



## تأثير القيادة المتواضعة في الحد من الشيخوخة التنظيمية

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

The effect of humble leadership in reducing organizational aging: (A field study of the opinions of employees in the branches of Al-Rasheed Bank in the Holy Governorate of Karbala)

الباحث : احمد علاوي حسين

Ahmed Allawi Hussein

جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد

ahmed.allwii@gmail.com

أ.د. أكرم محسن مهدي الياسري

Akram Muhsin Alyasiry

جامعة كربلاء / مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية

Dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى توضيح تأثير القيادة المتواضعة متمثلة بأبعادها (الوعي الذاتي، وتقدير الآخرين، والانفتاح على التعليقات، والتركيز المنخفض على الذات، واحترام الذات، ومفهوم الذات المتسامي) في الحد من الشيخوخة التنظيمية متمثلة بأبعادها ( الارستقراطية التنظيمية، وتبادل الاتهامات التنظيمية، والبيروقراطية التنظيمية، والاضمحلال ) ، وقد انطلقت الدراسة بالمشكلة التي تضمنت عدة تساؤلات اهمها هل هناك حاجة الى قيادة متواضعة تتخذ اجراءات سريعة لمنع أو تقليل التأثير السلبي للحوادث وعدم وصول المنظمة المبحوثة الى الشيخوخة، او انقاذها من الشيخوخة . تضمن مجتمع الدراسة كل العاملين في فروع مصرف الرشيد الثلاثة في محافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددهم ( 152 ) ، اذ تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، وتم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية المتوفرة في برامج SPSS ( 2010 Microsoft Excel ; Amos V.23 ; V.24 ) لتحليل البيانات ومعالجتها احصائياً . توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية احصائية بين القيادة المتواضعة والشيخوخة التنظيمية، واخيرا اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات اهمها ضرورة تركيز الادارة العليا للمصرف على ايجاد ودعم القائد المتواضع لتحقيق اهداف المصرف في النمو والنضج وعدم وصوله الى الشيخوخة التنظيمية .

المصطلحات الدالة : القيادة المتواضعة ، الشيخوخة التنظيمية ، مصرف الرشيد .

### Abstract

This study aims to clarify the effect of humble leadership represented by its dimensions (self-awareness, appreciation of others, openness to comments, low focus on self, self-esteem, and transcendent self-concept) in reducing organizational aging represented by its dimensions (organizational aristocracy, organizational accusations, organizational bureaucracy, and decay) .The study started with the problem, which



included several questions, the most important of which is whether there is a need for a humble leadership that takes quick measures to prevent or reduce the negative impact of accidents and the failure of the organization in question to reach old age, or save it from old age. The study population included all the workers in the three branches of Al-Rasheed Bank in the holy governorate of Karbala, who numbered (152), as the questionnaire was used as a main tool in collecting data and information necessary for the study, and it was relied on a set of statistical methods available in (SPSS V.24 programs; Amos V.23; Microsoft Excel 2010) for statistical analysis and processing of data. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of an inverse, statistically significant relationship between humble leadership and organizational aging.

**Key terms:** humble leadership , organizational aging , Al-Rasheed Bank.

## المقدمة

ينظر الى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وأطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، لكننا بحاجة إلى رؤية جديدة لطبيعة القيادة، فقد يفشل قادة اليوم في الاستجابة بشكل مناسب للمشكلات المعقدة في الاعتماد على نهج قيادة من أعلى إلى أسفل ويجب أن يعترفوا بحدودهم ويتبنون مدخلات الآخرين كشكل من أشكال القيادة من القاعدة إلى القمة، لذلك أقتراح العلماء أسلوب القيادة من القاعدة إلى القمة (القيادة المتواضعة) ، وهو أمر يحظى بالاهتمام، إذ يتفق الباحثون عموماً على أن أسلوب القيادة هذا له تأثير عميق على المرؤوسين، لذلك فقد حظي تواضع القائد باهتماماً متزايداً في البحث التنظيمي، وعليه فإن نوع القيادة المتواضعة من الأنواع القيادية المهمة والذي يتسم بأن يكون القائد سلطوياً في جانب ويتحلّى بالأخلاق العالية والاهتمام بسعادة المرؤوسين ورفاهيتهم ومراعاة مصالحهم من جانب آخر، ومن أجل الإحاطة بموضوع الدراسة فقد تمت هيكلتها الى أربعة مباحث، إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد اختص بالتأطير النظري لمتغيرات البحث، في حين ركز المبحث الثالث على الجانب التطبيقي للبحث ، واختتمت الدراسة بالمبحث الرابع والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول

### منهجية الدراسة

#### أولاً : مشكلة الدراسة

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين توظيف العديد من المفاهيم الإدارية المهمة في منظمات الأعمال نتيجة لما تواجهه من عالم سريع التغيير، وعليه فإن متغيرات الدراسة الحالية (القيادة المتواضعة، الشيوخة التنظيمية) من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الآونة الأخيرة، ومما تقدم يمكن النظر الى مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى تطبيق قيادات فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة لمفهوم القيادة المتواضعة ؟ وهل توجد رؤية واضحة عن طبيعة وخصائص و متطلبات تلك القيادة ؟
- 2- ما مفهوم الشيوخة التنظيمية وما هي ابعادها ؟



3- هل يوجد علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد القيادة المتواضعة و الشيخوخة التنظيمية في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة ؟

4- هل يعاني المصرف من الشيخوخة التنظيمية والى اي مدى ؟

### ثانياً : أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتعامل بها, فضلاً عن أهمية القطاع الذي طبقت فيه الدراسة وهو القطاع المصرفي, لذا يمكن تحديد أهمية الدراسة في الآتي:-

1- هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت تأثير القيادة المتواضعة في الحد من الشيخوخة التنظيمية (بحسب اطلاع الباحث) .

2- رقد المكتبات بمصادر علمية تبحث العلاقة بين القيادة المتواضعة والشيخوخة التنظيمية, وذلك لقلّة الدراسات السابقة في المكتبات بحسب علم الباحث مما تكون مرجعاً للكثير من الباحثين.

3- من الممكن الاعتماد على نتائج الدراسة الحالية لمعرفة مدى وجود الشيخوخة التنظيمية وتأثيرها على مصرف الرشيد, ومساعدة المصرف لتخطي هذه المشكلة .

4- مساعدة اصحاب القرار على اختيار قائد متواضع ناجح يعمل على تحقيق الاهداف, ويقود العملية الادارية بشكل مناسب, ويتغلب على ظاهرة شيخوخة المنظمة .

### ثالثاً : أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن تحديد الاهداف وكالاتي :

1- معرفة مدى تبني مصرف الرشيد عينة الدراسة للقيادة المتواضعة .

2- التعرف على دور القيادة المتواضعة في الحد من الشيخوخة التنظيمية .

