



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المثنى – كلية الإدارة والاقتصاد
قسم العلوم المالية والمصرفية

دراسة العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والأداء المالي في المصارف من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية

(دراسة تحليلية لأراء عينة من قيادات مصارف القطاعين الخاص والحكومي)

رسالة مقدمة

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة المثنى

وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية

تقدمت بها

الطالبة

خيرات عطية حمزة

بإشراف الأستاذ المساعد الدكتور

سلام جاسم حمود

(2021م)

(1443هـ)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۚ إِنِّي حَفِيظٌ

عَلِيمٌ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

[يوسف: 55]

توصية المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الرسالة للطالبة (خيرات عطية حمزة) والموسومة (دراسة العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والأداء المالي في المصارف من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية) دراسة تحليلية لأراء عينة من قيادات مصارف القطاعين الخاص والحكومي))، قد جرى تحت إشرافي في قسم العلوم المالية والمصرفية / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المثنى، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية.


التوقيع

المشرف: أ.م.د. سلام جاسم حمود العارضي

اللقب العلمي: استاذ مساعد

العنوان: محافظة المثنى - السماوة

التاريخ:

توصية السيد رئيس القسم

بناء على التوصية اعلاه من الاستاذ المشرف (أ.م.د. سلام جاسم حمود العارضي) أرفع هذه الرسالة للمناقشة، لدراستها وبيان الرأي فيها.


التوقيع

رئيس القسم: أ.م.د. غسان طارق ظاهر

اللقب العلمي: استاذ مساعد

العنوان: الحلة

التاريخ: ٢٠١٧ / ٦ / ٢٩

أقرار لجنة المناقشة

نشهد أننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة أطلعنا على الرسالة الموسومة (دراسة العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والاداء المالي في المصارف من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية) دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصارف القطاعين الخاص والحكومي ((لطالبة الدراسات العليا/ الماجستير (خيرات عطية حمزة) وقد ناقشنا الطالبة في محتواها وفيما له علاقة بها، وهي جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية ويتقدير (امتياز)



أ.م.د. حسام علي محبيس

جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد

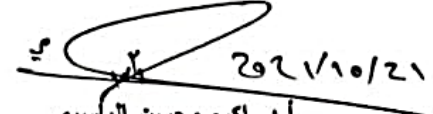
عضواً



أ.م.د. سلام هاسم حمود

جامعة المثنى/ كلية الادارة والاقتصاد

عضواً ومشرفاً



أ.د. اكرم محسن الياسري

جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد

رئيساً



أ.م.د. كمال كاظم طاهر

جامعة المثنى/ كلية الادارة والاقتصاد

عضواً

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة المثنى على قرار لجنة المناقشة اعلاه .

أ.م.د صفاء كريم كاظم

عميد كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة المثنى

2021 / /

الإهداء

درست ، ثم تعلمت ، ثم أدركت ما أنا عليه الآن على وشك البدء من الإنتهاء
الى جنتي ومنبع الرحمة العظيمة والنور الذي يضيء واقعي امي الحبيبة
الى تلك الشيبة التي تشرح وتفسر وتنقل نقاء وبياض القلب فتكون كالتاج
فوق رأس ذلك الجبل الشامخ الذي كل ما أنظر الى عينيهِ أشعر وكأنني
مسيطرة على زمام الكون أبي العزيز
الى رياحين حياتي ... اخوتي واخواتي
دمتم سندي في هذه الحياة

خيرات

شكر وامتنان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق محمد المصطفى (ﷺ) وآل بيته
الاطهار ، وما التوفيق إلا من عند الله عليه توكلت وبه أستعنت فهو المنعم المتفضل قبل كل شي
اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى ولك الحمد على كل
حال....

وأنا أختتم هذا الجهد المتواضع لا يسعني إلا ان أتقدم بالشكر والامتنان للأب الفاضل
قبل أن يكون استاذاً ومشرفاً الأستاذ المساعد الدكتور (سلام جاسم حمود العارضي) على حسن
المعاملة، وعلى ما قدمه من جهود استثنائية متمثلة بالتوجيهات والملاحظات التي ساهمت في
اظهار الرسالة وفق ما هي عليه الآن ، جزاه الله عني خير الجزاء .

واتقدم بشكري وتقديري عرفاناً بالجميل، الى عمادة كلية الادارة والاقتصاد و اساتذتها الأجلاء ،
متمثلة بعميدها الاستاذ المساعد الدكتور (سلام جاسم حمود العارضي) ومعاونيه للشؤون العلمية
والادارية الاستاذ المساعد الدكتور (علي جابر عبد الحسين) و الاستاذ المساعد (رائد حسن علي)
، والى قسم العلوم المالية والمصرفية متمثلاً برئيسه الاستاذ المساعد الدكتور (غسان طارق
ظاهر) واعضاء الهيئة التدريسية جميعاً، وجميع الاساتذة الذين كان لهم فضل في تدريسي
وتوجيهي طيلة مدة دراستي الجامعية ، فجزاهم الله عني خير الجزاء .

كما اتقدم بالشكر والعرفان الى الأساتذة الخبراء والمحكمين الذين قوموا إستمارة الاستبيان لما أبدوه
من ملاحظات دقيقة وقيمة ، والشكر موصول الى رئيس واعضاء لجنة المناقشة المحترمين
لتفضلهم بقبول المناقشة وتقويم الرسالة، فلهم مني جزيل الشكر والتقدير .

واخيراً لا أنسى القلوب التي دعت لي بالتوفيق والنجاح لكم مني جزيل الشكر...

الباحث

مستخلص

تسعى الدراسة الحالية لتحليل نتائج العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها (الإصغاء، العطف، الوعي، الإقناع، التصور، البصيرة، الالتزام بتنمية الأفراد) والأداء المالي بأبعاده (السيولة، الربحية، القيمة السوقية، كفاية رأس المال)، من خلال توظيف البراعة التنظيمية كمتغير وسيط عبر أبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، الهيكل التنظيمي المتميز) ومدى مساهمتها في تفسير وتحليل العلاقة أعلاه، حيث تمثلت مشكلة الدراسة بأن المصارف الحكومية والاهلية تعاني من تراجع في أدائها بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص.

وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والأداء المالي عن طريق البراعة التنظيمية، واعتمدت الدراسة منهج التحليل الوصفي لاختبار وتحليل النتائج واستعملت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتم توزيع (230) إستمارة استبيان على متخذي القرار في المصارف الخاصة والحكومية العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الأوسط وتم استرداد (221) استمارة استبيان وكان الصالح للتحليل (200) تم تحليلها باستعمال البرامج الإحصائية مثل برنامج (SPSS.V.26) وكذلك (AMOS.V.24) وباستخدام اساليب إحصائية متمثلة في تحليل المسار Path Analysis ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)

ومن أهم النتائج التي توصل إليها هو أثبات الفرضية الرئيسية للدراسة المتمثلة بأن الأداء المالي للمصارف عينه الدراسة يتغير طبقاً لمنهج القيادة الخادمة ويزداد هذا التغير ايجابياً عند توسط العلاقة من خلال البراعة التنظيمية.

الكلمات الدالة : القيادة الخادمة ، البراعة التنظيمية ، الأداء المالي

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
	الآية القرآنية	1
	الإهداء	2
	الشكر والتقدير	3
أ	المستخلص	4
ب - ت	قائمة المحتويات	5
ث - خ	قائمة الجداول	6
د - ذ	قائمة الاشكال	7
ر	قائمة الملاحق	8
2-1	المقدمة	9
29-4	الفصل الاول: المنهجية وبعض دراسات السابقة	10
18-4	المبحث الاول: منهجية الدراسة	11
29-19	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة	12
90-31	الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة	13
45-31	المبحث الاول : القيادة الخادمة	14
32	اولاً: مفهوم القيادة	15
35-33	ثانياً: مفهوم القيادة الخادمة	16
37-35	ثالثاً: خصائص القيادة الخادمة	17
40-37	رابعاً: أهمية القيادة الخادمة	18
45-41	خامساً: أبعاد القيادة الخادمة	19
67-46	المبحث الثاني: البراعة التنظيمية	20
49-47	اولاً: مفهوم البراعة التنظيمية	21
52-49	ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية	22
55-52	ثالثاً: خصائص البراعة التنظيمية وشروطها	23
67-55	رابعاً: أبعاد البراعة التنظيمية	24
86-68	المبحث الثالث : الأداء المالي	25
72-69	اولاً: مفهوم الأداء المالي	26
74-73	ثانياً: أهمية الأداء المالي	27
78-75	ثالثاً: العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء المالي	28
86-78	رابعاً: مؤشرات الأداء المالي	29

86	خامساً: مبررات اللجوء للمقاييس غير المالية في قياس الأداء المالي للمصارف	30
90-87	المبحث الرابع : التحليل النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة	32
88-87	أولاً: العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء المالي	33
89-88	ثانياً: العلاقة بين القيادة الخادمة و البراعة التنظيمية	34
90-89	ثالثاً : العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء المالي	35
169-92	الفصل الثالث: الجانب العملي للدراسة	37
112-93	المبحث الاول : اختبار وتطوير مقاييس الدراسة	38
132-113	المبحث الثاني : وصف وتفسير نتائج الدراسة	39
169-133	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات	40
179-171	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	41
175-171	المبحث الاول: الاستنتاجات	42
179-176	المبحث الثاني: التوصيات والتوجهات المستقبلية	43
-181	المصادر	44
183-181	المصادر العربية	45
200-183	المصادر الاجنبية	
	الملاحق	46

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12-11	التكرارات ونسبها للنوع الاجتماعي للعينة	1
12	التكرارات ونسبها للفئة العمرية للعينة	2
13	التكرارات ونسبها للمؤهل العلمي للعينة	3
14-13	التكرارات ونسبها للموقع الوظيفي للعينة	4
15-14	التكرارات ونسبها لسنوات الخبرة للعينة	5
16	الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	6
18-17	تعريف الاجرائية المتغيرات الرئيسية والفرعية	7
20-19	بعض الدراسات العربية لمتغير القيادة الخادمة	8
22-21	بعض الدراسات الاجنبية لمتغير القيادة الخادمة	9
24-23	بعض الدراسات العربية لمتغير البراعة التنظيمية	10
26-24	بعض الدراسات الاجنبية لمتغير البراعة التنظيمية	11
28-26	بعض الدراسات العربية لمتغير الأداء المالي	12
29-28	بعض الدراسات الاجنبية لمتغير الأداء المالي	13
42-41	بعض أبعاد القيادة الخادمة التي اقترحها الباحثون	14
56-55	بعض أبعاد البراعة التنظيمية التي اقترحها الباحثون	15
64	خصائص كل من نشاط استكشاف الفرص واستغلال الفرص	16
94	الترميز والتوصيف	17
95	فحص البيانات المفقودة	18
98	اختبار اعتدالية البيانات لمتغيرات الدراسة وأبعادها	19
100	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	20
104	تقديرات نموذج متغير القيادة الخادمة	21
108	تقديرات نموذج متغير البراعة التنظيمية	22
111	تقديرات نموذج متغير الأداء المالي	23

112	ثبات البنائي اداة القياس	24
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء الإصغاء (n= 200)	25
115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء العطف (n= 200)	26
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء الوعي (n= 200)	27
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء الإقناع (n= 200)	28
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء التصور (n= 200)	29
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء البصيرة (n= 200)	30
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء الالتزام بتتمية الافراد (n= 200)	31
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير القيادة الخادمة (n=200)	32
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء استكشاف الفرص (n= 200)	33
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء استغلال الفرص (n= 200)	34
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء هيكل تنظيمي متمايز (n= 200)	35
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية	36

	الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير البراعة التنظيمية (n=200)	
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء السيولة (n= 200)	37
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء الربحية (n= 200)	38
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء القيمة السوقية (n= 200)	39
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء كفاية رأس المال (n= 200)	40
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الأداء المالي (n=200)	41
133	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	42
135	مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الخادمة بأبعادها والبراعة التنظيمية	43
140	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير الأداء المالي	44
144	مصفوفة معاملات الارتباط بين البراعة التنظيمية بأبعادها ومتغير الأداء المالي	45
149	تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد متغير القيادة الخادمة ومتغير البراعة التنظيمية	46
154	تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد متغير القيادة الخادمة ومتغير البراعة التنظيمية	47
156	تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد متغير البراعة التنظيمية ومتغير الأداء المالي	48

159	تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد متغير البراعة التنظيمية ومتغير الأداء المالي	49
161	تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد متغير القيادة الخادمة ومتغير الأداء المالي	50
166	تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد متغير القيادة الخادمة ومتغير الأداء المالي	51
167	مسارات ومعلومات اختبار الفرضية الرئيسة السابعة	52
168	قيم التأثير غير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسة السابعة	53
169	الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي لمتغير البراعة التنظيمية	54

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	المخطط الفرضي للدراسة	7
2	خصائص القيادة الخادمة	37
3	أبعاد القيادة الخادمة	43
4	أبعاد البراعة التنظيمية	57
5	تأثير الهيكل المتمايز على البراعة التنظيمية	66
6	مؤشرات الأداء المالي	80
7	المخطط الهيكلي للجانب التطبيقي للدراسة	92
8	اختبار شذوذ البيانات	96
9	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الخادمة	101
10	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الخادمة بعد التعديل	103
11	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير البراعة التنظيمية	105
12	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير البراعة التنظيمية بعد التعديل	107
13	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء المالي	110
14	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير القيادة الخادمة حسب المتوسط الحسابي	122
15	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير ابعاد البراعة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي	127
16	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير الأداء المالي حسب المتوسط الحسابي	132
17	المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	148
18	المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	153

155	المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	19
158	المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	20
160	المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة السادسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	21
165	المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة السادسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	22
167	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسة السابعة	23

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	ت
1	استمارة الاستبيان	1
2	مجتمع الدراسة	2
3	الاستمارات الموزعة والمسترجعة	3
4	قائمة بأسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبيان	4

المقدمة

يشهد الفكر الإداري في نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي دراسات جدية حول مواضيع ولدتها التغيرات والمطالب الكبيرة والتي أصبح فيها الاضطراب والتغير المستمر سمة أساسية لبيئة الأعمال والبحث عن سبل كفيلة بتحقيق النجاح من الأمور الحتمية للبقاء والنمو ومواجهة التحديات ، ويعد الأداء المالي أحد هذه المواضيع التي احتلت مكانة بارزة في الفكر المالي والإداري نظراً لدوره في نجاح العديد من المصارف في إطار المنافسة التي تتطلب اعطاء أهمية أكبر للأداء المالي مما ينعكس على قدرتها في التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية إذ تسعى العديد من المصارف إلى تحقيق عوائد مالية عالية من خلال استثمار الموارد المتاحة للمصرف وتطويرها وكذلك البحث عن فرص واستثمارات جديدة تخلق قيمة للمصرف في الامد البعيد والمساهمة في إيجاد الحلول للمشاكل القائمة والمحتملة على مستوى الفرد والجماعة وكذلك على مستوى التنظيم ككل .

وفي الوقت ذاته تكشف البراعة التنظيمية عن خطة وقدرة المنظمة على البقاء والاستمرار لمواكبة التغيرات الديناميكية المتسارعة وذلك من خلال التعامل مع المطالب المتضاربة في البيئة الخارجية بذكاء عن طريق القيام بالبحث واستكشاف فرص جديدة تعود على المنظمة بعوائد مالية مميزة أو من خلال توظيف واستغلال الفرص الحالية المتاحة وبوجود هيكل تنظيمي متميز يحث على وجود عمليات تنظيمية منفصلة لكل من الابتكار والتحسين لتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة والذي ينعكس على تحقيق أداء مالي متفوق للمنظمة ككل ، إذ إن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تكون قادرة على تحقيق توازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية بشكل متزامن ، ومن هنا انطلقت فكرة البراعة التنظيمية بوصفها واحدة من أكثر الأفكار ديمومة في علم المنظمة ونجاح المنظمة على المدى الطويل وذلك نظراً لما تؤديه من دور كبير ومهم في تحسين الأداء المالي الذي يمثل أساساً لقيام المنظمة وبقائها وقدرتها على المنافسة مع المنظمات الأخرى من مثيلاتها في سوق العمل .

أما بالنسبة لنمط القيادة فيعد المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم إذ غالباً ما يرجع السبب في نجاح أو فشل المنظمة إلى كفاءة القيادة الخادمة خاصة وانها تعمل

على تشجيع الافراد العاملين على احداث توازنات بين كل من الخدمة و القيادة إذ إن الغاية من القيادات الخادمة هو تحسين حياة الافراد و مستوى ونشاطهم.

وفي ضوء المتغيرات الثلاث السابقة فقد تم الاعتماد على البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة والتأثير بين متغيرات القيادة الخادمة والأداء المالي وذلك نظراً لدور المهم الذي تؤديه البراعة التنظيمية في التأثير على كلا المتغيرين.

لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تقسيمها إلى أربعة فصول ، اذ وضع الفصل الاول منهجية الدراسة وذلك في المبحث الاول ، حيث كانت انطلاقة الدراسة من مشكلة تمثلت بان هناك ضعفاً في أداء المصارف بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص ، وهل ستحقق البراعة التنظيمية اذا توسطت العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء المالي سيتحقق اداءً مالياً عالياً في المصارف عينة الدراسة ، وضم المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة، التي تم الاستفادة منها في الجانب النظري والإحصائي.

أما الفصل الثاني من الدراسة فقد خصص لتغطية الجانب النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة وتمثل في أربعة مباحث، وضح المبحث الاول الجانب النظري للقيادة الخادمة من حيث مفهوم و خصائص وأهمية القيادة الخادمة وأبعادها ، كما وضح المبحث الثاني المتغير الوسيط المتمثل بالبراعة التنظيمية من حيث المفهوم والأهمية وخصائصها وشروطها وأبعادها المتمثلة في (استكشاف الفرص ، استغلال الفرص، هيكل تنظيمي متمايز) ، في حين تطرق المبحث الثالث للأداء المالي من حيث المفهوم والأهمية والعوامل التنظيمية المؤثرة فيه واهم مؤشرات ، وتناول المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة ، في حين كان الفصل الثالث مخصصاً للجانب التطبيقي للدراسة ، وتمثل الفصل الرابع في مجموعة من التوصيات تسبقها الاستنتاجات.

الفصل الأول

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

المبحث الاول

منهجية الدراسة

توطئة:

يتناول هذا المبحث من الدراسة عرضاً مفصلاً لتوضيح منهجية الدراسة العلمية والمتمثلة بالعناصر الرئيسية (مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، المخطط الفرضي للدراسة، فرضيات الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، وصف مجتمع وعينة الدراسة، وسائل جمع البيانات والمعلومات، حدود الدراسة، الوسائل الاحصائية المستعملة في الدراسة، التعاريف الاجرائية) وذلك على النحو الاتي:

اولاً: مشكلة الدراسة

يركز الباحثون اهتمامهم بشكل متزايد نحو العوامل التي تساهم في تلبية اهداف المصرف واصحاب المصلحة, اذ يبين (Jackon & Sawyerc, 2001) ان الاداء المالي يعد اكبر هدف بالنسبة للمصارف وحاملي الاسهم والعاملين والمودعين والدائنين, ويرجع السبب في ذلك الى ان الاداء المالي يساعد في معرفة الوضع المالي للمصرف ومدى ابتعاده عن الاهداف الموضوعية لهذا الغرض (Thompson, 1992 Bevan&), وبذلك يمثل الاداء المالي مقياساً أساسياً للنجاح لانه يعبر عن مدى كفاءة ونجاح الادارة في تحقيق الاهداف المرسومة (Heini, 2007), لذلك يرى العديد من الباحثين وجوب فهم المتغيرات التي تساهم في تعزيز او تقويض الاداء المالي.

حيث حاول العديد من الباحثين تسليط الضوء على المتغيرات التي تعزز من الاداء المالي, فعلى سبيل المثال تناول (Ezejiofor & Okolocha, 2015) التأثير الذي تلعبه وظيفة التدقيق الداخلي على الاداء المالي في عينة من المصارف النيجيرية, فيما تناول (Majeed et al, 2018) تقييم الاداء المالي وفقاً للمؤشرات المالية التقليدية والحديثة في عينة من شركات التأمين, وبالتالي فان هنالك العديد من العوامل والمؤشرات التي لم يسلط الضوء عليها, ولغرض المساهمة في سد هذه الفجوة

المعرفية تحاول الدراسة الحالية تبني منظور جديد في دراسة المتغيرات المحددة للاداء المالي عن طريق تناول مفاهيم القيادة الخادمة ومفاهيم البراعة التنظيمية .

اذ لم تتطرق الدراسات السابقة الى هذه العلاقة المنطقية بين القيادة الخادمة والاداء المالي من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية, حيث تتضمن القيادة الخادمة (الاصغاء, العطف, الوعي, الاقناع, التصور, البصيرة, الالتزام بتنمية الافراد), اما المتغير الوسيط وهو البراعة التنظيمية فهو يتضمن (استكشاف الفرص, استغلال الفرص, هيكل تنظيمي متميز) وهو يؤثر بشكل ايجابي او سلبي على الاداء المالي (السيولة, الربحية, القيمة السوقية, كفاية راس المال) .

وتقوم مشكلة الدراسة الحالية على الاداء المالي المصرفي كونه يعاني من تراجع لذلك فان الاداء المالي بحاجة الى التعزيز ومدى تاثير القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية على الاداء المالي , وهذه الفجوة اعطت الباحث الدافع من اجل اجراء الدراسة الحالية, وبالتالي يمكن ترجمة مشكلة الدراسة بشكل ادق من خلال التساؤلات التالية :

1. هل لاسلوب القيادة الخادمة دور ايجابي في تحسين الاداء المالي؟
2. هل ان لانتهاج القيادة الخادمة دور في رفع مستوى اداء المصارف عينة الدراسة؟
3. هل البراعة التنظيمية اذا توسطت العلاقة بين القيادة الخادمة والاداء المالي سينعكس على تحسين الاداء المالي في المصارف عينة الدراسة ؟

ثانياً: اهمية الدراسة

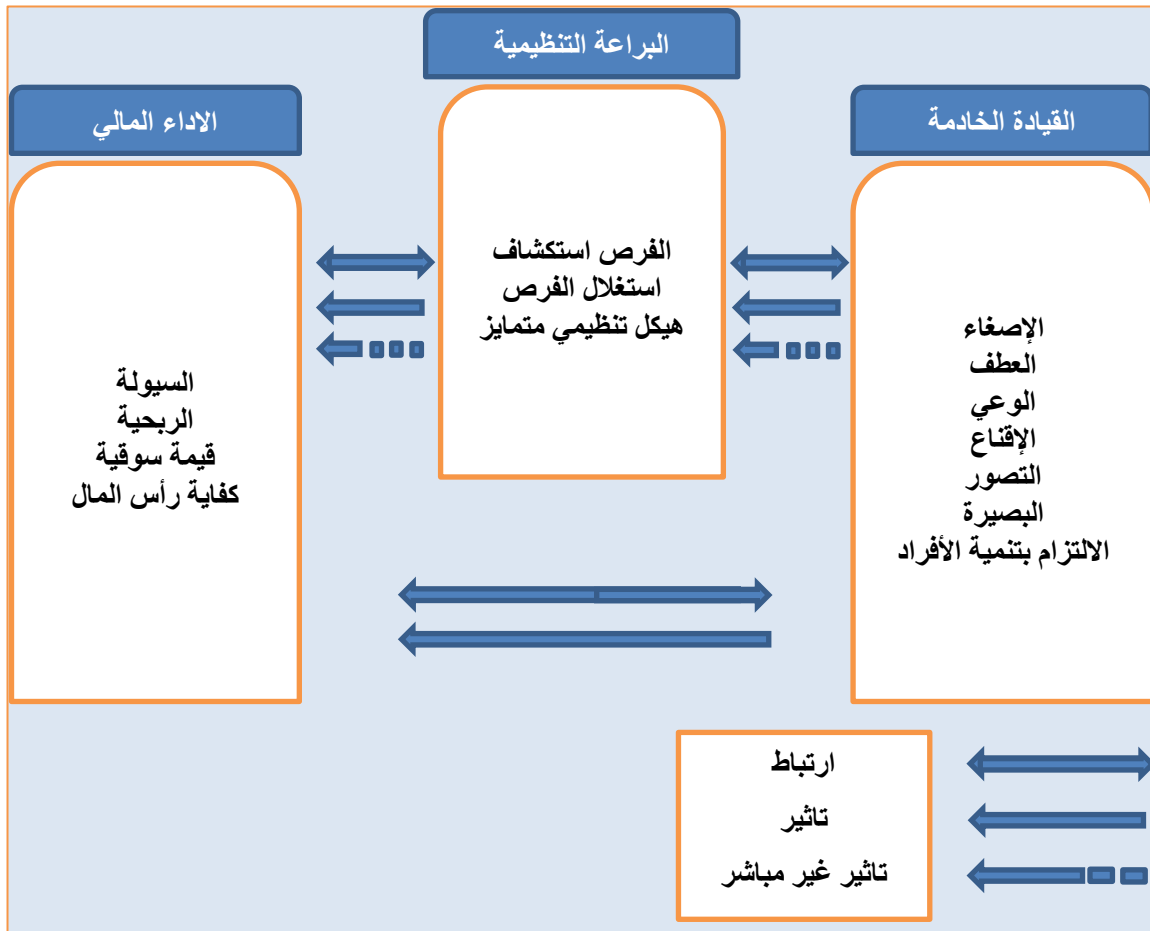
1. يعد موضوع دراسة العوامل التي تؤثر في الاداء المالي من المواضيع التي تستحق الاهتمام في بيئة المصارف العراقية, حيث يمكن ان يساعد موضوع الاداء المالي المصرفي في تحسين اداء المصارف بشكل عام, اذ ان تحسين الاداء المالي يرسخ ثقافة التحسن المستمر في الاداء المصرفي .
2. تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تقيس متغير الاداء المالي باستخدام الاستبانة وبالتالي فهي تعد اضافة مهمة وقيمة للمكتبة العلمية في هذا المجال .

3. تعتبر الدراسة الحالية من اولى المحاولات التي تربط بين متغير القيادة الخادمة (المستقل) ومتغير البراعة التنظيمية (الوسيط) ومتغير الاداء المالي (المعتمد) بهدف معرفة علاقات الارتباط والتاثير بين هذه المتغيرات.
4. ان التطرق لمواضيع مهمة على المستوى النظري ليس الاهمية الوحيدة لهذه الدراسة, بل تكتسب اهميتها ايضا من تطبيق هذه المفاهيم في قطاع مهم وحيوي وهو القطاع المصرفي الذي يعد اللبنة الاساسية في تقدم البلدان حول العالم, والتطرق لهكذا مواضيع ممكن ان يساهم في تقديم ارشادات مهمة وحيوية في تطوير القطاع المصرفي العراقي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والأداء المالي من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العينة المبحوثة والمتمثلة بالمصارف العراقية الخاصة والحكومية ، والأهداف الفرعية لها تتمثل بالآتي:
1. التعرف على الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة سواء في جانب القيادة الخادمة أو الأداء المالي والبراعة التنظيمية.
 2. التعرف على مدى ممارسة عينة الدراسة لأبعاد ونمط القيادة الخادمة والأداء المالي والبراعة التنظيمية.
 3. التعرف على مدى مساهمة القيادة الخادمة في تعزيز الأداء المالي للعينة المبحوثة من خلال سلوك البراعة التنظيمية كعامل وسيط
 4. تحليل حجم التأثير والارتباط بين كل من أبعاد القيادة الخادمة والأداء المالي والبراعة التنظيمية من خلال استعمال مجموعة من البرامج والأساليب الإحصائية .
 5. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات حول العلاقة بين المتغيرات.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة

تنطلق الدراسة من ثمان فرضيات رئيسة تمثلت بما يأتي:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة

الخادمة بأبعادها والبراعة التنظيمية وتنشئ من الفرضية الرئيسية الفرضيات

الفرعية الآتية:-

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد الإصغاء

في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد

العطف في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد الوعي في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد الإقناع في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد التصور في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد البصيرة في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد الالتزام بتنمية الأفراد في متغير البراعة التنظيمية

2. الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة الخادمة بأبعدها ومتغير الأداء المالي وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:-

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد الإصغاء في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد العطف في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد الوعي في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد الإقناع في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد التصور في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد البصيرة في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعده الالتزام بتنمية الأفراد في متغير الأداء المالي

3. الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية بأبعادها ومتغير الأداء المالي وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:-

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعده استكشاف الفرص في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعده استغلال الفرص في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعده هيكل تنظيمي متميز في متغير الأداء المالي

4. الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير البراعة التنظيمية وتنبثق من هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية:-

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الإصغاء في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده العطف في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الإقناع في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الوعي في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التصور في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده البصيرة في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية السابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الالتزام بتمتية الأفراد في متغير البراعة التنظيمية

5. الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغير البراعة التنظيمية بأبعادها ومتغير الأداء المالي وتنبثق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء استكشاف الفرص في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء استغلال الفرص في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء هيكلة تنظيمي مميز في متغير الأداء المالي

6. الفرضية الرئيسية السادسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير الأداء المالي وتنبثق من هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الإصغاء في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء العطف في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الاقناع في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الوعي في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التصور في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء البصيرة في متغير الأداء المالي

الفرضية الفرعية السابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الالتزام بتتمية الأفراد في متغير الأداء المالي

7. الفرضية الرئيسية السابعة : يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية

بين القيادة الخادمة والأداء المالي عن طريق البراعة التنظيمية

سادساً : مجتمع الدراسة وعينتها

1. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف الحكومية والخاصة العاملة في بغداد و منطقة الفرات الأوسط حيث شمل مجتمع الدراسة (43) مصرفاً من المصارف العاملة في المنطقة المذكورة أعلاه وكما موضح في الملحق (2) ويعود سبب اعتماد الدراسة الحالية على هذا العدد من المصارف الى رفض المصارف الأخرى الاستجابة للدراسة لأسباب مختلفة.

2. عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة بالمستويات الادارية العليا والوسطى والتنفيذية للعاملين في المصارف الحكومية والخاصة في بغداد ومنطقة الفرات الأوسط ، ويبين الملحق رقم (3) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل ونسبة الاستجابة لكل مصرف .

سابعاً: وصف خصائص عينة الدراسة

من اجل اعطاء صورة واضحة عن التركيبة الديموغرافية لعينة الدراسة والتي بلغت (200) فرداً ، تقترح الدراسة الحالية وصفها كالآتي:

1. النوع الاجتماعي

جدول (1) يوضح التكرارات ونسبها للنوع الاجتماعي للعينة

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	الفئة
43%	86	ذكر
57%	114	انثى
100%	200	المجموع

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد SPSS.V.26

من خلال ملاحظة الجدول (1) نجد أن نسبة تكرار الذكور في عينة الدراسة قد بلغت (43%) ، في حين بلغ عدد الاناث (57%) ، ونستدل من ذلك اعتماد القطاع المصرفي على الأنثى بنسبة أكبر من الذكور وقد يعود سبب ذلك لما تتمتع به الأنثى من مهارات وقدرة في مجال التخصص.

2. العمر

جدول (2) يوضح التكرارات ونسبها للفئة العمرية للعينة

العمر		
النسبة	التكرار	الفئة
13.5%	27	من 20-29
36.5%	73	30-39
25%	50	40-49
25%	50	50- فأكثر
100%	200	المجموع

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد SPSS.V.26

يتضح من جدول رقم (2) أن الاستثمارات التي تم توزيعها على الفئات العمرية (20-29) قد بلغت (27) بنسبة مئوية (13.5%)، في حين أن الاستثمارات الموزعة على الفئة العمرية (30-39) قد بلغت (73) بنسبة مئوية (36.5%)، والاستثمارات الموزعة على الفئة العمرية (40-49) قد بلغت (50) بنسبة مئوية (25%) أما الفئة العمرية (50- فأكثر) فقد كان عدد الاستثمارات الموزعة (50) بنسبة مئوية (25%) وهذه النسب جيدة لأنها ضمنت جميع الفئات العمرية ، ولكن يلاحظ من ذلك ان الفئة العمرية 30-39 حصلت على أعلى نسبة وقد يعود السبب في ذلك لما تمتلكه هذه الفئة من القدرات الجسدية والفكرية في مجال عملها اضافة الى النضج والحماس والقدرة على الإبداع والابتكار التي تتمتع بها افراد هذه العينة مما يمكنهم من الاجابة بصورة دقيقة على فقرات الاستبانة.

3. المؤهل العلمي

جدول (3) يوضح التكرارات ونسبها للمؤهل العلمي للعينة

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	الفئة
35.5%	71	دبلوم
61%	122	بكلوريوس
3.5%	7	ماجستير
0	0	دكتوراه
100%	200	المجموع

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد SPSS.V.26

من الجدول رقم (3) أعلاه يتبين أن الاستثمارات الموزعة على افراد العينة الحاصلين على شهادة دبلوم قد بلغت (71) بنسبة مئوية (35.5%)، في حين أن الاستثمارات الموزعة على افراد العينة الحاصلين على شهادة البكلوريوس قد بلغت (122) بنسبة مئوية (61%)، والاستثمارات الموزعة على افراد العينة الحاصلين على شهادة الماجستير قد بلغت (7) بنسبة مئوية (3.5%) ، وأفراد العينة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (0) ، كما يتضح ايضاً ان الاستثمارات الموزعة على افراد العينة من حملة شهادة البكلوريوس قد بلغت أعلى نسبة وقد يعزى السبب في ذلك الى تلائم المؤهل العلمي للأفراد عينة الدراسة مع طبيعة وظائفهم بالإضافة الى امتلاك أفراد العينة القدرة على فهم واستيعاب فقرات الاستبانة مما ينعكس ايجابياً على النتائج النهائية للدراسة.

4. الموقع الوظيفي

جدول (4) يوضح التكرارات ونسبها للموقع الوظيفي للعينة

الموقع الوظيفي		
النسبة	التكرار	الفئة
14.5%	29	رئيس قسم
44.5%	89	مدير شعبة
13.5%	27	مدير فرع
27.5%	55	مدير وحدة
100%	200	المجموع

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد SPSS.V.26

يبين الجدول رقم (4) ، أن الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة الذين يشغلون منصب رئيس قسم في المصارف عينة الدراسة قد بلغ (29) بنسبة مئوية (14.5%)، في حين بلغ عدد الاستثمارات الموزعة على الافراد الذين يشغلون منصب مدير شعبة قد بلغ (89) بنسبة مئوية (44.5%) ، والاستثمارات الموزعة على الافراد الذين يشغلون منصب مدير فرع قد بلغ (27) بنسبة مئوية (13.5%) والاستثمارات الموزعة على أفراد العينة الذين يشغلون مدير وحدة قد بلغ (55) بنسبة مئوية (27.5%)، ونلاحظ من ذلك أن الاستثمارات الموزعة شملت فئات مختلفة من متخذي القرار من أصحاب المناصب العليا لما يتمتعون به من قدرة وأسلوب يمكنهم من الفهم والتعامل مع فقرات الاستبانة .

5. عدد سنوات الخبرة

جدول (5) يوضح التكرارات ونسبها لسنوات الخبرة للعينة

عدد سنوات الخبرة		
الفئة	التكرار	النسبة
1-5 سنوات	38	19%
6-10 سنوات	41	20.5%
11-15 سنوات	41	20.5%
16- فأكثر	80	40%
المجموع	200	100%

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد SPSS.V.26

وعند مراجعة الجدول رقم (5) ، يتبين أن الاستثمارات الموزعة على سنوات الخدمة من (1-5 سنوات) قد بلغت (38) بنسبة مئوية (19%)، في حين بلغت الاستثمارات الموزعة على سنوات الخدمة من (6-10 سنوات) قد بلغت (41) بنسبة مئوية (20.5%)، والاستثمارات الموزعة على سنوات الخدمة من (11-15 سنوات) قد بلغت (41) بنسبة مئوية (20.5%)، اما الاستثمارات الموزعة على سنوات الخدمة من (16- فأكثر) فقد بلغت (80) بنسبة مئوية (40%) ، ويلاحظ من ذلك أن الاستثمارات الموزعة على سنوات الخدمة (16- فأكثر) بلغت أعلى

نسبة ويعود السبب في ذلك الى ما تمتلكه معظم أفراد هذه العينة من خبرة متراكمة طويلة تمكنهم من تولي مناصب قيادية في المصارف عينة الدراسة.

ثامناً: وسائل جمع البيانات والمعلومات

1. **الجانب النظري :** اعتمدت الدراسة على ما هو متوفر من المصادر العربية والاجنبية تمثلت بالرسائل والأطاريح والدوريات والمجلات وكتب ومراجع مكتبية الكترونية والبحوث المنشورة وغير المنشورة والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة من اجل اغناء الجانب النظري للدراسة الحالية.

2. **الجانب التطبيقي :** تبنت الدراسة الحالية الاستبانة بوصفها أحد الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بعينة الدراسة.

وتضمنت الاستبانة جانبين تمثل الجانب الاول بالمعلومات الديموغرافية المتمثلة ب(النوع الاجتماعي ، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) ، في حين تضمن الجانب الاخر مجموعة من الأسئلة الخاصة بمتغيرات الدراسة وابعادها و التي تم صياغتها بناءً على المشكلة التي انطلقت منها الدراسة ، و كانت الاسئلة موجهة الى صناع القرار في المصارف عينة الدراسة المتمثلة بالمصارف الخاصة والحكومية العاملة في بغداد والفرات الاوسط والملحق (1) يوضح استمارة الاستبيان.

تاسعاً: حدود الدراسة

1. **الحدود الزمانية:-** جرت الدراسة الحالية للفترة من (1-11-

2020) الى (1-5-2021)

2. **الحدود المكانية:-** المصارف الحكومية والاهلية العراقية

3. **الحدود البشرية:-** طبقت الدراسة على المستويات الادارية العليا

(العليا - الوسطى - التنفيذية) في المصارف المذكورة.

عاشراً: - الاساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

يوضح الجدول (6) أدناه الاساليب الاحصائية المستعملة في تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات :

جدول (6) الاساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

البرنامج المستخدم او المعادلة او الطريقة	التحليل الاحصائي	الفئة
Boxplot, SPSS.V.26	فحص القيم المفقودة والمتطرفة	فحص بيانات الدراسة
Kolmogorov-Smirnov اختبار SPSS.V.26	فحص التوزيع الطبيعي للبيانات	
AMOS.V.24	تحليل العامل التوكيدي	تقويم وتطوير ادوات قياس الدراسة
AMOS.V.24	الثبات البنائي لاداة القياس	
معامل ارتباط الفا كرونباخ SPSS.V.26	ثبات اداة قياس الدراسة	
SPSS.V.26	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري التكرارات	الوصف الاحصائي
Microsoft Excel 2010	الاهمية النسبية الاشكال	
AMOS.V.24	نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)	اختبار الفرضيات
SPSS.V.26	معامل الارتباط البسيط (Pearson)	
AMOS.V.24	تحليل المسار Path Analysis	

المصدر : من إعداد الباحث

احدى عشر: التعاريف الاجرائية

جدول (7) التعاريف الاجرائية المتغيرات الرئيسية والفرعية

ت	المصطلحات	التعريف
1	القيادة الخادمة	القيادة الخادمة هي عبارة عن إحساس يتولد لدى شخص قائم على أساس تقديم الخدمة مقابل تحفيز الآخرين على تحقيق الاهداف.
2	الاصغاء	هو عملية حيوية للتواصل، تمكن القائد من الاستماع والانفتاح على أفكار المرؤوسين.
3	العطف	هو الاستجابة لمحنة شخص آخر إذ يصف قدرة القائد على تعزيز التعافي الروحي من المشقة والصدمات الشخصية التي تواجه المرؤوسين.
4	الوعي	يعرف الوعي على أنه مستوى إدراك القائد لما يجري في المصرف فهو يمثل رصيد مهم لأي قائد، إذ يستفيد القائد الخادم على وجه الخصوص من الوعي لأنه يسمح باكتساب فهم جيد للأعمال الداخلية للمصرف والموظفين.
5	الاقناع	يعرف على أنه قابلية القائد على إقناع الآخرين بالإستجابة دون اللجوء الى استخدام قوة الإكراه.
6	التصور	يعني قدرة القائد بالنظر الى المصرف او المشكلة وتحليلها من منظور تصوري وأن يجب عليه التفكير فيما وراء الحقائق اليومية.
7	البصيرة	تعني فهم واستفادة القائد الخادم من الدروس والتجارب السابقة وكذلك من وقائع الوقت الحاضر والنتائج المحتملة التي يمكن ان تحدث من القرارات المرسومة للمستقبل.
8	الالتزام بتنمية الافراد	يعني التزام القائد بالخدمة والنمو الفردي للبشر وفعل كل ما في وسعه لرعاية الآخرين
9	البراعة التنظيمية	تعني قابلية المنظمة على عمل شئئين في آن واحد وخاصة قيام المنظمة باستكشاف امكانيات جديدة واستغلال الفرص الحالية المتاحة.
10	استكشاف الفرص	يعرف بأنه عملية يتبعها المصرف لتوسع في انشطتها بما يناسب حجم التغيرات والتطورات المستمرة في عالم الأعمال.
11	استغلال الفرص	يعرف على أنه قدرة المصرف على تحسين الانشطة القائمة لخلق قيمة للمصرف في الامد القريب من خلال مواجهة المتطلبات

		الحالية للعملاء والزبائن ، وتوسيع المهارات والمعرفة والخدمات.
12	هيكل تنظيمي متمايز	يعرف بأنه العملية التي يقوم من خلالها المصرف بفصل الأنشطة الخاصة بالاستغلال الامثل لفرص عن الأنشطة الخاصة بالبحث والاستكشاف إلى وحدات تنظيمية متميزة.
13	الاداء المالي	يعرف بأنه جميع النتائج المالية التي يحصل عليها المصرف نتيجة العمليات المستمرة التي تكون داخل المصرف وخارجه فهو يعبر عن مقياس النجاح اذ ينظر من خلال الاداء الى كفاءة الإدارة ونجاحها ومدى درجة تحقيقها للأهداف الموضوعة موضع التنفيذ.
14	السيولة	السيولة هي قدرة المصرف على تلبية الاحتياجات المالية لأصولها المتزايدة وتلبية الالتزامات المرتبة عليها في وقت استحقاقها دون وقوع في خسائر.
15	الربحية	هو المؤشر الذي يقيس نتيجة أعمال وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من قبل إدارة المصرف وكفاءتها في استعمال الموارد المتاحة لتحقيق أرباح.
16	قيمة سوقية	هي المقياس النهائي لأداء المصرف والتي تمثل الفرق بين القيمة السوقية الإجمالية ورأس المال المستثمر .
17	كفاية رأس المال	القدرة المالية النهائية للوفاء بالالتزامات المترتبة على المصرف والتي تمثل خط الدفاع الذي يحمي المصرف من التعرض للخسائر الناشئة , وفي ذات الوقت تمثل النسبة التي تعمل على امتصاص الخسائر سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة والتي تحدث نتيجة تنفيذ الأنشطة والاستثمارات المختلفة للمصرف.

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

توطئة:

سيتم في هذا المبحث التعرف على بعض الإسهامات المعرفية السابقة والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية اضافة الى اهميتها الكبيرة لكونها ساهمت في إفادة الدراسة الحالية في التعرف على الجوانب المهمة المتعلقة بمتغيرات الدراسة :

اولاً: الدراسات العربية والاجنبية لمتغير القيادة الخادمة

1. الدراسات العربية

جدول (8) بعض الدراسات العربية لمتغير القيادة الخادمة

دراسة رقم (1)	اسم الباحث والسنة (علي والقرني، 2017)
عنوان الدراسة باللغة العربية	القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الاقسام الاكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس
مستوى الدراسة	بحث
منهج الدراسة	منهج وصفي تحليلي
مجتمع الدراسة وعينة	جامعة تبوك ، تم توزيع الاستبانة على 131 من رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية
اهداف الدراسة	تهدف الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الخادمة ودرجة الالتزام التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس
الاستنتاجات	بينت نتائج البحث ان للقيادة الخادمة بجميع ابعادها دور في رفع درجة الالتزام التنظيمي
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	استخدام الاستبانة بوصفها إحدى ادوات جمع البيانات ، موقع المتغير المستقل
اوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تتباين هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث الاهداف ، ومشكلة الدراسة ، وفرضياتها ، وعينة الدراسة ، مكان التطبيق والمتغيرات الاخرى المستخدمة في الدراسة الحالية
مدى الاستفادة	الاستفادة منها كدراسة سابقة ، الاستفادة منها في الجانب النظري
دراسة رقم (2)	اسم الباحث والسنة (بركة، 2020)
عنوان الدراسة	درجة ممارسة رؤساء الاقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الاداريين فيها وسبل تحسينها
مستوى الدراسة	رسالة ماجستير
منهج الدراسة	وصفي تحليلي

مجتمع الدراسة وعينة	جامعة فلسطين ، تم توزيع الاستبانة على 114 من العاملين الاداريين في الجامعة عينة الدراسة
اهداف الدراسة	تهدف الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الاقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجه نظر العاملين الاداريين وسبل تحسينها.
الاستنتاجات	تكشف نتائج الدراسة الى التوصل للعديد من سبل تحسين ممارسة رؤساء الاقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	استخدام الاستبانة بوصفها إحدى ادوات جمع البيانات
اوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تتباين هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث الاهداف ، ومشكلة الدراسة ، وفرضياتها ، وعينة الدراسة ، ومكان التطبيق والمتغيرات الاخرى المستخدمة في الدراسة الحالية
مدى الاستفادة	الاستفادة منها في الجانب النظري ، الاستفادة منها كدراسة سابقة
دراسة رقم (3)	اسم الباحث والسنة (خضير ومحمد، 2020)
عنوان الدراسة باللغة العربية	دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين
مستوى الدراسة	بحث
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
مجتمع الدراسة وعينة	شركة توزيع المنتجات النفطية في كربلاء ، وتم توزيع الاستبانة على 132 من الموظفين العاملين في الشركة
اهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة وولاء العاملين بما يمتلكه القائد من خصائص
الاستنتاجات	تكشف نتائج الدراسة ان تبني اسلوب القيادة الخادمة له تأثير كبير في تعزيز مستوى ولاء العاملين
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	استخدام الاستبانة بوصفها إحدى ادوات جمع البيانات
اوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تتباين هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث الاهداف ، ومشكلة الدراسة ، وفرضياتها ، وعينة الدراسة ، ومكان التطبيق والمتغيرات الاخرى المستخدمة في الدراسة الحالية
مدى الاستفادة	الاستفادة منها كدراسة سابقة

المصدر : من إعداد الباحث

2. الدراسات الاجنبية

جدول (9) بعض الدراسات الاجبية لمتغير القيادة الخادمة

دراسة رقم (4)	اسم الباحث والسنة (Liden et al,2008)
عنوان الدراسة باللغة العربية	القيادة بالخادمة : تطوير مقياس متعدد الأبعاد وتقييم متعدد المستويات
عنوان الدراسة باللغة الإنكليزية	Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment
مستوى الدراسة	بحث
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
مجتمع الدراسة وعينة	تكونت هذه الدراسة من بيانات تم جمعها من عينيتين تمثلت العينة الاولى من 298 طالباً من جامعة الغرب الأوسط ، والعينة الثانية تمثلت من 164 موظفاً و 25 مشرفاً لشركة إنتاج وتوزيع ميدويسترن
اهداف الدراسة	تهدف الدراسة الى تطوير مقياس متعدد الابعاد للقيادة الخادمة
الاستنتاجات	تكشف نتائج الدراسة ان القيادة الخادمة هي بناء متعدد الابعاد وتقدم على المستوى الفردي مساهمات كبيرة تتجاوز القيادة التحويلية
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	استخدام الاستبانة بوصفها احدى ادوات جمع البيانات
اوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تتباين هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة ، ومكان التطبيق
مدى الاستفادة	الاستفادة منها في الجانب النظري ، الاستفادة منها كدراسة سابقة
دراسة رقم (5)	اسم الباحث والسنة (Georgolopoulos et al,2018)
عنوان الدراسة باللغة العربية	القيادة الخادمة كعامل تنبؤي للرضا الوظيفي للمعلمين
عنوان الدراسة باللغة الانكليزية	Servant Leadership as a Predictive Factor of Teachers' Job Satisfaction
مستوى الدراسة	بحث
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
مجتمع الدراسة وعينة	تمثلت عينة البحث في 20 مدرسة ابتدائية عامة في محافظة تريكالو في وسط اليونان ، تم توزيع استمارة الاستبيان على 141 معلماً

اهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى تحديد درجة تطبيق مبادئ القيادة الخادمة وكذلك درجة الرضا الوظيفي كما يراها معلمو المدرسة ودراسة الارتباط بين هذين المتغيرين
الاستنتاجات	كشفت النتائج عن وجود اتجاه إيجابي نحو درجة الإدراك لخصائص القيادة الخدمية من قبل غالبية المعلمين في العينة وقد وجد أيضاً أن المعلمين النموذجيين يتلقون قدرًا كبيرًا من الرضا عن عملهم
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	استخدام الاستبانة بوصفها إحدى أدوات جمع البيانات
اوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	مكان التطبيق ، عينة الدراسة
مدى الاستفادة	الاستفادة منها في الجانب النظري ، الاستفادة منها كدراسة سابقة
دراسة رقم (6)	اسم الباحث والسنة (Hashim et al،2019)
عنوان الدراسة باللغة العربية	القيادة الخادمة وتحسين الاداء التنظيمي
عنوان الدراسة باللغة الإنكليزية	Servant Leadership and Enhancement of Organizational Performance
مستوى الدراسة	بحث
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
مجتمع الدراسة وعينة	تمثلت عينة الدراسة في أربع جامعات في منطقة بيشاور ، تم توزيع الاستبانة على 120 عضو في هيئة التدريس في الجامعات عينة الدراسة
اهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين نموذج سلوك القيادة الخادمة واداء المؤسسة وولاء العاملين والتزامهم
الاستنتاجات	توصلت نتائج الدراسة الى أنه يمكن إدارة مشكلة ولاء العاملين و الأداء التنظيمي بشكل صحيح إذا تم تنفيذ نموذج سلوك القائد الخادم وتعزيزه بالشكل الصحيح
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	استخدام الاستبانة بوصفها إحدى أدوات جمع البيانات
اوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	مكان التطبيق ، عينة الدراسة
مدى الاستفادة	الاستفادة منها في الجانب النظري ، الاستفادة منها كدراسة سابقة

المصدر : من إعداد الباحث

ثانياً: الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير البراعة التنظيمية

