

**العلاقة بين القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي
دراسة تطبيقية على فروع البنوك في مدينة الدمام
بالمملكة العربية السعودية**

د. أميره سالم عبد اللطيف الشوريجي
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

ملخص البحث:

استهدف هذا البحث معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي بالتطبيق على فروع البنوك في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية.

وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بغرض معرفة علاقة القيادة الأصيلة بالذكاء التنظيمي. وتم اختيار أسلوب كمي باستخدام المدخل الاستنتاجي في هذا البحث. كما تم إعداد قائمة الاستقصاء، وتم توجيهها إلى موظفي فروع البنوك.

ولتحليل بيانات البحث الأولية، تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال ومعالجة هذه البيانات. وقد بلغ حجم العينة ٣٢٥ مفردة، وكانت عدد القوائم الصحيحة ٢٦٣ قائمة.

وقد أوضحت نتائج البحث وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي، كما أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأصيلة وأبعادها على الذكاء التنظيمي وأبعاده، وتوصلت أيضاً إلى وجود فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك لكل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي وفقاً للعمر، وعدد سنوات الخبرة. كما توصلت إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك لكل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي وفقاً للنوع.

Abstract:

This research aimed to test the relationship between authentic leadership and organizational intelligence, applied to branches of banks in Dammam, Saudi Arabia.

Multiple regression analysis was used to investigate the relationship between authentic leadership and organizational intelligence. The quantitative method was chosen in this research with deductive approach. To collect the primary data, the researcher designed a questionnaire and data have been collected from employees. The SPSS program is used for processing primary data. Sample size is 325, and the valid questionnaires are 263.

The results show that authentic leadership and organizational intelligence are positively related. Also, it indicates that organizational intelligence affected positively by authentic leadership. In addition, it shows that there are significant differences between bank employees' perceptions of both authentic leadership and organizational intelligence, depending on age and experience level. Also, it shows that there are not significant differences between bank employees' perceptions of both authentic leadership and organizational intelligence, depending on gender.

تمهيد:

احتلت أنماط القيادة أهمية كبيرة في الوقت الحاضر لما لها من تأثير فعال على المنظمات بجميع أنواعها، وتعد القيادة الأصيلة أحد الأنماط الإيجابية الحديثة في القيادة، والتي تعني ثقة القائد في نفسه والمرونة في تعامله مع المرؤوسين، وبث روح الأمل والتفاؤل والشفافية والأخلاقيات الإيجابية والتوجه بالمستقبل وإعطاء الأولوية لتطوير وتنمية المرؤوسين (samedo et al., 2017).

ونظراً للدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الأصيلة في تنمية المتغيرات التنظيمية المتعددة، وجدت الباحثة أنه يمكن الاستفادة من موضوع القيادة الأصيلة في تعزيز مستوى الذكاء التنظيمي بالمنظمات. ويعد الذكاء التنظيمي مصطلحاً واسع الانتشار بالمنظمات التي تستثمر في خلق المعرفة الجديدة من خلال البحوث وتطوير الأنشطة أو من خلال عمليات التعلم غير الرسمية والتي تهدف إلى خلق معارف جديدة عن تلك التي يخلقها الآخرون، أو بمعنى آخر قدرة المنظمة على حل المشكلات التنظيمية التي تواجهها من خلال استخدام مزيج من القدرات البشرية والتكنولوجية والمزج بينها (Marjani et al., 2011).

ولذا، يهدف هذا البحث إلى معرفة تأثير القيادة الأصيلة، على الذكاء التنظيمي، وتشير مراجعة الدراسات السابقة إلى ندرة الدراسات التي ربطت بين هذين المتغيرين بأبعادهما المستخدمة في هذا البحث مجتمعة.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تتناول الباحثة في هذا الجزء الإطار النظري، ثم تقوم بعرض الدراسات السابقة والفجوة البحثية، وذلك كما يلي:

أ- **الإطار النظري:** ويشمل متغيرات البحث وهي: القيادة الأصيلة، والذكاء التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

المتغير الأول: القيادة الأصيلة: Authentic Leadership

سوف تتناوله الباحثة من حيث المفهوم والأبعاد كما يلي:

١- مفهوم القيادة الأصيلة:

اختلفت وجهات نظر الباحثين بشأن تعريفهم للقيادة الأصيلة، وذلك بسبب اختلاف زوايا رؤيتهم لها وذلك كما يلي:

عرف **Luthans and Avolio, (2003)** القيادة الأصيلة بأنها قدرات نفسية إيجابية تشمل تحسين الوعي الذاتي والتنمية الذاتية الإيجابية والتنظيم الذاتي للسلوكيات من جانب القادة.

وعرف **Gardener et al., (2005)** القائد الأصيل بأنه القائد الذي يتمتع بالثقة في النفس والمرونة في تعامله مع المرؤوسين، وبث روح الأمل والتفاؤل والشفافية والأخلاقيات الإيجابية والتوجه بالمستقبل وإعطاء الأولوية لتطوير وتنمية المرؤوسين.

كما عرفها **Shamir and Eilam, (2005)** بأنها قيام القائد بمعالجة الوعي الذاتي بشكل يعكس القيم والمعتقدات، وتكوين ثقة متبادلة بينه وبين المرؤوسين، وتنمية السلوكيات الإيجابية، مثل الشفافية والايثار، والانفتاح، والتفاؤل داخل بيئة العمل.

في حين عرفها **Jensen and Luthans, (2006)** بأنها نمط قيادي يركز على تصرفات إيجابية مثل دعم الثقة الذاتية والمصادقية، والاحلاص، والقيم، بشكل يؤدي إلى تحسين العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

ويرى **Klenke, (2007)** أن القيادة الأصيلة تعكس هوية الذات بالنسبة للقائد والتنظيم الذاتي وشفافية العلاقات.

وعرفها **Walumbwa et al., (2008)** بأنها نمط قيادي يعزز من القدرات النفسية، ويخلق بيئة أخلاقية إيجابية وذلك لخلق القيم الأخلاقية، وتوفير شفافية العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

كما عرفها **Zamahani et al., (2011)** بأنها العملية التي تعزز من القدرات النفسية الإيجابية بغرض خلق بيئة يسودها الوعي والتنظيم الذاتي والتصرفات الإيجابية لدى القائد والمرؤوسين.

ويرى **Shapira-Lishchinsky et al., (2014)** أن القيادة الأصيلة والوعي والتنظيم الذاتي للقائد وشفافية العلاقات بينه وبين المرؤوسين ومعالجة مشكلات العمل باحترافية.

وعرفها **hannes et al., (2015)** بأنها إدراكات القائد لذاته ودعمه للمرؤوسين، وتعزيز الروح الإيجابية داخل المنظمة.

في حين عرفها **Duncan et al., (2017)** بأنها العملية التي تخلق بيئة إيجابية تسودها شفافية العلاقات ووضوح المسؤوليات وإدراك القيادة لمشكلات وقضايا العمل داخل المنظمة.

وعرفها **Semedo et al., (2017)** بأنها قيام القائد بمعالجة القائد المتوازنة لقضايا المنظمة وارتكازه على القيم والمعتقدات وتنمية السلوكيات الإيجابية للمرؤوسين.

كما عرفها **liu et al., (2018)** بأنها قيام القائد بإدراك القائد لذاته، وتعزيز شفافية العلاقات بينه وبين المرؤوسين ومعالجة قضايا العمل بشكل فعال اعتماداً على التوافق بين قيمه وقيم المرؤوسين.

وتخلص الباحثة من التعريفات السابقة، بأن القيادة الأصيلة تعني العملية التي يقوم فيها القائد بتعزيز السلوكيات الإيجابية للمرؤوسين من خلال شفافية العلاقات والثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين ومعالجة مشكلات العمل بشكل فعال من منظور أخلاقي يركز على القيم والمعتقدات التي يعتنقها القائد والمرؤوسون.

٢- أبعاد القيادة الأصيلة:

من الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة، وجدت أن بعض الدراسات تناولت القيادة الأصيلة من خلال بعدين فقط، هما الوعي الذاتي **self-awareness**، والتنظيم الذاتي **self-regulation**. في حين وجدت دراسات عديدة تناولت القيادة الأصيلة من خلال أربعة أبعاد تتمثل في الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي الداخلي. كما وجدت دراسات أخرى مثل **Tuttle, (2009)** أضافت بعداً خامساً يتمثل في السلوك الأصيل.

وسوف تعتمد الباحثة على الأربعة أبعاد التالية: الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وذلك لأنها الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة، مثل **(Luthans and Avolio, 2003; Shamir and Eilam, 2005; Jensen and Luthans, 2006; Klenke, 2007; Walumbwa et al., (2008; Zamahani et al., 2011; Shapira-Lishchinsky et al., 2014; hannes et al., 2015; Duncan et al., 2017; liu et al., 2018)** وتعرضها الباحثة فيما يلي:

١/٢ – الوعي الذاتي: **Self-awareness**

يعني الوعي الذاتي إدراك القائد نقاط القوة لدى المرؤوسين ودوافعهم نحو العمل، ومدى تقبل هؤلاء المرؤوسين لقيم القائد ومشاعره وعواطفه ودوافعه وهواياته وأهدافه، وكذلك إدراك القائد لرأي هؤلاء المرؤوسين في نمط قيادته. ولذلك فإن الوعي الذاتي يشمل معرفة ذاتية من القائد للقيم والمشاعر والمعتقدات والرغبات ومدى إدراكه لتأثير نمط قيادته على المرؤوسين **(Walumbwa et al, 2008; Arici, 2018)**

ويُعد الوعي الذاتي المرحلة الأولى بالنسبة للقيادة الأصيلة، ويعد عملية مستمرة من فهم القائد لمواهبه وقيمه وأهدافه والتي يجب عليه أن ينميها باستمرار **(Avolio and Gardener, 2005)**.

٢/٢ – شفافية العلاقات: **Relational Transparency**

تتمثل شفافية العلاقات بوجه عام في كشف الشخص عن ذاته الحقيقية الكامنة داخله، وليست المصطنعة. وبهذه الذات الحقيقية يمكن للقائد نيل ثقة المرؤوسين، وكسب ولائهم له وللمنظمة ككل، ولذلك

تعني شفافية العلاقات إبراز القائد لذاته الحقيقية، سواء كانت ايجابية أو سلبية، والتعامل مع المرؤوسين بمصداقية لمعرفة ردود أفعالهم الحقيقية، ولذا لا بد أن يكون في هذه الحالة قادراً على تقبل النقد، سواء تجاه شخصيته نفسها أو القرارات التي يتخذها (Gardener et al., 2011; Semedo, 2017).

وتعني شفافية العلاقات الانفتاح على الخبرة والأفكار الجديدة، ولذا فهي تعبر عن مدى تقديم القائد ذاته للمرؤوسين، ومشاركة المعلومات معهم، والتعبير عن معتقداته ومشاعره الحقيقية لهم، ويشمل أيضاً منح القائد الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وآرائهم (Rego et al., 2012).

٣/٢ – المعالجة المتوازنة: **Balanced Processing**

تعني المعالجة المتوازنة قيام القائد بجمع البيانات والمعلومات بطريقة موضوعية عند صنع أي قرار، ومعالجة المشكلات التي تواجهه دون تحيز وإلنصات لجميع وجهات النظر قبل اتخاذ القرارات، ولذلك تسمى المعالجة المتوازنة بالنزاهة الشخصية للقائد، وذلك كونها مؤثرة على عملية اتخاذ القرار المناسب. ويسعى القائد الأصيل دائماً لتوضيح قراراته للآخرين (Shamir and Eilam, 2005).

٤/٢ – المنظور الأخلاقي الداخلي: **Internalized Moral Perspective**

يعد المنظور الأخلاقي الداخلي أحد مكونات التنظيم الذاتي، وهو يمثل سلوك القائد بشكل يتوافق مع المعتقدات والقيم التي يعتنقها بقطع النظر عن مدى إرضائها للآخرين، أو الحصول على مكافأة أو الخوف من تلقي العقاب. ويعد تبني القائد للسلوكيات الأخلاقية الإيجابية مثلاً وقدوة للمرؤوسين للتخلي بها.

ويرى (Gardener et al., 2011) أن المنظور الأخلاقي الداخلي هو مدى تحديد القائد لمعايير عليا من السلوكيات الأخلاقية والمبنية على المعايير والقيم الأخلاقية واتخاذ جميع القرارات وفقاً لهذه القيم.

المتغير الثاني: **الذكاء التنظيمي: Organizational Intelligence**

سوف تتناوله الباحثة من حيث المفهوم والأبعاد كما يلي:

١- مفهوم الذكاء التنظيمي:

اختلف الباحثون في تعريفهم للذكاء التنظيمي، وذلك لاختلاف وجهات نظر كل منهم كما يلي:

فعرف (Halal, 2002) الذكاء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على خلق المعرفة واستخدامها في التطبيق الإستراتيجي على البيئة.

وعرفه (Albrecht, 2003) بأنه قدرة المنظمة على حشد كل طاقتها العقلية المتوافرة لديها وتركيز هذه الطاقات على المهام القائمة بها.

في حين عرفه (Jung, 2009) بأنه مجموعة من المعارف والمهارات الخاصة بكل من الأصول الملموسة وغير الملموسة المتوفرة لحل مشكلات المنظمة واتخاذ القرارات.

عرفه (Matin et al., 2010) بأنه عملية التعلم التي تتضمن تحسين سلوكيات التكيف باستخدام الذاكرة التنظيمية.

كما عرفه (Khanghahi and Jafari, 2013) بأنه الذكاء الذي يستخدم من أجل صناعة وجهة نظر موحدة وتجديد العمليات التي تفوق المنظمة ككل واختبار هذه العمليات.

وعرفه (Ghlami and Safae, 2015) بأنه مجموعة متداخلة من العلاقات والتراكمات ومجموعة من الذكاء البشري والإمكانات الميكانيكية التي تمتلكها المنظمة على مستوى المنظمة ككل.

كما عرفه (Karimi and Akbari, 2015) بأنه قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات في الحالات العادية والاستثنائية.

في حين عرفه (Nezhad et al., 2015) بأنه استخدام الإمكانات المتاحة لصنع قرارات سريعة وصائبة في المواقف المفاجئة وغير المتوقعة التي تحدث نتيجة لتغير، أو تطور النظام، سواء بالتكيف مع هذه المتغيرات أو الإبداع وإظهار مهارات مختلفة.

وعرفه (AL-Faouri, 2015) بأنه القدرة الإجرائية للمنظمة على إدارة عملياتها بكفاءة، والقياس الكفاء للسبب الذي تواجهت الإدارة من أجله.

كما عرفه (Read and Laschinger, 2015) بأنه قدرة المنظمة على حل المشكلات التنظيمية التي تواجهها من خلال استخدام مزيج من القدرات البشرية والتكنولوجية التي تمتلكها والمزج بينها.

وأشار (Askari et al., 2017) إلى أن المنظمة الذكية هي التي تستغل الموارد البشرية أفضل استغلال، وتقوم بوضع خطط يمكن تحقيقها للوصول إلى الأهداف، وتتوصل إلى الإمكانيات غير المستغلة في المنظمة وتفكر في استغلالها أفضل استغلال ممكن.

وعرفه (Daña et al., 2018) بأنه قدرة المنظمة على تكييف البيئة الداخلية للمنظمة بناء على أهدافها وإمكاناتها

ومن التعريفات السابقة، توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- للذكاء التنظيمي رأس مال وهو المورد البشري والتنظيمي والمختلط، ويوجد تعريفات ركزت على رأس مال الذكاء، إما بصورة مجتمعة أو منفردة، ومن التعريفات التي ركزت على رأس مال الذكاء بصورة مجتمعة، تعريف (Jung, 2009). أما بالنسبة للتعريفات التي ركزت على العنصر

البشرى فقط، فمنها (Albrecht, 2003)، وتعريفات أخرى ركزت على الجانبين فقط البشري

والتنظيمي، ومنها تعريفات (Askari et al., 2017) و (Ghlami and Safaei, 2015).

- يعد الذكاء التنظيمي عنصراً مهماً لاتخاذ القرارات الصائبة، سواء في الحالات العادية، كما أشار تعريف (Karimi and Akbari, 2015) ، أو في الحالات الطارئة لحل المشكلات كما أشار تعريف (Nezhad et al., 2015) وتعريف (Jung, 2009) .
- يعتمد الذكاء التنظيمي على ذاكرة المنظمة وخبراتها السابقة للتعامل مع المواقف المختلفة، وتستطيع المنظمة التعرف على الخبرات السابقة من خلال استخدام أنظمة معرفة، كما أشار كل من (Halal, 2002) و (Albrecht, 2003) .

