنظيمي ($\beta = 0.525$)، يليه بعد "المرونة في اتخاذ القرار" ($\beta = 0.165$)، ثم بعد "التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز" ($\beta = 0.163$).

ثالثاً: الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

أظهرت نتائج اختبار "ت" واختبار "ف" (تحليل التباين أحادي الاتجاه) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة المرنة على الابتكار التنظيمي تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة)، حيث كانت جميع قيم المعنوية أكبر من (0.05).

تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري

تتفق نتائج هذه البحث مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على وجود تأثير إيجابي للقيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه الدراسات المحلية كدراسة القمودي (2021) ودراسة التليسي (2019)، والدراسات العربية كدراسة عبد الرحمن (2024) ودراسة الغامدي (2023)، والدراسات الأجنبية كدراسة Porkodi (2025) ودراسة Chen (2024).

وتعزز هذه النتائج الإطار النظري الذي يرى أن القيادة المرنة تسهم في خلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار من خلال تمكين العاملين، وتشجيع التجريب، وتعزيز التواصل الفعال، وتوفير مناخ من الثقة والأمان النفسي (الزهراني، 2018؛ حوراني، 2011).

كما تدعم النتائج نموذج البحث الذي افترض وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة المرنة والابتكار التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة المرنة لها تأثير معنوي في تعزيز الابتكار التنظيمي، مع تفاوت في درجة التأثير.

تفسير تفاوت تأثير أبعاد القيادة المرنة

أظهرت النتائج أن بعد "القدرة على التكيف مع التغيرات" هو الأكثر تأثيراً في الابتكار التنظيمي، وهو ما يمكن تفسيره بأن البيئة التربوية في ليبيا تشهد تغيرات متسارعة في السياسات التعليمية والظروف التنظيمية، مما يجعل قدرة الإدارة على التكيف مع هذه التغيرات عاملاً حاسماً في تعزيز الابتكار. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة Al Halbusi (2022) حول أهمية القيادة الرشيدة في تعزيز المرونة التنظيمية.

وجاء بعد "المرونة في اتخاذ القرار" في المرتبة الثانية من حيث التأثير، وهو ما يشير إلى أهمية إشراك العاملين في صنع القرار، وتقبل الآراء المخالفة، وتعديل الخطط وفق المعطيات الجديدة. وهذا يتوافق مع ما أكدته دراسة الخفاف والخشاب (2024) حول دور القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية.

وجاء بعد "التواصل والتفاعل الإنساني والتحفيز" في المرتبة الثالثة، وهو ما قد يعكس ضعفاً في الجوانب التحفيزية والتواصلية داخل المؤسسات التعليمية محل البحث، مما يستدعي مزيداً من الاهتمام بهذا الجانب لتعزيز أثره في الابتكار التنظيمي.

تفسير المستويات المتوسطة للقيادة المرنة والابتكار التنظيمي

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة المرنة جاء متوسطاً (69.43%)، وكذلك مستوى الابتكار التنظيمي جاء متوسطاً (59.41%)، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين الممارسات الحالية والممارسات المطلوبة. ويمكن تفسير ذلك بما يلي:

1. ضعف البنية التحتية التقنية: حيث أظهرت النتائج ضعفاً في الاستجابة لمتطلبات التطوير التكنولوجي (46%)، مما يعيق جهود الابتكار.
2. غياب الحوافز المعنوية والمادية: حيث أظهرت النتائج ضعفاً في تحفيز الإبداع عبر تقديم الدعم المعنوي (46%)، مما يحد من دافعية العاملين للإبداع.
3. ضعف قنوات الاتصال: حيث أظهرت النتائج ضعفاً في امتلاك قنوات اتصال فعالة لنقل الأفكار الابتكارية (50%)، مما يعوق تدفق الأفكار الجديدة.
4. الاعتماد على الأساليب التقليدية: حيث أظهرت النتائج ضعفاً في تطبيق أساليب واستراتيجيات مبتكرة للتعليم (45%)، مما يشير إلى جمود في العمليات التعليمية.

وهذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الخالدي (2023) في الأردن، التي أشارت إلى أن مستوى الابتكار التنظيمي جاء متوسطاً، مع وجود فجوة ملحوظة بين التطلعات النظرية والتطبيق الفعلي نتيجة نقص الاستراتيجيات الواضحة والدعم المؤسسي المستمر.

2 - توصيات البحث:

توصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المرنة وبين تعزيز الابتكار التنظيمي بأبعاده المختلفة، هذا يدل على أن تحسين ممارسات القيادة المرنة يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية والخارجية للعمل، من حيث الجودة والإبداع والنهوض بالعملية التعليمية وتحسين ظروف العمل بوجه عام والجدول التالي يوضح أبرز توصيات البحث، وذلك في شكل خطة العمل التالية:

