



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال/ الدراسات العليا

## تأثير القيادة الخلاقية في ادارة الشيفوخة التنظيمية (دراسة استطلاعية لآراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة)

رسالة مقدمة إلى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في ادارة الاعمال

تقدم بها الطالب  
احمد علاوي حسين

بإشراف  
الأستاذ الدكتور  
أكرم محسن مهدي الياسري

م2022

1443هـ

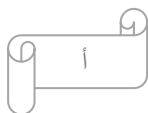
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



{هُوَ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ تُرَابٍ ثُمَّ مِنْ نُطْفَةٍ ثُمَّ مِنْ عَلَقَةٍ ثُمَّ يُخْرِجُكُمْ طِفْلاً ثُمَّ لِتَبْلُغُوا أَشُدَّكُمْ ثُمَّ لِتَكُونُوا شُيُوخاً وَمِنْكُمْ مَنْ يَتَّوْفَى مِنْ قَبْلُ وَلِتَبْلُغُوا أَجْلاً مُّسَمًّى وَلَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ }

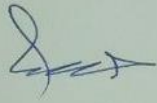
صدق الله العلي العظيم

سورة غافر آية (67)



## اقرار الخبير اللغوي

اقر بان الرسالة الموسومة بـ ( تأثير القيادة الخلافة في ادارة الشيخوخة التنظيمية ) التي تقدم بها الطالب ( احمد علاوي حسين ) قد راجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي خالٍ من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت .

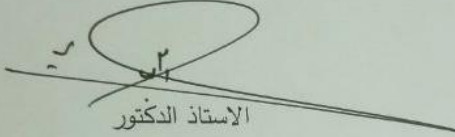


التوقيع

الاسم م. وعلاء عبدالله عبد (ضامن)  
مكان العمل كلية العلوم الإسلامية جامعة كربلاء

## أقرار المشرف

أشهد أن أعداد الرسالة الموسومة ( تأثير القيادة الخلاقة في إدارة الشبخوخة التنظيمية ) والتي تقدم بها الطالب ( احمد علاوي حسين ) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال .

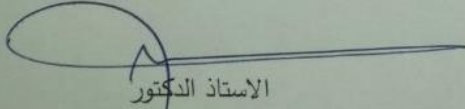


الاستاذ الدكتور  
اكرم محسن النياسري  
المشرف

2022 / /

## توصية السيد رئيس القسم

بناءً على التوصيات المتوافرة أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.



الاستاذ الدكتور  
محمود فهد عبد علي الدليمي  
رئيس قسم ادارة الاعمال

2022 / /

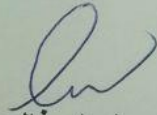


## اقرار لجنة المناقشة

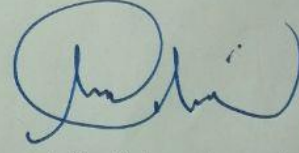
نشهد نحن اعضاء لجنة المناقشة باننا اطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة بـ (تأثير القيادة الخلافة في ادارة الشبخوخة التنظيمية ) التي تقدم بها طالب الماجستير ( احمد علاوي حسين ) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفي ما له علاقة بها وفي ضوء ذلك وجدنا بانها جديرة بنيل شهادة الماجستير في ادارة اعمال وبتقدير ( امتياز ).



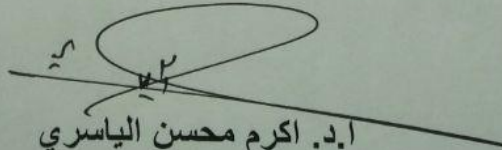
ا.د. علاء فرحان طالب  
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد  
( رئيساً )



م.د. ضياء فالح بناي  
جامعة وارث الانبياء / كلية الادارة والاقتصاد  
( عضواً )



ا.د. علي رزاق العابدي  
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد  
( عضواً )



ا.د. اكرم محسن الياسري  
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد  
( عضواً ومشرفاً )

## اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم ، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير / قسم ادارة الاعمال / للطالب ( احمد علاوي حسين ) الموسومة ( تأثير القيادة الخلافة في ادارة الشيوخة التنظيمية ) ارشح هذه الرسالة للمناقشة .

الأستاذ الدكتور

**محمد حسين كاظم الجبوري**

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2022 / /

## مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة .

الاستاذ الدكتور

**علاء فرحان طالب**

عميد كلية الادارة والاقتصاد

## الاهـداء

الى مَنْ انار الله بهم السموات والارض .. محمد واله الاكرميين

الى مَنْ تمنيت ان يكون موجودا اليوم .. والدي رحمه الله

الى والدي .. أطال الله في عمرها بخير وعافية

الى عائلتي .. حفظكم الله من كل مكروه

احمد



## شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الخلق محمد واله الطاهرين .

اقدم شكري وامتناني للأستاذ الدكتور ( اكرم محسن مهدي الياسري ) لقبوله الاشراف على هذه الرسالة ولما بذله من جهد كبير في تصويبها وتصحيحها ، فقد كان اباً و مرشداً قبل ان يكون استاذاً ومشرفاً ، اسأل الله العلي القدير أن ينعم عليه بالصحة والسعادة وأن يوفقه لخدمة المسيرة العلمية .  
كما وأتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة رسالتي ، وستكون آراؤهم وملاحظاتهم العلمية محط اهتمام الباحث ، كونها تغني الرسالة وتضوِّب أفكار الباحث ، وايضاً الشكر موصول إلى السادة المحكمين الأكارم ، وإلى الخبيرين العلميين والخبير اللغوي فلهم مني كل التحية والاحترام ، وأدعو الله أن يمد الجميع بالصحة والتوفيق .

وأنتقدم بوافر الشكر والثناء للجهود العلمية والتوجيهات السديدة التي بذلها أساتذتي الفضلاء ، إذ تعلمتُ من فيض علمهم وتجربتهم الكثير ، واخص بالشكر الاستاذ الدكتور ( حسين حريجة الحسناوي ) لما تفضل به من وقت وجهد وملاحظات قيمة كان لها الاثر الكبير في انجاز هذه الدراسة ، اسأل الله لهم جميعاً دوام التوفيق والنجاح .

ولا يفوتني ان اتقدم بالشكر والعرفان الى زملاء الدراسة ، فقد كانوا خير سند وخير معين في السراء والضراء ، فقد كانوا اخوة واخوات متعاونين متحابين بكل ما تحمل هذه الكلمات من معاني سامية ، ادعو الله ان ينور دربهم دائماً بالخير والنجاح والتوفيق .

واتقدم بالشكر والثناء الى الادارة العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة لما بذلوه من تعاون مع الباحث وجهد في الاجابة على الاستبانة .

واتقدم بالشكر والامتنان الى عائلتي واقربائي واصدقائي وكل من ساندني وشجعني وتمنى ودعالي بالخير في فترة الدراسة ، ادعو الله ان يحفظهم ويسلمهم من كل مكروه .

يا الله لك الحمد والشكر اولاً واخيراً سبحانك يا ذا الجلال والاكرام ، والصلاة والسلام على محمد واله خير الانام.

الباحث



## المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى توضيح تأثير القيادة الخلاقة متمثلة بأبعادها ( التعاطف، والوضوح، والسلوك الخلاق ) في ادارة الشيوخوة التنظيمية متمثلة بأبعادها ( الارستقراطية التنظيمية، وتبادل الاتهامات التنظيمية، والبيروقراطية التنظيمية، والاضمحلال ) ، وقد انطلقت الدراسة بالمشكلة التي تضمنت عدة تساؤلات اهمها هل هناك حاجة الى قيادة خلاقة تتخذ قرارات مهمة وسريعة لمنع أو تقليل التأثير السلبي للحوادث وعدم وصول المنظمة المبحوثة الى الشيوخوة، او انقاذها من الشيوخوة . تضمن مجتمع الدراسة كل العاملين في فروع مصرف الرشيد الثلاثة في محافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددهم ( 152 ) موظف، اذ تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، وتم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية المتوفرة في برامج ( SPSS V.24 ; Amos V.23; Microsoft Excel 2010 ) لتحليل البيانات ومعالجتها احصائياً . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية احصائية بين القيادة الخلاقة والشيوخوة التنظيمية .

**الكلمات الدالة :** القيادة الخلاقة ، الشيوخوة التنظيمية ، مصرف الرشيد

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ت	شكر وعرfan
ث	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
ح-خ	قائمة الجداول
د	قائمة الاشكال
ذ	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
	<b>الفصل الاول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة</b>
15-4	المبحث الاول : منهجية الدراسة
24-16	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة</b>
55-26	المبحث الاول: القيادة الخلاقة
82-56	المبحث الثاني: الشيوخة التنظيمية
88-83	المبحث الثالث: الربط بين المتغيرين
	<b>الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة</b>
101-90	المبحث الاول: اختبار اداة القياس وتفحص صدقها
113-102	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ووصفها وتشخيصها
121-114	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها
	<b>الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات</b>
125-123	المبحث الاول: الاستنتاجات
127-126	المبحث الثاني: التوصيات
146-129	المصادر
XV - I	الملاحق
A	المستخلص باللغة الانكليزية

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	متغيرات الدراسة ومقاييسها	1
7	التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وابعادها	2
9	فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة	3
10	الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة	4
16	الدراسات السابقة لمتغير القيادة الخلاقة	5
20	الدراسات السابقة لمتغير الشيوخة التنظيمية	6
27	مفهوم القيادة الخلاقة	7
57	مفهوم الشيوخة التنظيمية	8
90	ترميز وتوصيف المتغيرات وابعادها الفرعية	9
91	نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات الاستبانة	10
93	اختبار التوزيع الطبيعي (التفطوح والالتواء) لمتغيرات البحث	11
95	مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي	12
96	معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الخلاقة	13
97	معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الشيوخة التنظيمية	14
99	معاملات الثبات والصدق على مستوى المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية	15
100	الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية	16
103	الاحصاءات الوصفية لبعد التعاطف	17
104	الاحصاءات الوصفية لبعد الوضوح	18
105	الاحصاءات الوصفية لبعد السلوك الخلاق	19
106	الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الخلاقة	20
107	الاحصاءات الوصفية لبعد الارستقراطية التنظيمية	21
109	الاحصاءات الوصفية لبعد تبادل الاتهامات التنظيمية	22
110	الاحصاءات الوصفية لبعد البيروقراطية التنظيمية	23
111	الاحصاءات الوصفية لبعد الاضمحلال	24
112	الاحصاءات الوصفية لمتغير الشيوخة التنظيمية	25
114	تفسير قيمة علاقة الارتباط	26

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
115	معاملات الارتباط بين القيادة الخلاقة بأبعادها والشيخوخة التنظيمية	27
117	انموذج الانحدار الخطي لقياس تأثير القيادة الخلاقة في الشيخوخة التنظيمية	28
119	انموذج الانحدار الخطي لقياس تأثير بعد التعاطف في الشيخوخة التنظيمية	29
120	انموذج الانحدار الخطي لقياس تأثير بعد الوضوح في الشيخوخة التنظيمية	30
120	انموذج الانحدار الخطي لقياس تأثير بعد السلوك الخلاق في الشيخوخة التنظيمية	31
121	خلاصة الفرضيات	32



## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	المخطط الفرضي للدراسة	1
11	النوع الاجتماعي للعاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء	2
11	الفئات العمرية للعاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء	3
12	التحصيل الدراسي للعاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء	4
13	سنوات الخدمة للعاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء	5
13	توزيع العاملين وفق مكان العمل لفروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء	6
34	المهارات القيادية	7
47	ابعاد القيادة الخلاقة	8
55	المراحل الاربع للسلوك الخلاق	9
64	خصائص القيادة الخلاقة	10
75	ابعاد الشيوخوخة التنظيمية	11
94	منحنى التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع لمتغيرات البحث	12
96	التحليل العملي التوكيدي لمتغير القيادة الخلاقة	13
97	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الشيوخوخة التنظيمية	14
106	التمثيل البياني لأبعاد متغير القيادة الخلاقة	15
113	التمثيل البياني لأبعاد متغير الشيوخوخة التنظيمية	16

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	الملحق
I	أسماء السادة المحكمين	1
II - XI	استبانة التحكيم	2
XII - XVII	استمارة الاستبانة	3

## المقدمة

إنّ القطاع المصرفي في العراق بدأ ينمو بشكل جيد الى حدٍ ما بعد عام 2003 ، إلا أنّ هذا لم يكن بمعزل عن التقلّبات، والتحوّلات، السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وغيرها من التغيّرات التي تؤثر على هذا القطاع، وذلك لأهمية الدور الذي يؤديه في بناء ودعم الاقتصاد العراقي، إذ ان المصارف الحكومية ومنها مصرف الرشيد كان من بين المؤسسات التي تأثرت بهذه التغيرات، لذلك اصبح من الضروري التأكيد على دراسته والمتغيرات المحيطة به بُغية النهوض بواقعه الى مستويات متقدمة ترقى به الى مستوى المنافسة مع المصارف الاخرى، ومن هنا كانت فكرة هذه الدراسة التي حاولت تسليط الضوء على القيادة واداءها في هذا المصرف وانعكاس ذلك على الواقع السلوكي فيه، إذ ان هذا المصرف كان وما يزال يعاني العديد من المشكلات التقنية، أو المالية، أو البشرية، أو غيرها ، والذي انعكس بشكل سلبي على اداء المصرف.

ان القيادة هي مفتاح نجاح أي منظمة إذ أن لها تأثيراً مباشراً على الأداء التنظيمي، وان القيادة الخلاقة من ركائز الأداء التنظيمي والذي يعني محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وهو يعكس كيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثماراتها لتحقيق اهدافها، وان أحد العوامل الرئيسية في فشل المنظمات في التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية هو افتقارها للقيادة الخلاقة، مما يمنعها من إيجاد وسائل وأساليب عمل أفضل، لذا فإنّ أهمية وتميز القائد الخلاق لا تكمن في قدرته على التنفيذ أو أداء المهام الموكلة إليه فحسب، بل في قدرته على تحديد الأساليب والتطورات في الخطط للتغلب على العقبات والمشكلات والتمثلة بمقاومة التغيّر، والفردية، والافتقار للكفاءات والتي تعرف بالشيخوخة التنظيمية ، إذ ان المنظمات عندما تنمو و تكبر وتصل الى مرحلة النضج والاستقرار فإنها تكون معرضة الى الكثير من الضغوط الداخلية والخارجية والتي تؤدي بالمنظمة الى الضعف والشيخوخة، وهذا من الممكن ان ينطبق على مصرف الرشيد والذي يُعد من اقدم واكبر المصارف الحكومية في العراق، بسبب الظروف الداخلية للمصرف مثل العمر وتعقيد الاجراءات وضعف عوامل التكنولوجيا وغيرها، فضلاً عن الظروف الخارجية المختلفة مثل التغيرات السياسية، والتقلبات الاقتصادية وغيرها، والتي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على اداء المصرف، فمن الممكن ان يكون هذا المصرف قد وصل الى مرحلة الشيخوخة التنظيمية والتي اثرت على اداءه وتحقيق الاهداف فيه .

ولذا كانت هذه الدراسة هي للوقوف على أهم النقاط الجوهرية المتعلقة بالقيادة وأداءها في المصرف، ومن هذا المنطلق فإنّ الدراسة الحالية تسعى إلى دراسة القيادة الخلاقة كمتغير مستقل وتأثيرها في الشيخوخة التنظيمية كمتغير تابع .

وبشكل عام قام الباحث بتقسيم هيكل الدراسة على أربعة فصول، اذ درس الفصل الاول (منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة) وتناول مبحثين (الاول) منهجية الدراسة في حين اهتم (الثاني) بعض الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة .

وخصص الفصل الثاني (الاطار النظري للدراسة) من خلال ثلاث مباحث (الاول) المتغير المستقل (القيادة الخلاقية)، في حين ركز (الثاني) على المتغير المعتمد (الشيخوخة التنظيمية) ، اما (الثالث) فكان للعلاقة بين المتغيرين .

واهتم الفصل الثالث بالجانب التطبيقي للدراسة متضمنا ثلاثة مباحث خصص (الاول) لاختبار اداة القياس وتفحص صدقها، وتناول (الثاني) تحليل نتائج الدراسة ووصفها وتشخيصها، فيما تعرض المبحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها.

اما الفصل الرابع فركز على الاستنتاجات والتوصيات، من خلال مبحثين تناول (الاول) الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة عن طريق استعمال بعض الأدوات الاحصائية، فيما اهتم (الثاني) بالتوصيات المقدمة للدائرة المبحوثة (فروع مصرف الرشيد الثلاثة في محافظة كربلاء المقدسة) بصورة خاصة.



## الفصل الاول

### منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

المبحث الاول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

#### توطئة ...

يوضح هذا المبحث المنهجية التي من خلالها يتم تحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها والتي تضمنت الآتي : بيان مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، ومخططها الفرضي وفرضياتها، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، فضلاً عن مجتمع الدراسة، واساليب الحصول على البيانات والمعلومات، والأدوات الاحصائية وكما يأتي :

#### أولاً : مشكلة الدراسة

تقوم هذه الدراسة بمناقشة مشكلة تواجهها المصارف الحكومية، ولا سيما مصرف الرشيد وهي الحاجة الى قيادة خلاقة تتخذ قرارات مهمة وسريعة لمنع أو عدم وصول المصرف الى الشخوخة، أو انقاذ المصرف من الشخوخة، وعليه تتمحور مشكلة الدراسة حول تأثير القيادة الخلاقة للحد من الشخوخة التنظيمية، ويمكن توضيح المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى تطبيق قيادات فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة لمفهوم القيادة الخلاقة ؟
- 2- هل توجد رؤية واضحة للعاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عن طبيعة وخصائص ومتطلبات القيادة الخلاقة ؟
- 3- هل يوجد علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد القيادة الخلاقة والشخوخة التنظيمية في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة ؟
- 4- هل يعاني المصرف من الشخوخة التنظيمية والى اي مدى؟

#### ثانياً : أهمية الدراسة

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتعامل بها، فضلاً عن أهمية القطاع الذي تم التطبيق فيه وهو القطاع المصرفي، لذا يمكن تحديد أهمية الدراسة في الآتي :-
- 1- نظراً لأهمية المصارف الحكومية في العراق بشكل عام، ومصرف الرشيد بشكل خاص، لذلك كان تطبيق الجانب العملي للدراسة في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة .
  - 2- مساعدة اصحاب القرار على اختيار قائد خلاق ناجح يعمل على تحقيق الاهداف، ويقود العملية الادارية بشكل مناسب ، ويتغلب على ظاهرة شخوخة المنظمة .
  - 3- هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت تأثير القيادة الخلاقة في الحد من الشخوخة التنظيمية ( بحسب اطلاع الباحث ) .

- 4- رقد المكتبات بمصادر علمية تبحث العلاقة بين القيادة الخالقة والشيخوخة التنظيمية، وذلك لقلّة الدراسات السابقة في المكتبات حسب علم الباحث مما تكون مرجعا للكثير من الباحثين.
- 5- من الممكن الاعتماد على نتائج الدراسة الحالية لمعرفة مدى وجود الشيخوخة التنظيمية وتأثيرها على الاداء في مصرف الرشيد، ومساعدة المصرف لتخطي هذه المشكلة .

### ثالثاً : أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن تحديد الاهداف وكالاتي :

- 1- التعرف على مدى توافر ابعاد القيادة الخالقة في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة .
- 2- تقييم مستوى الشيخوخة التنظيمية بأبعادها في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة .
- 3- التعرف على علاقات الارتباط بين القيادة الخالقة بأبعادها والشيخوخة التنظيمية بأبعادها .
- 4- التعرف على تأثير القيادة الخالقة بأبعادها في الشيخوخة التنظيمية بأبعادها .

### رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وبالاعتماد على الإطار الفكري لأدبيات القيادة الخالقة والشيخوخة التنظيمية، تم تصميم مخطط الدراسة الفرضي والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين المتغيرين الرئيسيين، وكما موضح في الشكل ( 1 ) ، والذي يشتمل على :

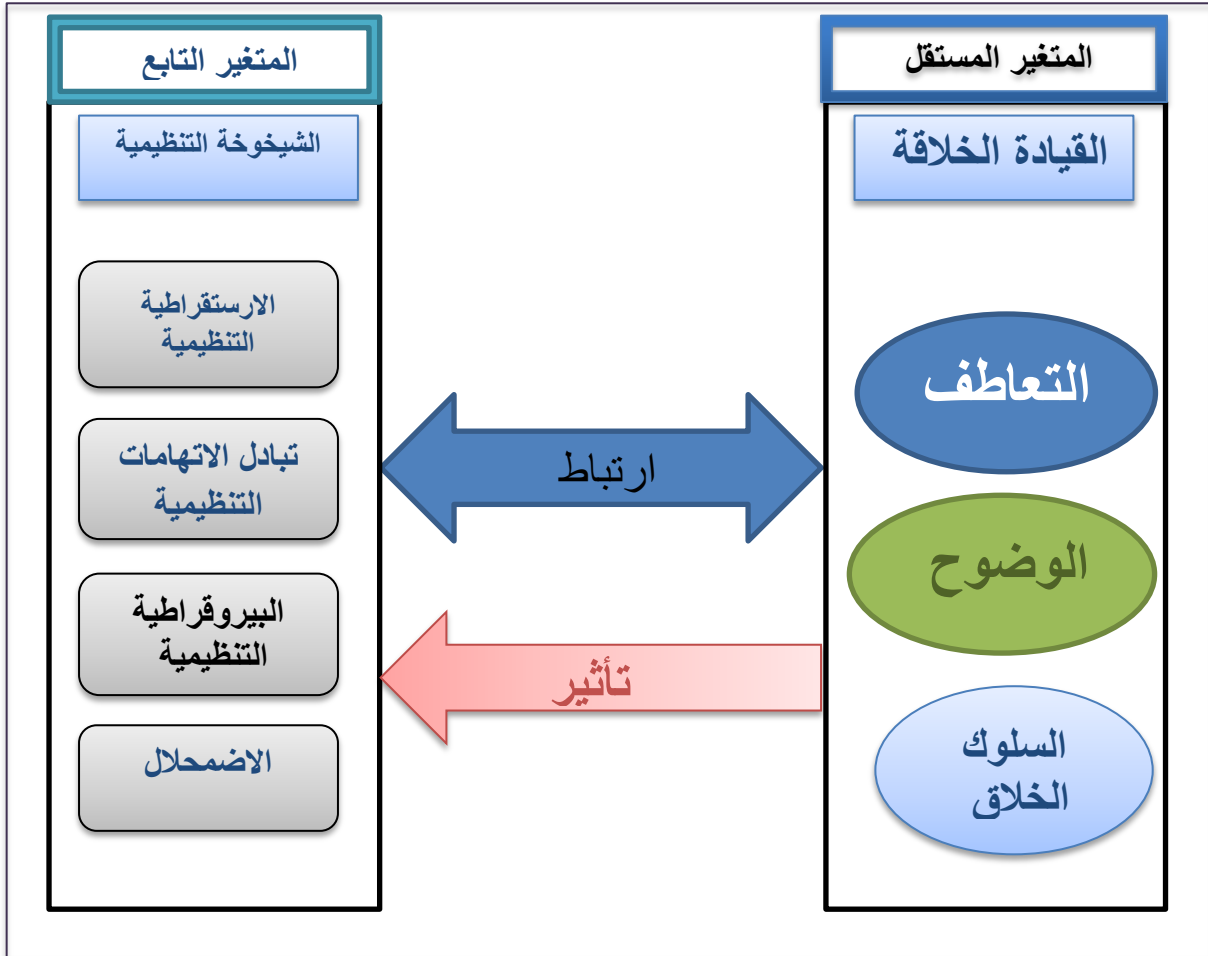
1- متغيرين رئيسيين هما :

المتغير المستقل : القيادة الخالقة : وابعادها هي ( التعاطف، والوضوح، والسلوك الخلاق ) .

المتغير التابع : الشيخوخة التنظيمية: وابعادها هي ( الارستقراطية التنظيمية، وتبادل الاتهامات

التنظيمية، والبيروقراطية التنظيمية، والاضمحلال ) .

- 2- ان حركية المخطط تكون بوجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين كل من المتغير المستقل ( القيادة الخالقة ) بأبعادها، والمتغير التابع ( الشيخوخة التنظيمية ) بأبعادها .



الشكل ( 1 ) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : اعداد الباحث

خامساً : متغيرات الدراسة ومقاييسها المعتمدة والتعريفات الإجرائية

يوضح الجدول ( 1 ) متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ومقاييسها المعتمدة

الجدول ( 1 ) متغيرات الدراسة ومقاييسها

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الرئيسية	الفرعية	
Ivanova et al (2020)	5	القيادة الخلاقية	التعاطف	1
	5		الوضوح	
	5		السلوك الخلاق	
Adizes (2004)	5	الشيخوخة التنظيمية	الارستقراطية التنظيمية	2
	5		تبادل الاتهامات التنظيمية	
	5		البيروقراطية التنظيمية	



	5	الاضمحلال	
--	---	-----------	--

المصدر: من اعداد الباحث

ويوضح الجدول ( 2 ) التعريفات الاجرائية لمغيرات الدراسة وهي القيادة الخلاقة وابعادها والشيخوخة التنظيمية وابعادها .

الجدول (2) التعريفات الاجرائية لمغيرات الدراسة وابعادها

المتغير	ت	التعريفات الاجرائية
(المتغير المستقل) القيادة الخلاقة		طريقة للتفكير والسلوك غير التقليدي لتوليد الافكار والحلول للمشكلات وأساليب جديدة لعمل الوظائف والتأثير بالآخرين وتحفيزهم بطريقة خلاقة لتحقيق اهداف المنظمة عن طريق ابعاد القيادة الخلاقة المتمثلة بـ ( التعاطف والوضوح والسلوك الخلاق ) .
	1	التعاطف
	2	الوضوح
(المتغير المعتمد) الشيخوخة التنظيمية		عملية معقدة متعددة الوجة تشير الى قدرة الشخص على توليد او انتاج الافكار والحلول الجديدة للمشكلات التي تواجه الفرد او المجموعة او المنظمة من خلال توفر المناخ والظروف الملائمة باستخدام المهارات والسمات الشخصية للقائد والموظفين، ويمر السلوك الخلاق بمراحل متعددة للوصول للهدف المنشود .
	3	السلوك الخلاق
(المتغير المعتمد) الشيخوخة التنظيمية		المرحلة التي تكون فيها المنظمة غير مرنة والادارة تعتمد على المركزية الشديدة، اذ تركز القيادة على الشكليات وانماط العمل اكثر من المحتوى، وتصبح المنظمة غير قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية، والذي يؤدي بالمنظمة الى الجمود والعزلة وانخفاض الروح المعنوية وقلة الابتكار، اذ تتكون الشيخوخة من أربعة ابعاد هي ( الارستقراطية، والبيروقراطية، وتبادل الاتهامات، والاضمحلال).
	1	الأرستقراطية
	2	تبادل الاتهامات

المتغير	ت	التعريفات الإجرائية
		الصراعات داخل المنظمة هي السائدة، والمنظمة لا تستخدم التدابير اللازمة للمستقبل .
	3	الفترة التي تكون فيها المنظمة مفككة وغير قادرة على توليد الموارد للحفاظ على وجودها، لان الابداع والابتكار داخل المنظمة قد انتهى بسبب الالتزام الكامل بالإجراءات والروتين، اذ لا يحدث تغيير في المنظمة، ولكن تحتفظ المنظمة بحياة زائفة عن طريق الدعم الخارجي والذي غالباً ما يكون حكومي .
	4	هو الموت اي تتوقف المنظمة عن العمل، وهذه الفترة يمكن ان تستمر لسنوات او تنتهي المنظمة بضربة واحدة، حيث تفقد المنظمة موظفيها وزبائنها ومشاريعها ووجودها .

المصدر: اعداد الباحث

### سادساً :- فرضيات الدراسة

ان الفرضية تعطي تفسيراً مؤقتاً أو اجابة محتملة لأسئلة الدراسة، وبالاعتماد على الجانب النظري ومخطط الدراسة الفرضي تم وضع الفرضيات الآتية :-

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقة والشيخوخة التنظيمية ، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ - توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد التعاطف والشيخوخة التنظيمية .

ب - توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الوضوح والشيخوخة التنظيمية .

ت - توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك الخلاق والشيخوخة التنظيمية .

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الخلاقة في الشيخوخة التنظيمية ، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ - يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده التعاطف في الشيخوخة التنظيمية .

ب - يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده الوضوح في الشيخوخة التنظيمية .

ت - يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعده السلوك الخلاق في الشيخوخة التنظيمية .

### سابعاً : مجتمع الدراسة

#### 1- مجتمع الدراسة :

المجتمع الكلي الذي يمثل جميع العاملين في فروع مصرف الرشيد الثلاثة ( كربلاء 21 والحسين والجامعة ) في محافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددهم (187) فرداً، اذ تم توزيع (175) استبانة وتم استرجاع (152) استبانة صالحة اي ما نسبته (86 %) من مجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة جداً ، وكما موضح في الجدول (3).

## الجدول (3) فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة

اسم الفرع	عدد الموظفين	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات غير المسترجعة	الاستبانات غير الصالحة	الاستبانات الصالحة
كربلاء 21	85	80	75	5	3	72
الحسين	67	65	59	6	4	55
الجامعة	35	30	26	4	1	25
المجموع	187	175	160	15	8	152

المصدر: اعداد الباحث

## 2- نبذة تعريفية مختصرة عن مصرف الرشيد

مصرف الرشيد هو مصرف عراقي حكومي ، تأسس في بغداد عام 1988 ، كبنك عراقي تجاري ، اذ يعد مصرف الرشيد ثاني اكبر مصرف حكومي في العراق ، تأسس بموجب القانون رقم (52) واصبح شركة عامة بموجب قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 ، بدأ المصرف مزاوله نشاطه فعلا في 1 / 2 / 1989 ، ويخضع المصرف لرقابة البنك المركزي العراقي وديوان الرقابة المالية ، وقد حدد نظامه الداخلي رقم (7) لسنة 1998 اهدافه في دعم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة التجارية واستثمار الاموال وتقديم التمويل لمختلف القطاعات وفق خطط التنمية والقرارات التخطيطية ، لدى المصرف 151 فرعاً منتشرة في أنحاء العراق كافة ، يوجد منها في محافظة كربلاء ثلاثة فروع هي ( كربلاء 21 ، الحسين ، الجامعة ) ( شاكر وعبيد ، 2017 : 49 )

يعمل المصرف وفق الهيكل التنظيمي المنصوص عليه في نظامه الداخلي رقم (7) لسنة 1998 ، للمصرف مجلس إدارة يرأسه المدير العام و يتكون من تسعة أعضاء و عضوين احتياط يعمل على رسم سياسة المصرف و يتخذ القرارات المهمة بحسب القانون، و يرأس المصرف مدير عام يكون مسؤولاً عن تنفيذ سياسة المصرف وإدارة شؤونه والإشراف على تشكيلاته ومراقبة سير العمل فيه وتصدر باسمه القرارات والأوامر والتعليمات بكل ماله علاقة بأمور المصرف وتسمية من يقوم بأعماله وكالة عند غيابه، و تمارس فروع المصرف كافة الأعمال المصرفية وفق الاختصاصات والصلاحيات التي يقررها مجلس إدارة المصرف (حسن ، 2006 : 182).

## 3- وصف مجتمع الدراسة

يبين الجدول (4) الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وهي : النوع الاجتماعي ، والعمر، والتحصيل الدراسي ، وعدد سنوات الخدمة ، ومكان العمل .

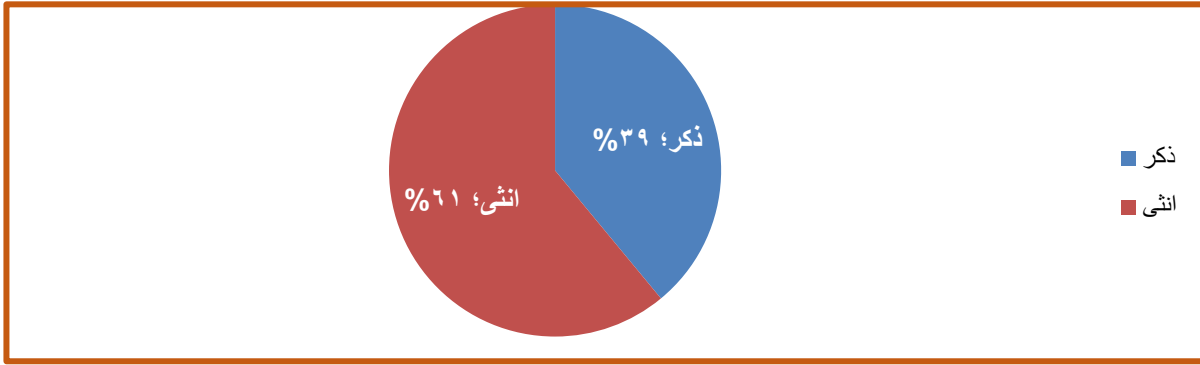
الجدول ( 4 ) الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الشخصية	
39%	60	ذكر	النوع الاجتماعي
61%	92	انثى	
% 100	152	المجموع	
1%	2	20 سنة فأقل	العمر
13%	20	30 - 21	
31%	47	40 - 31	
24%	36	50 - 41	
31%	47	50 سنة فأكثر	
% 100	152	المجموع	
22%	34	اعدادية	
21%	31	دبلوم	
51%	78	بكالوريوس	
6%	9	دراسات عليا	
% 100	152	المجموع	
3%	4	اقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
12%	18	10 - 5	
24%	37	15 - 11	
13%	19	20 - 16	
14%	22	25 - 21	
34%	52	25 سنة فأكثر	
% 100	152	المجموع	
47%	72	فرع كربلاء 21	مكان العمل
36%	55	فرع الحسين	
17%	25	فرع الجامعة	
% 100	152	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

وفيما يأتي توضيح لكل هذه الخصائص وفقاً لإجابات أفراد المجتمع :-

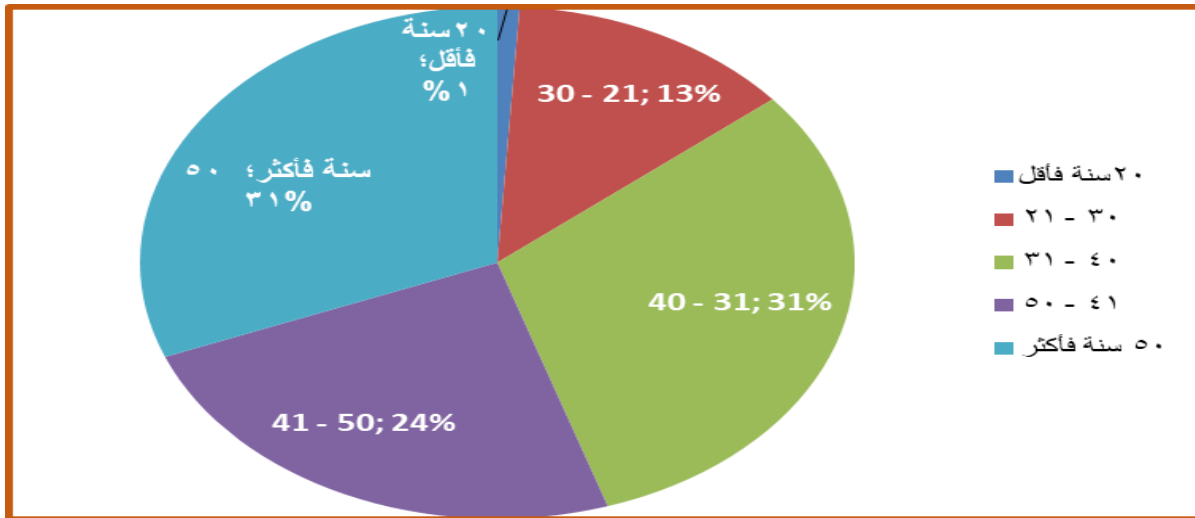
أ- النوع الاجتماعي : يوضح الجدول (4) إنَّ أغلب افراد مجتمع الدراسة هم من الاناث ، اذ بلغت نسبتهم (61%) اي ما يعادل ( 92 ) فرداً، كما بلغت نسبة الذكور (39%) ) اي ما يعادل ( 60 ) فرداً، وهذا يعني اعتماد فروع مصرف الرشيد الثلاثة على العنصر الانثوي في ادارة اعمالها والشكل (2) يوضح ذلك .



الشكل ( 2 ) النوع الاجتماعي للعاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ب- العمر : يظهر الجدول (4) أنّ معظم أفراد المجتمع تقع أعمارهم ضمن فئتين هما الفئة (31 – 40) سنة والفئة ( 50 سنة فأكثر ) إذ كانت نسبتيهما (31%) اي ما يعادل ( 47 ) فرداً لكل فئة، يليها الفئة العمرية (41 – 50 ) بنسبة (24%) اي ما يعادل ( 36 ) فرداً، وتأتي بالمرتبة الثالثة الفئة العمرية (21 – 30 ) بنسبة ( 13% ) اي ما يعادل ( 20 ) فرداً، أما الفئة العمرية (20 سنة فأقل ) فقد جاءت بالمرتبة الاخيرة وبنسبة (1%) اي ما يعادل ( 2 ) فرد، وهذا يعني أنّ أعمار هذه الفئات يدل على الخبرة في مجال العمل، فضلاً عن إمكانية الإجابة على فقرات الاستبانة بشكل دقيق وواضح . والشكل (3) يوضح ذلك.

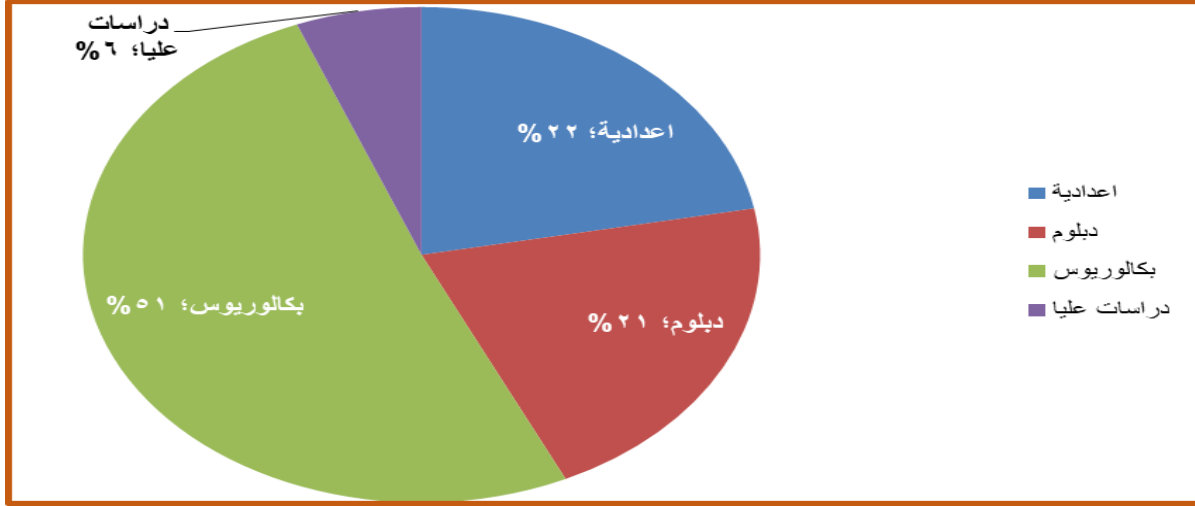


الشكل ( 3 ) الفئات العمرية للعاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ت - التحصيل الدراسي : يوضح الجدول ( 4 ) ان معظم افراد مجتمع الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم ( 51% ) اي ما يعادل ( 78 ) فرداً، يليهم حملة شهادة الاعدادية بنسبة ( 22% ) اي ما يعادل ( 34 ) فرداً، ويليهم حملة شهادة الدبلوم وبلغت نسبتهم ( 21% ) اي ما يعادل ( 31 )

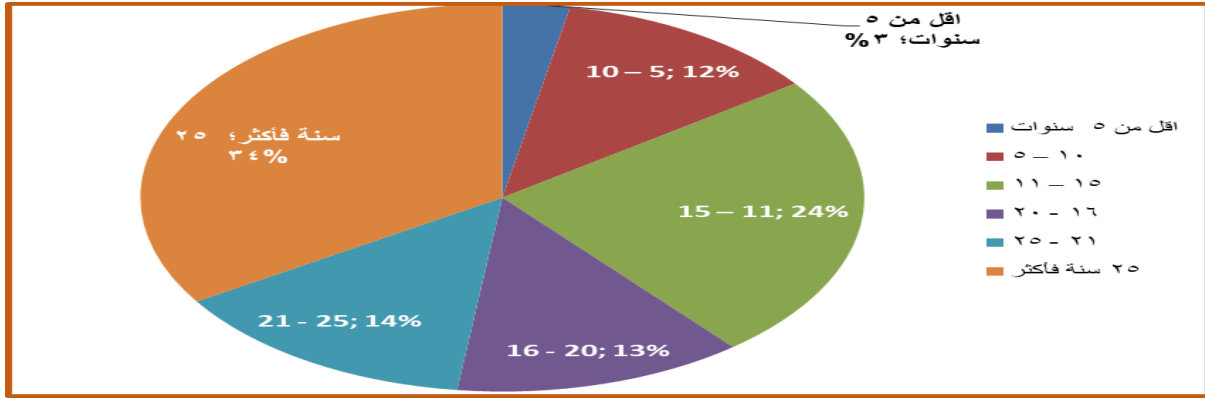
فرداً، واخيراً حملة الشهادات العليا و بلغت نسبتهم ( 6 % ) اي ما يعادل ( 9 ) أفراد. وهذا يعني ان فروع مصرف الرشيد الثلاثة تعتمد بشكل كبير على الافراد الذين يحملون شهادة البكالوريوس ، اذ تجاوزت نسبتهم اكثر من نصف الموظفين . والشكل (4) يوضح ذلك.



الشكل ( 4 ) التحصيل الدراسي للعاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

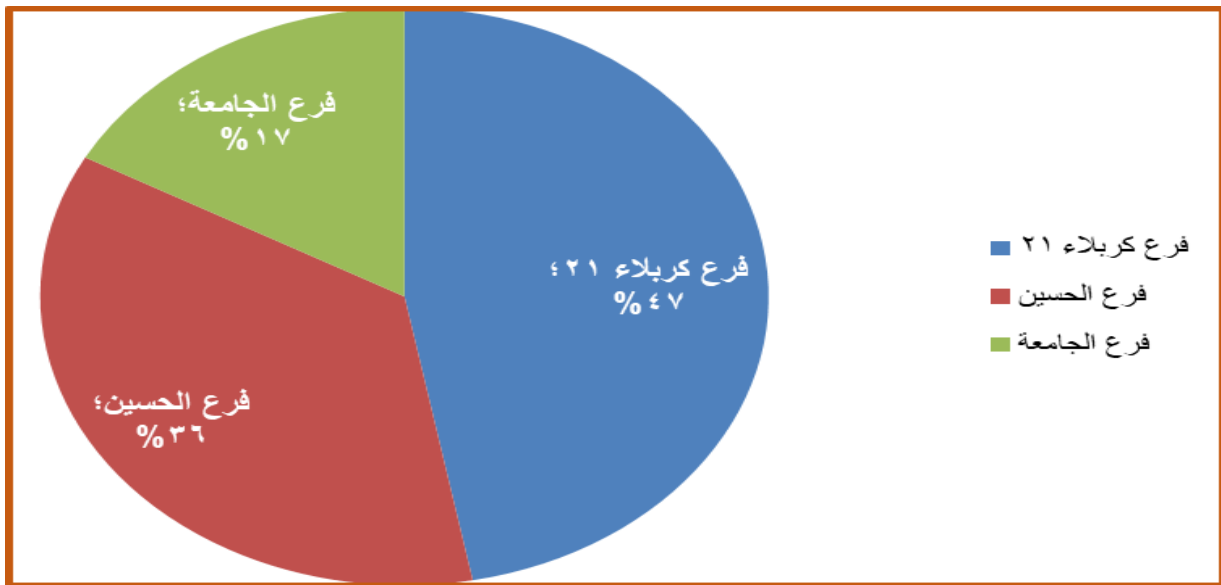
ث - سنوات الخدمة : تفيد معطيات الجدول ( 4 ) إنّ ( 34 % ) من افراد مجتمع الدراسة لديهم سنوات خدمة (25 سنة فأكثر) اي ما يعادل ( 52 ) فرداً، يليها الافراد الذين لديهم سنوات خدمة ما بين (11- 15 سنة ) و بنسبة ( 24% ) اي ما يعادل ( 37 ) فرداً من عينة الدراسة، وبعدها افراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة ما بين (21- 25 سنة) و بنسبة ( 14% ) اي ما يعادل ( 22 ) فرداً، وبعدها افراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة ما بين (16- 20 سنة) وبنسبة ( 13 % ) اي ما يعادل ( 19 ) فرداً ، يليها افراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة ما بين (5- 10 سنوات ) و بنسبة ( 12 % ) اي ما يعادل ( 18 ) فرداً، واخيراً الافراد الذين لديهم سنوات خدمة ( اقل من 5 سنوات) و بنسبة ( 3 % ) اي ما يعادل ( 4 ) أفراد من مجتمع الدراسة . وهذا يعني ان اكثر من ثلث الموظفين في فروع المصرف الثلاثة لديهم خدمة اكثر من 25 سنة . والشكل ( 5 ) يوضح ذلك .



الشكل ( 5 ) سنوات الخدمة للعاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ح- مكان العمل : يشير الجدول ( 4 ) ان فرع كربلاء 21 يمثل نسبة ( 47 % ) وهي اعلى نسبة من بقية الفروع وتعادل ( 72 ) فرداً، يليه فرع الحسين بنسبة ( 36 % ) اي ما يعادل ( 55 ) فرداً، اما الفرع الاخير وهو فرع الجامعة فكانت نسبته ( 17 % ) اي ما يعادل ( 25 ) فرداً، مما يعني ان العدد الاكبر من الموظفين يكون في فرع كربلاء 21 ثم بقية الفروع . والشكل ( 6 ) يوضح ذلك.



الشكل ( 6 ) توزيع العاملين وفق مكان العمل لفروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة



**ثامناً : حدود الدراسة**

وتتضمن الآتي :

**الحدود المكانية (الجغرافية) :** تشمل حدود الدراسة الجغرافية جميع فروع مصرف الرشيد العاملة في محافظة كربلاء المقدسة وعددها ثلاثة وهي فرع كربلاء 21، وفرع الحسين، وفرع الجامعة ، وكما موضح في الجدول ( 3 ).

**الحدود الزمانية للدراسة :** وهي الفترة الزمنية التي قام بها الباحث بإجراء الدراسة ، فضلاً عن مدة توزيع الاستبانة على جميع افراد العينة واسترجاعها والتي امتدت من 1 / 11 / 2021 إلى 1 / 6 / 2022.

**الحدود البشرية للدراسة :** شملت الدراسة جميع الموظفين العاملين في فروع مصرف الرشيد الثلاثة في محافظة كربلاء المقدسة .

**تاسعاً : ادوات الدراسة**

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث الادوات الآتية لجمع البيانات والمعلومات :

**1- الاساليب النظرية :** لإغناء الجانب النظري استند الباحث على ما متوفر من كتب، ومقالات، ورسائل، وأطاريح، ودوريات، وبحوث، ودراسات بشقيها العربية والاجنبية، والشبكة العنكبوتية ذات الصلة بموضوع الدراسة لوضع الخلفية النظرية ومعالجتها بما يخدم موضوع الدراسة.

**2- الاساليب العملية :** اعتمد الباحث في الجانب التطبيقي على الاستبانة وهي الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم صياغتها بطريقة واضحة وسهلة لمتغيرات الدراسة وكما مبين بالملحق ( 3 ) ، اذ تم تعديل الانموذج الاولي لسد الثغرات الموجودة فيها على وفق ملاحظات عدد من السادة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وكما مبين في الملحق (1) ، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي ( Likert - five point ) وتضمنت الاستبانة المحاور الآتية :

**أ - المحور الاول :** وتضمن المعلومات التعريفية وشملت ( النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، مكان العمل ).

**ب - المحور الثاني :** يتضمن الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وشملت : وصف وتشخيص متغير القيادة الخلاقية وأبعادها تفصيلياً (التعاطف، الوضوح، السلوك الخلاق) ، وقد اعتمد الباحث مقياس ( Ivanova et al , 2020 ) لهذا المتغير.

وصف وتشخيص متغير الشيوخة التنظيمية وأبعادها تفصيلياً (الارستقراطية التنظيمية، تبادل الاتهامات التنظيمية، البيروقراطية التنظيمية، الاضمحلال) ، وقد اعتمد الباحث مقياس (Adizes , 2004) لهذا المتغير.

### عاشراً : ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية

ادوات الصدق والثبات ، وتمثل بالاتي :

اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.

التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية. كرونباخ الفا : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

الأدوات الإحصائية الوصفية، وتمثل بالآتي:

الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.

معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .

الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

الأدوات الإحصائية التحليلية ، وتشمل الآتي :

معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .

نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.

وقد أُعْتُمِدَ في تنفيذ الادوات اعلاه على بعض البرامج الحاسوبية هي :

برنامج (SPSS V. 23).

برنامج (Amos V. 23).

برنامج (Microsoft Excel 2010).

## المبحث الثاني

### بعض الدراسات السابقة

#### توطئة...

من خلال عملية البحث والتقصي تبين للباحث أن هناك اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين والمتخصصين في الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الخلاقة والشيخوخة التنظيمية ، اذ كان التركيز من قبل الباحثين على أحد هذين المتغيرين مع متغيرات أخرى ، ولكن الدراسات التي تطرقت إلى الجمع بين هذين المتغيرين قليلة او غير موجودة ، إذ لم يستطع الباحث العثور على دراسات مماثلة للدراسة الحالية على الرغم من مراجعة العديد من الدراسات و البحوث في هذا المجال ( قدر المستطاع ) . و فيما يأتي بعض تلك الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

#### اولاً : المتغير المستقل ( القيادة الخلاقة )

#### الجدول (5) الدراسات السابقة لمتغير القيادة الخلاقة

##### أ – الدراسات العربية

1- ( الموسوي ، 2016 )	
عنوان الدراسة	دور القيادة الخّلاقة في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية ، دراسة استطلاعية لأراء القيادات في عينة من الكليات الأهلية في العراق .
هدف الدراسة	بناء إطار معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة و ربط متغيرات الدراسة في إطار تطبيقي علمي .
الاساليب الاحصائية المستخدمة	تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS بواسطة المقاييس الاحصائية (الوسط الحسابي البسيط والوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط واختبار T واختبار F ومعامل التفسير R2 ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة و تحليل الانحدار البسيط).
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة هو عدد من الكليات العراقية الأهلية في محافظات (كربلاء المقدسة و النجف الاشرف و بابل ) ، إذ وزعت الاستبانة على (63) فرداً.
أهم النتائج	وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد القيادة الخّلاقة و ابعاد القدرات التنظيمية الديناميكية ، اذ تهتم الكليات المبحوثة بالقيادة الخّلاقة لما لها من علاقة كبيرة بتطوير القدرات التنظيمية الديناميكية.
وجه التشابه	تناولت القيادة الخلاقة وهو نفس المتغير المستقل للدراسة الحالية .

