

دور أبعاد القيادة الذكية في الحد من الشيخوخة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء مديري عدد من المصارف الأهلية في مدينة أربيل

ID No. 3484

(PP 117 - 142)

<https://doi.org/10.21271/zjhs.24.3.8>

مهابات نوري عبدالله

كلية الإدارة والأقتصاد/ جامعة صلاح الدين- أربيل

mahabat.abdullah@su.edu.krd

الاستلام: 2020/02/04

القبول: 2020/07/04

النشر: 2020/10/28

ملخص

يهدف هذا البحث الى التحري عن طبيعة دور القيادة الذكية بأبعادها المتمثلة (القيادة التشاركية، الذكاء العقلائي، الذكاء الروحي) والشيخوخة التنظيمية بمراحلها الاربعة (الاستقرائية المنظمة، تبادل الاتهامات المنظمة، البيروقراطية المنظمة، الاضمحلال المنظمة)، ذلك لمحاولة في معالجة مشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على القطاع المصرفي الاهلي بشكل عام والمصارف الاهلية في مدينة أربيل بشكل خاص. وتم تصميم مخطط فرضي للبحث يعبر عن الفرضيات الرئيسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على (94) مديرا كمستجيبين في (43) مصرفا أهلية كعينة للبحث ونسبة (100%) وتم استرجاع (86) استبانة صالحة للتحليل. و لاجل التاكيد من صحة الفرضيات خضعت لاختبارات متعددة من خلال استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.20). وإنتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، وصل البحث الى عدد من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة وتأثير معنوية موجبة بين القيادة الذكية والحد من الشيخوخة التنظيمية، واقترح البحث ضرورة استثمار القادة الذكاء الشعوري والذكاء العقلائي والذكاء الروحي في المصارف المبحوثة لحد من الشيخوخة التنظيمية.

الكلمات الدالة: القيادة الذكية، الشيخوخة التنظيمية، القيادة التشاركية، الذكاء العقلائي، الذكاء الروحي.

المقدمة

تعد القيادة الذكية من المحددات التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل المنظمه، اذ لابد من وجود القائد الذي يعمل على تنظم شؤون افراد المنظمه وتنسيق جهودها من اجل تحقيق الاهداف واستمراره وديمومتها. ومع زياده التطورات التكنولوجيه الذي تواجه منظمات الاعمال بشكل عام والمصارف الاهلية بشكل خاص والمنافسه الشديده والتغير البيئي السريع كل هذا فرض ضروره ان تمتلك المنظمه قياده ذكيه بغية تحقيق مراتب متقدمه على مستوى النمو والازدهار عبر مراحل دوره حياه المنظمه بعد ان تولد و تنمو وتكبر والحد من الشيخوخة والموت. وتأسيسا على ما تقدم تضمن البحث أربعة مباحث، تناول المبحث الاول الاطار العام للبحث والمنهجيه والدراسات السابقة، وتناول المبحث الثاني الاطار النظري، وخصص المبحث الثالث للجانب الميداني، واخيرا المبحث الرابع خصص للاستنتاجات والمقترحات

المبحث الأول: الاطار العام للبحث والمنهجيه والدراسات السابقة

1. الاطار العام للبحث

1.1. مشكلة البحث:

ان انماط القيادات التقليديه لا تصلح للمنظمات المعاصره في ظل التغيرات والتطورات البيئيه المتسرعه وان بنائها تحتاج الى توفر عناصر عديده ابرزها قياده الذكيه وتوافر الذكاء الشعوري و الذكاء العقلي والذكاء الروحي ضروريه لدى القائد لحد من الشيخوخه المنظميه. اذ بين أن الشيخوخه المنظميه تشجع على بث السموم من نحو تداول الشائعات والاكاذيب وبناء زمر وتحالفات هدامة (Adizes, 2004, 171). وبما أن القطاع المصرفي الخاص ما زال يعاني العديد من المشاكل التي اختلفت مسبباتها

ويتعين عليها القيام ببعض النمو الخاص بها لتلبية معايير الرسملة. جاء البحث الحالي لتحري عن دور القيادة الذكية في الحد من الشيخوخة التنظيمية من خلال التساؤلات التالية:

1. ما مدى اهتمام المصارف المبحوثة بأبعاد القيادة الذكية؟
2. ما مفهوم الشيخوخة التنظيمية وما هي مراحلها؟
3. هل هناك علاقة وتأثير بين القيادة الذكية والحد من الشيخوخة التنظيمية في المصارف الاهلية في مدينة أربيل؟
4. هل ان المنظمات قيد البحث تمر بمرحلة من المراحل الشيخوخة التنظيمية وفي اية مرحلة هي الآن؟

2.1. أهداف البحث:

في ضوء مشكله البحث يمكن تحديد اهدافه وكالاتي:

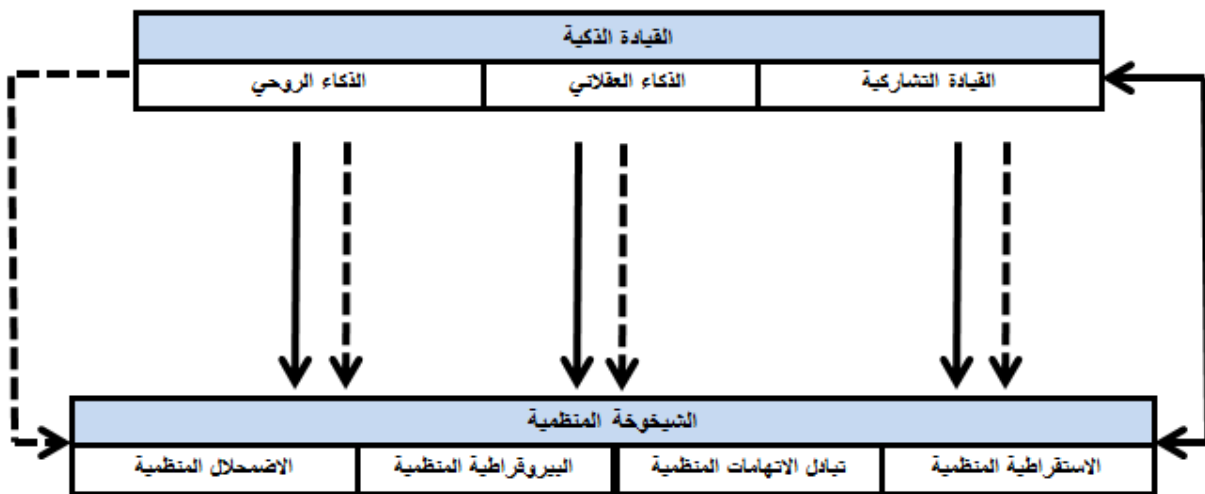
1. التعرف على دور القيادة الذكيه في الحد من الشيخوخه المنظميه.
2. بناء اطار مفاهيمي لمتغيرات البحث التي تخدم المصارف الاهليه في مدينه اربيل.
3. بيان اهم ابعاد القيادة الذكية.
4. بيان اهم مراحل الشيخوخه المنظميه.
5. تحديد وتحليل الارتباط واتجاهات التأثير بين القيادة الذكيه والحد من الشيخوخة المنظميه.
6. تقديم مجموعه من المقترحات والتوصيات للمصارف الاهليه عينه البحث عن مدى اسهام ابعاد القيادة الذكيه في الحد من الشيخوخة المنظميه.

3.1. أهمية البحث:

1. يعد هذا البحث في حدود علم الباحثة من البحوث القليلة التي تناول دور القيادة الذكيه في الحد من الشيخوخه المنظميه.
2. لا توجد بحوث يسلط الضوء على الشيخوخه المنظميه في المصارف الاهليه في مدينه اربيل والتي يمكن من خلاله معرفه مدى انتشار ظاهره الشيخوخه وتأثيرها على المصارف الاهليه.
3. الاستفادة من نتائج البحث الحالي من خلال تقديم اليات عمليه تساعد المصارف الاهليه لتخطي هذا المنعطف الخطير في دوره حياتها التنظيميه.
4. يفيد البحث الحالي المصارف الاهليه لاستخدام انواع القيايده الذكيه لتحسين دور حياتها والحد من الشيخوخه المنظميه لديها.

4.1. المخطط الفرضي للبحث:

في ضوء مشكله البحث وتحقيق اهدافها تم بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة والتاثير بين المتغير المستقل القيادة الذكيه المتغير التابع الشيخوخة التنظيمية كما هو موضح في الشكل (1):
لفرضيات الدراسة، إذ يشكل هذا النموذج الأساس الذي يعتمد في صياغة الفرضيات التي تسعى الدراسة إلى اختبارها.



الشكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من أعداد الباحثة

وينبثق من المخطط الفرضي للبحث مجموعة من فرضيات الرئيسة وعلى النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الذكيه والحد من الشيخوخة المنظميه مجتمعه و منفرده .
- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير دلالة احصائية عند مستوى 0.05 القيادة الذكيه في الحد من الشيخوخه المنظميه مجتمعه و منفرده .
- الفرضية الرئيسة الثالثة: يتباين المصارف الاهليه في الحد من الشيخوخه المنظميه تبعا لتباين مستويات تركيزها على ابعاد القيادة الذكيه .
- الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد فروقات معنويه دلالة احصائية تجاه القيادة الذكيه والحد من الشيخوخة المنظميه وفق خصائص الشخصيه للمستجيبين.

5.1. منهجية البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها كونه المنهج الملائم لوصف متغيراته وتحليل البيانات وقياسها للوصول الى النتائج المنشودة وعلى النحو التالي:

1. الاعتماد على الادبيات المتوافره من كتب ودوريات لبناء الاطار النظري اما في الجانب الميداني فقد تم تصميم استماره استبانة لجمع البيانات، وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور اساسيه أحتوي الاول البيانات الشخصيه لمستجيبين (الافراد الذين لديهم عنوان وظيفي مدير في المصارف الاهليه المبحوثة) و احتوى الجزء الثاني المقاييس المتعلقة بالمتغير المستقل وهو القيادة الذكيه اما الجزء الثالث فقد خصص لمقاييس المتغير المعتمد وهو الحد من الشيخوخه المنظميه. معتمدا على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين لا اتفق تماما الى اتفق تماما بدرجات تتراوح بين (1 - 5) لتحديد مستوى الاستجابة نحو فقرات الاستبانة.
2. الاساليب الاحصائية المستخدمة: استخدم البحث الحالي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الاساليب الاحصائية التالية:
 - أ. التكرارات والنسب المئوية لتحليل الاجابات المستجيبين لعينه البحث.
 - ب. الوسط الحسابي كمؤشر عام لاجابات المستجيبين لعينه البحث.
 - ت. الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت.
 - ث. معامل الاختلاف لمعرفة التشتت داخل مجموعه من البيانات لان الاعتماد على الانحراف المعياري وحده لا يكفي لعطاء المكانة واضحه عن التشتت فضلا عن نسبة الاتفاق.
 - ج. معامل الارتباط لتحديد نوع واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث.
 - ح. تحليل الانحدار لمعرفة معنويه التأثير و لتحليل التباين والفروقات بين متغيرات البحث.

3. مجتمع البحث وعينته: لغرض انجاز البحث ولتحقيق اهدافه والاجابة على تساؤلاته تم تحديد المصارف الاهلية في مدينة اربيل والبالغ عددهم (43) مصرفا كمجتمع البحث واستبعاد (9) مصرفا لوضع الوصايا عليهم وتم توزيع استمارة استبيان على المديرين والبالغ عددهم (94) مديرا. وقد كانت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (86) استمارة بعد استبعاد (8) استثمار غير صالحة للتحليل لان نسبة عدم الاستجابة على فقرات الاستبانة وصل الى 90%.

