



علاقة القيادة الذكية وتأثيرها في التوازن التنظيمي

دراسة ميدانية في شركة مصافي الجنوب

أ.م. زيد صادق ماجد

Asst. Prof. Zaid Sadiq Majid

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

zaid.majid@uobasrah.edu.iq

المستخلص:

سعت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الذكية والتوازن التنظيمي في شركة مصافي الجنوب بمحافظة البصرة. ومن خلال هذا الاستكشاف، حاولت الدراسة تسليط الضوء على أهمية القيادة الذكية التي تجمع بين ثلاثة أنواع رئيسية من الذكاء، وهي الذكاء العقلائي، العاطفي، والروحي، باعتبارها محركات أساسية تساهم في تعزيز التوازن داخل بيئة العمل. كما أنها تهدف إلى تحليل دور هذه الأبعاد في بناء الاستقرار التنظيمي المستدام.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على كيفية تأثير القيادة الذكية في التوازن التنظيمي في بيئة صناعية معقدة، مثل شركة مصافي الجنوب، التي تعد من المؤسسات الرئيسية في القطاع النفطي بالعراق. استهدفت الدراسة جميع موظفي الشركة، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (205) أفراد، وُزعت عليهم استمارات استبيان لقياس العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة تعتمد على أبعاد القيادة الذكية بمستويات مختلفة، حيث كان التركيز الأكبر على الذكاء العقلائي الذي ثبت أنه له تأثير إيجابي قوي على التوازن التنظيمي. في حين تبين أن التوازن التنظيمي داخل الشركة ما زال عند مستوى متوسط، ما يعني أن هناك حاجة ملحة لتحسين استراتيجيات التنظيم والسياسات الداخلية لتعزيز الاستقرار الداخلي.

كذلك، أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين القيادة الذكية والتوازن التنظيمي، وبناءً على هذه الاستنتاجات، أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية شاملة لتحسين أبعاد الذكاء الثلاثة، مع التأكيد على تطوير

سياسات تنظيمية مبتكرة تساهم في رفع مستويات التوازن داخل الشركة وتحسين بيئة العمل من خلال تعزيز الاستقرار المؤسسي والاجتماعي بين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية، التوازن التنظيمي، شركة مصافي الجنوب

Abstract:

The study aimed to explore the relationship between smart leadership and organizational balance at the South Oil Refinery Company in Basra. Through this exploration, the study sought to highlight the importance of smart leadership, which combines three main types of intelligence: rational, emotional, and spiritual intelligence, as key drivers contributing to the enhancement of balance within the work environment. It also aimed to analyze the role of these dimensions in building sustainable organizational stability.

The significance of this study lies in shedding light on how smart leadership impacts organizational balance in a complex industrial environment, such as the South Oil Refinery Company, which is one of the key institutions in Iraq's oil sector. The study targeted all employees of the company, with a random sample of 205 individuals selected, to whom questionnaires were distributed to measure the relationship between the two main variables.

The results of the study revealed that the company relies on different levels of smart leadership dimensions, with a greater focus on rational intelligence, which was found to have a strong positive impact on organizational balance. Meanwhile, it was found that organizational balance within the company remains at a moderate level, indicating an urgent need to improve organizational strategies and internal policies to enhance internal stability.

South Refineries Company, Organizational Balance, **Keywords:** Smart Leadership

المقدمة :

نظراً للتغيرات البيئية والاقتصادية المتسارعة التي تواجهها المنظمات، أصبحت القيادة الذكية ركناً أساسياً لتحقيق نجاح المنظمة واستمرارها. تعتمد القيادة الذكية على ثلاثة أنواع من الذكاء: الذكاء العقلائي الذي يركز على التفكير المنطقي والتحليلي، الذكاء العاطفي الذي يتعلق بإدارة العواطف والمشاعر، والذكاء الروحي الذي يهتم بالقيم والدوافع النبيلة التي توجه السلوك البشري. تُعدُّ هذه الأبعاد أساسية لبناء التوازن التنظيمي، مما يساعد المنظمات على التأقلم مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

يُعدُّ التوازن التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي تشكل مرتكزاً لاستقرار ونجاح المنظمة، إذ يتطلب التوازن بين العناصر المختلفة مثل الهيكل التنظيمي، العمليات، الأفراد، التكنولوجيا، والأهداف الاستراتيجية. ورغم امتلاك العراق للعديد من

الموارد الطبيعية الكبيرة، تواجه الشركات العراقية، بما في ذلك قطاع صناعة النفط، تحديات كبيرة في تحقيق هذا التوازن، مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الاستقرار الداخلي وكفاءة الأداء.

تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل علاقة القيادة الذكية بالتوازن التنظيمي في شركة مصافي الجنوب في محافظة البصرة، وتحديد كيفية تأثير الأبعاد المختلفة للقيادة الذكية في تحقيق التوازن التنظيمي داخل هذه الشركة، التي تُعد من الشركات الأساسية في القطاع النفطي. كما تعتبر بيئة مثالية لدراسة تأثير القيادة الذكية على التوازن التنظيمي في صناعة مليئة بالتحديات.

تم جمع بيانات الدراسة من موظفي الشركة عبر استمارة استبيان وزعت على عينة عشوائية من الموظفين، وتم تحليلها باستعمال أساليب إحصائية متعددة لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء المنظمة.

واجهت الدراسة عدة تحديات، أبرزها تفاوت مستويات الفهم والممارسات المتعلقة بالقيادة الذكية بين الموظفين، وقلة الوعي بأهمية الذكاء الروحي في بيئة العمل، مما قد يشكل عائقاً في تطبيق هذا النوع من الذكاء في استراتيجيات القيادة.

تتكون الدراسة من أربعة مباحث رئيسية: المبحث الأول يتناول المنهجية والدراسات السابقة، حيث يعرض المنهجية المتبعة في الدراسة ويستعرض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الذكية والتوازن التنظيمي. المبحث الثاني يتناول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حيث يوضح المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الذكية وأبعادها ومفهوم التوازن التنظيمي. المبحث الثالث يعرض الإطار الميداني للدراسة، ويتناول تصميم الدراسة الميدانية والعينة وطرق جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة. أما المبحث الرابع فيناقش الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: المنهجية والدراسات السابقة

أولاً: المنهجية الدراسة

1- مشكلة الدراسة

يُعد انخفاض مستويات الإنتاج في مصافي النفط العراقية، على الرغم من امتلاك البلاد إمكانات نفطية هائلة، مؤشراً واضحاً على وجود اختلال في التوازن التنظيمي ضمن التراكمات الإدارية والتنفيذية. وقد يرتبط هذا الاختلال بعدم تكامل المهام الإدارية، وتقدم المعدات، وضعف القيادة القادرة على تنسيق جهود جميع الأطراف، فضلاً عن غياب أساليب التخطيط. في هذا السياق، يظهر التوازن التنظيمي كعامل حاسم لتحقيق التوافق الإيجابي بين عناصر المنظمة الأساسية، والتي تشمل: الهيكل التنظيمي، العمليات، الأفراد، التكنولوجيا، والأهداف، بما يضمن قدرة المنظمة على التكيف مع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية.

وفي ظل هذه التحديات، تبرز القيادة الذكية كأحد الحلول الجوهرية لمعالجة اختلال التوازن التنظيمي، نظراً لما تتمتع به من قدرة عالية على الدمج بين الذكاء العقلائي، والعاطفي، والروحي في إدارة شؤون المنظمة. كما يتيح هذا النمط من القيادة مستوى عالٍ من المرونة العملية، وتمكن القادة من إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية بطرق استباقية لمواجهة التحديات.

