

**انعكاس القيادة الإستراتيجية على التجديد
التنظيمي
بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار**

م.د. فراس محمد العامري

إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

الباحثة: وجدان ناصر حسين

إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

The Reflection of Strategic Leadership on Organizational Renewal

Dr. Firas Mohammed Al Ameri
MS. WijdanNasir Hussein

Abstract

The aim of this research contributes is to identify the extent to which the strategic leadership contributed to the increase organizational renewal in Dhi Qar Water Directorate, The main hypothesis of tis research to demonstrate the impact of the first variable: strategic leadership with its dimensions (determining strategic direction, exploiting and maintaining core competencies, developing human capital, sustaining an effective corporate culture, emphasis on ethical practices and Establishing strategic controls) in the second variable: organizational renewal with its dimensions (Innovation, openness, interactive cooperation, discipline, and constructive confrontation). The random sample of (60) staff members was selected as senior supervisory and super visory positions in the organization. The questionnaire was adopted as a research tool, and the research reached a number of results, most of which confirmed the existence of a correlation relationship and a significant effect on strategic leadership in organizational renewal.

Key Words/ Strategic Leadership, Organizational Renewal

انعكاس القيادة الإستراتيجية على التجديد

التنظيمي

بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار

- المجلد الحادي عشر
- العدد الثاني والعشرون
- آذار / 2019
- استلام البحث: 2018/9/27
- قبول النشر: 2018/11 / 8

م.د. فراس محمد العامري
الباحثة وجدان ناصر حسين

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى إسهام القيادة الاستراتيجية في تحقيق التجديد التنظيمي في مديرية ماء ذي قار، نتيجة لتغيرات البيئة المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم فمعرفة الدور الذي تقوم به القيادة الاستراتيجية، وانعكاس ذلك على التجديد التنظيمي في المنظمة المبحوثة قد يساعد على مواجهة هذه التغيرات. صيغت فرضية رئيسة للبحث تحاول اثبات وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المتعددة وهي: (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، واستغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها، وتنمية رأس المال البشري، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وانشاء الرقابة الاستراتيجية)، في التجديد لتنظيمي بأبعاده: (الابتكار، والانفتاح، والتعاون التفاعلي، والانضباط، والمواجهة البناءة)، اختيرت العينة العشوائية المكونة من (60) فرداً من الموظفين في المناصب الإدارية العليا، والوسطى الإشرافية في المنظمة المبحوثة، واعتمدت الاستبانة بوصفها أداة للبحث، وتوصل البحث الى عدد من النتائج، اكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط، وتأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في التجديد التنظيمي. المصطلحات الرئيسية للبحث/القيادة الاستراتيجية-التجديد التنظيمي.

المقدمة:

يتميز العالم اليوم بالتغيرات البيئية المتسارعة التي دفعت المنظمات إلى البحث عن طرق جديدة لإدارة أعمالها بما يمكنها من تحقيق أهدافها في ظل ما تواجهه من تعقيدات, واضطرابات, فكانت للقيادة الاستراتيجية التي تمكن قادة المنظمة من وضع رؤية, واستنفار الجهود لتحقيقها, والتجديد التنظيمي, ودوره البارز في إعطاء المنظمة القدرة على تحديث, ومراجعة عملياتها بما يمكنها من التغلب على التحديات التي تواجهه, من خلال الاساليب التي يُمكن للمنظمات اعتمادها لتحقيق غايتها. لذا يسعى هذا البحث لبيان انعكاس القيادة الاستراتيجية على التجديد التنظيمي وقد تجسدت مشكلة البحث بالإجابة على السؤال الأساس، الذي مفاده " هل يمكن اعتبار تطبيق اسلوب القيادة الاستراتيجية داخل المنظمة المبحوثة يسهم في تحقيق التجديد التنظيمي؟" وقد تمثل الهدف الجوهرى للبحث في محاولة ايجاد طبيعة العلاقة وتشخيصها بين ابعاد القيادة الاستراتيجية, والتجديد التنظيمي. واختيرت مديرية ماء ذي قار نموذجاً لكونها من المنظمات الخدمية التي لها دور بارز في حياة المواطنين, وكسب رضا همفسيّ البحث على أربعة مباحث تناول المبحث الأول منهجية البحث, في حين ركّز المبحث الثاني على الجانب النظري لكل من القيادة الاستراتيجية, والتجديد التنظيمي, أما المبحث الثالث فتضمن عرض البيانات وتحليلها, وتفسير النتائج فيما حُصص المبحث الرابع لأهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول/منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

يتفق العالم اليوم أنّ بيئته تمتاز باضطرابها, وتغيراتها السريعة, ولمواجهة هذه التغيرات سعى العلماء, والباحثون الى ادخال ممارسات إدارية تمكن المنظمات من النجاح, والتميز في ظل المنافسة الشديدة, كالقيادة الاستراتيجية, والتجديد التنظيمي التي وجدو أنّها تمنح المنظمات القدرة للابتكار, والابداع, وتحقيق غايتها, والمنظمات العراقية التي تعيش في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار السياسي, والاقتصادي, والامني, قد يكون في تطبيقها لهذه المفاهيم أن يساعدها في تحقيق ما تصبو إليه. وعلية بالإمكان التعبير عن مشكلة البحث بإثارة السؤال الآتي:

هل يمكن اعتبار تطبيق إدارة المنظمة المبحوثة للقيادة الاستراتيجية يساهم في تحقيقها للتجديد التنظيمي؟ انطلاقاً من هذا السؤال يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بتطبيق القيادة الاستراتيجية؟

2. ما مستوى اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بالتجديد التنظيمي؟
3. ما العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتجديد التنظيمي وما أثره؟

ثانياً: أهمية البحث

تستمد أهمية البحث مناهمية الموضوع الذي يتناوله, وهو القيادة الاستراتيجية, والتجديد التنظيمي اللذان يُعدان من المفاهيم الحديثة نوعاً ما في الفكر الإداري. وما يمكن أن تحققه هذه المفاهيم في مديرية ماء ذي قار عندما يتم تبنيها, والتي تُعدّ من المنظمات الخدمية المهمة لأنها بتماس مع المواطنين, ولعل اجراء هذا البحث يمكن أن ينبها لأهمية تطبيق هكذا مفاهيم والآثار السلبية المترتبة على اهماله.

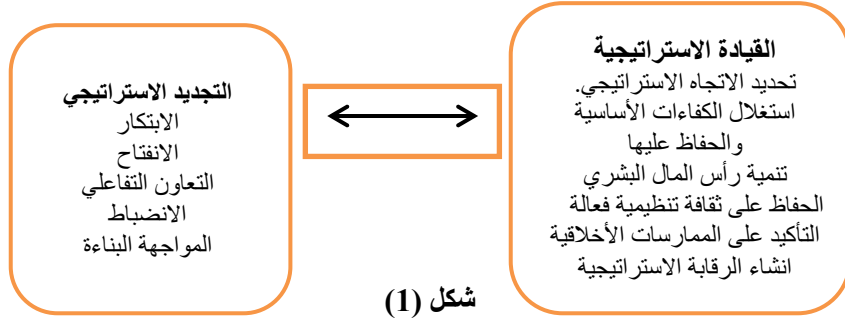
ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث لتحقيق ما يأتي:

1. التعرف على مستوى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.
2. التعرف على مستوى الاهتمام بالتجديد التنظيمي في المنظمات المبحوثة.
3. تشخيص طبيعة العلاقة والاثـر بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والتجديد التنظيمي.

رابعاً: مخطط البحث وفرضياته

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه قام الباحث بتطوير مخطط لنموذج البحث وبحسب ما موضح بالشكل (1):-



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة كلاً من (Lear,2012) لأبعاد القيادة الاستراتيجية, ودراسة (Bih-Shiaw& Weining,2003) لأبعاد التجديد التنظيمي

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية : هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة لاستراتيجية بأبعادها والتجديد التنظيمي, وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتحديد الاتجاه الاستراتيجي في التجديد التنظيمي.
- ب- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستغلال الكفاءات الأساسية, والحفاظ في التجديد التنظيمي.
- ت- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة في التجديد التنظيمي.
- ث- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتأكيد على الممارسات الأخلاقية في التجديد التنظيمي.
- ج- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإنشاء الرقابة الاستراتيجية في التجديد التنظيمي.

خامسا: أدوات البحث

اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات, وصممت الاستبانة بالاعتماد على مقاييس جاهزة لدراسات اجنبية ترجمت و عدلت عليها قليلاً بما يتناسب مع مجتمع البحث.

الجدول (1)

تركيبة الاستبانة, ومتغيراتها, ومصادر قياسها

ت	الاجزاء	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المقياس المتبع
اولا	الجزء الاول	المعلومات الشخصية	العنوان الوظيفي النوع الاجتماعي الحالة الاجتماعية العمر مدة الخدمة المؤهل العلمي	5	---	
ثانيا	الجزء الثاني	القيادة الاستراتيجية	تحديد الاتجاه الاستراتيجي. استغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها تنمية رأس المال البشري الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة التأكيد على الممارسات الأخلاقية انشاء الرقابة الاستراتيجية	5 5 5 5 5	5-1 10-6 15-11 20-16 25-21 30-26	(2012) (Lear,
ثالثا	الجزء الثالث	التجديد التنظيمي	لابتكار الانفتاح	5 5	6-1 12-7	Bih-Shiaw&

Weining, 2003)	18-13 24-19 30-25	5 5 5	التعاون التفاعلي الانضباط المواجهة البناءة			
-------------------	-------------------------	-------------	---	--	--	--

خضعت الاستبانة للاختبارات الآتية:

- 1- الصدق الظاهري: او ما يسمى بصدق المحكمين وقد عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والبالغ عددهم(11).
- 2- الصدق والثبات: استخدمت طريقة التجزئة النصفية split-half في قياس الثبات, ووجد أن معامل الارتباط للاستبانة بلغ(0.83) مما يعني أنها ذات ثبات جيد, ويمكن اعتمادها. وباستخراج معامل (ألفا كرونباخ CroonbackAlfa) لتحقق من معامل الثبات بشكل اكبر فقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية(0.88) وهذا يشير على درجة جيدة جداً من ثبات الاستبانة, اما صدق لمحتوى فقد استُخرج من معامل الثبات وفقاً للمعادلة الآتية: الصدق = الثبات $\sqrt{\quad}$, وبعد إجراء العمليات الحسابية تبين أن صدق المقياس يبلغ (0.938), وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس.