1. الدراسات العربية

جدول (10) بعض الدراسات العربية لمتغير البراعة التنظيمية

دراسة رقم (1)	اسم الباحث والسنة (الباشقالي و الداود ، 2015)
عنوان الدراسة باللغة العربية	دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي
مستوى الدراسة	بحث
منهج الدراسة	دراسة استطلاعية
مجتمع الدراسة وعينة	الكليات في جامعة دهوك ، تم توزيع 60 استمارة استبيان
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى تحديد طبيعة علاقة الاثر والارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي في الكليات عينة الدراسة
الاستنتاجات	كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في الانهيار التنظيمي ، توفر أبعاد البراعة في الكليات عينة الدراسة لكن بنسبة ضعيفة
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	استخدام الاستبانة بوصفها إحدى أدوات جمع البيانات
اوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تتباين هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث الأهداف ، ومشكلة الدراسة ، وفرضياتها ، وعينة الدراسة ، ومكان التطبيق والمتغيرات الاخرى المستخدمة في الدراسة الحالية
مدى الاستفادة	الاستفادة منها دراسة سابقة ، وفي التعرف على أبعاد البراعة التنظيمية
دراسة رقم (2)	اسم الباحث والسنة (ابراهيم، 2017)
عنوان الدراسة باللغة العربية	البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي
مستوى الدراسة	بحث
منهج الدراسة	دراسة تطبيقية
مجتمع الدراسة وعينة	تمثلت عينة البحث في المصرف الأهلي العراقي ، شملت الدراسة 16 مدير قسم ومسؤول شعبة
اهداف الدراسة	يهدف البحث الى بيان طبيعة تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتشخيص ابعاد البراعة التنظيمية وابعاد النجاح الاستراتيجي من خلال اراء العينة المبحوثة .
الاستنتاجات	كشفت النتائج ان للبراعة التنظيمية تأثيراً جامعاً في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المصرف عينة البحث وهذا يؤكد امتلاك المصرف لمستوى مرتفع من القيادات .
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	مكان التطبيق في المصارف ، استخدام الاستبانة بوصفها إحدى أدوات جمع البيانات
اوجه الاختلاف عن	طبقت في مصرف واحد في حين الدراسة الحالية طبقت في عينة من المصارف العراقية ،

الدراسة الحالية	
مدى الاستفادة	الاستفادة منها كدراسة سابقة
دراسة رقم (3)	اسم الباحث والسنة (المحاسبة ، 2017)
عنوان الدراسة باللغة العربية	الدور الوسيط للبراءة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية
مستوى الدراسة	رسالة ماجستير
منهج الدراسة	دراسة ميدانية
مجتمع الدراسة وعينة	دراسة في عينة من الشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية والبالغ عددها 6 شركات ، وتمثلت العينة من العاملين في الادارتين العليا والوسطى
اهداف الدراسة	تهدف الدراسة بشكل رئيسي الى بيان تأثير الدور الوسيط للبراءة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة الاستراتيجية
الاستنتاجات	كشفت النتائج عن وجود تأثير للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية عند توسط البراءة التنظيمية العلاقة
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	استخدم الاستبانة لجمع البيانات ، تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موقع المتغير الوسيط البراءة التنظيمية
اوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	مكان التطبيق ، عينة الدراسة ، اختلاف الهدف ، اختلاف المتغيرات الاخرى للدراسة
مدى الاستفادة	الاستفادة منها كدراسة سابقة ، الاستدلال والتعرف على مصادر البراءة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحث

2. الدراسات الاجنبية

جدول (11) بعض الدراسات الاجنبية لمتغير البراءة التنظيمية

دراسة رقم (4)	اسم الباحث والسنة (Prange & Schlegelmilch, 2009)
عنوان الدراسة باللغة العربية	دور البراءة في تنفيذ استراتيجيات التسويق :حل معضلة الاستغلال والاستكشاف
عنوان الدراسة باللغة الإنكليزية	The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation: Resolving the Exploration-Exploitation Dilemma
مستوى الدراسة	بحث
منهج الدراسة	دراسة استطلاعية
مجتمع الدراسة وعينة	شملت دراسة عدة دول اوروبية إذ تم توزيع 50 استمارة
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى معرفة حجم العلاقة الايجابية للبراءة التنظيمية في التنفيذ الاستراتيجي التسويقي

الناجح	
الاستنتاجات	كشفت نتائج البحث عن ضرورة اعتماد التسويق لتحقيق البراعة كذلك استنتجت الدراسة ان استغلال الفرص المتاحة علاقة ايجابية بالاستراتيجيات المتبعة
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أداة القياس
اوجه الاختلاف	طبقت الدراسة خارج العراق ، طبقت في عينة غير القطاع المصرفي
مدى الاستفادة	التعرف على أهم الطرق في قياس ابعاد البراعة التنظيمية ، الاستفادة منها في الجانب النظري
دراسة رقم (5)	اسم الباحث والسنة (García et al،2017)
عنوان الدراسة باللغة العربية	نظم عمل الأداء العالي والأداء: فتح الصندوق الأسود من خلال البراعة التنظيمية ومرونة الموارد البشرية
عنوان الدراسة باللغة الإنكليزية	High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility
مستوى الدراسة	بحث
منهج الدراسة	دراسة استطلاعية
مجتمع الدراسة وعينة	الفنادق الاسبانية ، اذ تم توزيع 100 استمارة استبيان
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى البحث بشكل متزايد حول إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة العلاقات المتبادلة بين نظام العمل عالي الأداء وتأثيراتها على الأداء في صناعة الفنادق عينة الدراسة
الاستنتاجات	كشفت نتائج البحث التي تم الحصول عليها ان مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً حاسماً في علاقة أداء
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	استخدام الاستبانة كأداة قياس
اوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	مكان التطبيق ، عينة الدراسة
مدى الاستفادة من الدراسة	الاستفادة منها كدراسة سابقة ، الاستفادة منها في تعزيز الجانب النظري

دراسة رقم (6)	اسم الباحث والسنة (Wilms,2019)
عنوان الدراسة باللغة العربية	تسهيل إدراك كبار المديرين للبراعة التنظيمية: الدور الوسيط للعمليات المعرفية
عنوان الدراسة باللغة الإنكليزية	Top Managers' cognition facilitates organisational ambidexterity: The mediating role of cognitive processes
مستوى الدراسة	بحث
منهج الدراسة	دراسة استطلاعية
مجتمع الدراسة وعينة	دراسة في عينة من الشركات في ألمانيا ، بلغ حجم العينة 101 من كبار المدراء العاملين في الشركات الألمانية
اهداف الدراسة	تهدف الدراسة الى بيان ادراك كبار المديرين من خلال التطوير نظرياً للعلاقة بين الاطر المعرفية والبراعة التنظيمية وعملية التوسط في التمايز والتكامل المعرفي
الاستنتاجات	كشفت النتائج أن الأطر المتناقضة لكبار المديرين تشجع على الانخراط في التمييز والتكامل المعرفيين ، في حين أن الأطر المتناقضة لكبار المديرين لا ترتبط ارتباطاً كبيراً بالبراعة التنظيمية
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	استخدام الاستبانة كأداة قياس
اوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	مكان التطبيق ، عينة الدراسة
مدى الاستفادة	الاستفادة منها كدراسة سابقة

المصدر : من إعداد الباحث

ثالثاً: الدراسات العربية والاجنبية لمتغير الاداء المالي

1. الدراسات العربية

جدول (12) بعض الدراسات العربية لمتغير الاداء المالي

دراسة رقم (1)	اسم الباحث والسنة (الداودي،2005)
عنوان الدراسة باللغة العربية	اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المالي
مستوى الدراسة	رسالة ماجستير
منهج الدراسة	دراسة ميدانية
مجتمع الدراسة وعينة	تمثلت عينة الدراسة في خمسة مصارف اهلية ، بلغ حجم العينة 82 فرداً
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى قياس اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المالي للمصارف عينة الدراسة
الاستنتاجات	كشفت نتائج الدراسة عن هناك علاقة واثر بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المالي

اداة القياس الاستبانة بوصفها إحدى أدوات جمع البيانات	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
تباين مشكلة وأهداف الدراسة ، عينة الدراسة	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية
الاستفادة منها كدراسة سابقة ، الاستدلال الى مصادر الأداء	مدى الاستفادة
اسم الباحث والسنة (المدلل، 2007)	دراسة رقم (2)
دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير	مستوى الدراسة
دراسة تطبيقية	منهج الدراسة
الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للورق المالية	مجتمع الدراسة وعينة
تهدف هذه الدراسة الى توضيح دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري بالشركات المساهمة العامة الفلسطينية	اهداف الدراسة
كشفت نتائج الدراسة أن وحدات التدقيق الداخلي في الشركات عينة الدراسة تقوم بدور جيد في ضبط الأداء الإداري والمالي والمساهمة بدعم حوكمة الشركات من خلال دورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية	الاستنتاجات
اداة القياس	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
مشكلة الدراسة ، اهداف الدراسة ، عينة الدراسة ، مكان التطبيق	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية
بوصفها دراسة سابقة	مدى الاستفادة
اسم الباحث والسنة (شعير ،محمد، 2017)	دراسة رقم (3)
أثر النظم الخبيرة في تحسين الأداء المالي	عنوان الدراسة باللغة العربية
بحث	مستوى الدراسة
وصفي تحليلي	منهج الدراسة
الشركات الصناعية العراقية في السوق المالي	مجتمع الدراسة وعينة
تهدف الدراسة الى معرفة اثر النظم الخبيرة في تحسين الاداء المالي للشركات عينة الدراسة	اهداف الدراسة
كشفت النتائج عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنظم الخبيرة في تحسين الاداء المالي للشركات الصناعية العراقية	الاستنتاجات
أداة القياس	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
تتباين هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث الاهداف ، المشكلة ، عينة الدراسة ، مكان التطبيق	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية

مدى الاستفادة	الاستفادة منها كدراسة سابقة ، الاستدلال والتعرف على مصادر الأداء المالي
---------------	---

المصدر : من إعداد الباحث

2. الدراسات الاجنبية

جدول (13) بعض الدراسات الاجنبية لمتغير الأداء المالي

دراسة رقم (4)	(Ezejiofor& Okolocha ، 2015)
عنوان الدراسة باللغة العربية	تأثير وظيفة التدقيق الداخلي على الأداء المالي للبنوك التجارية في نيجيريا
عنوان الدراسة باللغة الإنكليزية	Effect OF Internal Audit Function on Financial Performance of Commercial Banks in Nigeria
مستوى الدراسة	بحث
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
مجتمع الدراسة وعينة	يتكون مجتمع الدراسة من سبعة (7) فروع لكل من خمسة (5) بنوك إيداع مختارة في مدينة إينوجو
اهداف الدراسة	تحديد مدى رقابة التدقيق الداخلي على تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية في نيجيريا بشكل كبير والتأكد من مستوى إجراءات التدقيق الداخلي في الحد من الاحتيال لتسهيل الأداء المالي للبنوك التجارية في نيجيريا
الاستنتاجات	كشفت نتائج الدراسة ان إجراءات الرقابة الداخلية للتدقيق الداخلي لها تأثير إيجابي على الأداء المالي للبنوك التجارية في نيجيريا
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	اداة القياس
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	عينة الدراسة ، مكان التطبيق
مدى الاستفادة	بوصفها دراسة سابقة
دراسة رقم (5)	اسم الباحث والسنة (Awdat، 2015)
عنوان الدراسة باللغة العربية	أثر وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية في الأردن
عنوان الدراسة باللغة الإنكليزية	The impact of the internal audit function to improve the financial performance of commercial banks in Jordan
مستوى الدراسة	بحث
منهج الدراسة	وصفي تحليلي

مجتمع الدراسة وعينة	تمثلت عينة الدراسة في البنوك الاردنية ، اذ تم توزيع 65 استمارة استبيان على المدققين الداخليين العاملين في هذه البنوك
اهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية
الاستنتاجات	كشفت نتائج الدراسة ان هناك درجة عالية من تنفيذ وظيفة التدقيق الداخلي في جودة البنوك التجارية الأردنية وهذا يؤكد أهمية البنك وانعكاسه على تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية الأردنية
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	اداة القياس الاستبانة بوصفها احدى ادوات جمع البيانات
اوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تباين المشكلة واهداف وعينة الدراسة
مدى الاستفادة	كدراسة سابقة

المصدر : من إعداد الباحث

ونستنتج مما ورد أعلاه أن جميع الدراسات السابقة قد تناولت موضوع دراستنا الحالي ومتغيراته ولكن بشكل منفرد وهذا يدل على ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرات (القيادة الخادمة ، الاداء المالي ، البراعة التنظيمية) بشكل مجتمع كما في الدراسة الحالية وعليه تعد هذه نقطة قوة للدراسة الحالية لانها تطرقت إلى علاقات نظرية وعملية بين القيادة الخادمة والاداء المالي من خلال التأثير الوسيط للبراعة التنظيمية وهذا ما سيتم العمل على اثباته في المباحث القادمة والتي تتناول الجانب التطبيقي لتحليل بيانات الدراسة وبما يؤدي الى إسهام الدراسة الحالية في توفير مصادر عملية ونظرية ذات أطر فكرية وتوجيهات حديثة في مجال مواضيع الدراسة.

الفصل الثاني : الجانب النظري

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للقيادة الخادمة

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للبراعة التنظيمية

المبحث الثالث: الاطار المفاهيمي للأداء المالي

المبحث الرابع: التحليل النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الاول

الاطار المفاهيمي للقيادة الخادمة

توطئة

يعد موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين في الوقت المعاصر، وذلك لما لها من أهمية كبيرة في المنظمات كونها تسعى إلى تحقيق النجاح في عملها لغرض المحافظة على المنافسة في ظل التحديات والتغيرات المتواصلة في بيئة الأعمال والتطور إلى ما هو أفضل وأحسن، ومن أهم الأمور التي تساعد المنظمات والمصارف على التطور هو إتباع أسلوب القيادة الخادمة التي تهدف من خلال إتباعها إلى تحقيق الهدف والأداء الجيد من خلال التأثير على سلوك العاملين، والذي بدوره ينعكس على زيادة مستوى أدائهم.

سيتم في هذا المبحث تناول مفهوم القيادة والمفاهيم الجوهرية المتعلقة بالقيادة الخادمة من خلال التطرق إلى مفهوم وخصائص وأهمية القيادة الخادمة إضافة إلى أبعاد القيادة الخادمة.

اولاً : مفهوم القيادة

للقيادة مفاهيم متعددة ولا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه ، اذ ان للقيادة دوراً كبيراً في جميع المجالات ، سواء على العاملين أو في تطوير المنظمات إذ أصبح أي تقدم يحصل في المصرف هو نتيجة طبيعية للفاعلية التي تمتلكها تلك القيادة فهي تعد أكثر العمليات مؤثرة في سلوك العاملين من خلال تأثيرها في عارضاتهم ودافعيتهم وبذلك تعد محوراً مهماً بين القائد والعامل وفي حالة غياب هذه القيادة فانه سوف يسود التخبط وتفشل المنظمة في تحقيق أهدافها وتعرف القيادة على أنها سلوك يقوم به القائد أو يتخذه بهدف التأثير على العاملين والهامهم لغرض تحقيق أو إنجاز الهدف بكفاءة عالية ويتحدد ذلك من خلال التفاعل بين القائد ومروسيه (الفريجي، 2020) ، وعرفها (Gumel, 2015) على أنها عبارة عن عملية يؤثر فيها الفرد القائد على العاملين لتحقيق أهداف مشتركة ، بينما يرى (Sharma & Jain, 2013) بأنها عبارة عن عملية يؤثر فيها القائد على مجموعة من العاملين من خلال استخدامه مهارات ومعارف يجعل العاملين أكثر إنتاجاً وأداءً ، و اضاف (Raffo & Clark, 2018) بأن القيادة هي عملية التأثير على العلاقة بين القائد والاتباع للتوجه والتركيز على أهداف المنظمة والخطط المرسومة ، وأكد (Almaki et al, 2016) على أنها مجموعة من الإجراءات التي يتخذها القائد الخادم بهدف التأثير على الآخرين لإتمام مهام معينة لتوجيههم بالشكل الصحيح مما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني أن القيادة هي عملية مؤثرة على الأفراد ولها دور مخصص يقوم به الفرد، ويرى (Klingborg et al, 2006) مفهوم القيادة على أنها امتلاك مهارات التفكير الإبداعي والاستراتيجي وإظهار الصدق والنزاهة والقدرة على تحفيز الآخرين على العمل. وفي ضوء ما سبق من تعاريف مقدمة من قبل الباحثين أعلاه ، تعرف الدراسة الحالية القيادة بأنها مجموعة الفاعليات الذهنية والمعرفية والسلوكية التي يتمتع بها القائد للتأثير على التابعين لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: مفهوم القيادة الخادمة

تعد القيادة الخادمة من المفاهيم الحديثة ذات أبعاد كثيرة وتحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات وبالاخص المصارف وذلك لما لها من تأثير كبير على الأفراد وسلوكهم سواء من حيث تحفيزهم على الأداء لتحقيق الأهداف المتعددة للمصارف أو المنظمات أو من خلال تحليل سلوكهم واستثمار جهودهم لبلوغ الأهداف المنشودة و كون القيادة الخادمة تستهدف التأثير على سلوكهم من خلال التفاعل بيت القائد والاتباع اذ يعتمد القائد الخادم على اسلوب تحفيزي في تكوين علاقة ايجابية يخدم من خلالها القائد هؤلاء العاملين الذين تعد خدماتهم مفتاحاً لقيادة جيدة (ابو الغنم، 2019).

ولقد تنوعت المفاهيم الخاصة في القيادة الخادمة إذ يعد (Greenleaf, 1979) أول من تطرق إلى مفهوم القيادة الخادمة إذ وصف القائد على انه شخص تتكون لديه أحاسيس داخلية في القيادة ولديه رغبة في تقديم خدماته إلى الآخرين ، من هذا المفهوم يتضح أن القيادة الخادمة هي عبارة عن إحساس يتولد لدى شخص قائم على أساس تقديم الخدمة مقابل تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف.

عرفت القيادة الخادمة كذلك على أنها نموذج قيادي يسعى من خلاله القائد الى تعزيز النمو الشخصي وروح التعاون كفريق لاتباعه من أجل تحسين صورة وجودة المنظمة أو المصرف ومن خلال مشاركة الآخرين في صنع القرار ، و بناء المجتمع والسلوك الشخصي أي الاهتمام بالقيم الاخلاقية التي تعزز روح المجموعة وتحفزهم (Doraiswamy & Van, 2012)، ويوافقه في ذلك (Hashim et al, 2019)

إذ عرف القيادة الخادمة على أنها فلسفة لقيادة الجودة التي تعمل على تحسين النمو الشخصي للعمال والمرووسين لتمكينهم من اتخاذ القرارات وفقاً لتقديرهم الخاص ووضع مصالحهم كأولوية قصوى اذ تؤدي سلوكيات قيادة الخادم إلى العمل الجماعي والتنسيق وروح الفريق والثقة والمساءلة والمسؤولية في العمل.

فيما عرفها آخرون على أنها عبارة عن مجموعة من الخصائص يكون فيها(القائد الخادم) قادراً على تكوين مجموعة من العلاقات الايجابية تتمثل في التأثير على العاملين في المصارف ليقدموا أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المصرف

(Stone & Gandolfi, 2018) ، إضافة لذلك تعرف القيادة الخادمة بأنها عملية التأثير على العاملين من خلال توفير الهدف، التوجيه والتحفيز أثناء العمل لغرض انجاز المهام الموكلة اليهم والتي تحسن من وضع المصرف او المنظمة Ryckman, (2017) ، وعرفت القيادة الخادمة من الناحية العملية على أنها فلسفة وممارسة تعمل على تطوير الأفراد وعلى الرغم من أنها أفضل طريقة للتحفيز إلا أنها معقدة وفي الوقت الذي لاقت فيه القيادة اهتماماً واسعاً فقد تعرضت لانتقادات كثيرة حيث عدت أنها غير موجودة الى حد ما أو مثالية للغاية وسبب ذلك هو أن نموذج التواضع الذي تحمله من غير الممكن ان يقوم الناس باتباعه ومن الصعب تطبيقه في المجتمعات التي تسود فيها الفردية (Georgolopoulos & Papaloi, 2018) ، وعرفت ايضاً على أنها عن فلسفة تعمل على بناء مصارف قائمة على تحقيق الأهداف والعناية في الأفراد العاملين في المصارف من أجل خلق علاقة بين القائد والعامل تهدف إلى تحقيق الازياح (Aly & Alqarni, 2017) ،

كما وضع (Salvoni, 2017) مفهوم القيادة الخادمة بأنها خدمة التابعين والعمل على تحقيق مصالحهم لغرض إنشاء فريق يعمل على تحقيق الأهداف المشتركة بين القائد والتابع ، ويتضح من هذا المفهوم انه ركز على نوع العلاقة التي تكون عند اتباع قيادة الخادمة.

وتعد القيادة و الخدمة مفهومين متضادين ولكل منهما دور مختلف إذ انه من الصعب على القائد ان يقود ويخدم في الوقت نفسه وهذه العلاقة الديناميكية بين القيادة والخدمة جذبت اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين في الإدارة فهدف القائد الأساسي هو الخدمة أولاً وليس السلطة وهذه الحقيقة تتبع من ذات القائد ورغبته في خدمة وتحقيق رغبات اتباعه وذلك من أجل تحفيز الإلتباع وتفعيل قوتهم وتوجيههم بالشكل الصحيح لتحقيق أهداف المصرف في الأمد القريب وضمان بقائه في الأمد البعيد (Rachmawatia & Lantub, 2014) .

بناءً على ما سبق تعرف الدراسة الحالية القيادة الخادمة بأنها عبارة عن القدرة التي تحفز التابعين لتحقيق أهداف المصارف من خلال الاستماع لرغبات العاملين

وتطوير مهارتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم لغرض تحقيق اهداف المصارف التي تم وضعها لتحقيق استجابة تنافسية لاصحاب المصالح.

ثالثاً: خصائص القيادة الخادمة

ظهرت العديد من الخصائص التي تميز القيادة الخادمة عن غيرها من القيادات الاخرى ، وذلك من خلال أدوارها في صنع ثقافة قائمة على العديد من القيم و الارتقاء في السلوك الى اقصى مرتبة، ويمكن توضيح خصائص القيادة الخادمة من خلال (رشيد و مطر، 2014)

1. الخصائص الشخصية :

ويقصد بها تلك الخصائص التي تتعلق بالشخص القائد ، والتي تعد الخطوة الأولى في تحديد شخصيته لكونها تتعامل مع ذاته ، ولكونها أيضاً تعد مناهجاً لعمل وخدمة الاخرين، ويشمل هذا النوع النزاهة التي تعد أحد أهم خصائص القائد الخادم الشخصية وصفة ملازمة له الى جانب صفات اخرى ، تتمثل بالتواضع والالتزام ، والاستقامة التي ينبغي ان يتحلى بها اثناء ممارسته لعمليات القيادة الخادمة ، إذ إن هذه الخصائص تظهر أي نوع من الأشخاص هو القائد، فهي تهتم بالقيم التي ينتمي اليها والعواطف التي يحملها ،اضافة لذلك يجب أن يلتزم القائد الخادم بالصراحة تجاه الهدف الموضوع له في احترام الانسان والانصاف (رشيد و مطر، 2014) (بركة، 2020)(Schroder, 2016) .

2. الخصائص الموجهة نحو العمليات:

هي عبارة عن مجموعة من الخصائص التفصيلية التي تعمل على التأثير في التابعين ، إذ يبين هذا النوع من الخصائص الكيفية التي يتعامل ويؤثر من خلالها القائد الخادم على الاخرين(التابعين) في كيفية تنفيذ العمليات وزيادة كفاءة المنظمة، ويتم ذلك من خلال الاهتمام في تطوير مهارتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمساهمة في بناء الفريق، إذ إن اتباع أسلوب القيادة الخادمة يجعل الشخص الخادم (القائد) يدرك أن اتباع اساليب استبدادية او هرمية يؤدي الى زيادة الخلافات بين الفريق الواحد اضافة الى الاغتراب ، لكن في حالة اتباع اسلوب القيادة الخادمة فان

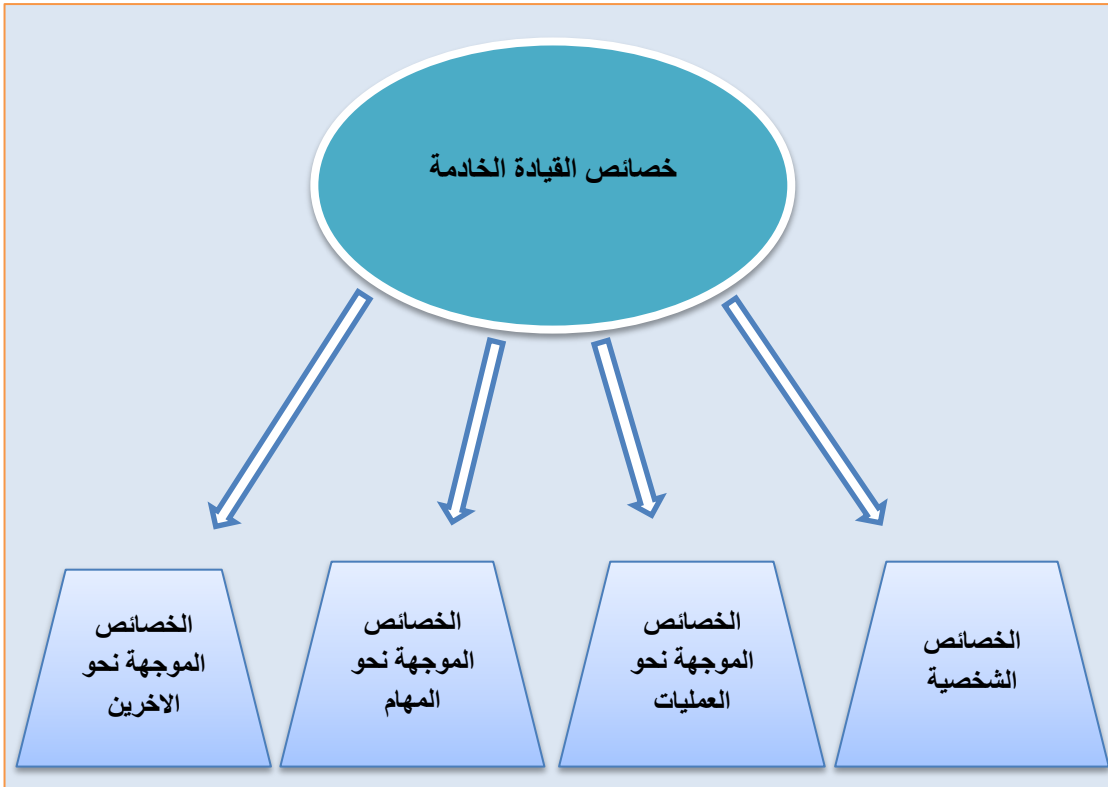
سوف يؤدي الى تحقيق نتائج مهمة وجيدة للفريق ، مما يساهم في بناء فريق عمل يسمح لكل فرد من أفرادہ في اظهار التعاون بشكل افضل وانعكاس ذلك على تحقيق ما تسعى له المنظمة لكون الفريق يمثل ثروة مهمة وأساسية للعمل(علي والقرني،2017) (Spears & Greenleaf, 2005).

3. الخصائص الموجهة نحو المهام:

تعتبر هذه الخصائص عن قدرة القائد الخادم في تحقيق الانتاج والتركيز على المهام الضرورية لغرض النجاح إذ يشمل هذا النوع الرؤية التي هي عبارة عن تصور مستقبلي من قبل القائد الخادم فيما يخص وضع المصرف أو شركة ووضع أهدافها بصورة صحيحة، اضافة الى الرؤية توجد القيادية التي توضح تأثير القائد الخادم على التابعين من خلال استخدام أسلوب تعاوني قادر على تحقيق الكفاءة في اداء المهام لتنفيذ الأهداف الموضوعة. (عبد الفتاح وابو سيف، 2016) (et al, 2014) (Olesia).

4. الخصائص الموجهة نحو الآخرين:

وهي الخصائص التي لها تأثير على المجتمع وثقافته، ويعني بها تعظيم الآخرين من خلال العمل على تطوير مهاراتهم وتمكينهم ، والاهتمام بهم والاستماع الى آرائهم ومعرفة تصورهم عن المستقبل الخاص في المنظمة (شراب،2018) (Brewer, 2010)



شكل (2) خصائص القيادة الخادمة

المصدر: من إعداد الباحث

رابعاً: أهمية القيادة الخادمة

مع اهتزاز الثقة في قيادات منشآت الأعمال تزايد التركيز والاهتمام بشكل كبير على تنمية القادة الذين يكونون على استعداد للتخلي عن مصالحهم الشخصية من أجل تحسين وضع أتباعهم والنهوض بواقع أفضل لمنظماتهم إذ إن هذا الاتجاه هو إتجاه موازٍ لدراسة الصفات الانسانية. وعلى الرغم من اختلاف سلوكيات الأفراد الوظيفية والتي ما زالت موضع الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين إلا أنه لايزال هناك الكثير مما يمكن تعلمه عند التطرق لدراسة سلوكيات الأفراد الايجابية، إذ إن سلوكيات القادة الخدم مبنية على تلبية احتياجات الأفراد العاملين (الاتباع) والاعتراف بمواهبهم وتنميتها وتطويرها لتقديم افضل ما لديهم ويتم ذلك من خلال تواصل القائد الخادم مع الأتباع بشكل فردي وجماعي للتعرف على امكانياتهم والاستماع لرغباتهم وتشجيعهم عن طريق بناء الثقة في انفسهم وهذا الأمر يعتبر من الأمور الأكثر أهمية إذ يجعلهم يرغبون في أن يصبحوا انفسهم قادة خدم (Liden et al, 2008)، وتتبع أهمية القيادة الخادمة بكونها أسلوب قيادي يصلح لجميع المنظمات الموجودة اليوم في بيئة الاعمال (2013)

(Iravo & Olesia, 2017) فضلاً عن مردودها الممتاز في خدمة العاملين وبخاصة في تقديم مصالح الآخرين (العاملين) على مصالحهم الشخصية (القائد الخادم) الامر الذي يجعل من القيادة تأخذ بعدين الاخلاقي والانساني (Coetzer et al, 2017)

وكما تظهر أهمية القيادة الخادمة وفق ما يراها (Laub, 1999) بأنها الطريق الحقيقي الذي يظهر دور القائد اذ يعمل على تحرير الافراد وعدم السيطرة عليهم من خلال استخدام سلطة القائد عليهم ليتمكنوا من العمل جنباً لجنب مع الشركاء وهذا يؤدي الى مساعدة العاملين على النمو والابداع ، فالأفراد لديهم طاقة كبيرة وهم بحاجة الى التحرر للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وبواقفه (حلي، 2016) اذ اوضح ايضاً ان القيادة تسعى بشكل رئيسي إلى تمكين العاملين بدلاً من السيطرة عليهم وإعطائهم مساحة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم، ومن ثم تحقيق توازن داخل المصرف.

ويؤكد (Awan et al, 2012) أن أهمية القيادة تظهر من خلال قدرة القادة الخدم على الاستماع لرغبات العاملين والعمل على تحقيقها بشكل ينسجم مع أهداف المنظمة واحترام خصوصياتهم واخذها بنظر الاعتبار و من ثم سيعمل هذا على تحقيق تطور في أداء العاملين بكفاءة ،

أما (Wong et al, 2007) فيرى أن أهمية القيادة تكون من خلال بناء فريق متعاون يعمل على تعزيز البراعة وتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة صحيحة وتحفيزهم وخلق روح ايجابية وهذا لا يحدث الا في توفر القائد الخادم.

ويرى (Duggan, 2015) أن أهمية القائد الخادم تبرز من خلال تصرف القائد بصورة أخلاقية مع العاملين حيث يكون القائد مع الأعضاء مجتمعاً ايجابياً قائماً على اساس الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوس وهنا يشعر العامل بانه محترم في منظمة مما يدفعه الى دعم القائد وتحقيق أهداف منظمة كما اوضح ايضاً ان أهمية القيادة تظهر من خلال تحقيقها لأهداف المنظمة الحالية ووضع رؤية مستقبلية من خلال تحديد المهام والغايات بناء على وجهات نظر العاملين مما يمكنهم من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل اكثر فاعلية ويحقق توازناً من خلال اشراكهم في بلورة الأهداف ، ومن خلال إعطاء كل فرد من العاملين مساحة في اتخاذ القرار مما يعمل

على خلق روح ايجابية للتعاون تنعكس على الرضا الوظيفي و على تحقيق حاجات الزبائن بالصورة التي يرغبون بها (Duggan, 2015).

وأضاف (Elhajj, 2013) أن أهمية القيادة تتمثل من خلال الوظائف التي تؤديها ، إذ تعمل على إحداث تغييرات ديناميكية في عمل المنظمة فضلاً عن التأثير في سلوك الأفراد لغرض إنجاز الأهداف المرسومة، كما تكمن أهمية القيادة ايضاً في تنمية العلاقات مع الآخرين من خلال الدخول في حوارات بناءة تتناول كل ما يستجد من امور على مستوى المنظمة ، كما ان القيادة الخادمة تعد أحد أهم حلقات الوصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصورتها المستقبلية وانها تعمل على دمج المفاهيم كافة وتدعيم القوى الإيجابية في المنظمة والعمل على تقليل الجوانب السلبية والعمل على السيطرة على المشاكل في المنظمة والقيام بحلها فور حدوثها ، كما تعمل القيادة على تنمية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة ، واضح (Olesia & Iravo, 2013) ان اهمية القيادة الخادمة تعمل على مضاعفة مستوى الاداء الذي يمكن الوصول اليه بفضل التفاعل الذي يحصل بين القائد والعاملين ، إذ إن نمط القائد الخادم يعمل من خلال أسلوب قيادي قائم على الاهتمام والاستماع الى العاملين ويعمل على منحهم الثقة من أجل تحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي ينعكس ايجابياً في بناء فريق موحد يعمل على تحقيق النتائج الجيدة والممتازة للفريق ككل إضافة الى خلق أجواء إيجابية لإرضاء العاملين لان جميع احتياجاتهم يتم تلبيتها ،

وفي ضوء ما سبق يشير الباحث إلى أن أهمية أي شيء تتبع من خلال ما يحققه ويقدمه من نتائج، فالقيادة الخادمة تعد كأى نظرية أخرى لا يمكن عدها مهمة إلا من خلال تقديمها شيئاً مهماً اذ يمكن توضيح اهمية القيادة الخادمة وفق ما يأتي:

1. توصف القيادة الخادمة بدور إيجابي يعمل على تطور وتمكين وتشجيع العاملين في المنظمة على تحقيق اهداف المنظمة من خلال إعطاء مساحة لهم في إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الرؤية الخاصة للمنظمة.

2. تمنح القيادة الخادمة للأفراد العاملين الشعور بالاستقلالية والاحترام اضافة الى الاعتراف بأمكانياتهم وقدراتهم في تحقيق أفضل النتائج .

3. تبرز أهمية القيادة الخادمة كونها من الأسس المطلوبة والفعالة التي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات والمنظمات وما يرافق ذلك من جودة على كافة العمليات والمخرجات من هذه المنظومة.
4. تتبع أهمية القيادة الخادمة من خلال ما تقدمه من نتائج ملموسة وإيجابية للمرؤوسين في مجال عملهم في المنظمات وذلك من خلال استخدام التأثير الإيجابي الأمثل والمتمثل بالإقناع بدلا من القوة والتسلط .
5. تتمتع القيادة الخادمة بمقدرة ومرونة كبيرة في مواكبة المتغيرات المتسارعة في ظل بيئة الأعمال التي تواجه تحديات داخل المنظمات وخارجها والاستجابة للتطورات المعرفية الهائلة التي تتواتر في عالمنا اليوم.
6. تمثل القيادة الخادمة نموذجاً أساسياً للمنظمات كافة بغض النظر عن النشاطات التي تمارسها.

خامساً: أبعاد القيادة الخادمة

أشار عدد من الباحثين في القيادة الخادمة الى مجموعة من الأبعاد يمكن توضيحها من خلال الجدول الاتي:

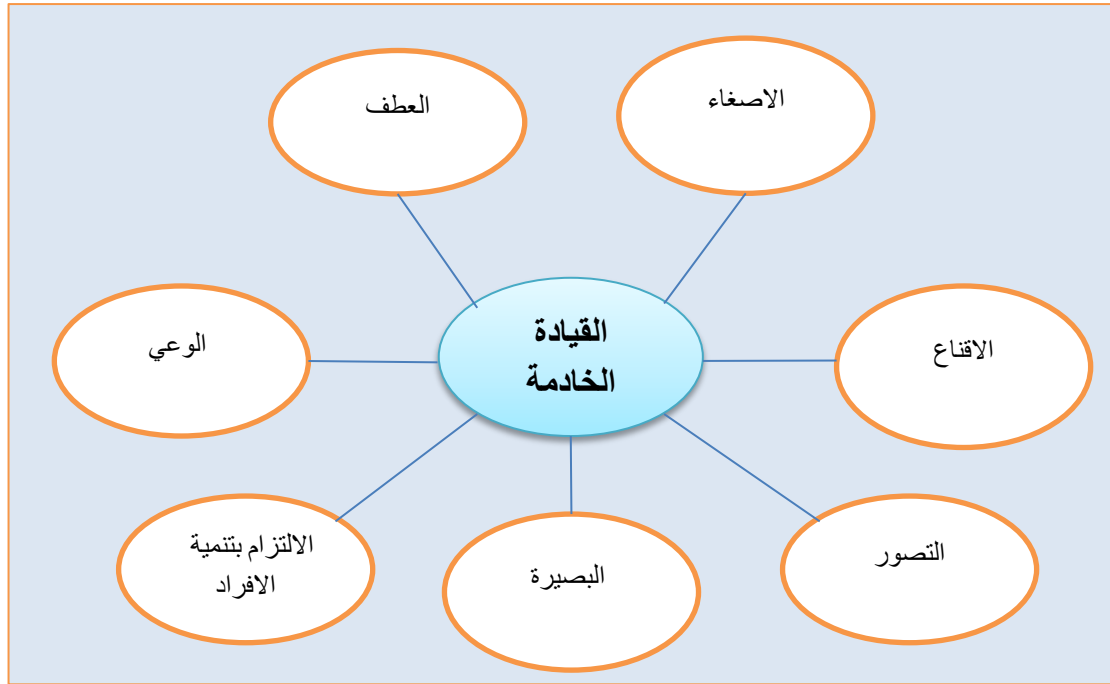
جدول(14) بعض ابعاد القيادة الخادمة التي اقترحها الباحثون

الابعاد المقترحة	(الباحث ، السنة)
1. المهارات المفاهيمية 2. التمكين 3. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح 4. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً 5. التصرف بأخلاق 6. المعالجة العاطفية 7. الالتزام بتطوير المجتمع	(Liden et al, 2008) (احمد ، محمود، 2020)
1. التمكين 2. الاهتمام بالعاملين 3. صياغة الأهداف 4. الرؤية	(رشيد ومطر ، 2014)
1. الايثار 2. التعاطف 3. الحكمة	(Barbuto & Wheeler ، 2006)
1. المحبة 2. التواصل 3. الايثار 4. الرؤية 5. الثقة 6. التمكين 7. الاهتمام بالعاملين وخدمتهم	(Patterson، 2003)
1. الإصغاء 2. العطف 3. الوعي 4. الاقناع 5. التصور 6. البصيرة 7. الالتزام بتنمية الافراد	(Spears, 2010)

1. تمكين 2. التواصل 3. الموثوقية 4. قبول من قبل الآخرين 5. تقديم التوجيهات 6. قيام بالخدمة الآخرين	(Dierendonck, 2011)
1. الاهتمام بالعاملين 2. الثقة 3. الرؤية 4. تطوير المجتمع	(Laub, 1999)
1. التمكين 2. الاهتمام بالعاملين 3. الرؤية 4. الثقة 5. المهارات المفاهيمية 6. تطوير المجتمع	(العبرية، 2017)
1. المهارات المفاهيمية 2. تمكين العاملين 3. الثقة 4. الاهتمام بالعاملين وخدمتهم 5. الالتزام بتطوير المجتمع 6. القيم الشخصية (الحب ، الايثار)	(Russell, 2001)
1. المهارات المفاهيمية 2. تمكين 3. الثقة 4. الاهتمام بالعاملين وخدمتهم	(Hunter, 2006)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

استنادا على ما سبق اعتمدت الدراسة الحالية على الابعاد التي طرحها (Spears, 2010) والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة (الاصغاء ، العطف ، الوعي ، الاقناع ، التصور ، البصيرة ، الالتزام بتنمية الافراد) ويتم توضيحها في الشكل (3) ادناه :



شكل (3) ابعاد القيادة الخادمة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على (Spears, 2010)

1. الاصغاء

يمثل عملية حيوية للتواصل، تمكن القائد الخادم من الاستماع والانفتاح الى افكار المرؤوسين ، اذ يجب أن يلتزم القادة الخدم المعروفون بمهاراتهم في اتخاذ القرارات ومهارات الاتصال بشكل عام بالاستماع الى الصوت الداخلي للتابعين وهو عامل مهم في التنمية الشخصية وسلامة القائد الخادم (Heinz, 2017)

2. العطف

يعرف العطف بانه الاستجابة لمحنة شخص اخر اذ يصف قدرة القائد على تعزيز التعافي الروحي من المشقة والصدمات الشخصية التي تواجه المرؤوسين ، فالقادة الخدم ذو التصنيف العالي في العلاج العاطفي هم الأشخاص الذين يتم اللجوء اليهم لان هؤلاء القادة أوجدوا بيئة يستطيع من خلالها الموظفون التعبير عن قضاياهم الشخصية والمهنية ، فالتعاطف هو إستجابة لمحنة شخص آخر، ويتميز التعاطف باغتنام الفرص لرؤية العالم من خلال عيون الآخرين وذلك بمشاركة القائد الخادم في ظروف الآخرين والتعرف على الأفراد لتمييزهم والتعاطف معهم والتفكير بعناية بمشاعرهم والتعاطف جانب مهم من جوانب القيادة الخادمة وذلك لثلاثة أسباب تتمثل

بالاستخدام المتزايد للفرق والوتيرة السريعة للعولمة والحاجة المتزايدة للاحتفاظ بالموهب (Beck, 2010).

وعليه فان التعاطف هو قدرة القائد على فهم مشاعر الآخرين ووضع نفسه مكانهم للتعرف عليهم

3. الوعي

يعرف بانه مستوى إدراك القائد لما يجري في المنظمة فهو يمثل رصيذاً مهماً لأي قائد، اذ يستفيد القائد الخادم على وجه الخصوص من الوعي لأنه يسمح باكتساب فهم جيد للأعمال الداخلية للمنظمة والموظفين إضافة الى ذلك يساعد القائد بشكل كبير في تحديد نقاط الضعف المحتملة التي تحتاج إلى معالجة، أيضاً يشمل الوعي في هذا السياق الوعي الذاتي للقائد ، مما يعني أن القادة الخدم يدركون أهمية الاستماع إلى الانتقادات البناءة للآخرين ، وهم على استعداد للتعلم والتحسين عندما يصبحون على دراية بأي ضعف محتمل ومتوقع قد يكون لديهم يتم تحقيق الوعي الذاتي أيضاً من خلال التفكير الذاتي للقائد (Chraim, 2016).

4. الاقناع

يتخذ القادة الاستبداديون القرارات بناءً على المنصب والمسمى الوظيفي بدلاً من الاقناع، اذ يقوم القادة الخدم ببناء إجماع جماعي فعال من أجل التأثير على التغييرات ، حيث إن القدرة على إقناع الآخرين بالاستجابة دون اللجوء الى استخدام الإكراه هي أساس العمل الجماعي ، فالقادة الذين يتجاهلون مبادئ العمل الجماعي يقيدون القدرة على القيادة وتقويض الأداء الفردي (Brewer, 2010)

5. التصور

يرى (Spears, 2010) ان القادة الخدم يسعون الى تنمية قدراتهم من أجل تحقيق أحلام عظيمة ، اذ يعني التصور قدرة القائد بالنظر الى المنظمة او المشكلة وتحليلها من منظوري تصوري وأن يجب عليه التفكير فيما وراء الحقائق اليومية ، إذ يعد التصور من خصائص القائد التي تتطلب ممارسة كبيرة وانضباط لتحقيق الأهداف التي يسعى القائد الخادم الى تحقيقها، فالقائد الذي يرغب ان يكون قائداً خادماً ينبغي عليه ان يوسع من مهاراته وطريقة تفكيره داخل المنظمة ويتبنى التخطيط الثابت بعيد المدى، ويوازن بين التفكير المفاهيمي والنهج اليومي للقيادة.

6. البصيرة

تعني فهم واستفادة القائد الخادم من الدروس والتجارب السابقة وكذلك من وقائع الوقت الحاضر والنتائج المحتملة التي يمكن ان تحدث من القرارات المرسومة للمستقبل، وتعد البصيرة من خصائص القائد الخادم ويمكن أن تكون سمة يولد بها الفرد، فعلى القائد الخادم ان يكون لديه احساس بما لا يمكن معرفته وقادر على توقع ما لا يمكن توقعه ومن ثم فإن هذا الأمر يؤهل القادة ويضعهم في المقدمة، اضافه لذلك فإن التبصرة تعد ميلاً سلوكياً يشير الى ميل الفرد لتكريس جزء معين من وقته للانخراط في التفكير في الأنشطة المرتبطة بالمستقبل (Caffey, 2012) .

7. الالتزام بتنمية الافراد

يلتزم القادة الخدم بالنمو العام للأفراد والقضايا الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية، اذ يلتزم القائد بالخدمة والنمو الفردي للبشر ويفعل كل ما في وسعه لرعاية الآخرين، يرى القادة الخدم أن للأفراد قيمة جوهرية تتجاوز مساهماتهم الملموسة كعمال ، ووفقاً لذلك ، فإن القادة الخدم ملتزمون بشدة بالنمو الشخصي والمهني والروحي لكل فرد داخل المنظمة (Thakore, 2013).

المبحث الثاني

الاطار المفاهيمي للبراعة التنظيمية

توطئة

نظراً للضغوط والتغيرات المتسارعة والتحديات التي تواجه بيئات الأعمال ونتيجة للتطورات المستمرة في تكنولوجيا المعلومات وزيادة المعرفة والخبرة لدى الأفراد والتي لاتقف عند حد معين والتطورات الحاصلة في مجالات الأعمال عالمياً فقد توجب على المنظمات مواجهة هذه التحديات ومواكبة التطورات للمحافظة على بقائها واستمرارها في مستوى تنافسي يمكنها من المنافسة بشكل قوي مع المنظمات الأخرى في سوق الأعمال ، واستناداً إلى ذلك انطلق مفهوم البراعة التنظيمية الذي يشجع المنظمات على التطور والنمو بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها ، فالمنظمات الناجحة هي تلك المنظمات البارعة في تحقيق التوازن بين أنشطتها الاستكشافية والاستغلالية وذلك بالبحث و استكشاف إمكانيات جديدة تواكب التغيرات او عن طريق توظيف واستغلال الموارد المتاحة في المنظمة وبوجود هيكل متميز يحث على وجود عمليات تنظيمية منفصلة لكل من الابتكار والتحسين لتحقيق الكفاءة والوصول الى الأهداف التي تسعى اليها المنظمة أي تكون قادرة على الموازنة بين التوترات والمطالب المتضاربة وذلك بتقديم خدمات جديدة أو التحسين من جودة الخدمات المتوفرة الحالية .

سيتم في هذا المبحث التعرف على مفهوم البراعة التنظيمية والمفاهيم الجوهرية للبراعة بالإضافة إلى أهمية وخصائص البراعة التنظيمية وشروطها والتعرف على أبعادها.

اولاً: مفهوم البراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية إنموذجاً بحثياً جديداً في نظريات المنظمة إذ أصبحت ذات ارتباط مهم مع أداء المنظمات لما لها من الدور الكبير الذي يتمثل في اكتساب المنظمة القدرة على إدارة متطلبات الأعمال عن طريق التكيف مع متغيرات البيئة (Raisch & Birkinshaw, 2008)، وقد اتخذت البراعة التنظيمية اهتماماً متزايداً إذ يعد (Duncan) أول من استخدم البراعة إذ تعني البراعة (Ambideterity) كمصطلح "إيدان يمينان" أي استعمال كلا اليدين بسهولة وبمستوى المهارة نفسه (Duncan, 1976)، وقد وردت العديد من المفاهيم التي توضح مفهوم البراعة التنظيمية : مفهوم البراعة التنظيمية وفق ما أشار إليه (Wairave et al, 2010) بأنها تعني قابلية المنظمة على عمل شيئين في آن واحد وخاصة قيام المنظمة باستكشاف امكانيات جديدة واستغلال الفرص الحالية المتاحة ، كما اوضح (OREiLy & Tushmau, 2008) بأنها جزء لا يتجزء من السمات المميزة لتوجه المنظمات والتي تتمثل بالوحدات الأكثر تركيزاً والتي تمتلك القدرة على الاستكشاف والبحث عن فرص جديدة واستغلال الفرص الحالية وتطويرها ، ويرى (Venugopala et al, 2020) بأن البراعة التنظيمية تتمثل بالقدرات الديناميكية والتي تعمل على تحقيق التوازن بين الابتكارات أي تحقيق توازن بين قدرات الاستكشاف والاستغلال ،

إضافة إلى ذلك يعرف (Tsai & Ren, 2019) البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على خلق ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى من مثيلاتها في سوق العمل وذلك من خلال التغيرات الثورية الاستكشافية والاستغلالية أو هي المنظمات التي تمتلك قدرة على تطوير المنتجات الحالية المتوفرة للأسواق الناشئة للمنافسة في الأسواق الناضجة ،

ويوضح (Palm & Lilja, 2017) أن البراعة التنظيمية لا تمثل ادخال تحسينات فقط على المنتجات والعمليات الحالية في المنظمة وإنما تشمل ابتكارات جذرية واستكشافات جديدة متطورة قادرة على جذب أصحاب المصلحة من الزبائن وتمكن المنظمة من المنافسة ومواجهة التحديات التي تواجهها نتيجة التغيرات المستمرة

وعرفها (Luo & Rui, 2009) بأنها قدرة المنظمة على متابعة امرين مختلفين في آن واحد يتمثل أحدهما بالبحث واستكشاف استثمارات ومقدرات جديدة تضيف قيمة للمنظمة في الأمد البعيد والثاني يتمثل باستثمار الفرص الحالية للمنظمة للمحافظة على بقائها في الأمد القريب ، ويرى (Canderasekaran, 2009) أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الإبداع والإبتكار وتطوير استراتيجيتها بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة التي تعمل المنظمة ضمنها ،

ويعرف (Du & Chen, 2018) البراعة التنظيمية بأنها إجراء متزامن تقوم من خلاله المنظمة بمعالجة حالتين متناقضتين تتمثلان بالاستكشاف والاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة ، وتعرف ايضاً وفق ما أوضح (Smith & Tushman, 2005) بأنها منظمات تتميز بالكفاءة والفعالية والمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات المجهولة التي تواجه بيئة عملها وذلك من خلال البحث عن فرص جديدة تتلاءم مع التطورات الحاصلة في مجالات الأعمال واستغلال الموارد المتوفرة وتطويرها، وقد أوضح (Tempelaar, 2010) مفهوم البراعة التنظيمية على مستوى عمليات الفريق وعرفها على أنها الرؤية المشتركة لاجتماع الفريق والتي تمكنهم من وضع حلول ابداعية لحل المشاكل التي تواجه المنظمة ، وأكدّ (Carmeli & Halevi, 2009) أن بيئات الأعمال هي بيئات معقدة ذات تحدٍ مستمر فالمنظمة البارعة هي التي تمتلك قدرة على مواجهة هذه التحديات من خلال إجراء تعديلات على الخطط الموضوعة بالشكل الذي يتناسب مع حجم تغيرات البيئة وإحداث توازن بين عملياتها وأنشطتها المختلفة وقيامها بالبحث المستمر عن استثمارات تحقق لها ميزة تنافسية في مستوى قوي ومن ثم فان الاستثمار والإبداع ينعكس تحقيق ارباح للمنظمات ، كما اوضح (Yigit, 2013) مفهوم البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات في العمل على تخصيص الموارد التي من شأنها أن تحقق النجاح للمنظمة وتمكنها من المنافسة والنمو والبقاء في البيئة التنافسية، وإضاف (Popadic et al, 2015) مفهوماً للبراعة التنظيمية إذ عرفها بأنها قابلية المنظمة على البحث واستكشاف استثمارات جديدة من أجل التكيف مع التغيرات المتسارعة والمطالب المتضاربة والتكامل والاستخدام الامثل للموارد الحالية ، إضافة إلى المفاهيم السابقة فقد عرف (Elizandra et al, 2018) البراعة التنظيمية بأنها

قابلية المنظمة على تحسين أدائها من خلال العمل بكفاءة ومرونة للمحافظة على ديمومة المنظمة

كما يرى (Ubeda et al, 2018) بأن البراعة التنظيمية هي قدرة ديناميكية تمكن المنظمة من التوجه نحو الاستكشاف والاستغلال

من خلال المفاهيم السابقة يتضح أن البراعة التنظيمية هي قابلية أو قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال في آن واحد وبما يضمن استدامة الميزة التنافسية لها في ظل بيئة ديناميكية متسارعة.

ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية من المواضيع الحديثة نسبياً والتي اكتسبت اهتماماً متزايداً في الفكر الإداري في العقدين الأول والثاني من القرن الواحد والعشرين فقد تزايدت الدراسات المنشورة في المجالات العالمية من 10 الى أكثر من 80 دراسة خلال الفترة من 2004 الى 2009 وفقاً ل (Raisch et al, 2009) ، وبهذا الخصوص يرى (Tuan, 2016) أن السر وراء تفوق المنظمة واستمرارها في ميدان الأعمال يكمن في الجهد الذي تبذله المنظمة في البحث عن الفرص المتاحة والمعارف الجديدة من أجل استغلالها على أحسن وجه .

وبين (Tempelaar, 2010) أن إتباع الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن يمكن أن يحقق الأداء المالي العالي لأغلب المنظمات ، وهذا التزامن من شأنه أن يحقق التغلب على القصور الذاتي للهيكل التنظيمي من خلال التركيز على الاستغلال بالإضافة إلى ذلك يمنع حدوث الاستكشاف المتسارع الذي من شأنه أن يفقد المنظمة مميزاتها بسبب التركيز المفرط على انشطتها الاستكشافية ، فالحفاظ على الميزة التنافسية من أهم سمات المنظمات البارعة ، فهي تستطيع ان تحقق النمو في مبيعاتها بشكل عالٍ إضافة إلى قدرتها على تنمية قدراتها في الحصول على المعرفة ، وإيده في ذلك (Kuncoro et al, 2017) إذ اوضح أهمية البراعة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى البعيد فالمنظمات تسعى للحصول على أداء مالي عالٍ ذلك من خلال تحقيقها البراعة التنظيمية وامتلاكها ميزة تنافسية مستدامة ، إذ إن البراعة تمنح المنظمة مجموعة من الخيارات تتولد من خلالها مجموعة من النتائج

لكونها تنعكس على قدرة المنظمة في إدارة المتطلبات الحالية والمستقبلية من خلال التأثير والتكيف والمواءمة مع التغيرات ،ويشدد على ذلك (David, 2016) معتبراً أن المنظمات البارعة تكون قادرة على استغلال الفرص المتاحة والحد من الآثار السلبية الناتجة عن التغيرات في بيئة العمل اضافة الى ذلك فهي تتصف بقدرتها على خلق القدرات الجوهرية و استطاعتها ان تستغل الفرص والمعرفة وهذا ما يمكنها من ان تكون منظمات متعلمة .

وأوضح (Menguc & Auh, 2008) الأثر الايجابي للبراعة التنظيمية في تحقيقها للكفاءة وتميزها عن المنظمات من مثيلاتها من خلال الاستغلال للموارد الحالية وكشف عن فرص جديدة تمكنها من اكتساب صفة التميز والإبداع والمنافسة العالية في السوق.

ويرى (Tushman & Oreilly, 1996) أن المنظمات بحاجة إلى الاستكشاف والاستغلال في الوقت نفسه ، وبذلك تكون المنظمة في مفترق طرق وفقاً لمفهوم البراعة التنظيمية ، فاما أن تستخدم الأنشطة التي تعمل على زيادة الكفاءة أي التركيز على عملياتها بالإضافة الى تقليل الكلف ، وتحسين الجودة ، وبذلك تحسن من أدائها وهو ما يطلق عليه بالاستغلال، أو ان تعمل بالتركيز على زيادة رشاقتها من خلال التركيز على الابداع المنتج للنمو بهدف ضمان فاعلية المنظمة المستقبلية وهو ما يطلق عليه بالاستكشاف ، وان المزج بين هذين الخيارين أو المسلكين سوف تقود الى المبادلة في عملية توزيع الموارد (March, 1991).

واضاف (Gibson & Birkinshaw, 2004) أن الكفاءة في إدارة المنظمات لمتطلبات العمل والتكيف مع البيئة المتغيرة تتطلب من المنظمة أن تكون قادرة على ان يكون هنالك توازن بين كل من الاستغلال والاستكشاف .

كما ان الديناميكية والصعوبات التي تواجه المنظمات إثناء القيام بعملها يتطلب منها ان تقوم بتطوير منتجاتها الامر الذي يستوجب وجود البراعة التنظيمية (Oreilly & Tushman, 2008) ، واستنتج (Venkatraman et al, 2007) أن المنظمات البارعة لديها وحدات عمل تستطيع أن تمارس الاستغلال الامثل للفرص المتاحة ، والبحث عن فرص جديدة بشكل آني .

اما بالنسبة ل (Lin et al, 2007) فانه يرى ان وجود البراعة التنظيمية أمر ضروري للمنظمات التي تعمل في ظل بيئة أعمال غير معروفة الامر الذي يتطلب الكفاءة والرشاقة العالية في استعمال الموارد الموجودة والعمل على إيجاد موارد جديدة .

ويرى (Petro et al, 2019) أن البراعة التنظيمية تساعد المنظمة على توظيف تقنياتها التعليمية ، الهيكلية ، الاتصالية ، الانتقائية لحل العقبات في مختلف الأبعاد وعلى جميع مستويات المنظمة .

وأضاف (Kassotaki et al, 2018) أن تحقيق البراعة التنظيمية من شأنه أن يعمل على رفع العوائد والحصة السوقية للمنظمة ، كما أنها توافق باستمرار بين الاستكشاف والاستغلال ، وأضاف (Gupta et al, 2006) أن البراعة التنظيمية تساعد على إيجاد أفضل نقطة لتخصيص الموارد التي يصعب الحصول عليها بالشكل الأمثل .

من خلال ما سبق ترى الدراسة الحالية ان اهمية البراعة التنظيمية تتلخص بما يأتي:

1. تعد البراعة التنظيمية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة ، وذلك لما لها من دور في تفوق المنظمات وتطورها عن طريق الاستكشاف والبحث عن الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق الكفاءة وللاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية المتسارعة التغيرات.

2. تتمثل اهمية البراعة التنظيمية من خلال القدرة على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال والذي ينعكس بدوره على بقاء المنظمة ونموها أي تحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد وفي ذات الوقت التغلب على القصور الذاتي في الهيكل التنظيمي.

3. قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات الديناميكية متسارعة التغيرات عن طريق تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال وبما يحقق الفاعلية للمنظمة ويحقق أداءً عالياً لها.

4. القدرة على تطوير المنتجات الحالية وتحسينها والتجديد المستمر بما يتناسب مع متطلبات الزبائن والعملاء الحالية والمستقبلية.

5. تساعد البراعة التنظيمية في توسيع المعرفة والقدرات الجوهرية التي تمكن المنظمة من استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة وتطويرها وهذا ما يجعلها منظمات متعلمة قادرة على مواجهة التحديات والتهديدات التي تواجهها .

ثالثاً: خصائص البراعة التنظيمية وشروطها

أكد (Bodweel & Chermack, 2010) على أن للبراعة التنظيمية ثلاث خصائص أساسية تتمثل بالآتي :

1. الإدراك : ويتمثل بقدرة المنظمة من خلال الموظفين فيها على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف الموضوعة من قبلها ، وهذا يكون من خلال إرساء التوازن بين المركزية واللامركزية لإدارة أجهزة المراقبة فيها ووضع آليات تكون فيها المنظمة مدركة لتوقع المتطلبات الخارجية.
2. إعادة التشكيل : وتتمثل في القدرة على محاذاة الأصول مع وقع الهيكل التنظيمي للمنظمة وإعادة تكوين هذه الأصول والهيكل بما يتناسب والتغيرات الخارجية .
3. اغتنام الفرص : يبين قدرات القيادة الاستراتيجية للمنظمة في اغتنام الفرص الجديدة المتاحة و في إيجاد البدائل والترتيبات المناسبة للفرص الجديدة .

أما (Dewhurs & Navarro, 2007) فقد ذكر ان للبراعة التنظيمية اربع خصائص :

1. مبادرات الموظفين والاستغلال للفرص بالشكل المثالي بما يتعدى الوظائف والمهام المحددة لهم .
2. تعزيز العمل من خلال التحفيز والتشجيع ، من دون إدارة مركزية التنفيذ او الدعم من قبل الرؤساء ، وإنما تمكين العاملين من ذلك .
3. العمل على تطبيق مبادئ القيادة التحويلية الأمر الذي يساعد الموظفين على القيام بالتكيف مع الفرص المتاحة والمواءمة مع البدائل الاستراتيجية .

4. زيادة أساسيات التكيف والموازنة بين العاملين ومحاولة زيادة التعاون على المستويين الفردي والتنظيمي .

أما (Ricciardi et al, 2016) فيوضحان خصائص البراعة التنظيمية والتي تتمثل بالآتي:

1. مبادرة الأفراد في البحث عن فرص جديدة تتجاوز حدود وظائفهم من خلال اتخاذ إجراءات يمكن أن تعود بالفائدة للمصلحة العامة للمنظمة.
2. توفر الدافع والمعرفة لدى الافراد والاطلاع للتصرف بشكل عفوي من دون الحصول على دافع ودعم من رؤسائهم.
3. الأفراد يشجعون على العمل الذي يتلاءم مع التكيف و التطورات والفرص الجديدة والذي من الواضح أن يتماشى مع الاستراتيجيات العامة الموضوعة للعمل على أساسها.
4. ويمكن توضيح خصال البراعة من خلال القدرة على تحقيق التزامن من خلال القدرة على المواءمة والتكيف مع التغيرات .

ترى الدراسة الحالية أن خصائص البراعة التنظيمية تتمثل بالآتي:

1. ترى الدراسة الحالية أن من أهم ما يميز البراعة التنظيمية يكون من خلال السعي للتكيف والمواءمة مع متغيرات البيئة وذلك عن طريق ممارسة أنشطة الاستكشاف والاستغلال معاً.
2. إعادة هيكلية الموجودات المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يجعلها تتناسب مع متطلبات البيئة الخارجية.
3. تتوضح خصائص البراعة أيضاً من خلال وجود استراتيجيات تمكن المنظمة من اقتناص الفرص واستغلالها والبحث عن فرص جديدة.

ويرى (Bryson et al, 2008) بان المتطلبات الاساسية لنجاح البراعة التنظيمية تتمثل بالآتي:

1. ضرورة وجود قصد استراتيجي يبرر توجه المنظمة نحو الإبداع والبراعة في الأفكار كضرورة للاستمرارية والبقاء لفترات طويلة.

2. توضيح الأسباب التي تدعو المنظمة الى المواصلة في استغلال المتاح والبحث عن الفرص الجديدة.
3. وجود قيم تنظيمية و رؤية ترفع من الالتزام وإيجاد هوية مشتركة.
4. وجود تناسب كلي بين القيادات في المنظمة وعلى شتى المستويات بإتجاه أهمية الاستراتيجية التي يتم تنفيذها ودور البراعة التنظيمية في تلك الاستراتيجية.

أما (Papachroni et al, 2015) (O'Reilly & Tushman, 2013)

فيوضحان أن هناك خمسة مطالب او شروط لتحقيق البراعة التنظيمية وتتمثل بالآتي :

1. وضوح الأهداف الاستراتيجية التي تؤكد على الأهمية لكل من نشاط الاستكشاف والاستغلال.
2. معرفة الهوية المشتركة للفريق والتي تتمثل بالرؤية المشتركة والقيم المشتركة والسعي المشترك لتحقيق أهداف المنظمة من خلال استكشاف فرص جديدة واستغلال الفرص والقدرات الحالية المتاحة.
3. وجود وحدات استراتيجية استكشافية واستغلالية متزامنة لدى الفريق الأقدم قادرة على التكيف من تغيرات البيئة المتسارعة.
4. قدرة الإدارة العليا على مواجهة التحديات التي تواجهها وكيفية التعامل معها منها عامل مهم في نجاح البراعة التنظيمية.
5. وجود وحدات متخصصة لكل من أنشطة الاستكشاف والاستغلال قادرة على التركيز على المهام الموجهة اليها وأدائها بشكل مميز.

اما المتطلبات التي تؤدي لنجاح البراعة التنظيمية من رأي الباحث فتتمثل:

1. يعد وجود هدف استراتيجي تسعى المنظمة لتحقيقه شرط أساسي لنجاح البراعة فالمنظمات تسعى لتحقيق أهدافها من أجل البقاء والتطور والنمو والحصول على ميزة تنافسية على الأمد البعيد.
2. وجود قيم تنظيمية مشتركة للفريق تتمثل بالرؤية والأهداف المشتركة التي يسعى الفريق الى تحقيقها بكفاءة وفاعلية.

3. من الأمور التي تحقق نجاح البراعة التنظيمية ايضاً هو التركيز على المهام بشكل منفصل لكل من عملية الاستكشاف والاستغلال.

رابعاً: أبعاد البراعة التنظيمية

أشار عدد من الباحثين في البراعة التنظيمية إلى مجموعة من الأبعاد يمكن توضيحها من خلال الجدول (15) الآتي:

جدول (15) بعض ابعاد البراعة التنظيمية التي اقترحها الباحثون

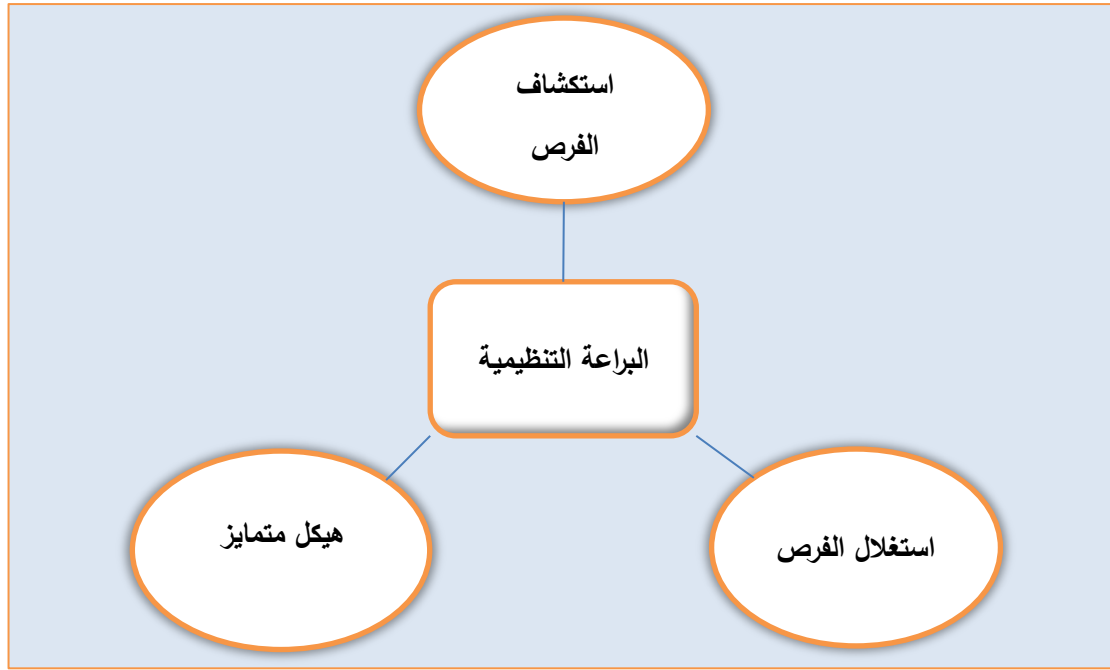
ت	(الباحث ، السنة)	الابعاد المقترحة
1	(Benner & Tushman , 2003) (Hess & Rothaermel , 2008) (Jansen et al , 2008) (Jansen et al , 2005) (Prang & Schlegelmilch , 2009)	1. الاستغلال الأمثل للفرص 2. استكشاف الفرص الجديدة 3. الهيكل التنظيمي المتميز
2	(He & Wong , 2004) (Shoo, 2010) (Wulf et al, 2010) (Carmeli & Halev,2009)	1. الاستغلال الأمثل للفرص 2. استكشاف الفرص الجديدة
3	(Gilbert , 2005)	1. الاستغلال الأمثل للفرص 2. استكشاف فرص جديدة 3. تنويع الوظائف 4. العمل الابداعي 5. الهيكل التنظيمي المتميز
4	(Chameeva & Dupouet , 2008)	1. الاستغلال الأمثل للفرص 2. استكشاف الفرص الجديدة 3. تطوير فرق العمل
5	(Luo & Rui , 2009)	1. الاستغلال الأمثل للفرص 2. التوجيه المشترك 3. القابلية المشتركة 4. المنافسة المشتركة 5. التطوير المشترك
6	(Chang et al , 2009)	1. الدعم التنظيمي

2. العلاقات غير الرسمية 3. قابليات الريادة الشخصية		
1. مكافأة الفريق الامثل 2. ترابط أنشطة المنظمة 3. الهيكل التنظيمي المتمايز	(Tempelaar , 2010)	7
1. المهارات الادارية 2. العمل الابداعي	(Mom et al , 2015)	8
1. الاستغلال الامثل للفرص 2. استكشاف الفرص جديدة 3. الرؤيا المشتركة للفريق	(Palm& Lilja , 2017)	9
1. الاستغلال الأمثل للفرص 2. تطوير فريق العمل 3. القيادة الناجحة 4. الهيكل التنظيمي المتمايز 5. استكشاف	(Chandrasekaran,2009)	10

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على اراء الباحثين اعلاه

يتضح من الجدول اعلاه ان هناك ثلاثة أبعاد رئيسية يمكن اعتمادها في الدراسة الحالية والتي تتلاءم مع متغيرات الدراسة (القيادة الخادمة ، الاداء المالي) وكذلك لاهمية هذه الابعاد في اداء المصارف عينة الدراسة وتتمثل هذه الابعاد بما يأتي:

1. استكشاف الفرص
2. استغلال الفرص
3. الهيكل التنظيمي المتمايز



شكل (5) ابعاد البراعة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحث

1. استكشاف الفرص

يعد الاستكشاف عملية تتبعها المنظمة لتوسع في أنشطتها بما يناسب حجم التغيرات والتطورات المستمرة في عالم الأعمال ، فالمنظمة التي تسعى لتحقيق النجاح والتطور في عملها لابد لها أن تتبع استراتيجيات مرنة تمكنها من البحث واستكشاف فرص جديدة تجعل المنظمة قادرة على المنافسة في السوق وتخلق لها قيمة في الامد البعيد (Hsu et al, 2013) ، اذ يعد الاستكشاف نشاطاً يوضح الرؤية المستقبلية للمنظمة من خلال تقديم خدمات جديدة للزبائن استجابة لمطالبهم وتماشياً مع متغيرات البيئة (Dhliwayo & Vuuren , 2007)، ويتضمن الاستكشاف المخاطرة، والاختراع والمرونة إضافة للتجريب لذلك فأن عوائده غير مؤكدة مقارنة مع نشاط الاستغلال (Tran، 2015) ، فالاستكشاف طبقاً لما أوضحه (Raisch & birkinshaw, 2008) يشير إلى التعلم التنظيمي حيث بإمكان المنظمة من خلال هذا البعد خلق قدرات جديدة والدخول في اسواق جديدة وجذب الزبائن ، ويتمثل الاستكشاف بقيام المنظمة بالبحث عن فرص ومنتجات جديدة تتلاءم مع العرض والطلب على المنتجات وقد تكون هذه المنتجات الجديدة فرصة للمنظمة للوصول الى أداء جيد يمكنها من البقاء والمنافسة (Popadic et al, 2015) ، وينطوي استكشاف المنظمة على معرفة وإمكانيات جديدة لغرض التنوع ولزيادة كفاءتها وفعاليتها من خلال ابتكار منتجات جديدة لدخول في الأسواق الناضجة (Zabiegalski, 2015) ، ولكي تكون المنظمة قادرة على الاستكشاف فقد وضح (Dess et al, 2007) أنه لابد للمنظمة من متابعة التطورات الحاصلة لمعرفة مطالب الزبائن والتنبؤ بها في المستقبل وهذا يتطلب امتلاك المنظمة استراتيجية مرنة قابلة للتعديل للمساهمة في التغيير واكتشاف إبداعات جديدة وحشد الموارد اللازمة ، وبين كل من (O'Reilly & Tushman, 2011) أن المنظمات القادرة على الإبداع والاستكشاف هي المنظمات التي تمتلك قدرات ديناميكية والتي تتطلب مدراء مهتمين قادرين على الإحساس بدقة للتغيرات التي تحدث في بيئة أعمالهم بما في ذلك التحولات في التكنولوجيا ومطالب العملاء والزبائن اضافة لذلك أن يكونوا يمتلكون القدرة على

التعامل مع الفرص الجديدة وكيفية الاستفادة منها والابتعاد عن التهديدات وإيجاد حلول مناسبة بطرق إبداعية وإماتلاك إمكانية في إعادة تكوين الموجودات الملموسة وغير الملموسة لمواجهة التحديات الجديدة، ويمكن توضيح اراء مجموعة باحثين آخرين:

أ- اعتماد المنظمات وتركيزها على الاستكشاف يولد الأرباح يخلق قيمة للمنظمة في الأمد الطويل لكن في الوقت ذاته يعرض المنظمة للمخاطر نتيجة للتغيرات الدائمة بشكل مستمر مما يؤدي إلى وقوعها في فخ الفشل (Wulf et al, 2010).

ب- يهدف نشاط الاستكشاف وفق ما أوضحه (Chameeva & Dupouet, 2008) الى عملية تصميم جديدة ، أو إعادة تصميم منتجات وتوجه استراتيجي وابداعي يناسب التغيرات في بيئة الأعمال.

ت- بين (Smith & Tushman, 2005) أن المنظمات ركزت على الاستكشاف والاستغلال للوصول إلى أداء متفوق فتركيز المنظمة على أحدهما دون الآخر يؤدي إلى فشل المنظمة في السوق.

ث- وأشار (Jansen et al, 2005) أنه على المنظمة الاهتمام بالإبداع الجذري من خلال التركيز على المهارات والمعرفة وتصميم وابتكار منتجات وخدمات جديدة لتلبية متطلبات الزبائن، فضلاً عن البحث عن قنوات توزيع جديدة.

ج- أما (Jacoby, 2019) فقد أوضح أن الاستكشاف قد يعزز الكفاءة الحالية للمنظمة، أو يهدمها.

ح- ويرى (Havermans et al, 2015) أن قدرة المنظمة على الاستكشاف يتمثل من خلال إمتلاكها هيكلًا تنظيمياً يساعد الموظفين على إتخاذ القرارات الصحيحة التي تمكن المنظمة من الموازنة بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال

خ- الاستكشاف هو عملية يتجذر من خلالها منتج جديد يتحرك في السوق بالإتجاه الذي يمكن المنظمة من المنافسة بقوة (Joseph & Wood, 2019)

د- قد وضع (Wei et al, 2014) أن الاستكشاف برغم من أنه يستند على اعتماد نماذج ومعرفة جديدة أو مطورة في ذلك فهو يتحدى المطالب الحالية السائدة في هذه الحالة فإن اعتماد مستوى عالٍ من الاستكشاف يؤدي إلى تضخم المنافسة في

السوق نتيجة للاستجابات السريعة بدلاً من تقسيم المواد بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف

ذ- يقع الدور الأساسي على القادة الاستراتيجيين في القدرة على موازنة تطوير القدرات بين نشاط الاستغلال للفرص الحالية واستكشاف قدرات ومهارات جديدة (Posch & Garaus, 2020).

ر- يعد الاستكشاف فرصة تمهيدية تمكن رواد العمل من توجيه الاهتمام نحو المسائل غير الروتينية في عملهم من خلال البحث عن فرص ايجابية للتمييز عن طريق تحسين العمليات والتكنولوجيا والخدمات (Oukes, 2010).

وفقاً لذلك يتعين على المنظمات الموازنة بين الاستكشاف وبما يتلاءم مع الظروف البيئية المتغيرة المستقبلية وفي الوقت ذاته قدرتها على التصرف بما تنطبق مع بيئة الاعمال الحالية

وترى الدراسة الحالية ان عملية الاستكشاف بحاجة إلى تنظيم وثقافة قادرة على التكيف والمواءمة مع التغيرات البيئية لتمكين المنظمة من الإبداع بالمستوى الذي يمكنها من التنافس في ظل وتيرة المنافسة في عالم الاعمال وبالشكل الذي يولد ارباح ، فالهدف الأساسي من اتباع عمليتي الاستكشاف والاستغلال هو لغرض تحقيق ربح أكبر ومستدام على المدى البعيد من خلال مواجهة المطالب المتباينة للزبائن ، إذ إن اتباع وتفضيل نشاط الاستغلال على الاستكشاف يؤدي الى إيقاف نمو المنظمة وعدم قدرتها على مواجهة التحديات الخارجية ، في حين أن اتباع نشاط الاستكشاف من دون الاستغلال يؤدي الى وقوع المنظمة في مخاطر غير متوقعة وهذا يعني أن اتباع احد هذه الأنشطة من دون الآخر يقتل نمو المنظمة لذلك ينبغي الموازنة بين النشاطين بما يتناسب مع تغيرات وتوترات البيئة الخارجية، وأفضل المنظمات هي التي تتبع الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن.

2. استغلال الفرص

يعبر استغلال الفرص عن قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة القائمة لخلق قيمة للمنظمة في الأمد القريب من خلال مواجهة المتطلبات الحالية للعملاء والزبائن ، وتوسيع المهارات والمعرفة والخدمات والمنتجات بالإضافة الى قنوات التوزيع لزيادة المبيعات وزيادة حصة المنظمة في الأسواق .اذ يشير الاستغلال الى تحسين العمليات للتوسع والإنتاج والاختيار والتطبيق لتحقيق كفاءة المنظمة وتكاملها مع المنظمات الأخرى (Freihat, 2020) ، كما أوضح (Wulf et al, 2010) بأن نشاط الاستغلال يتمثل بقدرة المنظمة على زيادة الكفاءة من خلال التركيز على العمليات التي تحسن من جودة الخدمات والمنتجات الحالية وبأقل تكلفة، ويرتبط استغلال الفرص كما بينه (Tuan, 2016) بعملية الصقل والتنفيذ على العكس من الاستكشاف الذي يرتبط بالمخاطرة والمرونة ، أما (Popadic et al, 2015) فيبين أن نشاط الاستغلال والاستكشاف هما نشاطان متوازنان إذ بإمكان المنظمة ممارسة النشاطين في آن واحد أي قدرتها على استغلال الفرص الحالية المتاحة مما يضمن بقاء المنظمة في الأمد القريب والاستكشاف والبحث عن فرص جديدة تضمن نمو وبقاء وتطور المنظمة تبعاً للتغيرات المستمرة في بيئتها ، فالاستغلال هي عملية إبداع بصورة تدريجية وهذا يعني إعادة تصميم الموارد المتاحة لتحسين الأداء (Jansen, 2005)، فههدف المنظمة من إستغلال الموارد هو لغرض التكيف مع التغيرات التكنولوجية واستجابة للمطالب العملاء والزبائن وللمحافظة على بقائها في الأمد القصير (Lubatkin et al, 2006) فبعض المنظمات تتجنب الدخول في مخاطرة وتفضل البقاء وفق قدرتها الحالية المتمثلة باستغلال ما هو متاح لديها بالشكل الذي يحقق كفاءتها ، ومن وجهة نظر أخرى يرى كل من (Andriopoulos & Lewis, 2009) أن عملية الاستغلال تتطلب الخبرة ومهارة والمعرفة لتحقيق الفاعلية من خلال تطوير المنتجات الحالية ، ويمكن إدراج آراء مجموعة من الباحثين حول استغلال الفرص:

أ- يوضح (Witt et al, 2009) بأن نشاط الاستغلال يهدف الى صقل المنتجات الحالية للتكيف مع التغيرات في التكنولوجيا وبالشكل الذي يلبي رغبات الزبائن ومطالبهم

ب- الاستغلال هو صقل و إعادة استخدام لما هو موجود لذلك فهو يحقق للمنظمة عوائد ايجابية يمكن التنبؤ بها بعيداً عن المخاطر (Liu, 2010).

ت- ويعتقد (Wu et al, 2009) أن السعي خلف نشاط الابتكار الاستغلالي يكون أكثر فائدة للأداء المالي للمنظمات في بيئة الأعمال الأكثر تنافسية ،في حين ان سعي المنظمة وراء الابتكار الاستكشافي يكون أكثر فاعلية وكفاءة في البيئات الديناميكية ، وأوضح ان كل من نشاطي الاستكشاف والاستغلال هما تطور مشترك للقدرات والبيئة.

ث- اما (Blank & Naveh, 2018) فيرى أن الاستغلال يشير الى الروتينية والتنسيق وتكرار العمليات، فالاستغلال يتعلق بالقدرات والمطالب الحالية التي تمنع استكشاف معرفة جديدة ،والتعرض لاتجاهات السوق الحديثة لمقاومة التغيرات البيئة المستمرة وهذا يعني ان عملية الاستغلال تعيق المنظمة من تحقيق الابداع الجذري.

ج- أضاف (Pai, 2007) أن استغلال المنظمة للموارد المتاحة بالشكل الأمثل يوضح مدى قدرتها على تحسين الأنشطة الحالية لخلق قيمة للمنظمة في الأمد القريب لتحقيق البقاء والاستقرار ،ولتلبية متطلبات الزبائن المختلفة في الأسواق الحالية ،من خلال توسيع المنتجات والخدمات المتوفرة ،بالإضافة لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية.

ح- بالنسبة ل (Suzuk, 2018) أوضح أيضاً أن نشاط الاستغلال يرتبط بتحسين الموارد ضمن المجالات الداخلية للمنظمة.

خ- يرى (Pandey & Sharma, 2009) أن نشاط الاستغلال يتمثل بتحسين المكونات المحلية للمنظمة ضمن المعرفة والمهارة والتقنيات الحالية المتوفرة لديها.

د- أشار (Yigit, 2013) أن الاستغلال يتمثل بقدرة المنظمة على الاستفادة من الرؤية والممارسات الحالية للمنظمة من خلال بناء وإعادة تطوير المنتجات المتاحة.

ذ- (Preda, 2014) يرى بأن نشاط الاستغلال أكثر مركزية وموثوقة من خلال بناء تجربة ترتبط بالمعرفة الحالية للمدراء وكيفية استخدامهم هذه المعرفة في تحسين وتطوير المنتجات القائمة للمنظمة وتوسيع الكفاءة مع التركيز على توسيع وزيادة كفاءة قنوات التوزيع بالإضافة الى التركيز على الإنتاج.

ر- بين (Lubatkin et al, 2006) أن نشاط الاستغلال ينطوي على قواعد معرفية قائمة تمكن المنظمة من اجراء تحسينات بصورة تدريجية على المنتجات تبعاً للتطورات في المسارات التكنولوجية في السوق القائمة.

كما اوضح (Junni et al, 2013) أن تحقيق التوازن بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال من الامور المهمة التي ينبغي اخذها بنظر الاعتبار لبقاء المنظمة ونموها وفقاً لذلك فقد اقترح (Olffen, 2006) اساليب لحل التناقضات والتوترات بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال وتتمثل هذه الاساليب بالآتي:

- قيام المنظمة بقبول التناقضات بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال والتعلم على كيفية تعايش المنظمة معها.
- حل التناقضات بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال من خلال الأخذ بنظر الاعتبار دور الوقت وفقاً لمدة التغيير لكي تتمكن المنظمة من الانتقال من نشاط لآخر.
- حل التناقضات بين نشاطي الاستكشاف والاستغلال من خلال الأخذ بنظر الاعتبار الأماكن والتغيرات الحاصلة فيها

من خلال ما سبق ترى الدراسة الحالية أن نشاط الاستغلال يتمثل بقدرة المنظمة على استثمار المنتجات الحالية المتوفرة لديها مع إجراء تعديلات بصورة تدريجية لتمكينها من مواكبة التطورات في التكنولوجيا ضمن بيئة اعمالها و لامكانية تلبية متطلبات الزبائن القائمة مما يعزز بقاء ونمو المنظمة في الامد القريب.

ويمكن توضيح خصائص كل من نشاط استكشاف الفرص واستغلال الفرص الجديدة من ناحية (التعريف، الهدف، المهام، المعرفة) في الجدول (16) ادناه :

جدول (16) خصائص كل من نشاط استكشاف الفرص واستغلال الفرص

استكشاف الفرص	استغلال الفرص	
التعريف	قيام المنظمة بتطورات جذرية تتمثل باكتشاف منتجات جديدة وأسواق جديدة تمكنها من المنافسة بقوة في الأمد البعيد.	يعرف بأنه قيام المنظمة بإجراء تعديلات على المنتجات الحالية من أجل البقاء والاستمرار في الأمد القريب
الهدف	يركز على البحث واستكشاف منتجات جديدة متطورة	يركز نشاط الاستغلال على المنتجات الحالية للزيائن
المهام	ينطوي على البحث والتجريب والتغير والمرونة	ينطوي الاستغلال على التحسين والكفاءة والانجاز والاداء
المعرفة	اعتماد معارف ومهارات جديدة	تتمثل بالاستفادة من المعارف والمهارات الحالية للمنظمة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

Source: Olffen W.Van, 2006 "**Ambidexterity through structure and context**" Maastricht University.

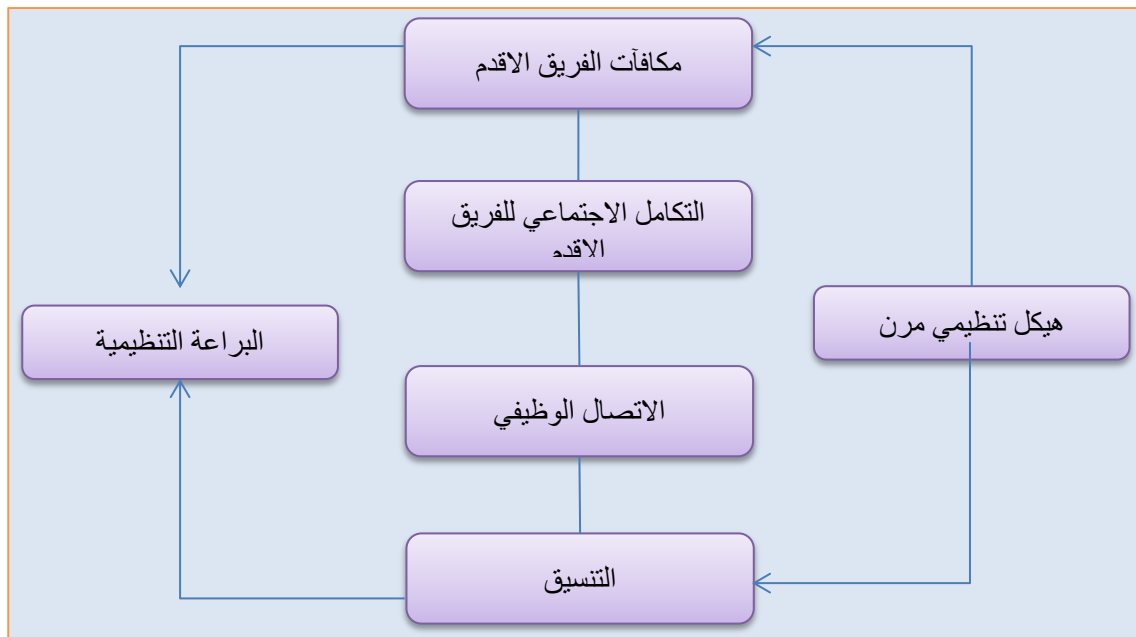
Wulf, Torsten, and Blarr, W. Henning (2012), "**Organizational Ambidexterity: Implications for the Strategy- Performance Linkage**", Leipzig Graduate School of Management.

3. الهيكل التنظيمي المتميز

يعرف التمايز الهيكلي بأنه العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بفصل الأنشطة الخاصة بالاستغلال الأمثل للفرص عن الأنشطة الخاصة بالبحث والاستكشاف إلى وحدات تنظيمية متميزة (Raisch et al, 2009)، إذ أن قيام المنظمة بذلك يساعدها في الحفاظ على العديد من الكفاءات التي تعالج المتطلبات المختلفة للزبائن، وفي الوقت نفسه تحمي العمليات الجارية في الوحدات الخاصة بأنشطة الاستغلال عن التدخل في الكفاءات الناشئة التي يتم تطويرها في الوحدات الخاصة بالاستكشاف وبالشكل الذي يضمن للمنظمات البارعة التمتع بالحرية والمرونة اللازمة، لتطوير المهارات والمعرفة للتكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة للمطالب المتباينة (Jansen et al, 2009) ،

ويرى (Mohabir, 2008) أن المنظمات البارعة تأخذ بنظر الاعتبار العمليات والهيكل والثقافات، وفي الوقت ذاته تتبنى روابط متماسكة عن طريق وحدات العمل في المستوى التنفيذي الأعلى وهذا يعني بمفهوم آخر فصل وحدات الاستغلال عن وحدات استكشاف الفرص في المستوى العملي لكن تبقى هذه الأجزاء مرتبطة بقوة في المستوى الاستراتيجي والذي يجعل المنظمة قادرة على إدارة المتطلبات المتناقضة من خلال وحدات عمل قادرة على التركيز على التكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية ووحدات عمل أخرى تركز على المواءمة ، بينما أشار (Simsek et al, 2009) إلى أن البراعة التنظيمية تتطلب قيام المنظمة بإنشاء هياكل مستقلة لكل من استراتيجياتها الخاصة ،هياكل وثقافات ونظم حوافز، لذا فأن مفاهيم تقسيم الهياكل له جذور في أدب التصميم التنظيمي، مما يؤكد على أهمية الحفاظ على التطابق بين الهيكل التنظيمي ومطالب التصميم المهمة والبيئة على حد سواء، لذا فإن البراعة المرتبطة والمقسمة داخل الوحدات هيكلية مختلفة على سبيل المثال إدارة الفريق المتميز والهياكل التنظيمي والثقافة وأنظمة التحكم هياكل الحوافز إذ إن كل وحدة من هذه الوحدات تعمل بشكل مستقل عن الأخرى ،لكن في الوقت ذاته هناك تواصل تنظيمي يؤدي إلى تحقيق البراعة وهذا يتطلب التنسيق بين وحدات الاستغلال الأمثل للفرص وحدات استكشاف

الفرص بما يحقق التزامن بينهما من خلال الرؤية المشتركة وعمل فريق الإدارة العليا ، لذلك فإن البراعة التنظيمية تتميز في الوحدات التنظيمية التي تكون مستقلة هيكلياً فعملية السعي للاستغلال الأمثل للفرص والبحث واستكشاف فرص جديدة عن طريق الافراد في الوحدات التنظيمية المستقلة يكون أكثر كفاءة وتشجيعاً من الوحدات ذات الهياكل التقليدية التي تكون مقيدة هيكلياً (Chang et al, 2009)، كما يعرف (Popadiuk et al, 2018) الهيكل المتمايز على انه قابلية المنظمة على الاندماج وإعادة تشكيل، وبناء كفاءات داخلية وخارجية تتلاءم مع التغيرات المتسارعة في بيئاتها، و اضاف (Tempelaar, 2010) أن المنظمة قادرة من خلال الهيكل التنظيمي المتمايز على تأسيس قاعدة تسمح للمجاميع بالتركيز على المهام الخاصة الموجهة إليهم ، وبذلك تكون المنظمات قادرة على مواجهة وتحمل التغيرات التي تحدث في بيئتها في أكثر من أسلوب كفؤ، اضافة لذلك فإن الهيكل التنظيمي المتمايز يعد مكوناً أساسياً لردود أفعال المنظمة للتغير فهو يمكن المنظمة من تشكيل فرق استكشاف وحدات استغلالية في مواقع مختلفة لإدارة المطالب المتعارضة، مما يولد الشعور بالحرية في وحدات العمل معينة وتوليد مرونة هيكلية قادرة على التكيف مع البيئات المحلية ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (6) ادناه



الشكل (6) تأثير الهيكل المتمايز على البراعة التنظيمية

Source: Tempelaar, 2010, " **Organizing for Ambidexterity**" Thesis, University Rotterdam.

أما (Prange & Schlegelmilch, 2009) فيرى أن أنشاء هياكل متميزة لكل من نشاطي الاستكشاف والاستغلال بشكل أني يمكن المنظمة من أن تبتكر، ويتحقق ذلك من خلال الفصل الهيكلي للوظائف المتعددة في المنظمة، أو عن طريق إيجاد وظائف ذات توجه معين مثل البحث والتطوير على سبيل المثال، وهو أكثر توجهاً لاستكشاف الفرص في حين تركز الوحدات الإنتاجية على استغلال الفرص لاستراتيجيات معتمدة، بناءً على ذلك يمكن أن يكون التمايز على أساس وظيفي بحيث يمكن لكل قسم فرعي التركيز على مهمة كل منهما) (Lavie & Rosenkopf, 2006).

وترى الدراسة الحالية الهيكل المتمايز على أنه نظام هيكلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية والوحدات التي تمكن المنظمة من التركيز على كل من نشاطي الاستكشاف والاستغلال بشكل منفصل وأكثر كفاءة لحمايتها من التوترات والتغيرات في البيئة الخارجية إذ يكون تركيز كل وحدة من هذه الوحدات أو الأقسام على تطوير خصائص معينة مما يزيد استجابة المنظمة لمطالب الزبائن المتباينة.

المبحث الثالث

الاطار المفاهيمي للأداء المالي

توطئة

يعد الأداء المالي من الأهداف الجوهرية المهمة للمنظمات بصورة عامة وللمصارف بصورة خاصة، إذ يوضح الكيفية التي يتم من خلالها تلبية أهداف المصرف وحاملي الاسهم والعاملين والمودعين والدائنين وترجع أهمية الأداء المالي الى أهميته بالنسبة إلى الأطراف المعنية بالجانب المالي، إذ يختلف اهتمام الأطراف في الاداء المالي تبعاً إلى نوع الجهة فالدائنون يهتمون بالسيولة، أما المستثمرون فيهتمون بجانب الربح وفيما يخص الاداريين فيستخدمون الجانب الرقابي، وحاملو الأسهم يهتمون بجانب التدفق المالي كل ذلك دفع للاهتمام بالأداء المالي وبشكل متزايد، وفي الآونة الاخيرة استخدم الأداء المالي في وضع تصور لواقع المنافسة والاستخدام الحقيقي للموارد ومدى تحقيق المنظمة للأهداف التي تسعى إليها، وتحتاج المنظمات الى افراد يحققون أداءً عالياً من أجل بلوغ اهدافها ولغرض تحقيق الاستدامة والبقاء مع المنظمات الاخرى خاصة مع اشتداد المنافسة إذ أصبح يؤدي دوراً أساسياً في بقاء وتكيف المنظمات مع متطلبات السوق وبخاصة في ظل الوضع غير المستقر للسوق أصبح ارتباط اهداف المنظمة بالأداء المالي وسيتم في هذا المبحث التعرف على الأداء المالي والمفاهيم الجوهرية للأداء بالإضافة الى التعرف على أهميته والعوامل المؤثرة في الأداء المالي والتعرف على مؤشرات قياسه.

اولاً: مفهوم الأداء المالي

يعد الأداء المالي من المواضيع المهمة التي نالت اهتمام الكثير من الخبراء الماليين والباحثين في الادبيات الادارية بشكل واسع وما زال البحث مستمراً وذلك لما له من ارتباط وثيق بنجاح وتطور المنظمات والمصارف فالأداء المالي يعكس فعالية الادارة ومدى كفاءتها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها والمحافظة على مكانتها التنافسية في ظل بيئات الأعمال المتقلبة التي تواجه تحديات على المستويات المختلفة بما في ذلك مسألة الأداء المالي في المصارف في جميع أنحاء العالم اذا يتم من خلال الأداء المالي الكشف عن ايجابيات الاداء وتعزيزها والتغلب على السلبيات التي تواجه المصارف عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة ، ومن ثم فإن هذا الامر ينعكس بدوره على رفع الأداء المالي حيث ان الغرض من قياس الأداء المالي هو لتوضيح الوضع الحالي للمنظمة ومدى قدرتها على المنافسة في الأمد البعيد واستغلالها للموارد المتاحة ومدى قدرتها على تحقيق أرباح مستقبلية إضافة إلى مدى قدرتها على تحقيق الخطط والاهداف المرسومة (Majeed & Mohammed, 2018).

وللأداء المالي مفاهيم متعددة ولغرض التعرف على مفهوم الأداء المالي يجب التطرق أولاً الى مفهوم الأداء حيث يعرف الأداء كمصطلح كما يظهر في القواميس الانجليزية على أنه الفكرة والنتيجة والهدف الذي تحققه المنظمة فكلمة الأداء مأخوذة في الأصل من المجالات الميكانيكية، اذ تأتي كلمة الأداء "Performance" من الكلمة اللاتينية "Performare" والتي تعني إكمال نشاط معين مقترح ، يستخدم مصطلح "الأداء" في مجالات مختلفة حيث هناك الأداء الاقتصادي ، المالي ، الفني ، الرياضي ، الاجتماعي ، وبالنسبة للمنظمات فالأداء هو تقييم للعمل الذي تقوم به وتقييم للقدرة التنافسية وتم استخدامه لمعرفة وتوضيح النتائج الجيدة التي تحققها المنظمات في المجالات المختلفة الاخرى(Violeta & Sorin, 2008)، اما الأداء كمفهوم فقد تم تداوله في الأدبيات العلمية بكثرة فمنهم من ربطه بمعايير الكفاءة والفاعلية، ومنهم من ربطه بمعيار الكسب والربحية ، ومنهم من ربطه بعدة مقاييس من مقاييس التنافس لتحقيق أهداف المنظمة ومنهم من ربطه في مجالات الاستخدام الأمثل للموارد بأقل كلفة و أعلى ربح ممكن، ومنهم من ربطه أيضاً بعدة مجالات

أخرى كالإنتاجية والمرونة والاستغلال لغرض تحقيق موارد نادرة فالأداء يعني انجاز الشيء المطلوب بكفاءة وفعالية منتظمة وهذا يتطلب قدرة و مهارة معينة وعالية للتمكن من الإنجاز لتحقيق الأهداف المحددة (Iuliana & Maria, 2016) وهذا يعني أن الأداء يركز على عنصرين رئيسيين هما الكفاءة التي تعني الخبرة والمهارة العالية لتحقيق الأهداف المنشودة والفعالية في أداء المهام بأفضل الطرق من خلال استغلال الموارد المتاحة للمنظمة وباقل جهد و وقت ممكن (Aguinis, 2012) ، ويعرف (شادي، 2014) الأداء بأنه النتائج التي ترغب المنظمات في تحقيقها وبلوغها بأقل تكاليف ممكنة وأعلى إيراد ممكن. اما (Taouab & Issor, 2019) فقد أوضحا ان مفهوم الأداء يركز بشكل رئيسي على قدرة المنظمة في استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الإنجازات والأهداف المحددة ، وكذلك النظر في مدى ملائمتها لمستخدميها. وعرف كل من (Sonnentag & Frese, 2005) الأداء على أنه جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد ويتمخض عنها نتائج إتمام المهام الموكلة للأفراد بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ،

فالأداء هو نتيجة معينة تم الحصول عليها في الإدارة والاقتصاد والتسويق والتي تعطي خصائص القدرة التنافسية والكفاءة والفعالية للمنظمة ومكوناتها الهيكلية والإجرائية، فهو يتعلق بهدف المنظمة والذي يعكس الإنجازات المتعلقة بالموارد المستخدمة وفي الوقت ذاته يأخذ بنظر الاعتبار البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، وفقاً لذلك فإن الأداء انعكاس لمهمة المنظمة ومدى جودة ادارتها للموارد وقدرتها على التكيف مع سياق العوامل الخارجية (Pintea et al, 2010)

أما الأداء المالي فيعتبر من أكثر المفاهيم شمولاً وسعة في المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص إذ يحتوي على جوانب مهمة من سيرة المنظمة وحياتها، فقد عرف (Heini, 2007) الأداء المالي بأنه جميع النتائج المالية التي تحصل عليها المنظمة نتيجة العمليات المستمرة التي تكون داخل المنظمة و خارجها وهو يعبر عن مقياس النجاح اذ ينظر من خلال الأداء المالي الى كفاءة الإدارة ونجاحها ومدى درجة تحقيقها للأهداف الموضوعية موضع التنفيذ .

ويعرف الأداء المالي طبقاً ل (Batchimeg, 2017) على أنه صورة واضحة ومقياس لما حقته المنظمة خلال فترة زمنية في ظل ظروف معينة والغرض من ذلك هو للحصول على معلومات عن وضع المنظمة فيما يتعلق في تدفقات الأموال وكيفية استثمار هذه الأموال وكيفية استغلال جميع الموارد المتاحة فضلاً عن ذلك تحفيز المدراء على اتخاذ أفضل القرارات التي من شأنها أن تغير واقع المنظمة وتحسن موقفها التنافسي مقارنة بالمنظمات الأخرى.

