

دراسة استطلاعية/ في الشركة العامة لتجارة المنتجات الغذائية

The effect of virtuous leadership on organizational agingAn exploratory study/in the General Company for Food Products Trading

كرار خزل ماجر رسن الشموسي
Karar Khazal Mugar Al Shamousi
وزارة التربية - المديرية العامة للتربية في محافظة
الرصافة الثالثة ببغداد
Ministry Education - General Directorate
of Education in the Third Rusafa
Governorate of Baghdad
karar.muger@uomustansiriyah.edu.iq

صادق حسين عبد الحسن
Sadiq Hussein Abdul Hassan / الجامعة المستنصرية
كلية الإدارة والاقتصاد
Al-Mustansiriya University / College of
Administration and Economics
Sadiqhussein@Uomustansiriyahedu.iq

علي جودة عبدالله الشموسي
Ali Joda Abdullah Al Shamousi
Ministry of Education - General Directorate of
Education in the Third Rusafa Governorate of
Baghdad
وزارة التربية - المديرية العامة للتربية في محافظة الرصافة
الثالثة ببغداد
alihoodaabd@gmail.com

المستخلص :-

تتمثل مشكلة البحث الى فكرة مفادها ان المنظمات العراقية ولاسيما الشركة المبحوثة (الشركة العامة لتجارة المنتجات الغذائية) بحاجة الى قيادة فاضلة قادرة على عكس القيم الاخلاقية في اتخاذ القرارات مهمة وحاسمة وصائبة تساعد من خلالها الشركة المبحوثة من عدم الوصول الى مرحلة الشيخوخة التنظيمية في حين كانت اهمية البحث مساعدة شركات الاعمال في ايجاد الطرائق والاساليب للحد من ظاهرة الشيخوخة التنظيمية وسعى البحث لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (القيادة الفاضلة ، الشيخوخة التنظيمية) وقد تم صياغة مخطط فرضي للبحث يوضح طبيعة علاقات الارتباط والتأثير وصيغة الفرضيات الرئيسة والفرضية وتم اختبارها من خلال استخدام اساليب احصائية متقدمة وتم اعتماد عينة قصدية مستهدفة عدداً من القيادات الادارية العاملة الشركة العامة لتجارة المنتجات الغذائية وتمثل هذه العينة (مديرين و رؤساء الاقسام ، ومسؤولي الشعب ومسؤولي وحدات انتاجية) وتم استخدام اداة الاستبيان حيث تم توزيع (90) استبانة وقد استرجعت (86) استبانة وكانت استبانات عدد (2) غير مستوفية للشروط وقد تم استبعادها، مما يعني ان العدد الكلي من الاستبانات التي تم تحليلها (84) وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات ومن ابرزها تبين نتائج البحث :- يتضح من خلال نتائج البحث ان الشركة المبحوثة تمر في مراحلها الاخيرة من دورة حياتها نتيجة تقادم تقنياتها واساليبها فضلاً عن صعوبة المنافسة في بيئته الاعمال في ظل التطورات الحاصلة وبالتالي غير قادة على الاستمرار والمنافسة الكلمات المفتاحية :- القيادة الفاضلة ، الشيخوخة التنظيمية

Abstract:-

The problem of the research is represented by the idea that the Iraqi organizations, especially the researched company (the General Company for Food Products), need virtuous leadership capable of reflecting moral values in making important, decisive and correct decisions through which they help the researched company not to reach the stage of organizational aging, while the importance of the research was Helping business companies find ways and methods to reduce the phenomenon of organizational aging. The research seeks to find out the relationship of correlation and influence between the research variables (virtuous leadership,

organizational aging). A hypothetical chart for the study was formulated that clarifies the nature of the relationships of correlation and influence and the formulation of the main and subsidiary hypotheses. It was tested through the use of advanced statistical methods, and a purposive sample was approved to target a number of administrative leaders working in the General Company for Food Products. This sample represents (Managers, department heads, and divisional officials responsible for production units). The questionnaire tool was used, and (90) questionnaires were distributed, and (86) were returned.) Questionnaire. The number of questionnaires (2) did not meet the conditions and were excluded, which means that the total number of questionnaires that were analyzed was (84).. It is clear from the research results that the researched company is going through the last stages of its life cycle as a result of the obsolescence of its technologies and methods and the difficulty of competition in its business environment in light of the developments taking place, and therefore it is not able to continue and compete..

Keywords: - Virtuous leadership, organizational aging

1-المقدمة:-

كان قطاع الصناعة في العراق ولا سيما الشركة العامة لتجارة المنتجات الغذائية من الشركات الناجحة والمنافسة في قطاع الاعمال في الماضي ولكن سرعان ما تدهوره بعد عام (2003) بسبب الظروف والعوامل السياسية والاقتصادية التي تعرض لها العراق وعلى مستوى جميع القطاعات ولم يكن قطاع الصناعة بمعزل عن تلك التغييرات والظروف فبات من ضرورة دراسة هذا القطاع المهم لتشخيص المشاكل التي تعاني منه وتحديد نقاط الضعف ومعالجة الشيوخة التنظيمية التي تمر بها والتي كانت سبب بتراجع تلك الشركات الصناعية ومنها الشركة العامة لتجارة المنتجات الغذائية .

لذا فان القيادة بصورة عامة ولا سيما القيادة الفاضلة هي مفتاح نجاح تلك الشركات ولها تأثير كبير على نجاح شركات الاعمال من خلال انعكاس القيم الاخلاقية الرفيعة والمعرفية على القرارات الاستراتيجية والتي تصب تلك القرارات في الحدد او منع الوصول الى مرحلة الشيوخة .