سادساً: مجتمع البحث وعينته:-

يتمثل مجتمع البحث بمديرية ماء ذي قار, و جرى اعتماد العينة العشوائية, بلغ حجم مجتمع البحث المتمثل (برؤساء الأقسام, ومعاونيهم, ومسؤولي المراكز, والوحدات) ب (75) فرداً, اما حجم العينة فحددت بحسب أنموذج (دي موركان, D.Morgan) العالمي, لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة (0.05), ولغاية (0.01), إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا الأنموذج (63) فرداً أي بنسبة (84 %) من أجمالي مجتمع البحث.وزعت استمارة استبيان على العينة, وكان عدد الاستمارات المستلمة, والتي أُجيب عليها (60) استمارة.

المبحث الثاني / الجانب النظري للبحث

أولاً: القيادة الاستراتيجية

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية

على الرغم من التاريخ الطويل للبحوث في مجال القيادة، فإن علماء الاجتماع, وفي المقام الأول علماء السلوك التنظيمي، بدأوا مؤخراً فقط في استقطاب القيادة الاستراتيجية بوصفه محوراً للاهتمام (Narayanan& Zane:2009:380) نتيجة لظروف الاقتصادية, والعوامل الاجتماعية, والسياسية, والتكنولوجية التي أصبحت أكثر تعقيداً بكثير بعد الحرب العالمية الثانية, ومع التقدم أصبحت البيئة أكثر تنافسية, وهذا أدى إلى الحاجة إلى قائد استراتيجي يقود المنظمة إلى آفاق جديدة, وخلق موطن

جديد في مجال القيادة التي سارت جنباً إلى جنب مع الاستراتيجية (Didolkar&Didolkar:2013:13) فمنذ منتصف الثمانينات، ركزت مجموعة متنامية من أبحاث القيادة على "القيادة الاستراتيجية" على النقيض من القيادة الإدارية، والإشرافية" (Lear,2012:50), و تختلف نظريات القيادة الاستراتيجية عن النظريات الإشرافية للقيادة في أن القادة الإشرافيون يركزون على توجيه ودعم المرؤوسين، في حين يركز القادة الاستراتيجيون على إيجاد معنى، وهدف تنظيمي (Phipps,2012:180) فالقائد الاستراتيجي يبحث في داخل المنظمة وخارجها يسأل لماذا - لماذا نعمل ما نعمل؟ أي النظر خارج الحدود التنظيمية أو الوظيفية لفهم الصورة الأكبر (Patterson,2014:117).

عرف (Elenkov et al.,2005:666)القيادة الاستراتيجية على أنها عملية تشكيل رؤية لمستقبل المنظمة، ومشاركة هذه الرؤية مع المرؤوسين، وتشجيعهم، وتحفيزهم، وجعل التغييرات التي تدعم الاستراتيجية أكثر إثارة للاهتمام، فيما يشير (13: Meuser et al.,2016) الى القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة القائد على التوقع، والتخلي، والحفاظ على المرونة، والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات، وهذه هي المهارات التي تسهل قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات البيئية السريعة، أما (5: Bilgin et al.,2017) فيصف القادة الاستراتيجيون بأنهم الأفراد الذين يتخذون قرارات بشأن مستقبل المنظمة، ويحددون هدف المنظمة. فالقيادة الاستراتيجية هي حول وظائف متعددة، تسعى إلى فهم ومواءمة البيئة الخارجية مع البيئة الداخلية، وهي تقدر أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً مختلفة من الذكاء من أجل تنفيذ المرونة للتكيف مع مسار العمل المطلوب (Anenih,2017:15) القيادة الاستراتيجية هي قدرات الحكمة، والرؤية لوضع خطة، وتنفيذ هذه الخطة في بيئة استراتيجية غير مستقرة، ومعقدة، وغير مؤكدة تتطلب أن يكون لها قائد متمرس (Aslan,2011:628).

2. أهمية القيادة الاستراتيجية

يعد العديد من الباحثين أن دور القيادة هو دور رئيسي وله أهمية للمنظمات الناجحة، وغير الناجحة، ويقولون أنه من دون القيادة فإن المنظمات ليست سوى مجموعة منفصلة، وموزعة من الافراد، والمكاتب (Azbari et al.,2015: 454) وقد تكون القيادة الاستراتيجية واحدة من أهم القضايا التنظيمية بسبب تأثيرها الإيجابي على الأداء التنظيمي، لاسيما في الاقتصاد العالمي شديد التنافسية، إذ يشجع على تحقيق السياق التشغيلي الذي يدعم الأهداف التنظيمية ولديه آليات لرصد البيئة الخارجية من

أجل تسخير الفرص, وتخفيف التهديدات (Agyapong& Boamah,2013:533), فالقيادة الاستراتيجية توفر اتجاهًا طويل الأجل، مرتبطاً بالسياق التنظيمي, لكونها عملية تربط القيم والرؤى الأساسية بالتخطيط والإجراءات التشغيلية، ببساطة، القيادة الاستراتيجية تتدرج الرؤية إلى أفعال (Vajarodaya,2013:56) وتوفر شعوراً مشتركاً على نطاق واسع, ومشروعاً رائعاً يقود المنظمة من خلال جميع المواقف المهمة, والصعبة للتغيير المستمر لتحقيق الأهداف المرجوة (Dimitrios et al.,2013:276) فالمدبر يحتاج في الفترة الحالية إلى تبني أسلوب القيادة الاستراتيجية "لكون الأسلوب القيادة هذا سيؤدي إلى تقدم المنظمة, فالعديد من القادة الذين يقودون المنظمات بنجاح استخدموا القيادة الاستراتيجية (Ariratana,2014:983) (Deeboonmee& Anenih,2017:51)؛ وذلك لأن لديها القدرة على أن تكون حلاً لمشاكل القيادة المتكررة كما هو الحال في دمج أساليب القيادة المختلفة, وأنها تحدد بوضوح الدافع من الهدف, والغرض منه, ولذا ترشد عملية شاملة لوضع استراتيجية جديدة (-50: Anenih,2017:51) إن القيادة الاستراتيجية تمتد إلى النطاق الكامل للوظائف المنفذة والقرارات التي يتخذها الأفراد أو مجموعة من الأفراد على رأس المنظمة, ويجب أن يكون القادة مخططين استراتيجيين يضعون المسار لتحقيق الأهداف التي يقودون إليها. وإن الدور المتزايد للقيادة الاستراتيجية يثير رغبة أصحاب المصالح في فهم تأثير فريق الإدارة العليا على أداء المنظمة (Witts,2016:20), فممارسات القيادة الفعالة يمكن أن تؤثر على تصورات الموظفين, وسلوكياتهم, والتزامهم بوظائفهم, ومنظمتهم (Wuerz,2017:23). وتعد القيادة الاستراتيجية أكثر توفراً, وضرورية بكثير لنجاح المنظمة من الإدارة, وهناك دراسات عديدة أشارت إلى أن القادة يمكنهم إحداث فرق في كليهما رضا مرؤوسيهم وأدائهم (Didolkar&Didolkar:2013:13).

3. خصائص القيادة الاستراتيجية

يمكن أن تعد القيادة الاستراتيجية عنصراً من عناصر القيادة الجيدة أو عالية الأداء، وهناك مجموعة من الخصائص التي تشكل القائد الاستراتيجي أهمها (Makgone,2012:18):

- أ- بالإمكان أن يرى المستقبل، أي يمتلك القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة فضلاً عن فهم الوضع الحالي للمنظمة.
- ب- يشعر بعدم الرضا عن ما انجز في الوقت الحاضر ورغبة في تحقيق الأفضل، أو ما يطلق عليه "بالتوتر المبدع" الذي ينبثق من رؤية المكان الذي يرغب في وصول المنظمة إليه، ومواجهة الحقيقة بشأن الواقع الحالي.

- ت- يمتلك القدرة لوضع خريطة استراتيجية للمستقبل للمنظمة - يخلق البنية الاستراتيجية للمنظمة.
- ث- يمتلك القدرة على تحديد اللحظة الأساسية للتغيير الاستراتيجي في المنظمات أو ما تسمى بنقاط الانعطاف الاستراتيجية. المفتاح هنا هو معرفة ليس فقط ما يجب القيام به استراتيجياً ولكن أيضاً على وجه التحديد عندما يتدخل ويغير الاتجاه.
- ج- يمتلك القدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل من خلال عملية استراتيجية تتضمن النوايا الاستراتيجية والتركيز والتنفيذ.
- ح- يمتلك القدرة على المحادثة الاستراتيجية والحوار فيعتقد أن هذه الاستراتيجية تدور حول خلق معنى لجميع أولئك الموجودين في المنظمة.
- خ- يمتلك المهارات العالية المهنية والتنظيمية.
- د- القدرة على تهيئة عدد من القادة الجيدين الذين يتركهم خلفه والذين يكملون ما بدأ فيه ويوصلون الى ابعدها مما يرغب.

فيما يرى (Deeboonmee& Ariratana,2014:983) أنه من الضروري أن تشمل خصائص القيادة الاستراتيجية وجود رؤية واسعة وأخذ مثل هذه الرؤية موضع التنفيذ. أما ديفيد بترايوس، جنرال (الولايات المتحدة الأمريكية المتقاعد) في مقابلة معه، وعند سؤاله عن خصائص القائد الاستراتيجي أجاب: أن هناك اربع خصائص أساسية هي **الحصول** على الأفكار الكبيرة الصحيحة، **وتوصيلها** بشكل فعال على امتداد نطاق وعمق المنظمة، **والإشراف** على تنفيذها، وأخيراً **تحديد** كيفية تحسين الأفكار الكبيرة، وتغييرها، وزيادتها، ثم تكرار العملية مراراً (Simpson&Emile,2015:75). أما (Sinha,2017:7) فيشير الى القدرات اللازمة لتنفيذ المهام الاستراتيجية وهي: **القدرة الاستيعابية** - وهي القدرة على الاعتراف واستيعاب المعلومات الجديدة، وتطبيقه لأعراض جديدة، **القدرة على تغيير** - وهي القدرة على الشعور بالحاجة إلى التغيير، والعقلية لقبول التغيير والقدرة على قيادة التغيير، **والحكمة الإدارية** - وهي القدرة على الحكم على المواقف، والأفراد، والقدرة على ذلك التمييز بين ما يجب القيام به، وما لا يجب فعله. اي أنه عندما يكون تطوير القيادة استراتيجياً، لا يركز على احتياجات الأعمال المعاصرة فحسب، لكنه يساعد أيضاً على تلبية القضايا الطويلة الأجل التي تواجه الأعمال (Viitala et al.,2017:4).

