

أبعاد القيادة المستنيرة وعلاقتها بتعزيز التراصف الاستراتيجي / بحث تطبيقي لعينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة

Dimensions of enlightened leadership and its relationship to enhancing strategic alignment / applied research on a sample of private Iraqi commercial banks

Sabreen Ali Zayer<sup>1</sup>

Dr.Maha Sabah Ibrahim<sup>2</sup>

Received

27/12/2023

Accepted

11/1/2024

Published

31/3/2024

**Abstract:**

The goal of the search is to Diagnosing the level of awareness and response of the researched sample to the concept of enlightened leadership and strategic alignment, as well as measuring the strength and weakness of the correlations and influence between the independent variable enlightened leadership with its dimensions represented by (the role of the developer, the role of the changer, the role of the visionary, the role of the communicator) and the dependent variable strategic alignment with its dimensions represented by ( Cultural alignment, structural alignment, technological alignment, resource alignment). Accordingly, the research problem was defined by the main question to identify the role that enlightened leadership plays in achieving strategic alignment in a number of private Iraqi commercial banks, represented by (Iraqi Middle East Investment, Business Gulf and Ashur International), ( Al-Mansour Investment, Baghdad, Iraqi Investment) and in light of this, the hypothetical plan for the research was designed, which embodies the relationship between the research variables. The descriptive analytical approach was adopted and the questionnaire was used as the main tool for collecting data from the sample of (124) respondents representing administrative leaders at various levels. ( Delegate Director, Assistant Delegate Director, General Manager, Assistant General Manager, Department Director, Assistant Department Director, Division Official ), as well as the use of data and investigated banks. for the (reports. Financial statements for the years (2017-2021 Statistical methods were used to analyze the data (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, relative importance , Pearson correlation coefficient, Spearman correlation coefficient, regression coefficient, t-test , coefficient of determination  $R^2$  , F , test Confirmatory factor analysis-Kruskal-Wallis ( test ) and based on the two statistical programs SPSS v.28 ) and (AMOS v.26 and , the research concluded a set of results,( the most important of which is the existence of a correlation and impact of leadership enlightened by its dimensions in achieving strategic alignment, which indicates the importance of the role of leadership enlightened by its dimensions in achieving strategic alignment and then achieving decent work and the economic growth .

**Keywords:** Enlightened leadership, Smart leadership, Strategic alignment.

1-Postgraduate Student, Federal board of supreme audit, [Sabreen.ali1202m@pgiafs.uobaghdad.edu.iq](mailto:Sabreen.ali1202m@pgiafs.uobaghdad.edu.iq)

2-Assistant Professor, Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, [Maha.sb@pgiafs.uobaghdad.edu.iq](mailto:Maha.sb@pgiafs.uobaghdad.edu.iq)

## المستخلص :

هدف البحث الى تشخيص مستوى ادراك واستجابة العينة المبحوثة لمفهوم القيادة المستنيرة والترافف الاستراتيجي، فضلاً عن قياس مدى قوة وضعف علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل القيادة المستنيرة بأبعادها المتمثلة بـ ( دور المطور، دور المغير، دور الرؤيوي، دور المتصل) والمتغير التابع الترافف الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ ( الترافف الثقافي، الترافف الهيكلية، الترافف التكنولوجي، ترافف الموارد)، وعليه تحددت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس للتعرف على الدور الذي تؤديه القيادة المستنيرة في تحقيق الترافف الاستراتيجي في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة والمتمثلة بـ (الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، الخليج التجاري، آشور الدولي، المنصور للاستثمار، بغداد، الاستثمار العراقي)، وفي ضوء ذلك جرى تصميم المخطط الفرضي للبحث والذي يجسد العلاقة بين متغيرات البحث وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من العينة البالغ عددها (124) مبحوثاً يمثلون القيادات الإدارية وبمختلف المستويات ( مدير مفوض، معاون مدير مفوض، مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم، معاون مدير القسم، مسؤول شعبة)، فضلاً عن استخدام البيانات والتقارير المالية للسنوات (2017-2021) للمصارف المبحوثة، وقد تم استخدام الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات ( الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية، معامل الارتباط بيرسون، معامل الارتباط سبيرمان، معامل الانحدار، اختبار t، معامل التحديد R<sup>2</sup>، اختبار F، التحليل العاملي التوكيدي، اختبار (Kruskal – Wallis) وبالاعتماد على البرنامجين الاحصائيين (SPSS v.28) و (AMOS v.26)، وخلص البحث الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيادة المستنيرة بأبعادها في تحقيق الترافف الاستراتيجي، مما يشير ذلك الى اهمية دور القيادة المستنيرة بأبعادها لتحقيق الترافف الاستراتيجي ومن ثم تحقيق العمل اللائق ونمو الاقتصاد .

**الكلمات المفتاحية :** القيادة المستنيرة، القيادة الذكية، الترافف الاستراتيجي.

## المقدمة:

تسعى اغلب منظمات الاعمال اليوم الى تحقيق النجاح في عملياتها ونشاطاتها، والتنافس من اجل بناء مركز استراتيجي يميزها عن غيرها في بيئة اعمالها، ويضمن لها بقاءها ونموها وديمومتها، فضلاً عن التحسين المستمر لعملياتها بعيداً عن الاعمال الروتينية والتقليدية السائدة، ولكي تتمكن المنظمات ولاسيما المصارف من مواكبة التغييرات المستجدة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال عملها، وذلك بتقديم افضل الخدمات لزيائنها والذي يضمن لها التميز والنجاح ومن ثم التوسع في حصتها السوقية، وبالتالي تحقيق اهدافها التي تروم الوصول اليها، فعلى تلك المنظمات ان تتبنى مفاهيم استراتيجية جديدة او فلسفة ادارية حديثة، ومن ابرز تلك المفاهيم هو الترافف الاستراتيجي الذي يُعد من المفاهيم الحديثة في الفكر الاستراتيجي فمن خلاله تستطيع المنظمات من تحقيق التناسق والانسجام والتكامل بين اقسامها والعاملين لديها، فضلاً عن تحقيق اهدافها الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، وهذا يعتمد على اسلوب الادارة في القيادة والذي يتطلب اتباع انماط قيادية جديدة وأحد هذه الانماط هو القيادة المستنيرة والتي تتمثل بوضوح الرؤية، والتخطيط السليم، والجدية في عملية التنفيذ والمتابعة، وتحفيز العاملين لتجاوز الأداء العادي وصولاً للعمل المبدع لخلق بيئة تنظيمية هادئة ومستقرة ومنسجمة مع البيئة الخارجية، من هنا تولدت فكرة البحث كحالة لقياس دور القيادة المستنيرة عبر ابعادها المتمثلة بـ ( دور المطور، دور المغير، دور الرؤيوي، دور المتصل) في تحقيق الترافف الاستراتيجي عبر أبعاده المتمثلة بـ ( الترافف الثقافي، الترافف الهيكلية، الترافف التكنولوجي، ترافف الموارد) في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة والمتمثلة بـ (الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، الخليج التجاري، آشور الدولي، المنصور للاستثمار، بغداد، الاستثمار العراقي) .

## المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً: مشكلة البحث:** يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتطورات السريعة والمتزايدة في المجالات كافة ، والتي اسهمت في اعادة بناء وهيكلة الاقتصاد العالمي ، فقد واجهت المنظمات ولا سيما المصارف العديد من الصعوبات والتحديات ، التي تُحتم عليها اتباع طرق ووسائل واساليب حديثة لكي تتمكن من تحقيق **الترافف الاستراتيجي** ، الذي اصبح ضرورة من ضروريات العصر التي يجب على المنظمات تحقيقه بما يضمن لها الانسجام والتكيف المستمر والمرونة لمواجهة تلك التغيرات والمستجدات في ظل بيئة العمل الديناميكية التي تعمل فيها والمصاحبة للتقدم التكنولوجي، ومن ثم ينعكس ذلك ايجاباً على نموها وديموميتها وبقاءها تنافس في مجال عملها، اذ ان اي ضعف او عدم انسجام في بيئة العمل يؤدي ذلك الى علاقات عمل مضطربة، ومن ثم عدم القدرة على اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، وهذا يعتمد على أسلوب الإدارة في القيادة والذي يتطلب توفر أنماط قيادية جديدة وأحد هذه الأنماط هو **القيادة المستنيرة** والتي تتمثل بوضوح الرؤية ، والتخطيط السليم ، والجدية في عملية التنفيذ والمتابعة ، وتحفيز العاملين لتجاوز الأداء العادي وصولاً للعمل المبدع لخلق بيئة تنظيمية بعيدة عن الظلم. ومن هنا تبلورت مشكلة البحث بعد إجراء الباحثة لبعض الاستطلاعات والمقابلات الأولية مع مديري المصارف المبحوثة ان هناك ضعفاً في التركيز على أبعاد الترافف الاستراتيجي وتحديد سبل تحقيقه عن طريق تعزيز دور القيادة المستنيرة والتي ستسهم في تحقيق استقرار بيئة العمل المصرفية وتقديم أفضل الخدمات للزبائن والمتعاملين معها، تتمثل مشكلة البحث من خلال اثار التساؤل الرئيس الآتي:

ما الدور الذي تؤديه القيادة المستنيرة في تحقيقها للترافف الاستراتيجي في المصارف المبحوثة.

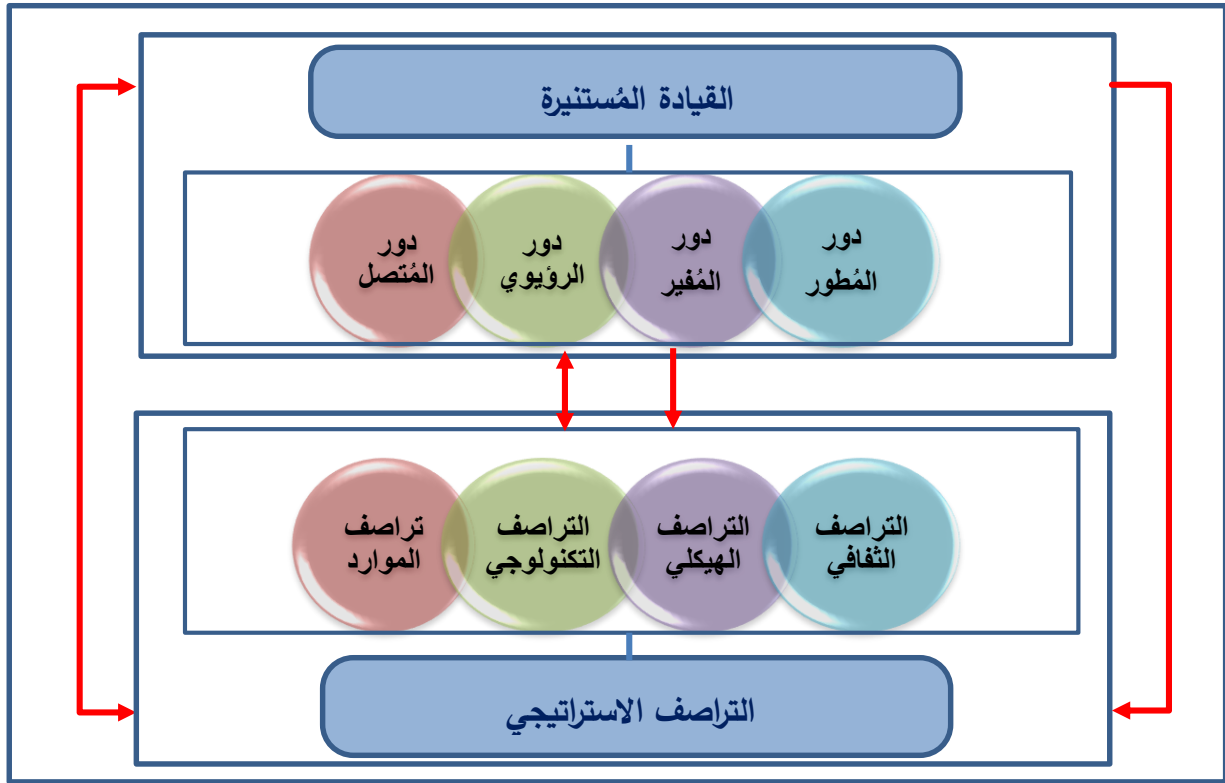
**ثانياً: أهمية البحث:** مساعدة متخذي القرار ، المسؤولين في المصارف المبحوثة على ادراك واستيعاب أهمية موضوع القيادة المستنيرة والتعرف على ابعاده لما لها من دور مهم في تحقيق الترافف الاستراتيجي وبالتالي ينعكس ذلك ايجاباً على مستوى الاداء بشكل عام، وسيسهم البحث من خلال النتائج التي سيتم التوصل اليها ، في افادة متخذي القرار والمسؤولين في المصارف المبحوثة في التحسين والتطوير المستمر للواقع الفعلي للعمل، والذي ينعكس بدوره على تقديم افضل الخدمات للزبائن، ومن ثم التوسع في الحصة السوقية، تكمن أهمية البحث من اهمية القطاع المصرفي، كونه قطاع حيوي ومهم ، اذ يُعد عنصراً أساسياً من العناصر التي تساهم برفد ودعم التنمية الاقتصادية للبلاد ككل.

**ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث الى :**

1. بيان مدى قوة وضعف علاقات الارتباط بين القيادة المستنيرة والترافف الاستراتيجي في المصارف المبحوثة.

2 . قياس تأثير ابعاد القيادة المستنيرة في الترافف الاستراتيجي في المصارف المبحوثة .

**رابعاً: مخطط البحث الفرضي:** في ضوء تحديد مشكلة واهداف البحث ، فضلاً عن مراجعة الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث تم تصميم فكرة مخطط البحث الفرضي والذي يوضح طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري البحث وكما موضح في الشكل (1).



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر : اعداد الباحثان.

**خامساً: فرضيات البحث: يقوم البحث على الفرضيتين الاتيتين:**

1. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة المستنيرة والتراصف الاستراتيجي .
2. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة المستنيرة مجتمعة في التراصف الاستراتيجي .

**سادساً: منهج البحث:**

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، فضلاً عن اعتماد البحث في الجانب العملي على توزيع الاستبانة وتحليل البيانات المالية للمصارف المبحوثة.

**سابعاً: حدود البحث : تمثلت حدود البحث بالآتي:**

1. **الحدود المكانية :** وتمثلت بعدد من المصارف العراقية التجارية الخاصة والواقعة ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد وهي كل من مصرف (بغداد ، الشرق الاوسط العراقي للأستثمار، الأستثمار العراقي ، الخليج التجاري، آشور الدولي، المنصور للأستثمار).
  2. **الحدود الزمانية:** امتدت مدة إجراء البحث من (2022 /12 /21) الى (2023 /12 /11) ، فضلاً عن اعتماد البيانات من التقارير المالية السنوية للمصارف المبحوثة وللسنوات (2017-2021).
  3. **الحدود البشرية :** وتمثلت بالقيادات الأدارية وبمختلف المستويات (مدير مفوض ، معاون مدير مفوض ، مدير عام ، معاون مدير عام، مدير قسم، معاون مدير القسم، مسؤول شعبة ، معاون مسؤول شعبة).
- ثامناً: مجتمع وعينة البحث:** وتمثل مجتمع البحث بالمصارف العراقية التجارية الخاصة والواقعة ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد، وتم اختيار ستة مصارف لأغراض البحث وهي كل من ( بغداد ، الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، الاستثمار العراقي ، الخليج التجاري، آشور الدولي، المنصور للاستثمار) ، واعتمد البحث اسلوب المعاينة الطبقيّة الحصصية ، اذ تم سحب العينة

من حجم المجتمع البالغ (575) مديراً ، وبالاعتماد على انموذج ( Krejcie & Morgan,1970) وبإضافة نسبة خطأ المعاينة (5%)، وبلغ حجم العينة (144) مديراً موزعين على المصارف والتي تمثلت بـ (مدير مفوض ، معاون مدير مفوض، مدير عام ، معاون مدير عام ، مدير قسم ، معاون مدير قسم ، مسؤول شعبة ، معاون مسؤول شعبة)، وتم توزيع (144) استبانة واستملت منها (133) استبانة وبعد إجراء الفحص والتدقيق تبين وجود (11) استبانة غير صالحة للتحليل الأحصائي ، فأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هي (124) استبانة.

