



## القيادة الذكية ودورها في تحقيق التراصف الاستراتيجي

### Intelligent Leadership And Its Role In Achieving Strategic Alignment

الباحث

الاستاذ الدكتور

عقيل مسلم الناجي

فاضل راضي غباش

Aqeel Muslim Al – naji

Prof. Dr. Fadel Radhi . AL- Ghazali

Alnajiaqeel48 @ Gmail . com

Fadelr.algazilai@uokufa.edu.ig

المستخلص ...

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة القيادة الذكية ودورها في تحقيق التراصف الاستراتيجي وذلك عن طريق استطلاع اراء عينه من الموظفين في دائرة احصاء النجف الاشرف.

لقد تحددت مشكله الدراسة بعدد من التساؤلات كان اهمها ما هو دور (القيادة الذكية في تحقيق التراصف الاستراتيجي) لدى الموظفين في مديرية احصاء النجف ؟ وما مدى اهميتها لهم. ويمثل مجتمع الدراسة (في دائرة احصاء النجف الاشرف) اذ بلغ عدد الاستبانات الموزعة (61) استبانة. من مجموع (61) استبانة تم استرجاعها. و الدراسة الحالية سعت لاختيار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة. وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكله الدراسة والوصول الى الاهداف الموضوعية ولأجل معالجة البيانات استعملت العديد من الاساليب الإحصائية ( المتوسط الحسابي، والتحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي) باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS25 وبرنامج Smart p l s .

وتوصلت الدراسة الى اولا وجود فجوة معرفية حول تفسير طبيعية العلاقة بين متغير القيادة الذكية والمتمثل بالمتغير المستقل والمتغير التابع التراصف الاستراتيجي.

وثانيا توصلت الدراسة الحالية الى عده نتائج كان اهمها ان متغير القيادة الذكية يرتبط ويؤثر بمتغير التراصف الاستراتيجي.

الكلمات الدالة : القيادة الذكية، التراصف الاستراتيجي .

#### Abstract

**Purpose:** The current study aims to know the smart leadership and its role in achieving strategic alignment, through a survey of the opinions of a sample of employees in the Najaf Statistics Organization.

The study problem was identified by a number of questions, the most important of which was what is the role of smart leadership in achieving strategic alignment among employees in the Najaf Statistics Directorate? And how important it is to them. The study population is represented (in the Najaf Statistics Organization) if the number of distributed questionnaires reached (61). Out of a total of (61) questionnaires retrieved. And the current study sought to select a number of main and subsidiary hypotheses related to the correlation relationships and influence relationships between the study variables. In order to answer the questions related to the problem of the study and to reach the goals set, and in order to process the data, many statistical methods were used (normal distribution, arithmetic mean, exploratory and confirmatory factor analysis) using the statistical program SPSS25 and Smartpls program.



There is a knowledge gap about the explanation of the nature of the relationship between the intelligent leadership variable, which is represented by the independent variable and the strategic alignment dependent variable.

The current study reached several results, the most important of which was that the smart leadership variable is linked and affected by the strategic alignment variable.

**Keywords:** Intelligent leadership, strategic alignment

#### مقدمة

ربما كان التغيير في الماضي نادراً أو تدريجياً لكنه اليوم ثابت وحتمي علاوة على ذلك فإن هناك تحول من الركود إلى التغيير فالتغيير يأخذ مكاناً هاماً بالنسبة للمنظمات من أبرزها البيئة السريعة والصعبة والحاوية على الكثير من التهديدات الخطرة في انظمتها، حيث يجد الباحث أن منظمات الأعمال بحاجة إلى تحقيق الترافف الاستراتيجي من خلال القيادة الذكية الواضحة بين كافة الافراد بالتساوي وبدون المحسوبيات التي من شأنها اضعاف المنظمة و من ثم تضائلها وفشلها وهنا سعت القيادة الذكية السعي الجاد للتأثير وتحفيز الموظفين ليكونوا مبدعين عن طريق القيادة الروحية والشعورية وشعورية التي لها دور هام في المنظمات التي تخدم المجتمع ، فضلاً عن كافة القطاعات حيث ان هذه القطاعات يجب عليها مواكبة التطورات المعاصرة لذلك فمن الضروري في إعطاء أهمية كبيرة للقيادة الذكية لأنها تؤثر على إنجاز العمل في المنظمات ومن ثم تحقق الترافف الاستراتيجي. ومن هنا فإن أحد هذه العوامل هو معالجة مشكلة عدم التوافق في البيئة الادارية حيث نجد اشتداد الصراع بين الموظفين داخل الدوائر كافة بغض النظر ما اذا كانوا متفاعلين في بعض الامور ام لا الا ان الاوصار الرابطة قليلة جدا ويجب الاهتمام بالموظفين في كافة الدوائر وخلق روح المنافسة الجيدة وليس منافسة الحرق بينهم ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعالجة مشكلة يعاني منها القطاع الاداري في البيئة العراقية وهي عدم الترافف بين الموظفين في كافة الاصعدة .

#### المبحث الأول المنهجية العلمية ومسوغات الخوض في المشكلة

##### اولاً: مشكلة البحث

أن مشكلة البحث الحالي بالآتي: (ما هو دور القيادة الذكية في تحقيق الترافف الاستراتيجي لدى الموظفين في مديرية احصاء النجف ؟) ومن هذا التساؤل العام ينبثق عدد من التساؤلات وعلى وفق الآتي :-:

1. ما هو دور الذكاء الشعوري في تحقيق الترافف الاستراتيجي .
2. ما هو دور الذكاء العقلاني في تحقيق الترافف الاستراتيجي .
3. ما هو دور الذكاء الروحي في تحقيق الترافف الاستراتيجي .
4. ما المرتكزات الفكرية الفلسفية والاساسيات المفاهيمية لتغير القيادة الذكية وابعادها .
5. ما المرتكزات الفكرية الفلسفية والاساسيات المفاهيمية لتغير الترافف الاستراتيجي وابعادها
6. ما هو البعد الاقوى في تحقيق الترافف الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة عبر ابعاد القيادة الذكية.

##### ثانياً: أهمية البحث:

يمكن تحديد أهمية البحث من خلال

- تقليص الفجوة المعرفية بين متغيري البحث القيادة الذكية و الترافف الاستراتيجي عن طريق وضع مرتكزات نظرية وفكرية من توظيف حقلي (السلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية).
- تساهم الدراسة الحالية باختيار إحدى المنظمات العراقية التي تعد من أهم القطاعات (الإدارية) في محافظة النجف الأشرف.
- إبراز الأبعاد التطبيقية التي نفذتها القيادة الذكية في تحقيق الترافف الاستراتيجي بطريقة إحصائية (0



- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة التي يتم من خلالها تقديم التوجيه للقيادة الذكية لتحقيق التراصف الاستراتيجي.
  - تحاول الدراسة الحالية اختبار المعايير المستخدمة في البيئات العالمية من أجل القيادة الذكية والتراصف الاستراتيجي في البيئة العراقية0
- ثالثا: اهداف البحث :**

1. التعرف على مدى تطبيق القيادة الذكية في الدائرة المعنية .
2. تحديد مستوى المواءمة الاستراتيجية في الدائرة المعنية.
3. إثارة اهتمام الباحثين بمجتمع الدراسة ومقارنته بمتغيرات الدراسة للاستفادة من نتائج الدراسة الحالية والتوصيات التي توصلت إليها.
4. تزويد المنظمة بموضوع البحث بالحلل التي تمكنها من تطوير قدراتها .
5. تحديد العلاقة بين توظيف أبعاد القيادة الذكية والتراصف الاستراتيجي؟
6. تزويد المؤسسة المعنية بالتوصيات التي تساهم في توجيهها بأهمية القيادة الذكية بما يضمن تحقيق التراصف الاستراتيجي.

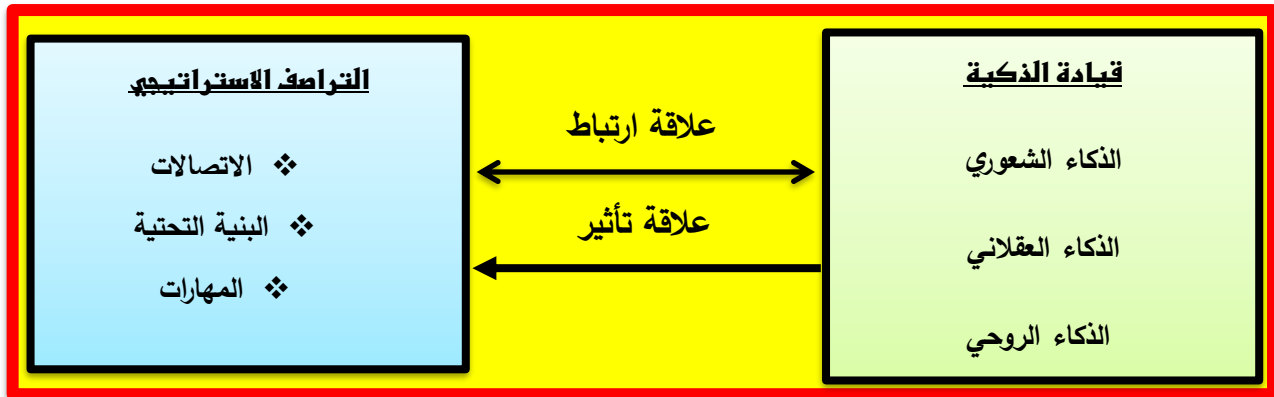
#### **رابعا : فرضيات البحث :**

اولا: الفرضية الرئيسية الاولى : ترتبط القيادة الذكية وابعادها مع التراصف الاستراتيجي وابعاده ارتباطا معنويا . ومن هنا تتفرع عدة فرضيات

- 1- الفرضية الفرعية الاولى : يرتبط الذكاء الشعوري ارتباطا معنويا مع التراصف الاستراتيجي وابعاده .
  - 2- الفرضية الفرعية الثانية : يرتبط الذكاء العقلاني ارتباطا معنويا مع التراصف الاستراتيجي وابعاده .
  - 3- الفرضية الفرعية الثالثة : يرتبط الذكاء الروحي ارتباطا معنويا مع التراصف الاستراتيجي وابعاده
- ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية : تؤثر القيادة الذكية وابعادها تأثيرا معنويا في التراصف الاستراتيجي .
- 1- الفرضية الفرعية الاولى : يؤثر الذكاء الشعوري في التراصف الاستراتيجي تأثيرا معنويا.
  - 2- الفرضية الفرعية الثانية : يؤثر الذكاء العقلاني في التراصف الاستراتيجي تأثيرا معنويا.
  - 3- الفرضية الفرعية الثالثة : يؤثر الذكاء الروحي في التراصف الاستراتيجي تأثيرا معنويا .

#### **خامسا: المخطط الفرضي للبحث**

في صياغة الفرضية ، اعتمد البحث الحالي على عدد من الأبحاث العلمية ، مثل القيادة الذكية كمتغير مستقل ، وتم تحديد ثلاثة أبعاد بناءً على (الطار وخرون ، 2020 : 137) ، بينما مثل متغير التراصف الاستراتيجي متغيرا تابعا ، وتم تحديد ثلاثة أبعاد له بناءً على (يوسف وخرون ، 2020 : 865) ولتحديد مشكلة البحث وتحقيق أهدافها صاغ الباحث نموذج افتراضي للدراسة الحالية كما هو مبين في الشكل (1) أدناه.