4. ابعاد القيادة الاستراتيجية:-

أ- تحديد الاتجاه الاستراتيجي

يمكن وصف تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، في إطار جزء من توقعات المديرين المتعلقة بمستقبل المنظمة، وعملية تحديد النقطة التي ترغب المنظمة في أن تكون عليها وكيف تصل إلى هذه النقطة (Bilgin et al.,2017:6), وينطوي على تطوير رؤية طويلة الأجل للقصد الاستراتيجي، والرؤية هي عنصر حاسم لأي فرد في موقع قيادي؛ لأنه يتواءم بشكل وثيق مع الأهداف المستقبلية، فالرؤية هي ببساطة نظرة على ما يود المرء أن يكون بالمستقبل، وستكون وصفاً، بتفصيل معقول للمنظمة في مدة سنتين أو خمس سنوات أو أكثر أما القصد الاستراتيجي فيعني تعزيز قدرات الموارد الداخلية للمنظمة، والقدرات الجوهرية لتحقيق ما قد يبدو في البداية أهدافاً غير قابلة للتحقيق، التي تجبر المنظمات على التنافس بطرق مبتكرة، وتعظيم الاستفادة من الموارد (Lear,2012: 66), و تحديد الاتجاه الاستراتيجي، وتشكيل رؤية المنظمة هذه هي إيديولوجية المنظمة التي من شأنها تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة (Didolkar&Didolkar:2013:14).

ب- استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها

تحديد الكفاءات الأساسية يعني تحديد المصادر، والقدرات التي ستوفر مزايا للمنظمة على المنافسين وجعلها أكثر قوة ضد المنظمات الأخرى (Bilgin et al.,2017: 6) ويتعين على القادة الاستراتيجيين تحديد ما هي الكفاءات الأساسية التي يجب تطويرها بشكل أكبر أو ما هي الكفاءات الجديدة التي يجب أن تُصنع لجعل منظماتهم رائدة في مجال عملها (Plessiset al.,2016:64).و يجب أن تمتلك أربع سمات: الندرة، والقيمة، وعدم القدرة على التقليد، وعدم القدرة على الاستبدال (Mahdi,2014:290).

ت- تطوير رأس المال البشري:-

يشير رأس المال البشري إلى المعرفة، والمهارات للقوى العاملة بأكملها للمنظمة، ويعد رأس المال البشري، والاجتماعي مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة للتنظيم، ولذلك يجب أن يعمل على تنميته وتطويره بعناية. وجوهر القيادة الاستراتيجية هو إدارة رأس المال البشري والاجتماعي (Mahdi,2014:290) ويشير تطوير رأس المال البشري إلى تطوير القوة العاملة لمنظمة ما ومعرفة قدرات أعضائها (Bilgin et al.,2016:6) فالقادة الاستراتيجيون يحتاجون إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لزيادة فوائد منظماتهم، وهذه القدرة يمكن أن تساعد القادة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، ويحتاجون إلى معرفة كيفية إدارة، وتطوير، ورعاية المعرفة قدرات رؤسائهم (Plessis et al.,2016: 64) فالقادة الذين يمتلكون رؤية عليهم أن يزودوا موظفيهم بالتدريب، والتقييم، والممارسات التعويضية التي تضمن

استمرارية المعرفة (Cabral et al., 2017:271) وينبغي أن يقوم نظام تطوير الموارد البشرية في أي منظمة بتطوير طرق جديدة لتحسين إدارة القوى العاملة من أجل إحداث تأثير إيجابي على أداء الموظفين وإنتاجيتهم (Azbari et al., 2015:455).

ث- الحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثرة:-

إن دور القيادة الاستراتيجية في خلق القيم التنظيمية التمكينية، والثقافة أمر أساسي لنجاح المنظمة (Witts, 2016:20) فنظام القيم المشتركة تحدد ما هو مهم أما المعايير تحدد المواقف المناسبة والسلوكيات لأعضاء المنظمة أي كيف يشعر وكيف يتصرف (Cabral et al., 2017:259) وتعتبر المنظمة الناجحة إذا تكونت من مجموعة من الأفراد ذوي الثقافة التنظيمية والأفكار، والأهداف المشتركة التي تعمل معاً في نظام مرن للتنظيم يستخدم خبراتهم، ومعرفتهم الخاصة في التطوير التنظيمي (455 Azbari et al., 2015: لذا يتوجب على القادة الاستراتيجيين رصد، وفهم وأداره الثقافة بفاعلية في منظماتهم(الطائي والكبيسي، 2016: 55).

ج- التأكيد على الممارسات الأخلاقية:-

الممارسات الأخلاقية هي مجموعة من المعايير الأخلاقية للسلوك الصحيح والسلس. وعادة ما يستخدم مدى تصرف سلوك الفرد وفقاً للمعايير المجتمعية بوصفه مقياساً لأخلاقية، فالأخلاق في القيادة أمر حيوي للمنظمة لتحقيق أهدافها، لكون القيم الشخصية التي يحملها القائد ستؤثر على معتقدات المنظمة، وسلوكها، وقراراتها، ونتيجة لذلك، يُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية معياراً أساسياً للقيادة الاستراتيجية (Lear, 2012:81) وأن نجاح المنظمة على المدى الطويل يحدده شخصية القائد، وهو يلعب دوراً مهماً في جعل المنظمة موثوقاً بها، وإثبات ثقة الجهات المعنية في المنظمة (Bilgin et al., 2017:6).

ح- أرساء نظام متوازن للرقابة الاستراتيجية:-

الرقابة ضرورية من أجل تحديد ما إذا كانت المنظمات قد حققت الأهداف المرجوة أم لا؟ وهي جزء مهم من تنفيذ الاستراتيجية، ويوجد نوعان من الرقابة مالية، واستراتيجية، وتركز الرقابة المالية على النتائج المالية القصيرة الأجل، في حين أن الرقابة الاستراتيجية تتعامل مع محتوى الإجراءات الاستراتيجية بدلاً من مخرجاتها(سلمان والناصر، 2016: 198) وينبغي على القادة الاستراتيجيين إنشاء نظام تنظيمي متوازن، من الناحية المالية، والاستراتيجية على حد سواء حتى يتمكنوا من تمكين الموظفين من المحافظة على المرونة والابتكار (Bilgin et al., 2017:7).

ثانياً: التجديد التنظيمي:-

1- مفهوم التجديد التنظيمي

التجديد وفقاً لقاموس أكسفورد الإنكليزي (2010) يفسر بأنه انتعاش، واستبدال، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بـ "التغيير"، على الرغم من أنه أقل تدريجياً (Nyberg et al.,2015:9) والتجديد مفهوم متعدد الأوجه يشير إلى التغيير سواء كان نتيجة الصيانة أو التكيف أو الابتكار، وعليه يمكن أن يكون للتجديد التنظيمي معاني مختلفة، بل متناقضة اعتماداً على ظروف وأهداف المنظمة (Stahle,2011:248) (Junell & Scholtz,2009:9) عرف (Scholtz,2009:9) التجديد التنظيمي بأنه العملية الاستراتيجية التي تؤدي إلى التغييرات الأساسية والدائمة اللازمة لمواءمة المنظمة مع بيئتها التشغيلية، فيما يراها (Venter,2017:58) بأنه عملية متكررة من التغيير أو التعديل المتعمد. والتجديد لا يشير إلى توليد أفكار، ونظريات، وأساليب وأدوات جديدة أو اكتشاف ظواهر مجهولة من قبل فحسب، بل يشير أيضاً إلى انتشار التطورات العلمية المبتكرة (Heinze & Münch,2016:1) وهو مفهوم يتعلق بربط التغيير البيئي باستراتيجية المنظمة، وتعديل هذه الصلة مع مرور الوقت، من خلال التغلب على القوى الخاملة التي تتجسد في استراتيجية، وقواعد، وممارسات راسخة، وأن المطالبة بالتجديد التنظيمي ليست من الأعلى إلى الأسفل أو من أسفل إلى أعلى، بل هي مزيج من الاثنين (Cattaneo & Hacklin,2016:72) و يستلزم نقلة نوعية في التفكير الاستراتيجي حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المستدام في البيئات المضطربة (Acar & Winfrey,1994:165). يرى (Scholtz,2009:8) التجديد بوصفها عملية بناء الكفاءة، تبدأ بتحديد وتعريف الكفاءات الحالية للمنظمة، وتحليل كيفية استخدامها. وبعد تحديد الكيفية التي يجري بها استخدام الكفاءات الأساسية الحالية، وكيفية عمل المنظمة فيما يتعلق ببيئتها، يجري تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل رسمي و تحدد الكفاءات الجديدة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية للوصول إلى هذه الأهداف الاستراتيجية أن تحصل المنظمة على اختصاص جديد وتنجح فيه، فضلاً عن أنها تتكيف مع اختصاصاتها الحالية، مما يؤدي إلى تكيف نموذج أعمال المنظمة مع بيئتها .

ويجب أن يكون التجديد التنظيمي عملية مستمرة بسبب التغييرات التي تواجهها المنظمات على أساس يومي، والعديد من هذه التغييرات لديها القدرة على التأثير الاستراتيجي والتكتيكي الرئيسي على عمليات المنظمة (Taneja et al.,2012:30).

