

تأثير القيادة الخلاقة في الحد من الشيخوخة التنظيمية¹

دراسة ميدانية لآراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة

The effect of creative leadership on reducing organizational aging

أ.د. أكرم محسن مهدي الياسري

Akram Muhsin Alyasiry

Dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq

الباحث : احمد علاوي حسين

Ahmed Allawi Hussein

ahmed.allwii@gmail.com**كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء**

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى توضيح تأثير القيادة الخلاقة متمثلة بأبعادها (التعاطف ، والوضوح ، والسلوك الخلاق) في الحد من الشيخوخة 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 الشيخوخة ، او انقاذها من الشيخوخة . تضمن مجتمع الدراسة كل العاملين في فروع مصرف الرشيد الثلاثة في محافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددهم (152) ، 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 . توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية احصائية بين القيادة الخلاقة والشيخوخة التنظيمية ، واخيرا اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات اهمها ضرورة تركيز الادارة العليا للمصرف على ايجاد ودعم القائد الخلاق لتحقيق اهداف المصرف في النمو والنضج وعدم وصوله الى الشيخوخة التنظيمية .

المصطلحات الدالة : القيادة الخلاقة ، الشيخوخة التنظيمية ، مصرف الرشيد**Abstract**

This study aims to clarify the impact of creative leadership represented by its dimensions (empathy, clarity, and Creativity) in reducing organizational aging represented by its dimensions (organizational aristocracy, organizational accusations, organizational bureaucracy, and decay). A need for creative leadership that takes important and quick decisions to prevent or reduce the negative impact of accidents and the failure of the

¹ تأثير القيادة الخلاقة في ادارة الشيخوخة التنظيمية - دراسة استطلاعية لآراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة

organization in question to reach old age, or to save it from old age. The study population included all workers in the three branches of Al-Rasheed Bank in the holy governorate of Karbala, who numbered (152), 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(SPSS V.24 programs; Amos V.23; Microsoft Excel 2010) to analyze data and treat it statistically .The study reached a set of results, the most important of which is the existence of an inverse, statistically significant relationship between creative leadership and organizational aging.

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

المقدمة

إنّ القطاع المصرفي في العراق بدأ ينمو بشكل جيد الى حد ما بعد عام 2003 ، إلا أنّ هذا لم يكن بمعزل عن التقلبات، والتحوّلات، السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وغيرها من التغيّرات التي تؤثر في 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 التغييرات، لذلك اصبح من الضروري التأكيد على دراسته والتغيرات 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 الرئيسة في فشل المنظمات في التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية هو افتقارها للقيادة الخلاقة، مما يمنعها من إيجاد وسائل وأساليب عمل أفضل. لذا فإن 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 والمتمثلة بمقاومة التغير، 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 التغييرات السياسية، والتقلبات الاقتصادية وغيرها، والتي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر في 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 وأدائها في المصرف، ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تسعى إلى دراسة القيادة الخلاقية كمتغير مستقل وتأثيرها في الشيوخة التنظيمية كمتغير تابع .

المبحث الاول منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة

تقوم هذه الدراسة بمناقشة مشكلة تواجهها المصارف الحكومية، ولا سيما مصرف الرشيد وهي الحاجة الى قيادة خلاقية تتخذ قرارات مهمة وسريعة لمنع أو عدم وصول المصرف الى الشيوخة، او انقاذ المصرف من الشيوخة، وعليه تتمحور مشكلة الدراسة في تأثير القيادة الخلاقية للحد من الشيوخة التنظيمية، ويمكن توضيح المشكلة عن طريق التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى تطبيق قيادات فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة لمفهوم القيادة الخلاقية ؟
- 2- هل توجد رؤية واضحة للعاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة عن طبيعة وخصائص ومتطلبات القيادة الخلاقية ؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد القيادة الخلاقية والشيوخة التنظيمية في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة ؟
- 4- هل يعاني المصرف من الشيوخة 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 شيوخة المنظمة .
 - 3- هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت تأثير القيادة الخلاقية في الحد من الشيوخة التنظيمية (بحسب اطلاع الباحث) .
 - 4- ردد المكتبات بمصادر علمية تبحث العلاقة بين القيادة الخلاقية والشيوخة 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 الشيوخة التنظيمية وتأثيرها في الاداء في مصرف الرشيد، ومساعدة المصرف لتخطي هذه المشكلة .