شكل رقم (1) النموذج الافتراضي للبحث

سادساً: حدود البحث :

1. الحدود البشرية : يتم تمثيلهم في عدد من الموظفين المتخصصين في الإدارة العامة، على سبيل المثال (موظفو الذاتية ، وموظفو التخطيط ، وموظفو الحسابات ، رؤساء اقسام الوحدات).
2. الحدود المكانية : انحصرت الحدود المكانية في مديرية احصاء النجف الاشرف
3. الحدود الزمانية : وتم تمثيله خلال فترة البحث من 2021/9/18 إلى 2022/3/5 م
4. الحدود العلمية : التزمت الدراسة بأهدافها المحددة باعتبارها حدودها العلمية.

#### المبحث الثاني

#### أولاً: القيادة الذكية Intelligent Leadership.

##### 1- مفهوم القيادة الذكية

يلاحظ قاموس أوكسفورد الإنجليزي (1933) ظهور كلمة "زعيم" في اللغة الإنجليزية في وقت مبكر من عام (1300) ومع ذلك فإن كلمة "قيادة" لم تظهر حتى النصف الأول من القرن التاسع عشر في الكتابات حول التأثير السياسي والسيطرة على البرلمان البريطاني (1981, bass, 7)، ويأتي الفعل "يقود" من الكلمة الإنجليزية القديمة leden أو loedan ، والتي تعني "to guide, to make go" أو "إظهار الطريق". إذا نظرنا إلى "النهج الألماني" للقيادة ، فسنحصل على صورة هيكلية أكثر قليلاً. (Sydänmaanlakka, 2003:7). القيادة الذكية هي الحوار بين القائد (القادة) والأتباع حيث يحاولون التأثير على بعضهم البعض في موقف معين من أجل تحقيق الرؤية المشتركة (الغرض) والأهداف بشكل فعال. ستنم هذه العملية في فريق معين ومنظمة يتم فيها مشاركة نفس القيم والثقافة. ولذا سيتطلب قادة وأتباعاً ناضجين للغاية ، والقيادة الذكية معقدة لكن دعونا لا نجعلها أكثر تعقيداً مما هي عليه ويمكن وصف القيادة الذكية بطريقة ملموسة للغاية ولا يوجد شيء وفي بشأنها بعد أن نفهم جوهرها الحقيقي –Dorczak & Szczudlińska (Kanoś, 2020:55) ، حيث نجد القيادة الذكية جذورها في نظرية الطوارئ والذكاء الشعوري. وهناك ثلاثة جوانب توطرها وهي كالتالي : (وعي السياق ووعي الذات ووعي الآخرين) وتوفر عمل (Fiedler's, 1972) حول تأثير السياق على القيادة الأساس للوعي بالسياق كما يفعل (Heifetz and Linsky's, 2002) في السياق أو النظام الذي يعمل فيه القائد وتمثل وعي الذات ووعي الآخرين توليفة من نظريات مختلفة بما في ذلك الممارسات النموذجية الخمس للقيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية والقيادة العلائقية ونموذج التغيير الاجتماعي للقيادة وتتكامل مع الأوجه الثلاثة للوعي بالسياق والذات وغيرها (2: Haight et al., 2017).



القيادة الذكية في تكنولوجيا مكان العمل والموظفين (أكثر تنوعاً وتعلّماً) لأن بيئة العمل بحاجة إلى الشراكات والتي تعني أنه يتعين على القادة إدارة عواطفهم تلك الموجودة في المنظمة بشكل أفضل التي تجعل الافراد والمنظمات أكثر إنتاجية ويعتبر الكثيرون ان القيادة الذكية ضرورية في المنظمات و تطورت ثلاث وجهات نظر نظرية للذكاء منذ التسعينيات عندما تم تقديمه ( Martin, 2016:1 )

• **الذكاء القيادي** كمجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة والفعالية التنظيمية

• **الذكاء القيادي** بصفته خاصية غير معرفية مرتبطة بالفهم الشعوري والاجتماعي

• **الذكاء القيادي** كقدرة فكرية أو استعداد لإدراك المشاعر واختار الباحثين القيادة الذكية القائمة على الكفاءة نظراً لتكيزه على السلوكيات القابلة للتعليم ويختلف منظورة عن الآخرين في الاعتقاد بأن الافراد لديهم القدرة على تعلم الذكاء وتحسين أداء العمل بمرور الوقت .

وعلى ضوء ما سبق يرى البحث الحالي أن مفهوم القيادة الذكية هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة يمكن ملاحظتها للآخرين والتي تحدث في مجموعة أو منظمة والتي تتضمن قائداً وأتباعاً اذكاء يتمتعون بمجموعة من المعارف والخبرات والمهارات و يشتركون عن طيب خاطر في أغراض مشتركة ويعملون معاً لتحقيقها في المنظمة .

#### 6- أبعاد القيادة الذكية

هناك مجموعة من أبعاد القيادة الذكية التي لها آثاراً واسعة على القادة والموظفين واستناداً إلى مفهوم القيادة الذكية الذي تم استعراضه في الصفات السابقة ومن الباحثين فقد حدد ثلاثة (عطار واخرون ، 2020 : 139) أبعاد لقياسه وهي (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي)

##### أ- الذكاء الشعوري

الذكاء الشعوري هو القدرة للفرد على إدراك مشاعره ومشاعر الآخرين وفق سياق يمكنه من تحديد توجهاته وتوجهات الآخرين ، وقدرة الفرد على إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين بطريقة تعزز النتائج على مستويات مختلفة (الطائي، 2006:3) ، وايضا هو الإدارة بالعواطف فينطوي إظهار القيادة الذكية عاطفياً على إدراك المكان والموقف ويدور الذكاء الشعوري حول الانتباه إلى كيفية تأثير العوامل البيئية وديناميكيات المجموعة الداخلية على عملية القيادة (Allen et al, 2016:81-82).

##### ب- الذكاء العقلاني :

**الذكاء العقلاني هو الإدارة بالأهداف** وإن إظهار القيادة الذكية بشكل عقلائي ينطوي على إدراك قدرات وعواطف وتصورات الآخرين فيدور الذكاء العقلاني حول العمل عن قصد مع الأفراد والجماعات والتأثير عليهم لإحداث تغيير إيجابي وهذا العنصر يمتلك مجموعة من السمات وهي على وفق الاتي (Allen et al., 2016:81-82):

- إظهار التعاطف: أن تكون متناغماً عاطفياً مع الآخرين
- إلهام الآخرين: تنشيط الأفراد والجماعات
- تدريب الآخرين: تعزيز مهارات وقدرات الآخرين
- الاستفادة من الاختلاف: الاستفادة من وجهات نظر متعددة
- تطوير العلاقات: بناء شبكة علاقات ثقة
- بناء الفرق: العمل مع الآخرين لتحقيق هدف مشترك
- إثبات المواطنة: الوفاء بالمسؤوليات للمجموعة
- إدارة الصراع: تحديد وحل الصراع
- تسهيل التغيير: العمل نحو اتجاهات جديدة. (Sydänmaanlakka, 2003:76) .



### ت - الذكاء الروحي:

**الذكاء الروحي** هو الإدارة بالمعنى. ويهتم بالحياة الداخلية للعقل والروح وعلاقتها بالوجود في العالم ، ويتضمن الذكاء الروحي القدرة على فهم عميق للأسئلة الوجودية والبصيرة في مستويات متعددة من الوعي ، فيتضمن الذكاء الروحي أيضًا إدراك الروح كأساس للوجود أو كقوة حياة إبداعية للتطور ، وإذا كان تطور الحياة من غبار النجوم إلى الوجود المعدني والنباتي والحيواني والإنساني يتضمن شكلاً من أشكال الذكاء بدلاً من أن يكون عملية عشوائية بحثة فقد يطلق عليه اسم روحي فيظهر الذكاء الروحي عندما يتطور الوعي إلى وعي دائم التعمق للمادة والحياة والجسد والعقل والروح ، والذكاء الروحي هو أكثر من القدرة العقلية الفردية. ويبدو أنه يربط بين الشخصي وما وراء الشخصية والنفس بالروح، فالذكاء الروحي يفتح القلب وينير العقل ويلهم الروح ويربط النفس البشرية الفردية بالأساس (Vaughan, 2002:19).

### ثانياً: التراصف الاستراتيجي Strategic Alignment.

#### 1- مفهوم التراصف الاستراتيجي

ان اصل مفهوم التراصف يعود الى اعمال (Mintazberg) في مدرسة التصميم حيث توضح افكار هذه المدرسة مدى الملائمة او التطابق بين الهيكل الداخلي للمنظمة ووضعها الخارجي حيث ان الاداره الاستراتيجية تهتم بالأساس بالتوافق بين قدره الموارد الداخلية والفرصة الخارجية (Hieakknen et al , 2013:83) وإن الاستراتيجية هي "مجموعة متكاملة من الإجراءات التي تهدف إلى زيادة الرفاهية على المدى الطويل وقوة المنظمة مقارنة بالمنافسين" وعليه فإن الاستراتيجية ليست مجرد عملية مستمرة ولكنها أيضًا عملية تعلم ، وأن الفكرة الأساسية للتراصف تعتمد على الفرضية الأساسية التي تركز على التراصف بين العناصر الاستراتيجية والهيكل أي (على جميع المستويات التنظيمية) وستصل إلى مستوى أداء أعلى بكثير من تلك التي لا تفعل ذلك ، لذا يتم استخدام التراصف بحيث يؤدي تطبيق التراصف الاستراتيجي إلى ظهور نتائج إيجابية مثل ترشيد استخدام الموارد والأداء المالي القوي والنتائج التنظيمية المستهدفة ومن ناحية وزيادة المرونة الاستراتيجية والقدرة على الاستجابة بفعالية للبيئة والتغيرات من ناحية أخرى (Ates et al , 2020:659) . وعلى ضوء ما سبق ، يرى البحث الحالي أن مفهوم التراصف الاستراتيجي عملية ديناميكية تتضمن عدد من الآليات والأساليب اللازمة لمساعدة المنظمة في الحفاظ على إنشاء نظام استراتيجي يتحكم في العمل والأنشطة التجارية على مختلف المستويات ويساعد على تجنب الوقوع في التعارض بين أهداف المنظمة والتوجهات الاستراتيجية.

#### - ابعاد التراصف الاستراتيجي :

يشير التراصف الاستراتيجي إلى العلاقات بين المنظمات التي تركز على كيفية تحقيق هدف معين ، ويمكن أن يساعد التراصف الاستراتيجي في تعظيم عائد الاستثمار ، واكتساب ميزة تنافسية وتوفير التوجيه والمرونة لمواجهة التحديات والفرص في بحثهم ويتعلق بعدد من المصطلحات أو المرادفات ذات الصلة للتراصف الاستراتيجي أي التراصف الهيكلي ، وعدم اليقين الاستراتيجي والترميز الاستراتيجي والتعديل الاستراتيجي والتماسك الاستراتيجي ونموذج الوحدة وتعديل الاستراتيجية ، وجميع شروط الإدارة وأن التوجه الاستراتيجي له أثر إيجابي على أداء المنظمة ، واستناداً إلى نظرية التكوين يشير التراصف الاستراتيجي إلى أن تكييف استراتيجية الشركة مع العوامل الداخلية والخارجية يزيد من كفاءة الأعمال وإساءة الاستخدام يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية على مدار ربع قرن تقريباً وأظهر التوجه الاستراتيجي للمنظمة التأثير الإيجابي للتعديلات على نتائج المنظمة نفذت العديد من المنظمات الدولية الشهيرة التراصف الاستراتيجي لتحسين الأداء العام (Alsuwaidi et al , 2021:3).