وقد تم تقسيم هيكلية البحث الى اربع مباحث حيث ضم المبحث الاول : منهجية البحث في حين ضم المبحث الثاني من : الجانب النظري اما المبحث الثالث ضم الجانب العملي واخيراً ضم المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول

2-منهجية البحث

2-1مشكلة البحث

يستند البحث الى فكرة مفاده ان المنظمات العراقية ولا سيما الشركة المبحوثة (الشركة العامة لتجارة المنتجات الغذائية) بحاجة الى القيادة الفاضلة قادرة على عكس القيم الاخلاقية في اتخاذ القرارات مهمة وحاسمة وصائية تساعد من خلالها الشركة المبحوثة من عدم الوصول او انقازها من مرحلة الشيوخة التنظيمية وعلية تبرز مشكلة البحث من خلال(تأثير القيادة الفاضلة في الشيوخة التنظيمية) ويمكن توضيح مشكلة البحث عبر مجموعة من التساؤلات من خلال الاتي :-

1. هل تستخدم الشركة المبحوثة استخدام أسلوب القيادة الفاضلة في الحد من الوصول لمرحلة الشيوخة التنظيمية ؟
2. ما مدى وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيادة الفاضلة في الشيوخة التنظيمية في الشركة المبحوثة (الشركة العامة لتجارة المنتجات الغذائية) ؟
3. ما مدى اعتماد وادراك الشركة المبحوثة (الشركة العامة لتجارة المنتجات الغذائية) لمفهوم القيادة الفاضلة ؟
4. هل تمتلك الشركة المبحوثة (الشركة العامة لتجارة المنتجات الغذائية) الطرائق والاساليب المعتمدة لدى في معالجة المرحلة الشيوخة التنظيمية ؟

2-2اهمية البحث :-

تبرز اهمية البحث من خلال الاتي :-

1. تأتي اهمية البحث من خلال تقديم اطار نظري وعملي وبأسلوب علمي لمتغيرات البحث وتتمثل بالقيادة الفاضلة وعناصرها (الشجاعة ، الحكمة ، العدالة) والشيوخة التنظيمية ومراحلها (الأرسقراطية التنظيمية، تبادل الاتهامات التنظيمية، البيروقراطية التنظيمية، الاضمحلال التنظيمي)
2. التعرف على مفهوم القيادة الفاضلة ومساعدة شركات الاعمال في اختيار قادة يتمتعون بالقيم الاخلاقية الرفيعة ومدى انعكاسها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
3. مساعدة شركات الاعمال في ايجاد الطرائق والاساليب للحد من ظاهرة الشيوخة التنظيمية.

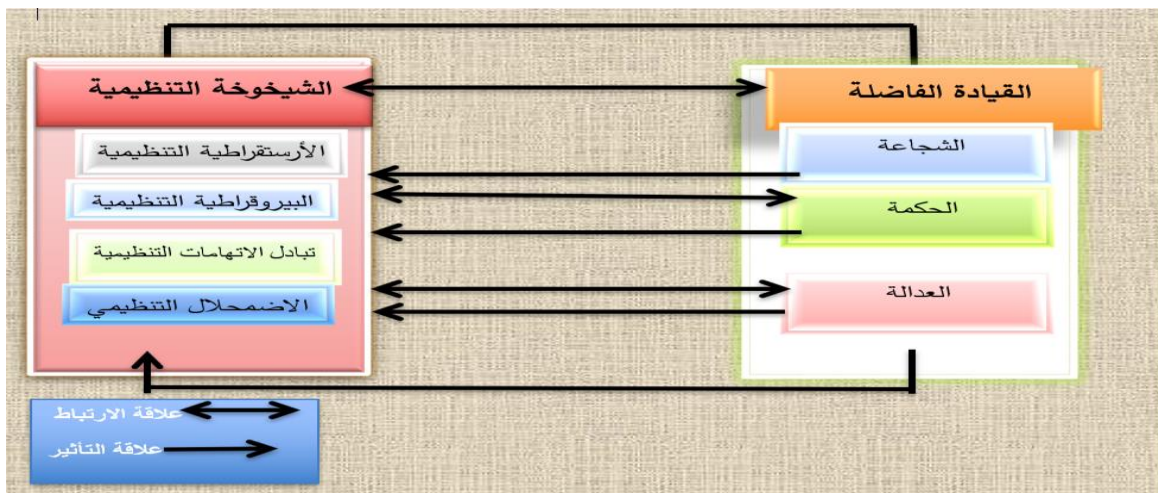
4. تحفيز الشركة المبحوثة (الشركة العامة لتجارة المنتجات الغذائية) في تحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لغرض اعتماد القيادة الفاضلة وبيان دورها في معالجة الشيوخة التنظيمية .

3-2 أهداف البحث :-

لغرض معرفة الإجابة على تساؤلات البحث فلا بد من تحديد الأهداف التي يسعى الباحث للتوصل اليها والتي تمثل محاولة نظرية وعملية للإحاطة بمشكلات الدراسة والسعي للإجابة على مفرداتها والتي يمكن اجمالها:-

1. السعي لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (القيادة الفاضلة ، الشيوخة التنظيمية)
2. يهدف البحث الى ضرورة اعتماد الشركة المبحوثة لمبادئ القيادة الفاضلة من اجل تحسين وضع الشركة من ناحية شيوختها التنظيمية والارتقاء بها نحو الافضل وجعلها في مصافي الشركات المتقدمة
3. يسعى البحث في التعرف على ابعاد القيادة الفاضلة (الشجاعة ، الحكمة ، العدالة) ومدى دور تلك الابعاد في الحد من الشيوخة التنظيمية في الشركة المبحوثة (الشركة العامة لتجارة المنتجات الغذائية).
4. التوصل الى مجموعة من التوصيات لمساعدة الشركة المبحوثة (الشركة العامة لتجارة المنتجات الغذائية) في معالجة الشيوخة التنظيمية

4-2 المخطط الفرضي للبحث :-



في ضوء مشكلة البحث وأهميتها وأهدافه تم صياغة المخطط الفرضي بالاعتماد على متغيرات البحث وهي القيادة الفاضلة وعناصرها (الشجاعة ، الحكمة ، العدالة) والشيوخة التنظيمية وعناصرها (الأرستقراطية التنظيمية ، تبادل الاتهامات التنظيمية ، البيروقراطية التنظيمية ، الاضمحلال التنظيمي) وكما موضح بالاتي :-

المصدر : اعداد الباحثين

شكل (1) المخطط الفرضي

5-2 الفرضيات البحث :-

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه ومن خلال المخطط الفرضي للبحث فان البحث يهدف الى اثبات صحة الفرضيات وكالاتي :-

1. فرضيات الارتباط :

(1). الفرضية الرئيسة الاولى:- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الفاضلة والشيوخة التنظيمية .