**تاسعاً: اداة البحث:** اعتمد الجانب التطبيقي للبحث على الاستبانة اذ تعد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية للبحث وصممت فقراتها بالإفادة من الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث وتم تكييفها بما ينسجم واهداف البحث، إذ تضمنت محورين رئيسين هما: المحور الأول ويتضمن معلومات تعريفية عن المبحوثين وهي (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، العنوان الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) أما المحور الثاني فانه ركز على متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها، وهي :-  
**الأول: القيادة المستنيرة:** والذي تضمن أربعة أبعاد هي (دور المطور، دور المغير، دور الرؤيوي، دور المتصل)، ووضعت (5) أسئلة لكل بعد حتى أصبح إجمالي الأسئلة (20) سؤالاً.

**الثاني: التراصف الاستراتيجي:** والذي تألف من أربعة ابعاد هي (التراصف الثقافي، التراصف الهيكلي، التراصف التكنولوجي، تراصف موارد)، وتم صياغة (5) اسئلة لكل بعد من الابعاد حتى أصبح مجموع الاسئلة لهذا المتغير (20) سؤالاً، وبهذا تكونت الاستبانة من (40) سؤالاً، صيغت على وفق مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، وبأوزان (1, 2, 3, 4, 5) على التوالي، والملحق (4) يوضح استمارة الاستبانة.

**عاشرًا: الاساليب الاحصائية:** تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) في احتساب (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ، اختبار T، اختبار F).

#### المبحث الثاني : التاثير النظري لمتغيري البحث:

**أولاً: مفهوم القيادة المستنيرة:-** يشهد العالم الكثير من التغيرات في المجالات كافة، وهذا ناتج عن بيئة العمل التي تتميز بعدم الاستقرار، وهذا يعتبر تحدياً كبيراً لمواجهة المنافسة ، مما يتطلب من المنظمات تبني اساليب ومفاهيم ادارية حديثة لمواجهة هذه التحديات، وذلك باتباع انماط ادارية تجعلها قادرة على تطوير ادائها وزيادة انتاجيتها ، واحد هذه الاساليب الحديثة هي توفير قادة قادرين على مواكبة التغييرات والتطورات السريعة التي تواجهها ادارة هذه المنظمات عن طريق الاعتماد والاستغلال الامثل للمواهب والقدرات التي يمتلكها العاملين في المنظمة وهذا ما يعرف بالقيادة المستنيرة (Kashkousha,2021: 58)، اذ تعمل القيادة المستنيرة على تطوير القدرات والمهارات والخبرات لدى العاملين في المنظمة ، مما يؤدي ذلك الى تحسين الاداء بشكل عام ومن ثم تبادل الخبرات والمهارات التي اكتسبها العاملين بين الاقسام والدوائر (Hadi et.al.,2018:19)، وأن نجاح المنظمات ما هو الا نتيجة لجهود كل من القادة والمؤوسين ، لأنهم شركاء في تحقيق النجاح اذ يحتاج المرؤوسين للتوجيه والدعم من قبل القادة وهذا يستلزم وجود قادة قادرين على تولي ادارة المنظمة وادارة الادوار التي تشجع على العمل بكفاءة وفعالية (Rahman,2022:65).  
ويوضح جدول(1) مجموعة من التعاريف الخاصة بالقيادة المستنيرة وحسب وجهات نظر الباحثين:

## جدول (1) تعريف القيادة المستنيرة من وجهة نظر الباحثين والمتخصصين

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	Mays, 2008: 55	العملية التي تتصف بالديناميكية حيث تجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من مهام العملية القيادية في المنظمة من خلال التغيير المستمر والتطور الذي يعمل على تنمية الوعي الذاتي لديهم.
2	Millick, 2009:4	القيادة التي تقوم على أساس القيم ، من أجل التطوير والحفاظ على النجاح المستمر والأداء العالي المتقن للمنظمات.
3	Misra,2017:20	العملية التي يكون جهد القائد فيها منصب نحو خدمة الآخرين، متجاوزاً بذلك مصلحة الشخصية، من أجل تحقيق التميز لكل فرد من العاملين في المنظمة.
4	Abdullah, 2019:199	مجموعة من الأدوار والسلوكيات التي يلهم القائد بها الآخرون والمتمثلة ( بالثفاني، الحكمة، غرس روح التعاون، والانفتاح وخدمة العاملين)، مع تحفيزهم وتشجيعهم لتقديم كل ما هو جديد ومختلف.
5	Al-Janabi, 2022: 77	أحد أنماط القيادة الإيجابية التي يتصف بها القادة، من خلال ما يمتلكونه من قدرات لدعم وتحفيز وتشجيع العاملين وغرس الثقة والمحبة والحرية والاستقرار فيهم، بعيداً عن أسلوب العقاب والتهديد.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول اعلاه.

ثانياً: أهمية القيادة المستنيرة: - تحظى القيادة المستنيرة بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي لما تتمتع به من قدرات هائلة تساعد على مواجهة الصعوبات والتحديات البيئية، وهذا النوع من القيادات تبرز اهميتها من خلال الآتي:

1. تعزز من بصيرة القائد من خلال ايجاد نوع من الانسجام والتوافق بين رؤية ورسالة المنظمة واهدافها وتمكنها من التعامل بكل كفاءة وفاعلية مع المتغيرات المستقبلية وبدرجة عالية من المرونة (Sharma,1995:5).
2. تعود بالنفع وتصب في مصلحة المنظمة عند استخدامها مجموعة من الادوات المناسبة والملائمة والمهمة التي تجعل تلك المنظمات ناجحة ومقدمة في بيئة الاعمال ( millick,2009:2).
3. تسهم بشكل فعال لتعزيز وتقوية العلاقات التعاونية مع العاملين من اجل صنع فارق ايجابي في حياتهم والعمل على ايجاد قيمتهم المعنوية والمهنية والشخصية ( Olariu,2010:1).
4. تمتلك القدرة للتجاوب مع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية ، وذلك عن طريق زيادة الوعي الذاتي للعاملين بخلق بيئة عمل مناسبة وملائمة وتتناسب مع احتياجاتهم الشخصية والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها (Kashkousha,2021: 58).

ثالثاً: ابعاد القيادة المستنيرة: وتتمثل بالآتي:

1. دور المطور: ويمثل هذا الدور قدرة القائد المستنير في مساعدة المنظمة للقيام بتطوير وضعها الراهن إلى الوضع المستقبلي، الذي يجعل المنظمة في الصدارة ومواكبة التطور والأبداع المستمر وتواصل النجاح عن طريق أهداف مقصودة والمخطط لها ، وتغيير القيم وزيادة المعرفة والمهارات، التي يصب جميعها في مصلحة الأطراف المشاركة، ومن ثم جعلها قادرة على المنافسة وعلى المدى البعيد ، وهذا يعتمد على الاستراتيجية المتبعة من قبل القيادات التي تقود فرق العمل في المنظمات ( Ibrahim, 204 :2017) ، وان العملية التطويرية ماهي الا جهد شمولي مخطط له على الامد البعيد تمارسه او تقوم به القيادات العليا بالمنظمة لتطوير العاملين، عن طريق التأثير في انماطهم السلوكية ومهاراتهم وقدراتهم، فضلاً عن تطوير العمليات التنظيمية داخل المنظمة والتكنولوجيا المتبعة، والذي بدوره يساعد المنظمة في حل مشاكلها مع زيادة قابليتها للتأقلم او التكيف مع بيئتها المحيطة ( saleh,2021:52).