وقد أكدت الدراسات الحديثة أن القادة الأذكياء يمتلكون مهارات عالية في إعادة تصميم العمليات الداخلية، وتعزيز المرونة الهيكلية، والحد من الفجوة بين الإمكانيات المتاحة والأداء الفعلي، لا سيما في البيئات الصناعية المعقدة والديناميكية مثل صناعة التكرير، عليه يعتبر اعتماد القيادة الذكية خياراً تنظيمياً ضرورياً لإعادة تحقيق التوازن التنظيمي، عبر توظيف أساليب استباقية تتماشى مع التحديات الحالية. ومن خلال ملاحظة الباحث لوضع الشركة لفترة من الزمن وعقد عدد من المقابلات مع مسؤولين وموظفين، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- هل تعتمد الشركة المبحوثة نمط القيادة الذكية في تسيير شؤونها الإدارية والعملياتية؟
- هل تعاني الشركة فعلياً من حالة اختلال في التوازن التنظيمي نتيجة عدم الانسجام بين المتغيرات الداخلية والخارجية؟
- هل توجد علاقة ارتباط وأثر بين القيادة الذكية والتوازن التنظيمي في الشركة المبحوثة؟

2 - أهمية الدراسة

- تتناول الدراسة نمطاً قيادياً يجمع بين ثلاثة أنماط من الذكاء، هي: الذكاء العاطفي، والعقلاني، والروحي، مما يثري الفهم المتكامل لسلوك القائد الذكي. كما تسلط الضوء على مفهوم التوازن التنظيمي بوصفه آلية لتحقيق الانسجام والتكامل بين العمليات الإدارية والتشغيلية داخل المنظمة.
- تركز الدراسة على شركة مصافي الجنوب كموقع تطبيقي يمثل بيئة حيوية وحرية، نظراً لدورها الاستراتيجي في تلبية احتياجات المحافظات الجنوبية من المنتجات النفطية.
- تنفرد الدراسة بالتركيز على التفاعل الدينامي بين القيادة الذكية والتوازن التنظيمي، من خلال تحليل كيف يمكن للقيادة الذكية أن تسهم بوصفها محركاً فاعلاً لإعادة بناء التوازن بين مكونات الهيكل التنظيمي والعمليات التشغيلية.
- تجمع الدراسة بين متغيرين يتميزان بعمق مفاهيمي في حقل السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة، وهما: القيادة الذكية، والتوازن التنظيمي. وبحسب علم الباحث، فإنها تُعد من أوائل الدراسات التي تعالج العلاقة بين هذين المتغيرين في السياق العراقي عموماً وقطاع المصافي خصوصاً.

3 - أهداف الدراسة

- التأكد من أن شركة مصافي الجنوب تعتمد نمط القيادة الذكية في تعاملاتها.
- تشخيص وضع التوازن التنظيمي في شركة مصافي الجنوب.
- تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة.
- تقديم مقترحات يمكن ان تساعد فيحل المشكلة وتطوير وضع الشركة الحالي.

4 أنموذج الدراسة

يتكوّن أنموذج الدراسة من متغيرين رئيسين، هما: القيادة الذكية بوصفها متغيراً مستقلاً، وقد مُثلت بثلاثة أبعاد فرعية هي: الذكاء العاطفي، والذكاء الروحي، والذكاء العقلاني؛ والتوازن التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، وقد تم التعامل معه كمتغير أحادي البعد. ويهدف الأنموذج إلى بيان طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الذكية والتوازن التنظيمي في الشركة المبحوثة، كما يوضح ذلك الشكل المعتمد في الدراسة.



الشكل (1) أنموذج الدراسة

5- الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذي دلالة إيجابية بين القيادة الذكية (الذكاء العقلائي، الذكاء الروحي، الذكاء العاطفي) والتوازن التنظيمي. وتتولد عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات ارتباط فرعية صيغت بالنص الآتي:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية للقيادة الذكية (الذكاء العقلائي) والتوازن التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية للقيادة الذكية (الذكاء الروحي) والتوازن التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية للقيادة الذكية (الذكاء العاطفي) والتوازن التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة أثر ذي دلالة إيجابية بين القيادة الذكية (الذكاء العقلائي، الذكاء الروحي، الذكاء العاطفي) والتوازن التنظيمي. وتتولد عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات أثر فرعية صيغت بالنص الآتي:

- توجد علاقة أثر إيجابية للقيادة الذكية (الذكاء العقلائي) والتوازن التنظيمي.
- توجد علاقة أثر إيجابية للقيادة الذكية (الذكاء الروحي) والتوازن التنظيمي.
- توجد علاقة أثر إيجابية للقيادة الذكية (الذكاء العاطفي) والتوازن التنظيمي.

6- حدود الدراسة

أ - الحدود الزمانية: من شهر كانون الأول إلى شهر أيار لسنة 2025

ب - الحدود المكانية: العراق – البصرة – شركة مصافي الجنوب.

ج - الحدود البشرية: الموظفين من غير اصحاب المناصب.

د – الحدود العلمية: القيادة الذكية، التوازن التنظيمي.

7 – مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بجميع موظفي شركة مصافي الجنوب في محافظة البصرة، وبعينة وصلت إلى 205 مفردة من أصل 250 استبيان، وُزِعَ عليهم بين استبيان ورقي وإلكتروني.

8- وسائل جمع البيانات

أ - الجانب النظري: المتاح من المصادر الأجنبية والعربية الورقية والإلكترونية.

ب - الجانب العملي: استخدم الباحث استمارة استبيان تكونت من محورين الأول للمعلومات الشخصية للمستبين، والثاني لمتغيري البحث الأول القيادة الذكية الذي تكون من ثلاثة ابعاد وبواقع 15 سؤال صيغت بالاعتماد على (Sternberg)، (2000)، (1995; Emmons، 2003; Goleman)، والثاني التوازن التنظيمي الذي اشتمل على 15 سؤال صيغت (Weick، 1976؛ حاتم، 2024؛ Medina-Garrido et al، 2023؛ حسن، 2014)

9- الأساليب الإحصائية

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط، التي تم استخراجها بواسطة برنامج SPSS V.23.

10- صدق وثبات أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach Alpha) لتحديد مدى ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي للفقرات، وحسب الجدول الآتي:

الجدول (1) نتائج ثبات أداة الدراسة حسب الأبعاد والمتغيرات والمستوى الكلي

المتغيرات	الأبعاد	عدد الأسئلة	Cronbach's Alpha	المتغيرات	عدد الأسئلة	Cronbach's Alpha
القيادة الذكية	الذكاء العقلائي	6	0.876	التوازن التنظيمي	أحادي البعد	0.852
	الذكاء الروحي	6	0.753			
	الذكاء العاطفي	6	0.823			
	المجموع الكلي	18	0.817333			

المصدر: من اعداد الباحث طبقاً لمخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نجد ان نتائج (Cronbach's Alpha) لجميع ابعاد وفقرات الاستبيان تراوحت بين (0.753) بمستوى مقبول إلى، (0.876) إلى مستوى جيد جداً من الموثوقية وهذه يبين موثوقية عالية للاستبيان وهو يصلح كمقياس لمتغيري الدراسة.