م	مضمون التوصية	الجهة المنفذة	آليات التنفيذ	الإطار الزمني
1	تأسيس نظام قيادة مرنة ومعايير اختيار قيادية شفافة تركز على الكفاءة العلمية والعملية، وتعزيز المشاركة في صنع القرار ووضع الخطط.	لجنة عليا برئاسة الوزارة / إدارة التطوير الإداري.	1 - تشكيل لجنة إشرافية لوضع معايير واضحة وموضوعية لاختيار القادة. 2 - إشراك ممثلين من مختلف المستويات الإدارية والتعليمية في لجان التخطيط. 3 - إقرار نظام لتقييم أداء القيادات بشكل دوري.	قصير إلى متوسط المدى (6 - 18 شهراً)
2	تفعيل برنامج تدريبي مستدام ومتقدم تكنولوجياً لتنمية قدرات جميع العاملين (قيادات، معلمين، إداريين) على المهارات القيادية المرنة والابتكار والتحول الرقمي.	مركز وطني/إقليمي للتطوير المهني بالشراكة مع الجامعات ومراكز التقنية.	1 - تصميم حزم تدريبية متدرجة ومتنوعة (ورش، دورات، تمارين عملية) 2. اعتماد منصات تعليم إلكترونية لتوفير التدريب المستمر 3. ربط جزء من الترقّيات والحوافز بإتمام البرامج التدريبية والمشاركة الفاعلة.	مستمر وطويل المدى، مع دورات دورية (ربع سنوية/سنوية)
3	بناء إطار تحفيزي داعم للابتكار والمبادرة يربط بين التقدير المعنوي والمادي وبين الإنجازات والمقترحات الابتكارية الملموسة.	إدارة الموارد البشرية / إدارة التطوير والجودة.	1. إطلاق نظام للمقترحات الابتكارية مع آلية واضحة للتقييم والمكافأة. 2. تخصيص ميزانية وجوائز للمبادرات المتميزة (مادياً ومعنوياً) 3. عقد ملتقيات دورية لعرض ونشر الأفكار الناجحة.	يبدأ فوراً ويُسَـمَر عليه (نظام دائم)
4	تبني وتطبيق استراتيجيات تعليم وتعلم مبتكرة تعتمد على التقنيات الرقمية المتطورة والاستراتيجيات التربوية الحديثة (كالتعلم النشط والقائم على المشاريع)	إدارة المناهج والتقنيات / المشرفين التربويين / المدارس النموذجية.	1. وضع رؤية وخطة زمنية لدمج أدوات رقمية متطورة في الصفوف. 2. تدريب المعلمين على تصميم وتنفيذ مشاريع تعليمية مبتكرة. 3. إنشاء مكتبة رقمية للاستراتيجيات وأدوات التقويم الابتكارية.	متوسط المدى (12 - 24 شهراً) مع تحديث مستمر.
5	تطوير نظام مرن للمتابعة والتقييم والتحسين المستمر يرصد التحديات ويقيس أثر الابتكار في البيئة التنظيمية والتعليمية، مع وضع خطط بديلة.	وحدة التخطيط الاستراتيجي / إدارة الجودة.	1. إنشاء منصة إلكترونية لتتبع مؤشرات الأداء والتقدم في الخطط. 2. تشكيل فرق للتقييم الدوري وتقديم تقارير تحليلية. 3. عقد ورش عمل نصف سنوية لمراجعة الخطط وتحديثها بناءً على النتائج والمستجدات.	مستمر، مع دورات تقييم رئيسية كل 6 أشهر.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- آل صبرة، علي. (2016). القيادة الإدارية: مفهوم ونظريات. عمان: أزمنة للنشر والتوزيع.
- البارودي، منال. (2015). الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بشارة، عزمي. (2000). مساهمة في نقد المجتمع المدني (ط2). رام الله: المؤسسة الفلسطينية لدراسات الديمقراطية.
- بلحاج، حبيبة، وبوغازي، فريدة. (2019). دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي. مجلة التكامل الاقتصادي، 7(2)، 256-271.
- التليسي، سالم محمد التليسي. (2019). دور القيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي: دراسة حالة في قطاع التعليم في بنغازي. بنغازي، ليبيا.
- الجبالي، حمزة. (2016). مهارات وفن إدارة الموارد البشرية (ط1). عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- حوراني، محمد. (2011). التفاعل الرمزي ونظرية الاختيار العقلاني. أبحاث اليرموك، 2197-2214.
- الخالدي، فهد محمد عبد الله. (2023). واقع الابتكار التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في الأردن من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات تربوية، 18(2)، 101-120.
- الخفاف، عبد الله حسين، والخشاب، محمد عبد الكريم. (2024). دور القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية. مجلة الإدارة المعاصرة، 16(1)، 72-90.
- داود، محمد. (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري (ط1). عمان: ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الزهراني، محمد. (2018). القيادة المرنة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. الرياض: دار النشر العلمي.
- السود، محمد، والعزاوي، أحمد. (2013). إدارة الابتكار والتغيير التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية.
- الشمري، فهد بن عبد الله. (2020). القيادة المرنة وتأثيرها في الأداء التنظيمي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- عبد الرحمن، سامي محمود أحمد. (2024). القيادة المرنة في المؤسسات التعليمية ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي. مجلة التربية المعاصرة، 19(1)، 58-77.
- عوض، محمد. (2017). القيادة التربوية وإدارة التغيير. القاهرة: عالم الكتب.
- الغامدي، أحمد بن محمد بن علي. (2023). القيادة المرنة وتمكين الإدارة التعليمية. مجلة القيادة التربوية، 11(2)، 66-85.
- القمودي، محمد علي. (2021). أثر القيادة المرنة في تعزيز الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في طرابلس. طرابلس، ليبيا.
- الكعبي، حميد. (2015). إدارة الابتكار التنظيمي. بغداد: دار الكتب العلمية.
- محمد، أحمد. (2016). الابتكار في المنظمات المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ناهض، محمد. (2011). القيادة التكيفية في المؤسسات الحديثة. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al Halbusi, H. A. (2022). Leadership agility and organizational resilience. International Journal of Organizational Analysis, 30(4), 112-128.
- Carrier, C., & Garand, D. (1996). The role of creativity in organizational innovation. Journal of Business Research, 35(2), 109-118.
- Chen, Y. (2024). Flexible leadership and innovation in Chinese enterprises. Asian Business & Management, 23(2), 145-167.
- Porkodi, S. (2025). Agile leadership and innovation in business schools. International Journal of Educational Management, 39(1), 78-96.