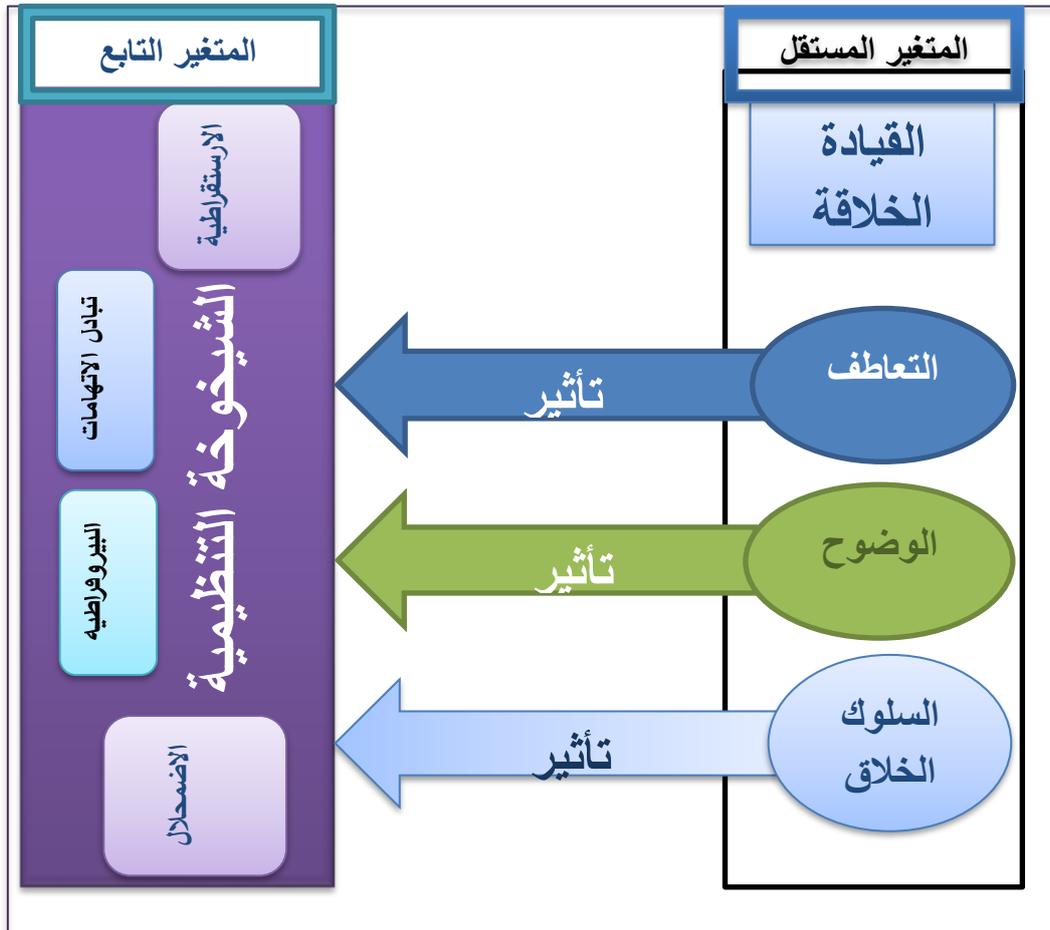
ثالثاً : أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن تحديد الاهداف وكالاتي :

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

رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها , وباعتماد على الإطار الفكري لأدبيات القيادة الخلاقة (متغير مستقل) والشيوخة التنظيمية (متغير تابع) , تم تصميم مخطط الدراسة الفرضي والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين المتغيرين الرئيسيين , وكما موضح في الشكل (1) .



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة .

المصدر : من اعداد الباحثين

خامساً :- فرضيات الدراسة

ان الفرضية تعطي تفسيراً مؤقتاً أو اجابة محتملة لأسئلة الدراسة , وبالاعتماد على الجانب النظري ومخطط الدراسة الفرضي تم وضع فرضيتين رئيسيتين وكالاتي :-

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقة والشيخوخة التنظيمية .

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الخلاقة في الشيخوخة التنظيمية .

سادساً : 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 جدا

وصف مجتمع الدراسة

يبين الجدول (1) الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وهي : النوع الاجتماعي , والعمر , والتحصيل الدراسي , وعدد سنوات الخدمة , ومكان العمل .

جدول (1) الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الشخصية	
39%	60	ذكر	النوع الاجتماعي
61%	92	انثى	
% 100	152	المجموع	
1%	2	20سنة فأقل	العمر
13%	20	21 - 30	
31%	47	31 - 40	
24%	36	41 - 50	
31%	47	50سنة فأكثر	
% 100	152	المجموع	
22%	34	اعدادية	التحصيل الدراسي
21%	31	دبلوم	
51%	78	بكالوريوس	
6%	9	دراسات عليا	
% 100	152	المجموع	
3%	4	اقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
12%	18	5 - 10	

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: من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ادوات جمع البيانات

اعتمد الباحثان في الجانب التطبيقي على الاستبانة وهي الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم صياغتها بطريقة واضحة وسهلة لمتغيرات الدراسة ، 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 الخلافة 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، الازمحلل) ، وقد اعتمد الباحثان مقياس (Adizes , 2004) لهذا المتغير .

الوسائل الاحصائية للدراسة

وتشمل : الأدوات الإحصائية الوصفية وتتمثل بالاتي : الوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل الاختلاف النسبي والاهمية النسبية .

والأدوات الإحصائية التحليلية ، وتشمل الآتي : معامل ارتباط (Pearson) ونمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling)

وقد أُعتمد في تنفيذ الادوات آنفاً على بعض البرامج الحاسوبية هي :

برنامج (SPSS V. 23) وبرنامج (Amos V. 23) وبرنامج (Microsoft Excel 2010).