2. دور المغير: ويعتبر التغيير ضرورة عصرية لا بد منها لتطوير المنظمات ولضمان بقائها واستمرارها ونجاحها، وان القيادات التي تتبع اسلوب التغيير في عملها تسعى الى تحقيق اهدافها المخطط لها وفق استراتيجيات محددة مسبقاً، كما تحتاج عملية التغيير الى قادة مستنيرين قادرين على فهم طبيعة التغيير المطلوب وكيفية تنفيذه لتصبح ثقافة اساسية ومعتمدة في اي منظمة،

ولمواكبة التطور العالمي الذي نشهده في وقتنا الحالي وللنهوض بواقع المنظمة الى واقع أفضل يضمن لها التقدم والتطور والازدهار ( Zakaria,2010:1).

3. دور الرؤيوي: يكمن الدور الرؤيوي في قدرة القائد على التفكير بالمستقبل بصورة واضحة ودقيقة وحكمة ودراية والتنبؤ بالتحديات المستقبلية ووضع الاستعدادات لتجاوزها، فضلاً عن إلهام العاملين باتجاه الأداء المثالي والسلوكيات الموجهة نحو تحقيق الاهداف والأداء التنظيمي، فالقادة المستتيرون يمتلكون القدرة على تحويل الرؤية المستقبلية الى واقع من خلال تحفيز وتشجيع اتباعهم، كونهم يستمدون تلك الرؤية من اتباعهم، كما انهم قادرين على ادارة العلاقات بين العاملين داخل المنظمة، وتحقيق التواصل بشكل فعال بينهم، من اجل جعل اتباعهم اكثر تهماً والتزاماً وادراكاً لرؤيتهم (Al-Janabi, 2022:95)، ويعتبر دور الرؤيوي من الادوار بالغة الاهمية ولجميع المنظمات كونها تعيش في بيئة متسارعة التغيير، ويرتبط هذا الدور بخيارات المنظمة او ماترغب ان تكون عليه في المستقبل (Muhammad, 2022: 410).

4. دور المتصل: تكمن اهمية الاتصال في اي منظمة في عملية نقل وتبادل خبراتها من جيل الى جيل، كما ويساعدهم الاتصال الفعال من خلال القائد على نقل التعليمات والتوجيهات إليهم وبالتالي اتمام المهام الموكلة إليهم على اتم وجه (Al-Nazir, 2010: 99). وان عملية الاتصال بين القائد والعاملين ترتبط بالطرق التكنولوجية المتبعة من قبل المنظمة وعلى اختلاف انواعها، فهناك تقنيات للاتصال تتمثل بـ ( البريد الصوتي ، البريد الالكتروني ، المؤتمرات المرئية والصوتية ، الطلب عبر الانترنت) وغيرها من التقنيات الأخرى (Nakai,2006:69).

رابعاً: مفهوم التراصف الاستراتيجي: يعتبر التراصف الاستراتيجي احد المواضيع المهمة التي اثارت جدلاً في الآونة الاخيرة ، اذ أخذ هذا المفهوم اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات التي تسعى الى التنافس في بيئة الاعمال، فضلاً عن اعطاء تفسيرات مختلفة حسب الدراسات النظرية والابحاث العملية (Chan & Reich, 2007: 297-315)، ويعتبر التراصف بأنه ترتيب او تنظيم في خط مستقيم" وبمثابة حالة من التعاون او الاتفاق بين مجموعة من الافراد حول موضوع معين او قضية محددة أو وجهة نظر مشتركة (Abdel Rahim, 2014: 15)، فمن خلال التراصف الاستراتيجي تستطيع المنظمات من تحسين مستوى ادائها وهذا بدوره يصب في مصلحة المنظمة ومن ثم ينعكس بشكل ايجابي على جودة الخدمة المقدمة الى الزبون، اذ يرتبط مفهوم جودة الخدمة بمفهوم تقييم المستفيد (الزبون) فهو تقييم معرفي للخدمة المقدمة من قبل المنظمة (Khudair, 2022: 72) ، ووردت الكثير من التعاريف للتراصف الاستراتيجي حسب آراء الباحثين ولكن لا يوجد تعريف شامل ومحدد يخص التراصف تبعاً لاختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين والمتخصصين الفكرية، ويعرض جدول ( 2 ) مجموعة من التعاريف الخاصة بالتراصف الاستراتيجي وحسب وجهات نظر الباحثين ووفق التسلسل الزمني:

#### جدول (2) تعاريف التراصف الاستراتيجي من وجهة نظر الباحثين والمتخصصين

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	Jouirou & Kalika,2004: 2	عملية مستمرة من التغييرات والتعديلات التي تضمن التوافق والانسجام مابين استراتيجية نظم المعلومات وبين استراتيجية الاعمال.
2	chtourou,2012:33	تطبيق لتكنولوجيا المعلومات المناسبة والملاءمة بطريقة ملائمة ومناسبة وفي الوقت المناسب ، وبما يتماشى مع احتياجات واهداف واستراتيجيات العمل .
3	Mohamed,2014:92	الوضع الذي يتوافر فيه التوافق بين استراتيجية المنظمة وسياقات العمل الداخلي والخارجي.
4	Alkhalifa,2016:11	درجة التكامل والتطابق والملاءمة بين استراتيجية الأعمال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وبين البنية التحتية للاعمال هذا من جهة وبالإضافة الى تعزيز ودعم استراتيجية العمل مع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات.
5	Helan,2021:34	توافق تام مابين رؤية المنظمة واستراتيجيتها، والتوافق والتكامل بين كافة الوحدات التنظيمية للمنظمة والتي تؤدي الى اداء الاعمال بشكل يتلاءم مع تحقيق اهداف المنظمة.

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول اعلاه.



- خامساً : أهمية الترافف الاستراتيجي:** يحظى الترافف الاستراتيجي بأهتمام متزايد من قبل الباحثين والمتخصصين والممارسين؛ وذلك بسبب ما يحمل في طياته من آثار جوهرية مهمة تساعد على تحسين أنشطة وعمليات المنظمة والتي تتمثل بالآتي:
1. يساعد على زيادة التنسيق والتنظيم الفعال للمستويات الادارية في المنظمة، مما يسهم بدوره بزيادة فعاليات الارتباط الرأسي من اجل الحصول على التنفيذ الناجح والفعال للأنشطة والاعمال في المنظمة (Andrews&Beynon,2011: 205).
  2. يعزز من استراتيجيات الأعمال في المنظمة، ويدعم الأسراتيجيين ويمكنهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم التحليلية لكي يصبحوا أكثر قدرة لمواجهة التغيرات في المستقبل، من خلال توفير البرامج والبيانات والتطبيقات الضرورية والمطلوبة (Mazumder,2015:32).
  3. يحافظ على اعمال المنظمة ويعمل على تعزيزها من خلال توفير رؤيا واضحة وشاملة وموحدة حول محاذاة تكنولوجيا المعلومات والاعمال، وله تأثير ايجابي وفعال ومحتمل على اداء المنظمات (Afandi,2017:48).
  4. يحقق الانسجام والتوافق بين الموارد المتاحة في المنظمة وهيكلها التنظيمي وبين استراتيجيات البيئة التي تعمل فيها، كما ويساعد على خفض التكاليف وزيادة الكفاءة وتحسين العلاقات مع الموردين والموزعين والزبائن، ومن ثم تحقيق الاهداف المشتركة (Al-Taie & Salman 2020: 63).
- سادساً: ابعاد الترافف الاستراتيجي:** وتتمثل بالآتي:
1. **الترافف الثقافي:** يؤثر وجود نظام حوكمة واضح بالقواعد واللوائح والسياسات والاجراءات التي تثبت سلوك كل فرد في المنظمة على ادائها التنظيمي، اذ ان وجود ثقافة للمنظمة تمكن العاملين من العمل بشكل سهل ، وبالتالي ارتفاع درجة رضا الزبائن خاصة في المنظمات الخدمية والتي سينعكس بالتالي على فعالية وكفاءة انتاجيتها وادائها (Muthaura,2021:14)، اذ يتضح دور الترافف الثقافي في المنظمات كافة عن طريق ( أنظمة القيم ، القواعد التي تتمسك بها المنظمة ، هيكل الاتصالات ) (Radi, 2022: 35).
  2. **الترافف الهيكلي:** ان عملية تقسيم العمل ، وتعيين وتنسيق المهام، وفتح قنوات الاتصال فيما بين الادارات والعاملين (مستويات المنظمة كافة) من شأنه ان يسهل من عملية تدفق التعليمات والانظمة والقوانين الى المنظمة كافة، فضلاً عن ان عملية التنسيق للمهام التنظيمية كما هو محدد في الهيكل التنظيمي للمنظمة من شأنه ان يحقق انتاجية عالية في الاداء (Muthaura,2021:15-16)، وان تحديد سلطة اتخاذ القرار ووضع خطة استراتيجية متكاملة على مستوى المنظمة يضمن لها المشاركة في الاعمال ومناقشة ومراجعة الاولويات وتخصيص موارد تكنولوجيا المعلومات بشكل رسمي وهذا مهم جداً لنجاح المنظمة. وهذا يعتمد على سلطة القيادة في المنظمة ، اذ يتم عن طريقها التواصل الفعال وفتح قنوات للحوار المتبادل بين المستويات الادارية كافة، والقيام بالتخطيط واتباع منهجية ادارة التغيير ، والدعم لنجاح الفكرة ، وكل هذا لن يتحقق الا اذا كان هناك دعم والتزام من الادارة العليا (Ali & Hamad, 2021: 229).
  3. **الترافف التكنولوجي:** اصبحت تكنولوجيا المعلومات جزءاً أساسياً من عمل كل منظمة، وذلك نتيجةً للتطور الهائل في أنظمة المعلومات التي غيرت الطريقة الحالية لأداء عمل المنظمات، لهذا بحث قادة الاعمال بشكل دائم عن الممارسات الادارية التي ساعدتهم على الترافف استراتيجياً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاعمال (Belete&Hagos,2020:1)، وان ترافف الاعمال مع تكنولوجيا المعلومات ادى الى " تطبيق تكنولوجيا المعلومات بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب وبما يتلاءم مع استراتيجيات واهداف وحاجات العمل"، اذ كلما كان هناك ترافف فعال لخطة تكنولوجيا المعلومات مع خطة العمل يمكن ان يحقق ذلك ميزة تنافسية (Al-Abadi et al., 2016:217).
  4. **ترافف الموارد:** يذكر (Ghonim & Khashan,2020:5-6) ان المشاركة في العملية الاستراتيجية لا تقتصر على عدد من الافراد الموجودين في هرم المنظمة ، ولهذا يجب توسيع عملية الترافف الاستراتيجي في المستويات الادارية للمنظمة من الادارة العليا الى الادارة الدنيا ، وذلك من اجل اعطاء فرصة لبناء علاقات متبادلة بين الوظائف التنظيمية المختلفة ، اذ قد تواجه العديد