2- أهمية التجديد التنظيمي

اعترف بالتجديد التنظيمي بوصفه وسيلة محتملة لتعزيز, وتطوير القدرة التنافسية للمنظمات فيجب أن تكون المنظمات في تجديد ذاتي مستمر لتحسين مركزها التنافسي, أي لتحويل منظماتها, وأسواقها, وصناعاتها أثناء تطويرها, واستغلالها لفرص خلق القيمة (Bih-Shiaw & Weining, 2003:226), فالتغيرات البيئية تستمر في جعل القدرات الحالية لشاغلي المناصب الحالية بألية, مما دفعهم إلى التجديد المستمر (Dodd et al., 2014:67-68) ويؤكد (Cattaneo & Hacklin,2016:72) أن التجديد التنظيمي يصبح أكثر أولوية من أي وقت مضى كواجب استراتيجي رئيسي, هو ضرورة حتمية متزايدة للإدارة, إن المنظمة "المثالية" هي منظمة تتكيف باستمرار.

المنظمات تحتاج إلى تجديد مستمر؛ لأنه يضيف مستوى من الاستقرار في وسط عوامل التغيير الداخلية والخارجية، فقد يكون للقادة سيطرة محدودة أو لا تتحكم في بعض التغييرات بمجرد حدوثها ومع ذلك، فإن الوعي بتغيير محتمل من شأنه أن يساعد في التخفيف من مدى سيطرة القيادة أو عدم السيطرة عليها. والمنظمات أكثر عرضة للفشل إذا لم تجدد نفسها باستمرار, إذ إن المنظمات التي جُددت وأعيد تصميمها باستمرار للوفاء بمتطلبات تنافسية تبقى وتعيش أقوى من أي وقت مضى (Taneja et al.,2012:30).

3- ابعاد التجديد التنظيمي:-

أ- الابتكار Innovation:-

الابتكار هو عملية تطبيق الأفكار الجديدة أو معرفة جديدة لزيادة الكفاءة في إنتاج السلع والخدمات, والابتكار هو مفهوم حاسم في تفسير النجاح الفردي والتجاري (Vila et al.,2014:752) وهناك من عرف الابتكار على أنه العملية التنظيمية الأكثر كثافة في المعرفة, والتي تعتمد على الأفراد والمعرفة الجماعية للمنظمة (Wu et al.,2013:119) وميزت الأبحاث والنظريات بين الإبداع والابتكار في أن الإبداع هو عادة يعرف بأنه المراحل الأولى من عملية حل المشكلة مثل تحديد المشكلة, وتوليد الأفكار أما الابتكار فهو التركيز على تنفيذ هذه الفكرة وقبولها من قبل مختلف أصحاب المصالح في المنظمة (Reiter-Palmon,2011:1) ويعد الابتكار التنظيمي أمرًا ضروريًا لتعزيز جودة الخدمة الداخلية, إذ يؤدي في النهاية إلى جودة الخدمة الخارجية, وفعاليتها وكفاءتها وكذلك القدرة على المنافسة في تقديم الخدمات. ولذا يجب أن تؤكد المنظمات على الابتكار (Fadil et al.,2016:318) الذي أصبح إلزامياً بشكل متزايد للمنظمات للتغلب على منافسيها. وله أهمية خاصة في البيئات

الديناميكية والمضطربة في الوقت الحالي، إذ يجب تشجيع المتغيرات الداخلية الأخرى - مثل الأصول التكنولوجية، وتدريب الموظفين، وتنسيق قدرات الإدارة الجديدة، والموارد البشرية المرنة الجديدة، والتصاميم التنظيمية الأكثر تكيفاً، لخلق قيمة وميزة تنافسية (García-Sánchez et al.,2018:1) والابتكار محرك مهم للتجديد، لكونه يمكن أن يعزز طرقاً جديدة للتشغيل (Nyberg et al.,2015: 10). فالابتكار يعدُّ وسيلةً لتحقيق التجديد من خلال إنشاء المعرفة واستغلالها التي تربط مجالات العمل وفرص التكنولوجيا (Cattaneo&Hacklin,2016:73).

ب- الانفتاح openness

الانفتاح يعني تواصل الإدارة مع موظفيها، وإخبارهم بالتطورات الجديدة وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات، والتعبير عن شكاواهم، ويعدُّ التواصل المفتوح بين المديرين، وموظفيهم أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا الموظفين وتحفيزهم، وله تأثير إيجابي على الأداء (Shenhar,1993:8) والانفتاح ليس مجرد مسألة اتصال، ولكن الحق لجميع الأفراد المعنيين للحصول على حرية الوصول إلى المعلومات التنظيمية (Klein,2012: 550) والأفراد في المنظمات التي تتمتع بالانفتاح تستجيب لتحدي التجديد، وهناك أدلة على أن بيئة العمل التي تؤدي إلى التجديد هي التي تشجع الانفتاح على الأفكار الجديدة ومناقشة الأفكار التي تتحدى الافتراضات، والقيم، والمعايير المقبولة فيما يتعلق بممارسات الإدارة بشكل علني وأخذ بنظر الاعتبار جميع وجهات النظر، ليس فقط لقيمة الأفكار نفسها، ولكن لقدرتها على تحفيز الأفكار الإبداعية (Bih-Shiaw&Weining,2003:226) وترتكز طريقة الإدارة البشرية هذه على الرأي القائل بأن الأفراد يعرفون النجاح ليس فقط من أجل الارتفاع في السلم أو كسب المزيد من المال، ولكن أيضاً لاكتساب أكبر قدر من الحرية وزيادة المعرفة وتنمية المهارات والصدقات والسعي إلى تجربة حياة هادفة، والشعور بأن مكان عملهم يقدر القيم الإنسانية ويتقبل الاحتياجات المتغيرة (Shenhar,1993:8).

ت- التعاون التفاعلي Interactive Cooperation:-

التعاون هو عملية الخلق المشترك، يتفاعل شخصان أو أكثر ذوو مهارات تكاملية لخلق فهم مشترك لم يكن يمتلكه أحد من قبل أو كان من الممكن أن يحققه بنفسه، أي يقوم التعاون بإنشاء معنى مشترك حول عملية أو منتج أو حدث (Denise,1999:3) وصف التعاون بأنه مساهمة متعمدة لجهد الموظفين لإنجاز المهام التنظيمية بنجاح، ومدى تدخل زملاء العمل لدعم بعضهم بعضاً (Harris et al.,2005:31) ويمكن أن يتخذ التعاون في مكان العمل أشكالاً مختلفة، مثل تبادل المعلومات، أو التشاور

المباشر أو غير المباشر، والمشاركة المالية. والمساومة الجماعية هي أيضاً شكل من أشكال التعاون في مكان العمل ووسيلة لذلك (Heron et al.,1997 :1) والتعاون مهم للغاية لإنتاج السلع، والخدمات التي تستخدمها المنظمات بكل الأدوات الممكنة المتاحة لها لتحقيق هذا التعاون، وأبسطها هو تصميم الوظائف بحيث يسهل تحديد إجراءات كل منها، بحيث تشمل كل مهمة أنشطة مكملية للأنشطة الأخرى في المنظمة نفسها، ثم تحقق المنظمة شكلاً من أشكال التعاون من خلال وسيلة بسيطة لدفع الأفراد للاضطلاع بمهام معينة (Rotemberg,2006:1403) فالتعاون هو سلوك اجتماعي حاسم في مكان العمل عندما تكون المهام مترابطة، وهو آلية رئيسية يمكن من خلالها للموظفين إيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بالعمل بدعم من زملائهم في العمل، وعلاوة على ذلك، فإن التعاون في العمل يؤسس علاقة ودية مع الشركاء، مما يمكنهم من تحقيق أهدافهم بسهولة (Pitafi et al.,2018:6) وبما أن التجديد عملية اجتماعية مكثفة، تتطوي على تفاعلات حاسمة معينة بين مستويات الإدارة فالتعاون في مجال العمل يوفر جواً حيوياً لخلق بيئة تجديد ناجحة: (Bih-Shiaw & Weining, 2003: 226).

ث - الانضباط : Discipline :-

يشير مصطلح الانضباط إلى فرع معين من التعلم أو المعرفة

(Areekkuzhiyil,2017:2)

و يشمل هذا المصطلح ما يأتي: حالة يتصرف فيها الموظفون وفقاً لقواعد ومعايير السلوك المقبول، جعل الموظفين يطيعون قواعد السلوك، ومعاييرهم عندما لا يطيعونها، تشجيع الموظفين على الامتثال لمعايير المنظمة، واخيراً شكل من أشكال التدريب لفرض القواعد التنظيمية (Opatha,2009:774) وصف الانضباط بأنه وظيفة مهمة وإن كانت مقيّنة في كل وظيفة مدير تقريباً (Atwater et al.,2001:537) فعادة ما ينظر إليه على أنه تحكم؛ لأن التطبيقات التأديبية التقليدية تعتمد عادة على العقوبة (Sadik,2017:31). عرف (Octorend,2015:321) الانضباط بأنه جهد من جانب إدارة المنظمة لتنفيذ أو تطبيق القواعد أو اللوائح التي يجب الالتزام بها من قبل جميع الموظفين دون استثناء، وتوصلاً إلى أن انضباط العمل له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي. فالانضباط يشجع الموظفين على القيام بأكثر من مجرد اتباع التوجيهات والتوافق مع السياسات، بل السعي إلى الوفاء بالتزاماتهم الخاصة وتجاوزها، لذلك، فإن سياق الإدارة الذي

شُكِّل عن طريق الانضباط من شأنه أن يقدم مساهمات كبيرة في مناخ تنظيمي ذاتي التجديد (Bih-Shiaw&Weining,2003:226) .

