



أثر القيادة الروحية على الذكاء التنظيمي

"دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالإدارات العامة في المصارف التجارية الليبية العامة
بالمنطقة الشرقية"

أ.د. وائل محمد جبريل

عمر عياد عبد الواحد

أستاذ إدارة الأعمال، جامعة درنة

طالب ماجستير بقسم الإدارة والتشغيل، الأكاديمية الليبية فرع الجبل الأخضر

w.gabrel@uod.edu.ly

Omaraldrase168@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/05/22 : تاريخ القبول: 2026/08/26 : تاريخ النشر: 2026/09/01

الكلمات المفتاحية:

المستخلص

القيادة الروحية، الذكاء التنظيمي، المصارف التجارية الليبية العامة، المنطقة الشرقية، ليبيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الروحية على الذكاء التنظيمي في المصارف التجارية الليبية العامة بالمنطقة الشرقية، ولتحقيق أهدافها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، "فقد قام الباحث بتطوير استبانة معتمداً على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها؛ تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارات العامة بالمصارف التجارية الليبية العامة بالمنطقة الشرقية، والبالغ عددهم (952) عاملاً، فيما تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية بلغ حجمها (278) عاملاً، ولتحليل البيانات، تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها. أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام لكل من القيادة الروحية والذكاء التنظيمي في المصارف محل الدراسة جاء مرتفعاً، كما كشفت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الروحية على الذكاء التنظيمي؛ وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم وتطوير مستوى الذكاء التنظيمي، من خلال تعزيز ممارسات القيادة الروحية في المصارف محل الدراسة.

The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Intelligence "A Field Study on a Sample of Employees at the General Administrations of Public Commercial Banks in the Eastern Region, Libya"

Omar Ayad Abdelwahid

Prof. Dr. Wael Mohammed Gabrel

Master's Student, Department of Management and Organization,
Libyan Academy – Al-Jabal Al-Akhdar Branch.

Professor of Business Administration at the
University of Derna.

Received :22/05/2026

Accepted: 26/08/2026

Published: 01/09/2026

Abstract

This study examined the effect of spiritual leadership on organizational intelligence in Libyan public commercial banks in the Eastern region. A descriptive correlational design was employed. Data were collected through a validated and reliable questionnaire administered to a proportionate stratified random sample of 278 employees drawn from a population of 952 employees in the general administrations of the targeted banks. The data were analyzed using appropriate descriptive and inferential statistical techniques. The findings revealed high levels of both spiritual leadership and organizational intelligence. Moreover, spiritual leadership had a statistically significant effect on organizational intelligence. The study recommends strengthening spiritual leadership practices to enhance organizational intelligence and improve organizational effectiveness in Libyan public commercial banks.

Keywords

Spiritual leadership; organizational intelligence; Libyan public commercial banks; Eastern region; Libya.



© The Author(s) 2026. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4).

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تشهد المنظمات في الوقت الراهن تحديات متسارعة ناجمة عن تعقّد بيئة العمل وتسارع التغيرات غير المتوقعة، الأمر الذي يفرض عليها تبني نهج مستمر للتطوير والتكيف عبر التوظيف الفعّال للذكاء التنظيمي، بما يعزّز قدرتها على الاستجابة لهذه التحولات، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة، لحدائته وأثره الإيجابي في تحسين أداء المنظمات؛ إذ يسهم في تعبئة طاقاتها الفكرية، وتعظيم الاستفادة من مواردها البشرية، وتمكينها من جمع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معرفة داعمة لاتخاذ قرارات سريعة ورشيقة في المواقف المفاجئة، فضلاً عن تعزيز قدرتها على التكيف المستمر وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (كامل، 2024؛ Le et al., 2024)؛ لذلك أصبح إلزاماً على قادة المنظمات أن يمتلكوا مهارات الذكاء التنظيمي، وكما أشار (Albrecht (2003 بان المنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي تستغل الإمكانيات الحقيقية للقوى العقلية التي تمتلكها، فمثلما يمتلك الفرد الذكاء فإن المنظمة أيضاً لها ذكاء، فالذكاء التنظيمي استراتيجي ضروري للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمات، كما أنها تؤثر على القدرة الإبداعية للمنظمات، وإرساء منهجية في دعم وتعزيز سمعتها (Shahtalebi et al., 2013)، والتخلص من الظواهر السلبية التنظيمية التي تظهر في ميدان العمل من خلال تبني أبعاد الذكاء التنظيمي وتوظيفها واستثمارها بشكل فعال (عربو و الجليلي، 2025).

وفي المقابل، تُعد القيادة الروحية نمطاً حديثاً من القيادة، يركز على ترسيخ القيم الروحية في بيئة العمل، بما يسهم في تحفيز المسؤولين وتحقيق أهداف المنظمة؛ إذ تؤدي دوراً مهماً في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام (جبار، 2021)، كما تسهم في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحفز الممارسات الأخلاقية في بيئة العمل (Andargie et al., 2026؛ الرواشدة وآخرون، 2020)، وتبرز أهميتها كذلك في دعم التطور المعرفي وتحسين جودة الحياة العمل من خلال تعزيز القيم الروحية والاجتماعية (يوسفي وعروسي، 2018)؛ إضافة إلى ذلك، تعد محفزاً أساسياً لتنمية الدافعية الذاتية والجماعية، بما يعزز مستويات الإنتاجية والالتزام التنظيمي (العمامي، 2024).

وفي سياق متصل، تُظهر العلاقة بين القيادة الروحية والذكاء التنظيمي إمكاناتٍ واعدة لتهيئة بيئة عمل متكاملة تعزّز التزام العاملين وتحسّن مستويات أدائهم؛ إذ تمكّن القيادة الروحية المدعومة بذكاءٍ تنظيمي مرتفع من توجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة، مع مراعاة القيم الأخلاقية والروحية التي تنعكس إيجاباً على رضا العاملين وثقافتهم، ويسهم هذا التكامل في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية تركز على التطوير المستدام وتحقيق النجاح طويل الأمد (غني، 2020)؛ وفي هذا الصدد، يؤكد (Abdisa & Bekele, 2026) أن القيادة القائمة على الحكم الأخلاقي، والتعاون، والذكاء العاطفي، والرؤية الملهمة تمثل ضرورة استراتيجية لتعزيز فاعلية المنظمات في بيئات العمل المعاصرة.

وتُعدّ ليبيا، بوصفها إحدى الدول النامية الساعية إلى الارتقاء بمستوى مؤسساتها وتحقيق أهداف التنمية، معنيّة بتبني مفاهيم إدارية حديثة، وفي مقدمتها الذكاء التنظيمي، من خلال إبراز أهميته وتفعيل ممارساته على نحوٍ منهجي، إلى

جانب ترسيخ القيادة الروحية التي أضحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها لتعزيز الأداء الفعال، ويكتسب هذا التوجّه أهمية خاصة في قطاع المصارف التجارية الليبية العامة، بوصفه أحد الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني؛ وعلى الرغم من الأهمية البالغة لهذا القطاع، فإنه لم ينل نصيباً كافياً من الاهتمام البحثي؛ الأمر الذي حفّز الباحث على إجراء هذه الدراسة لاستكشاف طبيعة أثر القيادة الروحية على الذكاء التنظيمي في المصارف التجارية الليبية العامة، من وجهة نظر العاملين في الإدارات العامة بالمنطقة الشرقية.

مشكلة الدراسة:

تتعرض منظمات الأعمال المعاصرة إلى العديد من التحديات وتعيش ظروفاً غاية في الصعوبة في عالم يتسم بالتغير السريع وأسواق شديدة المنافسة مما يلزمها تكيف استراتيجياتها وإجراءاتها لامتلاك خصائص تنافسية تمكنها من تحسين كفاءتها والاستجابة السريعة والتوافق مع البيئة (الورفلي، 2026؛ Jaafar et al., 2025؛ الفرجاني والطيرة، 2023).

وفي هذا الإطار؛ يُعد الذكاء التنظيمي أحد المقومات الأساسية للنجاح التنظيمي، حيث يسهم في تمكين المنظمات من أداء مهامها بكفاءة وفاعلية، كما أن تطوير الذكاء التنظيمي يُعد توجهاً مستمراً تسعى إليه المنظمات لما يترتب عليه من مزايا متعددة؛ إذ أن تحسينه ينعكس إيجاباً على تحقيق نجاحات على المدى القصير، ويمنح المنظمات رؤية أوضح للنمو والاستمرار والبقاء على المدى البعيد، فضلاً عن دوره في تعزيز الروح المعنوية للعاملين، وتهيئة فرص أكثر ملائمة للنجاح والتطور المهني والشخصي (Fahami et al., 2013؛ Razavi et al., 2012).

وفي سياق متصل؛ فإن المنظمات المصرفية والمالية تواجه العديد من المشكلات التنظيمية والمالية (Hasan, 2023)؛ وهذا ما دل عليه تقرير ديوان المحاسبة لسنة (2022)، وتقرير هيئة الرقابة الإدارية (2023)، واللذين ذكرا بأن المصارف التجارية في ليبيا تعاني من العديد من المشاكل الإدارية والتسويقية، والتي قد تؤثر على سمعتها؛ والمتمثلة في عدم إعطاء عدد كافٍ من ساعات التدريب للارتقاء بالكفاءة المهنية للعاملين بالفروع لدى بعض المصارف التجارية، الأمر الذي قد انعكس على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، فضلاً عن عدم الامتثال لمعايير الاختيار والتعيين بالنسبة للوظائف القيادية العليا، علاوة على عدم تفعيل نظام مراقبة قواعد البيانات والمنظومة المصرفية بالرغم من وجوده.

وعليه، لم يعد مستغرباً أن تشهد المصارف حالة من التنافس المتزايد في سعيها إلى تبني حلول بديلة وفعالة لمواجهة هذه التحديات ومعالجتها؛ فانتهجت أساليب للذكاء التنظيمي، حيث اتجهت إلى تفعيل الخدمات الإلكترونية لخدمة زبائنها من خلال الشراء عبر البطاقات الإلكترونية والتطبيقات الذكية؛ وذلك من أجل الحفاظ على سمعتها، فالأداء المالي في المصارف التجارية الليبية يتفاوت من مصرف إلى آخر (مادي، 2020)، لقد أسهم ذلك في إحداث تحول جوهري في أساليب تفاعل العملاء مع المصارف، حيث أتاح توفير السرعة والمرونة وسهولة الوصول إلى الخدمات، مما قلل من الجهد والوقت المبذول في إنجاز المعاملات؛ وفي المقابل، حققت المصارف التجارية في ليبيا من خلال

تبنى هذه الخدمات مزايا متعددة، من أبرزها رفع الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق المصرفي (الناكوع ، 2026).

إن المصارف التجارية الليبية لن تكون قادرة على التنافسية والاستدامة في السوق بما يعزز سمعتها التنظيمية، إذا ما سادت المنافسة النشاط المصرفي ، والتي بدأت ملامحها تظهر في السوق الليبية، خاصة بعد صدور القانون رقم (1) لسنة 1993 ، بشأن المصارف والنقد والائتمان، الذي سمح بتأسيس المصارف التجارية الخاصة في شكل شركات مساهمة ليبية ، وإجازة الإذن للمصارف غير الوطنية (الاجنبية) بفتح فروع أو وكالات لها في ليبيا، وذلك وفقاً للشروط التي يحددها مصرف ليبيا المركزي بعد موافقة ما يسمى باللجنة الشعبية العامة (سابقاً) (الكبخيا والزليتنى، 2014)؛ وتعتبر المصارف التجارية الليبية جزء من هذا التشكيل التنظيمي الذي هو بحاجة ماسة إلى الاهتمام بما هو مُدخّر لديها من العقول المفكرة والتي تُدير هذه المصارف بطرائق ربما بحاجة الى صقل وتوعية من أجل القيام بمهام الإدارة التي تسهل عمل تلك المصارف وتكفل القيام بالمهام الموكلة إليها وتقديم خدمات تتناسب مع متغيرات هذ العصر، وبما يخدم ويعضد سمعتها؛ ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال وجود قيادة فاعلة تعمل على دعم العاملين وتوفير بيئة عمل محفزة، بما يسهم في تعزيز العلاقات الإيجابية بين الإدارة والموظفين من جهة، وبين أفراد المنظمة فيما بينهم من جهة أخرى (Fadil, 2026).

وبالتالي، فإن نجاح أي منظمة يتحدد إلى حد كبير بنوعية النمط القيادي الممارس في إدارتها؛ إذ لا يكفي الاعتماد على وظائف الإدارة التقليدية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لضمان إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، بل لا بد من أن يمتلك القائد الإداري القدرة على كسب تعاون العاملين من خلال تبني رؤية مشتركة وقيم تتوافق مع احتياجاتهم المعنوية والروحية، ويؤدي ذلك بدوره إلى تعزيز مستويات الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي لديهم (Fry, 2003)، وهذا هو محور القيادة الروحية، حيث تعتبر أحد الأنماط القيادية المؤثرة في تعزيز القيم الروحية ولارتقاء بالأخلاق مما ينعكس إيجابيا على سلوك العاملين في المنظمات المعاصرة، ويسهم في تعزيز ارتباطهم النفسي بالمنظمة التي يعملون بها (العمامي، 2024)، كما أن أساليب القيادة الروحية والقيادة القائمة على القيم قد شهدت انتشاراً متزايداً، وأصبحت تحظى باهتمام واسع في كلٍ من القطاعين العام والخاص على حدٍ سواء (Abdisa and Bekele., 2026).