من المنظمات مشاكل لعدم انسجام العاملين، لهذا تشير الأدبيات الى انه لا ينبغي تكليف العاملين بتنفيذ الاستراتيجية الا بعد ضمان تحقيق التوافق فيما بينهم.

### المبحث الثالث: الجانب العملي:

أولاً: اختبارات صدق الاستبانة وثباتها: أجريت على الاستبانة العديد من الاختبارات للتحقق من صدقها وثباتها ، وكالاتي:

1- الصدق الظاهري: يعد من أحد أهم تلك المعايير والذي يكمن في عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء والمحكمين، فقد عرضت الاستبانة في الملحق (1) على عدد من المحكمين والمتخصصين والبالغ عددهم (14) محكماً، واخذت اغلب ارائهم وملاحظاتهم بغية جعل الاستبانة بصورة ملائمة أكثر مع الأهداف المرجوة من البحث.

2- ثبات الاستبانة :-يشير مفهوم الثبات إلى مدى الاتساق في نتائج المقياس، إذ إن قوة الثبات في الاستبانة تشير إلى تقارب أو تساوي نتائج التطبيق في مدتين زمنيتين مختلفتين على الأفراد المستهدفين أنفسهم في البحث، فكلما كانت قيمة معامل الثبات (0.70) فأكثر دل ذلك على الثبات والتعويل على نتائج البحث، لهذا احتسب معامل الثبات على وفق طريقتين:

أ- طريقة التجزئة النصفية : تم تجزئة فقرات الاستبانة البالغة (40) فقرة إلى نصفين متجانسين متساويين، ولجميع الاستبيانات البالغ عددها (55) استبانة ، إذ ضمّ النصف الأول الفقرات الفردية في حين ضمّ النصف الثاني الفقرات الزوجية، ومن احتساب معامل ارتباط (بيرسون) بين النصفين والبالغة قيمته (0.878) وباستخدام معادلة (سبيرمان براون) التصحيحية كانت قيمة معامل الثبات على وفق طريقة التجزئة النصفية (0.88) للنصف الأول و(0.91) للنصف الثاني وهي قيم ثبات جيدة جداً تدعو إلى اعتماد نتائج البحث وتعميمها في الدراسات المستقبلية.

ب- طريقة الاتساق الداخلي : تعتمد هذه الطريقة على مدى تناسق إجابات المبحوث ذاته من فقرة إلى أخرى، إذ استخدمت عينة عمدية من المستطلعين قدرها (38) مبحوثاً استطلعت آراءهم بشأن موضوع البحث وتمت عملية إعادة الاستبيان عليهم بعد مدة قدرها ثلاثة أسابيع، ثم تم احتساب معامل (الفا- كرونباخ) لكل فقرة من فقرات الاستبانة، فضلاً عن معامل الثبات العام لكل فقرات الاستبانة وقد أظهرت نتائج الاختبار بأن قيمة معامل الثبات (الفا- كرونباخ) بلغت (0.89) وهي نسبة جيدة تؤكد اعتماد تلك النتائج في هذا البحث والدراسات المستقبلية اللاحقة، ويوضح الجدول (3) قيمة معامل الثبات لاستبانة البحث.

### جدول (3) قيمة معامل الثبات لاستبانة البحث

متغيرات الاستبانة	قيمة معامل الفا - كرونباخ
القيادة المستنيرة	0.90
التوافق الاستراتيجي	0.84
الإجمالي	0.89

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS V.28).

3- تحليل الاعتمادية والصلاحية لأبعاد القيادة المستنيرة: ويمثل تحليل الاتساق الداخلي للبيانات، ويتراوح بين (0-1)، إذ تم احتساب قيمة معامل (الفا - كرونباخ) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة المستنيرة ، بأعتبار ان قيمة معامل الثبات من الضروري ان تكون (0.70) او أكثر، للمضي قدماً في التعويل على النتائج التي ستجتم عن البحث، ووفقاً للمعايير (CR) و(AVE) و(MSV) و(ASV) ، وكما في الجدول (4) :

## جدول (4) نتائج تحليل الاعتمادية والصلاحية لأبعاد متغير القيادة المستتيرة

MSV	AVE	ASV	CR	الأبعاد
التباين المشترك الاعظم	متوسط التباين المستخرج	التباين المشترك المعدل	معامل الثبات المركب	
0.476	0.710	0.571	0.799	دور المنظور
0.404	0.698	0.523	0.822	دور المتغير
0.464	0.739	0.588	0.801	دور الرؤيوي
0.410	0.654	0.518	0.771	دور المتصل

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS V.28).

يتضح من الجدول (4)، ان قيم الثبات (CR) أكبر من (0.70) وان المؤشرات المعيارية للأبعاد كافة تتراوح قيمها بين (0-1) مما يدل على وجود اعتمادية او صلاحية يمكن من خلالها استكمال مجريات التحليل الاحصائي لمتغير القيادة المستتيرة لاحقاً. 4-تحليل الاعتمادية والصلاحية لمتغير التراصيف الاستراتيجي: ويمثل تحليل الاتساق الداخلي للبيانات، اذ يتراوح بين (0-1) اذ احتسبت قيمة معامل (الفا - كرونباخ) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمتغير التراصيف الاستراتيجي بأعتبار ان قيمة معامل الثبات من الضروري ان تكون (0.70) او أكثر، للمضي قدماً في التعويل على النتائج التي ستجتم عن البحث، ووفقاً للمعايير (CR) و (AVE) و (MSV) و (ASV)، وكما في الجدول (5):

## جدول (5) نتائج تحليل الاعتمادية والصلاحية لأبعاد التراصيف الاستراتيجي

MSV	AVE	ASV	CR	الأبعاد
التباين المشترك الاعظم	متوسط التباين المستخرج	التباين المشترك المعدل	معامل الثبات المركب	
0.533	0.710	0.744	0.826	التراصيف الثقافي
0.521	0.698	0.705	0.801	التراصيف الهيكلي
0.509	0.739	0.711	0.790	التراصيف التكنولوجي
0.521	0.654	0.655	0.741	تراصيف الموارد

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS V.28).