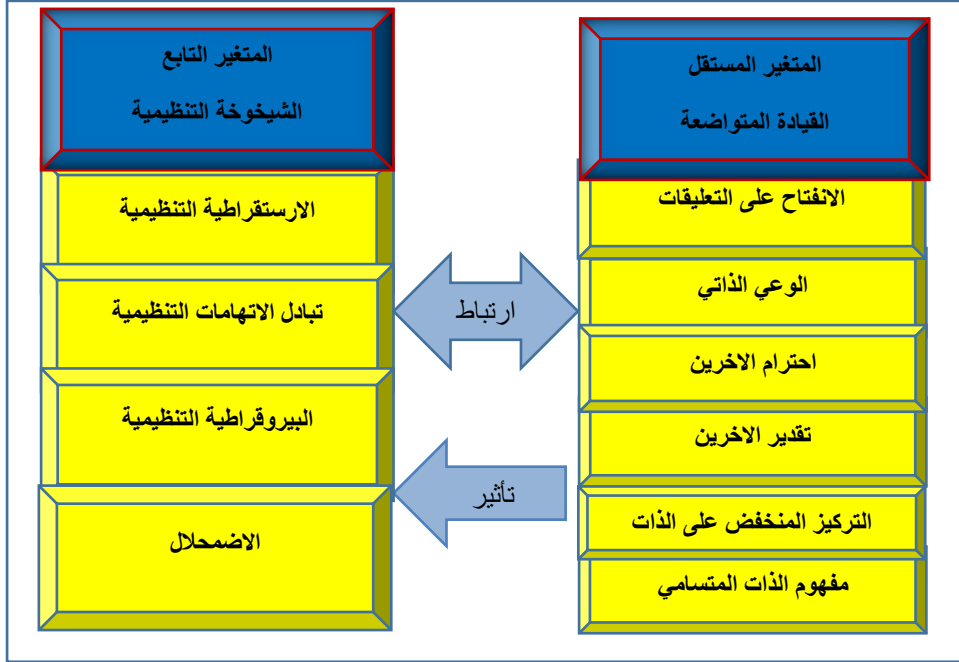
3- بناء إطار معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي ( القيادة المتواضعة و الشيخوخة التنظيمية) وابعادها عبر الاعتماد على الأدبيات المتخصصة .

4- انشاء مخطط يوضح العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية , وإظهار الجدوى العلمية والعملية للمخطط الفرضي .

5- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لغرض الاستفادة منها من قبل مصرف الرشيد المنظمة المبحوثة لتساعدهم في تجنب الوصول الى الشيخوخة التنظيمية.

### رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي

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



الشكل رقم ( 1 ) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحث

#### خامساً :- فرضيات الدراسة

ان الفرضية تعطي تفسير مؤقت أو اجابة محتملة لأسئلة الدراسة, وباعتماد على الجانب النظري ومخطط الدراسة الفرضي تم وضع فرضيتين رئيسيتين وكالاتي :-  
الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة والشبوحة التنظيمية .

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة المتواضعة في الشبوحة التنظيمية

#### سادساً : مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يتمثل بجميع العاملين في فروع مصرف الرشيد الثلاثة ( كربلاء 21، والحسين، والجامعة ) في محافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددهم (187) فرداً. اذ تم توزيع (175) استبانة وتم استرجاع (152) استبانة صالحة اي ما نسبته (86%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة جداً.

#### وصف مجتمع الدراسة

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



جدول ( 1 ) الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة



## المبحث الثاني

### التأطير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

#### أولاً- القيادة المتواضعة

#### مفهوم القيادة المتواضعة

عرف ( Liu,2016:732 ) القيادة المتواضعة على انها نهج القيادة الذي يقدم انفتاحاً أكبر على الأفكار الجديدة والمعلومات المتناقضة والمشورة ويتبنى معالجة أكثر توازناً للمعلومات ويوفر انعكاساً مهماً للبيئة الخارجية فهو أكثر استعداداً لقبول المعرفة والأفكار الجديدة من سلوك الموظف والاستفادة من نقاط القوة لدى الآخرين وتعزيز الكفاءة الذاتية للمرؤوسين وبالتالي من المحتمل أن يُنظر إلى القادة المتواضعين على أنهم يتمتعون بتأثير أقوى على سلوك الموظف . واكد( Cable,2018:3 ) بانها أسلوب للقيادة من أسفل إلى أعلى، ومساعدة الناس على الشعور بالهدف والدافع والنشاط، حتى يتمكنوا من تقديم أفضل ما لديهم في العمل وتبني عقلية متواضعة للاستفادة من خبرة الآخرين الذين لديهم قوة أقل منهم ويسعون بنشاط للحصول على الأفكار والمساهمات الفريدة للموظفين من خلال زيادة ملكية واستقلالية ومسؤولية الأتباع لتشجيعهم على التفكير بأنفسهم وتجربة أفكارهم الخاصة. وحدد ( Yang et al,2019:2 ) بان القيادة المتواضعة تشتمل على خاصية شخصية للقادة وتشير إلى مجموعة من السلوكيات التي تؤدي الى تواضع القادة في التفاعلات اليومية مع مرؤوسهم وبالتالي فإن هذه السلوكيات لها تأثيرات شخصية على مواقف وسلوكيات المرؤوسين كما يمكنها أن تعزز الرضا الوظيفي للموظفين والمشاركة في العمل وأداء المهام. في حين ذكر ( Bhatia & Bhatia , 2020:6828 ) بانها نموذج لكيفية النمو يساعد الموظفين على الترحيب برحلاتهم التنموية ويُنظر إليها على أنها عامل اجتماعي ووقفي مهم يؤثر على استجابات الموظفين في مكان العمل وتلعب دوراً مهماً في عملية بناء مرونة الموظفين .( Cho et al ,2021 : 3 ) فاعتبرها أسلوب قيادة جديد وواعد لتعزيز السلوك الإيجابي للموظفين الذين يتخطون حالة الإدراك الذاتي ويميلون إلى أن يكونوا مجهزين بمستويات أعلى من التعاطف والتي تعد عنصر أساسي للقيادة الفاعلة في البحث عن تحفيز الموظف والذكاء العاطفي الذي يتميز بنظرة ذاتية أكثر موضوعية للقائد وتؤثر بشكل إيجابي على مواقف وسلوكيات المرؤوسين المتعلقة بالعمل.

وبعد الاستعراض المقدم آنفاً لمفاهيم القيادة المتواضعة يمكن للدراسة الحالية أن تقدم تعريفاً للقيادة المتواضعة على أنها (سمة شخصية يتميز بها القائد تجعل المرؤوسين يشعرون من خلالها بالثقة والأمان عند التواصل مع رؤسائهم وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم للمهام ويعزز الرضا الوظيفي للموظفين ومشاركتهم في العمل كما يتميز القادة المتواضعين بانفتاح كبير على التجربة وتقبل آراء الآخرين والاعتراف بأخطائهم).