المبحث الثاني

التأطير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

اولاً- القيادة الخلاقة

مفهوم القيادة الخلاقة

القيادة الخلاقة هي قيادة وفكر خلاق عن طريق الاستجابة للفرص والقضايا الصعبة التي تمنع التعلم على جميع المستويات و يتعلق الأمر برؤية الأشياء والتفكير فيها وفعلها بشكل مختلف من أجل تحسين فرص الحياة لجميع المرؤوسين ، ويوفر القادة الخلاقون أيضاً الظروف والبيئة والفرص للآخرين ليكونوا مبدعين (Stoll & Temperley , 2009 : 2). وأشار (Tsai, 2012 : 77) الى انها وسيلة تدفع الناس إلى التفكير خارج الصندوق وخلق الابتكار. وهي اسلوب قيادي يحل المشكلات بطريقة خلاقية وفريدة ويعمل على تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تحفيز الآخرين على التميز والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد (السلمي ، 2012 : 9). وذكر (Guo et al , 2016 : 128) ان القيادة الخلاقة تتطوي على طبيعة توليد الأفكار الجديدة ، ووضع التوجيهات والتوقعات والمخرجات ، وجمع الدعم للعمل الخلاق ، وهي أمر معقد وأحياناً متناقض . وفي الاتساق نفسه يوضح (العازمي ، 2017 : 110) بانها القدرة على ايجاد افكار جديدة عن طريق القائد او العاملين معه او من مصادر خارجية ، وتحليل هذه الافكار والاعتماد على الافكار المفيدة وتطبيقها واثارة حماس وابداع الآخرين . وفي الاتجاه ذاته يرى (Svejnova&Christiansen, 2018 : 50) : بانها فكرة تستخدم في الأصل لالنتقاط الاهتمام بالتغيير وإعادة التكوين لانتقال المنظمة إلى ما يسمح بخلق الظروف التي ستجعل ما يمكن تحقيقه في المستقبل ممكناً . في حين ان (الخنثمي والالفي ، 2020 : 79) يؤكدان على ان القيادة الخلاقة تمثل التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق اهداف المنظمة ، ولكي يكون هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً لابد أن تكون القيادة مبنية على السلوك الخلاق في اعدادها واختيارها ، وذلك لتترجم المعرفة الي اكتسبتها الي اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة عن طريق حلها للمشكلات بطرائق جديدة ، والقيادة الخلاقة مرنة ومتجددة ومتحدية وموجهة. وبخلاف ذلك يرى (العبدلي و المنتشري ، 2021 : 1094) ان القيادة الخلاقة هي النهج الغير تقليدي الذي يمارسه قادة المنظمة لإدارة وتطوير منظماتهم بما يحقق التكيف المستمر مع التغيرات المختلفة. وبالاعتماد على ما تقدم فان الباحثين يذهبون الى ان القيادة الخلاقة هي طريقة للتفكير والسلوك غير التقليدي لتوليد الافكار والحلول للمشكلات ، وأساليب جديدة لعمل الوظائف والتأثير بالآخرين وتحفيزهم بطريقة خلاقية لتحقيق اهداف المنظمة عن طريق ابعاد القيادة المتمثلة بـ (التعاطف والوضوح والسلوك الخلاق) .

اهمية القيادة الخلاقة

ان مع التطور التكنولوجي والعولمة ، أدت التغيرات 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). اذ يحدد (Guo & Dilley, 2016) اهمية القيادة الخلاقة 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 و من ثم اصدار حلول حقيقية و خلاقية في الوقت نفسه وذلك يرجع لقدرة القائد الخلاق على التفكير الخلاق . وفي الصدد نفسه اوضح (المطيري ، 2020 : 752) أن الاهتمام بالقيادة الخلاقية له دوافع منها : البحث عن التنوع في اجتذاب أنماط التفكير والخلفيات المختلفة والضغط للحصول على مزيج من المهارات المناسبة في المنظمة والنمو المستمر في جميع التخصصات المرتبطة بثورة المعرفة و تركيز الجهود في البحث في سوق العمل عن الموظفين ذوي الخبرة للمرونة المحدودة في المنظمات لتدريب الموظفين .

ابعاد القيادة الخلاقية

1- التعاطف

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 الاحاجات والنوايا والمشاعر (Ivanova et al, 2020 : 6) . ويؤكد (Ghewerawo et : 7) (al , 2020) على ان التعاطف هو شعور و سمة بشرية يمكن ملاحظتها و يمكن تطويرها وصلها باستمرار . وقد حدد (Marsh , 2018 : 112) ثلاث مكونات مترابطة ولكنها مميزة للتعاطف هي: يتطلب التعاطف عنصرًا عاطفيًا ، يتضمن التعاطف عنصرًا معرفيًا ، يتضمن التعاطف عنصرًا تحفيزيًا .

2- الوضوح

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 إذ يعكس هذا المفهوم شخصية المنظمة كما يراها موظفيها ، وهو أيضًا أحد العوامل المحددة للسلوك التنظيمي ، اذ أنه يؤثر في رضا الموظفين ومستوى أدائهم (Hamdan et al , 2020 : 55) . ويرى (جريمخ ، 2021 : 132) ان الوضوح يتمتع بخصائص متعددة تعتمد على قدرة المنظمة على امتلاك قدر كافي من الامكانيات لتوفير واختيار وتفسير وتقييم المعلومات ، و وجهات نظر متنوعة تؤثر في اجراءات تفسير المعلومات التي تم جمعها ، و امكانية التوفيق بين وجهات نظر المتنوعة .