ج- المواجهة البناءة Constructive Confrontation:-

المواجهة البناءة هي استراتيجية للتغلب على صراعات مستعصية ليست جاهزة للحل (Burgess&Burgess,1996:305) وهي منهج منظم يقلل من الصراعات, ويزيد من المساءلة من خلال ربط النقاط بين ما يريده الأفراد, وما تحتاحه المنظمات. (Hoover&DiSilvestro,2005:x) ويعد الصراع في مكان العمل حقيقة من حقائق الحياة في أي منظمة وأن مهمة الإدارة لا تتمثل في قمع أو حل جميع الصراعات, ولكن إدارتها من أجل تعزيز عدم الانتقاص من الأداء التنظيمي (Longe,2015:83) فعندما تكون قواعد المواجهة البناء موجودة, تستطيع الفرق تعريف الصراع بوصفه مشكلةً متبادلة تتطلب جهوداً تعاونية, بدلاً من كونها مشكلة مصالح متنافسة et (Kellermanns,2008:122), والمنظمات التي تتصف بالتجديد تسمح بالتناقضات, والمفارقات, ولا تعد المواجهات, طالما أنها بناءة, تهديدات ينبغي تجنبها, ولكن تحديات يجب مواجهتها, والاستفادة منها لمعالجة جوانب القصور في الاستراتيجيات الحالية (Bih-Shiaw &Weining,2003:226).

المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث

اولاً: عرض النتائج وتحليلها

المقاييس التي استخدمها تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً- لا اتفق تماماً) لذا فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية وبحسب ما يأتي(النجار,2015: 179):

الوسط الحسابي	1.79 – 1	2.59– 1.80	-2,60 3,39	-3,40 4,19	5-4,20
مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالٍ	عالٍ جداً

وفيما يأتي شرح لاستجابة العينة حول متغيرات البحث:

- 1- القيادة الاستراتيجية: قيس هذا المتغير عبر ستة ابعاد(تحديد الاتجاه الاستراتيجي, واستغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها, وتنمية رأس المال البشري, والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة, والتأكيد على الممارسات الأخلاقية, وانشاء الرقابة الاستراتيجية), إذ يشير الجدول (2) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق ب (القيادة الاستراتيجية), ويعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.09) والتي تشير الى خيار (محايد), اي أن مستوى الاجابة متوسط, وبانسجام

مقبول في الإجابات, تؤكد قيمة الانحراف المعياري, (1.27), و أجمالي هذه النتائج, تشير الى اهتمام المنظمة المبحوثة بدرجة مقبولة الى حد ما بتطبيق القيادة الاستراتيجية.

الجدول (2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (القيادة الاستراتيجية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
1.27	3.09	القيادة الاستراتيجية

وفيما يأتي توضيح لاستجابة عينة البحث للمتغيرات الفرعية:

أ- **تحديد الاتجاه الاستراتيجي:** يعكس الجدول (3) وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (2.96) والتي تشير الى خيار (محايد), اي أن مستوى الاجابة متوسط,, وبانسجام مقبول في الإجابات, تؤكد قيمة الانحراف المعياري, (1.07) , وهذا ما توضحه أعلى وأدنى مستوى أجابه لفقرات هذا المحور التي كانت كما يأتي:

الجدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (تحديد الاتجاه الاستراتيجي)

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
X3	معظم الموظفين في مديرتنا يسعون للالتزام في معايير الأداء المحددة	3.23	0.99	متوسط
X4	يشترك الموظفون في التعبير عن رؤية ادارة المديرية وطموحاتها المستقبلية	2.67	1.16	متوسط
	أجمالي تحديد الاتجاه الاستراتيجي	2.96	1.07	متوسط

ب- **استغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها:** يعكس الجدول (4) وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (2.90) والتي تشير الى خيار (محايد), اي أن مستوى الاجابة متوسط,, وبانسجام مقبول في الإجابات, تؤكد قيمة الانحراف المعياري, (1.16), اما أعلى وأدنى مستوى أجابه لفقرات هذا المحور فكانت كما يأتي:

الجدول (4) الوسط الحسابي

والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (استغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها)

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
X6	لدى مديرتنا القدرة على الاستفادة وتوظيف	3.13	1.15	متوسط

الكفاءات الأساسية			
X8	تستخدم مديريتنا الحوافز المادية والمعنوية للحفاظ على الكفاءات وزيادة ابداعها	2.42	1.11
أجمالي	استغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها	2,90	1,16

ث- **تطوير رأس المال البشري:** يعكس الجدول (5) وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.20) والتي تشير الى خيار (محايد), اي أن مستوى الاجابة متوسط,, وبانسجام مقبول في الإجابات, تؤكد قيمة الانحراف المعياري, (1.09), اما أعلى وأدنى مستوى أجابه لفقرات هذا المحور فكانت كما يأتي:

الجدول (5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي(تطوير رأس المال البشري)

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
X11	تحرص مديريتنا على زج اكبر عدد من الموظفين في برامج تدريبية وتطويرية للارتقاء بقدراتهم	3.70	1.01	عالٍ
X15	تهتم مديريتنا بتشجيع روح المنافسة بين الموظفين لزيادة ابداعهم	2.70	1.17	متوسط
أجمالي	(تطوير رأس المال البشري)	3,20	1,09	متوسط

ث- **الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة:** يعكس الجدول (6) وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.09) والتي تشير الى خيار (محايد), اي أن مستوى الاجابة متوسط,, وبانسجام مقبول في الإجابات, تؤكد قيمة الانحراف المعياري, (1.07), أما أعلى وأدنى مستوى أجابه لفقرات هذا المحور فكانت كما يأتي:

الجدول (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة)

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
X17	يمكن لمديريتنا تغيير الثقافة السائدة بما يتناسب مع التغييرات والتطورات الحاصلة في العمل	3.22	1.10	متوسط
X20	تمتلك مديريتنا ثقافة تروج وتيسر لتحقيق ما ترغب المديرية في الوصول اليه مستقبلا	3.02	.99	متوسط
أجمالي	(الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة)	3.09	1.07	متوسط

ج- **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** يعكس الجدول (7) وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.25) والتي تشير الى خيار (محايد), اي أن مستوى الاجابة متوسط,, وبانسجام مقبول في الإجابات, تؤكد قيمة الانحراف المعياري, (2.22), اما أعلى وأدنى مستوى أجابه لفقرات هذا المحور التي كانت كما يأتي:

الجدول (7)

ت	سؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
X22	يتم معاينة كل من لا يلتزم بالسلوك الاخلاقي الرفيع	4.32	0.29	عالٍ جداً
X24	تعتمد مديريتنا العدالة في التعامل مع الموظفين	2.30	1.12	منخفض
اجمالي (التأكيد على الممارسات الأخلاقية)		3,25	2,22	متوسط

ح- **انشاء الرقابة الاستراتيجية:** يعكس الجدول (8) وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.15) والتي تشير الى خيار (محايد)، اي أن مستوى الاجابة متوسط، وبانسجام مقبول في الإجابات، تؤكد قيمة الانحراف المعياري، (0.99) أما أعلى وأدنى مستوى أجابه لفقرات هذا المحور فكانت كما يأتي

الجدول (8)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (انشاء الرقابة الاستراتيجية)

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
X29	تسمح مديريتنا لمسؤولي الأقسام والشعب والوحدات على اتخاذ قرارات تتضمن مستويات معتدلة ومقبولة من المخاطر	3.28	1.08	متوسط
X27	تتم مراجعة العمليات لضمان أنها تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	3.02	1.03	متوسط
اجمالي (انشاء الرقابة الاستراتيجية)		3.15	0.99	متوسط

1- **التجديد التنظيمي:** قيس هذا المتغير عبر خمسة ابعاد (الابتكار، والانفتاح، والتعاون التفاعلي، والانضباط، والمواجهة البناءة)، إذا يشير الجدول (9) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بـ (التجديد التنظيمي)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.25) والتي تشير الى خيار (محايد)، اي أن مستوى الاجابة متوسط، وبانسجام مقبول في الإجابات، تؤكد قيمة الانحراف المعياري، (1.02)، وأجمالي هذه النتائج، تشير الى اهتمام المنظمة المبحوث بدرجة مقبولة الى حد ما بتطبيق التجديد التنظيمي. اي أن هناك توجه متوسط لأداره المنظمة لتحديث ومراجعة منهج اعمالها واستغلال الأصول المعرفية بفاعلية.

الجدول (9)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (التجديد التنظيمي)

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التجديد التنظيمي	3.25	1.02

وفيما يأتي توضيح لاستجابة عينة البحث للمتغيرات الفرعية:

أ- **الابتكار:** يعكس الجدول (10) وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.26) والتي تشير الى خيار (محايد), اي أن مستوى الاجابة متوسط,, وبانسجام مقبول في الإجابات, تؤكد قيمة الانحراف المعياري, (1.13), وأجمالي هذه النتائج, تشير الى أن هناك توجه متوسط من قبل المنظمة لإدخال الأفكار الجديدة كحلول لمشكلات المنظمة ولتطوير ادائها, ولكنها تفتقر الى ثقافة تحترم الاختلاف وهذا ما توضحه أعلى وأدنى مستوى أجابه لفقرات هذا المحور التي كانت كما يأتي:

الجدول(10)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي(الابتكار)

ت	سؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
X31	مديريتنا مستعدة للمخاطرة لتجربة الأفكار الجديدة	2.88	1.15	متوسط
X35	في مديريتنا يمكن للموظف أن يمر بالكثير من المتاعب لكونه مختلفا	3.58	1.25	مرتفع
أجمالي (الابتكار)		3.26	1.13	متوسط

ب- **الانفتاح:** يعكس الجدول(11) وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.41) والتي تشير الى خيار (اتفق), اي أن مستوى الاجابة عال, وبانسجام جيد في الإجابات, تؤكد قيمة الانحراف المعياري, (1.04), اما أعلى وأدنى مستوى أجابه لفقرات هذا المحور فكانت كما يأتي:

الجدول(11)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي(الانفتاح)

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
X38	في مديريتنا المسؤولين يتركون بابهم مفتوح لتواصل مع الموظفين	3.88	.92	مرتفع
X42	بصورة عامة من الصعب التعامل مع موظفي الأقسام الأخرى	2.77	1.09	متوسط
أجمالي (الانفتاح)		3.41	1,04	مرتفع

ت- **التعاون التفاعلي:** يعكس الجدول(12) وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.17) والتي تشير الى خيار (محايد), اي أن مستوى الاجابة متوسط,, وبانسجام مقبول في الإجابات, تؤكد قيمة الانحراف المعياري, (0.96), اما أعلى وأدنى مستوى أجابه لفقرات هذا المحور فكانت كما يأتي:

الجدول(12)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (التعاون التفاعلي)