٢- أبعاد الذكاء التنظيمي:

تتمثل أبعاد الذكاء التنظيمي في الرؤية الإستراتيجية، والمصير المشترك، وحب التغيير، والعباء، والتطابق والتوافق، ونشر المعرفة، وضغط الأداء. ، (Albrecht, 2003; Halal, 2002;; Lefter et al., 2006; Jung, 2009; Matin, 2010; Khangahi and Jafari, 2013; Ghlami and Safaei, 2015; Karimi and Akbari, 2015; Nezhad et al., 2015; AL-Faouri, 2015; Askari et al., 2017; Daña et al., 2018)، وتعرضها الباحثة فيما يلي:

١/٢ – الرؤية الإستراتيجية: Strategic Vision

وتعني القدرة على تجهيز المنظمة لتحقيق الأهداف. فكل منظمة تحتاج نظرية لتسير على نهجها تتضمن الأهداف والمبادئ التنظيمية والتعرف على القدرات المتاحة لإنجاز الأهداف. وينبغي على كل القائد بالمنظمة أن يسأل نفسه الأسئلة التالية (Matin, 2010): من نحن؟ ، لماذا نحن موجودون؟ ، ما القيمة الأساسية التي تضمن لنا استمرار بقائنا؟ ، ما الذي يجب أن نفعله لكي يقبلنا ويقدرنا ويكافئنا العالم؟ ويتم وضع الرؤية الإستراتيجية على أربع مراحل، هي (Gratton, 1996):

المرحلة الأولى: صياغة الرؤية:

هي عملية التركيز على تطلعات العمل التنظيمية المستقبلية بدلاً من التركيز على الحقائق الحالية (ومثل هذا، بحلول عام تكون المنظمة قد حققت) وتشجع الرؤية الإستراتيجية المديرين على أن يضعوا في اعتبارهم عدم استمرارية الوضع الحالي، وقد تركز الرؤية على أحد الجوانب التالية: أن تحتل المنظمة الريادة في السوق الذي تعمل فيه، أن تصبح منظمة إنتاج منخفضة التكاليف، وتقوية المركز الإقليمي والتوسع الدولي.

المرحلة الثانية: التعرف على العوامل الإستراتيجية المهمة:

يتم تحديد العوامل المطلوبة لتحقيق الرؤية، سواء كانت المهارات والتطلعات لمجموعة العمل. حيث يتم وصف شكل الوضع المأمول مثلاً شكل المهارات وطريقة هيكله الوظائف والمواهب والقدرات الضرورية لتحقيق النجاح على المنافسين والثقافة والمعايير والقيم وطريقة تقييم الأداء والمكافآت والعاملون الذين تم تطويرهم وبرامج التدريب التي تلقونها.

المرحلة الثالثة: مقارنة العوامل الإستراتيجية بالقدرات الحالية:

يتم وصف جميع "العوامل التي تحتاجها الإستراتيجية" بوضعها الحالي وإجراء مقارنة بين الرؤية والوضع الحالي، وهذا مهم لعدة أسباب، منها تحديد التصرفات الضرورية الواجب القيام بها لتحقيق النجاح بالمستقبل، والتعرف على هذه العوامل الإستراتيجية التي لا تحتوي على مخاطرة عالية، ويتم وضع هذه العوامل بمصفوفة يقابلها الوضع الحالي.

المرحلة الرابعة: خلق طريق للمستقبل:

في هذه الخطوة، يكون لدى المنظمة نظرة واضحة عن العوامل الإستراتيجية التي تحتاجها وذلك لتحقيق الرؤية الإستراتيجية. ففي هذه الخطوة تضع المنظمة أو المديرون أمامهم عوامل الضعف التي تهدد تحقيق الرؤية في المدى الطويل، وتستخدم في ذلك عملية تحليل نقاط القوة من خلال الإبقاء على النقاط القوية وتغيير النقاط التي تحتاج الى تعديل وتحسين. ويتم في هذه الخطوة أيضاً تحديد التصرفات التي تعمل على زيادة الفرصة للتغيير والتصرفات الأخرى التي تؤثر في تخفيض فرص المنظمة للإحداث في التغيير.

٢/٢- المصير المشترك: Shared Fate

ويعني امتلاك هدف مشترك والتعاون والتنسيق بين الأفراد لتحقيق الأهداف. ويعني أيضاً توحيد جميع العاملين بالمنظمة من أجل تحقيق الرؤية المشتركة، ويحدث هذا عندما يتولد لدى العاملين الإحساس بوجود هدف جماعي تفهم الفرد مدى أهمية المساهمات الفردية التي تساعد في نجاح المنظمة ككل (Askari et al., 2017).

ويحدث أيضاً عندما يفهم جميع أطراف المصلحة ذات العلاقة بالمنظمة - من مساهمين وموردين وشركاء وغيرهم - رسالة المنظمة. ولذا يجب توافر الإحساس بمبدأ "جميعنا على ظهر نفس القارب" فهذا يخلق إحساساً قوياً بالترابط وروح التآلف، ففي حالة عدم وجود إحساس بالمصير المشترك، أو مفهوم موحد للنجاح أو عدم وجود رؤية موحدة فلن يكون لدى العاملين الرغبة في القيام بالمساهمات الفردية وذلك للعبور بـ "القارب" إلى الاتجاه الصحيح. ولذا يجب الاهتمام والتوعية بمفهوم المصير

المشترك ونبذ ثقافة "التفتت" التي تروج لمفهوم "التنافس على المركز الأول مع وجود صراع" (Khanghahi and Jafari, 2013).

٣/٢ - حب التغيير: Appetite Of Change

يُعد حب التغيير المفهوم المقابل لمقاومة التغيير، والذي يعتبر -مقاومة التغيير- من أكثر المشكلات شيوعاً والتي تواجه المنظمات. والمنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي يشجع بها حب التغيير، ويقصد به امتلاك المنظمة الإمكانيات (البشرية، التنظيمية، المختلطة) المرنة، وأن تكون المنظمة أكثر تقبلاً للتغيرات البيئية (Ghlami and Safae, 2015)، وتشجع الإدارة بها شيوعاً من الانفتاح وقبول التغيير والتفكير في المنظمة بطريقة جديدة وغير مسبقة، ولكي يتم إدراجه ضمن الرؤية الإستراتيجية لابد من وجود توجه قوي نحو تقبل التغيير (Matin, 2010).

ومن العوامل المشجعة على التغيير مرونة القواعد والإجراءات. حيث توجد بعض الثقافات التنظيمية التي غالباً ما يقودها فرق عمل تنفيذية ولديها قواعد منظمة حازمة بشأن طرق تنفيذ عمليات المنظمة وقواعد حازمة للتفكير والاستجابة للتغيرات التي تحدث بالبيئة، ويعتبر هذا النوع من القواعد تحدياً، حيث يكون عوائق نفسية ويمثل ضغوطاً على العاملين لا يمكنهم معه تقبل التغيير (AL-Faouri, 2015).

أما بالنسبة للمنظمات الذكية فتمتلك ثقافة تتبنى فكرة أن القابلية للتغيير تحدياً بالنسبة للمنظمة، حيث يعد فرصة من أجل اكتساب خبرات جديدة وإثقال الخبرات الموجودة كما أنه فرصة لتجربة بعض الأدوات الجديدة. وفي ظل هذه الثقافة التي ترى أن التغيير يُعد فرصة، ويرحب العاملون بالتحديات التي يفرضها التغيير باعتباره فرصة للتعلم واكتشاف طريق جديد للنجاح (Daña et al., 2018).

ويحدث حب التغيير بالمنظمة متى أمكنها التغلب على العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير وتنقسم هذه العوامل إلى (رفاعي، ٢٠٠٤):

أ. **عوامل شخصية:** يمكن للمنظمة خلق بيئة عمل مشجعة على إحداث التغيير، متى أمكنها التغلب على العوامل الشخصية التي تعوق التغيير، ومنها:

- ✓ **الخوف من الظروف الاقتصادية:** الناتج عن انخفاض الدخل، أو فقد الوظيفة.
- ✓ **الخوف من المجهول:** يحدث نتيجة اضطراب العلاقات المستقرة، مثل تعود العامل على أداء عمله بطريقة معينة واعتياده على زملائه ورؤسائه بالعمل.
- ✓ **الفشل في إدراك الحاجة للتغيير:** فإذا فشل العامل في إدراك أهمية التغيير في التحسين فسيقوم بمقاومة التغيير.

ب. **عوامل تنظيمية:** وهي عوامل تؤدي إلى رفض التغيير نابعة من المنظمة ذاتها، وتتمثل هذه العوامل في:

- ✓ **الميل إلى الاستقرار:** فالمنظمات تم انشاؤها لضمان بقائها، حيث تم تصميم الهياكل التنظيمية على أساس استقرارها وتصميم الوظائف وتدريب العاملين على أسس ثبات الوظيفة مما ينتج عنه تمسك العاملين باتباع نفس الأساليب لأداء العمل ورفض التغيير.
- ✓ **تهديد توازن القوى الموجودة بالمنظمة:** حيث قد تخشى بعض الوحدات المسيطرة على الموارد بالمنظمة من فقدانها لسيطرتها على الموارد في حالة إذا ما تم إعادة النظر في توزيع السلطة.
- ✓ **فشل جهود التغيير السابقة:** فإذا ما كان هناك للمنظمة خبرة سابقة سيئة في الفشل في إحداث التغيير، فإنها تكون حذرة من إجراء أي تغييرات مرة أخرى.

ويمكن للمنظمة تحقيق حب التغيير بالمنظمة (التغلب على مقاومة التغيير) باتباع الطرق التالية (رفاعي، ٢٠٠٤):

أ. **دعم القوى المؤثرة بالمنظمة:** حتى يتم قبول التغيير من المهم الحصول على دعم ذوي السلطة بالمنظمة، والمؤثرون على العاملين لهذا التغيير من خلال تشجيع المدير للتغيير، وبهذا يلجأ العاملون، إما إلى مشاركة القائد في صياغة الرؤية الإستراتيجية للتغيير، أو تقبل التغيير خوفاً من عقاب القائد.

ب. **نشر المعلومات عن التغيير:** ويقصد به توفير المعلومات للعاملين عن الوضع المأمول، وذلك لإزالة أسباب الخوف من المجهول التي تؤدي لمقاومة العاملين للتغيير والتأكيد على النتائج الإيجابية التي يؤدي إليها التغيير من خلال إشراك العاملين في حل المشكلات التي تواجه المنظمة وتوضيح خطورة الوضع الراهن والحاجة للتغيير وتنمية شعور لدى الموظف بعدم الارتياح للوضع الراهن.

ج. **إشراك العاملين في عملية التغيير:** حيث يلتزم العاملون بإحداث التغيير في حالة مشاركتهم في اتخاذ قرار التغيير وإشراكهم في وضع خطة لتنفيذ التغيير التنظيمي، وبذلك يمكن التمهيد للعاملين بإحداث التغيير.

د. **تشجيع السلوك البناء:** وهو اعطاء حوافز ومكافآت للعاملين الملتزمين بالسلوك المطلوب.

هـ. **خلق منظمة قابلة للتعلم:** حيث إن جميع المنظمات عرضة للتغيير، سواء بإرادتها، أو كان مفروضاً عليها، وتتميز المنظمات القابلة للتعلم بأنها منظمات تتبنى فكرة التعليم المستمر، وفي هذه المنظمات يتم تشجيع طرح الأفكار الجديدة، وإشراك العاملين في تقييم هذه الأفكار وفي

صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وإشراكهم في التخطيط لتحقيق هذه الرؤية. ومن أمثلة المنظمات الرائدة في هذا المجال شركة فورد Ford وشركة جنرال إلكتريك General Electric. ولكي تصبح المنظمة قابلة للتعلم عليها اتباع المبادئ التالية:

- ✓ تنمية الالتزام بالتغيير: فعلى الإدارة العليا أن تكون قدوة للمنظمة في تقبل التغيير والالتزام بالوضع الجديد.
- ✓ تبني هيكل تنظيمي مرن غير بيروقراطي.
- ✓ تبني ثقافة تنظيمية ترحب بالمخاطرة: فالمنظمات التي يقودها مديرون يتخوفون من مواجهة المخاطر ومن الفشل يصعب تقبلها للتغيير

٤/٢ - العطاء: Heart

ويعني استعداد الأفراد لبذل جهود إضافية غير رسمية. ويُعد العطاء مشتقاً من بعد المصير المشترك، ويعني العطاء الرغبة في تقديم الجهود بشكل يفوق الجهود المعيارية أو تقديم جهد إضافي Discretionary Effort، وأشار علماء النفس الى "الجهد الإضافي، أو الاختياري" بأنه الطاقة التي يبذلها الفرد بالمنظمة، بحيث تفوق المستوى المحدد المطلوب منه إنجازه. وبالنسبة للمنظمات التي لا تملك او تتسم بـ "قلة العطاء"، يقوم الأفراد فيها بأداء وظائفهم الأساسية فقط، وفي المنظمات التي تتمتع بـ "العطاء المرتفع"، فيكون لدى القائد بها طريقة للإدارة تمكن من كسب قدر كبير من الجهود الإضافية من العاملين. بمعنى آخر، تكون رغبة الموظف في بذل جهود تتجاوز الجهود المطلوبة منه، لأنه يدرك أن نجاحه يتم من خلال نجاح المنظمة ككل ، ولهذا يرغب في تحقيق نجاح المنظمة (Nezhad et al., 2015).

٥/٢ - التطابق والتوافق: Alignment and Congruence

ويعني إزالة التناقضات وتوجيه طاقة المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والأهداف العامة، فأى مجموعة تتكون من عدد من الأفراد يبدأون بالتفاعل مع عدم وجود قواعد يمكن السير على نهجها فعليهم تنظيم أنفسهم وتوحيد جهودهم نحو مهمة محددة، والعمل على تقسيم الوظائف والمسئوليات ووضع مجموعة من القواعد التي تحدد تفاعل كل واحد مع الآخر، والقواعد المحددة للتفاعل مع البيئة (Karimi and Akbari, 2015).

والمنظمة غير الذكية هي المنظمة التي يجد أعضاؤها صعوبة في العمل في ظل الأنظمة المرتبكة. فلا بد من تصميم هيكل تنظيمي يقوم بفرض حدود وقواعد لتنظيم التعاون بشكل يحث العاملين على التعاون، مع مراعاة عدم جمود القواعد، حيث تتحول المنظمة التي يتسم هيكلها بأدوار منظمة

وأهداف وقواعد وأدوات جامدة إلى مشكلة في حد ذاتها بدلا من تحقيق الهدف من صياغة وتكوين هذا الهيكل، وهو حل المشكلات التي تواجهها المنظمة (Askari et al., 2017).

٦/٢ - نشر المعرفة: Knowledge Deployment

وتُعد المعرفة أكثر أصل ذي قيمة بالمنظمة في القرن الواحد والعشرين، حيث احتل رأس المال البشري ورأس المال المادي المرتبة الثانية بالمقارنة برأس المال المعرفي الذي احتل المرتبة الأولى، ومن ثم أصبحت المعرفة مصدراً أساسياً للمجتمع ذي الفكر الجديد. ويقصد بهذا البعد القدرة على خلق ونقل وتنظيم ومشاركة وتطبيق المعرفة (Ghlami and Safae, 2015) ويرتبط نجاح أو فشل المنظمات بفعالية استخدام المعرفة والمعلومات والبيانات. ففي ظل الوقت الراهن، غالباً ما تعتمد المنظمات بصورة كبيرة على المعرفة التي اكتسبتها وخبراتها والحكم والإحساس المشترك لأعضائها بعمليات تحقق الكفاءة، بالإضافة إلى اعتمادها على "ثروة من المعلومات التشغيلية التي تتدفق خلال هيكلها. فالصراع من أجل البقاء في ظل بيئة معقدة يعتمد بصورة كبيرة على المعرفة التي تمتلكها، فالقدرة على خلق ونقل وتنظيم وتبادل وتطبيق المعرفة أصبحت مطلباً أساسياً للبقاء في ظل بيئة معقدة (Daña et al., 2018).

٧/٢ - ضغط الأداء: Performance Pressure

ويعني تشكيل الثقافة التي تضمن أن كل فرد جديد بالمنظمة ينضم إليها يشعر أنه محاط بالتعاون لإنجاز مهام الوظيفة (Lefter et al., 2006). ففي المنظمات الذكية، لا يكفي أن يكون المدير مهماً دائماً بأداء المنظمة، بل يجب التركيز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة وتحقيق المخرجات التكتيكية للمنظمة (Khanghahi and Jafari, 2013).

ويمكن للقائد ترويح وتدعيم الإحساس بوجود ضغط الأداء. ويكون لهذا النوع من الضغط التأثير الأكبر عندما يلقي الأداء المتوقع القبول من أعضاء المنظمة باعتباره عنصراً للضغط، يضعه الشخص لنفسه وأولويات متفق عليها بين القائد والمرؤوس من أجل تحقيق النجاح المشترك، فعندما يعتنق الأفراد فكرة أن كل واحد منهم له مساهمة في تحقيق نجاح المنظمة، وفي تحقيق الأداء المخطط له، وسوف ينتقل هذا وقتها إلى أي شخص جديد ينتمي إلى المنظمة إحساساً مشتركاً بالالتزام بتحقيق الأداء المتوقع منهم والذي تم اشتراكهم في تحديده (Ghlami and Safae, 2015).

ب- الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

لتنمية فروض البحث، قامت الباحثة بعرض العلاقة بين متغيرات البحث، وذلك بالاطلاع على بعض الدراسات السابقة، ثم قامت بعرض الفجوة البحثية كما يلي:

(١) دراسات تناولت القيادة الأصيلة:

هدفت دراسة **Gardener et al., (2005)** إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة وتطوير المرؤوسين، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة الأصيلة وتطوير المرؤوسين. كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على تطوير المرؤوسين.

