

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

(دراسة تطبيقية وفق نظرية تعدد المستويات في عدد من الجامعات العراقية الحكومية)

الأستاذ الدكتور عادل هادي البغدادي
المدرس المساعد رافد حميد عباس الحدراوي
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

(دراسة تطبيقية وفق نظرية تعدد المستويات في عدد من الجامعات العراقية الحكومية)*

الأستاذ الدكتور عادل هادي البغدادي

المدرس المساعد رافد حميد عباس الحداوي

جامعة الكوفة- كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

الغرض: هدف البحث الى التعرف على الأطر المفاهيمية لمتغيري الدراسة القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي وأبعادهما المختلفة . فضلا عن اختبار علاقات الارتباط و التأثير المتشابكة بين القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي.

التصميم/المنهجية: اعتمدت الدراسة في تحليل متغيراتها نظرية تعدد المستويات (Multilevel Theory). واستنادا إلى هذه النظرية تم اختبار نموذج الدراسة وفق مستويين من التحليل هما التحليل على مستوى الفرد (Individual Level) ليمثل متغير القيادة الحقيقية بأبعادها (الوعي الذاتي، العلاقات الشفافة، المنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة)، والتحليل على مستوى المنظمة (Organizational Level) متمثلا بالتجديد الاستراتيجي بأبعاده الثلاث (السياق، المحتوى، والعملية). واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وشملت (90) كلية موزعة على ست جامعات حكومية عراقية لتمثل العينة على مستوى المنظمة، في حين بلغت العينة على مستوى الفرد (266) قائدا (عميد، معاون عميد، رؤساء

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

* بحث مسجل من أطروحة الدكتوراه الموسومة (المهارات السياسية كمتغير تفاعلي بين القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي) في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

أقسام علمية). واستخدمت الدراسة عدد من الأساليب والبرامج الإحصائية للتأكد من صحة فرضياتها التي خضعت جميعها لاختبارات متعددة.

قيمة الدراسة: توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات كان أبرزها إن القيادة الحقيقية تؤثر في التجديد الاستراتيجي .

الكلمات الرئيسية: القيادة الحقيقية، الوعي الذاتي، العلاقات الشفافة، المنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة، الإخلاص الواضح، التجديد الاستراتيجي، السياق، المحتوى والعملية.

Abstract

Purpose: This research aimed to identify the conceptual frameworks of the variables of the study Authentic leadership and strategic renewal and different dimensions. As well as to test correlation and interlocking effect relationships between Authentic leadership and strategic renewal.

Design / Methodology: The study

is based in variables analysis on the (Multilevel Theory). According to this theory, the study model was tested according to two levels of analysis , Are at the (Individual Level) to represent the Authentic leadership variable Dimensions (self-awareness, transparent relations, moral perspective, and balanced processing). And analysis (Organizational Level) represented by the strategic renewal of the three

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

dimensions(context, content, and process). The questionnaire was used as a key tool for data collection, Included (90) Faculty ,distributed on six Iraqi public universities to represent the sample at the organizational level, Whereas the sample reached on the level of the individual (266) leader (Dean, Associate Dean, heads of scientific departments) .The study used a number of statistical methods and programs to ensure that all

hypotheses that have undergone multiple tests

Value of the study: study found a number of conclusions, most notably The Authentic leadership influence in the strategic renewal.

Key words: Authentic leadership, Self-awareness, transparent relations, moral perspective, and balanced processing, strategic renewal ,context, content, and process.

المقدمة

إلى الأوقات الصعبة والمضطربة. وكذلك أشارت (Muceldili et al,2013:674) بأن القيادة الحقيقية هي واحدة من الدعامات الناشئة في مجال القيادة منذ العقد الماضي. حيث تحتاج المنظمات القادة الحقيقيين لمحاولة التأقلم والتعامل مع التجديد، والأوضاع المضطربة والتغيير الديناميكي في بيئة العمل عبر إحداث فرق جوهري في المنظمات من

إن كل من القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي أصبحا ذات أهمية متزايدة في الدراسات التنظيمية نتيجة التغيرات السريعة المستمرة في مختلف مجالات الحياة التنظيمية. وهذا ما أكده (Avolio and Gardner, 2005) بأن القيادة الحقيقية أصبحت البناء الجديد في مجال القيادة. ويرجع سبب ظهورها

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

تتطلب صناعة القرار كحد أدنى لتحديد مسار العمل الذي يوفر للشركة توجيهات رفيعة المستوى في ما يتعلق بالبدائل وبكيفية التعديل أو تحديد المقدرات الجديدة (Foss& Rodgers,2005:6. والدراسة الحالية تحاول تعزيز المعرفة المتعلقة بمفهوم القيادة الحقيقية، والتعرف على أهم أبعادها ، وكذلك التعرف على مدى تأثير القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في الجامعات العراقية (عينة الدراسة).

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة

أصبح التجديد الاستراتيجي المحور الرئيسي في حقل الإدارة الإستراتيجية في الآونة الأخيرة (Leavy,1997:283) نتيجة لما تشهده بيئة الأعمال اليوم من اضطرابا على نحو متزايد بحيث يجد المديرين وقادة المنظمات أنفسهم في مواجهة التغيرات السريعة والعميقة في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية. و إن هذه التغيرات الكبيرة التي تحدث ، قد تتسبب بقيام المنظمة

خلال مساعدة الموظفين لإيجاد المعنى والاتصال في العمل. بل يذهب الكاتب " بيل جورج" إلى ابعد من ذلك من خلال رؤيته للقيادة الحقيقية بأنها تمكن من إعادة اكتشاف الأسرار "لخلق قيمة دائمة ". والقادة الحقيقيين يظهروا الشغف لهذا الغرض، وممارسة قيمهم بشكل مستمر، ويؤدوا بقلوبهم فضلا عن رؤوسهم. و يقيمون علاقات طويلة الأجل وذات مغزى ويتسمون بالانضباط الذاتي للحصول على النتائج. وأنهم على دراية بأنفسهم (George,et al,2007:1). ويمثل

التجديد الاستراتيجي التحدي الرئيسي الذي يواجه المديرين حول كيفية خلق تغييرات إستراتيجية باستمرار من اجل مواءمة المنظمة مع التغيرات في الفرص و التهديدات البيئية، حيث يمكن أن تسمى عملية اعتماد وتنفيذ مثل هذه التغيرات الإستراتيجية بالتجديد الاستراتيجي (Worch,et al,2012:450) .

ومع ذلك وبغية الشروع في التجديد الاستراتيجي فان قادة المنظمات يجب أن يكونوا قادرين على ربط قراراتهم بإستراتيجية المنظمة. وأن عملية التجديد الاستراتيجي

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

من خلال ملاحظة أساسية، تتمثل في التأكيدات المتزايدة من قبل وزارة التعليم العالي بضرورة الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية بحيث تكون مخرجاتها مطابقة لمتطلبات سوق العمل، فضلا عن الارتقاء بتصنيف الجامعات العراقية عالميا، الأمر الذي يتطلب إحداث تغيير، تطوير، استبدال، وإعادة هيكلة لبعض المفاصل الضرورية (التجديد الاستراتيجي). وعليه يمكن أن تصاغ إشكالية الدراسة الحالية بالاتي:

1. ما هي القيادة الحقيقية (Authentic Leadership) وما هي إبعادها؟

2. ما هي فلسفة التجديد الاستراتيجي (Strategic Renewal) وما هي أهم أبعادها؟

3. ما هو مستوى أهمية القيادة الحقيقية في الجامعات عينة الدراسة؟

4. ما هو مستوى أهمية التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة؟

5. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الحقيقية بأبعادها (الوعي الذاتي،

بتغيير جوهري في واحد أو أكثر من جوانب الإستراتيجية والتنظيم، وأيضا قد تجري المنظمة تحولاً استراتيجياً لأن سوقها الأساسي قد نضجت أو أخذت في الانخفاض ، مما يتسبب في قيام المنظمة بالبحث عن سبل جديدة للنمو. فضلا عن هذه الأنواع من التحولات قد تتطلب على استبدال أجزاء مهمة من المنظمة وإستراتيجيتها، وتؤثر على توقعاتها طويلة الأجل (Worch et al, 2012:445). وعليه يمثل التجديد الاستراتيجي تحديا كبيرا بالنسبة للعديد من منظمات القطاع العام بمختلف دول العالم (Worch et al, 2012:445). وذلك لأنه ليس كل عمليات إعادة التنظيم الاستراتيجي هي عمليات ناجحة وذات قيمة للمنظمة، وإنما تعتمد على طبيعة التجديد الاستراتيجي الذي تقوم به المنظمة (Scott, 2003:222) . فضلا عن ان التعامل مع التحولات والتغيرات في البيئة التنظيمية يحتاج إلى نمط قيادي غير تقليدي (Bass, 1998:18). ومما لاشك فيه أن القيادة الحقيقية هي احد أهم الأنماط القيادية التي ظهرت في مطلع الألفية الثالثة. ومن خلال ما تقدم تبلورت فكرة الدراسة الحالية،

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

ثالثا: أهمية البحث

1. يستمد البحث الحالي أهميته كونه اعتمد نظرية (Multi-level theory) وهي منهجية علمية تستخدم في الدراسات والبحوث التطبيقية وهو نوع حديث من الدراسات يهتم بدراسة وتحليل الظواهر الكلية Macro Phenomena "مستوى المنظمة" وتتمثل في دراستنا الحالية بالتجديد الاستراتيجي، والظواهر الجزئية Micro Phenomena "المستوى الفردي للتحليل" والمتمثلة بالقيادة الحقيقية، حيث تفسر هذه النماذج العلاقات بين متغيرات مستقلة وأخرى تابعة متعددة وفق مستويات تحليل مختلفة.
2. مزج بحثنا الحالي بين حقلين معرفيين متمثلين بالسلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية، للخروج بحصيلة فكرية تتكامل فيها الأفكار المختلفة .
3. تكمن أهمية البحث كونها اعتمدت في جانبها العملي نمذجة المعادلة الهيكلية Structure Equation Modeling (SEM) والذي نتوصل من خلاله الى

العلاقات الشفافة، المنظور الأخلاقي/ المعنوي، والمعالجة المتوازنة) في التجديد الاستراتيجي بأبعاده الثلاث (السياق، المحتوى، والعملية)؟

ثانيا: أهداف البحث

1. الإسهام في تقديم إيضاحا فكريا فلسفيا حول متغيرات الدراسة الثلاث، القيادة الحقيقية والمهارات السياسية على مستوى (الفرد) والتجديد الاستراتيجي على مستوى (المنظمة)، وما يتصل بهما من أفكار.
2. تشخيص مستوى أهمية القيادة الحقيقية والمهارات السياسية لدى قادة الجامعات عينة الدراسة.
3. الكشف عن واقع ممارسة التجديد الاستراتيجي في الجامعات العراقية (عينة الدراسة).
4. الكشف عن علاقات الارتباط بين القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي بأبعادهما المختلفة، في الجامعات العراقية المبحوثة.
5. الكشف عن علاقات التأثير للقيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي بأبعادهما المختلفة، في الجامعات عينة البحث.