<p><b>اوجه الاختلاف</b></p>	<p>- طبقت الدراسة في قطاع خدمي ( التعليم ) . - عينة الدراسة .</p>
<p><b>2- ( عبد الامير ، 2019 )</b></p>	
<p><b>عنوان الدراسة</b></p>	<p>دور القدرات التكنولوجية في العلاقة بين القيادة الخلاقة والصورة الذهنية للمنظمة ، بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي شركة اسيا سيل للاتصالات في العراق .</p>
<p><b>هدف الدراسة</b></p>	<p>التحقق من العلاقة والتأثير بين ( القيادة الخلاقة ، القدرات التكنولوجية ، الصورة الذهنية للمنظمة ) وذلك في ضوء مشكلة البحث وأهميته</p>
<p><b>الاساليب الاحصائية المستخدمة</b></p>	<p>تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS بواسطة استخدام المقاييس الاحصائية (معامل الارتباط البسيط ، معامل الانحدار الخطي البسيط ، معامل التفسير (R2) ، اختبار ( t ) ، اختبار ( F ) ، التحليل العاملي الاستكشافي ) .</p>
<p><b>مجتمع وعينة الدراسة</b></p>	<p>مجتمع الدراسة هو موظفي شركة اسيا سيل للاتصالات ، حيث وزعت الاستبانة على العينة والمكونة من ( 65 ) مدير وموظف .</p>
<p><b>أهم النتائج</b></p>	<p>اظهرت النتائج ان القيادة الخلاقة متوافرة ضمن حيز التفكير لدى العينة المختبرة وهذا يعد مؤشر ايجابي، اما فيما يخص القدرات التكنولوجية ، فان الشركة تعطي اهتماما كبيرا لهذا المتغير، اما الصورة الذهنية فان الشركة المبحوثة تحاول تحسين صورتها الذهنية عن طريق جذب الايدي العاملة الماهرة وتعزيز علاقة الشركة بالجمهور الداخلي والخارجية وتعمل ايضا على توضيح الدور الاجتماعي للشركة ودورها الكبير في دعم الجهود التسويقية باستمرار .</p>
<p><b>اوجه التشابه</b></p>	<p>تناولت القيادة الخلاقة وهو نفس المتغير المستقل للدراسة الحالية .</p>
<p><b>اوجه الاختلاف</b></p>	<p>- طبقت الدراسة في قطاع خدمي ( الاتصالات ) . - عينة الدراسة .</p>
<p><b>3- ( الكرعوي ، 2021 )</b></p>	
<p><b>عنوان الدراسة</b></p>	<p>دور القيادة الخلاقة في تحقيق الأداء الابداعي ، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الضباط العاملين في مديرية شرطة محافظة المثنى في العراق .</p>
<p><b>هدف الدراسة</b></p>	<p>تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين ابعاد القيادة الخلاقة والأداء الابداعي.</p>
<p><b>الاساليب الاحصائية المستخدمة</b></p>	<p>تم الاعتماد على تقنية (Boxplot) ضمن الحزمة الاحصائية SPSS.V.25، واسلوب (Kolmogorov-Smirnov) والمتوفر ضمن الحزمة الاحصائية SPSS.V.25، واختبار (CFA) التحليل العاملي التوكيدي، واعتماد اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) ، واستخدام اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) .</p>
<p><b>مجتمع وعينة</b></p>	<p>جميع الضباط العاملين في تشكيلات مديرية شرطة محافظة المثنى والبالغ عددهم</p>

الدراسة	(360) فرداً .
أهم النتائج	يملك المسؤولون في مديرية شرطة محافظة المثنى مهارات وقدرات تمكنهم من مزج واداء اكثر من سلوك لتأدية المهام ومتطلبات العمل مما يعزز مستوى الأداء في المديرية.
وجه التشابه	تناولت القيادة الخلاقة وهو نفس المتغير المستقل للدراسة الحالية .
وجه الاختلاف	- طبقت الدراسة في قطاع خدمي ( الامن ) . - عينة الدارسة .

المصدر : اعداد الباحث

### ب- الدراسات الاجنبية

#### 1- ( Jungsutthiwong , 2020 )

عنوان الدراسة	Creative Leadership Development Program for Educator under the Local Administrative Organization in the Northeastern Region of China . برنامج تطوير القيادة الخلاقة للمعلمين تحت التنظيم الإداري المحلي بالمنطقة الشمالية الشرقية في الصين .
هدف الدراسة	دراسة المكونات الرئيسية والمكونات الفرعية للقيادة الخلاقة للمعلمين في إطار منظمة الإدارة المحلية في المنطقة الشمالية الشرقية في الصين لبناء وتطوير برنامج القيادة الخلاقة للمعلمين.
الاساليب الاحصائية المستخدمة	تم استخدام التكرار والنسبة المئوية والمتوسط والانحراف المعياري .
مجتمع وعينة الدراسة	تألف مجتمع الدراسة من 2967 معلماً من 16 مقاطعة في المنطقة الشمالية الشرقية في الصين ، اما العينة فهي 341 معلم .
أهم النتائج	كانت القيادة للمعلمين ككل على مستوى عالٍ ، مع الأخذ في الاعتبار كل مكون فرعي، اذ كانت جميع الجوانب على مستوى عالٍ، وهذا ناتج عن جودة البرنامج المطور من حيث الملاءمة والدقة، والجدوى والمنفعة والاستجابة للممارسات الفعلية.
وجه التشابه	تناولت القيادة الخلاقة وهو نفس المتغير المستقل للدراسة الحالية .
وجه الاختلاف	- طبقت الدراسة في قطاع خدمي ( التعليم ) . - عينة الدارسة .

**2- ( Ivanova et al , 2020 )**

<p>Towards a Gold Standard Operations Control Centre (OCC): applying Creative Leadership principles in the re-design of an OCC at a leading international airline.                  نحو مركز مراقبة العمليات ذو المعيار الذهبي (OCC): تطبيق مبادئ القيادة الخلاقة في إعادة تصميم مركز التحكم في العمليات في شركة طيران دولية رائدة .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الهدف من الدراسة هو تحسين الكفاءة التشغيلية لشركة الطيران، مع تحسين تجربة الموظفين والزبائن .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم توزيع استبيان رقمي على جميع أعضاء فريق OCC، وتم اختبار التكرارات باستخدام الاستبيانات عبر الإنترنت .</p>	<p>الاساليب الاحصائية المستخدمة</p>
<p>عينة الدراسة هو جميع العاملين في شركة الطيران الدولية وعددهم اكثر من 2000 عامل .</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>دمج سمات وقدرات القيادة الخلاقة في تطوير حلول التصميم التي تركز على الناس، لمواءمة العوامل الجسدية والتكنولوجية والنفسية في العمل .</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>تناولت القيادة الخلاقة وهو نفس المتغير المستقل للدراسة الحالية .</p>	<p>اوجه التشابه</p>
<p>- طبقت الدراسة في قطاع خدمي ( النقل ) .                  - عينة الدارسة .</p>	<p>اوجه الاختلاف</p>

**3- ( Bae , 2021 )**

<p>The effect of creative leadership on self-efficacy and innovative behavior in South Korea .                  تأثير القيادة الخلاقة على الكفاءة الذاتية والسلوك الابداعي في كوريا الجنوبية .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة الهيكلية بين القيادة الخلاقة والكفاءة الذاتية والسلوك الابداعي</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>استخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS 22.0 )</p>	<p>الاساليب الاحصائية المستخدمة</p>
<p>مجتمع الدراسة هو موظفي الخطوط الجوية المحلية الكورية الجنوبية، ووزعت الاستبانة على 257 موظف .</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>

أهم النتائج	كان للقيادة الخلاقة تأثير إيجابي على السلوك الابداعي ، وكان للقيادة الخلاقة تأثير إيجابي جزئي على الكفاءة الذاتية ، وكان للفعالية الذاتية تأثير إيجابي على سلوك الابداع، وتم التحقق من الفعالية الذاتية على أنها فاعلة في التوسط بين القيادة الخلاقة والسلوك الابداعي.
أوجه التشابه	تناولت القيادة الخلاقة وهو نفس المتغير المستقل للدراسة الحالية .
أوجه الاختلاف	- طبقت الدراسة في قطاع خدمي ( النقل ) . - عينة الدارسة .

المصدر : من اعداد الباحث

ثانياً : المتغير التابع ( الشيخوخة التنظيمية )

### الجدول (6) الدراسات السابقة لمتغير الشيخوخة التنظيمية

#### أ – الدراسات العربية

1- ( ابو عوجة و أبو ناصر ، 2018 )	
عنوان الدراسة	قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية في الحد من الشيخوخة التنظيمي، دراسة تطبيقه علي شركات التأمين العاملة في فلسطين .
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة للتعرف على قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية للحد من الشيخوخة التنظيمية .
الاساليب الاحصائية المستخدمة	تم استخدام برنامج SPSS (معامل ارتباط بيرسون ، معادلة ألفا كرونباخ ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار T للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA) في اجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة .
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة هو (1192) موظف في شركات التأمين العاملة في فلسطين، وتم توزيع 155 استبانة على الموظفين عينة الدراسة .
أهم النتائج	حصول أنشطة التجديد الاستراتيجي على نسبة متوسطة وحصل مجال الحد من الشيخوخة التنظيمية على نسبة عالية ، وتبين وجود أثر بين أبعاد أنشطة التجديد الاستراتيجي والحد من الشيخوخة التنظيمية في شركات التأمين.
أوجه التشابه	تناولت الشيخوخة التنظيمية وهو نفس المتغير التابع للدراسة الحالية.
أوجه الاختلاف	- طبقت الدراسة في قطاع خدمي ( التأمين ) . - عينة الدارسة .
2- ( عبدالله ، 2020 )	
عنوان الدراسة	دور ابعاد القيادة الذكية في الحد من الشيخوخة التنظيمية، دراسة لأراء مديري عدد من المصارف الاهلية في مدينة اربيل في العراق .
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة التحري عن طبيعة دور القيادة الذكية والشيخوخة التنظيمية لمحاولة معالجة مشكلة واقعية تؤثر على المصارف الاهلية بشكل عام، والمصارف الاهلية في مدينة اربيل بشكل خاص .



الإساليب الإحصائية المستخدمة	استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.20) ، والمنهج الوصفي التحليلي .
مجتمع وعينة الدراسة	عدد من المصارف الأهلية في مدينة اربيل وعددها (43) مصرف ، وتم توزيع 86 استبانة على المديرين في هذه المصارف .
أهم النتائج	يوجد علاقة عكسية بين القيادة الذكية والحد من الشيخوخة التنظيمية في المصارف الأهلية المبحوثة، اي كلما زاد اعتماد المصارف المبحوثة على القيادة الذكية يؤدي ذلك الى الحد من الشيخوخة التنظيمية .
أوجه التشابه	- تناولت الشيخوخة التنظيمية وهو نفس المتغير التابع للدراسة الحالية. - طبقت الدراسة في قطاع خدمي ( المصارف ) .
أوجه الاختلاف	عينة الدراسة .
<b>3- (بوعسلة واخرون ، 2020)</b>	
عنوان الدراسة	أثر الشيخوخة التنظيمية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على عمال المركب المنجمي للفوسفاط بئر العائر تبسة في الجزائر .
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الكشف عن أثر الشيخوخة التنظيمية على جودة حياة العمل في المركب المنجمي للفوسفاط بئر العائر من وجهة نظر العمال.
الإساليب الإحصائية المستخدمة	تم تحليل الاستبانة بوسطة برنامج (AMOS) وبرنامج (SPSS) واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار Cronpach's Alpha، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية ( SEM ) .
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة هم العاملين في المركب المنجمي للفوسفاط، ووزعت الاستبانة على العينة وهي 343 عامل .
أهم النتائج	هناك اتفاق كبير بين العمال على عدم توفر جودة حياة العمل في المركب، اما بالنسبة للشيخوخة التنظيمية فهي متوفرة بكل ابعادها وذلك حسب وجهة نظر العمال.
أوجه الاختلاف	- تناولت الشيخوخة التنظيمية كمتغير مستقل . - طبقت الدراسة في قطاع صناعي . - عينة الدراسة .

المصدر : من اعداد الباحث

### ب- الدراسات الاجنبية

<b>1- ( Sorensen &amp; Stuart , 2000 )</b>	
عنوان الدراسة	Aging , Obsolescence and Organizational Innovation الشيخوخة والتقاعد والابداع التنظيمي.
هدف الدراسة	الهدف من الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين الإبداع التنظيمي والشيخوخة التنظيمية .

الإساليب الإحصائية المستخدمة	الإساليب الإحصائية المستخدمة هي نماذج COX الكمية، واختبارات التنبؤ.
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة يتمثل في الشركات العاملة في قطاع التكنولوجيا في الولايات المتحدة و أوروبا واليابان ودول جنوب شرق آسيا، والعينة تألفت من 273 شركة .
أهم النتائج	إنّ الشبخوخة التنظيمية تؤثر سلباً على مستوى الإبداع لدى منظمات الأعمال، من خلال صعوبة مواكبة التطورات الخارجية الحاصلة، نتيجة لمخرجات المنظمة المبتكرة التي تكون متقدمة نسبياً مع احتياجات البيئة الحالية .
اوجه التشابه	تناولت الشبخوخة التنظيمية وهو نفس المتغير التابع للدراسة الحالية .
اوجه الاختلاف	- طبقت الدراسة في قطاع صناعي تكنولوجي . - عينة الدارسة .
<b>2- ( Loderer &amp; Waelchli , 2010 )</b>	
عنوان الدراسة	Firm age and performance. All international organizations that have a market , financial and statistical database. عمر الشركة والاداء، جميع المنظمات العالمية التي تمتلك قاعدة بيانات سوقية ومالية واحصائية .
هدف الدراسة	إيجاد العلاقة بين المتغيرين الأداء التنظيمي وعمر الشركة .
الإساليب الإحصائية المستخدمة	استخدمت الدراسة معامل الارتباط بيرسون والانحدار .
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة هو المنظمات الصناعية والمالية العالمية ، و العينة تتألف من 9232 شركة .
أهم النتائج	أظهرت النتائج أن الشبخوخة التنظيمية في منظمات الأعمال تؤدي الى خلق حالة من الجمود التنظيمي في مختلف مفاصل العمل سواء على مستوى الادارة العليا التي تهيمن عليها العائلات المالكة أم المستويات الوسطى والتنفيذية، وانخفاض الربحية، يرافق هذا ارتفاع بتكاليف المبيعات والنفقات العامة مع انخفاض مستوى النمو، فضلاً عن تقادم موارد المنظمة وضعف قدرتها على مواجهة التهديدات التنافسية وضعف الحوكمة لديها .
اوجه التشابه	تناولت الشبخوخة التنظيمية وهو نفس المتغير التابع للدراسة الحالية.
اوجه الاختلاف	- طبقت الدراسة في قطاع صناعي مالي . - عينة الدارسة .

المصدر : اعداد الباحث

## ثالثاً : مناقشة الدراسات السابقة

بعد أن تم استعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخلاقة والشيخوخة التنظيمية وفق مؤشرات معينة ، فيتم الان مناقشة تلك الدراسات بشكل مختصر وكالاتي :

- يلاحظ من خلال الاطلاع على الجهود المعرفية السابقة أنها تمحورت حول متغير واحد فقط من متغيرات الدراسة الحالية ، فهناك دراسات اهتمت فقط بمتغير القيادة الخلاقة، وهناك دراسات اهتمت فقط بمتغير الشيخوخة التنظيمية، اذ لم يتسنّ للباحث الاطلاع على دراسات سابقة تناولت دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية ، مما يعني أنّ هناك مجالاً خصباً لمحاولة التعرف على العلاقة التبادلية والتأثيرية بين متغيري الدراسة.
- اختلفت الدراسات السابقة في نوعية الأساليب البحثية التي استخدمتها في سبيل جمع البيانات وتحويلها إلى المعلومات التي ساعدتها في اختبار فرضياتها.
- اختلفت الدراسات السابقة في اختبار متغير القيادة الخلاقة في بيئة عربية والبعض الآخر اختبرها في بيئة أجنبية وكان هنالك اختلاف واضح في النتائج المتحصلة من كلا البيئتين، وكذلك بالنسبة لمتغير الشيخوخة التنظيمية، واختلفت الدراسات السابقة أيضاً في مجال التطبيق فبعضها طبق في قطاع خدمي والبعض الآخر في قطاع صناعي
- من خلال الاطلاع على الجانب العملي للجهود المعرفية السابقة وجد أنّها اختلفت في الأدوات الإحصائية التي استخدمتها في تحليلها وتفسيرها .

## رابعاً : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- بعد أن تم استعراض الدراسات السابقة ومناقشتها، لابد من ذكر مجالات الاستفادة منها في الدراسة الحالية و على النحو الآتي :
- أسهمت في إثراء الجوانب الفكرية النظرية للدراسة عبر الإفادة منها في البناء النظري للدراسة الحالية.
  - اهتمت جهود الباحثين السابقين الباحث في تناول متغيرات الدراسة الحالية والتي لم يتم اكتشافها من قبل الجهد المعرفي السابق حسب علم الباحث .
  - المساهمة في تحديد المتغيرات الفرعية التي يتكون منها كل متغير من المتغيرات الأساسية للدراسة الحالية .
  - المساهمة في بناء مقياس الدراسة الحالية، وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس و الاستبانات والأدوات المستعملة فيها، والتي تم اعتماد الكثير منها بعد إعادة تحكيمها علمياً من أجل ضمان قياسها الدقيق للمتغيرات التي صممت من أجل قياسها.

- تصميم منهجية الدراسة الحالية من خلال التعرف على المشكلات الفكرية والميدانية وكيفية بناء فرضيات ونماذج الدراسات السابقة .
- اختيار الوسائل الإحصائية المستخدمة لاختبار انموذج الدراسة الفرضي، من خلال الاطلاع على مختلف الوسائل الإحصائية المستخدمة في تلك الدراسات .
- التركيز على الجوانب المهمة وتلك التي لم يتم تناولها ( البدء من حيث انتهى الباحثون ) .

#### خامساً : مميزات الدراسة الحالية

- جاءت الدراسة الحالية بمخطط يجمع بين متغيرين أساسيين لم يسبق لأي دراسة أن تناولتهما بحسب علم الباحث ضمن أنموذج واحد من حيث طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات والنتائج التي تم التوصل إليها واختبار ذلك المخطط في بيئة القطاع المصرفي الحكومي المتمثل بفروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة .
- سعت الدراسة الحالية من خلال مناقشة الآراء والأفكار وتحليلها التي تضمنتها المؤلفات والدراسات والأبحاث السابقة إلى صياغة الأطر النظرية لكل من القيادة الخلاقية والشيخوخة التنظيمية .
- سعت الدراسة بصفقتها دراسة ميدانية عراقية إلى أن تخدم نتائجها المصارف الحكومية و مصرف الرشيد خصوصاً، وتشجيعها على زيادة اهتمامها لاعتماد القيادة الخلاقية للتكيف ومواجهة المشكلات الداخلية والتغيرات البيئية .

## الفصل الثاني

### الجانب النظري للدراسة

المبحث الاول : القيادة الخلاقة

المبحث الثاني : الشيوخة التنظيمية

المبحث الثالث : العلاقة بين القيادة الخلاقة والشيوخة التنظيمية

## المبحث الاول القيادة الخلاقة

### توطئة...

القيادة شيء مهم في حياة جميع البشر قديما وحديثا ، حيث كان للأمم السابقة قادة يوجهون الأفراد ، ويخططون للعمل ، ويدفعون المجموعة إلى الأمام، وبالنظر إلى أن القيادة هي أحد جوانب العلاقات الإنسانية التي يجب أن ننتبه لها، وندرسها ونركز عليها، فقد أجريت الكثير من الدراسات والأبحاث من أجل دراسة هذه الظاهرة في مجالات الحياة، مثل كيف يظهر القادة وما هي أساليب القيادة التي يستخدمونها .

تعيش المنظمات المعاصرة ظروف صعبة، عن طريق ما يحدث في الوقت الحاضر من تطورات، مثل التغيرات في المجالات الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والاجتماعية، لذا ظهرت الحاجة في المنظمات للقائد الخلاق للتعامل مع هذه التحديات عن طريق التغييرات التي تفتضيها الحاجة للبحث عن أساليب إدارية خلاقة وحديثة تستفيد المنظمة منها بحل المشاكل بطريقة تختلف عن غيرها وذلك عندما يلاحظ القائد الخلاق أن هناك شيئا خاطئا لا يلاحظه الآخرون، وأن هناك طريقة أفضل للتعامل مع هذه المشكلات .

### اولا :- مفهوم وأهمية وخصائص القيادة الخلاقة

#### أ – المفهوم

تم استخدام مصطلح القيادة الخلاقة لأول مرة في الخمسينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين أصبح يرتبط في الغالب بأسلوب القيادة الذي يشجع الأفراد على خلق استراتيجيات عمل ونماذج جديدة في التطوير التنظيمي وإدارة التغيير وفي بناء البيئات والفرق التي تستخدم العمليات الخلاقة في ايجاد السلع والخدمات في الصناعات الجديدة (5: 2020, Gheerawo et al). حيث تختلف القيادة الخلاقة عن أشكال القيادة الأخرى بثلاث طرق : فهي تحفز وليس تحافظ على البنية الهيكلية ولا يمكنها الاعتماد على تكتيكات التأثير المرتبطة بالسلطة وضغط الامتثال والالتزام التنظيمي، وعليها إدارة الصراع المتأصل بين السلوك الخلاق والمنظمة (714: 2002, Mumford et al). وكذلك فإنها تختلف عن الأشكال التقليدية للقيادة من حيث أنها تنطوي على توفير التوجيه مع الحفاظ على الاستقلالية، والحث على الاستكشاف بدلاً من تقديمها الأوامر المباشرة، وإدارة التوازن بين الأهداف التنظيمية والجهود الخلاقة (2 : 2019, Randel & Jaussi). والقيادة الخلاقة ليست استراتيجية قيادة بل هي عملية تحويلية يستفيد منها الأفراد من إبداعهم الفطري، والقدرة على قيادة أنفسهم والآخرين نحو تحقيق الأهداف والرؤية للمنظمة أو المشروع (10: 2020, Gheerawo et al).

لقد وضع Malcon Knowies في سنة 1990 نظرية القيادة الخلاقة عندما قام بدراسة العلاقة بين (creative) و (leadership) حيث ناقش رؤية جديدة للقيادة تختلف عن الرؤى السابقة من خلال الجمع بين المصطلحين لتكون تحت تسمية القيادة الخلاقة (creative leadership) (Ackerley, 2006 :1). وقد اختلف الباحثون في تسمية (creative leadership) فبعضهم ترجمها القيادة الابداعية، في حين ترجمها البعض الآخر القيادة الابتكارية، وترجمها اخرون القيادة الخلاقة وهذا ما تبنته الدراسة الحالية، ولأهمية القيادة الخلاقة فقد أسهم عدد من الباحثين في تحديد مفهوم القيادة الخلاقة نورد بعض منها في الجدول (7) وحسب تسلسلها الزمني :

### الجدول ( 7 ) مفهوم القيادة الخلاقة

ت	المصدر	المفهوم
1	(Stoll&Temperley,2009: 2)	قيادة وفكر خلاق من خلال الاستجابة للفرص والقضايا الصعبة التي تمنع التعلم على جميع المستويات و يتعلق الأمر برؤية الأشياء والتفكير فيها وفعالها بشكل مختلف من أجل تحسين فرص الحياة لجميع المرؤوسين، ويوفر القادة الخلاقون أيضاً الظروف والبيئة والفرص للآخرين ليكونوا مبدعين.
2	( Tsai, 2012 : 77 )	وسيلة تدفع الناس إلى التفكير خارج الصندوق وخلق الابتكار.
3	( السلمي ، 2012 : 9 )	اسلوب قيادي يحل المشكلات بطريقة خلاقة وفريدة ويعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحفيز الآخرين على التميز والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد .
4	( رتيبة طايبي ، 2016 : 76 )	تساهم في إنتاج منتج جديد او فكرة جديدة أو وضع نظرية وطرق عمل جديدة تؤدي إلى اجراء التغيرات وتطبيق التكنولوجيا المتوافقة معها لكي يكون المنتج النهائي بمواصفات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل .
5	(Guo et al , 2016 : 128 )	القيادة التي تنطوي على طبيعة توليد الأفكار الجديدة ، ووضع التوجيهات والتوقعات والمخرجات، وجمع الدعم للعمل الخلاق، وهي أمر معقد وأحياناً متناقض .
6	( أبو نعمة ، 2016 : 18 )	توليد أفكار وأساليب جديدة وايجاد حلول وتصورات لمعالجة



المشكلات بأساليب حديثة غير الموجودة بالمنظمات التي تفتقر للابتكار .		
القدرة على ايجاد افكار جديدة عن طريق القائد او العاملين معه او من مصادر خارجية، وتحليل هذه الافكار والاخذ بالفكرة المفيدة وتطبيقها واثارة حماس وابداع الاخرين .	( العازمي ، 2017 : 110 )	7
مهارة اساسية في التفكير التصميمي وحل المشكلات الحرجة والتفكير الخلاق هو جودة تحظى بتقدير كبير في أداء الأعمال و في المجالات الأخرى .	( Dhiman , 2017: 5 )	8
قدرة القائد على سلوك غير تقليدي في تطوير وتغيير وادارة المنظمة باتجاه التفوق والتميز في تأمين مهارات وقدرات وسمات خاصة .	(البوشي وبوشيت ، 2018: 613)	9
فكرة تستخدم في الأصل لالتقاط الاهتمام بالتغيير وإعادة التكوين لانتقال المنظمة إلى ما يسمح بخلق الظروف التي ستجعل ما يمكن تحقيقه في المستقبل ممكنا .	(Svejenova & Christiansen, 2018 : 50)	10
الممارسة القيادية التي تعتمد على قدرة الفرد على تسخير إمكانياته، وامتلاكه لخصائص وسمات شخصيه تسهم في انجاز العمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة، مما يساعده على قيادة الآخرين وصولا بهم إلى أعلى معدلات التنافس مع أقرانهم .	( رحيم وسعد ، 2020 : 1045 )	11
التأثير في الاخرين ودفعهم لتحقيق اهداف المنظمة ، ولكي يكون هذا التأثير فاعلا وحقيقيا لابد أن تكون القيادة مبنية على السلوك الخلاق في اعدادها واختيارها، وذلك لتترجم المعرفة الي اكتسبتها الي اختيارات جديدة تنسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال حلها للمشكلات بطرق جديدة ، والقيادة الخلاقة مرنة ومتجدده ومتحدية وموجهة.	(الخنعمي & مسفر، 2020 : 79)	12
النهج الغير تقليدي الذي يمارسه قادة المنظمة لإدارة وتطوير منظماتهم بما يحقق التكيف المستمر مع التغييرات المختلفة .	( العبدلي و المنتشري ، 2021 : 1094 )	13
القيادة التي يمكن بواسطتها العمل بوظائف الإدارة بطريقة	( لعمور رميلة ، 2021 : 39 )	14

خلاقة وتحتوي على مجموعة من السمات التي تمكنها من التأثير في سلوك الافراد بشكل خلاق .		
القدرة على إشراك خيال الفرد عن عمد للتأثير على مجموعة وتوجيهها نحو هدف أو اتجاه جديد.	(Ada&Zembat, 2022:143)	15

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة في الجدول

يتضح مما تقدم من المفاهيم في الجدول (7) وجود توافق بين عدد من الباحثين في نظرهم للقيادة الخلاقة اذ اشتركوا في الصفات الاتية :

- القيادة الخلاقة سلوك غير تقليدي لحل المشكلات والتحفيز والتفوق .
- القيادة الخلاقة هي فكرة او طريقة للتفكير تستخدم لتغيير او إنتاج منتج جديد .
- القيادة الخلاقة هي عمل الوظائف بطريقة خلاقة وغير تقليدية .
- القيادة الخلاقة هي توليد الافكار والحلول والاساليب الجديدة .

اما الباحث فيرى ان القيادة الخلاقة هي طريقة للتفكير والسلوك غير التقليدي لتوليد الافكار والحلول للمشكلات وأساليب جديدة لعمل الوظائف والتأثير بالآخرين وتحفيزهم بطريقة خلاقة لتحقيق اهداف المنظمة عن طريق ابعاد القيادة الخلاقة المتمثلة بـ ( التعاطف والوضوح والسلوك الخلاق ) .

### ب- الاهمية

ان مع التطور التكنولوجي والعولمة، أدت التغييرات الحرجة في العالم إلى عدم اليقين والغموض تجاه المستقبل، وعن طريق فهم هذه الديناميكيات، يضع القادة الخلاقون أنفسهم لقيادة المنظمات بالاتجاه المرغوب فيه أكثر، اذ يلعب القادة دورًا مزدوجًا لتسهيل إبداع الموظفين والابتكار التنظيمي (Tsai, 2012:76) . لذلك فإن للقيادة الخلاقة اهمية كبيرة اشار اليها عدد من الباحثين منهم :

- ان يعتقد (كامل ، 2018 : 214 ) ان القيادة الخلاقة وظيفة ومطلب استراتيجي وذلك لعدة أسباب أهمها:
- أن القيادة الخلاقة تزيد من جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وادارتها في المجالات المختلفة الإدارية والفنية والمالية.
- تقوم القيادة الخلاقة بتنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال مجموعات العصف الذهني .
- أن الإبداع الإداري في المؤسسات يعد القوة الفاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو الافراد، وتهينة القيادة الخلاقة النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد أفكار جديدة ضمن برامج معينة . وفي الاتجاه نفسه اشار (Guo & Dilley, 2016) الى اهمية القيادة الخلاقة من خلال :

- تستمد القيادة الخلاقة اهميتها من كونها قيادة لها العديد من السمات الشخصية واهمها القدرة على الاستماع واحتواء جميع المعنيين سواء داخل المنظمة او خارجها وتستهدف بذلك تكوين رؤية عامة و صورة كلية ومن ثم اصدار حلول حقيقية وخلاقة في نفس الوقت، وذلك يرجع لقدرة القائد الخلاق على التفكير الخلاق.
- ان القيادة الخلاقة لا تمل او تكل في خلق الحلول لضمان جودة الاجراءات والقرارات المتخذة ومعالجة المواقف على مستوى جميع القطاعات والادارات المختلفة المالية والادارية والفنية .
- القيادة الخلاقة تستهدف خلق واستحضار الافكار الخلاقة الجديدة لحل مشكلات العمل في المنظمات لذلك تعد قوة فاعلة لتجاوز توقعات المجتمع .

وفي الصدد نفسه اوضح ( المطيري ، 2020 : 752 ) أن الاهتمام بالقيادة الخلاقة له دوافع رئيسة هي:

- البحث عن التنوع في اجتذاب أنماط التفكير والخلفيات المختلفة والضغط للحصول على مزيج من المهارات المناسبة في المنظمة .
- النمو المستمر في جميع التخصصات المرتبطة بثورة المعرفة.
- تركيز الجهود في البحث في سوق العمل عن الموظفين ذوي الخبرة للمرونة المحدودة في المنظمات لتدريب الموظفين .

وبالاعتماد على ما تقدم فان للقيادة الخلاقة اهمية كبيرة في الوقت الحاضر نتيجة للعولمة والتغيرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة المحيطة للمنظمات والحاجة الفعلية لمواجهة هذه التحديات من خلال قيادة خلاقة قادرة على التفاعل بشكل مرن وفعال لإيجاد حلول خلاقة للمشاكل التي تواجهها هذه المنظمة، وعليه يتضح وجود مجموعة من المشتركات بين الباحثين لأهمية القيادة الخلاقة يمكن توضيحها بالاتي :

- تعالج القيادة الخلاقة المواقف والمشاكل في المنظمة بحلول خلاقة وقرارات ذات جودة عالية.
- تعمل القيادة الخلاقة لاستحضار الأفكار الخلاقة الجديدة للحفاظ على النمو المستمر للمنظمة.
- توفر القيادة الخلاقة الظروف والبيئة المناسبة للموظفين في المنظمة لتشجيعهم على السلوك الخلاق وتوليد الأفكار الخلاقة .

### ج – الخصائص

تُمكن القيادة الخلاقة القادة من اكتشاف الأفكار العظيمة والعمل عليها بدلاً من انتظار الآخرين للتطوير، فالقادة يتحملون هذه المسؤولية عن طيب خاطر، اذ يعزز القادة الخلاقون ثقافة التفكير النقدي والإبداعي في المنظمات، فهم يتذكرون الماضي، ويقدرّون الحاضر، ويتنبؤون بالمستقبل فهم يرون مواقف سياسية واجتماعية وبيئية وتكنولوجية جديدة من منظور أوسع لمواجهة المشكلات الحالية

والمستقبلية، ويعتقدون اعتقاداً راسخاً أنه يمكنهم بناء مستقبل أفضل ( Ebrahimi , 2020 : 124 ) . وفي الاتساق نفسه حدد ( Mainemelis & Epitropaki 2015 : 2-3 ) خصائص متعددة للقيادة الخلاقة منها :

- رؤية الصورة الكلية للمنظمة ومن كافة الزوايا والسعي الدائم لضمان الجودة والتميز وانجاز المهام بسرعة ودقة عالية هي من ابرز خصائص القيادة الخلاقة .
- الابتكار والابداع من اهم خصائص القيادة الخلاقة بل هما وجهان لعملة واحدة في شخصية القائد الخلاق والقدرة على تخفيض التكاليف والسعي الدائم نحو الحلول الخلاقة .
- يوجد وضوح تام في ذهن القائد الخلاق لرؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية والقيم الجوهرية للمنظمة التي ينتمي اليها .
- محاولة القيادة الخلاقة وضع خطط استباقية لحل المشكلات وبشكل مبتكر وخلاق من خلال استشراف المستقبل وتحدياته .

### ثانياً :- متطلبات ومهارات القيادة الخلاقة

القيادة الخلاقة تتطلب سلوكيات فريدة من نوعها غالباً ما تتعارض مع الأشكال التقليدية للإدارة والتنظيم والهيكل فهي معقدة وتختلف مظاهرها باختلاف سياق الوضع ( Mickahail&Aquino, 2019: 18 ) .

ومن ابرز متطلبات القيادة الخلاقة هي التي حددها ( جويلي ومعوض ، 2019 : 224 )

- توفير القوى العاملة والقدرات التكنولوجية الحديثة للتعامل التغيير .
  - الايمان بالتجديد والتغيير .
  - التنمية الذاتية .
  - توفير المناخ للابتكار داخل المنظمة .
  - توفر المعلومات وسهولة الحصول عليها عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .
  - توفير النقد البناء والموضوعي بين القائد والاتباع ، اذ يسأل كل منهما الاخر عن الجودة والتميز .
  - الايمان بإصلاح المنظمة وتطويرها .
- وفي الاتساق نفسه حددت ( الحريري ، 2012 : 254-255 ) متطلبات القيادة الخلاقة بما يأتي :
- تكون الاولوية للبحث والتطوير .
  - التوجه نحو اللامركزية في الادارة .
  - تهئى القيادة المناخ التنظيمي الملائم للسلوك الخلاق .

- تعتمد المنظمة على مبدأ المشاركة الادارية في النظام المؤسسي .
- الاعتماد على انظمة موضوعية لتقييم الاداء .
- تبني نظام حوافز فعال وكفوء لتحفيز العاملين للعمل .
- القائد يكون هو المثل الاعلى والقوة في المنظمة .
- يكون التدريب جهد متكامل ونظامي ويعتبر واجب وظيفي متصل ومستمر لجميع الموظفين .
- دعم وتنمية القائد لمفهوم التنافس .
- توفير التفاعل والتكامل بين المنظمة وبيئتها الخارجية .
- منح الموظفين الحرية لطرح مقترحاتهم وآرائهم ودراستها وتحليلها و امكانية الاخذ بها .

يواجه القادة دائماً مشكلات معقدة وديناميكية في السياقات التنظيمية، مثل التغيير البيئي واختلافات النظم الفرعية وتنوع البشر (Mumford et al., 2000 : 11). اذ ينبغي وجود مهارات خلاقة لحل هذه المشكلات بطريقة خلاقة بتحديد المشكلات الرئيسية، وتوليد الأفكار الخلاقة، وتقييم الأفكار فضلاً عن الخطة التنفيذية (Runco , 1994 : 4) . وفي الاتجاه نفسه اكد (Harding ,2010 : 53) أن أهم المهارات التي يمكن أن يمتلكها القائد هي القدرة على التفكير الخلاق وإلهام الإبداع لدى الآخرين . لذلك، فإن جوهر القيادة الخلاقة يركز على الاعتقاد بأن القادة لا يستخدمون افكارهم الخلاقة فحسب، بل يستخدمون أيضاً تكتيكات لتعظيم السلوك الخلاق للمرؤوسين (Clapham, 2000 : 189).

- وحدد (Mayer & Oosthuizen, 2020 : 24) تسع مهارات تكمن وراء نجاح القيادة الخلاقة هي :
- 1- حل المشكلات : لدى القائد الخلاق مناهج جديدة لحل المشكلات وهو الذي يميزهم عن غيرهم من القادة أي إنهم يتقنون في حكمهم الخاص ويقررون على الطبيعة الدقيقة للمشكلة.
  - 2- تحليل المشكلة : القادة الخلاقون يقومون بالتحليل وتقييم ما إذا كان نهجهم و / أو حلهم هو الأفضل.
  - 3- تقديم الحلول الخلاقة : يدرك القادة أنه يتعين عليهم أن يقرروا بوعي تقديم أفكارهم الخلاقة وطرحها، إذ إنهم يدركون أن المعرفة لا يمكن أن تعوق الابتكار بل تسهل التفكير.
  - 4- الاستعداد لتحمل مخاطر معقولة : القادة الخلاقون واعون لاتخاذ مخاطر معقولة يمكن أن تسهم في النجاح .
  - 5- الاستعداد للتغلب على العقبات : القادة الخلاقون على استعداد للتغلب على العقبات التي تواجه أي شخص يختار التحدي فقد تنشأ عقبات عندما يواجه الشخص التحديات .
  - 6- الكفاءة الذاتية : يعتقد القائد الخلاق أنه قادر على القيام بالمهمة المطلوبة .
  - 7- الاستعداد لتحمل الغموض : القائد الخلاق يعرف الاحتمال لتجربة فترات طويلة من عدم اليقين تجعلهم يشكون في اليقين حول القيام بالشيء الصحيح أو الخطأ .

8- الاستعداد لإيجاد مكافآت خارجية خلاقة : يتمتع القادة بالدافع القوي ويجدون البيئات التي يحصلون فيها على مكافآت خارجية للقيام بوظيفة ذات دوافع جوهرية .

9- الاستمرار في النمو فكريا وبشكل خلاق : القادة يطورون أنفسهم وينمون ويجدون فرص التطوير ويخترقون الأنماط الشائعة للقيادة التي تتطور مع تراكم الخبرة.

ويتطلب نجاح القيادة الخلاقة توفر مجموعة من المهارات الأساسية والضرورية للإداري الناجح، اذ يتوقف نجاح الإدارة على مدى توافر هذه المهارات، ومدى قدرة القائد على توظيفها عملياً أثناء ممارسة الأعمال وتعامله مع الآخرين، كما أنها تحدد مدى قدرته في التأثير على سلوك الموظفين، ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، وأن للقيادة الخلاقة ثلاثة أطراف هي : القائد وأفراد الجماعة والمواقف، ولكي يستطيع القائد الخلاق تفهم هذه الأطراف عليه أن يكتسب بعض المهارات التي تمكنه من تحقيق أهداف العمل ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد، ومن هذه المهارات ما يأتي : (الزهراني ، 2013 : 23 )

### 1- المهارات التنظيمية

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال تنسيق الجهود و الصلاحيات والسلطة وتوزيع الواجبات وتنظيم العمل ويدرك جميع اللوائح والأنظمة، وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين اجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة وعلاقة المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

### 2- المهارات الفنية

وهي أن يكون القائد مجد ومتقن لعمله، ملمًا بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها ، عارفاً بمتطلباتها وعلاقاتها ومراحلها، و أن يكون عارفاً ومدركاً بالوسائل والطرق المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل و بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية بما يأتي :

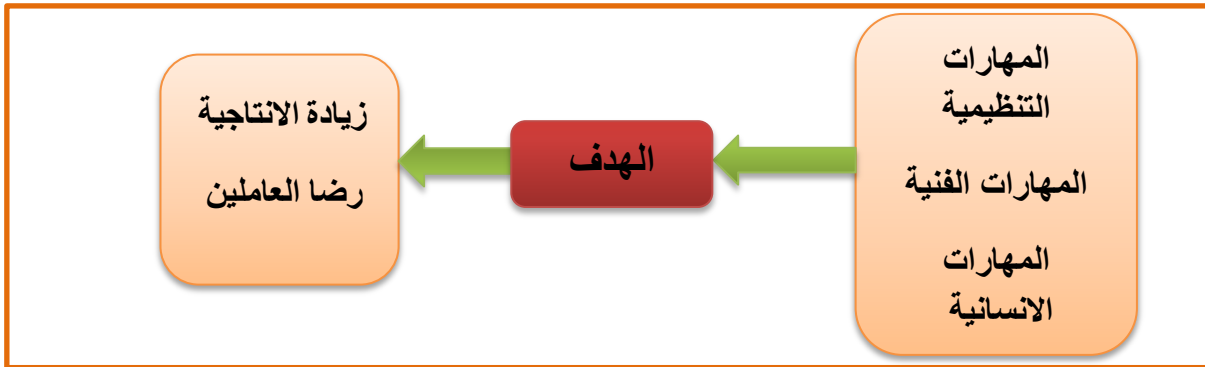
- هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الاخرى .
- انها مألوفة أكثر من غيرها في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- انها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- انها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

## 3- المهارات الإنسانية

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات .

## 4- ويضيف ( حسن ، 2006 : 121 ) مهارات اخرى هي المهارات الفكرية

وهي أن يتمتع القائد بالمرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين والقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة ، ولديه أفكار تطور و تغير المنظمة حسب متطلبات العصر والظروف .  
ويمكن توضيح هذه المهارات القيادية بالشكل ( 7 ) حيث ان ( المهارات التنظيمية و المهارات الفنية و المهارات الانسانية و المهارات الفكرية ) تكون موجهة نحو هدف معين مثل رضا العاملين او زيادة الانتاجية او اي هدف اخر تحدده الادارة .



الشكل ( 7 ) المهارات القيادية

المصدر : العلاق، بشير ( 2010 ) : القيادة الإدارية ، دار اليازوردي ، عمان، الأردن (ص16).

## ثالثاً :- العوامل المؤثرة ومراحل القيادة الخلاقة :

حدد ( دركر ، 2003 : 72 ) عدة عوامل تتبناها الإدارة الخلاقة باعتبارها محفزة هي :

- **المصادر والموارد:** اذ إن الوقت والمال يدعمان الابتكار، ولكن ما نجده في المنظمات أنها تقتل الابتكار روتينياً من خلال تبني سلسلة تحديد الزمن، مما يستحيل معه إنجاز المهام.
- **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الخلاق، اذ يجب على المدير ان يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص، لإظهار القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.

- **الحرية:** حيث تعد من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق لهم، ولكن نجد أن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة من خلال تغيير الأهداف بشكل مستمر، ويمنحون الحرية اسماً دون تطبيق .
- **سمات وصفات مجموعة العمل (جماعة العمل):** اذ يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما كانت هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة فإنها تكسب الافراد رؤى جديدة وتفكير خلاق .
- **الدعم المنظمي:** ويعني الدعم الذي تقدمه المنظمة سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح او حتى وجود الأخطاء .
- **التشجيع التوجيهي والاشرافي:** نجد أن المديرين يهملون المدح للأفكار الخلاقة والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالموظفون بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

في حين ذكر ( Abecassis & Gilson , 2018 : 2 ) أن العوامل المؤثرة على القائد للوصول الى النتائج المطلوبة هي : المهارات الفنية ومهارات حل المشكلات بطريقة خلاقة ومنح الاستقلالية الذي يعد دائماً من العوامل الرئيسية التي تنتبأ بالإبداع والابتكار من قبل أعضاء المجموعة، اذ ان منح الاستقلالية في سياق المجموعة، هو جانب مهم في أسلوب القيادة الخلاقة والذي يمكّن السلوك الخلاق من الظهور لأفراد المجموعة . اذ تسمح القيادة الخلاقة للقادة بتحريك المنظمات في اتجاهات جديدة مربحة و يحدد الرؤساء التنفيذيون الكفاءات القيادية الأكثر أهمية للتنظيم الناجح ، والقدرة على توليد حلول جديدة ومفيدة للمستقبل وأن القادة ذوي القدرة الخلاقة هم أكثر فاعلية في تعزيز التغيير الإيجابي وإلهام أتباعهم من القادة الذين يفتقرون للقدرة الخلاقة ( Mueller et al, 2011 : 3 ) .

ويرى ( Svejnova & Christiansen, 2018:49 ) ان للقيادة الخلاقة ثلاث مراحل هي : التسهيل والتكامل والتوجيه، وان تسهيل القيادة الخلاقة هو توفير بنية تشاركية، والتي تم تحديدها من حيث إعدادات التفاعلات الجزئية المختلفة مثل ورش العمل والوسائل متعددة الوسائط، اما التكامل يمزج بين مساهمات الموظفين الخلاقة مع مساهمات القائد الخلاقة، والتوجيه هو تحفيز الاستكشاف وتقديم التوجيه والبنية مع الحفاظ على الاستقلالية وإدارة التوازن بين الهدف التنظيمي والجهود الخلاقة . وفي الاتجاه نفسه قدّم ( Randel & Jaussi , 2019 : 5 ) مراحل القيادة الخلاقة كالآتي : التسهيل والتكامل والتوجيه ، اذ ان التسهيل يؤكد على ابداع الأتباع، وبينما يقدم القادة مساهمات يمكن أن تكون خلاقة فإن الموظفين هم المولدات الرئيسية للأفكار، بينما يتضمن التكامل المزيد من امكانية الخلق من قبل القائد أكثر من التسهيل، وكل من التسهيل والتكامل يحقق المرحلة الثالثة وهي التوجيه وهي جزء لا يتجزأ من القيادة



الخلاقة والذي يتضمن القادة الذين يتوصلون إلى رؤية خلاقة والموظفين الذين ينفذون رؤية القائد ، و في السياق التعاوني التوجيهي، يقدم القائد الخلاق أوامر أكثر على الحث للاستكشاف . ان القادة الخلاقين التوجيهيين هم اصحاب السلوك الخلاق الذين يجسدون رؤيتهم الخلاقة من خلال عمل الاخرين، والدرجة التي يقدم بها الموظفون مساهمات خلاقة إلى حد كبير يعتمد على طبيعة العمل على سبيل المثال، الموظفون ذوو الرتب المنخفضة في المنظمات الكبيرة قد يسهمون في الغالب في تنفيذ الرؤية الخلاقة للقائد ( Mainemelis et al., 2015 : 39 ).

- في حين ( Shukla & Bhagat , 2013 : 479 ) يرى ان للقيادة الخلاقة خمسة مراحل هي :
- المرحلة الاولى : تحدي العملية : يبحث القائد عن عملية يعتقد أنه يجب تحسينها أكثر من غيرها.
  - المرحلة الثانية : إلهام رؤية مشتركة : يشارك القائد رؤيته بكلمات يمكن أن يفهمها الموظفون .
  - المرحلة الثالثة : تمكين الآخرين من التصرف : اي يمنحهم الأدوات وطرق حل المشكلة.
  - المرحلة الرابعة : نموذج الطريق : عندما تكون العملية قاسية، يوجه القائد الموظفين لما يجب القيام به ، ويُظهر القائد أنه يستطيع القيام بالعملية .
  - المرحلة الخامسة : يُشجع القلب : يشارك القائد في المجد بقلوب أتباعه مع حفظ الآلام في داخله.

#### رابعا :- مبادئ وانواع ومعوقات واساليب القيادة الخلاقة

- يعمل القائد الخلاق بالاعتماد على مبادئ القيادة الخلاقة والتي حددها ( خليل ، 2005 : 220 ) بالاتي:
- 1- الاهتمام بالآخرين : يهتم القائد الخلاق بجميع الموظفين بدون النظر لوضعهم الوظيفي والذي يعد الجانب الاساسي للتفكير الجماعي وبيئة العمل، اما الفشل في بعض المنظمات فيحصل نتيجة الفردية في وضع الاهداف وصنع القرارات وفرضها على الواقع والذي قد يتعارض مع توجهات الموظف .
  - 2- وسيلة القيادة الرئيسية والمهمة للقائد : توجه القيادة اهداف الموظفين ورغبتهم في التفوق من خلال بيئة خلاقة .
  - 3- وضع النفس مكان الآخرين : يُسهم وضع القائد مكان الآخرين على ازالة الكثير من العقبات التي تعوق العمل القيادي الخلاق .
  - 4- تعميم القيم : تعمل القيادة الخلاقة في المنظمات صاحبة الأداء المتميز والعالي على ان تكون القيم الجوهرية هي عقيدة تنظيمية معلنة في المنظمة .

ويميز ( Mayer & Oosthuizen, 2020 : 24-25 ) و ( Guo et al , 2016 : 128 ) بين أنواع مختلفة من القيادة الخلاقة منها :

1- التكرار : هذا النوع من القيادة هو محاولة لإظهار المنظمة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب ، اذ يعتقد القائد أن المنظمة موجودة حيث يجب أن تكون .

2- إعادة التعريف : القيادة هي محاولة لإظهار أن المنظمة في المكان الصحيح ، ولكن ليس للسبب (الأسباب) الذي يعتقدونها الآخرون، بما في ذلك القادة السابقون، اي حالة المنظمة من وجهة نظر مختلفة.

3- الزيادة إلى الأمام : التركيز في هذا النوع من القيادة على محاولة قيادة المنظمة إلى الأمام في الاتجاه الذي تسير فيه بالفعل ، في هذا النوع تعتبر القيادة هي الأكثر قيمة لكونها مميزة ومبدعة ومقدرة للغاية ومعترف بها على هذا النحو .

4- زيادة التقدم إلى الأمام : هذا النوع من القيادة هو محاولة لتحريك المنظمة إلى الأمام اي التحرك للأمام في الاتجاه الذي تتحرك فيه المنظمة بالفعل، ولكن من خلال تجاوز النقطة التي يكون فيها الآخرون ، القائد يتحرك إلى الأمام بسرعة تتجاوز المعدل المتوقع للتقدم إلى الأمام .

5- إعادة التوجيه : مع هذا النوع من القيادة يمكن إعادة توجيه المنظمة إلى مسارات وخطوط اتجاه مختلفة ولا يمكن إعادة توجيه القيادة إلا عندما تؤخذ الظروف البيئية بعين الاعتبار من أجل النجاح .

6- إعادة الهيكلة : هذا النوع من القيادة هو محاولة لقيادة المنظمة مرة أخرى من نقطة البداية ، ولكن هذه المرة إلى اتجاه مختلف .

7- إعادة البدء : هذا النوع من القيادة هو محاولة لقيادة المنظمة من نقطة انطلاق جديدة لم يتم الوصول إليها بعد و القائد يتقدم من تلك النقطة.

8- التوليف : يدمج القائد الخلاق فكرتين كان يُنظر إليهما سابقاً على أنهما غير مرتبطين .

وحدد ( 9 : 2009 , Nahavandi ) العديد من العقبات التي تحول دون القيادة الخلاقة منها :

- مع مرور الوقت ، تتطور في داخل المنظمات ثقافة معينة تؤثر بشدة على كيفية عمل الأشياء ، اذ تعد هذه الثقافة سلوكاً مقبولاً .
- تميل المنظمات إلى الاعتماد على حلول مبسطة لا تناسب المشاكل الجديدة والمعقدة .
- تواجه المنظمات قدرًا كبيرًا من عدم اليقين الذي يخلق ضغوطًا من أجل استجابات وحلول سريعة في جو الأزمات و لا يوجد وقت أو صبر للتعلم .
- المنظمات غالبًا ما تكون جامدة ولا تسمح بأي مجال للخطأ والتجريب .

في حين اوضح ( Williams & Yang ,1999 : 375 ) أن العوائق الهيكلية للسلوك الخلاق تنبع من فكرة تقسيم العمل التي اقترحها آدم سميث لغرض الهيكل الأمثل للمنظمات ، وكذلك البيروقراطية التي اقترحها ويبر، اذ أن سميث و ويبر أساهما عن غير قصد في العديد من العقبات الهيكلية التي تعيق عملية السلوك الخلاق في السياق التنظيمي وان الهياكل التي اقترحوها تشجع التقيد الصارم بالقواعد واللوائح وهذا التركيز يشجع التفكير المحافظ ويمكن أن يعيق الحل الفاعل للمشكلات وتدفق المعلومات.

وأشار(Kanter ,1985 : 54) الى قضية أخرى وهي عملية الاختيار، اذ غالبًا ما تختار الإدارة العليا القادة المرشحين الذين يشبهونهم، لذلك فإن الأشخاص سيقضون الكثير من الوقت مع آخرين مثلهم تمامًا عندما يدخلون العمل و الأهم من ذلك، يقضي القادة من الإدارة العليا الكثير من الوقت مع أشخاص يحبونهم تمامًا ونتيجة لذلك، فإنهم يتصلون بأشخاص خارج العمل يتحدونهم ويجبرونهم على مواجهة معتقداتهم وافتراساتهم و من المرجح أن يغلق القادة الاتصال لأنهم يشعرون بأنهم معزولون عن التجارب غير السارة من قبل هؤلاء الغرباء.