### أهمية القيادة المتواضعة

تبرز أهمية القيادة المتواضعة بالنقاط الآتية:

- 1- تتضمن القيادة المتواضعة عمليات مثل تسهيل الحرية النفسية للقائد - المرؤوس (Ali et al.,2020:3).
- 2- تساعد القيادة المتواضعة على بناء جو اتصال جيد بين القادة والمرؤوسين (Ye,2019:566-567).
- 3- تسهم القيادة المتواضعة في إدراك الأعضاء الآخرين على أنهم متواضعون ومنفتحون وبالتالي تشجع الأفراد على مشاركة أفكارهم الفريدة بشكل استباقي (Peng et al.,2020:1).
- 4- العمل في بيئة قيادة متواضعة تساعد القائد على اظهار المزيد من أعمال التفويض وتشجع المرؤوسين على المشاركة في التقدم واتخاذ القرار (Sun,2020:55).
- 5- انفتاح القيادة المتواضعة على المعرفة والأفكار والاقتراحات الجديدة وبذلك فهي شاملة ومنفتحة على التعلم وتقبل النصائح الجيدة (Li, 2021:716).

### أبعاد القيادة المتواضعة

نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد أبعاد القيادة المتواضعة فإن الدراسة الحالية سوف تتبنى نموذج (Ou et al,2014) إذ حددوا ستة أبعاد للقيادة المتواضعة هي (الوعي الذاتي، والانفتاح على التعليقات، ومفهوم الذات المتسامي، وتقدير الآخرين، والتركيز المنخفض على الذات، واحترام الذات)، وسيتم توضيح كل بعد وكما يأتي:

#### 1- الوعي الذاتي

تسارعت الأبحاث المتعلقة بالوعي الذاتي وكان هذا التسارع مدفوعاً إلى حد كبير بنظريات الإسناد التي تسلط الضوء على الطبيعة الشخصية للمشاعر الواعية (Sznycer,2019:143). وذلك يعني أن المشاعر الواعية بالذات تعد عواطف أخلاقية (Lanciano & Curci,2019:2). تظهر أهميتها على نطاق واسع في تحفيز الشعور بالذنب ، والفخر ، والإذلال ، والإحراج (أو تجنبهم) على الإنجاز، وتشكيل السلوك الأخلاقي، وتعزيز العمل لإصلاح العلاقات والصورة الاجتماعية (Leeming et al.,2021:2).

#### 2- تقدير الآخرين

وينظر إلى احترام وتقدير الآخرين على أنه بناء جذري أو تأسيسي ، يُستدل عليه بوسائل مختلفة مثل إظهار الإنصاف والتعبير عن التعاطف والدعم (Rogers & Ashforth,2017:5). واقترح علماء آخرون أيضاً أن الاستماع إلى الآخرين جزء مهم من التواضع (Argandona,2015:2). فهو يساعد في التعرف على نقاط قوة المرؤوسين وتقدير مساهماتهم والاعتراف بنقاط قوتهم (Walters & Diab,2016:33).



### 3- الانفتاح على التعليقات

يُنظر إلى الانفتاح على أنه سمة شخصية مرتبطة بالتكيف والسلوك الاستكشافي والمصالح الفكرية (Trapp et al.,2019:5). ويرتبط بمجموعة من المفاهيم الشعبية ذات النكهة الإيجابية بشكل قاطع تقريباً مثل المشاركة و التمكين و الشفافية والابتكار ، وعليه فإن ممارسة الانفتاح أمر مرغوب فيه (Kozel,2017:45). لذلك فإن الانفتاح هو أهم خصائص التواضع وسوف يحافظ الشخص المتواضع على فضوله تجاه أفكار وممارسات الآخرين ويكون مهتماً بفهم الآخرين (Chiu et al.,2012:131).

### 4- التركيز المنخفض على الذات

هذا يعني أن القائد المتواضع يسعى إلى نسيان نفسه ، مدركاً أنه مجرد جزء صغير من هذا الكون، (Elnagar,2021:314). والإصرار على التواضع يتطلب فهم مكاننا الصحيح والتركيز على الآخرين أكثر من التركيز على أنفسنا (Nadelhoffer&Wright,2017:311-312). إذ ينظر التواضع إلى الذات على أنها جزء صغير من الكون مع امتصاص ذاتي منخفض نسبياً بدلاً من موقف متكبر (Sapmaz et al.,2016:3).

### 5- احترام الذات

يمكن الاستدلال على أن السعي وراء احترام الذات هو المصطلح الذي يتعامل مع الجهد الذي يبذله شخص ما للحصول على الهدف وهو الشعور بالتقدير والثقة أو الرضا في (Siskawati,2020:97-98). ويشير إلى أي مدى يعتقد الفرد أنه قادر ، ومهم ، وناجح ، وجدير وهو بذلك حكم شخصي على الجدارة يتم التعبير عنه في المواقف التي يتبناها الفرد تجاه نفسه (Branden, 2021:9). كما قدمت الأدبيات السابقة دليلاً على أن الأفراد الذين يتمتعون بتقدير كبير للذات يستمرون أكثر في مواجهة المهام الصعبة أو الإخفاقات (Tang & Baker2016:6-7).

### 6- مفهوم الذات المتسامي

تم استخدام مصطلح التسامي الذاتي على نطاق واسع في الأدبيات الفلسفية والنفسية للإشارة إلى مجموعة من المفاهيم والظواهر ذات الصلة (Garcia-Romeu et al.,2015:2). وعادة ما تنشأ المشاعر المتسامية على الذات من التقييمات المركزة على الآخرين ، مما يؤدي إلى تحويل الانتباه بعيداً عن الذات نحو احتياجات ومخاوف الآخرين (Keltner&Piff,2020:160- 161).

### ثانياً- الشيوخة التنظيمية

#### مفهوم الشيوخة التنظيمية

يرى (Horide, 2005: 6) ان الشيوخة التنظيمية هي شيوخة القدرة على التكيف مع بيئة متغيرة ، حيث إن المنظمة تكبر مع تقدم العمر ، وفي المنظمة المتقدمة ، تنمو ريادة الأعمال بشكل ضعيف . إذ يشير الى





(Tokarczyk & Appelmain, 2008: 56) الى انها المرحلة التي يكون فيها التسلسل هرمي والعمليات و الانظمة محددة ، وتكون السلطة المركزية شديدة و أن القرارات والاجراءات تكون غير مرنة و بيروقراطية وقابلة للتنبؤ مما يخلق شعور بالثبات. ويؤكد (عباس ويوسف ، 2015 : 102) انها نوع من الانجماد و العزلة والانكفاء الذاتي في العمل التنظيمي والذي يؤدي الى اضمحلال الروح الريادية في منظمات الأعمال ، وعدم الرغبة في التجديد والمواكبة على مختلف الصعد الفنية والإدارية ، والاكتفاء بما لديها من أفكار وطروحات متقدمة . اذ انها مرحلة التدهور والتي تتميز بانخفاض الطلب وانخفاض حجم المبيعات والدخل و تدفقات الأموال تصبح سلبية(343 : Krivtsova et al , 2020) . اذ ان تقدم العمر في المنظمة لتصبح أقل قدرة على الاستجابة للتحديات الجديدة(637 : Kücher et al , 2020) .