أما (Ramachandran et al, 2019) فوضحوا أن الأداء المالي هو المحصلة النهائية التي يتم من خلالها معرفة وتحديد نقاط القوة التي ترفع مستوى المنظمة وتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف والتغلب عليها. ويعرف

(Kader, 2019) الأداء المالي على أنه المقياس الذي يقيس جودة المنظمة عن طريق استخدام أصولها المتاحة ضمن نمط أعمالها وتوليدها للإيرادات خلال فترة زمنية معينة والذي ينعكس بدوره على تسديد الالتزامات المترتبة عليها وقيامها بالمنافسة مع منظمات مثيلاتها في بيئة الأعمال،

ويرى آخرون بأن الأداء المالي هو العملية التي يتم من خلالها معرفة نتائج المنظمة من الجانب النقدي ومعرفة الأرباح التي حققتها المنظمة والذي ينعكس بدوره على استقرارها وقابليتها للبقاء ومحافظة على مكانتها التنافسية في ظل بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة (Sultan, 2014)

وبين كل من (Naz et al, 2016) الأداء المالي بأنه قياس لمدى الصحة المالية للمنظمة على مدار فترة زمنية، بمعنى آخر هو إجراء مالي يستخدم من أجل تحقيق مبيعات وربحية وقيمة أعلى لكيان تجاري لمساهميته من خلال إدارة أصوله المتداولة وغير المتداولة والتمويل وحقوق الملكية والإيرادات والمصروفات. والغرض الرئيسي منه هو توفير معلومات كاملة إلى حد ما للمساهمين وأصحاب المصلحة لتشجيعهم على اتخاذ القرارات. كما يستخدم لتقييم المنظمات المماثلة من س الصناعة نفسها أو لمقارنة الصناعات.

واوضح (الصبيحي و رجا، 2020) أن الأداء المالي يعبر عن أداء المنظمة إذ أنه الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارسها والذي يساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويدها بفرص استثمارية مختلفة ، وبين (Uddin & Suzuki, 2011) الأداء المالي على أنه انعكاس للنتائج المالية بشكل رئيسي فهو يعبر عن سمعة المنظمات وموقفها التنافسي مع المنظمات المنافسة لها في الصناعة نفسها، إذ إن قوة المنظمة ترتبط بقوة أدائها وقدرتها على مواجهة الالتزامات المترتبة عليها (Tracey , 2014) ،

وعرف (Ngumo et al, 2017) الأداء المالي بأنه مقياس إنجاز المنظمات للأهداف والسياسات والعمليات المنصوص عليها من الناحية النقدية. إذ إنه ينطوي على الصحة المالية .و يحدد الأداء المالي للمنظمة ، بعدّه أحد الخصائص الرئيسية التي تحقق القدرة التنافسية وإمكانات الأعمال والمصالح الاقتصادية لإدارة المنظمة والمحافظة على بقائها

يتضح مما سبق أن للأداء المالي دوراً كبيراً في معرفة النشاط المالي للمصارف وتحليل نشاطها وتقييم مدى كفاءتها في توظيف الموارد لصالح المصرف إضافة الى أهم هدف وهو تحقق الربح بأقل تكلفة ممكنة فضلاً عن قياس حجم المخاطر التي يتعرض لها نتيجة الدخول في منافسات شديدة تقلل العوائد المصرفية المتوقعة فالأداء المالي هو المخرجات النهائية للمصرف والذي يوفر معلومات كاملة وواضحة عن الوضع المالي للمصرف ويقيس مدى قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعة موضع التنفيذ وبناءً على ذلك يمكن تعريف الأداء المالي على أنه الحصيلة النهائية المخطط لها لنتائج النشاط المالي المصرفي الداخلي والخارجي والذي يتفق مع أهداف المصرف التي يسعى إلى تحقيقها.

ثانياً: أهمية الأداء المالي

- أوضح (Veram, 2020) ان لدراسة الأداء المالي وقياسه اهمية وتحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات القياس مما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة المستخدمة وتحديد أهميتها، اضافته لذلك فقد أوضح ان التعرف على الأداء المالي له أهمية تتمثل بما يلي:
1. يساعد في تقديم صورة حقيقية عن وضع المصرف.
 2. يساهم في الكشف عن مدى قدرة المصارف على مواجهة التحديات.
 3. يساعد الإدارة في معرفة مدى ملاءمة الاستراتيجيات الموضوعة للوصول الى الأهداف التي تسعى اليها المصارف والتأكد على أن المعنيين بتنفيذ الخطط على اطلاع جيد بها.
 4. التعرف على مستوى التنسيق بين الأقسام والادارات من خلال ملاحظة مدى ملاءمة تقسيمات الهيكل لتنفيذ الأهداف.
 5. تتبع أهمية الأداء المالي من كونه يوضح قدرة المصرف على خلق نتائج مرغوبة من خلال تحقيق رغبات المستفيدين وبوصفه المدى التي يمكن المصرف من تحقيق النجاح والوصول إلى الأهداف بتفوق.
- وبين (Bevan & Thompson, 1992) ان أهمية الأداء المالي تظهر في كونه يحدد الوضع المالي الحالي للمصرف، ومدى إبتعاده عن الخطط التي وضعتها إدارة المصرف و مدى التطابق معها فضلاً عن أن التعرف على الوضع المالي يعد مسألة مهمة لكونه يعمل على تصحيح الأخطاء في حالة وقوعها في المصرف وذلك من خلال العمل على رفع مستوى الأداء، بالشكل الذي يكون فيه اكثر فاعلية وكفاءة ،
- واشار (Jackon & Sawyerc, 2001) الى أن أهمية الأداء المالي تتجلى في كونه يمثل أكبر الأهداف الكلية للمصرف فيما يتعلق بزبائنها ومجهزيتها وعملياتها الداخلية والمستخدمين

أما (Horngren et al, 2000) فقد أوضح أن الأداء المالي يعبر عنه بمقاييس الأداء اذا يجب ان يحفز المدراء والمستخدمين في مختلف المستويات على العمل للوصول إلى الاهداف التي يتم السعي إليها

من خلال ما سبق يرى الباحث أن أهمية الأداء المالي تتمثل ب:

1. يقدم الأداء المالي مفهوماً وادوات قياس رئيسية ومهمة لتنفيذ الإجراءات والخطط الموضوعة لترشيد استخدام الموارد بفاعلية وكفاءة للوصول الى الأهداف

2. يساعد في معرفة مدى قدرة المصرف على تسديد الالتزامات المترتبة عليه

3. يساعد الأداء المالي المصرف على البقاء والنمو ومواجهة التغيرات عن طريق معرفة نقاط الخلل والضعف في الأداء وايجاد الحلول المناسبة لها وتفعيل نقاط القوة وتعزيزها

4. يستخدم الأداء المالي في تقييم الخطط المالية للمصارف

5. يساهم في الوقوف على مدة كفاءة الإدارة

6. يساعد الإدارة على رسم خطط ووضع رؤية للمستقبل وهذا يدل على أهمية وضرة الاهتمام بالأداء المالي

ثالثاً: العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء المالي

يعد الأداء المالي جانباً مهماً لقياس مدى فعالية وكفاءة الإدارة كأفراد ومجموعات في السعي للوصول الى الأهداف التي تسعى المصارف لتحقيقها وعلى الرغم من أهميته إلا أنه يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والتي تتمثل (بالسيولة ، الرافعة المالية ، استخدام الاصول ، حجم المصرف ، موقف حصة السوق) وذلك وفق ما اشار اليها (Saad & Zhengge, 2016) . وفيما يلي توضيح لكل عامل مؤثر من هذه العوامل:

1. السيولة

تعد السيولة أداة مهمة لإدارة المصارف ،اذ تعكس قدرة المصرف على سداد الالتزامات قصيرة الأجل والتي تشمل نفقات التشغيل ،والمصروفات المالية الناتجة داخل المصرف على المدى القصير وكذلك جزءاً من الديون طويلة الأجل خلال السنة المالية أو الدورة التشغيلية وتوجد العديد من نسب السيولة التي تستخدمها المؤسسات لإدارة السيولة لديها مثل النسبة الحالية ، النسبة السريعة ، نسبة النقدية ، نسبة الفاصل الدفاعي التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي في المصارف (2016 ، Durrah et al)، كما تعرف السيولة المصرفية بأنها القدرة على تمويل الزيادات في الأصول والوفاء بالالتزامات في تاريخ استحقاقها من دون تكبد خسائر غير مقبولة، وهذا يعني أن المصارف تخلق السيولة للعملاء من خلال توفير الأموال الكافية لاحتياجاتهم من عمليات السحب وعلى الرغم من أن البنوك مطالبة بالحفاظ على احتياطي السيولة للتخفيف من ضعف السيولة المصرفية وللتأمين ضد صدمات السيولة ، يقال إن الحفاظ على مستويات عالية من سيولة الأصول يمكن أن يزيد من مخاطر المصرف وقد يدفع الى فشل المصارف (Mairafi et al, 2018) ، إذ إن خلق السيولة يعد من الوظائف الأساسية للمصارف ولكنه في الوقت ذاته يمثل مصدراً رئيسياً للضعف وبالتالي يتطلب هذا الأمر اعتماد المصرف سياسات واجراءات قادرة على التخفيف من مخاطر ضعف السيولة (Moussa & boubaker, 2020) .

2. الرافعة المالية

تواصل لجنة بازل للرقابة المصرفية مراجعة إطار رأس المال وجزء من هذه العملية هو مراجعة مناهج إدارة أوزان المخاطر وإدخال متطلبات نسبة الرافعة المالية (تعرض رأس المال من المستوى الأول) كمكمل للمتطلبات الحالية لنسبة رأس المال ، وتعرف نسبة الرافعة المالية بأنها أداة تنظيم رأس المال المعاكسة للدورة الاقتصادية مقارنة بنسبة رأس المال لأنها لا تأخذ أوزان المخاطر في الاعتبار، ينعكس هذا أيضاً في أن نسبة الرافعة المالية تشكل قيداً شديداً أثناء فترة الازدهار وقيداً ناعماً في حالة الركود (Pfeifer & Pikhart, 2019) ، واكد (Gadzo & Asiamah, 2018) على أن الرافعة المالية هي أداة يمكن استخدامها لإدارة المخاطر في الاستثمار . تسمح الرافعة المالية للشركات بزيادة العوائد المحتملة على مشروع استثماري بما يتجاوز ما يمكن تحقيقه من خلال الاستثمار المباشر لأموالها الخاصة.

3. استخدام الأصول

يعني استخدام الأصول إجمالي الإيرادات المتحققة مقسومة على إجمالي الأصول المملوكة للمنظمة (Bukit et al, 2018) اذ يعد استخدام الأصول مقياساً لمدى قدرة المنظمة على الإنتاج و تمثل الأصول غير المستخدمة خسارة فيما يتعلق بالاستثمارات الناتجة عن الاستخدام غير الفعال للموجودات بالإضافة إلى ذلك فإن الأصول التي لا يتم استخدامها بشكل صحيح سيكون لها تأثير على زيادة التكاليف ومن ثم انعكاس تأثيرها على الأداء المالي لأن المديرين لا يتصرفون في مصلحة المالكين في استخدام الأصول المملوكة للمنظمة (Herdinata, 2019)، لذا يعد استخدام الأصول أمراً بالغ الأهمية لتحديد وقياس القدرة والوظائف المختلفة لهذه الأصول التي تمتلكها المنظمة في ضمان تحقيق العوائد المالية وعندما لا يتم استخدام الأصول بفعالية وكفاءة ، فإنه يؤدي إلى ضعف الأداء المالي وحدثت الخسائر نتيجة تراكم الإيرادات من الاستثمارات (Saad & Zhengge, 2016) ، فقد تفشل الكثير من المصارف نتيجة لضعف الأداء وقد يعزى سبب هذا الأداء الضعيف إلى مشكلة السيولة وضعف استخدام الأصول والإعسار وفي الواقع قد تكون مشكلة الإدارة من

حيث سوء استخدام الأصول عاملاً هاماً يؤدي إلى فشل المصارف لذا يتوجب على الإدارة أن تحافظ على ضمان استخدام أصولها على النحو الأمثل من الذي يمكنها من تحقيق أهدافها المرسومة (Akhtar & Dadebo, 2019) .

4. حجم المصرف

يشير حجم المصرف إلى كمية ومجموعة القدرات الإنتاجية والإمكانات التي يمتلكها المصرف وكمية وتنوع الخدمات التي يمكن أن يوفرها بشكل متزامن لعملائه وبسبب ظاهرة وفورات الحجم يعد حجم المصرف عاملاً أساسياً و ضرورياً للغاية في عالم اليوم لتحقيق النجاح اذ يعد حجم المصرف متغيراً شائعاً في شرح الربحية وبالتالي يعد من العوامل التي تؤثر على الأداء المالي (Priyadarshana & Abeyrathna, 2019)، اذ يكشف هذا المفهوم المعروف باسم اقتصاديات الحجم والذي يمكن العثور عليه في النظرة الكلاسيكية الجديدة للمصرف ، عن التناقض مع الشركات الأصغر ، اذ يمكن إنتاج العناصر بتكاليف أقل بكثير من قبل الشركات الأكبر وفقاً لهذا المفهوم (Niresh & Thirunavukkarasu, 2014) ، وبين (Javed & Akhtar, 2012) بأن الزيادة في حجم الشركات قد تؤدي إلى تحسن الأداء المالي فيها ، تتمتع الشركات الكبيرة بموارد لا تستطيع نظرائها الأصغر تحملها ، ويمكنهم تحمل المزيد من محاولات الابتكار غير الناجحة أيضاً ، الا ان لدى الشركات الكبيرة أيضاً التزامات بالحجم يمكن أن تثبط الإبداع والابتكار ، يمثل أحد التحديات التي يتم الاستشهاد بها بشكل شائع مع الشركات الكبيرة في الميل إلى خلق بيروقراطية تخنق الابتكار ، كما ان الشركات الكبيرة ليست ذكية ويمكن أن يكون من الصعب التنقل فيها أو بطيئة في التغيير .الشركات الصغيرة أقل بيروقراطية (Nybak et al, 2011).

5. موقف حصة السوق

تعد الحصة السوقية في الأدبيات التسويقية وفق ما اشار اليها (Hazenberg, 2020) مقياساً مستخدماً على نطاق واسع لتتبع أداء شركة واحدة مقارنة بأداء منافسيها، يمكن أن تكون مبيعات الشركة المحسنة نتيجة لصالح الظروف الاقتصادية القادرة لجميع المشاركين في السوق ، ولكن زيادة حصتها في السوق تشير إلى أن

الشركة تريح مقارنةً بأقرانها ، يتم احتساب حصة السوق إما كوحدة مباعه من قبل شركة كنسبة مئوية من إجمالي مبيعات الوحدة في السوق (حصة سوقية للوحدة) أو كإيرادات الشركة كنسبة مئوية من إجمالي إيرادات السوق (حصة السوق من الإيرادات) ، وأشار (Bode & Scharifi, 2007) الى امكانية أن يؤدي تركيز حصة السوق إلى مراكز مهيمنة في السوق، المراكز المهيمنة بشكل عام غير مرغوب فيها من منظور اقتصادي واجتماعي لأنها قد تؤدي إلى خسائر في الرفاهية ، بالإضافة الى ذلك فان أحد المحددات الرئيسية لربحية الأعمال هو الحصة السوقية ، في معظم الظروف ، تكون الشركات التي حققت حصة عالية من الأسواق التي تخدمها أكثر ربحية بكثير من الشركات المنافسة ذات الحصة الأصغر.

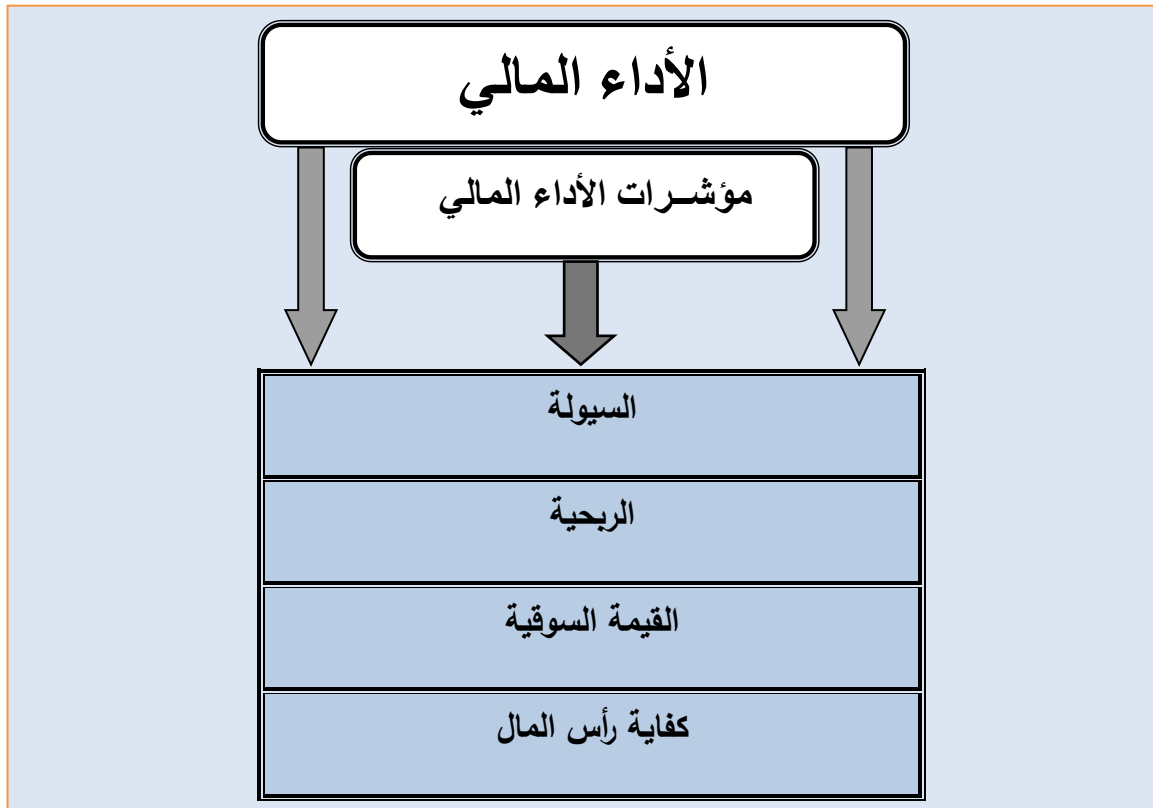
رابعاً: مؤشرات الأداء المالي

يمكن قياس الأداء المالي من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات والمقاييس التي توضح الغرض من الأنشطة والعمليات التي تتم داخل المصرف، حيث أن لكل مؤشر او مقاييس قيمته المعرفية ضمن النظام المصرفي والتي تختلف من مصرف لآخر، فمؤشرات الأداء هي ادوات تعمل على تحويل النتائج من الأنشطة الرئيسة إلى شكل رقمي وذلك من أجل تقييم كفاءة الاستراتيجيات المستخدمة ، وتحقيق الاهداف الموضوعية للتنفيذ ، وإثبات القرارات المتعلقة بالمستقبل إذ توفر المؤشرات نظرة عامة عن التقدم الذي تحققه الأعمال لكونها تمثل حجر الزاوية في عملية صنع القرار لأي مشارك في النشاط المصرفي (Sichigea et al, 2011).

ويرى (Melia, 2009) أن مؤشرات الأداء المالي هي المنظور الأساسي في تحديد كفاءة الادارة من وجهة نظر المساهمين لكونها الأداة التي تقيس ادائهم والذي يمكن الحكم عليه من خلال النظر الى تقاريرهم المالية ، أما الباحثون فقد ركزوا على قياس الأداء المالي للمنظمة لفهم مدى تحقيق المنظمة للنجاح الاستراتيجي والانجازات التنظيمية من خلال المحور المالي الذي يأخذ هذا المنظور بعده النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة ،

وبين (Wynder, 2009) أن مؤشرات الأداء المالي تعد أهم المقاييس التي تقيس كفاءة الإدارة المالية وذلك لما تتصف به من السهولة، والوضوح ، واليسر في تحديد اداء المنظمة

كما اوضح (Kalin et al, 2014) أن أداء المؤسسات المالية وموثوقيتها وجودة منتجاتها وقدرتها على تسديد الالتزامات المرتبة عليها لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر مما يتطلب قياسه عن طريق استخدام مجموعة من المؤشرات والاساليب التي تقيس الأداء المالي للمصرف وهناك مجموعة من المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء المالي يمكن توضيحها من خلال الشكل (4) ادناه:



شكل (4) مؤشرات قياس الأداء المالي

المصدر من إعداد الباحث

1. مؤشر السيولة

تعرف السيولة وفق ما أشار اليه (Rehkugler & Morawski, 2009) بأنها قدرة المصرف على مواجهة التزاماته بشكل سريع وفوري عن طريق تحويل أي أصل من الأصول التي يمتلكها المصرف الى نقد بسرعة دون ان يصاحبها أي خسارة اذ تستخدم تلك الاموال في تلبية طلبات المودعين لغرض سحب أموالهم (الودائع) من المصرف أو لغرض تقديم القروض المصرفية الى الزبائن إضافة الى تقديم السلف وبالتالي يمكننا القول أن السيولة تمثل عنصر الأمان بالنسبة للمصرف بشكل خاص والجهاز المصرفي بشكل عام وذلك من خلال دورها في الحفاظ على قدرة الجهاز المصرفي على تلبية القروض.

وإضاف (Cousin, 2011) ان المصارف ملزمة بحكم القانون ان تحتفظ باحتياطي قانوني لدى السلطة النقدية لغرض مواجهة هذه المتطلبات (مواجهة متطلبات السيولة)، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة تقدير احتياجات السيولة من خلال التنبؤ بالطلب على القروض والسلف الودائع وذلك حتى لا يضطر البنك إلى التصفية الإجبارية لبعض أصوله، وما قد يترتب على ذلك من مخاطر ويساعد هذا التقدير في المواءمة بين متطلبات السيولة والربحية.

ويرى (Schroeder et al, 2001) بأن السيولة تتمثل بقدرة المنظمة على تحويل أصولها إلى نقد لتمكن من سداد الالتزامات في تاريخ استحقاقها إذ تقوم نسب السيولة بربط الأصول المتداولة بالمطلوبات المتداولة لمعرفة الوضع المالي خلال فترة قصيرة الأمد حيث ترتبط قوة وضعف السيولة بمدى توفر صافي تدفق نقدي من الأنشطة التشغيلية.

وأشار (Charmler et al, 2018) بأن السيولة هي قدرة المصرف على تلبية الاحتياجات المالية لأصولها المتزايدة وتلبية الالتزامات المرتبة عليها في وقت استحقاقها دون وقوع في خسائر غير متوقعة وهذا يعني أن السيولة تعتمد على التوقيت المطلوب في تحويل أصول المصرف إلى أصول نقدية. لذلك تعد السيولة سمة مهمة

ومميزة للمصارف التجارية تميزها عن منشآت الأعمال الأخرى ففي الوقت الذي لا يتمكن فيه المصرف من سداد ما عليه من مستحقات

فإن هذا الأمر كفيل بأن يزعزع ثقة المودعين مما يدفعهم إلى سحب ودائعهم وبالتالي قد يتعرض المصرف للإفلاس (Heffernan, 2005).

كما أوضح كل من (Moussa & boubaker, 2020) بأن السيولة تؤدي دوراً مهماً في التنمية المستدامة للمصرف وتعمل على الحفاظ على الاستقرار المالي له حيث أوضح ان تنظيم السيولة يمنع حدوث الإفلاس وتلف مصلحة المودعين من وجهة نظر جزئية ويساعد في الحفاظ على قدرة وكفاءة النظام من وجه نظر كلية.

يتضح مما سبق أن مؤشر السيولة يعد أحد المؤشرات الأساسية التي يتم اعتمادها من قبل المودعين والمستثمرين والمقرضين كونها تعكس قدرة إدارة المصارف على مواجهة المتطلبات المختلفة وتعرف الدراسة الحالية السيولة بأنها رأس المال المتاح في المصرف لتسديد الالتزامات لمرتبة عليه دون الوقوع في خسائر سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة.

2. مؤشر الربحية

تعد الربحية المؤشر المالي والاقتصادي الذي يعكس النتيجة النهائية للأداء المالي المتحقق فعلاً في المصارف اذ يعد المقياس الحقيقي و الكلي للأداء فالربحية وتحقيق عائد ملائم لمالكيه من الأهداف الأساسية في عمل المصارف والتي يسعى الى تحقيقها، ولكي يحقق المصرف تلك الأرباح عليه أن يوظف الأموال التي يحصل عليها في المصادر المختلفة وان يقلل من نفقاته (Magni, 2015) ، تعرف الربحية وفق ما اشار اليها (Shahzad et al, 2015) على أنها المحصلة النهائية لمختلف الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة في مختلف شؤون المنظمة فهي تمثل العلاقة بين الأرباح المتحققة في المنظمة فعلاً والاستثمارات التي ساهمت بتحقيق هذه الأرباح فهي تعد هدفاً رئيسياً تسعى المنظمة لتحقيقه لأنها تمثل ركيزة أساسية لبقاء ونمو واستمرار المنظمة وازدهارها.

كما أضاف (Norton & Porter, 2009) بأن مؤشر الربحية هو المؤشر الذي يقيس نتيجة أعمال وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من قبل إدارة المصرف وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأرباح

وأوضح كل من (Zawaira & Mutenheri, 2014) بأن الربحية تعد من المؤشرات المهمة للإدارة والمستثمرين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين فالمستثمرون يبحثون عن فرص مربحة لتوجيه أموالهم نحوها ومن جهة أخرى فالمقرضون يشعرون بالأمان عند إقراض الشركة التي تحقق أرباحاً بشكل أكبر من التي لا تحقق أرباحاً، لذلك فإن نسب الربحية تعد واحدة من أصعب الاتجاهات للمصرف كمفهوم وقياس وذلك لعدم وجود وسيلة متكاملة تحدد متى يكون المصرف في مركز مربح ، إذ أن كثيراً من الفرص الاستثمارية تتضمن التضحية بالربح الحالي من أجل الحصول على ربح أكبر مستقبلاً ، (Oskoueï & Zadeh, 2017)

وعلى سبيل المثال الخدمة الجديدة تتطلب كلف إدارية مرتفعة مما يولد ربحاً متدنياً في بداية الأمر فيصبح الربح الحالي ضعيفاً ليعكس صحة الربحية مستقبلاً ، ومن المشاكل الأخرى للربحية المحاسبية هو تجاهلها للمخاطرة وعلى ضوئه فهي غير صالحة للمقارنة ، إلا أنها توفر الكثير من المعلومات المهمة عن نشاط المصرف التشغيلي في الأجل القصير ، على فرض أن المصرف غير القادر على البقاء في الأجل القصير لا يتوقع له البقاء في الأمد الطويل (Vadapalli, 2020) .

وتعرف الدراسة الحالية الربحية على أنها أداة مهمة لقياس مدى كفاءة إدارة المصرف في توجيه واستخدام الموارد المتاحة لديها في استثمارات قادرة على تحقيق عائد ملائم يمكن المصرف من البقاء والنمو .

3. مؤشر القيمة السوقية

أكدت الإدارة المالية الحديثة على أن الشركة يجب أن تسعى لتعظيم قيمة مساهميها، إذ يعد هذا الأمر من الأهداف الهامة لضمان القدرة على البقاء الاقتصادي للشركة و يتم ذلك عادة عن طريق تمثيل وتكوين ثروة المساهمين بالقيمة السوقية لأسهم الشركة إذ تعد القيمة السوقية المضافة واحدة من أفضل المؤشرات المعتمدة

لتعظيم ثروة المساهمين وذلك من وجهة نظر المستثمرين (Niresh & Alfred, 2014) وتعرف القيمة السوقية المضافة (MVA) بأنها المقياس النهائي لأداء المصرف والتي تمثل الفرق بين القيمة السوقية الإجمالية ورأس المال المستثمر. وبالرغم من امكانية حساب القيمة السوقية لفترة معينة من الوقت إلا أنه يمكن حسابها لفترات عدة ولذلك لغرض بيان الفرق والتغيرات في القيمة المضافة ومعرفة إذا كان هناك انعكاس او تحسن فيها اذ تشير القيمة السوقية المضافة الموجبة الى وجود تحسن وزيادة في قيمة الشركة بينما تشير القيمة السالبة الى انخفاض وتراجع في قيمة الشركة اما اذا حققت الشركة عائداً مساوياً لرأس المال فإن القيمة السوقية في هذه الحالة تساوي صفراً (Awawdeh & Sakini, 2018) .

وأوضح (Quintiliani, 2018) أنه على الشركة ان تعزز ثروة المساهمين وأن تحاول الاستفادة من قيمة التصنيع المضافة الخاصة بها ، إذ إن الهدف الرئيسي للخطوة الاستراتيجية للشركات هو خلق قيمة للمساهمين ويتم ذلك عن طريق التركيز بشكل منهجي على عملية صنع القرار الاستراتيجي ومن ثم فإن هذا التخطيط يعمل على مساعدة الإدارة في تخصيص موارد الشركة الأكثر إنتاجية وربحية إذ إن القيمة السوقية تزداد مع تحقق الخطة وبالتالي تخلق قيمة للمساهمين.

وإضاف (Almumani, 2018) أن القيمة السوقية تعتبر من المؤشرات الشائعة و المقبولة عالمياً في تقييم الأعمال وتحديد قيمة الشركة بصورة عامة إضافة إلى أنها من المؤشرات المهمة المستخدمة في الأسواق لتحديد قيمة الأسهم إذ تشير القيمة السوقية إلى عدد أسهم الشركة مضروباً في سعر السوق لكل سهم.

وأشار (بن مالك، 2011) إلى ان هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في القيمة السوقية والتي تتمثل بما يأتي:

أ- معدلات النمو في الإيرادات، وصافي الربح التشغيلي، ورأس المال المستثمر ، إذ تكون القيمة السوقية إيجابية عندما تكون معدلات النمو أعلى وتكون كلفة رأس المال المستثمر .

ب- كمية رأس المال المستثمر ، إذ إن أي انخفاض في كمية رأس المال المستثمر او زيادته لتحقيق وحدة نقدية سيؤدي هذا الامر الى إرتفاع القيمة السوقية للشركة ويعزى السبب في ذلك الى إنخفاض تكاليف رأس المال.

ت- الحد الأدنى من هامش الربح المطلوب لخلق قيمة إضافية للمساهمين ، إذ إن انخفاض هامش الربح لتحقيق زيادة في حق الملكية يؤدي إلى زيادة القيمة السوقية المضافة.

ويتضح مما سبق أن القيمة السوقية هي من المؤشرات المهمة لخلق قيمة للمساهمين والتي تمثل مقياساً لمدى نجاح الشركات في تحقيق قيمة سوقية مضافة إيجابية (موجبة) ولكونها مقياساً جوهرياً يلخص الأداء التشغيلي والاداري وقدرة الشركة على تخصيص وإدارة مواردها بهدف تعظيم وخلق قيمة للمساهمين.

4. مؤشر كفاية رأس المال

تعد كفاية رأس المال من العوامل الهامة التي ينبغي أن تأخذ بنظر الاعتبار عند تقييم قدرة المصارف اذ تمثل خط الدفاع الذي يحمي المصرف من التعرض للخسائر الناشئة وفي الوقت ذاته تمثل النسبة التي تعمل على إمتصاص الخسائر سواء كانت متوقعة او غير متوقعة والتي تحدث نتيجة تنفيذ الانشطة والاستثمارات المختلفة للمصرف (Bontas et al, 2009)، كما وأوضح (Fatima, 2014) أن المصارف تتعرض لأنواع مختلفة من المخاطر عند منحها القروض والسلف لمختلف القطاعات ومن أجل إستيعاب هذه الخسائر التي تواجه المصارف من أعمالها ولضمان السلامة المصرفية وبناء ثقة العملاء من الضروري أن تحتفظ المصارف بنسبة كافية من رأس المال تمكنها من حماية المودعين من الحالات الطارئة التي تواجهها وبالوقت نفسه يعزز استقرار وكفاءة المصرف، و اضاف (Nzioki, 2011) ان كفاية رأس المال تحدد القدرة المصرفية من حيث الوفاء بالالتزامات الزمنية والمخاطر الأخرى مثل مخاطر الائتمان والمخاطر التشغيلية وما الى ذلك...، فهي تساعد على حماية المصرف من الخسائر المحتملة ومن ثم حماية مصالح المودعين والمقرضين، وعرفها على انها مقدار رأس المال الأساسي للمصرف معبراً عنه بنسبة مئوية من الأصول المرجحة

بالمخاطر، إذ يتكون رأس المال الأساسي من رأس المال من المستوى الأول الذي يعمل على امتصاص الخسائر من دون مطالبه المصرف بوقف عملية التداول، ورأس المال من المستوى الثاني الذي يعمل على امتصاص الخسائر في حالة التصفية ومن ثم يوفر درجة أقل من الحماية لمودعيه ، ورأس المال من المستوى الثالث الذي يعمل على مواجهة مخاطر السوق.

وتعرف كفاية رأس المال وفق (Davis, 2012) بأنها القدرة المالية النهائية للوفاء بالالتزامات المترتبة على المنظمات أو المصرف. ويطلق عليها بالقدرة الايفائية وهذا يعني ان كفاية رأس المال والقدرة الايفائية وجهان لعملة واحدة .

ولقد تزايد الاهتمام بمفهوم كفاية رأس المال بعد أن أقرت لجنة بازل للرقابة المصرفية عام 1988 معيارها المعروف باتفاق (بازل 1) لكفاية رأس المال المصرفي والذي أصبح فيما بعد معياراً مقبول دولياً ، اذ يدل على متانة المركز المالي للمصرف ويقوي ثقة المتعاملين معه ، إذ أوضح ان الحد الأدنى لكفاية رأس المال المعتمدة من قبل المصارف (8%) وفق متطلبات لجنة بازل (Moosa, 2008) .

وتعرف الدراسة الحالية كفاية رأس المال على أنها مقدار رأس المال الذي تحتفظ به إدارة المصرف والذي يمكنها من مواجهة المخاطر وجذب الودائع ويقود الى تحقيق أرباح ومن ثم البقاء والنمو.

خامساً: مبررات اللجوء للمقاييس غير المالية في قياس الأداء المالي للمصارف

التدابير المالية موضوعية وبسيطة وسهلة الفهم والحساب ، ولكنها في معظم الحالات تعاني من كونها تاريخية وليست متاحة بسهولة في المجال العام. وعدم إمكانية الوصول إليها لأنها تتميز بالسرية (Covin& Slevin, 1989) ، او بسبب عدم الاكتمال والدقة وتوقيت البيانات وهذا يجعل المقارنات بين القطاعات صعبة وغير مجدية (Sapienza al et, 1988).

علاوة على ذلك ، قد تخضع الأرباح للتلاعب والتفسيرات. وهذه المبررات تمثل انطلاقة للمضي قدماً في تطبيق التدابير غير المالية (Begley & Boyd,1987) ، على الرغم من طبيعتها الذاتية ، كمكملات للتدابير المالية إن الجمع بين هذين المقياسين يساعد الملاك - المديرين على اكتساب منظور أوسع لقياس ومقارنة أدائهم ، ولا سيما مدى الفعالية والكفاءة في استخدام الموارد والقدرة التنافسية والاستعداد لمواجهة الضغوط الخارجية المتزايدة بما في ذلك العولمة (Orser et al, 2000) .

المبحث الرابع

التحليل النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة:

الدراسة الحالية هي محاولة لتوضيح العلاقة المفترضة بين نمط القيادة الخادمة والاداء المالي في المصارف من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية وبعد مراجعة الادبيات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة (القيادة الخادمة، الاداء المالي، والبراعة التنظيمية) وجدت الدراسة ان العلاقة اعلاه موجودة على شكل علاقات منفردة وليست كما في النموذج الفرضي للدراسة الحالية وهذه نقطة قوة لها كونها تنفرد بتحليل العلاقات بين تلك المتغيرات والمبحث الحالي هو لاثبات العلاقات النظرية بين المتغيرات اعلاه

اولاً: العلاقة بين القيادة الخادمة والاداء المالي

لقد أكدت الكثير من الدراسات على تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء المالي إذ أوضح (Hartnell et al, 2020) أن التأثيرات الإيجابية للقيادة الخادمة على الموظفين والمنظمة موثقة جيداً ، ولكن نظرية القيادة الخادمة تفترض أن القادة الخدم يمنحون الأولوية للناس بدرجة أكبر من الإنتاج وهذا الافتراض يثير أسئلة حول ما إذا كان تركيز القيادة الخادمة على دعم الموظف بالنسبة إلى تحقيق الهدف له عواقب سلبية على الأداء المالي للوحدة من خلال المجموعة التنظيمية.، ومن هذا الافتراض اثار موضوع النقاش بين علماء القيادة الخادمة واعرب عن قلقهم بأن القادة الخدم قد لا يكونون قادرين على إفادة الجميع لأن جميع أصحاب المصلحة يطالبون بالوقت المحدود للقائد الخادم وطاقته وموارده المالية ، ومن ثم فإن الاهتمام الحاد للقيادة الخدم بالاتباع قد يمنعهم من الاهتمام بالأهداف التنظيمية ، أي ان القادة الخدم يركزون حصرياً على التابعين بحيث لا يركزون جهودهم على تحقيق الأهداف التي حددها الملاك ، وهذا يوضح احتمال أن يكون للقيادة الخادمة تأثير سلبي مباشر على الأداء المالي. ويتناقض هذا الاحتمال مع اقتراح (Greenleaf) التأسيسي بأن القيادة الخادمة لا تضر أصحاب المصلحة التنظيميين، وتصور القيادة الخادمة "أخلاقاً" يضع فيها القادة الخدم أهدافاً علائقية وداعمة على أساس التكافؤ مع الأهداف المالية وليس التنافس معها ويكون عملهم هادفاً للشخص بقدر ما هو موجود وهادفاً ايضاً لتوفير منتج أو خدمة للعميل (Greenleaf, 1996)، ولا يهمل القادة الخدم الأهداف الموجهة

نحو الإنتاج، وانما يكونون حريصين على تحقيق كليهما بشكل مختلف ، قد يكون للقيادة الخادمة تأثير مباشر وإيجابي على الأداء المالي ، لكن فعاليتها الإجمالية قد تكون مقيدة بالإشارات التي ترسلها إلى الموظفين والمفاضلات السلوكية التي يواجهونها. يتوافق هذا الاحتمال مع القلق المتزايد من أن القيادة الخادمة قد لا تفعل ذلك على النحو الأمثل فهي تقيد المنظمة (Sun, 2013). وأضاف آخرون أيضاً أن القيادة كنهج تعطي الأولوية للناس على الأقل بدرجة عالية مثل الأداء ، فمثلاً ينظر القادة الخدم إلى الأتباع على أنهم غاية في حد ذاتهم ، وليس مجرد وسيلة لتحقيق الشخصية أو الأهداف التنظيمية ، بعبارة أخرى ان التركيز الشامل للقائد الخادم على "القلب" ، من خلال الرعاية والاهتمام لمجموعة واسعة من أصحاب المصلحة ، يصرف الانتباه عن الحاجة الى التركيز على "الرأس" ، واتخاذ القرارات التي تحرك المنظمة نحو الاستدامة المالية والأداء. ولتكون القيادة الخادمة حلاً مفيداً للمنظمات ، يجب أن تكون كذلك قادرة على التأثير على "القلب" وكذلك "الرأس" (et al, 2020) (ILemoine

ثانياً: العلاقة بين القيادة الخادمة و البراعة التنظيمية

تعد القيادة الخادمة عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات ، نظراً لما لها من الأهمية في خلق التعاون والعلاقات بين العملاء. فالقيادة هي واحدة من اهم المميزات في القطاع العام والتي تؤثر على الكفاءة في الأداء ، وبما ان تركيز القيادة الخادمة منصب نحو خدمة الآخرين بدلاً من الذات ، يعمل القائد الخادم على تلبية احتياجات الآخرين من خلال العمل على تميتهم ورفاهيتهم من أجل تحقيق أهداف الصالح العام ، إذ ان الطبيعة الأكثر تنافسية لتقديم الخدمات تتطلب المزيد من الوقت والجهد للالتزام بالأنشطة القيادية وللحفاظ على ميزة تنافسية فيتوجب على المنظمة ان تكون قادرة على التكيف والتغيير من أجل تحسين العمليات . ولكي تكون المنظمات قادرة على خدمة العملاء بشكل جيد ، وتلبية إحتياجاتهم، يجب على القادة التنظيميين أولاً تحديد وتلبية احتياجات تابعيهم ؛ وإلا فلن يكونوا قادرين أو معنيين بمساعدة العملاء. وهذا يعني أن في توجه القيادة الخادمة يكون التابعون هم الأهم ودور القائد الخادم هو خدمتهم ليصبحوا أكثر حكمة ويتقبلوا مسؤولياتهم ، علاوة على ذلك توصف القيادة الخادمة على انها التغيير والتطور والقدرة التي تجعل التابعين اكثر حماساً لتقديم افضل ما لديهم وتشجعهم على تقديم الافكار والمقترحات التي تسمو بواقع المنظمة والتي تتناسب

مع التطورات والتغيرات الديناميكية الحاصلة في بيئات الأعمال، ومن هنا يتضح الدور الايجابي للقيادة الخادمة في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال قيام التابعين بإنجاز أكثر مما اعتقدوا أنهم يستطيعون القيام به ، إضافة لذلك فان للقيادة الخادمة تأثير على البراعة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام ويعود سبب ذلك إلى أن القيادة الخادمة تتعامل مع كافة القرارات الاستكشافية والاستغلالية فالقيادة الخادمة لها تأثير قوي على البراعة التنظيمية نتيجة للتوجه الاقتصادي الأكثر سيطرة والذي يشجع المنظمات على استخدام التابعين كأدوات مهمة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها (Freij & Olsson, 2014). وأضاف آخرون أن القيادة الخادمة تساهم في زيادة البراعة التنظيمية مما يمكن المنظمات من تحقيق الكفاءة وزيادة الابتكار في آن واحد وذلك استجابة لبيئة متغيرة ، ولحماية التزام المنظمة قبل كل شيء بتقديم خدمة وفي نهاية قابليتها للبقاء والاستمرار (Popadiuk et al, 2018). وتقتصر نظرية البراعة في القيادة من أجل الابتكار أن سلوكيات الافتتاح والختام تتبنى بشكل إيجابي بسلوكيات الاستكشاف والاستغلال على التوالي ، اي ان القادة بحاجة إلى تعزيز سلوكيات الاستكشاف والاستغلال بين مرؤوسيهم ، وأن الجمع بين المستويات العالية من سلوكيات استكشاف واستغلال الموظفين يجب أن يؤدي إلى أداء مبتكر عالٍ (Zacher et al, 2016).

ثالثاً : العلاقة بين البراعة التنظيمية والاداء المالي

يعد الباحثون البراعة التنظيمية من المواضيع الحيوية ذات اهمية كبيرة في حياة ونمو المنظمة ، إذ تمثل عاملاً مهماً وأساسياً في تحقيق الاداء المالي العالي الذي يمكن المنظمة من الاستمرار على المدى البعيد ، ويتم ذلك من خلال السعي في البحث واستكشاف فرص جديدة واستغلال الفرص الحالية وتطويرها لتمكن المنظمة من المنافسة في ظل التعقيدات والتغيرات المستمرة في بيئات تتسم بالمنافسة العالية والتي تتطلب وحدات بارعة قادرة على الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال

(Jackson & Leung, 2018) ، وأن أوجه الاختلاف بين الاستغلال والاستكشاف واضحة فالأولى تتضمن تحسين وإعادة تطبيق القدرات والممارسات الراسخة على المشاكل لأنها تؤدي إلى نتائج موثوقة ومعيارية ويمكن التنبؤ بها يتضمن

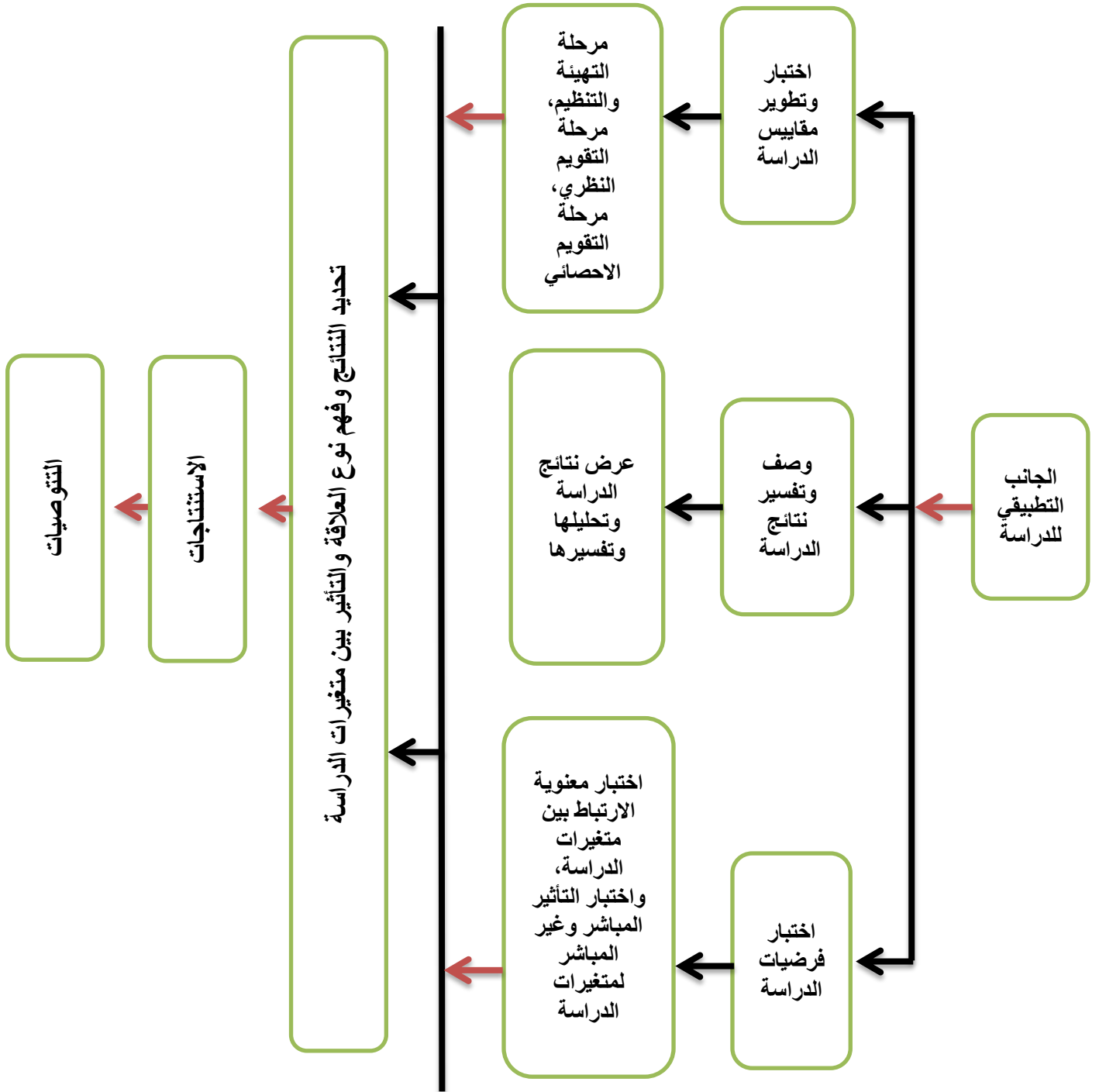
الأخير إجراءات جديدة وغير تقليدية وأقل قابلية للتنبؤ يوازى هذا أيضاً التوتر بين الاستكشاف والاستغلال إذ إن عوائد الاستكشاف لا يمكن التنبؤ بها وبعيدة وغير مؤكدة ، لذلك تميل الشركات إلى تفضيل الاستغلال بسبب اليقين الأكبر في مكافآته وبصورة مختلفة (Hughes, 2018). وهذا يعني أن البراعة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً وإيجابياً في تحسين الأداء المالي للمنظمة وتساهم في إرتفاع معدلات البقاء والاستمرار على قيد الحياة للمنظمات في ظل المنافسة الشديدة، إذ إنها تسمح للمنظمات بتجديد أصولها المعرفية وإدارة المخاطر بفعالية (Fu & Morris, 2014). كما أن البراعة التنظيمية تعمل على تخصيص الموارد الضرورية التي تعمل على تحقيق أداء مالي متفوق من خلال أنشطة استغلال الفرص المتاحة والبحث عن الفرص الجديدة من أجل العمل على تحقيق الأرباح وضمان بقاء المنظمة على المدى الطويل في المستقبل للمنافسة في بيئات الأعمال التنافسية (Birkinshaw & Gupta, 2013). ونتيجة للعلاقة الإيجابية بين البراعة والأداء تسعى المنظمات كافة جاهدة من أجل الوصول إلى الأداء المالي العالي بقيامها بتطوير عملها ومهاراتها وعن طريق بناء قدرات تنظيمية وكفاءات جوهرية والتي تسمح لها بالتنافس مع المنظمات الأخرى (التميمي والخشالي، 2015) .

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: اختبار وتطوير مقاييس الدراسة

المبحث الثاني: وصف وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة



شكل (7) المخطط الهيكلي للجانب التطبيقي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الاول

اختبار وتطوير مقاييس الدراسة

توطئة

يهدف هذا المبحث إلى اختبار وتطوير مقاييس الدراسة للتأكد من صلاحيتها ومصادقتها ومدى انسجامها مع إجابات العينة، وهذا يتحقق من خلال التأكد من بعض الاختبارات الأولية لمقاييس المتغيرات والمتمثلة بقياس صدق المقاييس ، اختبار التوزيع الطبيعي ، اختبار الصدق البنائي التوكيدي ، اختبار معامل الثبات المتعلق بمتغير القيادة الخادمة ممثلاً بالأبعاد (الإصغاء، العطف، الوعي، الإقناع، التصور، البصيرة، الالتزام بتنمية الأفراد) ومتغير البراعة التنظيمية ممثلاً بالأبعاد (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، هيكل تنظيمي متميز) ومتغير الأداء المالي ممثلاً بالأبعاد (السيولة، الربحية، القيمة السوقية، كفاية رأس المال) وكما يأتي:

أولاً: ترميز متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية وتوصيفها

تتضمن الدراسة ثلاث متغيرات أساسية والجدول (17) يوضح المتغيرات وأبعادها الفرعية ورموزها في التحليل الإحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

الجدول (17) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
القيادة الخادمة	الإصغاء	5	Le	من اعداد الباحث بالاعتماد على (spears,2010)
	العطف	4	Ki	
	الوعي	5	Aw	
	الإقناع	4	Pe	
	التصور	4	Vi	
	البصيرة	4	In	
	الالتزام بتنمية الأفراد	4	Co	
البراعة التنظيمية	استكشاف الفرص	5	Ex	من اعداد الباحث بالاعتماد على (Hmood et al 2015)
	استغلال الفرص	5	Exp	
	هيكل تنظيمي متمايز	4	St	
الأداء المالي	السيولة	4	Lq	من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة
	الربحية	4	Pr	
	القيمة السوقية	5	VI	
	كفاية رأس المال	5	Ca	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

ثانياً: استكشاف فقدان بعض البيانات

تشكل هذه الخطوة ضرورة ملحة لدقة النتائج كونها تبحث في البيانات التي قد تسقط سهواً عند القيام بتنزيلها من الاستبانة الى البرنامج الإحصائي ، مما يعني وجود خلايا فارغة وهذا يتضمن جانبين الأول: أن تكون النتائج غير دقيقة بسبب فقدان لتلك البيانات وثانياً أن بعض البرامج الإحصائية لا تعمل إذا كانت هناك خلية فارغة مثل برنامج Aoms.v.24 ولإجراء اختبار التأكد من فقدان بعض البيانات تم اعتماد أسلوب التكرارات المتوفرة في برنامج SPSS.V.26 لبيان وجود فقدان لبعض أرقام البيانات أم لا، اذ يوضح جدول (18) الفقرات وحجم العينة والبيانات المفقودة، إذ يتبين من الجدول أن البيانات كاملة وليس هناك نقص فيها مما يمهد لأجراء باقي الاختبارات.