وتتفرع منها عدد من فرضيات فرعية وكالاتي:-

1-1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الشجاعة مع الشيوخة التنظيمية

1-2. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين العدالة مع الشيوخة التنظيمية.

1-3. والتي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الحكمة والشيوخة التنظيمية .

2. فرضيات التأثير :

(2). الفرضية الرئيسة الثانية:- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الفاضلة في الشيوخة التنظيمية

1- 2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للشجاعة في الشيوخة التنظيمية

2-2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للعدالة في الشيوخة التنظيمية

2-3 . يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لبعده للحكمة في الشيوخة التنظيمية

2-6 مجتمع البحث :-

يمثل مجتمع البحث بوزارة التجارة (الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية) كميّان لا جراء البحث وقد تم اعتماد عينة قصدية مؤلفة من القيادات الادارية في الشركة وتمثل هذه العينة من (مديرين و معاونين ، ورؤساء الاقسام وبديل رئيس قسم ، ومسؤولي الشعب وبديل مسؤول الشعبة ومسؤولي وحدات إنتاجية وبديل مسؤولين وحدات انتاجية)

المبحث الثاني

3- القيادة الفاضلة :-

3-1 مفهوم القيادة الفاضلة :-

اختلفت اراء الباحثين والكتاب في اعطاء مفهوم محدد للقيادة الفاضلة ويرجع ذلك بسبب الاختلافات الفكرية للمدارس الذي ينحدر منها كل باحث وكاتب وقبل التطرق لمفهوم القيادة التفاضلية لابد من اعطاء مفهوم للقيادة بصورة عامة عرفت القيادة (Thun & Kelloway 2011:272) هي قدرة القائد في التأثير على نفوس الآخرين من خلال ممارسة سلطة اخلاقية تسهم في تحقيق اهداف المرؤوسين. ويوضح الجدول مفهوم القيادة الفاضلة وكالاتي :-

الجدول(1) مفهوم القيادة الفاضلة

ت	(اسم الباحث ، السنة ، الصفحة)	المفهوم
1.	(Craig & David 2006 : 62)	وهي القيادة التي تسعى وترغب في تحقيق الرفاهية للأفراد والمنظمات والمجتمع والتي تعود بالنفع لتحقيق اهداف اصحاب المصالح على المدى الطويل
2.	(Wang 2011:2)	على انها مجموعة القيم ذات الطابع الشخصي او هي سمات وعواطف وقدرات ومقدرات اخلاقية.
3.	(Caldwell et al, 2015:1195)	هي قدرة القائد على تحقيق الرفاهية والاستقرار على اساس الثبات والنجاح وقامة علاقات ذات طابع اخلاقي وقيمي بين افراد المنظمة واصحاب المصالح
4	(Dokes, 2017:38)	وهي قدرة القائد في الالتزام بالمبادئ الاخلاقي والتي تنعكس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات قيم ومبادئ سامية كأساس للمشاركة في اتخاذ القرارات مبنية على اسس اخلاقية تبعاً للاختلافات الثقافية والمعايير المعمول بها.

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه

ان التعريف الاجرائي للبحث " للقيادة الفاضلة " هي احدى السمات الذي يتبناها الموظفين في المستويات الادارية العليا لقامة علاقات ذات طابع اخلاقي وقيمي مع جميع الموظفين داخل المنظمة في سبيل رفع مستوى الاداء التنظيمي .

3-2 أهمية القيادة الفاضلة

- اتفق كل من (Glanz J: 139 و 2002) على ان اهمية القيادة الفاضلة كالاتي :-
1. تساعد القيادة الفاضلة على تشجيع القدرات الابداع والابتكار لدى الموظفين العاملين في المنظمة بالطرق الاخلاقية السامية
 2. تشجيع ديناميكية العمل لدى الموظفين الذي يمتلك قدرات وامكانيات ذات طبع ابداعية.
 3. تساعد القيادة الفاضلة على تحقيق نوعية حياة افضل وظروف عمل مثالية .
 4. تمكن اهمية القيادة الفاضلة من خلال قدرتها على تحقيق القرارة والالتزام والسعي لتحقيق الرفاهية الاجتماعية .
 5. تكمن اهمية القيادة الفاضلة في تحقيق الخدمة والتميز والشعور بالمسؤولية اتجاه موظفين داخل المنظمة عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
 6. يرى الباحثين ان القيادة الفاضلة هي لا تختلف ولا تقل اهمية عن بقية انواع القيادات الاخرى وبالمكان اعتبارها القيادة الرئيسية لكونه تساعد على تقديم الخدمة للمجتمع والمنظمة وتشجع القدرات الابداعية لدى الموظفين العاملين وتركز على القيم الاخلاقية.

3-3 عناصر القيادة الفاضلة :-

حدد كل من (Wang & Hackett 2015:11) و (Wang :15, 2011) و (Riggio & Reina, 2010) على ان عناصر القيادة الفاضلة هي (الشجاعة ، الحكمة ، العدالة) وقد تم اختيار هذه العناصر لاتفاق اغلب الباحثين عليها حيث سيتم اختيارها كأبعاد فرعية للمتغير المستقل (القيادة الفاضلة) لانسجامها مع طبيعة عمل البحث .