#### أ - الاتصالات :

يعتبر ضروري لنجاح المنظمات ، ويرتبط في الوقت نفسه ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالتراصف الاستراتيجي ولنجاح المنظمات يجب على المنظمة إنشاء أرضية مشتركة للتواصل. وايضا استخدام الشبكات داخل المنظمة لتبادل و مشاركة



المعلومات . وفي هذا الصدد فإن التواصل يعد بمثابة عامل مهما للتواصل لأنه يعتمد على نوع المنظمة (البرنامج ، العملية ، التغيير التنظيمي) (Lee, 2021:42) ، وتعتبر عملية الاتصال في أي منظمة من أهم الوسائل لاتخاذ القرارات الناجحة (العبادي وآخرون 2016: 217)

#### ب- البنية التحتية :

أن التراصف هو الهيكل الضروري لدعم البنية التحتية وقد تعاني جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات الموجودة وموظفو تكنولوجيا المعلومات الفعالون من انهيار في الاتصالات بين محلي الأنظمة والمستخدمين المحتملين لنظام جديد، فيمكن أن ينتج عن مثل هذا التفصيل متطلبات معلومات مستخدم غير محددة بشكل جيد ، مما يؤدي إلى تطبيق لا يلبي احتياجات المستخدم بشكل كافٍ. لذلك احتاج كل الباحثين إلى بنى تحتية فعالة لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات فعالة بحيث توفر الوظائف لتكون ناجحة ، ومن الخصائص المهمة بشكل خاص للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المرنة وأن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمنظمة يمكن اعتبارها مرنة إذا تم تمكين الابتكارات الاستراتيجية في العمليات التجارية بحيث أن قدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات توفر الأساس لتحديد المواقع التنافسية لمبادرات الأعمال. (Chung et al , 2003:192).

#### ت- المهارات :

يتم الحكم على درجة التراصف بشكل عام على المعرفة أو المهارات الخاصة بموضوع معين ، ومع ذلك فإن هناك قيود في طريقة دراسة التراصف الاستراتيجي عندما يتم إنشاء التراصف في سياق المهارات القابلة للتحويل ، مثل المهارات العامة ، حيث يمكن تحقيقها من خلال تعلم مواضيع مختلفة ولا يمكن تقييمها بشكل مباشر . بعبارة أخرى لا يعني اكتساب المهارات العامة المستنبطة من التقييم بالضرورة أنها مكتسبة من خلال المدخل ، ومع ذلك ، كما استنتجنا من النتائج التي توصلنا إليها في قسم النتائج ، فإن وجود بعض المهارات العامة التي لم يتم تقييمها في التقييم يكشف عن عدم اتساق في التقييم (Leung et al , 2014:116).

### المبحث الثالث تحليل البيانات ومناقشة النتائج

#### رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي:

جُمعت الاستبانة من دراسات سابقة، لم تتضمن متغيري البحث (القيادة الذكية، التراصف الاستراتيجي) مجتمعين فيها بشكل خاص وإنما وجدت بشكل منفصل، مما يدل على بناء انموذج هيكلي جديد، ولتعرف على الصدق البنائي للاستبانة ومدى ملاءمتها للجانب النظري، اعتمد البحث التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، لكونه من أفضل الاساليب الإحصائية التي تتحقق الصدق لبناء الاستبانة وبما يتوافق مع مكان التطبيق، وقد وظف الباحث برنامج ( Smart pls v.3.3) نظراً لكون العينة صغيرة (61) لبناء الانموذج الهيكلي لمتغيري البحث.

وبحسب الشكل (3) فقد أدى التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل **القيادة الذكية** لظهور جميع تشبعات فقراتها اكبر من (0.40)، وبمستوى معنوية (0.000) لجميع الفقرات ، اذ كانت مقدار مساهمة (**الذكاء الشعوري**) في المتغير المستقل (0.771) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (T) المحتسبة (12.738) وبقيمة معامل الفا كرونبيخ (0.923) وبمعامل اتساق (0.937) وبقيمة موثوقية مركبة (0.933) وبقيمة متوسط التباين المفسر (0.500) ، فيما كانت قيمة مساهمة **الذكاء العقلاني** في المتغير المستقل (0.927) عند مستوى المعنوية (0.000) ، وبقيمة (T) المحسوبة (53.890) وبقيمة معامل الفا كرونبيخ (0.868) وبمعامل اتساق (0.891) وبقيمة موثوقية مركبة (0.898) وبقيمة متوسط التباين المفسر (0.533) ، فيما اسهم بعد **الذكاء الروحي** في المتغير المستقل القيادة الذكية (0.914) عند مستوى المعنوية (0.000) ، وبقيمة (T) المحسوبة (41.624) وبقيمة معامل الفا كرونبيخ (0.875) وبمعامل اتساق (0.889) وبقيمة



موثوقية مركبة (0.904) وبقيمة متوسط التباين المفسر (0.550) ، وجميعها تزيد عن قيمة (T) الجدولية (2.000) عند درجة الحرية (60).

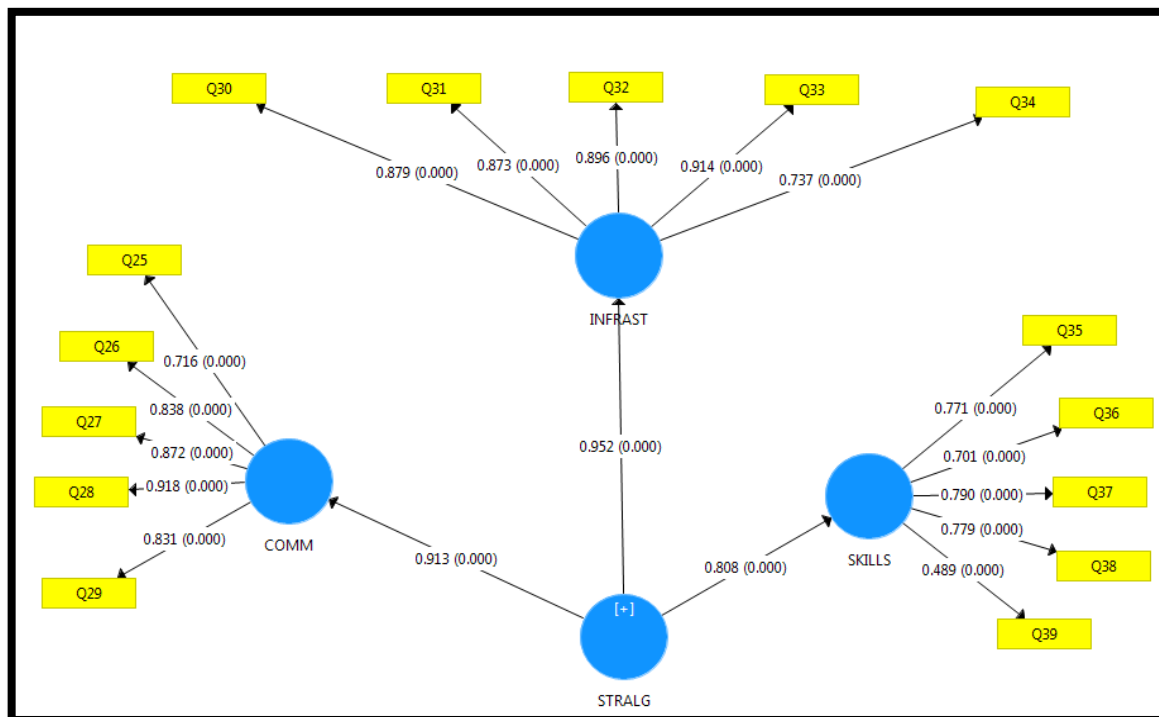
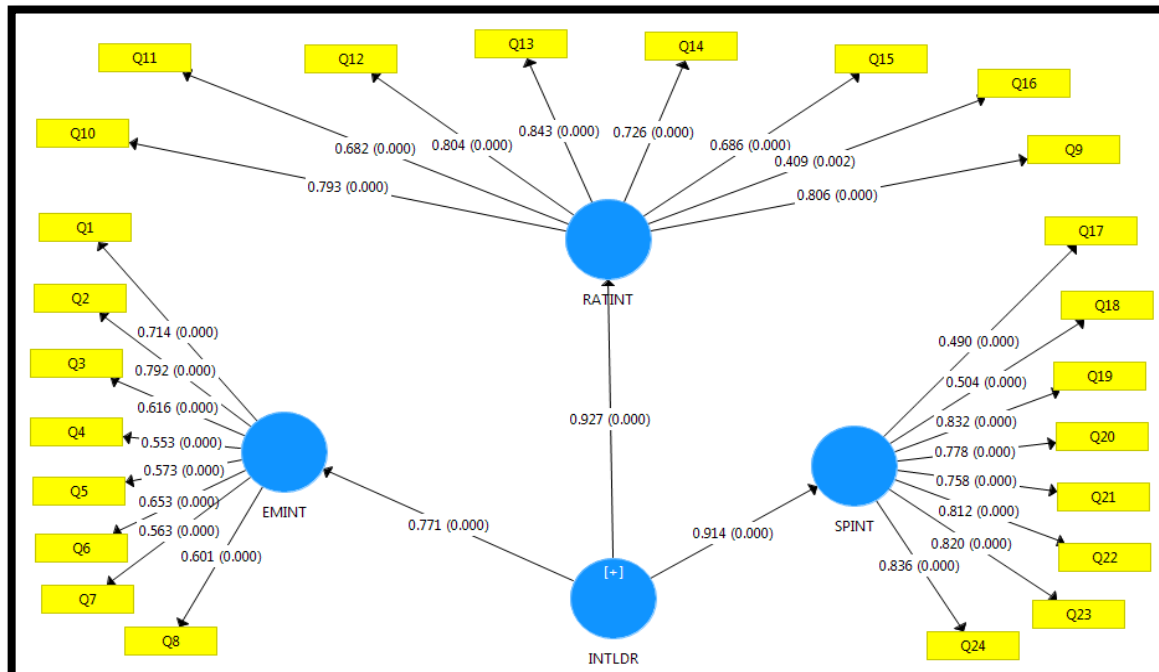
أدى التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعتمد **التراسف الاستراتيجي** لظهور جميع تشعبات فقراتها اكبر من (0.40)، وبمستوى معنوية (0.000) لجميع الفقرات ، اذ كانت مقدار مساهمة **(الاتصالات)** في التراسف الاستراتيجي (0.913) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (T) المحتسبة (38.213) وبقيمة معامل الفا كرونبيخ (0.912) وبمعامل اتساق (0.920) وبقيمة موثوقية مركبة (0.935) وبقيمة متوسط التباين المفسر (0.743) ، فيما كانت قيمة مساهمة **البنية التحتية** في المتغير المعتمد التراسف الاستراتيجي (0.952) عند مستوى المعنوية (0.000) ، وبقيمة (T) المحسوبة (87.220) وبقيمة معامل الفا كرونبيخ (0.756) وبمعامل اتساق (0.786) وبقيمة موثوقية مركبة (0.835) وبقيمة متوسط التباين المفسر (0.511) ، فيما اسهم بعد **المهارات** في التراسف الاستراتيجي (0.808) عند مستوى المعنوية (0.000) ، وبقيمة (T) المحسوبة (18.672) وبقيمة معامل الفا كرونبيخ (0.931) وبمعامل اتساق (0.944) وبقيمة موثوقية مركبة (0.942) وبقيمة متوسط التباين المفسر (0.528) ، وجميعها تزيد عن قيمة (T) الجدولية (2.000) عند درجة الحرية (61)، وكما موضح بنتائج الجدول (5).