تطور أسلوب القيادة الخلاقة ليلبي احتياجات الاشخاص الخلاقين في المنظمات العالمية، اذ يُنظر لعملية الخلق على أنه أهم جودة في القادة اليوم، فالقدرة لخلق حلول في أثناء التعامل مع المواقف المعقدة والمتغيرة، و ايجاد هدف واضح للفريق، يسمح للقادة الخلاقين بالتنقل والاستفادة من القدرة على التنبؤ لأنفسهم وللمنظمة والمجتمع في بيئة الأعمال التجارية سريعة التغير اذ تحتاج المنظمات وقيادتها إلى النظر إلى العالم بشكل مختلف، ومن الضروري احتضان التنوع واستخدام تقنيات تعاونية جديدة، والتفكير والتصرف بشكل مختلف لقيادة أعمال خلاقة ( Mickahail & de Aquino, 2019 : 77).

ان للقيادة الخلاقة اساليب مختلفة اهمها :

#### 1- اسلوب القيادة بالأهداف

يرتكز هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف من طرف القائد، وعن طريق مجموعة من المقابلات تؤخذ موافقة كل فرد على مجموعة الأهداف المخصصة له، وذلك على أساس المشاركة التي تبدأ بإعلام الأفراد بالأهداف التي حددت سابقاً، وتنتهي هذه المقابلات بالاتفاق بين القائد والموظفين على الأهداف المخصصة لكل منهم ، هذه الأهداف المتفق عليها ينبغي أن تكون واضحة تماماً، وفي أغلب الحالات يتم صياغتها كتابة، بعد ذلك يتشاور القائد مع كل مرؤوس حول إنجاز تلك الأهداف، وأخيراً يقرر الطرفان ما هو نوع وحجم الموارد اللازم استخدامها، وعندما يبدأ الأفراد بالعمل لإنجاز الأهداف، فإنهم يتحصلون على معلومات عن طريقها يقيمون مدى تقدمهم، وعلى ضوء هذه المعلومات فإنهم إما أن يقوموا بتعديل الأهداف أو بتعديل الأداء، أو الاستمرار في الوضع الحالي، وفي

نهاية المدة المحددة والتي قد تكون سنة، تعقد اجتماعات دورية بين الرئيس وكل مرؤوس على حدى، لتقييم ما تم إنجازه، ويكافئ كل موظف بقدر ما أنجز، وتبدأ الدورة مرة أخرى (الشريف، 1997: 454).

## 2- اسلوب القيادة القائم على التطور

ينطلق هذا الأسلوب من قدرة القائد على التنبؤ بالمستقبل ومواكبة المستجدات في مجال النمو المهني وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية (برو ، 2003 : 18) . وهذا الاسلوب يهتم بتوقع الاحتياجات المستقبلية وتطوير القدرات لمجارات المتطلبات المستقبلية ، ويتم هذا الاسلوب من خلال قدرة القائد على تطوير ذاته باستمرار وتطوير جميع المجالات الشخصية والمهنية ( دياب ، 2019 : 147 ).

## 3- القيادة التوجيهية والتشاركية

وفقاً لـ (Lornikova et al. 2013: 573) فان القيادة التوجيهية مرتبطة بالقوة الموضعية للقائد وتتميز بالسلوكيات التي تهدف الى هيكلة عمل الموظفين من خلال تقديم توجيهات وتوقعات واضحة بخصوص الامتثال للتعليمات. وبخلاف ذلك يحدد (Somech, 2006: 135) القيادة التشاركية باعتبارها التأثير المشترك في صنع القرار. وفي كلتا الحالتين، فإن سلطة اتخاذ القرار النهائي تقع على عاتق القائد وان الاختلافات الرئيسة تتعلق بكليهما وإلى أي مدى يتشاور القادة مع الموظفين ومدى ما يسمح به القائد للموظفين بالتعبير عن رأيهم في عملية صنع القرار ( Kesting et al , 2015 : 24 ) . ويجد (Somech , 2006 : 140) أن القادة التوجيهيين يقدمون أعضاء الفريق مع إطار عمل لاتخاذ القرار والعمل بما يتماشى مع رؤية القائد . ويؤكد (Burpitt & Bigoness, 1997) أن القائد المشارك ينجح في تشجيع السلوك الخلاق على مستوى الفريق من خلال المشاركة المبكرة وبقاء المشاركة في المشروع بأكمله ، و منح أعضاء الفريق حرية لتطوير حلول جديدة في نفس الوقت.

## خامساً:- مهام وصفات ومميزات القائد الخلاق

تشمل ممارسات القائد الخلاق مجموعات من السلوكيات والاستراتيجيات التي يمكن إتاحتها لكل من يتولى دور القيادة الخلاقة وهذه الممارسات هي : إلهام الآخرين و تمكين رؤية مشتركة للعمل، و تغيير الوضع الراهن جذرياً أو ثورياً، و تجربة القادة بمقاربات جديدة وأفضل لحل المشكلات القديمة بالأفكار الجديدة والخلاقة ( Isaksen et al , 2003 : 986 ) . وأكد ( Tsai, 2012 : 29 ) أن الدور الرئيسي للقائد الخلاق هو حل المشكلات التنظيمية الجديدة وغير المحددة بشكل جيد لذلك فإن الإدراك الذي يركز على المشكلة والإدراك التنظيمي هو المبدأ الاساسي لمهام القائد الخلاق .

وحدد (عثمان واخرون ، 2019 : 56 ) للقائد الخلاق مهام متعددة تشمل :

- يقدر الجهود الخلاقة للموظفين و يبحث عن طرق جديدة لتشجيع العاملين على السلوك الخلاق .
- يعمل على تصميم أهدافاً صريحة، و يسمح للعاملين معه بقدر من الحرية في تهيئة طرق بلوغها.
- يغرس التحدي في الموظفين من خلال تهيئة المهام التي توفر الشعور بالإنجاز والتقدم الوظيفي .
- يقوم بتقدير الانجاز المتميز للموظفين .
- يخصص الوقت و الموارد الكافية للسلوك الخلاق لنفسه وللموظفين .
- يدرك نقاط القوة والضعف لدى الموظفين و الفروق الفردية بينهم، ومجالات التميز كأساس لتوزيع الأعمال وتصميم المهام.
- يكافئ و يشجع الموظفين الذين يقترحون أفكاراً جديدة .
- يروج للسلوكيات المرنة و يشجع الموظفين لها .
- يجعل الموظفين أكثر تفاؤلاً وميلاً للتغلب على المشكلات من خلال مساعدته على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات .
- يتحمل مسؤوليته الشخصية و يعلن ذلك من خلال ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي مفيد و تطوير مناخ مشجع على الابتكار.
- يجعل المشاركة في صنع القرارات حقيقية وليس شعاراً .
- يتأكد من أن الموظفين المتميزين غير مثقلين بأعباء فوق الطاقة على مدى وقت العمل ، فالمبتكرون يحتاجون وقتاً لتركيز التفكير الإبداعي في نشاط محدد أو مهمة محددة .
- يوفر مكاناً للموظفين الواعدين لعملية الخلق من خلال التأمل والاسترخاء والمناقشة ومن ثم عملية الخلق .
- يعمل على إمكانية حصول الموظفين على المعلومات و المعرفة التي يحتاجونها لمعالجة المشكلات بطريقة جديدة .

في حين ان ( جروان ، 2015 : 130 ) اشار الى المهام الاتية للقائد الخلاق :

- بناء ثقافة الافراد والمنظمة وفق معايير انسانية رفيعة .
  - التفكير الاستراتيجي .
  - التخطيط الاستراتيجي .
- اما ( Peterson, 2013 : 107 ) فقد اوضح ان مهام القائد الخلاق تتمثل بالاتي :
- التحسين المستمر والمثابرة والمرونة .
  - السعي للتميز والزمانة والتعلم من الأخطاء.

- طرق متعددة للوصول إلى الهدف .
- الاستعداد والثقة .
- الفطنة ، وتجنب التغيير من أجل التغيير .
- تعزيز التفاهم المشترك والحماس أو على الأقل الرغبة في المحاولة.
- ويمتاز القائد الخلاق بصفات عديدة و كما اوضحت ابرزها ( ساعد ، 2016 : 42 ) :
- يمتلك عقلية شاملة تنظر إلى الأمور من كافة الزوايا .
- يوجد لديه وضوح كامل لرؤية المنظمة التي يقودها ورسالتها .
- يعمل من خلال الطموح والابتكار و الإبداع في الامور الكبيرة.
- يعمل على تحليل و توظيف المعلومات التي تم جمعها للوصول الى افكار خلاقة.
- لديه ثقافة عالية ومتنوعة ومتجددة تشحذ الفكر و العقل .
- الخلوة بين فترة و أخرى للتفكير و النظر و التصور .
- الاعتماد على القيم السامية و المبادئ و في العلاقات و العمل و صنع القرارات التي تحقق الاهداف .
- يتمتع بنظرة عميقة ذات بعد استراتيجي طويل الأمد .
- ينظر للمستقبل و يحاول توقعه والاستعداد لمواجهة تحدياته.
- ويوضح (جلدة وعبودي ، 2006 : 60-61 ) أن القائد الخلاق لديه الخصائص الآتية:
- **الاستقلالية الفردية** : الفرد الخلاق لا يفرض سلطته على الآخرين ولا تفرض عليه سلطة غيره وهو بعيد عن التهوين والتضعيف التي تعد مصدر تثبيط الروح المعنوية للعاملين في المنظمة .
- **الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات**: وتتبين هذه الجرأة في مناقشة الأوامر و التعليمات الصادرة من المراجع العليا.
- **امكانيته على التجريب والتجديد والتكيف** : للقائد الخلاق امكانية التجديد و التكيف و من خلال الشك بالأمور التي يعتبرها الناس مسلمات قد يصل الى الايمان بالصحيح او الخطأ المطلق .
- **امكانية التعامل مع متطلبات التغيير** : يتعامل القائد الخلاق مع المواقف الصعبة والغامضة لأنها تدفعه لإيجاد حلول وهو أحد أركان الابتكار.
- **ثقة عالية بالنفس والآخرين** : الفشل متوقع ولا يزيد القائد الخلاق إلا تصميمها فهو لا يستسلم بسهولة.
- **البصيرة الخلاقة** : ويعني القدرة على تخيل بدائل متنوعة لحل المشكلات ، ويجاد جواب محدد على الاسئلة الصحيحة المطروحة، والوقت الذي يستغرقه القائد الخلاق في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يستغرقه في جمعها، وهو لا يفقد صبره بسرعة و لا يكل ولا يمل من تجريب الحلول .
- في حين حدد ( 3 : 2009 , Stoll & Temperley ) صفات القائد الخلاق بالاتي :

- الذي يفكر بشكل خلاق في المواقف والطريق إلى الأمام ، وليس فقط حول حلقة مفرغة .
  - أن يكون مغامرًا اي يتخذ خطوات ليست بالضرورة ان تكون متوقعة .
  - يوفر الثقافة والهيكل والموارد للمساعدة في فتح إمكانيات التفكير في الأشياء بطرق مختلفة ويشمل ذلك أن يكون منفتح الذهن على الأفكار الجديدة .
  - أن يكون عقليًا ويحقق التوازن .
  - المرونة مطلوبة للتمكين والاستثمار .
  - التحلي بالشجاعة الكافية لتحمل المخاطر .
  - تشجيع الناس على أن يكونوا متعلمين ، وإعطاء ترخيص للآخرين ليكونوا خلاقين .
- أن القائد الخلاق ماهر في التحفيز فهو مشجع ومحفز للناس و يوجه أنشطة المجموعة نحو الأهداف المشتركة، وقادر على رعاية شعور عميق بالالتزام والقيادة بين أتباعه، والذين يحاولون بعد ذلك تحقيق ما لا يمكن تحقيقه (Goertz, 2000 : 161) . وأكد ( Harding ,2010: 53 ) أن أهم المميزات التي يمكن أن يمتلكها القائد هي القدرة على التفكير الخلاق وإلهام السلوك الخلاق لدى الآخرين . لذلك، فإن جوهر القيادة الخلاقة يرتكز على الاعتقاد بأن القادة لا يستخدمون تفكيرهم الخلاق فحسب، بل يستخدمون أيضًا التكتيكات المناسبة لتعظيم السلوك الخلاق لدى الموظفين ( Jung , 2001 : 188) .
- واوضح ( Mumford et al , 2002 : 712 ) ان هناك خصائص متعددة للقائد الخلاق منها :
- التمثيل المناسب للمجموعة .
  - التواصل مع اعضاء المجموعة بشكل فعال .
  - تقييم احتياجات واهتمامات الموظفين .
  - تطوير وتوجيه الموظفين المبتدئين .
  - تقييم الآثار المترتبة على تفاعلات أعضاء المجموعة .
- بينما حدد ( Peterson, 2013 : 105 ) خصائص القائد الخلاق بالاتي :
- الزمالة وإدارة العلاقات والإقناع .
  - طرق مختلفة للنظر إلى الأشياء .
  - توقع ما هو غير متوقع ، والمرونة / التكيف ، والشجاعة ، والمخاطرة ، واختراع الاحتمالات واتخاذ القرارات الصعبة .
  - اختلاف السياقات الثقافية والأفكار وطرق التفكير .
  - التفاوض واجراء الاتصالات .
- واشار ( الصومالي واخرون ، 2020 : 240 ) للميزات الاتية للقائد الخلاق :

- ذو مصداقية عالية .
- الرؤية الواضحة و الرشيدة .
- يحمل رسالة عظيمة ويمتلك قوة نفسية كبيرة.
- يتميز بثقة كبيرة بالنفس وبالأخرين ويمتلك الجرأة ويحب المخاطرة ويتحملُ المواقف الصَّعبة.
- يحب التعلم والاستماع للآخرين واحترامهم .

### سادسا:- سمات القيادة الخلاقة

#### 1 - الأصالة

اشارت ( ساعد ، 2016 : 44 ) الى ان الاصالة هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد اليها، وهي انتاج غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها والاستجابات الأصلية تتميز بالطرافة والدهشة، ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في حلول وافكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الاخرون وان المهم في الاصالة هو قيمة ونوعية وجدة الأفكار وليس كمية الأفكار، والافكار الاصيلة هي التي تتميز بالاتي :

- الجدة (فكرة غير مسبقة).
- الطرافة (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامة).
- الندرة (فكرة يندر التفكير فيها ولا تخطر على بال الكثيرين).
- يتجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة).

#### 2- الاستقلالية

تعد الحرية أو الاستقلالية التي يمنحها القادة ذات تأثير جدير بالملاحظة على الإبداع والابتكار، فالاستقلالية الممنوحة، تسهم في السلوك الخلاق من خلال تحفيز العمل الخلاق والسماح للأفراد بمتابعة رؤاهم الفريدة ( Mumford et al , 2002 : 724 ).

#### 3- المبادرة

هي سمة القائد الخلاق الذي يشجع ويحفز الموظفين على المبادرة والمبادأة (الخشعي والالفي، 2020: 487) . وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع الموظفين ويحفزهم على المبادرة والمبادأة، فهي مبدأ إداري مهم وسمة من سمات القيادة الخلاقة وتتجلى في القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف والمواقع (كامل، 2018: 220) . وذكر ( سلطان ، 2002 : 91 ) أن الشخصيات التي تمتلك المبادرة تحقق مستوى أداء عالٍ، نظراً لقدرتهم



على دفع الآخرين للتغيير فان المنظمات تعتمد عليهم في إحداث التغيير ، فهم الذين يحاولون الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس .

#### 4- الطلاقة

تعني القدرة والسهولة والسرعة على توليد عدد كبير من الأفكار او البدائل أو المترادفات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، وهي في جوهرها عملية تُذَكَّر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها (جروان ، 2008 : 84) .

وذكرت ( ابو نعمة ، 2016 : 28 ) أربعة أنواع من الطلاقة هي :

- **الطلاقة اللفظية** : القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة ، وأن يكون للفرد سرعة التفكير بإعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- **طلاقة التداعي** : القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما وإنتاج أكبر قدر ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- **الطلاقة الفكرية** : القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.
- **الطلاقة التصورية أو طلاقة الاشكال** : القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما، وتقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة، لتكوين رسوم حقيقية.

#### 5 - المرونة

هي سمة مهمة من سمات الشخصية الخلاقة كونها تمثل إعادة البناء السريع والمناسب للمعلومات، وفقاً لمتطلبات الحالات المستجدة، بعكس جمود أو صلابة التفكير الذي يعني البقاء في إطار المشكلات المحلولة مسبقاً دون البحث عن الجديد، ولقد أكد العديد من الباحثين أن المرونة ترتبط بالمتابعة والبحث عن الحلول، وتتضمن تنوع الرؤية لشكل وتقنيات إعداد المشكلة (قارة والصافي، 2013: 66) .

وأشار ( البوشي و بوبشت ، 2018 : 615 ) الى ان المرونة تتخذ شكلين هما :

- **المرونة التكيفية** : وهي قابلية الشخص على إعادة بناء المشكلات في ذهنه وإيجاد حلول مناسبة لهذه المشكلات من خلال النظر من أكثر من زاوية .
- **المرونة التلقائية** : وهي قابلية الشخص على توليد أفكار متعددة ترتبط بمواقف معينة .

#### 6- المثابرة

هي الاصرار وقوة العزيمة على الاستمرار بالعمل وتحمل المسؤولية والانجاز والميل للأعمال التي فيها تحدي وصبر وكذلك للوصول الى حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات، والشخص الذي يتمتع بسمة المثابرة يكون كفوء وقادر على التحكم، ويشعر بنجاحه عندما يحقق ما يرغب به عن طريق العمل الذي يقوم به ( الشاعر ، 2018 : 21 ) . والمثابرة هي احدى السمات الشخصية المهمة، والشخص الخلاق

يكون مثابراً ومستقلاً وذا دافعية عالية ويحب المخاطرة ويستطيع المسامحة ومنفتح على الآراء ( حريم ، 2002 : 471 ) .

#### 7- الحساسية للمشكلات

ان سمة الحساسية للمشكلات من أهم سمات القيادة الخلاقة لان القائد الخلاق لديه القدرة على مواجهة موقف ينطوي على مشكلة أو مشكلات عدة تحتاج إلى حل أو إحداث تغيير، وقد تكون هذه المشكلة أدبية، أو علمية، أو منطقية ، أو مواقف اجتماعية ، وان سمة الحساسية للمشكلات من الطرق الحديثة التي استخدمت لأول مرة في عام 1946 م من قبل مركز البحوث الخاص بديناميكية الجماعة في (معهد ماسا تشرسيت) (القرشي ، 2004 : 94) .

واشار (النشار ، 2018 : 24) الى ان هذه الطريقة بُنيت على عناصر أساسية هي :

- **الحساسية** : وتمثل القدرة على ادراك وفهم و ما يدور فعلاً في موقف معين بما فيه من السلوكيات والمشاعر تجاه الآخرين.
- **القدرة على التشخيص** : وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعّال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية.
- **مرونة التصرف** ، وهي القدرة على السلوك الفعّال وفقاً للمواقف.

وتعتمد طريقة التدريب على الحساسية للمشكلات إطلاق الحرية للأفراد للتعبير عن مشاعرهم بصراحة تامة، وإبداء آرائهم في الآخرين وتصرفاتهم، ولذلك تعقد اجتماعات للتنافس بلا هدف محدد أو جدول أعمال، ولزيادة فاعلية هذا الأسلوب يتم تسجيل ما يدور من نقاش، ويتم الاستماع إليه فيما بعد ليتأكد كل متدرب من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهات الآخرين نحوه (القرشي ، 2004 : 94) .

#### 8- تحفيز القدرة على الخلق

هي القدرة على تحفيز ودفع الموظفين لخلق او انشاء منتجات صناعية، أو تجارية، أو عمليات او طرق جديدة، او افكار او تصورات مبتكرة وذات منفعة لم تكن موجودة من قبل (ادمو ، 2016: 17) .

#### 9- المخاطرة

هي قدرة القائد في تبني الأفكار والأساليب الجديدة واستعداده لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها عن طريق استثمار الطاقات ووضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها من قبل العاملين (الزهراني ، 2013 : 28).

## 10- القصدية

تعني ان الاهداف تكون محددة والإدارة موجهة نحو تحقيق هذه الاهداف المقصودة ، والقيادة الخلاقة تعمل على صياغة هذه الأهداف والتطلعات بأسلوب تشاركي يقود المنظمة والعاملين باتجاه أهداف مستقبلية يعملون معا لتحقيقها (خميس ، 2020 : 740 ) .

## 11- تركيز الانتباه أو الاحتفاظ بالاتجاه

هي قدرة الشخص على التركيز لمدة زمنية في مشكلة محددة بدون أن تشتتته المشتتات عنها، كما تعني عدم التخلي عن الهدف والمضي في اتجاهه والإصرار على تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، إلا أن قدرة الفرد الخلاق على مواصلة الاتجاه تكون بشكل مرن، عن طريق تعديل الأفكار لكي يحقق أهدافه بأفضل صورة ممكنة، ولا يتنازل عن أهدافه ويظل محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف ومعاينة السبل الهادية ( الكناي ، 2000 : 35 ) .

واوضحت ( الحريري ، 2012 : 74 ) ان هذا التمحور يكون على الابعاد الاساسية الاتية :

- المواصلة الزمنية : وهي القابلية على حفظ الموضوع في الذهن مع تناقضاته لأطول مدة ممكنة وبشكل منسق .
- المواصلة العقلية : وتكون بالاعتماد على الاستدلال والقياس والاستنتاج .
- المواصلة البدنية : القدرة البدنية على مواصلة العمل بالرغم من التعب والاجهاد الذي قد يتحملة الشخص.
- المواصلة الوجدانية : وتكون بمحافظه الفرد على حيويته ومقاومته للإحباط والذي يدفعه للمواصلة بفعل الادارة الفعالة .
- المواصلة الخيالية : تتمثل في العمل الذي يعتمد على التنبؤ والحدس .

## 12- امكانية التحليل

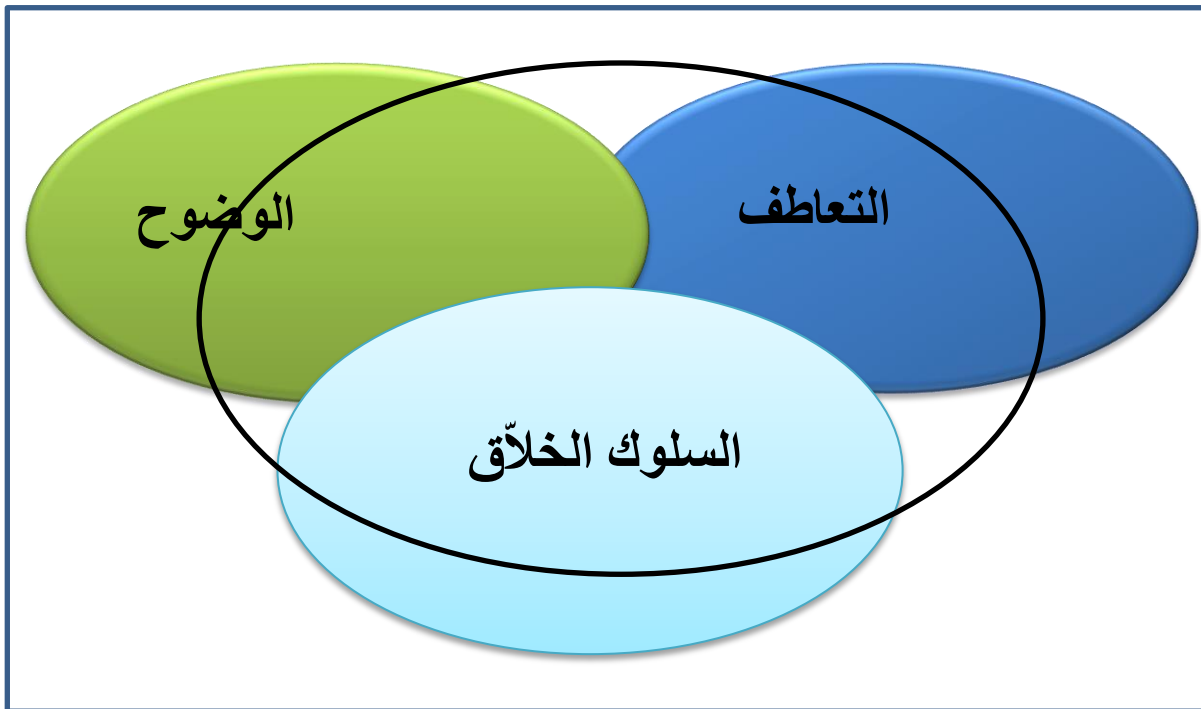
القائد الخلاق هو القادر على تحديد تفاصيل فكرة أو عمل معين، وله القابلية على تفسير وتحليل المشكلة إلى عناصرها الأساسية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض (الزهراني ، 2013 : 28).

## 13- النقد الذاتي

يقوم الشخص الخلاق بتقويم أفكاره ونقدتها بشكل مستمر، بالإضافة إلى استخدام أساليب التحليل النفسي والاجتماعي، وعدم الاعتماد على صورة لا تتوافق مع التطلعات الهادفة لبناء شخصية الفرد عندما يتعلق الامر بالنقد والتقويم ( المشهداني ، 2016 : 45 ) .

## سابعا :- ابعاد القيادة الخلاقة

اختلف الباحثون في تحديد ابعاد القيادة الخلاقة، فبعض الباحثين مثل (الموسوي ، 2016) و (المشهداني ، 2016) و( عبد الامير ، 2019) اعتمدوا على ابعاد ( الاصاله ، المرونة ، الطلاقة ، الحساسية للمشكلات ) . في حين اعتمد اخرون مثل ( القرشي ، 2004 ) و ( السلمي ، 2012 ) و (ادمو ، 2016 ، ) على ابعاد (المثابرة ، المبادرة ، حساسية القائد بالمشكلات ، التحفيز ، الإبداع ) . وبخلافه فقد اعتمد ( Ivanova et al , 2020 ) و( Gheerawo et al , 2020 ) على انموذج ثلاثي الابعاد ( التعاطف ، الوضوح ، السلوك الخلاق ) وكما موضح في الشكل ( 8 ) وهو الانسب والاكثر وضوحا وانسجاما مع توجهات الدراسة الحالية في قياس هذا المتغير من وجهة نظر الباحث . اذ يتحدث هذا النموذج للقيادة الخلاقة عن حاجة أوسع للتطوير الشخصي والتنظيمي مع التطبيقات التي توازن بين العوامل البشرية والتكنولوجية وتركز على قيم جديدة ودائمة (5 : Gheerawo et al , 2020 ) . ويتطلب تطبيق القيادة الخلاقة توازناً بين المكونات الثلاثة ، ويتم تطبيقها بطريقة عادلة ومترابطة ، لأن مجرد التركيز على عامل واحد قد يؤدي إلى انحراف مخرجات المشروع وإنشاء حلول أقل ملاءمة (Ivanova et al,2020:15)



الشكل ( 8 ) ابعاد القيادة الخلاقة

**Source:** Ivanova, N., Gheerawo, R., Poggi, J., Gadzheva, I., & Ramster, G. (2020, July). Towards a Gold Standard Operations Control Centre (OCC): applying Creative Leadership principles in the re-design of an OCC at a leading international airline. In The 22nd dmi: Academic Design Management Conference Proceedings (Vol. 2020, No. 1, pp. 273-291). Design Management Institute (p 4).

## 1- التعاطف

عرّف ( Spreng et al , 2009 : 1 ) التعاطف بأنه عنصر مهم في الإدراك الاجتماعي يُسهم في القدرة على فهم مشاعر الآخرين والاستجابة لها بشكل تكيفي، والنجاح في التواصل العاطفي، وتعزيز السلوك الاجتماعي الإيجابي . ويرى ( Van Baaren et al , 2009 : 3 ) التعاطف بأنه حالة نفسية منفصلة ومستقلة من الناحية المفاهيمية، وله مكونات معرفية وعاطفية وسلوكية . وهو شعور يصف القدرة على فهم ومشاركة مشاعر الآخرين ( Bennett & Rosner , 2019 : 2 ) . ويربط التعاطف بين البشر والبيئة، ويوفر دوافع للمحافظة على البيئة والسلوك والعمل (Brown et al , 2019 : 2).

ان أحد أعظم أصول جنسنا البشري هو حتمية التواصل مع الآخرين، وهذا التواصل يكون منتظم عن طريق قدرتنا على التعاطف، والتعاطف هو قدرة شخص واحد (مدرك) على مشاركة وفهم الحالات الداخلية لشخص آخر (الهدف) والذي يدفعنا إلى الاهتمام بأمرنا ونقل المعرفة وتنسيق العمل الجماعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة (Weisz & Cikara, 2021 : 3) . ويؤكد ( Anthony & Dan, 2020: 5 ) ان التعاطف هو إدراك داخل الشخص الآخر بالدقة وبالمكونات والمعاني الانفعالية كما لو كان المرء هو الشخص، ولكن دون أن يفقد أبدًا حالته، وبالتالي ، فهذا يعني أن يشعر بالجرح أو اللذة لدى الآخر كما يشعر ويدرك أسبابها كما يراها، ولكن دون أن يفقد إدراك أن الأمر كما لو كنت مجروحًا أو مسرورًا . ان التعاطف هو السمة المميزة لزعيم القرن الحادي والعشرين وهو القدرة على التعرف على الأفكار والمشاعر وسلوكيات الآخرين وهو قدرة معرفية لعمل استنتاجات تتعلق بالحالات العقلية للآخرين ومعرفة الاحتياجات والنوايا والمشاعر (Ivanova et al, 2020: 6) . ويؤكد ( Gheerawo et al , 2020 : 7 ) ان التعاطف هو شعور و سمة بشرية يمكن ملاحظتها و يمكن تطويرها وصقلها باستمرار . وهو ظاهرة محفزة اذ يمكن للتعاطف تغيير دوافع الناس لتشكيل النتائج ، أن الدافع للتعاطف ينبع من قيمته الذاتية المتوقعة فالناس يقيسون التكاليف المختلفة مقابل المكافآت مثل التكاليف المادية اذ يتجنب الناس المواقف التي تثير التعاطف عندما تكون كلفة التعاطف للمال أو الوقت اكثر (Cameron et al,2019: 3) . وان تكون متعاطفًا لا يعني أن تكون ناعمًا فالتعاطف له ارتباطات محددة مع التركيز على الناس والتفاعل معهم، فالتدريب على الاستماع والتواضع واللفظ يمكن أن يطلق نقاشات جديدة تؤدي الى مشهد قيادة شامل ومستدام ، فالقيادة الجيدون هم من يتواصلون بشكل جيد (Ivanova , 2019 : 2) .

لقد حدد ( Golman , 1999 : 579 ) متطلبات التعاطف بالاتي :

- **قراءة لغة الجسد** : يفهم الاشخاص مشاعر وانفعالات ومقاصد الاخرين عن طريق : حركات الرأس واليد والرجل ، او عن طريق تعابير الوجه مثل الفم او اللسان او العينين ، او عن طريق شكل الجسد مثل جلسة الشخص او مشيته .
- **فهم الموقف الانفعالي** : يدرك الاشخاص المواقف الانفعالية والاسباب التي دفعت الفرد الاخر للقيام بهذه المواقف مثل البكاء او الضحك .
- ان التعاطف الحقيقي يتكون من عنصرين اساسيين ، الاول انفعالي وهو الاحساس بما جرى على الاخرين من حوادث ، والثاني هو الفاعلي اي معاونة الاخرين وموازرتهم على تحمل ما جرى عليهم من حوادث ( صليبيا ، 1971 : 296 ) .
- ويميز ( 2 : 2009 , Spreng et al ) و ( 2 : 2019 , Brown et al ) بين نوعين من التعاطف هما:
- **التعاطف العاطفي** : وهو رد فعل عاطفي عند الاستجابة العاطفية للآخرين (مثل الحزن) ولا يعتمد رد الفعل هذا على الفهم المعرفي لسبب معاناة الشخص، على الرغم من أنه قد يسهل الفهم والعمل .
- **التعاطف المعرفي** : وهو على النقيض من التعاطف العاطفي اذ ينطوي التعاطف المعرفي على فهم فكري أو تخيلي للحالة العاطفية للآخر، وغالبًا ما يوصف بأنه يتداخل مع بناء نظرية العقل (فهم أفكار ومشاعر الآخرين)
- وفي الاتساق نفسه حدد ( Marsh , 2018 : 112 ) ثلاثة مكونات مترابطة ولكنها مميزة للتعاطف هي:
- **يتطلب التعاطف عنصرًا عاطفيًا** : ويُعرف أحيانًا بالتعاطف العاطفي، وهو العاطفة العدوى ، أو مشاركة التجربة ، حيث يشعر الناس بشكل غير مباشر بالحالات العاطفية للآخرين .
- **يتضمن التعاطف عنصرًا معرفيًا** : يُعرف باسم نظرية العقل، و التعاطف المعرفي، أو تبني المنظور ، اذ ينظر الناس إلى أفكار وخبرة الآخرين .
- **يتضمن التعاطف عنصرًا تحفيزيًا** : وهو ما تم تسميته الاهتمام أو التعاطف الاجتماعي أو الاهتمام التعاطفي ، والذي يشير إلى الرغبة في الترويج لرفاهية الآخرين أو تخفيف معاناتهم .
- وبالاعتماد على ما سبق فان الباحث يرى ان التعاطف هو قدرة الشخص على الفهم والادراك والمشاركة والتواصل مع الاخرين وهو سمة بشرية يمكن تطويرها وصقلها باستمرار لتحقيق الاهداف المرجوة ، وللتعاطف انواع ثلاثة هي : التعاطف العاطفي والتعاطف المعرفي والتعاطف الاجتماعي .

## 2 - الوضوح

يعرف ( 3 : 2004 , Oliver ) الوضوح بانه شفافية وسهولة فهم التشريعات من قبل الافراد وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها وتبسيط الاجراءات ونشر المعلومات والافصاح عنها لإظهار الامور بشكل افضل . وهو الصورة التي تضعها الادارة العليا للقيام بالأعمال المناطة بها وتحديد الطريق لتحقيق

ذلك وازالة اللبس والغموض عن سياسات المنظمة تجاه مواردها وجعل هذه السياسات سهلة الفهم وبسيطة التطبيق ( Mahmoud & Harbi , 2019 : 79 ) . اذ يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من العوامل التنظيمية الصحيحة والتي من أهمها الوضوح حيث يعكس هذا المفهوم شخصية المنظمة كما يراها موظفيها، وهو أيضًا أحد العوامل المحددة للسلوك التنظيمي، اذ أنه يؤثر على رضا الموظفين ومستوى أدائهم ، حيث ان بيئة الأعمال التنافسية تؤدي إلى زيادة السرعة والمعدل الذي تحتاج فيه المنظمات إلى العمل الخلاق للحفاظ على بقائهم وتعزيز مركزهم التنافسي، وتكمن إحدى الطرق التي تكون فيها المنظمة خلاقا في القدرة على تعزيز وتطوير واستثمار مواهب الموظفين بشكل خاص وإمكاناتهم الخلاقا، وان القضية الرئيسية للمنظمات هي كيفية تهيئة الظروف التي يمكن لأعضاء المنظمة من خلالها تنفيذ أفكارهم الخلاقا ( Hamdan et al , 2020 : 55 ) .

ان مفهوم الوضوح يعني أن لدى الموظف معرفة بالغرض من رؤية ورسالة المنظمة والغرض من الاستراتيجية والتحديات والأولويات والواقع التنافسي، بمعنى آخر إنه الدرجة التي يميز بها الموظف الخط الفاصل بين وظائفه والسوق الذي يعمل فيه بناءً على الخلفية الاستراتيجية للمنظمة، وهو أيضا أحد العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح في عالم الأعمال، كما هو محدد بالأداء المالي وتوظيف الابتكار والتعلم والإنتاجية والإجراءات، ودمج أهداف القرارات ومراقبة المعلومات والإجراءات المتبعة (Hameed , 2021 : 114 ) .

ان الوضوح يحدد المدى الذي يحمل فيه الشخص ترابطاً و رؤية متسقة ومستقرة لسمات المرء وتصوره عن النفس، اذ يميل الأشخاص الذين يعانون من انخفاض في الوضوح إلى عدم التأكد من أنفسهم و يكونوا مترددين في تفسيراتهم ، ومن ناحية أخرى فان الوضوح العالي يرتبط بالتطوير التكيفي وأساليب المواجهة الفعالة وهوية ثقافية واضحة وقيادة عالية الجودة ( Cicero , 2020 : 1 ) .

اذ يمتلك الشخص الذي يتمتع بدرجة عالية من الوضوح بثقة جيدة وعالية بالنفس ( Tuasikal & Patria , 2019 : 78 ) . وان الوضوح يعكس بشكل أساسي الاتساق الداخلي والاستقرار للفرد الذي لديه إحساس كبير بالأمل ( Xiang et al , 2020 : 2 ) . ويعني وجود فهم واضح لرؤية واتجاه المنظمة أو المشروع، والقدرة على إيصال ذلك بشكل فعال إلى مجموعة متنوعة من الجماهير و الحفاظ على مساءلة العقل التي تدعم نمو الفرد والفريق والمنظمة، لقد وُلد الوضوح من الحاجة الملحوظة إلى اتصال مفتوح ومباشر ( Ivanova et al , 2020 : 7 )

والوضوح هو الرابط الذي يوازن الرؤية والتوجيه والتواصل في المهمة أو المنظمة أو المشروع الشخصي ، ان موضوع الوضوح العقلي واسع ويمتد الى النظرية والبحث عبر عدد من المجالات الفرعية، ويمكن تحقيق الوضوح العقلي عن طريق استكشاف وفحص أدلة البحث المتعلقة بالنظرية و تعلم وممارسة التدفق النفسي والذي يوفر مستودعاً قائماً على الأدلة في مكان واحد، بدلاً من المهمة الشاقة



المتمثلة في غرلة عدد لا يحصى من دراسات الحالة المتعلقة بصفاء الذهن (Gheerawo et al, 2020:8). وان الوضوح لا يمنع العمل الخلاق (Ivanova , 2019 : 2). و الأفراد الذين لديهم وضوح يكونون أقوياء بتعزيز تنمية الأمل الفردي لديهم عن طريق تحديد الأهداف طويلة المدى المتعلقة باهتماماتهم (Xiang et al , 2020 : 3).

وتبرز أهمية الوضوح لأنه يساعد المديرين على توضيح وفهم وتحديد اسس واجراءات العمل ومعرفة الفجوات والثغرات في الاداء، وكذلك يحدد الطريقة التي تعمل على الترابط التنظيمي وتعزيز الاداء الفردي والجماعي والفهم المشترك من خلال توضيح الاهداف والادوار الرئيسية للأفراد والفرق (حسن و الكبيسي ، 2021 : 76). فضلا عن ان عدم الوضوح يقلل من الاداء الفردي والجماعي ، حيث ان المنظمات تفشل في توضيح اهدافها لعدم تزويد الموظفين باستقلالية ملائمة، اذ ان الاهداف الغامضة ترتبط بمنح استقلالية غير كافية وتؤدي الى عدم رضا الموظفين (Edmund , 2016 :705).

تزدهر المنظمات عندما يكون هناك وضوح لما يحتاجون إليه وما يريدون الحصول عليه، وبدون الوضوح يضع الجهد ويصبح فوضى (Hameed , 2021 : 116). ان الوضوح يشير الى دور القائد في المنظمة في تقديمه مساهمات متعددة عن طريق التأثير على الموظفين للوصول للهدف الرئيسي (Sharma& Jain,2013:310). اذ يتمتع الوضوح بخصائص متعددة تعتمد على قدرة المنظمة على

امتلاك قدر كافٍ منها كما اشارت (جريمخ ، 2021 : 132) :

- امكانية كبيرة على توفير واختيار وتفسير وتقييم المعلومات .
- وجهات نظر متنوعة تؤثر على اجراءات تفسير المعلومات التي تم جمعها .
- امكانية التوفيق بين وجهات نظر المتنوعة .

وبالاعتماد على ما تقدم فان الباحث يرى ان الوضوح هو الصورة التي يضعها القائد الخلاق لكيفية تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، فالوضوح العالي يعطي للقائد والموظفين الثقة العالية بالنفس والاتساق الداخلي والاستقرار والفهم لرؤية المنظمة ورسالتها واهدافها وسياساتها وإجراءاتها والقدرة على الموازنة بينها وبين تحقيق الاهداف المتعلقة بالموظفين.

### 3 – السلوك الخلاق

ان للباحثين العديد من الاسهامات لمفهوم السلوك الخلاق ، اذ عرّفه ( Woolfolk , 1995 : 85) بأنه قدرة الشخص على توليد حلول للمشاكل وصنع نتائج تتسم بالبراعة والأصالة . ويرى ( Amabile, 1988 : 126) بانه إنتاج أفكار جديدة و مفيدة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا . وأشار (بوجعدار و درويش ، 2013 : 186) الى ان السلوك الخلاق هو ايجاد وتطبيق الافكار الجديدة والمنتجات والخدمات والعمليات والادوات والاجراءات والاساليب والحلول من قبل الفرد



والمجموعة والمنظمة . في حين يحدده ( مسلم ، 2015 : 19 ) بانه عملية ذهنية وعقلية معقدة تولد الافكار والمفاهيم الجديدة او الاصلية . كما يمكن اعتباره المهارة التأسيسية في التفكير التصميمي وحل المشكلات الحرجة و هو التفكير الخلاق والجودة في أداء الأعمال وفي المجالات الأخرى ( Dhiman , 2017 : 5 ) . وهو القدرة على الصياغة والحل من أجل إنتاج حلول جديدة نسبياً وذات نوعية جيدة ، بما في ذلك الأفكار والحلول غير العادية، مع تحمل الغموض والتركيز على المهام ( Mayer & Oosthuizen,2020: 23 ) .

ويوضح ( Gheerawo et al , 2020: 10 ) ان السلوك الخلاق هو قدرة عالية على تطوير الحلول التي تؤثر بشكل إيجابي على أنفسنا والآخرين وهو القدرة البشرية الفطرية على استخدام الفكر والمهارات والموارد لإنشاء الحلول و الخدمات والمنتجات الجديدة والمفيدة وذات الصلة . ويرتبط التفكير الخلاق بالقدرة على ايجاد الحلول التي لها تأثير إيجابي ( Ivanova et al , 2020 : 7 ) . وأن يكون للقائد سلوك خلاق يعني الإفراج عن المواهب والخيال كما يعني القدرة على ركوب المخاطر، وفي بعض الحالات يستلزم الوقوف خارج الحالة المعتادة أو المقبولة . فهو يبحث عن طرق جديدة للرؤية والتفسير والفهم والاستجاب و يمكنه قبول غموض التناقض وعدم اليقين و يمكنه تحمل الفوضى وعدم القدرة على التنبؤ ، وفي الواقع ، ان القائد الخلاق يزدهر في الظروف التي قد يرى الآخرون أنها فوضوية وغير منتظمة ( Basadur , 2004 : 105 ) .

ان السلوك الخلاق عملية متعددة الواجه تظهر من خلالها مخرجات جديدة وذات صلة (Rickards & Moger, 2000:275) . اذ لا ينبغي للقيادة الخلاقين أن يكونوا بارعين في السلوك الخلاق والأفكار فقط ، ولكن أيضاً بارعين في الاستثارة والاندماج والوعي المبتكر والقدرة على تحفيز الآخرين على السلوك الخلاق ( Liu et al , 2021 : 296 ) . اذ يُحدد القادة الخلاقون الطريقة والمناخ والظروف التي يمكن أن يزدهر فيها السلوك الخلاق عن طريق إزالة الهيكلية والحواجر الثقافية التي تمنع الناس من العمل معاً والتعلم من بعضهم البعض ليكونوا خلاقين بالتفاعل والحوار، وهذا يعني أن القيادة يمكن أن تنبثق من أولئك الذين ليس لديهم لقب أو دور رسمي، وان السلوك الخلاق هو نتاج ثانوي للتعاون المهني والحوار و الخلاف (Stoll&Temperley,2009:7). اي اذا كانت المهارات المطلوبة في اي مجال موجودة فأن الفرد يكون له حافز اكبر وسيكون الاداء جيداً، ولن ينتج الفرد عملاً خلاقاً اذا كانت المهارات المتعلقة بالسلوك الخلاق مفقودة ( Amabile, 1988 : 131 ) .

والسلوك الخلاق مهارة مطلوبة للغاية وتحظى بتقدير كبير في مجموعة واسعة من المجالات العلمية والصناعية ( Katz et al , 2022 : 2 ) . اذ يحدد ( Amabile & Gryskiewicz , 1987: 12 )

المهارات ذات الصلة بالعمل الخلاق بالسمات الشخصية المتنوعة و التوجه نحو المخاطر وصفات المجموعة والخبرة المتنوعة والمهارة الاجتماعية والشئ المؤكد من القدرات المعرفية الخاصة .

ان مفهوم السلوك الخلاق يشمل معيارين رئيسيين هما : الأصالة والفاعلية، اذ يشير المعيار الأول إلى حداثة وتفرد المنتج الإبداعي والمعيار الثاني يتعلق بقيمة المنتج وسهولة الاستخدام ( Lemmetty et al. 2021 : 2 ) . كما يشمل تعريف السلوك الخلاق الجودة والمنفعة كعناصر أساسية، ولكنما هو مفيد لشخص ما يمكن أن يضر بالآخر، على سبيل المثال، التهرب الضريبي ، وسرقة الأسرار الصناعية من المنافسين ومن في حكمهم والذي سمي بالسلوك الخلاق السلبي الذي يقلل من السلوك الموجه نحو نتيجة إيجابية لذلك، حتى محاولات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والقيمة المشتركة، على الرغم من حسن النية، إلا أنه يمكن أن تكون مضللة، اذ ان المنتجات وعمليات الشركات التي تمارس هذه الممارسات قد لا تكون دائماً غير ضارة ( Walia, 2021 : 74 ) . اذ اقترح ( Walia& Sharif, 2020 : 45 ) أنه في حالة استخدام المنتجات كوحدة تحليل، عندئذ يُعزى السلوك الخلاق السلبي إلى المنتج على الأقل حتى لو لم يتم تحديد المسؤولية .

ويقترح ( Harris , 2009 : 3 ) أنه قد يكون من المناسب تحديد السلوك الخلاق من حيث :

- استخدام الخيال والبصيرة والأصالة .
  - تطوير منتج مختلف أو عملية أو نتيجة .
  - معالجة أو إضافة قيمة إلى منتج موجود .
  - استخدام المهارات والمعرفة و الجودة .
  - تحسين أو تعزيز أو إثراء القدرات لإحداث فرق .
- وترى ( الطائي ، 2011 : 8 ) ان هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على السلوك الخلاق هي:
- العوامل الشخصية أو الفردية .
  - العوامل الثقافية و الاجتماعية .
  - العوامل الإدارية .

في حين اشار ( مسلم ، 2015 : 20 ) الى ان العوامل التي تؤثر على السلوك الخلاق هي :

الرسمية والرضا عن العمل والكفاءة والمركزية والانتاج و تنوع وزيادة التخصصات المهنية .

ويرى ( Hameed , 2021 : 113 ) إن عملية السلوك الخلاق لها أنواع ومستويات مختلفة هي :

- **خلق المنتج** : براعة في تحقيق نتائج ليست عفوية مثل تطوير آلة موسيقية.
- **خلق الإبداع** : براعة استخدام المواد لإنشاء منتج جديد ، مثل اختراع إديسون للمصباح .
- **الخلق التجديدي** : وهو قدرة الإنسان على اختراق القانون أو النظرية الراسخة .

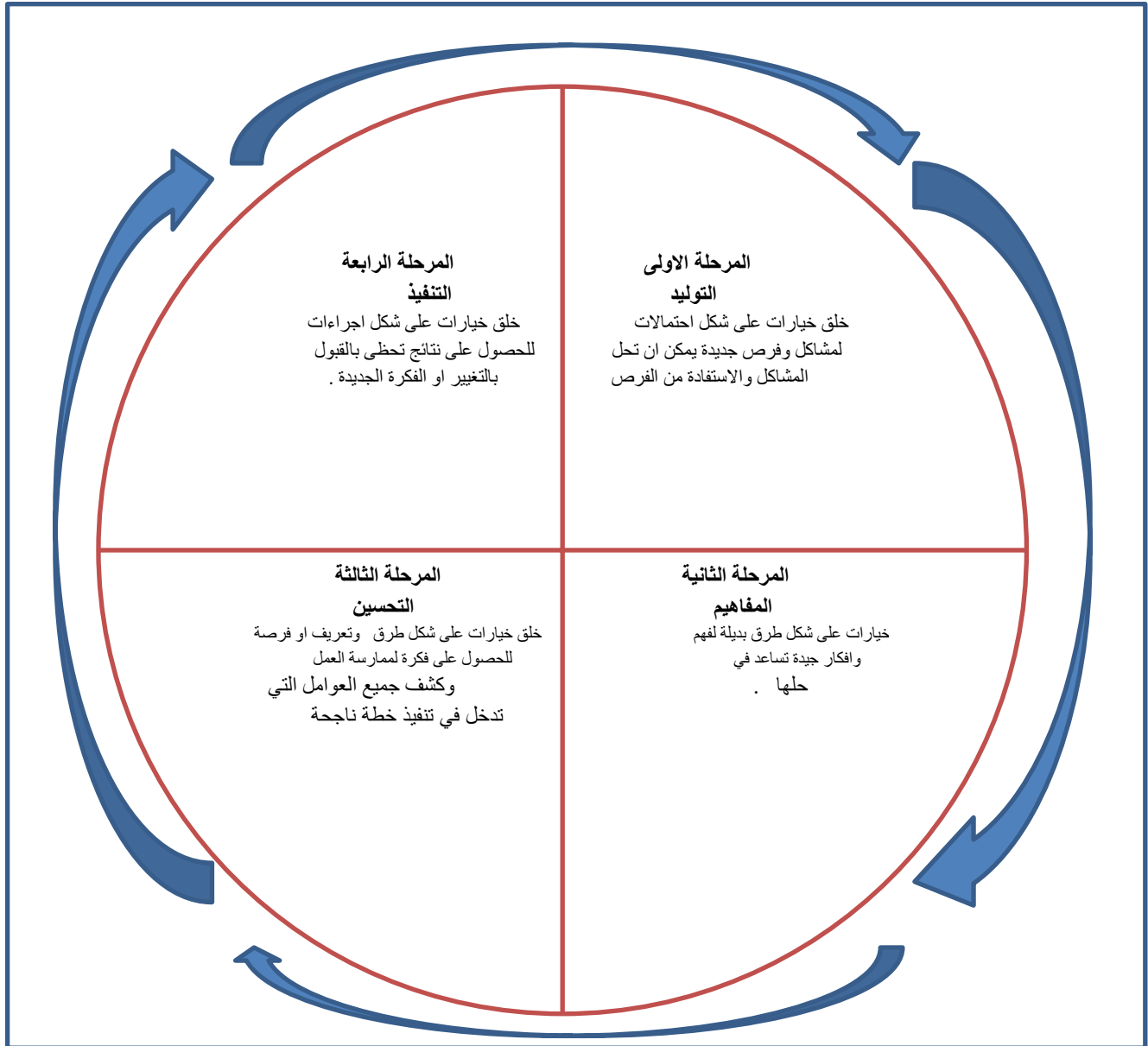
- **الخلق الوهمي** : نادر ويهدف إلى الوصول إلى مبدأ جديد أو نظرية أو فرضية.
- **الخلق التعبيري** : هو تطوير فكرة أو منتجات فريدة بغض النظر عن جودتها ، كما هو الحال في الرسومات التلقائية للأطفال .

لقد وضع (Basadur & Gelade, 2002 : 17-18) و (Basadur, 2004 : 110) اربع مراحل لعملية السلوك الخلاق وكما موضحة في الشكل ( 9 ) ، اذ يتم ترتيب المراحل المختلفة للعملية الخلاقة في دائرة، تبدأ مع اكتشاف مشاكل جديدة وتنفيذ حلول جديدة لهذه المشاكل، ثم تنشأ مشاكل وفرص جديدة، على سبيل المثال اختراع السيارة لم تقدم حلاً جديداً لمشكلة قديمة (تحسين النقل) فحسب، بل خلقت الكثير من المشاكل الجديدة تماماً (مثل التلوث والطاقة والحوادث) ، اذ ان المراحل تبدأ بتشكيل أفكار حول كيفية حل التحديات المحددة والقدرة على التكيف والتي تتطلب أيضا خلق الحلول المثلى (التحسين) واتخاذ الإجراءات بشأن الحلول (التنفيذ) .