1. الشجاعة :- هي القدرة او الثقة بالنفس في مواجهة الاخطار من دون خوف او تردد بجراءة وببساطة ، كما يمكن تعريفها على انها احدى السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد في اتخاذ القرارات الحاسمة من دون خوف او قلق ، هي قدرة القائد في التصرف بالحكمة والمنطق والثبات عند الشدائد ، وتعرف الشجاعة من منظور القيادة الفاضلة هي قدرة القائد على اتخاذ القرارات الجريئة

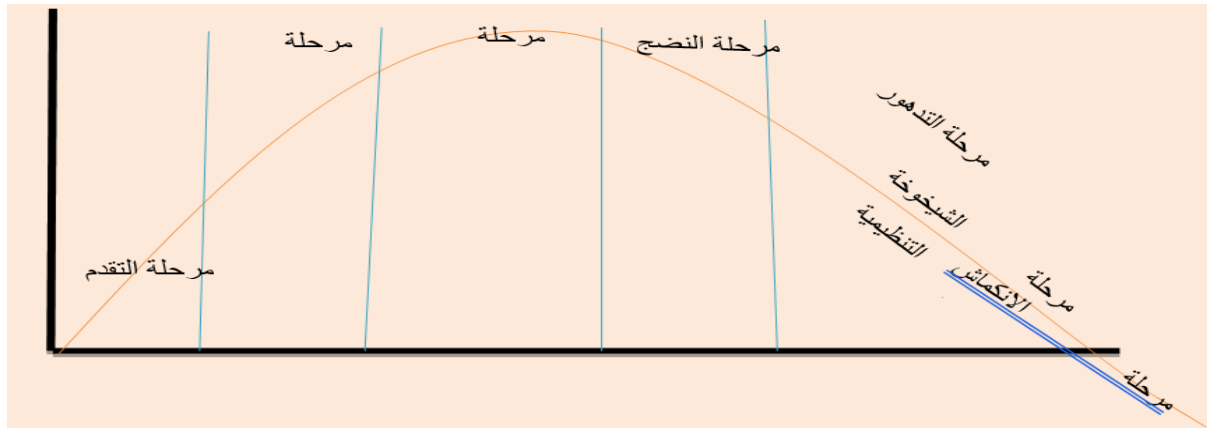
وشجاعة في بيئة عمل محفوفة بالمخاطر لخدمة اهداف الموظفين والمنظمة والمجتمع على المدى الطويل 2..العدالة :- عرفت العدالة هي عدم تصرف القادة لتحقيق مصالحهم الشخصية وإنما اعطاء حقوق الافراد ما يستحقون من حقوق من دون تحيز او تفرقة بينهم ، كما انها احدى السمات الشخصية التي تتميز بها القيادة الفاضلة وتظهر من خلالها ازاء الموظفين والمتعاملين مع المنظمة في اظهار التقدير والاحترام والمعاملة بلطف ومن دون تحيز .

3.الحكمة :- تعتبر الحكمة هي احدى الشروط الاساسية التي يجب ان تتمتع بها القيادة الفاضلة في اتخاذ القرارات قادرة على تحقيق رغبات الموظفين والمنظمة والمجتمع ببساطة والابتعاد عن التعقيد ، كما عرفت على انها قدرة القائد على التدبر بحكمة لاتخاذ القرارات الصائب التي تخدم المنظمة وتساعد على تحقيق اهدافها الاستراتيجية وتحقيق تفوق اخلاقي على المنافسين في بيئة العمل.

4-3 مفهوم الشيخوخة التنظيمية :-

ان فكرة ظهور الشيخوخة التنظيمية ظهرت ارتباطه بأدبيات علم النفس حيث تبدأ من مرحلة الولادة ومن ثم مرحلة الطفولة مروراً بمرحلة المراهقة والشباب ومن ثم الشيخوخة والموت، وبذلك سعى الباحثين والكتاب على اختلاف مدارسهم الفكرية الذي ينتمون اليها الى توظيف مصطلح الشيخوخة في الجانب التنظيمي والاداري لمنظمات الاعمال ، وتم ذلك عن طريق اعتمادها ضمن دورة حياة المنتج حيث تبدأ بمرحلة التقديم المنتوجات (السلع ، الخدمات) ومن ثم النمو والازدهار ومرحلة النضج واخيراً مرحلة الانكماش والاضمحلال وكما موضح بالشكل

Source . Adizes, Ichak. (2004). Managing Corporate Lifecycles. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publishing.



الشكل (2) منحنى يوضح دورة حياة المنظمة المرحلة التي تمر بها وبناءاً على ما تقدم في الشكل (2) يوضح مفهوم الشيخوخة التنظيمية وكالاتي

جدول(2) مفهوم الشيخوخة التنظيمية

ت	(اسم الباحث ، السنة ، الصفحة)	المفهوم
1.	Adizes,2004:14))	وهي المرحلة الاخيرة التي تكون فيها منظمات الاعمال غير القادرة على توليد افكار ابداعية جديدة.
2.	Horide, Ichirou: 2005,6-7))	وهي المرحلة الذي تكون فيها المنظمة متجنباً للمخاطر ونادرة استخدام تقنيات الحديثة، فضلاً عن التقدم التقني للمنظمات المنافسة
3.	Tokarczyk, & , Jake,2008:35))	وهي عبارة عن عدم قدرة المنظمة التي تمر بهذه المرحلة (الشيخوخة) على التكيف مع بيئة العمل نتيجة ندرة الامكانيات التنافسية
4.	(ZhuHanxiong, Wang Yue,2014 :803)	وهي المرحلة التي تفتقد بها المنظمة الروح الريادية ، فضلاً عن ان القرارات تكون متشددة وبيروقراطية وغير مرنة

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر اعلاه

ويتضح مما تقدم ان التعريف الاجرائي " للشيوخوخة التنظيمية " وهي المرحلة الذي تكون فيها المنظمة في عزلة وانجماد والابتعاد عن المنافسة نتيجة قلة اعتماد تقنيات حديثة ومواكبة التطورات والامكانيات التنظيمية التي يتمتع فيها المنافسين وفقدان مكانها في بيئة العمل تدريجيا وصولاً الانكماش والاضمحلال ومن ثم الفناء وانتهاء عملها .