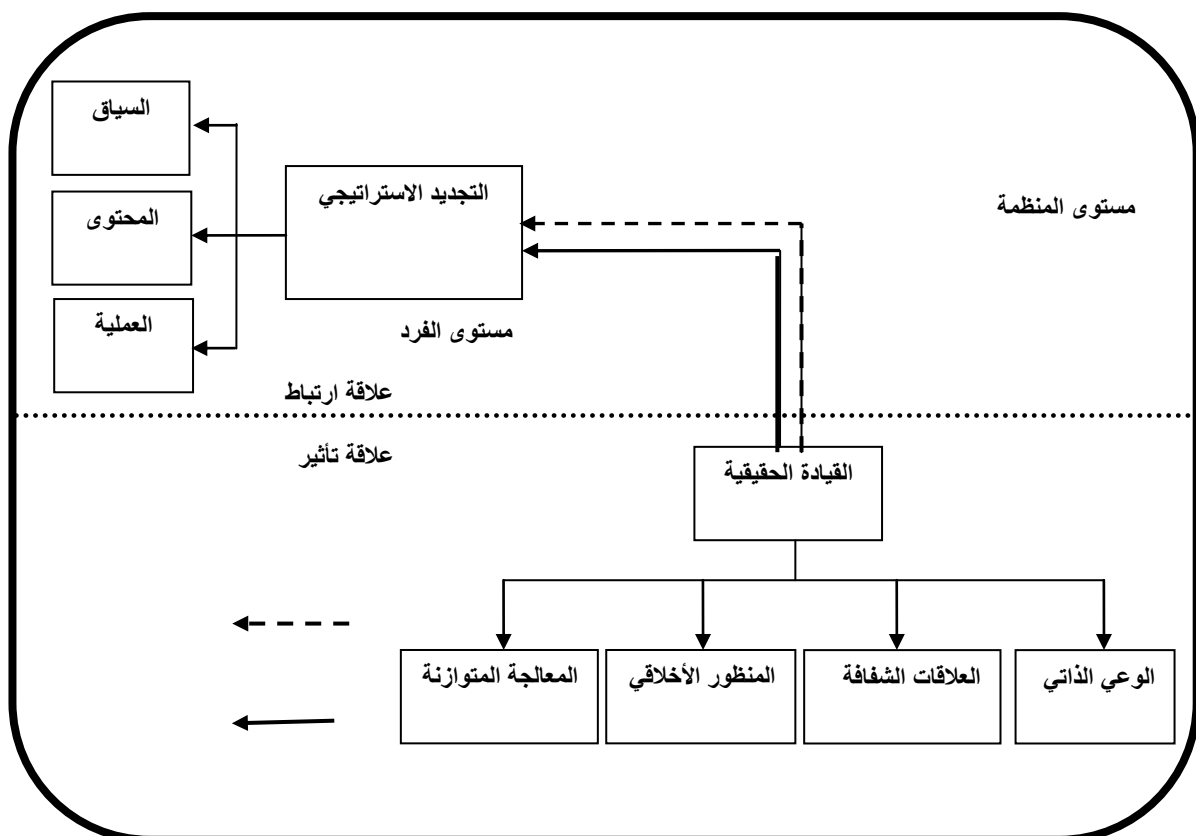
رابعاً: المخطط الفرضي للبحث وصياغة فرضياته

يبين هذا المخطط العلاقات المباشرة بين متغير
الدراسة التفسيري (القيادة الحقيقية) على
المستوى الفردي من التحليل والمتغير
الاستجابي (التجديد الاستراتيجي) على مستوى
المنظمة كوحدة تحليل تمهيدا لصياغة فرضيات
الدراسة:

معرفة طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة بشكل دقيق.

4. يحاول البحث الحالي اختبار مقاييس مطبقة في بيئات عالمية مختلفة لمتغيرات الدراسة القيادة الحقيقية , المهارات السياسية والتجديد الاستراتيجي واختبارها في البيئة العراقية.

5. يمكن أن يسهم هذا البحث بقدر ما في إفادة قادة الجامعات المبحوثة بما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج تطبيقية.



دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للوعي الذاتي في التجديد الاستراتيجي.
5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الحقيقية في السياق.
6. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الحقيقية في المحتوى.
7. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الحقيقية في العملية.

خامساً: نظرية تعدد المستويات :

إن أساس منظور تعدد المستويات في معرفة أن الظواهر الكلية التي تمثل مستوى النظم وتضم في طياتها الظواهر الجزئية على المستوى الفردي ، وإنها تظهر عبر تفاعل وحركية العناصر في المستوى الأدنى . وقد ركز العديد من الأكاديميين والباحثين في العلوم التنظيمية على المنظور الكلي والمنظور الجزئي لنظرية تعدد المستويات بصورة منفردة أو بصورة مجتمعة (Kozlowski & Klein, 2000: 3-4).

1. **المنظور الكلي :** يفترض هذا المنظور وجود انتظاماً كبيراً في السلوك الاجتماعي يتجاوز جميع الفروقات الواضحة بين ممثلي مجتمع محدد . إذ يتصرف الأفراد في ظل مجموعة

استناداً إلى المخطط الفرضي أعلاه صيغت فرضيات البحث و كالتالي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي، وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الحقيقية والسياق.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الحقيقية والمحتوى.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الحقيقية والعملية.
- الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي، وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للعلاقات الشفافة في التجديد الاستراتيجي.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمنظور الأخلاقي في التجديد الاستراتيجي.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمعالجة المتوازنة في التجديد الاستراتيجي.

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

محددة من القيود الموقفية أو الظرفية والديموغرافية تصرفاً متماثلاً. وهو ما يدعو إلى إنه من الممكن التركيز على الاستجابات الإجمالية أو الجماعية أو المجتمعية وإهمال الاختلافات الفردية. وان المنظور الكلي يهمل وسائل السلوك الفردي وتفاعلاته في إظهار الظواهر على المستوى الكلي لذلك لا يمكن أو انه من غير الممكن تفسير السلوك على مستوى الهيكل التنظيمي أو مستوى الأفراد باعتماد واحد من هذين المنظورين بمفرده لابد وان يكون من خلال المنظور الكلي والمنظور الجزئي (Klein & Kozlowski, 2000:7).

2. المنظور الجزئي : إن المنظور الجزئي لنظرية تعدد المستويات يفترض أن هناك اختلافات واضحة في سلوك الفرد ، وأن التركيز على المجتمع من الممكن أن يسلب أو لا يظهر هذه الفروقات الفردية المهمة عن الأنظار ، وبالتالي يخفي تلك الفروقات المهمة في سلوكيات الأفراد والتي من الممكن أن تحمل هذه السلوكيات معاني كبيرة للأفراد بحكم حقهم الشخصي في ذلك . وبذلك يمكن القول أن المنظور الجزئي لنظرية متعدد المستويات يركز على الاختلافات في

الخصائص الفردية او خصائص الأفراد بشكل عام والتي تؤثر في تفاعلات الأفراد مع بعضهم البعض . وان المنظور الجزئي ، يأخذ بنظر الاعتبار العوامل الداخلية كافة التي تؤثر على السلوك ولا يأخذ العوامل الخارجية كالعوامل البيئة المحيطة والتي يمكن أن تحد كثيراً من تأثير الاختلافات الفردية والتي تقود إلى استجابات جماعية تشكل في النهاية ظاهرة كلية (Klein &)

Kozlowski, 2000:8 .

سادساً: مجتمع وعينة البحث: تم اختيار ستة جامعات عراقية رسمية لتكون مجتمعاً للبحث، إذ تمثلت عينة البحث على مستوى المنظمة كوحدة تحليل ب(90) كلية موزعة على ستة جامعات عراقية، في حين العينة على مستوى الفرد بلغت (266) قائداً (عميد كلية، م. عميد، رئيس قسم) من أصل المجتمع البالغ (647) من خلال تطبيق معادلة (Daniel, 1999)

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{d^2(N-1) + Z^2P(1-P)}$$

حيث إن:

جدول (1) متغيرات معادلة حجم العينة

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

حجم المجتمع	N
الدرجة المعيارية وهي 1.694	Z
نسبة الخطأ المسوح بها وهي 5%	d
نسبة توفر الخاصية والمحايدة وهي 50%	p

المصدر: الباحث اعتمادا على Daniel WW (1999). **Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences**. 7th ed. New York: John Wiley & Sons.

وعند التعويض بهذه المعادلة:

$$n = \frac{647(1.694)^2(0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2(647-1)+(1.694)^2(0.5)(1-0.5)} = 242 \text{ فردا}$$

وأيضا نحصل على نفس حجم العينة (242) فردا عند استخدام طريقة جدول حجم العينة للباحثات Krejcie & Morgan (1970:607). وعليه فإن حجم العينة يجب أن يكون ($n \geq 242$) ، ولهذا تم اختيار العينة عشوائيا ، وأصبح حجم العينة

(n=266) فردا ، وهي مناسبة للعدد المطلوب.

والجدول (2) يصف الجامعات الممكن الوصول إليها وحجم العينة على مستوى المنظمة والفرد والاستمارات المسترجعة.