وفقاً لما تم توضيحه، يمكن القول، تُعتبر القيادة الروحية أحد العوامل الرئيسة التي لربما أن تسهم في تعزيز الذكاء التنظيمي، على الرغم من تعدد العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في الذكاء التنظيمي؛ حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة الروحية تلعب دوراً محورياً في خلق بيئة إدارية داعمة تُسهّل بناء رؤية استراتيجية واضحة، وتعزيز تبادل المعرفة، وترسيخ مفهوم المصير المشترك بين أعضاء المنظمة (Fry et al., 2017)؛ كذلك تعزز القيادة الروحية قيم التعاطف والرغبة في العطاء، مما يُسهم في خلق ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون (تميمي، 2023)؛ أيضاً تعضد القيادة الروحية قدرة الأفراد على مواجهة الضغوط والتحديات من خلال تعزيز المرونة النفسية والإحساس بالمعنى والهدف في العمل (Benefiel et al, 2014)؛ فضلاً عن ذلك، للقيادة الروحية دور واضح في تحقيق التميز

التنظيمي (المعاضدي وسلمان، 2024)، علاوة على أن القيادة الروحية أثّر بارز في البراعة التنظيمية للمنظمات (نجم وآخرون، 2024)، ويُلاحظ أن الواقع العملي في منظمات اليوم بأن القيادة الروحية القائمة على المبادئ الأخلاقية والقيم الروحية، قد أصبحت متغير مهم اتسع الاهتمام والعناية به في الدراسات الإدارية والتنظيمية وركيزة أساسية في حل المشكلات وتغلب ونجاح المنظمات (بطيحات، 2025) .

علاوةً على ما سبق، ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة، ورغم ما أكدته من أهمية كبرى من القيادة الروحية والذكاء التنظيمي، إلا أن هناك قدرًا من الغموض لا يزال يكتنف طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، ويُلاحظ أن معظم الدراسات السابقة قد ركزت على دراسة علاقتهما بمتغيرات أخرى، دون التطرق بشكل مباشر إلى تحليل العلاقة بين القيادة الروحية والذكاء التنظيمي - في حدود علم الباحث - مما يشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل؛ الأمر الذي يشكل فجوة معرفية تحتاج إلى مزيد من البحث والتقصي حول أثر القيادة الروحية على الذكاء التنظيمي في المنظمات الخدمية العاملة في البيئة الليبية؛ خاصة وقد أوضحت بعض الدراسات إن هناك مستويات متباينة فيما يتعلق بمضامين متغيري الدراسة في البيئة الليبية (الورفلي، 2024؛ إمشير، 2023؛ الصويحي، وعبدالسيد، 2022؛ رضوان والفايدي، 2022؛ عبدالله وآخرون، 2021؛ جبريل، 2018)، وهذا مدعاة للفحص والبحث والتدقيق العلمي حول مستوياتهما، فضلاً عن العلاقة التأثيرية بينهما، إضافةً إلى ذلك، ما أوصت به العديد من الدراسات في البيئة الليبية والعربية والأجنبية بالتركيز على متغيرات الدراسة وإعطائها أهمية كبيرة وربطها مع متغيرات أخرى (Abdisa and Bekele., 2026؛ المحلاوي وآخرون، 2025؛ Hamzaa et al., 2025؛ Gong & Kanwal، 2025؛ الورفلي، 2024؛ Le et al., 2024؛ محمد، 2024؛ أ؛ السالم، 2021؛ تميمي، 2023؛ زويتى، 2022، الثوابية، 2022). تأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

➤ ما مستوى الذكاء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر العاملين بالإدارات العامة في المنطقة الشرقية؟

➤ ما مستوى القيادة الروحية بالمصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر العاملين بالإدارات العامة في المنطقة الشرقية؟

➤ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الروحية على الذكاء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر العاملين بالإدارات العامة في المنطقة الشرقية؟

أهداف الدراسة:

➤ تحديد مستوى الذكاء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر العاملين بالإدارات العامة في المنطقة الشرقية.

➤ تبين مستوى القيادة الروحية بالمصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر العاملين بالإدارات العامة في المنطقة الشرقية.

- التعرف على طبيعة أثر القيادة الروحية على الذكاء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر العاملين بالإدارات العامة في المنطقة الشرقية.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات والتي ربما أن تعزز القيادة الروحية وتعضد الذكاء التنظيمي بالمصارف محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

وتتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة والمتمثلة في (القيادة الروحية، الذكاء التنظيمي) والتي تُعد من المفاهيم الحديثة التي تسهم في نجاح المنظمات واستدامتها.
- تعتبر هذه الدراسة الأولى في البيئة الليبية -على حد علم الباحث- والتي تحاول التعرف على أثر القيادة الروحية على الذكاء التنظيمي في المصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر الموظفين بالإدارات العامة في المنطقة الشرقية.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الإدارية بصفة عامة، ومجال العلوم السلوكية والاستراتيجية بصفة خاصة.
- قد تساهم هذه الدراسة في فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع؛ وذلك من خلال ما ستقدمه هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بمتغيرات الدراسة، وبالتالي ستساعد في إثراء المكتبة الليبية في هذا المجال.
- تبرز أهمية الدراسة في استهدافها لأحد أهم القطاعات في ليبيا وهو القطاع المصرفي، خاصة المصارف التجارية العامة لما لها من دور بارز على الاقتصاد الليبي، كما تساهم بشكل كبير في نموه، فهي تعتبر رافد مهم في مجالات التنمية والتطوير لمختلف القطاعات، وذلك من خلال ما توفره من الأموال اللازمة لدعم المشاريع في الدول، بالإضافة إلى خدماتها المتنوعة التي تساهم بها وتقدمها للمواطنين في ليبيا، وبالتالي فإنه من الأهمية بمكان توجيه العناية والاهتمام البحثي لدراسة المشاكل التي تعترى تلك المصارف.
- قد تقيد الدراسة الحالية صناع القرار في الإدارات العليا بالمصارف قيد الدراسة والأطراف ذات العلاقة بما تنكشف من نتائج وما تُقدم من توصيات.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الروحية على الذكاء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر العاملين بالإدارات العامة في المنطقة الشرقية.

الفرضيات الفرعية:

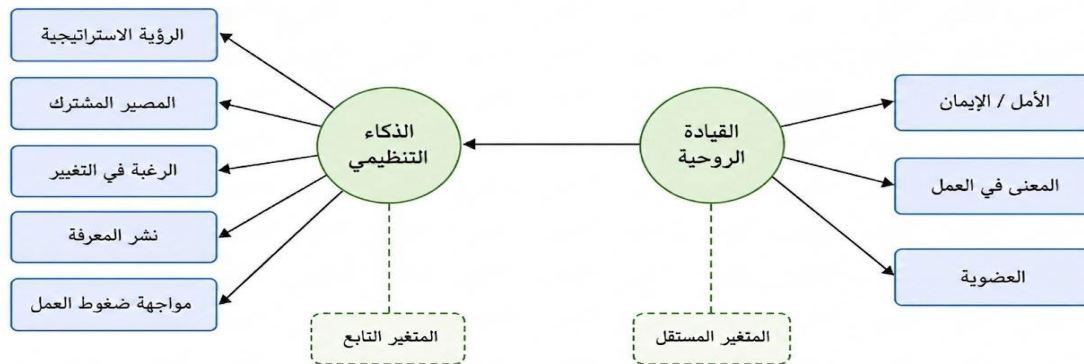
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد الأمل والإيمان على الذكاء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر العاملين بالإدارات العامة في المنطقة الشرقية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد المعنى في العمل على الذكاء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر العاملين بالإدارات العامة في المنطقة الشرقية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد العضوية على الذكاء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر العاملين بالإدارات العامة في المنطقة الشرقية.

6.1 نموذج الدراسة:

اعتماداً على بعض ما ورد في الدراسات السابقة وانسجاماً مع أهداف هذه الدراسة، فإن نموذجها اشتمل على متغير مستقل ومتغير تابع، تمثل المتغير المستقل في القيادة الروحية من خلال الأبعاد التالية: (الأمل / الإيمان، المعنى في العمل، العضوية)، في حين المتغير التابع فتجسد في الذكاء التنظيمي من خلال الأبعاد التالية: (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، نشر المعرفة، مواجهة ضغوط العمل). والشكل (1) يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بعض الدراسات .

شكل(1) : نموذج الدراسة.

التعاريف الإجرائية:

القيادة الروحية: عرفت على أنها: "مجموعة من القيم والمواقف والسلوكيات التي تهدف في جوهرها الباطن إلى تحفيز الذات والآخرين، ليتولد لديهم الشعور بالبقاء الروحي من خلال الالتزام والعضوية" (fry, 2003:20)؛ وأشار إليها نجم وآخرون (2024) بأنها استخدام القيم والاتجاهات والسلوكيات المطلوبة لتحفيز الذات والآخرين بما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية وتعزيز كفاءة وفعالية المنظمة؛ أما (Suardana et al., 2026) أشار بأن القيادة الروحية هي نمط قيادي يركز على فهم وتطبيق القيم، والأخلاق، والمعايير السلوكية من قبل القائد أثناء ممارسته لعملية القيادة، بحيث تنتقل هذه القيم والأخلاق والمعايير التي يتبناها القائد ويفهمها ويطبّقها إلى أتباعه.

ويعرف الباحثان القيادة الروحية إجرائياً بأنها مجموعة من القيم والروحانيات التي تُدمج في ثقافة المصارف التجارية الليبية محل الدراسة ورؤيتها وتبناها قيادتها، بهدف خلق مناخ عمل روحاني يعزز الانتماء، مما يدعم السلوك الإيجابي ويسهم في تحقيق رفاهية العاملين. ويتجلى ذلك من خلال أبعادها الأساسية، والتي تشمل تعزيز الشعور بالعضوية والانتماء، وغرس الأمل والتفاؤل، وتوضيح المعنى في العمل للأفراد لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

الذكاء التنظيمي: "قدرة المنظمة على إدراك التغيرات البيئية المختلفة والتعامل معها بمرونة، واستثمار الموارد المالية والبشرية المتاحة بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة" (الورفلي، 2024 : 96)؛ أما (Harahap et al., 2025) فقد أشار إليها بأنها عنصراً حاسماً في قدرة المنظمة على فهم احتياجات المجتمع والاستجابة للقضايا الاجتماعية وإدارة التغيير الداخلي بفعالية، فهي ليست مجرد أصل تكنولوجي أو نظامي، بل أيضاً تمثل لثقافة التعلم والتفكير الجماعي داخل المنظمة.

ويعرف الباحثان الذكاء التنظيمي إجرائياً بأنه : قدرة المصارف التجارية الليبية قيد الدراسة على توجيه مواردها البشرية والإدارية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة، من خلال تعزيز الرؤية الاستراتيجية، وتحفيز الرغبة في التغيير، ونشر المعرفة، وتمكين العاملين من مواجهة الضغوط بفعالية، ويسهم ذلك في تحسين مستوى الأداء التنظيمي ودعم استدامة المصارف على المدى الطويل.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تناول متغيري القيادة الروحية والذكاء التنظيمي.
- الحدود المكانية: ركزت الدراسة على العاملين في الإدارات العامة بالمصارف التجارية الليبية العامة في المنطقة الشرقية (التجارية الوطني، الوحدة).
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفترة 14 ديسمبر لسنة 2025 إلى 29 يناير 2026

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الذكاء التنظيمي (Organizational Intelligence):

مفهوم وتعريف الذكاء التنظيمي:

يعود مصطلح الذكاء إلى الكلمة اللاتينية (Intelligence) وتعني لغوياً الفكر أو العقل Intellect، والذكاء أو الفطنة (Sagacity)، واصطلاحاً يقصد بالذكاء التنظيمي (Organizational Intelligence – OI) المقدرة الفكرية للمنظمة على معالجة المشكلات التنظيمية، وذلك من خلال إمكانياتها البشرية والفنية؛ ويرى حسن (2025) إلى أن الذكاء التنظيمي يُعد أحد أشكال الذكاء الإنساني، وأحد المداخل المتقدمة التي تسهم في تنمية قدرة المنظمات على التكيف المرن مع المتغيرات البيئية المختلفة، كما يبرز دوره في تعزيز قدرات المنظمات، على تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي المتمثلة في: نشر المعرفة، والرغبة في التغيير، والمواءمة والتطبيق، ومواجهة ضغوط العمل، بما يدعم كفاءتها في الأداء ويعزز قدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة.