اما هذه الدراسة فإنها ترى ان الشيوخة التنظيمية هي المرحلة التي تكون فيها المنظمة غير مرنة، والادارة تعتمد على المركزية الشديدة، اذ تركز القيادة على الشكليات وانماط العمل اكثر من المحتوى، اذ تصبح المنظمة غير قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية، والذي يؤدي بالمنظمة الى الجمود والعزلة وانخفاض الروح المعنوية وقلة الابتكار، اذ تتكون الشيوخة من أربعة ابعاد هي ( الارستقراطية ، والبيروقراطية ، وتبادل الاتهامات ، والاضمحلال ).

### خصائص الشيوخة التنظيمية

ان المنظمة تتأثر بالخصائص الداخلية والبيئة الخارجية التي تعمل فيها (81 : Ahmed et al , 2014) . وحدد (9 : Choi et al : 2012) مجموعة من الخصائص التي تتعرض لها المنظمة في مرحلة الشيوخة التنظيمية منها : السياسات الرسمية تقلل من سرعة الاتصال، وزيادة الرقابة الإدارية على حساب الابتكار، وقلة الاهتمام في البحث والتطوير، والهيكل الصلب الذي يقوض الاتصال السريع ، اذ يتم إخفاء المشاكل في الاقسام لأن مصالح الأقسام متضاربة، و تفقد المنظمة روح المبادرة . ويمكن ان يؤدي بالمنظمة الى تكرار نفس الأخطاء مرارًا وتكرارًا مع الحد الأدنى من التحسين (4 : Hartley & Knell , 2022) . اذ ان المخاطر التي تواجه المنظمة ليست مجرد مسألة فنية يجب فهمها من خلال المتطلبات التنظيمية والآثار المترتبة عليها، اذ يتأثر تقييم وإدارة المخاطر بالروتين والإجراءات التنظيمية والافتراضات والمعايير التي تحكم انتباه وسلوك الجهات الفاعلة، عندما تصبح هذه الافتراضات والمعايير جماعية على المستوى التنظيمي أو حتى المجتمعي، فإنها تصبح ثقافات ويمكن أن تخلق تناقضات أساسية وحاسمة وطويلة الأمد، وان الفجوة في المعلومات التي يمكن أن تؤدي إلى الإخفاقات والعجز التي تزيد من المخاطر بناءً على عدة أسباب، بما في ذلك الجمود في التفكير والغطرسة التنظيمية والثقة الزائدة بالنفس(5 : Pettersen Gould , 2021) .

واشار (1 : de Figueiredo et al 2012) الى ان خصائص الشيوخة التنظيمية تتمثل في الجوانب الاتية : التردد في خوض تجارب جديدة، و المنظمة أقل قدرة في التكيف مع التغيرات وتمتاز بالجمود الهيكلي أو عدم الرغبة في التغيير .

### ابعاد الشيوخة التنظيمية

#### 1- الارستقراطية التنظيمية



الأرستقراطية اول علامة تظهر من علامات الشيخوخة في المنظمة ، لكنها قد تظهر قبل ذلك في مرحلة الشباب ، وفي كلتا المرحلتين ستكون علامات الشيخوخة متشابهة ، ويمكن ادراك أن المنظمة بدأت في التقدم في العمر بدراسة وتحليل التقارير الخاصة بالمؤشرات المالية بعناية والتي ستنظر تدهور النشاط ( Lavrinovich & Sorokina , 2021 : 139 ) . ان آثار التراجع تبدأ في الظهور أكثر، عندما أهملت المنظمة السعي للحصول على الفرص في المدى الطويل ، وأصبح التركيز على المدى القصير بشكل متزايد و الجزء الأكبر من أهداف المنظمة ذات توجه مالي منخفض المخاطر ( von Wobeser , 2016 : 37 ) . ومن هذه الحالة تبدأ الأرستقراطية التنظيمية، اذ ان المنظمة تبدأ في الابتعاد عن العالم الخارجي ، ويقل الاهتمام بعمل الموظفين ويكون التركيز على كيف يتصرف الموظفون داخل المنظمة، ويكون الاهتمام بالشكليات اكثر من غيرها مثل ملابس الموظفين وممتلكاتهم، وطريقة الحديث، ومكان الاجتماعات ( بشيشي و اخرون ، 2020 : 142 ) .

## 2- تبادل الاتهامات التنظيمية

يطلق عليها ايضاً البيروقراطية الابتدائية (Adizes, 1979 : 12). إن سلوك المديرين الفعال سوف ينخفض في المنظمة ، لانهم يتوجهون للصراعات الداخلية وذلك بتشكيل الزمر والاتلافات لمحاربة وتشويه سمعة بعضهم البعض ، وبالتالي فان قدرات وامكانيات المنظمة لا توجه لإيجاد منتجات جديدة او تطوير افضل استراتيجية تسويق وما الى ذلك ، لان التركيز يكون على ضمان البقاء على قيد الحياة الشخصية عن طريق القضاء على المديرين الاخرين مما يؤدي الى انخفاض الاداء ، اما العاملين فيكونون اكثر ذعرا ، لأنهم يخشون ، إما أن يتم طردهم أو المغادرة ، ان هذه العملية يمكن أن تستمر كحلقة مفرغة والنتيجة النهائية هي انهيار المنظمة ، ولكن المنظمة في هذه المرحلة يمكنها تأمين الأموال من المصادر الخارجية ( مثل المؤسسات الحكومية ) لدعم المنظمة ، والتي ستؤدي الى البيروقراطية التنظيمية الكاملة ( Adizes , 2004 : 173 ) . ان هذا الصراع داخل المنظمة قد لا يفضي إلى عمليات مفيدة للمديرين الذين يعملون على استثمار الموارد لتحقيق مصالحهم الشخصية (أي الحفاظ على السلطة والمكانة والأمن الوظيفي) ، والذي يؤدي إلى تضارب مع مصالح المساهمين ( Lee et al , 2021: 3 )