5-3 مراحل الشيوخوخة التنظيمية :- Organizational Aging The Dominations of

تبني الباحثين نموذج (Adizes 2004) في اختيار مراحل الشيوخوخة التنظيمية وهي (الأرستقراطية التنظيمية، تبادل الاتهامات التنظيمية، البيروقراطية التنظيمية، الاضمحلال التنظيمي) وذلك لانسجامها مع توجهات عمل البحث :-

1. الأرستقراطية التنظيمية :- تعتبر اولى مراحل الشيوخوخة التنظيمية حيث تركز في هذه المرحلة على تحقيق الاهداف القصيرة المدى وتهمل التفكير لاستثمار الفرص المتاحة ، وتبحث المنظمات في هذه المرحلة على الاهداف تحقيق الربحية المالية وبمخاطر متدنية ، وتتميز المنظمات الأرستقراطية في تركيزها على مظاهر السلطة ، فضلا عن التركيز على سلوكيات الموظفين كملابس الموظفين اماكن جلوسهم ، كذلك التعامل مع اتخاذ القرارات والصراعات تختلف عن المراحل السابقة .
2. تبادل الاتهامات التنظيمية :- تركز المنظمة في هذه المرحلة على الموظفين الذي يثيرون المشاكل بدلا من التركيز على الموظفين المتميزين ، فضلا عن التركيز على مشاكل المنظمة بحدود ضيق ولا تسعى حل تلك المشاكل ، فضلا عن الصراعات الموظفين الداخلية .
3. البيروقراطية التنظيمية :- تكون في هذه المرحلة المنظمة وصلت الى مراحل متدنية من الابداع والتطور والتفكير الاستراتيجي ، فمن خلال البيروقراطية التنظيمية والتي تحد من امكانيات الموظفين وتركز على الالتزام بالقواعد والقوانين لغرض تسير امور المنظمة التي وصلت لمرحلة الشيوخوخة لفته زمنية مؤقتة ، اي تمتاز المنظمة البيروقراطية في اعتماد اساليب السيطرة والتحكم وعدم الميل لأساليب التغيير .
4. الاضمحلال التنظيمي :- وهي المرحلة الاخيرة من مراحل الشيوخوخة التنظيمية فقد تكون المنظمة وصلت الى مرحلة الفناء او الموت وانتهاء عملها التنافسي في بيئة الاعمال ، ومن الممكن ان تمر المنظمة عند بداية تسييسها الى الشيوخوخة التنظيمية ، وذلك عند دخولها لمجال تنافسي لصناعات رائدة وهي حديثة التأسيس مما يؤدي الى فشلها واضمحلالها . (Adizes, 2004, 181;87.p)

المبحث الثالث

3- التحليل الوصفي

3-1 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث :-

تعتمد البحث على وصف إجابات عينة البحث والتي شملت على قصدية مكونة من (84) من القيادات الادارية العاملة الشركة العامة لتجارة المنتجات الغذائية وتمثل هذه العينة (مديرين ورؤساء الاقسام ، ومسؤولي الشعب ومسؤولين الوحدات الانتاجية). تم الحصول على بيانات البحث من خلال اداة الاستبيان التي اعدت لهذا الغرض ، وباستخدام الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ،معامل الارتباط بيرسون ،الانحدار الخطي البسيط ،الانحدار الخطي المتعدد) وبناءً على تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة البحث تم الحصول على النتائج الوصفية وكما يلي: -

3-2 وصف مستوى الإجابات وتقييمها لمتغير القيادة الفاضلة :-

يبين الجدول في ادناه استجابات أفراد عينة البحث فيما يخص أبعاد المتغير المستقل القيادة الفاضلة وهي (الشجاعة، العدالة ، الحكمة) وكما موضح

جدول (3) ابعاد المتغير المستقل القيادة الفاضلة

ت	أبعاد متغير القيادة الفاضلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	C.V معامل الاختلاف	تسلسل الابعاد اهمية
1	الشجاعة	4.003	0.379	80%	9.470	2
2	العدالة	4.101	0.370	82%	9.221	1
3	الحكمة	3.937	0.430	78%	10.922	3
	القيادة الفاضلة	4.014	0.305	80%	7.600	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول (3) استجابات أفراد عينة البحث فيما يخص أبعاد القيادة الفاضلة وهي (الشجاعة، العدالة، الحكمة)، ان جميع الاوساط الحسابية لفقرات القيادة الفاضلة تتراوح بين (3.937-4.101) والتي تكون بمستوى جيد، يتبين من خلال الجدول (3) ان بعد (العدالة) حقق المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية في تسلسل الاهمية لأبعاد القيادة الفاضلة، بوساط حسابيا بلغ (4.101) لإجابات العينة اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف المعياري (0.370)، وبلغ معامل الاختلاف (9.221) الذي يستخدم لترتيب الاهمية النسبية وهذا يدل على اتفاق العينة المبحوثة نحو الاجابات وان ادارة الشركة المبحوثة تسعى جاهدة تبني مبدأ العدالة في تعاملها مع موظفيها والحفاظ على الموظفين المهرة والمبدعين ، اما بعد الشجاعة جاء بالترتيب الثانية من حيث الاهمية النسبية من ابعاد القيادة الفاضلة بوسط حسابي بلغ (4.003)، وبمستوى تقييم متوسط وبانحراف معياري مقداره (0.379) إذ بلغ معامل الاختلاف (9.470)، إذ كانت أغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الأخرى، أما بعد الحكمة جاء بالترتيب الثالث من حيث الاهمية النسبية لا بعد القيادة الفاضلة بوسط حسابي بلغ (3.937)، وبمستوى تقييم جيد وبانحراف معياري مقداره (0.430) إذ بلغ معامل الاختلاف (10.922) وهذا يدل على قلة اعتماد ادارة الشركة المبحوثة للمبدأ الحكمة في قراراتها الاستراتيجية ، في حين حقق المتغير المستقل القيادة الفاضلة بشكل اجمالي وسط حسابي بلغ (4.014) وبمستوى تقييم جيد وبانحراف معياري مقداره (0.305) إذ بلغ معامل الاختلاف (7.600).