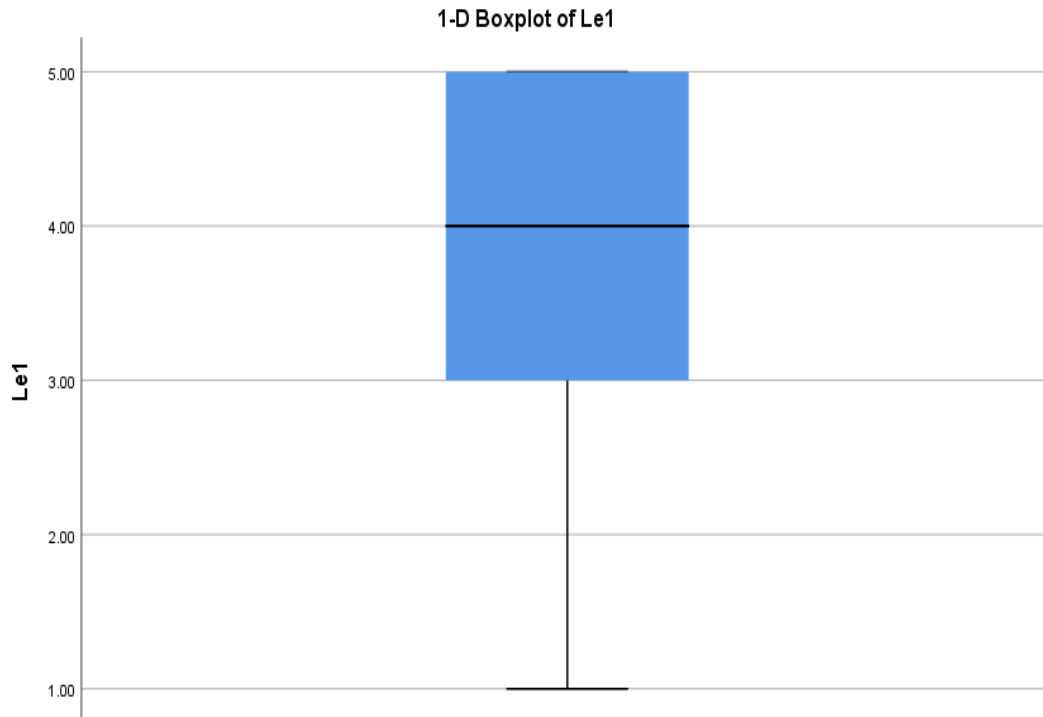
جدول (18) فحص البيانات المفقودة

ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة
1	Le1	200	0	22	Vi4	200	0	43	St3	200	0
2	Le2	200	0	23	In1	200	0	44	St4	200	0
3	Le3	200	0	24	In2	200	0	45	Lq1	200	0
4	Le4	200	0	25	In3	200	0	46	Lq2	200	0
5	Le5	200	0	26	In4	200	0	47	Lq3	200	0
6	Ki1	200	0	27	Co1	200	0	48	Lq4	200	0
7	Ki2	200	0	28	Co2	200	0	49	Pr1	200	0
8	Ki3	200	0	29	Co3	200	0	50	Pr2	200	0
9	Ki4	200	0	30	Co4	200	0	51	Pr3	200	0
10	Aw1	200	0	31	Ex1	200	0	52	Pr4	200	0
11	Aw2	200	0	32	Ex2	200	0	53	V11	200	0
12	Aw3	200	0	33	Ex3	200	0	54	V12	200	0
13	Aw4	200	0	34	Ex4	200	0	55	V13	200	0
14	Aw5	200	0	35	Ex5	200	0	56	V14	200	0
15	Pe1	200	0	36	Exp1	200	0	57	V15	200	0
16	Pe2	200	0	37	Exp2	200	0	58	Ca1	200	0
17	Pe3	200	0	38	Exp3	200	0	59	Ca2	200	0
18	Pe4	200	0	39	Exp4	200	0	60	Ca3	200	0
19	Vi1	200	0	40	Exp5	200	0	61	Ca4	200	0
20	Vi2	200	0	41	St1	200	0	62	Ca5	200	0
21	Vi3	200	0	42	St2	200	0				

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V.26

ثالثاً: استكشاف وجود شذوذ البيانات من عدمه

تتكفل هذه الخطوة ببيان وجود بعض البيانات الشاذة ام لا فظهور بعض البيانات الشاذة التي يكون مستواها أعلى من مستوى المقياس او المدرج المعتمد في الدراسة الحالية مسألة تحدث عادة عندما يتم تنزيل البيانات من الاستبانة الخاصة بالمستجيبين إذ قد يتكرر بنفس الخلية ذكر رقم ما فيكون بذلك مستواها أعلى مما هو مطلوب للدراسة وهذا بحد ذاته سيغير مدى دقة النتائج التي ستظهر بالتحليل وقد تبعدها عن محتواها الحقيقي الذي تختبره ولغرض التحقق من وجود تلك البيانات الشاذة من عدمه تم الاعتماد على تقنية (Boxplot) ضمن الحزمة الإحصائية SPSS.V.26 وقد اكتشف الباحث من خلالها وجود بعض البيانات الشاذة في بعض الفقرات وقد تم معالجتها لتكون بذلك البيانات خالية من الشذوذ والتطرف وشكل (8) يبين اختبار (Boxplot) للفقرة الأولى بالاستبانة (تم اخذ فقرة واحدة للتوضيح لغرض عدم الاسهاب والخروج عن الحدود العلمية في عرض متطلبات التحليل)



شكل (8) اختبار شذوذ البيانات

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.26

رابعاً: التحقق من اعتدالية البيانات

إن اعتدالية البيانات يشير إلى التوزيع الطبيعي الذي يعرف بأنه توزيع متماثل إفتراضي يستخدم لإجراء المقارنات بين البيانات المتعلقة بمتغيرات معينة وشكل هذا التوزيع غالباً ما يُشار إليه باسم "شكل الجرس" وقد يدعى بعض الاحيان بمنحنى الجرس نتيجة الشكل الذي يتخذه عند التحليل للبيانات والذي من خلاله يُستدل أنّ البيانات تتوزع طبيعياً أم لا، وهو يعني أن غالبية البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع، وأن تحليل التوزيع الطبيعي مهم للبحث العلمي كونه يوجه الباحث باتجاه الأساليب الإحصائية الأكثر ملاءمة لمجال ونطاق اختبار بياناته ومن ثم الوصول الى أدق النتائج المتوخاة وقد تم الاعتماد على إحدى الطرق الخاصة باستكشاف المنحنى التوزيعي للبيانات المختبرة وهو أسلوب (Kolmogorov-Smirnov) والمتوفر ضمن الحزمة الإحصائية (SPSS.V.26) فضلاً عن اعتماد قيمة معيارية للاختبار وعند المقارنة بها يجب أن تكون نتائج الاختبار أعلى من القيمة المعيارية وبحدود مستوى معنوية (5%) حداً أعلى وتعتمد المعادلة الآتية في حساب القيمة المعيارية: (Copper& Schindler,2014)

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

إذ تشير D الى القيمة المعيارية بينما تشير (n) إلى حجم العينة وكلما كانت القيمة الاحصائية للاختبار اعلى من القيمة المعيارية عند مستوى (5%) فهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح ، إذ يبين الجدول (19) أن جميع قيم الاختبار للمتغيرات وأبعادها تتوزع طبيعياً مما يوجه الباحث لاختيار الادوات المعلمية لإجراء الاختبارات الخاصة بالدراسة

جدول (19) اختبار اعتدالية البيانات لمتغيرات الدراسة وابعادها

ت	المتغير	Kolomgorov- Smirnov Test Statistic	القيمة المعيارية D	المعنوية
1	الإصغاء	0.098	0.096	P=.000
2	العطف	0.134	0.096	P=.000
3	الوعي	0.171	0.096	P=.000
4	الإقناع	0.109	0.096	P=.000
5	التصور	0.099	0.096	P=.000
6	البصيرة	0.101	0.096	P=.000
7	الالتزام بتنمية الأفراد	0.147	0.096	P=.000
8	استكشاف الفرص	0.161	0.096	P=.000
9	استغلال الفرص	0.122	0.096	P=.000
10	هيكل تنظيمي متمايز	0.103	0.096	P=.000
11	السيولة	0.158	0.096	P=.000
12	الربحية	0.131	0.096	P=.000
13	القيمة السوقية	0.102	0.096	P=.000
14	كفاية رأس المال	0.136	0.096	P=.000

المصدر : إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج SPSS.V.26

خامساً: اختبار الصدق الظاهري

يعرف الصدق بأنه القدرة التي تتوفر في أداة القياس لبيان توافر الظواهر المراد دراستها، ويقيم صدق أداة البحث مدى قياس الأداة لما تم تصميمه للقياس ، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة البحث (الاستبانة) قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح . ويعد الصدق الظاهري مؤشراً أساسياً ومهماً لصدق المقياس ، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما أسس لقياسه ، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار ، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كلياً على خبرة وإلمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على متخصصين في علم الإدارة بلغ عددهم (9)

محكمين وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق رقم (4) يوضح أسماء المحكمين، وقد أجرى الباحث ما تم تثبيته من تعديلات من قبل السادة المحكمين.

سادساً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

أن التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يعد جزءاً من نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وهو يستخدم بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية، التي تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية له في أنه يسمح للباحثين بتقديم دليل على صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة، على وجه الخصوص يمكن استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتقديم دليل على صحة التأكيد على فرضية ما يتبناها الباحثون بخصوص مقياس معين كما أن التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن أن يعرف أيضاً باسم هيكل العامل، وهو وصف لكيفية تمثيل العناصر وارتباطها ببعضها البعض، والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة، وأن أهم ما يقدمه التحليل العاملي التوكيدي هو التأكد من أن نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس وهناك معياران للتحقق من الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات تحليل (CFA) هما تقديرات المعلمة التي يجب أن تكون أكبر من (0.40) والتي تعرف بمعاملات الصدق وهي عبارة عن قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس أما المعيار الثاني فهو التأكد من مؤشرات جودة مطابقة الأنموذج أي مدى التطابق بين البيانات التي تخضع للتحليل والانموذج المفترض بالنمذجة الهيكلية ويوضح جدول (20) تلك المؤشرات

جدول (20) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

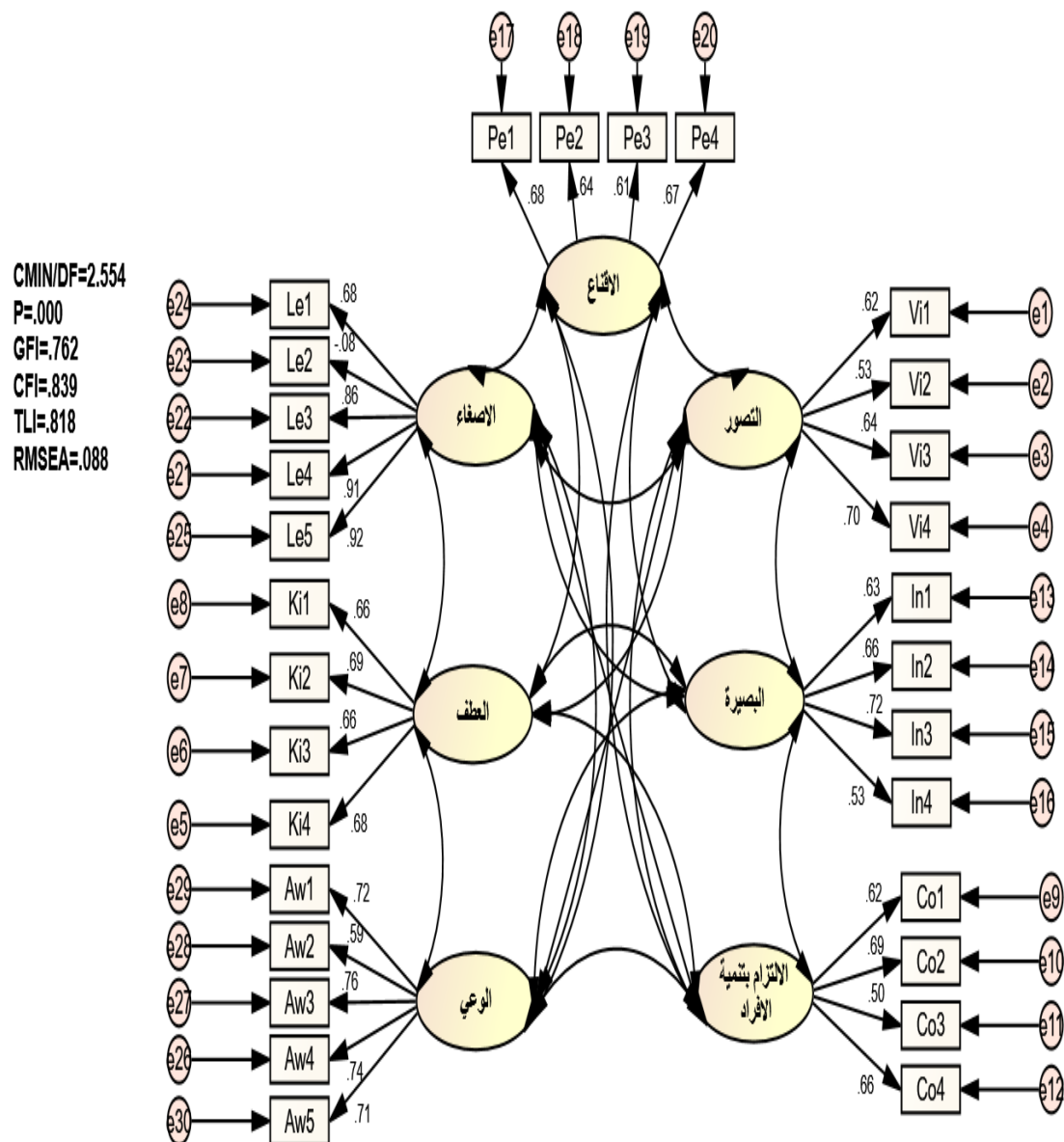
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1-	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	أقل من 5
2-	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (<i>GFI</i>)	أكبر من 0.90
3-	مؤشر تاكر ولوس Tucker-Lewis Index (<i>TLI</i>)	أكبر من 0.90
4-	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (<i>CFI</i>)	أكبر من 0.95
5-	■ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (<i>RMSEA</i>)	بين 0.08-0.05

(المصدر: (Chan et al.,2007)

وبناءً على ما سبق يقسم هذا الاختبار الى ثلاثة جوانب يُعنى الأول منها باستكشاف الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الخادمة، والثاني يخص الصدق البنائي التوكيدي لمقياس البراعة التنظيمية والجزء الثالث يختص بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس الأداء المالي وكما يايي :-

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الخادمة:

لقد تم قياس متغير القيادة الخادمة من خلال ستة أبعاد فرعية هي (الإصغاء (5) فقرات، العطف (4) فقرات، الوعي (5) فقرات، الإقناع (4) فقرات التصور (4) فقرات ، البصيرة (4) فقرات، الالتزام بتنمية الأفراد (4) فقرات اذ يتضح من الشكل (9) ان بعض التقديرات المعيارية التشبعات أقل من المعيار المحدد وهي (Le2) لان قيمتها اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً فضلاً عن انخفاض مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ووجود فرصة لتحسينها إحصائياً من خلال مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.

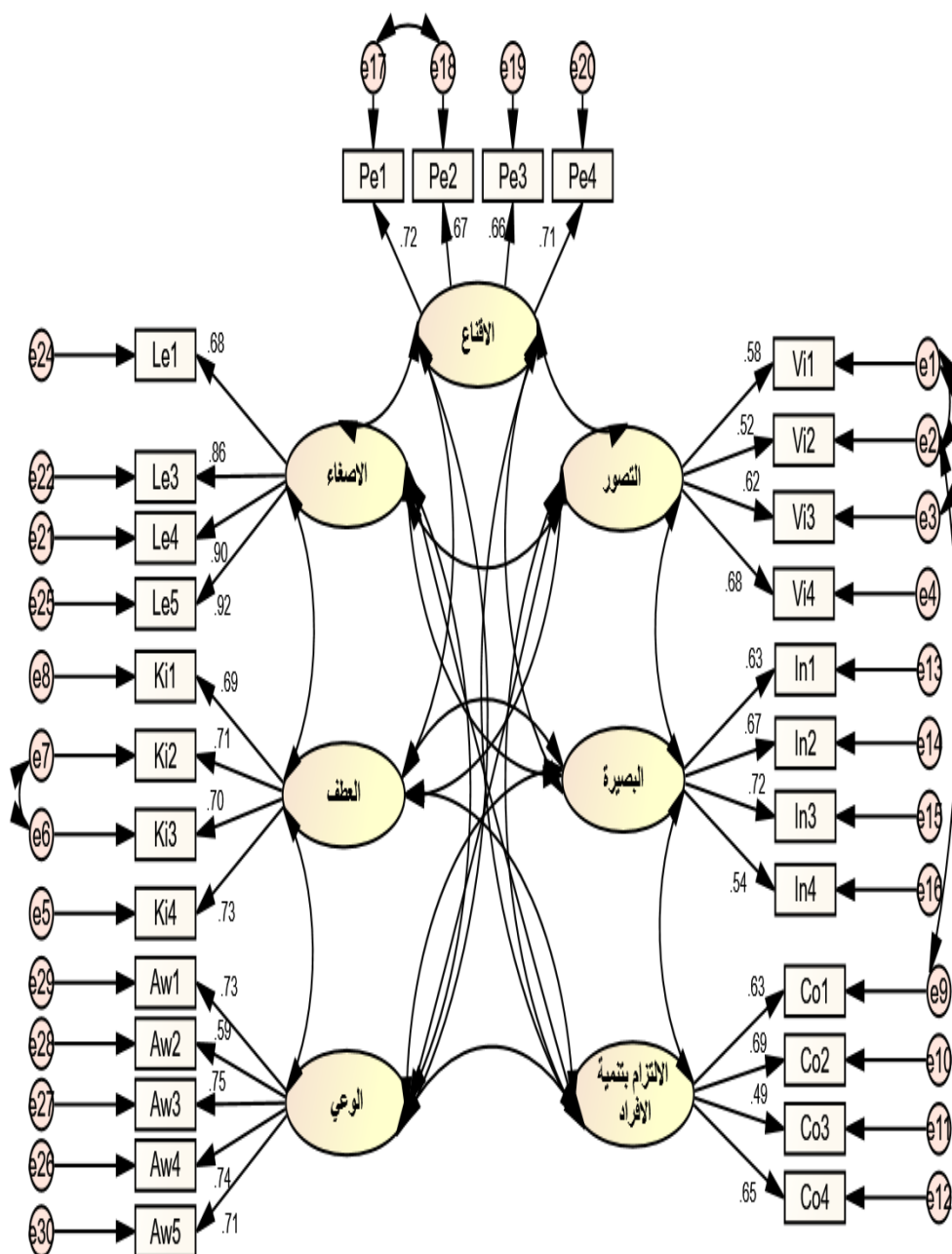


شكل (9) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الخادمة

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.24

إن الخطوة التي يجب القيام بها هي حذف الفقرة التي يقل تشبعها عن المعيار المحدد ثم إعادة التحليل وإجراء ربط بين اخطاء القياس بهدف تحسين النموذج اذا استوجب التحليل ذلك إذ يوضح الشكل (10) أن الفقرات الـ (29) عبارة تقيس بنية القيادة الخادمة (متغير متعدد الأبعاد). لأن تشبعاتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة إحصائياً. فضلاً عن مقبولية مؤشرات جودة المطابقة المظاهرة في النموذج المختبر والتي توضح أن الفقرات تقيس متغير متعدد الأبعاد وهذا يعني أن البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القيادة الخادمة.

CMIN/DF=2.326
P=.000
GFI=.903
CFI=.947
TLI=.948
RMSEA=.076



شكل (10) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الخادمة بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.24

وبين جدول (21) ملخص تقديرات النموذج وهي معنوية عند ($P < .001$) وان النسبة الحرجة أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (21) تقديرات نموذج متغير القيادة الخادمة

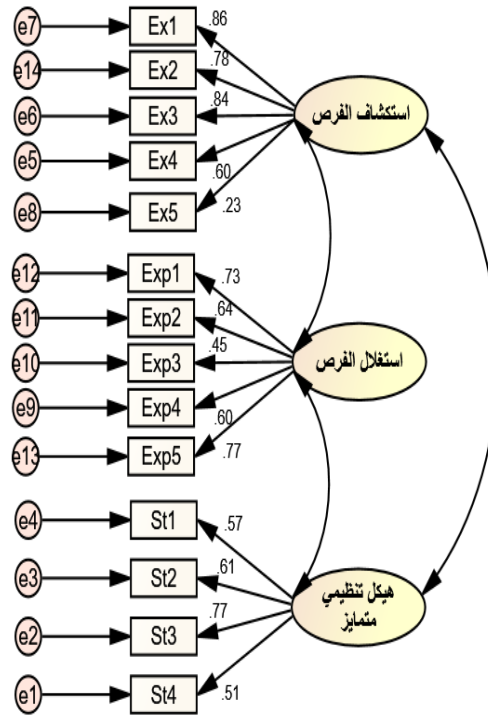
الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Le1	<---	الاصغاء	.684	1.000			
Le3	<---	الاصغاء	.862	1.194	.106	11.299	***
Le4	<---	الاصغاء	.905	1.269	.108	11.799	***
Le5	<---	الاصغاء	.923	1.349	.112	12.003	***
Ki1	<---	العطف	.690	.984	.100	9.819	***
Ki2	<---	العطف	.710	1.003	.099	10.092	***
Ki3	<---	العطف	.700	.927	.093	9.944	***
Ki4	<---	العطف	.729	1.000			
Aw1	<---	الوعي	.725	1.000			
Aw2	<---	الوعي	.589	.803	.103	7.788	***
Aw3	<---	الوعي	.751	1.015	.102	9.911	***
Aw4	<---	الوعي	.741	1.024	.105	9.777	***
Aw5	<---	الوعي	.709	.962	.103	9.370	***
Pe1	<---	الاقناع	.719	1.000			
Pe2	<---	الاقناع	.673	.932	.120	7.781	***
Pe3	<---	الاقناع	.657	.922	.100	9.249	***
Pe4	<---	الاقناع	.712	.955	.095	10.042	***
Vi1	<---	التصور	.584	1.000			
Vi2	<---	التصور	.522	.862	.106	8.143	***
Vi3	<---	التصور	.619	1.061	.137	7.744	***
Vi4	<---	التصور	.678	1.141	.143	7.964	***
In1	<---	البصيرة	.625	1.000			
In2	<---	البصيرة	.665	1.030	.124	8.338	***
In3	<---	البصيرة	.723	1.118	.126	8.907	***
In4	<---	البصيرة	.537	.812	.116	6.977	***
Co1	<---	الالتزام بتنمية الافراد	.633	1.000			
Co2	<---	الالتزام بتنمية الافراد	.687	1.014	.110	9.229	***
Co3	<---	الالتزام بتنمية الافراد	.492	.748	.107	6.957	***
Co4	<---	الالتزام بتنمية الافراد	.653	1.017	.115	8.857	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.24

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير البراعة التنظيمية

لقد تم قياس متغير البراعة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي (استكشاف الفرص (5 فقرات، استغلال الفرص (5 فقرات، هيكل تنظيمي متميز (4 فقرات، اذ يتضح من الشكل (11) أن بعض التقديرات المعيارية التشبعات أقل من المعيار المحدد وهو (Ex5) لأن قيمتها أقل من (0.40) وهي غير مقبولة إحصائياً فضلاً عن انخفاض مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ووجود فرصة لتحسينها إحصائياً من خلال مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.

CMIN/DF=3.658
P=.000
GFI=.875
CFI=.866
TLI=.835
RMSEA=.116

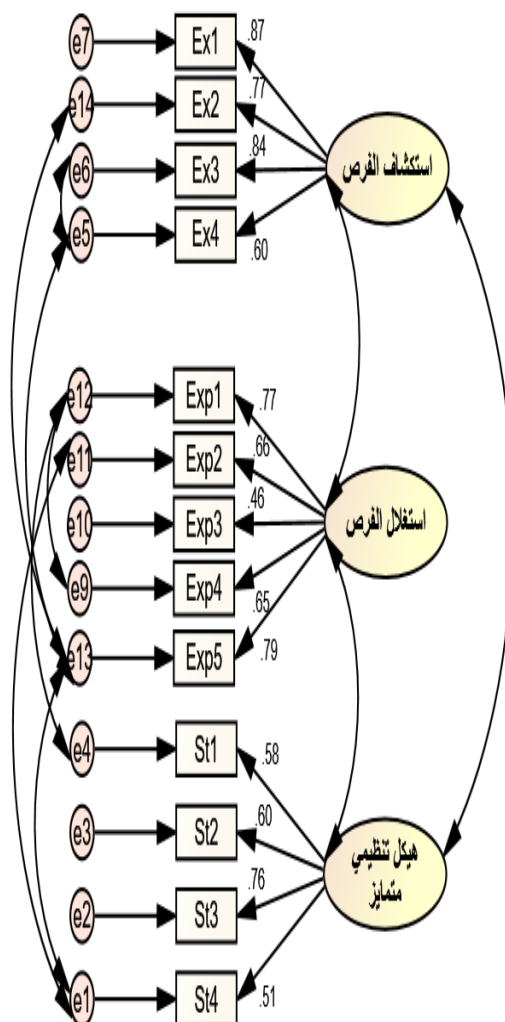


شكل (11) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير البراعة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.24

ان الخطوة التي يجب القيام بها هي حذف الفقرة التي يقل تشبعها عن المعيار المحدد ثم إعادة التحليل وإجراء ربط بين اخطاء القياس بهدف تحسين النموذج اذا استوجب التحليل ذلك اذ يوضح الشكل (12) أن الفقرات الـ (13) عبارة تقيس بنية البراعة التنظيمية (متغير متعدد الأبعاد). لان تشبعاتها أكبر من (0.40) وهي مقبولة إحصائياً. فضلاً عن مقبولية مؤشرات جودة المطابقة المظاهرة في النموذج المختبر والتي توضح أن الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد وهذا ان البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس البراعة التنظيمية.

CMIN/DF=2.169
P=.000
GFI=.935
CFI=.955
TLI=.936
RMSEA=.077



شكل (12) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير البراعة التنظيمية بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.24

ويبين جدول (22) ملخص تقديرات النموذج وهي معنوية عند ($P < .001$) وان الدرجة كانت أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (22) تقديرات نموذج متغير البراعة التنظيمية

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Ex1	<---	استكشاف الفرص	.866	1.000			
Ex2	<---	استكشاف الفرص	.766	.872	.066	13.271	***
Ex3	<---	استكشاف الفرص	.838	.944	.061	15.505	***
Ex4	<---	استكشاف الفرص	.597	.717	.077	9.258	***
Exp1	<---	استغلال الفرص	.767	1.000			
Exp2	<---	استغلال الفرص	.655	.852	.090	9.444	***
Exp3	<---	استغلال الفرص	.464	.608	.094	6.500	***
Exp4	<---	استغلال الفرص	.649	.861	.105	8.162	***
Exp5	<---	استغلال الفرص	.788	1.028	.088	11.630	***
St1	<---	هيكل تنظيمي مميز	.584	1.206	.193	6.263	***
St2	<---	هيكل تنظيمي مميز	.604	1.273	.199	6.403	***
St3	<---	هيكل تنظيمي مميز	.763	1.468	.203	7.249	***
St4	<---	هيكل تنظيمي مميز	.506	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.24

3. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء المالي

لقد تم قياس متغير الأداء المالي من خلال أربعة أبعاد فرعية هي (السيولة (4) فقرات، الربحية (4) فقرات، القيمة السوقية (5) فقرات، كفاية رأس المال (5) فقرات، اذ يتضح من الشكل (13) أن جميع التقديرات المعيارية (التشبعات) للفقرات كانت أكبر من المعيار المحدد (0.40) وهي مقبولة إحصائياً كما أن مؤشرات مطابقة الإنموذج وبعد إجراء أربعة من مؤشرات التعديل على الإنموذج أصبحت جميعها مستوفية لقاعدة ومعيار القبول الخاص بها وهذا يشير الى ان الإنموذج الهيكلي حاز على مستوى عال من المطابقة مما يؤكد أن متغير الأداء المالي يقاس بواقع (18) فقرة موزعة على الأبعاد الأربعة.

CMIN/DF=2.261

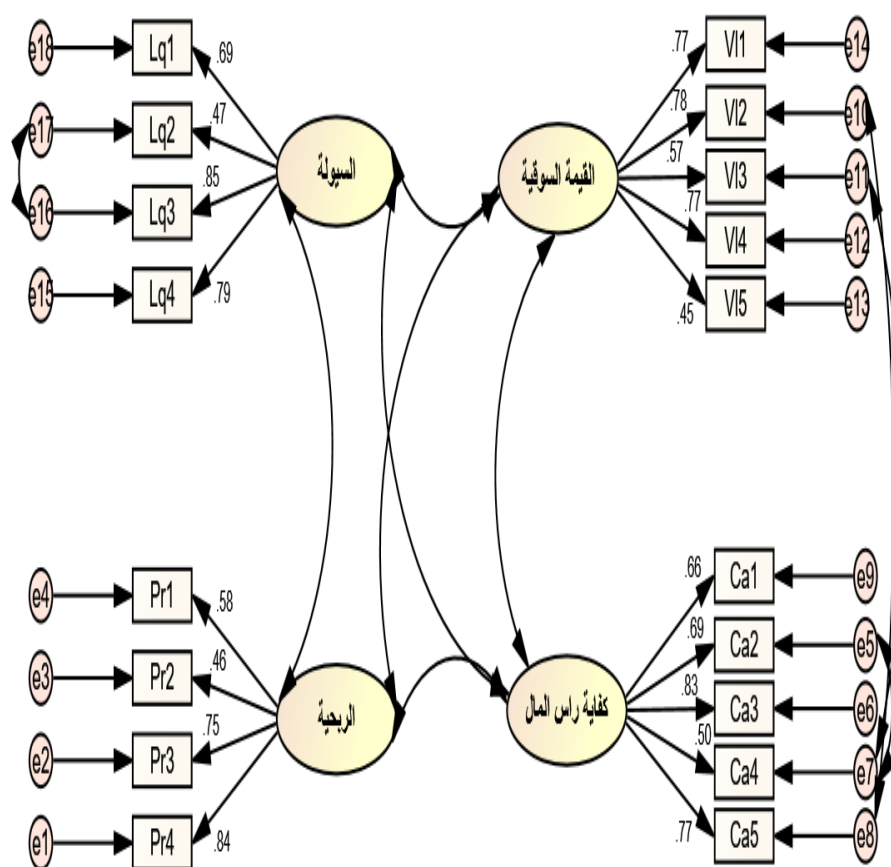
P=.000

GFI=.914

CFI=.923

TLI=.906

RMSEA=.079



شكل (13) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء المالي

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.24

ويبين جدول (23) ملخص تقديرات النموذج وهي معنوية عند ($P < .001$) وان النسبة الحرجة كانت أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (23) تقديرات نموذج متغير الاداء المالي

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Lq1	<---	السيولة	.691	.934	.089	10.448	***
Lq2	<---	السيولة	.468	.609	.092	6.639	***
Lq3	<---	السيولة	.855	1.058	.077	13.669	***
Lq4	<---	السيولة	.788	1.000			
Pr1	<---	الربحية	.577	.695	.080	8.657	***
Pr2	<---	الربحية	.458	.547	.083	6.609	***
Pr3	<---	الربحية	.746	.885	.073	12.132	***
Pr4	<---	الربحية	.838	1.000			
VI1	<---	القيمة السوقية	.769	1.704	.267	6.374	***
VI2	<---	القيمة السوقية	.778	1.644	.257	6.393	***
VI3	<---	القيمة السوقية	.568	1.183	.211	5.594	***
VI4	<---	القيمة السوقية	.774	1.647	.258	6.388	***
VI5	<---	القيمة السوقية	.446	1.000			
Ca1	<---	كفاية رأس المال	.656	.933	.096	9.748	***
Ca2	<---	كفاية رأس المال	.688	.932	.090	10.305	***
Ca3	<---	كفاية رأس المال	.830	1.109	.086	12.913	***
Ca4	<---	كفاية رأس المال	.504	.663	.091	7.283	***
Ca5	<---	كفاية رأس المال	.768	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.24

سابعاً: اختبار معامل الثبات

يمثل اختبار معامل الثبات الدرجة التي يمكن أن تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين ، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من أجله .وللتحقق من ثبات أداة القياس اعتمدت الدراسة أكثر الأساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية إذ نلاحظ من الجدول (24) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.71 - 0.96) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات وكما موضح في الجدول (24):-

الجدول (24) ثبات البنائي اداة القياس

المتغير الرئيس	الابعاد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
القيادة الخادمة		0.96
	الإصغاء	0.90
	العطف	0.80
	الوعي	0.82
	الإقناع	0.75
	التصور	0.72
	البصيرة	0.74
	الالتزام بتنمية الأفراد	0.71
		0.92
البراعة التنظيمية	استكشاف الفرص	0.85
	استغلال الفرص	0.78
	هيكل تنظيمي متميز	0.71
		0.94
الأداء المالي	السيولة	0.77
	الربحية	0.74
	القيمة السوقية	0.80
	كفاية راس المال	0.80

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.V.26

المبحث الثاني

وصف وتفسير نتائج الدراسة

توطئة

يختص هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متغيرات الدراسة (القيادة الخادمة بأبعاده السبعة: الإصغاء، العطف، الوعي، الإقناع، التصور، البصيرة، الالتزام بتنمية الافراد ، والمتغير الوسيط البراعة التنظيمية بأبعاده الثلاثة: استكشاف الفرص، استغلال الفرص، هيكل تنظيمي متميز والمتغير المعتمد الاداء المالي بأبعاده الاربعة: السيولة، الربحية، القيمة السوقية، كفاية راس المال) وأبعاده الفرعية في المصارف الحكومية والاهلية العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الاوسط عينة الدراسة ، إذ يتضمن هذا المبحث عرض قيم الأوساط الحسابية الموزونة¹ ، وقيم الانحرافات المعيارية ، ومستوى الاجابة، والأهمية النسبية والترتيبية، إستناداً الى برامج التحليل الإحصائي المناسبة . وعلى النحو الاتي :

أولاً: وصف وتشخيص متغير القيادة الخادمة

يتضمن وصف وتشخيص متغير القيادة الخادمة ، وصف وتشخيص فقرات وأبعاده المتمثلة (الإصغاء، العطف، الوعي، الإقناع، التصور، البصيرة، الالتزام بتنمية الأفراد) تفصيلياً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير إجمالياً ، وكالاتي:-

1. وصف وتشخيص بعد الإصغاء:

يتضح من الجدول (25) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الإصغاء الذي تم قياسه بخمس فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.41) والانحراف المعياري (1.25) والأهمية النسبية (68%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن إدارة المصارف عينة الدراسة تهتم جداً بموضوع الاخذ برأي الافراد باعتبارها تغذية عكسية يمكن ان تعزز مستوى الأداء في المصارف

¹ سيعتمد في التعليق على النتائج تفسير قيمة الوسط الحسابي في ضوء تقسيم قيمه حسب خمس فئات تتناسب مع فئات مقياس (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة ، وهي (منخفض جداً 1-1.80 ؛ منخفض 1.81-2.60 ؛ معتدل 2.61-3.40 ؛ مرتفع 3.41-4.20 ؛ مرتفع جداً 4.21-5) (Dewberry, 2004: 15)

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (نستمع لكل التغذية الراجعة من المرؤوسين مهما كانت بسيطة) على أعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.65) وبانحراف معياري بلغ (1.28) وبأهمية نسبية بلغت (73%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً لهذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (نستمع بتقبل لكل ما يقال وما لا يقال (الاستماع الى صوت المرء الداخلي) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.23) وبانحراف معياري بلغ (1.23) وبأهمية نسبية بلغت (65%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً كذلك لهذه الفقرة.

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعء الاصغاء

(n= 200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	نستمع لكل التغذية الراجعة من المرؤوسين مهما كانت بسيطة.	3.65	1.28	0.73	مرتفع	1
2	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
3	نسعى الى تحديد ارادة المجموعة ونساعد في توضيح تلك الارادة .	3.48	1.22	0.70	مرتفع	2
4	نستمع بتقبل لكل ما يقال وما لا يقال (الاستماع الى صوت المرء الداخلي).	3.23	1.23	0.65	معتدل	4
5	لدينا فترة اثناء العمل للتذكير الاستراتيجي كجزء من متطلبات النمو ورفاهية القائد الخادم.	3.30	1.28	0.66	معتدل	3
	المعدل العام	3.41	1.25	0.68	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)

2. وصف وتشخيص بعد العطف:

يتضح من الجدول (26) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء العطف الذي تم قياسه بأربع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.54) والانحراف المعياري (1.23). والأهمية النسبية (71%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارة المصارف عينة الدراسة تثق بما يضمه الافراد فيها من نوايا حسنة تجاه زملائهم وكذلك العمل على حل المشكلات التي تحدث بين المجموعات.

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (نثق بنوايا الموظف الحسنة وزملاء عمله ونحرص أن لا يرفضوا بعضهم كأشخاص) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.61) وبانحراف معياري بلغ (1.22) وبأهمية نسبية بلغت (72%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً لهذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (نلتزم بالتواصل مع الموظفين وحل مشاكلهم النفسية باستمرار) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.46) وبانحراف معياري بلغ (1.27) وبأهمية نسبية بلغت (69%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعء العطف (n= 200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	نلتزم بالتواصل مع الموظفين وحل مشاكلهم النفسية باستمرار.	3.46	1.27	0.69	مرتفع	4
2	نسعى الى التعاطف مع الآخرين في مشكلاتهم.	3.54	1.26	0.71	مرتفع	3
3	نعترف ونتقبل المرووسين لحاجتهم الى ذلك	3.55	1.18	0.71	مرتفع	2
4	نثق بنوايا الموظف الحسنة وزملاء عمله ونحرص ان لا يرفضوا بعضهم كأشخاص	3.61	1.22	0.72	مرتفع	1
	المعدل العام	3.54	1.23	0.71	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)

3. وصف وتشخيص بعد الوعي:

يتضح من الجدول (27) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الوعي الذي تم قياسه بخمس فقرات ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.61) والانحراف المعياري (1.24). والأهمية النسبية (72%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن الوعي يسهم في ايجاد الفهم للقضايا التي تشمل الجوانب الاخلاقية والقيم الاساسية لدى إدارة المصارف عينة الدراسة.

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (يساعد الوعي في فهم القضايا التي تنطوي على الاخلاق والقوة والقيم) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.69) وبانحراف معياري بلغ (1.23) وبأهمية نسبية بلغت (74%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً لهذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (القادة الخادمون يكونون متيقظين بشكل حاد ولديهم قلق ايجابي بشكل معقول) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.56) وبانحراف معياري بلغ (1.23) وبأهمية نسبية بلغت (71%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك لهذه الفقرة.

جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعء الوعي

(n= 200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	نهتم باحتياجات الموارد البشرية لأنها حجر الزاوية في اداء المصرف.	3.66	1.25	0.73	مرتفع	2
2	الوعي العام الذاتي يقوي القائد بالخادم.	3.58	1.24	0.72	مرتفع	4
3	يساعد الوعي في فهم القضايا التي تنطوي على الاخلاق والقوة والقيم.	3.69	1.23	0.74	مرتفع	1
4	يوفر الوعي للقائد الخادم القدرة على عرض المواقف بتكامل وشمولية .	3.59	1.26	0.72	مرتفع	3
5	القادة الخادمون يكونون متيقظين بشكل حاد ولديهم قلق ايجابي بشكل معقول.	3.56	1.23	0.71	مرتفع	5
	المعدل العام	3.61	1.24	0.72	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)

4. وصف وتشخيص بعد الإقناع:

يتضح من الجدول (28) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء الإقناع الذي تم قياسه بأربع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.44) والانحراف المعياري (1.19). والأهمية النسبية (69%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً ، مما يؤكد أن إدارة المصارف عينة الدراسة تؤمن أن هناك ممارسة لدور المفاوض مع الموظفين من قبل إدارة المصرف والعمل على إشراك الموظفين جميعهم في عمليات اتخاذ القرار.

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (نمارس دور المفاوض مع الموظفين وكذلك الدعوة الى المشاركة في اتخاذ القرار) على أعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.54) وبانحراف معياري بلغ (1.20) وبأهمية نسبية بلغت (71%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً لهذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (قناعة المرووسين الإرادية نقطة شروع اتخاذنا للقرارات) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.37) وبانحراف معياري بلغ (1.21) وبأهمية نسبية بلغت (67%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان معتدلاً كذلك لهذه الفقرة.

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعء الإقناع

(n= 200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	نمارس دور المفاوض مع الموظفين وكذلك الدعوة الى المشاركة في اتخاذ القرار	3.54	1.20	0.71	مرتفع	1
2	نعتمد على الإقناع بدلاً من الاعتماد على السلطة في اتخاذ القرارات داخل المصرف.	3.39	1.20	0.68	معتدل	3
3	قناعة المرووسين الإرادية نقطة شروع اتخاذنا للقرارات.	3.37	1.21	0.67	معتدل	4
4	نسعى الى بناء الإجماع داخل المجموعات.	3.46	1.16	0.69	مرتفع	2
	المعدل العام	3.44	1.19	0.69	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)

5. وصف وتشخيص بعد التصور:

يتضح من الجدول (29) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء التصور الذي تم قياسه بأربع فقرات ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.25) والانحراف المعياري (1.27). والأهمية النسبية (65%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد أن إدارة المصارف عينة الدراسة تسعى لتحقيق التوازن الدقيق بين التفكير النظري والنهج التشغيلي اليومي فضلاً عن اعتماد الحدس عند التعامل مع السلوكيات التي يقوم بها الموظفون.

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها نسعى لتحقيق توازن دقيق بين التفكير النظري والنهج التشغيلي اليومي) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.41) وبانحراف معياري بلغ (1.27) وبأهمية نسبية بلغت (68%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً لهذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (نستخدم الحدس في التعامل مع سلوكيات التي تصدر عن الموظفين للاستجابة لها وتوظيفها) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.15) وبانحراف معياري بلغ (1.29) وبأهمية نسبية بلغت (63%) ، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان معتدلاً كذلك لهذه الفقرة.

جدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعء التصور

(n= 200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	نستخدم الحدس في التعامل مع سلوكيات التي تصدر عن الموظفين للاستجابة لها وتوظيفها.	3.15	1.29	0.63	معتدل	4
2	لدينا القدرة على رسم سيناريوهات للأحداث المتوقعة.	3.16	1.25	0.63	معتدل	3
3	لدى مصرفنا خطة تطويرية للقادة لتنمية مهارات التحليل الفكري للأحداث.	3.30	1.29	0.66	معتدل	2
4	نسعى لتحقيق توازن دقيق بين التفكير النظري والنهج التشغيلي اليومي.	3.41	1.27	0.68	مرتفع	1
	المعدل العام	3.25	1.27	0.65	معتدل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)

6. وصف وتشخيص بعد البصيرة:

يتضح من الجدول (30) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء البصيرة الذي تم قياسه بأربع فقرات ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.34) والانحراف المعياري (1.21). والاهمية النسبية (67%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد أن إدارة المصارف عينة الدراسة تستفيد من دروس الماضي في عملها وتقرأ به الحاضر ثم تعتمد على ذلك في بناء المستقبل الخاص بمجال عملها.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (نحاول الربط بين دروس الماضي وحقائق الحاضر والنتيجة المحتملة للقرار في المستقبل) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.53) وبانحراف معياري بلغ (1.21) وبأهمية نسبية بلغت (71%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً لهذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (التعمق في فهم ما وراء المشاكل النفسية التي يعاني منها المورد البشري لأعداد حلول مسبقة لها) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.28) وبانحراف معياري بلغ (1.25) وبأهمية نسبية بلغت (66%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان معتدلاً كذلك لهذه الفقرة.

جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعء البصيرة (n= 200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	التعمق في فهم ما وراء المشاكل النفسية التي يعاني منها المورد البشري لإعداد حلول مسبقة لها.	3.28	1.25	0.66	معتدل	4
2	نتوقع مسبقاً ردود الأفعال عن القرارات التي تصدر ونستعد لها .	3.37	1.21	0.67	معتدل	3
3	نحاول الربط بين دروس الماضي وحقائق الحاضر والنتيجة المحتملة للقرار في المستقبل.	3.53	1.21	0.71	مرتفع	1
4	تنمية العمل الحدسي لدينا وباستمرار .	3.38	1.18	0.68	معتدل	2
	المعدل العام	3.34	1.21	0.67	معتدل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)

7. وصف وتشخيص بعد الالتزام بتنمية الأفراد:

يتضح من الجدول (31) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء الالتزام بتنمية الأفراد الذي تم قياسه بأربع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.54) والانحراف المعياري (1.24). والاهمية النسبية (71%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد أن إدارة المصارف عينة ملتزمة بتنمية وتطوير الأفراد العاملين وتزويدهم بمعارف حديثة تلائم متطلبات العمل.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (ملتزمون بتدريب وتطوير مهارات الموارد البشرية لتزويدهم بمعارف حديثة تلائم متطلبات العمل) على أعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.64) وبانحراف معياري بلغ (1.27) وبأهمية نسبية بلغت (73%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً لهذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (نهتم اهتماماً شخصياً بالأفكار والمقترحات من الجميع) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.35) وبانحراف معياري بلغ (1.25) وبأهمية نسبية بلغت (67%) ، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان معتدلاً كذلك لهذه الفقرة.

جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعء الالتزام بتنمية الأفراد (n= 200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	ملتزمون بتدريب وتطوير مهارات الموارد البشرية لتزويدهم بمعارف حديثة تلائم متطلبات العمل.	3.64	1.27	0.73	مرتفع	1
2	نعتبر المورد البشري في مصرفنا قيمة جوهرية تتجاوز مساهماته الملموسة كعامل.	3.62	1.19	0.72	مرتفع	2
3	ندرك المسؤولية الهائلة لفعل كل ما في وسعنا لرعاية النمو الشخصي والمهني للموظفين.	3.59	1.22	0.72	مرتفع	3
4	نهتم اهتماماً شخصياً بالأفكار والمقترحات من الجميع.	3.35	1.25	0.67	معتدل	4
	المعدل العام	3.54	1.24	0.71	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)

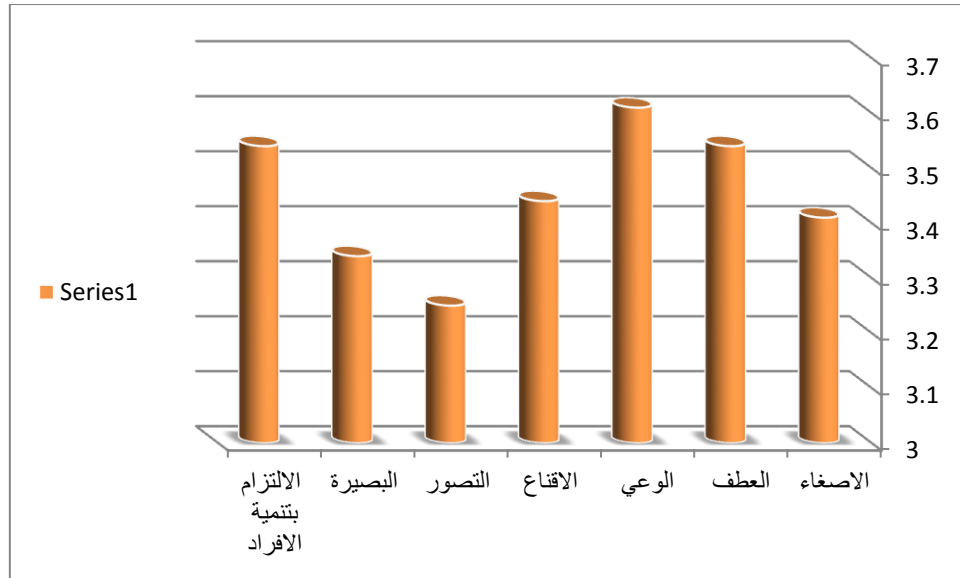
أما بالنسبة الى الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الخادمة إجمالياً ، فقد يظهر الجدول (32) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الخادمة والذي يقاس بسبعة أبعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.45) وبلغ الانحراف المعياري (1.23) و بلغت الاهمية النسبية (69%) ، وتشير هذه النتائج الإحصائية الى ان متغير القيادة الخادمة قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على أن إدارة المصارف عينة الدراسة تهتم بسلوكيات القيادة الخادمة على مستوى أداء وظيفتها

أما بالنسبة الى ترتيب أبعاد القيادة الخادمة الفرعية ميدانياً على مستوى المصارف عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (الوعي، العطف، الالتزام بتنمية الأفراد، الإقناع، الإصغاء، البصيرة، التصور) على التوالي حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (32) والشكل (14) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة

جدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير القيادة الخادمة (n=200)

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1. الإصغاء	3.41	1.25	0.68	مرتفع	الخامس
2. العطف	3.54	1.23	0.71	مرتفع	الثاني
3. الوعي	3.61	1.24	0.72	مرتفع	الاول
4. الإقناع	3.44	1.19	0.69	مرتفع	الرابع
5. التصور	3.25	1.27	0.65	معتدل	السابع
6. البصيرة	3.34	1.21	0.67	معتدل	السادس
7. الالتزام بتنمية الافراد	3.54	1.24	0.71	مرتفع	الثالث
المعدل العام لمتغير القيادة الخادمة	3.45	1.23	0.69	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)



شكل (14) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير القيادة الخادمة حسب المتوسط الحسابي

المصدر: مخرجات Microsoft Excel 2010

ثانياً: وصف وتشخيص متغير البراعة التنظيمية

يتضمن وصف وتشخيص متغير البراعة التنظيمية ، وصف وتشخيص فقرات وابعادها المتمثلة (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، هيكل تنظيمي متميز) تفصيلياً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير إجمالياً ، وكالاتي:-

1. وصف وتشخيص بعد استكشاف الفرص:

يتضح من الجدول (33) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعدها استكشاف الفرص الذي تم قياسه بأربع فقرات ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.30) والانحراف المعياري (1.25). والاهمية النسبية (66%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد أن إدارة المصارف عينة الدراسة تنتهج استراتيجية رائدة في مجال الخدمة المصرفية، واعتماد الابتكار في تقديم الخدمات.