واستهدفت دراسة **Jensen and Luthans, (2006)** معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة واتجاهات العاملين بالتطبيق على رواد الأعمال. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة الأصيلة واتجاهات العاملين. كما توصلت إلى أن القيادة الأصيلة تؤثر معنوياً على اتجاهات العاملين.

وفي دراسة **Zamahani et al., (2011)** التي هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي على الثقة والأداء. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي والثقة والأداء. كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي على ثقة المرؤوسين. وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي على الأداء.

وهدف دراسة **Rego et al., (2012)** إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي والإبداعية. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي والإبداعية. كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على رأس المال النفسي. وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على الإبداعية.

وفي دراسة **Shapira-Lishchinsky and Tsemach, (2014)** التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين إدراك المعلمين للقيادة الأصيلة وسلوكيات الانسحاب والمواطنة من خلال توسيط التمكين النفسي. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين إدراك المعلمين للقيادة الأصيلة وسلوكيات الانسحاب. كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين إدراك المعلمين للقيادة الأصيلة وسلوكيات المواطنة. كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين إدراك المعلمين للقيادة الأصيلة والتمكين النفسي. كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد القيادة الأصيلة على سلوكيات الانسحاب. وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على سلوكيات المواطنة. وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير معنوي سلبي للتمكين النفسي على سلوكيات الانسحاب. وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتمكين النفسي على سلوكيات المواطنة. كما توصلت إلى أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين إدراك المعلمين للقيادة الأصيلة وسلوكيات

الانسحاب والمواطنة، حيث يسهم التمكين النفسي في تقليل سلوكيات الانسحاب وتعزيز سلوكيات المواطنة.

واستهدفت دراسة **Hannes et al., (2015)** معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة وأصالة التابعين وإشباع الحاجات الأساسية وأداء الدور. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة الأصيلة وأصالة التابعين وإشباع الحاجات الأساسية وأداء الدور. كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على أصالة التابعين. وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على كل من إشباع الحاجات الأساسية وأداء الدور.

وفي دراسة **Read and Laschinger, (2015)** التي استهدفت معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة وتمكين هيئة التمريض والصحة النفسية والرضا الوظيفي في الخمس سنوات الأولى للعمل. توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة الأصيلة وتمكين هيئة التمريض والصحة العقلية والرضا الوظيفي. كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على تمكين هيئة التمريض. وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على كل من الصحة النفسية لهيئة التمريض والرضا الوظيفي لهيئة التمريض.

وهدفت دراسة **Duncan et al., (2017)** إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة والذكاء العاطفي. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة الأصيلة والذكاء العاطفي. كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على الذكاء العاطفي.

وفي دراسة **Semedo et al., (2017)** التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداعية من خلال توسيط السعادة. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة الأصيلة والسعادة والإبداعية. كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على كل من السعادة والإبداعية. وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للسعادة على الإبداعية. كما توصلت إلى أن السعادة تتوسط العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداعية حيث تُسهم السعادة في تحسين علاقة القيادة الأصيلة بالإبداعية.

واستهدفت دراسة **Arici, (2018)** معرفة العلاقة بين دعم المشرف المدرك ونية ترك العمل من خلال توسيط القيادة الأصيلة. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين دعم المشرف المدرك والقيادة الأصيلة، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل. كما توصلت إلى أن القيادة الأصيلة تتوسط العلاقة بين دعم المشرف المدرك ونية ترك العمل حيث تُسهم القيادة الأصيلة في تقليل نية ترك العمل.

وهدفت دراسة Liu et al., (2018) إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوكيات العاملين. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة الأصيلة وسلوكيات العاملين الإيجابية. كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على تطوير سلوكيات العاملين الإيجابية.

٢) دراسات تناولت الذكاء التنظيمي:

هدفت دراسة Marjani and Arabi, (2011) إلى معرفة العلاقة بين الذكاء التنظيمي وإدارة المعرفة التنظيمية، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الذكاء التنظيمي وإدارة المعرفة التنظيمية، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء التنظيمي على إدارة المعرفة التنظيمية. واستهدفت دراسة Jonbeshi et al., (2012) معرفة العلاقة بين الذكاء التنظيمي وتمكين العاملين، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الذكاء التنظيمي وتمكين العاملين، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء التنظيمي على تمكين العاملين.

وهدفت دراسة Maleki et al., (2012) إلى معرفة العلاقة بين الذكاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية في المنظمات الرياضية، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الذكاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية.

وفي دراسة Rahnema et al., (2012) التي استهدفت معرفة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والإبداعية بالتطبيق على الجامعات، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الذكاء التنظيمي والإبداعية، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء التنظيمي على الإبداعية.

واستهدفت دراسة Yaghoubi et al., (2012) معرفة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والتفكير الإستراتيجي، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الذكاء التنظيمي والتفكير الإستراتيجي، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء التنظيمي على التفكير الإستراتيجي.

وهدفت دراسة Gholami and Safae, (2015) إلى معرفة العلاقة بين الذكاء التنظيمي وأداء المديرين، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الذكاء التنظيمي وأداء المديرين، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء التنظيمي على أداء المديرين.

وفي دراسة Karimi and Akbari, (2015) التي استهدفت معرفة العلاقة بين التعلم التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، توصلت إلى وجود ارتباط

معنوي بين التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والذكاء التنظيمي، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتعلم التنظيمي على الذكاء التنظيمي، وتوصلت أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتعلم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت إلى أن الذكاء التنظيمي يتوسط معنوياً العلاقة بين التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

واستهدفت دراسة **Chylinski and Askari et al., (2017)** معرفة العلاقة بين الذكاء التنظيمي ومؤشرات الأداء بالتطبيق على المستشفيات، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الذكاء التنظيمي ومؤشرات الأداء، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء التنظيمي على مؤشرات الأداء.

وهدفت دراسة **Daña et al., (2018)** إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والذكاء التنظيمي، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين إدارة المعرفة والذكاء التنظيمي، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لإدارة المعرفة على الذكاء التنظيمي.

٣) دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الأصيلة وأبعاد الذكاء التنظيمي:

من خلال الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة، وجدت دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الأصيلة وبعض أبعاد الذكاء التنظيمي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

هدفت دراسة **Wong and Laschinger, (2013)** إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء والرضا الوظيفي من خلال توسيط تمكين العاملين، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الأصيلة والأداء والرضا الوظيفي، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأصيلة على سلوك مشاركة العاملين للمعرفة. وتوصلت إلى أن الرضا الوظيفي يتوسط إيجابياً العلاقة بين القيادة الأصيلة والأداء.

واستهدفت دراسة **Agote et al. (2016)** إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة والثقة في القائد والتغيير التنظيمي، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الأصيلة والثقة في القائد والتغيير التنظيمي، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأصيلة على كل من الثقة في القائد والتغيير التنظيمي.

وهدفت دراسة **Edú-Valsania et al. (2016)** إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك مشاركة العاملين للمعرفة، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الأصيلة وسلوك

مشاركة العاملين للمعرفة، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأصيلة على سلوك مشاركة العاملين للمعرفة.

واستهدفت دراسة (Edú-Valsania, 2016) إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك مشاركة العاملين للمعرفة من خلال توسيط المناخ الإبداعي وفرق العمل، وتوصلت إلى أن المناخ الإبداعي وفرق العمل يتوسطان إيجابياً العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك مشاركة العاملين للمعرفة.

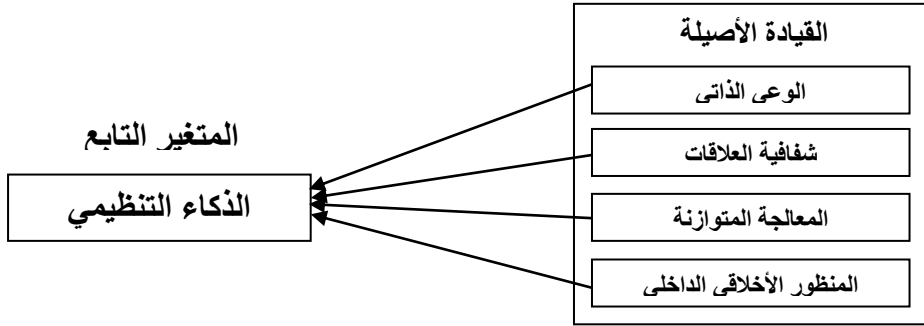
وهدفت دراسة (Loci, 2017) إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة والرؤية الاستراتيجية، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الأصيلة والرؤية الاستراتيجية، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأصيلة على الرؤية الاستراتيجية.

واستهدفت دراسة (Cho, 2019) معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة ومقاومة العاملين للتغيير التنظيمي والرؤية التنظيمية، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي سلبي بين القيادة الأصيلة ومقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الأصيلة والرؤية التنظيمية، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأصيلة على الرؤية التنظيمية. كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي سلبي للقيادة الأصيلة على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي.

وهدفت دراسة (Mousa et al., 2019) معرفة العلاقة بين التعلم التنظيمي والقيادة الأصيلة ومقاومة التغيير، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي سلبي بين كل من التعلم التنظيمي والقيادة الأصيلة من ناحية ومقاومة التغيير من ناحية أخرى، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي سلبي للقيادة الأصيلة على مقاومة التغيير.

وتخلص الباحثة من عرض الإطار النظري والدراسات السابقة بأن غالبيتها تناولت الذكاء التنظيمي من خلال بعض أو غالبية أبعاده، في حين قامت الباحثة بالتركيز على الذكاء التنظيمي بشكل متكامل بحيث يشمل جميع الأبعاد، كما اتضح أن غالبية الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأصيلة شملت عدة مخرجات، مثل تطوير العاملين واتجاهات العاملين ورأس المال النفسي والإبداعية وسلوكيات المواطنة، ولكنها لم تتناول الذكاء التنظيمي بجميع أبعاده. ومن ثم تتمثل الفجوة البحثية لهذا البحث في عدم وجود دراسات قامت بقياس العلاقات المباشرة بين كل من القيادة الأصيلة (بأبعادها الأربعة) والذكاء التنظيمي (بأبعاده السبعة) مجتمعة. ولذا، قامت الباحثة بدراسة العلاقة بين القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي، وذلك بإعداد نموذج البحث الموضح في الشكل رقم (١).

المتغير المستقل



شكل رقم (١): نموذج البحث

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

ثانياً: أهمية البحث:

تنقسم إلى أهمية علمية وأهمية تطبيقية كما يلي:

أ- الأهمية العلمية:

تتضمن ما يلي:

- يتناول البحث بعض المفاهيم الحديثة في أدبيات إدارة الموارد البشرية، وتتمثل في القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي، خصوصاً في ظل ندرة الدراسات العربية (في حدود علم الباحثة)، ومن ثم تمثل محاولة من الباحثة لتأصيل هذه المفاهيم والتعرف على كيفية الاستفادة منها بغرض تحسينها.
- ندرة الدراسات التي قامت بقياس العلاقة بين القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي (في حدود علم الباحثة).

ب- الأهمية التطبيقية:

تتضمن ما يلي:

- يمكن أن تساعد نتائج البحث مديري فروع البنوك في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية في التعرف على كيفية تنمية نمط القيادة الأصيلة.
- يمكن أن تسهم نتائج البحث في مساعدة مديري فروع البنوك في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية في كيفية تحسين الذكاء التنظيمي، وذلك إذا ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأصيلة على الذكاء التنظيمي.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

في ضوء الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة، وجد أن نمط القيادة من الممكن أن يكون له أثر معنوي على مستوى الذكاء التنظيمي في بعض المنظمات، الأمر الذي قد يؤدي إلى تحسينه. ولذا يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي؟ ولتحديد المشكلة من الناحية التطبيقية، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية ١ مع عينة عمدية من موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لاستطلاع رأيهم حول هذا التساؤل، وفي ضوء تحليل البيانات تم تقسيم العينة وفقاً للوسط الحسابي إلى ثلاث مجموعات: الأولى الأقل من الوسط الحسابي، والثانية أعلى من الوسط الحسابي، والثالثة المحايدون، كما هو موضح في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)**نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة على أساس النسبة**

أعلى من الوسط الحسابي		المحايد		أقل من الوسط الحسابي		بيان
النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	
٢٠	٥	٨	٢	٧٢	١٨	القيادة الأصيلة
٢٤	٦	١٢	٣	٦٤	١٦	الذكاء التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (١) أن معظم أفراد العينة يرون وجود انخفاض في مستوى القيادة الأصيلة، وكذلك في مستوى الذكاء التنظيمي.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في: انخفاض مستوى الذكاء التنظيمي بالعينة، محل الدراسة الاستطلاعية، الأمر الذي يثير التساؤلات الآتية:

- (١) هل توجد علاقة بين القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي؟ وما نوع هذه العلاقة إن وجدت؟
- (٢) هل يوجد تأثير لأبعاد القيادة الأصيلة على أبعاد الذكاء التنظيمي؟ وما نوع هذا التأثير إن وجد؟

^١ تمت الدراسة الاستطلاعية مع ٢٥ موظف من خلال عينة ميسرة من موظفي فروع (١٥ موظف من مصرف الراجحي، ١٠ موظفين من البنك الأهلي التجاري) بمدينة الدمام، وذلك في شهر مارس ٢٠١٩، بهدف التعرف على آراء العملاء في متغيرات البحث بشكل مبدئي، وتمثل إطار الدراسة في طرح أسئلة تخص أبعاد القيادة الأصيلة ومدى ارتباطها بالذكاء التنظيمي.

٣) هل توجد فروق في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، العمر) ووفقاً للخصائص التنظيمية (عدد سنوات الخبرة)؟

رابعاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى:

- ١) تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي بفروع البنوك، محل الدراسة.
- ٢) قياس تأثير القيادة الأصيلة على الذكاء التنظيمي بفروع البنوك، محل الدراسة.
- ٣) معرفة الفروق في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، العمر) ووفقاً للخصائص التنظيمية (عدد سنوات الخبرة).

خامساً: فروض البحث:

- ١) يسعى هذا البحث إلى اختبار الفروض الآتية:
- ٢) توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي بفروع البنوك في مدينة الدمام.
- ٣) يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأصيلة على الذكاء التنظيمي بفروع البنوك في مدينة الدمام.
- ٤) توجد فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، العمر) ووفقاً للخصائص التنظيمية (عدد سنوات الخبرة).

سادساً: أسلوب البحث:

يتضمن البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر الحصول عليها، ومجتمع البحث والعينة، وقياس متغيرات البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، وذلك كما يلي:

أ. البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:

اعتمدت الباحثة في هذا البحث على نوعين من البيانات، هما:

- ١) بيانات ثانوية: تم الحصول عليها عن طريق مراجعة البحوث التي تناولت متغيرات البحث والموضوعات المتعلقة بها بما مكن الباحثة من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

(٢) بيانات أولية: وتم جمعها من موظفي فروع البنوك، محل الدراسة من خلال قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض، بما مكن الباحثة من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث والتوصل إلي النتائج.

ب. مجتمع وعينة البحث:

(١) المجتمع: يشمل جميع الموظفين العاملين بفروع البنوك في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية. ويوضح الجدول رقم (٢) حجم مجتمع البحث وتوزيعه على البنوك محل الدراسة.

(٢) عينة البحث: تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج يسمى **Sample Size Calculator** وذلك بمعلومية حجم المجتمع، وعند مستوى ثقة ٩٥ % وحدود خطأ $+5\%$ ، وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ ٣٢٥ مفردة. وكانت عدد الاستجابات الصحيحة ٢٦٣ مفردة. وذلك كما يتضح في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات العينة ونسبة الاستجابة

م	اسم البنك	عدد الفروع*	عدد العاملين*	النسبة	عدد مفردات العينة	الاستجابة
١	البنك الأهلي التجاري	٩	١٨٣	٩.٠١%	٢٩	٢١
٢	البنك السعودي البريطاني	٨	١٥٧	٧.٧٣%	٢٥	١٩
٣	البنك السعودي الفرنسي	٧	١٤٢	٦.٩٩%	٢٣	١٨
٤	البنك الأول	٥	١٠٥	٥.١٧%	١٧	١٢
٥	البنك السعودي للاستثمار	٤	٨٣	٤.٠٨%	١٣	٩
٦	البنك العربي الوطني	١	١٧	٠.٨٤%	٣	٣
٧	بنك البلاد	٨	١٦٢	٧.٩٧%	٢٦	٢٠
٨	بنك الجزيرة	٥	١١٢	٥.٥١%	١٨	١٥
٩	بنك الرياض	١٣	٢٥٧	١٢.٦٥%	٤١	٣٧
١٠	مجموعة سامبا المالية	٥	١٠٩	٥.٣٦%	١٨	١٦
١١	مصرف الراجحي	٢٩	٥٨٣	٢٨.٧٠%	٩٣	٨٠
١٢	مصرف الإئتماء	٦	١٢٢	٦%	١٩	١٣

م	اسم البنك	عدد الفروع*	عدد العاملين*	النسبة	عدد مفردات العينة	الاستجابة
			٢٠٣٢		٣٢٥	٢٦٣
	الإجمالي					

* بيانات شئون العاملين بالبنوك محل الدراسة.