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
X44	زملاء العمل لا يهتمون ببعضهم البعض	2.63	.92	متوسط
X46	غالباً ما يساعد الزملاء بعضهم البعض	3.60	.92	مرتفع
أجمالي (التعاون التفاعلي)				
		3.17	0.96	متوسط

ث- **الانضباط:** يعكس الجدول (13) وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.43) والتي تشير الى خيار (اتفق), اي أن مستوى الاجابة عال, وبانسجام جيد في الإجابات, تؤكد قيمة الانحراف المعياري, (0.96), أما أعلى وأدنى مستوى أجابه لفقرات هذا المحور فكانت كما يأتي:

الجدول (13)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (الانضباط)

ت	سؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
X49	الموظفون لا يتأخرون ابد عن العمل او الاجتماعات	3.57	.93	مرتفع
X53	يلوم الموظفون انفسهم عندما لا يكون أدائهم بالمستوى المطلوب	3.18	1.07	متوسط
أجمالي (الانضباط)				
		3.43	0.96	مرتفع

ج- **المواجهة البناءة:** يعكس الجدول (14) وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.00) والتي تشير الى خيار (محايد), اي أن مستوى الاجابة متوسط, وبانسجام مقبول في الإجابات, تؤكد قيمة الانحراف المعياري, (1.03), وأجمالي هذه النتائج, تشير الى أن هناك توجه متوسط من قبل إدارة المنظمة لتشجيع موظفيها على الاستماع إلى بعضهما من اجل حل الخلاف بشكل منظم, أما أعلى وأدنى مستوى أجابه لفقرات هذا المحور فكانت كما يأتي:

الجدول (14)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (المواجهة البناءة)

ت	سؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
X55	مديريتنا تشجع الموظفين على ابداء آراءهم حتى إذا لم تتوافق مع آراء السلطات العليا في مديريتنا	2.68	.95	متوسط

انعكاس القيادة الإستراتيجية على التجديد التنظيمي

متوسط	1.11	3.22	تعتقد مديرتنا أن المجادلة بين الموظفين أو الإدارات قد تكون مفيدة للمديرية	X56
متوسط	1.03	3.00	أجمالي (المواجهة البناءة)	

ثانيا/ تحليل النتائج واختبار فرضيات الارتباط

الجدول (15)

علاقات الارتباط بين متغيرات القيادة الاستراتيجية وبين التجديد التنظيمي

العلاقات المعنوية	العدد	الأهمية النسبية	التجديد التنظيمي Y	المواجهة البناءة Y	الانضباط Y4	التعاون Y3	الانفتاح Y2	Y1 الابتكار	
تحديد الاتجاه الاستراتيجي	5	83	.357**	.345**	.392**	.281*	.151	.340**	
استغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها	5	83	.603**	.373**	.516**	.210	.410**	.591**	
تنمية رأس المال البشري	5	83	.577**	.464**	.519**	.100	.370**	.628**	
الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة	6	100	.767**	.517**	.711**	.283*	.548**	.657**	
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	5	83	.396**	.351**	.528**	.284*	.081	.314*	
إنشاء الرقابة الاستراتيجية	6	100	.675**	.580**	.636**	.334**	.391**	.535**	
القيادة الاستراتيجية	5	83	.628**	.498**	.645**	.255	.320*	.572**	
العدد	37		7	7	7	4	5	7	

العلاقات المعنوية	الاهمية النسبية %	100	71	57	100	100	100	88
----------------------	-------------------------	-----	----	----	-----	-----	-----	----

من خلال الجدول (15) وجد ان عدد العلاقات المعنوية بين كل من القيادة الاستراتيجية والتجديد التنظيمي (37) علاقة مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين للمنظمة المبحوثة. وأن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين أجمالي القيادة الاستراتيجية واجمالي التجديد التنظيمي، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (**628)، وكانت مجموع العلاقات بين القيادة الاستراتيجية بالأبعاد الفرعية للتجديد التنظيمي قد بلغت (5) بما يشكل (83%) عند مستوى معنوية (0,01) و(0,05)، لكون لم تظهر اي علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية والتعاون التفاعلي، وكانت أعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والانضباط، إذ بلغت (**645). عند مستوى معنوية (0,01)، و(0,05)، وهذا يعبر عن ارتباط ايجابي ودال ويفسر بقوة العلاقة بينهما، وتشير هذه النتيجة إلى ان تركيز المنظمة المبحوثة على اتباع اسلوب القيادة الاستراتيجية يسهم في قدرتها على التجديد التنظيمي. أما بخصوص أعلى قيمة ارتباط وأدنى قيمة ارتباط للأبعاد الفرعية لمتغير القيادة الاستراتيجية مع متغير التجديد التنظيمي فهي كما يأتي:

1. يشير الجدول (15) بأن أعلى علاقة ارتباط كانت بين **الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة والتجديد التنظيمي**، وقد بلغت قيمتها (**767) وكانت مجموع العلاقات (6) من أصل (6)، بما يشكل (100%) عند مستوى معنوية (0,01) و(0,05)، وكانت أعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة والانضباط، إذ بلغت (**711). عند مستوى معنوية (0,01)، و(0,05)، وهذا يعبر عن ارتباط ايجابي ودال ويفسر بقوة العلاقة بينهما.
2. يشير الجدول (15) بأن أدنى علاقة ارتباط كانت بين **تحديد الاتجاه الاستراتيجي والتجديد التنظيمي**، وقد بلغت قيمتها (**357) وكانت مجموع العلاقات (5) من أصل (6) بما يشكل (83%) عند مستوى معنوية (0,01) و(0,05)، لكون لم تظهر اي علاقة ارتباط بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي والانفتاح، وكانت أعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي والانضباط، إذ بلغت (**392). عند مستوى معنوية (0,01)، و(0,05)، وهذا يعبر عن ارتباط ايجابي ودال ويفسر بقوة العلاقة بينهما.

ومن أجمالي هذه النتائج نستدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والتجديد التنظيمي).

ثالثا/ تحليل النتائج واختبار فرضيات التأثير

الجدول (16)

علاقات التأثير بين متغيرات القيادة الاستراتيجية وبين التجديد التنظيمي

القرار	المعنى	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	التجديد التنظيمي		المتغير التابع المتغير المستقل
				معامل الانحدار B	الحد الثابت A	
يوجد تأثير	0.000	19.757	,254	,354	2.208	تحديد الاتجاه الاستراتيجي
يوجد تأثير	0.000	42.737	,424	,385	2.139	استغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها
يوجد تأثير	0.000	54.262	,488	,520	1.601	تطوير رأس المال البشري
				,		
يوجد تأثير	0.000	7.164	,110	,123	2.858	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
يوجد تأثير	0.000	92.288	,614	,593	1.390	إنشاء الرقابة الاستراتيجية
يوجد تأثير	0.000	67.395	,546	,553	1.546	القيادة الاستراتيجية

يتضح من الجدول (16) أن القيادة الاستراتيجية قد حققت تأثيرا معنويا في التجديد التنظيمي, إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (395,67), وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.01) عند مستوى دلالة (0,01), وبمعنوية (0,000), وكانت القيمة الثابتة (a) قد بلغت (1.546) اي ان قيمة التجديد التنظيمي تكون بقيمة الثابت (a) عندما يكون معامل الانحدار (B) تساوي صفر, كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (,553) اي ان تغير مقدار القيادة الاستراتيجية وحدة واحدة تؤدي الى تغير (,553) من مقدار من التجديد التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد (R^2), فقد كان مقداره (,546), وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية يفسر ما مقداره (54.6%) من التغير الحاصل في التجديد التنظيمي, وأن (45.4%) هو تغير مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار وكان اكبر تأثير قد حققه بعد الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة إذ بلغ معامل التحديد (R^2) مقدار (,668), وهذا يعني أن الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة تفسر ما نسبته (66.8%) من التغير الحاصل في التجديد, و (33.2%) هو

تغير مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. أما اقل تأثير فقد حققه بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية إذ بلغ معامل التحديد (R^2) مقدار (110)، وهذا يعني أن التأكيد على الممارسات الأخلاقية تفسر ما نسبته (11.0%) من التغير الحاصل في القيادة، وأن (89.0%) هو تغير مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج تسمح بقبول فرضية التأثير البحث الرئيسية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في التجديد التنظيمي).

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

افرز الجانب العملي للبحث فضلاً عن المعاشية الميدانية في المنظمة المبحوثة، جملة من الاستنتاجات يمكن توضيحها فيما يأتي:

1. ظهر عبر الاوساط الحسابية ان المنظمة المبحوثة تولي اهتماماً متوسط في ما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية، وجاءت هذه النتيجة؛ لأن المنظمة تمتلك لوحات تعريفية موضحة فيها رؤيتها، ورسالتها، واهدافها، ويوجد قسم للتخطيط، والمتابعة يضع الخطط الاستراتيجية لخمس سنوات مقبلة لتنفيذها؛ ويتابعها، ولكنها لا تولي مشاركة موظفيها عند إعداد هذه الخطط الاهتمام المناسب، فضلاً عن أن مستوى الحوافز غير مرضي، مما يقلل الحماس لدى الموظفين لتنفيذ الخطط الموضوعة، وتحقيق اهدافها، وهذا يفسر مستوى الاجابة المتوسط.
- 2- تبين عبر الاوساط الحسابية ان المنظمة تهتم بمستوى متوسط بالتجديد التنظيمي، وجاءت هذه النتيجة لقيام ادارة المنظمة باستحداث اقسام جديدة كقسمي GIS وقسم IT التي تعتمد التكنولوجيا لتسهيل ادارته اعمال المنظمة، وقسم التصاميم، وغيرها من الاقسام الاخرى ولكن المنظمة بحاجة الى استحداث اقسام اخرى مهمة تعنى بالابتكار والابداع، وهذا يفسر مستوى الاجابة المتوسط.
- 3- هناك توجه متوسط من قبل ادارة المنظمة لاتخاذ قرارات تهدف الى تطوير الكفاءات الأساسية، والحفاظ عليها، وتعزيزها، والاستفادة منها، وجاءت هذه