اذ يلاحظ ان النموذجين قد حصلوا على جودة مطابقة ، فكانت قيمة مربع كاي (512.674) للمتغير المستقل ، بينما حصل النموذج المتغير التابع على مربع كاي (344.902) ، وبقيمة متوسط جذر مربع الخطأ المعياري (0.102) ، (0.104) على الترتيب ، بينما كانت قيمة مؤشر المطابقة المعياري (0.952) ، (0.931) على الترتيب ، فيما كان معامل التضخم لفقرات الانموذج المستقل (1.200-4.490) ، وللمتغير التابع (1.253-4.700) ، وقد كانت جميع مؤشرات جودة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها ، ليتأكد الباحث عند هذه المستويات من جودة المطابقة للنموذج ، وبذلك يستطيع الذهاب الى التحليل الوصفي والاستدلالي الخاص بأثبات فرضيتي البحث ، والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

**الجدول (1) مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لبيانات المتغيرين**

| المؤشرات |        |        |                     |        |             | المتغيرات            |
|----------|--------|--------|---------------------|--------|-------------|----------------------|
| y3       | y2     | y1     | x3                  | x2     | x1          |                      |
| 0.808    | 0.952  | 0.913  | 0.914               | 0.927  | 0.771       | التشعب               |
| 0.043    | 0.011  | 0.024  | 0.022               | 0.017  | 0.060       | الانحراف المعياري    |
| 18.672   | 87.220 | 38.213 | 41.624              | 53.890 | 12.738      | قيمة T               |
| 0.931    | 0.756  | 0.912  | 0.875               | 0.868  | 0.923       | معامل الفا كرونبيخ   |
| 0.944    | 0.786  | 0.920  | 0.889               | 0.891  | 0.937       | معامل الاتساق        |
| 0.942    | 0.836  | 0.935  | 0.904               | 0.898  | 0.933       | الموثوقية المركبة    |
| 0.528    | 0.511  | 0.743  | 0.550               | 0.533  | 0.500       | متوسط التباين المفسر |
| 0.653    | 0.907  | 0.834  | 0.835               | 0.860  | 0.594       | التأثير              |
| 1.881    | 9.699  | 5.017  | 5.063               | 6.143  | 1.461       | حجم الاثر            |
| <0.001   |        |        |                     |        |             | الدلالة              |
| SRMR     | D_ULS  | D_G    | X <sup>2</sup>      | NFI    | VIF         | مؤشرات الانموذج      |
| 0.102    | 27.079 | 15.33  | 512.67 <sub>4</sub> | 0.952  | 1.200-4.490 |                      |
| 0.104    | 9.429  | 5.200  | 344.902             | 0.931  | 1.253-4.700 |                      |

المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS V3.3)



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات القيادة الذكية  
الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الترافف الاستراتيجي



#### رابعاً: عرض ومناقشة متغيرات البحث

##### 1- تحليل ومناقشة القيادة الذكية:

قيس المتغير المستقل **القيادة الذكية** لدى عينة من العاملين في دائرة إحصاء النجف من خلال إبعادها (**الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي**) وعبر (24) فقرة ومن إجابات (61) مشاهدة ، اذ حصلت القيادة الذكية على وسط حسابي مقداره (3.88) مرتفع المستوى ، ليشير الى اعتماد دائرة إحصاء النجف على نمط قيادي قائم على فلسفة التشارك واعتماد الحكمة وتبني المعرفة وبما يمكن الدائرة من وضع عمليات ذكية توجه الموارد والطاقات من خلال عمليات تستند الى الحوار والتعامل مع التابعين لتحقيق أهدافها بشكل ذكي ، اذ يشير الانحراف المعياري (0.595) الى تقارب الآراء واهتمام نسبي (77.6%) جيد ، وبمعامل اختلاف نسبي (15.33%) يشير الى الاتفاق على توفره وممارسته اذ تبين ان موال المتغير اجمالاً (3.96) ، ووسط المتغير (3.95) وهذا يؤكد على ان اكثر الإجابات انحصرت في الاتفاق ، وكما موضح بنتائج الجدول (8) ، اما على مستوى الابعاد الأربعة، فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

أبدت عينة من دائرة إحصاء النجف الاشرف تبنيها وممارستها **الذكاء العقلاني** أولاً عندما تستهدف تعزيز مستوى القيادة الذكية ، ليحصل على وسط حسابي (4.00) مرتفع المستوى ، وينال اهتمام نسبي (80%) الجيد نتيجة لامتلاك قيادات الدائرة القدرات والعمل على تطويرها وتحسينها جراء اعتمادهم على سلسلة متتاسقة من عمليات التعلم ذات الارتباط بنشاطها ، فضلاً عن اعتمادهم على اكتساب المهارات الجديدة والمعرفة وبما يكتسبونه بالتعلم الذاتي وبحسب المواقف والظروف والبيئة التي تؤهلهم للتقدم وظيفياً، وبانحراف معياري (6490.) لتؤشر اجاباتهم الى الاتفاق، وبمعامل اختلاف نسبي (15.22%) ليحصل الذكاء العقلاني على الترتيب الأول من بين ابعاد القيادة الذكية الثلاث ، اما على مستوى الفقرات (9-16) في الاستبانة ، فقد حصلت على وسط حسابي (3.66-4.18) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (0.778-1.006) يشير الى انسجام الإجابات ، وبمعامل اختلاف نسبي (19.16%-25.59%) ، واهتمام نسبي (73.2%-83.6%) الجيد في وضعها الاستراتيجيات لتحقيق أهدافها المحددة، وتكون قابلة للقياس، اذ يستطيعون اكمال المهام التي تتناط بهم ، من خلال إجراءات نمطية لأداء المهام والأنشطة والاعمال بأسلوب فاعل، ومتابعة الية تحقيق الأهداف، لاسيما وانهم يمتلكون خطة يحققون من خلالها أهدافهم الموضوعية، وصولاً الى متابعة القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا، حتى انهم يحددون جدولاً زمنياً لتابعيهم يحققون اهداف الدائرة وفق المعايير والوقت.

بينما أظهرت قيادات دائرة إحصاء النجف تبنيها **الذكاء الروحي** بالترتيب الثاني وبما يسهم في تحسين القيادة الذكية ، فحاز الذكاء الروحي على وسط حسابي (3.99) مرتفع المستوى ، ويمارس باهتمام نسبي (79.8%) جيد في القدرات التي يمتلكها افراد الدائرة في المناصب الوظيفية وتجعلهم يؤدون وظائفهم بكفاءة وفاعلية ، فضلاً عن الميل لتطويرها وتمييزها وبما يؤهلهم الى التصرف بحكمة ومعرفة ، لاسيما وانها تعمل بمزيج بين العقل والروح ، وبما يساعدهم على التأقلم والاندماج والولاء وتحقيق التكامل الفردي والتنظيمي ، اذ اشارت هذه النتائج الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.716) ، وبمعامل اختلاف نسبي (17.94%) ، اما على مستوى الفقرات التي ظهرت تحت التسلسل (17-24) ، اذ حصلت جميعها على وسط حسابي (3.53-4.18) المرتفع في مستوى التطبيق، وبانحراف معياري (0.907-1.117) يشير الى الانسجام والتوافق، وبمعامل اختلاف نسبي (21.79%-29.71%) ، لتتال اهتمام نسبي (83.6%-70.6%) الجيد في اهتمام قيادات دائرة إحصاء النجف الاشرف في التصرف بحسب القيم التي يؤمنون بها، والميل لأعاده النظر في أفكارهم وأفكار اتباعهم، وتمكين رؤساء الأقسام ومساعدتهم ، والعمل على تحمل المسؤولية عن المهام والنشاطات التي توكل اليهم وتحمل مسؤولية المهام الصعبة والخطرة، اذ يميلون الى الانفتاح على آراء تابعيهم من رؤساء اقسام وافراد من منظور التغذية العكسية الأساس في التقدم ، سيما وانهم يحرصون على إشاعة المدخل الأخلاقي في العمل، بصفته نموذج لرؤساء الأقسام يدركون من خلاله أسلوب العمل الأخلاقي في الدائرة ، اذ يمتلكون الاستعداد على



التعلم من الأخطاء والتجارب ويجعلونها الأساس في مسيرتهم نحو تحقيق أهدافهم الفردية وأهداف الدائرة وصولاً إلى تحسين ممارسات القيادة الذكية .

أظهرت عينة من قيادات دائرة إحصاء النجف الاشرف تنبئها **الذكاء الشعوري** بالترتيب الثالث وبما يسهم في تحسين القيادة الذكية ، فحصل البعد على متوسط حسابي (3.61) مرتفع المستوى، لينال اهتمامهم النسبي (72.2%) الحيد بامتلاك القدرة على فهم إدارة الذات والتحكم بالمشاعر ، والفهم الاجتماعي وبما يساعد القائد على ادراك مشاعر تابعيه وزبائن الدائرة وتوجيهها ، وإدارة العلاقات معهم والميل الى تحفيزهم لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية ، وجعلهم يقدمون مشاعر الولاء والاحترام ، اذ دلت النتائج على الاتفاق وبنحرف معياري (0.711) ، وبمعامل اختلاف نسبي (19.69%) ، وعلى مستوى الفقرات (1-8) ، فقد حصلت جميع الفقرات على وسط حسابي (3.85-3.38) من المعتدل الى المرتفع ، وبنحرف معياري (1.290-0.979) يشير الى الاتفاق في الإجابات لحد ما ، وبمعامل اختلاف نسبي (-38.16% 26.45%) ، واهتمام نسبي (77%-67.6%) من المتوسط الى الجيد والموجه بشكل خاص الى إيجاد تفاعل مع الرؤوسين والاستجابة لمطالبهم، والهامهم ليكونوا مبتكرين وخلاقين ، ودفعهم الى الشعور بتحمل المسؤولية تجاه تطوير مستواهم ، فضلاً عن اظهار الفهم العميق لحاجاتهم، والعمل على تحقيق رضاهم الوظيفي ومنحهم مساحة واسعة للتغذية العكسية ، وتوليد الحماس لديهم لإنجاز المهام الموكلة اليهم ، اذ تسهم جميع هذه السلوكيات في تحسين مستوى القيادة الذكية في دائرة إحصاء النجف.

الجدول (2) عرض وتحليل بيانات القيادة الذكية (n=61)

| ت                     | الفقرات                                                  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الأولوية |
|-----------------------|----------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-------------------|------------------|----------|
| 1                     | يتفاعل مع الموظفين فيستجيب لمطالبهم                      | 3.70          | 0.979             | 74                | 26.45            | 1        |
| 2                     | يظهر فهماً لحاجات الموظفين                               | 3.61          | 1.059             | 72.2              | 29.33            | 4        |
| 3                     | يعطي وقتاً كافياً للاستماع الى الموظفين                  | 3.38          | 1.290             | 67.6              | 38.16            | 8        |
| 4                     | يعطي التغذية العكسية للتابعين                            | 3.40          | 1.076             | 68                | 31.64            | 6        |
| 5                     | يولد الحماس لدى الموظفين لإنجاز المهام الموكلة اليهم     | 3.51          | 1.282             | 70.2              | 36.52            | 7        |
| 6                     | يلهم الموظفين ليكونوا خلاقين (مبتكرين)                   | 3.60          | 1.011             | 72                | 28.08            | 2        |
| 7                     | يجعل الموظفين يشعرون بالمسؤولية تجاه تطوير الموظفين      | 3.85          | 1.117             | 77                | 29.01            | 3        |
| 8                     | يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين                 | 3.81          | 1.142             | 76.2              | 29.97            | 5        |
| <b>الذكاء الشعوري</b> |                                                          |               |                   |                   |                  |          |
|                       |                                                          | 3.61          | 0.711             | 72.2              | 19.69            | الثالث   |
| 9                     | يضع اهداف قابلة للقياس                                   | 4.08          | 0.808             | 81.6              | 19.80            | 2        |
| 10                    | يتابع كيفية تحقيق الاهداف                                | 4.00          | 0.956             | 80                | 23.90            | 5        |
| 11                    | يضع اجراءات نمطية للأعمال والنشاطات والمهام بطريقة فاعلة | 4.10          | 0.857             | 82                | 20.90            | 4        |
| 12                    | يستطيع اكمال المهام المناطة به                           | 4.18          | 0.873             | 83.6              | 20.88            | 3        |
| 13                    | يملك دائماً خطة لتحقيق الاهداف                           | 3.98          | 0.999             | 79.6              | 25.10            | 6        |