كما تناول Marjiani and Soheilipour (2012) الذكاء التنظيمي بوصفه إطاراً شاملاً لإدارة الأنشطة والأعمال، يرتبط بذكاء السياسات المتبعة داخل المنظمة، ويعكس آليات التكامل والتفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة، بما يسهم في تعزيز مستوى التنسيق والتفاعل التنظيمي لتحقيق الأهداف بكفاءة وفي الوقت المحدد.

ومن جانب آخر، يرى العالم الألماني ورجل الأعمال Karl Albrecht (1920–2014) الذكاء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تنمية رأس مالها الفكري، والتركيز على توظيف القدرات العقلية بما يدعم تطويرها وتحقيق أهدافها التنظيمية (الأشلم، 2023).

ونطرق قاسم وكنعان (2019) إلى الذكاء التنظيمي بأنه المعرفة المتراكمة لدى المستويات التنظيمية، والتي تولد القدرة لدى المنظمات على التعامل بمرونة مع البيئة والتغيرات التي تحدث فيها، ويمكن من خلاله خلق قيمة مضافة من جميع العمليات المنجزة في مختلف المستويات التنظيمية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وفي تعريف آخر في ضوء نموذج كارل البريشت (Karl Albrecht) للذكاء التنظيمي تناول (عليوه والغامدي، 2023) الذكاء التنظيمي بأنه درجة ممارسة المنظمات لأبعاد الذكاء التنظيمي المتمثلة في الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والقلب (العطاء)، والتناغم والمواءمة، ونشر المعرفة، وضغط الأداء؛ وذلك بهدف تحسين وتطوير الأداء التنظيمي على المستويات التنظيمية والبشرية والمادية؛ ويُنظر إلى الذكاء التنظيمي وفقاً للمحلاوي وآخرون (2025) بأنه عملية ديناميكية تهدف إلى تطوير الرؤى من خلال توظيف الاستدلال والاستفادة من المعرفة المتراكمة، بما يسهم في بناء وعي جماعي قائم على تفسيرات مجرّبة، ومن ثم توجيه السلوك التنظيمي على نحو فعال، كما يُعدّ منهجاً لتحويل البيانات إلى معرفة، ثم تحويل هذه المعرفة إلى ممارسات عملية تدعم التحسين التنظيمي.

في ضوء ما ورد في الأدبيات السابقة، يمكن تقديم الذكاء التنظيمي بوصفه قدرة المنظمة على توظيف معارفها وخبراتها ومواردها البشرية والمعلوماتية بصورة فعّالة، بما يمكنها من فهم بيئتها الداخلية والخارجية والتكيف مع متغيراتها، وتعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة واستدامة.

ويتجسد هذا المفهوم من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تشمل: الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، ونشر المعرفة، ومواجهة ضغوط العمل، والتي تمثل في مجملها الإطار الذي يحدد مستوى الذكاء التنظيمي داخل المنظمة.

أبعاد الذكاء التنظيمي:

تم تناول فيما يلي أبعاد الذكاء التنظيمي التي تم الاعتماد عليها في الدراسة وهي كما يلي (المحلاوي وآخرون، 2025 ؛ عليوه والغامدي، 2024 ؛ نصر، 2014):

الرؤية الاستراتيجية: هي القدرة على جعل المنظمة أكثر استعداداً لتحقيق أهدافها، وهي التي تحدد الطريق التي تسير المنظمة على نهجه مع الأهداف والمبادئ التنظيمية والتعرف على القدرات المتاحة لإنجاز الأهداف، بحيث تشمل قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بوضع تصور واضح للمستقبل، وتحديد الإمكانيات والقدرات بأهداف واقعية وقابلة للقياس، مع استغلال الفرص والتكيف مع المتغيرات وتجنب التهديدات، مع أهمية العدالة وتحقيق الأداء في بيئة متغيرة .

المصير المشترك: يُعد امتلاك المنظمة لهدف مشترك وواضح أحد المرتكزات الأساسية لنجاحها واستمراريتها، إذ لا يمكن تحقيق الفاعلية التنظيمية دون وجود درجة عالية من التعاون والتنسيق بين الأفراد داخلها. فوجود هذا الهدف لا يقتصر على كونه توجهاً عاماً، بل يتحول إلى إطار مرجعي يوحد سلوك الأفراد ويوجه جهودهم نحو مسار واحد، بما يضمن انسجام الأنشطة وتكامل الأدوار المختلفة داخل المنظمة؛ وفي هذا الصدد، يصبح توحيد أعضاء المنظمة حول الهدف المشترك عاملاً حاسماً في تعزيز العمل الجماعي، حيث يُسهم في تقليل التشتت في الجهود، ويحد من تضارب المصالح الفردية، ويعزز روح الفريق. كما أن ترسيخ هذا الهدف يتطلب بالضرورة بناء شعور جماعي لدى الأفراد بأهمية دورهم في تحقيقه، وإدراك قيمة مساهماتهم في إنجاح المنظمة؛ وعليه، فإن توليد هذا الإحساس الجماعي بالهدف المشترك لا يعزز فقط الانتماء التنظيمي، بل يدعم أيضاً مستويات الالتزام والتحفيز الداخلي، ويؤدي في نهاية المطاف إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق نتائج تنظيمية أكثر استدامة وفاعلية.

الرغبة في التغيير: المنظمة الذكية هي المنظمة التي يتوافر لديها الرغبة في التغيير، ولابد أن تمتلك المنظمة الإمكانيات (البشرية والتنظيمية) المرنة وأن تكون أكثر تقبلاً للتغيرات، ويشمل التغيير التنظيمي عادة ثلاثة مداخل وهي مدخل الهيكل التنظيمي، ومدخل تكنولوجيا يتعلق بالأدوات الفنية المتقدمة وأساليب العمل وتصميم المهام، ومدخل إنساني يركز على الفرد والجماعة.

نشر المعرفة: يُعد نشر المعرفة من العمليات الحيوية داخل المنظمات، حيث يشمل نقل وتبادل المعرفة، بما فيها المعرفة الضمنية (Tacit) المتمثلة في المهارات والخبرات والقدرات الكامنة لدى الأفراد، والتي تتأثر بالسياق المؤسسي والثقافي، ويعتمد نشر المعرفة على تفعيل آليات التنسيق والتنظيم والتعاون بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إلى جانب

تعزيز الروابط التفاعلية بين المنظمة وبيئتها الخارجية؛ كما يُنظر إلى نشر المعرفة على أنه عملية تحويل المعلومات المرتبطة بالخبرة والسياق إلى محتوى قابل للتداول والتطبيق، من خلال التفسير والتحليل، بما يسهم في دعم اتخاذ القرارات وتحسين الإجراءات التنظيمية. ويكتسب نشر المعرفة أهميته عندما يتمكن أفراد المنظمة من تبادل خبراتهم وبناء فهم مشترك للعلاقات التي تحكم أداء المهام، بما يعزز من كفاءة الأداء وفاعلية العمل التنظيمي.

مواجهة ضغوط العمل: يعني مواجهة الضغوط في العمل أن تضع المنظمة مستوى تحدي وتحفيز أمام الأعضاء لتحقيق نتائج عالية من خلال تحديد الأفراد توقعات لأنفسهم، وتكوين أولويات متفق عليها من القائد والمنظمة وتشجيع المنافسة التعاونية أو الإيجابية وربط الجهود بالإنجازات الفعلية، كما أن ضغط الأداء له ثلاثة عوامل مترابطة تعتمد على بعضها البعض وهي: أهمية المساءلة، ورفع مستوى المراقبة والمتابعة والتقييم، والمحاسبة على نتائج الأداء؛ أي أنه مستوى صحي من التحديات تضعها المنظمة أمام الأفراد للسعي المستمر نحو التحسين وزيادة الكفاءة؛ وتشير بعض الدراسات بالنسبة لبُعد ضغط الأداء ضمن أبعاد الذكاء التنظيمي بأن وجود مستوى صحي أو مستوى معتدل من الضغوط يمكن أن يحفز الأداء، وقد يؤدي إلى المساهمة في تعزيز الإبداع، وهو يتفق مع ما ذكرته دراسة (أسعد، 2023)، حيث أوضحت أن ضغوط العمل الإيجابية يمكن أن تحفز من الإبداع الوظيفي؛ بشرط أن تكون في حدود قدرة الأفراد على التكيف معها بحيث تدرك كعوامل تنافسية وذات معنى ومن المرجح زيادة التفكير الإبداعي.

القيادة الروحية (Spiritual Leadership):

مفهوم وتعريف القيادة الروحية:

يُعد مفهوم القيادة الروحية (Spiritual Leadership) من المفاهيم التي تحتل أهمية متزايدة في الدراسات الإدارية، ولها أبعاد متعددة كما أنه يتقاطع مع مجالات حيوية دينية وفلسفية وإدارية، ونتيجة لذلك سيتم تقديم مجموعة من التعريفات التي تحاول استيعاب الجوانب المختلفة للمفهوم، أن مفهوم القيادة الروحية توسع آفاق فهمنا للقيادة، مع التركيز على الجانب الروحي للعاملين، حيث تعتمد على القيم والسلوكيات الروحية والأخلاقية التي يتبناها القادة، وتشمل نشر الرؤية، بث الأمل، التعبير عن الثقة، التعامل بمحبة، والاهتمام برفاهية الآخرين. هذه الركائز تسهم في تحقيق النتائج الفردية والتنظيمية (Samul, 2024).

يرى (Fry 2003) القيادة الروحية بأنها مجموعة من الصفات القيادية التي تشمل الرؤية، والأمل/الإيمان، والمحبة الإيثارية، والتي تسهم في تعزيز الشعور بالمعنى الروحي لدى العاملين من خلال الإحساس بالدعوة والانتماء، الأمر الذي ينعكس في زيادة مستوى التزامهم وإنتاجيتهم تجاه المنظمة. كما تعمل هذه القيم على تلبية الاحتياجات الروحية لكل من القادة والأتباع على حد سواء؛ وفي السياق ذاته، يشير International Institute for Spiritual Leadership (2020) إلى أن القيادة الروحية تُعد نمطاً قيادياً متعدد الأبعاد، يقوم على مجموعة من المكونات الأساسية التي توجه الممارسات القيادية داخل المنظمة:

- الرؤية (Vision) وهي وجود رؤية واضحة ومحفزة بحيث تقدم خدمة لأصحاب المصلحة.

- الأمل / الإيمان (Hope / Faith) وتعتمد على الإيمان بقابلية الرؤية للتحقق وبث روح التفاؤل في الفريق والثقة في قدرته على النجاح وتحقيق الأهداف.

- الإيثار أو المحبة الإيثارية (Altruistic love) والإيثار لغة هو مصدر أثر يُؤثر إيثاراً، بمعنى التّقديم والاختيار والاختصاص، واصطلاحاً أن يقدم غيره على نفسه والدفع عنه وفي النهاية تكون الأخوة، وترتبط هذه القيمة الأخلاقية في مجال الإدارة بالرحمة والعدل والتسامح والاحترام مع وجود بيئة عمل آمنة من الناحية النفسية وداعمة للعاملين.

وبين يوسف (2019) القيادة الروحية بأنها مجموعة من السلوكيات والقيم والمواقف الإيجابية لدى القائد، التي تعمل على تحفيز الأفراد لبناء تطلعات واضحة نحو المستقبل، وتعزيزها من خلال مشاعر الأمل والإيثار، بما يسهم في تنمية الإحساس بالانتماء والعضوية التنظيمية لدى العاملين.

أوضح سب (2021) أن القيادة الروحية تُعد من المفاهيم الإدارية التي يصعب التوصل إلى تعريف موحد لها، نظراً لتعدد أبعادها وتشابكها مع الجوانب الإنسانية والسلوكية داخل بيئة العمل. فهي ترتبط بصورة أساسية بالسعي نحو تعزيز رفاهية العاملين وتحسين جودة حياتهم الوظيفية داخل المنظمات المختلفة؛ ويعود أصل مفهوم القيادة الروحية إلى كلمة Spiritus اللاتينية، والتي تشير إلى "الروح"، بما يعكس البعد القيمي والإنساني لهذا النمط القيادي، ويمكن القول إن جذور القيادة الروحية في بيئة العمل تنبع من طبيعة العلاقات التفاعلية بين القادة والمروّوسين، والتي تُبنى على أسس من الثقة والدعم والتفاهم المتبادل، كما تقوم هذه القيادة على ثقافة تنظيمية داعمة للعاملين، تشجع على الإيثار والعمل الجماعي، وتحفز الموظفين بشكل داخلي وجوهري على الإسهام في تحسين أداء المنظمة وتطويرها، بما يحقق مصالحها ويعزز استدامتها.