3- السلوك الخلاق

اشار (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 . كما يشمل تعريف السلوك الخلاق الجدة والمنفعة كعناصر أساسية (Walia, 2021 : 74). وترى (الطائي ، 2011 : 8) ان هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في السلوك الخلاق هي : العوامل الشخصية أو الفردية ، والعوامل الثقافية و الاجتماعية ، والعوامل الإدارية.

ثانياً- الشيوخة التنظيمية**مفهوم الشيوخة التنظيمية**

يرى (Horide, 2005: 6) ان الشيوخة التنظيمية هي شيوخة القدرة على التكيف مع بيئة متغيرة ، إذ إن المنظمة تكبر مع تقدم العمر ، وفي المنظمة المتقدمة ، تنمو ريادة الأعمال بشكل ضعيف . اذ يشير الى (Tokarczyk & Appelmain, 2008: 56) الى انها المرحلة التي يكون فيها التسلسل هرمي والعمليات و الانظمة محددة ، وتكون السلطة المركزية شديدة و أن القرارات والاجراءات تكون غير مرنة و بيروقراطية وقابلة للتنبؤ مما يخلق شعور بالثبات. ويؤكد (عباس ويوسف ، 2015 : 102) انها 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 ، والاكتفاء بما لديها من أفكار وطروحات متقدمة . اذ انها مرحلة التدهور والتي تتميز بانخفاض الطلب وانخفاض حجم المبيعات والدخل و تدفقات الأموال تصبح سلبية (Krivtsova et al , 2020 : 343) . اذ ان تقدم العمر في المنظمة لتصبح أقل قدرة على الاستجابة للتحديات الجديدة (Kücher et al , 2020 : 637) .

خصائص الشيوخة التنظيمية

ان المنظمة تتأثر بالخصائص الداخلية والبيئة الخارجية التي تعمل فيها (Ahmed et al , 2014 : 81) . وحدد (Choi et al : 2012 : 9) مجموعة من الخصائص التي تتعرض لها المنظمة في مرحلة الشيوخة التنظيمية منها : السياسات الرسمية تقلل من سرعة الاتصال ، وزيادة الرقابة الإدارية على حساب الابتكار، وقلة الاهتمام في البحث والتطوير، والهيكل الصلب الذي يقوض الاتصال السريع ، اذ يتم إخفاء المشاكل في الاقسام لأن مصالح الأقسام متضاربة ، و تفقد المنظمة روح المبادرة . 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 عن طريق 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) . وأشار (de Figueiredo et 2012 : 1) الى ان خصائص الشيوخة التنظيمية تتمثل في الجوانب الاتية : التردد في خوض تجارب جديدة ، و المنظمة أقل قدرة في التكيف مع التغيرات وتمتاز بالجمود الهيكلي أو عدم الرغبة في التغيير.

ابعاد الشيخوخة التنظيمية**1- الارستقراطية التنظيمية**

الارستقراطية اول علامة تظهر من علامات الشيخوخة في المنظمة ، لكنها قد تظهر قبل ذلك في مرحلة الشباب ، وفي كلتا المرحلتين ستكون علامات الشيخوخة متشابهة ، ويمكن ادراك أن المنظمة بدأت في التقدم في العمر بدراسة وتحليل التقارير الخاصة بالمؤشرات المالية بعناية والتي ستظهر تدهور النشاط (Lavrinovich & Sorokina , 2021 : 139) . 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 الارستقراطية 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) .

2- تبادل الاتهامات التنظيمية

يطلق عليها ايضاً البيروقراطية الابتدائية (Adizes, 1979 : 12) . إن سلوك المديرين الفعال سوف ينخفض في المنظمة ، لانهم يتوجهون للصراعات الداخلية وذلك بتشكيل الزمر والائتلافات لمحاربة وتشويه سمعة بعضهم البعض ، ومن ثمَّ 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 العاملون 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) . 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)

3- البيروقراطية التنظيمية

في البيروقراطية التنظيمية تكون المنظمة قد ماتت فعلاً ، غير أنه يتم الحفاظ عليها عبر الحياة الزائفة ، وبالدعم الخارجي ، الذي يكون عادة من الحكومة ، لأنَّ 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 تقيهم واقفين في طوابير طويلة (بوعسلة واخرون ، 2020 : 330) . 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 ، حيث 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 عجوة و أبو ناصر، 2018: 14) . فالمنظمة تهتم اكثر بالموظفين المخلصين للقيادة ، وتهمل الموظفين المهنيين Lavrinovich (2021: 139) & Sorokina).

4- الاضمحلال

يحدث التراجع التنظيمي في المقام الأول بسبب التركيز المفرط على البيروقراطية والقواعد والإجراءات et (Mosca al , 2021 : 5) . موت المنظمة هو الزوال الفعلي للمنظمة عندما تخرج شركة بأكملها عن العمل أو يتم إغلاق مصنع أو وحدة أعمال (Smollan & Singh , 2022 : 16) . اذ يحدث الاضمحلال عندما لا يبقى أحد ملتزمًا بإدامة التنظيم (von Wobeser , 2016 : 37) . ونادرا ما تكون الوفاة التنظيمية حدثا ذو شأن ، اذ 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 بحثة (بشيشي و اخرون ، 2020 : 143)

ثالثاً : علاقة 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 تعقيداً، لأن كل نظام في العالم سواء كان ذلك النظام هو الإنسان أو النظام الشمسي او 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، اذ 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 الاساس للمنظمة هو المحافظة على بقاء المنظمة او تحسين أدائها ، ولتحقيق هذا الهدف يجب ان يركز القائد الخلاق على الموارد البشرية وهي المورد الأساس 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) . اذ أن القادة الذين لديهم العقلية الصحيحة قد ينجحون في تحويل التهديدات التنافسية إلى فرص استراتيجية، اذ يحتاج المديرون 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 الاخرى (Bodolica & Spraggon , 2020 : 11) .