|        |       |      |       |      |                                                                               |        |
|--------|-------|------|-------|------|-------------------------------------------------------------------------------|--------|
|        |       |      |       |      | الموضوعة                                                                      | 3      |
| 1      | 19.16 | 81.2 | 0.778 | 4.06 | يضع الاستراتيجيات لتحقيق الاهداف المحددة                                      | 1<br>4 |
| 8      | 25.59 | 78.6 | 1.006 | 3.93 | يحدد الموظفين جدول زمني لتحقيق الاهداف المحددة                                | 1<br>5 |
| 7      | 25.46 | 73.2 | 0.932 | 3.66 | يتابع القرارات التي اتخذت من قبل الادارة العليا                               | 1<br>6 |
| الاول  | 15.22 | 80   | 0.649 | 4.00 | الذكاء العقلاني                                                               |        |
| 4      | 23.63 | 82   | 0.969 | 4.10 | يتحمل المسؤولية عن الاعمال والنشاطات والمهام وخاصة عندما يحدث امرا صعبا وخطرا | 1<br>7 |
| 8      | 29.71 | 70.6 | 1.049 | 3.53 | لديه الاستعداد للتعلم من اخطائه                                               | 1<br>8 |
| 2      | 22.23 | 81.6 | 0.907 | 4.08 | يعيد النظر في افكاره وافكار رؤساء الاقسام                                     | 1<br>9 |
| 3      | 22.44 | 81   | 0.909 | 4.05 | يقوم بتمكين رؤساء الاقسام                                                     | 2<br>0 |
| 5      | 24.14 | 80.6 | 0.973 | 4.03 | يتقبل التغذية العكسية من رؤساء الاقسام والموظفين                              | 2<br>1 |
| 6      | 25.15 | 79.6 | 1.001 | 3.98 | يؤكد على المدخل الاخلاقي في العمل                                             | 2<br>2 |
| 1      | 21.79 | 83.6 | 0.911 | 4.18 | يتصرف وفقا للقيم التي يؤمن بها                                                | 2<br>3 |
| 7      | 28.42 | 78.6 | 1.117 | 3.93 | يعتبر نموذجا لرؤساء الاقسام على فهم طريقة عمل الدائرة                         | 2<br>4 |
| الثاني | 17.94 | 79.8 | 0.716 | 3.99 | الذكاء الروحي                                                                 |        |
|        | 15.33 | 77.6 | 0.595 | 3.88 | القيادة الذكية                                                                |        |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

## 2- تحليل ومناقشة التراصيف الاستراتيجية:

قيس المتغير المعتمد **التراصيف الاستراتيجية** وعبر ثلاث ابعاد (**الاتصالات، المهارات، البنية التحتية**) من خلال (12) فقرة وعبر إجابات (61) مشاهدة في دائرة احصاء النجف ، اذ حصل اجمالاً على وسط حسابي مقداره (3.84) مرتفع المستوى، ومنوال (3.93) ووسيط (3.93) يشير الى توجه العينة ، لامتلاك القدرة على توظيف المتجانس لحزمة من الخدمات وبيان علاقة الهيكل مع استراتيجية الدائرة الكلية ، اذ حصل التراصيف الاستراتيجي على انحراف معياري (0.747) ، واهتمام نسبي (76.8%) جيد ، ومعامل اختلاف نسبي (19.45%) يشير الى الانسجام المرتفع في إجابات العينة حول اتفاقها على توفره وممارسته وكما موضح بنتائج الجدول (9) ، اما على مستوى ابعاده الثلاث فقد رتبته بحسب **معامل الاختلاف النسبي** وكالاتي:

أبدت عينة من دائرة احصاء النجف تبنيتها واعتمادها **المهارات** بالترتيب الأول عندما تستهدف تعزيز مستوى ترصيفها **الاستراتيجي** ، فحصلت اجمالاً على متوسط حسابي (3.84) مرتفع المستوى ، وبنال اهتمام نسبي (76.8%) الجيد امتلاك القدرات والإمكانات ، ودعمها بالكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعرفة الى واقع عملي وخصائص تزيد



من تميز الدائرة بخدماتها الحالية والمستقبلية ، اذ اشرت هذه النتائج الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.729) ، وبمعامل اختلاف نسبي (18.98%) ، اما على مستوى الفقرات التي ظهرت تحت التسلسل (35-39) في الاستبانة، فقد حصلت على وسط حسابي (3.63-4.26) من المرتفع الى المرتفع جداً ، وبانحراف معياري (0.841-1.110) ، وبمعامل اختلاف نسبي (19.74%-29.52%) واهتمام نسبي (72.60%-85.20%) من الجيد الى العالي في تميز الدائرة بقدراتها العالية على فهم وإدراك الحاجات لكل فرد من الافراد الذين يتعاملون معها ، فضلاً عن سعيها الى ان يكون افرادها ذوي مهارات تتفوق من خلالها على منافسيها بفارق كبير من مساحة التنافس في خدماتها، اذ حرصت على تعيين أصحاب المهارات العالية في مجال التخصص الاحصائي، وعمدت الى زجهم بدورات تقيمتها ، تهدف من خلالها الى تبادل الخبرات بينهم، لاسيما وانها تنظر الى الاختصاص الوظيفي منسجماً مع نوع المهمة وأسلوب العمل لكل منهم ، وبما يزيد من تراففها الاستراتيجي.

واظهرت دائرة احصاء النجف الاهتمام في **البنية التحتية** ثانياً عندما تروم تحسين تراففها الاستراتيجي، فحصل البعد على متوسط حسابي (3.94) مرتفع المستوى ، ويمارس باهتمام نسبي (78.8%) الجيد في تبني هيكل تنظيمي تعمل في ظله مشروعاتها ، بشكل مترابط ، وبما يوفر اطار عمل يدعم الهيكل الكلي للتطوير ، اذ يعد الخلفية غير المرئية لدعم البيئة الطبيعية والثقافية والتكنولوجية والاقتصادية ، فكانت هذه النتائج تشير الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.834) ، وبمعامل اختلاف نسبي (21.16%) ، اما على مستوى الفقرات (30-34) ، فازت على وسط حسابي (3.78-4.01) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (0.892-1.049) ، وبمعامل اختلاف نسبي (-26.53% 22.24%) واهتمام نسبي (75.6%-80.2%) الجيد في إيجاد بيئة عمل مناسبة من حيث توفر التكنولوجيا الحديثة والآلات والمعدات والنظم الحاسوبية المتطورة، وتوفير كافة وسائل الراحة في ابنيتها، فضلاً عن توفير البنى التحتية التي تتسم والواقع الفعلي التنافسي الذي تطمح في بلوغه، يضاف لذلك لجوئها الى تحديد جميع المستلزمات اللازمة لتحقيق أهدافها، سيما وانها أظهرت الحرص الجيد في تهيئة الأجواء المناسبة كالتهدية واولات الراحة التي تجعل مناخ العمل منتج ويزيد من توجيه الافراد لبلوغ اهداف الدائرة.

واخيراً أبدت دائرة احصاء النجف تبنيها **الاتصالات** بالترتيب الثالث عندما تحاول تحسين مستوى تراففها الاستراتيجي ، فحصلت على متوسط حسابي (3.73) مرتفع المستوى ، وينال اهتمام نسبي (74.60%) جيد في امتلاك الأنشطة التي تربط الأقسام والوحدات مع بعضها البعض وتساعد في تبادل المعلومات وتشارك المعرفة في مختلف أنشطتها الرئيسية وبما يسهل ويعزز من حزمة الخدمات التي تقدمها الدائرة لجمهورها وتحقق من خلالها رسالتها ، فكانت اجاباتهم توضح الى اتفاق في اجاباتهم وبانحراف معياري (0.959) ، وبمعامل اختلاف نسبي (25.71%) ، اما على مستوى الفقرات التي ظهرت تحت التسلسل (25-29) في الاستبانة، فقد حصلت هذه الفقرات على وسط حسابي (-3.96 3.61) مرتفع المستوى من حيث الممارسة والاهتمام والتبني، وبانحراف معياري (1.024-1.222)، وبمعامل اختلاف نسبي (25.85%-33.85%) واهتمام نسبي (72.2%-79.2%) الجيد في الميل الى بذل قصارى الجهود من اجل التواصل مع البيئة الخارجية للاطلاع على الخدمات التي يقدمها منافسيها في المحافظات الأخرى ومركز الوزارة، والشروع بمشاركة افرادها عند اتخاذ القرارات التي تخص مستقبلها، وصولاً الى التميز بأعطاء افرادها الحق في ابداء الراي حول نوع العمل والمهمة التي توكل اليهم ، فضلاً عن سعيها الى إقامة ورشة عمل تدعم تبادل الأفكار بين افرادها وبما ينسجم مع تخصصهم الوظيفي، وصولاً الى تهيئة الأجواء المناسبة لتبادل الخبرات الخاصة بتقديم الخدمات لموظفيها بشكل يزيد من قدرتهم على تقديم أداء كفوء ومنتج بشكل فاعل.



الجدول (3) عرض وتحليل بيانات الترافصف الاستراتيجي (n=61)

| الأولوية | معامل<br>الاختلاف % | الأهمية<br>النسبية % | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي     | الفقرات                                                                                         | ت  |
|----------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4        | 33.22               | 73.2                 | 1.216                | 3.66                 | تسعى الى اقامة ورشه عمل داعمة لتبادل الافكار بين الموظفين بشكل ينسجم مع تخصصاتهم الوظيفية       | 25 |
| 3        | 31.52               | 74.6                 | 1.176                | 3.73                 | تتميز بأعطاء الموظف الحق في ابداء آرائه حول العمل المناط به بشكل المناسب                        | 26 |
| 5        | 33.85               | 72.2                 | 1.222                | 3.61                 | تقوم بتهيئة الاجواء المناسبة لتبادل الخبرات الخاصة بتقديم الخدمات لموظفي الدائرة                | 27 |
| 2        | 29.78               | 73.6                 | 1.096                | 3.68                 | تهتم بمشاركة العاملين للقرارات الخاصة بها                                                       | 28 |
| 1        | 25.85               | 79.2                 | 1.024                | 3.96                 | تسعى دائما علي بذل قصار جهدها من اجل التواصل مع البيئة الخارجية للطلاع على الخدمات المنافسة لها | 29 |
| الثالث   | 25.71               | 74.6                 | 0.959                | 3.73                 | الاتصالات                                                                                       |    |
| 1        | 22.24               | 80.2                 | 0.892                | 4.01                 | تعد بيئة عمل مناسبة من حيث وجود تكنولوجيا الحديثة والآلات والمعدات ونظم حاسوبية المتطورة        | 30 |
| 5        | 26.53               | 79                   | 1.048                | 3.95                 | تحرص على تهيئة الاجواء المناسبة كالتهدوية وافات الراحة الملائمة في بيئة العمل                   | 31 |
| 2        | 23.79               | 79.6                 | 0.947                | 3.98                 | توفر كافة الوسائل الراحة في الابنية التي تعمل فيها                                              | 32 |
| 4        | 26.35               | 79.6                 | 1.049                | 3.98                 | تهتم بتحديد كافة مستلزمات الضرورية لتحقيق اهدافها                                               | 33 |
| 3        | 23.88               | 75.6                 | 0.903                | 3.78                 | تسعى بتوفير البنى التحتية المنسجمة مع الواقع الفعلي التنافسي                                    | 34 |
| الثاني   | 21.16               | 78.8                 | 0.834                | 3.94                 | البنية التحتية                                                                                  |    |
| 3        | 28.02               | 75                   | 1.051                | 3.75                 | تحرص على تعيين الموظفين من ذوي المهارات العالية في مجال تخصصهم                                  | 35 |
| 5        | 29.52               | 75.2                 | 1.110                | 3.76                 | تهتم على ان يكون التخصص الوظيفي متوافق ومنسجم مع العمل المناط بالموظف                           | 36 |
| 4        | 28.20               | 72.6                 | 1.024                | 3.63                 | تسهم على اقامة الدورات لتبادل الخبرات بين الموظفين                                              | 37 |
| 2        | 28.01               | 75.6                 | 1.059                | 3.78                 | تسعى على ان يكون موظفيها يمتلكون مهارات تتفوق بشكل كبير على الدوائر الاخرى                      | 38 |
| 1        | 19.74               | 85.2                 | 0.841                | 4.26                 | تتميز بقدرتها العالية على فهم وإدراك الحاجات لكل افراد الذين تتعامل معهم                        | 39 |
| الاول    | 18.98               | 76.8                 | 0.729                | 3.84                 | المهارات                                                                                        |    |
| 19.45    | 76.8                | 0.747                | 3.84                 | الترافصف الاستراتيجي |                                                                                                 |    |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).