## 3- البيروقراطية التنظيمية

في البيروقراطية التنظيمية تكون المنظمة قد ماتت فعلاً ، غير أنه يتم الحفاظ عليها عبر الحياة الزائفة، وبالدعم الخارجي، الذي يكون عادة من الحكومة، لأن المنظمة غير قادرة إلى حد كبير على توليد ما يكفي من الموارد للحفاظ على نفسها، وفي سياق البيروقراطية التنظيمية تكون المنظمة مفككة، ولا أحد يدري ما يدور في الدوائر الأخرى ، فلا يتحمل أحد أي مسؤولية نتيجة المهام المنفصلة، وتحاول المنظمة التقليل من الاضطرابات الخارجية بالاتصال بالجمهور عبر قنوات ضيقة للغاية ، فعلى سبيل المثال تسمح المنظمة بخط هاتف واحد للرد على احتياجات الزبائن أو تبقيهم واقفين في طوابير طويلة (بوعسلة واخرون ، 2020 : 330) . ان المنظمة البيروقراطية تعمل على التركيز على التحكم لأجل التحكم ولا يوجد توجه لإحداث التغيير، والمديرون يحتاجون إلى تعاون كبير مع الآخرين، وهو أمر شبه مستحيل في البيروقراطية، حيث ان القائد لا يمكنه ان يؤثر على العاملين في جميع المستويات التنظيمية، وان المنظمة البيروقراطية تكون مفككة، وكل قسم فيها لديه مسؤولية لمهمة معينة ، والموظفون لا يعرفون ما يدور داخل الدوائر الأخرى، لذا لا أحد لديه مسؤولية مجتمعية



نتيجة المهام المنفصلة (ابو عجوة و أبو ناصر، 2018: 14) . فالمنظمة تهتم اكثر بالموظفين المخلصين للقيادة، وتهمل الموظفين المهنيين (Lavrinovich & Sorokina, 2021: 139) .

#### 4- الاضمحلال

يحدث التراجع التنظيمي في المقام الأول بسبب التركيز المفرط على البيروقراطية والقواعد والإجراءات ، et al ( 5 : 2021 Mosca ) . موت المنظمة هو الزوال الفعلي للمنظمة عندما تخرج شركة بأكملها عن العمل أو يتم إغلاق مصنع أو وحدة أعمال (Smollan & Singh , 2022 : 16) .

يحدث الاضمحلال عندما لا يبقى أحد ملتزمًا بإدامة التنظيم ( 37 : 2016 von Wobeser ) . ونادرا ما تكون الوفاة التنظيمية حدثا ذو شأن، إذ ان وفاة المنظمة تتم ببطء عبر انسحاب المؤيدين الخارجيين، وتوفر عدد كبير من الموظفين الذين يتقاضون اجورا مكلفة، ويطول امد الوفاة لعدم الرغبة في القضاء على الوظائف المتوفرة ، لأسباب سياسية بحتة (بشيشي و اخرون ، 2020 : 143)

#### المبحث الثالث

#### الجانب العملي

#### أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة الحالية اعتمد الباحثون على اختبار (Kolmogorov–Smirnov test) للتأكد من ذلك ، وكما يأتي:

#### 1- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة الحالية اعتمد الباحث على اختبار ( Kolmogorov–Smirnov test) للتأكد من ذلك ، إذ تبين من نتائج الاختبار الظاهرة في الجدول (2) بان قيمة إحصائية اختبار كولموغوروف سميرنوف قد بلغت (0.074-0.078) للمتغيرات القيادة المتواضعة والشيخوخة التنظيمية على التوالي ، بينما مستوى المعنوية للاختبار قد بلغ (0.178- 0.200) للمتغيرات على التوالي وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) وبالتالي فهو غير دال معنوياً ، وهذا يعني بأن جميع بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار .

#### جدول (2) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغيرات الدراسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		القيادة المتواضعة	الشيخوخة التنظيمية
N		152	152
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.283	2.808
	Std. Deviation	0.390	.399
Most Extreme Differences	Absolute	0.074	0.078
	Positive	0.074	0.078
	Negative	-0.072	-0.076
Test Statistic		0.074	0.078



**Asymp. Sig. (2-tailed)**

**0.200<sup>c,d</sup>**

**0.178<sup>c</sup>**

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

ثانياً: اختبار التحليل العاملي التوكيدي:

استخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي التوكيدي لاختبار ما إذا كانت مقاييس أحد التركيبات تتوافق مع فهم الباحث لطبيعة ذلك التركيب ، اذ يحاول التحليل العاملي التوكيدي تحديد أي مجموعات من المتغيرات الملاحظة تشترك في خصائص التباين المشترك – التباين المشترك التي تحدد التركيبات النظرية أو العوامل (المتغيرات الكامنة) (Teo et al.,2013:2). وقد أعتمد الباحث في اجراء التحليل العاملي التوكيدي على البرنامج الاحصائي (Amos Version 21) وكما يأتي:

### 1- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة المتواضعة:

يتضح من الجدول (3) ان جميع التقديرات المعيارية فقرات القياس قد تجاوزت نسبة (0.40) وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند النظر الى قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (2) أتضح إنها أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات المطابقة وبعد اجراء (4) مؤشرات تعديل بين الاخطاء القياسية لفقرات المقياس للسيطرة على علاقات التباين المشترك بينها، اتضح ان جميعها مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة، وبعد ذلك يتضح أن متغير القيادة المتواضعة يقاس بـ(19) فقرة موزعة على ستة ابعاد فرعية بشكل مترابط.

جدول (3) : معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير القيادة المتواضعة

المسارات	التقديرات المعيارية	التقديرات اللامعيارية	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية		
SA1	<---	الوعي الذاتي	0.711	0.790	0.104	7.574	***
SA2	<---	الوعي الذاتي	0.507	0.589	0.110	5.365	***
SA3	<---	الوعي الذاتي	0.863	1.000			
OA1	<---	تقدير الاخرين	0.731	1.192	0.191	6.232	***
OA2	<---	تقدير الاخرين	0.724	1.124	0.181	6.192	***
OA3	<---	تقدير الاخرين	0.608	1.000			
STP1	<---	الانفتاح على التعليقات	0.669	0.756	0.099	7.645	***
STP2	<---	الانفتاح على التعليقات	0.641	0.736	0.102	7.195	***
STP3	<---	الانفتاح على التعليقات	0.829	1.000			
LSF1	<---	التركيز المنخفض على الذات	0.684	0.984	0.149	6.604	***
LSF2	<---	التركيز المنخفض على الذات	0.813	1.235	0.166	7.445	***
LSF3	<---	التركيز المنخفض على الذات	0.705	1.000			
SI1	<---	احترام الذات	0.779	0.911	0.102	8.923	***
SI2	<---	احترام الذات	0.804	0.879	0.095	9.266	***
SI3	<---	احترام الذات	0.794	1.000			
TSC1	<---	مفهوم الذات المتسامي	0.707	1.264	0.236	5.365	***
TSC2	<---	مفهوم الذات المتسامي	0.953	1.729	0.296	5.838	***
TSC3	<---	مفهوم الذات المتسامي	0.504	1.000			