6.1. حدود البحث:

1. الحدود المكانية: شمل المصارف الاهلية في مدينة اربيل
2. الحدود البشرية: يشمل البحث الحالي المديرين في المصارف الاهلية والبالغ عددهم (86) مديرا.
3. الحدود الزمانية: تتمثل مدة جمع البيانات الخاصة بالجانب العملي للبحث في المصارف الاهلية عينة البحث والتي امتدت من

2020/1/30 - 2019/12/12



2. الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة المرتكزات الاساسيه التي تثير اي دراسه لانطلاق منها وفيما ياتي عرض لعدد من الدراسات السابقه المتاحه امام الباحثه والخاصه بمتغيري البحث الحالي القياده الذكيه والشيخوخه المنظميه من خلال الجدول (1) يبين ملخص الدراسات السابقه و ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقه

الجدول (1) ملخص عدد من الدراسات السابقه و ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقه

ت	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	عينة الدراسة	هدف الدراسة	الاستنتاجات
1	الكرعاوي، 2016	تأثير القياده الذكيه في المنظمات الذكيه من خلال تعزيز التعلم التنظيمي - دراسه تحليليه لاراء عينه من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط	رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط والبالغ عددهم 116 فردا	- تحديد مستوى الادراك عينه البحث لمدى توافر ابعاد القياده الذكيه في الجامعات المبحوئه. - اختبار العلاقه والتاثير بين ابعاد القياده الذكيه والتعلم التنظيمي	يسهم امتلاك القياادات الجامعيه لمستوى عال من الذكاء في زياده قدرتهم على تحويل كلياتهم الى منظمات ذكيه من خلال اهتمام تلك الكليات بابعاد التعلم التنظيمي
2	أبو عجوة و ابوناصر، 2017	قدره انشطه التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات الماليه في الحد من الشيخوخه التنظيميه - دراسه تطبيقيه على شركات التامين العامله في فلسطين	الموظفين في شركات التامين والبالغ عددهم 148 موظف	التعرف على قدره انشطه التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات الماليه في الحد من الشيخوخه التنظيميه	حصول انشطه التجديد الاستراتيجي على نسبه متوسطه و حصل مجال الحد من الشيخوخه التنظيميه على نسبه عاليه و تبين وجود اثر بين ابعاد انشطه التجديد الاستراتيجي والحد من الشيخوخه التنظيميه في شركات التامين
3	عباس و يوسف، 2016	العلاقه بين الشيخوخه التنظيميه والسلوك غير الوظيفي دراسه تطبيقيه لعينه من المصارف الاهليه العراقيه	موظفي المصارف الاهليه في محافظات النجف كربلاء بابل قادسيه مثنى العينه عشوائيه بلغت 213 موظف	التحري عن طبيعه العلاقه بين الشيخوخه التنظيميه والسلوك غير الوظيفي	وجود فجوه معرفيه لتفسير طبيعه العلاقه بين المتغيرات الشيخوخه التنظيميه والسلوك غير الوظيفي في المصارف المبحوئه وجود تاثير مباشر للشيخوخه التنظيميه في سلوك غير الوظيفي
		اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقه من خلال الجمع بين القياده الذكيه والشيخوخه المنظميه. ندره الدراسات التي اجمع بين هذين المتغيرين. اختيار مجتمع وعينه البحث في قطاع المصرفي التي يعتبر نطاقا حيويا في اقليم كردستان العراق. وصول الى عدد من الاستنتاجات تختلف عن الدراسات السابقه			ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقه
		- في اثره الاطار النظري للبحث الحالي و في تصميم ادوات جمع البيانات اللازمه. - افاده من الدراسات السابقه في مجتمع الدراسه و تحديد حجم عينه المناسبه منه. - اسهمت الدراسات السابقه في توسيع التطورات حول نقاط صياغه فقرات الاستبانه			مجال الافاده من الدراسات السابقه

المصدر: من اعداد الباحثه

3. الجانب النظري

1.3. القيادة الذكية

1.1.3. **مفهوم وتعريف القيادة الذكية:** تعني القيادة الذكية أن القائد يمتلك ذكاء ديناميكا ويواجه تحديات غير مسبوقه، وهذا ما يتجاوز اي اختبار من اختبارات الذكاء. لهذا تحتاج القيادة الذكية الى انواع اخرى من الذكاء بما يتجاوز كل اختبارات الذكاء القياسية لتصل الى الذكاء الكلي الذي يغطي جوانب المنظمة كلها ، وهو ايضا ذكاء الحياة المفعمة بالحيوية، والتحديات غير المألوفة والمنافسة التي تستهدف المنظمات عموما في كل اجراءاتها الذكية وغير المألوفة والابتكارية. ويبرز اليوم بوضوح غياب القائد المؤثر ، اذ ان القائد الفاعل الذي يتمكن من النجاح في بيئة الأعمال الماضية قد لا ينجح في بيئة الأعمال الحالية، وتغيرت كذلك ظروف ومواقف مختلفة في العقود الأخيرة ، ولم ينجح القادة في التكيف مع هذه التغيرات ، ولذلك هناك حاجة ملحة لوجود قادة اذكياء ومبدعين لأنه لا يمكن ممارسة العمل حسب القواعد القديمة (Mazdai & Mohammadib, 2012, 83). والجدول (2) يوضح بعض التعاريف الخاصه بالقياده الذكيه عن نخبه من الباحثين.

الجدول (2) بعض التعاريف الخاصه بالقياده الذكيه عن نخبه من الباحثين.

ت	المصدر	التعاريف
1	Sydanmaanla kka, 2003, 78	القيادة الذكية هي الحوار المشترك بين القائد وإتباعه من اجل تحقيق الرؤية المشتركة لمستقبل المنظمة ووضع الأهداف، على نحو فاعل، هذه العملية تتم ضمن فريق واحد منظم يتقاسم القيم والثقافة التنظيمية نفسها، كما وتتأثر هذه العملية بالبيئة العامة المحيطة بالمنظمة، ومن ضمنها الصناعة والمجتمع
2	Konrafh & Guldenberg, 2004, 16	بأنها النمط القيادي الذي يقوم على تصميم الهيكل التنظيمي الفاعل وتوجيه المنظمة استراتيجيا لتحقيق أهدافها من خلال القيادة بالمشاركة والذكاء الاجتماعي مع الأخذ بالاعتبار ثقافة المنظمة والقدرات الفردية
3	Buzan et al, 2005, 153	القدرة على تطوير وتعزيز المهارات والكفاءات سواء كانت مهارات خاصة بالقائد نفسه او خاصة بالافراد العاملين
4	Yakoboski, 2010, 1	القدرة على الكشف عن استراتيجيات جديدة في بيئة متغيرة ومحدودة الموارد لمواجهة التحديات وانجاز المهام في سوق العمل بالصورة التي تحقق النتائج المتميزة
5	Garcia, 2012, 5	أن القيادة الذكية في القيادة التي تستخدم مزيجا من الذكاءات الاربعة (ذكاء الحكمة والذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي والذكاء الروحي) في أي وقت بالتزامن مع القدرات العقلية الخاصة بالقائد للحصول على المزايا الاستراتيجية واختيار البديل الفضل
6	Daderina, 2013, 1	عملية اشتراك المعرفة والمعلومات والمهارات التي تقوم على ثلاث انواع من الذكاء (الشعوري ، والروحي ، العقلاني) التي تتوفر في عملية حل المشاكل واتخاذ القرار داخل المنظمة
7	الكرعاوي، 2016، 37	هي مزيج من القدرات الإبداعية وانواع متعددة من الذكاء الخاصة بقدرة القائد على معالجة المعلومات وأيضالها بالشكل الذي يتكيف مع البيئة في مواجهة التحديات البيئية واتخاذ القرارات الاستراتيجية على الأمد البعيد.

المصدر: من أعداد الباحثة

وترى الباحثة بأن القيادة الذكية هي عملية منظمة تقوم على ثلاثة انواع من ابعاد (القيادة التشاركية، ذكاء العقلاني، ذكاء الروحي) والتي تعمل على استمرارية وازدهار المنظمة والحد من شيخوختها.

2.1.3. خصائص القيادة الذكية

القائد الناجح هو ذلك القائد الذي تتوفر فيه تلك الصفات من أجل إنجاز عمل معين. فالذكاء وسعة التفكير أمران ضروريان من أجل اختيار العوامل التي تناسب الظروف التي يعمل فيها، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها والجدول (3) يوضح اهم خصائص القيادة الذكية حسب اراء الكتاب والباحثين



جدول (3) اهم خصائص القيادة الذكية حسب اراء الكتاب والباحثين

ت	الباحث	الخصائص
1	نجم والنعمي، 83، 2012	ذكاء متعدد ومركب، ذكاء متجاوز، ذكاء تنافسي، ذكاء انشاء القيمة للمنظمة.
2	Mattoni, 2013، 16	التفكير الناقد، اتخاذ القرار، التفكير الاستراتيجي، الذكاء الشعوري، مهارات الاتصال، القيادة الموهوبة، ادارة الفريق، تغيير القيادة، تحقيق النتائج
3	Buzan <i>et al</i> , 2005	القدره على خلق افكار حديثة، قدرة على خلق روح العمل الجماعي، تعليم وتدريب الافراد، التشجيع على التعلم المستمر، التشجيع على تغيير برامج المنظمة، القدرة على معالجة المعلومات، السماح بفتح قنوات الحوار مع العاملين

المصدر: من اعداد الباحثة

وتتفق الباحثة مع الكتاب والباحثين اعلاه بان جميع هذه الخصائص واجبة التوافر في القائد لكي يكون قائدا ذكيا.

3.1.3. أبعاد القيادة الذكية

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد لنمط القيادة الذكية والجدول (4) يوضح ابعاد مختلفة لنمط القيادة الذكية حسب اراء الكتاب والباحثين.

الجدول (4) يوضح ابعاد مختلفة لنمط القيادة الذكية حسب اراء الكتاب والباحثين.

ت	الباحث	الابعاد
1	Sydanmaan lakka 2003, 78	تقاسم الرؤيه، القيادة التشاركية، التابعين، التفاعل، فرق العمل، الموقف، النتائج، الثقافة التنظيمية، المنظمة، الصناعة والمجتمع والعالم.
2	Garcia, 2012, 1	ذكاء الحكمة، ذكاء الشخصية، ذكاء الاجتماعي، الذكاء الروحي
3	Guldenber and Konrath, 2004, 8	القيادة بالمشاركة، الذكاء الاجتماعي
4	Dadermann <i>et al</i> , 2013, 62	الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي

المصدر من اعداد الباحثة

وترى الباحثة بما ان القيادة الذكية تدل على ذكاء المنظمه من خلال طريقه تفكيرهم و طريقه عمل هم والتنبؤ بالمستقبل والقدرة على تحليل البيئه الداخليه والبيئه الخارجي للمنظمه والتكيف مع تغييراتها لاستمرار المنظمه وازدهارها والحد من شيخوختها يعتمد البحث الحالي على الابعاد التاليه:

- أ. القيادة التشاركية: تكتسب القيادة التشاركية المرؤوسين مكانه رفيعه فهي تحرص على الاخذ بارائهم والاحترام شخصياتهم وتمنحهم حريه الاختيار كما تؤمن بالحوار البناء الهادف و براي الاغلبه الذي يحقق اهداف المنظمه وحاجات المرؤوسين في ان واحد وهي تنميه الشعور بالمسؤوليه و روح التعاون والقدرة على الابداع والابتكار وتحفيز المرؤوسين على الاداء الجيد فهي قياده انسانيه جماعيه تؤدي الى التفاف العاملين حول قائدهم (ابو كشك، 2006، 18).
- ويعرفهما (حمود والشيخ، 2010، 14) انها مشاركه العاملين في صنع القرارات واعتماد القائد على تفويض بعض سلطه للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحه لهم واللامركزيه في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات واستشاره العاملين والاستثمار ما لديهم من قدرات ابداعيه وابتكاريه.
- ويعرفها (Bell and Mjoli, 2014, 12) انها عمليه المشاركة في صناعه القرارات وبدء في الازدهار في الثمانينات لتجويد عمليه اتخاذ القرارات والنهوض بمستوى الدافع للعمل و زياده مستوى الرضا والالتزام التنظيمي.
- ب. الذكاء العقلاني: اما الذكاء العقلاني إن العقلانية تعني تحديد أهداف مناسبة، واتخاذ التحرك المناسب في ضوء أهداف المرء ومعتقداته، وتبني المعتقدات التي تتناسب مع الأدلة المتوفرة. وهذا يعني تحقيق المرء الأهداف في الحياة بالاستعانة بأفضل السبل الممكنة. والذكاء العقلاني بالنسبة للقائد يشبه مدخل الادارة بالأهداف من خلال قدرته على خلق وادامة والهام الرؤيه وتطبيق هذه الرؤيه بمعيه الفريق . تتصف المنظمات التي تمتلك قائدا ذكيا عقلاني بخصائص مختلفة عن المنظمات