جدول (2) الجامعات عينة الدراسة

ت	الجامعة الممكن الوصول إليها	حجم العينة على مستوى المنظمة	الاستمارات المسترجعة على مستوى المنظمة	حجم العينة على مستوى الفرد	الاستمارات المسترجعة على مستوى الفرد
1	جامعة الكوفة	22	22	95	76
2	جامعة كربلاء	16	16	60	36
3	جامعة بابل	19	19	75	55
4	جامعة القادسية	18	18	70	41
5	جامعة الفرات	11	9	60	44

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

				الأوسط التقنية	
14	20	6	6	جامعة القاسم الخضراء	6
266	380	90	92	المجموع	
نسبة الاسترجاع على مستوى الكلية (90 / 92) = 98 % , نسبة الاسترجاع على مستوى الفرد (266/380) = 70 %					

المصدر: إعداد الباحث

وآخرون، 1983: 126) "إذا حصلت نسبة الاتفاق بين المحكمين 75% أو أكثر يمكن الشعور بارتياح من حيث صدق الاختبار". ومن خلال الملاحظات ثم إجراء التعديلات والإضافات.

(2) ثبات المقياس :

من أجل التحقق من ثبات الأداة التي تم استخدامها في الدراسة جرى حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة المقياس ، للتأكد من إن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه والتثبت من صدقها من خلال معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، وعلى الرغم من عدم وجود قاعدة أساسية تتحدد فيها القيمة المناسبة فعلاً لقيم ألفا ، إلا أن (Sekar,2003:20) يشير الى ان هنالك شبه اتفاق على ان البحوث التطبيقية الإدارية تستلزم أن يكون معامل (Alpha) اكبر أو يساوي (0.60) ومن هنا فان الجدول (12) يشير إلى تحقق هذا الشرط لجميع الفقرات .

سادساً: اختبارات صدق مقياس الدراسة

تهتم هذه الفقرة باختبار مقياس الدراسة من حيث صدق المقياس الظاهري وثباته والتي تمثل خطوه مهمة لإجراء إي دراسة تطبيقية باعتبارها الأساس لصحة ودقة النتائج التي سيتم الحصول عليها.

(1) الصدق الظاهري :

من أجل اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة تمت الاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين لأخذ آرائهم والاستفادة من خبرتهم من أجل تعديل الاستبانة والخروج بها على صورتها الحالية ، بعد إعدادها من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المختصين ومن لديهم خبرة في هذا المجال للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة بعد أن زودهم الباحث بأهداف الدراسة، وأعتبر الباحث حصول الفقرة على نسبة (75%) من الخبراء عليها فقرة صالحة تماشياً مع توصية (بلوم

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

جدول (3) معاملات ثبات مقياس الدراسة

المتغير	أبعاد أداة القياس	الاختصار	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
القيادة الحقيقية AL	AL		17	0.964
	العلاقات الشفافة	AL1	5	0.892
	المنظور الأخلاقي	AL2	4	0.863
	المعالجة المتوازنة	AL3	4	0.924
	الوعي الذاتي	AL4	4	0.941
التجديد الاستراتيجي SR	SR		31	0.959
	السياق	SR1	10	0.914
	المحتوى	SR2	14	0.913
	العملية	SR3	7	0.896
	جميع الفقرات			0.983

المصدر : إعداد الباحث

المحور الثاني: الجانب النظري

جاء لمصطلح (Authentic) في قاموس

أكسفورد عدة معاني هي بأنها: (1) معرفة

الشيء بكونه حقيقيا (Real)

أولاً: مفهوم القيادة الحقيقية Authentic

Leadership Concept

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

موضوع القيادة الحقيقية هو من المواضيع الحديثة والتي تزايدت الحاجة إليها في مطلع الألفية الثالثة وذلك نتيجة لانعدام ثقة المرؤوسين بقاتتهم. و هذا المعنى نجده في دراسة الباحث (George et al,2007:1) الذي أشار إلى تنامي انعدام الثقة من جانب الأفراد بالقيادة بشكل معمق. مما يزيد حاجتنا إلى نوع جديد من كبار رجال الأعمال في القرن الحادي والعشرين. إلا إن لمصطلح الحقيقة أو الأصالة ارث تاريخي عميق حيث تعود جذور هذا المصطلح الى الحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية). وهذا ما أشار إليه عدد من الباحثين والذين يرون إن أصل كلمة (Authentic) يرجع إلى الفلسفة الإغريقية وإلى المقولة الشهيرة "بولونيوس"Polonius "ملك نفسك تكون صحيحاً" "To thine own self be true" (Avolio&Gardner,2005:319).

وأخذت نظرية القيادة الحقيقية بالظهور خلال السنوات القليلة الماضية من خلال تقاطع أدبيات العلماء المهتمين بمجالات القيادة، والأخلاق، والسلوك التنظيمي

وواقعيًا (Genuine) وليس نسخة (بل الأصل). (2) صحيح (True) ودقيق والعكس منه غير صحيح مثل السيرة الحقيقية للحياة في الصحراء والصوت الحقيقي للأمريكان السود.(3) هي تمامًا طبق الأصل مثل النموذج الأصلي لمدينة تاريخية. وفي نفس القاموس جاء مصطلح (Authenticity) كاسم غير معدود يدل على كون الشيء حقيقيًا أو أصليًا (Original)(Hornby,2005:87-88). وكذلك حمل قاموس ويبستر أون لاين معاني متعددة لمصطلح (Authentic) هي:(1) من له سلطة متأصلة على الضد مما هو زائف, كاذب, مزور, أو ملفق, لذا فهو يدعم ما هو حقيقي وغير مشكوك فيه. (2) سلطوي أو موثوق (Authoritative). (3) ذو سلطة حقيقية موثوقة وذات مصداقية. (4) ممنوح كل الإجراءات الشكلية القانونية.(5) ذات علاقة بالنوتات الموسيقية الأصلية بما يميزه عن الألحان المسروقة. وتدور المعاني الواردة في القواميس أعلاه على أن مصطلح (Authentic) يتمحور حول كون الشيء حقيقيًا أو أصليًا. و تجدر الإشارة الى أن

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

الإيجابي (Harter, 2002: 382).

ويعد (Luthans & Avolio, 2003) أول من استخدموا وعرفوا القيادة الحقيقية. وأنهم استخدموا مصطلح (Authentic) لوصف العناصر الحقيقية (genuine elements) و الأساسية، لتطور القيادة الإيجابية (Luthans & Avolio, 2009:303). إلا إن "لجاندر" (Gardner, 2011:1123) رأي آخر حيث يرى بأن المحاولات الأولى لتحديد وتفعيل بنية القيادة الحقيقية والقيادة غير الحقيقية (الزائفة) بشكل رسمي جاءت عن طريق (Henderson and Hoy (1983) اللذان أشارا إلى إن القيادة الحقيقية تشمل ثلاثة عناصر هي: (1) قبول المسؤولية الشخصية والتنظيمية للأعمال والنتائج والأخطاء. (2) عدم استغلال المرؤوسين. و (3) بروز الذات فوق متطلبات الدور. في حين تتطوي القيادة غير الحقيقية (الزائفة) على مستويات منخفضة من هذه المكونات، أي غياب المساءلة واستغلال المرؤوسين، و بروز الدور أكثر من الذات. وفي هذا الصدد يشير (Emuwa, 2013:45) إلى إن جوهر

القيادة الحقيقية يمتد إلى أبعد من أصالة القائد كشخص ليشمل العلاقات الحقيقية مع الأتباع. وتتميز هذه العلاقة ب: (أ) الشفافية والانفتاح والثقة، (ب) التوجيه نحو الأهداف المستحقة، و (ج) التركيز على تنمية الأتباع. ونتيجة لذلك، تنعكس أعمال القادة الحقيقيين على سلوكيات الأتباع". وإن دراسة القيادة الحقيقية ترتقي بتقسيمات القيادة إلى آفاق جديدة، حيث إنها تأخذ في الاعتبار شخص القائد كنمط فردي متأصل في كل شخص. وعلى وجه التحديد تشمل القيادة الحقيقية الجوانب المتعلقة ببنية القيادة ، وكذلك فإنها تذهب أعمق من ذلك من خلال دراسة ليس فقط السلوكيات المرتبطة بنمط القيادة ، ولكن قدرة القادة على معرفة أنفسهم واستخدام هذه المعرفة مع التعلم لتطوير الأتباع (Walumbwa ,et al, 2011:111) . ويشير جوهر القيادة الحقيقية إلى الصفات التي تتعلق بالذات الحقيقية أو النواة الداخلية، والتخلي عن تلك الصفات الذاتية الزائفة أو غير الحقيقية . وتركز القيادة الحقيقية على تطوير معرفة الذات والوعي الذاتي وتشرط

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

3. تفترض القيادة الحقيقية انه ليس كل من تسنم موقع قيادي هو قائد حقيقي ، على سبيل المثال نتيجة لتعيينه في موقع إداري مهم. حيث القائد الحقيقي هو الذي يؤدي وظيفة القيادة والأنشطة ذات الصلة بالأفعال المعبرة عن الذات الحقيقية للقائد. وهو جزء مما يشعر به بأنه صحيح وحقيقي.

ثانيا: أبعاد القيادة الحقيقية

اتفق عدد من الباحثين (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Mazutis&Slawinski, 2008) أن مفاهيم القيادة الحقيقية قد اجتمعت حول أربعة أبعاد أساسية تشكل جوهر القيادة الحقيقية هي: الوعي الذاتي, العلاقات الشفافة ، منظور الأخلاق الداخلية ، والمعالجة المتوازنة.

1. الوعي الذاتي Self-awareness

يشير الوعي الذاتي إلى جوانب مختلفة للقيادة والتي تنطوي على وعيهم بالقيم والمشاعر،

التعرف والإقرار بأهمية البوصلة الأخلاقية والمعايير الأخلاقية العالية لتوجيه سلوك القيادة (Ford & Harding, 2011:465). وكذلك تعرف القيادة الحقيقية بأنها نمط السلوك القيادي الذي يوجه ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، لتعزيز الوعي الذاتي، منظور الأخلاق الداخلية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية العلائقية من جانب قادة العمل مع المرؤوسين، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية (Rego, et al, 2014:210). ويتضح من خلال تحليل آراء الكتاب والباحثين أعلاه أن القيادة الحقيقية تتسم بعدد من النقاط هي:

1. توصف القيادة الحقيقية بأنها بناء إيجابي وتم ربطها بأوصاف مثل الأصالة والموثوقية ، الجدية بالثقة، الحقيقية، الصحيحة فضلا عن أن معرفة الذات والوفاء للنفس هي من الصفات الأساسية للقيادة الحقيقية.

2. تركز القيادة الحقيقية على تطوير العلاقات الصادقة والمفتوحة، والشفافة بين القادة والمرؤوسين.