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (ينتهج المصرف استراتيجية رائدة في مجال الخدمة المصرفية) على أعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.41) وبانحراف معياري بلغ (1.24) وبأهمية نسبية بلغت (68%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً لهذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (نعمت منهج ابتكار الخدمات كاستراتيجية هجومية) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.19) وبانحراف معياري بلغ (1.22) وبأهمية نسبية بلغت (64%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان معتدلاً لهذه الفقرة.

جدول (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد استكشاف

الفرص (n= 200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	يتابع مصرفنا أفكار المصارف الأخرى داخل نفس الصناعة	3.33	1.25	0.67	معتدل	2
2	ينتهج المصرف استراتيجية رائدة في مجال الخدمة المصرفية.	3.41	1.24	0.68	مرتفع	1
3	نعمت منهج ابتكار الخدمات كاستراتيجية هجومية	3.19	1.22	0.64	معتدل	4
4	يقدم مصرفنا خدمات ذات ميزات فريدة غير متوفرة في عروض المنافسين	3.28	1.30	0.66	معتدل	3
5	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
	المعدل العام	3.30	1.25	0.66	معتدل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)

2. وصف وتشخيص بعد استغلال الفرص:

يتضح من الجدول (34) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء استغلال الفرص الذي تم قياسه بخمس فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.39) والانحراف المعياري (1.27). والأهمية النسبية (68%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد أن إدارة المصارف تستهدف في مجال عملها اضافة قيمة لخدماتها من خلال استخدام التحسينات العملية عليها

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (يسعى مصرفنا إلى إضافة قيمة للخدمات من خلال تحسينات العملية) على أعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.46) وبانحراف معياري بلغ (1.27) وبأهمية نسبية بلغت (69%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً لهذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (يسعى مصرفنا إلى تحسين عملية تقديم الخدمة لتقليل الوقت المستغرق في إنتاج الوحدة) على اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.29) وبانحراف معياري بلغ (1.29) وبأهمية نسبية بلغت (66%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان معتدلاً لهذه الفقرة.

جدول (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعء استغلال

الفرص (n= 200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	يتم تحليل المنتجات والعمليات للبحث عن التحسينات	3.38	1.27	0.68	معتدل	3
2	يسعى مصرفنا إلى تحسين العمليات لتقليل التكاليف	3.44	1.26	0.69	مرتفع	2
3	يسعى مصرفنا إلى تقليل التكاليف التي يتحملها العميل من خلال تحسينات العملية	3.37	1.27	0.67	معتدل	4
4	يسعى مصرفنا إلى تحسين عملية تقديم الخدمة لتقليل الوقت المستغرق في إنتاج الوحدة	3.29	1.29	0.66	معتدل	5
5	يسعى مصرفنا إلى إضافة قيمة للخدمات من خلال تحسينات العملية	3.46	1.27	0.69	مرتفع	1
	المعدل العام	3.39	1.27	0.68	معتدل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)

3. وصف وتشخيص بعد هيكل تنظيمي متمايز:

يتضح من الجدول (35) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده هيكل تنظيمي متمايز الذي تم قياسه بخمس فقرات ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.38) والانحراف المعياري (1.28). والأهمية النسبية (68%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد أن إدارة المصارف تستند في هيكلها التنظيمي على الأساس الجغرافي للمركز والفروع في المحافظات المختلفة لتلبية احتياجات الزبائن المختلفة.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (يستند الهيكل التنظيمي لمصرفنا على الأساس الجغرافي بوجود فروع في المحافظات لتلبية احتياجات الزبائن) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.62) وبانحراف معياري بلغ (1.22) وبأهمية نسبية بلغت (72%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً لهذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (لدينا وحدة او شعبة تعنى ببحوث الزبائن) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.07) وبانحراف معياري بلغ (1.31) وبأهمية نسبية بلغت (61%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان معتدلاً لهذه الفقرة.

جدول (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعده هيكل تنظيمي

متمايز (n= 200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	لدينا وحدة او شعبة تعنى ببحوث الزبائن.	3.07	1.31	0.61	معتدل	4
2	يملك مصرفنا (اقسام ، شعب ، وحدات) مستقلة تعزز عمليات الابداع والابتكار	3.21	1.34	0.64	معتدل	3
3	يستند الهيكل التنظيمي لمصرفنا على الاساس الجغرافي بوجود فروع في المحافظات لتلبية احتياجات الزبائن.	3.62	1.22	0.72	مرتفع	1
4	هنالك تواصل بين اقسام مصرفنا تؤدي الى تدفق البيانات والمعلومات	3.61	1.26	0.72	مرتفع	2
	المعدل العام	3.38	1.28	0.68	معتدل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)

أما بالنسبة إلى الإحصاءات الوصفية لمتغير البراعة التنظيمية إجمالاً ، فقد يظهر الجدول (36) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير البراعة التنظيمية والذي يقاس بثلاثة أبعاد ميدانية ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.35) وبلغ الانحراف المعياري (1.26) و بلغت الأهمية النسبية (67%) ، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير البراعة التنظيمية قد حاز على درجة معتدلة من الأهمية حسب إجابات الأفراد المبحوثين ، مما يدل على أن إدارة المصارف عينة الدراسة تهتم بسلوكيات البراعة التنظيمية كاستكشاف أو استغلال

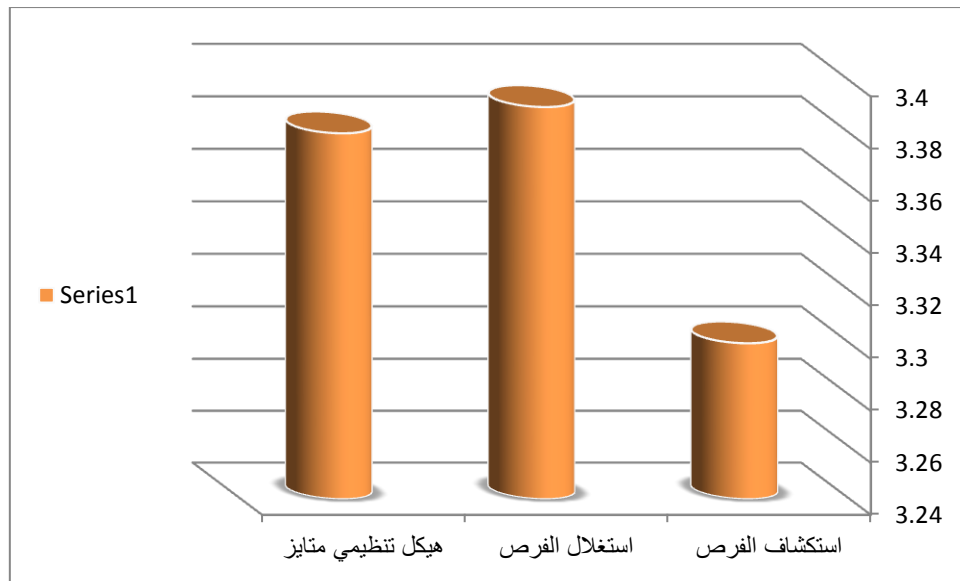
أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد البراعة التنظيمية الفرعية ميدانياً على مستوى المصارف عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (استغلال الفرص، وهيكل تنظيمي متميز، واستكشاف الفرص) على التوالي حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (36) والشكل (15) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية

جدول (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية

لمتغير البراعة التنظيمية (n=200)

الأهمية الترتيبية	الأهمية النسبية	درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثالث	معتدل	0.66	1.25	3.30	1. استكشاف الفرص
الأول	معتدل	0.68	1.27	3.39	2. استغلال الفرص
الثاني	معتدل	0.68	1.28	3.38	3. هيكل تنظيمي متميز
-	معتدل	0.67	1.26	3.35	المعدل العام لمتغير البراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)



شكل (15) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير ابعاد البراعة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي
المصدر: مخرجات Microsoft Excel 2010

ثالثاً: وصف وتشخيص متغير الأداء المالي:

يتضمن وصف وتشخيص متغير الأداء المالي ، وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير الأربعة تفصيلياً المتمثلة ب (السيولة ، الربحية ، قيمة سوقية ، كفاية رأس المال) ومن ثم وصف وتشخيص المتغير إجمالياً ، وكالاتي:-

1. وصف وتشخيص بعد السيولة:

يتضح من الجدول (37) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده السيولة الذي تم قياسه بأربع فقرات ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.51) والانحراف المعياري (1.31). والأهمية النسبية (70%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن إدارة المصارف تهتم بشكل مرتفع بالسيولة وتعدده هدفاً أساسياً لها .

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (التوظيف الامثل للسيولة هدف أساسي من أهداف مصرفنا) على اعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.59) وبانحراف معياري بلغ (1.26) وبأهمية نسبية بلغت (72%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً لهذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (لدى مصرفنا القدرة على تحويل اصوله الى نقد وبأسرع ما يمكن) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.36) وبانحراف معياري بلغ (1.33) وبأهمية نسبية بلغت (67%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان معتدلاً لهذه الفقرة.

جدول (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعـد السيولة (n= 200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	لدى مصرفنا السيولة الكافية لتغطية التزاماته	3.55	1.38	0.71	مرتفع	3
2	لدى مصرفنا القدرة على تحويل اصوله الى نقد وبأسرع ما يمكن	3.36	1.33	0.67	معتدل	4
3	التوظيف الامثل لسيولة هدف اساسي من اهداف مصرفنا	3.59	1.26	0.72	مرتفع	1
4	الموازنة بين المخاطر والربحية هدف اساسي لمصرفنا	3.56	1.29	0.71	مرتفع	2
	المعدل العام	3.51	1.31	0.70	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)

2. وصف وتشخيص بعد الربحية:

يتضح من الجدول (38) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعـد الربحية الذي تم قياسه بأربع فقرات ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.41) والانحراف المعياري (1.28). والأهمية النسبية (68%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن إدارة المصارف لديها ضبط جيد لنفقاتها وتستفاد من الفائض من الأرباح في الاستثمارات المتنوعة بهدف مواجهة المخاطر

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (نفقات مصرفنا في الحد الأدنى لها) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.48) وبانحراف معياري بلغ (1.29) وبأهمية نسبية بلغت (70%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً لهذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (توظف ارباح مصرفنا في استثمارات متنوعة جديدة لمواجهة المخاطر) على أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.30) وبانحراف

معياري بلغ (1.28) وبأهمية نسبية بلغت (66%)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان معتدلاً لهذه الفقرة

جدول (38) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعء الربحية (n= 200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	نفقات مصرفنا في الحد الأدنى لها	3.48	1.29	0.70	مرتفع	1
2	مصرفنا يحقق ارباح ملائمة تجذب جميع اصحاب المصلحة	3.43	1.28	0.69	مرتفع	3
3	تهتم الادارة العليا في مصرفنا بتحقيق هدف الربحية بجانبه الاقتصادي والمحاسبي	3.46	1.27	0.69	مرتفع	2
4	توظف ارباح مصرفنا في استثمارات متنوعة جديدة لمواجهة المخاطر	3.30	1.28	0.66	معتدل	4
	المعدل العام	3.41	1.28	0.68	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)

3. وصف وتشخيص بعد القيمة السوقية:

يتضح من الجدول (39) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء القيمة السوقية الذي تم قياسه بخمس فقرات ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.31) والانحراف المعياري (1.21). والأهمية النسبية (66%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن إدارة المصارف تمتلك سياسة واستراتيجية واضحة لتعزيز ثروة اصحاب المصلحة والمحافظة عليها.

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (لدى مصرفنا سياسة واضحة تجاه الحفاظ على القيمة السوقية له) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.37) وبانحراف معياري بلغ (1.19) وبأهمية نسبية بلغت (67%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان معتدلاً لهذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (السعر السوقي لاسهم مصرفنا عالية جداً) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.21) وبانحراف معياري بلغ (1.17) وبأهمية نسبية بلغت (64%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان معتدلاً لهذه الفقرة

جدول (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعـد القيمة السوقية (n= 200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	يعمل مصرفنا على تعزيز ثروة اصحاب المصلحة.	3.36	1.24	0.67	معتدل	2
2	الخطة الاستراتيجية لمصرفنا هو خلق قيمة لأصحاب المصالح	3.32	1.19	0.66	معتدل	3
3	السعر السوقي لاسهم مصرفنا عالية جداً	3.21	1.17	0.64	معتدل	5
4	لدى مصرفنا سياسة واضحة تجاه الحفاظ على القيمة السوقية له	3.37	1.19	0.67	معتدل	1
5	تتابع الادارة العليا تقلبات البيئة الخارجية والتي تؤثر على القيمة السوقية لاسهم المصرف	3.29	1.26	0.66	معتدل	4
	المعدل العام	3.31	1.21	0.66	معتدل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)

4. وصف وتشخيص بعد كفاية رأس المال:

يتضح من الجدول (40) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعـد كفاية رأس المال الذي تم قياسه بخمس فقرات ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.62) والانحراف المعياري (1.26). والأهمية النسبية (72%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن إدارة المصارف تلتزم بشكل تام بتوجيهات البنك المركزي فيما يخص كفاية رأس المال فضلاً عن تمتعها بقدرة امتصاص الخسائر عند التعرض للزمة المالية.

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تلتزم الادارة العليا بتوجيهات البنك المركزي فيما يخص كفاية راس المال) على أعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.81) وبانحراف معياري بلغ (1.24) وبأهمية نسبية بلغت (76%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً لهذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (مصرفنا قادر على امتصاص الخسائر في حالة الازمة المالية) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.46) وبانحراف معياري بلغ (1.25) وبأهمية نسبية بلغت (69%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان معتدلاً لهذه الفقرة.

جدول (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد كفاية رأس المال (n= 200)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	مصرفنا قادر على الوفاء بالتزاماته المالية	3.71	1.33	0.74	مرتفع	2
2	مصرفنا قادر على امتصاص الخسائر دون إيقاف عمليات التداول	3.53	1.27	0.71	مرتفع	4
3	مصرفنا قادر على امتصاص الخسائر في حالة الأزمة المالية	3.46	1.25	0.69	مرتفع	5
4	تلتزم الإدارة العليا بتوجيهات البنك المركزي فيما يخص كفاية رأس المال	3.81	1.24	0.76	مرتفع	1
5	تعتمد الادارة العليا استراتيجية توظيف للسيولة دون التأثير على كفاية رأس المال	3.61	1.22	0.72	مرتفع	3
	المعدل العام	3.62	1.26	0.72	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)

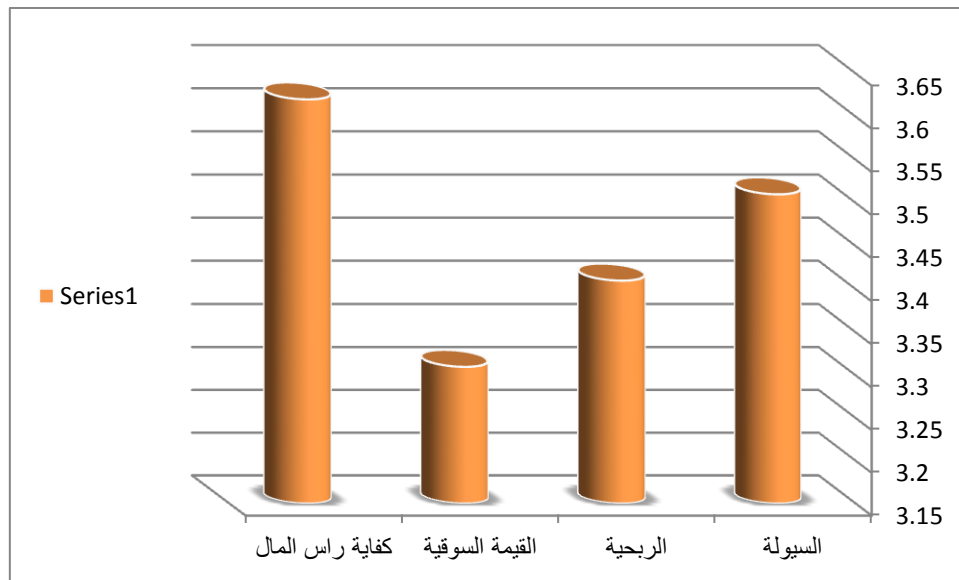
أما بالنسبة الى الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء المالي إجمالياً ، فقد يظهر الجدول (41) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء المالي والذي يقاس بأربعة أبعاد ميدانية ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.46) وبلغ الانحراف المعياري (1.27) و بلغت الأهمية النسبية (69%) ، وتشير هذه النتائج الإحصائية الى ان متغير الاداء المالي قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات الأفراد المبحوثين ، مما يدل على أن إدارة المصارف عينة الدراسة تهتم بمتغير الأداء المالي

أما بالنسبة الى ترتيب أبعاد الأداء المالي الفرعية ميدانياً على مستوى المصارف عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (كفاية رأس المال، السيولة، الربحية، القيمة السوقية) على التوالي حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (41) والشكل (16) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الأداء المالي

جدول (41) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير الأداء المالي (n=200)

الأهمية الترتيبية	الأهمية النسبية	درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثاني	مرتفع	0.70	1.31	3.51	1. السيولة
الثالث	مرتفع	0.68	1.28	3.41	2. الربحية
الرابع	معتدل	0.66	1.21	3.31	3. القيمة السوقية
الاول	مرتفع	0.72	1.26	3.62	4. كفاية رأس المال
-	مرتفع	0.69	1.27	3.46	المعدل العام لمتغير الأداء المالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24) (Microsoft Excel 2010)



شكل (16) مخطط يوضح مستوى أبعاد متغير الأداء المالي حسب المتوسط الحسابي

المصدر: مخرجات Microsoft Excel 2010

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

توطئة

يعد اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية الهدف الأساس الذي تسعى الى انجازه الدراسة الحالية ، لذلك يسعى هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها وذلك من خلال اختبار طبيعة ومستوى علاقات الارتباط بين المتغيرات واختبار طبيعة ومستوى علاقات التأثير بين المتغيرات في ضوء إجابات أفراد العينة وعلى مستوى المصارف الخاصة والحكومية عينة الدراسة ، وكما يأتي :

أولاً : اختبار فرضيات الارتباط :

سيتم اعتماد أسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (القيادة الخادمة، والبراعة التنظيمية، والأداء المالي) ويظهر الجدول (43) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية ، ومستوى المعنوية (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط ، وحجم العينة (n) . ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه ، سيتم النظر الى قيمة معامل الارتباط الى خمس فئات أساسية وكما يتضح في الجدول (42) :

الجدول (42) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

اختبار فرضيات الارتباط الرئيسة

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير البراعة التنظيمية

تشير نتائج الجدول (43) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.928^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن المصارف عينة الدراسة في حال اهتمامها بسلوكيات القيادة الخادمة كالإصغاء للموظفين وحمل مشاعر العطف تجاههم ومساعدتهم في تحقيق الوعي الكافي في مجال عملهم مما قد ينعكس ويتلازم بظهور البراعة التنظيمية لديهم في المصارف الخاصة والحكومية العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى من فرضيات الارتباط.

جدول (43) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير البراعة التنظيمية

		الإصغاء	العطف	الوعي	الإقناع	التصور	البصيرة	الالتزام بتنمية الأفراد	القيادة الخادمة
الإصغاء	Pearson Correlation	1	.830**	.564**	.830**	.791**	.787**	.758**	.903**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
العطف	Pearson Correlation	.830**	1	.657**	.813**	.751**	.795**	.788**	.917**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
الوعي	Pearson Correlation	.564**	.657**	1	.655**	.552**	.593**	.747**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
الإقناع	Pearson Correlation	.830**	.813**	.655**	1	.734**	.797**	.821**	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
التصور	Pearson Correlation	.791**	.751**	.552**	.734**	1	.688**	.710**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
البصيرة	Pearson Correlation	.787**	.795**	.593**	.797**	.688**	1	.725**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
الالتزام بتنمية الأفراد	Pearson Correlation	.758**	.788**	.747**	.821**	.710**	.725**	1	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
البراعة التنظيمية	Pearson Correlation	.879**	.873**	.673**	.856**	.795**	.813**	.821**	.928**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.26

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسية الأولى سبع فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الإصغاء في متغير البراعة التنظيمية)

تشير نتائج الجدول (43) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد الإصغاء والبراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.879^{**}) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن إدارة المصارف عينة الدراسة في حال اهتمامها ببعد الإصغاء للعاملين وزيادة الثقة بإمكاناتهم وقدراتهم الميدانية يعزز من توجهاتهم لتحقيق البراعة التنظيمية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد العطف في متغير البراعة التنظيمية)

تشير نتائج الجدول (43) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد العطف والبراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.873^{**}) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن إدارة المصارف عينة الدراسة في حال اهتمامها ببعد العطف تجاه العاملين ومحاولة إشعارهم بأن مشاعرهم نصب الاهتمام والتقدير من قبل إدارة المصارف مما ينعكس في سعيهم لتحقيق البراعة التنظيمية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الوعي في متغير البراعة التنظيمية)

تشير نتائج الجدول (43) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد الوعي والبراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.673^{**}) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن إدارة المصارف عينة الدراسة في حال اهتمامها ببعد الوعي بما يحتاجه العاملون ومساعدتهم على زيادة وعيهم تجاه وظيفتهم ومنظمتهم سينعكس في سعيهم لتحقيق البراعة التنظيمية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى .

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الإقناع في متغير البراعة التنظيمية)

تشير نتائج الجدول (43) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد الإقناع والبراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.856^{**}) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%). وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الإقناع ومتغير البراعة التنظيمية بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى .

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد التصور في متغير البراعة التنظيمية)

تشير نتائج الجدول (43) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد التصور والبراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.795^{**}) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد التصور ومتغير البراعة التنظيمية بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى .

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد البصيرة في متغير البراعة التنظيمية)

تشير نتائج الجدول (43) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد البصيرة والبراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.813^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد البصيرة ومتغير البراعة التنظيمية بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما في المصارف عينة الدراسة المتمثلة بالمصارف الخاصة والحكومية العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الأوسط

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى .

7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الالتزام بتنمية الافراد في متغير البراعة التنظيمية)

تشير نتائج الجدول (43) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد الالتزام بتنمية الافراد والبراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.821^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الالتزام بتنمية الافراد ومتغير البراعة التنظيمية بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما في المصارف الخاصة والحكومية عينة الدراسة

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى .

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير الأداء المالي)

تشير نتائج الجدول (44) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير القيادة الخادمة والأداء المالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.944^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان المصارف عينة الدراسة عندما تسعى ادارتها لتطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في بيئة الاختبار من خلال أبعادها الأساسية فان ذلك يتلزم بزيادة مستوى الأداء المالي لديهم في المصارف الخاصة والحكومية العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات الارتباط

جدول (44) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير الأداء المالي

		الاصغاء	العطف	الوعي	الافتناع	التصور	البصيرة	الالتزام بتنمية الافراد	القيادة الخادمة
الاصغاء	Pearson Correlation	1	.830**	.564**	.830**	.791**	.787**	.758**	.903**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
العطف	Pearson Correlation	.830**	1	.657**	.813**	.751**	.795**	.788**	.917**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
الوعي	Pearson Correlation	.564**	.657**	1	.655**	.552**	.593**	.747**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
الافتناع	Pearson Correlation	.830**	.813**	.655**	1	.734**	.797**	.821**	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
التصور	Pearson Correlation	.791**	.751**	.552**	.734**	1	.688**	.710**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
البصيرة	Pearson Correlation	.787**	.795**	.593**	.797**	.688**	1	.725**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
الالتزام بتنمية الافراد	Pearson Correlation	.758**	.788**	.747**	.821**	.710**	.725**	1	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
الاداء المالي	Pearson Correlation	.906**	.892**	.656**	.866**	.820**	.839**	.829**	.944**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.26

وتنبثق من الفرضية الارتباط الرئيسية الثانية سبع فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:-

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعء الإصغاء في متغير الأداء المالي)

تشير نتائج الجدول (44) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد الإصغاء والأداء المالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.906^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الإصغاء ومتغير الأداء المالي بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما في المصارف الخاصة والحكومية عينة الدراسة

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعء العطف في متغير الأداء المالي)

تشير نتائج الجدول (44) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد العطف والأداء المالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.892^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد العطف ومتغير الأداء المالي بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما في المصارف الخاصة والحكومية عينة الدراسة

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الوعي في متغير الأداء المالي)

تشير نتائج الجدول (44) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد الوعي والأداء المالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.656^{**}) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الوعي ومتغير الاداء المالي بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما في المصارف الحكومية والاهلية عينة الدراسة بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الإقناع في متغير الأداء المالي)

تشير نتائج الجدول (44) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد الإقناع والأداء المالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.866^{**}) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الإقناع ومتغير الأداء المالي بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما في المصارف الخاصة و الحكومية عينة الدراسة .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد التصور في متغير الأداء المالي)

تشير نتائج الجدول (44) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد التصور والأداء المالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.820^{**}) وتشير

هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد التصور ومتغير الأداء المالي بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما في مصارف القطاع الخاص والحكومي عينة الدراسة .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد البصيرة في متغير الأداء المالي)

تشير نتائج الجدول (44) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد البصيرة والأداء المالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.839^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد البصيرة ومتغير الأداء المالي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما في المصارف الخاصة والحكومية عينة الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الالتزام بتنمية الأفراد في متغير الأداء المالي)

تشير نتائج الجدول (44) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد الالتزام بتنمية الأفراد والأداء المالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.829^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الالتزام بتنمية الأفراد ومتغير الأداء المالي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما في المصارف عينة

الدراسة المتمثلة بمصارف القطاع الخاص والحكومي العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الأوسط .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

ثالثاً: الفرضية الرئيسة الثالثة :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية بأبعادها ومتغير الأداء المالي)

تشير نتائج الجدول (45) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير البراعة التنظيمية والأداء المالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.928) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان المصارف عينة الدراسة عندما تلتزم بعمليات استكشاف الفرص وإيجاد الآليات الملائمة لاستغلالها بالشكل الأمثل من خلال التأسيس لهيكل تنظيمي متمايز يمكنها من إجراء عمليات الاستكشاف والاستغلال فان ذلك يمكنها من تحسين أدائها المالي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثالثة من فرضيات الارتباط

جدول (45) مصفوفة معاملات الارتباط بين البراعة التنظيمية بأبعادها ومتغير الاداء المالي

		استكشاف الفرص	استغلال الفرص	الهيكل التنظيمي المتمايز	البراعة التنظيمية
استكشاف الفرص	Pearson Correlation	1	.823**	.789**	.935**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	200	200	200	200
استغلال الفرص	Pearson Correlation	.823**	1	.779**	.933**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	200	200	200	200
الهيكل التنظيمي المتمايز	Pearson Correlation	.789**	.779**	1	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	200	200	200	200
الاداء المالي	Pearson Correlation	.889**	.876**	.824**	.928**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.26

وتنبثق من الفرضية الارتباط الرئيسية الثالثة ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:-

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد استكشاف الفرص في متغير الأداء المالي)

تشير نتائج الجدول (45) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد استكشاف الفرص والأداء المالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.889^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد استكشاف ومتغير الأداء المالي بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما في المصارف عينة الدراسة المتمثلة بالمصارف الخاصة والحكومية العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الأوسط .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد استغلال الفرص في متغير الأداء المالي)

تشير نتائج الجدول (45) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد استغلال الفرص والاداء المالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.876^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد استغلال الفرص ومتغير الأداء المالي بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما في المصارف عينة الدراسة المتمثلة بمصارف القطاع الخاص والحكومي العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الأوسط.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعد هيكل تنظيمي متمايز في متغير الاداء المالي)

تشير نتائج الجدول (45) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد هيكل تنظيمي متمايز والأداء المالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.824^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد هيكل تنظيمي متمايز ومتغير الأداء المالي بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما في المصارف عينة الدراسة المتمثلة بمصارف القطاع الخاص والحكومي العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الأوسط.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

اختبار فرضيات التأثير

سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسة والفرعية اعتماداً على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) إذ أصبحت تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية من أهم الأدوات التي يمكنها الوصول إلى سلسلة من الارتباطات المترابطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بطريقة قابلة للقياس، وإن (SEM) تقنية إحصائية شاملة تدرس فرضيات العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة ، بالإضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى أن تقنية SEM أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد ، لا سيما في حالة المتغيرات المقاسة ، وبذلك فأن SEM أسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها ، وكما يأتي :

رابعاً: الفرضية الرئيسة الرابعة:

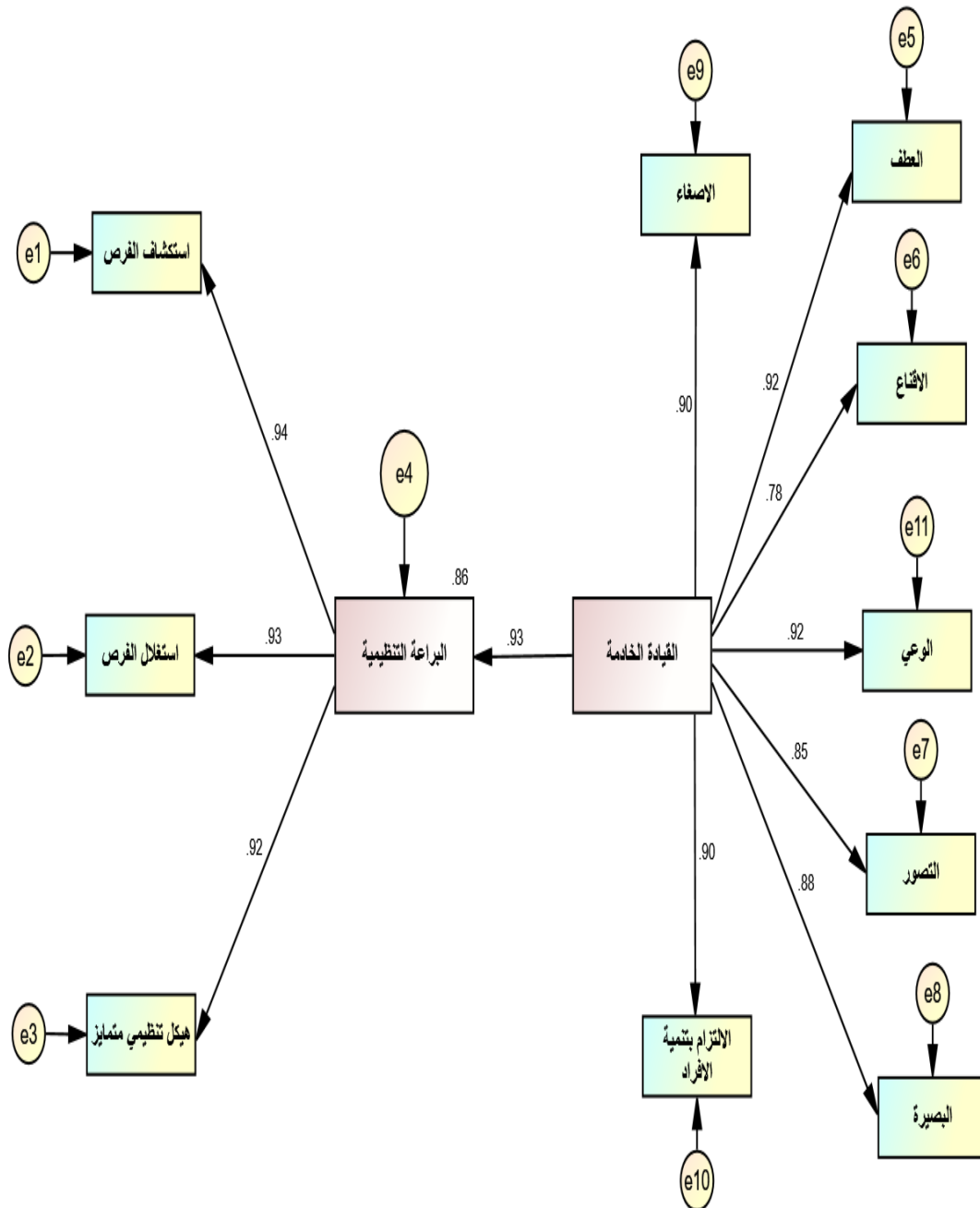
(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الخادمة بأبعادها ومتغير البراعة التنظيمية)

من خلال ملاحظة الشكل (17) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لمتغير القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.93) وهذا يعني أن متغير القيادة الخادمة تؤثر في متغير البراعة التنظيمية بنسبة (93%) على مستوى المصارف عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الخادمة في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في البراعة التنظيمية بنسبة (93%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (46) البالغة (35.237) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (17) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.86) وهذا يعني بأن متغير القيادة الخادمة قادر على تفسير ما نسبته (86%) من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية في المصارف عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (14%) فتعود لمتغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام ادارة المصارف عينة الدراسة بسلوكيات القيادة الخادمة كالإصغاء والتصور والبصيرة يمكن أن يؤثر إيجابياً في تحسين مستوى قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم فيما يخص الاستكشاف والاستغلال للفرص وبدعم من الهيكل التنظيمي المتميز .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة من فرضيات التأثير .



شكل (17) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر : مخرجات برنامج AOMOS.V.24

جدول (46) تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد متغير القيادة الخادمة و متغير البراعة التنظيمية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
البراعة التنظيمية	<---	القيادة الخادمة	.928	.989	.028	35.237	***
الإصغاء	<---	القيادة الخادمة	.903	.995	.033	29.690	***
العطف	<---	القيادة الخادمة	.918	1.024	.031	32.686	***
الاقناع	<---	القيادة الخادمة	.779	.919	.052	17.500	***
الوعي	<---	القيادة الخادمة	.917	1.075	.033	32.480	***
التصور	<---	القيادة الخادمة	.851	.991	.043	22.857	***
البصيرة	<---	القيادة الخادمة	.875	.986	.039	25.550	***
الالتزام بتنمية الافراد	<---	القيادة الخادمة	.903	1.011	.034	29.583	***
استكشاف الفرص	<---	البراعة التنظيمية	.935	.993	.027	37.316	***
استغلال الفرص	<---	البراعة التنظيمية	.933	1.003	.028	36.457	***
هيكل تنظيمي مميز	<---	البراعة التنظيمية	.922	1.004	.030	33.497	***

المصدر : مخرجات برنامج AOMOS.V.24

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الرابعة من فرضيات التأثير سبع فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:-

1. الفرضية الفرعية الأولى:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الإصغاء في متغير البراعة التنظيمية)

من خلال ملاحظة الشكل (18) يتبين وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعد الإصغاء في البراعة التنظيمية، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.289) وهذا يعني ان بعد الإصغاء يؤثر في متغير البراعة التنظيمية بنسبة (29%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الإصغاء في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في البراعة التنظيمية بنسبة (29%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (47) البالغة (5.082) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (18) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.87) وهذا يعني بأن أبعاد القيادة الخادمة قادرة على تفسير ما نسبته (87%) من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية في المصارف عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (13%) فتعود لمتغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الرابعة من فرضيات التأثير.

2. الفرضية الفرعية الثانية:**(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد العطف في متغير البراعة التنظيمية)**

من خلال ملاحظة الشكل (18) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعد العطف في البراعة التنظيمية، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.232) وهذا يعني أن بعد العطف يؤثر في متغير البراعة التنظيمية بنسبة (23%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد العطف في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في البراعة التنظيمية بنسبة (23%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (47) البالغة (4.232) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة من فرضيات التأثير.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:**(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الإقناع في متغير البراعة التنظيمية)**

من خلال ملاحظة الشكل (18) يتبين عدم وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعد الإقناع في البراعة التنظيمية، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.071) وهذا يعني أن بعد الإقناع لا يؤثر في متغير البراعة التنظيمية على مستوى المصارف عينة الدراسة وتعد هذه القيمة غير معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (47) البالغة (1.824) قيمة غير معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم لا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة من فرضيات التأثير.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:**(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الوعي في متغير البراعة التنظيمية)**

من خلال ملاحظة الشكل (18) يتبين وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعء الوعي في البراعة التنظيمية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.133) وهذا يعني أن بعد الوعي يؤثر في متغير البراعة التنظيمية بنسبة (13%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الوعي في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في البراعة التنظيمية بنسبة (13%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (47) البالغة (2.344) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة من فرضيات التأثير.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:**(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التصور في متغير البراعة التنظيمية)**

من خلال ملاحظة الشكل (18) يتبين وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعء التصور في البراعة التنظيمية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.111) وهذا يعني أن بعد التصور يؤثر في متغير البراعة التنظيمية بنسبة (11%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التصور في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في البراعة التنظيمية بنسبة (11%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (47) البالغة (2.547) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة من فرضيات التأثير.

6. الفرضية الفرعية السادسة:**(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء البصيرة في متغير البراعة التنظيمية)**

من خلال ملاحظة الشكل (18) يتبين وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لبعـد البصيرة في البراعة التنظيمية، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.101) وهذا يعني ان بعد البصيرة يؤثر في متغير البراعة التنظيمية بنسبة (10%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد البصيرة في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في البراعة التنظيمية بنسبة (10%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (47) البالغة (2.152) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة من فرضيات التأثير.

7. الفرضية الفرعية السابعة:

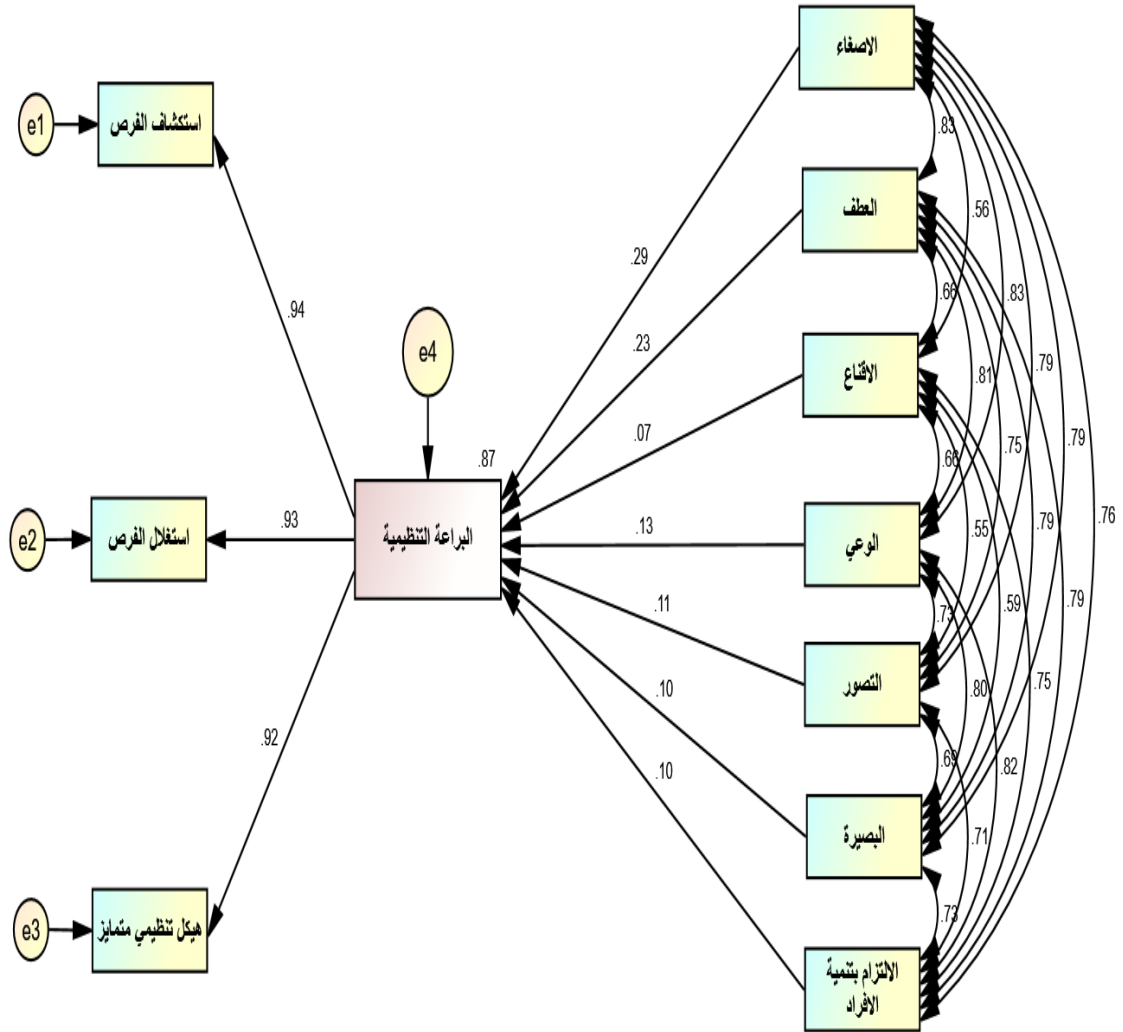
(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد الالتزام بتنمية الافراد في متغير البراعة التنظيمية)

من خلال ملاحظة الشكل (18) يتبين وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعـد الالتزام بتنمية الافراد في البراعة التنظيمية، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.105) وهذا يعني ان بعد الالتزام بتنمية الأفراد يؤثر في متغير البراعة التنظيمية بنسبة (10%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الالتزام بتنمية الأفراد في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في البراعة التنظيمية بنسبة (10%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (47) البالغة (1.965) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة من فرضيات التأثير.

مما تقدم تبين ان المسارات التي حققت تأثيراً في المتغير الوسيط هي المسارات بين بعد الاصغاء الى متغير البراعة التنظيمية، والعطف إلى متغير البراعة التنظيمية، والوعي الى متغير البراعة التنظيمية، والتصور إلى متغير البراعة التنظيمية، والبصيرة إلى متغير البراعة التنظيمية، والالتزام بتنمية الأفراد إلى متغير البراعة التنظيمية في

حين لم يحقق مسار (الإقناع الى متغير البراعة التنظيمية) تأثيراً معنوياً وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه قبول الفرضيات الفرعية.



شكل (18) المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: مخرجات برنامج AOMOS.V.24

جدول (47) تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد متغير القيادة الخادمة ومتغير البراعة التنظيمية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
البراعة التنظيمية	<---	الاصغاء	.289	.280	.055	5.082	***
البراعة التنظيمية	<---	العطف	.232	.211	.050	4.232	***
البراعة التنظيمية	<---	الاقناع	.071	.064	.035	1.824	.068
البراعة التنظيمية	<---	الوعي	.133	.127	.054	2.344	.019
البراعة التنظيمية	<---	التصور	.111	.102	.040	2.547	.011
البراعة التنظيمية	<---	البصيرة	.101	.096	.045	2.152	.031
البراعة التنظيمية	<---	الالتزام بتنمية الافراد	.105	.099	.051	1.965	.049
استغلال الفرص	<---	البراعة التنظيمية	.933	1.003	.028	36.457	***
استكشاف الفرص	<---	البراعة التنظيمية	.935	.993	.027	37.316	***
هيكل تنظيمي مميز	<---	البراعة التنظيمية	.922	1.004	.030	33.497	***

المصدر: مخرجات برنامج AOMOS.V.24

خامساً: الفرضية الرئيسية الخامسة:

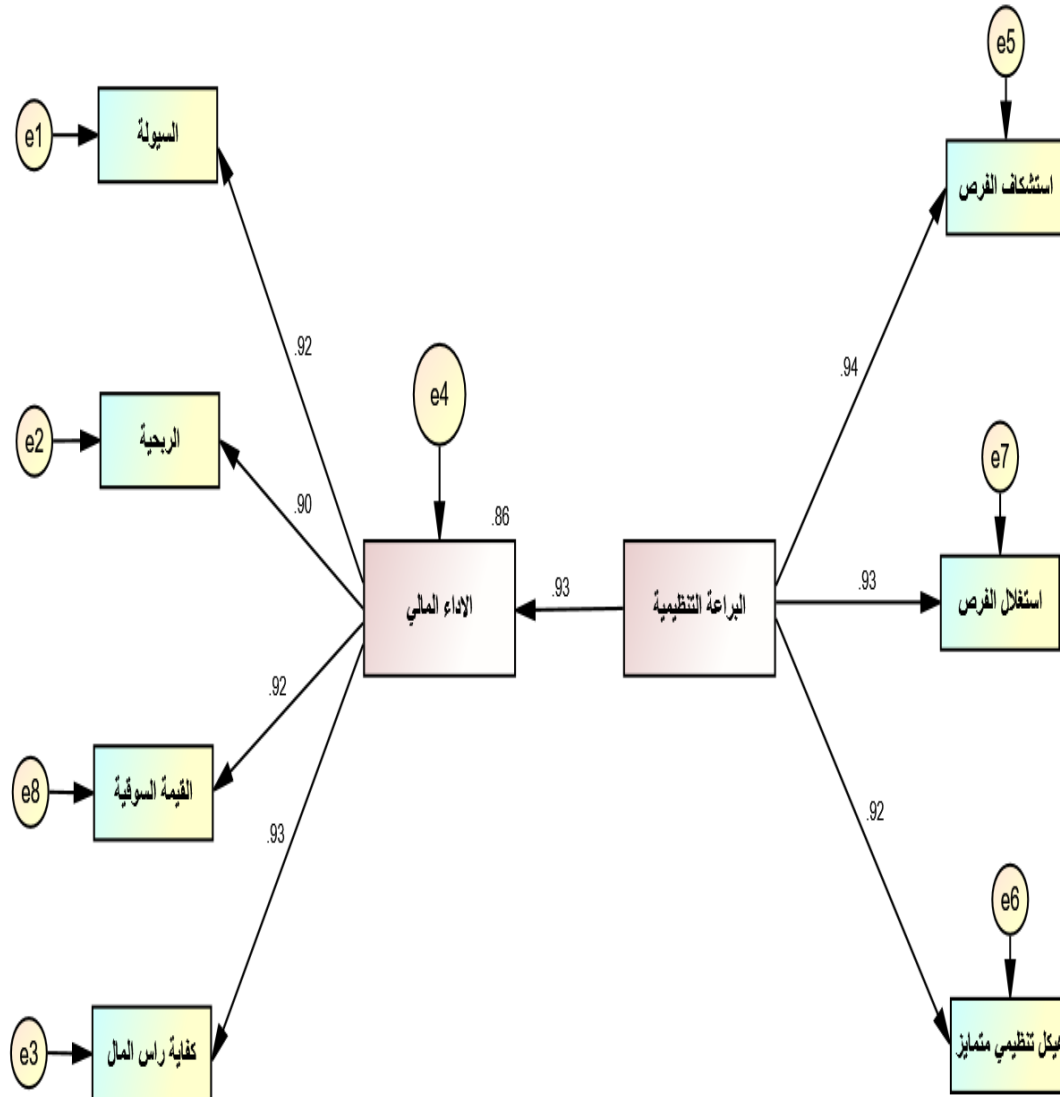
(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البراعة التنظيمية بأبعادها ومتغير الأداء المالي)

من خلال ملاحظة الشكل (19) يتبين وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمتغير البراعة التنظيمية في الأداء المالي، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.93) وهذا يعني أن متغير البراعة التنظيمية تؤثر في متغير الأداء المالي بنسبة (93%) على مستوى المصارف عينة الدراسة . وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من البراعة التنظيمية في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في الأداء المالي بنسبة (93%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (48) البالغة (35.112) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (19) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.86) وهذا يعني بأن متغير البراعة التنظيمية قادر على تفسير ما نسبته (86%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المالي في المصارف عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (14%) فتعود لمتغيرات أخرى لم يتم التطرق لها في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام إدارة المصارف عينة الدراسة بأبعاد البراعة التنظيمية كالقيام باستكشاف الفرص والاستغلال وهيكلة تنظيمي متمايز يمكن أن يؤثر ايجابياً في تحسين مستوى الاداء المالي

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الخامسة من فرضيات التأثير .



شكل (19) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الخامسة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: مخرجات برنامج AOMOS.V.24

جدول (48) تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد متغير البراعة التنظيمية ومتغير الأداء المالي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء المالي	<---	البراعة التنظيمية	.928	.942	.027	35.112	***
استكشاف الفرص	<---	البراعة التنظيمية	.935	.993	.027	37.316	***
استغلال الفرص	<---	البراعة التنظيمية	.933	1.003	.028	36.457	***
هيكل تنظيمي مميز	<---	البراعة التنظيمية	.922	1.004	.030	33.497	***
السيولة	<---	الاداء المالي	.923	1.066	.031	33.911	***
الربحية	<---	الاداء المالي	.895	.983	.035	28.349	***
القيمة السوقية	<---	الاداء المالي	.916	.944	.029	32.171	***
كفاية راس المال	<---	الاداء المالي	.934	1.008	.027	36.829	***

المصدر: مخرجات برنامج AOMOS.V.24

تنبثق من الفرضية الرئيسية الخامسة من فرضيات التأثير ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

1. الفرضية الفرعية الاولى:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد استكشاف الفرص في متغير الأداء المالي)

من خلال ملاحظة الشكل (20) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعد استكشاف الفرص في الأداء المالي، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.431) وهذا يعني أن بعد استكشاف الفرص يؤثر في متغير الأداء المالي بنسبة (43%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد استكشاف الفرص في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير إيجابي في الأداء المالي بنسبة (43%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (49) البالغة (8.640) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (20) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.87) وهذا يعني بأن أبعاد البراعة التنظيمية قادرة على تفسير ما نسبته (87%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المالي في المصارف عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (13%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة من فرضيات التأثير.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء استغلال الفرص في متغير الأداء المالي)

من خلال ملاحظة الشكل (20) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعء استغلال الفرص في الأداء المالي، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.368) وهذا يعني أن بعد استغلال الفرص يؤثر في متغير الأداء المالي بنسبة (37%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد استغلال الفرص في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في الأداء المالي بنسبة (37%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (49) البالغة (7.537) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة من فرضيات التأثير.