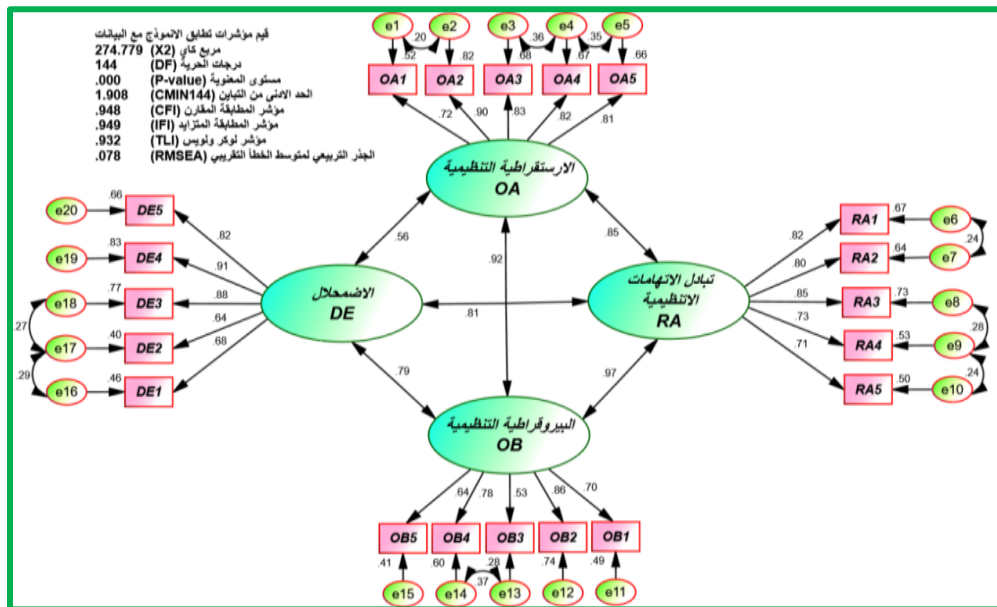
TSC4	<---	مفهوم الذات المتسامي	0.598	1.142	.231	4.933	***
------	------	----------------------	-------	-------	------	-------	-----

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

## 2- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الشيوخوخة التنظيمية :

لقد تم قياس متغير الشيوخوخة التنظيمية من خلال اربعة ابعاد فرعية هي ( الاستقرائية التنظيمية (5) فقرة ، تبادل الاتهامات التنظيمية (5) فقرة ، البيروقراطية التنظيمية (5) فقرة ، والاضمحلال (5) فقرة . اذ يتضح من الشكل (2) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) ، وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (4) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها .

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



الشكل (2) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الشيوخوخة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.



الجدول (4) : معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الشبوحوة التنظيمية

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	
OA1	<---	الارستقراطية التنظيمية	0.720	1.000		
OA2	<---	الارستقراطية التنظيمية	0.905	1.385	0.117	11.846 ***
OA3	<---	الارستقراطية التنظيمية	0.827	1.143	0.114	10.073 ***
OA4	<---	الارستقراطية التنظيمية	0.817	1.135	0.116	9.759 ***
OA5	<---	الارستقراطية التنظيمية	0.812	1.085	0.112	9.678 ***
RA1	<---	تبادل الاتهامات التنظيمية	0.818	1.141	0.119	9.598 ***
RA2	<---	تبادل الاتهامات التنظيمية	0.797	1.118	0.119	9.365 ***
RA3	<---	تبادل الاتهامات التنظيمية	0.851	1.327	0.133	10.001 ***
RA4	<---	تبادل الاتهامات التنظيمية	0.728	1.098	0.112	9.771 ***
RA5	<---	تبادل الاتهامات التنظيمية	0.707	1.000		
OB1	<---	البيروقراطية التنظيمية	0.702	0.757	0.082	9.241 ***
OB2	<---	البيروقراطية التنظيمية	0.862	1.073	0.090	11.988 ***
OB3	<---	البيروقراطية التنظيمية	0.533	0.543	0.067	8.126 ***
OB4	<---	البيروقراطية التنظيمية	0.778	1.000		
OB5	<---	البيروقراطية التنظيمية	0.642	0.717	0.086	8.320 ***
DE1	<---	الاضمحلال	0.677	1.000		
DE2	<---	الاضمحلال	0.636	1.012	0.115	8.792 ***
DE3	<---	الاضمحلال	.877	1.397	0.142	9.830 ***
DE4	<---	الاضمحلال	.911	1.460	0.146	10.017 ***
DE5	<---	الاضمحلال	.815	1.340	0.146	9.156 ***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

ثالثاً: الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس:

بغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات أستمارة الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا ، إذ يتضح أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.710-0.955) وتعد هذه القيم



مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70) ، كما ان قيم معامل الصدق الهيكلي جميعها نسب عالية كونها تتبع في الحساب معاملات الثبات المستخرجة فقد تراوحت بين (0.843 - 0.977) . وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات العالي. ويبين الجدول (5) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لأداة قياس الدراسة الحالية.

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

معامل الصدق الهيكلي	معامل كرونباخ الفا	المتغيرات والابعاد	ت
0.925	0.856	الوعي الذاتي	.1
0.932	0.869	تقدير الاخرين	.2
0.934	0.872	الانفتاح على التعليقات	.3
0.912	0.832	التركيز المنخفض على الذات	.4
0.931	0.867	احترام الذات	.5
0.908	0.824	مفهوم الذات المتسامي	.6
0.978	0.955	القيادة المتواضعة	.7
0.933	0.871	الارستقراطية التنظيمية	.8
0.912	0.832	تبادل الاتهامات التنظيمية	.9
0.915	0.837	البيروقراطية التنظيمية	.10
0.926	0.858	الاضمحلال	.11
0.981	0.962	الشيخوخة التنظيمية	.12

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

رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1- وصف وتشخيص متغير القيادة المتواضعة أجمالاً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي لمتغير القيادة المتواضعة وأبعاده أجمالياً ، إذ يوضح الجدول (6) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير القيادة المتواضعة ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المبجوة بهذه الابعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يلي (احترام الذات SI ، تقدير الاخرين OA ، الانفتاح على التعليقات STP ، مفهوم الذات المتسامي TSC ، الوعي الذاتي SA ، والتركيز المنخفض على الذات LSF على التوالي) . فقد حقق متوسط حسابي موزون عام لهذا المتغير قدره (4.283) وقيمة الانحراف المعياري له (0.390) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، ومعامل اختلاف نسبي قدره (9.10%)



وكانت شدة الاجابة المتحققة قد بلغت (**85.65%**) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية مرتفعة حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (6) : الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة المتواضعة

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
86.57	11.02	0.477	4.329	الوعي الذاتي SA
84.93	10.92	0.464	4.246	تقدير الاخرين OA
85.11	10.56	0.449	4.255	الانفتاح على التعليقات STP
85.46	13.29	0.568	4.273	التركيز المنخفض على الذات LSF
84.96	10.79	0.458	4.248	احترام الذات SI
86.89	11.68	0.508	4.345	مفهوم الذات المتسامي TSC
85.65	9.10	0.390	4.283	المعدل العام لمتغير القيادة المتواضعة HumLea