في حين حدد ( Dhiman , 2017 : 266 ) خطوات السلوك الخلاق بالاتي :

- فهم وتأطير المهمة أو المشكلة .
  - جمع المعلومات .
  - توليد مجموعة واسعة من الأفكار .
  - الجمع والمقارنة بين الأفكار .
  - تضيق نطاق قائمة الخيارات لتقتصر على تلك الواعدة للغاية .
  - اختيار الأفكار الفائزة .
- وبخلاف ذلك يرى ( مسلم ، 2015 : 23 – 25 ) ان مراحل السلوك الخلاق هي اربع :
- مرحلة التحفيز .
  - مرحلة التفريخ .
  - مرحلة الالهام .
  - مرحلة التحقيق .

من خلال ما سبق فان الباحث يرى بان السلوك الخلاق هو عملية معقدة متعددة الواجه تشير الى قدرة الشخص على توليد او انتاج الافكار والحلول الجديدة للمشكلات التي تواجه الفرد او المجموعة او المنظمة من خلال توفر المناخ والظروف الملائمة باستخدام المهارات والسمات الشخصية للقائد والموظفين ، و يمر السلوك الخلاق بمراحل متعددة للوصول للهدف المنشود .



الشكل ( 9 ) المراحل الاربع للسلوك الخلاق

**Source:** Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: .Creative leadership . The Leadership Quarterly, 15(1), 103-121 . (p 112)

## المبحث الثاني الشيخوخة التنظيمية

### توطئة...

ان فشل المنظمة في التكيف مع البيئة والتوافق مع حالات التغيير التي تمر بها خلال دورة حياتها سيؤدي حتماً إلى الشيخوخة التنظيمية التي تقود إلى الاضمحلال وموت المنظمة، اذ تشعر المنظمات مع تأثير الشيخوخة بالفشل وخصوصاً الناشئة منها إذ تكون أكثر عرضة لذلك من المنظمات الكبيرة . لذلك فمن الخطأ الاعتقاد إن المنظمات تعيش إلى الأبد ، فهي تمر بمراحل متعددة، اذ ليس هنالك نموذج موحد لدورة حياة المنظمة، ولكن الشيء المؤكد أن المنظمة يجب أن تسير بالسرعة التي تسير بها الأعمال لكي تضمن بقاءها ونموها، وانها تمر خلال هذه المراحل بمعدلات مختلفة من النمو، إذ تذهب بعض المنظمات من مرحلة الولادة إلى مرحلة الموت مباشرة دون التمتع بالنمو، في حين تقضي منظمات أخرى وقتاً طويلاً في مرحلة النمو، والمنظمة يمكن لها التنبؤ بالمشاكل المستقبلية عندما يعرف فريق الإدارة مرحلة حياته الحالية، مما يسمح للمنظمة بالتحرك بشكل أسرع، كما أنه يساعد الجميع على التصدي لتلك المشكلات ويمكن منعها أو عكسها .

### اولاً :- مفهوم الشيخوخة التنظيمية

يؤكد علم نفس النمو التطوري أنّ مراحل نمو الانسان عملية مستمرة ، تبدأ بمرحلة الطفولة ، مروراً بالمراهقة، ثم مرحلة الرشد والرجولة، لتنتهي بمرحلة الشيخوخة، إذ إنّ مرحلة الطفولة والمراهقة ضعف، والرجولة صراع وتحد، والشيخوخة ندم ( الراوي ، 2018 : 4 ) . وقد نقل الباحثون فكرة الشيخوخة هذه ووظفوها في مجال العمل التنظيمي لغرض دراسة الحالة التي يؤول اليها وضع المنظمات أثناء وبعد مراحل النمو والازدهار، والشيخوخة التنظيمية تنجم عن البيئة التنظيمية التي تتسم بالجمود وعدم تقبل التغيير نتيجة الذهنية والفكر الإداري التقليدي الذي تتعاطى به القيادات التنظيمية، فضلاً عن انخفاض الانشطة الخاصة بالبحث والتطوير وهذا ما يلقي بظلاله السلبية على مجمل الأداء ( بشيشي و اخرون ، 2019 : 328 ) ، اذ ان كفاءة العمل تصف الطريقة الأكثر فاعلية التي يمكن للمنظمة أن تنظم بها نفسها حسب ما يتطلبه الأمر، اذ ان الشيخوخة التنظيمية تحد من كفاءة العمل ( 9 : 2017 , Chatterjee et al ) .

وقد أسهم عدد من الباحثين في تحديد مفهوم الشيخوخة التنظيمية نورد بعض منها في الجدول (8) وحسب تسلسلها الزمني :

## الجدول ( 8 ) مفهوم الشيخوخة التنظيمية

ت	المصدر	المفهوم
1	( Sorersen&stuart,2000:81 )	المرحلة التي تكون فيها التغييرات التكنولوجية تتقدم بشكل كبير ومتوالي مع الدوران التنظيمي، والمنظمة لا تتمكن من توليد ابتكارات جديدة أو مهمة ، والقيادة التكنولوجية في المنظمات الناشئة تكون قريبة الى الاضمحلال .
2	( Adizes, 2004:117 )	المرحلة التي تؤكد فيها المنظمة على الشكليات وتركز على النظرة المتعالية وتكون فيها المنظمة مولدة للمخاطر في ظل ظروف عدم التأكد وانعدام المرونة مع الابتعاد عن التغيير واستثمار الفرص البعيدة.
3	( Daft , 2004 : 325)	المرحلة في دورة حياة المنظمة التي تؤثر على خصائص المنظمة والتي تظهر في نمط القيادة والهيكل التنظيمي والأهداف والنظم الإدارية والابتكار .
4	( Horide , 2005 : 6 )	هي شيخوخة القدرة على التكيف مع بيئة متغيرة ، حيث إن المنظمة تكبر مع تقدم العمر، وفي المنظمة المتقدمة ، تنمو ريادة الأعمال بشكل ضعيف .
5	(Tokarczyk & Appelmain, 2008: 56)	التسلسل الهرمي والعمليات و الانظمة محددة ، وتكون السلطة المركزية شديدة و أن القرارات والاجراءات تكون غير مرنة و بيروقراطية وقابلة للتنبؤ مما يخلق شعور بالثبات.
6	( Loderer et al , 2010 : 1)	تعكس التصلب والجمود التنظيمي المتوافق مع ارتفاع التكاليف وتباطؤ النمو وانخفاض الأنشطة الاستثمارية والبحث والتطوير.
7	(Yue & Hanxiong , 2011 : 803)	الفترة التي تكون فيها الادارة غير مرنة ، وتركز المنظمة على انماط العمل اكثر من المحتوى، وتفتقر فيها المنظمة للروح المعنوية وقلة الابتكار ، وتفقد المنظمة قدرتها التنافسية نتيجة للمنتجات والتقنيات القديمة بسبب ضعف الاستجابة للبيئات المتغيرة.
8	(عباس ويوسف ، 2015 : 102)	نوع من الانجماد و العزلة والانكفاء الذاتي في العمل التنظيمي والذي يؤدي الى اضمحلال الروح الريادية في منظمات الأعمال، وعدم الرغبة في التجديد والمواكبة على مختلف الصعد الفنية والإدارية ، والاكتماء بما لديها من أفكار وطروحات متقدمة.
9	(Wang et al , 2016 : 49 )	عملية مستمرة وديناميكية و متدرجة ومعقدة، تبدأ العملية مع نهاية موسم النمو .
10	(Krivtsova et al , 2020 : 343)	مرحلة التدهور والتي تتميز بانخفاض الطلب وانخفاض حجم المبيعات والدخل و تدفقات الأموال تصبح سلبية .
11	( Kücher et al , 2020 : 637 )	تقدم العمر في المنظمة لتصبح أقل قدرة على الاستجابة للتحديات الجديدة.

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة في الجدول

يتضح مما تقدم من المفاهيم في الجدول (8) وجود توافق بين عدد من الباحثين في نظرهم للشيخوخة التنظيمية اذ اشتركوا في الصفات الاتية :

- الشيخوخة التنظيمية مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة لا تتمكن فيها المنظمة من توليد ابتكارات جديدة أو مهمة.
  - عندما تمر المنظمة في مرحلة الشيخوخة التنظيمية فان الادارة تمتاز بعدم المرونة .
  - في مرحلة الشيخوخة التنظيمية تفتقر المنظمة للريادية وللروح المعنوية والتنافسية .
- اما الباحث فيرى ان الشيخوخة التنظيمية هي المرحلة التي تكون فيها المنظمة غير مرنة والادارة تعتمد على المركزية الشديدة ، اذ تركز القيادة على الشكليات وانماط العمل اكثر من المحتوى، و تصبح المنظمة غير قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية، والذي يؤدي بالمنظمة الى الجمود والعزلة وانخفاض الروح المعنوية وقلة الابتكار، اذ تتكون الشيخوخة من أربعة ابعاد هي ( الارستقراطية، والبيروقراطية، وتبادل الاتهامات، والاضمحلال)
- ثانيا :- خصائص الشيخوخة التنظيمية

ان معرفة الوضع الحالي يساعد المنظمة بشكل افضل ( 51 : 2015 , Rahimi et al ). لتشخيص حالة المنظمة أو الشركة ، وصياغة الاستراتيجية ( 4 : 2020 , Iqbal et al ). اذ ان المنظمة تتأثر بالخصائص الداخلية والبيئة الخارجية التي تعمل فيها ( 81 : 2014 , Ahmed et al ). أن المنظمات لا تنمو فقط في الأحجام ولكنها تنضج في هياكلها ، لأنها تتكيف لدعم مطالبها المتزايدة داخلياً وخارجياً ، وأن النمو خطي ومتسلسل ( 1 : 2007 , Phelps et al ). ولكن يمكن أن تتحرك المنظمات بطريقة غير متسلسلة عبر مراحل دورة حياتها ، اذ تختلف مدة كل مرحلة من مراحل دورة الحياة من منظمة لأخرى ( 1 : 2021 , Aldaas ). ويمكن ان تنتج المنظمة للفشل والشيخوخة في اي مرحلة ، اذ يأخذ الفشل أشكالاً عديدة ، ويتراوح بين الأخطاء الفنية الصغيرة وأخطاء على نطاق واسع Schwarz & ( 2 : 2021 , Bouckenoghe ). ويمكن أن تكون بعض حالات الفشل مفيدة للمنظمة ، فهذه الحالات تعمل على ايجاد فرص للتعلم العميق والتحسين إذا تم التعامل معها بمهارة من قبل القادة ( 1 : 2022 , Hartley & Knell ). ولا يمكن تحديد العقبات او الفشل دون تحديد المرحلة التي تنتمي إليها المنظمة، و تحليل خصائص المنظمة، عن طريق تفسير كفاءة وفاعلية المنظمة من منظور دورة الحياة التنظيمية، فهناك مجموعة من الخصائص التي تتعرض لها المنظمة في مرحلة الشيخوخة التنظيمية منها ( 9 : 2012 , Choi et al ) :

- السياسات الرسمية تقلل من سرعة الاتصال .
- زيادة الرقابة الإدارية على حساب الابتكار .

- قلة الاهتمام في البحث والتطوير .
- الهيكل الصلب يقوض الاتصال السريع .
- يتم إخفاء المشاكل في الأقسام لأن مصالح الأقسام متضاربة .
- سيطرة الإدارة على الأقسام المتنوعة امر معقد جدا .
- أصبح التكيف والمرونة قضيتين رئيسيتين في التطوير ، لكنهما يتطلبان أوقاتاً واستثمارات اكبر.
- تفقد المنظمة روح المبادرة .

في حين يرى ( Sorersen & stuart , 2000 : 84 ) أن الشيخوخة التنظيمية تؤدي إلى انخفاض في الكفاءة التي تقوم بها المنظمات بسبب العادات الروتينية، وبالتالي تراجع الكفاءة التنظيمية . فإذا لم تكن المنظمات قد اكتسبت المعرفة في تكنولوجيا سريعة التطور ، فهي تفقد بسرعة القدرة على استيعاب واستثمار المعلومات الجديدة في هذا المجال ، ويحدث ذلك لسببين، أولهما : عندما تفتقر المنظمات إلى المعرفة التفصيلية بشيء معين عن مجموعة من التقنيات، فهم لا يقدرون أهمية الفرص التكنولوجية الجديدة ذات الصلة، والآخر : حتى لو تم الاعتراف بهذه الفرص، فإن نقص المعرفة قد يعيق المنظمات من القدرة على الاستفادة من التطورات الجديدة لتوليد الابتكارات ( Cohen & Levinthal, 1990: 137) . إذ ان تأثير انكماش حجم مبيعات الشركة بسبب جهودها في الاستثمار التكنولوجي، وهذا الانكماش في حجم مبيعات المنظمة نتيجة لسلوكيات الزبائن على المدى القصير يمكن ان يكون بسبب التغييرات السريعة في المنتج والتي تثني الزبائن عن شراء أحدث منتج على سبيل المثال لسلع الكمبيوتر بسبب تكلفة التعلم المرتبطة بهذا المنتج الحديث، والذي يحصل بسبب شيخوخة المنظمة وعدم قدرتها على التنبؤ بالمستقبل ( Fortune-Devlaminckx & Haunschmied , 2010 : 2) . فمع تقدم المنظمة في السن فإنها تستثمر أقل وتدفع بعض الأموال على شكل أرباح الأسهم او إعادة شراء الأسهم ( Loderer et al, 2017 : 2) . فبعد استمرار الشيخوخة لفترة من الزمن يمكن الإعلان عن إغلاق المنظمة، وقد يشك أصحاب المصلحة السابقون والمستقبلون في المهارات المهنية لمديري المنظمة ويقللون من سمعتهم المهنية، وبالتالي فقد يكون لإغلاق الأعمال وموت المنظمة عواقب اجتماعية سلبية كبيرة على قدرة هؤلاء المديرين على أداء دور مهني في المستقبل، لذلك يسعى المديرون للحفاظ على سمعتهم، عن طريق إنشاء انطباع محبوب عن الذات، وقد يكون سبب موت المنظمة هو العوامل الخارجية فقط والتي ليس للمدير السيطرة عليها، وبذلك يعمل المدير بشكل دفاعي لاستعادة الشرعية، وهو أمر ذو أهمية كبيرة للمديرين لأن مشاريعهم المستقبلية تعتمد إلى حد كبير على المصداقية الشخصية في سياق بدء أعمال جديدة وجذب الموارد ( Kibler et al , 2021 : 2) .



وفي الاتساق نفسه يرى ( Qiao , 2020 : 5 ) عندما تكون المنظمة في حالة الشيخوخة ، يكون لها الخصائص الآتية :

- تتبنى المنظمة الاستراتيجية الصارمة وغير المرنة.
- يصعب مطابقة الموارد الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية .
- فقدت المنظمة اهدافها .
- أصبحت الإدارة ديكتاتورية .
- أصبحت القيادة غير فاعلة بشكل متزايد .
- قنوات الاتصال قليلة وغير فاعلة .
- أصبح الهيكل التنظيمي جامدًا ومرهقًا.
- تتكاثر البيروقراطية .
- التقسيم الطبقي خطير داخل المنظمة.
- المواهب الرئيسية مفقودة .
- الموظفون ليسوا على وئام .
- بمجرد تقديم أي اقتراح للإصلاح يتم انتقاده على الفور.

إن الفشل التنظيمي ، يؤدي إلى عواقب وخيمة لا مفر منها تحت عدم اليقين ، ومشاكل في معالجة المعلومات، أو في الأحكام والقرارات ( Zhou , 2020 : 475 ) . وان هذا الفشل يمكن أن يؤدي إلى التستر أو الإنكار أو زيادة النفور من المخاطرة وعدم القدرة على التعلم من التجربة (وخاصة الفشل) ، ويمكن ان يؤدي بالمنظمة الى تكرار نفس الأخطاء مرارًا وتكرارًا مع الحد الأدنى من التحسين ( Hartley & Knell , 2022 : 4 ) . اذ ان المخاطر التي تواجه المنظمة ليست مجرد مسألة فنية يجب فهمها من خلال المتطلبات التنظيمية والآثار المترتبة عليها، اذ يتأثر تقييم وإدارة المخاطر بالروتين والإجراءات التنظيمية والافتراضات والمعايير التي تحكم انتباه وسلوك الجهات الفاعلة، عندما تصبح هذه الافتراضات والمعايير جماعية على المستوى التنظيمي أو حتى المجتمعي، فإنها تصبح ثقافات ويمكن أن تخلق تناقضات أساسية وحاسمة وطويلة الأمد، وان الفجوة في المعلومات التي يمكن أن تؤدي إلى الإخفاقات والعجز التي تزيد من المخاطر بناءً على عدة أسباب، بما في ذلك الجمود في التفكير والغطرسة التنظيمية والثقة الزائدة بالنفس ( Pettersen Gould , 2021 : 5 ) . اذ ان شيخوخة المنظمة تدفع المديرين إلى تجنب المخاطر ، لأنهم يترددون في التطوير وتعلم المعرفة الجديدة وبالتالي عدم تحسين القدرة على الاستكشاف والابتكار ، مما سيؤدي إلى تراجع الأداء ، والكفاءة تكون منخفضة في المنظمة ، فضلا عن ان القرارات غير العقلانية للمديرين ، مثل التنوع المفرط للمنتجات ، وانعدام اليقظة، وفقدان

الوعي بالتهديدات ( Duan et al , 2020 : 2 ) . وان هؤلاء القادة الذين يتجنبون المخاطرة ، يركزون على الذات اكثر، ويظهرون توجهاً قصير المدى وموقف متردد في التغيير يحد من الاستباقية والابتكار، مما يجعل منظماتهم أكثر عرضة للضغط ( Bodolica & Spraggon , 2020 : 7 ). اذ ان القيادة هي مفتاح نجاح أي منظمة، ولها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، وبالتالي البقاء التنظيمي، وأحد العوامل الرئيسية في فناء المنظمات في التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية هو افتقارها للقيادة الفاعلة ( Jones et al , 2019 : 158 ) .

واشار ( de Figueiredo et al 2012 : 1 ) الى ان خصائص الشيخوخة التنظيمية تتمثل في الجوانب الاتية :

- التردد في خوض تجارب جديدة.
- أقل قدرة في التكيف مع التغيرات.
- تمتاز بالجمود الهيكلي أو عدم الرغبة في التغيير.

وحدد ( Horide , 2005 : 9 ) خصائص شيخوخة المنظمة من خلال شيخوخة الإدارة العليا والهيكل التنظيمي، اذ ان شيخوخة الإدارة العليا هي شيخوخة كبار المديرين أو الرئيس التنفيذي كإنسان تؤدي إلى الشيخوخة الجسدية للنظام العصبي ويؤدي الى الافتقار إلى المرونة والقدرة على التكيف والخوف من إصدار الأحكام حول البيئات المتغيرة، اما شيخوخة الهيكل التنظيمي تتمثل بنمو هيكل منظمة الأعمال وتطوره جنباً إلى جنب مع نمو السوق، وقنوات الاتصال تكون طويلة ومعقدة، ويستغرق وصول الاوامر وقتاً عبر العديد من المحطات، ويكون الرئيس التنفيذي بعيداً عن موظفي الخطوط الأمامية، ولديه فرص قليلة جداً للالتقاء والتحدث معهم، والرئيس التنفيذي مشغول للغاية وليس لديه الوقت الكافي لزيارة الزبائن وإلقاء نظرة على الأسواق بنفسه، وبالتالي فإن مشاكل الاتصال هذه تسبب أضراراً جسيمة وتسبب شيخوخة المنظمة .

عندما تصل المنظمة الى الشيخوخة فان الابتكار يمكن يؤدي الى ظهور عواقب غير مقصودة أو صعوبات في تنفيذ او نقل النموذج التجريبي إلى النطاق الكامل، وقد تتغير قيمة الابتكارات أيضاً بمرور الوقت، بسبب التغيرات في المجتمع أو التغييرات في السياسة أو التغييرات في توقعات أصحاب المصلحة ( Hartley & Knell , 2022 : 7 ) . وان المنظمات التي تعاني من الشيخوخة تعمل على مقاومة التغيير لأنها تجد صعوبة في ترك المعرفة والإجراءات الإدارية الحالية لذا فان المنظمة تجد المبررات لربط أعمالها بأشخاص وسياسات محددة ( Amah & Nwuche , 2013 : 216 ) . اذ يتخذ المديرون قرارات غير مناسبة أو يفتقرون إلى الاستجابة في الوقت المناسب بسبب سوء تفسير لخطورة الموقف، والذي يؤدي إلى قرارات تخصيص الموارد غير الفاعلة، مثل قطع استثمارات البحث والتطوير أو الشروع في عمليات الاستحواذ التي تدمر قيمة المنظمة ( Bodolica & Spraggon , 2020 : 2 ) .

في حين ان الموظفين يشككون في الحكمة من اتخاذ القرارات ويغلقون مكان عملهم ويكونون في بعض الأحيان معاندين تجاه القادة (Sutton, 1987:13). وهذا يجعل المديرين يتخذون قرارات غير عقلانية، و الفشل في التركيز على الاستراتيجية ، فضلا عن الصراعات الداخلية بسبب عدم التجانس، والذي يؤدي إلى تآكل جودة التنفيذ الاستراتيجي وتناقص أرباح المنظمة طويلة الأمد ( Lee et al , 2021: 3 ). لان المسافة كبيرة بين المديرين والموظفين بسبب ان امتيازات القادة تكون أعلى بكثير من امتيازات الموظفين العاديين، و هذا يُعقد عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين ( Lavrinovich & Sorokina , 2021 : 140 ).

واوضح ( Teixeira et al , 2019 : 78 ) أن المنظمات التي تصل الى مرحلة الشيخوخة تعاني من مشاكل متعددة منها :

- خلل في صنع القرارات .
- تدهور المناخ الداخلي .
- تقليل الدعم من أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين .

عندما تكون المنظمة في حالة الشيخوخة يكون الهيكل الإداري الهرمي كبير جداً ، ويتحمل الموظفون المزيد من المسؤوليات من قبل الإدارة ، ولكن تتركز السلطة بشكل اساسي على أعلى المستويات الادارية ، ويتم توزيع المسؤولية على المستويات الادارية الدنيا والمتوسطة ، لذلك يشارك الموظفون في الأداء دون منحهم السلطة والموارد لإكمال النشاط بالشكل الصحيح ، وهذا يسبب السلوك السلبي للموظفين ( Lavrinovich & Sorokina , 2021 : 139 ) . ويؤدي الى عدم قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف أو التطلعات أو النتائج المرجوة والمتوقعة ( Schwarz et al , 2021 : 162 ). فضلاً عن الاستراتيجيات غير المؤكدة ، وعدم الكفاءة الإدارية ، وسياسات التوسع المفرط ، وعدم فاعلية قوة المبيعات ، وتكاليف الإنتاج المرتفعة ، والإدارة المالية ضعيفة ، وتقييمات المخاطر تكون خاطئة ، ونقص في تدريب وتطوير العاملين ، ونقص رأس المال ، وعدم استقرار الدخل والسياسات العامة (Kobanoğlu & Yükseskyildiz , 2021: 294)

ان النمو يتناقص مع تقدم عمر المنظمة ، وان العلاقة تعتمد على الوقت بين حجم ونمو المنظمة ، والذي يؤدي الى تآكل مخزون التكنولوجيا وحجم المبيعات، الذي يميز مرحلة الشيخوخة التنظيمية ( Fortune-Devlaminckx & Haunschmied , 2010 : 9 ). اذ ان في مرحلة شيخوخة المنظمة، فإن الإيرادات والأرباح تبدأ في الانخفاض ، ومن المحتمل أن تستمر الاستثمارات الحالية لإنتاج التدفقات النقدية، على الرغم من وجود إيقاع تنازلي والمنظمة لديها القليل وبجاجة لاستثمارات جديدة، وفي هذه المرحلة، تكون المنظمة عالقة في حلقة مفرغة من الأداء السيئ نظراً لركود أعمالها و تواجه صعوبات في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم ( de Oliveira & de Araújo Pontes Girão , 2018:120 ) .

ان إخفاقات المديرين في السيطرة على بيئة أعمال المنظمة تؤدي الى فشل الاعمال مما يؤدي الى الربحية السلبية والانسحاب من الأسواق ، وخسارة السوق ( Zheng et al , 2021 : 4 ) . اذ ينظر المديرين إلى الفرص على أنها مشكلات ، و الموظفون لا يتحدثون عن المشكلات على الإطلاق ، ويعتبرون هذا السلوك سيئاً ، ووفقاً لذلك لا يتم حل المشكلات بل تتراكم ويؤدي هذا الى شيخوخة المنظمة ( Lavrinovich & Sorokina , 2021 : 39 ) . فعندما تشعر المنظمات بالتهديد ، بدلاً من تبسيط عملياتها للتعامل مع المشكلة ، يدخلون في عمليات التوحيد والمركزية والاجراءات المشددة و تقييد القرارات ( Teixeira et al , 2019 : 92 ) .

وفي الاتساق نفسه حدد (Kobanoğlu & Yüksekildiz , 2021: 292) خصائص المنظمة في مرحلة الشيخوخة بالاتي :

- إيقاف العمليات والاضرار بأصحاب المصلحة .
- الانحراف بشكل كبير عن النتائج المتوقعة والمرغوبة .
- خسارة القيمة السوقية للمنظمة .
- عدم القدرة على الوفاء الكامل بالتزامات المنظمة تجاه الدائنين .
- عدم القدرة على تلبية تكاليف الفرصة البديلة بسبب فقدان الإنتاجية.
- عدم القدرة على توفير موارد جديدة للمنظمة .
- ضعف الأداء .

في حين اشار ( Kücher et al , 2020 : 639 ) الى خصائص المنظمة التي تعاني من الشيخوخة بالاتي :

- الديون الخارجية المعدومة .
- نقص في العدالة الداخلية .
- ضعف الكفاءات التجارية والاقتصادية .
- إدارة غير مؤهلة .
- ضغط التكلفة العالية .
- نوعية رديئة للسلع أو الخدمات .
- التسويق غير الفاعل .
- التمويل غير الكافي .

وبالاعتماد على ما تم طرحه يمكن توضيح خصائص الشيخوخة التنظيمية بالشكل رقم ( 10 ) ، والذي يلخص هذه الخصائص :



الشكل ( 10 ) خصائص الشيخوخة التنظيمية

المصدر : النصراوي، حامد عادل عباس ، ( 2014 ) ، العلاقة بين الشيخوخة التنظيمية والسلوك اللاوظفي بتوسيط القيادة الشاملة ، دراسة ميدانية في عدد من المصارف العراقية الخاصة بالمنطقة الوسطى ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة الكوفة . ( ص 55 )

### ثالثاً :- أسباب ظهور الشيخوخة التنظيمية

المنظمة ليست كياناً ثابتاً، ولكنها تتطور استجابةً للتغيرات في الظروف الداخلية مثل مستويات الموارد والكفاءات، والظروف الخارجية مثل التغيرات في البيئة التنافسية والاقتصاد الكلي، إذ تحدث أنماط دورة حياة الصناعة لأن مستوى التكنولوجيا وشدة المنافسة يتغيران على مدار دورة حياة الصناعة ( Fortune-Devlamincx & Haunschmied , 2010 : 1 ) . فمن غير الممكن القول ان نجاح أو

فشل المنظمة يعود إلى سبب واحد ، بل يحدث نتيجة لسلسلة من العوامل المجتمعة ( Kobanoğlu&Yüksekyildiz, 2021: 292 ) . إذ يحدث في العمل العديد من العوامل المساعدة لظهور السلبيات في الواجهة ، وذلك بسبب الاعتماد على الأسس غير القوية أو المعايير الفاشلة في ادارة المنظمة، والذي يؤدي الى تأثير هذه السلبيات على اداء المنظمة ويقودها الى الشيخوخة المبكرة وربما الى الفشل والزوال ( النصراوي ، 2014 : 47 ) . وقد تحدث الشيخوخة حتى في المراحل المبكرة من تطور المنظمة بسبب عدم الكفاءة الداخلية وأوجه القصور الإدارية، وهذه الظاهرة ترجع في الغالب إلى التعرض المستمر لضعف الاقتصاد العالمي، و الاضطرابات التنافسية في البيئات الصناعية، وكثرة حدوث الصدمات الخارجية المؤثرة، مثل الأزمة المالية العالمية لعام 2008 ( Bodolica , 2020 : 2 )

( & Spraggon ) . وان بعض المنظمات تتصرف بطرق معقدة لا تستطيع الاحتمالات استيعابها، وتطور أنظمة بها أعطال وأوجه قصور يمكن أن تزيد من المخاطر بقدر ما تقللها ( Pettersen Gould , 2021 : 2 ) .

وقد يحدث التراجع في أي مرحلة من مراحل عمر المنظمة ، والذي يؤثر على كل من المنظمات الناشئة الشابة ذات الموارد المحدودة والمنظمات الراسخة والكبيرة والتي تبدو أنها آمنة ( Teixeira et al , 2019 : 75 ) . اذ يمكن ان لا تمر بعض المنظمات بكل المراحل التنظيمية، فقد تتخطى مرحلة أو اثنتين أو قد لا تمر حتى بالمراحل النهائية من دورة الحياة، اذ قد ينهار البعض منها قبل أن تحصل على فرصة للنضوج ( Maitha & Wang'oe , 2013: 26 ). ان نصف المنظمات الناشئة تبقى في الحياة لمدة أطول من 18 شهر، وربعها فقط تبقى بعد السنة السادسة، وتوجد القليل من المنظمات تبقى لفترة طويلة في دورة الحياة التنظيمية، اذا أن الإدارة تركز على الاهداف المتنوعة خلال المراحل المختلفة من دورة الحياة التنظيمية ، ففي الفترة المتقدمة من حياة المنظمة فأن، المالك أو صاحب المشروع يهتم كثيرا بالأرباح ويقل اهتمامه بالنمو والحفاظ على المنظمة، وهذا يؤدي بوضوح للشيخوخة التنظيمية ( Ionescu & Negruşa , 2007 : 7 ).

ان المنظمات لا تصل الى مرحلة الشيخوخة التنظيمية والموت لأسباب طبيعية، بل يمكن ان يحدث ذلك عن طريق الضربات الخارجية القوية التي تؤدي الى القتل والتضحية والإعدام او المساعدة على الموت، مثل الركود الاقتصادي العالمي وشدة المنافسة، فضلا عن الظروف الاجتماعية أو الفاعلية البشرية المباشرة التي تسبب شيخوخة المنظمة، اذ ان الموظفين يصبحون غير متعاونين وغير منتجين، بل على العكس من ذلك فهم يتعاونون في احداث الضرر لأنفسهم ولسمعتهم ولمجموعتهم وللموردين وللزبائن بقصد او بدون قصد ( Walter , 2014 : 71 ). اذ ان أسباب الفشل في المنظمات الكبيرة يرجع الى الانحراف أو عدم الانتباه للفرص والتهديدات الخارجية، فضلا عن الافتقار إلى المهارة أو القدرة المطلوبة، وتعقيد المهام أو عدم القدرة على التنبؤ الصحيح بالمستقبل ( Hartley & Knell, 2022 : 6 ). اذ ان القدرات الداخلية للمنظمة محدودة وثابتة، وبالتالي فان فشل الإدارة في تطوير القدرات الداخلية الأساسية، يؤدي في النهاية إلى تراجع المنظمة واضمحلالها، وحتى اذا طورت المنظمة قدرات وإجراءات قيمة ونادرة، قد لا تضمن هذه القدرات بقائها إذا كان بإمكان المنافسين تقليدها ( Kücher et al , 2020:637 ). وقد يؤدي الفشل إلى درجة غير صحية من القدرة التنافسية والعوانية، والتي تسبب الصراع، وكذلك تزيد من النفور من المخاطرة واحتمال ضياع الفرص ( Smollan&Singh,2022: 23 ).

ومن الاسباب ايضا الابتكار، اذ ان الابتكار ينطوي على مخاطر، وعدم القدرة على التنبؤ في كل من العمليات والنتائج سواء حدث ذلك في القطاع الخاص أو العام أو التطوعي (أو في المنظمات المختلفة) ،



ويمكن أن يشمل الابتكار إنشاء واختبار وتنفيذ ونشر أفكار ومفاهيم وحلول جديدة، ولكن يمكن أن تسوء الأمور في أي مرحلة على طول مسار الابتكار، ويؤدي إلى شيخوخة المنظمة بشكل أكبر (Hartley & Knell , 2022 : 1). إذ إن إساءة تفسير ظروف السوق، أو اتخاذ قرار غير مناسب من قبل الإدارة اعتماداً على التوقيت يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة للمنظمة قد تؤدي إلى شيخوختها أو موتها (Kobanoğlu & Yüksesyildiz , 2021: 292). وكذلك من العوامل هي أسعار السلع الأخرى، وتقلبات أسعار الصرف الأجنبي، والتغيرات في أسعار الفائدة، مما يؤدي إلى خسارة مالية صافية والذي يدفع المنظمة للضعف والشيخوخة (Bodolica & Spraggon , 2020 : 9).

في حين ذكر (Sorensen & Stuart , 2000 : 4) أن هروب اصحاب التكنولوجيا من المنظمات وخصوصاً الناشئة منها له تأثير قوي ومباشر في وصول المنظمة إلى شيخوختها، فضلاً عن أن الابتكارات هي أمر مهم وضروري لاستمرارية وبقاء المنظمة، وأيضاً له آثار كبيرة على مسار اتجاهات التغييرات الاجتماعية والاقتصادية، إذ إن انخفاض الكفاءة والأداء الضعيف وعدم القدرة على التنسيق الفاعل تساهم بشكل كبير في ظهور الشيخوخة التنظيمية. إذ تؤدي ضغوط التغيير من العوامل الداخلية و / أو الخارجية إلى ان المنظمات تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي والانتقال من مرحلة إلى المرحلة التالية، إذ تشمل العوامل الداخلية الاستراتيجية والقرارات الإدارية، بينما تشمل العوامل الخارجية ضغوط السوق والمنافسة، هذه العوامل تؤثر على مراحل مختلفة من دورة الحياة التنظيمية، فإذا لم تتمكن المنظمة من مواجهة هذه الضغوطات فيمكن ان تتحول إلى مرحلة الشيخوخة التنظيمية (Mosca et al , 2021: 6). هذه الشيخوخة تنتج عنها أسباب رئيسة للفشل التنظيمي منها: قرارات استراتيجية سيئة، والتوسع المفرط والاستحواذ الخاطئ، والمديرون يهيمنون على المنظمة، والجشع والرغبة في السلطة، و فشل عمليات التدقيق الداخلي التي تم إجراؤها على جميع مستويات المنظمة، و مجالس الإدارة تكون غير فاعلة (Kobanoğlu & Yüksesyildiz , 2021: 296).

وإشار (Maitha & Wang'oe , 2013: 28) إلى أن انتقال أو تقدم المنظمة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من الدورة التنظيمية ينتج عنه أزمات تتطور في كل مرحلة أو في مرحلة محددة، هذه الأزمات هي عبارة عن تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية تجبر المنظمة على التغيير من مرحلة إلى أخرى، وإن المنظمات خلال دورة حياتها تنمو من مرحلة إلى أخرى، وهذا النمو يسبب صعوبات قوية توجب على المنظمة القيام بتغييرات محددة فيها، وأن عدم القيام بهذه التغييرات يؤدي بالمنظمة إلى شيخوخة مبكرة. إذ تصل المنظمة إلى المرحلة النهائية في حياتها بسبب السوق الراكد وغير النشط، والتحديات الخارجية الكبيرة، حيث تنشأ أقصى مسافة مع البيئة الخارجية، فضلاً عن نقص الأرباح بسبب تقليل الابتكار، وأصبح النظام يحتوي على العديد من الأنظمة الفرعية الداخلية التي فقدت المنظمة السيطرة عليها، أي ان المنظمة تكون غير قادرة على التكيف التنظيمي (Rahmanseresht & Yavari , 2017 : 292).

وان أحد العواقب المتعلقة بأحداث غير متوقعة مثل ظهور جائحة COVID-19 والتي غيرت موازين المنظمات والعمل، فبعض هذه المنظمات استطاعت التكيف مع ظروف انتشار الوباء عن طريق العمل عن بعد، ومنظمات أخرى لم تتمكن من التكيف والتصرف بشكل مناسب مما أدى إلى وصولها إلى الشيخوخة بسرعة، وبعضها وصلت إلى الاضمحلال، فضلا عن انه إذا لم يكن هيكل تقسيم المنظمة جيدا فان ذلك يؤدي إلى شيخوخة المنظمة أو إلى فشلها (Luigi et al, 2021:12). و من بين الاسباب هي تلك الناشئة عن الضغوط الحكومية في البلد الذي تعمل فيه المنظمة (بما في ذلك المصادرة، وعدم قابلية تحويل العملة، والقيود والضرائب المفروضة على الواردات والصادرات) ، فضلا عن المجتمع المضيف (مثل الإرهاب والثورات والمظاهرات) ، أو بين الدول (بما في ذلك الحروب والعقوبات الاقتصادية) والتي تؤدي بالمنظمة سريعا إلى الشيخوخة وربما إلى الموت ( Zheng et al , 2021: 2 ) .

وايضا من العوامل الأخرى التي تسبب ظهور الشيخوخة التنظيمية هي انعدام المرونة والجمود التنظيمي الذي يُصعّب على المنظمة المنافسة مع المنظمات الأخرى وهذا يؤدي إلى تقليل الكفاءة الانتاجية وتراجع مستوى أنشطة البحث والتطوير، فضلا عن عدم الاعتراف بالتغيير، وان الجمود يؤدي إلى آثار غير ايجابية على عمر المنظمة، فهو يقلل من قدرتها على فهم الإشارات الهامة في العمل ( Loderer & Waelchli , 2010 : 21 ) . وكذلك استغراق مدير المنظمة وقتاً طويلاً لملاحظة علامات التراجع، ولم يتجاوب معها إلا عندما كانت المنظمة تتكبد بالفعل خسائر، واصبحت الآثار السلبية متفاقمة ( Teixeira et al , 2019 : 92 ) . وان نقص الموارد وعدم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة تحد من استراتيجيات ومرونة المنظمات، وهو سبب اساسي للشيخوخة التنظيمية ( Khan & Mir , 2019 : 4 ) .

ان المنظمات شديدة التأثر بالتغييرات والاشتباكات السياسية الموجودة في البلد، وان الأهداف المتضاربة الناتجة عن هذه الاشتباكات تخلق تدفقا مستمرا لمشكلات في الأداء، وتخصيص الموارد ، فقد ينتج الفشل الناجم عن التغيير، جنبا إلى جنب مع زيادة الطلب على الخدمات وزيادة التنوع في الوظائف والمهام ( Hendy & Tucker , 2021: 6 ) . في حين حدد ( Teixeira et al , 2019 : 77 ) مجموعتين من أسباب تدهور أو تراجع المنظمة هما : الأسباب الخارجية والأسباب الداخلية، تشمل الأسباب الخارجية الهزات البيئية والتغيرات التكنولوجية وتدهور الصناعة والتنافس المكثف بين اللاعبين في الصناعة ( تُعرّف الهزات البيئية بأنها أحداث خارجية يصعب توقعها أو تغييرات تدريجية في البيئة والتي تؤدي إلى اضطرابات محتمل ان تكون ضارة بالمنظمة) ، اما الاسباب الداخلية فتتضمن الخصائص الهيكلية المرتبطة بحجم المنظمة والإجراءات التشغيلية المعقدة، والإدارة السيئة، والموارد غير الكافية، وتعطل الاتصالات والصراع، فاذا كانت الهياكل الإدارية والتخصيص الرسمي للسلطة قاصرة في هذه المنظمات، فان ذلك يؤدي إلى تضارب في صنع القرار وتنفيذ الإجراءات، وهو غير كافٍ



في سياق سيناريو تنافسي متغير، كلها عوامل يمكن أن تؤدي إلى تفاقم التراجع . اذ تدخل المنظمات في مرحلة الشيخوخة لأسباب متنوعة مثل الأخطاء الاستراتيجية، وفشل المنافسة، وفقدان قاعدة الزبائن، وسحب الاستثمارات على نطاق واسع من المساهمين، وظروف السوق الراكدة، وفشل المنظمات عن التشخيص الذاتي والإصلاح الذاتي والتجديد الذاتي، مما يجعل المنظمة راكدة وغير قادرة على النمو ويؤدي ذلك الى شيخوختها ( Qiao , 2020 : 5 ).

عادة ما تكون المنظمات المسنة غنية جداً مقارنة بالمنظمات الشابة التي تحتاج إلى وقت لكسب المال، وسبب تراكم هذه الاموال غير مرتبط بالتقدم في التسويق أو التقنيات الجديدة، بل ان المنظمة تستثمر القليل جداً في التطورات الجديدة والمشاريع المحفوفة بالمخاطر، ولكن هذا الاموال يتم إنفاقها على العلاقات العامة والرفاهية، وهذا يساهم في مزيد من التخلف عن المنافسين في السوق، وإذا كانت المنظمة لا تلاحظ علامات الشيخوخة في الوقت المناسب، فلا مفر من دخول المنظمة مرحلة أزمة إدارة والتي يمكن ان تنهي أنشطتها في السوق ( Lavrinovich & Sorokina , 2021 : 140 ) . و يحدث التدهور التنظيمي عندما يتدهور أداء المنظمة أو قاعدة مواردها على مدى من الزمن ، اذ يحدث فشل الاعمال عندما ينخفض الدخل و / أو تزيد المصروفات، مما يؤدي إلى إفلاس المنظمة وتقييد احتمالات الحصول على التمويل، وأن المنظمة تصبح معسرة وبالتالي لا يمكنها الاستمرار في العمل تحت الملكية والإدارة الحالية، والذي يؤدي الى ضعف القدرة على التكيف، واستنزاف الموارد باستمرار، وانخفاض الشرعية، والضعف الشديد، والذي يعني ان المنظمة اصبحت في حالة الشيخوخة ( Jánica Vanegas , 2019 : 37 ) .

واوضح (Kobanoğlu & Yüksekıldiz , 2021: 295) إن الأسباب الرئيسية للفشل وشيخوخة واضمحلال المنظمة الاسباب الاتية :

- قرارات استراتيجية سيئة .
- التوسع المفرط والاستحواذ الخاطئ .
- هيمنة المدبرون على المنظمة .
- الجشع والرغبة في الذات والسلطة .
- فشل عمليات التدقيق الداخلي التي تم إجراؤها على جميع مستويات المنظمة .
- مجالس الإدارة غير الفاعلة أو غير الملائمة .

ومن الممكن ان تعود شيخوخة المنظمة بشكل رئيسي إلى العوامل الداخلية التي يمكن السيطرة عليها، مثل الاختلافات التي تحدث بين رواد الأعمال وأصحاب رؤوس الأموال، وان مثل هذه الاختلافات قد يعيق استخلاص الاستنتاجات الصحيحة أو قد يؤدي ( في حالة استمرار المنظمة على قيد الحياة ) للثقة

المفرطة لدى المديرين ويؤدي ذلك الى تخصيص موارد غير فاعلة أو قرارات الاستثمار في الأنشطة التجارية المستقبلية غير صحيحة، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى الفشل في أي وقت (Kücher & Feldbauer-Durstmüller , 2019 : 10). إذ وفقاً لنظرية الوكالة، فإن الشيخوخة التنظيمية تكون بسبب الصراعات في العلاقات بين المدير واصحاب الملكية، والذي يرجع أساساً إلى ان المديرين قد يعملون لتلبية مصالحهم الشخصية ولا يسعون لتعظيم مصالح المنظمة ، وهذا يؤدي الى إهدار للموارد، وله تأثير سلبي على أداء وكفاءة المنظمة ( Duan et al , 2020 : 3 ) . إذ ان المديرين يفضلون الأنشطة منخفضة المخاطر، ويتم تقليل أنشطة البحث والتطوير، وينخفض الابتكار في المنظمة، وتتخفف المنافسة على المصالح الشخصية، والانخراط في سلوكيات انتهازية وبناء القوة لأنفسهم ( You et al , 2020 : 1 ) .

إن القيادة الإدارية هي من اهم المسببات في نجاح أو فشل المنظمة (Hino et al , 2013 : 365). وان شيخوخة المنظمة تحدث عندما يفشل المديرين في التعرف على الأزمات الناشئة في دورة الحياة التنظيمية ( Luigi et al , 2021 : 5 ) . إذ ان معرفة وتحديد موقع المنظمة في دورة الحياة امر مهم و حيوي ، لان القادة يستطيعون عن طريق فهم موقع المنظمة المتوقع بالقضايا التنظيمية، اما اذا تم تجاهل فيمكن ان يأخذ المنظمة الى أزمات تؤدي الى الشيخوخة ( Tokarczyk & Appelman, 2008: 55 ) . فضلا عن انه عندما تختار المنظمة استراتيجية غير واضحة ، ينتج عنها عملية انتاج مشوشة ، فان المنظمة ستجد نفسها عالقة في الوسط وتواجه الفشل في النهاية ( Lu & Huang , 2019 : 4 ) . إذ أن صفات أو مهارات الإدارة غير المناسبة و قلة الخبرة ذات الصلة بالصناعة، وكذلك أخطاء في القرارات الاستراتيجية ، والنفقات الرأسمالية الثقيلة، و القصور في التخطيط، وآليات الرقابة غير الكافية، هي الأسباب الغالبة لفشل وشيخوخة المنظمة ( Kücher et al , 2020 : 639 ) . وان التفاؤل والأمل غير المبررين قد يعميان الجهات الفاعلة عن الحقائق القاسية و الفشل الوشيك والتقليل من عواقب الفشل، لان القادة فخورين بمهاراتهم وانجازاتهم في الماضي، وقدرتهم المتصورة والتي قد تكون في غير محلها على الصمود في وجه العاصفة، وخدمة الذات، والتي تؤدي إلى أفعال مستقبلية لا طائل من ورائها يمكن ان تؤدي الى اضمحلال وموت المنظمة ( Smollan & Singh , 2022 : 25 ) .

واكدت ( الهماوندي، 2020 : 157 ) ان اسباب شيخوخة و اضمحلال المنظمة يعود للأسباب الاتية:  
الصراع التنظيمي الداخلي، و التفاؤل المفرط لدى القيادات في المنظمة، وضعف التمويل، وتقدير غير صحيح لاحتياجات المنظمة والربائن، الصعوبات القانونية، وضعف التكنولوجيا.  
في حين اشار ( Schwenker & Müller-dofel 2013 : 23 ) الى الأسباب التي تؤدي الى الشيخوخة التنظيمية وعدم بقاء المنظمة على قيد الحياة وهي كالاتي :

- الالتزام الشديد بالطرق التقليدية السابقة بإنجاز العمل.
  - يجري المديرون تغييرات غير صائبة وفي بعض الاحيان غير ملموسة .
  - إشارات الإنذار المبكر مثل التغييرات التقنية والسوقية يتم التكتم عليها .
  - التأثيرات السياسية والتنظيمية لا تحظى بالاهتمام لتطوير المنظمة في المستقبل .
  - مجلس الادارة لا يناقش ولا يحلل التأثيرات على الزبائن والاسواق .
  - نماذج الأعمال لا تخضع للتفكير النقدي.
  - الخوف من الوقوف ضد الأمور التقليدية في العمل.
  - يظهر المديرون دون اي انجاز ملموس .
- وفي الاتساق نفسه حدد ( Häsänen, 2010 : 4 ) عدة اسباب وعوامل وراء شيخوخة المنظمة ، معظمها من البشر هي :

- المنظمة لا ترى المراحل الأولى من الشيخوخة .
- تعترف المنظمة بالحاجة إلى التغيير ولكن لا تتخذ أي إجراء .
- تتخذ المنظمة إجراءً ، لكن الإجراء يكون غير مناسب .
- تصل المنظمة إلى نقطة الأزمة .
- يتم إجبار المنظمة على الاضمحلال .

وفي الاتجاه ذاته، فان المنظمة تعترف بالفشل ولكنها لا تبذل الجهد الكافي للرد المباشر على هذا الانحدار، اي تكون الاستجابة سلبية، ولا تعمل الادارة على تغيير الإجراءات للابتعاد عن الوضع الحالي، لتخفيف التهديد المرتبط بالفشل (Schwarz & Bouckennooghe, 2021:5).

واوضح ( Kücher et al , 2020 : 639 ) ان مصادر الفشل وشيخوخة المنظمة بالاتي : العوامل الشخصية المتعلقة بشخصية رائد الأعمال أو الإدارة أو الخصائص، والعوامل الخاصة بالمنظمة والموارد المفقودة ، الظروف الخارجية أو البيئية . وذكر ( Habib , 2013 : 4 ) عدداً من الأسباب لفشل المنظمة وشيخوختها منها : عدم الاهتمام بالأهداف طويلة الامد والتركيز على الاهداف قصيرة الأمد، ومشاكل في فرق العمل، وعدم تجانس الإدارة العليا للمنظمة، وغموض المنهجية للمنظمة، وانعدام الالتزام التنظيمي والأمن الوظيفي.

#### رابعاً:- اشكال الشيخوخة التنظيمية

اوضح (Viña et al , 2007: 249) اربعة اساسيات تحدد مفهوم الشيخوخة في الانسان ويمكن تطبيق هذه الاساسيات على المنظمة وهي كما يأتي :

- الشيخوخة العامة: عملية الشيخوخة يجب أن تحدث عند جميع الأفراد ولكن بدرجات مختلفة.

- الشيخوخة الذاتية: اسباب الشيخوخة تكون ذاتية اي بدون تأثير العوامل الخارجية.
  - الشيخوخة التدريجية: التغيرات التي تؤدي الى الشيخوخة تحصل بشكل تدريجي في الحياة .
  - الشيخوخة الضارة : ظاهرة مرتبطة مع تقدم العمر فقط ، اذا كان جزء من الشيخوخة سيئة للفرد.
- اذ صنف الباحثون الشيخوخة عند الإنسان على عدة أقسام تمثل واقع الإنسان في مرحلة الشيخوخة ، حيث قسم (2008) National Center For Competency Testing الشيخوخة عند الانسان الى أربعة اشكال والتي يمكن تطبيقها على المنظمات وكما يأتي :

### 1- الشيخوخة التنظيمية البيولوجية

تنتج الشيخوخة من العمليات البيولوجية المعقدة الأساسية لجميع الكائنات الحية ، اذ تتميز بفقدان الجزيئات بعد الوصول إلى مرحلة النضج، حيث ان الشيخوخة تؤدي إلى فقدان وظائف الخلايا والأنسجة ويؤدي في النهاية إلى المرض والوفاة للكائنات الحية (Lee et al , 2020 : 1466) . ان الوهن هو حالة طبيعية مع زيادة الضعف الناتجة من التدهور المرتبط بالشيخوخة البيولوجية والتي تنطوي على مخاطر متزايدة للنتائج الصحية السيئة، و أن الضعف هو امتداد متلازم ومرتبطة بالعمر، وهو امر لا مفر منه مع زيادة النمو للوصول للشيخوخة البيولوجية السريعة (Santin et al , 2021: 121) . وان الشيخوخة في حياة الانسان امر طبيعي، اذ تبدأ الاجهزة العضوية بالتدهور التدريجي وحدث التغيرات البيولوجية في جسم الانسان مع تقدم العمر، اي انها تشير الى التدهور التدريجي في بعض أعضاء الجسم نتيجة التقدم في العمر، لكن هذه التغيرات لا تؤثر على الناس بشكل متساوي، اذ تؤثر على اشخاص أكثر من غيرهم، فضلا عن ان الشيخوخة لا تشمل على التغيرات في الجسد بسبب المرض بل ان هناك مضاعفات أخرى مرافقة لها (National Center For Competency Testing , 2008 : 2).

اما الشيخوخة البيولوجية في المنظمات فإنها تتمثل بالمشاكل أو التغيرات في وظائف المنظمة مثل الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية، ويحدث ذلك بصورة تدريجية عن طريق تدخل مالك المنظمة في قرارات الإدارة، وعدم الاهتمام بالاستثمار، وإهمال البحث والتطوير، ومصادر التمويل تكون قليلة، وانخفاض عدد قنوات التوزيع، والمكانن تكون قديمة، وعدم الاهتمام في الفرص البعيدة الأمد، كل هذه العوامل وغيرها تؤدي بالمنظمة الى شيخوخة بيولوجية في نواحي متعددة في جسم المنظمة والتي تسبب ضعفها واضمحلالها اذا ما استمرت على هذا النحو (النصراوي ، 2014 : 51) .