المبحث الثالث

الجانب العملي

اولاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

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 تبنى الباحث 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 عن طريق اسلوب التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) عن طريق حساب قيمة (Z) المعيارية بقسمة قيمة احصائية الالتواء والتفلطح على خطأها المعياري وكلما كانت قيمتها اقل من (± 2.58) ($p < .01$) تكون البيانات ذات توزيع طبيعي .

ولأغراض البحث الحالي يتضح من الجدول (2) ان قيم (Z) المعيارية قد جاءت ضمن حدود القيمة (± 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 (2) منحى التوزيع الطبيعي الخاص ببيانات متغيرات البحث القيادة الخلاقة ، والشيوخة التنظيمية.

الجدول (2) : اختبار التوزيع الطبيعي (التفلطح والالتواء) لمتغيرات الدراسة

Z	الخطأ المعياري	الالتواء Skewness	Z Kurtosis	الخطأ المعياري	التفلطح Kurtosis	المتغيرات والإبعاد
-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	الشيوخة التنظيمية

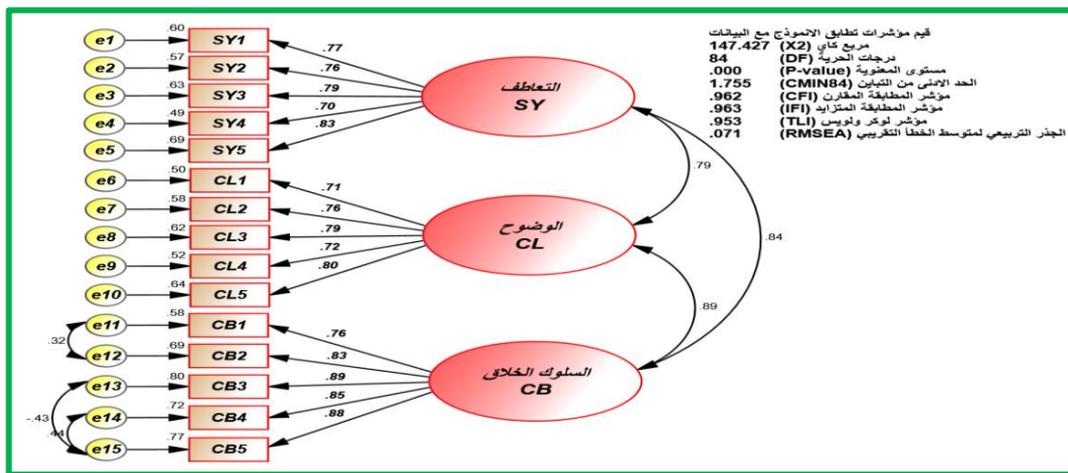
المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)

ثانياً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي

1. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة الخلاقة

لقد تم قياس متغير القيادة الخلاقة عن طريق ثلاثة ابعاد فرعية هي (التعاطف (5) فقرة ، الوضوح (5) فقرة ، والسلوك الخلاق (5) فقرة . اذ يتضح من الشكل (2) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) ، وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (3) 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 يقاس بثلاثة ابعاد فرعية كل منها يقاس بخمس فقرات مترابطة .



الشكل (2) : التحليل العملي التوكيدي لمتغير القيادة الخلاقة

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

الجدول (3) : معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الخلاقة

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
SY5 <--- التعاطف	.829	1.000			
SY4 <--- التعاطف	.702	.788	.084	9.421	***
SY3 <--- التعاطف	.791	.964	.087	11.075	***
SY2 <--- التعاطف	.758	.955	.091	10.444	***
SY1 <--- التعاطف	.774	1.033	.096	10.739	***
CL5 <--- الوضوح	.802	1.000			
CL4 <--- الوضوح	.720	.740	.078	9.467	***