2-3. وصف مستوى الإجابات وتقييمها لمتغير الشبؤخة التنظيمية:-

يبين الجدول (4) لاستجابات أفراد عينة البحث فيما يخص أبعاد المتغير التابع الشبؤخة التنظيمية وهي: (الارستقراطية التنظيمية ، تبادل الاتهامات التنظيمية، البيروقراطية التنظيمية، الاضمحلال التنظيمي) وكما موضح بالجدول :-

الجدول (4) ابعاد المتغير التابع الشبؤخة التنظيمية

ت	أبعاد متغير الشبؤخة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	C.V معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	الارستقراطية التنظيمية	4.13	0.395	82%	9.56	1
2	تبادل الاتهامات التنظيمية	3.94	0.395	79%	10.02	4
3	البيروقراطية التنظيمية	4.04	0.435	81%	10.76	3
4	الاضمحلال التنظيمي	4.09	0.369	82%	9.02	2
	الشبؤخة التنظيمية	4.052	0.281	81%	6.93	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات التي اظهرتها نتائج الاستبانة والتي يبينها الجدول (4) لاستجابات أفراد عينة البحث فيما يخص أبعاد الشبؤخة التنظيمية وهي: (الارستقراطية التنظيمية ، تبادل الاتهامات التنظيمية، البيروقراطية التنظيمية، الاضمحلال التنظيمي) ، ان جميع الاوساط الحسابية لفقرات الشبؤخة التنظيمية تتراوح بين (3.94-4.13) والتي تكون بمستوى جيد ، يتبين وفق الجدول (4) ان بعد الارستقراطية التنظيمية حقق المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية اذ حقق وسطا حسابيا مقداره (4.13)، اعلى من الوسط الفرضي وبمستوى تقييم جيد وبانحراف معياري مقداره (0.395). وبلغ معامل الاختلاف (9.56) الذي يستخدم لترتيب الاهمية لإجابات العينة ولترتيب الاهمية لأبعاد الشبؤخة وهذا يدل على اتفاق العينة المبحوثة نحو الاجابات ويشير ذلك على ان ادارة الشركة المبحوثة تمارس الارستقراطية التنظيمية مع موظفيها من خلال تركيز على سلوكيات الموظفين واهمالها استثمار الفرص الاستراتيجية المتاحة ، في حين جاء بعد الاضمحلال التنظيمي بالترتيب الثانية من حيث اهمية النسبية لأبعاد الشبؤخة التنظيمية بوسط حسابي بلغ (4.09) وبمستوى تقييم جيد وبانحراف معياري مقداره (0.369) إذ بلغ معامل الاختلاف (9.02) وهذا يدل ان الشركة المبحوثة في مرحلة الاخيرة من دورة حياتها فضلا عن تقادم تقنياتها والاساليب وطرائق المعتمدة في اعادة

وضع الشركة الى مسارها الصحيح ما بعد البيروقراطية التنظيمية فجاء بالترتيب الثالثة من حيث الاهمية النسبية لأبعاد الشيوخة التنظيمية بوسط حسابي بلغ (4.04) وبمستوى تقييم جيد وبانحراف معياري مقداره (0.435) إذ بلغ معامل الاختلاف (10.76) وهذا يدل على ان ادارة الشركة المبحوثة تعتمد المبدأ الادارة البيروقراطية ، ويتضح أن بعد تبادل الاتهامات التنظيمية جاء بالترتيب الرابعة من حيث الاهمية النسبية من أبعاد الشيوخة التنظيمية بوسط حسابي بلغ (3.94) وبانحراف معياري مقداره (0.395)، إذ بلغ معامل الاختلاف (10.02)، إذ كانت أغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الأخرى وهذا يدل على ان الشركة المبحوثة تعاني من مشاكل داخلية ، في حين حقق المتغير التابع الشيوخة التنظيمية وسطاً حسابياً اجمالي مقداره (4.052) وبانحراف معياري قدره (0.281) في حين كان مقدار معامل الاختلاف هو (6.93) هذا يشير إلى أن الى ان ادارة الشركة في مرحلة الشيوخة التنظيمية وبمستوى متوسط .

3-3 فرضيات الارتباط :-

ان فرضيات الارتباط تهدف إلى اختبار متغيرات وأبعاد البحث المتمثلة في القيادة الفاضلة كمتغير مستقل وأبعاده هي (الشجاعة، العدالة، الحكمة) وبين الشيوخة التنظيمية كمتغير تابع أو مستجيب وابعاده هي (الارستقراطية التنظيمية ، تبادل الاتهامات التنظيمية ، البيروقراطية التنظيمية ، الاضمحلال التنظيمي) من خلال Pearson Correlation لتشخيص علاقات الارتباط بين ابعاد ومتغيرات البحث وبين الجدول (5) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل القيادة الفاضلة بأبعادها (الشجاعة، العدالة، الحكمة) والمتغير التابع الشيوخة التنظيمية اذ ان الهدف من تحليل الارتباط هو اكتشاف فيما اذا كان هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث، ويساعدنا تحليل الارتباط على تحديد الآتي:-

1. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى الخاصة بعلاقة الارتباط : (والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الفاضلة والشيوخة التنظيمية) وكما موضح بالجدول الاتي :-