كما أشار علي وآخرون (2023) إلى أن القيادة الروحية عبارة عن نظرية للقيادة تتسم بالإيجابية حيث إنها تقوم على نموذج التحفيز الذاتي لأن المدير يحفز نفسه ومروّوسيه لبذل أقصى درجة من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال رؤية واضحة يؤمن بها الفرد داخل المنظمة ويأمل في تحقيقها من خلال قيم أخلاقية أهمها حب الإيثار من تواضع وتسامح وقبول للرأي الآخر بما يحقق نتائج سلوكية إيجابية في المنظمة وذلك على مستوى المشاعر النفسية للعاملين وكذا على مستوى الأداء التنظيمي ككل.

ويشير Chen et al. (2024) إلى أن القيادة الروحية تمثل مزيجاً متكاملًا يجمع بين الدين، والأخلاق، والقيم، والدافعية، وأنها نمط قيادي وثيق الصلة بمختلف أنماط القيادة الأخرى، بما يعني أنها لا تُعد مفهوماً مستقلاً بذاته بصورة كاملة، وعليه، يمكن النظر إلى القيادة الروحية بوصفها "فن التعامل مع الطبيعة البشرية"، بما يعكس بوضوح عمق البعد الإنساني في الممارسة القيادية وأهميته في توجيه السلوك التنظيمي.

كذلك تُعرّف القيادة الروحية بأنها نمط قيادي يركز على تعزيز البعد الروحي في بيئة العمل من خلال غرس الشعور بالمعنى والهدف من العمل، وتعزيز الإحساس بالانتماء والعضوية التنظيمية لدى العاملين، بما يسهم في رفع مستوى

أدائهم وتحسين سلوكهم الوظيفي، إذ تقوم هذه القيادة على تنمية الدافعية الداخلية للعاملين عبر تعزيز إدراكهم لقيمة ما يقومون به، بما ينعكس إيجاباً على فاعلية المنظمة وأدائها (Ahmad et al., 2024).

في ضوء التعاريف السابقة، يمكن تعريف القيادة الروحية بأنها نمط قيادي متقدم يقوم على تنمية البعد الروحي لدى العاملين داخل المنظمة، من خلال تعزيز الإيمان والأمل بالمستقبل، وإضفاء معنى عميق على العمل، وترسيخ الإحساس بالعضوية والانتماء التنظيمي، فهي قيادة تسعى إلى إلهام الأفراد وبث الثقة في قدراتهم وقدرتها المنظمة على تحقيق رؤيتها، مع تمكينهم من إدراك القيمة الحقيقية لأعمالهم، بما يجعل العمل أكثر معنى وارتباطاً بالهدف، كما تعمل القيادة الروحية على بناء علاقة تنظيمية قائمة على الانتماء والاندماج النفسي، بحيث يشعر العاملون بأنهم جزء أصيل من المنظمة، وليسوا مجرد منفذين للمهام، مما يعزز دافعيتهم الداخلية، ويرفع مستوى التزامهم، ويقود في النهاية إلى تحقيق أداء تنظيمي أكثر فاعلية واستدامة.

أبعاد القيادة الروحية:

تتوعد الأدبيات السابقة (Abdisa & Bekele, 2026؛ المحلاوي وآخرون، 2025؛ Hamzaa et al., 2025؛ Gong & Kanwal, 2024؛ Le et al., 2024؛ الورفلي، 2024؛ محمد، 2024؛ أ؛ السالم، 2021؛ تميمي، 2023؛ زويتي، 2022؛ الثوابية، 2022) في تناولها لأبعاد القيادة الروحية، حيث ركّز بعضها على أبعاد محددة تتوافق مع أهداف الدراسة ومشكلتها البحثية، في حين تناولت دراسات أخرى أبعاداً مختلفة مثل الرؤية، والمعنى في العمل، والعضوية، إضافة إلى الأمل والإيمان والانتماء.

وقد خلص الباحث من خلال مراجعة هذه الأدبيات إلى وجود درجة من الاتفاق النسبي على مجموعة من الأبعاد الجوهرية للقيادة الروحية، تتمثل في: الأمل/الإيمان، والمعنى في العمل، والعضوية، بوصفها الأبعاد الأكثر تكراراً واتساقاً في الدراسات السابقة، والأكثر ارتباطاً بطبيعة هذا النمط القيادي وأثره في بيئة العمل؛ وسيتم تناول فيما يلي هذه الأبعاد بشيء من التفصيل:

الأمل / الإيمان (Hope / Faith): يشير هذا المفهوم إلى أن القيادة الروحية تسهم في إضفاء معنى عميق على العمل، من خلال تعزيز شعور العاملين بالتقدير والاحترام في علاقاتهم وتفاعلاتهم الاجتماعية داخل المنظمة، بما يخلق بيئة عمل إيجابية وداعمة. ونتيجة لذلك، يصبح الشعور بالهدف المشترك ذا أولوية تتجاوز الدوافع المادية البحتة، مثل كسب المال (Chen et al., 2024). وبناءً عليه، تؤكد هذه الرؤية على أن الجوانب الروحية ينبغي أن تحظى بأولوية أعلى من الجوانب المادية في بيئة العمل (حؤبشة، 2025).

المعنى في العمل : يشير إلى شعور الفرد بأن حياته لها قيمة وتأثير إيجابي على الآخرين؛ يعني ذلك أن الحياة ذات هدف وقيمة، وأنه من الممكن تحقيق أهداف كبيرة (الثوابية، 2022) حيث يشعر العاملون بأن عملهم له أهمية تتجاوز ذواتهم، وله تأثير إيجابي على حياة الآخرين، مما يمنحهم الحافز لتحقيق أهدافهم ويعزز التزامهم نحو المنظمة (باسردة وآخرون، 2025).

العضوية (Membership): تتمثل العضوية في الشعور بالتقدير الذي ينبع من العلاقات الاجتماعية الإيجابية، وكذلك الاتصال الفعال بالآخرين؛ وذلك من خلال التفاعل الاجتماعي والانتماء إلى جماعات، حيث تعتبر الجماعة جزء من المجتمع الأكبر، وتسعى المنظمات في العصر الحديث إلى ترسيخ الثقافة التنظيمية التي تدعم العلاقات الاجتماعية البناءة والتركيز على نمط حياة الناس من الناحية النفسية والروحية؛ حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الكفاءة والفعالية في المنظمة (العمامي، 2024).

الدراسات السابقة :

الدراسات المتعلقة بالذكاء التنظيمي:

أستكشفت دراسة (عثمان، 2026) أثر التوافق الاستراتيجي على استدامة المؤسسة، وتوضح الدور الوسيط ل الذكاء التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية في سياق رؤية المملكة 2030. وقد تم استخدام المنهج الكمي الوصفي في التحليل، حيث تم اختيار 200 مستجيب عشوائياً، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج SPSS لتقييم الفرضيات، وقد تم التأكد من الثبات الداخلي للأداة بمقدار ($\alpha = 0.926$)، وفسر النموذج 44.9% من التباين في استدامة المؤسسة.

وأظهرت النتائج أن التوافق الاستراتيجي له تأثير مباشر وذو دلالة إحصائية على استدامة المؤسسة، كما أن الذكاء التنظيمي له تأثير قوي وذو دلالة إحصائية عالية على استدامة المؤسسة ويمثل وساطة جزئية في العلاقة بين التوافق الاستراتيجي واستدامة المؤسسة، وتخلص الدراسة إلى أن التوافق الاستراتيجي وحده لا يكفي لتحقيق استدامة المؤسسة؛ إذ يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير قدراتها الذكائية من خلال اعتماد التحليلات المتقدمة للبيانات، وتعزيز المهارات الرقمية للموظفين، وتشجيع تبادل المعرفة والتعاون بين الأقسام المختلفة.

هدفت دراسة (Harahap et al. 2025) إلى فحص تأثير جودة الحياة العملية على احترافية أفراد شرطة المرور في مركز شرطة مدينة ميدان باندونيسيا، استخدمت هذه الدراسة منهجاً كمياً بحجم عينة يبلغ 215 فرداً؛ واستخدمت الاستبانة المحكمة في جمع البيانات كما أن أسلوب تحليل البيانات المستخدم في البحث هو نموذج المعادلات الهيكلية (SEM). حيث تشير نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين جودة الحياة العملية والكفاءة المهنية مع اعتبار الذكاء التنظيمي متغيراً وسيطاً بين أفراد شرطة محل الدراسة.

تطرقت دراسة المحلاوي وآخرون (2025) إلى دراسة الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية. وتم التطبيق على عينة قوامها (333) مفردة من السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والعاملين الإداريين بالجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية؛ وأوضحت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية، كذلك كشفت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين نظم المناعة التنظيمية والذكاء التنظيمي، وأيضاً أوضحت نتائج

البحث أنه يوجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والصحة التنظيمية، وأخيراً أظهرت النتائج أن الذكاء التنظيمي له تأثير وسيط إيجابي بشكل جزئي على العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

اهتمت دراسة الشدوخي والخلتان (2025) في تشخيص أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية بالملكة العربية السعودية، وتحديد واقع تطبيق أبعاد تطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم محل الدراسة، وبناء إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية في ضوء أبعاد الذكاء التنظيمي؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ وتوصلت الدراسة الي أن واقع تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكان أعلى أبعاد تطبيق الذكاء التنظيمي بوزارة التعليم ومؤسساتها التربوية تقديراً بعد (الرؤية الاستراتيجية) بدرجة (عالية)، بينما أقل أبعاد الذكاء التنظيمي تقديراً بعد (ضغط الأداء) حيث حظي على مستوى متوسط.

حللت دراسة سعد (2025) واقع الذكاء التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية، وتحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية بمحافظة أسيوط ، وتحديد أكثر أبعاد الذكاء التنظيمي ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية ، وتحديد المعوقات التي تواجه إسهامات الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية، وتحديد المقترحات، ومحاولة صياغة استراتيجية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، واعتمدت في جمع البيانات على منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية بمحافظة أسيوط، وبلغ عددهم (114)، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية، كذلك وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز الفردي بالجمعيات الأهلية التنموية، فضلاً عن وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز المهاري بالجمعيات الأهلية التنموية، وأخيراً وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز الخدمي بالجمعيات الأهلية التنموية.

تناولت دراسة الورفلي (2024) تشخيص مستوى الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومكون مجتمع البحث من (2575) عضو هيئة تدريس، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و طبقت على (318) عضو هيئة تدريس، وقد تم التوصل إلى أن مستوى الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً، كما يوجد فروقاً دالة إحصائياً بين الذكور والإناث لبعده (الرؤية الاستراتيجية ، المصير المشترك) لصالح الإناث، بينما لا يوجد فروق دالة إحصائياً لبقية الأبعاد ، و توجد فروق دالة إحصائياً لأبعاد (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، والرغبة في العطاء، وضغوط العمل) ، بين الكليات التطبيقية، والإنسانية ، لصالح الكليات التطبيقية، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير طبيعة الكلية لبقية الأبعاد ، ولا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة لمستوى تطبيق الذكاء التنظيمي ، لدى القيادات

الأكاديمية بجامعة بنغازي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما توجد معوقات تحول دون تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي من أهمها النمطية ؛ وضعف الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة ، وتكنولوجيا المعلومات.

ركزت دراسة (Larasati, 2024) على مسألة تطوير الذكاء التنظيمي (Organizational Intelligence - OI) ، وهو القدرة على توجيه المنظمة للتحرك وفقاً للاتجاه التنموي المرغوب، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الذكاء التنظيمي على رشاقة القوى العاملة (Workforce Agility) مع التمكين النفسي (Psychological Empowerment) كمتغير وسيط. تم استخدام أسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling) في اختيار العينة من الموظفين في شركة PT. X بمدينة ميدان في إندونيسيا؛ وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للذكاء التنظيمي على التمكين النفسي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير للتمكين النفسي على رشاقة القوى العاملة، أما فيما يخص التأثير غير المباشر للذكاء التنظيمي على رشاقة القوى العاملة عبر التمكين النفسي كمتغير وسيط، فقد أظهرت أن يتوسط العلاقة بين المتغيرين.

الدراسات المتعلقة بالقيادة الروحية:

أجرت دراسة (Suardana et al, 2026) حول مدى تأثير خصائص الفرد والقيادة الروحية على أداء العاملين بمدينة بانجارماسين بأندونيسيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال أسلوب المسح، حيث تم جمع البيانات عبر استبانة وُزِعَ على العاملين، ثم تحليلها باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد. وأظهرت النتائج أن خصائص الفرد لها تأثير إيجابي ومعنوي على أداء العاملين، كما ثبت أن القيادة الروحية تؤثر أيضاً بشكل إيجابي ومعنوي على أداء العاملين. وبشكل متزامن، فإن كلا المتغيرين لهما تأثير معنوي في تحسين أداء العاملين.

ناقشت دراسة (Abdisa and Bekele, 2026) تأثير أبعاد القيادة الروحية والتمكاملة على الالتزام التنظيمي في إثيوبيا، وتحديداً في مؤسسات التعليم العالي الحكومية. من خلال التركيز على نموذج القيادة التكملة لهارجروف وهارت، ونظرية القيادة الروحية لفراي، يسد البحث فجوة بحثية حاسمة في مجال القيادة في مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية، حيث يسود انخفاض الروح المعنوية والجمود البيروقراطي. وقد تم استخدام تصميم بحث تفسيري، يجمع بين البيانات الكمية من 476 من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة إنجيبارا باستخدام أدوات جمع البيانات ذات الصلة. تم اختبار العلاقات المفترضة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. تُظهر نتائج هذه النمذجة أن اتخاذ القرارات الأخلاقية، والأمل/الإيمان، والذكاء العاطفي، والرؤية، كلها عوامل تتبى بشكل كبير بالالتزام التنظيمي؛ مع ذلك، لم يُظهر التواصل الأصيل تأثيراً مباشراً ذا دلالة إحصائية؛ مما يُشير إلى أنه في البيئات الأكاديمية الهرمية التي تتسم بانعدام الثقة، لا تكفي الشفافية وحدها دون قيادة راسخة أخلاقياً وعاطفياً، كما تُقدم هذه الدراسة إضافة من خلال طرح نموذج قيادي هجين تمّ اختباره تجريبياً في سياق الدول النامية.

تناولت دراسة (Sengüllendi & Şehitoğlu, 2025) دور التقديس التنظيمي في تأثير القيادة الروحية على تصورات الموظفين للسمعة المؤسسية، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من (538) موظفاً من ذوي الياقات البيضاء ببعض الشركات في تركيا؛ كشفت نتائج التحليل أن سلوكيات القيادة الروحية تؤثر إيجابياً على تصورات الموظفين للسمعة المؤسسية والتقدير التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن التقديس التنظيمي يلعب دور الوسيط الجزئي في تأثير القيادة الروحية على السمعة المؤسسية ضمن إطار نظرية حفظ الموارد.

بحثت دراسة (Gong & Kanwal, 2025) تفاعل القيادة الروحية مع الأداء الاستباقي للخدمة لدى الموظفين في قطاع الضيافة التنافسي في الصين في ظل المتغير المعدل مناخ الخدمة؛ وباستخدام نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية حفظ الموارد كإطار نظري. تم جمع البيانات من (357) مشاركاً في الصين، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. كشفت النتائج عن علاقة إيجابية قوية بين القيادة الروحية والأداء الاستباقي للخدمة، سواء بشكل مباشر أو من خلال المتغيرات الوسيطة. علاوة على ذلك، فإن ارتفاع مستوى مناخ الخدمة يعزز هذه التأثيرات، مما يهيئ بيئة مواتية للسلوك الاستباقي. تساهم هذه النتائج في فهم كيفية تداخل القيادة، والهوية التنظيمية، وصوت الموظف، مع لعب مناخ الخدمة دوراً تعديلياً أساسياً. كما تقدم الدراسة رؤى قيمة لمديري الفنادق والباحثين في الإدارة التنظيمية الذين يسعون إلى تعزيز مناخ خدمة إيجابي لتحسين أداء الخدمة.

تستكشف دراسة (Komari & Daud, 2025) دور القيادة التحويلية والروحية في رأس المال البشري الروحي وأداء الضباط في سجن ولاية كاليفورنيا الغربية بإندونيسيا، وباستخدام النهج الكمي عبر نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، أختبرت الدراسة الفرضية القائلة بأن القيادة التحويلية والقيادة الروحية تؤثران على رأس المال البشري الروحي، والذي بدوره يلعب دوراً وسيطاً في تحسين أداء الضباط. كشفت نتائج التحليل أن القيادة الروحية لها تأثير كبير على أداء الضباط ورأس المال البشري الروحي، في حين أن القيادة التحويلية لم تُظهر تأثيراً مباشراً معنوياً. كما أظهرت النتائج أن رأس المال البشري الروحي يلعب دور الوسيط في العلاقة بين القيادة الروحية وأداء الضباط. تؤكد هذه النتائج على أهمية تلبية الاحتياجات الروحية للضباط لتعزيز أدائهم، بالإضافة إلى الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الروحية في المنظمات. تقدم هذه الدراسة رؤية معمقة حول كيفية تحسين الإنتاجية والأداء في سياق المؤسسات الإصلاحية من خلال أساليب قيادية فعالة.

أسهم (Hamzaa et al, 2025) في دراسة هدفت إلى استكشاف دور القيادة الروحية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإيثار والشغف بالعمل لدى زملاء التمريض. وقد أُجريت الدراسة بأسلوب وصفي مقطعي متعدد المراكز في ست كليات تمريض مصرية تابعة لجامعات الإسكندرية، بورسعيد، الفيوم، دمنهور، أسيوط، وسوهاج، وشملت عينة مكونة من (391) مشاركاً من زملاء التمريض، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة مخصصة لهذا الغرض؛ وأظهرت نتائج الدراسة أن زملاء التمريض يتمتعون بمستويات مرتفعة من القيادة الروحية المدركة، والإيثار، والشغف بالعمل، كما

بينت النتائج وجود علاقات ارتباطية إيجابية ذات دلالة بين هذه المتغيرات. وإضافة إلى ذلك، أوضح تحليل الوساطة أن القيادة الروحية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تأثير الإيثار على مستوى الشغف بالعمل.

وهدفنا دراسة المعاضيدي وسلمان (2024) إلى اختبار مستوى تأثير عمق القيادة الروحية في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي وتجلت الأهمية في ردم الفجوة المعرفية بين الأطروحات الفكرية القائمة وإمكانية التطبيق، هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوكيات القيادة وأثرها في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي وتمثلت مشكلة البحث بمحدودية إدراك المديرين لسلوكيات القيادة الروحية ودورها في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي والتعرف على المستوى المعرفي والسلوكي لتلك القيادات وآلية التعامل مع المرؤوسين في تحقيق التطور التنظيمي، بلغ حجم العينة (61) مديراً، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق، توصل البحث من خلال التحليل والاختبار إلى مجموعة من الاستنتاجات الفكرية والنظرية وأخرى تطبيقية شخّصت الواقع المعمول به في بيئة التطبيق، إذ تبين أن مؤهلات وسلوكيات القيادة الروحية داخل الشركة المبحوثة والمتمثلة بشركة اللدائن في بعقوبة بمستوى قبول لما تمتلكه من مستويات علمية عالية تشغل المناصب الإدارية التي تسهم في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي .

تأسيساً على ما تقدم ، على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت القيادة الروحية والذكاء التنظيمي، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في:

- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة الروحية والذكاء التنظيمي في نموذج تكاملي واحد.
- تركيز معظم الدراسات على علاقتها بمتغيرات وسيطة مثل الأداء، الالتزام، الابتكار، ورأس المال الفكري، دون اختبار العلاقة الجوهرية بينهما بشكل مباشر.
- ندرة الدراسات في البيئة الليبية - وخاصة القطاع المصرفي التجاري، مقارنة بقطاعات أخرى.
- ضعف الدراسات التي توضح آلية تأثير القيادة الروحية في الذكاء التنظيمي من خلال أبعاده (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، نشر المعرفة، مواجهة ضغوط العمل).
- غياب نماذج تفسيرية متكاملة تربط بين المتغيرين في إطار سببي واضح.

إجراءات وطريقة الدراسة

منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها لدراسة أثر القيادة الروحية على الذكاء التنظيمي، فإن المنهج الذي تم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الارتباطي، من أجل تحقيق أهداف الدراسة والذي يُعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع، وتتجلى أهمية البحث الارتباطي في قدرته على دراسة تأثير عدة متغيرات في آنٍ

واحد، فضلاً عن إتاحتها تحديد درجة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة (العساف، 2000)، كما تهدف البحوث الارتباطية إلى اختبار فرضيات تسعى لوصف واقع معين، وذلك من خلال بناء العلاقات بين المتغيرات وقياسها، والاعتماد على البيانات المتاحة للكشف عن علاقات ارتباطية أو سببية، مع إمكانية تعميم النتائج على حالات مشابهة (بالقسم، 2023).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العامة بالمصارف التجارية الليبية العامة الواقعة في المنطقة الشرقية، والذي بلغ قوامه (952)، وذلك لصعوبة التواصل مع جميع المصارف داخل ليبيا، وتعدد المصارف التجارية في ليبيا وانتشار رقعتها الجغرافية، وحيث إنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع هذه المصارف لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير، لذلك رأى الباحث أن تجرى هذه الدراسة على العاملين بالإدارات العامة في المصارف التجارية الليبية العامة بالمنطقة الشرقية، ولذلك لأنها تعتبر من أهم المراكز الأساسية للنشاط التجاري والخدمي في شرق ليبيا، ويتركز بها عدد مناسب من فروع المصارف التجارية محل الدراسة، إضافة إلى أهمية الدور الذي تؤديه هذه المصارف في دعم وتطوير الاقتصاد الليبي من ناحية؛ وانتشار خدماتها من ناحية أخرى، الأمر الذي قد يؤثر في مدى إتباعها لأسلوب القيادة الروحية والذكاء التنظيمي بها، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، ولمحدودية إمكانات الباحث، من حيث الوقت والجهد، تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية، وهذا ما دلت عليه نتائج اختبار Runs لمعرفة أن البيانات أخذت بطريقة عشوائية؛ وقد بلغ حجم العينة (278) موظفاً، وذلك بالاستناد إلى جدول (Krejcie and Morgan, 1970)؛ وتم توزيع الاستبانة خلال الفترة 14 ديسمبر لسنة 2025 إلى 29 يناير 2026، وبمساعدة بعض موظفي المصارف محل الدراسة، استرجعت جميع الاستمارات، وهي صالحة جميعها للتحليل الإحصائي، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها. والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة على النحو التالي:

جدول(1): مجتمع وعينة الدراسة

ت	المصرف	المقر	المجتمع	العينة
1	الوحدة	بنغازي	632	185
2	التجاري الوطني	البيضاء	320	93
	المجموع		952	278

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمصارف قيد الدراسة، بيانات غير منشورة، 2025.

كما أظهرت نتائج اختبار Runs Test والموضحة بالجدول (2) أن بيانات متغيري القيادة الروحية والذكاء التنظيمي تتسم بالعشوائية (Randomness)، حيث جاءت القيم الاحتمالية أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود نمط غير عشوائي في ترتيب القيم، ويؤكد استقلالية البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

جدول (2): نتائج اختبار Runs للتحقق من عشوائية سحب العينة

ت	المتغير	الدلالة الإحصائية
1	القيادة الروحية	0.576
2	الذكاء التنظيمي	0.721

أداة الدراسة:

لتحقيق الغرض من الدراسة؛ قام الباحث بتطوير استبانة كوسيلة لجمع البيانات، معتمداً في ذلك على الدراسات السابقة، وقد تناولت الاستبانة متغيري القيادة الروحية والذكاء التنظيمي، فضلاً عن بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث تم تقسيمها إلى الآتي:

• الجزء الأول المتغيرات الشخصية والوظيفية للمشاركين، وهي النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.

تكوّنت أداة الدراسة من جزأين رئيسين لقياس متغيري الدراسة. خُصص الجزء الأول للبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وهي: النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة؛ بينما تضمن الجزء الثاني مقياس القيادة الروحية، وتكوّن من (15) عبارة مستمدة من مقياس (Fry (2003، والذي سبق استخدامه في عدد من الدراسات، منها: العامي (2024)، وبطيحات (2025)، وأميدي وداوده (2024)، مع إجراء بعض التعديلات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وبيئتها.

أما الجزء الثالث، فقد خُصص لقياس الذكاء التنظيمي، وتكوّن من (20) عبارة مستمدة من الأدوات المستخدمة في دراساتي شتوح وآخرون (2025) والزهراني (2025)، مع إدخال بعض التعديلات والتطويرات بما يتلاءم مع أهداف الدراسة.

وقد تم قياس كلا المتغيرين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وفق التدرج الآتي: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة. وتعبّر الدرجات الأعلى عن ارتفاع مستوى ممارسة أبعاد المتغير المقاس، في حين تعبّر الدرجات الأقل عن انخفاض مستواه؛ كما تم تحديد طول خلايا مقياس Likert الخماسي بقسمة المدى بين أعلى وأدنى قيمة (4) على عدد فئات المقياس (5)، ليكون طول الخلية (0.80)، وبناءً عليه صُنّفت المتوسطات إلى خمس درجات تبدأ من ممارسة ضعيفة جداً (1.00-أقل من 1.80) وتنتهي بممارسة مرتفعة جداً (4.20-5.00)، مروراً بالمستويات الضعيفة والمتوسطة والمرتفعة.