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Excel 2010 , SPSS V.23)

## 2. وصف و تشخيص واقع متغير الشيوخة التنظيمية

يوضح الجدول (7) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير الشيوخة التنظيمية ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المبحوثة بهذه الابعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يلي (الاضمحلال DE ، الارستقراطية التنظيمية OA ، البيروقراطية التنظيمية OB ، تبادل الاتهامات التنظيمية RA) على التوالي . اما بالنسبة لمتغير الشيوخة التنظيمية الرئيسي فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (**2.808**) وقيمة الانحراف المعياري له (**0.399**) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، ومعامل اختلاف نسبي قدره (**14.21%**) وكانت شدة الاجابة المتحققة قد بلغت (**56%**) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة "معتدل" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (7) الاحصاءات الوصفية لمتغير الشيوخة التنظيمية

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
59	22.93	0.674	2.939	الارستقراطية التنظيمية OA
57	27.30	0.783	2.868	تبادل الاتهامات التنظيمية RA
54	18.18	0.49	2.696	البيروقراطية التنظيمية OB
55	18.18	0.496	2.729	الاضمحلال DE





<b>56</b>	<b>14.21</b>	<b>0.399</b>	<b>2.808</b>	<b>المعدل العام لمتغير الشيوخوة التنظيمية Org Agi</b>
-----------	--------------	--------------	--------------	---

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

### خامساً : اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

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

استخدم الباحث لاختبار علاقات الارتباط معامل الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة المتواضعة) بأبعاده الفرعية (الوعي الذاتي، تقدير الاخرين، الانفتاح على التعليقات، احترام الذات، التركيز المنخفض على الذات، مفهوم الذات المتسامي) والمتغير التابع (الشيوخوة التنظيمية) .

ويظهر الجدول (8) نسب نتائج تحليل الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية وابعادها الفرعية حسب الفرضيات المنصوص عليها في منهجية الدراسة ، كما تتضح قيم اختبار معنوية الارتباط ، فإذا ظهرت العلامة (\*\*\*) ضمن مصفوفة الارتباط فإنّ هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (0.99) ، فيما تدل العلامة (\*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (0.95).

**جدول (8) معاملات الارتباط بين القيادة المتواضعة بأبعادها والشيوخوة التنظيمية**

ابعاد القيادة المتواضعة						القيادة المتواضعة	المتغير المستقل
مفهوم الذات المتسامي	احترام الذات	التركيز المنخفض على الذات	الانفتاح على التعليقات	تقدير الاخرين	الوعي الذاتي		
-0.359**	-0.328**	-0.296**	-0.367**	-0.402**	-0.388**	-0.447**	الشيوخوة التنظيمية
.000	.000	.000	.000	0.000	.000	0.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة والشيوخوة التنظيمية							النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بان سعي القيادات في فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة الى الاهتمام بالسلوكيات المتواضعة، والتواصل مع الموظفين، وتقليل الاهتمام بالمصالح الشخصية، وتغليب مصلحة المجموعة، والاهتمام بالأخرين واحترام مشاعرهم، واشراكهم بتقديم الحلول للمشاكل التي تحدث بين الحين والاخر، والتعامل مع الاخرين بشفاافية عالية، من شأنه ان يحسن مستوى تمكين الملاكات التربوية ويعظم من مستوى الخدمة الذي يقدموه.



وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

2. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للقيادة المتواضعة في الشيوخوة التنظيمية . لغرض اختبار مستوى تأثير المتغير المستقل (القيادة المتواضعة) في المتغير المعتمد (الشيوخوة التنظيمية ) على مستوى العينة المبحوثة، اتجه البحث الى استخدام تحليل الانحدار البسيط بمعلوماته الاحصائية التي تتضمن اختبار (F) ومعامل الانحدار الجزئي (معامل Beta) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لتحقيق هذا الغرض، وهذا ما يوضحه الجدول (11) والذي جرى بناؤه وفق معادلة الانحدار الآتية:

$$Y = a + B X$$

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

$$\text{الشيوخوة التنظيمية} = 0.736 + 0.504 (\text{القيادة المتواضعة})$$

جدول (9) انموذج الانحدار الخطي لقياس تاثير القيادة المتواضعة في الشيوخوة التنظيمية

معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	الشيوخوة التنظيمية			المتغير التابع المتغير المستقل
		قيمة t	Beta	Constant	
0.254	37.982	8.370	0.504	0.736	القيادة المتواضعة

n = 152 , P > 0.05

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

ومن خلال الجدول (9) يتضح ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (37.982) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01) اي بدرجة ثقة (0.99) وهذا يدل على قوة الأنموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ (Beta = 0.504) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.370) هي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على ان تغييراً مقداره (1) في الشيوخوة التنظيمية يؤثر بمقدار (0.504) في القيادة الخلاقة. وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار. وبناء على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الخلاقة (X) في الشيوخوة التنظيمية (Y).

ويتضح ايضاً من الجدول (9) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0.254) اي ان متغير القيادة المتواضعة يفسر ما نسبته (0.254) من الشيوخوة التنظيمية ، اما النسبة المتبقية والبالغة (0.746) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث. ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخلاقة في الحد من الشيوخوة التنظيمية).

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (القيادة المتواضعة) له تأثير عكسي في المتغير التابع (الشيوخوة التنظيمية). اي ان سلوكيات القائد المتواضع في حال الاهتمام بها وتطويرها وتبنيها بأعلى مستوياتها في التعامل مع



الآخرين على الخصوص الملاكات الوظيفية في فروع مصرف الرشيد عينة الدراسة يمكن عن طريقها الحد من مستوى الشيوخة التنظيمية التي يمكن ان يصل لها في حال عدم اتباع القادة لهذه السلوكيات . وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

### المصادر

#### اولاً : المصادر العربية

- 1- ابو عجرة و أبو ناصر ، حسام كامل و حسن عاطف حسن (2018) . قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية في الحد من الشيوخة التنظيمية "دراسة تطبيقه علي شركات التأمين العاملة في فلسطين". جامعة القدس المفتوحة .
- 2- بوعسلة ، ر؛ بشيشي، و؛ ومجلخ، س ( 2020) . أثر الشيوخة التنظيمية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على عمال المركب المنجمي للفوسفاط بئر العائر تبسة ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد ( 11 ) ص: 325 – 344 .
- 3- عباس و يوسف ، حامد عادل و ليث علي ( 2015 ) ، العلاقة بين الشيوخة التنظيمية والسلوك غير الوظيفي .دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية ، جامعة بابل ، المجلد( 205 ) ، عدد ( 16 ) .
- 4- وليد بشيشي و سليم مجلخ و فوزي سماعلي ( 2020 ) أثر الشيوخة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على عمال المركب المنجمي للفوسفاط بئر العائر تبسة ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12 ، العدد 02 ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، الصفحات. ص : 141 – 151.