اتضح للباحث من خلال الجدولين السابقين لجوء دائرة احصاء النجف الى اعتماد القيادة الذكية بالترتيب الأول ، اذ حصلت على معامل اختلاف نسبي (15.33%) ، بينما كان التراصف الاستراتيجي بالترتيب الثاني من حيث الاتفاق وبمعامل اختلاف نسبي (19.45%)، فضلاً عن اهتمام الدائرة بالقيادة الذكية (77.6%) الجيد ، فيما كان اهتمامها بالتراصف الاستراتيجي (76.8%) الجيد ، مما يولد لدى الباحث تشخيص حالة اهتمام لا تلبي الطموح توليه دائرة إحصاء النجف بتراصفها الاستراتيجي نظراً لكونه يقل عن الوسط العام للبحث (3.86) ، وهذا ما يتوافق مع مشكلة البحث المشخصة من خلال الملاحظات الميدانية للباحث، وقد وضع الجدول (10) الإحصاء الوصفي لمتغيري البحث.

**الجدول (4) وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي**

| الاولوية | الاهمية النسبية % | معامل<br>الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات           |
|----------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------|---------------------|
| الأول    | 77.6              | 15.33               | 0.595             | 3.88          | القيادة الذكية      |
| 3        | 72.2%             | 19.69               | 0.711             | 3.61          | الذكاء الشعوري      |
| 1        | 80                | 15.22               | 0.649             | 4.00          | الذكاء العقلائي     |
| 2        | 79.8              | 17.94               | 0.716             | 3.99          | الذكاء الروحي       |
| الثاني   | 76.8              | 19.45               | 0.747             | 3.84          | التراصف الاستراتيجي |
| 3        | 74.6              | 25.71               | 0.959             | 3.73          | الاتصالات           |
| 2        | 78.8              | 21.16               | 0.834             | 3.94          | البنية التحتية      |
| 1        | 76.8              | 18.98               | 0.729             | 3.84          | المهارات            |
|          |                   |                     |                   | 3.86          | المتوسط العام للبحث |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

#### خامساً: علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث

##### (القيادة الذكية، والتراصف الاستراتيجي)

##### لدى عينة من دائرة احصاء النجف

يعنى المبحث الحالي في أثبات صحة فرضيتي البحث الرئيسة الأولى والثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة، من خلال معامل الارتباط بنوعيه الطردي والعكسي وفقاً لمستوى المعنوية وقوة العلاقة التي تربط بين متغيراتها، فمن استعمال معامل الارتباط بيرسون، لدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والمتمثلة بـ **(القيادة الذكية والتراصف الاستراتيجي)** والابعاد الفرعية لها في دائرة احصاء النجف، ولعينة مقدارها (61) مشاهدة، بقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بينهما اذ تظهر بثلاثة علاقات:



الجدول (5) معامل الارتباط واتجاهه وتفسيره

| الارتباط الطردي       | لا يوجد ارتباط   | الارتباط العكسي       |
|-----------------------|------------------|-----------------------|
| $1+ > 0$              | 0                | $-1 < 0$              |
| من الضعيفة الى القوية | عدم وجود علاقة   | من الضعيفة الى القوية |
| MORE 0.50             | 0.30 - LESS 0.50 | LESS 0.30             |
| STRONG                | MEDIUM           | WEAKEN                |

COHEN, 1988:14

ويمكن عدّ العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع بين (0-0.30)، وعدّها متوسطة عند ظهورها بين (0.30- 0.50)، أما عندما تكون قيمتها أكبر من (0.50) فتعدّ العلاقة جيدة الى قوية بين المتغيرات.

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى والمعنية بأثبتات علاقة الارتباط بين القيادة الذكية والتراصف الاستراتيجي في دائرة احصاء النجف اجمالاً وعلى مستوى الابعاد:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على (ترتبط القيادة الذكية وابعادها مع التراصف الاستراتيجي وابعاده ارتباطاً معنوياً)، فيما تمثلت نتائج الفرضيات الفرعية بمخرجات الجدول (12) الآتي:

**1- يرتبط الذكاء الشعوري ارتباطاً معنوياً مع التراصف الاستراتيجي وابعاده.**

من مراجعة الباحث لنتائج التحليل الاستدلالي عبر برنامج (SPSS V.28) والمعني باختبار الارتباط الخطي البسيط بين البعد المستقل **الذكاء الشعوري** والتراصف الاستراتيجي اجمالاً وعلى مستوى ابعاده الثلاث (الاتصالات، المهارات، البنية التحتية) ، اذ تبين وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين الذكاء الشعوري والتراصف الاستراتيجي اجمالاً (\*\*0.435) عند مستوى الدلالة (0.000)، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية مع الاتصالات مقدارها (\*\*0.498) متوسطة القوة عند مستوى الدلالة (0.000) ، وعلاقة ارتباط طردية متوسطة القوة مقدارها (\*\*0.362) عند مستوى الدلالة (0.004) مع المهارات ، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط ضعيفة القوة مقدارها (\*0.280) مع البنية التحتية عند مستوى الدلالة (0.030) ، مما يشير الى أي زيادة اهتمام من قبل الدائرة بذكائها الشعوري ، فإنه سيؤدي بالضرورة الى زيادة اهتمامها بالتراصف الاستراتيجي وابعاده الثلاث نظراً لكون مستوى معنوية الاختبارات تقل عن (0.05) ، أي ان أي زيادة اهتمام تجريه الدائرة في الذكاء الشعوري فأن التراصف الاستراتيجي يزداد الاهتمام به ، اذ تسمح هذه النتائج **بقبول** الباحث للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى (يرتبط الذكاء الشعوري ارتباطاً معنوياً مع التراصف الاستراتيجي وابعاده).

**أ- يرتبط الذكاء العقلاني ارتباطاً معنوياً مع التراصف الاستراتيجي وابعاده.**

ومن عودة الباحث لمخرجات برنامج (SPSS V.28) ونتائج الجدول (12) والمعني باختبار الارتباط الخطي البسيط بين البعد المستقل **الذكاء العقلاني** والتراصف الاستراتيجي اجمالاً وعلى مستوى ابعاده الثلاث (الاتصالات، المهارات، البنية التحتية) ، اذ تبين وجود علاقة ارتباط بين الذكاء العقلاني مع التراصف الاستراتيجي اجمالاً مقدارها (\*\*0.672) معنوية قوية عند مستوى الدلالة (0.000) ، أي ان أي زيادة اهتمام تجريه دائرة احصاء النجف في الذكاء العقلاني فمن شأنه ان يزداد من اهتمامها بالتراصف الاستراتيجي بنسبة (67.2%)، بينما كانت علاقة الذكاء العقلاني مع الاتصالات (\*\*0.676) معنوية قوية عند مستوى الدلالة (0.000)، وتشير الى أي اهتمام توليه دائرة احصاء النجف ببعد الذكاء العقلاني فإنه سيزيد من اهتمامها بوضع الاتصالات بنسبة (67.6%)، فيما كانت علاقة البعد المستقل الذكاء العقلاني مع



البنية التحتية مقدارها ( $0.617^{**}$ ) معنوية قوية عند مستوى الدلالة (0.000) أي عند شروع دائرة احصاء النجف بالاهتمام الإضافي بذكائها العقلاني فأنها ستزيد من اهتمامها بالبنية التحتية بنسبة (61.7%) ، فيما وجد الباحث علاقة ارتباط بين الذكاء العقلاني والمهارات مقدارها ( $0.469^{**}$ ) متوسطة القوة عند مستوى الدلالة (0.000) ، اذ وجدت اربع علاقات من اصل أربعة وجميعها توجهها إيجابي يمكن استثمارها في أي تحسين او تدعيم الترافصف الاستراتيجي او احد ابعاده (البنية التحتية، الاتصالات، والمهارات ) اذ تسمح هذه النتائج **يقول** الباحث للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى (يرتبط الذكاء العقلاني ارتباطاً طردياً معنويًا مع الترافصف الاستراتيجي وابعاده).

**ب- يرتبط الذكاء الروحي معنويًا مع الترافصف الاستراتيجي وابعاده.**

ومن اطلاع الباحث على نتائج التحليل الاستدلالي عبر برنامج (SPSS V.28) والجدول (12) والمعني باختبار الارتباط الخطي البسيط بين البعد المستقل **الذكاء الروحي** والترافصف الاستراتيجي اجمالاً وعلى مستوى ابعاده الثلاث (الاتصالات، البنية التحتية ، المهارات) ، اذ تبين وجود علاقة ارتباط بين **الذكاء الروحي** والترافصف الاستراتيجي اجمالاً مقدارها ( $0.825^{**}$ ) معنوية قوية عند مستوى الدلالة (0.000) ، أي ان أي زيادة اهتمام تجريه دائرة احصاء النجف في **الذكاء الروحي** فمن شأنه ان يزيد من اهتمامها بالترافصف الاستراتيجي بنسبة (82.5%) ، بينما كانت علاقة **الذكاء الروحي** مع الاتصالات ( $0.823^{**}$ ) معنوية قوية عند مستوى الدلالة (0.000)، وتشير الى أي اهتمام توليه دائرة احصاء النجف ببعد **الذكاء الروحي** فإنه سيزيد من اهتمامها باتصالاتها بنسبة (82.3%) ، فيما كانت علاقة البعد المستقل **الذكاء الروحي** مع البنية التحتية مقدارها ( $0.764^{**}$ ) معنوية قوية عند مستوى الدلالة (0.000) ، مما يشير الى أي زيادة اهتمام من دائرة احصاء النجف ببعد التواصل الاجتماعي فمن شأنه ان يزيد اهتمامها بالبنية التحتية بنسبة (76.4%)، ومع المهارات حقق **الذكاء الروحي** علاقة ارتباط طردية ( $0.579^{**}$ ) معنوية قوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، أي تستطيع دائرة احصاء النجف من زيادة اهتمامها بالذكاء الروحي وحدة واحدة فأنها ستهتم بالمهارات بنسبة (57.9%) ، اذ تعد جميع هذه العلاقات معنوية وتقل عن (0.05) ، وتسمح هذه النتائج **يقول** الباحث بالفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى (يرتبط **الذكاء الروحي** ارتباطاً معنويًا مع الترافصف الاستراتيجي وابعاده).