يتضح من الجدول (5) اعلاه ان قيم الثبات (CR) أكبر من (0.70) وان المؤشرات المعيارية للأبعاد كافة تتراوح قيمها بين (0-1) مما يدل على وجود اعتمادية او صلاحية يمكن من خلالها استكمال مجريات التحليل الاحصائي لمتغير التراصيف الاستراتيجي. 1) ثانياً: وصف خصائص عينة البحث: - يبين الجدول (6) خصائص عينة البحث في المصارف المبحوثة والمتمثلة بالقيادات الإدارية وللمستويات كافة (مدير مفوض، معاون مدير مفوض، مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم، معاون مدير قسم، مسؤول شعبة، معاون مسؤول شعبة)، وكالتالي:

## جدول (6) وصف خصائص عينة البحث

النسبة المئوية	العدد	الفئات	التفاصيل	ت
37.9	47	ذكر	النوع	1
62.1	77	انثى		
100.0	124		المجموع	
29.0	36	21 - اقل من 30 سنة	العمر	2
33.1	41	30 - اقل من 40 سنة		
29.8	37	40 - اقل من 50 سنة		
8.1	10	50 سنة فأكثر		
100.0	124		المجموع	
0.8	1	اعدادية	المؤهل العلمي	3
4.8	6	دبلوم		
85.5	106	بكالوريوس		
3.3	4	دبلوم عالي		
4.8	6	ماجستير		
0.8	1	دكتوراه		
100.0	124		المجموع	
0.8	1	مدير عام	العنوان الوظيفي	4
3.2	4	معاون المدير العام		
29.8	37	مدير قسم		
29.8	37	معاون مدير القسم		
19.5	24	مسؤول شعبة		
16.9	21	معاون مسؤول الشعبة		
100.0	124		المجموع	
18.5	23	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة	5
21.8	27	5 - اقل من 10 سنوات		
17.7	22	10 - اقل من 15 سنة		
29.8	37	15 - اقل من 20 سنة		
10.6	13	20 - اقل من 25 سنة		
1.6	2	25 سنة فكثر		
100.0	124		المجموع	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانات الموزعة على العينة.

اظهرت نتائج الجدول (6) الآتي :

- 1- النوع الاجتماعي : تبين ان ما يقارب (62.1%) اي ثلثي الباحثين من القيادات هم من الاناث اي بعدد (77) ، بينما تُمثل النسبة المتبقية والبالغة (37.9%) ذكور اي بعدد (47)، وهذا يدل على ان هناك زيادة للاناث في تولي المناصب القيادية في المصارف المبحوثة اي لهم دور كبير في مشاركة الرجل بتولي المهام القيادية.
- 2- العمر: تصدرت الفئة العمرية (30 - اقل من 40 سنة) بالمرتبة الاولى اذ بلغ عددهم ونسبة (33.1%)، ثم حلت الفئة العمرية (40 - اقل من 50 سنة) بالمرتبة الثانية اذ بلغ عددهم (37) ونسبة (29.8%) ، ثم جاءت الفئة العمرية (21 - اقل من 30 سنة) بالمرتبة الثالثة بعدد (36) اي بنسبة (29%)، وجاءت في النهاية فئة (50 سنة فأكثر) والبالغ عددهم (10) اي

بنسبة (8.1%) ، مما يدل على تنوع الفئات العمرية في المصارف المبحوثة تجمع بين طموح الشباب والخبرة المتراكمة من سنوات الخدمة في العمل المصرفي .

3- **المؤهل العلمي** : تبين ان الاغلبية العظمى من المبحوثين والبالغ عددهم (106) وبنسبة (85.5%) هم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس وجاءت بالمرتبة الأولى، ثم تليها بالمرتبة الثانية افراد العينة الحاصلين على شهادة الماجستير والدبلوم اذ بلغ عددهم (6) وبنسبة (4.8%) لكل منهما، ثم الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي وبعدهم (4) اي بنسبة (3.3%) ، ثم الحاصلين على شهادة الدكتوراه والاعدادية وبعدهم (1) وبنسبة قليلة قدرها (0.8%) لكل منهما ، وهذا يدل على حاجة المصارف المبحوثة لأصحاب الشهادات العليا في مجال العمل الاداري والمصرفي.

4- **المستوى الوظيفي** : جاء مديرو الاقسام ومعاونيهم بعدد (37) وبنسبة (29.8%) لكل منهما، ثم مسؤولي الشعب وبعدهم (24) وبنسبة (19.5%)، ثم يليه معاونو مسؤولو الشعب بعدد (21) وبنسبة (16.9%)، ثم معاون مدير عام بعدد (4) وبنسبة (3.2%)، في حين مدير عام بعدد (1) وبنسبة (0.8%)، وتشير هذه النتائج الى ان هناك زيادة عالية لمديري الاقسام ومعاونيهم في المصارف المبحوثة، فضلاً عن التنوع في العنوان الوظيفي لأفراد العينة المبحوثة وهذا بحكم طبيعة العمل المصرفي.

5- **عدد سنوات الخدمة** : جاءت الفئة (15 - اقل من 20 سنة) بالمرتبة الاولى وبعدهم (37) وبنسبة (29.8%)، ثم يليها بالمرتبة الثانية ممن لديهم سنوات خدمة تراوحت بين (5 - اقل من 10 سنوات) وبعدهم (27) ونسبة (21.8%)، ثم تليها الفئة (اقل من 5 سنوات) بعدد (23) وبنسبة (18.5%)، ثم الفئة (10 - 15 سنة) بعدد (22) وبنسبة (17.7%)، ثم الفئة (20 - اقل من 25 سنة) بعدد (13) وبنسبة (10.5%)، وأخيراً كانت النسبة المتبقية من افراد العينة ممن لديهم سنوات خدمة تقدر بـ (25 سنة او اكثر) بعدد (2) وبنسبة (1.6%)، اذ تبرز هذه النتائج تنوعا الخبرات المكتسبة ضمن مجال العمل المصرفي ، وتناغماً لما جاء مع فقرة العمر من تقدم ملحوظ في اعمار افراد العينة المبحوثة.

ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1- **وصف استجابة عينة البحث لأبعاد القيادة المستنيرة**: - ستعرض النتائج وتحلل التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات المبحوثين والخاصة بأبعاد القيادة المستنيرة والمتمثلة بـ (دور المطور ، دور المغير ، دور الرؤيوي ، دور المتصل) ، وذلك باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ، كما موضح في الجدول (7).

الجدول (7) ترتيب الأهمية لأبعاد القيادة المستنيرة وفقاً لمعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد القيادة المستنيرة
1	13.99	0.574	4.11	دور الرؤيوي
2	14.37	0.611	4.25	دور المطور
3	14.96	0.622	4.15	دور المغير
4	18.33	0.732	3.99	دور المتصل
	13.59	0.560	4.12	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS V.28).

إذ يتبين من نتائج جدول (7) ان متغير القيادة المستنيرة حقق اجمالاً وسطاً حسابياً بلغ (4.12) ، وانحراف معياري مقداره (0.560) ، وهذا يدل على عدم تشتت المبحوثين وتأكيدهم على ان القيادة المستنيرة موجودة في المصارف المبحوثة ولكن قد تكون

غير مفهومة أو واضحة لهم ، كما بلغ معامل الاختلاف (13.59%) مما يعكس اهتمام قيادات المصارف المبحوثة بأبعاد القيادة المستنيرة كافة ، وقد رتبت تلك الأبعاد وفقاً لمعامل الاختلاف وكالاتي (دور الرؤيوي ، دور المطور ، دور المغير ، دور المتصل).