جدول (5) علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير التابع					أبعاد المتغير المستقل القيادة الفاضلة		قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		اتجاه العلاقة		قوة العلاقة			
الشيخوخة التنظيمية	الشجاعة	قيمة الارتباط	.471**0	طردية موجبة	مقبولة									
		Sig	0.000											
	العدالة	قيمة الارتباط	.5210	طردية موجبة	مقبولة									
		Sig	0.000											
	الحكمة	قيمة الارتباط	.428**0	طردية موجبة	مقبولة									
		Sig	0.000											
	القيادة الفاضلة	قيمة الارتباط	.786**0	طردية موجبة	مقبولة									
		Sig	0.000											
	عدد الفرضيات المقبولة		4											
	النسبة المئوية		100%											
	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**													
	حجم العينة =84													

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول (5) ان معامل الارتباط بين القيادة الفاضلة والشيوخة التنظيمية (0.786**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.521) , مما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية ما بين القيادة الفاضلة مع الشيوخة التنظيمية ، بمعنى ان هذه المتغيرات مترابطة مع بعضها وكلما ارتفع مستوى القيادة الفاضلة في مجال الشيوخة التنظيمية

ارتفعت قدرت الشركة في تعزيز نجاحها في عملية الحد من الشيوخوخة التنظيمية، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسة الاولى ورفض فرضية العدم التي تنص عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الشيوخوخة التنظيمية والشيوخوخة التنظيمية .

1-اختبار فرضية البحث الفرعية الأولى: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الشجاعة والشيوخوخة التنظيمية) .

حيث بلغ معامل الارتباط بين بعد الشجاعة (0.471**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما موضح في الجدول (5)، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الشجاعة والشيوخوخة التنظيمية).

2-اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة مع الشيوخوخة التنظيمية) .

بلغ معامل الارتباط بين بعد العدالة والشيوخوخة التنظيمية (0.521**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة والشيوخوخة التنظيمية (وهذا يشير على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد العدالة مع الشيوخوخة التنظيمية

1-3. اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة: والتي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحكمة والشيوخوخة التنظيمية .

بلغ معامل الارتباط بين بعد الحكمة والشيوخوخة التنظيمية (0.428**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما موضح في الجدول (5)، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحكمة والشيوخوخة التنظيمية وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد الحكمة والشيوخوخة التنظيمية واستناداً لما ورد في اعلاه تحقق جميع الفرضيات الخاصة بفرضيات الارتباط .

2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والخاصة بعلاقة التأثير :- والتي تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الفاضلة في الشيوخوخة التنظيمية) وكما موضح بالجدول الاتي :-

جدول (6) تحليل تباين لمعادلة الانحدار القيادة الفاضلة في الشيوخوخة التنظيمية

الدالة	Sig	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (α)	المتغير	أبعاد متغير المستقل القيادة الفاضلة
							المتابع	
دال	0	4.696	22.076	0.212	461. 0	43.884	الشيوخوخة التنظيمية	الشجاعة
دال	0	4.533	20.55	200. 0	448. 0	42.539		العدالة
دال	0	4.394	19.311	0.191	437. 0	46.856		الحكمة
دال	0	6.676	44.57	0.352	593. 0	29.76		القيادة الفاضلة
							قيمة (F) الجدولية = 3.96	
							حجم العينة = 84	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال جدول (6) بلغت قيمة F المحسوبة بين القيادة الفاضلة والشيخوخة التنظيمية (44.570) وهي أكبر من القيمة F الجدولية البالغة (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الفاضلة في الشيخوخة التنظيمية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الفاضلة في الشيخوخة التنظيمية ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.352) يتضح بان الشيخوخة التنظيمية يفسر ما نسبته (35%) من المتغيرات التي تطرأ على الشيخوخة التنظيمية , إذ يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.593) كما وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (29.76), بمعنى عندما يكون الشيخوخة التنظيمية مساويا للصفر فان الشيخوخة التنظيمية لن يقل عن هذه القيمة .

• اختبار فرضية التأثير الفرعية الاولى :- والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الشجاعة في الشيخوخة التنظيمية

يتضح من خلال جدول (6) بلغت قيمة F المحسوبة بين الشجاعة والشيخوخة التنظيمية (22.696) وهي أكبر من القيمة F الجدولية البالغة (3.69) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للشجاعة في الشيخوخة التنظيمية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الشجاعة في الشيخوخة التنظيمية . ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.217) يتضح بان الشيخوخة التنظيمية يفسر ما نسبته (20%) من المتغيرات التي تطرأ على الشيخوخة التنظيمية , إذ يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.471) بان زيادة بعد لشجاعة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الشيخوخة التنظيمية بنسبة (47%) بمعنى عندما تكون شجاعة مساويا للصفر فان الشيخوخة التنظيمية لن يقل عن هذه القيمة .

• اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية :- والتي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للعدالة في الشيخوخة التنظيمية:- يتضح من خلال جدول (6) بلغت قيمة F المحسوبة بين العدالة والشيخوخة التنظيمية (20.550) وهي أكبر من القيمة F الجدولية البالغة (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد العدالة في الشيخوخة التنظيمية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد العدالة في الشيخوخة التنظيمية . ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.200) يتضح بان بعد العدالة يفسر ما نسبته (20%) من المتغيرات التي تطرأ على الشيخوخة التنظيمية , إذ يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.448) بان زيادة العدالة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الشيخوخة التنظيمية بنسبة (44%) بمعنى عندما يكون العدالة مساويا للصفر فان الشيخوخة التنظيمية لن يقل عن هذه القيمة .