ثانياً: الدراسات السابقة

1- دراسات تخص القيادة الذكية

دراسة (حسين وحسين، 2024) بعنوان "دور أبعاد القيادة الذكية في تحقيق المكانة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركة العامة لكبريت المشراق"، هدفت إلى الكشف عن أثر أبعاد القيادة الذكية في تعزيز المكانة الاستراتيجية لدى القيادات في الشركة العامة لكبريت المشراق، وذلك ضمن إطار نموذج افتراضي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات على المستويين الكلي والجزئي. اعتمدت الدراسة على استمارة استبيان وزعت على عينة مكونة من 244 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستعمال البرنامجين الإحصائيين SPSS V24 و AMOS V26. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الذكية والمكانة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية وتطوير مهارات الموظفين من خلال تنظيم دورات تدريبية، وحلقات نقاشية، وجلسات عصف ذهني، بهدف تمكينهم من التعبير عن قدراتهم وتوجهاتهم المستقبلية، بما يعزز من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

دراسة (Gomaa et al.، 2024 الموسومة "The Relationship Between Smart Leadership and Organizational Prosperity"، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الذكية والازدهار التنظيمي في مستشفى الحربي بطلوان. اشتمل مجتمع الدراسة على 150 ممرضاً من كادر التمريض، تم اختيار عينة مكونة من 100 ممرض، وزعت عليهم استمارة الاستبيان التي تضمنت محورين: الأول يتعلق بالمعلومات العامة للمستجيبين، والثاني يتناول متغيري القيادة الذكية والازدهار التنظيمي. وقد أظهرت النتائج أن أكثر من نصف المشاركين يدركون وجود القيادة الذكية داخل المستشفى بمستوى متوسط، كما تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الذكية والازدهار التنظيمي. وأظهرت النتائج أن بُعد الذكاء العاطفي جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة، بينما جاء الذكاء العقلائي في المرتبة الأخيرة. أما بالنسبة للازدهار التنظيمي، فق حصل بُعد الابتكار على المرتبة الأولى، في حين جاء رأس المال الفكري في المرتبة الأخيرة. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق برامج تدريبية تهدف إلى تحسين وعي الموظفين بمفاهيم القيادة الذكية والازدهار التنظيمي، وتعزيز العلاقات الإنسانية بين القادة والموظفين. كما أكدت على أهمية التعلم الذاتي المستمر، وتدريب الفرق على مهارات تقسيم العمل بشكل فعال. وأخيراً، دعت الدراسة إلى إجراء بحوث مستقبلية لبحث العلاقة بين القيادة الذكية ورضا الموظفين، وكذلك العلاقة بين الازدهار التنظيمي والإنتاجية التنظيمية.

2- دراسات التوازن التنظيمي

دراسة (الجنابي ومهدي، 2018) الموسومة "تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي: دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف"، هدفت إلى قياس وتحليل العلاقة بين تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة بوصفها متغيراً مستقلاً، وتأثيرها في التوازن التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، وذلك في إطار فهم آليات بقاء المنظمات واستمرارها وتكيفها مع المتغيرات البيئية في سوق العمل. اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على عينة مكونة من (50) مديراً في المصارف الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، وتم تحليل البيانات

باستعمال برنامج SPSS. وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة وتحقيق التوازن التنظيمي، مما يؤكد أهمية التركيز على تنمية هذه القدرات لتعزيز استقرار المؤسسات وكفاءتها في بيئة العمل المتغيرة.

دراسة (Roca ، 2020) الموسومة "The Symbiotic Bond of Income Equality and Organizational Equilibrium" حاولت استكشاف العلاقة التبادلية بين المساواة في الدخل والتوازن التنظيمي، في إطار فهم أوسع لاستدامة المنظمة واستمراريتها ضمن المجتمع الذي تعمل فيه. وعلى الرغم من أن الأدبيات النظرية تؤكد أهمية هذا التفاعل، إلا أن هناك قصور واضح في الدراسات الكمية التي تختبر هذه العلاقة بشكل مباشر. تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل بيانات كمية شاملة جمعت من (2525) شركة خلال فترة زمنية تمتد لتسع سنوات، باستعمال تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية الطولية، التي تسمح بفحص التأثيرات المتبادلة عبر الزمن. وقد أظهرت نتائج التحليل أن التوزيع العادل للموارد داخل المجتمع، بما يحقق نوعاً من المساواة في الدخل بين الموظفين، له تأثير إيجابي في تحقيق التوازن في علاقات العمل بين أصحاب العمل والموظفين. وبالمقابل، فإن تحقيق التوازن التنظيمي يسهم في تعزيز العدالة في توزيع الدخل على مستوى المجتمع بشكل عام، مما يؤكد وجود علاقة تكافلية بين المجتمع والمنظمات. ويعني ذلك أن العدالة الاجتماعية والتوازن التنظيمي يعززان بعضهما البعض عبر الزمن، مما يؤدي إلى نموذج مستدام يعكس المنفعة المتبادلة بين الأطراف. ومن ثم، فإن تعزيز استقرار المنظمة وتطوير المجتمعات من خلال تقليل الفوارق الاقتصادية ودعم ممارسات التوازن التنظيمي، يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ويسهم في تحقيق استدامة اقتصادية واجتماعية أعمق.

المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيري الدراسة

أولاً: القيادة الذكية

1- مفهوم القيادة الذكية

في الوقت الحالي، تواجه المنظمات منافسة شديدة وتغيرات بيئية متسارعة، لذا أصبح من الضروري أن تعتمد هذه المنظمات على القيادة الذكية في إدارة شؤونها (Al-Qarni، 2024، 1140)، حيث تُعد القيادة الذكية إحدى الركائز الثلاث الأساسية لبناء المنظمات الذكية إلى جانب العمليات والاستراتيجية الذكية (Finkelstein & Jackson، 2005، 3). يشير هذا المصطلح إلى السلوك المميز الذي يستخدمه القائد لتوجيه وتحفيز وإرشاد وإدارة الأفراد لإتمام المهام الموكلة إليهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة (Gomaa et al، 2024، 262). وبهذا المعنى، يتطلب الأمر وجود قادة أذكياء يمتلكون قدرة معرفية عالية ومستوى متقدماً من الإبداع والتفكير الخلاق، ما يسهم في تحديد مستقبل وهوية منظماتهم في الحاضر (حسوني والشمري، 2019، 409). لذا، يعتبر القائد الذكي قوة دافعة لضمان استمرار العملية التنظيمية في التقدم بالاتجاه الصحيح (Banahan، 2021، 5).

ويُشار إلى القيادة الذكية على أنها القدرة التي طورها المنظمة لتشكيل مستقبلها بنجاح (Güldenber & Konrath، 2004، 5)، إذ تتحقق من خلالها درجة من الفهم المشترك بين قيادة المنظمة وموظفيها للعمل على التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق رؤيتها وأهدافها المستقبلية، ومواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها (Al-Masoud & Darwish، 2023، 4).

وبهذا الصدد، يتعدد ويتنوع مفهوم القيادة الذكية تبعاً لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ومنظري الإدارة وتخصصاتهم. ويوضح الجدول (2) بعضاً من هذه التعاريف الخاصة بالقيادة الذكية عن نخبه من الباحثين.