ذات الأداء التقليدي ، إن تميز المنظمة في اهدافها هو انعكاس للأداء الفردي ، (Sydinarnaanlakka 2003). أن الذكاء العقلاني يمكن أن يكون مكتسبا وغير وراثي ويمكن أن يتحسن ويتطور وفقا للظروف الخاصة والبيئية ، ويتحسن و يتطور و ينضج الذكاء العقلاني من خلال عمليات التعلم في مواقف الحياة عموما ؛ فضلا عن ما يمكن اكتسابه بمزيد من التعلم الذاتي والنظامي

ت. الذكاء الروحي: الروح هي سر من أسرار الله سبحانه وتعالى كونه تفرد بماهيتها ولقد حاول الكثير من علماء الأمة اعطاء اجابة تقرب الروح إلى الأذهان ، كذلك حاول الكثير من الباحثين معرفة محتوى الروحانية من خلال المناهج الدراسية و أكدوا بأنها ضرورية أو مهمة جدا "فمن أهداف الحياة التي تضمنت تحقيق الحكمة، ليصبح الفرد أكثر حيا، وتحسين حالة الفرد، وتطوير فلسفة مغزى الحياة. (28; 2010 Green & Noble. كل الأفراد لديهم قدرات روحية وراثية. أوصى 2009: 249 Martin, & Hafer), أن الروحانية باعتبارها عنصرا من عناصر النكاء لأنه يتوقع انها تؤدي إلى تحسين الأداء والتكيف مع الموجودات، وتوفر القدرات التي تمكن الأفراد في حل المشاكل ونحنين الأهداف. ويعرف الذكاء الروحي بأنه القدرة على فهم العالم والذات، ومدعومة ببيئة الطفولة لتكسبه قدرات روحانية تمكنه من الدخول في حالات من النمو تساعد على التركيز والسيطرة على العمليات العقلية والجسمية بما يحقق له إمكانية توجيه علاقاته الاجتماعية ومواجهة الصدمات النفسية والعاطفية وتزيد من حدسه، او انه "القدرة الأساسية التي تشكل وتوجه جميع القدرات الأخرى (Ronel & 100 : 2008 , Ramat) وهناك تعريف اخر للذكاء الروحي انه القدرة على الفهم العميق للمسائل المتمثلة بالنظرة الثاقبة لمستويات متعددة من الوعي (16: 2002. Vaughan), فالذكاء الروحي يفتح القلب ويثير العقل ويلهم الروح وربط النفس البشرية بالأرض. وقد عرف الذكاء الروحي باعتباره مجموعة من القدرات والإمكانيات التي تمكن الفرد من حل المشاكل وتحقيق الأهداف في الحياة اليومية (47: 2004. Hyde), وعرف الذكاء الروحي أيضا بأنه القدرة على استخدام نهج متعدد الحواس بما في ذلك الحدس والتأمل، والتصوير للوصول إلى المعرفة المرء الداخلية من أجل حل المشاكل ذات الطابع العالمي (24: 2008. Sisk), وعرفه Garcia) 2012. بأنه افاضة من الخالق على المخلوق لتطلق عنان تأثيره من خلاله بحيث ينصاع الأفراد ويثقوا ويتعاونوا مع هذا المخلوق، وبهذا الشي فانه نعمة تصيب الفرد دون غيره لتطلق العبقرية لديه والتهذيب ، هذه الصفات التي تمكن الفرد المنعم عليه من جذب الافراد والتاثير عليهم ، ويحتاج القائد نفحة من هذه النعم ، لانه اذا كان الرب معك لن يستطيع أن يقف احد ضدك.

2.3.2. الشيوخة التنظيمية

1.2.3. مفهوم وتعريف الشيوخة التنظيمية : أن مراحل دورة حياة المنظمة لا يمكن ردها أو عكسها نهائيا، ولكن يمكن التصرف ببعض مجرياتها نسبيا بحسن إدارتها، والتنبيه إلى مؤشراتنا، واجتهد الكتاب والباحثون في تحديد مفهوم الشيوخة التنظيمية باختلاف مداخل دراستهم للمنظمة، ويعرفها (3-2000, Sorersen & stuart) بأنها المرحلة التي تكون فيها المنظمة غير قادرة بشكل كبير على توليد ابتكارات جديدة أو مهمة، وأن التغيرات التكنولوجية تتقدم بشكل كبير متوالي مع الدوران التنظيمي، والقيادة التكنولوجية تكون سريعة الزوال وخصوصا في المنظمات الناشئة، بينما (117 : 2004 Adizes) يري أنها المرحلة التي تكون فيها المنظمة منتجة للمخاطر وتتركز على النظرة المتعالية في ظل ظروف الغموض والتحكم وانعدام المرونة مع الابتعاد عن التغير واستثمار الفرص البعيدة والتأكيد على الشكليات. ويشير (6: 2005 Horide) أن الشيوخة التنظيمية هي عبارة عن شيوخة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية نتيجة لضعف الروح الريادية والاتصالات التنظيمية ويذكر (2010 Loderer & Waelchli) أن الشيوخة تعكس التصلب والجمود المتوافق مع ارتفاع التكاليف وتباطي النمو وانخفاض الأنشطة الاستثمارية، والبحث والتطوير، وشخص (2011Zhu hanxlog : 803) الشيوخة التنظيمية بأنها تمثل فترة قوة التحكم والتأكيد على أنماط العمال بدلا من مضامينها سيما وانها تفتقر إلى الروح الحماسية وتعمل على الاندماج في سبيل الحصول على القدرات الابداعية. ويرى (56: 2008 Tokarczyk & Appelmain) أن الشيوخة التنظيمية تشير إلى النظر والعمليات والتسلسل الهرمي المحدد، والسلطة المركزية الشديدة فضلا عن أن القرارات والإجراءات تكون غير مرنة، وبيروقراطية وقابلة للتنبؤ مما يخلق شعور بالثبات. ويرى (عباس، ويوسف، 2015 : 101) أن الشيوخة التنظيمية هي مفهوم يشير إلى نوع من العزلة والانجماد والانكفاء الذاتي في العمل التنظيمي مما يسبب اضمحلال الروح الريادية في منظمات

الأعمال والاكتفاء بما لديها من أفكار وطروحات متقدمة، وعدم الرغبة في التجديد والمواكبة على مختلف الصعد الفنية والإدارية.

2.2.3 مراحل الشيخوخة التنظيمية : توجد نماذج مختلفة عرضه الباحثون حول مراحل دورة حياة المنظمة بحسب المناهج

الفكرية والتنظيمية والجدول (5) تبين نماذج مختلفة لدورة حياة المنظمة

الجدول (5) نماذج مختلفة لدورة حياة المنظمة

المراحل	الباحث والسنة	ت
الخلق، المتاجرة، النمو، النضج.	Hanks <i>et al</i> , 1993, 29	1
الابداع، الاتجاه، التفويض، التنسيق.	Grener, 1998	2
الوجود، البقاء على قيد الحياة، النجاح، الانتعاش، الانحدار.	Lester, <i>et al</i> , 2003, 339	3
الولادة، البقاء على قيد الحياة، النجاح، الانحدار، التجديد.	Parnell and Carraher, 2003	4
التمهيدية، النمو، النضج، الانحدار.	Dickiner, 2005	5
الولادة، النمو، النضج، الانحدار، التجديد، الموت.	Hoy, 2006, 425	6
التنمية، العمل التجاري، النمو، الاستقرار.	Liao, 2006	7
التحول، الابتكار.	Phelps <i>et al</i> , 2007, 30	8

المصدر: من اعداد الباحثة باعتماد على المصادر الواردة في جدول اعلاه

بما ان الباحثين اعلاه والذين وردت افكارهم حول تحديد مراحل دورة حياة المنظمة، لم يجدوا الى اي مرحلة او الى اي مجموعة من مراحل من الممكن ان تشكل ما يعرف بالشيخوخة التنظيمية. تتفق الباحثة مع (Adizes, 1971, 2012) والتي تتفق مع ما ذكره (Nazari and Foroughi, 2007, 2) ويقول بان مراحل دوره حياه المنمفه تتألف من شفتيين:

الاول- النمو ويتضمن (التوليد، الطفولة، المراهقة، الشباب، والاستقرار تقف على اعتاب مرحلتي النمو والشيخوخة.

الثاني: الشيخوخة وتتضمن، الاستقرار، الاتهامات المتبادلة، البيروقراطية والاضمحلال.

ونلاحظ بأن الشيخوخة التنظيمية تتضمن اربع مراحل هي:

1- مرحلة الاستقرار المنظمية.

2- مرحلة تبادل الاتهامات المنظمية.

3- مرحلة بيروقراطية المنظمية.

4- مرحلة الاضمحلال المنظمية.

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

1.2.2.3. الارستقراطية

أن آثار الإنحدار المضطرب في المرونة الذي بدأ في مرحلة الشباب بدأ أكثر وضوحاً في مرحلة الأرسقراطية، لأنها أهملت متابعة الفرص على المدى الطويل، وأصبح تركيز المنظمة على نحواً متزايد في المدى القصير، وبالنسبة للجزء الأكبر من أهدافها يكون موجهة مالية، ومنخفضة الخطورة وما يهيم في هذه المنظمات ليس ما يفعله الموظفون داخل منظماتهم، ولكن كيف سيتصرفون، والعمل داخل النظام يدعم الوضع الراهن، كذلك فإن المنظمات الأرسقراطية تظهر مجموعة مميزة من السلوكيات كيف اللباس الناس، وكيف يجتمعون، وكيف يتكلمون مع بعضهم البعض، والتعامل مع الصراع، واتخاذ قرارات مختلفة بشكل ملحوظ من المراحل الأخرى على دورة الحياة، وحيث الابتكار لا يكاد يذكر مع الجهود الداخلية، والتركيز على الإنجازات السابقة بدلا من الرؤى المستقبلية، والمنظمات الأرسقراطية هي عالية الثقة ببياناتها المالية القوية وذات السيولة العالية.