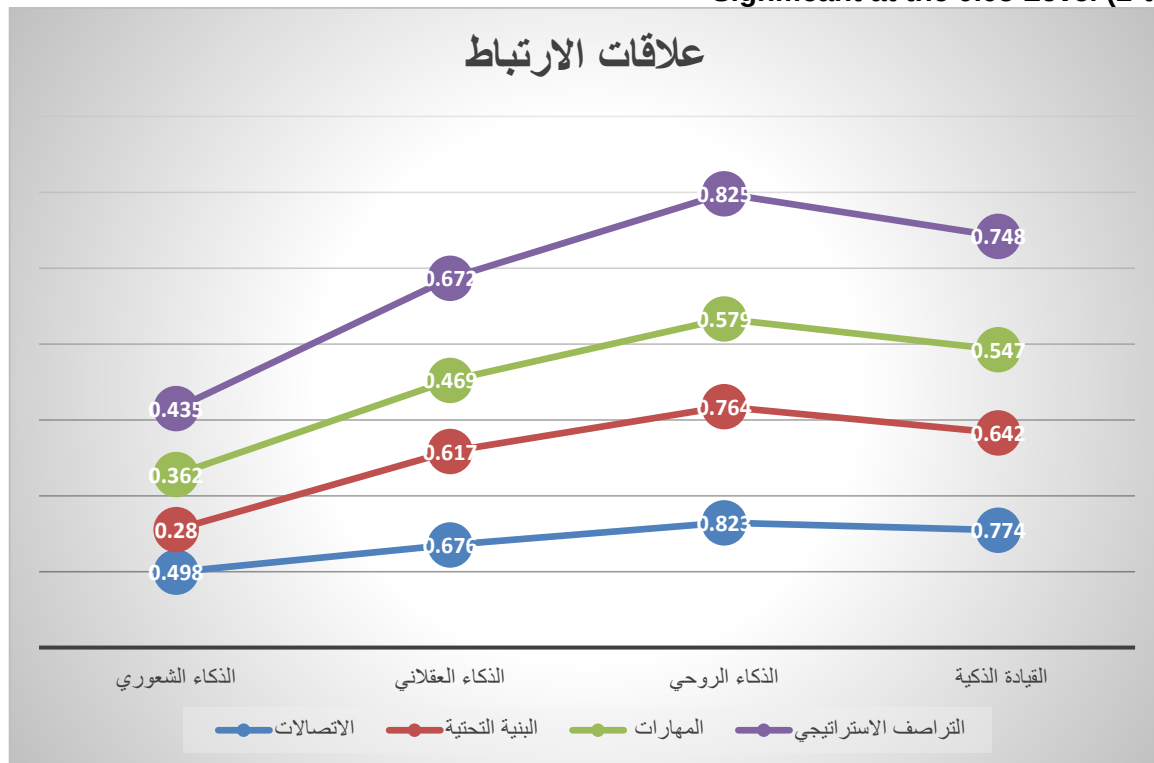
**الفرضية الرئيسية الأولى :** وأخيرا ومن مراجعة الباحث لمخرجات برنامج (SPSS V.28) ونتائج الجدول (12) والمعني باختبار الارتباط الخطي البسيط بين المتغير المستقل **القيادة الذكية** والترافصف الاستراتيجي اجمالاً وعلى مستوى ابعاده الثلاث (الاتصالات، المهارات، البنية التحتية)، اذ تبين وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بين القيادة الذكية والترافصف الاستراتيجي اجمالاً مقدارها ( $0.748^{**}$ ) معنوية قوية عند مستوى الدلالة (0.000) ، أي ان أي زيادة اهتمام تجريه دائرة احصاء النجف في القيادة الذكية وحدة واحدة، فمن شأنه ان يزيد من اهتمامها بالترافصف الاستراتيجي بنسبة (74.8%)، بينما كانت علاقة القيادة الذكية مع الاتصالات طردية إيجابية ( $0.774^{**}$ ) معنوية قوية عند مستوى الدلالة (0.000)، وتشير الى أي اهتمام توليه دائرة احصاء النجف بالقيادة الذكية اجمالاً فإنه سيزيد من اهتمامها بوضع الاتصالات بنسبة (77.4%)، وكانت علاقة القيادة الذكية مع البنية التحتية مقدارها ( $0.642^{**}$ ) معنوية قوية عند مستوى الدلالة (0.000) أي عند شروع دائرة احصاء النجف بالاهتمام الإضافي بالقيادة الذكية لوحدة واحدة، فأنها ستزيد من البنية التحتية بنسبة (64.2%) ، ووجد الباحث علاقة ارتباط بين القيادة الذكية والمهارات قوية معنوية مقدارها ( $0.547^{**}$ ) قوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، اذ وجدت اربعة علاقات من اصل أربعة وجميعها توجهها إيجابي يمكن استثمارها في أي تحسين او تدعيم الترافصف الاستراتيجي او احد ابعاده (البنية التحتية، الاتصالات، المهارات) ، اذ تسمح هذه النتائج **يقول** الباحث للفرضية الرئيسية الأولى (يرتبط **القيادة الذكية** مع الترافصف الاستراتيجي وابعاده ارتباطاً معنويًا).



الجدول (6) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

| عدد العلاقات | التراصف الاستراتيجي | المهارات | البنية التحتية | الاتصالات | الابعاد         |
|--------------|---------------------|----------|----------------|-----------|-----------------|
| 4            | 0.435**             | 0.362**  | 0.280*         | 0.498**   | الذكاء الشعوري  |
|              | 0.000               | 0.004    | 0.030          | 0.000     |                 |
| 4            | 0.672**             | 0.469**  | 0.617*         | 0.676**   | الذكاء العقلاني |
|              | 0.000               | 0.000    | 0.000          | 0.000     |                 |
| 4            | 0.825**             | 0.579**  | 0.764*         | 0.823**   | الذكاء الروحي   |
|              | 0.000               | 0.000    | 0.000          | 0.000     |                 |
| 4            | 0.748**             | 0.547**  | 0.642*         | 0.774**   | القيادة الذكية  |
|              | 0.000               | 0.000    | 0.000          | 0.000     |                 |

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 Level (2-tailed), \* Correlation is Significant at the 0.05 Level (2-tailed)



الشكل (4) علاقة ارتباط القيادة الذكية وابعاده مع التراصف الاستراتيجي

ثانياً: الفرضية الثانية والمعنية بأثبتات علاقة التأثير بين القيادة الذكية والتراصف الاستراتيجي في دائرة احصاء النصف اجمالاً وعلى مستوى الابعاد:



سعى الباحث الى التحقق من فرضية التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية (القيادة الذكية وابعادها)، في التراصيف الاستراتيجي كمتغير تابع متأثر بشكل فردي، باستعمال الأساليب والطرائق الاحصائية والمتمثلة بـ ( Simple Regression Analysis ) تحليل الانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد ( Multi Regression Analysis ) لعلاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية، وعبر الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية المنبثقة منها للتنبؤ بقيمة التراصيف الاستراتيجي وبحسب المعادلة الانحدار الآتية:

$$Y = a + \beta (x_i) + e$$

$$Y = a + \beta_1 (x_{i1}) + \beta_2 (x_{i2}) + \dots + e$$

اذ تمثل (a) قيمة الثابت (Constant)، ويمثل قيمة المتغير التابع التراصيف الاستراتيجي عندما تكون قيمة المتغير المستقل (القيادة الذكية) تساوي صفراً ، وتدل قيمة الميل (β) على ان الانحراف في المتغير المستقل (القيادة الذكية) بشكل منفرد بمقدار واحد ستزيد من قيمة المتغير التابع التراصيف الاستراتيجي بمقدار مضروب الانحراف المعياري للمتغير التابع في قيمة الارتباط، وقد أجرى الباحث تقدير القيم ومؤشراتها الاحصائية وفقاً لآراء عينة البحث (61) مشاهدة في دائرة إحصاء النجف ، واعتمد معادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد عند مستوى المعنوية (Sig= 0.050)، وقيمة تي الجدولية (T=2.000) وقيمة (F) الجدولية (4.000) وبدرجة حرية (60)، لقبول او رفض الفرضيات وكما موضح.

1. انطلقت الفرضية الرئيسية الثانية من توقع الباحث (تؤثر القيادة الذكية وابعادها تأثيراً معنوياً في التراصيف

الاستراتيجي)، ولغرض التحقق من صحة الفرضية من عدمها تم تنفيذ نماذج الانحدار البسيط عبر برنامج ( SPSS

V.28)، وبحسب الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، وبحسب نتائج الجدول (13) وكالاتي:

الجدول (7) تأثير القيادة الذكية وابعادها في التراصيف الاستراتيجي

| اختبار F | ت     | الثابت | المعد  | اختبار T | الخطأ المعياري | التحديد R <sup>2</sup> | التأثير β | المستقل         | إشارة العلاقة | المعتمد             |
|----------|-------|--------|--------|----------|----------------|------------------------|-----------|-----------------|---------------|---------------------|
| 13.52    | 2.189 | 0.00   | 3.67   | 7        | 0.124          | 0.189                  | 0.457     | الذكاء الشعوري  | ←             | التراسف الاستراتيجي |
| 47.64    | 0.747 | 0.00   | 6.90   | 3        | 0.112          | 0.451                  | 0.773     | الذكاء العقلائي | ←             |                     |
| 123.3    | 0.404 | 0.00   | 11.107 | 07       | 0.078          | 0.680                  | 0.861     | الذكاء الروحي   | ←             |                     |
| 73.74    | 0.206 | 0.00   | 8.58   | 7        | 0.109          | 0.560                  | 0.939     | القيادة الذكية  | ←             |                     |

المصدر: (برنامج SPSS V.28)

من اطلاع الباحث على نتائج الجدول (7) :

أ- الفرضية الفرعية الأولى (يؤثر الذكاء الشعوري في التراصف الاستراتيجي تأثيراً معنوياً).

يتضح للباحث ان قيمة معامل التفسير (0.189) وبمستوى معنوية (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية (0.05)، وقيمة (F) المحسوبة (13.523) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (4.000) بدرجة حرية (60) ، فيما كانت نسبة تأثير الذكاء الشعوري في التراصف الاستراتيجي (45.7%) وبمستوى معنوية (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (3.677) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (2.000) عند مستوى المعنوية (0.05)، اذ فسر النموذج الاختبار ما نسبته (18.9%) من التغيرات التي تطرأ على التراصف الاستراتيجي وتعزى الى الذكاء الشعوري، فيما كانت النسبة المتبقية (81.1%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج الحالي، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر الذكاء الشعوري في التراصف الاستراتيجي تأثيراً معنوياً)



**ب- الفرضية الفرعية الثانية (يؤثر الذكاء العقلاني في الترافف الاستراتيجي تأثيراً معنوياً).**

يتضح ان قيمة معامل التفسير (0.451) وبمستوى معنوية (0.000) وهي تقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبقيمة (F) المحسوبة (47.649) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (4.000)، فيما كانت نسبة تأثير الذكاء العقلاني في الترافف الاستراتيجي (77.3%) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (6.903) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (2.000) عند مستوى المعنوية (0.05) وبدرجة حرية (60)، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر الذكاء العقلاني في الترافف الاستراتيجي تأثيراً معنوياً)، اذ لاحظ الباحث تفسير الذكاء العقلاني ما نسبته (45.1%) من التغيرات التي تطرأ على الترافف الاستراتيجي وتعزى الى الذكاء العقلاني، بينما كانت النسبة المتبقية (54.9%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تكن ضمن انموذج البحث الحالي، وهو انموذج يعد جيداً ويمكن اعتماده لتفسير التغيرات التي تطرأ على الترافف الاستراتيجي.