جدول رقم (2) تعاريف القيادة الذكية

ت	الباحث و السنة	التعريف
1	(78،2003،Sydänmaanlakka)	اسلوب حوارى قائم بين القائد وأتباعه، لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة بكفاءة و فعالية، وتتم هذه العملية ضمن فريق يتقاسم القيم والثقافة التنظيمية، كما تتأثر هذه العملية بالبيئة الكلية المحيطة بالمنظمة من ضمنها الصناعة والمجتمع .
2	Jackson& (3)،2005،Finkelstein	مزيجاً من مهارات ومعارف ومواقف وسلوكيات التي يمتلكها القادة في المنظمات والتي تساهم في الحد من المشكلات و حلها وتطوير استراتيجيات لتحقيق النجاح والحفاظ عليه
3	(38،2013،Rao)	عملية تحديد الأهداف والتأثير على الافراد وبناء فرق فعالة وتحفيزهم لمواءمة طاقاتهم وجهودهم نحو أهداف المنظمة من خلال اكتساب القادة الذكاء الاساليب والمهارات اللازمة لقيادة الآخرين بفعالية.
4	(64،2013،Dåderman)	قدرة القادة على استخدام مزيج من (الذكاء العاطفي (الشعوري) و الذكاء الروحي و الذكاء العقلاني) في اتخاذ القرارات و قيادة الآخرين بطريقة فعالة لتحقيق الاهداف وبشكل كفوء
5	(5،2021،Banahan)	عملية تفاعلية وتعاونية التي من خلالها يعمل القادة الأذكياء على تحديد وتنظيم وتعبئة الموارد اللازمة لتحسين حياة الناس والعالم الذي نعيش فيه
6	(44،2022،Al-Jameel)	استراتيجية قائمة على الإعداد والتهيئة لمعالجة أوجه القصور بأسرع وقت ممكن قبل حدوثها ووضع الخطط والبرامج العملية للتعامل مع أزمات واحتوائها ، فضلاً عن ، تمكين القائد من تحقيق اهداف المنظمة والعمل بفاعلية.
7	(1130،2024،Al-Qarni)	نمط قيادي قائم على الاستفادة من انماط الذكاء (الذكاء العاطفي ،الذكاء الروحي، الذكاء العقلاني) في عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات داخل المنظمة لتحقيق اهدافها

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر العلمية للباحثين اعلاه

2- أبعاد القيادة الذكية

حظيت القيادة الذكية باهتمام واسع من قبل الباحثين والكتّاب في مختلف التخصصات، ونتيجةً لذلك، تنوعت وجهات نظرهم في تحديد أبعادها الأساسية. وبناءً على مراجعة عدد من الدراسات ذات العلاقة، اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد الأكثر تناوُلًا في الأدبيات، وهي: الذكاء العاطفي، الذكاء الروحي، والذكاء العقلاني، والتي أشار إليها (Dåderman)، 2013، (64) بوصفها الأبعاد الأكثر ارتباطًا بطبيعة القيادة الذكية. ويُعزى ذلك إلى أن القيادة الذكية تقوم على توظيف أنماط متعددة من الذكاء في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

وفيما يلي شرح موجز لكل بُعد من هذه الأبعاد:

- **الذكاء العقلاني (Rational Intelligence):** يُعرف الذكاء العقلاني بأنه قدرة الفرد على امتلاك مهارات منطقية وقدرات تحليلية متقدمة (Dåderman، 2013، (65) كما يُشار إليه بأنه مجموعة من القدرات التي يمتلكها القائد والتي يمكن تطويرها وتحسينها من خلال التعلم من المواقف والتجارب العملية، إلى جانب ما يكتسبه من التعلم الذاتي والتكيف مع الظروف والتغيرات البيئية المحيطة (الطار وأخرون، 2020، 140) وتنشأ هذه القدرات من تراكم الخبرات والمهارات والمعارف، التي يستثمرها القائد الذكي في تحليل المواقف والوصول إلى حلول منطقية للمشكلات، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بطريقة إبداعية وفعالة (AL-Sharjabi et al، 2024، (167).
- **الذكاء الروحي (Spiritual Intelligence):** يُقصد بالذكاء الروحي أنه الذكاء الذي يُعنى بالقيم العليا والمعاني العميقة والدوافع النبيلة التي تُوجه سلوك الإنسان (Dåderman، 2013، (62) كما يُعرف بأنه القدرة التي يمتلكها الفرد ويُطورها، والتي تُمكنه من التصرف بحكمة ومزج العقل بالروح لتحقيق التكيف والتكامل الشخصي والاجتماعي (الطار وأخرون، 2020، 140) يُتيح الذكاء الروحي للقائد أن يؤثر في رؤوسه من خلال تبادل القيم والمعتقدات الروحية والدينية، والتي تُسهم بدرجة كبيرة في تحفيز الأفراد ودفعهم نحو العمل الجماعي، خصوصًا في السياقات التي لا تكون فيها الخبرة وحدها كافية لقيادة المنظمة (Alharafsheh et al، 2022، (365).
- **الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence):** يشير الذكاء العاطفي إلى قدرة الفرد على إدراك عواطفه الشخصية وعواطف الآخرين، والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات في توجيه تفكيره وسلوكياته (Dåderman، 2013، (63) ويُعرف أيضًا على أنه سلوك إداري يهدف إلى توجيه التفكير وتوظيف القدرات في حل المشكلات وتحسين حياة الأفراد والمجتمع من خلال إدارة العواطف (AL-Sharjabi et al، 2024، (167) وينعكس الذكاء العاطفي في القيادة الذكية من خلال القدرة على إدراك المواقف والسياقات المحيطة، والانتباه إلى تأثير البيئة وديناميكيات الجماعة الداخلية على عملية القيادة (Allen et al، 2016، (82).

ثانيًا : التوازن التنظيمي

في الوقت الحالي، تواجه المنظمات في مختلف أنحاء العالم أعراضًا متزايدة لعدم التوازن، نتيجةً للمتطلبات المتناقضة والمتزايدة التي تفرضها البيئات التنافسية العالمية والديناميكية. وعلى هذا الأساس، تجد العديد من المنظمات صعوبة في تحقيق التوازن التنظيمي بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

يُعد التوازن التنظيمي من المفاهيم القديمة نسبيًا، حيث طُرح لأول مرة من قبل Fayol و Simon كمفهوم كلاسيكي في علم التنظيم (Froese، 2017: 52). وفي هذا السياق، عرّف Mintzberg التوازن التنظيمي بأنه حالة من التوافق

بين المتغيرات الطارئة، والمتغيرات الوسيطة، والمتغيرات الهيكلية، بما يؤدي إلى خلق وضع مستقر نسبياً داخل المنظمة (Mintzberg)، (1979).

كما عرّفه (الدليمي والمدو، 2012: 48) بأنه شبكة من العلاقات التي تنشأ بين العاملين في المنظمة عندما يقبلون بالسلطة ويقتنعون بأن مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة ستُسهم في تلبية احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية. من جانب آخر، يرى (Roca-Puig)، (2020: 2) أن التوازن التنظيمي يتمثل في التوافق بين استثمار الموارد البشرية (التحفيز) والعائد الناتج عنه من خلال إنتاجية العمل (المساهمة)، موضحاً أن تحقيق هذا التوازن بين مصالح أصحاب العمل (الإنتاجية) والموظفين (التحفيز) يُعد أمراً ضرورياً لاستدامة المنظمة. في الاتجاه ذاته، يعرف (أبو ليفة، 2021، 183) التوازن التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على الحفاظ على كفاءتها من خلال إيجاد توازن بين المغريات (ما تقدمه المنظمة للموظفين) والإسهامات (ما يقدمه الموظفون من جهود داخل المنظمة).

ومن أبرز نظريات التوازن التنظيمي تبرز نظرية Barnard-Simon ، التي تُعد التحفيز جوهرًا أساسياً في تحقيق التوازن، كما أشار إلى ذلك (Mano)، (1994، 14). وتعتمد هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات الرئيسة التي أوضحها (الجنابي ومهدي، 2018، 642)، والتي تتمثل في ما يأتي:

- تتضمن المنظمة مجموعة من الموظفين الذين يحصلون على مغريات محددة، ويُطلب منهم تقديم إسهامات مقابلة.
- يزداد التزام الموظف بتقديم الإسهامات عندما تكون المغريات المقدمة أعلى.
- تعتمد المنظمة على نظام تبادل في تقديم المغريات مقابل الإسهامات المتميزة.
- يرتبط بقاء المنظمة واستمراريتها بمستوى ما تقدمه من مغريات في ضوء ما يحققه العاملون من إسهامات.