#### ثانياً : المصادر الاجنبية

- 1- Adizes, I. (1979). Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational dynamics*, 8(1), 3-25.
- Adizes, I. (2004). **Managing corporate lifecycles**. The adizes institute publishing.
- 2- Ahmed, A. H., Bwisa, H., Otieno, R. O., & Karanja, K. (2014). Strategic decision making: Process, models, and theories.
- 3- Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & organization development journal*.
- 4-Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of business ethics*, 132(1), 63-71.
- 5- Bhatia, R., & Bhatia, A. (2020). The Psychological Effect of Humble Leadership on Employee Turnover and Resilience. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(9), 6827-6856.
- 6-Branden, N. (2021). The power of self-esteem. Health Communications, Inc..



- 7-Cable, D. (2018). How humble leadership really works. *Harv Bus Rev*, 23, 2-5.
- 8- Chiu, T. S., Huang, H. J., & Hung, Y. (2012). The influence of humility on leadership: a Chinese and Western review. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 29, 129-133.
- 9- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance: The Roles of 10-Feeling Trusted and Job Autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 169-184.
- 11-Choi, G. E., Nordström, C., & Llorach, C. (2012). The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness: A Study of Swedish Gazelle Companies.
- 12- de Figueiredo Jr , Rui J.P., Rawley , Evan., & Rider, Christopher I. (2012). Organizational age and organizational change: Evidence from hedge fund product diversification .Working Papers Emory University's Goizueta Business School.
- 13- Elnagar, A. (2021). Investigating the Relationship between Humble Leadership Behavior and Job Alienation of Employees in Egyptian Hotels. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 311-329.
- 14- Funck, M. (2015). *Effectiveness of Humble Leadership for Creativity and Innovation in Context of Online-based Startups: A Qualitative Examination* (Master's thesis, University of Twente).
- 15- Garcia-Romeu, A., Himelstein, S. P., & Kaminker, J. (2015). Self-transcendent experience: A grounded theory study. *Qualitative Research*, 15(5), 633-654.
- 16-Horide, I. (2005). a Theory of the Growth of The Firm: An Interdisciplinary Approach. Available at SSRN 760864.
- 17-Jiang, H., Liu, W., & Jia, L. (2019). How humble leadership influences the innovation of technology standards: A moderated mediation model. *Sustainability*, 11(19), 5448.
- 18-Keltner, D., & Piff, P. K. (2020). Self-transcendent awe as a moral grounding of wisdom. *Psychological Inquiry*, 31(2), 160-163.
- Kozel, S. (2017). Openness: Politics, Practices, Poetics. Malmö
- 19-Krivtsova, N. N., Salikov, Y. A., Strukov, G. N., & Sukhareva, I. A. (2020, August). Methodological Approach to Analysis of Business-organization Development Factors at Life Cycle Stages. In *Advances in Economics, Business and Management Research* (pp. 341-346).
- 20-Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C., Duller, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2020). Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: age dependent explanations for business failure. *Review of Managerial Science*, 14(3), 633-661.
- 21-Lanciano, T., & Curci, A. (2021). Psychopathic traits and self-conscious emotions: What is the role of perspective taking ability?. *Current Psychology*, 40(5), 2309-2317.
- 22-Lavrinovich, A. V., & Sorokina, A. I. (2021). Signs of organization aging as an actual issue of modern management.



- 23-Lee, T., Liu, W. T., & Yu, J. X. (2021). Does TMT composition matter to environmental policy and firm performance? The role of organizational slack. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 196-213.
- 24-Leeming, D., Marshall, J., & Hinsliff, S. (2021). Self-conscious emotions and breastfeeding support: A focused synthesis of UK qualitative research. *Maternal & Child Nutrition*, e13270.
- 25-Li, D. (2021, April). Linking Humble Leadership and Proactive Behaviors of Frontline Service Employees in the Hospitality Industry: The Influences of Role-Breath Self-Efficacy. In 2021 6th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSED 2021) (pp. 715-721). Atlantis Press.
- 26-Liu, C. (2016). Does humble leadership behavior promote employees' voice behavior?—A dual mediating model. *Open Journal of Business and Management*, 4(4), 731-740.
- 27-Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*, 10(1), 3-18.
- 28-Nadelhoffer, T., & Wright, J. C. (2017). The twin dimensions of the virtue of humility: Low self-focus and high other-focus. *Moral Psychology*, 5, 309-342.
- 29-Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72.
- 30-Peng, A. C., Wang, B., Schaubroeck, J. M., & Gao, R. (2020). Can humble leaders get results? The indirect and contextual influences of skip-level leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 329-339.
- 31-Pettersen Gould, K. (2021). Organizational risk: "Muddling through" 40 years of research. *Risk Analysis*, 41(3), 456-465.
- 32-Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2017). Respect in organizations: Feeling valued as "we" and "me". *Journal of Management*, 43(5), 1578-1608.
- 33-Sapmaz, F., Yıldırım, M., Topçuoğlu, P., Nalbant, D., & Sızır, U. (2016). Gratitude, forgiveness and humility as predictors of subjective well-being among university students. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(1), 38-47.
- 34-Siskawati, Z. (2020). THE PURSUIT OF SELF-ESTEEM IN PHYLLIS WHITNEY'S NOVEL "HUNTER'S GREEN". *Lingue: Jurnal Bahasa, Budaya, dan Sastra*, 2(2), 96-104.
- 35-Smollan, R. K., & Singh, S. (2022). The Emotions of Failure in Organizational Life. In *Emotions and Negativity*. Emerald Publishing Limited.
- 36-Sun, Y. (2020, August). The Gift of Pride: How Humble Leadership Affects Subordinate's Feelings of Pride and Tacit Knowledge Sharing. In Proceedings of the 2020 3rd International Conference on Information Management and Management Science (pp. 54-58).



- 37-Szycer, D. (2019). Forms and functions of the self-conscious emotions. *Trends in cognitive sciences*, 23(2), 143-157.
- 38-Tang, N., & Baker, A. (2016). Self-esteem, financial knowledge and financial behavior. *Journal of Economic Psychology*, 54, 164-176.
- 39-Tokarczyk, T., & Appelman, J. (2008). The corporate life cycle: Leading organizations to perpetual life. *Fmi Quarterly*, 4.
- 40-Trapp, S., Blömeke, S., & Ziegler, M. (2019). The openness-fluid-crystallized-intelligence (OFCI) model and the environmental enrichment hypothesis. *Intelligence*, 73, 30-40.
- 41-von Wobeser, L. H. (2016). Life cycle in organizations: A stationery shop case study. *Journal of Business Case Studies (JBSCS)*, 12(1), 35-40.
- 42-Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of leadership studies*, 10(2), 7-18.
- 43-Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C., & Luo, Z. (2019). Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1801-1808.
- 44-Ye, X. (2019). Humble leadership and employee performance: Examining a moderated-mediation model. In 4th International Symposium on Management, Economics, E-business and Marketing, 566-572..