- النتيجة؛** لأن المنظمة تحاول الاستفادة من كفاءاتها البشرية بوضعهم بالمناصب القيادية, ولكنها لا تركز على الحفاظ هذه الكفاءات من خلال التشجيع, والتحفيز, وهذا يفسر مستوى الاجابة متوسط.
- 4- هناك اهتمام متوسط من قبل إدارة المنظمة لرفع مستوى قدرات ومهارات مواردها البشرية, **وجاءت هذه النتيجة؛** لأن المنظمة تمتلك قسم للتدريب والتطوير تزج فيه موظفيها وبأعداد كبيرة لكن هذا القسم يفتقر الى الاساتذة المتخصصين, والمتكئين في مجالهم, كما أنه بالرغم من هناك تقييم سنوياً للموظفين لكنه تقييم روتيني لأغراض العلاوات والترفيه ولا يحفز الموظفين بالمستوى المطلوب لزيادة ابداعهم.
- 5- تبين أن هناك توجه متوسط من قبل إدارة المنظمة لأخذ إجراءات تؤكد على الممارسات الأخلاقية, **وجاءت هذه النتيجة** لوجود تعليمات وقوانين صارمة يتم فيه معاقبة الموظفين الذين لا يلتزمون بالسلوك الاخلاقي. ولكن هناك اهتمام منخفض من قبل ادارة المنظمة في التعامل بعدالة ومساواة بين الموظفين.
- 6- هناك اهتمام متوسط من قبل إدارة المنظمة في ما يتعلق بالرقابة الاستراتيجية, **وجاءت هذه النتيجة** لامتلاك المنظمة قسم تدقيق ولجان رقابة مالية التي تركز على مدى الالتزام بالتعليمات والضوابط, فضلاً عن أن المنظمة الى حد ما تمنح اقسامها حرية في اتخاذ القرارات التي تخص اقسامها, وهذا يفسر مستوى الاجابة متوسط.
- 7- هناك اهتمام متوسط من قبل إدارة المنظمة لنشر ثقافة بين موظفيها تسمح بقبول التغير وتشجع على الابداع, والابتكار, والجودة, **وجاءت هذه النتيجة؛** لأن ادارة المنظمة تعقد اجتماعات شهرية مع موظفيها توضح فيها ما تواجه من ازمات وتغيرات وتسمح لهم فيه بطرح افكارهم لحل المشاكل التي تواجههم وتطوير العمل مما يسمح لموظفيها الى حد ما بقبول التغير لكن اعتماد هذا الاسلوب فحسب يمنع المنظمة من الاستفادة من الافكار التي قد يمنع الخوف او الخجل الموظفين من طرحه, وهذا يفسر مستوى الاجابة متوسط.
- 8- تبين ان هناك اهتمام عالٍ من قبل إدارة المنظمة فيما يتعلق بالانفتاح, **وجاءت هذه النتيجة** لكون مسموح لجميع الموظفين بمقابلة المدير لطرح مشاكلهم وافكارهم.
- 9- هناك توجه متوسط من قبل إدارة المنظمة لتشجيع موظفيها على التنسيق والتعاون بما يمكنها من تحقيق اهداف بكفاءة وفاعلية, **وجاءت هذه النتيجة؛** لأن إدارة المنظمة تعتمد اللجان وفرق العمل لإنجاز اعمالها وخاصة الميدانية, ولكنه قد يُزج بعض الموظفين بدون رغبتهم, وهذا يفسر مستوى الاجابة متوسط.

10- هناك توجه عالٍ من قبل المنظمة في ما يتعلق بالانضباط، وجاءت هذه النتيجة لوجود عقوبات إدارية للموظفين غير الملتزمين بضوابط العمل.

2. اتضح وجود ارتباط بين إجمالي القيادة الاستراتيجية وأجمالي التجديد التنظيمي في المنظمة المبحوثة. وكانت أعلى وأدنى قيمة للمعامل الارتباط موضحة بحسب ما يأتي:

أ- اتضح أن أعلى قيمة لمعاملات الارتباط كانت بين القيادة الاستراتيجية إجمالاً فضلاً عن معظم أبعادها (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، وإنشاء الرقابة الاستراتيجية، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة) وبين بعد الانضباط وهو أحد أبعاد التجديد التنظيمي، مما يدل على قوة العلاقة بينهما وكيف أن قيادات المنظمة عندما تقوم بتطوير رؤية المنظمة، ونشر ثقافة تنظيمية تركز على الجودة، والأخلاق، وقبول التغيير، وتشجيع الرقابة الذاتية، والموازنة بين الرقابة الصارمة، واللينه يؤدي ذلك إلى تشجيع الموظفين على الالتزام بضوابط العمل، وجراسته، وتحمل مسؤوليات عملهم بنزاهة.

ب- تبين أن كلاً من بُعدي استغلال الكفاءات الأساسية، والحفاظ عليها، وتطوير رأس المال البشري ارتبطت ارتباطاً قوياً عالياً مع بعد الابتكار، وهذا يدل على أن قيادات المنظمة عندما تقوم باستغلال كفاءاتها الأساسية، وتطويرها، والحفاظ عليها، وتنمية موظفيها من خلال التعليم، والتدريب، والتطوير، يؤدي بها ذلك إلى أن تكون منظمة مبتكرة، وتحقق التحسين لعملها عن طريق الأفكار الجديدة.

ت- تبين أن بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية ارتبط ارتباطاً قوياً عالياً مع بُعد المواجبة البناءة، وهذا يدل على أن قيام قيادات المنظمة بالالتزام بالممارسات الأخلاقية، وتشجيعها يؤدي بها إلى أن تكون منظمة ديمقراطية يُعبر فيها الموظفين عن آرائهم بحرية، وحتى عند اختلاف وجهات نظرهم يكون ذلك في مصلحة العمل وليس عرقلة.

ث- ظهرت علاقة ارتباط معنوية ضعيفة بين كل من تحديد الاتجاه الاستراتيجي، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية كونهما أحد أبعاد القيادة الاستراتيجية مع بعد الانفتاح بعد أحد أبعاد التجديد التنظيمي، وهذا نتيجة أن سياسة الباب المفتوح التي تتبعها المنظمة المبحوثة قاصرة، ولا تتضمن أخذ رأي موظفيها في توجهاتها الاستراتيجية.

ج- ظهرت علاقة ارتباط معنوية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين كل من استغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها، وتطوير رأس المال البشري بوصفهما أحد أبعاد

- القيادة الاستراتيجية، والتعاون التفاعلي الذي يُعدّ أحد أبعاد التجديد التنظيمي، وهذا نتيجة قلة وعي قيادة المنظمة لأهمية التعاون في تطوير الموظفين وتنمية قدراتهم وإظهارها وزيادة حماسهم للعمل.
- ح- لم تظهر أي علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية، والتعاون التفاعلي بوصفه احد ابعاد التجديد التنظيمي، وذلك لكون القيادات في المنظمة لا تولي العلاقات الشخصية، والتناغم، والتنسيق بين الموظفين الاهتمام لازم.
- 4- توجد علاقة تآثير قوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والتجديد التنظيمي بأبعاده.

ثانياً: التوصيات

- تمخضت عن هذه الدراسة مجموعة من التوصيات تسهم في تحسين ممارسات كل من القيادة الاستراتيجية والتجديد التنظيمي وبحسب ما يأتي:
- 1- ينبغي على المنظمة أن تهتم بمستوى عالي بأشراك موظفيها عند وضع رؤيتها، ورسالتها، واهدافها.
 - 2- من الضروري أن تقوم المنظمة المبحوثة بمراجعة أساليب عملها، وتحديثها بما يتناسب مع تحقيق الأهداف الموضوعية.
 - 3- استحداث وحدة تُعنى بالابتكار، والابداع تقوم باستقبال، وتجميع كافة افكار الموظفين أو الزبائن، ودراستها لتكون قابلة للتنفيذ. وأن يكون مسموح للجميع بطرح أفكارهم مهما اختلف مستواهم الوظيفي او التعليمي سواء كانوا موظفين أو زبائن، وذلك من خلال وضع صناديق للأفكار اشبه بصناديق الشكاوي، فضلاً عن استخدام أسلوب المقابلات، والاستبانات.
 - 4- ضرورة تركيز المنظمة بإبداء مستوى عالٍ من الاهتمام فيما يتعلق بحوافز الموظفين سواء أكانت مادية أم معنوية، واعتماد العدالة، والمساواة عند منحها.
 - 5- من الضروري على المنظمة أن تقوم بالاهتمام بمستوى عالٍ بتشجيع روح المنافسة بين موظفيها من خلال تكريم الموظف المتميز، والقسم المتميز، وأن يتم اختياره على أسس تعتمد الشفافية، والعدالة.
 - 6- ينبغي على قادة المنظمة المبحوثة أن يكونوا قدوة في الممارسات الأخلاقية، وأن يعتمدوا العدل، والمساواة في تعاملهم مع الموظفين.

- 7- من الضروري أن تسعى المنظمة الى تشجيع موظفيها لتبني مبدأ الرقابة الذاتية, والطموح لتحقيق الأفضل.
- 8- ضرورة تركيز المنظمة بإبداء مستوى عالٍ من الاهتمام بتطوير موظفيها من خلال برامج تدريبية متطورة في اسلوبها, وتقديمها بشكل يلائم متطلبات الوظيفة. من خلال فتح باب التعاون مع الجامعات لرفده بالأساتذة المتخصصين في المجالات التي تحتاجها لتطوير موظفيها وفقاً للأساليب الإدارية, والعلمية الحديثة.
- 9- من الضروري أن تركز المنظمة المبحوثة, وبمستوى عالٍ بنشر ثقافة تنظيمية تشجع العلاقات الاجتماعية بين الموظفين, و التعاون, وابداء الآراء, وتقبل الرأي الاخر.