2.2.2.3. تبادل الاتهامات التنظيمية

عندما تكون الأرستقراطيات غير قادرة على عكس توأمة الانحدار فأن الإصلاحات المصنعة تكون غير ذات جدوى، وتوقف العمل، والأعجاب المتبادل بين الإدارة، والمجتمع ينتهي فجأة، لذا تبدأ مرحلة جديدة من تبادل الاتهامات، وتظهر للشركة المشاكل الآتية :

1. التركيز على الموظفين الذين يتسببون في المشاكل بدلا من التركيز على المشاكل.
2. التعامل مع مشاكل محددة بدلا من التعامل مع مشاكل المنظمة ككل، وانخراط الموظفين في صراعات داخلية.
3. جنون العظمة يجمد المنظمة، سيما وان المسؤولين يمتصون كل الطاقات في حروب مصنعة وتركا لقليل للتعامل مع احتياجات العملاء

3.2.2.3. البيروقراطية التنظيمية

في هذه المرحلة واعتمادا على ما سبق يجب أن تكون المنظمة في عداد الموتى، لكن يتم الحفاظ عليها حية عن طريق دعم الحياة المصنعة الزائفة)، فإن الفجوة بين الأداء الفعلي، والأداء المقبول تترادى بشكل مستمر، ولا تتخذ الإدارة العليا أي إجراء حازم لحل هذه المشكلة بل يحاول المدراء إقناع العاملين أن كل شيء جيد في المنظمة، فهي ولدت للمرة الأولى في الطفولة، وولدت من جديد في المراهقة، والولادة الثالثة في البيروقراطية عندما تحصل على استمرار مصطنع لحياتها، ولكن يحدث الموت عندما لا يبقى أحدا محافظا عليها على قيد الحياة، في مرحلة الاتهامات المتبادلة فيمكن أن يؤول حال المنظمة إلى الموت بدلا من البيروقراطية. **في مرحلة البيروقراطية تكون المنظمة غير قادرة الى حد كبير على توليد ما يكفي من الموارد للحفاظ على نضها، لأنها تبرر وجودها، ولذا تمتاز المنظمة البيروقراطية بما يأتي :**

- 1- لديها العديد من الأنشطة والقواعد وتعمل على طقوس معينة
- 2- يشعر القادة بأنهم غير مسيطرين على قيادة المنظمة
- 3- عدم الارتباط الداخلي.
- 4- المنظمة تخلق العقبات للحد من الاضطرابات الخارجية
- 5- يتم أجبار العملاء لتطوير مناهج متطورة لتجاوز العقبات.

لذلك فهي تركز على التحكم لأجل التحكم مع عدم وجود ميل للتغيير، كذلك فإن مدراء البيروقراطية يعرفون بأنهم بحاجة إلى تعاون كبير مع الآخرين، وهو أمر شبه مستحيل في البيروقراطية، ومسؤول تنظيمي واحد لا يمكنه تعبئة جميع الموظفين في الخطوط التنظيمية، وفي هذا السياق فإن المنظمة البيروقراطية تكون مفككة، وكل قسم فيها لديه مسؤولية المهمة معينة، والموظفون لا يعرفون ما يدور داخل الدوائر الأخرى، لذا لا أحد لديه مسؤولية مجتمعية نتيجة المهام المنفصلة، والبيروقراطيات تكون مستاءة جدا من الاضطرابات الخارجية حيث تخلق عوائق للحد منها، والعملاء هم مثال لهذه الاضطرابات، والبيروقراطيات تقلل من إمكانية الاضطرابات الخارجية عن طريق الاتصال بالعالم الخارجي من خلال قنوات ضيقة للغاية فعلى سبيل المثال تسمح المنظمة بخط هاتفي واحد للرد على احتياجات العملاء أو تبقى إدارة خدمة العملاء مفتوحة لبضع ساعات. المرحلة الرابعة - الإضمحلال التنظيمي إن المنظمات تستمر في النمو خلال مرحلة التعاون حتى تواجه أزمة جديدة غير مسماة، فيحدث الموت عندما لا يبقى أحده ملتزمة بالمحافظة على المنظمة، يكون النمو الزائد في حجم المنظمة فوق النقطة التي تعظم فاعليتها، وعندما تفشل بتوقع أو إدراك، أو تجنب، أو تحييد أو التكيف إزاء الضغوط الخارجية والداخلية التي تهدد بقاءها في الأمد الطويل، فضلا عن توفر قاعدة كبيرة من العمالة التي غالبا ما تعيش حياة طويلة ومكلفة للغاية ويشكل مصطنع، فعندئذ لا يمكن إنقاذها حيث تكون قد فقدت الدعم من حملة أسهمها، وتقلصت قدرتها في الحصول على الموارد، وتكون النتيجة فناء وموت المنظمة، وحالما يحدث الموت فإن ارتباط الأفراد سيتغير لإدراكهم بأن النهاية قد حلت وإن ارتباطهم بالمنظمة قد انتهى، وتجدر الإشارة إلى أنه من الممكن أن تمر المنظمة في مرحلة الشيخوخة في بدايات تأسيسها نتيجة تعرضها لظروف وتحديات معينة (Adizes, 2004, 153)



4. الجانب التطبيقي

1.4. وصف مجتمع البحث:

يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل البحث، بأعتبره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالبحث، ويتمثل مجتمع البحث الحالي بالمصارف الأهلية في مدينة أربيل. وأختبرت البحث فرضياته على مدرءاء في المصارف الاهلية في مدينة أربيل وبلغ عددهم (94) مديرا في (43) مصارف أهلية. وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للبحث للمسوغات الآتية:

1. الدور التي تؤدي هذه المصارف كمحرك رئيسي لتقدم النشاط الاقتصادي في اقليم كردستان.
2. زياده شدة المنافسة في قطاع الخاص فيما بينها وبالاخص في المصارف الاهليه مما تتطلب قياده ذكيه للتحقيق البقاء والديمومة والحد من الشخوخة.
3. تنامي اهمية القطاع المصرفي في اقليم كردستان نتيجة لزيادة حركة الاموال من و الى خارج و داخل الاقليم مما تحتاج القيادات الذكية لديمومته واستمراره.

2.4. وصف عينة البحث:

تمثلت عينة البحث بـ(43) مصارف أهلية والتي هي أصلاً تمثل مجتمع البحث وبذلك فإن العينة تمثل المجتمع بالنسبة 100%، وأما المستجيبين هم مديري المصارف ومدرءاء الأقسام، حيث قامت الباحثة بتوزيع (94) استمارة استبيان على المستجيبين في المصارف الاهلية في مدينة اربيل. وتمت اعادة (86) استمارة وكانت صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (91.48%). والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول(6) عدد الاستثمارات الموزعة والمعادة

ت	اسم المصرف	عدد الاستثمارات		
		الموزعة	المعادة	الصالحة
1	مصرف الاقليمي التجاري (أميرالد السابق)	1	1	1
2	مصرف كردستان الدولي الفرع الرئيسي	20	18	16
3	مصرف كردستان الدولي الفرع ئيشةوا	6	6	5
4	مصرف جيهان فرع باجطر	1	1	1
5	مصرف جيهان الادارة العامة	4	4	4
6	مصرف أربيل للاستثمار والتمويل	14	14	12
7	مصرف الشرق الاوسط فرع سامان	1	1	1
8	مصرف الشمال فرع أربيل	1	1	1
9	مصرف الخليج التجاري	1	1	1
10	مصرف اشور للاستثمار.	1	1	1
11	مصرف اشوع للاستثمار فرع عينكاوة	1	1	1
12	مصرف الاتحاد العراقي	1	1	1
13	مصرف الاقتصاد فرع اربيل	1	1	1
14	مصرف الائتمان	1	1	1
15	مصرف الاستثمار العراقي	1	1	1
16	مصرف منصور	1	1	1
17	مصرف الاهلي العراقي	1	1	1
18	مصرف التعاون الاسلامي	1	1	1



1	1	1	مصرف المتحد للاستثمار	19
1	1	1	مصرف سومر	20
1	1	1	مصرف الموصل	21
1	1	1	مصرف بغداد فرع شورش	22
1	1	1	مصرف بغداد فرع نيشتمان	23
1	1	1	مصرف بغداد فرع ماجد مول	24
1	1	1	مصرف غير العراق	25
1	1	1	مصرف تنمية الاسلامي	26
1	1	1	مصرف العراق الاسلامي	27
1	1	1	مصرف اتركونشنال اللبناني	28
1	1	1	مصرف بيلوس اللبناني	29
1	1	1	مصرف بيروت وبلاد العرب	30
1	1	1	مصرف الاعتماد اللبناني	31
1	1	1	مصرف البحر المتوسط اللبناني	32
3	3	3	مصرف وقفلر التركي	33
3	4	4	مصرف البركة التركي	34
2	2	2	مصرف ايش التركي	35
1	1	1	مصرف زراعة التركي	36
1	1	1	مصرف أبو ظبي	37
1	1	1	مصرف العودة	38
6	6	6	فرنسا بنك	39
1	1	1	Standard Chartered Bank	40
1	1	1	بنك لبنان والمهجر Blom Bank	41
1	1	1	مصرف العراقي الاسلامي	42
1	1	1	مصرف الثقة الاسلامي	43
86	92	94	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة.

3.4. وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين:

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي، التحصيل العلمي، عدد السنوات الخدمة الإجمالية، عدد سنوات الخدمة المصرفية كمدير، وكما في الجدول (7):
الجدول (7) وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

توزيع الأفراد المستجيبين			العوامل
المجموع	أثى	ذكر	الجنس
86	16	70	
%100	%18.6	%81.4	



العمر	21 - 30 سنة	31 - 40 سنة	41 - 50 سنة	51 سنة فأكثر	المجموع	
	8	22	31	25	86	
	9.3%	25.6%	36%	29.1%	100%	
المستوى العلمي	اعدادية	معهد	بكالوريوس	دراسات عليا	المجموع	
	9	21	37	19	86	
	10.46%	24.41%	43.02%	22.09%	100%	
التخصص العلمي	التجارة	الادارة	المحاسبة	اقتصاد	مالية ومصرفية	المجموع
	4	23	25	8	26	86
	4.65%	26.74%	29.06%	9.30%	30.23%	100%
عدد سنوات الخدمة الاجمالية	5 سنوات فما دون	6 - 10 سنة	11 - 15 سنة	16 - 20 سنة	21 سنوات فأكثر	المجموع
	10	13	14	25	24	86
	11.6%	15.1%	16.3%	29.1%	27.9%	100%
عدد سنوات الخدمة المصرفية كمدير	سنتان فما دون	3 - 5 سنة	6 سنوات فأكثر	المجموع		
	34	35	17	86		
	39.53%	40.69%	19.76%	100%		

المصدر: من اعداد الباحثة

- 1- **الجنس:** يشير الجدول (7) إلى أن فئة الذكور في المصارف المبحوثة هي (81.4%)، أما فئة الإناث هي (18.6%)، مما يشير إلى أن معظم من يشغل منصب مدراء الاقسام في المصارف المبحوثة هم من الذكور.
- 2- **العمر:** يوضح الجدول (7) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الافراد العينة كانت من بين الفئة العمرية (41 - 50 سنة) والتي بلغت نسبة (36%)، وتلتها نسبة (29.1%) للفئة العمرية (51 سنة - فأكثر)، ثم جاءت الفئة العمرية (31 - 40 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (25.6%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (21 - 30 سنة) وبنسبة بلغت (9.3%). مما يدل على أن غالبية الافراد العينة في المصارف المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.
- 3- **المستوى العلمي:** ان غالبية الافراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات اكااديمية ومن حملة شهادة بكالوريوس والتي بلغت (43.02%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم (معهد) قد بلغت (24.41%)، ثم جاءت حاملي شهادات عليا بنسبة (22.09%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي شهادة اعدادية عالي اذ بلغت (10.46%). مما يشير الى ان الافراد العينة يمتلكون القدرة على فهم واستيعاب مضامين استمارة الاستبيان والاجابة عليها بمستويات عالية من الدقة والموضوعية وهذا يصب جانب الحصول على نتائج ميدانية قريبة من واقع عمل المصارف المبحوثة.
- 4- **التخصص العلمي:** تبين أن أغلبية المديرين في المصارف الأهلية المبحوثة هم من ذوي التخصص العلمي (المالية والمصرفية) وبنسبة (30.23%)، تلتها الأفراد ذوي تخصص (المحاسبة) وبنسبة قريبة بلغت (29.06%)، بينما جاء المديرين ذوي تخصص (الإدارة) بالمرتبة الثالثة وبنسبة (26.74%)، ثم جاءت حاملي التخصص العلمي (الاقتصاد) بالمرتبة الرابعة وبنسبة (9.30%)، في حين أن الأفراد ذوي التخصص العلمي (التجارة) احتلوا المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (4.65%). مما يستتج منه أن هناك تخصصات علمية متنوعة لدى المديرين في المصارف الأهلية المبحوثة.
- 5- **مدة الخدمة الاجمالية:** يوضح الجدول (7) أن النسبة الكبرى من الافراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (16 - 20 سنة) والتي شكلت نسبة (27.9%) من حجم العينة المبحوثة، ثم تلتها فئة (21 سنة فأكثر) بالنسبة (27.9%) و ثم جاءت الفئة (11 - 15 سنة) بالنسبة (16.3%) من حجم العينة، ثم جاءت الافراد الذين لهم خدمة (6 - 10 سنة) إذ بلغت (15.1%)، ومن ثم الافراد الذين لهم خدمة (5 سنوات فما دون) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (11.6%).