### 2- الشيخوخة التنظيمية النفسية

الشيخوخة مرتبطة بالتغيرات الجسدية والمعرفية والعاطفية والنفسية لدى الأفراد، وهذه التغيرات يمكن أن تؤثر على المواقف الوظيفية، حيث أن الموظفين الأكبر سناً يعانون أكثر من الضغوط التنظيمية

والتي يمكن ان تؤدي الى انخفاض الأداء لأنها تستنفد الموارد للتعامل مع الأنشطة في مكان العمل مع مرور الوقت (Park & Lee , 2020: 5). اذ ان الشيخوخة النفسية تعتمد على مشاعر الناس وكيف يتصرفون، فبعض الناس حتى وان كانوا كبار في العمر وتجاوزوا الثمانون عاما فهو يزاولون العديد من الأنشطة وكأنهم شاب ويتطلعون ويخططون للمستقبل (UCLA Office of Gerontology,1999: 4) . ان المختصين في علم النفس يركزون على تفاعلات كبار السن مع الأمراض النفسية المرتبطة بالعمل ومع البيئة ومع الوظائف المعرفية، وان الكثير من المهنيين يحققون علاقات ايجابية بين كبار السن والبيئة في محاولة للعثور على طرق لمساعدة المسنين على التكيف مع التغيرات في نمط الحياة، ان الشيخوخة النفسية تدرس كيفية يتفاعل المسنين مع البيئة التي يعيشون فيها وهل يندمجون بقوة أم يعيشون بعزلة عن الآخرين (National Center For Competency Testing,2008: 2) .

ان فشل الإدارة في اتخاذ الإجراءات الصحيحة يؤدي الى عدم قدرة المنظمة على التكيف بنجاح مع البيئة الظروف، اذ ان النواقص التنظيمية والنفسية تسهم في شيخوخة المنظمة وزوالها ( Kücher et al , 2020 : 637 ) . ان الموظفين يشعرون بالإحباط عند اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، لأنهم اضطروا إلى قضاء قدر كبير من الوقت في تعلم النظام الجديد وإدخال المعلومات حول نشاطهم، بينما لا يعرفون أو يفهمون تمامًا كيفية عمل النظام بأكمله، فعندما يشعر الموظفون أنهم غير قادرين على متابعة متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، فإن إحباطهم قد يقلل من دافعهم للانترام بتنفيذ الاعمال، وإن إحباط الموظف هذا يؤدي الى الجمود ومقاومة التغييرات ( Choi & Chandler, 2020 : 5 ) . اذ ان الشيخوخة النفسية في المنظمات تحدد كيف يمكن ان تتعامل المنظمة مع احتياجاتها والسوق، وان الكثير من المنظمات تتعرض لأمراض نفسية متعددة مثل الخوف من التغيير وعدم استثمار الفرص المتضمنة شيء من المخاطرة والخشية من المغامرة، فضلاً عن سيادة البيروقراطية، والاتصالات تكون ضعيفة، وهذا يؤثر بشكل سلبي على توجهات ومستقبل المنظمة . وكذلك فان تحميل الموظفين مسؤولية الأخطاء التي لم يرتكبوها ، والذي يؤدي إلى انخفاض عام في المعنويات لدى الموظفين، وهناك مشكلة تنفيذ أخرى أدت إلى إحباط و مقاومة الموظف ، وهو أن التغييرات المقترحة تتجاوز قدرة استيعاب الموظفين والادارة لم تقدم تمويلاً إضافياً كافيًا للتدريب الضروري أو إنشاء وظائف جديدة كافية لضمان نجاح التنفيذ، او حددت الادارة فترة زمنية قصيرة جداً للتنفيذ ووضع توقعات غير واقعية لإكمال المهام، نتيجة لذلك، واجهت التغييرات مقاومة من الموظفين، وهذا يؤدي الى مشكلات كبيرة قد تصل في النهاية الى فشل واضمحلال المنظمة ( Choi & Chandler, 2020 : 7 ) .

## 3- الشيخوخة التنظيمية الزمنية

ان الشيخوخة الزمنية تعتمد على عمر الفرد منذ الولادة وتستند في ذلك على الفترة الزمنية فقط، أي أنها تقوم على أساس العمر الزمني للأفراد ووصوله الى عتبة معينة يدلل على بداياتها (National Center For Competency Testing, 2008: 2). إن الطبيعة المجردة للوقت موجودة في جميع مراحل الحياة ، وبالتالي فهي تفرغ من المعنى لأن العمر الزمني والمدة الزمنية تستخدم كأدوات أساسية في تنظيم مسار الحياة (1 : Baars , 2020). ان العديد من الناس يمكن أن يكونوا في العمر نفسه ولكن يتصرفون بشكل مختلف اعتماداً على العمر الذاتي، والذي يمكن أن يكون مساوياً أو أقل أو أعلى من عمرهم الزمني (2 : Anser et al , 2020).

يعتمد السلوك المعقد للمنظمة على العمر والحجم ، وهناك ارتباط معقد بين حجم وعمر المنظمة وأدائها (Mazhar, 2020:1). اذ يلعب عمر المنظمة دوراً مهماً في تحديد أسباب الفشل للمنظمة، اذ ان العديد من العوامل التي تؤدي إلى إخفاقات للمنظمة في مرحلة النمو، مثلاً قد تكون المنظمة أقل تواصلًا مع المنظمات الأقدم، لذلك فقد يؤثر الزمن على مسار وطريقة فشل المنظمة، وذلك بتأثير التحديات الناتجة عن القدرات المفقودة، مثل نقص الخبرة، وضعف القدرات الإدارية، أو عدم القدرة على التكيف مع الاحتياجات البيئية، وبالتالي فإن التقدم في عمر المنظمة يؤدي الى فشل الأعمال المرتبط بالاختلافات في الموارد المتاحة، والقدرات المتقدمة وغير المطورة، ودرجة الكفاءة التنظيمية : Kücher et al , 2020 (635) . اذ ان الشيخوخة التنظيمية الزمنية تشير الى أن المنظمة تخسر حيويتها وامكانيتها على التطور والنمو والازدهار التنظيمي مع مرور الزمن، لاستنادها على معايير ومبادئ وطرق قديمة لا تتناسب مع متطلبات واحتياجات البيئة الحالية، وهذه ليست قاعدة ثابتة، اذ أن المشكلة ليست في الوقت فهو ليس سبب الشيخوخة ، بل هو توظيف العمل على أساس الوقت، أي وضع نشاط محدد وثابت على أساس العمر الزمني للمنظمة وبدون اجراء تغيير يتناسب مع متطلبات المرحلة (Horide , 2005,1) . وعلى هذا الاساس يتضح أن الاصرار على طريقة واحدة من التغيير يؤدي بالمنظمة الى شيخوخة مبكرة ، وبخلاف ذلك فان المبادرة والتنويع تعيد المنظمة الى مرحلة الشباب ولوكان عمرها مائة عام، اي أن الزمن لا يسبب الشيخوخة او النمو ، فمثلا في الصين فان اكثر المنظمات هي مملوكة للدولة لكنها تتمتع بحيوية عالية، وان طلب السوق عليها عالٍ جداً، ولكن عكس ذلك هناك العديد من المنظمات تموت خلال فترة الشباب ولا تصل الى مرحلة الشيخوخة (6 : Zhang & Zheng , 2012).

ان للزمن أهمية في القضايا التنظيمية لحل الأزمات ، فإذا لم يتم حلها في حدود إطار زمني معقول، فان مع مرور الوقت تظهر مشاكل جديدة ومختلفة تؤدي الى مرحلة الشيخوخة التنظيمية، اذ يكبر حجم المنظمة مع تقدم العمر والذي يمكن ان يؤدي إلى تفاقم المشاكلات، وهذا يعتمد على سلوك الادارة وفي الوقت المناسب للتنبؤ بأنشطة المنظمة (7 : Mosca et al , 2021) .

## 4- الشيخوخة التنظيمية الاجتماعية

الشيخوخة الاجتماعية تظهر عن طريق فحص العلاقة بين كبار السن والمجتمع، إذ إن دراسة التأثيرات الاجتماعية المتعلقة بعملية الشيخوخة مثل التمييز على أساس العمر والرعاية الصحية في الأجل الطويل وإمكانية تحمل تكاليف المعاقين، والفائدة الأساسية هي كيف يمكن أن يتكيف كبير العمر مع خسارة أو تعزيز الدور الاجتماعي الفاعل في المجتمع الموجود فيه ( National Center For Competency Testing , 2008 : 2 ) .

إن المنظمة ليست فقط مكاناً لكسب المال أو خدمة قاعدة الزبائن أو توظيف العمال ، ودفع أرباح الأسهم للمستثمرين، واستعارة المعرفة والموارد من الشركاء، والتنافس في السوق مع المنظمات الأخرى، ولكن أيضاً جزء من الناس والمجتمع ( Passley , 2014 : 50 ) . فقد أشار ( Nanayakkara & Sangarandeniya , 2021 : 2 ) إلى أن المنظمات تزيد تدريجياً من أنشطة المسؤولية الاجتماعية والبيئية في ممارسات الإدارة اليومية، إذ ازداد الاهتمام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من أجل تحسين المجتمع والبيئة ولجميع مجموعات أصحاب المصلحة .

إن الشيخوخة التنظيمية الاجتماعية تتمثل بإهمال المنظمات الاهتمام بالمسؤولية المجتمعية التي لها علاقة مباشرة بحياة الناس، فالكثير من المنظمات التي تعاني من الشيخوخة تبعد نفسها عن الأمور الاجتماعية بسبب انخفاض الإيرادات وتقليل مستوى النمو، فضلاً عن المشاكل الداخلية التي تعاني منها المنظمة، لذلك فإن القضايا المجتمعية بعيدة عن قراراتها وحساباتها ، وبخلاف ذلك فإن المنظمات الناجحة تكون مهتمة كثيراً بهذه الأنشطة فهي تقوم بالكثير من الأعمال الاجتماعية مثل إنشاء بعض الأبنية لمساعدة الأيتام وبناء المنتزهات للترفيه واللعب، فضلاً عن إنشاء دور العبادة والمستشفيات وغيرها ( النصاروي ، 2014 : 52 ) . إذ ليس من السهل تخيل فشل واضمحلال المنظمات التي لها أهداف اجتماعية، ولكن الفشل يكون مبني اجتماعياً من الناحية الاقتصادية ( Smollan&Singh,2022: 16 ) .

إن المجتمع الذي تنشط فيه الأعمال يمنح القوة على مواقف معينة للمنظمة، ولكن في الوقت نفسه يمكن أن يحد أيضاً من تلك القوة، إذ غالباً ما تصطدم الإدارة بقضايا السلطة، وتؤدي أحياناً إلى قرارات قاتلة للمنظمة ( Pettersen Gould , 2021 : 7 ) . إذ تحدث حالات الفشل عندما تنتهك المؤسسات توقعات الجمهور للأداء بطرق ضارة، مثل فشل المنتج أو الحوادث الصناعية أو انتهاكات قانون العمل، فعندما يتم الكشف عن مثل هذه الأحداث علناً، فإنها تلحق الضرر بسمعة المنظمة ويمكن أن تعرض أدائها وبقائها للخطر في المستقبل ( Montgomery & Cowen , 2020 : 641 ) .

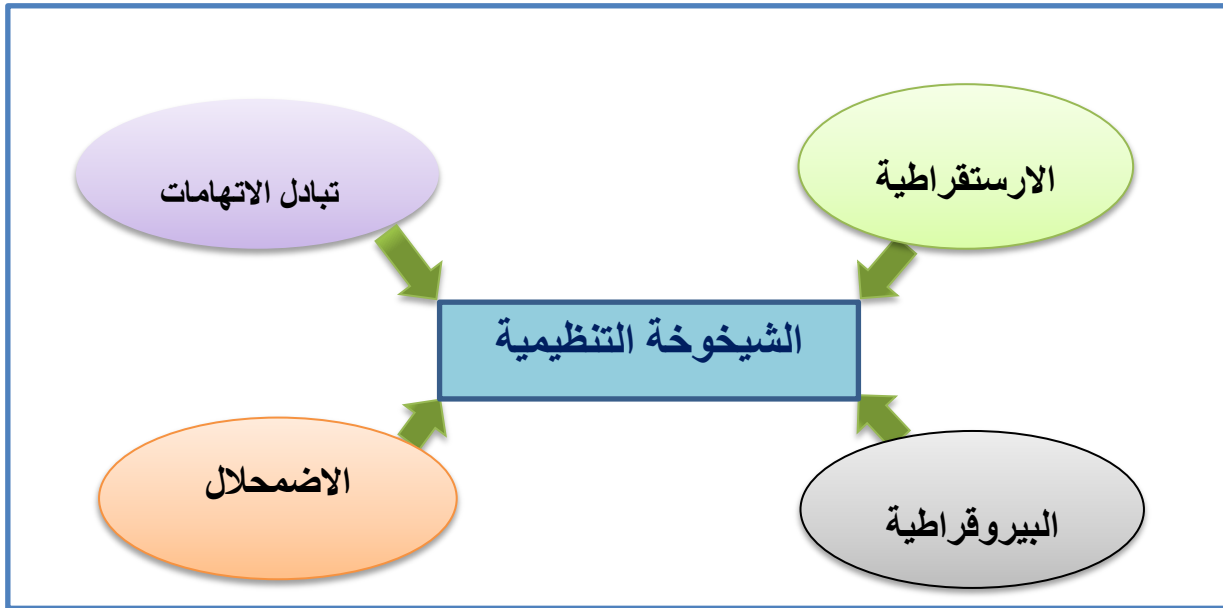
إن المسؤولية الاجتماعية تكون أكبر في المنظمات ذات المستوى الأعلى وذات الأداء المتفوق، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بضغط من عامة الناس والحكومة، وتستفيد هذه المنظمات من المسؤولية الاجتماعية



كسمة جيدة للمنظمة، في حين المنظمات التي تعاني من الشيخوخة والاداء المتدهور فهي لا تهتم بالمسؤولية الاجتماعية بالقدر الكافي حتى تحصل على سمعة جيدة في بيئتها، اذ ان العلاقة سلبية بين الشيخوخة التنظيمية والاداء الاجتماعي للمنظمات، اذ ان السوق يميز الفجوة في المسؤولية الاجتماعية بين المنظمات وأقرانها ( Kim et al , 2019 : 16 ) .

### خامسا:- ابعاد الشيخوخة التنظيمية

اتفق العديد من الباحثين على تبني انموذج (Adizes (2004) كونه الوحيد الذي يصف ابعاد الشيخوخة في المنظمة، ومن هؤلاء الباحثين : ( النصراوي ، 2014 ) ، ( أبو ناصر، 2018 ) ، ( عبدالله ، 2020 ) ، ( مجلخ ، 2020 ) ، ( سماعلي، 2020 ) .  
وان الباحث يتوافق مع توجهات الباحثين السابقين في تبني الدراسة الحالية أنموذج (Adizes (2004) كونه يصف ابعاد الشيخوخة في المنظمة وفق خصائص معينة ترسم معالم كل بُعد فيها بشكل دقيق، وهذه الابعاد هي ( الأرسقراطية التنظيمية، تبادل الاتهامات التنظيمية، البيروقراطية التنظيمية، الاضمحلال التنظيمي ) وكما موضح في الشكل(11) .



الشكل (11) ابعاد الشيخوخة التنظيمية

المصدر : اعداد الباحث

وفيما يأتي أبعاد الشيخوخة التنظيمية :

#### 1- الارستقراطية التنظيمية

الأرسقراطية اول علامة تظهر من علامات الشيخوخة في المنظمة، لكنها قد تظهر قبل ذلك في مرحلة الشباب والنمو، وفي كلتا المرحلتين ستكون علامات الشيخوخة متشابهة، ويمكن ادراك أن المنظمة



بدأت في التقدم في العمر بدراسة وتحليل التقارير الخاصة بالمؤشرات المالية بعناية والتي سَظْهَر تدهور النشاط (Lavrinovich & Sorokina, 2021: 139). اذ أشار (Hrebennikova et al , 2021 : 314) إلى أنه مع نمو المنظمة، تنشأ الحاجة إلى دمج جوانب مختلفة من أنشطتها المتنوعة، ونتيجة لذلك تصبح عملية صنع القرار أكثر تعقيداً، ويزداد العبء الإداري بشكل غير متناسب، ونتيجة لذلك تكون هناك حاجة لتفويض السلطة للمديرين من المستوى الأدنى الذين قد لا تفي كفاءتهم بالمتطلبات الضرورية، اذ يتم تشكيل الإجراءات البيروقراطية التي تجعل التسلسل الهرمي الإداري للمنظمة كبيراً و بطيئاً ومرهقاً، مما يؤدي إلى انخفاض تدريجي في الكفاءة . والمديرون التنفيذيون يشعرون بالخوف من المنافسة والخشية من المستقبل، ولكن في الاجتماعات الرسمية لا يعبرون عن شكوكهم، بل يعتمدون على ماضيهم لنقلهم الى المستقبل، ويبدو أنهم أصيبوا بالشلل بسبب إعجابهم بماضيهم (Adizes, 2004 : 167).

ان آثار التراجع تبدأ في الظهور أكثر، عندما أهملت المنظمة السعي للحصول على الفرص في المدى الطويل، وأصبح التركيز على المدى القصير بشكل متزايد و الجزء الأكبر من أهداف المنظمة ذات توجه مالي منخفض المخاطر ( von Wobeser , 2016 : 37 ) . ومن هذه الحالة تبدأ الأرستقراطية التنظيمية، اذ ان المنظمة تبدأ في الابتعاد عن العالم الخارجي، ويقل الاهتمام بعمل الموظفين ويكون التركيز على كيف يتصرف الموظفون داخل المنظمة، ويكون الاهتمام بالشكليات اكثر من غيرها مثل ملابس الموظفين وممتلكاتهم، وطريقة الحديث، ومكان الاجتماعات ( بشيشي و اخرون ، 2020 : 142) . اذ ان المنظمات الأرستقراطية تُظهر مجموعة من السلوكيات، مثل ماذا وكيف يرتدي الموظفون في الاجتماعات، والمرافق التي يمتلكونها، وكيف يتحدثون مع بعضهم البعض، وكيف يتعاملون مع النزاعات، وكيف يتخذون القرارات ( Nazzari & Foroughi , 2007 : 4 ) .

ان مشاكل الشيخوخة متأصلة في المنظمة الأرستقراطية وتستهلك كل وقت الادارة، وللحفاظ على نمو الإيرادات، فان المنظمة الأرستقراطية تميل إلى رفع الأسعار بدلاً من إنتاج منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة، اذ يؤدي رفع الأسعار المنتجات في النهاية إلى الانتقال إلى الجزء غير المرن من منحنى الطلب، والذي يؤدي الى خفض كميات المنتجات المباعة وفي النهاية خفض إجمالي الإيرادات ( Adizes , 1979 : 11) . وان الانحدار في المرونة يكون واضح جدا في المنظمة الارستقراطية بسبب عدم متابعة الفرص في الاجل الطويل اذ يتم التركيز على الاجل القصير، والاهداف موجهة نحو الامور المالية قليلة الخطورة، والابداع غير موجود داخل المنظمة والتركيز على الانجازات السابقة ( عبدالله ، 2020 : 124) . اذ تصبح الإجراءات الروتينية القائمة على الامتثال لأوامر القادة الشخصية بدلاً من الوظائف هي جوانب طقسية من الأعمال اليومية للمنظمة، بدلاً من العمليات الضرورية التي تخدم توجيه الموارد نحو الأهداف المشتركة، وان طقوس الروتين يقمع التفكير، ويمنع التخفيف عن الوضع الراهن، ويعزز التقاعس عن العمل ( Norman , 2020 : 7 ) .

أن المنظمة الأرستقراطية لا تنظر إلى المهنية بقدر ما تنظر إلى التماثل والمحافظة على الزي، فالجميع يرتدي البدلات الانيقة وكأنهم ذاهبون إلى حفلة زفاف، وقاعات الاجتماعات تحتوي على طاولة ضخمة وكراسي فخمة، وصورة كبيرة للمؤسس تعبر عن المقام الكبير له، وان المناخ في المنظمة الأرستقراطية قديم نسبياً، وما يهم في هذه المنظمة ليس ما فعلته ولماذا فعلت ولكن كيف فعلت ذلك (MacKenzie, 2010 : 5). اذ يتم تحديد الثقافة من قبل المسؤولين، و ان أسلوب الملابس يكون أكثر رسمية، والتواصل بين الموظفين محجوب بشكل كبير، ولا أحد يقول بشكل مباشر ما يعتقد، ويتوخى الموظفون الحذر، كل هذا يسبب سوء فهم وعدم ثقة داخل المنظمة (Lavrionovich & Sorokina , 2021 : 140). فضلا عن الاعتماد الكبير على المظاهر مثل تماثيل القادة والمؤسسين البارزين (Riach & Kelly, 2015 : 15).

تحاول بعض المنظمات الأرستقراطية رفع الروح المعنوية لبعض الأشخاص عن طريق منح المكافآت والمداليات الذهبية لإنجازات غير واضحة، أو عقد الندوات والمؤتمرات في الفنادق والاماكن الفخمة وتمضية معظم الوقت بدون عمل وكأنه استراحة او عطلة، والتعامل مع الأشخاص الآخرين بنوع من التعسف، لذلك فان العديد منهم يغادرون العمل لعدم حصولهم على الفرص المناسبة، ولعدم امكانية المنظمة على توليد قيمة جديدة ومرضية لاحتياجات السوق الجديدة ونتيجة لتراجع الأرباح وانخفاض الحصة السوقية تدخل المنظمة في عملية تبادل الاتهامات بشكل سريع وقوي وليس بشكل تدريجي (النصراوي ، 2014 : 59). اذ يتم يتجاهل الجميع تقريباً من قبل القادة، و يكون سوء السلوك المهني مبرراً أو يتم تجاهله، او يتم تعديل سوء السلوك إلى ممارسة مقبولة (Hendy & Tucker, 2021: 3). وبالاعتماد على ما تقدم فان الباحث يرى ان الارستقراطية التنظيمية هي اول علامة تبدأ بالظهور من علامات الشيخوخة ، اذ تركز المنظمة على الشكليات مثل ملابس الموظفين الانيقة والقاعات الفخمة غيرها، ولا تهتم بعمل الموظفين والمهنية والاهداف طويلة الامد، وبسبب اعجاب المديرين بالماضي فانهم يعتمدون على ماضيهم للانتقال الى المستقبل .

## 2- تبادل الاتهامات التنظيمية

يطلق عليها ايضاً البيروقراطية الابتدائية (Adizes, 1979 : 12). فعندما تكون الأرستقراطية غير قادرة على عكس المسار اللولبي الهابط والإصلاحات الاصطناعية، يحدث التوقف عن العمل (Nazzari & Foroughi , 2007: 4). وتركز الادارة على من تسبب في المشكلة، بدلاً من التركيز على ما يجب فعله لحل المشكلة (Illés et al , 2015 : 64). وان جنون العظمة يجمد المنظمة (von Wobeser , 2016 : 37). اذ تبدأ المنظمة في البحث عن الجناة بدلاً من تحديد الاخطاء، والإدارة لا تسعى لإيجاد مصادر جديدة للدخل، ولكن تعمل على خفض التكاليف بشكل متزايد، والسبب في هذا السلوك هو ان المدخرات تعطي نتائج سريعة ومضمونة بدلاً من بذل جهد أكبر، ولا أحد يستطيع

أن يقول على وجه اليقين ما إذا كانت هذه الجهود ستؤتي ثمارها وستحقق ربحاً، لذلك فإن المنظمة تعمل على النتائج قصيرة المدى وعدم استخدامها التدابير المهمة للمستقبل . ويصبح القتال والشجار في الفريق هو القاعدة، والمديرون يقاتلون من أجل النفوذ ، والحسد يحتل مكانة بارزة في العلاقات بين الموظفين ( Adizes , 2005 : 23).

ان الاختلافات في المواقف بين أعضاء المنظمة يمكن أن تؤدي إلى صراعات شخصية، هذه الصراعات تزيد من التكاليف المرتبطة بتنفيذ استراتيجية المنظمة والتحديات التي تواجهها للتوصل إلى توافق في الآراء، والذي يعيق فاعلية صنع القرار وأداء المنظمة ( Lee et al , 2021: 2 ) . فعندما لا يمكن إخفاء فقدان الفاعلية داخل المنظمة، وينفذ زخم النجاحات الماضية، وما سيقدم لإرضاء الجمهور، يبدأ الجميع في لوم الجميع، ويبدأ التطهير، ويكون القادة المنتجين والفاعلين أول الضحايا، ثم تستمر عمليات التطهير العرضية، وينتهي فجأة الإعجاب المتبادل بين الإدارة والمجتمع، وتبدأ عملية تبادل الاتهامات، ومن ثم الدخول في دوامة الانحدار ( بشيشي و اخرون ، 2020 : 143 ) .

وفي الاتجاه نفسه اوضح ( عبدالله ، 2020 : 125 ) بعض المشاكل ان تبرز للمنظمة عندما تبدأ الاتهامات المتبادلة وكما يأتي :

- جنون العظمة يجمد المنظمة ، اذ ان المسؤولين يمتصون كل الطاقات في صراعات مصطنعة، ويكون التعامل محدود مع العملاء .
- يكون التركيز على من يتسبب بالمشاكل من الموظفين، بدل من التركيز على حل المشاكل.
- كثرة الصراعات الداخلية بين الموظفين .
- لا يتم التعامل مع مشاكل المنظمة ككل، بل يتم التعامل مع مشاكل محدودة .

إن سلوك المديرون الفعال سوف ينخفض في المنظمة، لانهم يتوجهون للصراعات الداخلية وذلك بتشكيل الزمر والائتلافات لمحاربة وتشويه سمعة بعضهم البعض، وبالتالي فان قدرات وامكانيات المنظمة لا توجه لإيجاد منتجات جديدة او تطوير افضل استراتيجية تسويق وما الى ذلك، لان التركيز يكون على ضمان البقاء على قيد الحياة الشخصية عن طريق القضاء على المديرين الاخرين مما يؤدي الى انخفاض الاداء ، اما العاملين فيكونون اكثر ذعرا ، لأنهم يخشون، إما أن يتم طردهم أو المغادرة، ان هذه العملية يمكن أن تستمر كحلقة مفرغة والنتيجة النهائية هي انهيار المنظمة، ولكن المنظمة في هذه المرحلة يمكنها تأمين الأموال من المصادر الخارجية ( مثل المؤسسات الحكومية ) لدعم المنظمة، والتي ستؤدي الى البيروقراطية التنظيمية الكاملة ( Adizes , 2004 : 173 ) . اذ يخشى الموظفون من المخاطرة، وهذا هو السبب في أنهم يبذلون قصارى جهدهم لتجنب حالات الخطر (Lavrinoich&Sorokina,2021:139). ان هذا الصراع داخل المنظمة قد لا يفضي إلى عمليات مفيدة للمديرين الذين يعملون على استثمار الموارد لتحقيق مصالحهم الشخصية (أي الحفاظ على

السلطة والمكانة والأمن الوظيفي) ، والذي يؤدي إلى تضارب مع مصالح المساهمين ( Lee et al , 2021: 3 ) .

وبالاستناد الى ما تقدم فان الباحث يرى ان تبادل الاتهامات التنظيمية هي العملية التي تبدأ فيها المشكلات بالظهور بشكل كبير ، والادارة تبحث عن المسببين لهذه المشاكل دون البحث عن حلول لها، وتصبح الصراعات داخل المنظمة هي السائدة، والمنظمة لا تستخدم التدابير اللازمة للمستقبل .

### 3- البيروقراطية التنظيمية

يطلق عليها ايضا اسم البيروقراطية الكاملة ( Adizes , 1979 : 13 ) . ففي البيروقراطية الكاملة، تقل الصراعات وهناك جو من الهدوء بين المديرين في المنظمة، ولكن لا يحدث شيء على الإطلاق ولا توجد نتائج، ولا ميل للتغيير في أنظمة وقواعد وإجراءات العمل الجماعي، ومن أكثر الخصائص المميزة للبيروقراطية هي الالتزام الكامل بالكلمات المكتوبة، فمثل هذه المنظمة تعزل نفسها عن البيئة وتبني طبقات من العزلة بالاتصال مع الخارج ( Adizes , 2004 : 177 ) . وبسبب البيروقراطية فان المنظمة تركز على الطقوس وليس العقل وتصر على العديد من الأنظمة والقواعد، وتصبح المنظمة انطوائية وغير مرنة ولا يمكن التحكم فيها ( Adizes & Pál , 1992 : 8 ) .

في البيروقراطية التنظيمية تكون المنظمة قد ماتت فعلاً، غير أنه يتم الحفاظ عليها عبر الحياة الزائفة ، وبالدعم الخارجي، الذي يكون عادة من الحكومة ، لأن المنظمة غير قادرة إلى حد كبير على توليد ما يكفي من الموارد للحفاظ على نفسها، وفي سياق البيروقراطية التنظيمية تكون المنظمة مفككة، ولا أحد يدري ما يدور في الدوائر الأخرى، فلا يتحمل أحد أي مسؤولية نتيجة المهام المنفصلة، وتحاول المنظمة التقليل من الاضطرابات الخارجية بالاتصال بالجمهور عبر قنوات ضيقة للغاية، فعلى سبيل المثال تسمح المنظمة بخط هاتفي واحد للرد على احتياجات الزبائن أو تبقيهم واقفين في طوابير طويلة (بو عسلة واخرون، 2020 : 330).

اذا لم تفقد الشركة وجودها في السابق ، فإنها ستفقد شيئاً فشيئاً في البيروقراطية التنظيمية من خلال الضغط أو التشريع، وللبقاء على قيد الحياة يجب أن تلبى المنظمة احتياجات الزبائن والرعاة والمسؤولين والذين يمولون المنظمة ويتحكمون فيها، عن طريق مجموعة من القواعد والاجراءات والطقوس الخاصة، اما الإبداع والابتكار يموتان تحت مجموعة من المعايير واللوائح ، حيث تنمو جبال من الأوراق التي تتضمن الاجراءات والتعليمات ( Adizes , 2005 : 23 ) . اذ ان السيطرة والسلطة تكون للممولين، والمحامين، وجهاز الأمن، وتكون الإدارة مهتمة بالألعاب السياسية، والزبائن ليسوا جزءاً مهماً من خططها ( Lavrinovich & Sorokina , 2021 : 140 ) . فضلا عن اتباع الرؤية الخاطئة، وإظهار الغطرسة الإدارية، والاعتماد على الأساليب المستخدمة في الماضي (Kobanoğlu & Yüksesyildiz , 2021: 294) . وهذا يؤدي الى الفشل، وأن هذا الفشل يساهم في

مجموعة متنوعة من المعتقدات والافتراضات الخاطئة حول الفاعلية التنظيمية، وتدفع المنظمات ذات الأداء العالي إلى تضليل النتائج عن الفشل، لان هناك بعض النجاح، فيتم الاشارة إلى الحظ لحصول الفشل، بدلاً من القدرات الضعيفة والاداء الضعيف للمنظمة ( Schwarz&Bouckennooghe ,2021:3 ). اذ يتضمن إنكارًا لبداية موت المنظمة او انحلالها ( Riach & Kelly , 2015 : 23 ). اذ تكون المنظمة البيروقراطية ليست لها القابلية على ايجاد الحد الكافي من الموارد للحفاظ على وجودها، فأن الفجوة بين الاداء الفعلي والاداء المقبول تتزايد باستمرار ولا تتخذ الادارة العليا اي اجراء حازم لحل هذه المشكلة، بل يحاول المديرون اقناع الموظفين ان كل شيء جيد في المنظمة (عبدالله ، 2020 : 125) . والمنظمة البيروقراطية لديها العديد من الأنظمة والقواعد وتعمل على الطقوس وليس العقل ( von Wobeser , 2016 : 37 ) .

ويوضح ( عباس ويوسف ، 2015 : 105 ) ان المنظمة البيروقراطية تمتاز بالاتي :

- عدم التماسك الداخلي .
- المنظمة تتمسك بقوة بعدد من القواعد والانشطة والطقوس الثابتة وغير المرنة .
- تعمل المنظمة على اجبار العملاء لتطوير مناهج متطورة لتجاوز الازمات .
- القادة يشعرون بعدم السيطرة على المنظمة .
- تخلق المنظمة الصعوبات والعقبات للحد من الضغوط الخارجية .

ان المنظمة البيروقراطية تعمل على التركيز على التحكم لأجل التحكم ولا يوجد توجه لإحداث التغيير، والمديرون يحتاجون إلى تعاون كبير مع الآخرين، وهو أمر شبه مستحيل في البيروقراطية، اذ ان القائد لا يمكنه ان يؤثر على العاملين في جميع المستويات التنظيمية، وان المنظمة البيروقراطية تكون مفككة، وكل قسم فيها لديه مسؤولية لمهمة معينة، والموظفون لا يعرفون ما يدور داخل الدوائر الأخرى، لذا لا أحد لديه مسؤولية مجتمعية نتيجة المهام المنفصلة (ابو عوجة و أبو ناصر، 2018: 14) . فالمنظمة تهتم اكثر بالموظفين المخلصين للقيادة ، وتهمل الموظفين المهنيين ( Lavrinovich & Sorokina, 2021: 139 ).

أن البيروقراطية التنظيمية من الدعائم المتلازمة جداً مع الشيخوخة التنظيمية، فهي توجد اسلوب في القيادة والإدارة يمتاز بانعدام المرونة وتكون المركزية والتحكم في اتخاذ القرار عالية جداً، اما الجمود فهو يمنع التواصل والتبادل السهل للمعلومات، وان التفاعل مع التغيير هو الطريقة السليمة لخروج المنظمة من هذا الوضع الهرم والعودة بها الى المنافسة والإبداع، وأن المنظمات التي لا تبحث عن الفرص واستثمار هذه الفرص يمكن أن تؤدي الى الخوف والتوقع والعزلة أو كما يقال (اللعب خارج الحلبة) أو (التغريد خارج السرب) ، وهذا مؤشر واضح على الشيخوخة التنظيمية (النصراوي ، 2014 : 63 ) . وغالبًا ما تكون المنظمات القديمة أكثر بيروقراطية من المنظمات الناشئة

الأصغر سناً ، بسبب ارتفاع ضغط التكلفة الناتج عن الهياكل والتنظيمات الزائدة عن الحاجة في مواجهة معدل الدوران الهابط أو هوامش الربح الضعيفة أثناء التغيير، إذ يمنع انخفاض التدفقات النقدية في المنظمات الكبيرة اتخاذ إجراءات مبتكرة، مما يزيد من التدهور ( Kücher et al , 2020 : 643 ) . إذ إن القائد الذي تحركه عاصفة الجهل وتقوده التوترات العشوائية يتعذر عليه اكتشاف مكامن الواقع في منظمته إلى حد أنه يتخبط ويعمد إلى التماس سبيل التبريرات غير المقبولة، فحركته تكون بحدود جهله كما إن مقاصده تمثل ترجمة فعلية لفقدان بصره وبصيرته فهو ضائع بين مشاكل الموظفين، فجمود الإدارة علامة دالة على الفشل مثلما أن الفشل دلالة على وجه من أوجه الجمود، إذ أن الجمود يقود إلى الفشل التنظيمي مثلما أن الفشل يمثل تأكيد للجمود (النوفل والعلي ، 2021 : 320 ) .

تواجه المنظمات نزاعات خطيرة بين اصحاب الملكية ومديري المنظمة البيروقراطية، لذلك تبدأ المنظمات في النضال من أجل اتخاذ قرارات بشأن الخروج، أو الاستمرار، أو الانتقال، على أساس المفاضلة بين حقوق الملكية المحددة بشكل غامض والفوائد الفريدة مثل القضاء على الربح المضاعف (Deng et al , 2021 : 13) . ويمكن لحالات الأزمات في المنظمة الجامدة أن تدفع المديرين الذين لا يرغبون في الخروج عن الوضع الراهن إلى إنكار وجود الأزمة المحتملة، مما يقلل بشكل كبير من القدرة على التخطيط للاستجابات المناسبة، وإلى شلل القرار، وتقليل فهم التهديدات ( Norman , 2020 : 7 ) . وبالارتكاز على ما سبق فإن الباحث يرى ان البيروقراطية التنظيمية هي الفترة التي تكون فيها المنظمة مفككة وغير قادرة على توليد الموارد للحفاظ على وجودها، لان الابداع والابتكار داخل المنظمة قد انتهى بسبب الالتزام الكامل بالإجراءات والروتين، إذ لا يحدث تغيير في المنظمة، ولكن تحتفظ المنظمة بحياة زائفة عن طريق الدعم الخارجي والذي غالباً ما يكون حكومي .

#### 4- الاضمحلال التنظيمي

يحدث التراجع التنظيمي في المقام الأول بسبب التركيز المفرط على البيروقراطية والقواعد والإجراءات ( Mosca et al , 2021 : 5 ) . والذي يؤدي الى الاضمحلال عندما لا يبقى أحد ملتزماً بالمحافظة على المنظمة، حيث يكون النمو الزائد في حجم المنظمة اكبر من قدرتها على تعظيم فاعليتها، وتفشل المنظمة بتوقع أو ادراك المستقبل، وكذلك التجنب أو التحييد أو التكيف ازاء الضغوط الداخلية والخارجية التي تهدد بقاء المنظمة في الأمد الطويل، فضلاً عن وجود قاعدة كبيرة من العمالة التي غالباً ما تعيش فترة طويلة ومكلفة للغاية وبشكل مصطنع، فعندئذ لا يمكن إنفاذها إذ تكون قد فقدت الدعم من حملة أسهمها، وتقلصت قدرتها في الحصول على الموارد، وتكون النتيجة فناء وموت المنظمة، وحالما يحدث الموت فإن ارتباط الأفراد سيتغير لإدراكهم بأن النهاية قد حلت وان ارتباطهم بالمنظمة قد انتهى، ومن الممكن أن تصل المنظمة في الشيخوخة في بداية تأسيسها نتيجة تعرضها لتحديات وظروف معينة مثل الانفصال وغيرها (ابو عجوة و أبو ناصر، 2018: 15).



موت المنظمة هو الزوال الفعلي للمنظمة عندما تخرج شركة بأكملها عن العمل أو يتم إغلاق مصنع أو وحدة أعمال (Smollan & Singh , 2022 : 16). إذ يحدث الاضمحلال عندما لا يبقى أحد ملتزمًا بإدامة التنظيم ( von Wobeser , 2016 : 37 ) ; ( Khorev et al 2015 : 23 ) . وتتميز هذه الفترة بركود الأرباح بسبب نقص الابتكار، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى موت المنظمة ( Broman & Oscar, 2015 : 6 ) . ويمكن أن يمتد الاضمحلال لسنوات بينما تكون المنظمة تتألم ببطء، أو تقفز فجأة بضربة واحدة قوية لتتفكك المنظمة عندما تصبح أرباحها غير قادرة على تغطية ديونها، أي التكاليف أعلى من أي زيادة في الإيرادات ( Adizes , 2005 : 23 ) .

ونادرا ما تكون الوفاة التنظيمية حدثا ذا شأن، إذ ان وفاة المنظمة تتم ببطء عبر انسحاب المؤيدين الخارجيين، وتوفر عدد كبير من الموظفين الذين يتقاضون اجورا مكلفة، ويطول امد الوفاة لعدم الرغبة في القضاء على الوظائف المتوفرة، لأسباب سياسية بحتة (بشيشي و اخرون ، 2020 : 143) . وعندما تحدث الوفاة لا توجد منتجات، ولا إدارة، ولا مشاريع، ولا عمل جماعي ولا توجه، لان المنظمة تتوقف عن العمل ويتم حلها ( Adizes , 2004 : 181 ) . وهنا تفقد المنظمة قدرتها في القيام بدور مهم و حيوي في المجتمع ويحدث التدهور الذي يصل الى مرحلة لا يمكن الرجوع منها حيث تستهلك المنظمة ذاتها، و يمكن ان تستمر بأشكال اخرى كالاندماج أو البيع والذي يؤدي إلى ظهور منظمات جديدة بحيث يصعب القول إن المنظمة الأساسية ما زالت مستمرة (العوامله واخرون ، 2009 : 5 ) . يُظهر موت المنظمة العديد من المشاعر وردود الأفعال نفسها التي يختبرها البشر مع فقدان أحد الأحباء، إذ يضطر الناس إلى الانفصال عن العلاقات القائمة وكذلك الاتصال بالآخرين ( Cunningham , 1997 : 1 ) . إذ تنقطع الروابط بين المنظمة و أعضائها، والمشاركون الخارجيون (على سبيل المثال الزبائن والموردين والدائنين) ، فضلا عن الأشياء المادية ( Sutton , 1987 : 13 ) .

وقد تؤدي شيخوخة المنظمة إلى الإغلاق، وهي تجربة مؤلمة عاطفياً، لا سيما بالنسبة للذين طوروا وأداروا العمل منذ البداية، إذ يمكن أن يلقي إغلاق الأعمال بظلال من الشك على الكفاءة الشخصية للأفراد في إدارة عمل تجاري جديد، أو يمكن أن يضر بقدراتهم على اتخاذ القرار طوال حياتهم المهنية في المستقبل (Kibler et al , 2021 : 6).

وبالاعتماد على ما سبق فإن الباحث يرى ان الاضمحلال هو الموت اي تتوقف المنظمة عن العمل، وهذه الفترة يمكن ان تستمر لسنوات او تنتهي المنظمة بضربة واحدة ، إذ تفقد المنظمة موظفيها وزبائنها ومشاريعها ووجودها .

## المبحث الثالث

## العلاقة بين القيادة الخلاقة والشيخوخة التنظيمية

## توطئة ...

نحن نعيش اليوم في عالم يتمتع بوصول لا مثيل له إلى البيانات والمعلومات والفرص الجديدة، لكننا نعيش أيضًا في عالم تزداد فيه التحديات والأزمات تعقيدًا، إذ يتميز المشهد بالتغير السريع والغموض وعدم اليقين ، والذي يتطلب البصيرة والفضول والابتكار والتعلم المستمر وتكامل وجهات النظر المتنوعة، و تحديد فاعلية القادة بشكل متزايد ليس فقط من خلال الحلول التي يقدمونها ، ولكن من خلال شجاعتهم والجرأة في طرح الأسئلة الأكثر صعوبة، جنبًا إلى جنب مع تميزهم وحكمتهم في فهم ما هو مطلوب حقًا، ويحتاج تعليم القيادة وتطويرها إلى تضمين فرص للتفكير الهادف لتجميع مجموعة كاملة من وجهات النظر، وتمييز البدائل، وتخيل إمكانيات إبداعية، تغذي هذا النوع من القيادة الأساسية بطرق فريدة وملهمة، إذ ان القيادة الخلاقة عامل مهم وحاسم لنمو المنظمة، و قد تميل القيادة إلى الضعف مع انتقال الإدارة من جيل إلى جيل، وتتسبب في شيخوخة المنظمة .

## أولاً : تأثير القيادة الخلاقة في الشيخوخة التنظيمية

العالم يتغير ولا شيء يبقى على حاله من الناحية المادية والاجتماعية والاقتصادية، وهذا امر اكيد، وكلما زادت سرعة وحجم التغيير، زادت المشكلات واصبحت أكثر تعقيدًا، لأن كل نظام في العالم سواء كان ذلك النظام هو الإنسان أو النظام الشمسي أو أي نظام يتكون من أنظمة فرعية، فعندما تحدث التغييرات، فإنها لا تتغير بشكل متزامن في هذه الانظمة : فبعض التحولات تكون أسرع، والبعض الآخر أبطأ، وهذا ممكن ان يؤدي إلى تفكك النظام وشيخوخة سريعة، إذ تتطلب المشكلات والتي هي من مظاهر التفكك نتيجة التغيير ايجاد الحلول، ومع ذلك فإن أي قرارات يتخذها قادة المنظمات للتغلب على هذه المشكلات، يؤدي إلى تغييرات جديدة، مما قد يعني عدم توافق جديد، والذي يؤدي إلى مشكلات جديدة، وان الغرض من القيادة الخلاقة هو الاستعداد للمستقبل وهذا يعني إدارة التغيير من قبل قائد خلاق يستطيع انقاذ المنظمة من الشيخوخة والفشل والعودة الى النمو مرة اخرى والنجاح ( Adizes, 2018: 11 ) .

ان الهدف الاساسي للمنظمة هو المحافظة على بقاء المنظمة او تحسين أدائها ، ولتحقيق هذا الهدف يجب ان يركز القائد الخلاق على الموارد البشرية وهي المورد الأساسي والأكثر أهمية في المنظمة، لذلك تحتاج المنظمات إلى تعديل سياسات إدارة الموارد لإلهام العاملين، حيث يتغير الاداء في المنظمات بسبب سلوكيات الموظفين المختلفة تجاه وظائفهم والمنظمة ( Bashir et al , 2021 : 1 ) . إذ أن القادة الذين لديهم العقلية الصحيحة قد ينجحون في تحويل التهديدات التنافسية إلى فرص استراتيجية، إذ يحتاج المديرين إلى عقلية خلاقة لزيادة جهود البحث والتطوير والتشجيع على السلوك الخلاق عبر جميع المستويات التنظيمية، و التركيز على القدرات الأساسية لتأمين كفاءات أو مزايا التمايز للمنظمة، فضلاً



عن وجود عقلية تعاونية للقائد الخلاق تسمح للمنظمة بمشاركة المعرفة، وتطوير مهارات التفاوض مع المنظمات الأخرى (Bodolica & Spraggon , 2020 : 11).

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان للقائد الخلاق تأثير فاعل وكبير على الموظفين لما يمتلكه من سمات شخصية ومميزات وخصائص ومهارات تجعله قادر على التحفيز وبث روح المبادرة لدى الموظفين ويجاد الحلول المبتكرة للمشكلات التي قد تعاني منها المنظمة عن طريق التفكير الخلاق وغير التقليدي، فدفع المنظمة للأمام وجعلها رائدة من اهم واجبات القائد الخلاق ، فضلا عن مواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمنظمة، والبعض من هذه التحديات قد تكون كبيرة وخطيرة تؤثر بشكل مباشر على المنظمة وقد تؤدي بها الشيخوخة والاضمحلال ، فالقائد الخلاق من اهم واجباته هي السعي الى عدم وصول المنظمة الى الشيخوخة او انقاذ المنظمة في حالة وصولها الى الشيخوخة واعادة الامل في نمو المنظمة من جديد .

ومن خلال ابعاد القيادة الخلاقة سنتعرف كيف يكون تأثير كل بعد على الشيخوخة التنظيمية وكالاتي:

#### ثانياً: تأثير التعاطف في الشيخوخة التنظيمية

ان مشاعر الآخرين تستحق الاهتمام من قبل القائد الخلاق لأن نجاح المنظمة او فشلها يؤثر عليهم أيضاً، وان ردود الفعل العاطفية على الأحداث ، وشدتها ، ومدتها ، وتكرارها، تعتمد بشكل كبير على أهمية النتائج للفرد (Smollan & Singh , 2022 : 26) . اذ يظهر الحزن والغضب عند مواجهة الناس خسارة وشيكة، وأن هذه المشاعر تعني أن الحزن يساعد الناس على قبول أن الخسارة ستحدث وأن الأشخاص الذين لا يُظهرون مثل هذه المشاعر منخرطون في إنكار غير صحي لاقتراب الخسارة، وأن الحزن و الغضب هما رد الفعل الأكثر شيوعاً للخسارة (Häsänen, 2010 : 18) . وهذا يؤدي الى عدم الرضا، وأن الشعور على مستوى المنظمة بعدم الرضا عن الوضع الحالي يكون له نتائج واضطرابات عاطفية يمكن أن تخلق الضغط والتوتر والخوف، وأن الضغط والخوف يمكن أن يحد من الإبداع والتعاون، و يمنعان كلاً من القدرة الاستيعابية والسلوك الخلاق، فضلا عن ان الإبداع والابتكار يتأثر سلباً بإشارات الإدارة غير الداعمة أكثر مما يتأثران بشكل إيجابي بإشارات الإدارة الإيجابية

(Fredberg & Pregmark , 2021: 3) . وأن فشل المنظمة في تحقيق اهدافها تثير المشاعر والعواطف السلبية لدى العاملين، ولكن حدة هذه المشاعر تعتمد على عدة عوامل تختلف من شخص لآخر، مثل الشعور بالذنب والإحراج والغضب والاشمئزاز والإحباط، اذ لا يكمن الاختلاف في ما يُدرك بشكل فردي فحسب، بل يكمن أيضاً في التقييم المبني اجتماعياً عن من هو المسؤول عن الفشل (Smollan & Singh , 2022:20). اذ ان مشاعر وعواطف الإدارة العليا قد تعرقل عملية صنع القرار في أوقات الشدة، وان جودة العلاقة بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة ممكن ان تتغير عندما تبدأ المنظمة تعاني من الشيخوخة (Bodolica & Spraggon , 2020 : 16) . اذ يشعر القائد بالذنب عندما

يفكر في تأثير فشله على الآخرين ، لان الفشل يصاحبه الحزن وهو عاطفة أكثر حدة ويمكن العثور عليها عندما يكون للموت التنظيمي عواقب على الفرد، و ينشأ الحزن ايضاً من الشعور بالخسارة، و فقدان احترام الذات، وعدم تحقيق النتائج المرجوة، ويزيد من الشعور الحاد بالذنب وخيبة الأمل والإحباط بسبب العواقب السلبية على الآخرين مثل الموظفين والدائنين والمستثمرين ( Smollan & Singh , 2022 : 21).

في حين ان العواطف الايجابية لها تأثير على التوقعات والتقدم، ومثل هذا التأثير الإيجابي يؤدي إلى تقييمات أعلى للتوقع والتقدم، والذي بدوره يؤدي إلى توليد دافعية وميول للعمل والمثابرة لفترة أطول، لذلك تلعب العواطف الايجابية أدوار مهمة في العمليات التحفيزية للموظفين، وحتى في اختيار ووضع الأهداف (Cady et al , 2019: 5). اذ يعمل القائد الخلاق في بعض الاحيان الى إثارة عاطفية مقصودة لتحفيز الرضا عن النفس والصالح الذاتي للعاملين ، لان عدم الرضا عن الوضع الراهن يؤدي الى بحث العاملين عن التغيير، وبالتالي يخلق القادة شعوراً بالحاجة الى التغيير على مستوى المنظمة لحشد الدافع لترك الطريقة القديمة في العمل، اذ يجب على القائد التأكد من أن المنظمة تدرك التغيير القادم على أنه مسألة نجاح أو فشل، وان التهديد بالفشل التنظيمي يدفع لضمان الوعي داخل المنظمة ولفت انتباه المنظمة إلى حالة تهديد عاجلة، ويعتبر ضرورة لإقناع العاملين بترك الطريقة القديمة لتحفيز التغيير، وبالتالي يتمكن القائد الخلاق من انتشال المنظمة من حالة الشيخوخة التي تمر بها الى وضع افضل واحسن ( Fredberg & Pregmark , 2021: 2).

وبالاعتماد على ما تقدم يمكن القول ان القيادة الخلاقة تعتمد على اثاره العواطف الايجابية للموظفين في المنظمة لتحفيزهم على بذل اقصى ما لديهم من جهد وتعاون مع القائد الخلاق للحد من وصول المنظمة الى الشيخوخة، بدلا من العواطف السلبية مثل الحزن والخوف وعدم الرضا التي تتولد نتيجة الفشل بسبب الشعور بالذنب، اذ يعمل القائد الخلاق على رفع الروح المعنوية للموظفين وحثهم وتحفيزهم وبث الامل لديهم لمعاودة نشاطهم من جديد لتجاوز العقبات والمشكلات التي تمر بها المنظمة في مرحلة الشيخوخة .