وبناءً على ما سبق، فإن التوازن التنظيمي يُعد عنصراً جوهرياً في ضمان استمرارية المنظمة وبقائها، إذ يعكس نجاحها في تحفيز العاملين على الاستمرار في الأداء والإنتاج. وتسعى الإدارة لتحقيق هذا التوازن من خلال توفر مجموعة من الشروط، منها: اتخاذ القرار، طبيعة البيئة التنظيمية، ديناميكيات الجماعة، تنفيذ القرارات، ومستوى التعاون داخل المنظمة. (Deeb et al، 2021، 167).

2- أبعاد التوازن التنظيمي

في هذه الدراسة، سيتم التعامل مع متغير التوازن التنظيمي كمتغير أحادي البعد، وذلك تماشيًا مع ما اعتمدته عدة دراسات أجنبية وعربية حديثة وقديمة، منها (Medina-Garrido et al، 2023)، و(حسن، 2014)، و(مريم حاتم، 2024)، و(Weick)، (1976).

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة

أولاً: الوصفي الإحصائي لمتغيري الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى تحليل المؤشرات الإحصائية لمتغيري الدراسة، وذلك من خلال استعراض الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومستوى الأهمية، ومعامل الاختلاف على المستوى العام لكل متغير، كما يلي:

1 - القيادة الذكية (متغير مستقل): يشتمل هذا المتغير على ثلاثة ابعاد فرعية سيتم تحليل بياناتها في الجدول (3) ثم تفسير نتائجها تفصيلاً حسب البعد والمتغير.

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف ومستوى الاهمية ومعامل الاختلاف القيادة الذكية

المتغير	الأبعاد	فقرات الاستبيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الأهمية
القيادة الذكية	الذكاء العقلائي	يعتمد المدير أسلوب التحليل المنطقي للبيانات قبل اعتمادها في القرارات	2.56	1.16	45.31	0.51
		يخطط المدير بطريقة موضوعية لتحقيق الهدف	3.25	1.01	31.08	0.65
		دائماً ما يفكر المدير بطريقة عقلانية لمواجهة المصاعب	2.66	1.13	42.48	0.53
		يأخذ المدير بنظر الاعتبار للمخاطر التي ممكن ان تحدث قبل اتخاذ القرار	3.86	0.96	24.87	0.77
		يستعين المدير على مصادر معلومات مختلفة ويدرسها بجدية قبل اتخاذ القرار	3.96	0.91	22.98	0.79
		المستوى الكلي لبعد الذكاء العقلائي	3.26	1.03	33.34	0.65
	الذكاء الروحي	يتصرف المدير وفق قيم والأخلاقيات سامية متجذرة فيه وتظهر في سلوكياته وتعاملاته مع الموظفين	3.81	1.10	28.87	0.76
		يوجه المدير فرق العمل نحو تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة المنظمة والموظفين	2.44	1.18	48.36	0.49
		الاحترام والتسامح مع الأخطاء هو اساس بيئة العمل التي يصنعها القائد	3.22	0.93	28.88	0.64
		يشجع المدير على التطوير الشخصي والمهني جمع الموظفين	2.89	1.23	42.56	0.58

0.54	44.65	1.21	2.71	يدعم المدير موظفيه لزيادة شعورهم والتزامهم مع الشركة	الذكاء العاطفي	
0.60	38.66	1.13	3.01	المستوى الكلي لبعد الذكاء الروحي		
0.69	26.38	0.91	3.45	يحدد المدير مشاعر الموظفين ومشاعره الخاصة بدقة و وضوح		
0.76	26.51	1.01	3.81	يسيطر المدير على انفعالاته الشخصية في الموقف الصعبة		
0.78	23.20	0.90	3.88	يتعاطف المدير مع جميع الموظفين من خلال الاستماع لهم وتقدير ظروفهم		
0.60	37.25	1.11	2.98	يحث المدير جميع الموظفين على التواصل وتبادل المعلومات بكل صراحة		
0.78	29.16	1.14	3.91	يشجع المدير على تكوين علاقات بين الموظفين أساسها الثقة والتفاهم		
0.72	28.50	1.01	3.61	المستوى الكلي لبعد الذكاء العاطفي		
0.66	33.50	1.06	3.29	المستوى الكلي للقيادة الذكية		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS

تفسير النتائج :

- المستوى الكلي لمتغير القيادة الذكية: تشير القيم المشار إليها في الجدول (3) إلى أن قيمة الوسط الحسابي بلغت (3.29)، مما يدل على مستوى متوسط من الإيجابية في تقييم موظفي الشركة لسلوكيات القيادة الذكية. وهذا يعكس موافقة معتدلة على المتغير بشكل كلي وعلى جميع أبعاد القيادة الذكية وفعاليتها في بيئة العمل. أما الانحراف المعياري فبلغ (1.06)، مما يشير إلى وجود تباين في تقدير مدى فاعلية القيادة الذكية في التطبيق العملي. كما بلغت نسبة معامل الاختلاف (33.50%)، مما يوحي بعدم تجانس كامل في تقييم القيادة الذكية بين أفراد العينة. أما مستوى الأهمية فبلغ (0.66)، مما يدل على وجود اهتمام أعلى من المتوسط بهذا المتغير.

- الذكاء العقلاني: بلغ الوسط الحسابي (3.26)، مما يشير إلى وجود تقييم إيجابي لدى المستجيبين تجاه الذكاء العقلاني، مع قبول نسبي متجانس لسلوكيات هذا البعد، مثل اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأساليب موضوعية. أما الانحراف المعياري فبلغ (1.03)، مما يدل على وجود تشتت معتدل في إجابات أفراد العينة، ويدعمه معامل الاختلاف البالغ (33.34%)، والذي يعني أن تطبيق الذكاء العقلاني أو استيعابه ليس موحدًا بين جميع الموظفين. أما مستوى الأهمية فبلغ

(0.65)، مما يعكس أن الذكاء العقلاني يحتل مكانة متوسطة الأهمية بين أبعاد القيادة الذكية، ومن ثم، فإن هذه النتائج تسهم في تطوير ودعم سلوكيات القيادة الذكية داخل الشركة المدروسة.

• **الذكاء الروحي:** بلغ الوسط الحسابي (3.01)، متجاوزاً الوسط الفرضي بمقدار (0.01)، ما يعكس حيادية في إجابات العينة، ويُبين وجود الذكاء الروحي داخل المنظمة بمستوى متوسط. أما الانحراف المعياري فبلغ (1.13)، مما يدل على وجود تشتت في الإجابات، وبلغ معامل الاختلاف (38.66%)، دلالة على تفاوت في تقييم المستجيبين لهذا البعد. سجل مستوى الأهمية نسبة (0.60)، ما يشير إلى أن الذكاء الروحي يحظى بأهمية متوسطة، وهو ما يُبرز الحاجة إلى زيادة الاهتمام به واعتماده كسلوك أساسي داخل الشركة.