**ت- الفرضية الفرعية الثالثة (يؤثر الذكاء الروحي في الترافف الاستراتيجي تأثيراً معنوياً).**

يتضح من نتائج الجدول (13) ان قيمة معامل التفسير (0.680) وبمستوى معنوية (0.000) وهي تقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبقيمة (F) المحسوبة (123.369) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (4.000)، فيما كانت نسبة تأثير الذكاء الروحي في الترافف الاستراتيجي (86.1%) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (11.107) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (2.000) عند مستوى المعنوية (0.05) وبدرجة حرية (60)، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر الذكاء الروحي في الترافف الاستراتيجي تأثيراً معنوياً)، اذ لاحظ الباحث تفسير الذكاء الروحي ما نسبته (68%) من التغيرات التي تطرأ على الترافف الاستراتيجي وتعزى الى الذكاء الروحي، بينما كانت النسبة المتبقية (32%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تكن ضمن انموذج البحث الحالي وهو انموذج قوي ويمكن اعتماده في تفسير التغيرات التي تطرأ على الترافف الاستراتيجي وتعزى الى الذكاء الروحي.

**اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:**

اتضح للباحث من نتائج الجدول (13) ان قيمة معامل التفسير (0.560) وبمستوى معنوية (0.000) وهي تقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبقيمة (F) المحسوبة (73.742) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (4.000)، فيما كانت نسبة تأثير القيادة الذكية في الترافف الاستراتيجي (93.9%) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (8.587) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (2.000) عند مستوى المعنوية (0.05) وبدرجة حرية (60) مما يعني وجود تأثير تدافعي لأبعاد القيادة الذكية وهي توجه لتحسين مستوى الترافف الاستراتيجي، وتعد الابعاد مجتمعة افضل مما لو اثرت بشكل منفرد، مما يدل على قوة الانموذج التفسيرية، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر القيادة الذكية في الترافف الاستراتيجي تأثيراً معنوياً)، اذ لاحظ الباحث ان نسبة تفسير القيادة الذكية (56%) من التغيرات التي تطرأ على الترافف الاستراتيجي وتعزى الى القيادة الذكية، بينما كانت النسبة المتبقية (44%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تكن ضمن انموذج البحث الحالي..



| المعتمد             | نوع العلاقة | المستقل         | التأثير | معامل التحديد        | Sig/T            | قيمة F     | المعنوية |
|---------------------|-------------|-----------------|---------|----------------------|------------------|------------|----------|
| التراسف الاستراتيجي | <---        | الذكاء الشعوري  | 0.007   | 0.682                | 0.939<br>(0.077) | 39.96<br>5 | 0.000    |
|                     |             | الذكاء العقلائي | 0.066   | معامل التحديد المصحح | 0.649<br>(0.458) |            |          |
|                     |             | الذكاء الروحي   | 0.810   | 0.665                | 0.000<br>(6.261) |            |          |

وأخيراً: لجأ الباحث الى اختبار ابعاد القيادة الذكية مجتمعة في تأثيرها بالتراسف الاستراتيجي والمتمثلة بالذكاء الشعوري،

الذكاء العقلائي، الذكاء الروحي فكانت على النحو الاتي وبما يظهره الجدول (8) من نتائج

الجدول (8) تأثير ابعاد القيادة الذكية في التراسف الاستراتيجي

يتضح تأثير الذكاء الروحي بنسبة (81%) وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى المصدر: (برنامج

SPSS V.28

المعنوية (5%) وبقيمة (T) المحسوبة (6.261) ، فيما لم يكن اي تأثير للذكاء الشعوري والعقلائي في التراسف

الاستراتيجي ، نظراً لكون مستوى معنوية اختباريهما يزيد عن (0.05)، وقيمة (t) المحسوبة لكلا المتغيرين تقل عن قيمتها

الجدولية (2.000) عند درجة الحرية (60)، بينما كانت قيمة الثابت (0.315) عند مستوى الدلالة (0.403) وبقيمة (T)

المحسوبة (0.843)، اما معنوية الانموذج المختبر فقد أظهرت قيمة (F) المحسوبة (39.965) عند مستوى الدلالة

(0.000) التي تزيد عن قيمتها الجدولية (4.000) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (60) ، فيما فسر الانموذج

ما نسبته (68.2%) من التغيرات التي تطرأ على التراسف الاستراتيجي وتعزى الى ابعاد القيادة الذكية (الذكاء

الشعوري، الذكاء الروحي، الذكاء العقلائي)



## المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. تبين اعتماد دائرة احصاء النجف على الذكاء الشعوري بشكل جيد عندما تتوجه الى تحسين مستوى القيادة الذكية من خلال اهتمامها الجدي بتفاعل موظفيها مع بعضهم البعض ومع قياداتهم وبما يجعل الاستجابة لمطالب العمل ومطالب الفرد مجابة، فضلاً عن منح قيادات الدائرة الوقت الكافي للاستماع لمطالبهم بشكل لا يلبى الطموح.
2. اتضح اهتمام دائرة احصاء النجف في الذكاء العقلاني وبما يمكنها من تعزيز مستوى قيادتها الذكية، لاسيما وأنها تضع مختلف الاستراتيجيات لتحقيق اهداف تحددها بدقة، في ظل تحديد موظفي الدائرة جدولاً زمنياً لتحقيق اهداف تلك الاستراتيجيات.
3. أظهرت دائرة احصاء النجف محل البحث قدرتها على اعتماد الذكاء الروحي في تحسين قيادتها الذكية نتيجة لاعتمادها على التصرف وبحسب القيم التي يؤمن بها قادتها وبمختلف مستوياتهم التنظيمية، فضلاً عن ابدائهم الاستعداد للتعلم من أخطائهم السابقة.
4. ثبت اهتمام دائرة إحصاء النجف بتراسفها الاستراتيجي بشكل جيد، فعمدت الى تحسينه من خلال اهتمامها بالاتصالات، ومن هذا التوجه سعت بشكل دائم الى بذل قصار جهودها من اجل التواصل مع بيئتها الخارجية بهدف الاطلاع على خدمات منافسيها، فضلاً عن تهيئتها الأجواء المناسبة لتبادل الخبرات الخاصة بتقديم الخدمات لموظفيها.
5. ركزت دائرة إحصاء النجف على بنيتها التحتية وبما يؤدي الى تحسين مستوى تراسفها الاستراتيجي، لاسيما وأنها تعد بيئة عمل مناسبة من حيث وجود تكنولوجيا المعلومات والآلات والمعدات ونظم حاسوبية متطورة، فضلاً عن حرصها على تهيئة الأجواء المناسبة كالتهدية واولقات الراحة الملائمة لبيئة العمل.

### ثانياً: التوصيات .

1. ضرورة اهتمام دائرة احصاء النجف بالذكاء الشعوري بشكل يتلاءم مع توجهها نحو تحسين مستوى القيادة الذكية من خلال اعتمادها الآليات الآتية:
  - أ. منح الوقت الكافي والمساحة الواسعة للاستماع لآراء افراد الدائرة ايماناً منها بالتغذية العكسية.
  - ب. العمل على بث روح الحماسة بين افراد الدائرة وبما يلهمهم القدرة على انجاز مختلف المهام وتجاوز مختلف المواقف التنظيمية، وتقديم مختلف الأفكار الإبداعية الخلاقة.
  - ت. العمل على تلبية حاجات التابعين والتفاعل معهم في مختلف المواقف التنظيمية وبما يوصلهم الى تلبية حاجاتهم وتحقيق رضاهم وتنمية شعورهم بالمسؤولية حيال قضايا الدائرة.
2. ينبغي الاهتمام الإضافي من قبل دائرة احصاء النجف بالذكاء العقلاني لدى قياداتها وبما يسهم في تحسين مستوى القيادة الذكية الذي تطمح اليه، وذلك باعتماد الآليات الآتية:
  - أ. متابعة القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا وتنفيذها.
  - ب. تحديد جدول زمني لتحقيق الأهداف بحسب الأولويات والموارد المتاحة.
  - ت. وضع خطة دائمية تمكن الجميع من توحيد جهودها نحو تحقيق الأهداف الموضوعة
3. على دائرة احصاء النجف تعزيز ذكائها الروحي وبما يسهم في تحسين مستوى القيادة الذكية من خلال تبني الآليات الآتية:
  - أ. الاستعداد الدائم للتعلم من الأخطاء وعدها تجربة تؤدي الى النجاح.
  - ب. اعداد انموذج لرؤساء الأقسام يوحد أسلوب فهمهم لنمط انجاز المهام.
  - ت. التأكيد على المدخل الأخلاقي في العمل.



4. ينبغي استثمار دائرة احصاء النجف في اتصالاتها وبما يحسن من مستوى ترانصفها الاستراتيجي من خلال اعتماد الآليات الآتية:

- أ. تهيئة الأجواء المناسبة لتبادل الخبرات اللازمة لتقديم الخدمات لموظفي الدائرة.
  - ب. إقامة ورشة عمل داعمة لتبادل الأفكار بين افرادها بشكل ينسجم مع تخصصاتهم الوظيفية.
  - ت. حث افرادها على المشاركة بعملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بتوجيهها.
  - ث. منح افرادها الحق في ابداء الرأي حول نمط العمل وأسلوب تأديته.
  - ج. بذل قصارى الجهود من اجل التواصل مع البيئة الخارجية والتعرف على خدمات منافسيها.
5. ضرورة اهتمام دائرة احصاء النجف الإضافي ببنيتها التحتية في تحسين ترانصفها الاستراتيجي من خلال:
- أ. توفير بنية تحتية تتسجم مع الواقع التنافسي الفعلي للدائرة.
  - ب. الحرص على تهيئة الأجواء المناسبة في بيئة العمل كالتهوية واولقات الراحة.

المصادر

#### المصادر العربية

1. الطائي ، يوسف حبيب (2006) الذكاء الشعوري وعلاقته باستراتيجيات حل الصراع دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الكوفة ،مجلة الدراسات الادارية ،المجلد(1)،العدد(2)
2. العبادي ، هاشم فوزي وغزاي ، ماجد جبار و الذجاوي ، عامر عبد الكريم ،(2016)، الترانصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي ، بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ،المجلد (14) والعدد (38).

#### ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Allen, S. J., Shankman, M. L., & Haber-Curran, P. (2016). Developing emotionally intelligent leadership: The need for deliberate practice and collaboration across disciplines. *New Directions for Higher Education*, 2016(174), 79-91.
2. Alsuwaidi, A. K. M. S., Alshami, S. A., & Akmal, S. (2021). The Impact of Entrepreneurship Towards Innovation in Airport Industry: The Double Mediation Framework of Strategic Alignment and Learning Orientation. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-19.



3. Chung, S. H., Rainer Jr, R.K., & Lewis, B. R. (2003). The impact of information technology infrastructure flexibility on strategic alignment and application implementations. *Communications of the Association for Information Systems*, 11(1), 11.
4. Dorczak, R., & Szczudlińska-Kanoś, A. (2020). Emotions in leadership.....
5. Lee, H. W., Teoh, M. F., & Ahmad, N. H. (2021). The Impact of Strategic Alignment between Resources to Enhance Malaysia's Biomass Industry Performance: A Resource-Based View (RBV) Approach. *Estudios de economía aplicada*, 39(10), 43.
6. Leung, F. K., & Zuo, H. (2014). A study of the alignment of learning targets and assessment to generic skills in the new senior secondary mathematics curriculum in Hong Kong. *Studies in Educational Evaluation*, 43, 115-132..
7. Martin, J. (2016). Emotionally intelligent leadership at 30 Rock: What librarians can learn from a case study of comedy writers. *Journal of Library Administration*, 56(4), 345-358..
8. Sydänmaanlakka, P. (2003). Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations..
9. Vaughan, F. (2002). What is spiritual intelligence?. *Journal of humanistic psychology*, 42(2), 16-33.