• اختبار فرضية التأثير الفرعية الثالثة:- والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لبعد للحكمة في الشيخوخة التنظيمية :-

تضح من خلال جدول (6) بلغت قيمة F المحسوبة بين الحكمة والشيخوخة التنظيمية (19.311) وهي أكبر من القيمة F الجدولية البالغة (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لبعد للحكمة في الشيخوخة التنظيمية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الحكمة في الشيخوخة التنظيمية . ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.191) يتضح بان الحكمة يفسر ما نسبته (19%) من المتغيرات التي تطرأ على الشيخوخة التنظيمية , إذ يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.437) بان زيادة بعد الحكمة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الشيخوخة التنظيمية بنسبة (43%) بمعنى عندما تكون الحكمة مساويا للصفر فان الشيخوخة التنظيمية لن يقل عن هذه القيمة .

4-الاستنتاجات والتوصيات

4-1الاستنتاجات:-

- من خلال نتائج البحث من الممكن التوصل الى اهم الاستنتاجات وكالاتي :-
- يجب الاعتماد من قبل شركة المبحوثة الى تحقيق العدالة في تعاملها بين موظفيها وعدم التضحية بهم خصوصاً الموظفين المهرة والمبدعين لغرض المساهمة في اعادة وضع الشركة الى مسار المنافسة .
- تركز الشركة المبحوثة على استخدام مبدأ الحكمة في قراراتها الاستراتيجية وان قراراتها تكون متسرة وانية و لم تأخذ بنظر الاعتبار وضع خطط استراتيجية طويلة المدة .
- تركز الشركة المبحوثة على ممارسة الأرستقراطية التنظيمية مع موظفيها من خلال التركيزها على سلوكيات الموظفين وتهتم التفكير في الفرص الاستراتيجية المتاحة .
- يتضح من خلال نتائج البحث ان الشركة المبحوثة تمر في مراحلها الاخيرة من دورة حياتها نتيجة تقادم تقنياتها واساليبها فضلا عن صعوبة المنافسة في بيئته الاعمال في ظل التطورات الحاصلة وبناي غير قادة على الاستمرار والمنافسة.

5. تشير نتائج البحث الى ان الشركة المبحوثة تعتمد اسلوب الادارة البيروقراطية من خلال تركيزها على الالتزام بالقواعد والقوانين الصرامة مما يؤدي ذلك الى كثرة المشاكل الداخلية وتبادل الاتهامات التنظيمية والقاء الوم على الآخرين .

2-4 التوصيات :-

- في ضوء الاستنتاجات الذي تم التوصل اليها من الممكن اعتماد هذه توصيات اهمها :-
1. ضرورة تعزيز اعتماد الشركة المبحوثة لمبدأ العدالة بين الموظفين المبدعين والمهرة لغرض استثمار كل طاقاتهم من اجل النهوض بواقع الشركة المبحوثة .
2. ضرورة اعتماد الشركة المبحوثة لمبدأ الحكمة في قراراتها الاستراتيجية ووضع استراتيجيات تسهم في اعادة وضع الشركة المبحوثة في بيئة المنافسة .
3. ضرورة تركيز الشركة المبحوثة على كيفية استثمار الفرص السوقية المتاحة وقلة اعتمادها الأرستقراطية في تعاملها مع موظفيها .
4. ضرورة اعتماد ادارة الشركة المبحوثة للعدالة والشجاعة في معالجة المشاكل والعمل بروح الفريق الواحد وتحمل المسؤولية من قبل جميع المستويات الادارية (العليا ، والوسطى، الدنيا) لمعالجة وضع الشركة .
5. الحد من اعتماد ادارة الشركة المبحوثة اسلوب الادارة البيروقراطية والذي يركز على الالتزام بالقوانين والقواعد الصرامة عن طريق نقل بعض الصلاحيات والقوانين التي تخول الموظفين من العمل بحرية ودون تعقيد .

المصادر

1. Thun, Balliett & Kelloway, Kevin, (2011), "Virtuous Leaders: Assessing CharacterStrengths in the Workplace", Canadian Journal of Administrative Sciences Revue canadienne des sciences de administration,., Published by John Wiley & Sons, Ltd.
 2. Adizes, Ichak. (2004). Managing Corporate Lifecycles. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publishing.
 3. Caldwell C. & et al. , (2015) Virtuous leadership – insights for the 21st
 4. century , Journal of Management Development , VOL /NO: 34/9.
 5. Craig L. Pearce & David A. Waldman & Mihaly Csikszentmihaly
 6. Dokes, D. R. (2017). Virtuous leadership for increased business growth (Doctoral dissertation,Walden University.
 7. Glanz J. (2002) , Finding your leadership style : a guide for educators Association For Supervision and Curriculum Development Alexandria Virginia USA.
 8. Grmani, A., & Gotsis, G. (2020)." Fostering inclusive organizations through virtuous leadership". InThe Routledge Companion to Inclusive Leadership (pp. 78-98). Routledge
 9. Horide, Ichirou.(2005). A Theory Of The Growth Of The Firm : An Interdisciplinary Approach. Working Paper Series.
 10. Inga-Lisa Tahirih Dahl Hessel (2013) , Developing a Virtuous Aspect of Leadership , A Case Study of The Virtues Project's Approach to Leadership Development , Master Thesis in Education , Department of Educational Research , Faculty of Educational Sciences UNIVERSITY OF OSLO. Journal of Management, Spirituality & Religion , 3:1-2, 60-77.
 11. Tokarczyk, Tim., & Appelman, Jake.(2008). The Corporate Life Cycle: Leading Organizations to Perpetual Life. FMI QUARTERLY. issue 4, P.53-61.
 12. Wang, Gordon & Hackett, Rick, (2015), "Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good.
 13. Wang, Qi, (2011), "A Conceptual and Empirical Investigation of Leader Virtues and Virtuous Leadership", A Thesis Submitted to the Supervisory Committee in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration McMaster University.
 14. Wang, Qi, (2011), "A Conceptual and Empirical Investigation of Leader Virtues and Virtuous Leadership", A Thesis Submitted to the Supervisory Committee in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration McMaster University
- Zhu Hanxiong , Wang Yue. (2011).Analysis of Enterprise Development Strategies Based on the Features of Different Stages in Enterprise Life Cycle. Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Mana