• **الذكاء العاطفي:** بلغ الوسط الحسابي (3.61)، مما يدل على ارتفاع ملحوظ في إدراك الموظفين لهذا البعد واعترافهم بوجوده داخل الشركة. وهذا يعكس وجود تواصل فعال بين الموظفين وقدرتهم على إدارة والسيطرة على عواطفهم بشكل سليم. أما الانحراف المعياري فبلغ (1.01)، مشيراً إلى تجانس نسبي في الإجابات، في حين بلغ معامل الاختلاف (28.50%)، مما يدل على تشتت متوسط في التقييم. سجل مستوى الأهمية النسبية (0.72)، وهو ما يؤكد أن الذكاء العاطفي يحظى بأهمية عالية مقارنةً بالأبعاد الأخرى، كما يعكس دوره المحوري في التأثير على السلوكيات وزيادة فاعلية الأداء بشكل عام.

2 – التوازن التنظيمي (متغير معتمد)

الجدول الآتي يوضح تفاصيل إجابات العينة المبحوثة.

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف ومستوى الأهمية ومعامل الاختلاف للتوازن التنظيمي

المتغير	فقرات الاستبيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الأهمية
التوازن التنظيمي	أشعر بوجود توفيق بين الأعمال اليومية التي أقوم بها وأهداف الشركة	2.33	1.19	51.07	0.47
	العلاقات داخل العمل تتميز بالثقة والمحبة والاحترام بين الموظفين والإدارة	3.54	0.78	22.03	0.71
	تحافظ إدارة الشركة على وتيرة العمل وإن تسير بتناسق محدد للحفاظ على تنافس العمل بين مختلف أقسام و وحدات الشركة	2.25	1.14	50.67	0.45
	تؤكد إدارة الشركة على الاستقرار الوظيفي والهيكل على الرغم من التغيرات البيئية المستمرة	3.90	1.09	27.95	0.78

0.44	42.66	0.93	2.18	تتميز شركتنا بقدراتها العالية على التكيف السريع مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل
0.69	30.52	1.05	3.44	تحفز ادارة الشركة على اختراع حلول جديدة و مرنة لمواجهة مشكلات العمل.
0.59	32.54	0.96	2.95	توفر الشركة للموظفين فرص كبيرة ومستمرة لتنمية واكتساب مهارات جديدة تعاصر اساسيات العمل الحالي.
0.78	28.57	1.12	3.92	تعتمد ادارة الشركة استراتيجيات واضحة لقيادة التغيير دون المساس بالتوازن التنظيمي المنسق.
0.71	28.45	1.01	3.55	توفر الشركة دعم متكامل لجميع الموظفين لإرساء قواعد التوازن بين اساسيات العمل والحياة العائلية.
0.76	24.07	0.91	3.78	تتقيد الإدارة بتنفيذ سياسات تيسر على الموظفين تنسيق أوقاتهم بين العمل والأسرة.
0.72	24.59	0.89	3.62	يلمس الموظفون أن بيئة العمل تحفظهم لهم ازدهارهم وتميزهم الشخصي والعائلي.
0.77	21.24	0.82	3.86	تعمل المنظمة على تطوير مناهج و مبادرات تحسين جودة حياة الموظف في المنظمة.
0.80	23.87	0.95	3.98	دائماً ما تحافظ المنظمة على التوازن بين اساسيات العمل و الامكانيات التي يتمتع بها الموظفون.
0.49	45.31	1.11	2.45	ارى أن بيئة المنظمة الداخلية تدعم أمن وسلامة الموظفين سيكولوجيا ومنهجياً.
0.73	31.42	1.15	3.66	اشعر بأن التوازن التنظيمي يدعم الرضا الوظيفي ويعزز من التزامي الشخصي اتجاه المنظمة.
0.50	36.55	0.91	2.49	دائماً ما تعمل المنظمة على ايجاد توازن تنظيمي بشكل فعال بين أهداف التنظيمية ورفاهية الموظفين.
0.65	32.59	1.00	3.24	المستوى الكلي لمتغير التوازن التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS

تفسير النتائج :

❖ **المستوى الكلي لمتغير التوازن التنظيمي:** تظهر النتائج الموضحة في الجدول (4) أن قيمة الوسط الحسابي بلغت (3.24)، مما يشير إلى وجود مستوى متوسط من الإيجابية في تقدير موظفي الشركة لمتغير التوازن التنظيمي، وهو ما يدل على وجود توافق معتدل حول مفهوم التوازن التنظيمي بين أفراد العينة. أما الانحراف المعياري فبلغ (1.00)، مما يعكس درجة معقولة من التشتت، ويشير إلى فاعلية التوازن التنظيمي في بيئة العمل. في المقابل، بلغ معامل الاختلاف نسبة (32.59%)، مما يدل على عدم التجانس الكامل في تقييم المتغير بين المستجيبين. كما بلغ مستوى الأهمية (0.65)، وهو ما يعكس أهمية متوسطة للتوازن التنظيمي في نظر الموظفين.

ثانياً: اختبار الفرضيات

1- فرضيات الارتباط

اعتمد الباحث معامل ارتباط pearson لمعرفة نوع الارتباط بين متغير القيادة الذكية بأبعاده و متغير التوازن التنظيمي، وحسب الفرضية الرئيسة الأولى وفرعاتها كما يمكن التعرف على النتائج بالنظر إلى الجدول (5) وكما يأتي:

جدول(5) مصفوفة معاملات ارتباط pearson بين ابعاد متغيرات الدراسة

	التوازن التنظيمي	القيادة الذكية	الذكاء العقلاني	الذكاء الروحي	الذكاء العاطفي
التوازن التنظيمي	1	**88.0	**62.0	**54.0	**34.0
القيادة الذكية	**88.0	1	**69.0	*79.0	**64.0
الذكاء العقلاني	**62.0	**69.0	1	*51.0	**47.0
الذكاء الروحي	**54.0	**79.0	**51.0	1	**52.0
الذكاء العاطفي	**34.0	**64.0	**47.0	*52.0	1

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS

تفسير النتائج :

• **علاقة الارتباط بين القيادة الذكية وأبعادها:** تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين متغير القيادة الذكية وأبعادها الثلاثة. وقد كانت أقوى هذه العلاقات بين الذكاء الروحي والقيادة الذكية، حيث بلغ معامل الارتباط

($r = 0.79^{**}$) تلتها علاقة الذكاء العقلاني ($r = 0.69^{**}$) ، ثم الذكاء العاطفي ($r = 0.64^{**}$) ويُفسر ذلك بأن تطوير مستويات الذكاء، لا سيما الذكاء الروحي، يسهم بشكل كبير في دعم فاعلية القيادة الذكية داخل الشركة.

• **علاقة أبعاد القيادة الذكية بالتوازن التنظيمي:** أوضحت النتائج أن الذكاء الروحي سجل علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية مع التوازن التنظيمي ($r = 0.54^{**}$) ، تلاه الذكاء العاطفي بعلاقة ارتباط ضعيفة نسبياً ($r = 0.34^{**}$) أما الذكاء العقلاني فقد سجل علاقة دالة إحصائية ولكن ضعيفة بمقدار ($r = 0.062^{**}$) ، مما يعكس مساهمة متفاوتة لأبعاد الذكاء في تعزيز التوازن التنظيمي.

• **علاقة القيادة الذكية بالتوازن التنظيمي:** سجلت هذه العلاقة ارتباطاً إيجابياً قوياً ودالاً إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$)، مما يشير إلى أن توفر القيادة الذكية داخل الشركة يُعزز من تحقيق التوازن التنظيمي بكفاءة عالية، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على جودة القرارات وسرعة التكيف مع المتغيرات المحيطة.

• **القبول الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى وفرعياتها:** بناءً على ما تقدم، تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى الخاصة بوجود علاقات ارتباط دالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، بما في ذلك الفرضيات الفرعية، باستثناء العلاقة بين الذكاء العقلاني والتوازن التنظيمي، والتي رغم دلالتها الإحصائية، كانت ضعيفة نسبياً ولا ترقى إلى مستوى القوة المطلوبة.