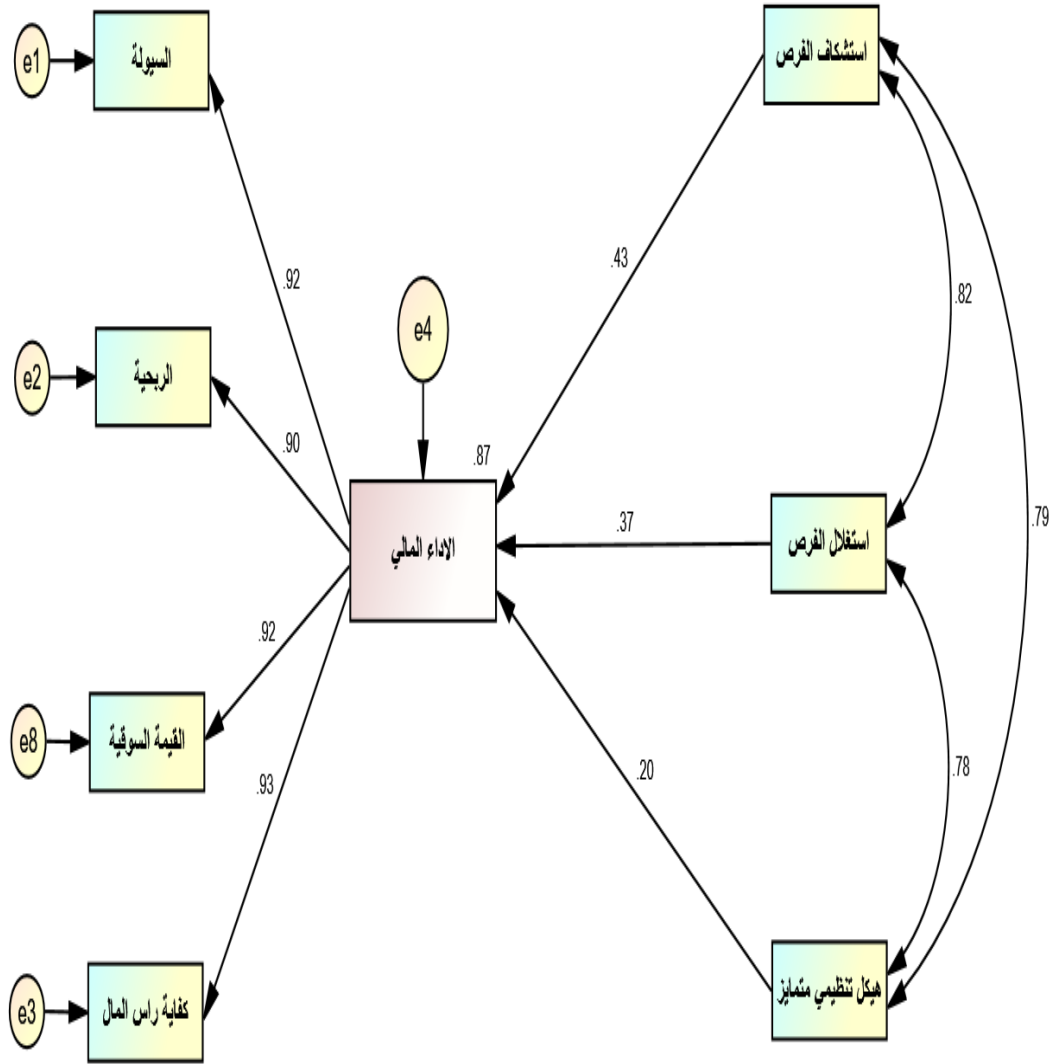
3. الفرضية الفرعية الثالثة:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء هيكل تنظيمي مميز في متغير الأداء المالي)

من خلال ملاحظة الشكل (20) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعء هيكل تنظيمي مميز في الأداء المالي، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.197) وهذا يعني أن بعد الهيكل التنظيمي المميز يؤثر في متغير الأداء المالي بنسبة (20%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الهيكل التنظيمي المميز في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في الأداء المالي بنسبة (20%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (49) البالغة (4.368) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير.

مما يتقدم تبين أن جميع المسارات حققت تأثيراً في المتغير المعتمد وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً كلياً تجاه قبول الفرضيات الفرعية.



شكل (20) المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: مخرجات برنامج AOMOS.V.24

جدول (49) تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد متغير البراعة التنظيمية ومتغير الأداء المالي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء المالي	<---	استكشاف الفرص	.431	.412	.048	8.640	***
الاداء المالي	<---	استغلال الفرص	.368	.348	.046	7.537	***
الاداء المالي	<---	هيكل تنظيمي مميز	.197	.184	.042	4.368	***
السيولة	<---	الاداء المالي	.923	1.066	.031	33.911	***
الربحية	<---	الاداء المالي	.895	.983	.035	28.349	***
القيمة السوقية	<---	الاداء المالي	.916	.944	.029	32.171	***
كفاية راس المال	<---	الاداء المالي	.934	1.008	.027	36.829	***

المصدر: مخرجات برنامج AOMOS.V.24

سادساً: الفرضية الرئيسية السادسة:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الخادمة والاداء المالي)

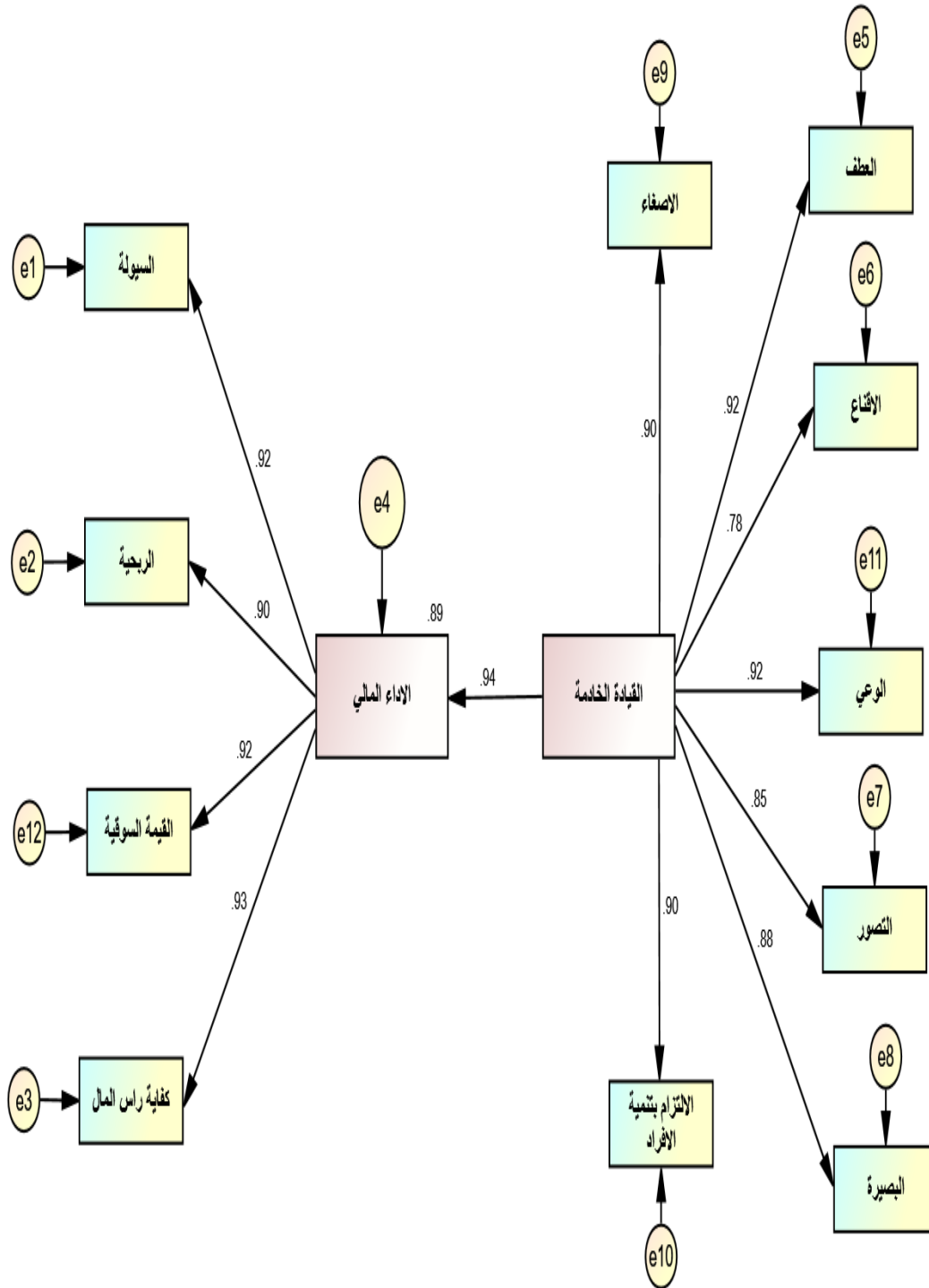
من خلال ملاحظة الشكل (21) يتبين وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمتغير القيادة الخادمة في الأداء المالي، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.94) وهذا يعني أن متغير القيادة الخادمة تؤثر في متغير الأداء المالي بنسبة (94%) على مستوى المصارف عينة الدراسة . وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الخادمة في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في الأداء المالي بنسبة (94%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (50) البالغة (40.505) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (21) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.89) وهذا يعني بأن متغير القيادة الخادمة قادر على تفسير ما نسبته (89%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المالي في المصارف عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (11%) فتعود لمتغيرات أخرى لم يتم التطرق اليها في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام إدارة المصارف عينة الدراسة بأبعاد القيادة الخادمة يمكن ان يؤثر ايجابياً في تحسين مستوى الأداء المالي

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية السادسة من فرضيات

التأثير .



شكل (21) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية السادسة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: مخرجات برنامج AOMOS.V.24

جدول (50) تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد متغير القيادة الخادمة ومتغير الأداء المالي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء المالي	<---	القيادة الخادمة	.944	1.022	.025	40.505	***
السيولة	<---	الاداء المالي	.923	1.066	.031	33.911	***
الربحية	<---	الاداء المالي	.895	.983	.035	28.349	***
القيمة السوقية	<---	الاداء المالي	.916	.944	.029	32.171	***
كفاية راس المال	<---	الاداء المالي	.934	1.008	.027	36.829	***
الاصغاء	<---	القيادة الخادمة	.903	.995	.033	29.690	***
العطف	<---	القيادة الخادمة	.917	1.075	.033	32.480	***
الاقناع	<---	القيادة الخادمة	.779	.919	.052	17.500	***
الوعي	<---	القيادة الخادمة	.918	1.024	.031	32.686	***
التصور	<---	القيادة الخادمة	.851	.991	.043	22.857	***
البصيرة	<---	القيادة الخادمة	.875	.986	.039	25.550	***
الالتزام بتنمية الافراد	<---	القيادة الخادمة	.903	1.011	.034	29.583	***

المصدر: مخرجات برنامج AOMOS.V.24

وتنبثق من الفرضية الرئيسية السادسة من فرضيات التأثير سبع فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:-

1. الفرضية الفرعية الاولى:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الإصغاء في متغير الأداء المالي)

من خلال ملاحظة الشكل (22) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعد الاصغاء في الأداء المالي، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.318) وهذا يعني أن بعد الإصغاء يؤثر في متغير الاداء المالي بنسبة (32%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الإصغاء في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في الأداء المالي بنسبة (32%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (51) البالغة (6.800) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (22) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.91) وهذا يعني بأن أبعاد القيادة الخادمة قادرة على تفسير ما نسبته (91%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المالي في المصارف عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (9%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة السادسة من فرضيات التأثير.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء العطف في متغير الأداء المالي)

من خلال ملاحظة الشكل (22) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعء العطف في الأداء المالي، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.240) وهذا يعني أن بعد العطف يؤثر في متغير الأداء المالي بنسبة (24%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد العطف في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في الأداء المالي بنسبة (24%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (51) البالغة (5.338) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة السادسة من فرضيات التأثير.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الإقناع في متغير الأداء المالي)

من خلال ملاحظة الشكل (22) يتبين عدم وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعء الإقناع في الأداء المالي، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.016) وهذا يعني أن بعد الإقناع لا يؤثر في متغير الأداء المالي على مستوى المصارف عينة الدراسة. فضلاً عن عدم معنوية هذه القيمة وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (51) البالغة (0.488) قيمة غير معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم لا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة السادسة من فرضيات التأثير.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الوعي في متغير الأداء المالي)

من خلال ملاحظة الشكل (22) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعء الوعي في الأداء المالي، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.094) وهذا يعني أن بعد الوعي يؤثر في متغير الأداء المالي بنسبة (9%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الوعي في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في الأداء المالي بنسبة (9%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (51) البالغة (2.031) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة السادسة من فرضيات التأثير.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التصور في متغير الاداء المالي)

من خلال ملاحظة الشكل (22) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعء التصور في الأداء المالي، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.134) وهذا يعني أن بعد التصور يؤثر في متغير الأداء المالي بنسبة (13%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التصور في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في الأداء المالي بنسبة (13%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (51) البالغة (3.744) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة السادسة من فرضيات التأثير.

6. الفرضية الفرعية السادسة:**(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد البصيرة في متغير الأداء المالي)**

من خلال ملاحظة الشكل (22) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعد البصيرة في الأداء المالي، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.139) وهذا يعني أن بعد البصيرة يؤثر في متغير الأداء المالي بنسبة (14%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد البصيرة في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في الأداء المالي بنسبة (14%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (51) البالغة (3.595) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة من فرضيات التأثير.

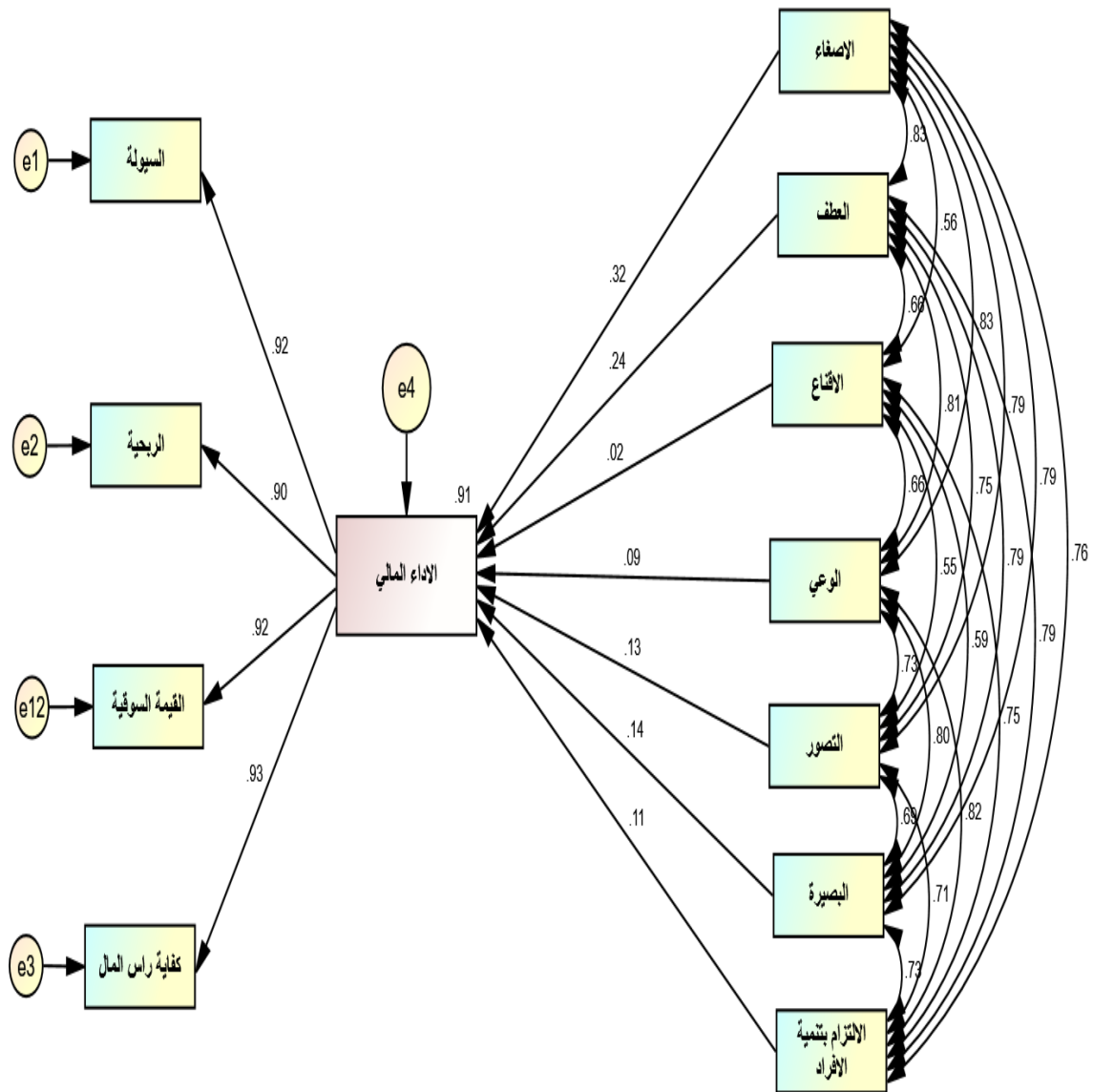
7. الفرضية الفرعية السابعة:**(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الالتزام بتنمية الأفراد في متغير الأداء المالي)**

من خلال ملاحظة الشكل (22) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعد الالتزام بتنمية الأفراد في الأداء المالي، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.112) وهذا يعني أن بعد الالتزام بتنمية الأفراد يؤثر في متغير الأداء المالي بنسبة (11%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الالتزام بتنمية الأفراد في المصارف عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في الأداء المالي بنسبة (11%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (51) البالغة (2.569) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة من فرضيات التأثير.

مما يتقدم تبين أن المسارات التي حققت تأثيراً في المتغير المعتمد هي المسارات بين بعد الإصغاء إلى متغير الأداء المالي، والعطف إلى متغير الأداء المالي، والوعي

إلى متغير الأداء المالي، والتصور إلى متغير الأداء المالي، والبصيرة إلى متغير الأداء المالي، والالتزام بتنمية الأفراد إلى متغير الأداء المالي في حين لم يحقق مسار (الإقناع إلى متغير الأداء المالي) تأثيراً معنوياً وفي ضوء ما تقدم فأن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه قبول الفرضيات الفرعية.



شكل (22) المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية السادسة وفق أسلوب

نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: مخرجات برنامج AOMOS.V.24

جدول (51) تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد متغير القيادة الخادمة ومتغير الأداء المالي

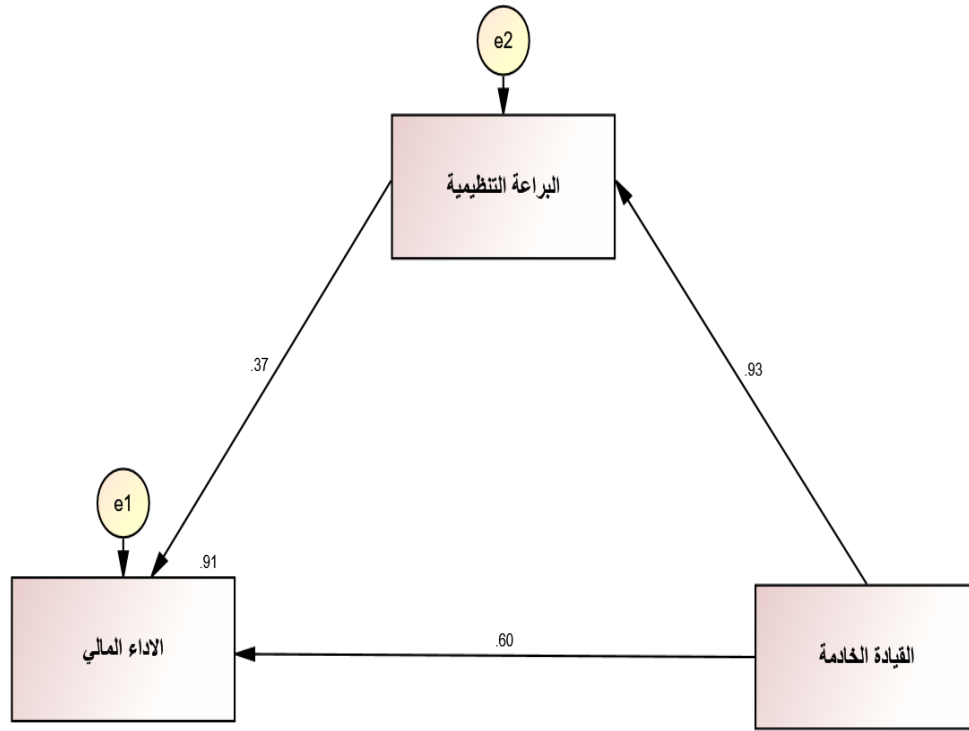
المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء المالي	<---	الاصغاء	.318	.312	.046	6.800	***
الاداء المالي	<---	العطف	.240	.222	.042	5.338	***
الاداء المالي	<---	الاقناع	.016	.014	.029	.488	.626
الاداء المالي	<---	الوعي	.094	.092	.045	2.031	.042
الاداء المالي	<---	التصور	.134	.125	.033	3.744	***
الاداء المالي	<---	البصيرة	.139	.134	.037	3.595	***
الاداء المالي	<---	الالتزام بتنمية الافراد	.112	.109	.042	2.569	.010
الربحية	<---	الاداء المالي	.895	.983	.035	28.349	***
السيولة	<---	الاداء المالي	.923	1.066	.031	33.911	***
كفاية راس المال	<---	الاداء المالي	.934	1.008	.027	36.829	***
القيمة السوقية	<---	الاداء المالي	.916	.944	.029	32.171	***

المصدر: مخرجات برنامج AOMOS.V.24

رابعاً: الفرضية الرئيسية السابعة

تتعلق الفرضية الرئيسية الرابعة باختبار الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين متغير القيادة الخادمة ومتغير الأداء المالي، إذ تنص الفرضية على (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والاداء المالي عن طريق البراعة التنظيمية)

لغرض قيام الباحث باختبار مدى تأثير متغير القيادة الخادمة في متغير الأداء المالي من خلال المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) اعتمد الباحث في اختبار التأثير المباشرة وغير المباشرة والمقارنة بينهما باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (AMOS.V.24). ويوضح الشكل (23) مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R^2) لعلاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل الاول (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الأداء المالي) والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير المعتمد (الأداء المالي).



الشكل (23) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة

المصدر: مخرجات برنامج AOMOS.V.24

إذ يتضح وجود تأثير مباشر لمتغير القيادة الخادمة والاداء المالي ضمن اختبار النموذج الوسيط في نمذجة المعادلة الهيكلية وكما يوضحها الشكل (23) والجدول (52) إذ بلغت قيمته $(B=0.60, P< .01)$ ، وهي معنوية عند (1%) أما عن حجم التأثير غير المباشر لتوسط المتغير الوسيط فيبينها الجدول (53) والذي بلغ (0.334) مما يوضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير القيادة الخادمة في الاداء المالي من خلال البراعة التنظيمية كما في الجدول (55)

الجدول (52) : مسارات ومعلومات اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

المتغيرات	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
البراعة التنظيمية	<---	القيادة الخادمة	.928	.989	.028	35.237	***
الاداء المالي	<---	البراعة التنظيمية	.371	.376	.058	6.506	***
الاداء المالي	<---	القيادة الخادمة	.600	.649	.062	10.538	***

المصدر : مخرجات برنامج AMOS.V.24.

الجدول (53) : قيم التأثير غير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة

Relation Between Variables	Indirect Effect	R ²
القيادة الخادمة---> البراعة التنظيمية---> الاداء المالي	0.344	0.91

المصدر : مخرجات برنامج AMOS.V.24.

وبذلك فأن تغييراً مقداره وحدة واحدة في القيادة الخادمة يؤثر بشكل مباشر في الأداء المالي عند دخول متغير البراعة التنظيمية بمقدار (60%) ويؤثر بشكل غير مباشر من خلال بعد البراعة التنظيمية بمقدار (0.334) ، وضمن مستوى معنوية (1%) كما يوضحها جدول (54) فضلاً عن معامل C.R. الذي كان قيمته اكبر من قيمة (1.96) وهي قيمة تدل على معنوية الاختبار. أما قيمة معامل التفسير (R^2) فقد بلغت (0.91) وهذا يعني ان القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية تفسر ما نسبته (91%) من التغيرات التي تحدث في الاداء المالي، وأما النسبة المتبقية البالغة (9%) فهي تعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في البحث ، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للقيادة الخادمة على الاداء المالي ، ووجود تأثير غير مباشر بين القيادة الخادمة والاداء المالي من خلال البراعة التنظيمية أي أن عملية التوسط جزئية وليست تامة على مستوى المصارف الخاصة والحكومية العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الأوسط عينة الدراسة.

كما أجرى الباحث اختبار Bootstrap للتحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمسارات الانحداري (للقيادة الخادمة إلى البراعة التنظيمية الى الاداء المالي) أي التأكد من الدلالة الاحصائية للتأثير غير المباشر، ويستهدف هذا الاختبار معنوية التأثير غير المباشر والذي تعرض نتائجه في الجدول (54)، والتي تدل قيمته البالغة (0.005) على معنوية نتائج اختبار الدور الوسيط كونها اقل من (5%)، وهذا يشير إلى أن هذا المتغير هو متغير وسيط بمعنى ان وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح اذا كانت قيمة المعنوية أكبر من (5%) كما تعزز ذلك قيمة الحدود الدنيا لفترة الثقة والحدود العليا التي كانت ضمن إتجاه واحد ففي حالة كونها تملك نفس الإشارة هذا دليل على الدلالة الإحصائية للتأثير غير المباشر وفي

حالة كونها تملك اشارتين مختلفتين فهذا دليل على عدم معنوية اختبار التأثير غير المباشر

جدول (54) الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي لمتغير البراعة التنظيمية

الدلالة الإحصائية للتأثير الوسيط	الحدود الدنيا	الحدود العليا	مستوى الدلالة
القيادة الخادمة-البراعة التنظيمية- الأداء المالي	0.226	0.457	0.005

المصدر : مخرجات برنامج AMOS.V.24.

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والتوجهات المستقبلية

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والتوجهات المستقبلية

المبحث الاول

الاستنتاجات

في ضوء تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومن أجل الإجابة على تساؤلاتها ضمن المنهجية العلمية لها ، قام الباحث بصياغة الاستنتاجات الآتية والتي توضح العلاقات النظرية والعملية بين متغيراتها المستقلة (للقيادة الخادمة) وكذلك المتغيرات المعتمدة (الأداء المالي ومتغيراته الفرعية) وكذلك لبيان العلاقة الوسيطة لمتغير البراعة التنظيمية ومتغيراته الفرعية وكما يأتي:-

1. وجد الباحث من خلال المسح الميداني لمجتمع الدراسة وعينتها أن الإدارة العليا للمصارف عينة الدراسة لديها الرؤية والتوجه لتطبيق فلسفة القيادة الخادمة (نمط القيادة الخادمة)
2. اتضح من خلال النتائج العملية أن الأداء المالي للمصارف يتأثر بنوع القيادة وفلسفتها التي تتبناها عينة الدراسة
3. تبين للباحث أن استكشاف الفرص واستغلالها بالشكل المطلوب وفق ما تتطلبه الصناعة المصرفية الحديثة يساهم في نجاح رؤية الإدارة العليا في تطبيق القيادة الخادمة وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء المصرفي
4. لاحظ الباحث علاقات ارتباط متفاوتة ولكنها بدرجات عالية بين أبعاد القيادة الخادمة (الإصغاء ، العطف ، الوعي ، الإقناع ، التصور ، البصيرة ، الالتزام بتنمية الأفراد) وبين البراعة التنظيمية وهذا ما يفسر التوجه الإيجابي للقيادات في المصارف عينة الدراسة نحو تبني استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال ضمن الصناعة المصرفية أي أن متغير القيادة الخادمة يؤثر بنسبة عالية على متغير البراعة التنظيمية في المصارف الحكومية والخاصة العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الأوسط ، ومما ورد أعلاه يتبين أن أبعاد القيادة الخادمة (الإصغاء ، العطف ، الوعي ، الإقناع ، التصور ، البصيرة

،الالتزام بتنمية الأفراد) تسهم بنسبة عالية في التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية إلا أن المسارات التي حققت تأثيراً في المتغير الوسيط هي المسارات بين (الإصغاء ، العطف ، الوعي ، التصور ، البصيرة ،الالتزام بتنمية الأفراد) إلى البراعة التنظيمية ما عدا الإقناع لم يحقق التأثير المعنوي المناسب

5. اظهرت نتائج التحليل في الجانب التطبيقي أن البراعة التنظيمية تساهم بنسبة عالية في التغيرات التي تحصل في الاداء المالي للمصارف عينة الدراسة بالاعتماد على نتائج معامل التفسير R^2 ، ويتضح كذلك أن أبعاد الاستكشاف والاستغلال والهيكل التنظيمي المتميز تساهم بنسبة عالية في التغير الحاصل في الاداء المالي بالاعتماد على نفس المؤشر أي أن لاستراتيجيات استكشاف الفرص والاستغلال والهيكل التنظيمي المتميز دوراً حاسماً في تحسين أداء المصارف المالي وهذا التوجه جاء مطابقاً لتوقعات الدراسة وهذا ما أكدته مسارات التحليل Path Analysis إذ حققت تأثيراً مباشراً في الأداء المالي للمصارف عينة الدراسة.

6. بما أن الدراسة الحالية تحاول تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والاداء المالي فطبقاً لذلك فقد اظهرت نتائج التحليل أن القيادة الخادمة تساهم بنسبة عالية في التغيرات التي تطرأ على الاداء المالي في المصارف عينة الدراسة المتمثلة في المصارف الخاصة والحكومية العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الاوسط ، وفي نفس السياق وعند مراجعة نتائج العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير المعتمد (الأداء المالي) نلاحظ أن أبعاد (الإصغاء ، العطف ، الوعي ، الإقناع ، التصور ، البصيرة ، الالتزام بتنمية الافراد) تساهم بنسبة عالية للتغير الذي يطرأ في الاداء المالي في المصارف عينة الدراسة ، إذ ان المسارات التي حققت تأثيراً في المتغير المعتمد (الأداء المالي) هي المسارات بين (الإصغاء ، العطف ، الوعي ، التصور ، البصيرة ، الالتزام بتنمية الأفراد) الى الاداء المالي ما عدا الإقناع .

7. انطلقت الدراسة الحالية من تصور مفاده أن هنالك علاقة بين مدى تطبيق الإدارات العليا والوسطى لفلسفة القيادة الخادمة لتحسين الاداء المالي من خلال البراعة

التنظيمية للمصارف عينة الدراسة ، وطبقاً الى نتائج تحليل المسار Path Analysis لاختبار التأثير المباشر وغير المباشر للعلاقة اعلاه تبين أن تغير وحدة واحدة من القيادة الخادمة يؤثر بشكل مباشر في الأداء المالي وبشكل غير مباشر عند دخول متغير البراعة التنظيمية وما يعزز هذا الاستنتاج أن القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية تساهم بنسبة عالية في التغيرات التي تطرأ على الأداء المالي ، وهنا يتضح ان القيادة العليا والوسطى في المصارف عينة الدراسة تتبنى الرؤية (رؤية القيادة الخادمة) مما أثر بشكل مباشر على الأداء المالي وبشكل غير مباشر على الاداء المالي من خلال دخول البراعة التنظيمية والمتمثلة بقيام المصارف باستكشاف الفرص واستغلالها في الصناعة المصرفية .

8. تبين لنا نتائج اختبار Boostsap معنوية الدراسة وافترضها والذي تبني أن القيادة العليا والوسطى في المصارف عينة الدراسة اذا تبنت فلسفتها للقيادة الخادمة سيؤثر في الاداء المالي ويزداد هذا التأثير إذا قامت الإدارات العليا في المصارف عينة الدراسة بجهود الاستكشاف والاستغلال للفرص

9. تشير النتائج العملية التي توصلت اليها الدراسة أن المصارف عينة الدراسة المتمثلة بالمصارف الخاصة والحكومية العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الأوسط تسهم في ترسيخ الفهم للقضايا التي تشمل الجوانب الأخلاقية الأساسية في تلك المصارف وفقاً لذلك احتل بعد الوعي المرتبة الأولى ضمن متغير القيادة الخادمة

10. يتضح من نتائج التحليل التي توصلت اليها الدراسة أن المصارف عينة الدراسة تثق بما يضمه الأفراد من نوايا حسنة تجاه زملائهم وكذلك العمل على حل المشكلات التي تحدث بين المجموعات حيث حاز بعد العطف لمتغير القيادة الخادمة في تلك المصارف على مستوى إجابات مرتفع وبذلك حصل على المرتبة الثانية لأبعاد القيادة الخادمة ، إضافة إلى أن المصارف عينة الدراسة ملتزمة بتدريب وتطوير مهارات الموارد البشرية لتزويدهم بمعارف حديثة تلائم متطلبات العمل على اعتبار أن المورد البشري في المصارف له قيمة جوهرية تتجاوز مساهماته الملموسة كعامل وبذلك فقد

تشابهت الأهمية النسبية لبعء الالتزام بتنمية الافراد مع بعء العطف ضمن متغير القيادة الخادمة ليكون في المرتبة الثالثة من حيث اجابات العينة المبحوثة

11. لاحظ الباحث تقارب مستوى إجابات عينة الدراسة لابعاد القيادة الخادمة (

الإصغاء ، الإقناع ، التصور ، البصيرة) ، وكما يأتي:

أ. تراجع قدرات الإدارة العليا في المصارف عينة الدراسة من حيث ممارسة دور المفاوضات مع الموظفين واعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وبذلك حاز

بعء الإقناع على المرتبة الرابعة

ب. ضعف اهتمام المصارف عينة الدراسة بموضوع الأخذ برأي الافراد والتغذية

العكسية الراجعة منهم ووفقاً لذلك حاز بعء الإصغاء المرتبة الخامسة في تصنيف

الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الخادمة

ت. وتراجعت الأهمية النسبية لبعء البصيرة في المصارف عينة الدراسة إذ حصل على

المرتبة السادسة مما يتبين أن المصارف عينة الدراسة لم تسفيد من دروس الماضي

وحقائق الحاضر لبناء المستقبل الخاص بمجال عملها بالمستوى المطلوب.

ث. اما المرتبة الاخيرة كانت لبعء التصور إذ حصل على أدنى مستوى إجابات مما دل

على أن المصارف عينة الدراسة لم تسع لتحقيق توازن دقيق بين التفكير النظري

والنهج التشغيلي

12. يلاحظ الباحث أن المصارف عينة الدراسة تستهدف في مجال عملها اضافة قيمة

لخدماتها من خلال اجراء التحسينات العملية عليها وبذلك فأن بعء استغلال الفرص

ضمن متغير البراعة التنظيمية قد نال المرتبة الأولى في مستوى إجابات العينة

المبحوثة

13. أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف عينة الدراسة المتمثلة بالمصارف الخاصة و

الحكومية العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الأوسط تستند في هيكلها التنظيمي على

الاساس الجغرافي للمركز والفروع في المحافظات المختلفة لتلبية احتياجات الزبائن مما

ادى الى حصول بعد الهيكل التنظيمي المتمايز ضمن متغير البراعة التنظيمية على المركز الثاني من حيث الأهمية في تلك المصارف

14. تراجعت استجابة عينة الدراسة لمؤشرات البحث عن الفرص الجديدة في السوق عن الأبعاد السابقة ضمن متغير البراعة التنظيمية مما يجعله بالترتيب الثالث وهذا يدل على أن المصارف عينة الدراسة تنتهج استراتيجية رائدة في مجال الخدمة المصرفية واعتماد الابتكار في تقديم الخدمات لكن ليس بالمستوى المطلوب.

15. يتضح من استجابات جانب الأداء المالي ان المصارف عينة الدراسة ملتزمة بشكل تام بتوجيهات البنك المركزي فيما يخص كفاية رأس المال إضافة إلى قدرتها على امتصاص الخسائر عند حدوث أزمة مالية إذ كانت جميع مستويات أبعاد الأداء المالي مرتفعة حيث حيث نال بعد كفاية رأس المال المرتبة الاولى ،

16. تبين النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية ان المصارف عينة الدراسة تهتم بشكل مرتفع بالسيولة وتعدده هدفاً أساسياً لها إذ حصل بعد السيولة ضمن أبعاد الأداء المالي على المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية

17. تبين نتائج التحليل أن المصارف عينة الدراسة لديها ضعف في ضبط نفقاتها وبذلك كان بعد السيولة ضمن أبعاد الأداء المالي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لتلك لمصارف وكانت المرتبة الاخيرة لبعده القيمة السوقية حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة.

المبحث الثاني

التوصيات والتوجهات المستقبلية للدراسة

أولاً : التوصيات :

استناداً إلى الاستنتاجات النظرية والتطبيقية التي توصلت إليها الدراسة يمكننا إيجاز أهم التوصيات التي تسهم في إفادة المصارف عينة الدراسة منها بشكل خاص، والمنظمات بشكل عام .

1. ضرورة قيام المصارف عينة الدراسة بوضع رؤيتها فيما يخص اتباعها لنمط القيادة الخادمة موضع التنفيذ.

2. طالما أن للقيادة ونمطها دوراً حاسماً في تحسين أداء المصارف عينة الدراسة يتوجب على الإدارات العليا فيها أن ترسخ في أذهان المرؤوسين فلسفة ونوع القيادة التي تتبناها تلك المصارف والابتعاد عن الغموض وردم الفجوة بين الإدارات العليا والمرؤوسين

3. ضرورة تحول المصارف عينة الدراسة نحو فلسفة المنظمات البارعة وفق متطلبات استراتيجيتي الاستكشاف للفرص واستغلالها الاستغلال الأمثل وبما يحقق أداء تنظيمياً مميزاً بشكل عام وأداءً مالياً بشكل خاص

4. بما ان هنالك أهمية وحاجة إلى أن تتحول المصارف نحو المنظمات البارعة فهنالك مقدمات يجب ان تهتم بها تلك المصارف وهي نوع القيادة وفلسفتها والتي تؤدي دوراً حاسماً في تحول تلك المصارف إلى مصارف بارعة قادرة على استكشاف واستغلال الفرص ضمن الصناعة المصرفية.

5. يتحتم على المصارف المبحوثة أيلاء الأداء المالي ومقدمات تحسينه وتعزيزه أهمية وأولوية قصوى لاسيما المقدمات المتعلقة باستكشاف الفرص واستغلالها وكذلك الاهتمام بالهياكل التنظيمية المرنة والمتميزة.

6. يجب على الإدارة العليا لعينة الدراسة أن تخلق حالة من التوازن بين أبعاد القيادة الخادمة لما لها من تأثير في خلق صورة واضحة لدى المرؤوسين عن نوع وفلسفة النمط القيادي المتبع في تلك المصارف وهذا بدوره سينعكس على الأداء المصرفي وتحسينه.
7. ترسيخ وتعزيز إخلاقيات المهنة المصرفية لدى المرؤوسين لما له من أثر في تطوير العلاقة بين المصرف وزبائنه.
8. الاهتمام بالجانب النفسي والسلوكي للأفراد العاملين وخلق بيئة عمل ملائمة تؤمن لهم الإعداد النفسي لزيادة ولائهم لمؤسساتهم.
9. قيام المصارف عينة الدراسة بإعداد خطط تدريب وتطوير للأفراد وتزويدهم بمهارات ومعارف تلائم حالة التطور في مجال تقديم الخدمة المصرفية.
10. تعزيز دور الافراد العاملين في عملية صنع القرار يساهم في ضمان مشاركتهم الفعالة في تنفيذ تلك القرارات على الآمدين المتوسط والبعيد
11. على إدارات المصارف ان تهتم بالتغذية العكسية على مستوى الافراد العاملين وكذلك التغذية العكسية على مستوى الزبائن وترجمتها في نوع وفلسفة عمليات تقديم الخدمة المصرفية .
12. إن من أهم صفات القيادة العليا لكي تكون ناجحة هي البصيرة الثاقبة التي تستقرئ المستقبل بناءً على الخبرة ومعطيات الحاضر وهذا مايجب أن تهتم به ادارات المصارف عينة الدراسة.
13. الاهتمام بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبائن مع مراعاة أن يكون تعامل الادارة العليا مع العمليات التشغيلية اليومية بشكل يخلق التوازن بين التفكير النظري والمنهج التشغيلي اليومي.
14. حتمية ربط عملية التوسع في تقديم الخدمات على اساس جغرافي يضمن وصول خدمات مميزة لزبائن المصرف كافة.

15. إن بعدي الاستكشاف والاستغلال يجب أن يسيرا وفق خط متوازي واحد لضمان أن تتحول المصارف إلى مصارف بارعة بعد أن نهتم كذلك بالهيكل التنظيمي المتميز
16. إن علاقة المصارف بالبنك المركزي يجب أن تكون قانونية وكذلك علاقة (أعمال) أي بمعنى يجب أن تراعي المصارف توفير كفاية رأس مال مصرفي قادر على مواجهة الصدمات والخسائر وبالوقت ذاته تقوم بتوظيف السيولة الفائضة في استثمارات تدر عليها عوائد مناسبة
17. قيمة المصرف الاقتصادية هي انعكاس لقيمته السوقية ومن ثم يجب ان تهتم المصارف عينة الدراسة بتلك القيمة وبما يعززها من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات فعالية وكفاءة تحقق قيمة لجميع المستفيدين في السوق.

ثانياً : التوجهات المستقبلية للدراسة

1. تمكين الباحثين الآخرين اعتماد هذه الدراسة كنقطة انطلاق لدراسة متغيرات أخرى لها علاقة بتعزيز الأداء المالي مثل العلامة التجارية
2. إن الدراسة الحالية قد أجريت على عينة من مصارف القطاع الخاص والحكومي وبالإمكان توسيع هذه العينة من حيث عدد المصارف وكذلك الافراد المبحوثين
3. بالإمكان استخدام المنهج المقارن بين القطاع المصرفي الحكومي أو بين الجهاز المصرفي العراقي وبين أي جهاز مصرفي اهلي ودولي متقدم لقياس الفجوة بين الأداء بين الجهازين

المصادر

المصادر

المصادر العربية:

• القرآن الكريم

أولاً: المجالات والدوريات

1. ابراهيم، مها صباح (2017)، " البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي "، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد (12) العدد (3).
2. احمد، ميسون عبدالله، محمود، أحمد خزعل (2020)، " دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي دراسة حالة لإراء عينة من العاملين في بعض المستشفيات الاهلية في مدينة الموصل "، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد (16)، العدد (51).
3. الباشقالي، محمود محمد امين عثمان .، الداود، ألفن ناظر ججو (2015)، " دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي "، المجلة العربية للادارة، المجلد (35)، العدد (2).
4. التميمي، اياد فاضل محمد. الخشالي، شاكر جار الله. (2015). " اثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الاردن "، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال المجلد (11) والعدد (3).
5. خضير، سامر منصور.، محمد، يزن سالم (2020)، " دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين "، مجلة العلوم الادارية، المجلد (16)، العدد (64).
6. رشيد، صالح عبد الرضا.، مطر، ليث علي (2014)، " سلوكيات المواطن التنظيمية في ظل القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية "، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد (20)، العدد (76).
7. شعير، حاضر صباح .، احمد، احمد خضير.، محمد، محمد فخري (2017)، " اثر النظم الخبيرة في تحسين الاداء المالي "، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (44).
8. الصبيحي، فائز هليل.، رجا، ثامر خليف (2019)، " اثر هيكل راس المال على الاداء المالي للمصارف العراقية الخاصة للمدة 2011-2017 " مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الانبار، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد (12)، العدد (29).

9. عبدالفتاح ،محمد زين العابدين..، ابو سيف، محمود سيد علي (2016)، " دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعلم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين"، جامعة بني سويف، كلية التربية ، العدد (2) ، المجلد(1).
10. علي، محمد مسلم حسن..، القرني، عبدالله عالي (2017)، " القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس" ، الجامعة الاردنية، كلية التربية ،العدد(11)،المجلد(6).

ثانياً: الرسائل والاطاريح

1. ابو الغنم، علا عادل شريف(2019)، "القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين"،رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الادارة والمناهج.
2. بركة، ابراهيم سعيد(2020) ، " درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها" رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة التربوية، جامعة الاقصى، كلية التربية، قسم اصول التربية والإدارة التربوية
3. بن مالك ، عمار (2011)، "المنهج الحديث للتحليل المالي الاساسي في تقييم الاداء" رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية والادارة والاقتصاد ، رسالة ماجستير
التسيير <https://bu.umc.edu.dz/theses/economie/ABEN3524.pdf>
4. حلي، منال (2016)، " درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
5. الداودي، اياد فاضل ثابت نعمان (2005)، "أثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المالي" ،رسالة ماجستير، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد ،قسم ادارة الاعمال.
6. شادي ، فاطمة الزهراء (2014) ،"اليات تقويم الاداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية" رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في مالية وبنوك ، جامعة ام البواقي ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
7. شراب، سلامة محمد (2018)، " أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين" رسالة مقدمة للحصول على درجة

- الماجستير في تخصص ادارة الاعمال، جامعة الازهر، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،
قسم إدارة الاعمال.
8. العبرية، نعيمة سيف زاهر (2017)، "علاقة نمطي القيادة الخادمة والموزعة بصنع القرار
الاخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الاساس في محافظة مسقط بسلطنة عمان من
وجهة نظر المعلمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق
الاوسط، عمان.
9. الفرجي، حيدر جري (2020)، " دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي
من خلال هندسة العمليات المصرفية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة
الكوفة.
10. المحاسنة، لميس عارف عبد ربه (2017)، " الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة
بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية"، رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الاوسط
،كلية الاعمال، قسم ادارة الاعمال.
11. المدلل، يوسف سعيد يوسف (2007)، " دور وظيفة التدقيق في ضبط الاداء المالي
والاداري"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل.

المصادر الاجنبية:

Book

1. Bevan, S. & Thompson, M. (1992)، " An Overview of Policy and Practice in Personnel Management in the UK: and analysis of the issues", London: IPM
2. Davis, K. (2012). Bank Capital Adequacy: where to now?. In Regulatory Failure and the Global Financial Crisis. Edward Elgar Publishing.. <https://doi.org/10.4337/9780857935328.00010>
3. Dess, Gregory G.; G. T. Lumpkin and Alan B. Esner، (2007)، Strategic Management: Text and Cases. 3rd ed. McGraw-Hill Irwin, New York, USA. 4- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A.,(1997),The individualized corporation, New York: Harper Collins.
4. Greenleaf, R. K. (1996). Seeker and servant: Reflections on religious leadership. Jossey-Bass Publ
5. Heffernan Shelagh., (2005) , Modern Banking , Cass Business School, City University, London .
6. Horngren. T. charles, Foster. G, & Dater. S, (2000) " Gost Accounting : Amangerial Emphasis" Prentice- Hall, 10th -ed,.
7. Moosa, Imad (2008). Quantification of operational risk under Basel II: the good, bad and ugly, Palgrave,.

8. Norton ,C. . L. , Porter ,G. .A(2009) , **Introduction To Financial Edition** , Cengage Learning , South- Western , Mason , Accounting , 2rd USA ,
9. Rehugler, P. D. H., & Morawski, J. (2009). **Investment Decisions on Illiquid Assets: A Search Theoretical Approach to Real Estate Liquidity**. Gabler Verlag.
<https://books.google.iq/books?id=ahT1I618FUkC>
10. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). **" Research methods for business students "** 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.
11. Schroeder, R. G., Clark, M. W., & Cathey, J. M. (2001). **Accounting: Theory and Analysis**. John Wiley & Sons.
12. Walrave, B., Oorschot, K. E., & Romme, A. G. L. (2010). **Ambidexterity and getting trapped in the suppression of exploration: a simulation model**. 2010-04-01]. <http://alexandria.tue.nl/repository/books/674758.pdf>.

Journals, Periodicals & Researches

1. Abeyrathna, S. P. G. M., & Priyadarshana, A. J. M. (2019). **Impact of Firm size on Profitability**. International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP),Vol(9),No(6), p.9081.
<https://doi.org/10.29322/ijsrp.9.06.2019.p9081>
2. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2012). **Performance management universals: Think globally and act locally**. **Business Horizons**, Vol (55),No(4),pp. 385–392.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.03.004>
3. Akinleye, G. T., & Olufemi Dadebo, A. (2019). **Assets Utilization and Performance of Manufacturing Firms in Nigeria**. International Journal of Business and Management, Vol(14),No(4),p. 107. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n4p107>
4. Al-Awawdeh, H. A., & Kareem Al-Sakini, S. A. (2018). **The Impact of Economic Value Added, Market Value Added and Traditional Accounting Measures on Shareholders' Value: Evidence from Jordanian Commercial Banks**. International Journal of Economics and Finance,Vol(10),No(10),p. 40.
<https://doi.org/10.5539/ijef.v10n10p40>
5. Almaki, S. H., Silong, A. D., Idris, K., & Abd. Wahat, N. W. (2016). **"Understanding of the Meaning of Leadership from the Perspective of Muslim Women Academic Leaders"**. Journal of Educational and Social Research,Vol (6),No(2), pp.225–236.
<https://doi.org/10.5901/jesr.2016.v6n2p225>
6. Almunani, M. A. Y. (2018). **An empirical study on effect of profitability ratios & market value ratios on market**

- capitalization of commercial banks in Jordan**, International Journal of Business and Social Science, Vol (9), No(4), pp.39-45.
7. Aly, M., & Alqarni, A. (2017). **Servant leadership among departments' heads and supervisors at Tabuk University, and its relationship with organizational commitment among faculty members**. International Interdisciplinary Journal of Education, Vol(6), No(11), pp. 45-62.
 8. Andriopoulos , C., & Lewis, M. W. (2009). **ExploitationExploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation**", Organization Science, Vol. (20), No.(4), pp. 696-717.
 9. Awan, K. Z., Qureshi, I. E. W., & Arif, S. (2012). **"The effective leadership style in NGOS: Impact of servant leadership style on employees' work performance and mediation effect of work motivation"**. International Journal of Economics and Management Sciences, Vol(1), No(11), pp. 43–56.
 10. Awdat, A. A. (2015). **The impact of the internal audit function to improve the financial performance of commercial banks in Jordan utautcaat**. Research Journal of Finance and Accounting, Vol(6), No(3), pp. 217–226.
https://www.researchgate.net/profile/Diane-Janvrin/publication/253742129_Auditor_Acceptance_of_Computer-Assisted_Audit_Techniques/links/551aa6d60cf2fdce84367160.pdf
 11. Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). **Scale development and construct clarification of servant leadership**. Group & Organization Management, Vol(31), No(3), pp. 300-326
 12. Batchimeg, B. (2017). **Financial performance determinants of organizations: The case of Mongolian companies**. Journal of competitiveness, Vol(9), No(3), 22-33..
<https://doi.org/10.7441/joc.2017.03.02>
 13. Beck, C. D. (2014). **Antecedents of servant leadership: A mixed methods study**. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol(21)(3), pp.299–314.
 14. Begley, T. M., & D. P. Boyd . (1987). **Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses**, Journal of Business Venturing, Vol (2), No(1), pp. 79- 93.
 15. Benner, M.J., & Tushman, M. (2003). **Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited**, Academy of Management Review, Vol (28), No (2), pp. 238-256.
 16. Birkinshaw, J., & Gupta, K., (2013), **"Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies"**, Academy of Management Perspectives, Vol.(27), No.(4), pp. 287-298.