المصدر: إعداد الباحثة.

ج) أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تتمثل الأداة المستخدمة في هذا البحث في قائمة الاستقصاء. ولتحقيق أهداف هذا البحث، فقد تم إعداد قائمة استقصاء مكونة من ثلاثة أقسام، يتمثل أولها في اسم البنك، ويتمثل ثانيها في ٦٥ عبارة لقياس متغيرات البحث (القائمة في ملحق البحث) وتم قياسها من خلال مقياس **Likert** الخماسي، وتشمل مستوياته من موافق تماماً (٥) حتى غير موافق تماماً (١)، وآخر هذه الأقسام يتعلق بالخصائص الديموغرافية والتنظيمية للمستقصى منهم، وقامت الباحثة بتطوير المقاييس المستخدمة وتبنيها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع، كما هو معروض بالجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

قياس متغيرات البحث

متغيرات البحث	أرقام العبارات	الدراسات السابقة
القيادة الأصيلة	من ١-١٦	(Walumbwa et al., 2008)
الذكاء التنظيمي	من ٦٥-١٧	(Albrecht, 2003)

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

د) اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات البحث:

بعد التصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قامت الباحثة بإجراء اختباري الصدق والثبات، كما يلي:

١) اختبار الصدق:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة. واعتمدت الباحثة في إجراء اختبار الصدق على التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** وذلك كما يلي:

- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الأصيلة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٤) أن جميع المعاملات المعيارية معنوية عند ٠.٠١ ، وبالتالي يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

جدول رقم (٤)

المعاملات المعيارية للتحليل العاملي لمتغير القيادة الأصيلة

رقم العبارة	المعاملات المعيارية Standardized Loadings		
	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
١	**٠.٧٠٢		
٢	**٠.٦٣٤		
٣	**٠.٦٦٩		
٤	**٠.٧٤٢		
٥		**٠.٧٦٤	
٦		**٠.٦٣٤	
٧		**٠.٦٥٢	
٨		**٠.٥٩٤	
٩		**٠.٥٣٢	
١٠			**٠.٥٦٩
١١			**٠.٥٣٣
١٢			**٠.٧٥٤
١٣	**٠.٥٣٢		
١٤	**٠.٦٧٤		
١٥	**٠.٧٦١		
١٦	**٠.٥٩٨		

** معنوي عند مستوى ٠.٠١

حيث: العامل الأول: الوعي الذاتي، العامل الثاني: شفافية العلاقات،

العامل الثالث: المعالجة المتوازنة، العامل الرابع: المنظور الأخلاقي الداخلي.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الذكاء التنظيمي: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، والتي يوضحها الجدول رقم (٥) أن جميع المعاملات المعيارية معنوية، وبالتالي يدل على معنوية المقياس، وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

جدول رقم (٥)

المعاملات المعيارية لتحليل العامل لتغيير الذكاء التنظيمي

Standardized Loadings المعاملات المعيارية							رقم العبارة
العامل السابع	العامل السادس	العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
						**٠.٥٧٤	١
						**٠.٧٦٤	٢
						**٠.٦٤٢	٣
						**٠.٦٩٣	٤
						**٠.٦٣٣	٥
						**٠.٥٤٢	٦
						**٠.٥٤٩	٧
					**٠.٦٥٨		٨
					**٠.٦٥٠		٩
					**٠.٧٦١		١٠
					**٠.٦٩٣		١١
					**٠.٧٤٢		١٢
					**٠.٧٨٤		١٣
					**٠.٥٦٢		١٤
				**٠.٨٧٣			١٥
				**٠.٧٥٤			١٦
				**٠.٧٦٣			١٧
				**٠.٧٨٩			١٨
				**٠.٦٧٨			١٩
				**٠.٦٨٧			٢٠
				**٠.٧٦١			٢١
			**٠.٦٥٢				٢٢
			**٠.٦٦١				٢٣
			**٠.٦٣٩				٢٤
			**٠.٦٤٨				٢٥
			**٠.٦٤١				٢٦
			**٠.٦٧٢				٢٧
			**٠.٦٥١				٢٨
		**٠.٧٢٣					٢٩
		**٠.٧٥٤					٣٠
		**٠.٦٧٥					٣١

Standardized Loadings المعاملات المعيارية							رقم العبارة
العامل السابع	العامل السادس	العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
		**٠.٦٨٠					٣٢
		**٠.٦٨٤					٣٣
		**٠.٦٧١					٣٤
		**٠.٧٢١					٣٥
	**٠.٦٥٤						٣٦
	**٠.٦٦٣						٣٧
	**٠.٧٥٩						٣٨
	**٠.٧٠٤						٣٩
	**٠.٧٥٣						٤٠
	**٠.٦٥٨						٤١
	**٠.٦٩٣						٤٢
**٠.٦٧١							٤٣
**٠.٦٩٠							٤٤
**٠.٦٨٤							٤٥
**٠.٦٧٥							٤٦
**٠.٦٦٩							٤٧
**٠.٦٨٥							٤٨
**٠.٧٣٢							٤٩

** معنوي عند مستوى ٠.٠١

حيث: العامل الأول: الرؤية الإستراتيجية، العامل الثاني: المصير المشترك، العامل الثالث: حب التغيير،
العامل الرابع: العطاء، العامل الخامس: التطابق والتوافق، العامل السادس: نشر المعرفة، العامل
السابع: ضغط الأداء.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(٢) اختبار الثبات:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء. ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات البحث، فاعتمدت الباحثة على معامل الثبات ألفا كرونباخ (معامل الاعتمادية)، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار الثبات لتغيرات البحث

معامل ألفا	عدد العبارات	المتغيرات	
٠.٨١٧	٤	الوعي الذاتي	أبعاد القيادة الأصلية
٠.٩٢٨	٥	شفافية العلاقات	
٠.٨٦٢	٣	المعالجة المتوازنة	
٠.٩٠١	٤	المنظور الأخلاقي الداخلي	
٠.٩٢٧	٧	الرؤية الاستراتيجية	أبعاد الذكاء التنظيمي
٠.٩٢٤	٧	المصير المشترك	
٠.٩٢٥	٧	حب التغيير	
٠.٨٣٤	٧	العطاء	
٠.٩٣٠	٧	التطابق والتوافق	
٠.٨١٠	٧	نشر المعرفة	
٠.٩١٢	٧	ضغط الأداء	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج تحليل الثبات ما يلي:

- بالنسبة لمقياس القيادة الأصلية، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس يقدر مداه ما بين ٠.٨١٧ إلى ٠.٩٢٨، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، والمعروف أن معامل ألفا إذا كان في حدود (٠.٥٠ إلى ٠.٦٠) يعد مقبولاً وكافياً، والمعامل الذي يبلغ ٠.٨٠ يعد موثقاً ومعتمداً عليه بدرجة كبيرة جداً (إدريس، ٢٠٠٨: ٤٢٣).

- بالنسبة لمقياس الذكاء التنظيمي، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس يقدر مداه ما بين ٠.٨١٠ إلى ٠.٩٣٠، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

٣) أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية:

- (١) معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها. وتم استخدامه في اختبار الفرض الأول من فروض الدراسة.

(٢) أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: ويستخدم لقياس أثر عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع. ويستخدم لاختبار الفرض الثاني.

(٣) اختبار T: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين مجموعتين. وتم استخدامه في قياس الفروق وفقاً للنوع في الفرض الثالث.

(٤) اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way ANOVA: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين أكثر من مجموعتين. وتم استخدامه في قياس الفروق وفقاً لكل من العمر وعدد سنوات الخبرة في الفرض الثالث.

سابعاً: منهج البحث:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً والتوصل إلى النتائج.

ثامناً: اختبار الفروض وتحليل ومناقشة نتائج البحث:

وفيه قامت الباحثة بتحليل البيانات وتفسير النتائج، ولذا تم تخصيص هذا الجزء لعرض خصائص عينة البحث، واختبارات الفروض، وذلك على النحو التالي:

أ- خصائص عينة البحث:

تشمل مفردات الاستجابة داخل عينة البحث ١٨٥ ذكر (٧٠.٣%) و ٧٨ أنثى (٢٩.٧%)، واحتلت الفئة الثالثة للعمر (من ٤٠ لأقل من ٥٠ عاماً) النسبة الأعلى (٣٥%) في حين احتلت فئة (من ٥٠ عاماً فأكثر) النسبة الأقل بقيمة (١٤%)، وكانت فئة سنوات الخبرة (من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة) هي الفئة الشائعة داخل العينة حيث بلغت نسبتها ٤٩% يليها فئة (أقل من ١٠ سنوات) بنسبة ٢٩.٧%، في حين كانت الفئة الأقل هي (من ٢٠ سنة فأكثر) بنسبة ٢١.٣%، ويمكن للباحثة عرض هذه الخصائص في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

خصائص عينة البحث

النسبة	عدد المفردات	الخصائص	
٧٠.٣%	١٨٥	ذكر	النوع
٢٩.٧%	٧٨	أنثى	
١٠٠%	٢٦٣	الإجمالي	
١٨.٧%	٤٩	أقل من ٣٠ عاماً	العمر
٣٢.٣%	٨٥	من ٣٠ لأقل من ٤٠ عاماً	

النسبة	عدد المفردات	الخصائص	
٣٥%	٩٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ عاما	
١٤%	٣٧	من ٥٠ عاما فأكثر	
١٠٠%	٢٦٣	الإجمالي	
٢٩.٧%	٧٨	أقل من ١٠ سنوات	عدد سنوات الخبرة
٤٩%	١٢٩	من ١٠ لأقل من ٢٠	
٢١.٣%	٥٦	من ٢٠ سنة فأكثر	
١٠٠%	٢٦٣	الإجمالي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ب- اختبارات الفروض:

قامت الباحثة باختبار فروض البحث على النحو التالي:

(١) علاقة الارتباط بين القيادة الأصلية والذكاء التنظيمي: لمعرفة هذه العلاقة، قامت الباحثة بصياغة الفرض الأول من فروض البحث وهو: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأصلية والذكاء التنظيمي بفروع البنوك في مدينة الدمام". وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة، كما هو موضح في جدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

معاملات الارتباط لمتغيرات البحث **

م	المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣
١	الوعي الذاتي	١												
٢	شفافية العلاقات	٠,٨٨٨	١											
٣	المعالجة المتوازنة	٠,٨٦٨	٠,٨٦٢	١										
٤	المنظور الأخلاقي الداخلي	٠,٨٠٥	٠,٨٢٩	٠,٨٧١	١									
٥	القيادة الأصلية	٠,٩٤٠	٠,٩٥٠	٠,٩٥٥	٠,٩٣٠	١								
٦	الرؤية الاستراتيجية	٠,٨٩٩	٠,٩١٠	٠,٩٠٠	٠,٨٩٣	٠,٩٥٤	١							
٧	المصير المشترك	٠,٨٥٩	٠,٨٨١	٠,٩٠٤	٠,٩٠٢	٠,٩٤٠	٠,٩٤٧	١						
٨	حب التغيير	٠,٨٨١	٠,٨٨٣	٠,٩١٣	٠,٩١٠	٠,٩٥٢	٠,٩٣٧	٠,٩١٦	١					
٩	الحطاء	٠,٨٠٥	٠,٨٩١	٠,٨٨٤	٠,٨٦٦	٠,٩٣٣	٠,٩٥٦	٠,٩٠٣	٠,٩٢٠	١				
١٠	التطابق والتوافق	٠,٨٥٠	٠,٨٧٣	٠,٩٠٢	٠,٩١٦	٠,٩٤١	٠,٩٣١	٠,٩٧٥	٠,٩٤٧	٠,٩٠٠	١			
١١	نشر المعرفة	٠,٨٧٩	٠,٨٧٨	٠,٨٦٦	٠,٨٦٨	٠,٩٣٠	٠,٩٣٠	٠,٩٠٦	٠,٩٤٢	٠,٩٧٨	٠,٩٠٥	١		
١٢	ضغط الأداء	٠,٨٧٧	٠,٨٨٢	٠,٩٠١	٠,٨٩٧	٠,٩٤٢	٠,٩٤٥	٠,٩١٣	٠,٩٧١	٠,٩٦٠	٠,٩١٩	٠,٩٧٩	١	
١٣	الذكاء التنظيمي	٠,٩٠١	٠,٩١٠	٠,٩٢٣	٠,٩١٩	٠,٩٦٨	٠,٩٦٨	٠,٩٧٨	٠,٩٦٣	٠,٩٧٤	٠,٩٧٢	٠,٩٦٧	٠,٩٧٦	١

** جميع المعاملات معنوية عند مستوى ٠,٠١.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٨) يتضح قبول الفرض الأول: حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصلية والرؤية الإستراتيجية عند مستوى ٠.٠١. وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصلية ارتباطاً بالرؤية الإستراتيجية هو شفافية العلاقات يليه المعالجة المتوازنة. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصلية والمصير المشترك عند مستوى ٠.٠١. وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصلية ارتباطاً بالمصير المشترك هو المعالجة المتوازنة يليه المنظور الأخلاقي الداخلي. ويوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصلية وحب التغيير عند مستوى ٠.٠١. وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصلية ارتباطاً بحب التغيير هو المعالجة المتوازنة يليه المنظور الأخلاقي الداخلي. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصلية والعتاء عند مستوى ٠.٠١. وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصلية ارتباطاً بالعتاء هو شفافية العلاقات يليه المعالجة المتوازنة. ويوجد أيضاً ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصلية والتطابق والتوافق عند مستوى ٠.٠١. وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصلية ارتباطاً بالتطابق والتوافق هو المنظور الأخلاقي الداخلي يليه المعالجة المتوازنة. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصلية ونشر المعرفة عند مستوى ٠.٠١. وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصلية ارتباطاً بنشر المعرفة هو المعالجة المتوازنة يليه الوعي الذاتي. ويوجد أيضاً ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصلية وضغط الأداء عند مستوى ٠.٠١. وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصلية ارتباطاً بضغط الأداء هو المعالجة المتوازنة يليه المنظور الأخلاقي الداخلي. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصلية والذكاء التنظيمي ككل عند مستوى ٠.٠١. وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصلية ارتباطاً بنشر المعرفة هو المعالجة المتوازنة يليه المنظور الأخلاقي الداخلي، ثم شفافية العلاقات، وأخيراً الوعي الذاتي.

(٢) علاقة تأثير القيادة الأصلية بأبعادها على الذكاء التنظيمي بأبعاده:

لمعرفة تأثير القيادة الأصلية بأبعادها على الذكاء التنظيمي بأبعاده، قامت الباحثة بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه: " يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأصلية على الذكاء التنظيمي بفروع البنوك في مدينة الدمام".

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- ٢/١ يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصلية على الرؤية الإستراتيجية.
- ٢/٢ يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصلية على المصير المشترك.
- ٢/٣ يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصلية على حب التغيير.
- ٢/٤ يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصلية على العطاء.

- ٢/٥ يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على التطابق والتوافق.
- ٢/٦ يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على نشر المعرفة.
- ٢/٧ يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على ضغط الأداء.
- ٢/٨ يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على الذكاء التنظيمي ككل.
- ولاختبار الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه: " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على الرؤية الإستراتيجية"، تم إجراء تحليل انحدار متعدد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)

معاملات الانحدار المتعدد للقيادة الأصيلة على الرؤية الإستراتيجية

المتغير التابع: الرؤية الإستراتيجية				المتغيرات المستقلة	
الترتيب	Sig.	T	Beta	B	
—	٠.٨٦٠	٠.١٧٦	-	٠.٠١٤	ثابت المعادلة
٣	٠.٠٠٠	٥.٦٧١	٠.٢٥٣	٠.٢٧٣	الوعي الذاتي
٢	٠.٠٠٠	٦.٤٢٢	٠.٢٩٠	٠.٢٦٧	شفافية العلاقات
٤	٠.٠٠١	٣.٤٤٨	٠.١٦١	٠.١٥١	المعالجة المتوازنة
١	٠.٠٠٠	٧.٨٠٤	٠.٣٠٨	٠.٢٩٥	المنظور الأخلاقي الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> معامل الارتباط المتعدد = ٠.٨٠٦ ، معامل التحديد R Square = ٠.٦٤٩ قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ٦٧١.٥٤٢ (معنوية عند مستوى ٠.٠١). 					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٩) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ٦٧١.٥٤٢ ، وهي معنوية عند مستوى ٠.٠١.
- بلغ معامل التحديد ٦٤.٩%، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي) تسهم بنسبة ٦٤.٩% من التغير في مستوى الرؤية الإستراتيجية كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها ٣٥.١% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي كمتغيرات مستقلة على الرؤية الإستراتيجية كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠.٠١.

- أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠.٠١ وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً الرؤىة الإستراتيجية هو المنظور الأخلاقي الداخلي يليه شفافية العلاقات ثم الوعي الذاتي، وأخيراً المعالجة المتوازنة.

ومن هذه النتائج، يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الثاني. ولاختبار الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه: " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصلية على المصير المشترك"، تم إجراء تحليل انحدار متعدد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

معاملات الانحدار المتعدد للقيادة الأصلية على المصير المشترك

الترتيب	المتغير التابع: المصير المشترك				المتغيرات المستقلة
	Sig.	T	Beta	B	
—	٠.٩٨٣	٠.٠٢١	-	٠.٠٠٢	ثابت المعادلة
٤	٠.٠٥٠	١.٩٦٥	٠.٠٩٨	٠.١٠٨	الوعي الذاتي
٣	٠.٠٠٠	٤.٥٠٠	٠.٢٢٧	٠.٢١٣	شفافية العلاقات
٢	٠.٠٠٠	٥.٥٦٦	٠.٢٩٠	٠.٢٧٩	المعالجة المتوازنة
١	٠.٠٠٠	٨.٧٢٥	٠.٣٨٤	٠.٣٧٧	المنظور الأخلاقي الداخلي

• معامل الارتباط المتعدد = ٠.٨٢٦ ، معامل التحديد R Square = ٠.٦٨٢
 • قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ٥٢٩.٦٨٩ (معنوية عند مستوى ٠.٠١).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (١٠) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ٥٢٩.٦٨٩ ، وهي معنوية عند مستوى ٠.٠١ .
- بلغ معامل التحديد ٦٨.٢%، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي) تُسهم بنسبة ٦٨.٢% من التغير في مستوى المصير المشترك كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها ٣١.٨% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من شفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي كمتغيرات مستقلة على المصير المشترك كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠.٠١ . كما يوجد

تأثير معنوي إيجابي للوعي الذاتي كمتغير مستقل على المصير المشترك كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

- أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠.٠١ وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على المصير المشترك هو المنظور الأخلاقي الداخلي يليه المعالجة المتوازنة ثم شفافية العلاقات وأخيراً الوعي الذاتي.

ومن هذه النتائج ، يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثاني.

ولاختبار الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه: " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على حب التغيير"، تم إجراء تحليل انحدار متعدد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (١١).

ومن الجدول رقم (١١) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج ٤٥٧.١٥١ ، وهي معنوية عند مستوى ٠.٠١ .
- بلغ معامل التحديد ٦٤.٢ % ، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي) تُسهم بنسبة ٦٤.٢ % من التغيير في مستوى حب التغيير كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها ٣٥.٨% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي كمتغيرات مستقلة على حب التغيير كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠.٠١ . كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للمعالجة المتوازنة كمتغير مستقل على حب التغيير كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .
- أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠.٠١ وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على حب التغيير هو الوعي الذاتي، يليه شفافية العلاقات، ثم المنظور الأخلاقي الداخلي وأخيراً المعالجة المتوازنة.

ومن هذه النتائج، يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثاني.

جدول رقم (١١)

معاملات الانحدار المتعدد للقيادة الأصلية على حب التغيير

الترتيب	المتغير التابع: حب التغيير				المتغيرات المستقلة
	Sig.	T	Beta	B	
—	٠.٨٧٢	٠.٠٦٤	-	٠.٠١٤	ثابت المعادلة
١	٠.٠٠٠	٩.٢٥١	٠.٤٥٣	٠.٤٢١	الوعي الذاتي
٢	٠.٠٠٠	٦.٥٤٦	٠.٣٠٤	٠.٢٩١	شفافية العلاقات
٤	٠.٠٤٧	١.٢٣٨	٠.٠٧٨	٠.١١٢	المعالجة المتوازنة
٣	٠.٠٠٠	٤.٨٦١	٠.٢٧٣	٠.٢٥٦	المنظور الأخلاقي الداخلي

• معامل الارتباط المتعدد = ٠.٨٠١ ، معامل التحديد R Square = ٠.٦٤٢
• قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ٤٥٧.١٥١ (معنوية عند مستوى ٠.٠١).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ولاختبار الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على أنه: " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصلية على العطاء"، تم إجراء تحليل انحدار متعدد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (١٢)

جدول رقم (١٢)

معاملات الانحدار المتعدد للقيادة الأصلية على العطاء

الترتيب	المتغير التابع: العطاء				المتغيرات المستقلة
	Sig.	T	Beta	B	
—	٠.٩٤٢	٠.٢١٣	-	٠.١٧٠	ثابت المعادلة
٤	٠.٠٤٩	١.١٠٩	٠.٠٥٩	٠.١٠٢	الوعي الذاتي
٢	٠.٠٠٠	٥.٩٦٢	٠.٢٩٩	٠.٢٤٨	شفافية العلاقات
٣	٠.٠٠٠	٤.٣٩٢	٠.٢٥٠	٠.٢٣١	المعالجة المتوازنة
١	٠.٠٠٠	٨.٧٢٠	٠.٤٠٥	٠.٣٠١	المنظور الأخلاقي الداخلي

• معامل الارتباط المتعدد = ٠.٧١٤ ، معامل التحديد R Square = ٠.٥١٠
• قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ٧٩٣.٢٠٥ (معنوية عند مستوى ٠.٠١).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (١٢) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ٧٩٣.٢٠٥ ، وهي معنوية عند مستوى ٠.٠١ .
- بلغ معامل التحديد ٥١% ، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي) تُسهم بنسبة ٥١% من التغيير في

مستوى العطاء كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها ٤٩% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.

• يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي كمتغيرات مستقلة على العطاء كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠.٠١. كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للوعي الذاتي كمتغير مستقل على العطاء كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

• أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠.٠١ وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على العطاء هو المنظور الأخلاقي الداخلي يليه شفافية العلاقات ثم المعالجة المتوازنة وأخيراً الوعي الذاتي.

ومن هذه النتائج ، يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثاني.

ولاختبار الفرض الفرعي الخامس والذي ينص على أنه: " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على التطابق والتوافق"، تم إجراء تحليل انحدار متعدد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣)

معاملات الانحدار المتعدد للقيادة الأصيلة على التطابق والتوافق

الترتيب	المتغير التابع: التطابق والتوافق				المتغيرات المستقلة
	Sig.	T	Beta	B	
—	١.١٠٦	٠.٣٦٣	-	٠.١٤٠	ثابت المعادلة
٣	٠.٠٠٠	٥.٤٠٩	٠.٣٢٦	٠.٢٨٤	الوعي الذاتي
١	٠.٠٠٠	٩.٠٩٥	٠.٥٧١	٠.٤٣٦	شفافية العلاقات
٢	٠.٠٠٠	٦.١٧٥	٠.٣٧٤	٠.٣٥٩	المعالجة المتوازنة
٤	٠.٠٢٣	٢.٠٨٩	٠.٢٣٤	٠.١٩٨	المنظور الأخلاقي الداخلي
معامل الارتباط المتعدد = ٠.٨٢٠ ، معامل التحديد R Square = ٠.٦٧٢ قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ٦٥١.٣١٤ (معنوية عند مستوى ٠.٠١).					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (١٣) يتضح ما يلي:

• ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ٦٥١.٣١٤ ، وهي معنوية عند مستوى ٠.٠١.

• بلغ معامل التحديد ٦٧.٢% ، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي) تُسهم بنسبة ٦٧.٢% من التغير في

مستوى التطابق والتوافق كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها ٣٢.٨% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.

• يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة كمتغيرات مستقلة على التطابق والتوافق كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠.٠١. يوجد تأثير معنوي إيجابي للمنظور الأخلاقي الداخلي كمتغير مستقل على التطابق والتوافق كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

• أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠.٠١ وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على التطابق والتوافق هو شفافية العلاقات يليه المعالجة المتوازنة ثم الوعي الذاتي وأخيراً المنظور الأخلاقي الداخلي.

ومن هذه النتائج ، يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الخامس من الفرض الثاني.

ولاختبار الفرض الفرعي السادس والذي ينص على أنه: " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على نشر المعرفة"، تم إجراء تحليل انحدار متعدد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤)

معاملات الانحدار المتعدد للقيادة الأصيلة على نشر المعرفة

الترتيب	المتغير التابع: نشر المعرفة				المتغيرات المستقلة
	Sig.	T	Beta	B	
—	١.٢٤٥	٠.٥٣٩	-	٠.١٧٨	ثابت المعادلة
٤	٠.٠٤١	١.٨٨٦	٠.٢٠٩	٠.١٦٥	الوعي الذاتي
٢	٠.٠٠٠	٥.٨٤٢	٠.٣٣٨	٠.٣١٠	شفافية العلاقات
١	٠.٠٠٠	٨.٧٩١	٠.٥٢٩	٠.٣٧٣	المعالجة المتوازنة
٣	٠.٠٠٠	٥.١٠٦	٠.٣٠٢	٠.٢٥٣	المنظور الأخلاقي الداخلي

• معامل الارتباط المتعدد = ٠.٧٧٩ ، معامل التحديد R Square = ٠.٦٠٧
 • قيمة (F) لمعنوية نموذج الانحدار = ٥٧٩.٩٤٣ (معنوية عند مستوى ٠.٠١).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (١٤) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج ٥٧٩.٩٤٣، وهي معنوية عند مستوى ٠.٠١.
- بلغ معامل التحديد ٦٠.٧% ، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي) تسهم بنسبة ٦٠.٧% من التغير في

مستوى نشر المعرفة كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها ٣٩.٣% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.

• يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من شفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي كمتغيرات مستقلة على نشر المعرفة كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠.٠١. كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للوعي الذاتي كمتغير مستقل على نشر المعرفة كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

• أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠.٠١ وفقاً لاختبار (T)، وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على نشر المعرفة هو المعالجة المتوازنة يليه شفافية العلاقات ثم المنظور الأخلاقي الداخلي وأخيراً الوعي الذاتي.

ومن هذه النتائج، يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي السادس من الفرض الثاني.

ولاختبار الفرض الفرعي السابع والذي ينص على أنه: " يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الأصلية على ضغط الأداء"، تم إجراء تحليل انحدار متعدد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥)

معاملات الانحدار المتعدد للقيادة الأصلية على ضغط الأداء

الترتيب	المتغير التابع: ضغط الأداء				المتغيرات المستقلة
	Sig.	T	Beta	B	
—	٢.٣١٤	٠.٧٦٣	-	٠.٢٨١	ثابت المعادلة
٤	٠.٠٠٠	٢.٨٨٦	٠.٣٣٥	٠.٣١٠	الوعي الذاتي
١	٠.٠٠٠	٩.٢٥٦	٠.٦٧٤	٠.٤٥٧	شفافية العلاقات
٢	٠.٠٠٠	٦.٦٨٩	٠.٤٨١	٠.٣٩٥	المعالجة المتوازنة
٣	٠.٠٠٠	٥.٩٧٤	٠.٤١٥	٠.٣٧٥	المنظور الأخلاقي الداخلي

• معامل الارتباط المتعدد = ٠.٨٦٥، معامل التحديد R Square = ٠.٧٤٨.
• قيمة (F) لمعنوية نموذج الانحدار = ٦٨٥.٢٥٧ (معنوية عند مستوى ٠.٠١).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (١٥) يتضح ما يلي:

• ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج ٦٨٥.٢٥٧، وهي معنوية عند مستوى ٠.٠١.

• بلغ معامل التحديد ٧٤.٨%، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي) تُسهم بنسبة ٧٤.٨% من التغير في

مستوى ضغط الأداء كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها ٢٥.٢ % ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي كمتغيرات مستقلة على ضغط الأداء كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠.٠١.
- أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠.٠١ وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على ضغط الأداء هو شفافية العلاقات يليه المعالجة المتوازنة ثم المنظور الأخلاقي الداخلي وأخيراً الوعي الذاتي.

ومن هذه النتائج، يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي السابع من الفرض الثاني.

ولاختبار الفرض الفرعي الثامن والذي ينص على أنه: " يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الأصيلة على الذكاء التنظيمي ككل"، تم إجراء تحليل انحدار متعدد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (١٦).

ومن الجدول رقم (١٦) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج ٧٨٣.١١٤ ، وهي معنوية عند مستوى ٠.٠١.
- بلغ معامل التحديد ٦٥.٣ % ، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي) تسهم بنسبة ٣٤.٧ % من التغير في مستوى الذكاء التنظيمي كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها ٣٤.٧ % ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي كمتغيرات مستقلة على الذكاء التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠.٠١.
- أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠.٠١ وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على الذكاء التنظيمي هو شفافية العلاقات يليه الوعي الذاتي ثم المعالجة المتوازنة وأخيراً المنظور الأخلاقي الداخلي.

ومن هذه النتائج، يتضح ثبوت صحة الفرض الفرعي الثامن من الفرض الثاني.

جدول رقم (١٦)

معاملات الانحدار المتعدد للقيادة الأصيلة على الذكاء التنظيمي ككل

الترتيب	المتغير التابع: الذكاء التنظيمي ككل				المتغيرات المستقلة
	Sig.	T	Beta	B	
—	٠.٥٤٢	١.٨٧٤	-	٠.٣٤١	ثابت المعادلة
٢	٠.٠٠٠	٦.٣٥١	٠.٤٥٢	٠.٣٠٢	الوعي الذاتي
١	٠.٠٠٠	٨.٧٥٤	٠.٥٨٣	٠.٤٧٢	شفافية العلاقات
٣	٠.٠٠٠	٥.٨٥٣	٠.٣٩٧	٠.٣١١	المعالجة المتوازنة
٤	٠.٠٠٠	٢.٦٧٣	٠.٣٢٧	٠.٣٠٤	المنظور الأخلاقي الداخلي

• معامل الارتباط المتعدد = ٠.٨٠٨ ، معامل التحديد R Square = ٠.٦٥٣
• قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = ٧٨٣.١١٤ (معنوية عند مستوى ٠.٠١).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٣) الفروق في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، العمر) ووفقاً للخصائص التنظيمية (عدد سنوات الخبرة):
لمعرفة هذه الفروق، قامت الباحثة بصياغة الفرض الثالث وهو: توجد فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، العمر) ووفقاً للخصائص التنظيمية (عدد سنوات الخبرة):

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٣ توجد فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي وفقاً للنوع.

٢/٣ توجد فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي وفقاً للعمر.

٣/٣ توجد فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

وتم اختبار هذه الفروض كما يلي:

الفرض الفرعي الأول: توجد فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي وفقاً للنوع:

ولاختبار هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام اختبار (T) حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين

مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (١٧).

جدول رقم (١٧)

الفروق في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لمتغيرات البحث وفقاً للنوع

المتغير	النوع	عدد المفردات	الوسط الحسابي	T	Sig.
الوعي الذاتي	ذكر	١٨٥	٣.٧٧	١.٤٤٧	٠.٠٧١
	أنثى	٧٨	٣.٧٩		
شفافية العلاقات	ذكر	١٨٥	٤.١٤	٢.٨٧١	٠.٠٩٦
	أنثى	٧٨	٤.١٢		
المعالجة المتوازنة	ذكر	١٨٥	٤.٢٥	٣.٤٥١	٠.٢١٣
	أنثى	٧٨	٤.٢٨		
المنظور الأخلاقي الداخلي	ذكر	١٨٥	٣.٨٣	٢.٤٥٧	٠.٠٨١
	أنثى	٧٨	٣.٨٧		
القيادة الأصيلة	ذكر	١٨٥	٤.٠٨	٣.٥٨٩	٠.٢١٧
	أنثى	٧٨	٤.١١		
الرؤية الإستراتيجية	ذكر	١٨٥	٣.١٩	٤.٥٦٣	٠.٣٨٤
	أنثى	٧٨	٣.٢٢		
المصير المشترك	ذكر	١٨٥	٣.٧٨	٤.٧٥١	٠.٤٢١
	أنثى	٧٨	٣.٨١		
حب التغيير	ذكر	١٨٥	٤.١٢	٣.٢٦٠	٠.١٤٥
	أنثى	٧٨	٤.٠٨		
العطاء	ذكر	١٨٥	٣.٨٩	٣.٥٩١	٠.٢٣٣
	أنثى	٧٨	٣.٨٧		
التطابق والتوافق	ذكر	١٨٥	٣.٩٨	٣.٨٦٢	٠.٢٨٩
	أنثى	٧٨	٤.٠١		
نشر المعرفة	ذكر	١٨٥	٣.٩٧	٣.٥٤٢	٠.٣٧٥
	أنثى	٧٨	٤.٠٩		
ضغط الأداء	ذكر	١٨٥	٤.٠٥	٣.٦٥٩	٠.٤١٠
	أنثى	٧٨	٤.٠٩		
الذكاء التنظيمي	ذكر	١٨٥	٤.١٥	٣.٩٥٣	٠.٤١٨
	أنثى	٧٨	٤.١٤		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٧) عدم وجود فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي وفقاً للنوع، وهذا يعني أن موظفي فروع البنوك، سواء ذكور أو إناث متفقون حول درجة ممارسة القيادة الأصيلة وكذلك حول مستوى الذكاء التنظيمي. وترجع الباحثة هذا إلى أنهم يعملون داخل كيان واحد وتمارس نفس أنماط القيادة وتطبق عليهم نفس القواعد والسياسات. ويتضح من النتائج السابقة، رفض الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني: توجد فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي وفقاً للعمر:

ولاختبار هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد *One Way ANOVA* حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول رقم (١٨).

جدول رقم (١٨)

الفروق في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لتغيرات البحث وفقاً للعمر

المتغير	العمر	عدد المفردات	الوسط الحسابي	F	Sig.
الوعي الذاتي	أقل من ٣٠ عاماً	٤٩	٣.٧١	٨٢.٢٦	٠.٠٠٠
	من ٣٠ لأقل من ٤٠ عاماً	٨٥	٣.٧٥		
	من ٤٠ لأقل من ٥٠ عاماً	٩٢	٣.٨٢		
	من ٥٠ عاماً فأكثر	٣٧	٤.٢١		
شفافية العلاقات	أقل من ٣٠ عاماً	٤٩	٣.٦٥	٦٧.٣٧	٠.٠٠٠
	من ٣٠ لأقل من ٤٠ عاماً	٨٥	٤.٠٣		
	من ٤٠ لأقل من ٥٠ عاماً	٩٢	٤.١٣		
	من ٥٠ عاماً فأكثر	٣٧	٤.٣٥		
المعالجة المتوازنة	أقل من ٣٠ عاماً	٤٩	٣.٨٧	٨١.٦٨	٠.٠٠٠
	من ٣٠ لأقل من ٤٠ عاماً	٨٥	٣.٩٨		
	من ٤٠ لأقل من ٥٠ عاماً	٩٢	٤.٠٠		
	من ٥٠ عاماً فأكثر	٣٧	٤.١٠		
المنظور الأخلاقي الداخلي	أقل من ٣٠ عاماً	٤٩	٢.٨٧	٧١.٩٧	٠.٠٠٠
	من ٣٠ لأقل من ٤٠ عاماً	٨٥	٣.٤١		
	من ٤٠ لأقل من ٥٠ عاماً	٩٢	٣.٧٧		
	من ٥٠ عاماً فأكثر	٣٧	٣.٥٨		
القيادة الأصيلة	أقل من ٣٠ عاماً	٤٩	٣.٨٧	١٦٩.٥٨	٠.٠٠٠
	من ٣٠ لأقل من ٤٠ عاماً	٨٥	٣.٩٢		
	من ٤٠ لأقل من ٥٠ عاماً	٩٢	٤.٠١		
	من ٥٠ عاماً فأكثر	٣٧	٤.٠٩		

Sig.	F	الوسط الحسابي	عدد المفردات	العمر	المتغير
٠.٠٠٠٠	٢٥٧.٢٣	٤.٠٢	٤٩	أقل من ٣٠ عاما	الرؤية الاستراتيجية
		٤.١١	٨٥	من ٣٠ لأقل من ٤٠ عاما	
		٤.٢٣	٩٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ عاما	
		٤.٣٦	٣٧	من ٥٠ عاما فأكثر	
٠.٠٠٠٠	٢٣٩.٣٥	٣.٨٤	٤٩	أقل من ٣٠ عام	المصير المشترك
		٣.٩٨	٨٥	من ٣٠ لأقل من ٤٠ عاما	
		٤.١٧	٩٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ عاما	
		٤.٢٩	٣٧	من ٥٠ عاما فأكثر	
٠.٠٠٠٠	٢٦٣.٢٦	٣.٣٧	٤٩	أقل من ٣٠ عاما	حب التغيير
		٣.٤٥	٨٥	من ٣٠ لأقل من ٤٠ عاما	
		٣.٦٣	٩٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ عاما	
		٣.٨٩	٣٧	من ٥٠ عاما فأكثر	
٠.٠٠٠٠	٢٩٣.١٦	٣.٦٦	٤٩	أقل من ٣٠ عاما	العطاء
		٣.٨١	٨٥	من ٣٠ لأقل من ٤٠ عاما	
		٣.٩٤	٩٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ عاما	
		٤.٢٠	٣٧	من ٥٠ عاما فأكثر	
٠.٠٠٠٠	٢٤٨.٣٩	٣.٩٥	٤٩	أقل من ٣٠ عاما	التطابق والتوافق
		٤.٠٢	٨٥	من ٣٠ لأقل من ٤٠ عاما	
		٤.١٧	٩٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ عاما	
		٤.١٥	٣٧	من ٥٠ عاما فأكثر	
٠.٠٠٠٠	٢١٢.٩٨	٣.٦١	٤٩	أقل من ٣٠ عاما	نشر المعرفة
		٣.٨٣	٨٥	من ٣٠ لأقل من ٤٠ عاما	
		٣.٩٦	٩٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ عاما	
		٤.١٩	٣٧	من ٥٠ عاما فأكثر	

المتغير	العمر	عدد المفردات	الوسط الحسابي	F	Sig.
ضغط الأداء	أقل من ٣٠ عاما	٤٩	٣.٦٤	٢٤١.٢٧	٠.٠٠٠
	من ٣٠ لأقل من ٤٠ عاما	٨٥	٣.٦١		
	من ٤٠ لأقل من ٥٠ عاما	٩٢	٣.٧٥		
	من ٥٠ عاما فأكثر	٣٧	٣.٨٧		
الذكاء التنظيمي	أقل من ٣٠ عاما	٤٩	٣.٧٩	٦٩١.٥٥	٠.٠٠٠
	من ٣٠ لأقل من ٤٠ عاما	٨٥	٣.٨٤		
	من ٤٠ لأقل من ٥٠ عاما	٩٢	٣.٩٢		
	من ٥٠ عاما فأكثر	٣٧	٤.٠٨		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٨) وجود فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من أبعاد القيادة الأصيلة وفقاً للعمر وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١ وذلك لصالح الفئات الأكثر عمراً (حيث كانت المتوسطات الحسابية الخاصة بها أعلى من المتوسطات الخاصة بالفئات الأخرى) وترجع الباحثة هذا إلى أن كلما تقدم عمر الموظف أصبح أكثر دراية بنمط القيادة وكان أكثر دقة في الحكم على نمط قيادة المدير المباشر، كما توجد فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من أبعاد الذكاء التنظيمي وفقاً للعمر وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١ وذلك لصالح الفئات الأكثر عمراً (حيث كانت المتوسطات الحسابية الخاصة بها أعلى من المتوسطات الخاصة بالفئات الأخرى)، وترجع الباحثة هذا إلى أنه كلما تقدم عمر الموظف أصبح أكثر دراية بمستوى الذكاء التنظيمي والتغيرات الحادثة في مستوى العطاء وحب التغيير والمصير المشترك وضغط الأداء والتطابق والتوافق والرؤية الاستراتيجية، ويتضح من النتائج السابقة، قبول الفرض الفرعي الثاني.

الفرض الفرعي الثالث: توجد فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة:

ولاختبار هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد *One Way ANOVA* حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول رقم (١٩).

جدول رقم (١٩)

الفروق في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لتغيرات البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة

Sig.	F	الوسط الحسابي	عدد المفردات	لعدد سنوات الخبرة	المتغير
.٠٠٠٠	٨٢.٢٦	٣.٨٧	٧٨	أقل من ١٠ سنوات	الوعي الذاتي
		٤.٠٣	١٢٩	من ١٠ لأقل من ٢٠	
		٤.١٥	٥٦	من ٢٠ سنة فأكثر	
.٠٠٠٠	٦٧.٣٦	٣.٩٦	٧٨	أقل من ١٠ سنوات	شفافية العلاقات
		٤.١٣	١٢٩	من ١٠ لأقل من ٢٠	
		٤.٢٢	٥٦	من ٢٠ سنة فأكثر	
.٠٠٠٠	٨١.٦٨	٣.٧٦	٧٨	أقل من ١٠ سنوات	المعالجة المتوازنة
		٣.٩٢	١٢٩	من ١٠ لأقل من ٢٠	
		٤.٠٨	٥٦	من ٢٠ سنة فأكثر	
.٠٠٠٠	٧١.٩٧	٣.٥٥	٧٨	أقل من ١٠ سنوات	المنظور الأخلاقي الداخلي
		٣.٧١	١٢٩	من ١٠ لأقل من ٢٠	
		٣.٨٦	٥٦	من ٢٠ سنة فأكثر	
.٠٠٠٠	١٦٩.٥٨	٣.٧٥	٧٨	أقل من ١٠ سنوات	القيادة الأصيلة
		٣.٩٧	١٢٩	من ١٠ لأقل من ٢٠	
		٤.٠٥	٥٦	من ٢٠ سنة فأكثر	
.٠٠٠٠	٢٥٧.٢٣	٣.٩٥	٧٨	أقل من ١٠ سنوات	الرؤية الاستراتيجية
		٤.١٠	١٢٩	من ١٠ لأقل من ٢٠	
		٤.١٧	٥٦	من ٢٠ سنة فأكثر	
.٠٠٠٠	٢٣٩.٣٥	٣.٩١	٧٨	أقل من ١٠ سنوات	المصير المشترك
		٤.١٣	١٢٩	من ١٠ لأقل من ٢٠	
		٤.٢٥	٥٦	من ٢٠ سنة فأكثر	
.٠٠٠٠	٢٦٣.٢٦	٣.٤٩	٧٨	أقل من ١٠ سنوات	حب التغيير
		٣.٧٣	١٢٩	من ١٠ لأقل من ٢٠	
		٣.٩٩	٥٦	من ٢٠ سنة فأكثر	
.٠٠٠٠	٢٩٣.١٦	٣.٦٢	٧٨	أقل من ١٠ سنوات	العطاء
		٣.٩٠	١٢٩	من ١٠ لأقل من ٢٠	
		٤.١٧	٥٦	من ٢٠ سنة فأكثر	
.٠٠٠٠	١٤٨.٣٩	٣.٩٩	٧٨	أقل من ١٠ سنوات	التطابق والتوافق
		٤.١٢	١٢٩	من ١٠ لأقل من ٢٠	
		٤.١٨	٥٦	من ٢٠ سنة فأكثر	
.٠٠٠٠	٢١٢.٩٨	٣.٦٦	٧٨	أقل من ١٠ سنوات	نشر المعرفة
		٤.٠١	١٢٩	من ١٠ لأقل من ٢٠	
		٤.٢٤	٥٦	من ٢٠ سنة فأكثر	
.٠٠٠٠	٢٤١.٢٧	٣.٧٠	٧٨	أقل من ١٠ سنوات	ضغط الأداء

المتغير	عدد سنوات الخبرة	عدد المفردات	الوسط الحسابي	F	Sig.
	من ١٠ لأقل من ٢٠	١٢٩	٣.٨٠		
	من ٢٠ سنة فأكثر	٥٦	٣.٩٢		
الذكاء التنظيمي	أقل من ١٠ سنوات	٧٨	٣.٨٥	٦٩١.٥٥	٠.٠٠٠
	من ١٠ لأقل من ٢٠	١٢٩	٣.٩٨		
	من ٢٠ سنة فأكثر	٥٦	٤.١٤		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٩) وجود فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من أبعاد القيادة الأصيلة وفقاً لعدد سنوات الخبرة وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١ وذلك لصالح الفئات الأكثر خبرة في العمل داخل البنك (حيث كانت المتوسطات الحسابية الخاصة بها أعلى من المتوسطات الخاصة بالفئات الأخرى) وترجع الباحثة هذا إلى أنه كلما كان الموظف أكبر في عدد سنوات الخبرة أصبح أكثر إدراكاً لنمط القيادة وأكثر دقة في الحكم عليه، كما توجد فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من أبعاد الذكاء التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١ وذلك لصالح الفئات الأكثر خبرة في العمل داخل البنك (حيث كانت المتوسطات الحسابية الخاصة بها أعلى من المتوسطات الخاصة بالفئات الأخرى)، وترجع الباحثة هذا إلى أنه كلما طالت سنوات العمل داخل البنك أصبح الموظف أكثر دراية بمستوى الذكاء التنظيمي والتغيرات الحادثة في مستوى العطاء وحب التغيير والمصير المشترك وضغط الأداء والتطابق والتوافق والرؤية الاستراتيجية، ويتضح من النتائج السابقة، قبول الفرض الفرعي الثالث.

عاشراً: مناقشة النتائج وتوصيات البحث:

وتعرضها الباحثة كما يلي:

أ. مناقشة نتائج البحث:

(١) يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصيلة وأبعاد الذكاء التنظيمي:

حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصيلة والرؤية الإستراتيجية، وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصيلة ارتباطاً بالرؤية الإستراتيجية هو شفافية العلاقات، يليه المعالجة المتوازنة. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصيلة والمصير. وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصيلة ارتباطاً بالمصير المشترك هو المعالجة المتوازنة، يليه المنظور الأخلاقي الداخلي. ويوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصيلة وحب التغيير. وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصيلة ارتباطاً بحب التغيير هو المعالجة المتوازنة، يليه المنظور الأخلاقي

الداخلي. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصيلة والعطاء. وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصيلة ارتباطاً بالعطاء هو شفافية العلاقات، يليه المعالجة المتوازنة.

ويوجد أيضاً ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصيلة والتطابق والتوافق، وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصيلة ارتباطاً بالتطابق والتوافق هو المنظور الأخلاقي الداخلي، يليه المعالجة المتوازنة، كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصيلة ونشر المعرفة. وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصيلة ارتباطاً بنشر المعرفة هو المعالجة المتوازنة، يليه الوعي الذاتي. ويوجد أيضاً ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصيلة وضغط الأداء. وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصيلة ارتباطاً بضغط الأداء هو المعالجة المتوازنة يليه المنظور الأخلاقي الداخلي. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي ككل. وتبين أن أكثر أبعاد القيادة الأصيلة ارتباطاً بنشر المعرفة هو المعالجة المتوازنة، يليه المنظور الأخلاقي الداخلي ثم شفافية العلاقات وأخيراً الوعي الذاتي.

(٢) يوجد أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على الرؤية الاستراتيجية: وتخلص الباحثة من هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) زاد مستوى الرؤية الاستراتيجية. وترجع الباحثة التأثير المعنوي الإيجابي للقيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة على الرؤية الاستراتيجية إلى أن زيادة الوعي الذاتي (مثل حرص المدير على معرفة ردود أفعال المرؤوسين لتحسين العلاقة معهم) وزيادة مستوى شفافية العلاقات (مثل تشجيع المدير المرؤوسين للتعبير عن آرائهم) وزيادة مستوى المعالجة المتوازنة (مثل تحليل المدير البيانات المتعلقة بأي قضية قبل اتخاذ القرار) وزيادة مستوى المنظور الأخلاقي الداخلي (مثل اتخاذ المدير القرارات الصعبة اعتماداً على المعايير الأخلاقية) يؤدي في النهاية إلى زيادة مستوى الرؤية الاستراتيجية وذلك من خلال وجود محادثات مستمرة داخل المنظمة عن استراتيجياتها، وتحدث العاملين بالمنظمة عن بيئة الأعمال المتعلقة بالمنظمة وطرق مواجهة التحديات المفروضة، وكذلك وجود عمليات رسمية للتعرف على البيئة "مسح البيئة" أو وجود مراجعة منظمة للبيئة التي تعمل بها المنظمة للتعرف على الاتجاهات الأساسية والفرص والتحديات، وأيضاً وجود مراجعة سنوية لرؤية المنظمة.

(٣) يوجد أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على المصير المشترك: وتخلص الباحثة من هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) زاد مستوى المصير المشترك.

وترجع الباحثة التأثير المعنوي الإيجابي للقيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة على المصير المشترك إلى أن زيادة الوعي الذاتي (مثل إدراك المدير بدقة لكيفية رؤية المرؤوسين لقدراته وإمكاناته) وزيادة مستوى شفافية العلاقات (مثل تحدث المدير بدقة عن ماذا يعني أو يقصد) وزيادة مستوى المعالجة المتوازنة (مثل تقبل المدير الآراء المختلفة معه بشأن قضايا العمل) وزيادة مستوى المنظور الأخلاقي الداخلي (مثل إظهار المدير لمعتقداته وقيمه التي تتفق مع تصرفاته) يؤدي في النهاية إلى زيادة مستوى المصير المشترك وذلك من خلال قيام الإدارة بتعريف العاملين بالخطط والأولويات ونتائج العمليات، وتفهم العاملين بجميع المستويات الفكرة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ومعرفتهم لمفهوم الاستراتيجية بصورة عامة، ومساعدة العاملين بعضهم البعض في الأقسام المختلفة ومبادلة المعلومات والأفكار بكل حرية ودعم بعضهم البعض في إنجاز مهام العمل، وأن يظهر العاملون إحساس المشاركة مع الإدارة بدلاً من إحساس العداوة والانعزال عنها.

(٤) يوجد أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على حب التغيير: وتخلص الباحثة من هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) زاد مستوى حب التغيير. وترجع الباحثة التأثير المعنوي الإيجابي للقيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة على حب التغيير إلى أن زيادة الوعي الذاتي (مثل إدراك المدير الوقت المناسب لإعادة تقييم الموقف في القضايا الحيوية) وزيادة مستوى شفافية العلاقات (مثل إقرار المدير بالأخطاء التي تحدث في بيئة العمل) وزيادة مستوى المعالجة المتوازنة (مثل إنصات المدير جيداً لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى أي قرار يخص العمل) وزيادة مستوى المنظور الأخلاقي الداخلي (مثل اتخاذ المدير القرار اعتماداً على القيم التي يعتنقها) يؤدي في النهاية إلى زيادة مستوى حب التغيير وذلك من خلال تطوير المنتجات وأشكال تحقيق القيمة بشكل دائم لتجاري التغيير في الطلب في البيئة التي تعمل بها المنظمة، وتشجيع البنك على الابتكار، أي يشجع على اختبار أفكار جديدة وفرق لتطوير منتجات جديدة وبرامج لاقتراحات العاملين، وتشجيع العاملين للتوصل إلى طرق أفضل لإنجاز عملهم، والسماح للعاملين بجميع المستويات الإدارية السؤال عن الطرق المقبولة لأداء الأعمال، ووجود أنظمة بيروقراطية يجب الالتزام بها كحد أدنى في ظل أية ظروف مثل (قواعد من أجل القواعد، سياسات وإجراءات متقدمة)، وأن يتجاوز القادة عن حدوث الأخطاء، ولا يقومون بتجنب المغامرات غير مضمونة النتائج، وأن تشجع الإدارة شيوع جو من الانفتاح وقبول التغيير والتفكير في المنظمة بطريقة جديدة وغير مسبقة.

(٥) يوجد أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على العطاء: وتخلص الباحثة من هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) زاد مستوى العطاء. وترجع الباحثة التأثير المعنوي الإيجابي للقيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة على حب التغيير إلى أن زيادة الوعي الذاتي (مثل إدراك المدير جيداً كيف تؤثر تصرفاته على المرؤوسين) وزيادة مستوى شفافية العلاقات (مثل إخبار المدير المرؤوسين بالحقيقة مهما بلغت درجة قسوتها) وزيادة مستوى المعالجة المتوازنة (مثل إنصات المدير جيداً لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى أي قرار يخص العمل) وزيادة مستوى المنظور الأخلاقي الداخلي (مثل طلب المدير من المرؤوسين القيام بالأعمال وتقبل الوظائف المتفقة مع قيمهم) يؤدي في النهاية إلى زيادة مستوى العطاء وذلك من خلال إدراك العاملين ارتفاع جودة حياة العمل الكلية بالبنك، وأن يرى العاملون أن الإدارة مهتمة بشيوع العطاء بالبنك، وإبداء العاملين إحساس الانتماء للبنك، وسعي العاملين لبذل جهود إضافية لمساعدة البنك على النجاح وتحقيق أهدافه، وإبداء العاملين إحساس التفاؤل بفرص وظائفهم بالمستقبل في البنك، وأن يقوم المدير بوظيفته بدرجة من الطاقة والتفاؤل والحماس، وأن يرى الموظفون أن المدير الذي يستحق الاتباع لا بد وأن يتمتع بالطاقة والتفاؤل والحماس.

(٦) يوجد أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على التطابق والتوافق: وتخلص الباحثة من هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) زاد مستوى التطابق والتوافق، وترجع الباحثة التأثير المعنوي الإيجابي للقيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة على التطابق والتوافق إلى أن زيادة الوعي الذاتي (مثل إدراك المدير بدقة لكيفية رؤية المرؤوسين لقدراته وإمكاناته) وزيادة مستوى شفافية العلاقات (مثل إظهار المدير انفعالاته الحقيقية والتي تنم عن مشاعره وأحاسيسه) وزيادة مستوى المعالجة المتوازنة (مثل تقبل المدير الآراء المختلفة معه بشأن قضايا العمل) وزيادة مستوى المنظور الأخلاقي الداخلي (مثل إظهار المدير لمعتقداته وقيمه التي تتفق مع تصرفاته) يؤدي في النهاية إلى زيادة مستوى التطابق والتوافق، وذلك من خلال ملاءمة الهيكل الكلي للبنك لرسائله، وأن تتمشى السياسات والقواعد والتعليمات مع أولويات البنك، وأن تسهل العمليات أداء العاملين ولا تعرقل الإنتاجية، وأن تقوم أنظمة المعلومات بالبنك على تشجيع العاملين على إنجاز وظائفهم بفعالية، وتساهم في مساعدة العاملين في خلق القيمة للعميل، وأن يتم تفويض سلطات ومسئوليات إلى المستويات الأدنى كلما كان ممكناً، وأن تسهل مهمة الأقسام من عملية التعاون بين الأقسام وتوحيد الجهود بدلاً من شيوع الصراع الداخلي.

(٧) يوجد أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على نشر المعرفة: وتخلص الباحثة من هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) زاد مستوى نشر المعرفة. وترجع الباحثة التأثير المعنوي الإيجابي للقيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة على الرؤية الإستراتيجية إلى أن زيادة الوعي الذاتي (مثل حرص المدير على معرفة ردود أفعال المرؤوسين لتحسين العلاقة معهم) وزيادة مستوى شفافية العلاقات (مثل تشجيع المدير المرؤوسين للتعبير عن آرائهم) وزيادة مستوى المعالجة المتوازنة (مثل تحليل المدير البيانات المتعلقة بأي قضية قبل اتخاذ القرار) وزيادة مستوى المنظور الأخلاقي الداخلي (مثل اتخاذ المدير القرارات الصعبة اعتماداً على المعايير الأخلاقية) يؤدي في النهاية إلى زيادة مستوى نشر المعرفة، وذلك من خلال نشر ثقافة أن تبادل العاملين المعرفة وتبادل المعلومات المهمة عن أعمال البنك يعد شيئاً طبيعياً، وأن يقدر ويحترم المدير المعرفة والتعليم باعتبارهما مورداً مهماً لتعظيم مهارات العمل، وأن تؤمن إدارة البنك بفكرة "تدفق المعلومات والأفكار" بما يسمح للعاملين تبادل ما تعلموه مع بعضهم البعض بدلاً من فكرة "اكتناز المعلومات"، وأن تقوم أنظمة المعلومات والاتصالات بدعم شريحة عريضة من العاملين بشكل مجاني بلمعلومات المفيدة، ودراسة المديرين التنفيذيين وباقي المديرين أحدث الأفكار الموجودة بمجال العمل وأحدث الاتجاهات ونتائج البحوث المتعلقة بمجال عمل البنك، وأن تدعم إدارة البنك برامج لضمان التعلم المستمر للعاملين ولضمان التطور المستمر للوظائف، وأن يفهم ويقدر المدير المهارات الفردية المختلفة والمؤهلات والمعرفة المتاحة لدى العاملين.

(٨) يوجد أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأصيلة على ضغط الأداء: وتخلص الباحثة من هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي) زاد مستوى ضغط الأداء. وترجع الباحثة التأثير المعنوي الإيجابي للقيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة على حب التغيير إلى أن زيادة الوعي الذاتي (مثل إدراك المدير جيداً كيف تؤثر تصرفاته على المرؤوسين) وزيادة مستوى شفافية العلاقات (مثل إخبار المدير المرؤوسين بالحقيقة مهما بلغت درجة قسوتها) وزيادة مستوى المعالجة المتوازنة (مثل إنصات المدير جيداً لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى أي قرار يخص العمل) وزيادة مستوى المنظور الأخلاقي الداخلي (مثل طلب المدير من المرؤوسين القيام بالأعمال وتقبل الوظائف المتفقة مع قيمهم) يؤدي في النهاية إلى زيادة مستوى ضغط الأداء وذلك من خلال فهم العاملين في جميع المستويات الإدارية بصورة واضحة ماهية

القواعد والمسئوليات والمساهمات المتوقع منهم أن يقدموها، وقيام المديرين التنفيذيين والمديرين بوجه عام والمشرفين بتوضيح ماهية الأهداف والأداء المتوقع بصورة واضحة وذلك بشكل مستمر، وقيام المدير المباشر بسرعة وبشكل حاسم بحل المشكلات التي تعوق أداء العاملين بدلاً من ترك عامل معين يبذل جهود غير منتجة أن يضعف من الجهود المنتجة لعاملين آخرين، وعمل مديري الإدارة العليا والوسطى على تأهيل أو فصل المديرين الفاشلين، ويشترطون توافر مؤهلات إدارية عليا لتقلد المناصب الإدارية، والسماح للعاملون باستقبال تغذية عكسية عن أدائهم وتقارير عن مستوى مساهماتهم، وأن يؤمن العاملين بعدالة تحديد مستوى نجاحهم بالوظيفة والمكافآت لارتباطها بمستوى الأداء، وأن يشعر العاملون بمردود مساهماتهم بعملهم في نجاح البنك.

(٩) **عدم وجود فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من القيادة الأصلية والذكاء التنظيمي وفقاً للنوع:** وهذا يعني أن موظفي فروع البنوك سواء ذكور أو إناث متفقون حول درجة ممارسة القيادة الأصلية وكذلك حول مستوى الذكاء التنظيمي. وترجع الباحثة هذا إلى أنهم يعملون داخل كيان واحد وتمارس نفس أنماط القيادة وتطبق عليهم نفس القواعد والسياسات.

(١٠) **وجود فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من أبعاد القيادة الأصلية والذكاء التنظيمي وفقاً للعمر:** وذلك لصالح الفئات الأكثر عمراً (حيث كانت المتوسطات الحسابية الخاصة بها أعلى من المتوسطات الخاصة بالفئات الأخرى) وترجع الباحثة هذا إلى أنه كلما تقدم عمر الموظف أصبح أكثر دراية بنمط القيادة وكان أكثر دقة في الحكم على نمط قيادة المدير المباشر، كما توجد فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لأبعاد الذكاء التنظيمي وفقاً للعمر وذلك لصالح الفئات الأكثر عمراً (حيث كانت المتوسطات الحسابية الخاصة بها أعلى من المتوسطات الخاصة بالفئات الأخرى)، وترجع الباحثة هذا إلى أنه كلما تقدم عمر الموظف أصبح أكثر دراية بمستوى الذكاء التنظيمي والتغيرات الحادثة في مستوى العطاء وحب التغيير والمصير المشترك وضغط الأداء والتطابق والتوافق والرؤية الاستراتيجية.

(١١) **وجود فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لكل من أبعاد القيادة الأصلية والذكاء التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة:** وذلك لصالح الفئات الأكثر خبرة في العمل داخل البنك (حيث كانت المتوسطات الحسابية الخاصة بها أعلى من المتوسطات الخاصة بالفئات

الأخرى) وترجع الباحثة هذا إلى أن كلما كان الموظف أكبر في عدد سنوات الخبرة كلما أصبح أكثر إدراكاً لنمط القيادة وأكثر دقة في الحكم عليه، كما توجد فروق معنوية في إدراك موظفي فروع البنوك بمدينة الدمام لأبعاد الذكاء التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة وذلك لصالح الفئات الأكثر خبرة في العمل داخل البنك (حيث كانت المتوسطات الحسابية الخاصة بها أعلى من المتوسطات الخاصة بالفئات الأخرى)، وترجع الباحثة هذا إلى أن كلما طالت سنوات العمل داخل البنك كلما أصبح الموظف أكثر دراية بمستوى الذكاء التنظيمي ويزداد لديه الانتماء لدى البنك، والتغيرات الحادثة في مستوى العطاء وحب التغيير والمصير المشترك وضغط الأداء والتطابق والتوافق والرؤية الاستراتيجية.

ب. توصيات البحث:

(١) يجب على إدارة البنوك بمدينة الدمام الاهتمام بموضوع القيادة الأصيلة، وهذا من شأنه رفع مستوى الذكاء التنظيمي، حيث أوضحت نتائج البحث وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأصيلة على الذكاء التنظيمي، ولذا توصي الباحثة المديرين بهذه البنوك بالقيام بالآتي:

- فيما يتعلق بالوعي الذاتي، يجب أن يحرص المدير على معرفة ردود أفعال المرؤوسين لتحسين العلاقة معهم، وأن يتم تقييم المرؤوسون بكفاءة، وأن يدرك المدير الوقت المناسب لإعادة تقييم الموقف في القضايا الحيوية، وأن يدرك جيداً كيف تؤثر تصرفاته على المرؤوسين.
- فيما يتعلق بشفافية العلاقات، يجب أن يهتم المدير بتشجيع المرؤوسين للتعبير عن آرائهم، وأن يراعي الدقة في إصدار الأوامر والتعليمات، وأن يعترف بالأخطاء التي تحدث في بيئة العمل، وعليه أن يخبر المرؤوسون بالحقيقة مهما بلغت درجة قسوتها، كما عليه إظهار الانفعالات الحقيقية والتي تتم عن المشاعر والأحاسيس.
- فيما يتعلق بالمعالجة المتوازنة، يجب أن يهتم المدير بتحليل البيانات المتعلقة بأي قضية قبل اتخاذ القرار، وأن يتقبل الآراء المختلفة معه بشأن قضايا العمل، وأن يتسم بمهارة الإنصات لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى أي قرار يخص العمل.
- فيما يتعلق بالمنظور الأخلاقي الداخلي، يجب أن يهتم المدير باتخاذ القرارات الصعبة اعتماداً على المعايير الأخلاقية، وأن يتضح للمرؤوسين توافق معتقدات المدير مع تصرفاته، ويجب أن يتخذ المدير القرار اعتماداً على القيم التي يعتنقها، وأن يؤكد على المرؤوسين ضرورة إنتقاء الوظائف المتفقة مع قيمهم.

(٢) يجب على إدارة البنوك بمدينة الدمام الاهتمام بموضوع الذكاء التنظيمي، حيث أوضحت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي، ولذا توصي الباحثة بالاهتمام بموضوع الذكاء التنظيمي من خلال القيام بالآتي:

- فيما يتعلق بالرؤية الإستراتيجية، يجب أن يهتم المدير بأخذ آراء العاملين بالبنك عن إستراتيجياته، ومناقشة طرق مواجهة التحديات المفروضة. وأن يقوم بتوفير مراجعة منظمة للبيئة التي يعمل بها البنك للتعرف على الاتجاهات الأساسية والفرص والتهديدات. بالإضافة إلى المراجعة السنوية لرؤية البنك. وأن يضع المديرون التنفيذيون "قيم مقترحة" في ظل رؤية ورسالة أو مبادئ أساسية ترشد البنك، وأن يتم الاستعانة بالرسالة والرؤية بصورة منتظمة لإرشاده في صناعة القرارات وتحديد الأولويات.

- فيما يتعلق بالمصير المشترك، يجب أن يهتم المدير بتعريف العاملين بالخطط والأولويات ونتائج الأنشطة حتى يفهم العاملون بجميع المستويات الفكرة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة وتوعيتهم بشأن مفهوم الاستراتيجية بشكل عام، كما ينبغي مساعدة العاملين بعضهم البعض في الأقسام المختلفة ومبادلة المعلومات والأفكار بكل حرية، وأن يدعم بعضهم البعض في إنجاز مهام العمل. بالإضافة إلى تشجيع العاملين على المشاركة مع الإدارة بدلاً من إحساس العداوة والانعزال عنها وذلك من خلال غرس الإحساس لدى العاملين بوجود فرص للبنك تؤهلهم للنجاح ويجب إشعارهم بإحساس "الإنتماء" أي أنهم جزء من البنك وليس مجرد عاملين به.

- فيما يتعلق بحب التغيير، يجب أن يتم تطوير المنتجات والأنشطة التي تحقق القيمة بشكل دائم لمواكبة التغيير في الطلب في البيئة التي تعمل بها المنظمة، وأن يتم توفير الوسائل المشجعة على الابتكار بالبنك أي التشجيع على اختيار أفكار جديدة وفرق لتطوير المنتجات وبرامج لاقتراحات العاملين من خلال تشجيع العاملين للتوصل إلى طرق أفضل لإنجاز عملهم والسماح لهم بجميع المستويات الإدارية بمناقشة الطرق المقبولة لأداء الأعمال وتوفير أنظمة بيروقراطية يجب الالتزام بها كحد أدنى في ظل أية ظروف مثل (قواعد من أجل القواعد، سياسات وإجراءات متقدمة). ويجب على المدير أن يتجاوز في بعض المواقف عن حدوث الأخطاء من خلال نشر جو من الانفتاح وقبول التغيير والتفكير في البنك بطريقة جديدة وغير مسبوقه.

- فيما يتعلق بالعطاء، يجب على المدير توصيل مفهوم للعاملين بأن الإدارة مهتمة بشيوع العطاء وتنمية إحساس العاملين بالانتماء للبنك ومساعدتهم لبذل جهود إضافية لمساعدة

البنك على النجاح وتحقيق أهدافها ودعم إحساس التفاؤل لديهم بوجود فرص لتطوير وظائفهم بالمستقبل في البنك.

- فيما يتعلق بالتطابق والتوافق، يجب الاهتمام بمدى ملاءمة الهيكل الكلي للبنك لرسائله، وتوافق السياسات والقواعد والتعليمات مع أولويات البنك، وأن تسهل العمليات أداء العاملين ولا تعرقل الإنتاجية. ويجب أن تقوم أنظمة المعلومات بالبنك على تشجيع العاملين على انجاز وظائفهم بفعالية، ويجب تفويض سلطات ومسؤوليات إلى المستويات الأدنى كلما كان ممكناً.
- فيما يتعلق بنشر المعرفة، يجب نشر ثقافة تبادل العاملين المعرفة وتبادل المعلومات الهامة عن أعمال البنك، وأن يقدر ويحترم المديرون المعرفة والتعليم باعتبارهما مورداً هاماً لتعظيم مهارات العمل. ويجب متابعة المديرين التنفيذيين وباقي المديرين أحدث الأفكار الموجودة بمجال العمل وأحدث الاتجاهات ونتائج البحوث المتعلقة بمجال عمل البنك. ويجب أن تدعم إدارة البنك برامج لضمان التعلم المستمر للعاملين ولضمان التطور المستمر للوظائف.
- فيما يتعلق بضغط الأداء، يجب أن يفهم العاملون في جميع المستويات الإدارية بصورة واضحة ماهية القواعد والمسؤوليات والمساهمات المتوقع منهم أن يقدموها وذلك من خلال توضيح ماهية الأهداف والأداء المتوقع بصورة واضحة ومستمرة. ويجب أن يقوم المدير المباشر بسرعة وبشكل حاسم بحل المشكلات التي تعوق أداء العاملين بدلاً من ترك عامل معين يبذل جهود غير منتجة أن يضعف من الجهود المنتجة لعاملين آخرين. ويجب توفير التغذية العكسية للعاملين عن أدائهم وتقارير عن مستوى مساهماتهم وتطبيق العدالة التنظيمية حتى يشعر العاملون بمردود مساهماتهم بعملهم في نجاح البنك.

حادي عشر آفاق مستقبلية للبحث في ضوء نتائج الدراسة:

تقترح الباحثة إعداد بحوث أخرى تتعلق بكل من القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي، وتمثل هذه المقترحات فيما يلي:

- العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والذكاء التنظيمي.
- أثر الذكاء التنظيمي على الصورة الذهنية للمنظمة.
- توسيط الذكاء التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأصيلة والرشاقة التنظيمية.
- العلاقة بين أنماط الشخصية والذكاء التنظيمي.
- تطبيق البحث الحالي في قطاع التعليم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إدريس، ثابت عبدالرحمن (٢٠٠٨). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. (الإسكندرية: الدار الجامعية).
٢. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ادارة السلوك بالمنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل على بسيوني، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63.
2. Albrecht, K. (2003). *Organizational Intelligence Survey: Preliminary Assessment*. Australian institute of management. 28 (4), 183–195.
3. AL-Faouri, E. (2015). Shaping Organizational Learning Capability through Organizational Intelligence: An Empirical Evidence from Jordanian Firms. *Asian Economic and Financial Review*, 5 (3), 546-562.
4. Arici, H. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: Moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (7), 899-913.
5. Askari, R., Nezamzadeh, M., Rafiei, S., Tehrani, G. A., Shamsi, F., and Shafii, M. (2017). Relationship between organizational intelligence and performance indicators of teaching hospitals: a case study in Iran. *East African Medical Journal*, 94 (10), 786-792.
6. Avolio, B., Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16 (3), 315-338.
7. Cho, Y. (2019). The relationship between authentic leadership, employees' resistant toward organizational change and perceived organizational vision salience. *Productivity Review*, 33(2), 117-142.
8. Daña, J., Caputo, F., and Ráček, J. (2018). Complex Network Analysis for Knowledge Management and Organizational Intelligence. *Journal of the Knowledge Economy*, 1(1), 1-20.
9. Duncan, P., Green, M., Gergen, E. and Ecung, W. (2017). Authentic leadership—is it more than emotional intelligence?. *Administrative Issues Journal Education Practice and Research*. 1(2) 7. 10.
10. Edú-Valsania, S. (2016). Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior: Mediation of the innovation climate and workgroup identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 487-506.
11. Edú-Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 487-506.
12. Gardener, W., Avolio, B., luthan, F. and Walumbwa, F. (2005). Ca you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16 (3), 343-372.

13. Gardener, W., Coglisser, C., Davis, K. and Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22 (6), 1120-1145.
14. Gholami, S., and Safaee, S. (2015). The Relationship between the Organizational intelligence and the Performance of Managers. *Journal of Educational and Instructional Studies*, 2 (2), 155-165.
15. Gratton, L. (1996). Implementing a Strategic Vision: Key Factors for Success. *Long Range Planning*, 29 (3), 290-303.
16. Halal, W. (2002). Organizational intelligence: a broader framework for understanding knowledge. *On the Horizon*, 10 (4), 167-179.
17. Hannes, L., Frederik, A., William, L. and Luc S. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of management*, 41 (6), 1677-1697.
18. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
19. Jonbeshi, A., Jafarian, R., Amini, A., and Ghanbari, A. (2012). Relationship between the organizational intelligence and empowerment of Faculty of Islamic Azad University, Marvdasht Campus. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6 (8). 673-679.
20. Jung, Y. (2009). *An Approach to Organizational Intelligence Management: A Framework for Analyzing Organizational Intelligence Within the Construction Process*, PhD Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
21. Karimi, F., and Akbari, M. (2015). The mediation role of organizational intelligence in relationship between organizational learning capability and organizational citizenship behavior. *International Journal of Scientific Management and Development*, 3(4), 261-268.
22. Khanghahi, M., and Jafari, P. (2013). A model for organizational intelligence in Islamic Azad University (Zone 8). *Mathematics Education Trends and Research*, 1(1), 1-10.
23. Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3 (1), 68-97.
24. Lefter, V., Prejmerean M., Vasilache S. (2006). The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies: A Human Capital Perspective. *Theoretical and Applied Economics*, 2(1), 39:52
25. Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. and Dickerson, M. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (2), 218-233.
26. Loci, S. (2017). authentic leadership: How personal legacy, education, and identity contribute to the level of unique vision. *Dynamic Relationships Management Journal*, 6(1), 25-49.
27. Luthans, F. and Avolio, B. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., *Positive Organizational Scholarship*, Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261.
28. Maleki, R., Bahrololoum, H., and Hasani, A. (2012). The Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Citizenship Behavior in Sport Organizations (Case Study: Sport and Youth Administration of Golestan Province).

- International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 1 (4), 67-76.
29. Marjani, A., Arabi, P. (2011). The Role of Organizational Intelligence in Organizational Knowledge Management: the Case of The Central Bank of the Islamic Republic of Iran. *European Journal of Social Sciences*, 26 (1), 49-58.
30. Matin, H., Jandaghi, G., Hamidizadeh A., Karimi, F. (2010). Studying status of organizational Intelligence in selected public offices of Qom. *European Journal of Social Sciences*. 14 (4), 613-620.
31. Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2019). Organizational learning, authentic leadership and individual-level resistance to change: A study of egyptian academics. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, ahead-of-print(ahead-of-print) doi:10.1108/MRJIAM-05-2019-0921
32. Nasabee, N. and Safarpour, A. (2009). Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz University of Medical Science in 2008. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3 (4), 3492-3499.
33. Nezhad, H., Marjani, M., and Najafi, A. (2015). A study on relationship between emotional intelligence and entrepreneurship of trainees in vocational and technical organization. *Management Science Letters*, 5 (5), 501-506.
34. Rahnama, A., Alaei, A., Shafae, J., and Hasanzadeh, H. (2012). The Relationship between Organizational Intelligence and Creativity in University Lecturers. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (3), 2945-2955.
35. Read, E., and Laschinger, H. (2015). The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice. *Journal of Advanced Nursing*, 71(7), 1611-1623.
36. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., and Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
37. Semedo, A., Coelho, A., and Ribeiro, N. (2017). Authentic leadership and creativity: The mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412.
38. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 395.
39. Shapira-Lishchinsky, O. and Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educ. Adm. Q.*, 50 (1), 675-712.
40. Tuttle, D. (2009). True north or traveled terrain? An empirical investigation of authentic leadership. PhD Dissertation, University of South Florida.
41. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*. 34. 89-126.
42. Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
43. Yaghoubi, N., Khaksar, S., Afraslabi, F., and Shakhshian, F. (2011). The relationship between organizational intelligence and strategic thinking. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 31 (1), 60-73.
44. Zamahani, M., Ghorbani, V. and Rezaei, F. (2011). Impact of authentic leadership and psychological capital on followers' trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 5 (1). 658-667.

”ملحق البحث“

قائمة استقصاء بحث بعنوان ”العلاقة بين القيادة الأصيلة والذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على فروع البنوك التجارية في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية“

أولاً: ما اسم البنك الذي تعمل به ؟

ثانياً: فيما يلي بعض العبارات برجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة، بحيث تحصل العبارة الأعلى موافقة على "موافق تماماً (٥)" والأقل موافقة على "غير موافق تماماً (١)":

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	
					القيادة الأصيلة
					١- الوعي الذاتي
					١. يحرص المدير على معرفة ردود أفعال المرؤوسين لتحسين العلاقة معهم.
					٢. يدرك المدير بدقة كيف يرى المرؤوسين قدراته وإمكاناته.
					٣. يدرك المدير الوقت المناسب لإعادة تقييم الموقف في القضايا الحيوية.
					٤. يدرك المدير جيداً كيف تؤثر تصرفاته على المرؤوسين.
					٢- شفافية العلاقات
					٥. يشجع المدير المرؤوسين للتعبير عن آرائهم.
					٦. يتحدث المدير بدقة عن ماذا يعني أو يقصد.
					٧. يعترف المدير بالأخطاء التي تحدث في بيئة العمل.
					٨. يخبر المدير المرؤوسين بالحقيقة مهما بلغت درجة قسوتها.
					٩. يظهر المدير انفعالاته الحقيقية والتي تتم عن مشاعره وأحاسيسه.
					٣- المعالجة المتوازنة
					١٠. يحلل المدير البيانات المتعلقة بأي قضية قبل اتخاذ القرار.
					١١. يتقبل المدير الآراء المختلفة معه بشأن قضايا العمل.

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	
					١٢. ينصت المدير جيداً لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى أي قرار يخص العمل.
					٤- المنظور الأخلاقي الداخلي
					١٣. يتخذ المدير القرارات الصعبة اعتماداً على المعايير الأخلاقية.
					١٤. يظهر المدير معتقداته وقيمه التي تتفق مع تصرفاته.
					١٥. يتخذ المدير القرار اعتماداً على القيم التي يعتنقها.
					١٦. يطلب المدير من المرؤوسين القيام بالأعمال وتقبل الوظائف المتفقة مع قيمهم.
					الذكاء التنظيمي
					١- الرؤية الاستراتيجية
					١٧. توجد محادثات مستمرة داخل البنك عن استراتيجياته، ودائماً ما يتحدث العاملون بالبنك عن بيئة الأعمال المتعلقة به وطرق مواجهة التحديات المفروضة.
					١٨. توجد مراجعة منظمة للبيئة التي يعمل بها البنك للتعرف على الاتجاهات الأساسية والفرص والتهديدات.
					١٩. توجد مراجعة سنوية لرؤية البنك.
					٢٠. يضع المدبرون التنفيذيون "مكانة في السوق متوقع تحقيقها من قبل البنك.
					٢١. توجد رؤية ورسالة أو مبادئ أساسية توجه أنشطة البنك والعاملين به.
					٢٢. يستعين المدير بالرسالة والرؤية بصورة منتظمة لإرشاده في صناعة القرارات وتحديد الأولويات.
					٢٣. يمتلك البنك أنشطة تساهم في تطوير وتشجيع قادة المستقبل والمفكرين الاستراتيجيين بالمنظمة.
					٢- المصير المشترك
					٢٤. تقوم الإدارة بتعريف العاملين بالخطط والأولويات ونتائج الأنشطة.
					٢٥. لدى العاملين بالبنك إدراك لمفهوم الاستراتيجية بشكل عام.

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	
					٢٦. يساعد العاملون بعضهم البعض في الأقسام المختلفة ويتبادلون المعلومات والأفكار بكل حرية، ويدعمون بعضهم في إنجاز مهام العمل.
					٢٧. يسود إحساس مشاركة العاملين مع الإدارة بدلاً من إحساس العداوة والانعزال عنها.
					٢٨. يؤمن العاملون بوجود فرص بيئية للبنك تؤهله للنجاح.
					٢٩. أشعر بأني جزء من البنك ولست مجرد عامل به.
					٣٠. تربطني بالبنك علاقة طويلة لن تنتهي بمجرد ترك الوظيفة.
					٣- حب التغيير
					٣١. يتم تطوير المنتجات والأنشطة بشكل دائم لتواكب التغيير في الطلب في البيئة التي يعمل بها البنك.
					٣٢. يوجد قنوات كثيرة بالبنك يمكن من خلالها تقديم أفكار جديدة لتطوير البنك.
					٣٣. يتم تشجيع العاملين للتوصل الى طرق أفضل لإنجاز عملهم.
					٣٤. يتم السماح للعاملين بمناقشة الطرق المقبولة لأداء الاعمال.
					٣٥. توجد أنظمة بيروقراطية يجب الالتزام بها كحد أدنى في ظل أية ظروف مثل (قواعد من أجل القواعد، سياسات وإجراءات متقدمة).
					٣٦. يتجاوز القادة عن حدوث الأخطاء.
					٣٧. تشجع الإدارة شيوع جو من الانفتاح وقبول التغيير والتفكير في البنك بطريقة جديدة وغير مسبوقه.
					٤- العطاء
					٣٨. أشعر بجودة مناخ العمل بالبنك.
					٣٩. تهتم الإدارة بنشر ثقافة العطاء بالبنك.
					٤٠. أشعر بالإنتماء والسكينة للبنك.
					٤١. يسعى العاملون لبذل جهود إضافية لمساعدة المنظمة على النجاح وتحقيق أهدافها.

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	
					٤٢. لدي طموح في شغل مستوى وظيفي أعلى في الأجل القريب.
					٤٣. يتمتع المدير بدرجة عالية من الطاقة والتفاؤل والحماس.
					٤٤. يرى الموظفين أن المدير الذي يستحق الاتباع لابد وأن يتمتع بالطاقة والتفاؤل والحماس.
					٥- التطابق والتوافق
					٤٥. تتماشى رسالة البنك مع هيكله التنظيمي.
					٤٦. تتمشى السياسات والقواعد والتعليمات مع أولويات البنك.
					٤٧. تسهل العمليات أداء العاملين ولا تعرقل الإنتاجية.
					٤٨. تقوم أنظمة المعلومات بالبنك على تشجيع العاملين على إنجاز وظائفهم بفعالية.
					٤٩. تساهم أنظمة المعلومات بالبنك في مساعدة العاملين في خلق القيمة للعميل.
					٥٠. يتم تفويض السلطات بالبنك كلما كان ممكناً.
					٥١. تتسم الأقسام بالبنك بالتعاون في إنجاز الأعمال.
					٦- نشر المعرفة
					٥٢. تشجع ثقافة تبادل العاملين المعرفة وتبادل المعلومات الهامة عن أعمال البنك.
					٥٣. يقدر ويحترم المديرون المعرفة والتعليم باعتبارهما مورداً هاماً لتعظيم مهارات العمل.
					٥٤. يؤمن البنك بفكرة "تدفق المعلومات والأفكار" بما يسمح للعاملين تبادل ما تعلموه مع بعضهم البعض.
					٥٥. تقوم أنظمة المعلومات والاتصالات بدعم شريحة عريضة من العاملين بشكل مجاني للمعلومات المفيدة.
					٥٦. دائماً ما يدرس المديرون التنفيذيون وباقي المديرون أحدث الأفكار الموجودة بمجال العمل وأحدث الاتجاهات ونتائج البحوث المتعلقة بمجال عمل البنك.
					٥٧. يدعم البنك برامج لضمان التعلم المستمر للعاملين ولضمان التطور المستمر للوظائف.

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	
					٥٨. يفهم ويقدر المدبرون المهارات الفردية المختلفة والمؤهلات والمعرفة المتاحة لدى العاملين.
					٧- ضغط الأداء
					٥٩. لدي صورة كاملة عن مسؤوليات وظيفتي والأداء المتوقع مني.
					٦٠. يوضح المدير بشكل مستمر على الأهداف المطلوبة مني في الوظيفة.
					٦١. يقوم المدير بشكل سريع بحل المشكلات التي تواجهنا أثناء تنفيذ الأعمال.
					٦٢. توجد بالبنك شروط دقيقة ومؤهلات إدارية عليا لشغل المناصب القيادية.
					٦٣. دائماً ما أتلقى تقرير دوري عن مستوى أدائي.
					٦٤. أشعر بعدالة تقديم المكافآت وتقييم الأداء.
					٦٥. العمل الذي أقدمه في البنك له دور حيوي في نجاح البنك.

ثالثاً: البيانات الشخصية والتنظيمية:

(١) **النوع:** أ- ذكر () ب- أنثى ()

(٢) **العمر:**

- أ. أقل من ٣٠ عام ()
 ب. من ٣٠ لأقل من ٤٠ عام ()
 ج. من ٤٠ لأقل من ٥٠ عام ()
 د. من ٥٠ عام فأكثر ()

(٣) **عدد سنوات الخبرة بالبنك:**

- أ. أقل من ١٠ سنوات ()
 ب. من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة ()
 ج. من ٢٠ سنة فأكثر ()

الباحثة،،،