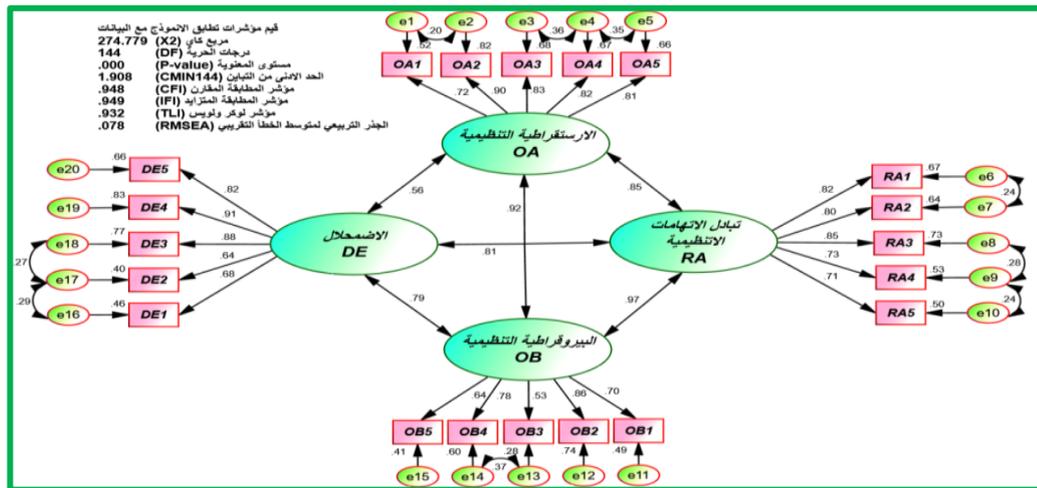
CL3	<---	الوضوح	.789	.823	.077	10.638	***
CL2	<---	الوضوح	.762	.828	.081	10.166	***
CL1	<---	الوضوح	.710	.789	.085	9.304	***
CB5	<---	السلوك الاخلاق	.877	1.043	.056	18.661	***
CB4	<---	السلوك الاخلاق	.851	1.000			
CB3	<---	السلوك الاخلاق	.893	1.205	.084	14.386	***
CB2	<---	السلوك الاخلاق	.831	.964	.075	12.835	***
CB1	<---	السلوك الاخلاق	.764	.968	.086	11.222	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

2. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الشيوخوخة التنظيمية :

لقد تم قياس متغير الشيوخوخة التنظيمية عن طريق اربعة ابعاد فرعية هي (الارستقراطية التنظيمية (5) فقرة ، تبادل الاتهامات التنظيمية (5) فقرة ، البيروقراطية التنظيمية (5) فقرة ، والاضمحلال (5) فقرة . اذ يتضح من الشكل (3) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) ، وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (4) 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 تسعة 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 الشيوخوخة التنظيمية يقاس بأربعة ابعاد فرعية كل منها يقاس بخمس فقرات مترابطة .



الشكل (3) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الشيوخوخة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

الجدول (4) : معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الشيوخوخة التنظيمية

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
OA1 <---	الارستقراطية التنظيمية	.720	1.000		
OA2 <---	الارستقراطية التنظيمية	.905	1.385	.117	11.846 ***
OA3 <---	الارستقراطية التنظيمية	.827	1.143	.114	10.073 ***
OA4 <---	الارستقراطية التنظيمية	.817	1.135	.116	9.759 ***
OA5 <---	الارستقراطية التنظيمية	.812	1.085	.112	9.678 ***
RA1 <---	تبادل الاتهامات التنظيمية	.818	1.141	.119	9.598 ***
RA2 <---	تبادل الاتهامات التنظيمية	.797	1.118	.119	9.365 ***
RA3 <---	تبادل الاتهامات التنظيمية	.851	1.327	.133	10.001 ***
RA4 <---	تبادل الاتهامات التنظيمية	.728	1.098	.112	9.771 ***
RA5 <---	تبادل الاتهامات التنظيمية	.707	1.000		
OB1 <---	البيروقراطية التنظيمية	.702	.757	.082	9.241 ***
OB2 <---	البيروقراطية التنظيمية	.862	1.073	.090	11.988 ***
OB3 <---	البيروقراطية التنظيمية	.533	.543	.067	8.126 ***
OB4 <---	البيروقراطية التنظيمية	.778	1.000		
OB5 <---	البيروقراطية التنظيمية	.642	.717	.086	8.320 ***
DE1 <---	الاضمحلال	.677	1.000		
DE2 <---	الاضمحلال	.636	1.012	.115	8.792 ***
DE3 <---	الاضمحلال	.877	1.397	.142	9.830 ***
DE4 <---	الاضمحلال	.911	1.460	.146	10.017 ***
DE5 <---	الاضمحلال	.815	1.340	.146	9.156 ***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

ثالثاً : الثبات البنائي لأداة القياس

يهدف 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 بالدقة والصدق الثبات العالي. ويبين الجدول (5) معاملات الثبات والصدق لأداة القياس المعتمدة في الدراسة الحالية .

الجدول (5) : معاملات الثبات والصدق على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

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

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

رابعاً : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة :

1. وصف و تشخيص واقع متغير القيادة الخلاقة

يوضح الجدول (6) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير القيادة الخلاقة ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المبحوثة بهذه الابعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يأتي (بعد التعاطف ، بعد السلوك الخلاق ، بعد الوضوح) على الترتيب . 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.

ووفقاً لـ (Mazahreh et al. , 2009 : 403) فقد حُدد مستوى الاجابات في ضوء الاوساط الحسابية عن طريق 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.

الجدول (6) : 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

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

2. وصف و تشخيص واقع متغير الشيوخوخة التنظيمية

يوضح الجدول (7) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير الشيوخوخة التنظيمية ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المبحوثة بهذه الابعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يأتي (الاضمحلال DE ، الارستقراطية التنظيمية OA ، البيروقراطية التنظيمية OB ، تبادل الاتهامات التنظيمية RA) على الترتيب . اما بالنسبة لمتغير الشيوخوخة 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 (7) الاحصاءات الوصفية لمتغير الشيوخوخة التنظيمية

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
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 الشيوخوخة التنظيمية Org Agi

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

خامساً : اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

1. الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقة والشيخوخة التنظيمية

استخدم الباحثان لاختبار علاقات الارتباط معامل الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الخلاقة) بأبعاده الفرعية (التعاطف ، الوضوح ، والسلوك الخلاق) والمتغير التابع (الشيخوخة التنظيمية) .