6- **مدة الخدمة المصرفية كمدير:** توضح المعلومات المستمدة من الجدول (7) الى ان نسبة (40.69%) من الافراد قد شغلوا مناصبهم الحالية لمدة زمنية تراوحت بين (3 - 5 سنة)، بينما تلتها فئة (سنتان فما دون) وبنسبة (39.53%) من بين الافراد المستجيبين، وجاءت فئة (6 سنوات فأكثر) في المرتبة الاخيرة وبنسبة (19.76%) للذين كانت مدة بقائهم في مناصبهم الحالية، وبذلك فأن هذه النتائج تشير الى تباين فترات بقاء الافراد العينة في مناصبهم الحالية.

4.4. وصف وتشخيص متغيرات البحث

1.4.4. وصف وتشخيص متغيرات ابعاد القيادة الذكية:

يستعرض هذا المحور وصف متغيرات البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، ومعامل الاختلاف، وعلى النحو الآتي:

1. **القيادة التشاركية:** تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1 - X5) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بُعد القيادة التشاركية، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (85.80%) من الافراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.16%) غير متفقين مع ذلك، وجاء هذا بوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.69). مما يعطي دلالة أولية على توافر القيادة التشاركية الواضحة لدى القياديين في المصارف المبحوثة وبمستويات عالية. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X5) والتي بلغت (88%)، وبوسط حسابي بلغ (4.40)، والتي تنص على تنسيق ادارة المصرف الجهود بين العاملين. حيث بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X5) ما قيمته (16.64%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد القيادة التشاركية.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد القيادة التشاركية فهي للعبارة (X2) والتي بلغت (84.60%)، وبوسط حسابي بلغ (4.23)، والتي تنص على تحفيز ادارة المصرف العاملين لظهار ما لديهم من مقدرات ابداعية، مما يؤشر ضرورة قيام المصارف المبحوثة بأهتمامه في تطوير هذا الجانب.

2. **الذكاء العقلاني:** تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X6 - X10) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بعد الذكاء العقلاني والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (88.76%) من الافراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.16%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.66). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد الذكاء العقلاني لدى القياديين المصارف المبحوثة وبمستويات عالية . وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X8) والتي بلغت (91.60%)، وبوسط حسابي بلغ (4.44)، والتي تشير إلى امتلاك ادارة المصرف خطة لتحقيق الاهداف الموضوعية، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X8) ما قيمته (12.73%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الذكاء العقلاني.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الذكاء فهي للعبارة (X7) والتي بلغت (86.80%)، وبوسط حسابي بلغ (4.34)، والتي تنص على تضع ادارة المصرف اجراءات نمطية للاعمال والنشاطات والمهام بطريقة فاعلة.

3. **الذكاء الروحي:** تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X11 - X15) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بعد الذكاء الروحي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (74.74%) من الافراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (12.56%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.90). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد الذكاء الروحي لدى القيادات في المصارف المبحوثة وبمستويات جيدة.



وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X₁₃) والتي بلغت (82.79%)، وبوسط حسابي بلغ (4.14)، والتي تشير إلى تصرف ادارة المصرف وفقا للقيم التي تؤمن بها، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X₁₃) ما قيمته (19.66%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر وباللغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الذكاء الروحي. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات الذكاء الروحي فهي لعبارة (X₁₁) والتي بلغت (54.88%)، وبوسط حسابي بلغ (2.74)، والتي تنص على تتحمل ادار المصرف مسؤولية عن الاعمال وخاصة عندما يحدث أمر صعب وخطر.

الجدول (8) وصف أبعاد القيادة الذكية

المتغيرات الفرعية	المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		نسبة الاتفاق (%)	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
		1		2		3		4		5						
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار					
القيادة التشاركية	X1	32	37.21	49	56.98	4	4.65	0	0.00	1	1.16	85.80	15.52	0.666	4.29	
	X2	25	29.07	55	63.95	5	5.81	1	1.16	0	0.00	84.60	14.09	0.596	4.23	
	X3	38	44.19	38	44.19	9	10.47	1	1.16	0	0.00	85.80	16.48	0.707	4.29	
	X4	49	56.98	27	31.40	9	10.47	1	1.16	0	0.00	84.80	17.19	0.729	4.24	
	X5	40	46.51	38	44.19	7	8.14	0	0.00	1	1.16	88.00	16.64	0.732	4.40	
المعدل		42.79		48.14		7.91		0.70		0.47		4.29		0.69		15.98
		90.93		1.16												85.80
الذكاء العفائي	X6	48	55.81	35	40.70	3	3.49	0	0.00	0	0.00	90.40	12.57	0.568	4.52	
	X7	37	43.02	43	50.00	5	5.81	0	0.00	1	1.16	86.80	16.04	0.696	4.34	
	X8	54	62.79	28	32.56	4	4.65	0	0.00	0	0.00	91.60	12.73	0.583	4.58	
	X9	40	46.51	42	48.84	1	1.16	3	3.49	0	0.00	87.60	15.73	0.689	4.38	
	X10	43	50.00	34	39.53	8	8.16	0	0.00	1	1.16	87.40	17.21	0.752	4.37	
المعدل		51.63		42.33		4.66		0.70		0.47		4.44		0.66		14.85
		98.61		1.16												88.76
الذكاء الروحي	X11	2	2.33	16	18.60	33	38.37	28	32.56	7	8.14	54.88	34.07	0.935	2.74	
	X12	25	29.07	34	39.53	22	25.58	3	3.49	2	2.33	77.91	24.29	0.946	3.90	
	X13	32	37.21	37	43.02	14	16.28	3	3.49	0	0.00	82.79	19.66	0.814	4.14	
	X14	27	31.40	36	41.86	14	16.28	7	8.14	2	2.33	78.37	25.72	1.008	3.92	
	X15	24	27.91	39	45.35	21	24.42	2	2.33	0	0.00	79.77	19.81	0.790	3.99	
المعدل		25.58		37.67		24.19		10.00		2.56		74.74		0.90		24.71
		63.26		12.56												85.80

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

2.4.4. وصف متغير الشيوخة التنظيمية :

يمثل المحور الحالي وصفاً لآراء الافراد المستجيبين تجاه متغير الشيوخة التنظيمية وبحسب أبعاده المتمثلة بكل من الاستقرارية المنظمة، تبادل الاتهامات المنظمة، البيروقراطية المنظمة، الاضمحلال المنظمة وعلى وفق الآتي:

1. **الاستقرارية المنظمة:** تشير إجابات عينة البحث في الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بضمون العبارات (Y₁ - Y₅) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه وصف بعد الاستقرارية المنظمة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (84.33%) من الافراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.56%) غير متفقين مع هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.75). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر بعد الاستقرارية المنظمة لدى القياديين في المصارف المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y₂) بالنسبة (87.21%)، وبوسط حسابي بلغ (4.36)، مما يدل على اهتمام ادارة المصرف قليلاً بالدخول الى اسواق جديدة واستعمال تكنولوجيا متطورة في العمل، ولتأكيد أهمية هذه العبارات من وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف لتلك العبارات ما قيمتها (14.04%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر وباللغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الاستقرارية المنظمة. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y₃) والتي بلغت (81.86%)، وبوسط حسابي بلغ (4.22)، والتي تشير إلى تعمل ادارة المصرف على التركيز بشكل اكبر على الانجازات السابقة بدلا من التركيز على الرؤي المستقبلية.

2. **تبادل الاتهامات المنظمة:** تُشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بضمون العبارات (Y₆ - Y₁₀) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه وصف بعد تبادل الاتهامات المنظمة



والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (84.33%) من الافراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.63%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.78). وهذا يشير إلى أن المصارف المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد تبادل الاتهامات المنظمية وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y₉) والتي بلغت (90.00%)، وبوسط حسابي (4.50)، وهذا يشير إلى امتصاص الصراعات الداخلية كل الطاقات واهمال حاجات الزبائن الخارجيين، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (Y₉) ما قيمته (14.76%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر وباللغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد تبادل الاتهامات المنظمية.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y₈) والتي بلغت (80.70%)، وبوسط حسابي بلغ (4.03)، والتي تشير إلى تغلب حسب السلطة على ادارة المصرف ادى الى تقليل من امكانية تحقيق الاهداف المنظمية.

3. البيروقراطية المنظمية: تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y₁₁ - Y₁₅) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه وصف بعد البيروقراطية المنظمية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (84.33%) من الافراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.63%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.78). وهذا يدل على أن المصارف المبحوثة وهذا يشير إلى أن المصارف المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد تبادل البيروقراطية المنظمية وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y₁₅) والتي بلغت (88.14%)، وبوسط حسابي بلغ (4.41)، والتي تشير إلى عدم معرفة العاملون ما يدور في الاقسام الاخرى كل قسم لديه مسؤولية لمهمة معينة. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (Y₁₅) ما قيمته (18.54%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر وباللغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد البيروقراطية المنظمية. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y₁₃) والتي بلغت (80.23%)، وبوسط حسابي بلغ (4.01)، والتي تشير إلى تواجد العديد من الانظمة الادارية والرقابية في المصرف لكنها غير فعالة.

4. الاضمحلال المنظمية: تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

للإجابات تجاه العبارات (Y₁₆ - Y₂₀) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بعد الاضمحلال المنظمية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (85.91%) من الافراد عينة البحث متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.86%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.71). مما يؤشر وبشكل أولي توافر إلى مؤشرات بعد الاضمحلال المنظمية لدى المصارف المبحوثة وبمستويات عالية.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y₂₀) والتي بلغت (85.86%)، وبوسط حسابي بلغ (4.44)، والتي تشير إلى تسعى ادارة المصرف للمحافظة على الحصة السوقية وتحقيق المنحة العالية، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الافراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (Y₂₀) ما قيمته (16.41%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر وباللغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الاضمحلال المنظمية. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y₁₇) والتي بلغت (82.33%)، وبوسط حسابي بلغ (4.12)، والتي تشير إلى تعد ادارته المصرف الخطط لتوفير السيولة الماليه الكافية لموجهه متطلبات العمل.