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

يشير منظور الأخلاق الداخلية أو الهوية الذاتية المعنوية إلى القدرة على الاسترشاد بالمعايير الأخلاقية الداخلية المستخدمة لتنظيم السلوك الذاتي. حيث إن القادة الحقيقيون سوف يكونوا قادرين على توجيه "البوصلات الداخلية" للمبادئ الأخلاقية للسلوك المناسب كمحرك ودافع لاسيما عندما يواجهون السياقات الأخلاقية الغامضة والضغط الطرفية غير الأخلاقية (Diddams&Chang,2012:596).

4. المعالجة المتوازنة Balanced processing

أشار(إلى المعالجة المتوازنة للمعلومات في القيادة الحقيقية ,بأنها تمثل غياب المبالغات أو التحريف بالعمليات الداخلية أو الخارجية للمعلومات والذي من شأنه ان يفسح المجال لتطوير القيادة الحقيقية. وكانت تسمى بالمعالجة غير المنحازة للمعلومات (unbiased processing of information) (Kernis,2003:14).

ثالثا: التجديد الاستراتيجي Strategic

والأهداف والغايات، وكذلك وعي القادة بشدة أفعالهم على الموظفين. ومعرفة الذات تعني أكثر من إدراك الأفكار والقيم، والدوافع، بل تعني أيضا الوعي بالمشاعر الذاتية، فضلا عن المعرفة بالجوانب الداخلية المتناقضة (Valsania , et al,2012:562).

2. العلاقات الشفافة relational transparency

تعني أن القائد يعرض ذاته الحقيقية للآخرين بشكل صريح ويشاطرهم المعلومات، ويعرب عن الأفكار والمشاعر الحقيقية، ويعزز مستوى الانفتاح مع الآخرين التي توفر لهم فرصة بأن يأخذوا الحرية مع أفكارهم، وآراءهم والتحديات (Rego et al,2014:202). وكذلك تشير الشفافية الى التناسق بين أقوال القائد وأفعاله. ويتم التعبير عن الشفافية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ، وفقا للقواعد الواضحة والأخلاقية (Bento& Ribeiro,2013:122).

3. منظور الأخلاق الداخلية internalized moral perspective

Renewal

عملية التجديد (العملية) والجودة أو الحالة التي تتجدد (المحتوى)، و الشيء المتجدد " (النتيجة) (3) التجديد الاستراتيجي في المنظمة ينطوي على انتعاش أو استبدال الصفات الإستراتيجية بشكل (كامل أو جزئي) (مثل الأهداف والمنتجات والخدمات والموارد والقدرات، وغيرها) في المنظمة (4) هذا ويتم انتعاش أو استبدال الصفات الإستراتيجية بهدف توفير أساس للنمو في المستقبل أو تطوير المنظمة على أساس هذه الخصائص التي تم تحديدها.

رابعاً: أبعاد التجديد الاستراتيجي

نجد اغلب الدراسات التي تصدت إلى موضوع التجديد الاستراتيجي أمثال (Volberda, van den Bosch et al. 2001) (Flier, Van (Stienstra,2008) (2003) (Rajes,2013) ركزت على ثلاثة أبعاد أساسية في الإستراتيجية استندت جميعها على (Pettigrew, 1988; and (Mintzberg, 1990 وهذه الأبعاد هي بعد السياق والمحتوى وبعد العملية للتجديد الاستراتيجي (context, content, and process).

1. بعد السياق يتضمن (أ) الأعمال الإستراتيجية الداخلية مقابل الخارجية، (ب) الأعمال في السوق المحلية مقابل السوق

إن للتجديد الاستراتيجي دلالات تغيير إستراتيجية وتنظيمية تنطوي على إعادة تعريف مفهوم الأعمال، وإعادة التنظيم، وإدخال تغييرات واسعة في الأنظمة من أجل الابتكار ، وأيضاً يشير إلى الجهود الحازمة التي تؤدي إلى تغييرات كبيرة على إستراتيجية الأعمال أو على مستوى المنظمة أو الهيكل التنظيمي).

González-Sáez-Martí nez & Moreno,2011:43) وبشكل أكثر تحديداً تشير (Van de Ven and Poole ,1995) إلى التجديد الاستراتيجي باعتباره الاختلاف في الشكل والجودة أو الحالة على مر الزمن من خلال موازنة المنظمة مع البيئة. وفي الحقيقية يحدث التجديد الاستراتيجي عندما تستخدم حلول جديدة (Stienstra, 2008:30) . ويرى (Albert,2013:62) إن التجديد الاستراتيجي هو عملية مستمرة وتطورية تستدعي تغيير في اختيارات أنشطة الشركة ومخرجاتها. وحدد (Leng,2012:10)

أربعة خصائص هامة لعملية التجديد الاستراتيجي، وهي: (1) يجب أن تكون لعملية التجديد الاستراتيجي في المنظمة القدرة على التأثير بشكل كبير على التوقعات طويلة الأجل للمنظمة. (2) يشمل التجديد الاستراتيجي على

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

الدولية.

2. بعد المحتوى يتضمن (أ) أعمال الاستغلال مقابل الاستكشاف، (ب) أعمال الانكماش مقابل التوسع.

3. بعد العملية ويشمل (أ) تكرار أعمال التجديد ، (ب) قلب أعمال التجديد الاستراتيجي.

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: عرض وتحليل مستوى أهمية متغيرات الدراسة

يهتم هذا المحور بالإجابة على تساؤل الدراسة الأول المتعلق بما هو مستوى أهمية متغيرات الدراسة (القيادة الحقيقية ، المهارات السياسية ، والتجديد الاستراتيجي) بأبعادهما الفرعية؟، من خلال بيان الوصف الإحصائي لمستوى أهمية استجابة أفراد العينة المبحوثة وتفسيرها وكالاتي:

(أولاً): التحليل على مستوى الفرد

1. القيادة الحقيقية

من أجل الاجابة على تساؤل الدراسة: ما هو مستوى أهمية القيادة الحقيقية بأبعادها الفرعية في الجامعات عينة الدراسة؟ يعرض الجدول (4) نتائج استجابات أفراد العينة على

عناصر والمتغيرات حيث يشير إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ، لفقرات هذه المتغيرات ، وقد قيس بعدد من المتغيرات الفرعية ولكل واحد منها مجموعة أسئلة وهي كما يلي:
أ. العلاقات الشفافة:

تشير النتائج إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد وذلك من اتفاق (59.6%) من عينة المبحوثين، بوسط حسابي (6.55) وانحراف معياري (2.42) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (Q1) الذي يتضمن (تتميز جامعتنا بأن قياداتها تسعى الى الاهتمام بمشاركة المعلومات مع المرؤوسين) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة (64.7%) . بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Q2) التي تتضمن (تتميز جامعتنا بأن قياداتها تسعى إلى الاعتراف بأخطائها عندما تحدث) ، حيث كانت شدة الإجابة (53.7%) وبوسط حسابي (5.9) وانحراف معياري (2.77) .

ب. المنظور الأخلاقي:

حيث أظهر اتفاق (66%) من أفراد العينة بوسط حسابي (7.26) وانحراف معياري (1.99) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المتغير هي (Q8) التي تتضمن (تتميز جامعتنا بأن قياداتها تسعى إلى مطالبة

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

الموظفين بأن يتخذوا المواقف التي تدعم القيم الأساسية الخاصة بهم) وبوسط حسابي (7.34) ، وانحراف معياري بلغت قيمته (2.11) .

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Q6) والتي تتضمن (تتميز جامعتنا بأن قياداتها تسعى الى إظهار معتقداتها التي تنسجم مع طبيعة العمل)، بوسط حسابي (7.07) وانحراف معياري (1.94).

ج.المعالجة المتوازنة

أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (63.7%) ، ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي، والانحراف المعياري اللتان بلغتا (7.00) و(2.14) على التوالي وأن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (Q13) والذي يتضمن (تتميز جامعتنا بأن قياداتها تسعى إلى إبداء اهتمامها بمعرفة المعلومات العامة التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات) ، باتفاق (67.6%).

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Q10) (تتميز جامعتنا بأن قياداتها تسعى الى الأخذ بنظر الاعتبار وجهات النظر التي تشكل

تحديا لمواقفها المتجذرة)، حيث كانت شدة الإجابة (59.4%) وبوسط حسابي (6.54) وانحراف معياري (2.19) .

د. الوعي الذاتي

أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (61.3%) ، ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي، والانحراف المعياري اللتان بلغتا (6.74) و(2.02) على التوالي وأن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (Q16) والذي يتضمن (تتميز جامعتنا بأن قياداتها تسعى إلى معرفة الوقت المناسب لإعادة تقييم المواقف بخصوص القضايا الهامة) ، باتفاق (62.1%) وبوسط حسابي (6.84) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.99)

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Q17) (تتميز جامعتنا بأن قياداتها تسعى إلى إدراك الكيفية التي تؤثر من خلالها الإجراءات الخاصة على الآخرين)، حيث كانت شدة الإجابة (60.2%) وبوسط حسابي (6.63) وانحراف معياري (1.99) ،

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

الجدول (4) التكرارات والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الحقيقية

ت	الفقرات	الموزون الحسابي الوسط	المعيار الانحراف	الاهمية النسبية
q1	الاهتمام بمشاركة المعلومات مع المرؤوسين	7.127	2.266	64.79
q2	الاعتراف بأخطائها عندما تحدث.	5.909	2.522	53.72
q3	تشجيع الجميع على التعبير عن أفكارهم	6.845	2.279	62.23
q4	قول الحقيقة حتى وإن كانت صعبة	5.992	2.773	54.47
q5	إظهار المشاعر التي تتسجم مع مشاعر الآخرين	6.917	2.263	62.88
العلاقات الشفافة				
q6	إظهار معتقداتها التي تتسجم مع طبيعة العمل	7.075	1.946	64.32
q7	اتخاذ قراراتها استنادا إلى قيمها الأساسية.	7.3	2	66.36
q8	مطالبة الموظفين بأن يتخذوا المواقف التي تدعم القيم الأساسية الخاصة بهم	7.349	2.11	66.81
q9	اتخاذ القرارات الصعبة بناء على مستويات عالية من السلوك الأخلاقي	7.319	1.92	66.54
المنظور الأخلاقي				
q10	الأخذ بنظر الاعتبار وجهات النظر التي تشكل تحديا لمواقفها المتجذرة.	6.541	2.19	59.46
q11	تحليل البيانات ذات الصلة قبل اتخاذها قرار معين.	6.86	2.24	62.36
q12	الإصغاء بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل توصلها إلى الاستنتاجات.	7.195	2.11	65.41
q13	إبداء اهتمامها بمعرفه المعلومات العامة التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات	7.439	2.02	67.63
المعالجة المتوازنة				
q14	الحصول على التغذية المرتدة لتحسين التفاعل مع الآخرين	6.76	2.18	61.45
q15	الوصف الدقيق للكيفية التي يعرض من خلالها الآخرين قدراتهم	6.76	1.92	61.45

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

62.18	1.99	6.84	معرفة الوقت المناسب لإعادة تقييم المواقف حول القضايا الهامة	q16
60.27	1.99	6.63	إدراك الكيفية التي تؤثر في الإجراءات الخاصة على الآخرين.	q17
61.34	2.02	6.748	الوعي الذاتي	
62.67	2.14	6.89	جميع الأبعاد	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسوب (n=266)

من مراجعة القيم الواردة في الجدول

نستخلص الآتي:

(1) بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال أبعاد القيادة الحقيقية (6.89) بانحراف معياري قدره (2.14) ووزن مئوي (62.6%)، والوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (5)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة.