ويظهر الجدول (8) نسب نتائج تحليل الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية وابعاها 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 (8) معاملات الارتباط بين القيادة الخلاقة بأبعاده والشيخوخة التنظيمية

ابعاد القيادة الخلاقة			القيادة الخلاقة	المتغير
السلوك الخلاق	الوضوح	التعاطف		المستقل المتغير المعتمد
-.439**	-.421**	-.359**	-.452**	الشيخوخة التنظيمية
.000	.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية عكسية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.000. بين القيادة الخلاقة بأبعاده والشيخوخة التنظيمية				النتيجة (القرار)

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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.22).

وبذلك يمكن اختبار فرضية الارتباط الرئيسية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقة والشيخوخة التنظيمية) ، إذ تشير نتائج الجدول (5) 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) ودرجة 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

الناجعة للمشكلات التي قد تحدث بين الحين والآخر وهذا من شأنه ان يعزز نزوح المصارف ونموها في قطاع الاعمال المصرفية ويحد من الوصول الى مستوى الشيخوخة التنظيمية .

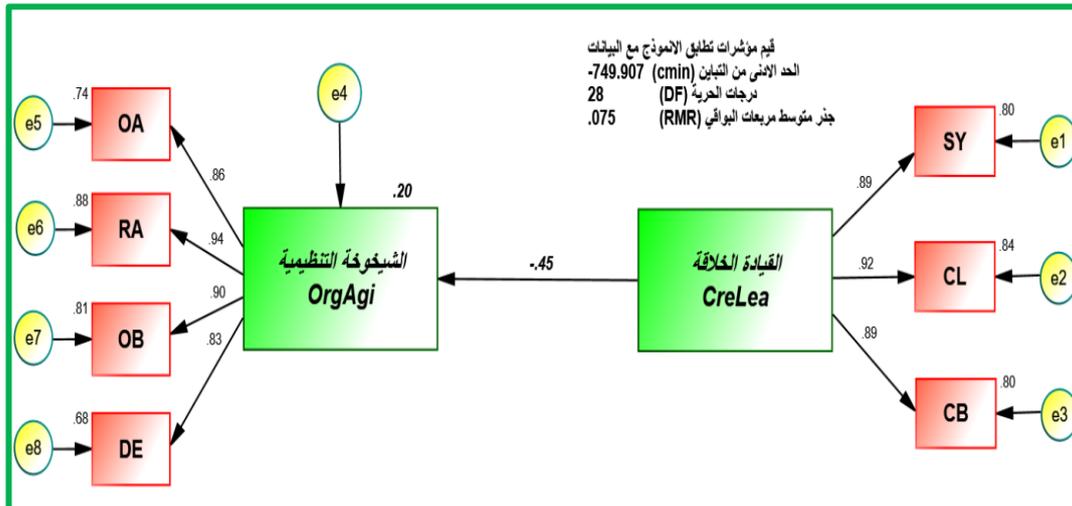
وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

2. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة الخلاقة في الشيخوخة التنظيمية .

توجه الباحثان لاختبار فرضيات التأثير المباشر باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ، اذ يوضح الشكل (4) وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الخلاقة في الشيخوخة التنظيمية ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.075) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.45) وهذا يعني ان متغير القيادة الخلاقة يؤثر في متغير الشيخوخة التنظيمية بنسبة (-45%) على مستوى فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (9) بلغت (-6.220) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (4) ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.20) وهذا يعني بأن متغير القيادة الخلاقة قادر على تفسير ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على الشيخوخة التنظيمية ، أما النسبة المتبقية وبالغلة (80%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (القيادة الخلاقة) له تأثير عكسي في المتغير التابع (الشيخوخة التنظيمية) . اي ان السلوكيات الخلاقة لدى القادة في حال الاهتمام بها وتطويرها وتبنيها بأعلى مستوياتها في التعامل مع الاخرين على الخصوص الملاكات الوظيفية في فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة يمكن عن طريقها الحد من مستوى الشيخوخة التنظيمية التي يمكن ان يصل لها في حال عدم اتباع القادة لهذه السلوكيات .

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (4) تأثير القيادة الخلاقة في الشيخوخة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعاري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الشيخوخة التنظيمية	<---	القيادة الخلاقة -.452	-.494	.079	-6.220	***
SY	<---	القيادة الخلاقة .893	.968	.040	24.326	***
CL	<---	القيادة الخلاقة .917	1.025	.036	28.305	***
CB	<---	القيادة الخلاقة .893	1.007	.041	24.404	***
OA	<---	الشيخوخة التنظيمية .858	1.023	.050	20.491	***
RA	<---	الشيخوخة التنظيمية .940	1.141	.034	33.753	***
OB	<---	الشيخوخة التنظيمية .902	.880	.034	25.635	***
DE	<---	الشيخوخة التنظيمية .826	.956	.053	17.977	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

المبحث الرابع

اولاً : الاستنتاجات

- 1- تبين عن طريق 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 ومن تمَّ تحقيق اهداف المصرف .
- 2- تبين عن طريق 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 أكانت هذه الظروف سياسية أم اقتصادية أم تشريعية أم غيرها في المصرف منذ تأسيسه والى الوقت الحاضر .
- 3- 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 الشيخوخة التنظيمية .