الجدول (9) وصف أبعاد الشيخوخة المنظمي

المتغيرات الفرعية	المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المعدل			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
الاستقرارية المنظمية	Y1	84.19	17.13	0.721	4.21	1.16	1	1.16	1	6.98	6	56.98	49	33.72	29
	Y2	87.21	14.04	0.612	4.36	0.00	0	0.00	0	6.98	6	50.00	43	43.02	37
	Y3	81.86	21.08	0.863	4.09	1.16	1	3.49	3	15.12	13	45.35	39	34.88	30
	Y4	85.81	17.11	0.734	4.29	0.00	0	2.33	2	9.30	8	45.35	39	43.02	37
	Y5	82.56	19.60	0.809	4.13	0.00	0	3.49	3	16.28	14	44.19	38	36.05	31
		84.33	17.79	0.75	4.22	0.47		2.09		10.93		48.37		38.14	
				2.56						97.44					
تبادل الاهتمامات المنظمية	Y6	82.79	17.83	0.738	4.14	0.00	0	1.16	1	17.44	15	47.67	41	33.72	29
	Y7	83.95	17.46	0.733	4.20	0.00	0	1.16	1	15.12	13	46.51	40	37.21	32
	Y8	80.70	18.79	0.758	4.03	0.00	0	1.16	1	23.26	20	46.51	40	29.07	25
	Y9	90.00	14.76	0.664	4.50	1.16	1	0.00	0	2.33	2	40.70	35	55.81	48
	Y10	85.81	15.94	0.684	4.29	0.00	0	0.00	0	12.79	11	45.35	39	41.86	36
		84.65	16.95	0.72	4.23	0.23		0.70		14.19		45.35		39.53	
				0.93						84.88					
البيروقراطية المنظمية	Y11	85.35	17.01	0.726	4.27	1.16	1	0.00	0	9.30	8	50.00	43	39.53	34
	Y12	80.70	19.93	0.804	4.03	0.00	0	3.49	3	19.77	17	46.51	40	30.23	26
	Y13	80.23	21.79	0.874	4.01	0.00	0	1.16	1	33.72	29	27.91	24	37.21	32
	Y14	87.21	15.69	0.684	4.36	0.00	0	0.00	0	11.63	10	40.70	35	47.67	41
	Y15	88.14	18.54	0.817	4.41	1.16	1	1.16	1	10.47	9	30.23	26	56.98	49
		84.33	18.59	0.78	4.22	0.47		1.16		16.98		39.07		42.33	
				1.63						81.40					
الاضمحلال المنظمية	Y16	88.84	13.19	0.586	4.44	0.00	0	1.16	1	1.16	1	50.00	43	47.67	41
	Y17	82.33	20.55	0.846	4.12	2.33	2	0.00	0	16.28	14	46.51	40	34.88	30
	Y18	82.56	18.87	0.779	4.13	0.00	0	2.33	2	17.44	15	45.35	39	34.88	30
	Y19	86.98	13.54	0.589	4.35	0.00	0	0.00	0	5.81	5	53.49	46	40.70	35
	Y20	88.84	16.41	0.729	4.44	1.16	1	2.33	2	0.00	0	44.19	38	52.33	45
		85.91	16.51	0.71	4.30	0.70		1.16		8.14		47.91		42.09	
				1.86						90.00					

المصدر: من أعداد الباحثة

5.4. اختبار مخطط البحث وفرضياتها

1.5.4. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

أولاً/ تحليل العلاقة بين القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية :

نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الاولى والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة الذكية والحد من الشيخوخة التنظيمية مجتمعة ومنفردة). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية، وذلك كما في الجدول (10):

الجدول (10) معامل الارتباط بين القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية على المستوى الكلي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	القيمة الإحتمالية (Sig.)
القيادة الذكية	الشيخوخة التنظيمية	(0.000)

N= 86

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج في الجدول (10) إلى تحليل الارتباط بين متغيرات البحث وعلى مستوى المؤشر الكلي لها إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وبمستويات عالية بين متغير القيادة الذكية ومتغير الشيخوخة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.735) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثة الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري البحث لدى المصارف المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام المصارف المبحوثة القيادة الذكية يؤدي ذلك إلى الحد من الشيخوخة التنظيمية . وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة الذكية والحد من الشيخوخة التنظيمية مجتمعة ومنفردة "

ثانياً تحليل علاقة الارتباط على مستوى أبعاد البحث:

- أ. **العلاقة بين بعد القيادة التشاركية والشيخوخة التنظيمية** : يظهر من الجدول (11) وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد القيادة التشاركية ومتغير المعتمد الشيخوخة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.508) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما عملت المصارف المبحوثة إلى تحسين بعد القيادة التشاركية كلما أدى ذلك إلى الحد من الشيخوخة التنظيمية لديهم.
- ب. **العلاقة بين بعد الذكاء العقلاني والشيخوخة التنظيمية** : تشير معطيات الجدول (11) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد الذكاء العقلاني ومتغير المعتمد الشيخوخة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.544) وعند مستوى معنوية (0.05)، إذ تفصح هذه النتيجة إلى أن توجه المصارف المبحوثة لتحسين بعد الذكاء يسهم في الحد من الشيخوخة التنظيمية.
- ت. **العلاقة بين بعد الذكاء الروحي والشيخوخة التنظيمية** : يوضح الجدول (11) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد الذكاء الروحي ومتغير المعتمد الشيخوخة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.415) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما عملت المصارف المبحوثة إلى تحسين بعد الذكاء الروحي كلما أدى ذلك إلى تطبيق عملية الشيخوخة التنظيمية لديهم وبمستويات عالية.

الجدول (11) معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الشيخوخة التنظيمية	القيمة الإحتمالية (Sig.)
القيادة التشاركية	0.508**	(0.000)	
الذكاء العقلاني	0.544**	(0.000)	
الذكاء الروحي	0.415**	(0.000)	

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

2.5.4. تحليل التأثير بين متغيرات البحث

يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بالقيادة الذكية في المتغير المعتمد المتمثل في الشيخوخة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسة الثانية، على النحو الآتي:

- تأثير القيادة الذكية في الشيخوخة التنظيمية على المستوى الكلي**: تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (12) إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الذكية في المتغير التابع والمتمثل بالشيخوخة التنظيمية وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي أعتمده البحث، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (98.472) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.950) وبدرجات حرية (1، 84) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بأن وجود التأثير بين المتغيرات الرئيسة للبحث يعني أن اعتماد المصارف المبحوثة على القيادة الذكية يسهم في -- من الشيخوخة التنظيمية. وبلغ قيمة (B₀) والبالغة (0.331) أن هناك ظهوراً لشيخوخة التنظيمية من خلال أبعادها مقداره (0.331) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الذكية ومن خلال أبعاده مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشيخوخة التنظيمية تستقي معظم توجهاتها وبمستويات عالية من القيادة الذكية التي تعتمدها المصارف عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.925) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد في متغير القيادة الذكية سيؤدي بالتبعية إلى تغير مقداره (0.925) في الشيخوخة التنظيمية، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير التأثير للمتغير المستقل القيادة الذكية في المتغير المعتمد الشيخوخة التنظيمية. أما قيمة (R²) فقد بلغت (0.54) والتي تشير إلى أن ما نسبته (54%) من التغير الذي يحدث في الشيخوخة التنظيمية يمكن أن نعزوه إلى القيادة الذكية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (54%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (46%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي التي أعتمدها الباحثة في بحث الحالي. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه "يوجد تأثير لقيادة الذكية في الحد من الشيخوخة التنظيمية مجتمعةً ومنفرداً".



الجدول (12) تأثير القيادة الذكية في الشيخوخة التنظيمية على المستوى الكلي

الشيخوخة التنظيمية				المتغير المعتمد
R ²	F	B ₁	الثابت B ₀	المتغير المستقل
%54	98.472 Sig.(0.000)**	0.925 t(9.923) Sig.(0.000)**	0.331 t(0.842) Sig.(0.402)**	القيادة الذكية

N= 86

F(1, 84)= 3.950

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

أ. تحليل علاقة التأثير على مستوى المتغيرات الفرعية للبحث:

- تحليل تأثير بعد القيادة التشاركية في الشيخوخة التنظيمية :** تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (13) إلى وجود تأثير معنوي لبعده القيادة التشاركية في الشيخوخة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (29.220) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.955) وبدرجات حرية (1 ، 84) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغ قيمة (B₀) والبالغة (2.318) أن هناك ظهوراً لشيخوخة المنظمة من خلال أبعادها مقداره (2.318) وذلك عندما تكون قيمة بعد القيادة التشاركية مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشيخوخة التنظيمية تستقي معظم توجهاتها وبمستويات عالية من بعد القيادة التشاركية التي تعتمد المصارف عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B₁) فقد بلغت (0.441) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في القيادة التشاركية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في الشيخوخة التنظيمية بمقدار (0.441). أما قيمة (R²) فقد بلغت (0.258) والتي تشير إلى أن بعد القيادة التشاركية أسهمت بنسبة (25.8%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في الشيخوخة التنظيمية ، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (74.2%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (6.549) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05).
- تحليل تأثير بعد الذكاء العقلاني في الشيخوخة التنظيمية :** تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (13) إلى وجود تأثير معنوي لبعده الذكاء العقلاني في الشيخوخة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (35.371) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.955) وبدرجات حرية (1 ، 84) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغ قيمة (B₀) والبالغة (1.698) أن هناك ظهوراً لشيخوخة المنظمة من خلال أبعادها مقداره (1.698) وذلك عندما تكون قيمة بعد الذكاء العقلاني مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشيخوخة التنظيمية تستقي معظم توجهاتها من بعد الذكاء العقلاني التي تعتمد المصارف عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B₁) فقد بلغت (0.568) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في الذكاء العقلاني بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في الشيخوخة التنظيمية بمقدار (0.568). أما قيمة (R²) فقد بلغت (0.296) والتي تشير إلى أن بعد الذكاء العقلاني أسهمت بنسبة (29.6%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في الشيخوخة التنظيمية ، إذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (70.4%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة (3.989) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05).
- تحليل تأثير بعد الذكاء الروحي في الشيخوخة التنظيمية :** تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (13) إلى وجود تأثير معنوي لبعده الذكاء الروحي في الشيخوخة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (17.512) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.955) وبدرجات حرية (1 ، 84) مما يشير إلى معنوية التأثير. وبلغ قيمة (B₀) والبالغة (3.068) أن هناك ظهوراً لشيخوخة المنظمة من خلال أبعادها مقداره (3.068) وذلك عندما تكون قيمة بعد الذكاء الروحي مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشيخوخة التنظيمية تستقي توجهاتها من بعد الذكاء الروحي التي تعتمد المصارف عينة البحث. أما قيمة الميل الحدي (B₁) فقد بلغت (0.309) وهي تشير إلى أن التغيير الحاصل في الذكاء الروحي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في الشيخوخة التنظيمية بمقدار (0.309). أما قيمة (R²) فقد بلغت (0.173)

والتي تشير إلى أن بعد الذكاء الروحي أسهمت بنسبة (17.3%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في الشيخوخة التنظيمية ، أذ تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (82.7%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى. ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (11.034) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05).

الجدول (13) تأثير أبعاد القيادة الذكية في الشيخوخة التنظيمية

الشيخوخة التنظيمية				المتغير المعتمد
R ²	F	B ₁	الثابت-B ₀	المتغير المستقل
%25.8	29.220 Sig.(0.000)**	0.441 t(5.406) Sig.(0.000)**	2.318 t (6.549) Sig.(0.000)**	القيادة التشاركية
%29.6	35.3471 Sig.(0.000)**	0.568 t(5.947) Sig.(0.000)**	1.698 t(3.989) Sig.(0.000)**	الذكاء العقلاني
%17.3	17.512 Sig.(0.000)**	0.309 t(4.185) Sig.(0.000)**	3.068 t (11.034) Sig.(0.000)**	الذكاء الروحي

N= 86 F_(1, 85) = 3.955 ** معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وفق النتائج التحليلي

3.5.4. اختبار فرضية التباين

لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والمسماة بفرضية التباين تم اللجوء إلى استخدام معامل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لكونه الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الفروق بين متغيرات البحث وأبعاده، حيث يتم قبول قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين لغاية (0.05)، وكما يأتي:

1. الاختبار على المستوى الكلي:

يشير الجدول (14) إلى تحليل التباين الأحادي والمتصل بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الشيخوخة التنظيمية يمكن أن تعزى لمتغير القيادة الذكية وبحسب آراء الافراد عينة البحث. وقد دلت نتائج هذا الاختبار على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متغير الشيخوخة التنظيمية وأن هذه الفروق تعزى إلى القيادة الذكية وبحسب آراء الافراد عينة البحث. وبلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (5.258) وهي دالة معنوية بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.723) وبدرجات حرية (21، 64) وبمستوى دلالة محسوب والذي بلغت قيمته (0.000). ومعنى ذلك أن المصارف المبحوثة تتباين في عملية الشيخوخة التنظيمية تبعاً لتباين تركيزها على القيادة الذكية في أثناء أدائها لأنشطتها المختلفة في بيئتها.