(2) جاء بعد المنظور الأخلاقي بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوزن مئوي مقداره (66%) بوسط حسابي قدره (7.26) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية (المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي، العلاقات الشفافة) لتحل المرتبة الثانية والثالثة والرابعة

على التوالي من حيث الأهمية النسبية.

(ثانياً): التحليل على مستوى المنظمة

2. التجديد الاستراتيجي

يعرض هذا المحور وصفاً لمتغير التجديد الاستراتيجي على وفق ما أسفرت عنه نتائج الاستبيان الميداني، إذ يركز مضمونه على وصف هذا المتغير وطبيعته، ومن خلاله تتم الإجابة على تساؤل الدراسة: ما هو مستوى أهمية التجديد الاستراتيجي بأبعاده الفرعية في الجامعات المبحوثة؟ والذي يوصفه الجدول (5) وكما يلي:

أ. السياق:

تشير النتائج إلى اتفاق إيجابي ضعيف وذلك من اتفاق (58%) من عينة المبحوثين، بوسط حسابي (6.38) وانحراف معياري (2.44).

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (y5) والذي يتضمن (تبرم جامعتنا اتفاقيات تعاونية ومشاريع مشتركة مع جهات خارجية) حيث كان الاتفاق عليها بنسبة بلغت (62.55%) وبوسط حسابي (6.88) وانحراف معياري (2.24).

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (y6) التي تتضمن (تنفذ اغلب الأعمال الإستراتيجية بالاعتماد على جهات خارج حدود الجامعة أو الوزارة) ، حيث كانت شدة الإجابة (51.3%) وبوسط حسابي (5.65) وانحراف معياري (2.68) .

ب.المحتوى:

حيث أظهر اتفاق (60.4%) من أفراد العينة بوسط حسابي (6.64) وانحراف معياري (2.73) وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا المتغير هي (21) التي تتضمن (تعمل جامعتنا على استحداث أقسام علمية جديدة استجابة لحاجة السوق) وباتفاق (65.2%) بوسط حسابي (7.18) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (2.21)

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (y24) (تعهد جامعتنا الى إلغاء أقسام أو وحدات تنظيمية تعتقد إنها غير ذي جدوى)،

حيث كانت شدة الإجابة (50.3%) وبوسط حسابي (5.54) وانحراف معياري (2.73) .

ج. العملية

أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة عند مستوى الاتفاق (57.6%) ، ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي، والانحراف المعياري اللتان بلغتا (6.34) و(2.38) على التوالي وأن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (y29) والذي يتضمن (تشهد الأعمال الإستراتيجية للجامعة تقلبات كبيرة بين عام وأخر) باتفاق (61%) وبوسط حسابي (6.72) وانحراف معياري بلغت قيمته (2.29)

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (y31) حيث تضمنت (يوجد اختلاف في عدد الأعمال الإستراتيجية التي تقوم بها الجامعة بين عام وأخر) ، حيث كانت شدة الإجابة (53%) وبوسط حسابي (5.83) وانحراف معياري (2.36) .

جدول (5) التكرارات والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التجديد الاستراتيجي

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
y1	تقوم بالأعمال الإستراتيجية اعتماداً على المبادرات الداخلية المقترحة من قبل متخذي القرار داخل الجامعة.	6.81	2.25	61.91
y2	تعتمد في تعاقباتها الاستثمارية والإستراتيجية على الأفكار المقدمة من منتسبيها.	6.43	2.55	58.45
y3	تعهد إلى تشكيلاتها الداخلية في تنفيذ الأعمال الإستراتيجية.	6.51	2.41	59.18
y4	تقوم بالأعمال الإستراتيجية اعتماداً على المبادرات المقترحة من قبل الجهات الخارجية كأن تكون شركات استثمارية أو جهات حكومية.	6.21	2.03	56.45
y5	تبرم اتفاقيات تعاونية ومشاريع مشتركة مع جهات خارجية.	6.88	2.24	62.55
y6	تتفد اغلب الأعمال الإستراتيجية بالاعتماد على جهات خارج حدود الجامعة أو الوزارة.	5.65	2.68	51.36
y7	ينصب اهتمامها على خدمة السوق المحلية	6.36	2.59	57.82
y8	تركز على تنفيذ الأعمال الإستراتيجية ذات التوجه الداخلي	6.36	2.23	57.82
y9	تسعى إلى عقد اتفاقيات مشتركة مع الجامعات الأجنبية للدخول إلى السوق العالمية	6.42	2.61	58.36
y10	لديها تحالفات إستراتيجية مع عدد من الجامعات والمنظمات الدولية.	6.21	2.87	56.45
السياق		6.384	2.446	58.04
y11	تركز باستمرار على تعديل وتحسين الأنشطة والخدمات التي تقدمها.	7.01	2.28	63.73
y12	تراقب وتقيم باستمرار مستوى التزامها بخدمة المجتمع	7.06	2.19	64.18
y13	تحرص على توفير الخدمات التي تتطلبها حاجة السوق الحالية.	6.59	2.53	59.91
y14	تعتمد أساليب وتقنيات متطورة للتعرف على حاجة السوق وتلبيتها بسرعة واستمرار.	6.28	2.46	57.09
y15	تهتم باستثمار مهارات وخبرات أعضائها الحاليين.	6.67	2.36	60.64

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

59.73	2.44	6.57	y16	تستقطب الكفاءات ذوي المهارات والخبرات العالية
53.55	2.51	5.89	y17	تستجيب باستمرار للتغيرات الحاصلة بالأسواق.
62.18	2.33	6.84	y18	تشجع القيام بإجراء الدراسات والبحوث التي تتعلق بالابتكار وتطوير خدمات جديدة.
59.45	2.33	6.54	y19	تحرص على توسيع خدماتها من خلال الدخول الى مجالات ومناطق جديدة.
63.36	2.27	6.97	y20	التركيز على استخدام التكنولوجيا والأفكار الجديدة لحل المشكلات القديمة.
65.27	2.21	7.18	y21	تعمل على استحداث أقسام علمية جديدة استجابة لحاجة السوق.
63.09	2.16	6.94	y22	تعمل على استحداث وحدات تنظيمية جديدة لتسهيل انسيابية العمل.
62.91	7.54	6.92	y23	تتخذ إجراءات لتقليص حجم أنشطتها التي لا تتسجم مع حاجة السوق التي تخدمها
50.36	2.73	5.54	y24	تعتمد إلى إلغاء أقسام أو وحدات تنظيمية تعتقد إنها غير ذي جدوى.
60.39	2.739	6.643	المحتوى	
59	2.23	6.49	y25	تعمل الجامعة على تكرار إجراءاتها الإستراتيجية المخططة وتطويرها .
60.18	2.37	6.62	y26	هنالك أعمال إستراتيجية تنفذها الجامعة لهذا العام
57.18	2.42	6.29	y27	الأفعال الإستراتيجية المخططة من قبل الجامعة لهذا العام تفوق الأفعال التشغيلية
54.64	2.41	6.01	y28	تعمل الجامعة على تكرار الأفعال الإستراتيجية المنفذة في هذا العام أكثر من الأفعال التشغيلية
61.09	2.29	6.72	y29	تشهد الأعمال الإستراتيجية للجامعة تقلبات كبيرة بين عام وآخر.
58.73	2.61	6.46	y30	هناك انحراف كبير في عدد الأعمال الإستراتيجية المنفذة لهذا العام بالمقارنة مع العام الماضي.
53	2.36	5.83	y31	يوجد اختلاف في عدد الأعمال الإستراتيجية التي تقوم بها الجامعة بين عام وآخر.
57.69	2.384	6.346	العملية	

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

58.7	2.523	6.458	جميع الأبعاد
------	-------	-------	--------------

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسوب (n=90)

من مراجعة القيم الواردة في الجدول نستخلص الآتي:

(1) بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال أبعاد التجديد الاستراتيجي (6.45) بانحراف معياري قدره (2.52) ووزن مئوي (58.7%)، والوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار المعمول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة.

جاء بعد المحتوى بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوزن مئوي مقداره (60.3%) بوسط حسابي قدره (6.64) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية (السياق، العملية) لتحل المرتبة الثانية والثالثة على التوالي.

ثانياً: اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط
الفرضية الرئيسة الأولى: يسهم وجود قيادة حقيقية في الجامعات المبحوثة في تبني أنشطة التجديد الاستراتيجي.