2- فرضيات الأثر

اعتمد الباحث على تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير المتغير المستقل (القيادة الذكية) بأبعادها الثلاثة في التوازن التنظيمي بوصفه المتغير المعتمد، وذلك لتحديد مقدار التأثير الإحصائي الذي تمارسه القيادة الذكية في تفسير مستوى التوازن التنظيمي داخل الشركة المبحوثة. وقد تم تحليل النتائج باستعمال برنامج SPSS كما هو موضح في الجدول (6) أدناه:

الجدو(6) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين القيادة الذكية وأبعادها في التوازن التنظيمي

المتغير المستقل	B	T	Sig	R2	F	المتغير المعتمد
القيادة الذكية	0.458	9.449	0.000	0.455	79.866	التوازن التنظيمي
الذكاء العقلاني	0.431	7.445	0.000	0.398	73.848	التوازن التنظيمي
الذكاء الروحي	0.303	4.891	0.000	0.155	20.726	التوازن التنظيمي

التوازن التنظيمي	10.004	0.101	0.000	3.655	0.251	الذكاء العاطفي
---------------------	--------	-------	-------	-------	-------	----------------

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS.

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين القيادة الذكية وأبعادها في التوازن التنظيمي

أثر القيادة الذكية في التوازن التنظيمي : تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن القيادة الذكية تمارس تأثيراً قوياً في التوازن التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.455$) ، مما يعني أن القيادة الذكية تفسر ما نسبته (45.5%) من التغير الحاصل في التوازن التنظيمي. كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.458$) ، مما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في مستوى القيادة الذكية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.458 في التوازن التنظيمي. وقد كانت نتيجة (F) المحسوب (79.866) أكبر من (F) الجدولية (3.85) إضافة إلى أن قيمة (T) دالة عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) ، مما يدعم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الذكية في التوازن التنظيمي.

أثر الذكاء العقلافي في التوازن التنظيمي: أظهرت النتائج أن الذكاء العقلافي يفسر (39.8%) من التغير في التوازن التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.398$) كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.431$) وهو دال احصائياً، وقد كانت قيمة (F) المحسوب (73.848) أكبر من (F) الجدولية (3.85)، فضلاً عن أن قيمة (T = 7.445) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) ، ما يدل على وجود تأثير قوي ومباشر للذكاء العقلافي في التوازن التنظيمي، مما يؤيد الفرضية الفرعية الأولى.

أثر الذكاء الروحي في التوازن التنظيمي: بينت النتائج أن الذكاء الروحي يفسر ما نسبته (15.5%) من التوازن التنظيمي، حيث كانت قيمة ($R^2 = 0.155$) وبلغ معامل الانحدار ($B = 0.303$) ، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) ، إضافة إلى أن قيمة (F) المحسوب (20.726) أكبر من (F) الجدولية (3.85) إضافة إلى أن قيمة (T = 4.891) ، مما يشير إلى تأثير متوسط القوة ومباشر للذكاء الروحي، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

أثر الذكاء العاطفي في التوازن التنظيمي: بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.101$) ، أي أن الذكاء العاطفي يفسر 10.1% فقط من التوازن التنظيمي، مما يشير إلى تأثير محدود نسبياً. كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.251$) إضافة إلى أن قيمة (F) المحسوب (10.004) أكبر من (F) الجدولية (3.85)، كذلك أن قيمة (T = 3.655) ، وجميعها دالة عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وعلى الرغم من أن التأثير يُعد ضعيفاً مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أن النتائج تُشير إلى وجود تأثير، مما يبرر قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة المشار إليها في المبحث الثالث، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، وكما يأتي:

- ❖ تعتمد الشركة على أبعاد القيادة الذكية بدرجات متفاوتة في إنجاز أعمالها وتوجيه موظفيها، إلا أن الاعتماد الأكبر كان على الذكاء العقلاني، مما يشير إلى أن قادة الشركة يتمتعون بقدرات تحليلية عالية ويتخذون قراراتهم بناءً على بيانات واقعية ومنطقية.
- ❖ تميز الذكاء العقلاني عن الذكاءين الروحي والعاطفي في تأثيره الإيجابي والقوي على التوازن التنظيمي، مما يعكس وجود تفكير منهجي يسهم في التخطيط، والاستقرار الداخلي، والتكيف الوظيفي داخل بيئة العمل.
- ❖ وُصف مستوى التوازن التنظيمي في الشركة بأنه متوسط، مما يدل على أن هناك جهودًا مبذولة من قبل الإدارة لتحقيق التوازن، إلا أن تلك الجهود لم ترتق بعد إلى المستوى المطلوب لضمان استقرار وتناغم شامل في المنظمة.
- ❖ أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح للقيادة الذكية في التوازن التنظيمي، حيث تبين أن القيادة تفسر نسبة مهمة من مستوى التوازن داخل المنظمة، مما يدل على دورها الفعال في تحقيق الانسجام الداخلي.
- ❖ وُجدت علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الذكية بأبعادها الثلاثة (العقلاني، الروحي، العاطفي) والتوازن التنظيمي، وكانت أقوى علاقة بين الذكاء العقلاني والتوازن، مما يؤكد أهمية تكامل الأبعاد الثلاثة في إيجاد التأثير على الأداء التنظيمي العام.
- ❖ تبين ضعف اهتمام الإدارة بـ«الذكاء الروحي»، بالرغم من كونه أحد المكونات الأساسية للقيادة الذكية. ويُعزى هذا الضعف إلى عدم تبني ثقافة تنظيمية داعمة لهذا البعد، فضلاً عن ضعف التمكين التنظيمي وعدم توظيف هذا النوع من الذكاء في صياغة توجهات استراتيجية واضحة تخدم أهداف الشركة.
- ❖ يُشير مستوى التوازن التنظيمي الحالي إلى وجود قصور، حيث لا يُعد ناتجاً طبيعياً للأنظمة والإجراءات، بل هو نتيجة مباشرة لسلوكيات القادة. وبالأتي، فإن غياب التوازن أو عدم استقراره قد يؤدي إلى ضعف الالتزام الوظيفي وتدني الإنتاجية.

2- التوصيات

- ❖ ضرورة توحيد الجهود الإدارية لدعم أبعاد القيادة الذكية الثلاثة (العقلاني، الروحي، العاطفي)، بما يحقق التكامل فيما بينها، ويسهم في تحسين جودة العلاقات الإنسانية، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتحقيق توازن تنظيمي بمستوى عالٍ ومتكامل.
- ❖ اعتماد استراتيجية واضحة تهدف إلى رفع مستوى التوازن التنظيمي من المستوى المتوسط إلى مستوى متقدم، من خلال صياغة سياسات تنظيمية مرنة تستجيب لاحتياجات الموظفين، وتوازن بين تحقيق الأهداف المؤسسية والحفاظ على جودة الحياة الوظيفية.
- ❖ الاستثمار في قدرات القيادة الذكية بوصفها مورداً استراتيجياً فاعلاً في تحقيق التوازن التنظيمي، من خلال تمكين المديرين من أداء أدوارهم بمرونة وتحفيزهم على التغيير، وتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- ❖ مراجعة الثقافة التنظيمية الحالية للشركة وإعادة تشكيلها جزئياً بهدف تعزيز ممارسات الذكاء الروحي والعاطفي، من خلال ترسيخ قيم الاحترام، والتعاطف، والمساواة، والعدالة، وربطها بالتوجهات الاستراتيجية والسياسات اليومية في بيئة العمل.
- ❖ تعزيز الوعي القيادي بأن التوازن التنظيمي لا يتحقق عبر الإجراءات الرسمية وحدها، بل يعتمد على سلوكيات القادة اليومية، الأمر الذي يتطلب رفع مستوى إدراكهم لدورهم في بناء بيئة مستقرة وآمنة، وتنمية ثقافة تنظيمية داعمة وشاملة.