الجدول (14) مؤشر التباين الأحادي على مستوى متغيرات البحث

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة P-Value المحسوبة
القيادة الذكية	بين المجموعات	4.834	2300.	21	258.5	0.000
	داخل المجموعات	802.2	0440.	64		
	المجموع	635.7	-	85		

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج نتائج التحليل الاحصائي F_(21,64) = 1.723 N = 86

وتأسیساً على نتائج التباين السابقة فإنه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه "يتباين المصارف الاهلية في الحد من الشيخوخة التنظيمية تبعاً لتباين مستويات تركيزها على أبعاد القيادة الذكية".

4.5.4. اختبار فرضية الفروقات:

تم استخدام اختبار (Independent – Sample T- Test) للتعرف على الفروقات بين متغيرات البحث تبعاً للسمات الشخصية التي تتكون من فئتين فقط مثل الجنس. كما تم استخدام اختبار التباين باتجاه واحد أو التباين الأحادي (One - Way ANOVA) للتعرف على الفروقات الإحصائية بين متغيرات البحث تبعاً للسمات الشخصية التي تتكون من أكثر من فئتين كالعمر والمستوى العلمي وغيرها. وعليه فإن نتائج هذه الاختبارات تشير إلى الآتي:

1. الفروقات حسب سمة الجنس: تم اعتماد اختبار (Independent – Samples T- Test) للتعرف على الفروقات بين فئات سمة الجنس تجاه متغيرات البحث كونها تتكون من فئتين فقط (الذكور والإناث). وتظهر نتائج التحليل في الجدول (15) إلى أن قيم (t) المحسوبة لكل من القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية والبالغة (1.367 ، 0.919) وعلى التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.663) وبدرجة حرية (84)، وبدلالة قيم المتوسطات الحسابية والتي بلغت (4.184) للذكور و(4.297) للإناث لدى متغير القيادة الذكية، و(4.203) للذكور و(4.300) للإناث لدى متغير الشيخوخة التنظيمية ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تجاه كل من متغير القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية تبعاً لإختلاف سمة الجنس بين الافراد المستجيبين . ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.175 ، 0.361) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، وهذا يدل على عدم معنوية الفروقات تجاه متغيرات البحث والتي يمكن أن تعزى لسمة الجنس وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية

الجدول 15 الفروقات حسب سمة الجنس

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	P-Value
القيادة الذكية	الذكور (70)	4.184	0.293	1.367	0.175
	الاناث (16)	4.297	0.317		
الشيخوخة التنظيمية	الذكور (70)	3.389	0.389	0.919	0.361
	الاناث (16)	3.183	0.318		

$t_{(df 84)} 1.663$

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

2. الفروقات حسب سمة العمر: تبين من النتائج في الجدول (16) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة العمر، عدم وجود فروقات معنوية بين المصارف المبحوثة تجاه كل من متغيرات القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية ، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (0.320 ، 1.843) وعلى التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.715) وبدرجة حرية (3 ، 82)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.811 ، 0.146) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأفراد المستجيبين تجاه كل من متغيرات القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية تبعاً لاختلاف سمة العمر بين الافراد المستجيبين، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول (16) الفروقات حسب سمة العمر

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة الذكية	بين المجاميع	3	0.029	0.320	0.811
	داخل المجاميع	82	0.092		



		-	85	7.636	المجموع	
0.146	1.843	0.255	3	0.765	بين المجاميع	الشيخوخة التنظيمية
		0.138	82	11.346	داخل المجاميع	
		-	85	12.111	المجموع	

$$F_{(df 3, 82)}=2.715$$

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

3. الفروقات حسب سمة المستوى العلمي: تبين من النتائج في الجدول (17) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة المستوى العلمي، عدم وجود فروقات معنوية بين المصارف المبحوثة تجاه كل من متغيرات القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية ، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (0.479 ، 0.245) وعلى التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (3.106) وبدرجة حرية (2 ، 83)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.621 ، 0.783) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الافراد المستجيبين تجاه كل من متغيرات القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية تبعاً لاختلاف سمة المؤهل العلمي بين الافراد المستجيبين، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول (17) الفروقات حسب سمة المؤهل العلمي

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة الذكية	بين المجاميع	2	0.044	0.479	0.621
	داخل المجاميع	83	0.091		
	المجموع	85	-		
الشيخوخة التنظيمية	بين المجاميع	2	0.036	0.245	0.783
	داخل المجاميع	83	0.145		
	المجموع	85	-		

$$F_{(df 2, 83)}= 3.106$$

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

4. الفروقات حسب سمة التخصص العلمي: تبين من النتائج في الجدول (18) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة التخصص العلمي، عدم وجود فروقات معنوية بين المصارف المبحوثة تجاه كل من متغيرات القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية ، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (0.274 ، 0.527) وعلى التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.715) وبدرجة حرية (3 ، 82)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.665 ، 0.844) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الافراد المستجيبين تجاه كل من متغيرات القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية تبعاً لاختلاف سمة اللقب العلمي بين الافراد المستجيبين، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول (18) الفروقات حسب سمة التخصص العلمي

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة الذكية	بين المجاميع	3	0.025	0.274	0.844
	داخل المجاميع	82	0.092		

		-	85	7.636	المجموع	
0.665	0.527	0.076	3	0.229	بین المجاميع	الشیخوخة التنظيمية
		0.145	82	11.882	داخل المجاميع	
		-	85	12.111	المجموع	

$$F_{(df 3, 82)} = 2.715$$

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

5. الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة الإجمالية: تبين من النتائج في الجدول (19) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة الإجمالية، عدم وجود فروقات معنوية بين المصارف المبحوثة تجاه كل من متغيرات القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (0.861، 1.831) وعلى التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.484) وبدرجة حرية (4، 81)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.491، 0.131) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأفراد المستجيبين تجاه كل من متغيرات القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية تبعاً لاختلاف سمة عدد سنوات الخدمة الإجمالية بين الأفراد المستجيبين، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول (19) الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة الإجمالية

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة الذكية	بين المجاميع	4	0.078	0.861	0.491
	داخل المجاميع	81	0.090		
	المجموع	85	-		
الشيخوخة التنظيمية	بين المجاميع	4	0.251	1.831	0.131
	داخل المجاميع	81	0.137		
	المجموع	85	-		

$$F_{(df 4, 81)} = 2.484$$

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

6. الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة المصرفية كمدير: تبين من النتائج في الجدول (20) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة المصرفية كمدير، عدم وجود فروقات معنوية بين المصارف المبحوثة تجاه كل من متغيرات القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (0.260، 0.361) وعلى التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.715) وبدرجة حرية (2، 83)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.772، 0.698) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الافراد المستجيبين تجاه كل من متغيرات القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية تبعاً لاختلاف سمة عدد سنوات الخدمة كرئيس القسم بين الافراد المستجيبين، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول (20) الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة المصرفية كمدير

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة الذكية	بين المجاميع	2	0.024	0.260	0.772
	داخل المجاميع	83	0.091		



		-	85	7.636	المجموع	
0.698	0.361	0.052	2	0.104	بين المجمع	الشيخوخة التنظيمية
		0.145	83	12.006	داخل المجمع	
		-	85	12.111	المجموع	

$$F_{(df 2, 83)} = 2.715$$

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

وتأسيساً على نتائج تحليل الفروقات السابقة بين متغيرات البحث تبعاً للسمات الشخصية لافراد المستجيبين تبين عدم وجود فروقات معنوية في كل من متغيرات القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية يمكن أن يكون مصدرها السمات الشخصية لافراد المستجيبين، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على أنه "يوجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لدى المصارف المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية " وقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لدى المصارف المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية)

5. الاستنتاجات والمقترحات

1.5.1. الاستنتاجات

- 1) تبين بان غالبية المديرين في المصارف الاهليه من الذكور وهذا متفق مع وصف السمات الشخصية للمديرين في المصارف الاهليه من ما يدل على ان الذكور اكثر منسجما مع البقاء لساعات طويله في العمل من قطاع الخاص بشكل عام والمصرفي بشكل خاص.
- 2) تبين بان الغالبية للمديرين في المصارف الاهليه من الفئه العمريه الناضجه من ما يدل على امتلاكهم للقدرات الذهنيه والجسمانيه المؤهله للعمل بمستويات عاليه و لساعات طويله.
- 3) ظهرت بان الشهادات الغالبية المديرين في المصارف الاهليه من حملة شهاده البكالوريوس وتخصص المحاسبه ولديهم خدمه في الجهاز المصرفي وهذا متفق مع وصف السمات الشخصية للمديرين ما يدل على موافقه المديرين اختصاصاتهم العلميه بشكل صحيح من المصارف الاهليه.
- 4) تبين في تحليل وصف وتشخيص بتوافر وممارسه نمط القيادة التشاركيه بمستوى عالي للمديرين في المصارف الاهليه.
- 5) تبين التحليل الاحصائي توافر مؤشرات الذكاء العقلاني بمستوى الاتفاق عاليا لدى المديرين في المصارف الاهليه.
- 6) ظهر نتائج التحليل الاحصائي وجود اتفاق بمستوى جيد بتوفر الذكاء الروحي لدى المديرين في المصارف الاهليه، والتي تحد من الشيخوخة التنظيمية.
- 7) ظهر من نتائج الوصف والتشخيص بوجود اتفاق بمستوى جيد على توافر الاستقراطييه المنظميه لدى المديرين في المصارف الاهليه المبحوثة.
- 8) يتبين من نتائج الوصف والتشخيص بان اداره المصارف الاهليه تركز على الرؤيه المستقبليه.
- 9) ظهر نتائج التحليل بان الغالبية العظمى من المديرين في المصارف الاهليه متفقون بان الصراعات الداخليه يؤدي الى امتصاص كل الطاقات واهمال الزبائن الخارجيين مما يؤدي الى الشيخوخه التنظيميه.
- 10) تبين نسبه اتفاق عالي لدى المديرين في المصارف الاهليه لكل من بعد الاستقراطييه المنظميه وتبادل الاتهامات المنظميه والبيروقراطييه المنظميه والاضمحلال المنظميه وبدرجه متقارب كأبعاد رئيسية لحد من الشيخوخه تنظيميه.
- 11) تبين نتائج التحليل بان نسبه اتفاق عاليه لدى المستجيبين حول عدم معرفه العاملون ما يدور في الاقسام الاخرى وكل قسم لديه مسؤوليه لمهمه معينه، وهذا يدل على ان كل العاملين في الصارف الاهليه المبحوثة يحافظون على المهام الملقاة على عاتقهم.
- 12) تبينت بان نسبه عاليه من المديرين في المصارف الاهليه متفقون وبدرجه عاليه حول سعي المصارف للمحافظه على الحصة السوقيه لتحقيق المنفعه عاليه.
- 13) توجد مستويات معنويه من التوافق الايجابي بين القيادة الذكيه والحد من الشيخوخه التنظيميه في المصارف الاهليه المبحوثة اي انه كلما زاد اعتماد المصارف المبحوثة على القيادة الذكيه يؤدي ذلك الى الحد من الشيخوخه المنظميه.