اعتمدت الدراسة في اختبار هذه الفرضية على معامل الارتباط البسيط (Pearson)، من خلال علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الحقيقية) والمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي)

، حيث يتضح من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الحقيقية (AL) والتجديد الاستراتيجي (SR) على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، وبلغت قيمة معامل الارتباط العام بين القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي (0.820) وبدلالة معنوية، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الرئيسة. وتفرعت عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الحقيقية والسياق
يبين جدول (6) علاقات الارتباط وهي علاقة قوية وذات دلالة معنوية بين القيادة الحقيقية وبعد السياق (SR1)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.744)، وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الحقيقية والمحتوى.
يبين جدول (6) علاقات الارتباط وهي علاقة قوية وذات دلالة معنوية بين القيادة الحقيقية وبعد السياق (SR2)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.830)، وهذا يدعم صحة

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

الفرضية الفرعية الثانية. السياق (SR3), إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.658), وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة. 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الحقيقية و العملية. يظهر جدول علاقات الارتباط (6) علاقة قوية وذات دلالة معنوية بين القيادة الحقيقية وبعد

جدول (6) نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي

	AL1	AL2	AL3	AL4	AL	SR1	SR2	SR3	SR
AL1	1								
AL2	0.755**	1							
AL3	0.748**	0.784**	1						
AL4	0.000	0.000		1					
AL	0.000	0.000			1				
SR1						1			
SR2							1		
SR3								1	
SR									1

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

AL4	0.784**	0.784**	0.916**	1					
	0.000	0.000	0.000						
AL	0.898**	0.895**	0.939**	0.949**	1				
	0.000	0.000	0.000	0.000					
SR1	0.625**	0.639**	0.683**	0.787**	0.744**	1			
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				
SR2	0.724**	0.700**	0.776**	0.848**	0.830**	0.883**	1		
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
SR3	0.618**	0.512**	0.625**	0.650**	0.658**	0.603**	0.733**	1	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		.
SR	0.722**	0.680**	0.766**	0.839**	0.820**	0.912**	0.961**	0.853**	1
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.18)

مستوى معنوية (0.05) ، كما إن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة وفقاً لقيمة (R^2) والبالغة (0.672) ، وهذا يشير إلى إن القيادة الحقيقية تفسر ما قيمته (67.2%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالتجديد الاستراتيجي ، وقد كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين كالآتي:

$$SR = \alpha + \beta 1AL$$

التجديد الاستراتيجي = (0.778) + (0.820) القيادة الحقيقية

ثالثاً: اختبار وتحليل فرضيات التأثير
الفرضية الرئيسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للقيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي.
يوضح الجدول (7) معاملات العلاقة التأثيرية ، والتي تشير إلى معنوية تأثير القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة (F) (180.201) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند

وكذلك أسفرت نتائج التحليل في الجدول (7) عن المؤشرات الدالة على العلاقة ، حيث تشير إلى وجود

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

تأثير معنوي للمتغير التفسيري (القيادة الحقيقية) في التجديد الاستراتيجي تحت مستوى (0.05) .

جدول (7) معاملات نموذج العلاقة التأثيرية للقيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي

المتغيرات	المؤشر	التجديد الاستراتيجي
القيادة الحقيقية	قيمة (f)	180.201
	قيمة ألفا α	0.778
	قيمة بيتا β	0.820
	معامل التحديد R^2	0.672
	Adjusted R^2	0.668

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.18)

(F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وبلغت قيمة المعلمة (□) لهذا المتطلب (0.655) ، في حين كانت قيمة (β) (0.722) ، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

إن النتائج الواردة أعلاه تؤكد قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة تأثير للقيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي .

أما على مستوى الأبعاد (الفرضيات الفرعية) فيلخص الجدول (8) مؤشرات التحليل على مستوى الأبعاد الفرعية وكالاتي :

(1) حقق بعد العلاقات الشفافة أثراً ذو دلالة معنوية في التجديد الاستراتيجي، إذ كانت قيمة

$$\text{التجديد (0.655) + العلاقات الشفافة (0.722) = الاستراتيجي}$$

(52.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.521). وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية (1) يؤثر وجود بعد

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد العلاقات الشفافة يحدث تغييراً مقداره (0.722) في التجديد الاستراتيجي ، وان المتغير المستقل (العلاقات الشفافة) يفسر

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبقيمة ($\square$) تعادل (0.759)، في حين كانت قيمة (β) (0.680)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

العلاقات الشفافة في تبني أنشطة التجديد الاستراتيجي.

(2) أظهر بعد المنظور الأخلاقي أثراً ذو دلالة معنوية في (التجديد الاستراتيجي) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة

$$\text{التجديد (0.759) + (0.680) المنظور الأخلاقي الاستراتيجي} =$$

التجديد الاستراتيجي.
(3) حقق بعد المعالجة المتوازنة أثراً ذو دلالة معنوية في (التجديد الاستراتيجي)، عبر ما تؤشره قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية، وقيم المعلمة ($\square$) التي بلغت (0.715)، ثم قيمة المعلمة (β) (0.766)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

وهذا يعني إن تغييراً مقداره (1) في بعد المنظور الأخلاقي يقود إلى تغيير مقداره (0.680) في التجديد الاستراتيجي، وان المتغير المستقل (المنظور الأخلاقي) يفسر (46.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي) وفقاً لقيمة (R^2). وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية (2) يؤثر وجود بعد المنظور الأخلاقي في تبني أنشطة

$$\text{التجديد (0.715) + (0.766) المعالجة المتوازنة الاستراتيجي} =$$

المتغير المستقل (المعالجة المتوازنة) يفسر (58.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي) وفقاً لقيمة (R^2)

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد المعالجة المتوازنة يحدث تغييراً مقداره (0.766) في التجديد الاستراتيجي، وان

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

تؤشره قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية ، وقيم المعلمة ($\square$) التي بلغت (0.800)، ثم قيمة المعلمة $(\beta)(0.839)$ ، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

. وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية (3) يؤثر وجود بعد المعالجة المتوازنة في تبني أنشطة التجديد الاستراتيجي.

(4) حقق بعد الوعي الذاتي أثراً ذو دلالة معنوية في (التجديد الاستراتيجي)، عبر ما

$$\text{التجديد } (0.800) + (0.839) \text{ الوعي الذاتي} \\ \text{الاستراتيجي} =)$$

الاستراتيجي) وفقاً لقيمة (R^2) . وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية (4) يؤثر وجود بعد الوعي الذاتي في تبني أنشطة التجديد الاستراتيجي.

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد الوعي الذاتي يحدث تغييراً مقداره (0.839) في التجديد الاستراتيجي، وأن المتغير المستقل (الوعي الذاتي) يفسر (70.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التجديد

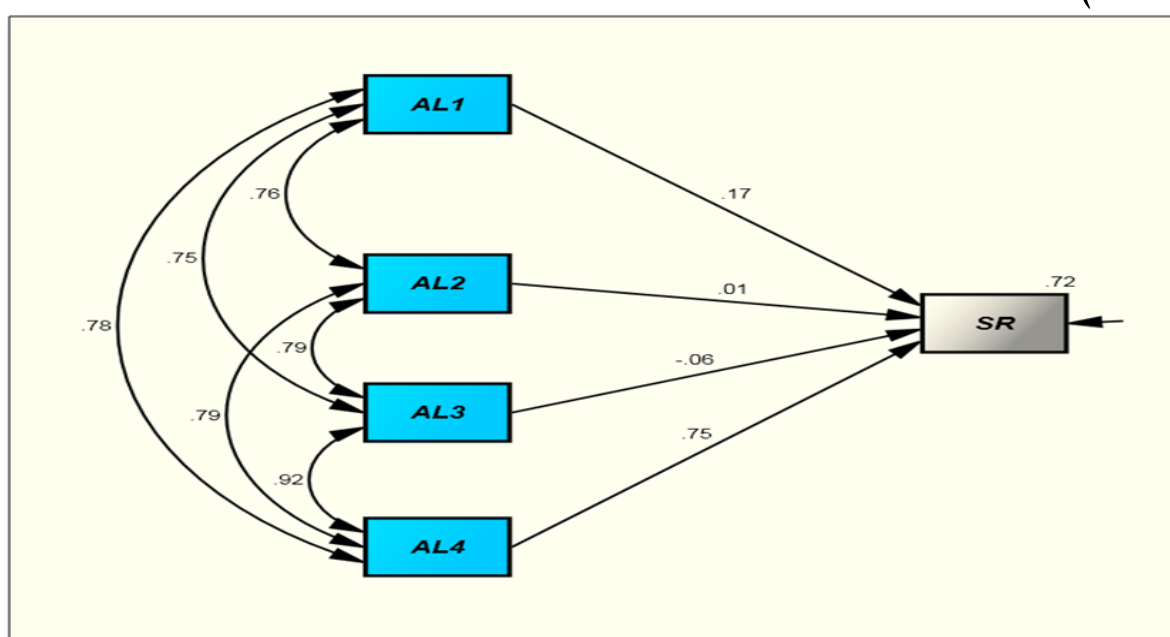
جدول (8) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي

أبعاد القيادة الحقيقية	F	P	R ²	α	β	الدالة
العلاقات الشفافة (AL1)	95.814	0.000	0.521	0.655	0.722	دالة على مستوى (0.05)
المنظور	75.016	0.000	0.463	0.759	0.680	دالة على مستوى

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

(0.05)						الأخلاقي (AL2)
دالة على مستوى (0.05)	0.766	0.715	0.586	0.000	124.607	المعالجة المتوازنة (AL3)
دالة على مستوى (0.05)	0.839	0.800	0.705	0.000	210.01	الوعي الذاتي (AL4)

- المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.18) (n=90), (n=266)



الشكل (2) نموذج الانحدار المتعدد وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

وعلى مستوى الأبعاد مجتمعة مع المتغير المعتمد تشير المؤشرات التحليلية في الجدول (9) والشكل (3) الى أن أبعاد القيادة الحقيقية مجتمعة كان لها تأثيرا معنويا في (التجديد الاستراتيجي) بشكل جزئي حيث اظهرت الأبعاد (العلاقات الشفافة، الوعي الذاتي) تأثيرا

معنويا ، بينما كان تأثير الأبعاد (المنظور الاخلاقي ، المعالجة المتوازنة) غير معنوي، وفقا لقيمة (P-value) التي كانت قيمتها اكبر من (0.05) ، وان القدرة التفسيرية للنموذج تفسر (71.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد إذ بلغت قيمة معامل التحديد

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

($R^2=0.713$) .