### ثالثاً : تأثير الوضوح في الشيخوخة التنظيمية

أن القائد الخلاق تكون لديه رؤية واضحة للمنظمة، ويعمل على جعل الموظفين يمتلكون معرفة كبيرة وواضحة بالعمليات وتوقعات الزبائن، ويقوم القائد الخلاق بإشراك الموظفين من أجل الحصول على الدعم للخطط ، اذ تعتبر مشاركة الموظف هي الأنسب عندما يحتمل أن تؤثر التغييرات بشكل إيجابي على الموظفين وعندما يكون هناك متسع من الوقت للعمليات التشاركية ( Van der Voet , 2019 : 14). اذ يتعلق التخطيط بالقدرة على توقع الأحداث المستقبلية من خلال فهم كل من الأداء السابق وتعقيدات التفاعل البيئي الدقيق المحيط بالمنظمة، وبالتالي فإن التخطيط يتعلق بتوقع المستقبل ووضع الخطط و

القواعد الواضحة والصريحة والقابلة للتنفيذ، وان غياب الخطط الواضحة او غير الواقعية يؤدي الى الإخفاقات و تهديدات محتملة لبقاء المنظمة ( Norman , 2020 : 6 ). اذ يضع الفرد والمنظمة هدفاً مناسباً وواضحاً ويبدل القدر المناسب من الجهد لتحقيقه، بعد ذلك تتم مقارنة الأداء والنتائج المتحققة من السعي وراء الهدف المحدد، والذي يؤدي إلى اتخاذ قرار بشأن الاستمرار في نفس الاتجاه ام لا (Cady et al , 2019 : 5). ان الوضوح سيحدد فشل المنظمة او نجاحها، اذ ان أهداف المشروع غير الناجحة وغير المرضية يمكن ان تؤدي بعد ذلك إلى نتائج ضارة طويلة المدى للمنظمة Schwarz & ( Bouckennooghe , 2021: 4 ). اذ يضع القادة الرؤية والاستراتيجية للمضي قدماً ، وتوضيح هذه الرؤية / الاستراتيجية للموظفين ثم إلهامهم وتحفيزهم والتأثير عليهم لتحقيقها، فإن القيادة الخلاقة تعمل على وضع الأهداف الواضحة وتتصدى للتحديات على المستوى الاستراتيجي والثقافي للمنظمة Jones et ( al , 2019 : 159 ). وبالتالي فان المنظمات يجب أن تكون حساسة للتغيرات البيئية و أن تكون قادرة على اختيار الاستراتيجيات الصحيحة بسرعة لتعزيز أداء المنظمة والحفاظ على التنمية المستدامة بسبب سرعة التغيير في البيئات التنافسية ( Lee et al , 2021 : 1 ).

ان فشل المنظمة في تحقيق أهدافها هو سبب رئيسي لوصول المنظمة الى الشيخوخة، و يمكن ان يجعل استجابة القائد الخلاق اكثر نشاطاً لإعادة تعيين النتائج المرجوة، وهذا التعديل يكون عن طريق التأقلم الوظيفي وهو كيف يمكن لأعضاء المنظمة التعامل مع الفشل، مما يسمح لهم بالتركيز بشكل استباقي على الاحتمالات التي تنشأ عنه من خلال تصوير الفشل كاستجابة لحل المشكلات، وإعادة التقييم الإيجابي على المستوى التنظيمي، وبقدر ما تدرك المنظمة أن الفشل هو حقيقة واقعة ، لكنها تحاول أيضاً التعامل مع الوضع من خلال إعادة تفسيره، اذ يقوم أعضاء المنظمة أيضاً بذلك من خلال التأكيد على القيمة بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين أو التقليل من المشكلة ( Schwarz & Bouckennooghe , 2021 : 6 ). فعندما تحدث الأزمة ، يجب على القائد الخلاق أن يصبح حاسماً، وأن يظهر قدرة عالية على التركيز على المشكلة وتجاهل نداءات الإنذار التي يطلقها المشككون والمتشائمون ( Hughes , 2022 : 9 ). وان تعلم كيفية التعامل مع الفشل لا يحدث بسرعة، و يمكن ان يحدث في بعض الأحيان بعد فوات الأوان، وان العلاقة بين الفشل و سرعة التعلم من الفشل إذا تم تنظيمها بشكل مناسب من قبل القائد الخلاق وفي الوقت المناسب ممكن ان تكون النتائج إيجابية (Smollan & Singh , 2022:24).

وبالارتكاز على ما تقدم يمكن القول ان القائد الخلاق تكون لديه رؤية واضحة وتخطيط مناسب واستراتيجية جيدة ويعمل على توضيح هذه الرؤية والخطة والاستراتيجية للموظفين عن طريق توفير المعلومات المناسبة والاجراءات الواضحة لضمان دعم العاملين للتنفيذ وهذا يؤدي الى نجاح المنظمة، اما اذا كان الوضوح غير موجود فيمكن ان يؤدي ذلك الى عدم تفاعل العاملين مع القائد وبالتالي يمكن ان تصل المنظمة الى الشيخوخة .

## رابعاً : تأثير السلوك الخلاق في الشيخوخة التنظيمية

تعتمد المنظمة على القائد الخلاق لاستمرارها ( Riach & Kelly, 2015 : 23) . اذ ان القيادة هي مفتاح نجاح أي منظمة و لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، وبالتالي البقاء التنظيمي، وان أحد العوامل الرئيسية في فشل المنظمات في التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية هو افتقارها للقيادة الخلاقة والفاعلة ( Jones et al , 2019 : 158 ) . اذ أن القائد الناجح يمكن أن يدمج الخسارة والشعور بالعجز في ممارساته القيادية وبالتالي تعزيز ادارته الفاعلة للمنظمة (Learmonth, 2011:4) . وان استجابة المنظمة للأحداث غير المتوقعة يعتمد بشكل اساسي على القدرات السلوكية والعاطفية والعلائقية للقائد مع الموظفين، والتي يجب ان تكون اكثر مرونة وموثوقية، وبالتالي تقليل المخاطر وتحسين الاستجابة للأحداث غير المتوقعة ( Hendy & Tucker , 2021: 5 ) .

أن تصرف القائد الخلاق بحذر مطلوب من أجل البقاء ، وكذلك تجميع القوة من أجل تطوير الوعي لتقييم الموقف والقدرة على اتخاذ قرارات عقلانية، واستكشاف طرق لتخفيف النزاعات بين الموظفين، والبحث عن أرضية مشتركة مع الاحتفاظ بالاختلافات، وتشكيل سلطة إدارة فاعلة، وهذا يتطلب من القائد الخلاق أن يكون صادق، وأن يتصرف بشكل حاسم، وأن يعزز بشكل مناسب روح المبادرة لدى الموظفين، وذلك لتعزيز التغييرات الكمية والنوعية في المنظمة، مما يُظهر الحالة المثالية، والنمو المتزايد، اذ يجب على القائد الخلاق في المنظمة التحدث على نطاق واسع، والحذر من الغطرسة والتهور، والاستعداد للمخاطر في أوقات السلم، من أجل قيادة المنظمة لتحقيق تقدم واضح، لأن الصلابة والانسداد سيؤديان حتماً إلى التراجع والشيخوخة والموت ( Qiao , 2020 : 6 ) . لأن التأثيرات الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها بشكل أساسي أو البعيدة تتفاقم مع عوامل أخرى داخلية، وان معالجة العوامل الداخلية يؤدي إلى تحسين صحة هذه العوامل ( Cady et al , 2019 : 5) . اذ يجب أن تتكيف المنظمة مع الظروف والاتجاهات الخارجية إذا أرادت الازدهار والتقدم، من خلال التفكير الخلاق والتفكير النقدي وحل المشكلات بأسلوب مبتكر ( Mullen et al , 2017 : 2 ) . فعندما تبدأ المنظمة في التقدم في السن ، يجب على القائد الخلاق الالتزام بإدارة مكافحة الأزمات، ومراقبة المنظمة في الأوقات المختلفة، لضبط عمل جميع الإدارات، ورصد البيئة الاجتماعية، وتحديد مشاكل الاتصال مع الموظفين، فإذا تم تحديد هذه المشكلات فيجب تطوير سياسة للقضاء عليها، من المهم إعطاء الحرية للموظفين لطرح افكارهم لتحسين نظم الإدارة وتنظيم الأنشطة في المنظمة ، وبالتالي سيساعد حل المشكلات الشامل على تجنب شيخوخة المنظمة ( Lavrinovich&Sorokina, 2021: 141 ) .

ان القائد الخلاق ينظر الى المشكلات التي تمر بها المنظمة كوسيلة لتقوية المنظمة وليس تعطيلها، وهو عامل حاسم لإدراك كيفية التعامل مع هذه المشكلات، وفهم الجوانب الإيجابية والسلبية وتأثيرها على العاملين داخل المنظمة، لان القيادة الخلاقة تتعامل مع العاملين عن طريق الإلهام والتحفيز والتأثير،

وبالتالي فإن قدرة القائد الخلاق على فهم السلوك البشري وتعزيزه أمر أساسي، لان القيادة هي عملية مستمرة من حيث صلتها بالقدرة على التكيف والاستعداد مع أولئك الذين تتم إدارتهم، وقدرة القائد الخلاق على التعامل في المواقف المختلفة والمتنوعة، وقيادة العاملين والتأثير عليهم على جميع المستويات هو امر مهم جدا ومؤثر على سير عمل المنظمة ( Jones et al, 2019: 159) . اذ يسعى القائد الخلاق لتحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين وخلق المعرفة الجديدة وكذلك للتفكير والعمل المبتكر عن طريق غرس الفرح والثقة والاهتمام بالعاملين ( Fredberg & Pregmark , 2021: 3) .

يعمل القائد الخلاق عن طريق التحليل والاختيار والتنفيذ والتقييم والتعديل على تجنب الفشل، لأنه يعتقد ان الفشل ليس مجرد نقطة نهاية أو حالة ينتج عنها مسار لا رجوع فيه ( Schwarz et al , 2021 : 162) . اذ إن العلاقة بين شيخوخة المنظمة والسلوك الخلاق عكسية، وتعتمد على الطريقة التي يستجيب بها القادة للانحدار وتراجع وشيخوخة المنظمة ( Van der Voet , 2019 : 10) . اذ يجب أن توفر المنظمة حوافز أكبر لزيادة مشاركة الموظفين ( Kim et al , 2021: 5) . ويعمل القائد الخلاق على تمكين الموظفين من استخدام حكمتهم على اتخاذ القرارات وخلق أفكار جديدة ، والذي يؤدي الى المرونة والإبداع، اي اعطاء دور اكبر للموظفين في بعض القرارات، والذي يؤدي الى زيادة الفاعلية التشغيلية وإبداع الموظفين مما يزيد من قوة المنظمة وقدرتها التنافسية، وهذا ممكن ان يؤدي الى اعادة احياء المنظمة واناقتها من الانهيار و الموت ( 192 : Hatane et al , 2019) .

ومما تقدم يمكن القول ان سلوك القائد الخلاق امر مهم واساسي في تحديد نجاح المنظمة ، وذلك عن طريق الاستعداد بشكل مستمر لمواجهة التحديات والمعوقات والصعوبات وحل المشكلات بأسلوب مبتكر ، فضلا عن استثمار الفرص المتاحة والتكيف مع الظروف والتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، اذ يعمل القائد الخلاق على الهام وتحفيز العاملين على الابداع والابتكار ومنحهم دوراً أكبر في صناعة بعض القرارات المهمة والذي يعمل على زيادة التفاعل والتماسك بين اعضاء المنظمة وبالتالي تكون النتائج ايجابية ولا تنحدر المنظمة او تصل الى الشيخوخة، اما اذا كان سلوك القائد يتصف بالجمود وعدم المرونة ، والتواصل مع العاملين ضعيف وهناك فجوة كبيرة بينه وبين العاملين، ولا يستطيع التفاعل مع البيئة الخارجية بالمستوى المطلوب وفي الوقت المناسب فان ذلك يؤدي الى التفكك وعدم التماسك ويدفع المنظمة سريعا نحو الانحدار والشيخوخة وربما الاضمحلال والموت، اي ان العلاقة عكسية بين القيادة الخلاقة والشيخوخة التنظيمية ، فكلما كانت القيادة في المنظمة تعمل بشكل فاعل فان ذلك يؤدي الى الحد من الشيخوخة التنظيمية والعكس صحيح .

## الفصل الثالث

### الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الاول : اختبار اداة القياس وتفحص صدقها

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ووصفها وتشخيصها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

## المبحث الأول

## اختبار أداة القياس وتفحص صدقها

## توطئة ...

للتأكد من صدق الاستبانة (أداة القياس) وتفحص ثباتها وما يتحقق من اطمئنان حول نتائج تحليلها واختباراتها يلجأ الباحث الى اعتماد مجموعة من الاختبارات والاساليب المناسبة لتحقيق هذا الغرض على مستوى فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة ، وهذا يوجب اعتماد عينة من اساليب القياس والاختبار كاختبارات الصدق والثبات بأنواعها التي تبدأ من المحكمين وتنتهي باختبارات الصدق العاملة والثبات ، وكما يأتي :

## أولاً : الترميز والتوصيف لمقاييس الدراسة

تتضمن متغيرات الدراسة متغيرين رئيسيين هما :

المتغير الاول هو المتغير المستقل وهو متغير ايجابي القيادة الخلاقة الذي يتم قياسه بثلاثة ابعاد فرعية تمثلت بـ (التعاطف، الوضوح، والسلوك الخلاق) .

المتغير الثاني فهو المتغير التابع وهو متغير سلبي الشيخوخة التنظيمية الذي تم قياسه بأربعة ابعاد فرعية تمثلت بـ (الارستقراطية التنظيمية، تبادل الاتهامات التنظيمية، البيروقراطية التنظيمية، والاضمحلال) .

وقد جرى قياس هذه المتغيرات اعتمادا على مقاييس جاهزة معتمدة تم عرضها في منهجية الدراسة الحالية، وفي ضوء ما تقدم سيتم ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية في ضوء مصطلحاتها الانكليزية وذلك لغرض تسهيل اجراءات استخدام اساليب التحليل والمعالجة الإحصائية للبيانات المستخرجة من استمارة الاستبانة وتسهيل مهمة قراءتها والتعامل معها، إذ يوضح الجدول (9) متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية ورموزها وعدد الفقرات في كل بُعد .

## الجدول (9) : ترميز وتوصيف المتغيرات وابعادها الفرعية

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
5	SY	التعاطف	القيادة الخلاقة creative leadership
5	CL	الوضوح	
5	CB	السلوك الخلاق	
5	OA	الارستقراطية التنظيمية	الشيخوخة التنظيمية organizational aging
5	RA	تبادل الاتهامات التنظيمية	
5	OB	البيروقراطية التنظيمية	
5	DE	الاضمحلال	



المصدر : اعداد الباحث استناداً الى استمارة الاستبانة .

### ثانياً : اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس

يقيس الصدق الظاهري للمقياس او الاختبار قدرته على تمثيل متغيرات او ظاهر معينة، اذ يمكن للباحث تعزيز مصداقية وموثوقية الاساليب المعتمدة في جمع البيانات وتقليل التحيزات التي تحصل من قبل الباحث او العينة وتأسيس علاقات جيدة لتفسير تقييمات خاصة بدقة العمل البحثي في العلوم السريرية والنفسية والتعليم والادارة، وبدون تقييم موثوقية البحث وصحته، سيكون من الصعب وصف تأثيرات اخطاء القياس على العلاقات النظرية التي يتم قياسها (2 : 2017 , Mohajan)

اما صدق المحتوى فهو احد الاساليب الاكثر استخداماً والمعتمدة في اختبار العديد من أبحاث العلوم الاجتماعية والظواهر السلوكية على وجه الخصوص، والهدف الرئيسي من هذا الاختبار هو التأكد من مصداقية محتوى الاستبيان وكيف يتم بناءه بحيث تكون فقرات قياسه واضحة وبسيطة ومفهومة من قبل المجيب، وهنا يأتي دور المتخصصين في تحديد هذا الهدف وتقييم الاستبيان من حيث الجدوى، وسهولة القراءة، واتساق الأسلوب والتنسيق، ووضوح اللغة المستخدمة (29 : 2016 , Taherdoost)

وللتأكد من جدوى الاختبارات اعلاه، عمد الباحث الى عرض أداة القياس في صورتها الأولية على عدد من المتخصصين في مجال ادارة الاعمال بشكل عام ومتخصصي السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية بشكل خاص لتحديد وتشخيص مستوى الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس وتحديد مدى تناسق هيكلية المقاييس من حيث الابعاد وانتفاء ووضوح كل فقرة من حيث المحتوى التطبيقي والصياغة على مستوى فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة .

واعتماداً على الملاحظات والآراء المطروحة من قبل السادة الخبراء حول بعض فقرات الاستبانة وما نتج عن المناقشات التي جرت معهم في هذا الاطار اجري الباحث التعديلات اللازمة وتغيير بعض الصياغات الخاصة ببعض الفقرات التي رأى الخبراء ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وانسجاماً مع مكان التطبيق واكثر تمثيلاً وقياساً للابعاد والمتغيرات التي تقيسها .

ويوضح الجدول (10) النسب المئوية التي تحدد اتفاق السادة الخبراء على فقرات الاستبانة ، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام تم تعديل ومعالجة صياغتها حسب الملاحظات المثبتة من قبل السادة الخبراء .

### الجدول (10) : نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	نسبة الاتفاق %
القيادة الخلافة	التعاطف	SY1	100
		SY2	85
		SY3	77
		SY4	92



85	SY5	الوضوح	الشيخوخة التنظيمية
100	CL1		
92	CL2		
100	CL3		
100	CL4		
100	CL5	السلوك الخلاق	
92	CB1		
100	CB2		
85	CB3		
100	CB4		
100	CB5	الارستقراطية التنظيمية	
100	OA1		
92	OA2		
85	OA3		
92	OA4		
92	OA5	تبادل الاتهامات التنظيمية	
85	RA1		
92	RA2		
77	RA3		
92	RA4		
85	RA5	البيروقراطية التنظيمية	
92	OB1		
100	OB2		
77	OB3		
85	OB4		
100	OB5	الاضمحلال	
85	DE1		
85	DE2		
100	DE3		
85	DE4		
92	DE5		

المصدر : اعداد الباحث .

### ثالثاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من اهم التوزيعات المستخدمة في مجالات متعددة تنتشر ما بين العلوم الانسانية الى العلوم الصرفة، الهدف الرئيسي منه هو تحديد نوع التوزيع الذي تخضع له البيانات ومدى دقتها وكيفية تمركزها اذا كان في نقطة الاصل او بالقرب منها او فيما كان توزيعها ملتويًا او متقلطحًا،

وهذا يمكن تحديده من خلال منحني التوزيع الطبيعي الذي يتم تحديده من خلال تقييم البيانات موضوع الدراسة (Goncharenko , 2017 : 95)

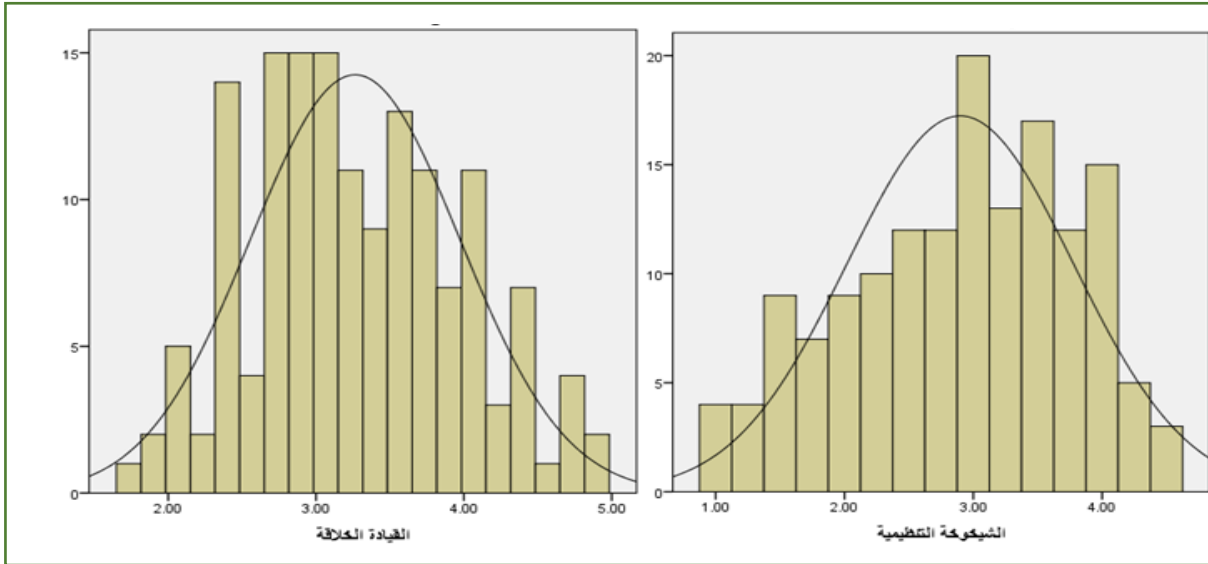
وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من اهم الاختبارات المعتمدة للتأكد من مدى اعتدالية البيانات وضمان انها تتبع التوزيع الطبيعي ام لا من اجل اختيار الاساليب التحليلية الملائمة لهذه البيانات واجراء الاختبارات المطلوبة. ولتحقيق هذا الغرض تم اجراء اختبار التفلطح والالتواء كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها ، وهنا اشار (Khine , 2013 : 35-36) الى انه بالإمكان الحكم على توزيع البيانات من خلال اسلوب التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) من خلال حساب قيمة (Z) المعيارية بقسمة قيمة احصائية الالتواء والتفلطح على خطأها المعياري وكلما كانت قيمتها اقل من  $(\pm 2.58)$  ( $p < .01$ ) تكون البيانات ذات توزيع طبيعي .

ولأغراض البحث الحالي يتضح من الجدول (11) ان قيم (Z) المعيارية قد جاءت ضمن حدود القيمة  $(\pm 2.58)$  وحسب اجابات الافراد العينة في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة وهذا يدل على ان جميع متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاساليب المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (12) منحني التوزيع الطبيعي الخاص ببيانات متغيرات البحث القيادة الخلاقة، والشيخوخة التنظيمية.

الجدول (11) : اختبار التوزيع الطبيعي (التفلطح والالتواء) لمتغيرات البحث

Z	الخطأ المعياري	الالتواء Skewness	Z	الخطأ المعياري	التفلطح Kurtosis	المتغيرات والأبعاد
-1.726	0.391	-0.675	-0.091	0.197	-0.018	SY
-1.460	0.391	-0.571	1.822	0.197	0.359	CL
-2.166	0.391	-0.847	1.695	0.197	0.334	CB
-1.642	0.391	-0.642	2.096	0.197	0.413	القيادة الخلاقة
-2.427	0.391	-0.949	-2.051	0.197	-0.404	OA
-1.465	0.391	-0.573	-2.325	0.197	-0.458	RA
-2.419	0.391	-0.946	-1.061	0.197	-0.209	OB
0.366	0.391	0.143	-2.223	0.197	-0.438	DE
-0.826	0.391	-0.323	-2.340	0.197	-0.461	الشيخوخة التنظيمية

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)



الشكل (12) منحني التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع لمتغيرات البحث

المصدر: مخرجات البرنامج (SPSS V.23)

رابعاً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي

تسعى الابحاث الى اعتماد التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لاختبار النماذج النظرية التجريبية التي تحدد العوامل الهيكلية للاختبارات او المتغيرات المدروسة ، وهو تحليل قوي مدفوع بالنظرية يمكنه تحديد مدى ملاءمة العناصر للظاهرة التي تدرسها، ويمثل بناءً وتقييماً شاملاً لنموذج مفترض (Kaiser et al., 2019 : 7) ويتضمن التحليل العاملي التوكيدي نظرية أساسية تتعلق بعدد محدد من العوامل (الابعاد) وهيكل معين من فقرات القياس التي تنتمي كل منها الى بعد معين ، وغالباً ما يتم تضمين هذا التحليل في إطار عمل أكبر لنمذجة المسار او ما يسمى حالياً بنمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) (Mair , 2018 : 3) ، ولغرض تقييم الانموذج الهيكلية الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لابد من التحقق من معيارين هما : (Singh , 2016 : 388)

### 1. تقديرات المعلمة (Parameter Estimates)

وهي القيم او النسب الاساسية في التقييم للأنموذج الهيكلية ، ويطلق عليها اوزان الانحدار المعيارية ، اذ تكون هذه الاوزان الانحدارية مناسبة ومقبولة ضمن بيئة التطبيق اذا تجاوزت قيمها نسبة (0.40) كمعيار اساسي .

### 2- مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices)

تحدد هذه المؤشرات مدى تلائم (تطابق) الاطار الهيكلية الناتج كبنية مستقلة من خلال تطابق بيانات العينة للمعايير الموضوعية والهيكل الذي اعد من خلاله المقياس، أي التحقق من ان البيانات التي تم الحصول عليها تنسجم مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة.

والجدول (12) يوضح مؤشرات تقييم مطابقة الانموذج الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات الدراسة .

### الجدول (12) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي

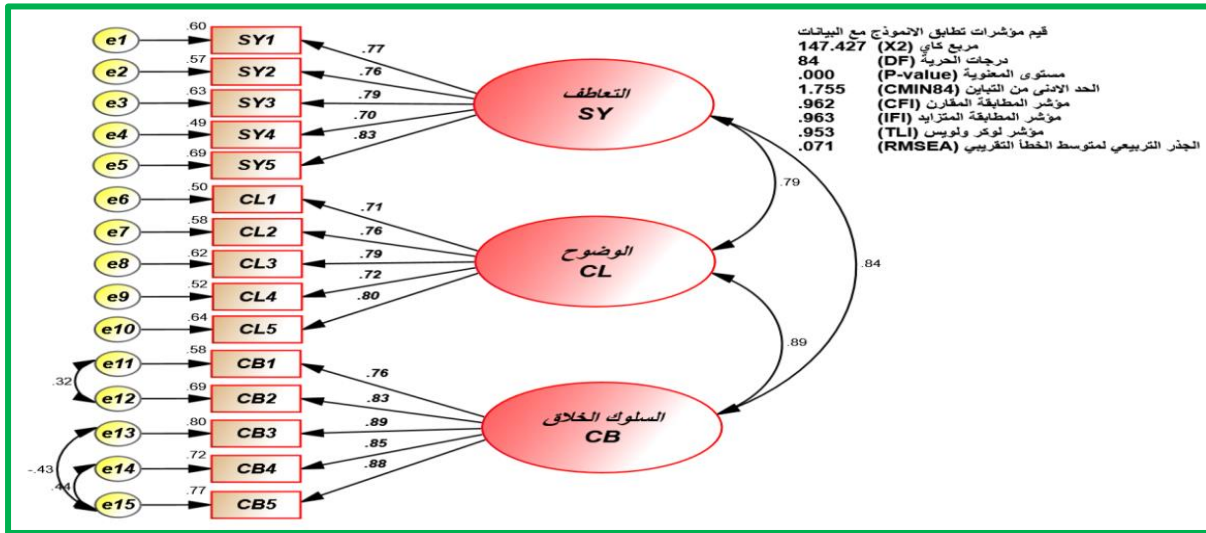
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد The Incremental Fit Index (IFI)	$IFI > 0.90$
4	مؤشر توكر ولويس The Tucker-Lewis Index (TLI)	$TLI > 0.90$
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA < 0.08$

Source : Singh,V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

#### 1. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة الخلاقة :

لقد تم قياس متغير القيادة الخلاقة من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي ( التعاطف (5) فقرة، الوضوح (5) فقرة، والسلوك الخلاق (5) فقرة . اذ يتضح من الشكل (13) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (13) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (13) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء ثلاثة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير القيادة الخلاقة في هذه الدراسة يقاس بثلاثة ابعاد فرعية كل منها يقاس بخمس فقرات مترابطة .



الشكل (13) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الخلاقة

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

الجدول (13) : معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الخلاقة

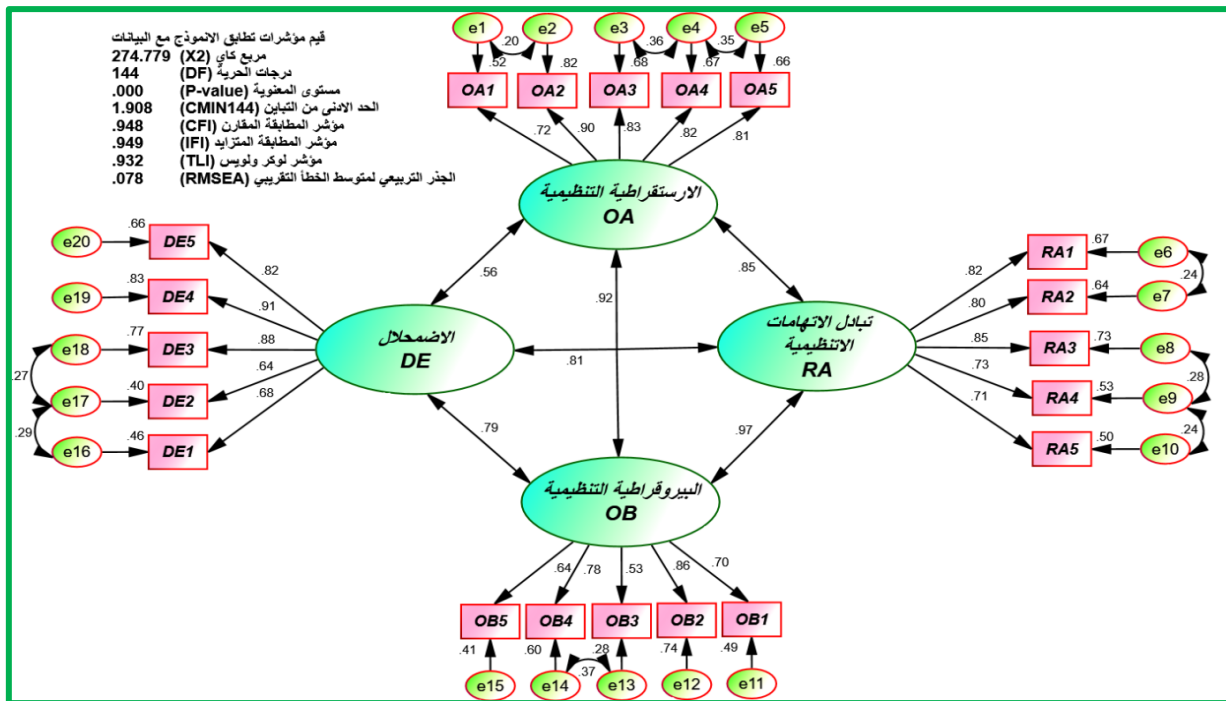
Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
SY5 <--- التعاطف	0.829	1.000			
SY4 <--- التعاطف	0.702	0.788	0.084	9.421	***
SY3 <--- التعاطف	0.791	0.964	0.087	11.075	***
SY2 <--- التعاطف	0.758	0.955	0.091	10.444	***
SY1 <--- التعاطف	0.774	1.033	0.096	10.739	***
CL5 <--- الوضوح	0.802	1.000			
CL4 <--- الوضوح	0.720	0.740	0.078	9.467	***
CL3 <--- الوضوح	0.789	0.823	0.077	10.638	***
CL2 <--- الوضوح	0.762	0.828	0.081	10.166	***
CL1 <--- الوضوح	0.710	0.789	0.085	9.304	***
CB5 <--- السلوك الخلاق	0.877	1.043	0.056	18.661	***
CB4 <--- السلوك الخلاق	0.851	1.000			
CB3 <--- السلوك الخلاق	0.893	1.205	0.084	14.386	***
CB2 <--- السلوك الخلاق	0.831	0.964	0.075	12.835	***
CB1 <--- السلوك الخلاق	0.764	0.968	0.086	11.222	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

## 2. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الشخوخة التنظيمية :

لقد تم قياس متغير الشخوخة التنظيمية من خلال اربعة ابعاد فرعية هي ( الارستقراطية التنظيمية (5) فقرة، تبادل الاتهامات التنظيمية (5) فقرة، البيروقراطية التنظيمية (5) فقرة، والاضمحلال (5) فقرة . اذ يتضح من الشكل (14) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (14) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (14) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة النموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء تسعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلية قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الشخوخة التنظيمية يقاس بأربعة ابعاد فرعية كل منها يقاس بخمس فقرات مترابطة .



الشكل (14) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الشخوخة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

## الجدول (14) : معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الشخوخة التنظيمية

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
OA1 <--- الارستقراطية التنظيمية	0.720	1.000			
OA2 <--- الارستقراطية التنظيمية	0.905	1.385	0.117	11.846	***

OA3	<---	الارستقراطية التنظيمية	0.827	1.143	0.114	10.073	***
OA4	<---	الارستقراطية التنظيمية	0.817	1.135	0.116	9.759	***
OA5	<---	الارستقراطية التنظيمية	0.812	1.085	0.112	9.678	***
RA1	<---	تبادل الاتهامات التنظيمية	0.818	1.141	0.119	9.598	***
RA2	<---	تبادل الاتهامات التنظيمية	0.797	1.118	0.119	9.365	***
RA3	<---	تبادل الاتهامات التنظيمية	0.851	1.327	0.133	10.001	***
RA4	<---	تبادل الاتهامات التنظيمية	0.728	1.098	0.112	9.771	***
RA5	<---	تبادل الاتهامات التنظيمية	0.707	1.000			
OB1	<---	البيروقراطية التنظيمية	0.702	0.757	0.082	9.241	***
OB2	<---	البيروقراطية التنظيمية	0.862	1.073	0.090	11.988	***
OB3	<---	البيروقراطية التنظيمية	0.533	0.543	0.067	8.126	***
OB4	<---	البيروقراطية التنظيمية	0.778	1.000			
OB5	<---	البيروقراطية التنظيمية	0.642	0.717	0.086	8.320	***
DE1	<---	الاضمحلال	0.677	1.000			
DE2	<---	الاضمحلال	0.636	1.012	0.115	8.792	***
DE3	<---	الاضمحلال	0.877	1.397	0.142	9.830	***
DE4	<---	الاضمحلال	0.911	1.460	0.146	10.017	***
DE5	<---	الاضمحلال	0.815	1.340	0.146	9.156	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

#### خامساً: الثبات البنائي لأداة القياس

يعد اختبار الموثوقية والثبات من اهم الاختبارات الواجب اعتمادها لكي يكتسب مقياس معين الصلاحية المناسبة للاستخدام وهو يعني ان المقياس موثوق به ويعتمد عليه. ويعد مقياس كرونباخ الفا من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة واكثرها شهرة وشيوع بين الباحثين في شتى مجالات البحث العلمي، فاذا بلغت قيمة الاختبار اقل من (60%) فان ذلك يعد مؤشراً ضعيفاً على الثبات في حين يعتبر الثبات مقبولاً اذا تجاوزت قيمته (70%) وتعد نسبة الثبات جيدة اذا بلغت (80%) فاكثر (Sekrana , 2003 : 311)

وبهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة للمتغيرات الحالية اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا، اذ تبين أن قيم المعامل لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.823 - 0.955) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة



مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70) . كما تبين ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت قيم عالية ومجدية بالنسبة للمقاييس المعتمدة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالصدق والثبات العالي. ويبين الجدول (15) معاملات الثبات والصدق لأداة القياس المعتمدة في الدراسة الحالية .

الجدول (15) : معاملات الثبات والصدق على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	قيمة كرونباخ الفا	قيمة معامل الصدق الهيكلي
التعاطف	0.885	0.941
الوضوح	0.872	0.934
السلوك الخلاق	0.927	0.963
القيادة الخلاقة	0.950	0.975
الارستقراطية التنظيمية	0.913	0.956
تبادل الاتهامات التنظيمية	0.899	0.948
البيروقراطية التنظيمية	0.844	0.919
الاضمحلال	0.823	0.907
الشيخوخة التنظيمية	0.955	0.977

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

سادساً : اختبار الاتساق الداخلي :

يهدف هذا الاختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات وابعاد الدراسة الحالية مع فقراتها ، واعتمد الباحث على استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد. ويوضح الجدول (16) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده، اذ تبين قيم نتائج الاختبار وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات والفقرات من جهة والابعاد والفقرات من جهة اخرى، اذ تراوحت بين (0.538 – 0.903) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس الدراسة.

الجدول (16) : الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
0.01	0.728**	0.840**	1	التعاطف	القيادة الخلاقة
0.01	0.717**	0.853**	2		
0.01	0.772**	0.825**	3		
0.01	0.649**	0.787**	4		
0.01	0.813**	0.831**	5		
.01	0.744**	0.763**	1	الوضوح	
0.01	0.743**	0.843**	2		
0.01	0.739**	0.848**	3		
0.01	0.710**	0.777**	4		
0.01	0.760**	0.841**	5		
0.01	0.773**	0.856**	1	السلوك الخلاق	
0.01	0.814**	0.890**	2		
0.01	0.843**	0.892**	3		
0.01	0.841**	0.900**	4		
0.01	0.862**	0.877**	5		
0.01	0.774**	0.803**	1	الارستقراطية التنظيمية	الشيخوخة التنظيمية
0.01	.846**	.881**	2		
0.01	0.711**	0.893**	3		
0.01	0.698**	0.903**	4		
0.01	0.657**	0.829**	5		
0.01	0.812**	0.859**	1	تبادل الاتهامات التنظيمية	
0.01	0.810**	0.854**	2		
0.01	0.836**	0.859**	3		
0.01	0.791**	0.848**	4		

0.01	0.718**	0.805**	5	البيروقراطية التنظيمية	
0.01	0.686**	0.770**	1		
0.01	0.846**	0.870**	2		
0.01	0.560**	0.723**	3		
0.01	0.757**	0.844**	4		
0.01	0.665**	0.709**	5		
.010	0.672**	0.783**	1		الاضمحلال
0.01	0.538**	0.796**	2		
0.01	0.766**	0.899**	3		
0.01	0.791**	0.885**	4		
0.01	0.714**	0.852**	5		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

## المبحث الثاني

## تحليل نتائج الدراسة ووصفها وتشخيصها

## توطئة ...

يعرض المبحث الحالي تشخيص النتائج الأولية للبيانات التي تم جمعها من خلال عينة الدراسة باستخدام الاستبانة التي تم اعدادها لغرض قياس متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية والتعرف على التحليل الاولي للنتائج أو ما يعرف بـ(الاحصاءات الوصفية) لذا سيتم في هذا المبحث تحليل البيانات بالاعتماد على المؤشرات الاحصائية (الوسط الحسابي<sup>1</sup> ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف النسبي ، وشدة الاجابة) استناداً الى مخرجات برامج (Microsoft Excel & SPSS) ، وكما يأتي :

## أولاً : وصف و تشخيص واقع متغير القيادة الخلاقة :

ويتألف هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية وكما يأتي :

## 1. بعد التعاطف :

تم قياس هذا البعد بخمس مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ( $SY_1 - SY_5$ ) ، اذ يتضح من الجدول (17) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد التعاطف، اذ يلاحظ ان الفقرة ( $SY_4$ ) التي محتواها (مديري في العمل ينزعج عندما يرى موظفاً يُعامل بطريقة غير محترمة) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.638) وانحراف معياري (0.896) و معامل اختلاف نسبي قدره (24.61%) و بلغت شدة الاجابة لها (72.76%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة ( $SY_1$ ) التي محتواها (مديري في العمل يرتاح بجعل الموظفين يشعرون بتحسن) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.290) وبانحراف معياري بلغ (1.065) و معامل اختلاف نسبي قدره (32.38%) و شدة اجابة (65.79%) وضمن مستوى اجابة "معتدل" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد التعاطف قد بلغ (3.412) وبانحراف معياري عام بلغ (0.814) و معامل اختلاف نسبي قدره (23.87%) وشدة اجابة (68.24%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" الى حد ما مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان القادة في فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة يسعون الى حد ما الى جعل الموظفين يشعرون بتحسن وذلك من خلال تحسين بيئة العمل والاهتمام بأحوالهم الوظيفية والشخصية وتقديم

<sup>1</sup> وفقاً لـ (Mazahreh et al. , 2009 : 403) فقد حُدد مستوى الاجابات في ضوء الاوساط الحسابية من خلال تحديد انتمائها لخمس فئات هي : (1-1.80) : منخفض جداً ، (1.81-2.60) منخفض ، (2.61-3.40) معتدل ، (3.41-4.20) مرتفع ، (4.21-5.00) مرتفع جداً.

المساعدة المطلوبة لهم في احوال عديدة وتحفيزهم لدفعهم ايجابياً نحو تنفيذ الواجبات المكلفين بها والمشاركة مع باقي الموظفين في تحقيق الاهداف المرسومة وهذا يتحقق من خلال الاهتمام بإمكاناتهم وقدراتهم وتطويرها باستمرار .

**الجدول (17) الاحصاءات الوصفية لبعدهم التعاطف**

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مديري في العمل ....
5	معتدل	65.79	32.38	1.065	3.290	يرتاح بجعل الموظفين يشعرون بتحسن .
2	مرتفع	68.55	29.77	1.020	3.428	لديه رغبة قوية في المساعدة عندما يرى احد الموظفين منزعجا.
4	معتدل	66.97	29.01	0.972	3.349	لديه القدرة على الفهم والادراك والمشاركة مع الموظفين .
1	مرتفع	72.76	24.61	0.896	3.638	ينزعج عندما يرى موظفاً يُعامل بطريقة غير محترمة.
3	معتدل	67.11	28.68	0.963	3.356	يتفاعل مع تحفيز الموظفين .
-	مرتفع	68.24	23.87	0.814	3.412	المعدل العام لبعدهم التعاطف SY

تم قياس هذا البعد بخمس مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (CL<sub>1</sub>- CL<sub>5</sub>) ، اذ يتضح من الجدول (18) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعدهم الوضوح ، اذ يلاحظ ان الفقرة (CL<sub>4</sub>) التي محتواها (مديري في العمل يتابع خطط العمل لضمان استكمالها) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.493) وانحراف معياري (0.906) و معامل اختلاف نسبي قدره (25.94%) و بلغت شدة الاجابة لها (69.87%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (CL<sub>1</sub>) التي محتواها (مديري في العمل يمكنه توضيح رؤيته الشخصية للموظفين وبصورة قابلة للتحقيق) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.921) وبانحراف معياري بلغ (0.980) و معامل اختلاف نسبي قدره (33.55%) و شدة اجابة (58.42%) وضمن مستوى اجابة "معتدل".

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعدهم الوضوح قد بلغ (3.096) وبانحراف معياري عام بلغ (0.793) و معامل اختلاف نسبي قدره (25.62%) وشدة اجابة (61.92%) ، وقد

حصل هذا البعد على مستوى اجابة " معتدل " مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان القادة في فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة يسعون الى الاهتمام بتوضيح رؤاهم الشخصية للملاكات الوظيفية وصياغة خطط واقعية واضحة التفاصيل وسلسلة المفاهيم قابلة للإنجاز من خلال تحديد مسؤولية كل موظف والجدول الزمني اللازم للتنفيذ ومراحل التنفيذ والوصف الوظيفي لكل منهم وتقديم الحلول الخلاقة للمشاكل التي تحصل بين الحين والآخر وذلك من خلال المتابعة المستمرة لشؤون العمل والموظفين وتشخيص الواقع وما يتخلله من اشكالات في الحياة اليومية .

الجدول (18) الاحصاءات الوصفية لبعد الوضوح

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مديري في العمل ....
5	معتدل	58.42	33.55	0.980	2.921	يمكنه توضيح رؤيته الشخصية للموظفين وبصورة قابلة للتحقيق.
4	معتدل	58.68	32.74	0.961	2.934	يستكشف تطلعات الموظفين .
3	معتدل	60.79	30.26	0.920	3.040	يعمل على بناء خطة عمل ذات جداول زمنية ومسؤوليات محددة قابلة للتحقيق .
1	مرتفع	69.87	25.94	0.906	3.493	يتابع خطط العمل لضمان استكمالها.
2	معتدل	61.84	35.57	1.100	3.092	يسعى إلى ايجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي يواجهها المصرف.
-	معتدل	61.92	25.62	0.793	3.096	المعدل العام لبعد الوضوح CL

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

### 3. بعد السلوك الخلاق :

تم قياس هذا البعد بخمس مؤشرات ميدانية برمزها الاحصائية ( $CB_1 - CB_5$ ) ، اذ يتضح من الجدول (19) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد السلوك الخلاق، اذ يلاحظ ان الفقرة ( $CB_4$ ) التي محتواها (مديري في العمل يعتقد أن السلوك الخلاق يأتي من العمل الجاد والمثابرة) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.411) وانحراف معياري (0.965) و معامل اختلاف نسبي قدره (28.36%) و بلغت شدة الاجابة لها (68.22%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة ( $CB_3$ ) التي

محتواها (مديري في العمل يمتلك القدرة على انتاج وتوليد الافكار والحلول الجديدة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.901) وبانحراف معياري بلغ (1.108) و معامل اختلاف نسبي قدره (38.20%) و شدة اجابة (58.03%) وضمن مستوى اجابة "معتدل" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد السلوك الخلاق قد بلغ (3.174) وبانحراف معياري عام بلغ (0.891) و معامل اختلاف نسبي قدره (28.07%) وشدة اجابة (63.47%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " معتدل " مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان القادة في فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة يهتمون بمستوى دون الطموح بالسلوكيات الخلاقة التي من شأنها ان تحفظ دفة العلاقات مع الملاكات الوظيفية وهم بذلك يسعون الى تعزيز قدراتهم الذاتية في انتاج وتوليد الافكار والحلول الجديدة والتوجه الى صقل مهاراتهم ودعم خبراتهم الادارية في التعامل مع الاخرين وهذا يتحقق من خلال بذل الجهود المضنية والرغبة والطموح في تطوير امكاناتهم الشخصية واساليب سيطرتهم على المواقف وحسن التعامل باستمرار .

#### الجدول (19) الاحصاءات الوصفية لبعد السلوك الخلاق

ترتيب	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	معتدل	61.97	33.58	1.041	3.099	يُعتبر شخصية خلاقة .
3	معتدل	63.68	29.90	0.952	3.184	ينخرط في العمل الخلاق بشكل منتظم.
5	معتدل	58.03	38.20	1.108	2.901	يملك القدرة على انتاج وتوليد الافكار والحلول الجديدة.
1	مرتفع	68.22	28.36	0.965	3.411	يعتقد أن السلوك الخلاق يأتي من العمل الجاد والمثابرة.
2	معتدل	65.66	29.83	0.979	3.283	يدرك ان السلوك الخلاق يأتي من التخطيط الدقيق والتدبير.
-	معتدل	63.47	28.07	0.891	3.174	المعدل العام لبعد السلوك الخلاق CB

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

وبعد استعراض الوصف الاحصائي لجميع ابعاد متغير القيادة الخلاقة وما نجم عنه من اجابات عينة الدراسة بخصوص ابعاده الفرعية ، يوضح الجدول (20) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد



متغير القيادة الخلاقة ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المبحوثة بهذه الابعاد، اذ جاء ترتيبها كما يلي (بعد التعاطف ، بعد السلوك الخلاق ، بعد الوضوح) على التوالي.

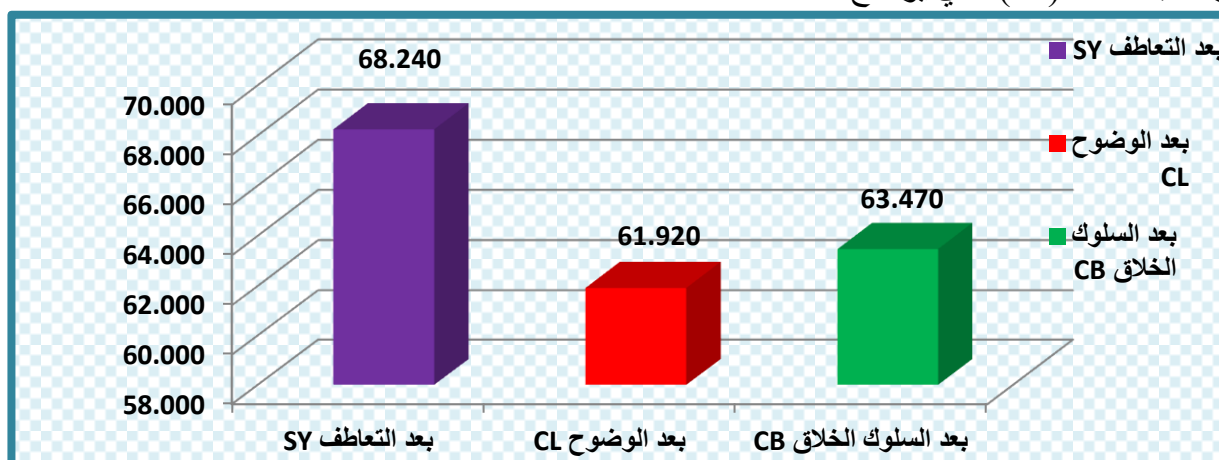
اما بالنسبة لمتغير القيادة الخلاقة الرئيسي فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (3.226) وقيمة الانحراف المعياري له (0.759) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي، ومعامل اختلاف نسبي قدره (23.54%) وكانت شدة الاجابة المتحققة قد بلغت (64.52%) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة "معتدل" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية معتدلة حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (20) الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الخلاقة

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
1	مرتفع	68.24	23.87	0.814	3.412	بعد التعاطف SY
3	معتدل	61.92	25.62	0.793	3.096	بعد الوضوح CL
2	معتدل	63.47	28.07	0.891	3.174	بعد السلوك الخلاق CB
-	معتدل	64.52	23.54	0.759	3.226	المعدل العام لمتغير القيادة الخلاقة Cre Lea

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Excel 2010 , SPSS V.24)

وبهدف تمثيل مستوى اهمية الأبعاد الفرعية لمتغير القيادة الخلاقة بيانياً على مستوى فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم شدة الاجابة المتحققة وحسب الشكل (15) الذي يوضح ذلك



الشكل (15) : التمثيل البياني لأبعاد متغير القيادة الخلاقة

المصدر : اعداد الباحث استنادا الى برنامج (Excel) .

ثانياً : وصف و تشخيص واقع متغير الشيوخة التنظيمية :

و يتألف هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية وكما يأتي :

### 1. بعد الارستقراطية التنظيمية :

تم قياس هذا البعد بخمس مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (OA<sub>1</sub>- OA<sub>5</sub>) ، اذ يتضح من الجدول (21) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد الارستقراطية التنظيمية ، اذ يلاحظ ان الفقرة (OA<sub>2</sub>) التي محتواها (المصرف الذي اعمل فيه الإدارة العليا تهتم بالعلاقات الشخصية مع الجهات الرسمية أكثر من اهتمامها بالموظفين) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.217) وانحراف معياري (1.255) و معامل اختلاف نسبي قدره (39.01%) و بلغت شدة الاجابة لها (64.34%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "معتدل" ، في حين حصلت الفقرة (OA<sub>1</sub>) التي محتواها (المصرف الذي اعمل فيه يركز بشكل أكبر على المنجزات السابقة بدلاً من تركيزه على الرؤى المستقبلية) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.790) وبانحراف معياري بلغ (1.131) و معامل اختلاف نسبي قدره (40.56%) و شدة اجابة (55.79%) وضمن مستوى اجابة "معتدل" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد الارستقراطية التنظيمية قد بلغ (3.030) وبانحراف معياري عام بلغ (0.997) و معامل اختلاف نسبي قدره (32.89%) وشدة اجابة (60.61%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " معتدل " مما يؤكد توافره على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة تعاني الى حد ما من بعض المشاكل والظروف السلبية المتراكمة من سنين بسبب بعض الاستراتيجيات والسياسات السابقة وذلك بسبب تركيزها بشكل أكبر على المنجزات السابقة بدلاً من تركيزها على الرؤى المستقبلية واهتمام الادارات في بعض الاحيان بالعلاقات الشخصية مع الجهات الرسمية أكثر من اهتمامها بالموظفين فضلاً عن الخوض في الشكليات والاهتمام بها اكثر من الاهتمام بالإنجاز ومعالجة الاشكاليات التي تحصل بين الحين والآخر .

### الجدول (21) الاحصاءات الوصفية لبعد الارستقراطية التنظيمية

ترتيب الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ب
المصرف الذي اعمل فيه...	2.790	1.131	40.56	55.79	معتدل	5
يركز بشكل أكبر على المنجزات السابقة بدلاً من تركيزه على الرؤى المستقبلية.						