❖ تطوير مبادرات عملية تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين، من خلال سياسات عمل مرنة، وبرامج تعزز جودة الحياة الوظيفية، لما لها من أثر مباشر في رفع مستويات الالتزام وتحسين الأداء والإنتاجية.

المصادر العربية :

1. أبو ليفة، سناء مصطفى. (2021). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنغراز الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 58(1)
2. أسماء عبد العاطي محمد، & بسام سمير الرميدي. (2022). أثر التوازن التنظيمي في الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات السياحة المصرية. مجلة جامعة (JAAUTH)، 23(1)، 78-102.
3. الجنابي، أميرة هاتف حداوي، و مهدي، ميادة حياوي. (2018). تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي: دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(4).
4. حسن، جاسم محمد. (2014). أثر التوازن التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التخطيط العراقية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، 50(2)، 45-67.
5. حسوني، أثير عبد الأمير، و الشمري، هدى مهدي حسن. (2019). دور القيادة الذكية في إدارة الأزمة: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الخاصة. مجلة العلوم الإدارية العراقية، 3(3)، 405.
6. حسين علي عبد و حسين احمد علي. (2024). دور أبعاد القيادة الذكية في تحقيق المكانة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركة العامة لكبريت المشرق. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(3)، 141-157.
7. حمودي العطار، فؤاد و ربح نجم الغنيماوي، حازم، راهي كاظم، جاسم. (2022). القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط. مجلة واسط للعلوم الإنسانية، 16 (1).
<https://doi.org/10.31185/Vol16.Iss45.216>
8. الدليمي، إنتصار عباس حمادي، والمدو، آلاء عبد الكريم غالب. (2012). أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(4)، 43-65.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-669999>
9. ديب، كندة علي، أسبر، لمى، ومنجه، باسكال إبراهيم. (2021). تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة العاملة في اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - السلسلة الاقتصادية والقانونية، 43(4)، 165.
10. الشرجبي، عبد الرحمن محمد، المقرري، سهير محمد، والحناني، إبراهيم طه علي. (2024). دور القيادة الذكية في تحسين الأداء الوظيفي بكلية التربية - جامعة صنعاء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(7)، 159-194.
<https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs>
11. القرني، عبد الله عالي. (2024). آليات مقترحة لتحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء أبعاد القيادة الذكية. مجلة أبحاث، 11 (2). كلية التربية - جامعة الحديدة/ <https://site.abhath-ye.com>.

12. مريم، حاتم حامد. (2024). دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق التوازن التنظيمي. مجلة الإدارة الحديثة، جامعة بغداد 25-42، 12(1)

Foreign references:

1. Alharafsheh, M., Albloush, A., Hanandeh, R., Alsafadi, M., & Khwllldh, A. A. (2022). Impact of intelligence leadership on organizational excellence: Mediating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 362–373. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.29](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.29)
2. Al-Harthy, S. (2023). Smart Leadership and Organizational Agility: A Model for Strategic Transformation. *International Journal of Organizational Innovation*, 15(1), 45–58.
3. Al-Jameel, R. S. (2022). The role of smart leadership dimensions in crisis management: A study for opinions of sample of administrative leaderships in a number of humanities colleges at the University of Mosul. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(131), 42-58. Retrieved from <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq>
4. Allen, S. J., Shankman, M. L., & Haber-Curran, P. (2016). Developing emotionally intelligent leadership: The need for deliberate practice and collaboration across disciplines. In *New Directions for Higher Education* (No. 174). Wiley Periodicals, Inc. <https://doi.org/10.1002/he.20191>
5. Al-Masoud, M. A., & Darwish, Z. A. M. (2023). Smart leadership as an entry point to achieving competitive advantage in the Al-Kharj Governorate Education Department. *Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS)*, 7(35), 1–21. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps>
6. Al-Zubaidi, H. (2022). Organizational Imbalance in Infrastructure Management of Iraqi Oil Companies. *Journal of Administrative and Economic Studies*, 14(1), 45–60.
7. Ayad, D., & Ali, F. K. (2020). Assessing the Reality of the Oil Refining Industry in Iraq. *Iraqi Journal for Economic Sciences*, 18(2), 154–184. <https://iasj.net/iasj/article/179320>
8. Banahan, E. (2021). Towards an understanding of smart leadership. RoundRose Associates Ltd. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/348871521>
9. Burton, R. M., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2015). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316136106>

10. Dåderman, A. M., Ronthy, M., Ekegren, M., & Mårdberg, B. E. (2013). Managing with my heart, brain and soul: The development of the Leadership Intelligence Questionnaire. *Journal of Cooperative Education and Internships*, 47(1).
11. Emmons, R. A. (2000). Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern. *The International Journal for the Psychology Religion*, 10(1), 3–26. https://doi.org/10.1207/S15327582IJPR1001_2
12. Finkelstein, Sydney & Jackson, Eric M., (2005), Immunity From implosion: Building Smart Leadership, Ivey Business Journal, University of Western Ontario, London, No. (6).
13. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
https://www.goodreads.com/book/show/26329.Emotional_Intelligence
14. Gomaa, H. A., Mostafa, G. M. A., & El Sagheir, S. G. M. (2024). The relationship between smart leadership and organizational prosperity. *Helwan International Journal for Nursing Research and Practice*, 3(7), 262. <https://hijnrp.journals.ekb.eg/frontiersin.org>
15. Gomaa, H. A.-S., Mostafa, G. M. A., & El Sagheir, S. G. M. (2024). The relationship between smart leadership and organizational prosperity. *Helwan International Journal for Nursing Research and Practice*, 3(7). <https://hijnrp.journals.ekb.eg/>
16. Jaber, T. D., & Al-Dulaimi, H. A. (2025). Future Potential for Infostructure Enhancement of Oil Refining Industry in Iraq. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(1s), 1–8.
17. MANO, Osamu. (1994). The differences between Barnard's and Simon's concepts of organization equilibrium: Simon's misunderstanding about Barnard's intention. *Economic Journal of Hokkaido University*, 23, 13–28.
18. Medina-Garrido, J., Biedma-Ferrer, J. M., & Bogren, M. (2023). Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57, 117-129.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.01.004>
19. Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.
<https://www.worldcat.org/title/structure-in-fives-designing-effective-organizations/oclc/8556780>
20. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book258418>

21. Rao, M. S. (2013). Smart leadership blends hard and soft skills and emphasizes the importance of continuous learning. *Human Resource Management International Digest*, 21(4), 38–40. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2013-0023>
22. Roca-Puig, V. (2020). The symbiotic bond of income equality and organizational equilibrium. *Sustainability*, 12(21), 9267. <https://doi.org/10.3390/su12219267>
23. Roca-Puig, V. (2020). The symbiotic bond of income equality and organizational equilibrium. *Sustainability*, 12(22), Article 9460. <https://doi.org/10.3390/su12229460>
24. Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized*. Cambridge University Press.
<https://www.cambridge.org/core/books/wisdom-intelligence-and-creativity-synthesized/6F1454F9F8B199DD7C34B2B2CBFD7E90>
25. Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent leadership and leadership competencies: Developing a leadership framework for intelligent organizations* (Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology, Department of Industrial Management). Helsinki University of Technology.
26. Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
<https://www.jstor.org/stable/2391875>