- 14) توجد مستويات معنويه موجهه من الارتباط بين ابعاد القيادة الذكيه وابعاد الشيخوخه المنظميه.
- 15) ظهر بان عمليه الحد من الشيخوخه المنظميه تستمد خصائصه من القيادة الذكيه مما يدل على انه كلما ارتكزت المصارف الاهليه المبحوئه على القيادة الذكيه في ادارتها كلما استطاعت الحد من شيخوختها .
- 16) تبين وجود تأثير واضح لابعاد القيادة الذكيه في جميع ابعاد الشيخوخه المنظميه.
- 17) وصل البحث بان المصارف الاهليه المبحوئه تتباين في توفير متطلبات لحد من الشيخوخه المنظميه تبعاً لتباين تركيز الافراد المستجيبين على وجود القيادة الذكيه في ادارتها.
- 18) تبين نتائج التحليل الاحصائي بعدم وجود فروقات معنويه في كل من متغيرات القيادة الذكيه والشيخوخه التنظيميه وفقاً لسمات الشخصيه الافراد المستجيبين في المصارف الاهليه، اي ان لديها نظرة متقاربه اتجاه كل من القيادة والشيخوخه التنظيميه.

2.5. المقترحات

1. ضروره ان تقوم اداره المصارف بتحفيز العاملين لديها لظهار ما لديهم من قدرات ابداعيه.
2. ضروره تحمل اداره المصارف مسؤوليه الاعمال وخاصه عندما يحدث امر صعب وخطر.
3. نرى بان تحقيق الاهداف الموضوعه ضروريه لذلك على اداره المصارف الاهليه امتلاك خطط واضحه لتحقيق تلك الاهداف.
4. ضروره ان تهتم المصارف الاهليه بالدخول الى اسواق جديده واستعمال تكنولوجيا متطوره في العمل .
5. ضروره اهتمام الادارات المصارف الاهليه باجراءات نمطيه للاعمال والنشاطات والمهام بطريقة فاعله.
6. ضروره اهتمام اداره المصارف الاهليه بكافه ابعاد الشيخوخه التنظيميه للحد من تعرضها لها.
7. ضروره قيام المصارف الاهليه في وضع الانظمه الرقابيه والاداريه فعاله لديها.
8. ضروره قيام اداره المصارف العمل لتوفير السيوله الماليه الكافيه لمواجهة متطلبات العمل.

المصادر:

1. ابو الكشك، محمد نايف، (2006)، الادارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، عمان - الاردن.
2. ابو عوجة، حسام كامل وابو ناصر، حسن عاطف حسن، (2017)، قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية في الحد من الشيخوخة التنظيمية- دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين، جامعة القدس المفتوحة.
3. حمود، خضير كاظم والشيخ، روان منير، (2010)، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء عمان - الاردن.
4. عباس، حامد عادل و يوسف، ليث علي (2015)، العلاقة بين الشيخوخة التنظيمية والسلوك غير الوظيفي - دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، المجلد(205)، عدد (16)
5. الكرعوي، سجي جواد حسين، (2016)، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال - العراق.
6. نجم، عبود والنعمي، محمد عبدالعال، (2012)، الذكاء القيادي، رؤية في القيادة الاستراتيجية، Proceedings of Business Intelligence and Knowledge Economy 2012 Vol. 1
7. Adizes, Ichak. (2004), Managing Corporate Lifecycles. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publishing, First edition. First printing, Paramus, NJ: Prentice Hall Press.
8. Bell, C. and Mjoli ,T, (2014), The Effect of particions Leadership on organizational Commitment Comparing its Effect on two Gender Groups, Africa Journal of Business Managment, 8, (12),
9. Buzan, barry and Lene hansen (2005) The evolution of International Securit studies I Cambridge university o16 Octobers
10. -Daderman, Anna Maria (2013) Leadership Intelligence Before and After participation in UGL Leadership Traning, International Journal of Transpersonal Studies (23) Doli 10, 24972
11. Garcia Marito (2012) The Cash of Cash Transter programs Abrica - Directions. Divided, the Rise in sub-Saharan Africa - Directions.
12. Green Ni willam and Moble, D, Kathleen (2010) Costering spiritual Intelligence - The Center of for contemplative mind in society, ressential. 27. volume 12
13. Hanks, S.H., WATSON, cj, and Chandler, G,(1993), Tightening the life-cycle construet, A taxonomic study of growth stage configurations in high technology organisations, Entrepreneurship Theory and practice, vol 18 no 2.
14. Horide, Ichirou. (2005). a Theory of the Growth of The Firm: An Interdisciplinary Approach. Working Paper Series. Huff, James & Anne S. Huff, Anne S, and Thomas, Howard(1992), "Strateging Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia " Strategic Management Journal, Vol. 13, 55-75



15. Hoy Wk (2006) Academic optimism of schools & A force for student Achievement.jstor Vol. 43. Nors
16. Hyde, Cheryl A; (2004) Multicultural Development in human Services Agencies! Challenges and solutions, social work, Volume 49, Issue I January 2004
17. Kornath, H. and Guldenberg, S. (2004) Intelligent - Leadership in knowledger-Based Organi Zation & an Empirical study, 5th European Convergence on (okLC), Innsbruch.
18. Lester, Donald, L. and parnell, hohn, Alan, and Carraher, shawn M.(2003) Organizational life cycle. A live stage empirical Scale, International Journal of organizational Analysis 11 (4) •Dol, 10: 1108.
19. Loderer, Claudio. & Waelchli, Urs. (2010). Firm age and performance. Working papers series.
20. Martin, Thomas, N and Hafer, John C. (2009) models of emotional intelligence, spirtual intelligence, and performance, Journal of management spirituality and Religion (3) Dolilo.1080.
21. Mattone, John (2013] Intelligent Learless Ship; what you need to know to unlock your full poten. ww.questid.com
22. Mazdai, khodadad and Mohammadi, Ahmad (2012) present the intelligent Learelership multiple model, according to the organi Zations management system in Train / procedia - Social and Behavioral sciences (47)
23. Nazzari, Sarah and foroughi, Hamid (2007) organiza Changes Through its Lifecycl system Dynamics Approach. 25th In international Conference of system dynamics Society.
24. phelps, Robert and Adams, Richard and Bessant John, (2007), Life Cycles of Gowing organization A Review with Implications for knowledge and learning, International Journal of management Reviews 9 (1) Doli 10.1111
25. Ronel, Natti and Ramat, Gan, (2008) this paper Grace Therapy for recovering victims A rest orative 12-step based therapy N. Ronels.
26. Sisk, D. (2008), spirtli itual Intelligence, the Tenth intelligence that integrates all other intelligences. www.dept, Lamar, edu.
27. Sorensen, Jesper B., & Stuart, Toby E. (2000). Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation, Administrative Science Quarterly, vol.45 no. 1, p. 81 112.
28. Sydenmaanlakka; pentti (2003) Intelligent Leadership and Leadership Competencies, ISBN 951-22-6360-5.
29. Tokarczyk, Tim., & Appelman, Jake.(2008). The Corporate Life Cycle: Leading Organizations to Perpetual Life. Fmi Quarterly. issue 4, P.53-61
30. Vaughang Emmett, J. (2002) Essentials and Insurance / 2ND I of Risk Management an EDITION [Emmett J. Vaughan, Therese Mo Vaughan]
31. Yakaboski, Tamana (2010) Going at it alon, Journal of student Affairs Research and practice 47 (4)
32. Zhu Hanxiong, Wang Yue. (2011). Analysis of Enterprise Development Strategies Based on the Features of Different Stages in Enterprise Life Cycle. Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Management.



ڕۆلی رهه‌نده‌کانی سه‌رکرده‌ی زيره‌ک له پيڤرتن له پيري پيکخراو
توڤڤينه‌وه‌ی کي شيکاريه بۆ رای به‌رپوه‌به‌ری سه‌مپليک له بانکه تايه‌ته‌کانی شاری هه‌ولير

مه‌بابات نوري عبدالله

به‌شی کارگيري کار کولتيري به‌رپوه‌بردن و ئابووری زانکۆی سه‌لاحه‌ددین-هه‌ولير

پوخته

ئامانجی ئەم توڤڤينه‌وه‌یه دۆزینه‌وه‌ی سروشتی په‌یوه‌ندی و کاریگه‌ری له ئیوان زيره‌کی سه‌رکرده به رهه‌نده‌کانی (سه‌رکرده‌ی به‌شدار، زيره‌کی عه‌ق‌لی، زيره‌کی ڕوحي) و پيري پيکخراو به هه‌ر چوار قوناغ (سه‌قامگيري پيکخراو، ئالوگوري تومه‌تباری پيکخراو، بيروقراي پيکخراو، و پوکانه‌وه‌ی پيکخراو). و هه‌ول دان بۆ چاره‌سه‌ری کيشه‌یه‌کی واقعيانه که راسته‌وخۆ کاریگه‌ری هه‌یه له‌سه‌ر بانکه تايه‌ته‌کان هه‌موو به گشتی و بانکه تايه‌ته‌کانی شاری هه‌ولير به تايه‌تی. هيلکاری گريمانه‌که گوزارشته له گريمانه سه‌ره‌کيه‌کان ده‌کات و فۆرمی پرسياوه به‌کار هه‌تياوه وه‌ک ئامرازیکي سه‌ره‌کی بۆ کۆکردنه‌وه‌ی داناکان و دابه‌شکرا به‌سه‌ر (94) به‌رپوه‌به‌ر و وه‌لامده‌ره‌وه‌کان له (43) بانکي تايه‌تی وه‌ک سه‌مپلي توڤڤينه‌وه‌که که (100%) نوڤنه‌رايه‌تی کومه‌لگای توڤينه‌وه‌که ده‌کات، وه‌رگرتنه‌وه‌ی نه‌ئا (86) فۆرم که گونجاو بۆ بۆ شيکردنه‌وه‌ و بۆ راستی گريمانه‌که چه‌ند ليکولينه‌وه‌ی جياواز کراوه به به‌کاره‌یتانی پرۆگرامی ئاماری SPSS (v.20) ئەم توڤڤينه‌وه‌ په‌يره‌وه‌ی مه‌نه‌جی وه‌سفی یه بۆ شيکردنه‌وه به‌کاره‌یتاوه و توڤڤينه‌وه‌که گه‌يشتووته ژماره‌یه‌ک ده‌ره‌نجام که گرنگترينيان بوونی په‌یوه‌ندی و کاریگه‌ری به‌رحه‌سته‌ی پۆزه‌تیفانه له‌ئیوان زيره‌کی سه‌رکرده و پيري پيکخراو و توڤڤينه‌وه‌که پاسپارده‌ی پيويستی که ئاراسته‌ی بانکه تايه‌ته‌کان ده‌کات وه‌گه‌رخستنی زيره‌کی هه‌ستی و زيره‌کی عه‌ق‌لی و زيره‌کی روحي بۆ پيڤرتن له پيري پيکخراو. وشه‌ کيله‌کان/ سه‌رکرده‌ی زيره‌کی، پيري پيکخراو، سه‌رکرده‌ی به‌شدار. زيره‌کی عه‌ق‌لی، زيره‌کی ڕوحي.

The Role of Smart Leadership Dimensions in Reducing Organizational Aging

An analytical study of the opinions of managers of a number of private banks in the city of Erbil

Mahabat Nori Abdullah

Business Administration Dept. Administration & Economic College Salahaddin University-Erbil

Abstract

This research aims to investigate the nature of the relationship and influence between smart leadership with its dimensions represented (participatory leadership, rational intelligence, spiritual intelligence) and organizational aging in its four phases (organizational autonomy, exchange of organizational accusations, organizational bureaucracy, organizational decay), so as to try to Addressing a realistic problem that directly affects the private banking sector in general and private banks in the city of Erbil in particular. A research hypothesis was designed to express the main hypotheses, and the questionnaire was used as a tool to collect data, and it was distributed to (94) managers as respondents in (43) private banks as a random sample for research as a sample of the research at a rate of (100%), and (86) questionnaires valid for analysis were retrieved. In order to verify the validity of the hypotheses, she underwent multiple tests using the statistical program (SPSS V.20). The research adopted the descriptive and analytical approach, the research reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of a positive relationship and moral effect between smart leadership and reducing organizational aging, and the research suggested the need for leaders to invest emotional intelligence, rational intelligence and spiritual intelligence in the banks discussed to reduce organizational aging.

Keywords: smart leadership, organizational aging, participatory leadership, rational intelligence, spiritual intelligence.