ثانياً : التوصيات

- 1- لأهمية وحدائة الموضوع توصي الدراسة الحالية ادارة المصرف بترسيخ القيادة الخلاقة ، وتشجيع الباحثين على تركيز جهودهم في الموضوعات 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 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 .
- 4- ضرورة المناقشة والتشاور مع الموظفين بشكل دوري ومستمر في القضايا والمشكلات والانشطة والخدمات التي يقدمها المصرف والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم والاخذ بأفضالها ، لان هذا من شأنه ان يقلل الى حد ما من الشيوخة التنظيمية .

المصادر**اولاً : المصادر العربية**

- 1- ابو عجوة 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- 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 .32(11) 181-199 .
- 3- بوعسلة ، ر ؛ بشيشي، و.؛ ومجلخ، س (2020) .أثر الشيوخة التنظيمية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على عمال المركب المنجمي للفوسفاط بئر العاتر تبسة ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد (11) ص: 325 - 344 .
- 4- جريمخ ، حميدة عجير (2021) دور الوضوح الاستراتيجي في المنظمات الريادية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية . مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية . المجلد 11 العدد 1 ، 127 -143 .
- 5- الختعي 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.
- 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- الطائي ، بثينة حسين علي (2011). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لمدربي كرة القدم في الدوري العراقي الممتاز
- 8- العازمي, احمد سعد عجب سعد. (2017). أثر القيادة الابداعية في ادارة الازمات بمراكز التدريب بدولة الكويت. مجلة سيناء لعلوم الرياضة, 2(2), 107-126.
- 9- عباس و يوسف ، حامد عادل و ليث علي (2015)، العلاقة بين الشيوخة التنظيمية والسلوك غير الوظيفي .دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية ، جامعة بابل ، المجلد (205) ، عدد (16) .
- 10- 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.
- 11- 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), 788-721.
- 12- وليد بشيشي و سليم مجلخ و فوزي سماعلي (2020) أثر الشيوخة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على عمال المركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر تبسة ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12 ، العدد 02 ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، الصفحات. ص : 141 - 151.

ثانياً : المصادر الاجنبية

- 1- Adizes, I. (1979). Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational dynamics*, 8(1), 3-25.
- 2- Adizes, I. (2004). **Managing corporate lifecycles**. The adizes institute publishing.
- Ahmed, A. H., Bwisa, H., Otieno, R. O., & Karanja, K. (2014). Strategic decision making: Process, models, and theories.
- 3- Choi, G. E., Nordström, C., & Llorach, C. (2012). The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness: A Study of Swedish Gazelle Companies.
- 4- 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.
- 5- Gheerawo, R., Flory, M., & Ivanova, N. (2020). Creative Leadership: design meets neuroscience to transform leadership. *Design Management Journal*, 15(1), 102-117.

- 6- Guo, J., Gonzales, R., & Dilley, A. E. (2016). Creativity and leadership in organizations: A literature review. *Creativity. Theories–Research–Applications*, 3(1), 127–151.
- 7- 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.
- 8- Hartley, J., & Knell, L. (2022). Innovation, exnovation and intelligent failure. *Public Money & Management*, 42(1), 40–48.
- 9- Horide, I. (2005). a Theory of the Growth of The Firm: An Interdisciplinary Approach. *Available at SSRN 760864*.
- 10- 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.
- 11- Khine, M. S. (Ed.). (2013). Application of structural equation modeling in educational research and practice (Vol. 7). Rotterdam: Sense Publishers.
- 12- 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).
- 13- 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.
- 14- Lavrinovich, A. V., & Sorokina, A. I. (2021). Signs of organization aging as an actual issue of modern management.
- 15- 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.

- 16- 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.
- 17- Marsh, A. A. (2018). The neuroscience of empathy. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 19, 110–115.
- 18- Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*, 10(1), 3–18.
- 19- Pettersen Gould, K. (2021). Organizational risk:“Muddling through” 40 years of research. *Risk Analysis*, 41(3), 456–465.
- 20- Silviya Svejnova & Laeke Højgaard Christiansen.(2018). Creative Leadership for Social Impact. In *Frontiers of Creative Industries: Exploring Structural and Categorical Dynamics*. Emerald Publishing Limited.
- 21- Smollan, R. K., & Singh, S. (2022). The Emotions of Failure in Organizational Life. In *Emotions and Negativity*. Emerald Publishing Limited.
- 22- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 65–78.
- 23- Tokarczyk, T., & Appelman, J. (2008). The corporate life cycle: Leading organizations to perpetual life. *Fmi Quarterly*, 4.
- 24- Tsai, K. C. (2012). Creative leadership for directing changes. *Business Management and Strategy*, 3(2), 76–84.
- 25- von Wobeser, L. H. (2016). Life cycle in organizations: A stationery shop case study. *Journal of Business Case Studies (JBSCS)*, 12(1), 35–40.
- 26- Walia, C. (2021). *Creativity and Strategy: An Integrative Analysis*. Springer Nature.