وبهذا يكون نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة الآتية:

$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_4 X_4$	
SR= 0.774+0.166(AL1) +0.752(AL4)	
التجديد الاستراتيجي = 0.774 + 0.166 (العلاقات الشفافة) + 0.752 (الوعي الذاتي)	

وتفسر الأبعاد معا (71.3%) من التغيرات ($R^2=0.719$) وهذا يعني أن (28.1%) من الحاصلة في المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي) إذ بلغت قيمة معامل التحديد

جدول (9) خلاصة نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الحقيقية مجتمعة في التجديد الاستراتيجي

المتغيرات	α	β	R^2	F	P
العلاقات الشفافة (AL1)	0.774	0.169	0.719	52.145	0.012
المنظور الأخلاقي (AL2)		0.011			0.919
المعالجة المتوازنة (AL3)		0.057-			0.704
الوعي الذاتي (AL4)		0.752			0.000

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.18) (n=90) ، (n=266)

وبالنسبة للعلاقات الفرعية بين الأبعاد تشير النتائج الواردة في الجدول (10) لقيم مسارات ومعاملات الانحدار وكالاتي :

1) هنالك تأثير معنوي بدلالة قيمة (F) لأبعاد القيادة الحقيقية (العلاقات الشفافة ، المنظور الأخلاقي ، المعالجة المتوازنة ، الوعي الذاتي) مجتمعة في بعد (السياق) حيث كانت قيمتها اكبر من الجدولية ، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.639) ، ومن هنا فان أبعاد القيادة الحقيقية تسهم في تفسير (63.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (السياق) ،

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

الحقيقية في تبني بعد المحتوى وبشكل جزئي.

هنالك تأثير معنوي بدلالة قيمة (F) لأبعاد القيادة الحقيقية (العلاقات الشفافة ، المنظور الأخلاقي ، المعالجة المتوازنة ، الوعي الذاتي) مجتمعة في بعد (العملية) حيث كانت قيمتها اكبر من الجدولية ، وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0.459) ، ومن هنا فان أبعاد القيادة الحقيقية تسهم في تفسير (73.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (العملية) ، كما وان التأثير كان معنوياً فقط لبعدي (العلاقات الشفافة ، الوعي الذاتي) ، ولم تكن معنوية للأبعاد الأخرى . وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية (7) يؤثر وجود القيادة الحقيقية في تبني بعد العملية وبشكل جزئي. ويوضح الجدول (10) قيم ومسارات الانحدار.

كما وان التأثير كان معنوياً فقط لبعد (الوعي الذاتي) ، ولم تكن معنوية للأبعاد الأخرى . وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية (5) يؤثر وجود القيادة الحقيقية في تبني بعد السياق وبشكل جزئي.

(2) هنالك تأثير معنوي بدلالة قيمة (F) لأبعاد القيادة الحقيقية (العلاقات الشفافة ، المنظور الأخلاقي ، المعالجة المتوازنة ، الوعي الذاتي) مجتمعة في بعد (المحتوى) حيث كانت قيمتها اكبر من الجدولية ، وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0.731) ، ومن هنا فان أبعاد القيادة الحقيقية تسهم في تفسير (73.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (المحتوى) ، كما وان التأثير كان معنوياً فقط لبعد (الوعي الذاتي) ، ولم تكن معنوية للأبعاد الأخرى . وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية (6) يؤثر وجود القيادة

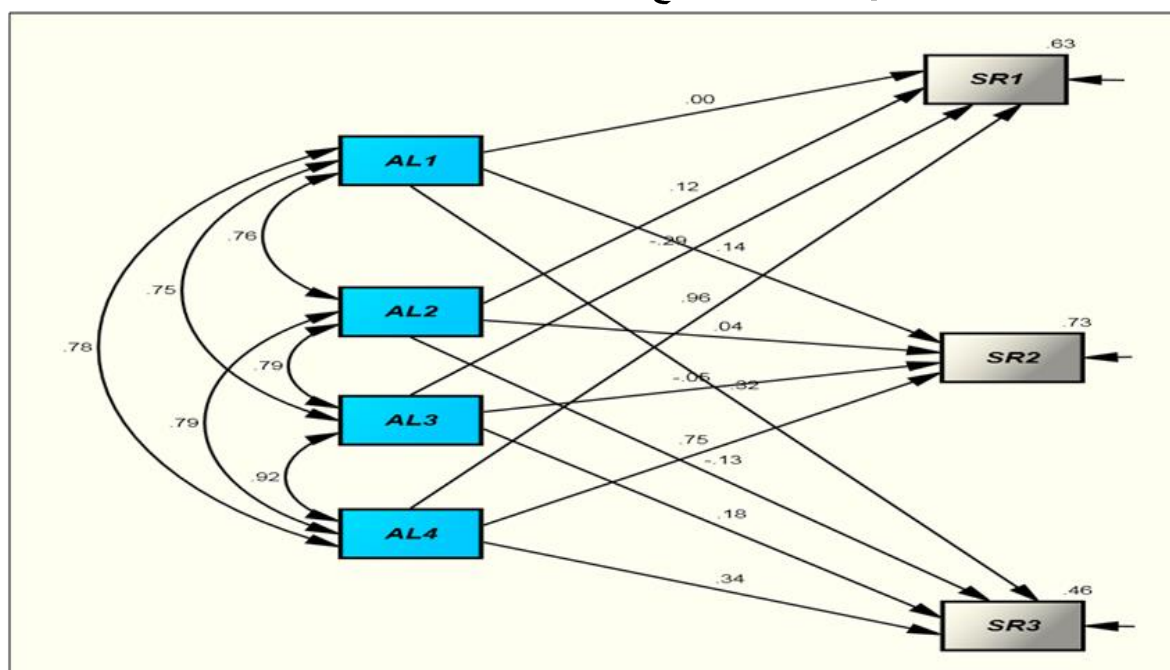
جدول (10) خلاصة قيم ومسارات الانحدار

sig	F	R^2	t	B	مسارات الانحدار	
0.992	35.302	0.629	-0.010	-0.001	SR1<---AL1	1
0.330			0.979	0.115	SR1<---AL2	
0.097			-1.678	-0.286	SR1<---AL3	

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

0.000			5.337	0.959	SR1<---AL4	
0.154	57.543	0.731	1.438	0.139	SR2<---AL1	2
0.658			0.444	0.044	SR2<---AL2	
0.727			-0.350	-0.051	SR2<---AL3	
0.000			4.967	0.751	SR2<---AL4	
0.024	17.733	0.459	2.291	0.317	SR3<---AL1	3
0.350			-0.940	-0.134	SR3<---AL2	
0.380			0.882	0.182	SR3<---AL3	
0.020			1.570	0.339	SR3<---AL4	

المصدر: الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS



الشكل (4) نموذج الانحدار المتعدد وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

وفي ضوء ما جاءت به نتائج تحليل الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة الأولى، يمكن تلخيص هذه النتائج في الجدول (11) أدناه.

جدول (11) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة الأولى

النتيجة	منطوق الفرضية	اسم الفرضية
---------	---------------	-------------

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

تدعم	يسهم وجود القيادة الحقيقية ف في تبني أنشطة التجديد الاستراتيجي.	الفرضية الرئيسة الأولى
تدعم	يسهم وجود قيادة حقيقية في تبني بعد السياق	الفرضية الفرعية الأولى
تدعم	يسهم وجود قيادة حقيقية في تبني بعد المحتوى	الفرضية الفرعية الثانية
تدعم	يسهم وجود قيادة حقيقية في تبني بعد العملية	الفرضية الفرعية الثالثة
تدعم	يؤثر وجود القيادة الحقيقية في تبني أنشطة التجديد الاستراتيجي.	الفرضية الرئيسة الثانية
تدعم	يؤثر وجود بعد العلاقات الشفافة في تبني أنشطة التجديد الاستراتيجي.	الفرضية الفرعية الأولى
تدعم	يؤثر وجود بعد المنظور الأخلاقي في تبني أنشطة التجديد الاستراتيجي.	الفرضية الفرعية الثانية
تدعم	يؤثر وجود بعد المعالجة المتوازنة في تبني أنشطة التجديد الاستراتيجي	الفرضية الفرعية الثالثة
تدعم	يؤثر وجود بعد الوعي الذاتي في تبني أنشطة التجديد الاستراتيجي	الفرضية الفرعية الرابعة
تدعم بشكل جزئي	يؤثر وجود القيادة الحقيقية في تبني بعد السياق	الفرضية الفرعية الخامسة
تدعم بشكل جزئي	يؤثر وجود القيادة الحقيقية في تبني بعد المحتوى	الفرضية الفرعية السادسة
تدعم بشكل جزئي	يؤثر وجود القيادة الحقيقية في تبني بعد العملية	الفرضية الفرعية السابعة

المصدر: إعداد الباحث

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تعد القيادة الحقيقية احد احدث الأنماط القيادية التي شهدنا عصرنا الحالي وتمثل خلاصة التطور التاريخي للنظريات

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

حين جاءت الأبعاد (المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي، العلاقات الشفافة) بالترتيب الثاني والثالث والرابع على التوالي من اهتمام قادة الجامعات.

5. إن سبب تراجع اهتمام قادة الجامعات المبحوثة في العلاقات الشفافة يعود إلى ضعف اهتمامهم بالاعتراف بالأخطاء التي تحدث إثناء ممارسة أعمالهم ، فضلا عن ضعف الاهتمام بقول الحقيقة حتى وإن كانت صعبة، ضنا منهم إن فعل هذه الأشياء سيضعف موقفهم الوظيفي وسيترك انطبعا سيئا لدى مرؤوسيه.

6. اتضح إن الجامعات المبحوثة لم تعمل لحد الآن بفلسفة التجديد الاستراتيجي بشكل جدي يتماشى مع حجم التحديات الحالية وإنها مكتفية ببعض الإجراءات الشكلية أو الروتينية التقليدية السائدة.

7. إن تراجع متغير التجديد الاستراتيجي على المستوى العام بالأهمية ، ناتج عن تراجع بعدي السياق والعملية اللذان حصلا على مستوى أهمية مقبول (مقبول الأهمية) ليكونا في الترتيب الثاني والثالث على التوالي. وهذا يؤكد مشكلة البحث التي مفادها إن الجامعات المبحوثة بحاجة ماسة إلى إجراءات التجديد الاستراتيجي، والتي لم تأخذها الجامعات عينة الدراسة على

القيادية. وعلى الرغم من إن جذورها التاريخية ترجع إلى عقد ثمانينيات القرن المنصرم ، إلا إن تجسيد هذا النمط القيادي مفهوما وممارسة لم يحدث إلا عند مطلع الألفية الثالثة.