ثبات أداة جمع البيانات وصدقها:

الثبات (Reliability)

الثبات هو مدى استقرار نتائج الاستبانة عند تكرار تطبيقها على نفس العينة في ظروف مماثلة، ومدى قدرة الاستبانة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تطبيقها مرتين على نفس العينة (بشّة و بوعموشة، 2020)، وتم استخدام طريقة الاتساق الداخلي بواسطة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) : يُعتبر معامل ألفا كرونباخ من المؤشرات الإحصائية القوية لقياس ثبات أداة الدراسة، وتُشير القيمة التي تبلغ 0.70 فأعلى إلى مستوى مقبول إحصائياً يُمكن الباحث من الاعتماد على الأداة في التطبيق الميداني (Min and Ji , 2026 ؛ علي، 2024)؛ وقد أكدت الدراسات المعتمدة في ثبوت مقاييس الدراسة على ثبات مقياسي القيادة الروحية والذكاء لتنظيمي، مما يُعطى الثقة في استخدام المقياس وملاءمته للبيئة الليبية؛ والجدول (3) يوضح مقدار ثبات الاستبانة بمقاييس الدراسة.

جدول (3): ثبات مقاييس الدراسة

المقاييس	معامل الثبات
الأمل والإيمان	0.922
المعنى في العمل	0.951
العضوية	0.931
القيادة الروحية	0.963
الرؤية الاستراتيجية	0.848
المصير المشترك	0.900
الرغبة في التغيير	0.924
نشر المعرفة	0.903
مواجهة ضغوط العمل	0.887
الذكاء التنظيمي	0.956

ومن خلال الجدول (3) تُعدّ هذه القيم مرتفعة مما يُشير إلى صدق الاستبانة، وقوة تماسكها الداخلي، مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها، وأن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها.

2.5.3 الصدق (Validity):

يشير الصدق إلى مدى قياس الاختبار لما صُمم لقياسه، أي أن عبارات الاستبانة تكون مناسبة للغرض الذي أُعدت من أجله (الكبيسي، 2014)؛ للتأكد من صدق الاستبانة تم استخدام الطريقتين التاليتين:

أ) طريقة الصدق الإحصائي (Statistical Validity). وذلك بحساب الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار (Reliability Coefficient)، وقد تراوحت معاملات الصدق لمقاييس الدراسة بين (0.921 - 0.981)، مما يعكس مستوى عالٍ من الثقة في صدق المقياس ويؤكد أنه مصمم لقياس ما صُمم لأجله بشكل فعال. يوضح الجدول (3) تفاصيل معاملات الصدق.

جدول (4): معاملات الصدق لمقاييس الدراسة

المقاييس	معامل الصدق
الأمل والإيمان	0.960
المعنى في العمل	0.975
العضوية	0.965
القيادة الروحية	0.981
الرؤية الاستراتيجية	0.921
المصير المشترك	0.949
الرغبة في التغيير	0.961
نشر المعرفة	0.950
مواجهة ضغوط العمل	0.942
الذكاء التنظيمي	0.977

ب) الصدق البنائي (Validity Constructivist): تم استخدام الصدق البنائي لمتغيري الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وبين الجدول (5) (6) معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لمقاييس الدراسة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعطي الثقة في الاستبانة.

جدول (5): الصدق البنائي بين أبعاد القيادة الروحية والمتغير ككل

التسلسل	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	الأمل والإيمان	0.922**	0.000
2	المعنى في العمل	0.951**	0.000
3	العضوية	0.931**	0.000

** معنوية عند مستوى 0.01

جدول (6): الصدق البنائي بين أبعاد الذكاء التنظيمي والمتغير ككل

التسلسل	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	الرؤية الاستراتيجية	0.848**	0.000
2	المصير المشترك	0.900**	0.000
3	الرغبة في التغيير	0.924**	0.000
4	نشر المعرفة	0.903**	0.000
5	مواجهة ضغوط العمل	0.887**	0.000

** معنوية عند مستوى 0.01

خصائص عينة الدراسة :

تم توصيف خصائص عينة الدراسة من خلال توزيع أفرادها وفقاً لمجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تكوين صورة شاملة عن طبيعة العينة محل الدراسة، حيث تم توزيع المشاركين وفق هذه المتغيرات، كما هو موضح في الجدول (7):

جدول (7): خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	205	73.7%
	إناث	73	26.3%
	المجموع	278	100%
العمر	أقل من 30 سنة	69	24.9%
	من 30 سنة إلى أقل 40 سنة	111	39.9%
	من 40 سنة إلى أقل 50 سنة	62	22.3%
	من 50 سنة فأكثر	36	12.9%
	المجموع	278	100%
المستوى التعليمي	ما دون الجامعي	27	9.7%
	جامعي	190	68.4%
	ما فوق الجامعي	61	21.9%
	المجموع	278	100%
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	68	24.5%
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	104	37.4%

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
	من 10 إلى أقل 15 سنوات	30	10.8%
	من 15 سنة فأكثر	76	27.3%
	المجموع	278	100%

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

مستوى الذكاء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية العامة بالمنطقة الشرقية:

تضمنت الاستبانة عشرون عبارة تتعلق بالذكاء التنظيمي بالمصارف قيد الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المبحوثين عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (8) أمكن التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي، حيث جاء الذكاء التنظيمي بمتوسط حسابي (3.7811)* وانحراف معياري (0.69183) وبدرجة ممارسة مرتفعة وبوزن نسبي (75.62%)**، كما تضمنت استبانة خمسة أبعاد تتعلق بالذكاء التنظيمي، وكلها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث جاء بُعد الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.911)، وانحراف معياري (0.72222)، ووزن نسبي (78.23%)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد المصير المشترك بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.784)، والانحراف المعياري (0.75626)، وبوزن نسبي (75.68%)، في حين جاء بُعد نشر المعرفة في المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.775)، وانحراف معياري (0.79359)، ووزن نسبي (75.55%)، في حين جاء بُعد الرغبة في التغيير في المرتبة الرابعة بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.762)، والانحراف المعياري (0.79445)، وبوزن نسبي (75.25%). أما بُعد مواجهة ضغوط العمل فقد جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة، إلا أنه ظل ضمن مستوى الممارسة المرتفعة، بمتوسط حسابي (3.672)، وانحراف معياري (0.80603)، ووزن نسبي (73.45%)، كذلك يتضح من الجدول (8) أيضاً أن قيمة t المحسوبة للذكاء التنظيمي وأبعادها أكبر من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق لآراء المبحوثين حول الذكاء التنظيمي وأبعادها بمستويات مرتفعة .

واتفقت نتائج الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة مثل الشدوخي والختلان (2025)، سعد (2025)، عبد الرحيم محمد (2023)، السالم (2021)، و Shahtalebi et al (2013)، حيث أشارت جميعها إلى ارتفاع مستوى الذكاء التنظيمي. في المقابل، اختلفت مع دراستي الورفلي (2024) وكامل (2024) اللتين توصلتا إلى انخفاض مستوى الذكاء التنظيمي.

جدول (8): اتجاهات المبحوثين حول الذكاء التنظيمي وأبعاده بالمصارف التجارية محل الدراسة

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار t-test			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
				درجة الحرية	Sig	قيمة t			
1	%78.22	مرتفعة	دالة إحصائياً	277	.000	**21.031	.722220	3.9110	الرؤية الاستراتيجية
2	%75.68	مرتفعة	دالة إحصائياً	277	.000	**17.289	.756260	3.7842	المصير المشترك
4	%75.25	مرتفعة	دالة إحصائياً	277	.000	**16.005	.79445	3.7626	الرغبة في التغيير
3	%75.55	مرتفعة	دالة إحصائياً	277	.000	**16.287	.793590	3.7752	نشر المعرفة
5	%73.45	مرتفعة	دالة إحصائياً	277	.000	**13.915	.806030	3.6727	مواجهة ضغوط العمل
-	%75.62	مرتفعة	دالة إحصائياً	277	.000	**18.825	0.69183	3.7811	الذكاء التنظيمي

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

ونظراً لوجود مستوى مرتفع للذكاء التنظيمي وأبعاده في المصارف التجارية محل الدراسة، فقد تم التوسع في تحليل هذا المستوى من خلال فحص العبارات المكونة لكل بُعد، وذلك بهدف الوقوف على أكثر الجوانب تأثيراً وتفسير النتائج بشكل أدق، كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9) : إجابات المشاركين تجاه عبارات الذكاء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية محل الدراسة

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	م	البعد
1	مرتفعة	0.879	4.02	يملك المصرف رؤية ورسالة واضحة ويقوم بإيصالها لكل العاملين .	1	الرؤية الاستراتيجية
2	مرتفعة	0.813	4.00	يتم اتخاذ القرارات بناء على رؤية المصرف وأهدافه.	2	
4	مرتفعة	0.814	3.86	توجه إدارة المصرف جميع جهود العاملين لتحقيق رؤيته.	3	
11	مرتفعة	0.843	3.76	تتابع إدارة المصرف الأهداف وتقدم التغذية الراجعة للعاملين.	4	
9	مرتفعة	0.929	3.79	تعزز إدارة المصرف شعور العاملين بالولاء تجاه مصرفهم.	5	المصير المشترك
10	مرتفعة	0.979	3.79	تهيئ إدارة المصرف بيئة داعمة للعمل الجماعي بين العاملين.	6	
3	مرتفعة	0.865	3.90	تغرس إدارة المصرف الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.	7	

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م	البعد
19	مرتفعة	0.945	3.65	تشرك إدارة المصرف العاملين في صياغة الخطط وإعدادها.	8	الرغبة في التغيير
17	مرتفعة	0.980	3.69	تعمل إدارة المصرف على نشر ثقافة التغيير بين العاملين .	9	
8	مرتفعة	0.863	3.80	تواجه إدارة المصرف التغيرات البيئية بشكل مرن	10	
6	مرتفعة	0.917	3.83	تحرص إدارة المصرف على توفير بيئة تعلم مستمر لكل العاملين .	11	
13	مرتفعة	0.905	3.73	تشجع إدارة المصرف على القيام بالأعمال بطرق إبداعية	12	
15	مرتفعة	0.921	3.71	تعزز إدارة المصرف ثقافة مشاركة المعرفة	13	نشر المعرفة
16	مرتفعة	0.951	3.70	تستفيد إدارة المصرف من مبادرات العاملين الإبداعية بشكل إيجابي.	14	
7	مرتفعة	0.935	3.83	توفر إدارة المصرف قنوات اتصال مناسبة تسهل تدفق المعلومات بين جميع العاملين.	15	
5	مرتفعة	0.916	3.86	توفر إدارة المصرف للعاملين برامج تدريبية لتطوير أدائهم.	16	
18	مرتفعة	0.969	3.66	توفر إدارة المصرف حرية في أداء المهام الوظيفية	17	مواجهة ضغوط العمل
14	مرتفعة	0.891	3.71	تهتم إدارة المصرف بحل المشكلات التي تواجه العاملين أثناء أداء أعمالهم	18	
20	مرتفعة	0.906	3.58	تشارك إدارة المصرف التوقعات المستقبلية بشكل دوري مع العاملين.	19	
12	مرتفعة	0.930	3.74	تشعر إدارة المصرف العاملين بأن أعمالهم تسهم في تحقيق أهداف المصرف .	20	

مستوى القيادة الروحية بالمصارف التجارية الليبية العامة بالمنطقة الشرقية :

تضمنت الاستبانة عدد خمس عشر عبارة تتعلق بالقيادة الروحية بالمصارف التجارية الليبية العامة بالمنطقة الشرقية، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (10) ؛ أمكن التعرف على مستوى القيادة الروحية، إذا ما عُلِمَ بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3) حيث بلغ المتوسط العام للقيادة الروحية لدى المصارف المدروسة ، حيث بلغ المتوسط العام للقيادة الروحية (3.935) وبانحراف معياري (0.659)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبوزن نسبي (78.7%).

كما تبين من الجدول (10) أن قيمة t المحسوبة للقيادة الروحية وأبعادها أكبر من قيمة t الجدولية ومستوى الدلالة أقل من (0.05) ، بمعنى وجود فروق لآراء المبحوثين حول القيادة الروحية وأبعادها وتتراوح بدرجات مرتفعة، حيث جاء بُعد الأمل والإيمان في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.0388) وانحراف معياري (0.65726) وبوزن نسبي (80.6%)، وقد تلتها بُعد العضوية بدرجة الممارسة مرتفعة عند متوسط حسابي (3.8835) وانحراف معياري (0.717760) وبوزن نسبي (77.67%) ثم تأتي أخيراً بُعد المعنى في العمل بدرجة ممارسة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.8827) وانحراف معياري (74013)، وبوزن نسبي (77.6%) .

وانسجمت نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة مثل (Gong & Kanwa، Komari & Daud (2025)، (2025) Hamzaa et al.، (2025)، التميمي (2023)، الثوابية (2022)، وزويتني (2022)، والتي أكدت جميعها أن مستوى القيادة الروحية جاء مرتفعاً، سواء على مستوى المتغير ككل أو بعض أبعاده؛ في المقابل، اختلفت هذه النتائج مع دراسة محمد (2024) التي أشارت إلى أن مستوى القيادة الروحية كان منخفضاً.