1	معتدل	64.34	39.01	1.255	3.217	الإدارة العليا تهتم بالعلاقات الشخصية مع الجهات الرسمية أكثر من اهتمامها بالموظفين
2	معتدل	62.37	37.08	1.156	3.118	يهتم المصرف بالشكليات أكثر من اهتمامه بالموظفين .
3	معتدل	61.45	36.91	1.134	3.072	يهتم المصرف بشكل أكبر في كيفية إنجاز الأشياء أكثر من الاهتمام بماهية الإجاز.
4	معتدل	59.08	37.24	1.100	2.954	ينظر المصرف بعين الشك الى التغيير.
-	معتدل	60.61	32.89	0.997	3.030	المعدل العام لبعد الارستقراطية التنظيمية OA

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

## 2. بعد تبادل الاتهامات التنظيمية :

تم قياس هذا البعد بخمس مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ( $RA_1 - RA_5$ ) ، اذ يتضح من الجدول (22) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد تبادل الاتهامات التنظيمية ، اذ يلاحظ ان الفقرة ( $RA_4$ ) التي محتواها (المصرف الذي اعلم فيه الصراعات داخل المصرف تمتص كل الطاقات) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.415) وانحراف معياري (1.247) و معامل اختلاف نسبي قدره (36.53%) و بلغت شدة الاجابة لها (68.29%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة ( $RA_2$ ) التي محتواها (المصرف الذي اعلم فيه الموظفون منغمسون في صراعات شخصية واتهامات متبادلة وإسقاط كل منهم الآخر) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.618) وبانحراف معياري بلغ (1.156) و معامل اختلاف نسبي قدره (44.16%) و شدة اجابة (52.37%) وضمن مستوى اجابة "معتدل" كذلك. وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد تبادل الاتهامات التنظيمية قد بلغ (2.904) وبانحراف معياري عام بلغ (1.015) و معامل اختلاف نسبي قدره (34.95%) وشدة اجابة (58.08%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " معتدل " مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة تعاني الى حد ما من بعض الجوانب السلبية التي تؤثر بشكل او بأخر على حياة المصارف ومدى استمرارها في قطاع الاعمال وهذا يحدث بسبب تركيز بعض الموظفين على الافراد ممن يُثير المشكلات أكثر من التركيز على محاولة إيجاد الحلول لها كما ان البعض منهم منغمسون في صراعات شخصية واتهامات متبادلة وإسقاط كل منهم الآخر وهذا قد يعود الى

ضعف اهتمام الإدارة بحل المشكلات بأسلوب جدي والتركيز على المحسوبيات والعلاقات الشخصية التي يمكن ان تقلل بوجه او بأخر من حيوية الأنشطة التنظيمية.

### الجدول (22) الاحصاءات الوصفية لبعء تبادل الاتهامات التنظيمية

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات المصرف الذي اعمل فيه...
4	معتدل	53.29	43.18	1.151	2.665	أغلب الموظفين يركزون على من يُثير المشكلات أكثر من التركيز على محاولة إيجاد الحلول لها.
5	معتدل	52.37	44.16	1.156	2.618	الموظفون منغمسون في صراعات شخصية واتهامات متبادلة وإسقاط كل منهم الآخر.
2	معتدل	61.05	42.12	1.286	3.053	اهتمام الإدارة بأمرها الشخصية يقلل من حيوية الأنشطة التنظيمية.
1	مرتفع	68.29	36.53	1.247	3.415	الصراعات داخل المصرف تمتص كل الطاقات .
3	معتدل	55.39	42.06	1.165	2.770	التعامل مع احتياجات الزبائن الخارجيين ليس بالمستوى المطلوب .
-	معتدل	58.08	34.95	1.015	2.904	المعدل العام لبعء تبادل الاتهامات التنظيمية RA

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

### 3. بعد البيروقراطية التنظيمية :

تم قياس هذا البعد بخمس مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ( $OB_1 - OB_5$ ) ، اذ يتضح من الجدول (23) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعء البيروقراطية التنظيمية ، اذ يلاحظ ان الفقرة ( $OB_5$ ) التي محتواها (المصرف الذي اعمل فيه يستخدم الاجراءات الصارمة وغير المرنة مع الموظفين في العمل) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.151) وانحراف معياري (1.008) و معامل اختلاف نسبي قدره (32.00%) و بلغت شدة الاجابة لها (63.03%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "معتدل" ، في حين حصلت الفقرة ( $OB_4$ ) التي محتواها (المصرف الذي اعمل فيه يؤثر على سلوك زبائنه بتطوير طرق لتجاوز الاجراءات) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.533) وانحراف معياري (1.156) و معامل

اختلاف نسبي قدره (45.64%) و بلغت شدة الاجابة لها (50.66%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "منخفض" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده البيروقراطية التنظيمية قد بلغ (2.843) وبانحراف معياري عام بلغ (0.815) و معامل اختلاف نسبي قدره (28.68%) وشدة اجابة (56.87%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " معتدل " مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة تعاني الى حد ما من بعض الترهلات الوظيفية والصراعات الداخلية التي تضيي نمطية وروتين ممل في العمل وهذا يجعل الادارة ان تركز على البيئة الداخلية والمشكلات المثارة بين الملاكات الوظيفية وضعف متابعة البيئة الخارجية وما يحصل فيها من تغيرات وتطورات وهذا بدوره يؤثر سلباً على دور القادة في المصرف وتجعل مهامهم وتواجدهم سياق بيروقراطي لا يقدم شيئاً ولا يتوقع ان يستفاد منه مستقبلاً .

الجدول (23) الاحصاءات الوصفية لبعده البيروقراطية التنظيمية

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات المصرف الذي اعمل فيه...
2	معتدل	59.74	32.46	0.970	2.987	توجد فيه أنظمة متعددة لكنها لا تؤدي الغرض الرئيسي.
3	معتدل	57.63	39.32	1.133	2.882	ليس لديه القدرة على تجاوز عقبات البيئة الخارجية وذلك لتركيزه على البيئة الداخلية بشكل اكبر.
4	معتدل	53.29	33.99	0.906	2.665	القادة ليس لديهم شعور بالسيطرة.
5	معتدل	50.66	45.64	1.156	2.533	يؤثر على سلوك زبائنه بتطوير طرق لتجاوز الاجراءات .
1	معتدل	63.03	32.00	1.008	3.151	يستخدم الاجراءات الصارمة وغير المرنة مع الموظفين في العمل.
-	معتدل	56.87	28.68	0.815	2.843	المعدل العام لبعده البيروقراطية التنظيمية OB

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

#### 4. بعد الاضمحلال

تم قياس هذا البعد بخمس مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ( $DE_1 - DE_5$ ) ، اذ يتضح من الجدول (24) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد الاضمحلال ، اذ يلاحظ ان الفقرة ( $DE_3$ ) التي محتواها (المصرف الذي اعمل فيه الإفلاس يعرض جميع المستويات التنظيمية الى البدء من الصفر نتيجة الاضمحلال) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.309) وانحراف معياري (1.157) و معامل اختلاف نسبي قدره (35.20%) و بلغت شدة الاجابة لها (66.18%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "معتدل" ، في حين حصلت الفقرة ( $DE_1$ ) التي محتواها (المصرف الذي اعمل فيه لا يشعر الموظفون بمسؤولية في مواجهة الاضمحلال) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.658) وبانحراف معياري بلغ (1.068) و معامل اختلاف نسبي قدره (40.18%) و شدة اجابة (53.16%) وضمن مستوى اجابة "معتدل" كذلك . وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد الاضمحلال قد بلغ (3.041) وبانحراف معياري عام بلغ (0.967) و معامل اختلاف نسبي قدره (31.81%) وشدة اجابة (60.82%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " معتدل " مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة تعاني من بعض حالات التدهور التنظيمي والركود في العديد من تعاملاتهم مع الزبائن وهذا قد يعود الى نوعية الاستراتيجيات التي يتبنونها وضعف جدوى الخطط الموضوعية الخاصة بجذب الزبائن وضعف بناء جسور الثقة والعلاقة الدائمة معهم وهذا قد يعود الى البطالة المقنعة التي يعاني منها المصرف وضعف الافادة الجادة من العدد الكبير من الموظفين المنتشرين في فروعهم المختلفة بالإضافة الى ضعف علاقات التعاون والتشارك فيما بينهم .

الجدول (24) الاحصاءات الوصفية لبعد الاضمحلال

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات المصرف الذي اعمل فيه...
5	معتدل	53.16	40.18	1.068	2.658	لا يشعر الموظفون بمسؤولية في مواجهة الاضمحلال .
4	معتدل	56.05	40.87	1.145	2.803	يوجد عدد كبير من الموظفين يعملون بشكل مصطنع وغير حقيقي .
1	معتدل	66.18	35.20	1.157	3.309	الإفلاس يعرض جميع المستويات التنظيمية الى البدء من الصفر نتيجة الاضمحلال .

2	معتدل	66.05	35.20	1.163	3.303	يمكن ان يحدث الاضمحلال نتيجة لتلاشي المصرف وتبدده ، ومغادرة زبائنه ومن ثم الموظفين حتى لا يبقى شيء .
3	معتدل	62.76	37.94	1.191	3.138	ينعدم فيه الابتكار والتجديد .
-	معتدل	60.82	31.81	0.967	3.041	المعدل العام لبعده الاضمحلال DE

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

وبعد استعراض الوصف الاحصائي لجميع ابعاد متغير الشيخوخة التنظيمية وما نجم عنه من اجابات عينة الدراسة بخصوص ابعاده الفرعية ، يوضح الجدول (25) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير الشيخوخة التنظيمية ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المبحوثة بهذه الابعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يلي (الاضمحلال DE ، الارستقراطية التنظيمية OA ، البيروقراطية التنظيمية OB ، تبادل الاتهامات التنظيمية RA) على التوالي .

اما بالنسبة لمتغير الشيخوخة التنظيمية الرئيسي فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (2.955) وقيمة الانحراف المعياري له (0.836) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، ومعامل اختلاف نسبي قدره (28.28%) وكانت شدة الاجابة المتحققة قد بلغت (59.09%) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة "معتدل" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة.

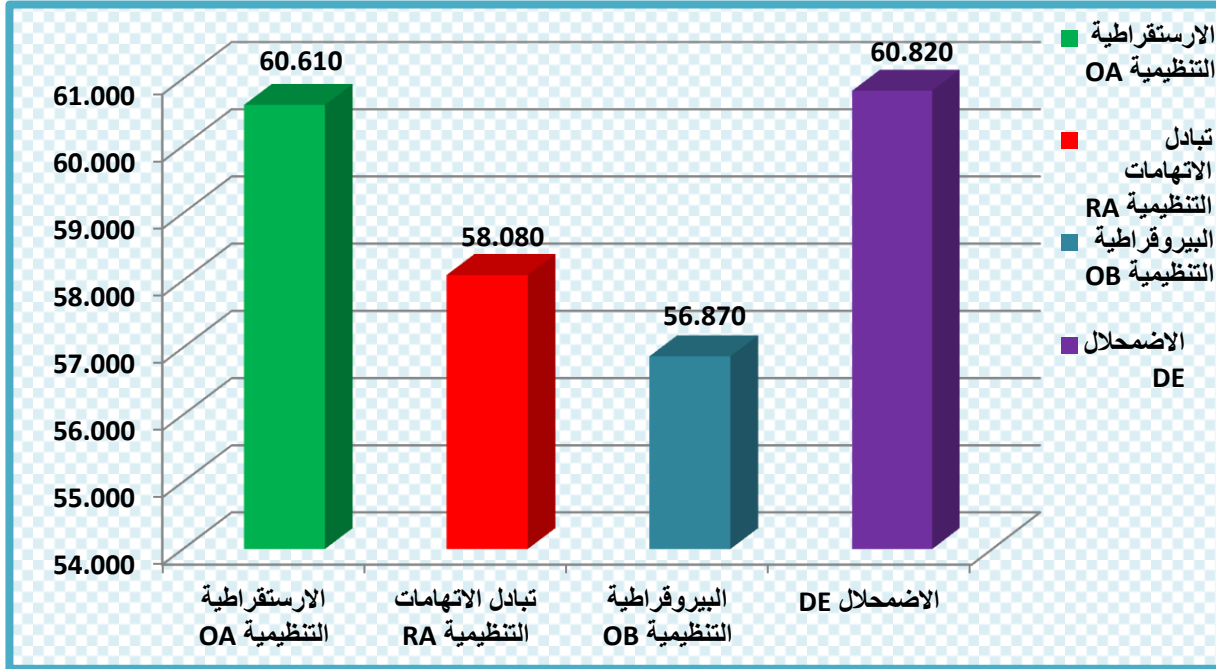
الجدول (25) الاحصاءات الوصفية لمتغير الشيخوخة التنظيمية

ترتيب	مستوى	شدة	معامل	الانحراف	الوسط	الابعاد
ب	مستوى	شدة	الانحراف	الانحراف	الوسط	الابعاد
الفقر	الاجابة	الاجابة	الاختلاف	المعياري	الحسابي	
ات		%	%			
2	معتدل	60.61	32.89	0.997	3.030	الارستقراطية التنظيمية OA
4	معتدل	58.08	34.95	1.015	2.904	تبادل الاتهامات التنظيمية RA
3	معتدل	56.87	28.68	0.815	2.843	البيروقراطية التنظيمية OB
1	معتدل	60.82	31.81	0.967	3.041	الاضمحلال DE
-	معتدل	59.09	28.28	0.836	2.955	المعدل العام لمتغير الشيخوخة التنظيمية Org Agi

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Excel 2010 , SPSS V.24)



وبهدف تمثيل مستوى اهمية الأبعاد الفرعية لمتغير الشيوخة التنظيمية بيانياً على مستوى فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة ، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم شدة الاجابة المتحققة وحسب الشكل (16) الذي يوضح ذلك :



الشكل (16) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الشيوخة التنظيمية

المصدر : اعداد الباحث استنادا الى برنامج (Excel)

## المبحث الثالث

## اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

توطئة ...

يسعى هذا المبحث الى اختبار فرضيات الدراسة الحالية بما تحتويه من فرضيات ارتباط وتأثير على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية ، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الادوات المعلمية الدقيقة لإجراء عملية اختبار الفرضيات، وبذلك يشتمل هذا المبحث على فقرتين خصصت الاولى لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة بينما خصصت الفقرة الثانية لاختبار فرضيات التأثير بين متغيراتها، وعلى النحو الآتي :

اولاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

استخدم الباحث لاختبار علاقات الارتباط معامل الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الخلافة) بأبعاده الفرعية (التعاطف، الوضوح، والسلوك الخلاق) والمتغير التابع (الشيخوخة التنظيمية) . وللحكم على قوة معامل الارتباط ، سيتم اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (26) :

الجدول (26) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

ويظهر الجدول (27) نسب نتائج تحليل الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية وابعادها الفرعية حسب الفرضيات المنصوص عليها في منهجية الدراسة ، كما تتضح قيم اختبار معنوية الارتباط ، فإذا ظهرت العلامة (\*\*\*) ضمن مصفوفة الارتباط فإنّ هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (0.99) ، فيما تدل العلامة (\*) على معنويته عند مستوى (0.05) ودرجة ثقة (0.95).

الجدول (27) معاملات الارتباط بين القيادة الخلاقة بأبعادها والشيخوخة التنظيمية

ابعاد القيادة الخلاقة			القيادة الخلاقة	المتغير
السلوك الخلاق	الوضوح	التعاطف		المستقل المتغير المعتمد
-0.439**	-0.421**	-0.359**	-0.452**	الشيخوخة التنظيمية
0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2- tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية عكسية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.000 بين القيادة الخلاقة بأبعادها والشيخوخة التنظيمية				النتيجة (القرار)

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وبذلك يمكن اختبار فرضية الارتباط الرئيسية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقة والشيخوخة التنظيمية ) ، اذ تشير نتائج الجدول (27) الى وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية قوية بين متغير القيادة الخلاقة والشيخوخة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.452\*\*) وبذلك فإن هذه النسبة تؤكد قوة العلاقة العكسية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة بلغت (0.99).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بان سعي ادارات فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة الى الاهتمام بالسلوكيات الخلاقة من حيث تقديم الافكار الابتكارية الناجحة التي تطور العمل وتدعم توجهات التحسين للأنشطة المصرفية والعمليات المختلفة التي يمارسها الموظفون في تنفيذ واجباتهم ومسؤولياتهم اضع الى ذلك تقديم الحلول الناجحة للمشكلات التي قد تحدث بين الحين والآخر وهذا من شأنه ان يعزز نضوج المصارف ونموها في قطاع الاعمال المصرفية ويحد من الوصول الى مستوى الشيخوخة التنظيمية .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد التعاطف والشيخوخة التنظيمية).

أظهرت نتائج الجدول (27) وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة معنوية بين بعد التعاطف والشيخوخة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.359^{**}$ ) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة العكسية بينهما .

وتدل هذه النتيجة على ان سعي قادة فروع مصارف الرشيد عينة الدراسة الى تحسين ظروف بيئة العمل الداخلية وتعزيز شعور الموظفين بالجوانب الايجابية التي تدعم توجهاتهم في العمل والاهتمام بهم وبقضاياهم الشخصية فضلاً عن تمتعهم بالفهم والادراك للمشاكل التي يواجهها الموظفين وتشاركهم في ايجاد الحلول لها وتشجيعهم تحفيزهم على الاداء الايجابي وهذا بدوره يؤدي الى تعزيز استمرارية المصرف في قطاع الاعمال ويحد من وصوله الى الشيخوخة التنظيمية .

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى

**2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الوضوح والشيخوخة التنظيمية).**

أظهرت نتائج الجدول (27) وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة معنوية بين بعد الوضوح والشيخوخة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.421^{**}$ ) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة العكسية بينهما .

وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام قادة فروع مصارف الرشيد عينة الدراسة بتبني سلوك الوضوح والاعتماد على جهود الموظفين والتوجه بالمقترحات التي يقدموها والافادة من ارائهم وتوضيح افكارهم التطويرية بخصوص العمل المستقبلي وتحديد الاساليب المجدية في استكشاف تطلعات الموظفين وبناء الخطط وفق جداول زمنية وبما يحقق مصلحة المصرف والموظف في ذات الوقت فضلاً عن ايجاد الحلول للمشاكل التي تحدث بين الحين والآخر وهذا بدوره ان يدعم امكانيات المصرف ويحد من شيخوخته التنظيمية .

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

**3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك الاخلاق والشيخوخة التنظيمية).**

أظهرت نتائج الجدول (27) وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك الاخلاق والشيخوخة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.439^{**}$ ) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة العكسية بينهما .

وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام قادة فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة بممارسة الانشطة الابتكارية والابداعية والتخطيط الناجح لأداء العمليات المصرفية وتشجيع الموظفين على تقديم الافكار الجديدة ذات المحتوى الخلاق الذي يوجد الارضية الخصبة لحل مشكلات العمل اليومية ويمنع تأثيراتها السلبية من خلال جدية العمل والنشاط الخلاق كسلوك عمل معتاد من الجميع من شأنه ان يحسن ظروف العمل ويشجع ثقافة ابتكارية ضمن البيئة الداخلية تعزز نمو المصرف وتحد من شيخوخته التنظيمية .

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

ثانياً : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

اختبار فرضية التأثير الرئيسية : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الخلاقة في الشيخوخة التنظيمية)

لغرض اختبار مستوى تأثير المتغير المستقل (القيادة الخلاقة) في المتغير المعتمد (الشيخوخة التنظيمية) على مستوى العينة المبحوثة، اتجه الباحث الى استخدام تحليل الانحدار البسيط بمعلوماته الاحصائية التي تتضمن اختبار (F) ومعامل الانحدار الجزئي (معامل Beta) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لتحقيق هذا الغرض، وهذا ما يوضحه الجدول (28) والذي جرى بناؤه وفق معادلة الانحدار الآتية:

$$Y = a + B X$$

اذ ان (a) مقدار ثابت، اما تقديرات قيم متغيري الانموذج فهي:

$$\text{الشيخوخة التنظيمية} = (-0.452) + 4.550 (\text{ القيادة الخلاقة})$$

الجدول (28) انموذج الانحدار الخطي لقياس تأثير القيادة الخلاقة في الشيخوخة التنظيمية

معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	الشيخوخة التنظيمية			المتغير التابع
		قيمة t	Beta	Constant	المتغير المستقل
0.204	38.430	-6.199	-0.452	4.550	القيادة الخلاقة

$$n = 152, P > 0.05$$

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

ومن خلال الجدول (28) يتضح ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (38.430) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01) اي بدرجة ثقة (0.99) وهذا يدل على قوة الأنموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ (Beta = -0.452) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (-6.199) هي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل

على ان تغييراً مقداره (1) في الشيوخة التنظيمية يؤثر بمقدار (-0.452) في القيادة الخلاقة. وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار. وبناء على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الخلاقة (X) في الشيوخة التنظيمية (Y).

ويتضح ايضاً من الجدول (28) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0.204) اي ان متغير القيادة المتواضعة يفسر ما نسبته (0.204) من الشيوخة التنظيمية ، اما النسبة المتبقية والبالغة (0.796) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (القيادة الخلاقة) له تأثير عكسي في المتغير التابع (الشيوخة التنظيمية) . اي ان سلوكيات القائد الخلاق في حال الاهتمام بها وتطويرها وتبنيها بأعلى مستوياتها في التعامل مع الاخرين على الخصوص الملاكات الوظيفية في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء يمكن عن طريقها الحد من مستوى الشيوخة التنظيمية التي يمكن ان يصل لها في حال عدم اتباع القادة لهذه السلوكيات .

### وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

وتتبقى من فرضية التأثير الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

لاختبار مستوى تأثير ابعاد القيادة الخلاقة (التعاطف، الوضوح، السلوك الخلاق) في الشيوخة التنظيمية اتبع الباحث نفس اسلوب اختبار مستوى تأثير القيادة الخلاقة في الشيوخة التنظيمية اي باستخدام تحليل الانحدار البسيط بمعلوماته الاحصائية التي تتضمن اختبار (F) ومعامل الانحدار الجزئي (معامل Beta) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) .

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: ( يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد التعاطف في الشيوخة التنظيمية )

من خلال الجدول (29) يتضح ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (22.244) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01) اي بدرجة ثقة (0.99) وهذا يدل على قوة الأنموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ (Beta = -0.359) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (-4.716) هي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على ان تغييراً مقداره (1) في الشيوخة التنظيمية يؤثر بمقدار (-0.452) في بعد التعاطف. وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار. وبناء على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي لبعد التعاطف (X) في الشيوخة التنظيمية (Y).

ويتضح ايضاً من الجدول (29) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0.129) اي ان بعد التعاطف يفسر ما نسبته (0.129) من الشيوخة التنظيمية ، اما النسبة المتبقية والبالغة (0.871) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. اي ان اتباع القادة في فروع مصرف الرشيد

سلوك التعاطف في مجمل تعاملاتهم اليومية يمكن عن طريقه من تحقيق العديد من النتائج الايجابية التي تسهم في الحد من الشيخوخة التنظيمية .

وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

الجدول (29) انموذج الانحدار الخطي لقياس تأثير بعد التعاطف في الشيخوخة التنظيمية

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) المحسوبة	الشيخوخة التنظيمية			المتغير التابع
		قيمة t	Beta	Constant	البعد
0.129	22.244	-4.716	-0.359	4.166	التعاطف

n= 152 , P > 0.05

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد الوضوح في الشيخوخة التنظيمية)

من خلال الجدول (30) يتضح ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (32.357) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01) اي بدرجة ثقة (0.99) وهذا يدل على قوة الأنموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ (Beta = -0.421) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (-5.688) هي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على ان تغييراً مقداره (1) في الشيخوخة التنظيمية يؤثر بمقدار (-0.421) في بعد الوضوح. وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار. وبناءً على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي لبعد الوضوح (X) في الشيخوخة التنظيمية (Y).

ويتضح ايضاً من الجدول (30) ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغ (0.177) اي ان بعد التعاطف يفسر ما نسبته (0.177) من الشيخوخة التنظيمية ، اما النسبة المتبقية والبالغة (0.823) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. اي ان تبني القادة في فروع مصرف الرشيد سلوك الوضوح في شخصياتهم وتعاملاتهم اليومية يسهم في تعميق وعيهم بأهمية العلاقات المتينة والقوية مع الملاكات الوظيفية التي بدورها تعمل على الحد من الشيخوخة التنظيمية .

وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الجدول(30) انموذج الانحدار الخطي لقياس تأثير بعد الوضوح في الشيخوخة التنظيمية

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) المحسوبة	الشيخوخة التنظيمية			المتغير التابع
		قيمة t	Beta	Constant	المتغير المستقل
0.177	32.357	-5.688	-0.421	4.226	الوضوح

n= 152 , P > 0.05

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء السلوك الخلاق في الشيخوخة التنظيمية)

من خلال الجدول (31) يتضح ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (35.709) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01) اي بدرجة ثقة (0.99) وهذا يدل على قوة الأنموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ (Beta =-0.439) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (-5.976) هي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على ان تغييراً مقداره (1) في الشيخوخة التنظيمية يؤثر بمقدار (-0.439) في بعد التعاطف. وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار. وبناء على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي لبعء التعاطف (X) في الشيخوخة التنظيمية (Y).

ويتضح ايضاً من الجدول (31) ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغ (0.192) اي ان بعد التعاطف يفسر ما نسبته (0.192) من الشيخوخة التنظيمية ، اما النسبة المتبقية والبالغة (0.808) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. وهذا يشير الى اهمية اتباع القادة في فروع مصرف الرشيد السلوك الخلاق في طرح الافكار الابداعية وتحسين بيئة العمل والمناخات الداخلية والعلاقات بين الملاكات الوظيفية والتي بدورها تسهم في الحد من الشيخوخة التنظيمية . وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

الجدول(31) انموذج الانحدار الخطي لقياس تأثير بعد السلوك الخلاق في الشيخوخة التنظيمية

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) المحسوبة	الشيخوخة التنظيمية			المتغير التابع
		قيمة t	Beta	Constant	البعء
0.192	35.709	-5.976	-0.439	4.342	السلوك الخلاق

n= 152 , P > 0.05

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

ويوضح الجدول (32) خلاصة فرضيات الدراسة

الجدول (32) خلاصة فرضيات الدراسة

النتيجة	مفادها	الفرضية
تقبل	توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقة والشيخوخة التنظيمية	الارتباط
تقبل	توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد التعاطف والشيخوخة التنظيمية.	
تقبل	توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الوضوح والشيخوخة التنظيمية.	
تقبل	توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك الخلاق والشيخوخة التنظيمية.	
تقبل	يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الخلاقة في الشيخوخة التنظيمية .	التأثير
تقبل	يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء التعاطف في الشيخوخة التنظيمية.	
تقبل	يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الوضوح في الشيخوخة التنظيمية .	
تقبل	يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء السلوك الخلاق في الشيخوخة التنظيمية.	

المصدر: اعداد الباحث

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات والدراسات المستقبلية

## المبحث الاول

## الاستنتاجات

## توطئة...

يشتمل هذا المبحث على استعراض اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة بالاعتماد على تفسير نتائج تحليل الجانب العملي ، لذا فهي تعكس الجهود المبذولة في اعداد هذه الدراسة ، وهذه الاستنتاجات تتمثل بالاتي :

1- تعد القيادة الخلاقة من المواضيع المهمة التي لها مكانة في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي ، و تؤكد على السلوك الخلاق وفاعلية الفريق وتهتم بتطوير الآخرين لتحقيق النجاح ، وتسعى الى ان تكون النتائج ايجابية على المنظمة والتابعين والتي تؤدي إلى تحقيق الاهداف .

2- تبين من خلال النتائج ان القيادة الخلاقة في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة حققت مستوى معتدل ، وهي ذات اهمية على مستوى افراد العينة اذا ما طبقت من قبل القادة لتحفيز الموظفين على افضل اداء ممكن وبالتالي تحقيق اهداف المصرف .

3- تبين من خلال النتائج ان بعد التعاطف قد حقق مستوى اجابة مرتفع الى حد ما ، لكن دون مستوى الطموح في فروع مصرف الرشيد في عينة الدراسة في محافظة كربلاء المقدسة ، وهذا يعني ان لهذا البعد تأثير واهمية على مستوى افراد العينة اذا ما طبق من قبل القادة عن طريق مساعدة الموظفين في المصرف وجعلهم يشعرون بتحسن والاهتمام بقدراتهم وتطويرها .

4- تبين من خلال النتائج ان بعد الوضوح قد حقق مستوى اجابة معتدل ، ولأهمية وتأثير هذا البعد اذا ما تم تطبيقه من قبل القادة في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة على تحقيق اهداف المصرف عن طريق وضع الخطط الواضحة والواقعية للواقع الحالي والمستقبلي وتوضيحها بشكل مناسب للموظفين في المصرف .

5- تبين من خلال النتائج ان بعد السلوك الخلاق قد حقق مستوى اجابة معتدل ، ولأهمية هذا البعد اذا ما تم التعامل به وتطبيقه في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة لتماسك وتقوية العلاقات بين الموظفين والادارة من جهة وبين الموظفين فيما بينهم من جهة اخرى ، وهذا يؤدي بالنتائج الايجابية على المصرف ككل .

6- ان مرحلة الشيخوخة التنظيمية تصل اليها المنظمة في بداية دورة حياتها او في مراحل متقدمة ، بسبب عوامل واسباب وظروف داخلية وخارجية ، وعليها الاستعداد والحذر ومحاولة تخطي هذه المرحلة باقل الاضرار والرجوع الى النمو والنضج من جديد .

7- تبين من خلال النتائج ان الشيخوخة التنظيمية في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة حققت مستوى معتدل ، وذلك نتيجة المشكلات المتراكمة والظروف السلبية الموجودة سواء كانت هذه الظروف سياسية او اقتصادية او تشريعية او غيرها في المصرف منذ تأسيسه والى الوقت الحاضر .

8- تبين من خلال النتائج ان بعد الارستقراطية التنظيمية قد حقق مستوى اجابة معتدل ، وهذا يعني ان الارستقراطية موجودة في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، بسبب عدم اهتمام الادارة بالمشاريع المستقبلية وعدم حل المشكلات بطرق خلاقة ، والاهتمام بالشكليات اكثر من الاهتمام بالإنجاز.

9- تبين من خلال النتائج ان بعد تبادل الاتهامات التنظيمية قد حقق مستوى اجابة معتدل ، وهذا يعني ان تبادل الاتهامات موجود الى حد ما في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة ، وهو يؤثر بشكل سلبي على استمرار اداء الاعمال في المصرف بشكل جيد ، لان تبادل الاتهامات والصراعات بين الموظفين يولد المشكلات ، وعدم سعي الادارة لحل هذه المشكلات يؤدي الى انخفاض وبشكل تدريجي في الانشطة الحيوية في المصرف .

10- تبين من خلال النتائج ان بعد البيروقراطية التنظيمية قد حقق مستوى اجابة معتدل ، وهذا يعني ان فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة تعاني الى حد ما من البيروقراطية التنظيمية ، بسبب الجمود والروتين الممل وانشغال الادارة بالصراعات الداخلية و الذي يؤدي الى عدم استثمار الفرص الخارجية المتاحة .

11- تبين من خلال النتائج ان بعد الاضمحلال قد حقق مستوى اجابة معتدل ، وهذا يعني ان فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة تعاني الى حد ما من بعض الركود التنظيمي بسبب ان بعض الخطط والاستراتيجيات ليست بالمستوى المطلوب ، وعدم بناء مستوى جيد من الثقة مع الزبائن ، فضلا عن العدد الكبير من الموظفين وعدم التعاون بينهم .

12- تبين من النتائج انه يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الخلاقة في الشيخوخة التنظيمية ، وهذا يعني ان فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة كلما اهتمت بالأفكار والحلول

الخلاقة والجديدة التي يقدمها القادة او الموظفين الخاصة بالأنشطة المصرفية والادارية ومحاولة تطبيقها بشكل عملي فان ذلك يؤدي الى استمرار نمو المصرف ويحد من وصوله الى الشيوخوخة التنظيمية .

13- تبين من النتائج وجود تأثير عكسي ذي دلالة معنوية بين بعد التعاطف لدى القادة والشيوخوخة التنظيمية ، وهذا يعني ان القادة في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة اذا اهتموا بشكل اكبر بمشاعر الموظفين وتوجهاتهم وادراك وحل المشكلات التي يعانون منها فان ذلك يعمل على تحسين ادائهم ويؤدي الى استمرار المصرف وعدم وصوله الى الشيوخوخة التنظيمية .

14- تبين من النتائج وجود تأثير عكسي ذي دلالة معنوية لبعده الوضوح لدى القادة في الشيوخوخة التنظيمية ، وهذا يعني ان القادة في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة اذا ما ركزوا اهتمامهم على توضيح افكارهم ورؤاهم للموظفين ، وبناء الخطط وتنفيذها حسب جداول زمنية محددة للموظفين ، فان ذلك يؤدي الى دعم استقرار واستمرار المصرف ويحد من شيخوخته التنظيمية .

15- تبين من النتائج وجود تأثير عكسي ذي دلالة معنوية لبعده السلوك الخلاق لدى القادة في الشيوخوخة التنظيمية ، وهذا يعني ان القادة في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة اذا ما اتبعوا ايجاد الافكار الجديدة والسلوك الخلاق لحل المشكلات وتحسين ظروف العمل فان ذلك يؤدي الى بيئة داخلية تعزز نمو المصرف وتعمل على الحد من الشيوخوخة التنظيمية

16- تبين من النتائج ان بعد التعاطف هو اكثر الابعاد تأثيرا في الحد من الشيوخوخة التنظيمية ، يليه بعد الوضوح ، واخيرا بعد السلوك الخلاق هو الاقل تأثيرا في التقليل من الشيوخوخة التنظيمية .

## المبحث الثاني

## التوصيات والدراسات المستقبلية

## توطئة...

استناداً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها ، نورد بعض التوصيات التي نتمنى ان تكون مفيدة وفاعلة للجهات ذات العلاقة، فضلاً عن بعض الاقتراحات للدراسات المستقبلية التي من الممكن الافادة منها من قبل الباحثين مستقبلاً .

## اولاً : التوصيات

- 1- لأهمية وحدائة الموضوع توصي الدراسة الحالية المنظمة المبحوثة ترسيخ هذا النوع من القيادة الخلاقة، وتشجيع الباحثين على تركيز جهودهم في المواضيع ذات التوجه الخلاق والتي لها أهمية كبيرة في الحد من الشيوخة التنظيمية .
- 2- ضرورة تركيز الادارة العليا للمصرف على ايجاد ودعم القائد الخلاق لتحقيق اهداف المصرف في النمو والنضج وعدم وصوله الى الشيوخة التنظيمية .
- 3- ضرورة ان يكون هناك اهتمام كبير لدى القادة بالتعاطف مع الموظفين في فروع المصرف كافة عن طريق الاهتمام بهم وبقدراتهم، و مساعدتهم على تطوير انفسهم وبما يخدم تحقيق اهداف الموظفين والمصرف، ويتم ذلك عن طريق متابعة ومعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم ومحاولة توفيرها من قبل القائد .
- 4- العمل على توضيح خطة العمل والمهام المناطة لكل موظف حتى يكون لدى جميع الموظفين ادراك وفهم كامل لمسارات العمل ورؤية ورسالة واهداف المصرف ويتم ذلك عن طريق الاجتماعات واللقاءات الفردية والجماعية مع الموظفين .
- 5- الاستفادة من الموظفين اصحاب الافكار الخلاقة والجديدة وغير المكررة لإيجاد وتطوير الخدمات المقدمة من قبل المصرف، وترجمة هذه الافكار والاسهامات الى سلوك خلاق وفاعل في المصرف، ويتم ذلك عن طريق اشراك الموظفين في صناعة القرارات المهمة والحيوية في المصرف.
- 6- الاهتمام بعمليات النمو والتوسع في الخدمات التي يقدمها المصرف للزبائن، وتهيئة الظروف المناسبة للنشاط المصرفي، مع التأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال والتي تسرع العمل وتعمل على استقطاب زبائن اكثر .

7- ضرورة اهتمام الادارة بالموظفين واطهار الحب والاحترام لهم، والاهتمام بمسائلهم الشخصية، ومكافئة اصحاب الانجاز وتكريمهم، والعمل على تحفيز الموظفين وتشجيعهم حتى لا تتأثر أنشطة المصرف والخدمات المقدمة للزبائن بشكل سلبي .

8- الابتعاد عن كل ما يثير المشكلات والصراعات بين الموظفين والذي يؤثر سلباً على الاداء التنظيمي لأنها تمتص كل الطاقات والامكانيات وتؤدي الى انخفاض امكانية الوصول الى الاهداف التي وضعها المصرف.

9- العمل بمرونة والابتعاد عن الجمود، والعمل بروح الفريق الواحد، وتجاوز الفردية، وموازنة الاهتمام بين البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، ويتم ذلك باختيار مدير للمصرف قادر على تنفيذ الخطط الموضوعه بسلاسة ومرونة .

10- المناقشة والتشاور مع الموظفين بشكل دوري ومستمر في القضايا والمشكلات والانشطة والخدمات التي يقدمها المصرف والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم والاخذ بأفضلها، لان هذا من شأنه ان يقلل الى حد ما من الشيوخة التنظيمية .

11- عدم ازدراء الموظفين والسخرية منهم وعدم القاء اللوم عليهم عند حدوث الخطأ ومحاولة احتوائهم وتشجيعهم واستخراج افضل ما لديهم وهذا بدوره يؤدي الى تفاني الموظفين في عملهم والذي ممكن ان يعمل على الحد من وصول المنظمة الى الشيوخة .

### ثانياً : الدراسات المستقبلية

سعت هذه الدراسة الى اظهار تأثير القيادة الخلاقة في الحد من الشيوخة التنظيمية ، ونظراً لأهمية المتغيرين (القيادة الخلاقة والشيوخة التنظيمية) فان الباحث يقترح دراسة هذان المتغيران مع متغيرات اخرى مثل :

- 1- تأثير ابعاد القيادة الخلاقة في الحد من الاحتراق الوظيفي
- 2- تأثير ابعاد القيادة الخلاقة في الحد من الاستنزاف الوظيفي .
- 3- تأثير القيادة الابوية في الحد من الشيوخة التنظيمية .
- 4- تأثير القيادة الخيرة في الحد الشيوخة التنظيمية .



# المصادر

## المصادر

## المصادر العربية

## أولاً : الكتب

- 1- برو ( 2003 ) الكتاب السنوي، المركز الوطني للوثائق التربوية. وزارة التربية الوطنية. الجمهورية الجزائرية.
- 2- جروان ، فتحي عبد الرحمن ( 2008 ) ، الموهبة والتفوق والإبداع ، ط 3، الأردن : دار الفكر للنشر والتوزيع .
- 3- جروان ، فتحي عبد الرحمن (2015) الموهبة والتفوق والابداع ، الطبعة الثالثة ، دار الكتاب الجامعي .
- 4- جلدة ، سليم بطرس ، وزيد منير عيودي ( 2006 ) : إدارة الإبداع والابتكار ، دار كنوز المعرفة ، عمان .
- 5- الحريري ، رافدة عمر (2012). اتجاهات ادارية معاصرة. دار الفكر ناشرون وموزعون .
- 6- حسن، محمد عبد الغني ( 2006 ) : القيادة الإدارية " النظرية والتطبيق" ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية.
- 7- حسين حريم (2004) ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال. الاردن : دار الحامد للنشر والتوزيع .
- 8- حلاق ، بطرس ( 2020 ) : القيادة الادارية ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا .
- 9- خليل، موسى (2005) : "الإدارة المعاصرة"، لبنان، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.
- 10- دركر، بيتر ( 2003 ) . الإدارة – المهام – المسؤوليات - التطبيقات، الجزء (3) القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- 11- سلطان ، محمد سعيد ( 2002 ) : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة العربية ، الإسكندرية .
- 12- الشريف ، علي . ( 1997 ) الادارة المعاصرة . الطبعة الثانية . الاسكندرية :الدار الجامعية.
- 13- صالح ، ماهر محمد ، 2004 : القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، الأردن ، اربد ، دار كندي.
- 14- صليبيا ، جميل (1971) : المعجم الفلسفي ، دار الكتب اللبناني ، بيروت .
- 15- الصيرفي ، محمد ( 2006 ) القيادة الادارية والابداعية ، مصر ، الاسكندرية ، دار الفكر الجامعي.
- 16- العلاق، بشير ( 2010 ) : القيادة الإدارية ، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- 17- الغزو ، فاتن عوض ( 2009 ) : القيادة والإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 18- قارة ، سليم والصافي ، عبد الحكيم ( 2013 ) : تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل ، ط 2 عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 19- الكناني ، ممدوح عبد المنعم ، ( 2000 ) ، الأسس النفسية للابتكار، الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- 20- مسلم ، عبد الله حسن (2015): الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق ، دار المعزز ، عمان .
- 21- هيمان ، عبد الرحمن ، 2003 : السلوك الإداري ، دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، مركز البحوث.

## ثانياً : الرسائل والاطاريح

- 1- ابو ناموس ، رائدة علي عبد الكريم (2016). فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.
- 2- أبو نعمة ، ريم خليل (2016). القيادة الابداعية للمديرين ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة (Doctoral dissertation، الاكاديمية).
- 3- ادمو ، أحمد محمد (2016) : القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير علوم في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- 4- الزهراني ، مريم بنت أحمد ( 2013 ) : القيادة الإبداعية للمدبرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المدبرات والمعلمات ، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- 5- ساعد ، نهى عواد رشيد (2016): دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة - التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى .
- 6- السلمي ، فهد نجيم راجح ( 2012 ) : القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- 7- الشاعر ، ابراهيم احمد (2018) : القيادة الابداعية ودورها في تعزيز الروح المعنوية لدى منتسبي وزارة الداخلية والامن الوطني ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى .
- 8- القرشي ، ليلي حسن عبدالله (2004) : القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
- الكرعاوي ، قاسم محمد عبد علي (2021) : دور القيادة الخلاقة في تحقيق الأداء الابداعي (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الضباط العاملين في مديرية شرطة محافظة المثنى) رسالة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني .
- 9- المشهداني ، زيد حسون ناصر (2016) : القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الرياضية في وزارتي التربية والتعليم العالي .اطروحة دكتوراه ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة بابل .
- 10- الموسوي ، نادية ناصر عكلة (2016) : دور القيادة الخلاقة في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية (دراسة استطلاعية لآراء القيادات في عينة من الكليات الأهلية) رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال
- 11- النشار ، احمد عيسى علي خليل (2018) : دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في و وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى .
- 12- النصراوي ، حامد عادل عباس ، ( 2014 ) ، العلاقة بين الشيوخة التنظيمية والسلوك اللاوظيفي بتوسيط القيادة الشاملة ، دراسة ميدانية في عدد من المصارف العراقية الخاصة بالمنطقة الوسطى ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة .

## ثالثاً : الدوريات والمجلات

- 1- ابو عوجة و أبو ناصر ، حسام كامل و حسن عاطف حسن (2018) . قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية في الحد من الشيوخة التنظيمية "دراسة تطبيقه علي شركات التأمين العاملة في فلسطين". جامعة القدس المفتوحة .

- 2- بوبشيت، الجوهرة إبراهيم، البوشي، & غادة عبدالله. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(الجزء الحادي عشر)، 607-642.
- 3- بوجعدار و درويش ، خالد و شهيناز. ( 2013 ) اثر انماط القيادة الادارية على تنمية الابداع لدى الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. مجلة العلوم الانسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة . 199-181 (11)32.
- 4- بوعسلة ، ر؛ بشيشي، و.؛ ومجلخ، س ( 2020 ). أثر الشيوخة التنظيمية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على عمال المركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر تبسة ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، المجلد ( 11 ) ص: 325 – 344 .
- 5- جريمخ ، حميدة غجير (2021) دور الوضوح الاستراتيجي في المنظمات الريادية : دراسة استطلاعية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية . مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية . المجلد 11 العدد 1 ، 143- 127 .
- 6- جويلي، مها عبد الباقي، ابراهيم، & نادية معوض. (2019). استراتيجيات تحسين القيادة الابداعية لمعلمي القراءات بالمعاهد الأزهرية في محافظة بورسعيد (دراسة حالة). مجلة كلية التربية بدمياط، 34(72).
- 7- الحربي ، منال لافي خلف. (2019). متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت. المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، 3(6)، 92-63.
- 8- حسن و الكبيسي ، رياض كريم و صالح الدين عواد (2021) تأثير استيعاب العرفة في الوضوح الاستراتيجي - دراسة استطلاعية في وزارة النقل العراقية - شركة الخطوط الجوية العراقية / جامعة بغداد . مجلة العلوم الادارية والاقتصادية . 27 (126)، 85 – 70 .
- 9- الراوي ، مسارع ( 2018 ) . سيكولوجية الشيوخة وموقف الإسلام والتراث العربي من كبار السن .مجلة فيلادلفيا الثقافية، العدد. 6 .
- 10- رتيبة طايبي (2016) القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الأعمال. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2(6)، 70-90.
- 11- رحيم ، سطوحى سعد. (2020). فعالية برنامج ارشادي في تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى طلاب السنة التحضيرية بجامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 110(2)، 1037-1096.
- 12- رمضان مصطفى خميس (2020). دور نمط القيادة الإبداعية في تحقيق أبعاد الأمن الفكري لدى معلمات رياض الأطفال. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال ببورسعيد، 16(16)، 694-823.
- 13- سالم العواملة، ح، حمدان، الصباح، عبدالستار، الصرايرة & ، اكنم. (2009). دورة حياة المنظمة: مدخل نماذج مجلة بحوث التربية النوعية. 248-211، (13)2009
- 14- صباح عبد الله الصومالي، أريج عبدالله باجنيد، & خديجة محمود زكي. (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(3).
- 15- صفاء عبد علي عبد الامير (2019) . دور القدرات التكنولوجية في العلاقة بين القيادة الخلاقة والصورة الذهنية للمنظمة . المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 15، العدد 59، الصفحات 207-242.
- 16- صلاح صاحب شاکر & جبار ياسر عبید (2017). دور كشف التدفق النقدي في تقليل مخاطر الائتمان والسيولة في النشاط المصرفي بحث تطبيقي في مصرف الرشيد. مجلة دراسات محاسبية ومالية. 12(40)
- 17- الطائي ، بثينة حسين علي. (2011). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لمدربي كرة القدم في الدوري العراقي الممتاز. Sport culture, 3(1).
- 18- العازمي ، احمد سعد عجب سعد. (2017). أثر القيادة الإبداعية في ادارة الازمات بمراكز التدريب بدولة الكويت. مجلة سيناء لعلوم الرياضة، 2(2)، 107-126.

- 19- عباس و يوسف ، حامد عادل و ليث علي ( 2015 )، *العلاقة بين الشيوخوخة التنظيمية والسلوك غير الوظيفي* .دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية ، جامعة بابل ، المجلد ( 205 ) ، عدد ( 16 ) .
- 20- عبدالله ، م. ن. (2020). *دور أبعاد القيادة الذكية في الحد من الشيوخوخة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء مديري عدد من المصارف الاهلية في مدينة أربيل*. مجلة زانكو للعلوم الإنسانية ، 24 (3) ، 117-142.
- 21- عثمان، رانيا وصفي، سليمان، هناء إبراهيم، قوطة، & مروة ماهر. (2019). *ممارسات القيادة الإبداعية الداعمة لتربية الموهوبين بمدارس التعليم الأساسي في مصر*. مجلة كلية التربية بدمياط، 34(73).
- 22- العبدلي و المنتشري ، على جارالله ال جارالله ، هشلول عبدالله (2021). *فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة*. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، 8(8)، 1-44.
- 23- المطيري ، عمر عامر ، (2020). *درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض*. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، 3(3)، 721-788.
- 24- العوين ، عبد اللطيف بن عبد الرحمن. (2019). *واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين*. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(الجزء الخامس)، 125-161.
- 25- فاضل عباس حسن. (2006). *دور التسويق المصرفي في تحقيق ربحية المصرف* ((دراسة ميدانية في مصرف الرشيد)). *Journal of Misan Researches*, 3(5).
- 26- كامل ، جمال محمد. (2018). *القيادة الإبداعية لدي مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات* . مجلة كلية رياض الأطفال ببورسعيد، 12(12)، 198-297.
- 27- لعمور رميلة. (2021). *اتجاهات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر حول دور القيادة الإبداعية في تنمية مهاراتهم الإدارية-دراسة حالة فرع غرداية*. آفاق علمية، 13(3)، 34-54.
- 28- محمد دياب، إ.، & إكرام. (2019). *القيادة الإبداعية مدخل لتعزيز مجتمعات التعلم القائم على الابتكار في التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرات بعض الدول*. المجلة الدولية للتعليم بالانترنت، 18(1)، 129-188.
- 29- الخثعمي و الالفي ، مسفر سعيد سفير واشرف عبدة حسن (2020) *القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين* (دراسة ميدانية). *Journal of Faculty of Education Assiut University*-المجلة العلمية بكلية التربية-جامعة أسيوط، 36(1)، 2.
- 30- النوفل و العلي ، احمد خليف ومجيد حميد مجيد (2021). *الإدارة الراكدة مدخل لحالات الفشل المنظمي دراسة لأراء عينة العاملين في مديرية طرق وجسور نينوى* . مجلة تنمية الراقدين ، 40 (130) ، 311-329.
- 31- الهماوندي ، وردة عبد الخالق عبدالرحمن (2020) ، *الفشل التنظيمي والحد منه خلال التجديد الاستراتيجي* ، بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات الادارية في محافظة بغداد ، الجامعة المستنصرية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، المجلد 9 العدد 35 .
- 32- وليد بشيشي و سليم مجلخ و فوزي سماعلي ( 2020 ) *أثر الشيوخوخة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على عمال المركب المنجمي للفوسفاط بئر العاتر تبسة* ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12 ، العدد 02 ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، الصفحات. ص : 141 – 151.

## المصادر الاجنبية

**First:Books**

- 1- Ackerley, E. E. (2006). **An investigation of the relationship of creativity and leadership in university business students.** Northern Arizona University.
- 2- Adizes, I. (2004). **Managing corporate lifecycles.** The adizes institute publishing.
- 3-Adizes, I. (2005). **The Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program.** The Adizes Institute Publishing.
- 4-Amabile, T., & Gryskiewicz, S. S. (1987). **Creativity in the R&D laboratory. Center for Creative Leadership.**
- 5-Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). **Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications.** Simon and Schuster.
- 6-Daft, R. L. (2004). **Organization theory and design.** South-Western Pub.
- 7-Dhiman, S. M. (2017). *Leadership today: Practices for personal and professional performance.*
- 8-Lemmetty, S., Collin, K., Glăveanu, V. P., & Forsman, P. (2021). **Creativity and Learning: Contexts, Processes and Support.**
- 9-Likert, R. (1961). **New Patterns of management,** New York (McGraw-Hill Book Company) 1961.
- 10-Mickahail, B. K., & de Aquino, C. T. E. (2019). **Effective and Creative Leadership in Diverse Workforces.** Springer.
- 11-Nahavandi, A. (2009). *The art and science of leadership* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- 12-Peterson, F. J. (2013). **Creative Leadership Signposts in Higher Education:... Turn Left at the Duck Pond!.** Springer Science & Business Media.
- 13-Richard L. (1999). **Leadership :theory and practice,** London: pry den press.
- 14-Rost .J. (1991). **Leadership for the Twenty-first century.** Newyork: praeger press.
- 15-Runco, M. A. (Ed.). (1994). **Problem finding, problem solving, and creativity.** Greenwood Publishing Group.
- 16-Schwenker, Burkhard, & Müller-dofel', Mario.(2013). *On Good ManaGeMent The corporate lifecycle.* Springer Gabler. Germany.
- 17- Tang, K. N. (2019). **Leadership and Change management.** Springer Singapore.
- 18-Van Baaren, R. B., Decety, J., Dijksterhuis, A., van der Leij, A., & van Leeuwen, M. L. (2009). Being imitated: **Consequences of nonconsciously showing empathy.** *The social neuroscience of empathy*, 31-42.
- 19- Walia, C. (2021). **Creativity and Strategy: An Integrative Analysis.** Springer Nature.

20-Walia, C., & Sharif, A. M. (2020). **Indeterminable responsibility, determinable harm-From organized irresponsibility to harmless value creation.** *British Academy of Management (BAM).*

21-Weber, M. 1978, **Economics and society**, Berkley and Los Angeles (CA): University of California Press.