المصادر

المصادر العربية

أولاً: المقالات والدوريات والبحوث

1. الطائي, علي حسون والكبيسي, سندس محسن, (2016), " قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية – بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد ", مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد 22, العدد 87, صص 48-68.
2. سلمان, فاضل حمد و الناصري, طارق كاظم, (2016), " ريادة المنظمات في اطار ممارسات القيادة الاستراتيجية" – بحث ميداني في وزارة النفط ", مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد 22, العدد 87, صص 191-212.
- ثانياً: الرسائل والاطروحات الجامعية
3. النجار, شهناز فاضل أحمد, (2015), " انعكاسات الصلابة النفسية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية بتوسط حلقة اتخاذ القرار (OODA)- دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط العراقية ", اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال (غير منشورة), كلية الادارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية

First: Books

3. Cattaneo G., Hacklin F., (2016)," Cycles of Organizational Renewal: The Interplay of Strategy and Innovation at Bang & Olufsen", In: Krogstie J., Mouratidis H., Su J. (eds) Advanced Information Systems Engineering Workshops. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 249. Springer, Cham.
4. Heinze, Thomas & Münch, Richard, (2016), "Innovation in Science and Organizational Renewal ", Springer Nature, New York, DOI 10.1057/978-1-137-59420-4.
5. Heron, R.; Macdonald, D. & Vandenabeele, C., (1997), "Workplace Cooperation: An introductory guide", 1th Edition, International Labour Organization ,Thailand.
6. Hoover, J. & DiSilvestro, R. P. (2005), "The Art of Constructive Confrontation: How to Achieve More Accountability with Less Conflict ", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
7. Opatha, Henarath H. D. N. P, (2009), "Human Resource Management: Employee Discipline Management ", 1th Edition, Department of HRM ,University of Sri Jayewardenepura ,Sri Lanka.
8. Patterson, A., (2014), "Leader Evolution: From Technical Expertise to Strategic Leadership", Business Expert Press, LLC ,New York.

Second: Journal

9. Acar, W. & WinFREY, F.L., (1994), "The resilient organization: sustaining organizational renewal and performance", Journal of Strategic Change, 3, 165-173
10. Agyapong, A., & Boamah, R. B., (2013), "Business strategies and competitive advantage of family hotel businesses in

-
- Ghana: The role of strategic leadership", *Journal of Applied Business Research*, Vol.29, No2, pp.531–543.
11. Areekkuzhiyil, S.,(2017) "Emergence of New Disciplines", *Edutracks*, Vol. 17, No. 4, pp 20-22.
 12. Aslan, S.,, Diken, A. and Aslan, S., (2011), "Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, 627-642.
 13. Atwater, L. E.; Carey, J. A.& Waldman, D. A.,(2001), "Gender and discipline in the workplace: Wait until your father gets home", *Journal of Management*, Vol. 27, 537–561.
 14. Azbari, M.E.; Akbari, M., &Chaijani, M.H., (2016)," The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan", *International Journal of Organizational Leadership*, Vol.4, pp. 453-464.
 15. Barr, P. S.; Stimpert, J. L. & Huff, A. S.,(1992) " Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 15-36.
 16. Bih-Shiaw,J.&Weining, L.,(2003)," Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: the role of HRM", *Human Resource Management*, 42(3),223–41.
 17. Bilgin, Y.; Bilgin, G.D. &Kilinc, I., (2017),"Strategic Leadership in Civil Society Organizations: A Research on Turkish Charities Performing International Operations",*Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 28, No. 2, pp 839–863.

18. Burgess, H. & Burgess, G., (1996),"Constructive Confrontation: A Transformative Approach to Intractable Conflicts", *MEDIATION QUARTER*, Vol. 13, No. 4.
19. Cabrales, A.L. ; Barrachina, M.B. & Fernandez, M.D.,(2017), Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems", *Personnel Review*, 46(2), 255-276.
20. Deeboonmee, W. & Ariratana, W., (2014)," Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.112, pp. 982 – 985.
21. Denise, L.,(1999) "Collaboration vs. C-Three (Cooperation, Coordination, and Communication)", *INNOVATING*, Vol. 7, No. 3.
22. Didolkar, S. S. & Didolkar, S.B., (2013)," Strategic Leadership: A Need of Today's a Competitive Era", *International Journal on Leadership*, Vol.1, No. 1.
23. Dimitrios, N.K. ; Sakas, D.P. & Vlachos, D.S., (2013)," Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in non-profit Organizations", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 73, pp 276 – 284.
24. Du Plessis, A.J. ; Marriott, J.R., & Manichith, P., (2016)," Key capabilities for strategic leaders in Lao commercial banking sector to maximise competitive advantage", *Journal of Community Positive Practices*, Vol.16, No1, pp.56-67.
25. Elenkov, D. S.; Judge, W., & Wright, P., (2005),"Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp 665–682.
26. Fadil, H. ; Singh, K., & Joseph, C., (2016)," The Influence of Organizational Innovation towards Internal Service Quality in MBKS", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224,317-320.

27. García-Sánchez, E.; García-Morales, V.J.& Martín-Rojas, R.,(2018)," Influence of Technological Assets on Organizational Performance through Absorptive Capacity, Organizational Innovation and Internal Labour Flexibility", Sustainability, 10, 770. [CrossRef]
28. Harris, K. J.; James, M. &Boonthanom, R.,(2005), " Perceptions of Organizational Politics and Cooperation as Moderators of the Relationship Between Job Strains and Intent to Turnover", Journal of Managerial Issues, Vol. 17, No. 1, pp 26-42.
29. Junell, J. &Ståhle, P., (2011), "Measuring organizational renewal capability: case training service business", Competitiveness Review: An International Business Journal, 21(3), 247-268.
30. Kellermanns, F. W.; Floyd, S. W. ; Pearson, A. W.& Spencer, B.,(2008), " The contingent effect of constructive confrontation on the relationship between shared mental models and decision quality ", Journal of Organizational Behavior, Vol. 29, pp 119–137.
31. Klein, J.,(2012), " The open-door policy : Transparency minimizes conflicts between school principals and staff", International Journal of Educational Management, Vol. 26, No. 6, pp 550 – 564.
32. Longe, O.,(2015) " Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm", Journal of Management and Strategy, Vol. 6, No. 2.
33. Mahdi, O.R. &Almsafir, M.A., (2014)," The Role Of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.129, pp. 289 – 296.
34. Mangkunegara, A. B. &Octorend, T. R., (2015), " Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia) ", Universal Journal of Management, Vol. 3, No. 8, pp. 318-328.

35. Meuser, J. D. ; Gardner, W. L. ; Dinh, J. E. ; Hu, J. ; Liden, R. C., & Lord, R. G., (2016), " A Network Analysis of Leadership Theory: The Infancy of Integration", Journal of Management.
36. Narayanan, V.K.& Zane, L.J., (2009),"Inventing a future for strategic leadership: Phenomenal variety and epistemic opportunities", Journal of Strategy and Management, Vol.2, No4, pp. 380-404.
37. Phipps, K.A.,(2012)," Spirituality and strategic leadership: the influence of spiritual beliefs in strategic decision making", Journal of Business Ethics, Vol. 106, pp. 177–189.
38. Pitafi, A. H.; Kanwal, S. ; Alii, A. ; Khan, A. N.&Ameen, W.,(2018), " Moderating roles of IT competency and work cooperation on employee work performance in an ESM environment", Technology in Society.
39. Reiter-Palmon, R., (2011)," The psychology of creativity and innovation in the workplace", Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 5, 1-2.
40. Rotemberg, J. J.,(2006),"Chapter 21 Altruism, reciprocity and cooperation in the workplace", Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity, Vol. 2, pp 1371-1407.
41. Sadik, F.,(2017) " Children and Discipline: Investigating Secondary School Students Perception of Discipline through Metaphors ", European Journal of Educational Research, Vol. 7, No. 1, pp 31 - 45.
42. Shenhar, A.,(1993), " The open-door policy : Keeping Management's Door Open: How to Establish an Open-door Policy that Works", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 14, No. 2.
43. Simpson, G.& Durkheim, E.,(2015)," On Strategic Leadership: An Interview with David H. Petraeus, General (USA Retired)", Parameters, 45(4).
44. Sinha, S.,(2017),"Aspire to build an ethical and sustainable organization? Renew thyself!",Strategic Direction,Vol.33, No1, pp. 7-9.

-
-
45. Taneja, S.; Pryor, M. G. & Gibson, G. W.,(2012), " Organizational Renewal: A Strategic Imperative", Delhi Business Review, Vol. 13, No. 1.
46. Viitala, R. ; Kultalahti, S. &Kangas, H., (2017),"Does strategic leadership development feature in managers' responses to future HRM challenges?", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38, No. 4.
47. Vila, L. E.; Pérez, P. J.&Coll-Serrano, V., (2014),"Innovation at the workplace: do professional competencies matter?", Journal of Business Research, 67(5): 752–757.
48. Wu, A.; Su, J.& Wang, H., (2013), "Internal innovation or external innovation? An organizational context-based analysis in China", Journal of High Technology Management Research, 24, 118-129.
- Third: Thesis & Dissertation**
49. Anenih, J.O.E.,(2017), " Strategic Leadership in Public Sector Administration in Nigeria.", Doctor Dissertation of Philosophy Public Policy and Administration, Walden University.
50. Lear, L. W.,(2012)," The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa", (Doctoral thesis), University of South Africa, Pretoria.
51. Makgone, S.G., (2012)," An Evaluation of Strategic Leadership in Selected Schools And Its Contribution to Academic Performance ", Master Thesis in Human Resource Development, University of South Africa.
52. Nyberg, L. ; Sjödin, V.&Wiberg, L.,(2015)," Strategic Renewal and Management Control Systems: The Implementation Process of Strategic Renewal Through MCS", Bachelor Thesis of Business Administration, Jönköping University.
53. Scholtz, Rudi, (2009)," Internal Corporate Venturing As A tool for Corporate Renewal", Master Thesis in Commerce, University of Stellenbosch, South Africa.

54. Vajarodaya, T.,(2013), " Strategic Leadership in UK Business Schools in Higher Education.", Doctor Dissertation of Philosophy, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Strathclyde.
55. Venter, C., (2017)," The Relationship Between Leadership Resilience and Self-Renewal Practices ", Master Thesis of Arts, University of Nelson Mandela, Metropolitan.
56. Witts, Joseph,(2016), " The Role of Strategic Leadership in Banking Profitability", Doctor Dissertation of Business Administration, Walden University.
57. Wuerz, L.A.,(2017),"The Influence of Leadership on Nursing Professionalism", Doctor Dissertation of Philosophy Nursing, Walden University.