2- وصف استجابة عينة البحث لأبعاد التراصيف الاستراتيجي:

ستعرض النتائج وتحلل التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات المبحوثين والخاصة بأبعاد التراصيف الاستراتيجي والمتمثلة بـ (التراصيف الثقافي ، التراصيف الهيكلية ، التراصيف التكنولوجي ، تراصيف الموارد) ، وذلك باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ، وكما موضح في الجدول (8).

جدول ( 8 ) ترتيب الأهمية لأبعاد التراصيف الاستراتيجي وفقاً لمعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد القيادة المستنيرة
1	13.42	0.548	4.08	التراصيف الهيكلية
2	14.07	0.588	4.18	التراصيف الثقافي
3	14.23	0.595	4.18	التراصيف التكنولوجي
4	15.66	0.648	4.14	تراصيف موارد
	12.81	0.531	4.14	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على البرنامج الاحصائي (SPSS V.28).

إذ يتبين من نتائج جدول (8) ان متغير التراصيف الاستراتيجي حقق اجمالاً وسطاً حسابياً بلغ (4.14) وبانحراف معياري بلغ (0.531) وبمعامل اختلاف (12.81%) ، ويدل هذا على تشتت أجابات المبحوثين في المصارف المبحوثة ، وقد رتبت تلك الأبعاد وفقاً لمعامل الاختلاف وكالاتي (التراصيف الهيكلية، التراصيف الثقافي ، التراصيف التكنولوجي ، تراصيف الموارد).

رابعاً: اختبار وتحليل فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للبحث : والتي تنص ( لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة المستنيرة والتراصيف الاستراتيجي ) ، إذ يتضح من نتائج جدول (9) ، وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية للقيادة المستنيرة وابعادها مع التراصيف الاستراتيجي بنسبة (100%) من العلاقات ، إذ حققت القيادة المستنيرة علاقة ارتباط طردية قوية بلغت (0.743) عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) وبقيمة (T) المحسوبة (12.261) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.980) و (2.617) عند ذات نفس مستوي المعنوية ، وهذا يشير إلى أن الاهتمام بأبعاد القيادة المستنيرة في المصارف المبحوثة وتنميتها بمجملها سيؤدي إلى ازدياد مستوى التراصيف الاستراتيجي فيها ، وبهذا ترفض فرضية العدم ، وتقبل الفرضية البديلة الرئيسة الأولى والتي تنص ( توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة المستنيرة والتراصيف الاستراتيجي .

## جدول (9) معاملات الارتباط لأبعاد القيادة المستنيرة والترافف الاستراتيجي

الدالة	قيمة (T) المحسوبة	معامل ارتباط سبيرمان (r)	X أبعاد القيادة المستنيرة	Y الترافف الاستراتيجي
دال معنويًا	7.031	**0.537	دور المطور	
دال معنويًا	10.104	**0.675	دور المغير	
دال معنويًا	10.676	**0.694	دور الرؤيوي	
دال معنويًا	9.968	**0.670	دور المتصل	
دال معنويًا	12.261	**0.743	أجمالي القيادة المستنيرة	
قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (122) = 1.980 قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (122) = 2.617 (*) تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.05. (**) تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.01.				

المصدر : أعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS V. 28).

2- ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص ( لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة المستنيرة مجتمعة في الترافف الاستراتيجي ) ، فقد تم قياسها وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية ، وكما موضح في جدول (10):

$$Y = a + \beta_i X_i$$

الترافف الاستراتيجي = 1.02 + (0.80) القيادة المستنيرة

## جدول (10) تأثير ابعاد القيادة المستنيرة في الترافف الاستراتيجي.

الدالة	المعاملات				المتغيرات		
	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	معلمة الانحدار Beta	الحد الثابت A	X أبعاد القيادة المستنيرة	Y
دال معنويًا	0.44	94.393	9.716	0.66	1.70	دور المطور	الترافف الاستراتيجي
دال معنويًا	0.50	119.618	10.937	0.70	1.64	دور المغير	
دال معنويًا	0.54	141.488	11.895	0.73	1.36	دور الرؤيوي	
دال معنويًا	0.52	130.189	11.410	0.72	2.06	دور المتصل	
دال معنويًا	0.64	212.749	14.586	0.80	1.02	أجمالي القيادة المستنيرة	
قيمة (F) الجدولية عند درجتي حرية (1,122) ومستوى معنوية (0.05) = 3.919 قيمة (F) الجدولية عند درجتي حرية (1,122) ومستوى معنوية (0.01) = 6.847 قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (122) = 1.980 قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (122) = 2.617							

المصدر : أعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS V. 28).

أظهرت نتائج الجدول ( 10 ) ، ان قيمة (F) المحسوبة للقيادة المستنيرة في الترافف الاستراتيجي بلغت (212.749) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (3.919) و (6.847) عند مستويي المعنوية (0.05) و(0.01) ، إذ يتبين من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.64) ان القيادة المستنيرة قادرة على تفسير ما نسبته (64%) من التغيرات التي تطرأ في الترافف الاستراتيجي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (36%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث ، ويتضح من قيمة معامل الانحدار في المعادلة والبالغة (0.80) أن أي زيادة في القيادة المستنيرة وابعادها بمقدار وحدة واحدة سيصاحبها ارتفاع وزيادة في الترافف الاستراتيجي بمقدار (80%) والعكس صحيح ، نظراً لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (9.716) اكبر من نظيرتها



الجدولية البالغة (1.980) و(2.617) عند مستويي المعنوية (0.05) و (0.01) ، كما تُشير قيمة الحد الثابت والبالغة (1.02) انه اذا كانت قيمة القيادة المستتيرة تساوي صفرًا فان قيمة التراصف الاستراتيجي لن تقل عن تلك القيمة (1.02) ، وبذلك ترفض فرضة العدم ، وتقبل الفرضية الفرعية الرئيسة الثانية والتي تنص ( يوجد تأثير معنوية ذو دلالة احصائية للقيادة لمستتيرة في التراصف الاستراتيجي ).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

##### أولاً: الاستنتاجات:

- 1- تبين من نتائج البحث عدم وجود فروقات معنوية بأستجابة العينة في المصارف المبحوثة حول فقرات الاستبانة وحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية ( النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي، العنوان الوظيفي، سنوات الخدمة) ، وتفسر هذه النتيجة بعدم وجود فروق في تفكير المبحوثين حول متغيرات الدراسة الحالية لكونهم من الفئات العمرية التي جمعت بين الخبرة والكفاءة في العمل، فضلاً عن تجانس المستوى العلمي والثقافي للعينة المبحوثة.
- 2- اظهرت النتائج التي توصل اليها البحث ان هناك اتفاقاً بمستوى مرتفع وبدرجة (جيد) من قبل العينة في المصارف المبحوثة لمتغير القيادة المستتيرة وابعاده ، اذ جاء دور الرؤيوي بالمرتبة الاولى ، ثم يليه دور المطور بالمرتبة الثانية، ثم دور المغير بالمرتبة الثالثة ، واخيراً دور المتصل بالمرتبة الرابعة.
- 3- حصل متغير التراصف الاستراتيجي على اتفاق بمستوى مرتفع وبدرجة (جيد) من قبل العينة في المصارف المبحوثة وابعاده كافة، اذ جاء بعد التراصف الهيكلي بالمرتبة الاولى ، ثم يليه بعد التراصف الثقافي بالمرتبة الثانية ، ثم بعد التراصف التكنولوجي بالمرتبة الثالثة ، واخيراً جاء بعد دور تراصف الموارد بالمرتبة الرابعة.
- 3- تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وطردية لأبعاد القيادة المستتيرة ( دور المطور ، دور المغير ، دور الرؤيوي ، دور المتصل ) مع التراصف الاستراتيجي ، وهذا لاينسجم مع مضمون الفرضية الرئيسة الاولى .
- 4- هناك تأثير معنوي ذو مقدار عالٍ بين ابعاد القيادة المستتيرة ( دور المطور، دور المغير ، دور الرؤيوي، دور المتصل) والتراصف الاستراتيجي ، وهذا لاينسجم مع مضمون الفرضية الرئيسة الثانية.

##### ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة زيادة اهتمام القيادات الادارية في المصارف المبحوثة لتبني سلوكيات القيادة المستتيرة ، فكراً وممارسة، لكي يتسنى لها احداث التغييرات ورفع مستوى الاداء في بيئة العمل.
- 2- يوصي البحث المصارف المبحوثة بزيادة التركيز على التراصف الاستراتيجي والاهتمام به بشكل أكبر كونه يمثل الركيزة الاساسية لنجاح العمل وضمان البقاء والمنافسة في سوق العمل.
- 3- يوصي البحث المصارف المبحوثة بزيادة التركيز والاهتمام بشكل أكبر بسلوكيات القيادة المستتيرة والتراصف الاستراتيجي كونهما يمثلان الركيزة الاساسية لنجاح العمل وضمان البقاء والمنافسة في سوق العمل.

**References:**

- 1- Abdel Rahim, Abdel Rahim Muhammad. (2014). "The role of strategic maps in achieving alignment and building the institutional work model, shifting from individualism to institutionalism," the Third Conference of the Treaty on Public Administration and Administrative Development in the Gulf Cooperation Council countries, Doha.
- 2- Abdullah, Ron Faridun. (2019). "Enlightened leadership behaviors and their role in the effective management of organizational crises / an analytical study of the opinions of a sample of employees at the presidency of the University of Sulaymaniyah," Scientific Journal of Cihan University of Sulaymaniyah, 3 (1), (194-214).
- 3- Afandi, W. (2017)., "The impact of strategic IT-business alignment Evidence
- 4 - Ali, Shatha Faeq & Hamad, Amer Ali. (2021). "Strategic alignment and its impact on structural changes / an analytical study of the opinions of a sample of members of the examination committees at Tikrit University," Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 17 (56), (224-238).
- 5 - Al-Abadi, Hashim Fawzi, Ghazai, Majid Jabbar & Al-Dhabhawi, Amer Abdul Karim. (2016). "Strategic alignment and its role in achieving organizational success/analytical research of the opinions of a sample of employees in the College of Urban Planning, University of Kufa," Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, 14 (38) (207-240).
- 6- Al-Janabi, Wissam Hashim Kamel. (2022) "Enlightened leadership and its role in achieving organizational excellence, the mediating role of organizational happiness / an analytical study of the opinions of a sample of individuals working in the Petroleum Products Distribution Company, Salah al-Din Branch," doctoral thesis, Tikrit University, College of Administration and Economic Sciences.
- 7- Al-Nazir, Abdullah Thani Muhammad. (2010). "Administrative leadership and its relationship to the communication strategy project of the Algerian Public Economic Company/a case study of the Algerian Oil Corporation as an example," Master's thesis, University of Oran, Faculty of Social and Human Sciences, Algeria.
- 9- Al-Taie, Yousef Hajim & Salman, Haider Mohsen. (2020). "Strategic readiness and its role in combating local terrorism," Journal of the Kufa Studies Center, (5).
- 10- Andrews, R. & Beynon, M. J. (2011). "Organizational form and strategic alignment in a local authority a preliminary exploration using fuzzy clustering", Public Organization Review, 11(3),201-218.
- 11- Belete, M. & Yonas, H. (2020). " Business - IT Strategic Alignment Improvement Framework: A Case Study on an Ethiopian Bank" Conference on Information Systems and Technology, 15.
- 12- Chan, Y. E. & Reich, B. H. (2007). "IT alignment: what have we learned? ,"Journal of Information technology, 22(4), 297-315.
- 13- Chtourou , N. (2012). "Alignement Strategique Des Usages Du Systeme Erp Emergence D'une Hypothese Culturaliste", Thèse Doctora , Université Sfax.
- 14- Ghonim, M. A. Khashaba, N. M. Alnajaar , H . M. & Khashan , M . A .(2020). "Strategic Alignment And its Impact On Decision effectiveness: a comprehensive model", Articl in international Journal of Emerging Markets, (10) 1108..
- 15 - Hailan, Shatha Faiq Ali. (2021). "The impact of strategic alignment in enhancing digital business strategy/ an exploratory study of the opinions of a sample of members of the examination committees in charge of electronic examinations in some colleges of Tikrit University," Master's thesis, Tikrit University, College of Administration and Economics .
- 16 - Hadi, Salem Awad & Daoud, Iman Hussein & Alwan, Raad Zaid. (2018). "Job rotation and its impact on tax performance / applied research in the General Tax Authority." Journal of Accounting and Financial Studies, 13 (44), 18-32.
- 17- Ibrahim, Maha Sabah. (2017). "Organizational ambidexterity and its impact on achieving strategic success/an applied study in the National Bank of Iraq", Journal of Accounting and Financial Studies, 12 (39), 204-230.
- 18- Jouirou, N. & Kalika, M. (2004 ). "Strategic alignment: a performance tool An empirical study of SMEs ", Proceedings of the 10th Americas Conference on Information Systems, New York, August, S. 3693–3701.
- 19- Kashkousha, Najwa Metwally Hassan. (2021). "The impact of the dimensions of enlightened leadership in supporting organizational identity / a field study in the Holding Insurance Company," Scientific Journal of Economics and Commerce, 52 (1), (45-90).
- 20- Khudair, Th. A. & Ibrahim, M .S (2022) "The role of service quality in tax compliance", Journal of Accounting and Financial Studies, 17 (61), 69-79.

- 21- Mays, K . M. (2008)" Enlightening Leadership: A Phenomenology" Dissertation Doctor of Educational Leadership ,The University of Montana , Missoula.
- 22- Misra , K .(2017)."Developing Enlightened Leaders in an Organization " , Oakbrook Business Review, Journal of the New Age Management Thinkers, 3 (1),19-27.
- 23 - Millick, C. A. (2009). " Values-Based Leadership and Happiness Enlightened Leadership Improves the Return on People, Wheeling Jesuit University , The Journal of Values-Based Leadership, 2 (2) , Article 5.
- 24 - Mohamed, T, E .(2014). "L'impact d'une démarche d'alignement stratégique du système d'information sur la stratégie de l'entreprise. Cas de Sonatrach", Mémoire Master, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen , République Algérienne.
- 25- Muthaura, M, K. (2021). " Strategic Alignment And Performance Of Commercial Banks In Nyeri Country, Kenya", Master Thesis, College Of Business Administration, Kenyatta University .
- 26- Muhammad, W.A . J.& Ibrahim, M .S . (2022). "The impact of the company's strategic vision in determining the strategic choice/ applied research in the Iraqi insurance company," Journal of Accounting and Financial Studies, 17 (60), 410-422.
- 27- Mazumder, M. (2015). "Aligning IT strategy with business strategy A case study of global IT consultancy firms", Master thesis, MSc program in Management and International Business, Aalto University.
- 28- Nakai, R. C. (2006). " Leadership in medicine ," McGill Journal of Medicine., 9(1), 68–73.
- 29 - Olariu, M. (2010). " Leaders, light tomorrow with today " <https://marianaolariu.wordpress.com> .
- 30- Radi, Salem Jabbar. (2022). "The impact of service quality management in enhancing organizational values/ analytical exploratory research of the opinions of a sample of workers in the Holy Karbala Education Directorate," Higher Diploma in Quality Management, University of Karbala, College of Administration and Economics.
- 31- Rahman, S. J. (2022). "Verification of enlightened leadership behaviors and their impact on organizational silence: the mediating role of cohesion of knowledge work teams: an analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in the directorate of agriculture al diwaniya", world bulletin of management and law, 16( 2749-3601) , 65-71.
- 32- Saleh, Sharif Abdullah. (2021). "Enlightened leadership behaviors and their impact on enhancing employees' organizational loyalty / exploratory study in the North Baiji Refineries Company," Master's thesis, Tikrit University, College of Administration and Economics.
- 33- Sharma, S. (1995). " Towards Enlightened Leadership: A Framework of Leadership and Management", Published in the book Evolving Performing Organizations Through People: A Global Agenda, New Delhi.
- 34- Zakaria, Ahmed. (2010). "Leading Change, Models and Applications of Administrative Development" <http://www.taria-ilaria.ipa.edu.sa/Article.aspx21d=6>