22-Woolfolk. (1995) Educational. **Psychology boson .Allyn and bacon simon- and Schuster company.**

23-Zenger, J. H., & Folkman, J. R. (2012). **The inspiring leader: Unlocking the secrets of y.how extraordinary leaders motivate.** *New York, NY: McGraw-Hill Education*

24-Адизес, И. (2018). **Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует.** *М.: Альпина паблишер.*

## Second: Theses and Dissertations

1- Broman, J., & Oscar, T. (2015). **Inbound innovation across the organizational life cycle: A multiple case study.**

2- Häsänen, L. (2010). **Organizational death and employee motivation: investigating a plant closure in a multi-plant organization** (Doctoral dissertation, Department of Psychology, Stockholm University).

3-Jánica Vanegas, F. A. ( 2019 ) **The effect of corporate entrepreneurship, innovation and strategic renewal on business performance**, business failure or organizational decline moderated by industry and firm size.

4-Maitha, O., & Wang'oe, R. (2013). **The Effect of Formal Organizational Structures on Inter-organizational Networks: A study on OEMs in the forest technology industry of Northern Sweden.**

5-Passley, S. A. (2014). **General Growth Process: Concept to Living Enterprise.** Benedictine University.

## Third: Periodicals

1-Abecassis-Moedas, C., & Gilson, L. L. (2018). Drivers and levels of creative leadership: An examination of choreographers as directive and integrative leaders. *Innovation*, 20(2), 122-138.

2-Ada, B. D., & Zembat, R. (2022). An Examination of the Creative Leadership Skills of Pre-School Administrators and Teachers. *International Journal of Educational Research Review*, 7(3), 143-156.

3-Adizes, I. (1979). Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational dynamics*, 8(1), 3-25.



4-Adizes, I., & Pál, F. (1992). *Vállalatok életciklusai: hogyan és miért növekednek és halnak meg a vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő?*. HVG.

5-Ahmed, A. H., Bwisa, H., Otieno, R. O., & Karanja, K. (2014). Strategic decision making: Process, models, and theories.

6-Aldaas, A. (2021). The effect of firm life cycle on profitability: Evidence from Jordanian firms. *Management Science Letters*, 11(6), 1919-1926.

7-Ali Ebrahimi . (2020) Designing a Structural Equation Model for Creative Leadership in the Relief Supply Chain in Isfahan Hospitals. *12(2)*, 123-134.

8-ALLAFCHI, N. (2017). Effect of democratic leadership style on management of communication with customers in Melli Banks of Hamedan. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, 3(2), 168-179.

9-Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.

10-Amah, E., & Nwuche, C. A. (2013). The influence of age on culture and effectiveness. *International Journal of Business and Management Review*, 1(3), 215-225.

11-Anser, M. K., Ali, M., Anwar, F., & Usman, M. (2020). Subjective age and job satisfaction: A moderated mediation model of job burnout and chronological age. *Frontiers in public health*, 8, 62.

12-Anthony, V. F., & Dan, Z. (2020). Basic empathy: Developing the concept of empathy from the ground up. *International Journal of Nursing Studies*, 103695.

13-Athraa AbdulKarem Hameed (2021). Employing the indicators of stereotypes and the dimensions of organizational clarity and their role in achieving the planned organizational behavior Analytical study on a sample of workers in some departments of the Faculties of Engineering, University of Kufa. *Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.27 (NO. 127) 2021*, pp. 112-134 .

14-Baars, J. (2020). A triple temporality of aging: Chronological measurement, personal experience, and narrative articulation. In *Aging and time* (pp. 15-42). Routledge.

15-Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121.

16-Basadur, M., & Gelade, G. (2002). *Knowing and thinking: A new theory of creativity*.

Bashir, M., Hameed, A., Bari, M. W., & Ullah, R. (2021). The Impact of Age-Diverse Workforce on Organization Performance: Mediating Role of Job Crafting. *SAGE Open*, 11(1), 2158244021999058.



- 17-Bennett, C. L., & Rosner, D. K. (2019, May). The Promise of Empathy: Design, Disability, and Knowing the "Other". In Proceedings of the 2019 CHI conference on human factors in computing systems (pp. 1-13).
- 18-Bodolica, V., & Spraggon, M. (2020). Leadership in times of organizational decline: a literature review of antecedents, consequences and moderators. *International Journal of Organizational Analysis*.
- 19-Bossink, B. A. (2007). Leadership for sustainable innovation. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 6(2), 135-149.
- 20-Brown, K., Adger, W. N., Devine-Wright, P., Anderies, J. M., Barr, S., Bousquet, F., ... & Quinn, T. (2019). Empathy, place and identity interactions for sustainability. *Global environmental change*, 56, 11-17.
- 21-Burpitt, W. J., & Bigoness, W. J. (1997). Leadership and innovation among teams: The impact of empowerment. *Small group research*, 28(3), 414-423.
- 22-Cady, S. H., Wheeler, J. V., Schlechter, A. F., & Goodman, S. (2019). A Proposed Theory Life Cycle Model: Standing on the Shoulders of Giants. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(4), 428-452.
- 23-Cameron, C. D., Hutcherson, C. A., Ferguson, A. M., Scheffer, J. A., Hadjiandreou, E., & Inzlicht, M. (2019). Empathy is hard work: People choose to avoid empathy because of its cognitive costs. *Journal of Experimental Psychology: General*, 148(6), 962.
- 24-Chatterjee, A., Georgiev, G., & Iannacchione, G. (2017). Aging and efficiency in living systems: Complexity, adaptation and self-organization. *Mechanisms of ageing and development*, 163, 2-7.
- 25-Choi, G. E., Nordström, C., & Llorach, C. (2012). The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness: A Study of Swedish Gazelle Companies.
- 26-Choi, T., & Chandler, S. M. (2020). Knowledge vacuum: An organizational learning dynamic of how e-government innovations fail. *Government Information Quarterly*, 37(1), 101416.
- 27-Cicero, D. C. (2020). Measurement invariance of the self-concept clarity scale across race and sex. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 42, 296-305.
- 28-Clapham, M. M. (2000). Employee creativity: The role of leadership. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 138-139.
- 29-Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). 1990: Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly* 35, 128-152.

30-Collett, C., Graham, J., & Lindsay, J. (2019). Innovative leaders & leading innovation. A Theoretical and Practical Analysis White Paper. iOpener Institute for People & Performance, An iOpener Institute Research Paper, May, 30.

31-Cunningham, J. B. (1997). Feelings and interpretations during an organization's death. *Journal of Organizational Change Management*.

32-de Figueiredo Jr , Rui J.P., Rawley , Evan., & Rider, Christopher I. (2012).Organizational age and organizational change: Evidence from hedge fund product diversification .Working Papers Emory University's Goizueta Business School.

33-de Oliveira, A. S., & de Araújo Pontes Girão, L. F. (2018). Accuracy in Earnings Forecast and Organizational Life Cycle Stages: Evidences in the Brazilian Capital Market. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 12(1).

34-Deng, W., Hendrikse, G., & Liang, Q. (2021). Internal social capital and the life cycle of agricultural cooperatives. *Journal of Evolutionary Economics*, 31(1), 301-323.

35-Drucker peter f(1998)" The Discipline of Innovation," Harvard Business Review. Vol.76(6).

36-Duan, Y., Wang, W., & Zhou, W. (2020). The multiple mediation effect of absorptive capacity on the organizational slack and innovation performance of high-tech manufacturing firms: Evidence from Chinese firms. *International Journal of Production Economics*, 229, 107754.

37-Edmund C. Stazyk (2016)"The Prevalence of Reinvention Reforms in Local Governments and Their Relationship with Organizational Goal Clarity and Employee Job Satisfaction", *Public Performance & Management Review*, pp.701- 727.

38-Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management*.

39-Engbom, N. (2019). *Firm and worker dynamics in an aging labor market* (No. 756, pp. 1-58). Federal Reserve Bank of Minneapolis.

40-Fortune-Devlaminckx, E., & Haunschmied, J. L. (2010). Diversity of firm's life cycle adapted from the firm's technology investment decision. *Central European Journal of Operations Research*, 18(4), 477-489.

41-Fredberg, T., & Pregmark, J. E. (2021). Organizational transformation: Handling the double-edged sword of urgency. *Long Range Planning*, 102091.

42-Gheerawo, R., Flory, M., & Ivanova, N. (2020). Creative Leadership: design meets neuroscience to transform leadership. *Design Management Journal*, 15(1), 102-117.

43-Goertz, J. (2000). Creativity: An essential component for effective leadership in today's schools. *Roeper Review*, 22(3), 158-162.

- 44-Goleman , D(1999) , TLte emotionally Intellqent workwe . Furturist , 33,3,14-19.
- 45-Goncharenko, A. V. (2017). *An example of an alternative method of the normal distribution density derivation via a concept of a multi-optional optimality.* Electronics and control systems, (3), 95-99.
- 46-Guo, J., Gonzales, R., & Dilley, A. E. (2016). Creativity and leadership in organizations: A literature review. *Creativity. Theories–Research-Applications*, 3(1), 127-151.
- 47-Habib, M. N. (2013). Understanding critical success and failure factors of business process reengineering. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 1-10.
- 48-Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Clarity of Vision and Its Relationship to the Creative Behavior of NGOs.
- 49-Harding, T. (2010). Fostering creativity for leadership and leading change. *Arts Education Policy Review*, 111(2), 51-53.
- 50-Harris, A. (2009). Creative leadership: Developing future leaders. *Management in Education*, 23(1), 9-11.
- 51-Hartley, J., & Knell, L. (2022). Innovation, exnovation and intelligent failure. *Public Money & Management*, 42(1), 40-48.
- 52-Hatane, S. E., WIDJAJANTO, L. G., & Angelina, S. F. (2019). *The Levers of Management Control System in Organizational Life Cycle* (Doctoral dissertation, Knowledge E).
- 53-Hendy, J., & Tucker, D. A. (2021). Public sector organizational failure: a study of collective denial in the UK National health service. *Journal of Business Ethics*, 172(4), 691-706.
- 54-Hino, K., & Aoki, H. (2013). Romance of leadership and evaluation of organizational failure. *Leadership & Organization Development Journal*. Emerald Group Publishing Limited. Vol.( 34) No. 4(pp.365-377).
- 55-Horide, I. (2005). a Theory of the Growth of The Firm: An Interdisciplinary Approach. Available at SSRN 760864.
- 56-Hrebennikova, A., Artemchuk, L., Nahorny, V., Daliak, N., & Ruban, O. (2021). Assessment of the network interaction synergistic effect according to the organization life cycle. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 8(3), 311-323.
- 57-Hughes, M. (2022). Reflections: How Studying Organizational Change Lost Its Way. *Journal of Change Management*, 1-18.
- 58-Hyunsuk Bae. (2021). The effect of creative leadership on self-efficacy and innovative behavior: Focusing on the aviation industry. *Tourism and Leisure Research*, 33(12), 415-433.

- 59-Illés, C. B., Hurta, H., & Dunay, A. (2015). Efficiency and profitability along the lifecycle stages of small enterprises. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 14(1), 56-69.
- 60-Ionescu, G. G., & Negrusa, A. L. (2007). The study about organizational life cycle models. *Review of International Comparative Management*, 8(4), 5-17.
- 61-Iqbal, M. S., Tricahyono, D., & Djatmiko, T. (2020). Perumusan Strategi Pengembangan Perusahaan Percetakan Alpucard Dengan Menggunakan Teori Corporate Life Cycle Dari Ichak Adizes. *eProceedings of Management*, 7(2).
- 62-Isaksen, S. G., Babij, B. J., & Lauer, K. J. (2003). Cognitive styles in creative leadership practices: Exploring the relationship between level and style. *Psychological reports*, 93(3), 983-994.
- 63-Ivanova, N. (2019). What is Creative Leadership?. *Design Management Review*, 30(2), 6-8.
- 64-Ivanova, N., Gheerawo, R., Poggi, J., Gadzheva, I., & Ramster, G. (2020, July). Towards a Gold Standard Operations Control Centre (OCC): applying Creative Leadership principles in the re-design of an OCC at a leading international airline. In *The 22nd dmi: Academic Design Management Conference Proceedings (Vol. 2020, No. 1, pp. 273-291)*. Design Management Institute.
- 65-Jones, J., Firth, J., Hannibal, C., & Ogunseyin, M. (2019). Factors contributing to organizational change success or failure: a qualitative meta-analysis of 200 reflective case studies. In *Evidence-based initiatives for organizational change and development* (pp. 155-178). IGI Global.
- 66-Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- 67-Jungsutthiwong, P. (2020). Creative Leadership Development Program for Educators under.
- 68-Kaiser, M., Barnhart, S., & Huber-Krum, S. (2019). *Measuring social cohesion and social capital within the context of community food security: A confirmatory factor analysis*. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 15(5), 591-612.
- 69-Kalargyrou, V., Pescosolido, A. T., & Kalargiros, E. A. (2012). Leadership skills in management education. *Academy of Educational Leadership Journal*, 16(4), 39.
- 70-Kanter, R. M. (1985). Managing the human side of change. *Management Review*, 74(4), 52-56.
- 71-Katz, J. H., Mann, T. C., Shen, X., Goncalo, J. A., & Ferguson, M. J. (2022). Implicit impressions of creative people: Creativity evaluation in a stigmatized domain. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 169, 104116.

- 72- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation-a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
- 73-Khan, S. J., & Mir, A. A. (2019). Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 652-663.
- 74-Khine, M. S. (Ed.). (2013). Application of structural equation modeling in educational research and practice (Vol. 7). Rotterdam: Sense Publishers.
- 75-Khorev, A. I., Salikov, Y. A., & Serebryakova, N. A. (2015). Conceptual features of the balanced development of business organizations. *Asian Social Science*, 11(20), 22.
- 76-Kibler, E., Mandl, C., Farny, S., & Salmivaara, V. (2021). Post-failure impression management: A typology of entrepreneurs' public narratives after business closure. *human relations*, 74(2), 286-318.
- 77- Kim, K., Ok, C., Kang, S. C., Bae, J., & Kwon, K. (2021). High-performance work systems with internal and external contingencies: The moderating roles of organizational slack and industry instability. *Human Resource Management*, 60(3), 415-433.
- 78- Kim, S. I., Shin, H., Shin, H., & Park, S. (2019). Organizational slack, corporate social responsibility, sustainability, and integrated reporting: Evidence from Korea. *Sustainability*, 11(16), 4445.
- 79- Kobanoğlu, m. S., & yüksekıldiz, e. (2021). Evaluation of managerial incompetencies affecting organizational failure via fuzzy ahp.
- 80- Krivtsova, N. N., Salikov, Y. A., Strukov, G. N., & Sukhareva, I. A. (2020, August). Methodological Approach to Analysis of Business-organization Development Factors at Life Cycle Stages. In *Advances in Economics, Business and Management Research* (pp. 341-346).
- 81- Kücher, A., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2019). Organizational failure and decline—A bibliometric study of the scientific frontend. *Journal of Business Research*, 98, 503-516.
- 82- Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C., Duller, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2020). Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: age dependent explanations for business failure. *Review of Managerial Science*, 14(3), 633-661.
- 83- Lavrinovich, A. V., & Sorokina, A. I. (2021). Signs of organization aging as an actual issue of modern management.
- 84-Lee, J. H., Kim, E. W., Croteau, D. L., & Bohr, V. A. (2020). Heterochromatin: an epigenetic point of view in aging. *Experimental & Molecular Medicine*, 52(9), 1466-1474.
- 85- Lee, T., Liu, W. T., & Yu, J. X. (2021). Does TMT composition matter to environmental policy and firm performance? The role of organizational slack. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 196-213.

- 86-Liu, X., Li, X., Chen, W., Yu, Q., & Lai, S. (2021). The Multilevel Effects of Creative Leadership on Employees' Workplace Innovative Behavior: An Integrated Analysis Framework. *Open Journal of Social Sciences*, 8(12), 295-307.
- 87-Loderer, C., Stulz, R., & Waelchli, U. (2017). Firm rigidities and the decline in growth opportunities. *Management Science*, 63(9), 3000-3020.
- 88-Loderer, Claudio., & Waelchli, Urs. (2010). Firm age and performance. working papers series.
- 89-Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.
- 90- Lu, L. H., & Huang, Y. F. (2019). Manufacturing strategy, organizational slack, and the formation of interfirm linkages. *Chinese Management Studies*.
- 91- Luigi, M., Martina, G., & Diego, C. (2021). Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*, 10(1), 3-18.
- 92-Łukowski, W. (2017). The impact of leadership styles on innovation management. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 24(2), 105-136.
- 93-MacKenzie, C. G. (2010). Dysfunctional Behavior in Organisations: Can HRD reduce the impact of dysfunctional organizational behavior. A Review and Conceptual Model. *International Conference on Human Resource Development*.
- 94-Mahmoud, Samah Moayad and Harbi , Ansam Hassoun (2019) "The Impact of Choosing Options on Future Consulting Offers - An Exploratory Study in the Ministry of Planning," *Journal of Administration and Economics*, Issue 118.
- 95- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393-482.
- 96- Mair P. (2018) " ***Factor Analysis*** ". In: *Modern Psychometrics with R. Use R!*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-93177-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-93177-7_2) .
- 97- Marsh, A. A. (2018). The neuroscience of empathy. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 19, 110-115.
- 98- Mayer, C. H., & Oosthuizen, R. M. (2020). Concepts of creative leadership of women leaders in 21st century. *Creativity Studies*, 13(1), 21-40.
- 99- Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan " *Journal of Social Sciences* 5 (4): , pp. 401-407.
- 100- Mazhar, U. (2020). Insecurity versus immaturity: estimating the link between organizational age and indirect risks. *Journal of Economic Studies*.



- 101- Mohajan, H. K. (2017). **Two criteria for good measurements in research: Validity and reliability.** *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 17(4), 59-82.
- 102- Montgomery, N. V., & Cowen, A. P. (2020). How leader gender influences external audience response to organizational failures. *Journal of personality and social psychology*, 118(4), 639.
- 103- Moore, L. L., & Rudd, R. D. (2004). Leadership skills and competencies for extension directors and administrators. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 22-33.
- 104- Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*, 10(1), 3-18.
- 105- Mueller, J. S., Goncalo, J. A., & Kamdar, D. (2011). Recognizing creative leadership: Can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential?. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(2), 494-498.
- 106- Mullen, C. A., Rodríguez, M. A., & Allen, T. G. (2017). Coping with organizational aging: Renewal through institutional diversity and collaborative learning. *Journal of Organizational Theory in Education*, 2(1), 1-17.
- 107- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.
- 108- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- 109- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California management review*, 32(2), 77-97.
- 110- Nanayakkara, H. M. K., & Sangarandeniya, Y. M. S. W. V. (2021). Employee Engagement through Corporate Social Responsibility: A Study of Executive and Managerial Level Employees of XYZ Company in Private Healthcare Services Sector. *Open Journal of Business and Management*, 10(1), 1-16.
- 111- National Center For Competency Testing. (2008). **Report on Geriatric Specialty Certificate Course For Medical Assistants.** NCCT.
- 112- Nazzari, S., & Foroughi, H. (2007). Organization's changes through its lifecycle; a system dynamics approach. In *System dynamics society conference*.
- 113- Norman, A. (2020). Organizational failure and intelligence: A framework for understanding intelligence failure. Lund University, Department of Political Science.
- 114- Park, J., & Lee, K. H. (2020). Organizational politics, work attitudes and performance: the moderating role of age and public service motivation (PSM). *International Review of Public Administration*, 25(2), 85-105.

- 115- Pettersen Gould, K. (2021). Organizational risk: "Muddling through" 40 years of research. *Risk Analysis*, 41(3), 456-465.
- 116- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International journal of management reviews*, 9(1), 1-30.
- 117- Qiao, M. (2020). Discussion on the Life Cycle of Enterprises from the Perspective of Zhouyi.
- 118- Rahimi, F., & Fallah, S. (2015). Study of organizational life cycle and its impact on strategy formulation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 50-58.
- 119- Rahmanseresht, H., & Yavari, E. (2017). Relationship life cycle of organizational and leadership styles (case study of Kermanshah city administration, government agencies). *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 288-298.
- 120- Randel, A. E., & Jaussi, K. S. (2019). Giving rise to creative leadership: Contextual enablers and redundancies. *Group & Organization Management*, 44(2), 288-319.
- 121- Reedy, P., & Learmonth, M. (2011). Death and organization: Heidegger's thought on death and life in organizations. *Organization Studies*, 32(1), 117-131.
- 122- Riach, K., & Kelly, S. (2015). The need for fresh blood: understanding organizational age inequality through a vampiric lens. *Organization*, 22(3), 287-305.
- 123- Rickards, T., & Moger, S. (2000). Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. *British journal of Management*, 11(4), 273-283.
- 124- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). **Partial least squares structural equation modeling in HRM research**. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617-1643.
- 125- Santin, Y., Lopez, S., Ader, I., Andrieu, S., Blanchard, N., Carrière, A., ... & Parini, A. (2021). Towards a large-scale assessment of the relationship between biological and chronological aging: the inspire mouse cohort. *The Journal of Frailty & Aging*, 10(2), 121-131.
- 126- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
- 127- Schwarz, G. M., & Bouckenooghe, D. (2021). Repositioning Organizational Failure Through Active Acceptance. *Organization Theory*, 2(4), 26317877211054854.
- 128- Schwarz, G. M., Bouckenooghe, D., & Vakola, M. (2021). Organizational change failure: Framing the process of failing. *human relations*, 74(2), 159-179.



- 129- Sekaran, U. (2003) " Research Methods for Business: A Skill-Building Approach " . 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- 130- Sharma .M & Jain .M. (2013). "Leadership Management: Principles, Models and Theories" *Global Journal of Management and Business Studies*, Volume 3, Number 3 , pp. 309-318 .
- 131- Shukla, A., & Bhagat, S. (2013). Dynamics of Creative Leadership in Modern Context: An Analytical view. *International Journal of Commerce, Business and Management (IJCBM)*, ISSN, 2319-2828.
- 132- Silviya Svejnova & Laeke Højgaard Christiansen.(2018). Creative Leadership for Social Impact. In *Frontiers of Creative Industries: Exploring Structural and Categorical Dynamics*. Emerald Publishing Limited.
- 133- Singh, V. (2016). **Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach**. *Environment Systems and Decisions*, 36(4), 377-403.
- 134- Smollan, R. K., & Singh, S. (2022). The Emotions of Failure in Organizational Life. In *Emotions and Negativity*. Emerald Publishing Limited.
- 135- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of management*, 32(1), 132-157.
- 136- Sorensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative science quarterly*, 45(1), 81-112.
- 137- Spreng\*, R. N., McKinnon\*, M. C., Mar, R. A., & Levine, B. (2009). The Toronto Empathy Questionnaire: Scale development and initial validation of a factor-analytic solution to multiple empathy measures. *Journal of personality assessment*, 91(1), 62-71.
- 138- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 65-78.
- 139- Sutton, R. I. (1987). The process of organizational death: Disbanding and reconnecting. *Administrative Science Quarterly*, 542-569.
- 140- Taherdoost, H. (2016). **Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. How to test the validation of a questionnaire/survey in a research** . *International Journal of Academic Research in Management* . Vol. 5, No. 3, Pp. 28-36.
- 141- Teixeira, J. E., Serra, F., Pinto, R., & Salles, L. (2019). Resource orchestration in a context of organizational decline. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.

- 142- Tokarczyk, T., & Appelman, J. (2008). The corporate life cycle: Leading organizations to perpetual life. *Fmi Quarterly*, 4.
- 143-Tsai, K. C. (2012). Creative leadership for directing changes. *Business Management and Strategy*, 3(2), 76-84.
- 144- Tuasikal, R. F., & Patria, B. (2019). Role of Social Support and Self-Concept Clarity as Predictors on Thesis Writing Procrastination. *Journal of Psychology and Instruction*, 3(3), 76-82.
- 145- Ucla office of Gerontology.(1999). **Report on Gerontology. Franz Hall Box.** Los Angeles.
- 146- Van der Voet, J. (2019). Organizational decline and innovation in public organizations: a contextual framework of cutback management. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(2), 139-154.
- 147- Viña, J., Borrás, C., & Miquel, J. (2007). Theories of ageing. *IUBMB life*, 59(4-5), 249-254.
- 148- von Wobeser, L. H. (2016). Life cycle in organizations: A stationery shop case study. *Journal of Business Case Studies (JBSCS)*, 12(1), 35-40.
- 149- Walter, T. (2014). Organizations and death—a view from death studies. *Culture and Organization*, 20(1), 68-76.
- 150- Wang, Q., Zhou, F., Xie, W., Zhao, X., & Liu, X. (2016). Research progress on aging mechanisms. *Advances in Aging Research*, 5(2), 49-57.
- 151- Weisz, E., & Cikara, M. (2021). Strategic regulation of empathy. *Trends in cognitive sciences*, 25(3), 213-227.
- 152- Williams, W. M., & Yang, L. T. (1999). Organizational creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 373-391). New York, NY: Cambridge University Press.
- 153- Xiang, G., Li, Q., Du, X., Liu, X., Xiao, M., & Chen, H. (2020). Links between family cohesion and subjective well-being in adolescents and early adults: The mediating role of self-concept clarity and hope. *Current Psychology*, 1-10.
- 154-You, X., Jia, S., Dou, J., & Su, E. (2020). Is organizational slack honey or poison? Experimental research based on external investors' perception. *Emerging Markets Review*, 44, 100698.
- 155- Yue, W., & Hanxiong, W. (2011, November). Analysis of enterprise development strategies based on the features of different stages in enterprise life cycle. In *Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Management* (pp. 802-806). Japan: Kitakyushu.

156- Zhang, H. D., & Zheng, X. P. (2012). Characteristics of hazardous chemical accidents in China: A statistical investigation. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 25(4), 686-693.

157- Zhang, Y., & Xie, Y. H. (2017). Authoritarian leadership and extra-role behaviors: a role-perception perspective. *Management and Organization Review*, 13(1), 147-166.

158- Zheng, C., Li, Z., & Wu, J. (2021). Tourism Firms' Vulnerability to Risk: The Role of Organizational Slack in Performance and Failure. *Journal of Travel Research*, 00472875211014956.

159- Zhou, X. (2020). Organizational response to COVID-19 crisis: Reflections on the Chinese bureaucracy and its resilience. *Management and Organization Review*, 16(3), 473-484.

# الملاحق

الملحق (1) اسماء السادة المحكمين

مكان العمل	الاختصاص		الاسم	ت
	الدقيق	العام		
جامعة كربلاء/ عميد كلية الادارة والاقتصاد	تسويق وسلوك تنظيمي	إدارة الأعمال	أ.د علاء فرحان طالب	1
جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد	سلوك تنظيمي وادارة موارد بشرية	إدارة الأعمال	أ.د نايف علي الشمري	2
جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد	ادارة موارد بشرية	إدارة الأعمال	أ.د علي حسون الطائي	3
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد / رئيس قسم ادارة الاعمال	أدارة انتاج وعمليات	إدارة الأعمال	أ.د محمود فهد عبد علي الدليمي	4
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	سلوك تنظيمي	إدارة الأعمال	أ.د حسين حريجة الحسناوي	5
جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد	ادارة موارد بشرية	إدارة الاعمال	أ. كامل شكير الوظيفي	6
جامعة ميسان / كلية الادارة والاقتصاد	ادارة انتاج وعمليات	إدارة الاعمال	أ.م.د علاء عبد السلام مصطفى	7
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	ادارة موارد بشرية	إدارة الاعمال	أ.م.د صالح مهدي الحسناوي	8
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	السلوك التنظيمي	إدارة الاعمال	أ.م.د يزن سالم محمد	9
المعهد التقني في كربلاء / رئيس قسم تقنيات السياحة	سلوك تنظيمي وادارة استراتيجية	إدارة الاعمال	أ.م.د محمد جبار هادي	10
جامعة ميسان/ كلية الادارة والاقتصاد/ مسؤول شعبة ضمان الجودة والاداء الجامعي	نظم المعلومات الادارية	إدارة الأعمال	أ.م.د رياض ضياء عزيز	11
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية وإدارة الجودة	إدارة الاعمال	أ.م.د سحر عباس حسين	12
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	إدارة استراتيجية وسلوك تنظيمي	إدارة الاعمال	أ.م.د عادل عباس عبد حسين	13

ملاحظة : تم ترتيب اسماء السادة المحكمين حسب الالقاب العلمية

الملحق (2)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا  
برنامج الماجستير

تقييم آراء الخبراء حول (صدق اداة القياس) الخاص بمشروع بحث رسالة الماجستير  
الموسومة

تأثير القيادة الخلاقة في ادارة الشبخوخة التنظيمية

The impact of creative leadership on managing  
organizational aging

دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرشيد في محافظة كربلاء  
المقدسة

الباحث

احمد علاوي حسين

المشرف

الاستاذ الدكتور

اكرم محسن مهدي الياسري

2022 م

1443 هـ

السيد الخبير المحترم .....

تحية حب واحترام .....

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة برسالة  
الماجستير الموسومة

## تأثير القيادة الخلاقة في ادارة الشيوخة التنظيمية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة

راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية السديدة والتي سوف تقوم سياق ومسار  
الرسالة علميا .

وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الدرجة لتحديد اجابات افراد عينة البحث .

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

يرجى التفضل بأبداء رأيكم حول الاستبانة ومكوناتها وفقراتها ، مع بيان الملاحظات الضرورية في  
ضوء الاجابة على الاسئلة الاتية:

1. هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه ؟
2. هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض البحث ؟
3. هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها الى كل متغير من متغيرات البحث لتكييف المقاييس ؟

علما ان الاستبانة أعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات البحث  
والتي يمكن ايضاحها وكما في الجدول الآتي :



## (المقاييس المعتمدة في البحث)

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Ivanova et al 2020)	16	التعاطف	القيادة الخلاقة	1
	11	الوضوح		
	16	السلوك الخلاق		
(Adizes,2004)	11	الارستقراطية التنظيمية	الشيخوخة التنظيمية	2
	4	تبادل الاتهامات التنظيمية		
	4	البيروقراطية التنظيمية		
	5	الاضمحلال		

نشكر تعاونكم خدمةً للمسيرة العلمية .. مع تمنياتنا لحضراتكم دوام التوفيق .....

## المصادر

- Ivanova, N., Gheerawo, R., Poggi, J., Gadzheva, I., & Ramster, G. (2020, July). Towards a Gold Standard Operations Control Centre (OCC): applying Creative Leadership principles in the re-design of an OCC at a leading international airline. In The 22nd dmi: Academic Design Management Conference Proceedings (Vol. 2020, No. 1, pp. 273-291). Design Management Institute.
- Adizes, I. (2004). *Managing corporate lifecycles*. The adizes institute publishing

## المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أ- النوع الاجتماعي:

نم  أنثى

ب- الفئة العمرية:

41-34  33-26  25 - 18 سنة   
50 فأعلى  49-42

ج- المؤهل العلمي:

بكالوريوس  اعدادية  متوسطة   
دبلوم  ماجستير  دبلوم عالي   
دكتوراه

د- مدة الخدمة الفعلية:

10 - 6  5 - 1 سنة  أقل من سنة  سنة  
25 - 21  20 - 16 سنة  15 - 11 سنة  سنة  
25 سنة فأكثر

## المحور الثاني /الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

**أولا :- القيادة الخلافة :** هي طريقة للتفكير والسلوك غير التقليدي لتوليد الافكار والحلول للمشكلات وأساليب جديدة لعمل الوظائف والتأثير بالآخرين وتحفيزهم بطريقة خلاقة لتحقيق اهداف المنظمة ، وتتضمن الابعاد الاتية :-

**1- التعاطف :** هو قدرة الشخص على الفهم والادراك والمشاركة والتواصل مع الاخرين وهو سمة بشرية يمكن تطويرها وصقلها باستمرار لتحقيق الاهداف المرجوة ، وللتعاطف انواع ثلاثة هي : التعاطف العاطفي والتعاطف المعرفي والتعاطف الاجتماعي . ويتضمن الفقرات الاتية :

ت	مديري في العمل ...	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	يميل إلى الإثارة عندما يشعر شخص آخر بالإثارة .			
2	لا تزعجه مصائب الآخرين كثيرا.			
3	ينزعج عندما يرى شخصا يُعامل بطريقة غير محترمة.			
4	لا يتأثر عندما يكون شخص قريب منه سعيد.			
5	يستمتع بجعل الآخرين يشعرون بتحسن .			
6	لديه مشاعر قلقة و عطاء لأناس أقل حظا منه.			
7	يحاول توجيه المحادثة نحو شيء آخر ، عندما يبدأ صديق في الحديث عن مشاكله.			
8	يستطيع الشعور بالآخرين عندما يكونون حزينين وحتى عندما لا يقولون أي شيء.			
9	يتناغم مع مزاج الآخرين.			
10	لا يشعر بالتعاطف مع الأشخاص الذين لديهم أمراض خطيرة.			
11	يغضب عندما يبكي أحدهم.			
12	غير مهتم حقا بما يشعر به الآخرون .			
13	لديه رغبة قوية في المساعدة عندما يرى شخصا منزعجا.			
14	لا يشعر بالشفقة ، عندما يرى شخص يُعامل بشكل غير عادل .			
15	يجد أنه من السخف أن يصرخ الناس من السعادة.			
16	يشعر بالحماية تجاه اي شخص يتم استغلاله .			

**2- الوضوح :** هو الصورة التي يضعها القائد الخلاق لكيفية تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، فالوضوح العالي يعطي القائد الثقة العالية بنفسه والاتساق الداخلي والاستقرار والفهم لرؤية المنظمة ورسالتها واهدافها وسياساتها وإجراءاتها وقدرته على الموازنة بينها وبين تحقيق الاهداف المتعلقة بالأفراد . ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
	<b>مديري في العمل ...</b>		
1	يمكنه توضيح رؤيته الشخصية للمجتمع للتقدم مستقبلا وبشكل قابل للتحقيق مع الأصول المتاحة.		
2	يقوم باستكشاف التطلعات المتنوعة بين أصحاب المصلحة في المجتمع.		
3	يقوم بتطوير رؤية مجتمعية مشتركة تتأثر بأراء أصحاب المصلحة المتنوعين.		
4	ينقل الرؤية المشتركة على نطاق واسع.		
5	يقوم بإنشاء إطار عمل باستخدام التفكير المنظومي.		
6	يقوم بتشكيل فرق لتطوير خطط عمل استراتيجية.		
7	يقوم بتهيئة الظروف للقضايا والإجراءات الاستراتيجية.		
8	يقوم ببناء خطة عمل ذات جداول زمنية ومسؤوليات محددة قابلة للتحقيق .		
9	يقوم بتحقيق القبول في خطط العمل والخطوات التالية.		
10	يتابع خطط العمل لضمان استكمالها.		
11	يسعى إلى حلول مبتكرة للمشاكل المستمرة التي يواجهها المصرف.		

**3- السلوك الخلاق :** هو عملية معقدة متعددة الواجه تشير الى قدرة الشخص على توليد او انتاج الافكار والحلول الجديدة للمشاكل التي تواجه الفرد او المجموعة او المنظمة من خلال توفر المناخ والظروف الملائمة باستخدام المهارات والسمات الشخصية للقائد والأتباع ، و يمر السلوك الخلاق بمراحل متعددة للوصول للهدف المنشود . ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
	<b>مديري في العمل ...</b>		
1	يُعتبر شخصية خلاقة .		
2	ينخرط في العمل الخلاق بشكل منتظم.		
3	الأفكار الخلاقة تخطر بباله ببساطة دون التفكير فيها.		
4	ينتظر وميض الإلهام قبل أن يبدأ العمل.		
5	أسلوبه في السلوك الخلاق غير منتظم أو غير منهجي.		
6	لديه رؤى ، لا يستطيع أن يشرحها أو يفهم مصادرها .		

7	يؤمن بالعمليات اللاواعية التي تسهل العمل الخلاق .
8	غالبا ما تكون هناك فجوات طويلة في عملي ليس لدي دافع خلالها.
9	يتمكن من استخدام العديد من الأفكار للعمل الإبداعي التي حدثت في أحلامه .
10	يجب أن يتأثر عاطفيا لكي يكون خلاقا .
11	يجب أن يكون في الحالة المزاجية الصحيحة أو الشعور للقيام بعمل خلاق .
12	عندما يحصل على فكرة جديدة ، يستوعبها تماما حتى يتابعها بالكامل.
13	يشعر أن الأفكار الجديدة تمتلكه وتوجهه إلى الاكتمال بشكل تلقائي تقريبا.
14	يعتقد أن السلوك الخلاق يأتي من العمل الجاد والمثابرة.
15	يدرك ان السلوك الخلاق يأتي من التخطيط الدقيق والتدبر.
16	يمارس السلوك الخلاق .

## ثانيا:- الشيخوخة التنظيمية

مرحلة من دورة حياة المنظمة التي تكون فيها الادارة غير مرنة والسلطة تعتمد على المركزية الشديدة ، اذ تركز المنظمة على الشكليات وانماط العمل اكثر من المحتوى ، حيث تصبح المنظمة غير قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية ، والذي يؤدي بالمنظمة الى الجمود والعزلة وانخفاض الروح المعنوية وقلة الابتكار ، وتتضمن الابعاد الاتية :-

1- **الارستقراطية التنظيمية :** هي اول مرحلة تبدأ بالظهور من مراحل الشيخوخة في المنظمة ، حيث تركز المنظمة على الشكليات مثل ملابس الموظفين الانيقة والقاعات الفخمة غيرها ولا تهتم بعمل الموظفين والمهنية والاهداف طويلة الامد ، وبسبب اعجاب المديرين بالماضي فانهم يعتمدون على ماضيهم للانتقال الى المستقبل . وتتضمن الفقرات الاتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
	<b>المصرف الذي أعمل فيه.....</b>		
1	يبتعد عن استخدام استراتيجيات النمو.		
2	يهتم قليلاً بالدخول الى أسواق جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة والتقييد بالحدود الجغرافية.		
3	يركز بشكل أكبر على المنجزات السابقة بدلاً من تركيزه على الرؤى المستقبلية.		
4	ينظر بعين الريبة الى التغيير.		

5	يكافئ الموظفين الذين يؤدون ما يؤمرون به ، ويعاقب الذين لا يفعلون ذلك.
6	الإدارة العليا تهتم بالعلاقات الشخصية مع الجهات الرسمية أكثر من اهتمامها بالموظفين.
7	ينفق الأموال على أنظمة السيطرة والتسهيلات والمرافق والبنائيات الفخمة.
8	يهتم بشكل أكبر في كيفية إنجاز الأشياء أكثر من الاهتمام بماهية الإنجاز.
9	يُعتبر اهتماماً كبيراً للرسميات كطريقة الخطاب والتقاليد وارتداء الملابس.
10	يوظف الأفراد الذين يهتمون بحيوية الشركة، لكن شعار العمل لا تحرك ساكناً.
11	لا يعطي قدراً من الأهمية لأنظمة الحوافز بقدر اهتمامه بالاستحواذ على أسواق وخدمات جديدة.

**2- تبادل الاتهامات التنظيمية :** هي المرحلة الاولى للبيروقراطية التي تبدأ فيها المشاكل بالظهور بشكل كبير ، والادارة تبحث عن المسببين لهذه المشاكل دون البحث عن حلول لها ، وتصبح الصراعات داخل المنظمة هي السائدة ، والمنظمة لا تستخدم التدابير المهمة للمستقبل . ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
	<b>المصرف الذي أعمل فيه.....</b>		
1	أغلب الموظفين يركزون على من يُثير المشاكل أكثر من التركيز على محاولة إيجاد الحلول لها.		
2	الموظفون منغمسون في صراعات شخصية واتهامات متبادلة وإسقاط كل منهم الآخر.		
3	جنون العظمة يقلل من حيوية الأنشطة التنظيمية.		
4	الصراعات الداخلية تمتص كل الطاقات ولا يوجد أي موظف يتعامل مع احتياجات الزبائن (العملاء) الخارجية.		

**3- البيروقراطية التنظيمية :** هي المرحلة التي تكون فيها المنظمة مفككة وغير قادرة على توليد الموارد للحفاظ على وجودها ، لان الابداع والابتكار داخل المنظمة قد انتهى بسبب الالتزام الصارم بالإجراءات والروتين ، حيث لا يحدث تغيير في المنظمة ، ولكن تحتفظ المنظمة بحياة زائفة عن طريق الدعم الخارجي والذي غالبا ما يكون حكومي . وتتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
	<b>المصرف الذي أعمل فيه.....</b>		

1	لديه العديد من الأنظمة لكنها تؤدي اغراضاً طفيفه.
2	ليس لديه القدرة على تجاوز عقبات البيئة الخارجية وذلك لتركيزه على البيئة الداخلية بشكل اكبر.
3	القادة ليس لديهم شعورٌ بالسيطرة.
4	يجبر زبائنه على تطوير مناهج مدروسة لتجاوز الحواجز.

**4- الاضمحلال :** هو موت المنظمة اي تتوقف المنظمة عن العمل ، وهذه الفترة يمكن ان تستمر لسنوات او تنتهي المنظمة بضربة واحدة ، حيث تفقد المنظمة موظفيها وزبائنها ومشاريعها ووجودها . ويتضمن الفقرات الاتية :

ت	الفقرات المصرف الذي أعمل فيه.....	تصلح	لا تصلح
1	يحدث الاضمحلال عندما لا يشعر الموظفون بمسؤولية الحفاظ عليه.		
2	يوفر قاعدة كبيرة من العمالة التي غالباً ما تعيش حياة طويلة ومكلفة للغاية وبشكل مصطنع .		
3	الإفلاس يعرض جميع المستويات التنظيمية الى البدء من الصفر نتيجة الاضمحلال .		
4	يحدث الاضمحلال نتيجة لتلاشي المصرف وتبدده ، ومغادرة عملائه ومن ثم الموظفين حتى لا يبقى شيء .		
5	ينعدم الابتكار والتجديد .		

لطفاً ، هل يوجد أي ملاحظات أخرى تدعم بها دراستنا ؟

.....  
.....

الاسم واللقب العلمي :

تاريخ الحصول على اللقب العلمي :

الاختصاص العام والدقيق :

المنصب ومكان العمل :

الملحق ( 3 )

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

السيد المجيب المحترم .....  
تحية حب و احترام .....

م/ استبانة

نضع بين أيديكم الاستبانة التي اعدت كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال  
عن الرسالة الموسومة :

تأثير القيادة الخلاقة في ادارة الشيوخوخة التنظيمية

**دراسة استطلاعية لآراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة**

على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي بفضل ما ستقدمونه من إجابات  
موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العملية ، علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري  
ولأغراض البحث العلمي حصراً ، ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

1. إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية فلا توجد هنالك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع.
  2. يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع اشارة (✓) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
  3. يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الاجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي .
  4. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة .
  5. الباحث مستعد للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى اذهانكم.
- نشكر تعاونكم خدمة للمسيرة العلمية ، مع تقديرنا وتمنياتنا لكم بالنجاح والتألق الدائم.

الباحث  
طالب الماجستير  
احمد علاوي حسين  
2022 م

المشرف  
الاستاذ الدكتور  
اكرم محسن مهدي الياسري  
1443 هـ



## المعلومات التعريفية بعينة الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

ت- النوع الاجتماعي :

ذكر  أنثى

ث- الفئة العمرية :

20 سنة فأقل  21-30  31-40  
 41-50  51 سنة فأكثر

ج- المؤهل العلمي :

اعدادية  دبلوم  بكالوريوس  
 دراسات عليا

د- مدة الخدمة الفعلية :

أقل من 5 سنوات  5 - 10 سنة  11-15 سنة  
 16-20 سنة  21-25 سنة  25 سنة فأكثر

هـ - مكان العمل

فرع كربلاء 21  
 فرع الحسين  
 فرع الجامعة

## الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

**أولاً :- القيادة الخلاقة :** هي طريقة للتفكير والسلوك غير التقليدي لتوليد الافكار والحلول للمشكلات وأساليب جديدة لعمل الوظائف والتأثير بالآخرين وتحفيزهم بطريقة خلاقة لتحقيق اهداف المنظمة ، وتتضمن الابعاد الاتية :-

**أ- التعاطف :** هو قدرة الشخص على الفهم والادراك والمشاركة والتواصل مع الاخرين وهو سمة بشرية يمكن تطويرها وصلها باستمرار لتحقيق الاهداف المرجوة ، وللتعاطف انواع ثلاثة هي : التعاطف العاطفي والتعاطف المعرفي والتعاطف الاجتماعي . ويتضمن الفقرات الاتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	يرتاح بجعل الموظفين يشعرون بتحسن .					
2	لديه رغبة قوية في المساعدة عندما يرى احد الموظفين منزعجا.					
3	لديه القدرة على الفهم والادراك والمشاركة مع الموظفين .					
4	ينزعج عندما يرى موظفاً يُعامل بطريقة غير محترمة.					
5	يتفاعل مع تحفيز الموظفين .					

**ب- الوضوح :** هو الصورة التي يضعها القائد الخلاق لكيفية تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، فالوضوح العالي يعطي القائد الثقة العالية بنفسه والاتساق الداخلي والاستقرار والفهم لرؤية المنظمة ورسالتها واهدافها وسياساتها وإجراءاتها وقدرته على الموازنة بينها وبين تحقيق الاهداف المتعلقة بالأفراد . ويتضمن الفقرات الاتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
6	يمكنه توضيح رؤيته الشخصية للموظفين وبصورة قابلة للتحقيق.					
7	يستكشف تطلعات الموظفين .					
8	يعمل على بناء خطة عمل ذات جداول زمنية ومسؤوليات محددة قابلة للتحقيق .					
9	يتابع خطط العمل لضمان استكمالها.					
10	يسعى إلى ايجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي يواجهها المصرف.					

ج- السلوك الخلاق : هو عملية معقدة متعددة الاوجه تشير الى قدرة الشخص على توليد او انتاج الافكار

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
11	يُعتبر شخصية خلاقة .					
12	ينخرط في العمل الخلاق بشكل منتظم.					
13	يملك القدرة على انتاج وتوليد الافكار والحلول الجديدة.					
14	يعتقد أن السلوك الخلاق يأتي من العمل الجاد والمثابرة.					
15	يدرك ان السلوك الخلاق يأتي من التخطيط الدقيق والتدبير.					

والحلول الجديدة للمشاكل التي تواجه الفرد او المجموعة او المنظمة من خلال توفر المناخ والظروف الملائمة باستخدام المهارات والسمات الشخصية للقائد والأتباع ، و يمر السلوك الخلاق بمراحل متعددة للوصول للهدف المنشود . ويتضمن الفقرات الاتية :

**ثانياً:- الشيخوخة التنظيمية :** مرحلة من دورة حياة المنظمة التي تكون فيها الادارة غير مرنة والسلطة تعتمد على المركزية الشديدة ، اذ تركز المنظمة على الشكليات وانماط العمل اكثر من المحتوى ، حيث تصبح المنظمة غير قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية ، والذي يؤدي بالمنظمة الى الجمود والعزلة وانخفاض الروح المعنوية وقلة الابتكار ، وتتضمن الابعاد الاتية :-

**أ- الارستقراطية التنظيمية :** هي اول مرحلة تبدأ بالظهور من مراحل الشيخوخة في المنظمة ، حيث تركز المنظمة على الشكليات مثل ملابس الموظفين الانيقة والقاعات الفخمة غيرها ولا تهتم بعمل الموظفين والمهنية والاهداف طويلة الامد ، وبسبب اعجاب المديرين بالماضي فانهم يعتمدون على ماضيهم للانتقال الى المستقبل . وتتضمن الفقرات الاتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
16	يركز بشكل أكبر على المنجزات السابقة بدلاً من تركيزه على الرؤى المستقبلية.					
17	الإدارة العليا تهتم بالعلاقات الشخصية مع الجهات الرسمية أكثر من اهتمامها بالموظفين .					
18	يهتم المصرف بالشكليات اكثر من اهتمامه بالموظفين .					

					يهتم المصرف بشكل أكبر في كيفية إنجاز الأشياء أكثر من الاهتمام بماهية الإنجاز.	19
					ينظر المصرف بعين الشك الى التغيير.	20

**ب- تبادل الاتهامات التنظيمية:** هي المرحلة الاولى للبيروقراطية التي تبدأ فيها المشاكل بالظهور بشكل كبير ، والادارة تبحث عن المسببين لهذه المشاكل دون البحث عن حلول لها ، وتصبح الصراعات داخل المنظمة هي السائدة ، والمنظمة لا تستخدم التدابير المهمة للمستقبل . ويتضمن الفقرات الاتية :

ت	الفقرات المصرف الذي اعمل فيه ...	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محا يد	اتفق	اتفق تماماً
21	أغلب الموظفين يركزون على من يُثير المشكلات أكثر من التركيز على محاولة إيجاد الحلول لها.					
22	الموظفون منغمسون في صراعات شخصية واتهامات متبادلة وإسقاط كل منهم الآخر.					
23	اهتمام الادارة بأمورها الشخصية يقلل من حيوية الأنشطة التنظيمية.					
24	الصراعات داخل المصرف تمتص كل الطاقات .					
25	التعامل مع احتياجات الزبائن الخارجيين ليس بالمستوى المطلوب .					

ت	الفقرات المصرف الذي اعمل فيه ...	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
26	توجد فيه أنظمة متعددة لكنها لا تؤدي الغرض الرئيسي.					
27	ليس لديه القدرة على تجاوز عقبات البيئة الخارجية وذلك لتركيزه على البيئة الداخلية بشكل اكبر.					
28	القادة ليس لديهم شعورٌ بالسيطرة.					
29	يؤثر على سلوك زبائنه بتطوير طرق لتجاوز الاجراءات .					
30	يستخدم الاجراءات الصارمة وغير المرنة مع الموظفين في العمل.					

**ج- البيروقراطية التنظيمية :** هي المرحلة التي تكون فيها المنظمة مفككة وغير قادرة على توليد الموارد للحفاظ على وجودها ، لان الابداع والابتكار داخل المنظمة قد انتهى بسبب الالتزام الصارم بالإجراءات والروتين ، حيث لا يحدث تغيير في المنظمة ، ولكن تحتفظ المنظمة بحياة زائفة عن طريق الدعم الخارجي والذي غالباً ما يكون حكومي . وتتضمن الفقرات الاتية :

**د- الاضمحلال :** هو موت المنظمة اي تتوقف المنظمة عن العمل ، وهذه الفترة يمكن ان تستمر لسنوات او تنتهي المنظمة بضربة واحدة ، حيث تفقد المنظمة موظفيها وزبائنها ومشاريعها ووجودها . ويتضمن الفقرات الاتية :

ت	الفقرات المصرف الذي اعمل فيه ...	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
31	لا يشعر الموظفون بمسؤولية في مواجهة الاضمحلال .					
32	يوجد عدد كبير من الموظفين يعملون بشكل مصطنع وغير حقيقي .					
33	الإفلاس يعرض جميع المستويات التنظيمية الى البدء من الصفر نتيجة الاضمحلال .					
34	يمكن ان يحدث الاضمحلال نتيجة لتلاشي المصرف وتبدده ، ومغادرة زبائنه ومن ثم الموظفين حتى لا يبقى شيء .					
35	ينعدم فيه الابتكار والتجديد .					

## **Abstract**

This study aims to clarify the impact of creative leadership represented by its dimensions (empathy, clarity, and Creativity) in managing organizational aging represented by its dimensions (organizational aristocracy, organizational accusations, organizational bureaucracy, and decay). To a creative leadership that takes important and quick decisions to prevent or reduce the negative impact of accidents and the failure of the organization in question to reach old age, or save it from old age. The study population included all the workers in the three branches of Al-Rasheed Bank in the holy governorate of Karbala, who numbered (152) employees, as the questionnaire was used as a main tool in collecting data and information necessary for the study, and it was relied on a set of statistical methods available in the programs (SPSS V.24; Amos V.23; Microsoft Excel 2010) for statistical analysis and processing of data. The study reached a set of results, most notably the existence of an inverse, statistically significant relationship between creative leadership and organizational aging.

**Key terms:** Creative leadership, Organizational aging, Rasheed bank.

Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and Scientific  
Research  
University of Karbala  
College of Administration and Economic  
Business Administration Department



## The impact of creative leadership on managing organizational aging

(An exploratory study of the opinions of workers in  
the branches of Al-Rasheed Bank in the Holy Karbala  
Governorate)

A Thesis submitted to Council of the College of Administration and Economics  
- University of Karbala It is part of the requirements for obtaining a Master of  
Science in Business Administration degree

Submitted by the student

**Ahmed Allawi Hussein**

Supervised by

**Prof. Dr**

**Akram Muhsin Alyasiry**

**AM2022**

**AH1443**