جدول (10): اتجاهات المبحوثين حول القيادة الروحية وأبعادها بالمصارف التجارية قيد الدراسة

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار t-test			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
				درجة الحرية	Sig.	قيمة t			
1	80.6%	مرتفعة	دالة إحصائياً	277	.000	**26.354	.657260	4.0388	الأمل والإيمان
3	77.6%	مرتفعة	دالة إحصائياً	277	.000	**19.886	.740130	3.8827	المعنى في العمل
2	77.67%	مرتفعة	دالة إحصائياً	277	.000	**20.522	.717760	3.8835	العضوية
-	78.7%	مرتفعة	دالة إحصائياً	277	.000	**20.522	.659390	3.9350	القيادة الروحية

**دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 .

ونظراً لوجود مستوى مرتفع للقيادة الروحية بالمصارف التجارية محل الدراسة، تم إجراء تحليل أعمق لهذا المستوى من خلال تحليل العبارات وأبعادها والموضحة بالجدول (11).

جدول (11): إجابات المبحوثين تجاه عبارات القيادة الروحية بالمصارف التجارية محل الدراسة

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	م	البعد
1	مرتفعة جداً	0.711	4.22	يُعبّر رئيسي عن ثقته بقدرتي على إنجاز مهامي بكفاءة.	1	الأمل والإيمان
2	مرتفعة	0.762	4.03	يشجع رئيسي الموظفين على الاستمرار رغم التحديات.	2	
3	مرتفعة	0.776	4.03	يؤمن رئيسي بقدرة فريقه على الوصول إلى نتائج أفضل.	3	
4	مرتفعة	0.862	4.03	يعزز رئيسي روح التفاؤل في بيئة العمل.	4	
11	مرتفعة	0.862	3.88	يمنحني رئيسي الأمل بأن جهودي اليومية لها أثر ملموس.	5	
7	مرتفعة	0.887	3.94	يساعدني رئيسي على الشعور بأن ما أقوم به من مهام يومية ذو قيمة حقيقية بالنسبة لي على المستوى المهني.	6	المعنى في العمل
14	مرتفعة	0.905	3.84	يوضح لي رئيسي بجلاء كيفية ارتباط دوري الوظيفي بتحقيق رسالة المصرف وأهدافه الإستراتيجية	7	
12	مرتفعة	0.882	3.86	يشجعني رئيسي على النظر إلى عملي باعتباره نشاطاً يحمل غاية ومعنى يتجاوز الأداء الروتيني.	8	
13	مرتفعة	0.857	3.85	يعزز رئيسي شعوري بأن جهودي اليومية تُحدث فرقاً حقيقياً داخل المصرف.	9	
8	مرتفعة	0.800	3.92	تسهم سلوكيات رئيسي في العمل وأسلوبه القيادي في التعامل في تعزيز تعلقي بوظيفتي.	10	
6	مرتفعة	0.837	3.95	رئيسي يعزّز شعور العاملين بالامتنان لكونهم جزءاً من فريق العمل.	11	العضوية
10	مرتفعة	0.848	3.88	يحرص رئيسي على إظهار تقديره العملي لجهود العاملين من خلال الإشادة بأدائهم أو مكافأتهم.	12	
5	مرتفعة	0.837	3.99	يعزز رئيسي شعور العاملين بقيمتهم وأهميتهم كأعضاء فاعلين داخل بيئة العمل.	13	
9	مرتفعة	0.813	3.88	رئيسي ينمّي لدى العاملين شعور الانتماء والارتباط بالعمل.	14	
15	مرتفعة	0.940	3.72	رئيسي يدعم إقامة المناسبات والأنشطة التي تعزّز العلاقات بين الموظفين.	15	

اختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار من أجل التعرف على أثر القيادة الروحية على الذكاء التنظيمي، لكن قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لفروض تحليل الانحدار عموماً، وذلك على النحو التالي:

- استخدام اختبار الالتواء Skewness لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتُفرض قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم الالتواء فيها تقل عن الواحد الصحيح، والجدول (12) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تبين أن جميع الأبعاد قيم الالتواء فيها تقل عن الواحد الصحيح، وعليه يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول (12): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة عن طريق الالتواء Skewness

الترقيم	الأبعاد	Skewness
1	القيادة الروحية	0.364
2	الذكاء التنظيمي	0.354

- التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات التابعة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من (5%)، والجدول (13) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (3.429-4.466)، وأن قيم اختبار التباين المسموح Tolerance تراوحت بين (0.224-0.292)، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل.

جدول (13): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
الأمل والإيمان	3.429	0.292
المعنى في العمل	4.466	0.224
العضوية	3.503	0.286

اختبار فرضية الدراسة الرئيسية: لا يوجد أثر للقيادة الروحية على الذكاء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر الموظفين بالإدارات العامة في المنطقة الشرقية.

عند إجراء تحليل الانحدار البسيط، تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (14)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الروحية على الذكاء التنظيمي بالمصارف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.645) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (196.771) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد النموذج للقيادة الروحية على الذكاء التنظيمي تُفسّر بنسبة (41.6%) من التباين في مستوى الذكاء التنظيمي، بينما (58.4%) من قيمة التغيرات في القيادة الروحية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للقيادة الروحية (0.677)، بمعنى أن زيادة القيادة الروحية وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في الذكاء التنظيمي بقيمة (0.677)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الروحية على الذكاء التنظيمي بالمصارف محل الدراسة، وهذا ما دلت عليه قيمة t (14.028)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01%.

عليه يتم رفض الفرضية الرئيسية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الروحية على الذكاء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر الموظفين بالإدارات العامة في المنطقة الشرقية.

جدول (14): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر القيادة الروحية على الذكاء التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
الذكاء التنظيمي	القيادة الروحية	**0.645	0.416	196.771	0.677	**14.028	0.000
	الثابت				1.118	*5.805	0.000

معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1 , 276)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الأمل والإيمان على الذكاء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر الموظفين بالإدارات العامة في المنطقة الشرقية.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر بُعد الأمل والإيمان على الذكاء التنظيمي؛ يتضح من الجدول (15) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بُعد الأمل والإيمان على الذكاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.534) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (110.348) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد النموذج تُفسّر بنسبة (28.6%)، من التباين في تحقيق الذكاء التنظيمي، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للأمل

والإيمان (0.563)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية الأمل والإيمان على الذكاء التنظيمي، بمعنى أن زيادة الأمل والإيمان وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في الذكاء التنظيمي بقيمة (0.563)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (10.505)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأمل والإيمان على الذكاء التنظيمي بالمصارف قيد الدراسة.

جدول (15): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر بُعد الأمل والإيمان على الذكاء التنظيمي

المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
الذكاء التنظيمي	الأمل والإيمان	**0.534	0.286	110.348**	0.563	10.505**	0.000
	الثابت				1.509	**6,887	0.000
**معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1,276)							

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المعنى في العمل على الذكاء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر الموظفين بالإدارات العامة في المنطقة الشرقية.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر بُعد المعنى في العمل على الذكاء التنظيمي؛ يتضح من الجدول (16) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بُعد المعنى في العمل الذكاء لتنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.598) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (153.598) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد النموذج المعنى في العمل حول الذكاء التنظيمي فسر بنسبة (35.50%)، من التباين في تحقيق الذكاء التنظيمي، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للتشابه (0.559)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية المعنى في العمل على الذكاء التنظيمي، بمعنى أن زيادة المعنى في العمل وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في الذكاء التنظيمي بقيمة (0.559)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (12.395)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المعنى في العمل على الذكاء التنظيمي بالمصارف محل الدراسة.

جدول (16): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر بُعد المعنى في العمل على الذكاء التنظيمي

المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدرة β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
الذكاء التنظيمي	المعنى في العمل	** .598	0.355	153.598 **	.559	**12.3 95	0.000
	الثابت				1.611	**9.03 7	0.000
** معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1,276)							

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد العضوية على الذكاء التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية العامة من وجهة نظر الموظفين في الإدارات العامة بالمنطقة الشرقية.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر بُعد العضوية على الذكاء التنظيمي؛ يتضح من الجدول (17) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين العضوية و الذكاء التنظيمي ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.672) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (227.320) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد النموذج العضوية حول الذكاء التنظيمي تُفسّر بنسبة (45.20%)، من التباين في تحقيق الذكاء التنظيمي، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار العضوية (0.648)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعضوية على الذكاء التنظيمي، بمعنى أن زيادة العضوية وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في الذكاء التنظيمي بقيمة (0.648)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (15.077)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد العضوية على الذكاء التنظيمي بالمصارف المدروسة.

جدول (17): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر بُعد العضوية على الذكاء التنظيمي

المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدرة β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
الذكاء التنظيمي	العضوية	**0.672	0.452	227.320 **	0.648	15.077 **	0.000
	الثابت				1.266	*7.459 *	0.000
** معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1,276)							

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تعزيز مستوى الذكاء التنظيمي في المصارف التجارية محل الدراسة، وذلك من خلال دعم وتعزيز دور القيادة الروحية بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز فاعلية العمل التنظيمي:

- تقوية مستوى الذكاء التنظيمي في المصارف التجارية محل الدراسة من خلال تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي المرتبط بالرؤية الاستراتيجية، والتي جاءت ضمن أعلى أبعاد الذكاء التنظيمي، ويتم ذلك عبر تطوير آليات إعداد وتنفيذ الرؤية وربطها بالأهداف التشغيلية، بما يدعم الاستقرار المالي والإداري ويعزز القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة المصرفية؛ كما يُوصى بتنمية ثقافة المصير المشترك من خلال تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق، ودعم المشاركة في اتخاذ القرار بما يعزز الشعور بالمسؤولية تجاه نجاح المصرف. إضافة إلى ذلك، ينبغي تعزيز نشر المعرفة التنظيمية عبر ورش العمل والدورات التدريبية، وتفعيل نظم إدارة المعرفة وتبادل الخبرات بين الإدارات، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة القرارات الإدارية.
- إيلاء اهتمام أكبر بالقيادة الروحية، وبخاصة بُعد مواجهة ضغوط العمل باعتباره الأقل في مستوى القيادة الروحية، وذلك من خلال تطوير برامج لإدارة الضغوط وتحسين بيئة العمل، وتوزيع الأعباء الوظيفية بعدالة، مع تقديم دعم نفسي ومهني للعاملين، بما يسهم في رفع الرضا الوظيفي وتحسين الأداء المهني.
- توظيف العلاقة التأثيرية بين القيادة الروحية والذكاء التنظيمية وبخاصة بُعد العضوية باعتباره الأكثر تأثيراً على الذكاء التنظيمي، من خلال ترسيخ شعور العاملين بقيمتهم وأهميتهم كأعضاء فاعلين داخل بيئة العمل، وتنمية إحساسهم بالانتماء والارتباط بالعمل، فضلاً عن دعم إقامة المناسبات والأنشطة التنظيمية والاجتماعية التي تسهم في تقوية العلاقات بين الموظفين وتعزيز روح الفريق بما يعزز التماسك والالتزام المؤسسي، كذلك ينبغي تعزيز إدراك معنى العمل وأهميته عبر توضيح رسالة المصارف وربطها بالمهام اليومية للعاملين بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

مقترحات بدراسات مستقبلية

إنّ موضوع الذكاء التنظيمي يظل قضية متعددة الأبعاد، وبخاصة أن نتائج الدراسة تُشير إلى أن معامل التحديد النموذج القيادة الروحية حول الذكاء التنظيمي تُفسّر بنسبة (41.6%) من التباين في ممارسة الذكاء التنظيمي، بينما (58.4%) من قيمة التغيرات في مستوى ممارسة الذكاء التنظيمي تُعزى لمتغيرات أخرى، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال: إعادة الدراسة برمتها على كافة المصارف التجارية أو على قطاعات أخرى أو مؤسسات أخرى لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها؛ دراسة عن أثر الذكاء التنظيمي على التميز التنظيمي؛ دراسة عن الذكاء التنظيمي وعلاقتها بالمناعة التنظيمية؛ دراسة عن أثر القيادة الروحية على الجاذبية التنظيمية؛ دراسة عن الذكاء التنظيمي والقيادة الروحية في ضوء بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أسعد، صابر بن حسن. (2023). أثر ضغوط العمل في الإبداع الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة بابل. *مجلة ريادة الأعمال للتمويل والأعمال*، 4(1)، 172-153.
- التميمي، سهيل عزمي محمد. (2023). القيادة الروحية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في القدس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة: نموذج مقترح. *أطروحة دكتوراه منشورة*، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، كلية الدراسات العليا.
- الثوابية، فاطمة عبدالكريم عبدالجليل. (2022). درجة ممارسة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في الأردن. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- السالم، آلاء عارف. (2021). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. *رسالة ماجستير منشورة*، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الشوخي، ريم عبدالعزيز، والخللان، منصور زيد إبراهيم. (2025). تطوير إدارة الموارد البشرية للمؤسسات التربوية في ضوء الذكاء التنظيمي: استراتيجية مقترحة بوزارة التعليم. *مجلة كلية التربية بها*، 36(1)، 38-1.
- الرواشدة، أسامة محمد الغصاونة، والصاوي، عثمان محمد عبدالكريم، والزغبى، محمد سيد أحمد، وإبراهيم، سعيد سلامة. (2020). أثر القيادة الروحية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق الأردنية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 19(1)، 260-247.
- الزهراني، نسرین. (2025). دور القيادة التنموية في تعزيز الذكاء التنظيمي بجامعة الملك عبدالعزيز. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: العلوم التربوية والنفسية*، 4(1)، 456-424.
- العساف، صالح بن حمد. (2000). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العمامي، غالية عبد السلام. (2024). أثر الرقابة التنظيمية في تعزيز الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركات القابضة لمصر للطيران. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 54(2)، 62-13.
- العمامي، غالية عبد السلام. (2024). تأثير القيادة الروحية في تحقيق الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في البنوك الإسلامية بمصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 54(3)، 142-93.
- الفرجاني، فاطمة علي، والطيرة، إيمان فرج. (2023). التعلم التنظيمي وعلاقته بالرقابة التنظيمية: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الأفريقية – بنغازي. *مجلة الدراسات الاقتصادية – جامعة سرت*، 6(1)، 109-84.
- الكبيسي، حامد جهاد. (2014). *مناهج البحث العلمي في العلوم الإدارية*. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الكبخيا، فيصل سالم، والزليتنى، ناصر عبدالعاطي. (2014). التسويق المصرفي: مدخل لدعم وتعزيز واستدامة القدرة التنافسية للمصارف الليبية. *مؤتمر القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي: الواقع وسبل النهوض*، 3-4 فبراير 2014، فندق المهاري راديسون بلو، طرابلس.

المحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم، وسعد، بهاء الدين مسعد، ومحمد، دعاء محمد صبري. (2025). الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 6(1)، 305-374.

المعاضدي، عبد العزيز براك، وسلمان، فاضل حمد. (2024). سلوكيات القيادة الروحية ودورها في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في شركة الدائن في بعقوبة. *مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 6(3)، 1-14.

الناكوع، طلال سالم إدريس. (2026). تأثيرات عدم الاستقرار السياسي على إعادة عرض القوائم المالية في المصارف الليبية: أدلة من وجهة نظر المراجعين الخارجيين. *المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي*، 4(1)، 09-01.

الورفلي، خليفة مصباح. (2026). ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المصارف الليبية: دراسة ميدانية في مصرف الجمهورية - فروع طرابلس. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 5(1)، 614-628.

الورفلي، سلوى فتحي. (2024). الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة أبحاث*، 16(2)، 94-109.

إمشيري، حليلة علي محمد. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي الخمس: الدور الوسيط لمتغير العدالة التنظيمية. *مجلة آفاق اقتصادية*، 9(18)، 159-192.

باسردة، توفيق سريع، وبارحمه، توفيق، وأمزربه، محمد علوي. (2025). دور القيادة الروحية في تقليل سلوكيات العمل المضادة: دراسة حالة الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بعدن. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 11(21)، 63-102.

بالقسم، محسن. (2023). المنهج الكيفي والكمي في الدراسات الاجتماعية: النظرية والممارسة. *مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية*، 7(1)، 90-116.

بطيحات، شاكر عواد. (2025). القيادة الروحية لدى مديري المدارس في النقب وعلاقتها بالأخلاقيات المهنية. أطروحة دكتوراه، جامعة الخليل، فلسطين.

جبار، شذى وحدي. (2021). العلاقة بين القيادة الروحية والأداء المنظمي المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين العتبة الحسينية، العراق. *مجلة السبيل العلمية*، 9(3)، 157-179.

جبريل، وائل محمد. (2018). أثر القيادة التحولية على إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة. *المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب: الثورة التكنولوجية (اقتصاديات القرن الحادي والعشرين)*، المنعقد خلال الفترة 7-9 أكتوبر.

حؤبشة، منى مؤتمن. (2025). نحو نقلة نوعية لأنماط القيادة التربوية في البلاد العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ديوان المحاسبة. (2022). *تقرير دوري*. ليبيا.

رضوان، عبير أنور عقيلة، والفايدي، إيمان السيد جاد المولى. (2022). القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار. *مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية*، 11(1)، 205-238.

- زويتي، سارة. (2022). أثر القيادة الروحية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة الطارف. *مجلة العلوم الإنسانية،* 33(1)، 191-210.
- سبع، سنية محمد أحمد سليمان. (2021). تأثير القيادة الروحية على الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،* 12(2)، 420-457.
- سعد، أسماء حسن. (2025). الذكاء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية التنموية. *مجلة الخدمة الاجتماعية،* 83(3)، 207-263.
- شتوح، دلال، بوداود، فاطمة الزهرة، وشتوح، موسى. (2025). دور الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز الإداري. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية،* 8(3)، 958-982.
- صالح، خالد حسين دخيل، وجبريل، وائل محمد. (2021). أثر الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر. *مجلة الدراسات الاقتصادية،* سرت، ليبيا، 4(4)، 12-47.
- بشنة، حنان، وبوعموشة، نعيم. (2020). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية. *مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع،* 2(3)، 117-133، جامعة جيجل، الجزائر.
- عبدالرحيم، محمد عباس، ومحمد، محمد ماهر أبو النصر. (2023). الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر: مدخل لتفعيل تميزهم الإداري. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية (الأزهر)،* 42(199)، 413-508.
- عبدالله، نبيلة، وجاد المولى، إيمان، وسليمان، دارين. (2021). القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة بنغازي وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة المنارة،* 2(2)، 59-74.
- عربو، عمر، والجليلي، آلاء. (2025). الذكاء التنظيمي كمدخل للحد من الجمود التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى. *مجلة خزان للعلوم الاقتصادية والإدارية،* 2(3)، 210-224.
- علي، محمد نبيل. (2024). أساسيات البحث العلمي والتحليل الإحصائي. دار الفكر العربي.
- عليوه، نسرین حسين، والغامدي، منال أحمد. (2024). الذكاء التنظيمي بمدارس التعليم العام في ضوء نموذج كارل البريشت Karl Albrecht Model. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية - كلية التربية - جامعة دمنهور،* 16(1)، 331-380.
- غنيم، منال أحمد محمد. (2020). دور القيادة الروحية في تنمية النجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في محافظة المنوفية. *مجلة البحوث المالية والتجارية،* 21(1)، 1-50.
- قاسم، سامر أحمد، وكنعان، علي. (2019). دور أبعاد الذكاء التنظيمي في تطوير أداء شركات التأمين: دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري. *مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية،* 2(2)، 315-335.
- كامل، حاتم حسين. (2024). دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية،* 4(3)، 461-539.
- مادي، محمد الهادي سالم. (2020). تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية: دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في مدينة بنغازي. *المجلة العلمية للجامعة المفتوحة،* 1(2)، 65-87.
- محمد، جلال عبدالله. (2024ب). أثر القيادة الروحية في الحد من التكاسل الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الكلية التقنية الإدارية بجامعة السلیمانیة التقنية في مدينة السلیمانیة. *المجلة العلمية لجامعة جيهان، السلیمانیة،* 8(1)، 232-246.

محمد، دعاء رمضان. (2024). أثر الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 25(1)، 489-555.

ميدي، فهين عصمت سليم، ودادوه، رونج محمد نوري. (2024). دور القيادة الروحية في تحقيق السعادة في مكان العمل: دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الإدارة والاقتصاد في عدد من جامعات إقليم كردستان العراق. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو* (Humanities.Journal.of.University.of.Zakho)، 12(3)، 527-547.

نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع، ومحمود، منى سامي، وعبد الوهاب، ياسر عبد الوهاب محمد. (2024). تأثير القيادة الروحية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات ووكالات السفر والسياحة بمحافظة الدقهلية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 48(4)، 695-735.

نصر، عزة جلال. (2014). *إدارة الأصول الفكرية*. دار النشر للجامعات.

يوسف، كمال. (2019). دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة. *أبحاث اقتصادية وإدارية*، 13(1)، 37-60.

يوسف، كمال، وعروسي، سميرة. (2018). دور القيادة الروحية في تحسين جودة الحياة الأكاديمية من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد جامعة المسيلة. *مجلة المقار للدراسات الاقتصادية*، 2، 144-124.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdissa, T., & Bekele, D. (2026). The impact of spiritual and integrated leadership on organizational commitment in Ethiopian public universities. *Strategic Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.sbr.2026.100013>

Ahmad, S. F. B. S., Sabian, N. A. A., & Nawi, N. R. C. (2024). The impact of workplace spirituality on employee performance. *Information Management and Business Review*, 16(1(I)S), 272–282.

Albrecht, K. (2003). *Organizational Intelligence*. AMACOM.

Andargie, B. S., Moges, Y. A., Alemu, A. E., & Tensay, A. T. (2026). The impact of spiritual and integrated leadership on organizational commitment in Ethiopian public universities. *Strategic Business Research*, 2(1), 100061.

Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175–187.

Chen, Y., Li, S., & Huang, Y. (2024). Linking spiritual leadership with other leadership constructs: A four-decade literature review. *SAGE Open*, 14(2).

Fadil, M. M. S. (2026). The role of job satisfaction in enhancing employees' performance efficiency: An applied study on the banking sector in Shendi Locality, River Nile State – Sudan (2020–2026). *Humanities*.

Fahami, M., Dehkordi, M., & Mahzounieh, A. (2013). Organizational intelligence in faculty members of Shahrekord selected universities. *Interscience Management Review*, 3(1), 1–5.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.

Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahne, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22–47.

Gong, J., & Kanwal, S. (2025). Exploring the influence of spiritual leadership on proactive customer service performance. *Acta Psychologica*, 253, 104721.

Hamzaa, H. G., Atta, M. H. R., Taha, H. M. A., Sayed, M. A., Ahmed, A. K., Othman, A. A., & Wahba, N. M. I. (2025). Exploring the role of spiritual leadership among nurse colleagues: An associative analysis of its impact on passion and altruism. *BMC Nursing*, 24(1), 13-1.

Harahap, D. A. A., Hardjo, S., & Patisina. (2025). The influence of quality of work life on the professionalism of traffic directorate (Ditlantas) personnel with organizational intelligence as a moderating variable. *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies)*, 9(2), 1699–1707. <https://doi.org/10.33751/jhss.v9i2.12654>

Hasan, Halid. (2023). Effect of organizational culture on organizational learning, employee engagement, and employee performance: Study of banking employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 471–482.

International Institute for Spiritual Leadership. (2020). *What is spiritual leadership?*

Jaafar, M., Khan, K. N., & Salman, A. (2025). A systematic review and framework for organizational agility antecedents towards Industry 4.0. *Management Review Quarterly*, 1–26.

Kerjcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.

Komari, Nurimansyah, & Daud, Isfenti Sadalia. (2025). Mediation of spiritual human capital in the relationship between transformational and spiritual leadership on the performance of prison officers in West Kalimantan Province. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(10), 1146–1159.

Le, T. P., Nguyen, T. N., & Bui, T. M. (2024). A review and critique of research on organizational intelligence and organizational effectiveness. *Knowledge Transformation and Innovation in Global Society: Perspective in a Changing Asia*, 459–477.

Marjani, Amir Babak, & Soheilipour, Mojdeh. (2012). The relationship between organizational intelligence and staff performance based on the model of Karl Albrecht. *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), 153–157.

- Min, J., & Ji, Y. (2026). Organizational learning, problem-solving competency, and effectiveness in online travel agencies: The moderating role of digital empowerment. *Sustainability*, 18, 563, 1–18.
- Razavi, H. R., Niaki, E. S., Emamgholizadeh, S., & Esmaeilpour, E. (2012). The study of the relationship between organizational intelligence and the productivity of human resources: A study about Kaach, Lobon, Haraz, and Baaz companies located in Amol, Mazandaran. *World of Sciences Journal*, 1(6), 11–19.
- Samul, Joanna. (2024). Linking spiritual leadership with other leadership concepts: A literature review of four decades. *SAGE Open*, 14(2), 1–17.
- Şengüllendi, M. F., & Şehitoğlu, Y. (2025). The effects of spiritual leadership on employees' corporate reputation and mediating effect of organizational sacralization: A resource conservation perspective. *International Journal of Organizational Leadership*, 14, 1–22.
- Shahtalebi, Sanaz, Mahdiah, Omid, & Pardakhtchi, Mohammad Hasan. (2013). A study of relationship between organizational intelligence dimensions and empowerment climate among faculty members of Tehran Islamic Azad University (Science and Research Branch). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 82, 198–202.
- Suardana, I. G. P., Melania, M., & Asruni, A. (2026). Pengaruh karakteristik individu dan spiritual leadership terhadap kinerja karyawan. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(4), 14048–14056.