17. Blank, T. H., & Naveh, E. (2019). **Competition and Complementarity of Exploration and Exploitation and the Achievement of Radical Innovation: The Moderating Effect of Learning Behavior and Promotion Focus**. IEEE Transactions on Engineering Management, 66(4), pp.598–612.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2849319>
18. Bode, S., & Scharifi, O. (2017). **Market shares and dominant market positions in the case of emissions trading**. Carbon & Climate Law Review, 1(2),p. 14.
<https://doi.org/10.21552/cclr/2007/2/19>
19. Bodwell, W. & Chermack, T. (2010). **Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning**. Technological Forecasting & Social Change, Vol(77),No(2), pp. 193–202.
20. Bontas, B.C. A., Lăzărică, M., & Petre, M. C. (2009), July. **Capital adequacy and risk management-premises for strengthening financial system stability**. In globalization and higher education in economics and business administration, Conference Volume ,pp. 122-134.
21. Brewer, C. (2010). **“Servant leadership: A review of literature”**. Online Journal for Workforce Education and Development, Vol(4),No(2), p3.
22. Bryson, J. M., Boal, K. B., & Rainey, H. G. (2008), December. **Strategic orientation and ambidextrous public organizations**. In Conference Paper, Organisational Strategy, Structure and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow, Cardiff University ,pp. 3-5.
23. Bukit, R. B., Haryanto, B., & Ginting, P. (2018), **February. Environmental performance, profitability, asset utilization, debt monitoring and firm value**. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science ,Vol(122), No.(1),p.012137.IOPPublishing.
24. Carmeli, A., & Halevi, M. Y., (2009), **"How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity"**, The Leadership Quarterly, Vol.(20),No.(2),pp. 207-218.
25. Chang, Y. C., Yang, P. Y., & Chen, M. H., (2009)," **The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective**", Research Policy, Vol.(38),No.(6),pp.936-946.
26. Charmler, R., Musah, A., Akomeah, E., & Gakpetor, E. D. (2018). **The Impact of Liquidity on Performance of Commercial Banks**

- in Ghana. Academic Journal of Economic Studies, Vol(4),No(4),pp. 78–90.
27. Chameeva, B. & Tatiana and Dupouet. (2001). **Balancing exploration and exploitation**: a formal comparison of punctuated equilibrium and ambidexterity, cahier CEREBEM, no 124-08 Conference. Communication, 124, 1–13. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00454682/>
 28. Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). **The functions of a servant leader**. Administrative Sciences, Vol(7),No(1),p 5.
 29. Cousin, S.M. (2011). **Sebastien Cousin Memoire : Quels sont les facteurs qui permettent d ' expliquer les différences de performance entre les banques de detail françaises , pendant la crise de 2007 à 2009** , pp 1–49
 30. Covin, J. G., & D. P. Slevin (1989) 'Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments', Strategic Management Journal, Vol. 10, pp.75-87.
 31. Dávid, T.,(2016)," **organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management**", Budapest Management Review, Vol. (47), No.(5), pp. 39-52.
 32. Dewhurst, F.& Navarro, J. (2007). "**Linking Organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context : An Empirical Investigation In SMEs**". The International Journal of Human Resource Management, Vol(18),No (10), pp1720-1735.
 33. Dhliwayo, S., & Van Vuuren, J. J. (2007). **The strategic entrepreneurial thinking imperative**. Acta Commerci, Vol (7),No(1),pp. 123-134.
 34. Dierendonck, D. V. (2011)."**Servant Leadership: A review and Synthesis**" Journal of Management, 37(4).
 35. Doraiswamy, I. R. (2012). **Servant or Leader? Who will stand up please?** International Journal of Business and Social Science, Vol(3),No(9),pp 178–183.
 36. Du, J., & Chen, Z. (2018). "**Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China**", International Journal of Innovation Studies, Vol. (2), No.(1), pp.42-52.
 37. Duggan, T. (2015). "**The Advantages of the Servant Leadership**"
[Style,http://yourbusiness.azcentral.com/advantagesservant-leadership-style-5282.html](http://yourbusiness.azcentral.com/advantagesservant-leadership-style-5282.html)
 38. Duncan, R. B. (1976) "**The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation**" . In R. H. Kilmann, L.

- R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), The management of organization: Strategy and implementation, New York: NorthHolland, pp. 167-188.
39. Durrah, O., Rahman, A. A. A., Jamil, S. A., & Ghafeer, N. A. (2016). Exploring the relationship between liquidity ratios and indicators of financial performance: An analytical study on food industrial companies listed in Amman Bursa. International Journal of Economics and Financial Issues, Vol(6),No (2), pp.435–441.
 40. Elhajj, S. (2013), September. Importance of leadership in administration. In Duquesne University Conference ,Vol. 24.
 41. Elizandra, S., Vieira, V. A., & Galdamez, E. V. C. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. Business Process Management Journal, Vol(24),No (5),pp. 1176-1199.
 42. Ezejiofor, R., & Okolocha, C. (2015). Effect of Internal Audit Function on Financial Performance of Commercial Banks in Nigeria. International Journal of Advanced Academic Research, January, pp.44–56. <https://doi.org/10.46654/ij.24889849.s6723>
 43. Fatima, N. (2014). Capital adequacy: a financial soundness indicator for banks. Global Journal of Finance and Management,Vol (6),No (8),pp. 975–6477.
 44. Freihat, S. M. S. S. (2020). The effect of marketing ambidexterity on improvement of marketing performance in telecommunication companies in Jordan. Management Science Letters, Vol (10),No(14), pp.3207–3216. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.018>
 45. Freij, A., & Olsson, J. (2014). How does managerial leadership influence organizational ambidexterity?: a study of the public sector.
 46. Fu, N., Flood, P. C., & Morris, T. (2014). Organizational ambidexterity and professional firm performance: the moderating role of organizational capital. October. <https://doi.org/10.1093/jpo/jov010>
 47. Gadzo, S. G., & Asiamah,S.K. (2018). Assessment of the relationship between leverage and performance: An empirical study of unlisted banks in Ghana. Journal of Economics and International Finance, Vol(10),No (10), pp.123–133. <https://doi.org/10.5897/jeif2018.0920>
 48. Georgolopoulos, V., & Papaloi, E. (2018). "Servant Leadership as a Predictive Factor of Teachers ' Job Satisfaction". 8616 (August),pp. 15–28.
 49. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J, (2004)," The antecedents, consequences, and mediating role of organizational

- ambidexterity**", Academy of Management Journal, Vol (47), No(2), pp. 209-226.
50. Gilbert, C. G. (2005). "**Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity**", Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 5, pp. 741- 763
 51. Greenleaf, R. K. (1979). "**Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Business Horizons**", Vol (22),No(3),pp 91-92.
 52. Gumel ,B. I.,& Gillies, B. (2015). "**Understanding Leadership Concepts**", California Southern University.
 53. Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). "**The interplay between Explo-ration and exploitation**",Academy of Management Journal,Vol. (49), No.(4), pp.693–706.
 54. Hartnell, C. A., Karam, E. P., Kinicki, A. J., & Dimotakis, N. (2020). "**Does Servant Leadership's People Focus Facilitate or Constrain Its Positive Impact on Performance? An Examination of Servant Leadership's Direct, Indirect, and Total Effects on Branch Financial Performance**". Group and Organization Management, 45(4), 479–513.
<https://doi.org/10.1177/1059601120901619>
 55. Hashim, M., Azizullah Khan, M., & Adnan, S. (2019). "**Servant Leadership and Enhancement of Organizational Performance**". Global Social Sciences Review, IV(I),pp. 117–122.
[https://doi.org/10.31703/gssr.2019\(iv-i\).15](https://doi.org/10.31703/gssr.2019(iv-i).15)
 56. Havermans, L. A., Den Hartog, D. N., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015). "**Exploring the role of leadership in enabling contextual bidexterity**". Human Resource Management,Vol(54),No(S1), pp179-200. revistagt@fpl.edu.br
 57. Hazenberg, J. J. (2020). "**A New Framework for Analyzing Market Share Dynamics among Fund Families**". Financial Analysts Journal, Vol (76),No(3),pp. 110–133.
<https://doi.org/10.1080/0015198X.2020.1744211>
 58. He, Z. L., & Wong, P.K .(2004). "**Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypothesis**", Journal Informs, Vol (15), No (4).
 59. Herdinata, C. (2019). "**Asset Utilization and Company Performance**". Business and Finance Journal, Vol(4),No(1), pp.15–24. <https://doi.org/10.33086/bfj.v4i1.1091>
 60. Hess, A. M., & Rothaermel, F.T. (2008). "**Ambidexterity and Innovative Performance: The Role of Intellectual Human Capital and Strategic Alliances**", Working Paper, College of Management Georgia Institute of Technology.

61. Hsu, C. W., Lien, Y. C., & Chen, H. (2013). **International ambidexterity and firm performance in small emerging economies**. Journal of World Business, Vol (48), No(1), pp58-67.
62. Hughes, M. (2018). **Organizational Ambidexterity and Firm Performance**: Burning Research Questions for Marketing Scholars. 1–81
63. Iuliana, E. I., & Maria, C. (2016). **Organizational performance-A concept the self-seeks to find it self**. Annals of' Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu. Economy Series, Vol(4).pp.179–183.
64. Jackson, N. C., & Leung, O. M. C. (2018). **Evidence-based management for today's "ambidextrous" organizations**. Strategy and Leadership, 46(4), pp 28–36
65. Jacoby, D., (2019) **"How to Create a Competitive Edge to Beat the Competition"**, salesreadinessgroup.com, <https://www.salesreadinessgroup.com/blog/how-to-create-a-competitive-edge-to-beat-the-competition>
66. Jansen, J. J. P., Tempelaar, M., van den Bosch, F. A. J. and Volberda, H.W., (2009). **"Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms"**, Organization Science, Vol (20), No(4) .pp797–811.
67. Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A.J. & Volberda, H. W. (2005) **"Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?"**. Academy of Management Journal, Vol(48), No(1).
68. Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A.J. & Volberda, H. W. (2008) **"Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership"**, Journal of Management Studies, Vol. (45), No.(5), pp.982-1007.
69. Javed, B., & Akhtar, S. (2012). **Interrelationships between capital structure and financial performance , firm size and growth :** comparison of industrial sector in KSE. European Journal of Business and Management, Vol(4), No(15), pp.148–158
70. Joseph, C., & Wood, D. (2020). **Fostering innovation via ambidexterity in aerospace organizations**. Acta Astronautica, Vol(168), pp37–43. <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2019.10.014>
71. Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., & Tarba, S. Y. (2013). **Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis**. Academy of Management Perspectives, Vol(27), No(4), pp 299-312.
72. Kader, M. A. (2019). **Financial Management Practices on Financial Performance**. Kader, Md. Abdul, pp 06-20.

73. Kalin-paredes, L., Puska, J., & Hoa, H. (2014). **Performance measurement in banks and insurance companies.** Accounting for Manegment Control,pp 10–26.
74. Kassotaki, O., Paroutis, S.,& Morrell, K. (2018), **Ambidexterity penetration across multiple organizational levels in an aerospace and defense organization.** Long Range Planning, doi.org/10.1016/j.lrp.2018.06.002,pp 1–20.
75. Klingborg , D. J., Moore, D. A., & Varea-Hammond, S. (2006). **"What is leadership?"** Journal of Veterinary Medical Education, 33(2), pp280–283. <https://doi.org/10.3138/jvme.33.2.280>
76. Kuncoro, E. A., TisnawatiSule, E., Prabowo, H., & Aziz, Y. (2017). **"Creating Organizational Ambidexterity Influenced by Entrepreneurial Competencies, and External Environmental Dynamism and its Impact towards Business Performance through Sustainable Competitive Advantage"**, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. (7), No.(5), pp.500-520.
77. Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). **Balancing exploration and exploitation in alliance formation.** Academy of management journal, 49(4),pp. 797-818.
78. Lemoine, G. J., Watts, D. I., & Hora, S. (2020). **Reaching the Head Through the Heart: Servant Leadership,** Decision-Making, and Financial Performance. Academy of Management Proceedings, 2020(1), 21938.
79. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008).” **Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment”.** 19(November 2005), pp161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
80. Lin, Z.; Yang, H., & Demirkan, I. (2007). " **The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations:** Empirical investigation and computational theorizing", Management science, Vol. (53), No.(10), pp.1645- 1658.
81. Liu, H. (2010, August). **Competence Exploration and Exploitation and Innovation.** In 2010 International Conference on Management and Service Science pp.1-3. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2010.5577384>
82. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). " **Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration**", Journal of management, Vol. (32), No.(5), pp.646-672.
83. Luo, Y. & Rui, H. (2009). **“An Ambidexterity Perspective toward Multinational Enterprises from Emerging Economies”.** Academy of Management Perspectives Journal, 23 (4), pp 49-70.

84. Luo, Y., & Rui, H., (2009), "**An Ambidexterity Perspective toward Multinational Enterprises from Emerging Economies**", Academy of Management Perspectives Journal, Vol. (23), No.(4), pp.49-70.
85. Magni, C. A. (2015). **ROI and Profitability Index: A Note on Managerial Performance.** SSRN Electronic Journal, January 2015. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2546917>
86. Mairafi, S. L., Hassan, S., & Mohamed-Arshad, S. B. (2018). **Systematic review of literature on effect of liquidity on bank.** Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 22(4), pp 1–7. <https://doi.org/10.28945/1308>
87. Majeed, M. H., & Mohammed, A. N. (2018). **Evaluating the financial performance according to the traditional and modern financial indicators** Evaluar el desempeño financiero de acuerdo con los indicadores financieros tradicionales y modernos. 16(16), pp587–619
88. March, J. G. (1991). **Exploration and exploitation in organizational learning.** Organization science, 2(1), pp.71-87.
89. Martinez de Castro Pinto Luz M., Sousa M. (2018) **Incorporating Organizational Ambidexterity in the Public Sector Through Servant Leadership.** In: van Dierendonck D., Patterson K. (eds) Practicing Servant Leadership. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8_13
90. Menguc, B. & Auh, S. (2008). **"The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity: Firm performance relationship for prospectors and defenders"**. Industrial Marketing Management, 37 (4), pp 455-470.
91. Moussa, M.A.B, boubaker, A. (2020). **The impact of liquidity on bank profitability: case of tunisia.** The Japanese Journal of Rehabilitation Medicine, 57(6), pp 571–573. <https://doi.org/10.2490/jjrmc.57.571>
92. Naz, F., Ijaz, F., & Naqvi, F. (2016). **Financial Performance of Firms: Evidence From Pakistan Cement Industry.** Journal of Teaching and Education, 05(August), pp. 81–94.
93. Ngumo, S., Collins, W., & David, H. (2017). **Determinants of Financial Performance of Microfinance Banks in Kenya.** Research Journal of Finance and Accounting Wwww.Iiste.Org ISSN, 8(16), pp.1–8. www.iiste.org
94. Nireesh, A. J., & Alfred, M. (2014). **The association between economic value added, market value added and leverage.** International Journal of Business and Management, 9(10), pp. 126. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n10p126>

95. Niresh, A., & Thirunavukkarasu, V. (2014). **Firm size and profitability: A study of listed manufacturing firms in Sri Lanka**. International journal of business and management, 9(4).
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n4p57>
96. Nybakk, E., Crespell, P., & Hansen, E. (2011). **Climate for innovation and innovation strategy as drivers for success in the wood industry**: Moderation effects of firm size, industry sector, and country of operation. Silva Fennica, 45(3), PP.415–430.
<https://doi.org/10.14214/sf.110>
97. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). **Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma**. Research in organizational behavior, 28, pp.185-206.
98. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). **"Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit"**. California Management Review, Vol. 53, No.1,2.
99. Olesia, W. S., & Iravo, M. E. (2013). **Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya Department of Entrepreneurship and Procurement**. 3(13), pp.85–94.
100. Olesia, W. S., Namusonge, G. S., & Iravo, M. A. (2014). **"Servant leadership: the exemplifying behaviours"**. IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Vol, 19, pp.75-80..
101. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L., (2013), **"Organizational ambidexterity: Past, present, and future"**, Academy of management Perspectives, Vol. (27), No.(4), pp.324-338.
102. Orser, B. J., Hogarth-Scott, S., & Riding, A. L. (2000). **Performance, firm size, and management problem-solving**. Journal of Small Business Management, 38(4), pp 42-58.
103. Oskouei, Z., & Zadeh, R. (2017). **The Prediction of Future Profitability Using Life Cycle Theory Based on Cash Flow Pattern**. Advances in Economics and Business, 5, pp 167–175.
<https://doi.org/10.13189/aeb.2017.050305>
104. Palm, K., & Lilja, J. ,(2017), **"Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector"**, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. (9), No.(1), pp.1-26.
105. Pandey, S. & Sharma, R.R.K.(2008)" **Organizational Factors For Exploration And Exploitation** "Journal Of Technology Management & Innovation, Volume 4, Issue 1 .
106. Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2015). **Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory**: Building a novel research agenda. The Journal of Applied Behavioral Science, 51(1), pp 71-93.

107. Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. School of Leadership Studies, Regent University, pp.1-10. Retrieved October 9, 2016, from www.regent.edu.
108. Pfeifer, L., & Pikhart, Z. (2019). Leverage Ratio and its Potential for Enhancing the Effectiveness of Capital Regulation. Journal of Central Banking Theory and Practice, 8(2), pp. 129–146. <https://doi.org/10.2478/jcbtp-2019-0017>
109. Pinteau, M.O., & Achim, M.V., Ph, M. P., Faculty, C., & Faculty, C. (2010). Performance - an Evolving Concept. Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series, 2(38).
110. Popadic M., Cerne M. & Milohnic I., (2015) " Organizational Ambidexterity , Explration , Exploitation and firms Innovation Performance " , Research Papers , Vol. 48 , No. 2 , pp.112- 119.
111. Popadiuk, S., Luz, A. R. S., & Kretschmer, C. (2018). Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related?. Revista de Administração Contemporânea, 22(5), pp 639-660.
112. Popadiuk, S., Luz, A. R. S., & Kretschmer, C. (2018). Dynamic Capabilities and Ambidexterity: How are These Concepts Related? Revista de Administração Contemporânea, 22(5), 639–660. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180135>
113. Posch, A., & Garaus, C. (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. Long Range Planning, 53(6), 101878. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.004>
114. Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. (2009). The role of - exploitation ambidexterity in marketing strategy implementation: Resolving the exploration dilemma. Business Research, Vol (2), No (2), pp. 215-240.
115. Preda, Gheorghe, (2014), "Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: toward a research model" ,journal of Management and Marketing, Vol. (12), No.(1), pp.67-74.
116. Quintiliani, A. (2017). The relationship between the market value added of SMEs listed on AIM Italia and internal measures of value creation. The role of corporate strategic planning. International Journal of Financial Research, 9(1), pp. 121-131. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v9n1p121>
117. Rachmawati, W. A., & Lantu, D. C. (2014). "ScienceDirect Servant Leadership Theory Development & Measurement". 115(Icies 2013), pp.387–393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
118. Raffo, D., & Clark, L. (2018). "Using Definitions to Provoke Deep Explorations into the Nature of Leadership". Journal of

- Leadership Education, 17(4), pp.208–218.
<https://doi.org/10.12806/v17/i4/c1>
119. Raisch, S., & Birkinshaw, J. ,(2008)," **Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators**", Journal of management, Vol. (34), No.(3), pp. 375-409.
 120. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G.,& Tushman, M. L.(2009)."**Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance**". Organization Science, Vol(20),No(4) , pp.685–695.
 121. Ramachandran, R., Kandhakumar, P.,& Kannadas, P.(2019). **A Study on Financial Performance Analysis of Alangulam Primary Agriculture Co-Operative Credit Society, Alangulam, Tirunelveli District** . Journal of Interdisciplinary Cycle Research, No (11)Vol,(12), pp.595-604.
 122. Ricciardi, F., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2016). **Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration**. Journal of Business Research,Vol(69),No(11),pp 5487–55493.
 123. Russell, R.F. (2001): **The role of values in servant leadership, leadership** & organization development journal, Vol (22), No (1), pp76-84
 124. Ryckman, O. J. (2017)."**Retention , Mentorship , and Servant eadership**" : An analysis for Retaining 2050 ' s Generals in Today ' s Army.
 125. Saad M, A. S., & Zhengge, T. (2015). **The Impact of Organizational Factors on Financial Performance: Building a Theoretical Model**. International Journal of Management Science and Business Administration, Vol(2),N o(7), pp.51–57.
<https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.27.1005>
 126. Sapienza, H. J., K. G. Smith, &M. J. Gannon (1988) `Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research,' American Journal of Small Business, Vol. 12, No. 3, pp. 45-53.
 127. Schroeder, B. (2016). **“The Effectiveness of Servant Leadership in Schools From a Christian Perspective”**.Vol (8),No(2),pp. 13–18.
 128. Shahzad, F., Fareed, Z. & ZulfiQar, B. (2015), **Impact of Working Capital Management on Firms Profitability: A Case Study of Cement Industry of Pakistan**, Published in The Russian federation European Re-searcher, Vol. (91), No. 2, pp.86-93
 129. Sharma,K. M., & Jain, M.S, (2013). **"Leadership Management: Principles, Models and Theories"**. Global Journal of Management and Business Studies, Vol(3),No(3), pp.2248–9878. <http://www.ripublication.com/gjmsb.htm>

130. Shoo. (2010). **When to be and How to be Ambidextrous, The Relationship between Environmental Pressures Innovation Strategy and Organizational Capabilities.** China, <http://www.sciencebusiness.net/eif/documents/Openinnovation-in-SMEs.pdf>
131. Sichigea, D. F., Ganea, M., & Tupangiu, L. (2011). **Financial Performance Indicators-Instruments in Lending Decision Making. Finante-provocarile viitorului (Finance-Challenges of the Future).** Vol(1),No (13), pp.168-174.
132. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). **A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes.** Journal of management studies,Vol (46),No(5), pp864-894.
133. Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). **Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams.** Organization science, Vol (16),No(5),pp 522-536.
134. Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). **Performance Concepts and Performance Theory. Psychological Management of Individual Performance,** January, pp.1-25. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
135. Spears, L. C. (2010). **Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders.** The Journal of Virtues & Leadership, Vol(1),No(1), pp.25-30.
136. Stone, S., & Gandolfi, F. (2018). **" Leadership, Leadership Styles, And Servant Leadership".** Journal of Management Research, Vol(8),No(4),pp 261-269. <https://www.lasnny.org/wp-content/uploads/2018/11/Leadership-Leadership-Styles-and-Servant-Leadership.pdf>
137. Sultan,S. A. (2014). **Financial Statements Analysis - Measurement of Performance and Profitability: Applied Study of Baghdad Soft-Drink Industry.** Research Journal of Finance and Accounting,Vol(5), No(4),pp 2222-2847.
138. Sun, P. Y. (2013). **The servant identity: Influences on the cognition and behavior of servant leaders.** Leadership Quarterly, 24, 544-557.
139. Taouab, O., & Issor, Z. (2019). **Firm Performance: Definition and Measurement Models.** European Scientific Journal ESJ, Vol(15),No (1),pp. 93-106. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93>
140. Thakore, D. (2013). **Servant leadership.** International Letters of Social and Humanistic Sciences, (07), pp 23-32.

141. Tran,H. Q.,(2015) ,**Organizational Ambidexterity in Small Firms: The Role of Top Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial Orientation** ,Journal of Business & Economic Policy ,Vol.(2), No. (4),pp.31-39.
142. Tsai, H. T., & Ren, S. (2019). **Antecedents of strategic ambidexterity in the context of internationalisation: a panel study of Taiwan Small and median-sized enterprises**. Technology Analysis & Strategic Management, Vol(31),No(8),pp 986-1001.
143. Tuan, L. T. (2016). **Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals: the moderating role of CSR**. Journal of Business Ethics, VOL(135),No(1),pp. 145-159.
144. Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). **Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change**. California management review,Vol(38),N o(4),pp. 8-29.
145. Úbeda ,G. M., Claver,C., E., Marco,L., B., Zaragoza,S., P., & García,L. F. (2018). **High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility**. Journal of Business Research, 88, pp.397-406.<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.045>.
146. Uddin, S., Suzuki, Y. (2011). **Financial Reform, Ownership and Performance in Banking Industry:The Case of Bangladesh**. International Journal of Business and Management,Vol(6),(7), p 28 .
147. Vadapalli, R. (2020). **Banking and financial services. The European Union and National Industrial Policy**, December, pp259–278. <https://doi.org/10.4324/9780203438800-18>
148. Venkatraman, N., Lee, C. H., & Iyer, B. (2007). **Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector**. In Unpublished Manuscript (earlier version presented at the Academy of Management Meetings, 2005).
149. Venugopala A., Krishnan,T.N., Srinivas,U.R.,& Manish K. (2020)” **Finding the microfoundations of organizational ambidexterity Demystifying the role of top management behavioural integration**” Journal of Business Research ,106 (2020) pp 1–11.
150. Veram, E. (2020),**Financial performance, understanding its conceecepts and Lmportance** ,last <https://www.simplilearn.com/financial-performance-rar21-article>
151. Violeta,M. L., & Sorin,B. (2008). Business performances : between profitability , return and growth, [https://Www.Researchgate.Net/Publication/227367581](https://www.researchgate.net/publication/227367581) Business, August 2018,pp 1–12.

152. Wei, Z., Zhao, J., & Zhang, C. (2014). **Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance.** Journal of Engineering and Technology Management, 33,pp 134-153..
<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.06.001>
153. Wilms, R., Winnen, L. A., & Lanwehr, R. (2019). **Top Managers' cognition facilitate organisational ambidexterity: The mediating role of cognitive processes.** European Management Journal, Vol (37),No(5), pp589–600.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.006>
154. Witt , P., Tobias, K. , lambert T. Koch M. B.,(2009)" **Balancing Exploitation and Exploration"** ,
<https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-8349-8397-8%2F1>.
155. Wong, P. T. P., Davey, D., & Church, F. B. (2007). **"Best practices in servant leadership. Servant Leadership Research Roundtable, School of Global Leadership and Entrepreneurship"**, Regent University, Vol (7),No(1).
156. Wu, X., Dou, W., & Fan, Z. (2009).December. **Shifting from knowledge exploitation to knowledge exploration in new product development:** A case study on haier washing machine. In 2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (Vol. 4, pp. 519-523). IEEE.<https://doi.org/10.1109/ICIII.2009.584>
157. Wulf, T.; Stubner, S., & Blarr, W. H. ,(2010)," **Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management: Which Better Predicts Success?**", Leipzig Graduate School of Management ,Vol. (1), No.(89), pp.1-46.
158. Wynder, M. (2004). **Environmental performance as a fifth balanced scorecard perspective: The judgemental effects of environmental concern , perception of ecological risk and perception of financial risk Abstract** :pp. 1–30.
159. Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016). **Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors.** The Journal of Creative Behavior, 50(1), 24-46.
160. Zawaira, T., & Mutenheri, E. (2014), **The Association between Working Capital Management and Profitability of Non-Financial Companies Listed on the Zimbabwe Stock Exchange,** International Journal of Research in Social Sciences, Vol. 3, No. 8, pp.114-120.

Thesis and Dissertation

1. Caffey, R. D. (2012). **The relationship between servant leadership of principals and beginning teacher job satisfaction and intent to stay.** Doctoral dissertation, University of Missouri, Columbia.
2. Chameeva, B. & Tatiana and Dupouet. (2001). **Balancing exploration and exploitation: a formal comparison of punctuated equilibrium and ambidexterity, cahier CEREBEM, no 124-08 Conference. Communication, 124, 1–13.** <http://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00454682/>
3. Chandrasekaran, A. (2009). **Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations,** University of Minnesota .
4. Chraim, A. (2016). **The Impact of Servant Leadership Behaviors on Trust and Organizational Citizenship Behavior.** Concordia University.
5. Heini, O. (2007). **Performance Measurements Designing a Generic Measure and Performance Indicator Model.** 150. <https://www.qualityoflifetechnologies.com/app/uploads/2017/06/Heini2007.pdf>
6. Heinz, A. D. (2017). **Assessing the relationship between lead pastor servant leadership and organizational commitment of church members** (Doctoral dissertation, Northcentral University).
7. Hmood, S. J., Saydam, S., Emeagwali, L. (2015). **Exploring the role of Agility and Ambidexterity Strategies in Enhancing Competitive Performance:** A Case study upon Iraqi North Oil Company's Decision Makers. Thesis of Doctor Philosophy in Business Management. Girne American University
8. Hunter, J., C., (2006):” **The world's most powerful leadership principle**" New York: Crown Business
9. Jackson. S., Sawyers. R.,(2001) “**managerial Accounting A focus on Decision making**”. Harcourt College publishers
10. Laub, J. A. (1999). “**Assessing the servant organization**”. Florida Atlantic University.
11. Melia, D. M.(2009) **.Towards performance measurement in 60 hotels: An incremental approach** (Doctoral dissertation, Delta M. Melia).
12. Mohabir, Shanil(2008)" **The association between ambidexterity ,strategic orientation and business performance in the financial services (banking) sector**" University of Pretoria.
13. Mom, Tom. J. M., Fourné, Sebastian P. L., and Jansen, Justin J. P. (2015), **"Managers' Work Experience, Ambidexterity and Performance: The Contingency Role of the Work Context",** Human Resource Management.

14. Nzioki, S. J. (2011). **The impact of capital adequacy on the financial performance of commercial banks quoted at the Nairobi Stock Exchange** (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
15. Olffen, R.W.M.(2006) "ambidexterity through structure and context", Maastricht University.
home.planet.nl/~batta/Ambidexterity
16. Oukes, T. (2010). **Innovative work behavior: A case study at a tire manufacturer**. Bachelor thesis, University of Twente.
17. Pai, Ashwin(2007)" **Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry**" University of Nottingham.
18. Petro, Y., Ojiako, U., Williams, T., & Marshall, A., (2019), **Organizational Ambidexterity: A Critical Review and Development of a Project-Focused Definition** (Doctoral dissertation, American Society of Civil Engineers.
19. Salvoni, S. (2017). **Aucœ ur du leadership serviteur: la santé psychologique du leader**. HEC Montréal.
20. Spears, L. C., & Greenleaf, R. K. (2005).” **The Understanding and Practice of Servant- Leadership**”. August.
21. Suzuki.O (2018): **Uncovering moderators of organizational ambidexterity: evidence from the pharmaceutical industry**, Industry and Innovation
22. Tempelaar M.P., (2010) ,“ **Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes** “ , Thesis Doctor , Erasmus University Rotterdam .
23. Tracey, N. P. (2014). **Corporate reputation and financial performance: Underlying dimensions of corporate reputation and their relation to sustained financial performance**. Thesis of Doctor Philosophy, Queensland University of Technology, School of Management
24. Wulf, T., & Blarr, W. Henning (2012), **"Organizational Ambidexterity: Implications for the Strategy- Performance Linkage"**, Leipzig Graduate School of Management.
25. Yigit, M., (2013), **Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization**, Master thesis, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of Technology, sweden.
26. Zabiegalski, E. 2015 **"Learning Ambidexterity in Organization"**, Doctor thesis, Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.

الملاحق

ملحق (1) استمارة استبيان

عزيزي ا عزيزتي ..

تحية طيبة وبعد :

يجري الباحث دراسة بعنوان (دراسة العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والاداء المالي في المصارف من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية) ، وهي دراسة ميدانية على المصارف الحكومية والاهلية العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الاوسط ، وتعد جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية من جامعة المثنى .

وبوصفكم صناع القرار ومتخذيهِ في مصارفكم ، انطلاقاً من موقعكم الاداري وتعايشكم مع الاحداث والازمات ميدانيا فانتم الاصلح لتزويد الدراسة بالمعلومات الواقعية والصحيحة ، وعليه يتوجه اليكم الباحث بالاستبانه المرفقة راجياً قرائتها بتمعن والاجابة على فقراتها بوضع علامة (X) في المربع الذي يعكس ارائكم مقابل كل فقرة من فقرات الاستبانه .

ان الباحث على ثقة تامة بانكم ستكونون خير عون لخدمة البحث العلمي في المقام الاول وتطويرا لاداء مصارفكم في المقام الثاني ، علما ان المعلومات الواردة في الاستبانه لاغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بكامل السرية .

مع الشكر والتقدير ..

الباحث
خيرات عطية حمزة

اشراف
ا.م.د سلام جاسم حمود العارضي

المعلومات الديموغرافية

النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ انثى

العمر : ☐ 29-20 سنة ☐ 39-30 سنة

☐ 49-40 سنة ☐ 50 - فاكثر

المؤهل العلمي : ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

الموقع الوظيفي : ☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام

☐ خبير ☐ مدير تنفيذي

☐ رئيس قسم ☐ مدير شعبة

☐ مدير وحدة ☐ مدير فرع

عدد سنوات الخبرة : ☐ 5-1 سنوات ☐ 10-6 سنوات

☐ 15-11 سنوات ☐ 16 - فاكثر

اولاً : القيادة الخادمة : القيادة الخادمة هي عبارة عن احساس يتولد لدى شخص قائم على اساس تقديم الخدمة مقابل تحفيز الاخرين على تحقيق الاهداف (Greenleaf,1977).

المقياس					لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
					1	2	3	4	5
الاصغاء: هو عملية حيوية للتواصل، تمكن القائد من الاستماع والانفتاح على افكار المرؤوسين (Heinz،2017)									
1. نستمع لكل التغذية الراجعة من المرؤوسين مهما كانت بسيطة.									
2. لدينا الاستعداد للاتصال بالموظفين للمشاركة في عملية صنع القرار.									
3. نسعى الى تحديد ارادة المجموعة ونساعد في توضيح تلك الارادة .									
4. نستمع بتقبل لكن ما يقال وما لا يقال (الاستماع الى صوت المرء الداخلي).									
5. لدينا فترة اثناء العمل للتذكير الاستراتيجي كجزء من متطلبات النمو ورفاهية القائد الخادم.									
المقياس					لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
					1	2	3	4	5
العطف: هو الاستجابة لمحنة شخص اخر اذ يصف قدرة القائد على تعزيز التعافي الروحي من المشقة والصدمات الشخصية التي تواجه المرؤوسين (Beck , 2010)									
1. نلتزم بالتواصل مع الموظفين وحل مشاكلهم النفسية باستمرار.									
2. نسعى الى التعاطف مع الاخرين في مشكلاتهم.									
3. نعترف ونقبل المرؤوسين لحاجتهم الى ذلك									

					4. نثق بنوايا الموظف الحسنة وزملاء عمله ونحرص ان لا يرفضون بعضهم كأشخاص				
المقياس					اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
					5	4	3	2	1
السوعي: يعرف الوعي على انه مستوى إدراك القائد لما يجري في المصرف فهو يمثل رصيد مهم لأي قائد، اذ يستفيد القائد الخادم على وجه الخصوص من الوعي لأنه يسمح باكتساب فهم جيد للأعمال الداخلية للمصرف والموظفين (Chraim , 2016)									
					1. نهتم باحتياجات الموارد البشرية لانها حجر الزاوية في اداء المصرف.				
					2. الوعي العام الذاتي يقوي القائد بالخادم.				
					3. يساعد الوعي في فهم القضايا التي تتطوي على الاخلاق والقوة والقيم.				
					4. يوفر الوعي للقائد الخادم القدرة على عرض المواقف بتكامل وشمولية .				
					5. القادة الخادمون يكونوا متيقظين بشكل حاد ولديهم قلق ايجابي بشكل معقول.				
المقياس					اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
					5	4	3	2	1
الاقتناع: يعرف على انه قابلية القائد على إقناع الآخرين بالاستجابة دون اللجوء الى استخدام قوة الإكراه (Brewer, 2010)									
					1. نمارس دور المفاوض مع الموظفين وكذلك الدعوة الى المشاركة في اتخاذ القرار				
					2. نعتد على الاقتناع بدلاً من الاعتماد على السلطة في اتخاذ القرارات داخل المصرف.				
					3. قناعة المرؤوسين الارادية نقطة شروع اتخاذنا للقرارات.				

4. نسعى الى بناء الاجماع داخل المجموعات.					
المقياس					
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
1	2	3	4	5	
التصور: يعني قدرة القائد بالنظر الى المصرف او المشكلة وتحليلها من منظور تصوري وان يجب عليه التفكير فيما وراء الحقائق اليومية (Spears , 2010)					
					1. نستخدم الحدس في التعامل مع سلوكيات التي تصدر عن الموظفين للاستجابة لها وتوظيفها.
					2. لدينا القدرة على رسم سيناريوهات لاحداث المتوقعة.
					3. لدى مصرفنا خطة تطويرية للقادة لتنمية مهارات التحليل الفكري للاحداث.
					4. نسعى لتحقيق توازن دقيق بين التفكير النظري والنهج التشغيلي اليومي.
المقياس					
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
1	2	3	4	5	
البصيرة: تعني فهم واستفادة القائد الخادم من الدروس والتجارب السابقة وكذلك من وقائع الوقت الحاضر والنتائج المحتملة التي يمكن ان تحدث من القرارات المرسومة للمستقبل (Caffey, 2012)					
					1. التعمق في فهم ما وراء المشاكل النفسية التي يعاني منها المورد البشري لاعداد حلول مسبقة لها.
					2. نتوقع مسبقاً ردود الافعال عن القرارات التي تصدر ونستعد لها .
					3. نحاول الربط بين دروس الماضي وحقائق الحاضر والنتيجة المحتملة للقرار في المستقبل.
					4. تنمية العمل الحدسي لدينا وباستمرار .

المقياس					لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
					1	2	3	4	5
الالتزام بتنمية الافراد: التزم القائد بالخدمة والنمو الفردي للبشر وفعل كل ما في وسعه لرعاية الآخرين (Thakore,2013)									
1. ملتزمون بتدريب وتطوير مهارات الموارد البشرية لتزويدهم بمعارف حديثة تلئم متطلبات العمل.									
2. نعتبر المورد البشري في مصرفنا قيمة جوهرية تتجاوز مساهماته الملموسة كعامل.									
3. ندرك المسؤولية الهائلة لفعل كل ما في وسعنا لرعاية النمو الشخصي والمهني للموظفين.									
4. نهتم اهتماماً شخصياً بالأفكار والمقترحات من الجميع.									

ثانياً: البراعة التنظيمية: تعرف بأنها قدرة المصرف على متابعة امرين مختلفين في آن واحد يتمثل احدهما بالبحث واستكشاف استثمارات ومقدرات جديدة تضيف قيمة للمصرف في الامد البعيد والثاني يتمثل باستثمار الفرص الحالية للمحافظة على بقاءها في الامد القريب (Luo & Rui ، 2009).

المقياس					لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
					1	2	3	4	5
استكشاف الفرص: يعرف بانه عملية يتبعها المصرف لتوسع في انشطتها بما يناسب حجم التغيرات والتطورات المستمرة في عالم الأعمال (Hsu et al,2013)									
1. يتابع مصرفنا أفكار المصارف الأخرى داخل									

					نفس الصناعة
					2. ينتهج المصرف استراتيجيات رائدة في مجال الخدمة المصرفية.
					3. نعتمد منهج ابتكار الخدمات كاستراتيجية هجومية
					4. يقدم مصرفنا خدمات ذات ميزات فريدة غير متوفرة في عروض المنافسين
					5. الخدمات التي نقدمها يعتمد ابتكارها على تفضيلات الزبون
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المقياس
اتفق بشدة	اتفق				
1	2	3	4	5	
استغلال الفرص: يعرف على انه قدرة المصرف على تحسين الانشطة القائمة لخلق قيمة للمصرف في الامد القريب من خلال مواجهة المتطلبات الحالية للعملاء والزبائن ، وتوسيع المهارات والمعرفة والخدمات (Freihat ، 2020)					
					1. يتم تحليل المنتجات والعمليات للبحث عن التحسينات
					2. يسعى مصرفنا إلى تحسين العمليات لتقليل التكاليف
					3. يسعى مصرفنا الى تقليل التكاليف التي يتحملها العميل من خلال تحسينات العملية
					4. يسعى مصرفنا إلى تحسين عملية تقديم الخدمة لتقليل الوقت المستغرق في إنتاج الوحدة
					5. يسعى مصرفنا إلى إضافة قيمة للخدمات

من خلال تحسينات العملية					
المقياس	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	5	4	3	2	1
هيكل تنظيمي متمايز: يعرف التمايز الهيكلي بأنه العملية التي يقوم من خلالها المصرف بفصل الأنشطة الخاصة بالاستغلال الامثل لفرص عن الأنشطة الخاصة بالبحث والاستكشاف إلى وحدات تنظيمية متميزة (Raisch et al, 2009)					
1. لدينا وحدة او شعبة تعنى ببحوث الزبائن.					
2. يمتلك مصرفنا (اقسام ، شعب ، وحدات) مستقلة تعزز عمليات الابداع والابتكار					
3. يستند الهيكل التنظيمي لمصرفنا على الاساس الجغرافي بوجود فروع في المحافظات لتلبية احتياجات الزبائن.					
4. هنالك تواصل بين اقسام مصرفنا تؤدي الى تدفق البيانات والمعلومات					

تمثل ركيزة اساسية لبقاء ونمو واستمرار المصارف وازدهارها (Shahzad et al,2015)

					1. نفقات مصرفنا في الحد الادنى لها
					2. مصرفنا يحقق ارباح ملائمة تجذب جميع اصحاب المصلحة
					3. تهتم الادارة العليا في مصرفنا بتحقيق هدف الربحية بجانبه الاقتصادي والمحاسبي
					4. توظف ارباح مصرفنا في استثمارات متنوعة جديدة لمواجهة المخاطر
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المقياس
1	2	3	4	5	
القيمة سوقية: هي الفرق بين القيمة السوقية الإجمالية ورأس المال المستثمر اذ تعد المقياس النهائي لاداء المصرف وبالرغم من امكانية حسابها لفترة معينة من الوقت الا انه يمكن حسابها لفترات عدة ولذلك لغرض بيان الفرق والتغيرات في القيمة المضافة ومعرفة اذا كان هناك انعكاس او تحسن فيها (Sakini & Awawdeh,2018)					
					1. يعمل مصرفنا على تعزيز ثروة اصحاب المصلحة.
					2. الخطة الاستراتيجية لمصرفنا هو خلق قيمة لاصحاب المصالح
					3. السعر السوقي لاسهم مصرفنا عالية جداً
					4. لدى مصرفنا سياسة واضحة تجاه الحفاظ على القيمة السوقية له
					5. تتابع الادارة العليا تقلبات البيئة الخارجية والتي تؤثر على القيمة السوقية لاسهم المصرف
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المقياس
1	2	3	4	5	
كفاية راس المال: القدرة المالية النهائية للوفاء بالالتزامات المترتبة على المصرف و تمثل خط الدفاع الذي يحمي المصرف من التعرض للخسائر الناشئة وفي ذات الوقت تمثل					

النسبة التي تعمل على امتصاص الخسائر سواء كانت متوقعة او غير متوقعة والتي تحدث نتيجة تنفيذ الانشطة والاستثمارات المختلفة للمصرف (Bunea et al،2009)					
					1.مصرفنا قادر على الوفاء بالتزاماته المالية
					2. مصرفنا قادر على امتصاص الخسائر دون ايقاف عمليات التداول
					3. مصرفنا قادر على امتصاص الخسائر في حالة الازمة المالية
					4.تلتزم الادارة العليا بتوجيهات البنك المركزي فيما يخص كفاية راس المال
					5. تعتمد الادارة العليا استراتيجية توظيف للسيولة دون التأثير على كفاية راس المال

ملحق (2)

مجتمع الدراسة

المصرف	الفروع المستجيبة للدراسة	سنة التأسيس	رقم القانون	راس المال عند التأسيس
الرشيد	595 ساوة	1988	52	(1)مليار دينار
	السماوة 35			
	21 كربلاء			
	526 الحسين			
	511 الطف			
	الديوانية 16			
	حلة 5			
	فرع الجسر (بابل)			
الرافدين	السماوة	1941	33	(50)الف دينار
	الخضر			
	الرميثة			
	كربلاء			
	139 الشهداء			
	الديوانية الجانب الايمن 217			
	الديوانية 315			
	بابل 299			
	فرع الجسر 103			
الزراعي	السماوة	1935	51	
	الديوانية			
	بابل			
العقاري	السماوة	1948	18	(1)مليون دينار
	الديوانية			
TBI العراقي للتجارة	كربلاء	2003	20	(1.1)مليار دينار
	بابل			
بغداد	السماوة	1992		(100)مليون دينار

			الديوانية	
(250)مليار دينار		2016	السماعة	الجنوب الاسلامي
			الديوانية	
(600)مليون دينار		1999	655السماعة	الخليج التجاري
			الحلة	
(2)مليار دينار		2001	السماعة	ايلاف الاسلامي
			الحلة	
(1)مليار دينار		1994	الديوانية	المتحد للاستثمار
			الحلة	
(5)مليون دينار		2009	الحلة	العالم الاسلامي
(100)مليار دينار		2011	كربلاء	التنمية الدولي
			الحلة	
(200)مليون دينار		1999	الحلة	الاقتصاد للاستثمار والتمويل
(85)الف دولار		2006	الديوانية	الطيب الاسلامي
(250)مليار دينار		2002	كربلاء	الاتحاد العراقي
			الديوانية	
(100)مليار دينار		2016	كربلاء	الدولي الاسلامي
(400)مليون دينار		1995	كربلاء	الاهلي العراقي

ملحق (3)

الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الاستثمارات				حجم العينة	الفروع المستجيبة للدراسة	المصرف
نسبة الاستجابة	الصالحة للتحليل	المسترجعة	الموزعة			
%100	5	5	5	230	595ساوة	الرشيد
%75	6	8	8		الساوة 35	
%100	6	6	6		21كربلاء	
%100	4	4	4		526الحسين	
%100	7	7	7		511الطف	
%100	7	7	7		الديوانية 16	
%100	19	19	19		حلة 5	
%100	6	6	6		فرع الجسر الفيحاء 272	
%100	6	6	6		الساوة	الرافدين
%100	3	3	3		الخضر	
%100	4	4	4		الرميثة	
%86	6	7	7		كربلاء	
%100	5	5	5		139الشهداء	
%100	9	9	9		الديوانية الجانب الايمن 217	
%100	14	14	14		الديوانية 315	
%100	6	6	6		بابل 299	
%90	9	10	10		فرع الجسر 103	
%100	4	4	4		الساوة	الزراعي
%100	5	5	5		الديوانية	
%83	5	5	6		بابل	
%100	5	5	5		الساوة	العقاري
%100	5	5	5		الديوانية	
%100	6	6	6		كربلاء	TBI العراقي للتجارة

%100	7	7	7		بابل	
%67	2	3	3		السماعة	بغداد
%50	4	6	8		الديوانية	
%100	2	2	2		السماعة	الجنوب الاسلامي
%75	3	3	4		الديوانية	
%50	2	2	4		655السماعة	الخليج التجاري
%75	3	4	4		الحلة	
%67	2	3	3		السماعة	ايلاف الاسلامي
%33	1	2	3		الحلة	
%60	3	5	5		الديوانية	المتحد للاستثمار
%50	2	4	4		الحلة	
%100	1	1	1		الحلة	العالم الاسلامي
%100	2	2	2		كربلاء	التنمية الدولي
%50	2	3	4		الحلة	
%60	3	5	5		الحلة	الاقتصاد للاستثمار والتمويل
%100	2	2	2		الديوانية	الطيف الاسلامي
%67	2	3	3		كربلاء	الاتحاد العراقي
%60	3	4	5		الديوانية	
%50	1	2	2		كربلاء	الدولي الاسلامي
%50	1	2	2		كربلاء	الاهلي العراقي
	200	221	230			المجموع

ملحق (4)

قائمة باسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبيان

ت	الاسم	اللقب العلمي	التخصص الدقيق	الجامعة
1	د. اثير عبدالامير حسوني	استاذ	ادارة تسويق	جامعة القادسية
2	د. صفاء تايه محمد حسين	استاذ	نظم المعلومات وادارة التسويق	جامعة الكوفة
3	د. علاء فرحان طالب الجبوري	استاذ	ادارة اعمال	جامعة كربلاء
4	د. معن وعدا الله المعاضيدي	استاذ	الادارة الاستراتيجية	جامعة الموصل
5	د. حسين فلاح ورد	استاذ مساعد	ادارة التسويق	جامعة القادسية
6	د. زينب هادي معيوف الشريفي	استاذ مساعد	سلوك تنظيمي	جامعة الكوفة
7	د. سعد مجيد عبد علي الجنابي	استاذ مساعد	ادارة مالية	جامعة المثنى
8	د. علي حميد هندي العلي	استاذ مساعد	ادارة مالية ومصرفية	جامعة الكوفة
9	د. وليد عباس جبر الدعمي	استاذ مساعد	الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة	جامعة الكوفة

Abstract

This study seeks to analyze the results of the relationship between servant leadership in its dimensions (listening, kindness, awareness, persuasion, perception, insight, and commitment to the development of individuals) with the financial performance in its dimensions (liquidity, profitability, market value, and capital adequacy), through the employment of organizational Ambidexterity as a mediating variable in its dimensions (exploration of opportunities, exploitation of opportunities, and differentiated organizational structure) and in to which extent this mediation will contributes to interpreting and analyzing the above relationship.

The study based on main hypothesis which says that (there is statistically significant indirect effect between servant leadership and financial performance through organizational Ambidexterity).

The study adopted the descriptive analytical approach to test and analyze the results by using the questionnaire as a main tool for collecting data and information.(230) questionnaire all have been distributed to decision makers in governmental and private sector banks operating in Baghdad and the Middle Euphrates region. (221) questionnaire were retrieved. (200) questionnaire were valid for analysis. These questionnaire have been analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Version (26) as well as SPSS Amos Version (24) with Path Analysis.

One of the most important results the study has been reached is that proving its main hypothesis By inferring the result which showed us that the financial performance of the study sample banks changes according to the servant leadership approach, and this change increases positively when the relationship is mediated by organizational Ambidexterity.

Keywords: Servant Leadership, Organizational Ambidexterity, Financial Performance

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Muthanna

College of Administration and Economics

Department of Finance and Banking Sciences



Studying in the Relationship between servant leadership style and financial performance in Banks through the Mediating role of organizational Ambidexterity
(An analytical study to the views of sample of private and governmental banks leaders)

Master Thesis Submit

**to the board of Administration and Economic College –
Muthanna University as apart of fulfilment to obtaining a
Master's degree in Financial and Banking Sciences**

by

Kayrat Atiyah Hamzah

Supervised By

Assist.Prof: Salam Jassim Hmood

1443 H.O

2021 A.D