2. تتحدر القيادة الحقيقية من رأس المال النفسي الايجابي وتركز على مجموعة من الخصائص على القيم الايجابية الذاتية للفرد والوفاء للنفس والمصادقية والحقيقة والموثوقية ، والوعي الذاتي، والأمل ، والتفاؤل وبناء وتطوير العلاقات الصادقة والشفافة مع مختلف الأطراف.

3. يمثل التجديد الاستراتيجي فلسفة تنظيمية وإستراتيجية جديدة نسبيا يتعدي مجرد كونه عمليات تعديل تقوم بها المنظمات وإنما تمتد إلى إعادة التفكير بشكل جوهري حول كيف تتنافس المنظمات. و هو رحلة مستمرة باتجاه البحث عن المقدرات التي تتماشى مع التغيرات البيئية وتمنح المنظمة مزايا تنافسية.

4. حضي المنظور الأخلاقي بالمرتبة الأولى في اهتمام قادة الجامعات من خلال مطالبتهم الموظفين باتخاذ المواقف التي تدعم قيمهم الأساسية الخاصة، فضلا عن اتخاذهم القرارات الصعبة بناء على مستويات عالية من السلوك الأخلاقي. في

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

محمل الجد

8. اتضح إن وجود القادة الحقيقيون في الجامعات المبحوثة يسهم مساهمة فعالة ويؤثر تأثيرا معنويا في أنشطة التجديد الاستراتيجي على المستوى العام وذلك نتيجة لتركيزهم على الجوانب الأخلاقية في العمل والأخذ بنظر الاعتبار كافة البيانات والمعلومات المتاحة قبل اتخاذ قرار ما أو موقف معين.

9. هنالك دو بارز للقيادة الحقيقية بأبعادها مجتمعة في تبني أنشطة التجديد الاستراتيجي حيث ارتبطت جميع أبعاد القيادة الحقيقة (العلاقات الشفافة، المنظور الأخلاقي، الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة) بعلاقة معنوية مع التجديد الاستراتيجي، وكذلك كان لهذه الأبعاد مجتمعة تأثير فاعل لكن بشكل جزئي في أنشطة التجديد الاستراتيجي. و إن التأثير الأبرز كان لبعدي الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة من حيث معنوية علاقتهما وقدرتهما التفسيرية. أما أبعاد المنظور الأخلاقي والعلاقات الشفافة فليس لهما تأثير معنوي في التجديد الاستراتيجي.

10. كان لبعد الوعي الذاتي تأثيرا معنويا كبيرا باعتباره متغيرا تفسيريا في جميع أبعاد التجديد الاستراتيجي(السياق،

المحتوى، العملية).وهذا يعني إن الوصف الدقيق للطريقة التي يعرض من خلالها الآخرين قدراتهم، ومعرفة الوقت المناسب لتقييم المواقف الضرورية ، والتغذية المرتدة تمكن القادة من تنفيذ إجراءات التجديد الاستراتيجي.

11. كذلك الحال فان العلاقات الشفافة التي تتبعها الجامعات عينة الدراسة من الاهتمام بمشاركة المعلومات مع المرؤوسين، وتشجيعهم على إظهار أفكارهم وحثهم على قول الحقيقة لم تدعم أنشطة التجديد الاستراتيجي على مستوى السياق والمحتوى. مما يعني إن هذه العلاقات القائمة ليست علاقات حقيقية صادقة وإنما تكونت بمحض الصدفة أو يشوبها الكثير من الشك.

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة تبني الجامعات عينة الدراسة نمط القيادة الحقيقية أفكارا وممارسة وإدخال هذا المفهوم ضمن منهاج الدورات التدريبية للقيادات العليا لكي يتسنى للكثيرين التعرف على الفلسفة التطبيقية لهذا النمط القيادي الحديث.

2. ضرورة إقامة ندوات وورش عمل لترسيخ مفهوم التجديد الاستراتيجي واليات تطبيقه من قبل المنظمات

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.....

عينة الدراسة تساعد وتسهل تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.

5. إن المعالجة المتوازنة للمعلومات هي احد السمات الرئيسة للقادة الحقيقيين, وان ضعف تأثيرها في أنشطة التجديد الاستراتيجي في بحثنا الحالي نابع من عدم الاعتماد على الآليات الصحيحة اللازمة لمعالجة المعلومات , الأمر الذي توصي الدراسة إتباعه وفق الأطر العلمية السليمة والتي تكون بمثابة خارطة طريق يمكن إن يستند إليها قادة المنظمات في تنفيذ مهامهم.

المبحوثة لإزالة العقبات العالقة أمام تنفيذه.

3. يتطلب من عينة الدراسة زيادة التركيز والاهتمام بالقيم والمعايير الأخلاقية الداخلية الايجابية والمقبولة اجتماعيا ووظيفيا والعمل على تنميتها وجعلها حجر الأساس في اتخاذ القرارات الصعبة, والتي يمكن إن تسهم في إحداث التجديد الاستراتيجي.

4. ضرورة اعتماد وبناء علاقات شفافة مبنية على الصدق والحقيقة بين قادة الجامعات المبحوثة خصوصا وفي الأوساط الأكاديمية عموما, والتي إن اتسمت بها

Reference:

1. Avolio, B.J., and Gardner, W.L. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, 16(3), 315–338.
2. Albert ,Joseph F.;Vadla ,Kaitlin;(2009); Authentic Leadership Development in the Classroom:A Narrative Approach; **Journal of Leadership Education Volume** 8,Issue1.pp72–92.

3. Bento, Antonio Veloso; Ribeiro ,Maria Isabel;(2013); Authentic leadership in School Organizations; **European Scientific Journal** .vol.9, No.31 pp:121–130.
4. Daniel WW (1999). **Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences**. 7th ed. New York: John Wiley & Sons.
5. Emuwa ,Amara;(2013); Authentic Leadership: Commitment to Supervisor,Follower Empowerment, and Procedural Justice Climate; **Emerging Leadership Journeys**,

- Vol.6 Iss. 1, pp. 45–65.
6. Foss ,Kirsten; Rodgers ,Waymond;(2005); KNOWLEDGE TRANSFER: PROMOTING OR PREVENTING STRATEGIC RENEWAL? www.researchgate.net.
 7. Ford ,Jackie; Harding ,Nancy;(2011); The impossibility of the ‘true self’ of authentic leadership;**Leadership**7(4) .pp:463–479
 8. Gardner ,William L.;Cogliser,Claudia C.; Davis ,Kelly M.; Dickens, Matthew P.:(2011);Authentic leadership: A review of the literature and research agenda;**The Leadership Quarterly** 22 : 1120–1145
 9. George ,Bill; Sims ,Peter; McLean ,Andrew N. ;Mayer, Diana;(2007); Discovering Your Authentic Leadership; **Harvard Business Review**. pp1–9.
 10. Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford, UK7 **Oxford University Press**. pp: 382–394.
 11. Klein, K. J.;Kozlowski, S. W. J.:(2000a).; A multi-level approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. *Multilevel theory, research, and methods in organizations Foundations, extensions, and new directions*: 3–90. **San Francisco: Jossey–Bass**.
 12. Leavy ,Brian;(1997); Strategic renewal is Disruptive revolution unavoidable? **Strategic Change**, Vol. 6,pp 283–298.
 13. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 30, pp:291–307.
 14. Llies,R.; Morgeson,F.P;Nahrgang,J.D.:(2005); authentic leadership and eudaemonic well-bing: understanding leader–follower outcomes. **Leadership Quarterly**.16 pp:373–394.
 15. Leng,Goh Chong;(2012); **Implementing an Effective Strategic Renewal Process –An IT-enabled Agility Perspective** , Doctor thesis National University of Singapore
 16. Mazutis ,Daina; Slawinski ,Natalie;(2007); THE ART OF CONVERSATION: HOW Authentic leadership Influnce organizational Learning; Proceedings of OLKC–

- "Learning Fusion" 4, pp:662–675
17. Muceldili, Busra; Turanc, Haldun; Erdilb, Oya; (2013); The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness; **Procedia – Social and Behavioral Sciences** 99, pp: 673 – 681.
 18. Rego ,Arménio; Sousa ,Filipa; Marques ,Carla; Cunha ,Miguel Pina; (2014); Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship; **Journal of Business Research** 67 ,pp 200–210.
 19. Rajes ,Martin; (2013); **A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions**; Doctor thesis , University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs; Germany.
 20. Sáez-Martí nez ,Francisco J.; González-Moreno, Ángela; (2011); Strategic Renewal, Cooperation, and Performance: A Contingency Approach; **Journal of Management and Strategy** Vol. 2, No. 4.
 21. Stienstra, M. (2008). **Strategic Renewal in Regulatory Environments: How inter- and intra-organizational institutional forces influence European incumbent energy firms**. Master thesis Erasmus Universities Rotterdam
 22. Scott , W . Richard . (2003) . **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems** . 5th ed . Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
 23. Valsania ,Sergio Edú; León ,Juan Antonio Moriano; Alonso ,Fernando Molero; Cantisano ,Gabriela Topa; (2012); Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours; **Psicothema**. Vol. 24, N 4, pp. 561–566.
 24. Worch , Hagen; Kabinga ,Mundia; Eberhard, Anton; (2012); Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms; **European Business Review** .Vol. 24 No. 5, pp. 444–464.
 25. Walumbwa ,Fred O.; Christensen ,Amanda L.; Hailey, Fernanda; (2011); Authentic leadership and the knowledge economy :Sustaining motivation and trust among knowledge Workers;

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي

Organizational Dynamics 40,

pp:110—118.

ملحق رقم (1) أسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة لأغراض التحكيم

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ. د. صالح عبد الرضا رشيد	الإدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية
2	أ.د. علاء فرحان طالب	تسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
3	أ.د. عواد الخالدي	إحصاء	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
4	أ. د. مؤيد نعمة الساعدي	سلوك تنظيمي	المعهد التقني الإداري/ المسيب
5	أ.د. مؤيد عبد الحسين الفضل	بحوث عمليات	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
6	أ.د. يوسف حليم الطائي	إدارة جودة شاملة	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
7	أ.د. أكرم الياسري	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
8	أ. د. إحسان دهش جلاب	الإدارة الإستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية
9	أ.م.د. محمد حسين منهل	نظرية منظمة	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة
10	أ.م.د. ليث علي الحكيم	السلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
11	أ.م.د. حامد كريم الحدراوي	تكنولوجيا إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
12	أ.م. د. جواد محسن راضي	الإدارة الإستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية