



دور التقارب الإستراتيجي للقادة في معالجة الإحباط التنظيمي ” دراسة إستطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة ”

الاستاذ الدكتور حامد كريم الحدراوي
جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد
hhadrawi4@gmail.com

ابتهاال حيدر عبد زيد
وزارة الموارد المائية، هيئة مشاريع الري والإستصلاح
ibtehal11hayder@gmail.com

المستخلص

في ظل التغييرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال الحديثة، أصبح من الضروري للقادة والمديرين الاهتمام بمعالجة ظاهرة الإحباط التنظيمي لدى الموظفين، فالإحباط التنظيمي ينتج عن الفجوة بين توقعات الموظفين وواقع ممارسات وسياسات المنظمة، مما ينعكس سلباً على الأداء والإنتاجية وارتباط الموظفين بالمنظمة، لذا فإن أهمية هذه البحث تتحدد في محاولة قياس مدى تأثير التقارب الإستراتيجي للقادة على الإحباط التنظيمي لدى عينة البحث، مما يساهم في معالجة هذه الظاهرة، وعليه تهدف هذه البحث الى استكشاف طبيعة العلاقة بين التقارب الاستراتيجي للقادة والإحباط التنظيمي، وقد تم اختيار جامعة الكوفة كمجتمع للدراسة وتم اختيار (347) تدريسيّاً فيها كعينة بحثية لهذه البحث، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى إستمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، كما واعتمدت البحث أسلوب العينة العشوائية، كما وسعت البحث الى اختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية منها التي تتعلق بعلاقات التأثير والإرتباط بين متغيرات البحث، وقد تم استخدام عدة برامج إحصائية هي (Excel 2013, Spss v23, Smart PLS) لغرض معالجة البيانات. وتوصلت البحث الى عدد من الاستنتاجات من بينها "هنالك دور واضح للتقارب الإستراتيجي للقادة في معالجة الإحباط التنظيمي في مجتمع البحث".

الكلمات المفتاحية : التقارب الاستراتيجي للقيادات، الإحباط التنظيمي، جامعة الكوفة.



**in Addressing The Role of Strategic convergence of leaders
Organizational Frustration
"A Survey Study of the Opinions of a Sample of Faculty
Members at the University of Kufa"**

Ibtehal Haider Abdul Zaid
Ministry of Water Resources,
Irrigation and Reclamation
Projects Authority
ibtehal11hayder@gmail.com

Hamid Karim Al-Hadrawi
University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics
hhadrawi4@gmail.com

Abstract

In light of the rapid changes and increasing challenges facing organizations in the modern business environment, it has become imperative for leaders and managers to address the phenomenon of organizational frustration among employees. Organizational frustration results from the gap between employee expectations and the reality of organizational practices and policies, which negatively impacts performance, productivity, and employee engagement with the organization. Therefore, the importance of this study lies in its attempt to measure the extent to which leaders' strategic convergence affects organizational frustration among the study sample, thus contributing to addressing this phenomenon. Accordingly, this study aims to explore the nature of the relationship between leaders' strategic convergence and organizational frustration. The University of Kufa was chosen as the study population, and (347) faculty members were selected as the research sample for this study. The descriptive analytical approach was adopted, in addition to a questionnaire as the primary tool for data collection. The study also adopted a random sampling method. The study also sought to test a number of main and sub-hypotheses, including those related to the relationships of influence and correlation between the study variables. Several statistical programs were used: Excel 2013, SPSS v23, Smart PLS. For the purpose of data processing, the study reached several conclusions, including "There is a clear role for leaders' strategic convergence in addressing organizational frustration in the study community."

Keywords: *Strategic convergence of leaders, organizational frustration, University of Kufa.*



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



1. المقدمة

جلبت الاتجاهات الكبرى التي تعمل على تشكيل الاقتصاد العالمي المتغير بسرعة ثورة في التقارب، مما أدى إلى خلق بيئة عمل جديدة "التقارب الاستراتيجي"، وقد تم اعتبار ثورة التقارب موجة رابعة تعمل على تغيير الطريقة التي يعيش بها الناس ويتصرفون بها، وكيفية عمل المنظمات وإنتاج القيمة، وكيفية خدمة الحكومات للناس. وعادة ما يُفهم التقارب باعتباره مزيجاً متآزراً من مفاهيم أو أشياء مختلفة لاستخدامات أخرى. ويمثل التقارب الاستراتيجي للقادة، نهجاً أو بيئة جديدة حيث يمكن خلق قيمة جديدة من خلال عملية التقارب، إن ترجمة "السبب" وراء القيام بالتقارب الاستراتيجي إلى "الكيفية" هو سؤال رئيسي للقادة الأكاديميين والإداريين الذين ستكون هذه المهمة مسؤوليتهم، والسؤال المهم المطروح هنا هو كيف نستطيع كقادة أن نجعل جميع أعضاء "الجسم" يعملون معاً في انسجام لتحقيق أقصى قدر من الإمكانيات لأهدافنا، سواء في الأمد القريب أو البعيد؟ والجواب يكمن في "التقارب الاستراتيجي"، والذي هو حالة أداء تنظيمي تتحقق عندما يتم دمج موظفي المنظمة على النحو الأمثل لدمج مهاراتهم وخبراتهم وتطلعاتهم وعواطفهم للمساهمة في أهداف المنظمة، سواء في الأمد القريب أو البعيد.

وفي عالم اليوم المتغير، تحاول المنظمات تطوير نفسها بشكل دائم، ويرتبط تكيف المنظمات مع هذا التغيير والتطورات بأداء موظفيها وقادتهم بقدر ارتباطه بالتكنولوجيا، وعليه، فإن الموظفين هم العامل الأكثر أهمية لبقاء حياة المنظمات ولا بد من تحفيزهم، وإدارة مشاعرهم، إذ إن المشاعر السلبية في المنظمات هي عوامل مهمة تؤثر على كل من الحياة الخاصة والعملية، ويرتبط تحفيز الموظفين ونجاحهم بكيفية شعورهم أثناء العمل، فالموظفون الذين يعملون تحت الضغط لديهم إنتاجية منخفضة ورضا وظيفي منخفض، والإحباط هو أحد المشاعر السلبية ويمكن أن يؤدي إلى مشاكل كبيرة في المنظمات. ومن المقبول عموماً أن أنشطة المنظمة يمكن أن تنتج الإحباط التنظيمي، ويتم التحدث عن الإحباط التنظيمي بشكل عام وفهمه على أنه بناء سلبي مع عبء توليد العاطفة والمشاعر المصاحبة على الفرد، إنه يشير إلى سيناريو مقيد يحظر تجسيد النتائج المتوقعة على الرغم من الجهود المستمرة والمتضافرة لتحقيق النتائج المرجوة، وللتخلص من الإحباط التنظيمي يجب أن يعمل القادة على توفير بيئة عمل مثيرة لهم وللموظفين لتحقيق الرفاهية مما يزيد من مستويات الأداء التنظيمي.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



منهجية البحث

أولاً:- مشكلة البحث

تعاني العديد من المنظمات من مستويات مرتفعة من الإحباط التنظيمي، مما يؤثر سلباً على الأداء العام، يساهم الإحباط في تراجع الإنتاجية وزيادة معدلات الاستقالة، مما يتطلب اتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجته، والإحباط التنظيمي يُعتبر عائقاً رئيسياً أمام تحقيق الأهداف المؤسسية. يتسبب في شعور الموظفين بعدم التقدير، مما يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية. وينتج الإحباط التنظيمي عن الفجوة بين توقعات الموظفين وواقع ممارسات وسياسات المنظمة، مما ينعكس سلباً على الأداء والإنتاجية وارتباط الموظفين بالمنظمة، إن مشكلة الإحباط التنظيمي شائعة لكن يتم تجاهلها إلى حد كبير، إن الإحباط التنظيمي يشبه المرض الصامت، فهو يدمر الفرد من الداخل بصمت دون أن يعرف أحد القضايا التي يعاني منها الفرد، يتفاعل الفرد بطرق مختلفة مثل العدوان واللامبالاة والانسحاب والاضطرابات الجسدية والنفسية وما إلى ذلك، وعندما يتسرب الإحباط التنظيمي وإذا لم يتم معالجته بشكل فعال، فإن مساهمة الفرد لا تتخلف فحسب، بل يمكن أن تنتشر أيضاً مثل مرض معدٍ وتؤثر على الآخرين أيضاً، في هذا السياق، أصبح من الضروري للقادة والمديرين الاهتمام بمعالجة ظاهرة الإحباط التنظيمي لدى الموظفين وإن إحدى الحلول الممكنة والفعالة لمعالجة هذه المشكلة هو التقارب الاستراتيجي بين المنظمة وموظفيها، إذ يساعد التقارب الاستراتيجي للقادة في خلق فهم مشترك للأهداف والاستراتيجيات التنظيمية، مما ينعكس على زيادة الالتزام التنظيمي وتعزيز الولاء للمنظمة وبالتالي خفض مستويات الإحباط، مما تقدم يتضح أن مشكلة البحث تكمن في التساؤل الرئيس الآتي: " ما الدور الذي يمكن أن يقوم به التقارب الاستراتيجي للقادة في معالجة الإحباط التنظيمي في جامعة الكوفة مجتمع البحث؟ "

في ضوء ما سبق فإنه يمكن تحديد مشكلة البحث في عدد من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى إجابات واضحة ودقيقة، وذلك على النحو الآتي:-

1. ما مستوى تأثير التقارب الاستراتيجي للقادة؟
2. ما درجة تأثير الإحباط التنظيمي؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التقارب الاستراتيجي للقادة والإحباط التنظيمي؟

ثالثاً:- أهمية البحث

تنقسم أهمية البحث إلى قسمين هما:



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



• الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية للبحث في تناولها لمصطلح التقارب الاستراتيجي للقادة الذي يُعد من المفاهيم الحديثة نسبياً، والدراسات الأجنبية التي تناولت هذا المصطلح قليلة نسبياً وشحيحة في الوطن العربي على حسب علم الباحثة، كما تلقي البحث الضوء على عينة البحث ومعرفة المشاكل والإحباطات التي تواجههم، ويمكن تلخيص الأهمية النظرية للدراسة في النقاط الآتية:

1. تساعد متغيرات البحث في تعزيز الفعالية القيادية من خلال التقارب الاستراتيجي للقادة مما يعزز التعاون والفهم المشترك بين القادة والتابعين بالتالي يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2. تساهم معرفة متغيرات البحث في تعزيز الرضا الوظيفي للأفراد من خلال تحديد طرق لتقليل العوامل المحبطة.

3. يساهم فهم متغير التقارب الاستراتيجي للقادة في تحسين اتخاذ القرارات من خلال الفهم المشترك وتوضيح الرؤية، ووضع قواعد واجراءات انضباطية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

• الأهمية التطبيقية

من الضروري معرفة الأهمية التطبيقية لهذه البحث وفق النقاط الآتية:

1. إن البحث الحالية هي محاولة متواضعة لقياس مدى تأثير التقارب الإستراتيجي للقادة على الإحباط التنظيمي لديهم، مما يساهم في معالجة هذه الظاهرة.

2. تبحث هذه البحث في العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة لكل من الموظفين الذكور والإناث.

3. البحث مهمة لأنها تعطي نظرة ثاقبة على مستوى واتجاه موقف الموظفين تجاه القيادة مقابل الإحباط الذي يعانون منه في مكان العمل.

4. المساعدة في بناء برامج لتنمية التقارب الاستراتيجي للقادة لما له من ايجابيات للمنظمة، مما سيساعد عينة البحث على التكيف بشكل أفضل بالتالي معالجة الإحباط لديهم.

رابعاً:- اهداف البحث

يهدف البحث الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التقارب الاستراتيجي للقادة والإحباط التنظيمي، وذلك من خلال الأهداف التفصيلية الآتية:-



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

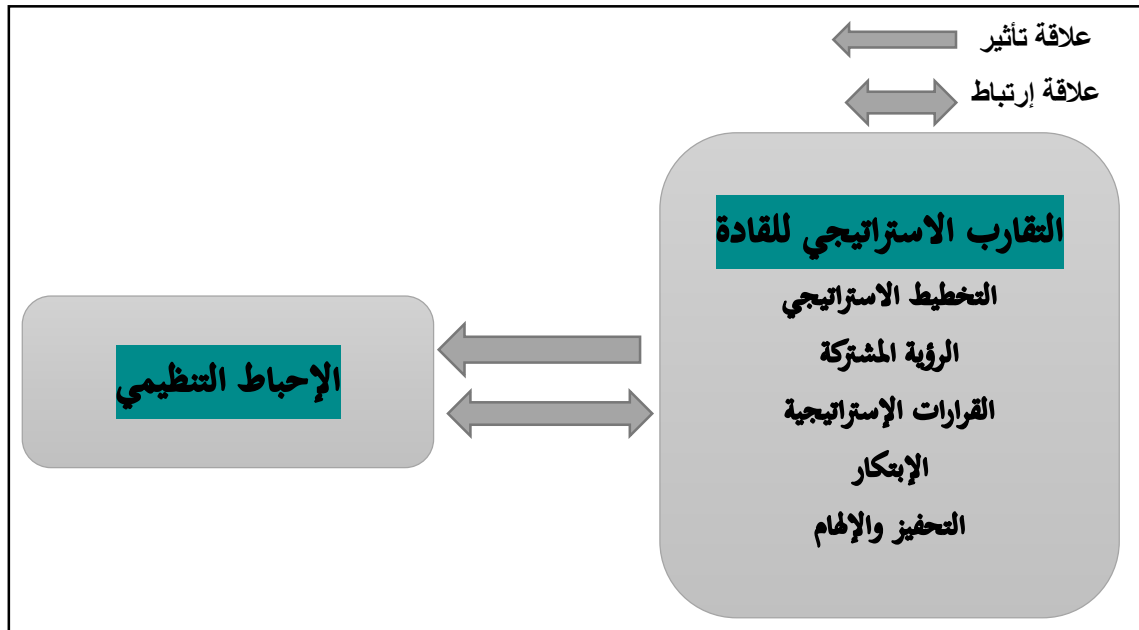


مجلد (21) عدد (4) 2025

1. تحديد الدور الذي يمكن ان يقوم به التقارب الاستراتيجي للقادة في معالجة الإحباط التنظيمي.
2. تحديد مستوى تأثير التقارب الإستراتيجي للقادة.
3. الكشف عن درجة تأثير الإحباط التنظيمي.
4. التعرف على طبيعة العلاقة بين التقارب الاستراتيجي للقادة والإحباط التنظيمي.

خامساً:- انموذج البحث

تم تقديم المخطط الفرضي بالاعتماد على مجموعة من الأدلة التي تشير الى وجود علاقة بين المتغيرات وبما ينسجم مع آراء الباحثين في الاسهامات المعرفية السابقة (الدراسات السابقة)، انظر الشكل(1).



شكل 1. انموذج البحث

سادساً:- تطوير الفرضيات

إستناداً الى ما اجراه الباحثان من مراجعة للأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث كما قدمها عدد من الأكاديميين والباحثين والمحليين والمنظرين والمؤلفين، فقد تمكن الباحثان من تطوير فرضيات قابلة للإختبار، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التقارب الاستراتيجي ومعالجة الإحباط التنظيمي.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ومعالجة الاحباط التنظيمي.
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة ومعالجة الاحباط التنظيمي.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القرارات الاستراتيجية ومعالجة الاحباط التنظيمي.
 - **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابتكار ومعالجة الاحباط التنظيمي.
 - **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز والالهام ومعالجة الاحباط التنظيمي.
 - **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التقارب الاستراتيجي ومعالجة الاحباط التنظيمي .
 - **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ومعالجة الاحباط التنظيمي .
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة ومعالجة الاحباط التنظيمي .
 - **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الابتكار ومعالجة الاحباط التنظيمي .
 - **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحفيز والالهام ومعالجة الاحباط التنظيمي .
2. مراجعة الأدبيات

المبحث الأول: التقارب الإستراتيجي للقادة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى مفاهيم التقارب الاستراتيجي للقادة واهميته وابعاده كما يلي:-

1. مفهوم التقارب الإستراتيجي للقادة



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

إن التوافق التنظيمي لم يعد كافياً، وللنجاح في بيئة تنافسية متزايدة التغير، يتعين على المديرين التنفيذيين أن يتجهوا نحو حالة أكثر مثالية والتي هي التقارب الاستراتيجي (Panico, 2022:1). ويُفهم التقارب الاستراتيجي على أنه عملية تعميق العلاقات لتحقيق أهداف مشتركة وزيادة التعاون في مختلف المجالات (Sekhar et al., 2013:28)، وتُظهر عملية التقارب الاستراتيجي كيف تُنشئ النية الاستراتيجية ممارسات كلية تؤثر على الاستراتيجية المتعمدة والسلوك الاستراتيجي المُستحث من قبل الممارسين. تؤثر الممارسات على المستوى الكلي والممارسات على المستوى الجزئي والسلوكيات الاستراتيجية المُستحثة على تكرارات ممارسة الاستراتيجية من قبل الممارسين على مسافات تنظيمية متزايدة (Lazare, 2021:8)، وهنا يأتي دور القائد الاستراتيجي لتطبيق عملية التقارب الاستراتيجي للتوافق بين هذه الاستراتيجيات إذ إن القائد الاستراتيجي وفق (العبادي & الماضي، 2024:169) يمثل أحد الركائز الأساسية للمنظمة فهو مورد أساسي يوجه ويطور وينشر الموارد الاستراتيجية في المنظمة من خلال استخدامه (التكنولوجيا والإعلام والاتصالات) داخل المنظمة.

ووفق ما تم ذكره عن التقارب الاستراتيجي للقادة في الدراسات السابقة تُعرفه الباحثة بأنه "قدرة القادة على الجمع بين الأفراد المختلفين وخلق التداخل والإنسجام والتماسك بينهم وبين هؤلاء الأفراد وهو يتطلب خبرة وتوافق عالي لدمج مجموعة متنوعة من الأساليب والأفكار لتحقيق أهداف مشتركة وزيادة التعاون وصقل المهارات".

2. أهمية التقارب الاستراتيجي للقادة

في مشهد الأعمال سريع التطور اليوم، تواجه المنظمات تحدي الحفاظ على قدرتها التنافسية مع التعامل مع التعقيدات التي تحركها التطورات التكنولوجية والعولمة وانقطاعات السوق، وقد برز الابتكار كعامل حاسم للشركات التي تسعى جاهدة للبقاء ذات صلة والحفاظ على ميزة تنافسية. لذا إن فهم التقارب الاستراتيجي للقادة لهذه العوامل يمكن أن يوفر للمنظمات خريطة طريق أكثر وضوحاً لتحقيق نجاح الابتكار (Tobari et al., 2024:2483).

وفق (Wind & Mahajan, 2001:12) إن أهمية التقارب الاستراتيجي للقادة تكمن في حاجة المنظمة إليه، إذ يبدو أن تغيير المنظمة أمر ضروري لجعل الاستثمارات التكنولوجية توتي ثمارها. وقد ذكر (Küng, 2006:14) في دراسته أن التقارب الاستراتيجي للقادة مهم وذلك لمزاياه العديدة والتي منها: القدرة على العمل في أكثر من وسيلة، والقدرة على صقل المهارات،



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



كما أن التقارب أدى إلى توسيع الموارد، وتحسين خدمة الزبائن، ورواية القصة في منصات متعددة، وبالتالي الوصول إلى جماهير متعددة.

وتتبين أهمية التقارب الاستراتيجي للقادة من خلال كونه ثورة قد جلبت فرصاً هائلة لتطوير منتجات وخدمات وقيم ونماذج أعمال وأنماط حياة جديدة، كما جلبت تحديات جديدة لتبادل المعرفة والتعاون والمنافسة والابتكار (Lee et al., 2010:8).

3. ابعاد التقارب الإستراتيجي للقادة

اعتمد هذا البحث على الأبعاد المستمدة من دراسة (Kaya & Obasan, 2018)، وقد تم اعتمادها لكونها تمثل مجتمع البحث وتتماشى مع اهتماماته كما انها تتماشى مع الأهداف الموضوعية لهذه البحث للوصول الى نتائج موثوقة أكثر، وعليه سوف يتم شرحها بمزيد من التفصيل.

1. التخطيط الاستراتيجي

يتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع أهداف واضحة، وتحديد عوامل النجاح الرئيسية، ووضع خطط عملية لتحقيق النتائج المرجوة (Akinsulire et al., 2024:119)، إن التخطيط الاستراتيجي هو مهمة الإدارة العليا، بينما تتولى تنفيذ مستويات إدارية أخرى. تتضمن هذه المشاركة عمليات صنع قرارات تنظيمية ذات أهمية استراتيجية، وهي حيوية لنمو وأداء المنظمة، كما يُمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من زيادة الخدمات المعاصرة أو أنشطة تطوير المنتجات، ويُلَبِّر هذه الأفكار في ذكاء تنظيمي، مما يُعزز أداء المنظمة (Namazi & Rezaei, 2024:5).

ولأغراض هذه البحث تعرف الباحثة التخطيط الإستراتيجي على انه عملية تحديد الأهداف والغايات الرئيسية للمنظمة من قبل القادة والإتفاق المشترك عليها مع تابعيهم وهذا يتطلب من القادة التواصل الفعال والتفكير الاستراتيجي والعمل الجماعي، مما يؤدي الى تحسين الأداء وزيادة الفاعلية من خلال توجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة وتعزيز الثقة بين القادة وتابعيهم وكذلك تحقيق نجاح المنظمة وإستمراريتها.

2. الرؤية المشتركة

تشير الرؤية المشتركة إلى الفهم الجماعي لرؤية المنظمة ورسالتها وقيمها الأساسية بين أعضاء المجموعة. وتعتبر أساساً للإدارة الاستراتيجية لكل منظمة لأنها تُظهر الغرض الفريد للمنظمة واتجاهها العام وممارساتها (Chai et al., 2017:140).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

وتهدف الرؤية المشتركة إلى توليد هدف تنظيمي واضح وتعزيز التغييرات اللازمة في المنظمة لتحقيق نتائجها المستقبلية المرجوة. إنها إجابة على سؤال "ما الذي نريد تحقيقه؟"، أن الجانب الحاسم في الرؤية المشتركة هو أنها عندما تكون معروفة ومفهومة عالميًا، فإنها تمنح المنظمة إحساسًا بالهدف والاتجاه. تساعد الرؤية المشتركة على خلق شعور بالقواسم المشتركة داخل المنظمة وتوفير التماسك للأنشطة المتنوعة. الأشخاص الذين يتشاركون رؤية حقيقية يرتبطون ببعضهم البعض ويربطهم طموح مشترك (Hoe, 2007: 12)، يعرف (Zasa & Buganza, 2023: 415-416) الرؤية المشتركة على أنها "نموذج ذهني مشترك للحالة المستقبلية" يرغب الشخص أو الفريق أو المجموعة في تحقيقه. توفر الرؤية المشتركة للمجموعات اتجاهًا واضحًا ومبادئ توجيهية توجه الجهد الجماعي، ويرى أن الرؤية المشتركة يمكن لها أن تُوحّد أعضاء المنظمة حول مسارٍ مشتركٍ يسعون إليه، وتُشكّل الرؤية المشتركة رابطًا قويًا يُحافظ على تماسك المنظمة.

وفق ذلك تنظر الباحثة إلى الرؤية المشتركة على أنها صورة واضحة ومشاركة لحالة مستقبلية مرغوبة يرسمها قادة المنظمة مع أعضائها، وهي تحدد الاتجاه العام والغرض من العمل، وهي عامل أساسي في التطور المشترك والتوافق الاستراتيجي وكذلك التقارب الاستراتيجي، فبدون رؤية مشتركة قد يفتقر الفريق أو المنظمة إلى الاتجاه والتركيز مما يؤدي إلى انخفاض الفعالية والنجاح.

3. القرارات الإستراتيجية

القرارات الاستراتيجية هي تلك القرارات التي يتخذها المدراء والتي تُخصص موارد مهمة، وتُرسى سوابق مهمة، وتُوجه إجراءات مهمة على مستوى المنظمة، وهي القرارات التي تُشكل التوجه العام للمنظمة، تؤثر العمليات التي تُشكل أساس اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة على نتائج المنظمة، مما يؤدي إلى كل من فعالية المنظمة وكفاءتها، وتتأثر هذه العمليات بالمعرفة والخبرات السابقة للمدير، والسياق التنظيمي الذي يتم تضمينها فيه، وطبيعة البيئة نفسها، (Mitchell et al., 2011: 683-684)، من جهة أخرى يرى (Baum & Wally, 2003: 1109) أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية قد تُعد عقلانية أو غير عقلانية، ويتفق علماء النفس الاجتماعي على أن بيئات العمل تُعدّ عوامل مؤثرة في قرارات الأعمال، أي



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

أن القيود والدوافع البيئية والتنظيمية، مثل عوامل اتخاذ القرار، تؤثر على جميع مستويات انتباه المدير، واستخدام الذاكرة القائمة على الخبرة، وتقصي الحقائق، وإدراك حرية التصرف. ولأغراض هذه البحث يمكن تعريف القرارات الإستراتيجية على أنها العملية التي يحدد من خلالها القادة المشكلات التنظيمية ويحاولون حلها بصورة مشتركة مع اتباعهم وتتطلب تعاوناً مشتركاً للتحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية وهي تنطوي على تحديد واختيار مجموعة من البدائل بكفاءة بناءً على الميول الإستراتيجية للمنظمة، مما يُمكن المنظمة من الحفاظ على موقعها التنافسي، ومواءمة العمليات الداخلية مع البيئة الخارجية، والبقاء على قيد الحياة في مواجهة التهديدات والتحديات.

4. الابتكار

يُعرف (Hughes et al., 2018:6-7) الابتكار في العمل على أنه عملية ونتائج ومنتجات محاولات تطوير وتقديم طرق جديدة ومحسنة للقيام بالأشياء، ويشير الابتكار إلى تنفيذ الأفكار نحو إجراءات أو ممارسات أو منتجات أفضل، ويرى (Kline & Rosenberg, 2010:279) أن قياس آثار الابتكار صعب، إذ لا يوجد بُعد واحد بسيط للابتكار، بل هناك أبعاد متعددة تغطي مجموعة متنوعة من الأنشطة. قد نفكر في الابتكار كمنتج جديد، ولكنه قد يكون أيضاً عملية إنتاج جديدة؛ استبدال مادة أرخص، طُورت حديثاً لمهمة معينة، بمنتج لم يتغير جوهرياً؛ إعادة تنظيم الإنتاج أو الوظائف الداخلية أو ترتيبات التوزيع مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة أو دعم أفضل لمنتج معين أو خفض التكاليف؛ أو تحسين أدوات أو أساليب الابتكار.

وعندما تضع المنظمة استراتيجيتها وإجراءات عملها، يُوجّه القادة عملية التنفيذ التي تُحقّقها. التكنولوجيا والثقافة والاستراتيجية السليمة عوامل أساسية تُساهم في نجاح المنظمة. لكن، لكي تُحقّق أيّ من هذه الجوانب الحيوية فائدة حقيقية، يجب على القيادة دعم التابعين وتشجيعهم وإلهامهم لإنجاحها، لذلك، لكي تبدأ عملية الابتكار في أي منظمة، يجب عليها أولاً تعيين القادة المناسبين وهيكّل القيادة المناسب (Agbor, 2008:40).

بالتالي يُعرف الابتكار هنا من قبل الباحثة على أنه العملية التي يتم من خلالها تطوير أفكار جديدة من قبل القادة والتابعين بشكل جماعي وتبني حلول جديدة وتلبية احتياجات الفرق أو المنظمات، ويتطلب الابتكار خلق بيئة تشجع على التعاون وتعزيز الروح الجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



5. التحفيز والإلهام

كلمة "تحفيز" مشتقة من الكلمة اللاتينية "motus" وتعني "التحريك"، أي "إعطاء أو إحداث دافع داخلي أو نية تدفع الشخص إلى التصرف بطريقة معينة". لذا، فإن الاعتبار الرئيسي للقادة هو مساعدة تابعيهم على المضي قدماً نحو تحقيق رسالتهم، كلمة إلهام مشتقة من الكلمة اللاتينية inspirare وتعني بث الروح. إلهام الآخرين أو استلهمهم يعني بث الحياة فيهم؛ تحفيز أو دفعهم نحو بذل جهد إبداعي أو فعال؛ إضفاء الحياة أو الشجاعة؛ التشجيع؛ البهجة. من الأهداف الأساسية للقادة إلهام تابعيهم وتشجيعهم وتحفيزهم على الانخراط في العمل بطريقة تجعلهم يبدأون في توليد إثارته الخاصة (Smith, 2008: 4-7)، والتحفيز وفق (الطائي وآخرون، 2013: 132) هو النتيجة أو العائد الذي يوجد خارج الفرد ويود أن يحصل عليه.

وعند ربط ذلك بالقيادة ودورها في عملية التقارب الإستراتيجي فمن الجدير بالذكر أن (James & Lahti, 2011: 109) عرف القيادة بأنها "تحفيز التابعين من خلال وضع رؤية لمستقبل تنظيمي طويل الأمد، حافل بالتحديات، مرغوب فيه، وجذاب"، وأن "الالتزام بالرؤية على مستوى المنظمة لا يتحقق إلا بعد أن يُلهم القائد العاملين داخل المنظمة لتبني هذه الرؤية باعتبارها رؤيتهم الخاصة". تعكس الرؤى قيم أصحابها؛ ويعني الترويج لها الدفاع عن مستقبل تنظيمي محتمل واحد بدلاً من احتمالات مستقبلية أخرى.

وفق ما سبق تنظر الباحثة إلى التحفيز والإلهام على أنهما مدى قدرة القائد على صياغة رؤية جذابة وملهمة لأتباعه، وكذلك قدرته على إثارة الحماس والدافع لديهم من خلال رؤية أو فكرة مؤثرة، إذ إن هذا القائد يتحدى أتباعه بمعايير عالية، وينشر التفاؤل بشأن الأهداف المستقبلية من خلال تقديم الدعم والتوجيه، ويضيف معنىً على المهمة الموكلة إليهم، إذ يحتاج الأتباع إلى امتلاك هدف قوي لتحفيزهم على العمل، الهدف والمعنى يُوفران الطاقة التي تدفع المجموعة إلى الأمام ويجعلهم على استعداد لبذل المزيد من الجهد في مهامهم، فهم مُشجعون ومتفائلون بالمستقبل، ويؤمنون بقدراتهم.

المبحث الثاني:- الإحباط التنظيمي

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم الإحباط التنظيمي وأهميته وأبعاده كما يلي:-

1. مفهوم الإحباط التنظيمي



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

ان كلمة "الإحباط" مشتقة من الكلمة اللاتينية depressionem والتي تعني الخداع أو خيبة الأمل، وباعتبارها موضوعاً للدراسة في البيئات التنظيمية، لم تجد نفس الشعبية بين الباحثين على مدى العقود مثل القلق والتوتر (Karamchandani, 2020:1954). ذكر (Ojha, 2014:508) انه تم تقديم الإحباط لأول مرة بواسطة Sigmund Freud، وفقاً لـ Fraud، فإن الإحباط له طبيعتان: خارجية وداخلية، ويأتي في الشخص عندما لا يحقق أهدافه. وقد طرح أنصار علم النفس الحديث مثل Kurt Lewin رأيه بأن الناس موجهون نحو الهدف وعندما يعيقهم شيء ما، ينشأ الإحباط، وحسب (Ezeh et al., 2020:22) ان إن الفكرة الأساسية للإحباط التنظيمي تتألف من شقين؛ الأول هو أن هناك عوامل تنظيمية أو ظرفية مرتبطة بالقيود التي تساهم في إحباط الفرد تجاه المنظمة والثاني هو أن رد الفعل الفردي للإحباط يمكن أن يأخذ شكل سلوك الانسحاب وأداء المهمة والتخلي عن الهدف الجيد.

وينظر كلاً من (Andalib et al., 2013:16) و (Andalib & Halim, 2020:1016) الى الإحباط التنظيمي باعتباره حالة ذهنية تخلق عوائق نحو السعادة وتمنع الكيان بأكمله بكل السلبية التي يعاني منها الموظفون عندما تعمل قوى معاكسة تماماً ضد رغبتهم في مكان العمل، في الواقع، الإحباط هو تجربة مؤلمة يرغب الموظفون في تجنبها، ومع ذلك، فإن هذا القلق النفسي يخلق حاجزاً أمام المؤسسة يمكن تجاهله من خلال إدراك بعض الأساليب، إن الإحباط التنظيمي الذي يمثل شعوراً مزماً بعدم الأمان في العمل يشكل حاجزاً كبيراً أمام الوفاء بوعده وأهداف الكرامة الذاتية والنزاهة الذاتية وهدف المنظمات مما يخلق المزيد من المظالم العميقة الجذور في مكان العمل.

بالإستناد الى كل ما سبق تُعرف الباحثة الإحباط التنظيمي بأنه " حالة ذهنية تؤدي الى الشعور بالإستياء وعدم الرضا تظهر نتيجة التدخل بين الفرد وتحقيقه لأهدافه او تلبية إحتياجاته مما يؤدي بدوره إلى الإختلال الوظيفي".

2. أهمية دراسة الإحباط التنظيمي

تحدث المواقف المحبطة كل يوم وفي كل مكان؛ في المدارس، والزواج، والعلاقات، وحتى في مكان العمل. الإحباط هو عنصر معتاد في الحياة. ومع ذلك، لا ينبغي السماح له بالسيطرة. في الآونة الأخيرة، يعاني العمال من إحباط عميق بسبب عوامل معينة في مؤسستهم. وقد لوحظ أن الإحباط التنظيمي يحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الأكاديمية وأصبح قاتلاً بارزاً في منظمات



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

اليوم. نظراً لأن استطلاعات رأي الموظفين وبرامج ردود الفعل الأخرى للموظفين تركز تقليدياً على رضا الموظفين والتزامهم ومشاركتهم، فإن أصحاب العمل يفشلون عادةً في تسليط الضوء على القضايا المتعلقة بدعم بيئة العمل. وبعبارة أخرى، غالباً ما يتردد الموظفون المحبطون في التعبير عن مخاوفهم، وأولئك الذين يتحدثون قد لا يضغطون على النقطة إذا كان من المتوقع أن تتغير ترتيبات العمل، ونتيجة لذلك قد يعانون في صمت، يمثل هؤلاء العمال المحبطون فرصة ضائعة حيث لا يتم ترجمة مستويات عالية من التحفيز إلى إنتاجية عالية، مما يقوض تأثير برامج رضا الموظفين. عندما يختبر العمال في منظمة شيئاً معاكساً تماماً لرغباتهم، فإن ذلك يؤدي إلى صراعات مختلفة ويمكن أن يؤدي الصراع إلى القلق الداخلي وتوتر الأقران وأجواء العمل غير الصحية والإحباط في النهاية (Onedibe, 2019: 2-3)، وفي الآونة الأخيرة، يزعم الباحثون أن الإحباط يؤدي إلى دعم السياسات التنظيمية المدركة، والإضرار بالعدالة، ودفع الموظفين إلى إظهار سلوكيات مضادة للإنتاجية (Turan, 2015: 17) و (Ugwu & Onyishi, 2018: 5).

وبحسب (Ntsiful et al., 2018: 1) ان الإحباط التنظيمي يشكل قضية بالغة الأهمية في أي منظمة باعتباره متغيراً ذا صلة وثيقة بالنتائج، ووفق (Mairaj & Siddiqui, 2020: 240) تكمن أهمية الإحباط التنظيمي والذي هو نتاج الصراعات الشخصية داخل المنظمة بين الموظفين الى انه يمكن أن يؤدي إلى سلوك عمل غير منتج للموظفين، والحد بين الموظفين والخلافات. تؤثر هذه السلوكيات المضادة للإنتاجية للموظفين على كفاءة وإنتاجية الموظفين أكثر من إنتاجية المنظمة ككل.

كما يمكن أن يكون للإحباط التنظيمي تأثير كبير على أداء المنظمة وإنتاجيتها، فعندما يعاني الموظفون من الإحباط، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض الدافع، وانخفاض رضا الوظيفة، وزيادة التغيب، كما أن الموظفين المحبطين قد يكونون أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات غير منتجة مثل النسيمة أو تخريب جهود زملائهم في العمل، يمكن أن يؤدي هذا النوع من السلوك إلى إلحاق المزيد من الضرر بسمعة المنظمة ويؤدي إلى المزيد من الخسائر (Oguebe & Chukwu, 2024: 188).

3. طرائق العمل

اعتمد الباحثان مجموعة من الطرق والأساليب لجمع البيانات والمعلومات التي تحتاجها البحث، تم استخدام إستمارة الاستبيان الورقي والإلكتروني كأداة للدراسة والتي تم تصميمها



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

لتغطية محاور البحث المتغير المستقل والمتغير التابع، وقد تضمنت جزئين، الجزء الأول تضمن معلومات عامة عن المستجيبين، والجزء الثاني تضمن محورين شملت فقرات قياس متغيرات البحث تضمن المحور الأول مايتصل بالتقارب الإستراتيجي للقادة، وتضمن المحور الثاني الإحباط التنظيمي، ولغرض تفسير نتائج البحث والتوصل الى تحليل البيانات بدقة أكثر تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي (أتفق تماماً – لا أتفق إطلاقاً) وقد تم تخصيص وزن لكل فقرة من فقراته، وهي كما مبينة في الجدول (1).

الجدول 1. فقرات تدرج ليكرت الخماسي وأوزانها

الوزن (الدرجة)	فقرات تدرج ليكرت الخماسي
5	أتفق تماماً
4	أتفق
3	محايد
2	لا أتفق
1	لا أتفق إطلاقاً

4. النتائج

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات التقارب الاستراتيجي

يعرض الجدول (2) النتائج المتعلقة بمتغير (التقارب الاستراتيجي) على وفق المؤشرات الاحصائية المذكورة ، اذ يتضح ان المتغير (التقارب الاستراتيجي) قد حقق استجابة واضحة، لكون الوسط الحسابي موزون قد بلغ (3.886)، فيما بلغت الانحراف المعياري (0.376) التي من خلالها يمكن التعرف على التجانس في استجابات العينة المبحوثة لكل بعد من ابعاد المتغير (التقارب الاستراتيجي) وبيّن انحراف القيم عن وسطها الحسابي، وبأهمية النسبية التي بلغت (77.72%)، وفيما يأتي عرض اهم النتائج المتعلقة باستجابات العينة فيما يخص كل بعد من ابعاد متغير (التقارب الاستراتيجي) وكما يأتي:-

1- عرض النتائج المتعلقة باستجابة العينة فيما يخص بعد التخطيط الاستراتيجي:-

تشير نتائج التحليل الى ان الاستجابة والتوجه ايجابي لافراد العينة نحو هذا البعد ، وقد سجلت قيمة الوسط الحسابي الموزون (4.051)، بانحراف معياري (0.491) ، وان الاهمية النسبية بلغت (81.02%).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

2- عرض النتائج المتعلقة باستجابة العينة فيما يخص بعد الرؤية المشتركة:-

تشير نتائج التحليل الى ان الاستجابة والتوجه ايجابي لافراد العينة نحو هذا البعد ، وقد سجلت قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.891)، بانحراف معياري (0.504) ، وان الاهمية النسبية بلغت (77.81%).

3- عرض النتائج المتعلقة باستجابة العينة فيما يخص بعد القرارات الاستراتيجية:-

تشير نتائج التحليل الى ان الاستجابة والتوجه ايجابي لافراد العينة نحو هذا البعد ، وقد سجلت قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.815)، بانحراف معياري (0.539) ، وان الاهمية النسبية بلغت (76.31%).

4- عرض النتائج المتعلقة باستجابة العينة فيما يخص بعد الابتكار:-

تشير نتائج التحليل الى ان الاستجابة والتوجه ايجابي لافراد العينة نحو هذا البعد ، وقد سجلت قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.819)، بانحراف معياري (0.542) ، وان الاهمية النسبية بلغت (76.37%).

5- عرض النتائج المتعلقة باستجابة العينة فيما يخص بعد التحفيز والالهام :-

تشير نتائج التحليل الى ان الاستجابة والتوجه ايجابي لافراد العينة نحو هذا البعد ، وقد سجلت قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.854)، بانحراف معياري (0.673) ، وان الاهمية النسبية بلغت (77.08%).

الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي لفقرات متغير التقارب الاستراتيجي

الاهمية النسبية	القيمة العليا	القيمة الدنيا	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
86.06%	5.00	2.00	0.756	4.303	q1
82.35%	5.00	2.00	0.740	4.117	q2
81.56%	5.00	2.00	0.696	4.078	q3
80.39%	5.00	2.00	0.681	4.020	q4
79.22%	5.00	2.00	0.799	3.961	q5
77.52%	5.00	1.00	0.823	3.876	q6
78.76%	5.00	2.00	0.771	3.938	q7
82.28%	5.00	2.00	0.664	4.114	q8
79.87%	5.00	2.00	0.737	3.993	q9
77.59%	5.00	1.00	0.742	3.879	q10
79.09%	5.00	1.00	0.778	3.954	q11



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

q12	3.899	0.784	2.00	5.00	77.98%
q13	3.723	0.744	2.00	5.00	74.46%
q14	3.967	0.758	1.00	5.00	79.35%
q15	3.818	0.732	2.00	5.00	76.35%
q16	3.622	0.875	1.00	5.00	72.44%
q17	3.495	0.961	1.00	5.00	69.90%
q18	4.046	0.726	2.00	5.00	80.91%
q19	3.938	0.800	2.00	5.00	78.76%
q20	3.948	0.799	2.00	5.00	78.96%
q21	3.844	0.817	1.00	5.00	76.87%
q22	3.984	0.846	2.00	5.00	79.67%
q23	3.769	0.742	2.00	5.00	75.37%
q24	3.782	0.696	2.00	5.00	75.64%
q25	3.713	0.751	1.00	5.00	74.27%
q26	3.785	0.836	2.00	5.00	75.70%
q27	3.879	0.742	2.00	5.00	77.59%
q28	3.964	0.898	1.00	5.00	79.28%
q29	3.811	0.811	2.00	5.00	76.22%
q30	3.834	0.872	1.00	5.00	76.68%
q31	3.736	0.900	1.00	5.00	74.72%
q32	3.938	0.767	2.00	5.00	78.76%
q33	3.840	0.895	1.00	5.00	76.81%
X1	4.051	0.491	2.88	5.00	81.02%
X2	3.891	0.504	2.14	5.00	77.81%
X3	3.815	0.539	2.50	4.83	76.31%
X4	3.819	0.542	2.17	5.00	76.37%
X5	3.854	0.673	2.00	5.00	77.08%
X	3.886	0.376	2.81	4.72	77.72%

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات معالجة الاحباط التنظيمي

يعرض الجدول (3) النتائج المتعلقة بمتغير (معالجة الاحباط التنظيمي) على وفق المؤشرات الاحصائية المذكورة , اذ يتضح ان المتغير قد حقق استجابة واضحة، لكون الوسط الحسابي موزون قد بلغ (3.866), فيما بلغت الانحراف المعياري (0.428) التي من خلالها يمكن التعرف على التجانس في استجابات العينة المبحوثة لكل بعد من ابعاده وبيّن انحراف القيم عن وسطها



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

الحسابي، وبأهمية النسبية التي بلغت (77.32)، وفيما يأتي عرض أهم النتائج المتعلقة باستجابات العينة فيما يخص كل بعد من الأبعاد:-

الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي لفقرات متغير معالجة الاحباط التنظيمي

الاهمية النسبية	القيمة العليا	القيمة الدنيا	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
85.02%	5.00	2.00	0.796	4.251	y1
80.46%	5.00	1.00	0.826	4.023	y2
80.46%	5.00	2.00	0.760	4.023	y3
74.20%	5.00	1.00	0.910	3.710	y4
77.85%	5.00	1.00	0.823	3.893	y5
77.20%	5.00	1.00	0.861	3.860	y6
78.83%	5.00	2.00	0.822	3.941	y7
80.33%	5.00	1.00	0.773	4.016	y8
80.00%	5.00	2.00	0.804	4.000	y9
77.85%	5.00	1.00	0.803	3.893	y10
79.93%	5.00	2.00	0.773	3.997	y11
75.57%	5.00	1.00	0.920	3.779	y12
73.09%	5.00	1.00	0.819	3.655	y13
77.72%	5.00	1.00	0.873	3.886	y14
74.98%	5.00	1.00	0.824	3.749	y15
71.21%	5.00	1.00	0.907	3.560	y16
69.71%	5.00	1.00	0.937	3.485	y17
77.32%	4.76	2.41	0.428	3.866	Y

ثالثاً:- اختبار فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التقارب الاستراتيجي ومعالجة الاحباط التنظيمي

من نتائج التحليل الاحصائي ضمن الجدول (4) افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وابعادها إذ تكشف النتائج عن وجود علاقة معنوية إيجابية حيث بلغت قيمة الارتباط العام بين المتغيرين (0.551)، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كانت العلاقات معنوية طبقاً لقيمة معنوية العلاقة ($P < 0.05$) التي ظهرت ضمن منطقة القبول وما يخص الفرضيات الفرعية كانت كالاتي :



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



1. الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط

الاستراتيجي ومعالجة الاحباط التنظيمي

من نتائج التحليل الاحصائي ضمن الجدول افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وابعادها إذ تكشف النتائج عن وجود علاقة معنوية إيجابية حيث بلغت قيمة الارتباط العام بين المتغيرين (0.482)، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كانت العلاقات معنوية طبقاً لقيمة معنوية العلاقة ($P < 0.05$) التي ظهرت ضمن منطقة القبول.

2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة

ومعالجة الاحباط التنظيمي

من نتائج التحليل الاحصائي ضمن الجدول افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وابعادها إذ تكشف النتائج عن وجود علاقة معنوية إيجابية حيث بلغت قيمة الارتباط العام بين المتغيرين (0.515)، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كانت العلاقات معنوية طبقاً لقيمة معنوية العلاقة ($P < 0.05$) التي ظهرت ضمن منطقة القبول.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القرارات

الاستراتيجية ومعالجة الاحباط التنظيمي

من نتائج التحليل الاحصائي ضمن الجدول افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وابعادها إذ تكشف النتائج عن وجود علاقة معنوية إيجابية حيث بلغت قيمة الارتباط العام بين المتغيرين (0.432)، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كانت العلاقات معنوية طبقاً لقيمة معنوية العلاقة ($P < 0.05$) التي ظهرت ضمن منطقة القبول.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابتكار ومعالجة

الاحباط التنظيمي

من نتائج التحليل الاحصائي ضمن الجدول افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وابعادها إذ تكشف النتائج عن وجود علاقة معنوية إيجابية حيث بلغت قيمة الارتباط العام بين المتغيرين (0.209)، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كانت العلاقات معنوية طبقاً لقيمة معنوية العلاقة ($P < 0.05$) التي ظهرت ضمن منطقة القبول.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

5. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز والالهام

ومعالجة الاحباط التنظيمي

من نتائج التحليل الاحصائي ضمن الجدول افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرات وابعادها إذ تكشف النتائج عن وجود علاقة معنوية إيجابية حيث بلغت قيمة الارتباط العام بين المتغيرين (0.285)، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كانت العلاقات معنوية طبقاً لقيمة معنوية العلاقة ($P < 0.05$) التي ظهرت ضمن منطقة القبول.

الجدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط بين التقارب الاستراتيجي ومعالجة الاحباط التنظيمي

		X1	X2	X3	X4	X5	Y
X1	الارتباط	1	.168**	.378**	.160**	.351**	.482**
	المعنوية		0.003	0.000	0.005	0.000	0.000
	العينة	307	307	307	307	307	307
X2	الارتباط	.168**	1	.544**	.145*	.302**	.515**
	المعنوية	0.003		0.000	0.011	0.000	0.000
	العينة	307	307	307	307	307	307
X3	الارتباط	.378**	.544**	1	.220**	.404**	.432**
	المعنوية	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	العينة	307	307	307	307	307	307
X4	الارتباط	.160**	.145*	.220**	1	.542**	.209**
	المعنوية	0.005	0.011	0.000		0.000	0.000
	العينة	307	307	307	307	307	307
X5	الارتباط	.351**	.302**	.404**	.542**	1	.285**
	المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	العينة	307	307	307	307	307	307
X	الارتباط	.587**	.618**	.740**	.627**	.803**	.551**
	المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	العينة	307	307	307	307	307	307

** تشير الى معنوية الارتباط عند معنوية (0.01) * تشير الى معنوية الارتباط عند معنوية (0.05)

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التقارب الاستراتيجي ومعالجة الاحباط التنظيمي.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



من نتائج الجدول (5) يتبين وجود تأثير معنوي بين المتغيرين ، ومن متابعة قيم مستوى المعنوية يتضح بأنه ظهرت قيمتها متوافقة مع الحدود المسموح بها للتحليل حيث جاءت قيمتها اصغر من (0.05) ، كما ان القيمة الاختبارية ل (f) ظهرت اكبر من القيمة الجدولية ، وان مؤشرات الانحدار قيمها (a=1.429) ، ($\beta = 0.627$) ، وقد جاءت القدرة التفسيرية للنموذج مقبولة فقد بلغت قيمتها (0.303). كما اظهرت النتائج عن قبول هذه الفرضية ، وعلى المستوى الفرعي للفرضيات الفرعية كانت كالاتي:

1- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تاثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ومعالجة الاحباط التنظيمي .

من نتائج الجدول يتبين وجود تاثير معنوي بين المتغيرين ، ومن متابعة قيم مستوى المعنوية يتضح بأنه ظهرت قيمتها متوافقة مع الحدود المسموح بها للتحليل حيث جاءت قيمتها اصغر من (0.05) ، كما ان القيمة الاختبارية ل (f) ظهرت اكبر من القيمة الجدولية ، وان مؤشرات الانحدار قيمها (a=1.165) ، ($\beta = 0.420$) ، وقد جاءت القدرة التفسيرية للنموذج مقبولة فقد بلغت قيمتها (0.233). كما اظهرت النتائج عن قبول هذه الفرضية.

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تاثير ذات دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة ومعالجة الاحباط التنظيمي .

من نتائج الجدول يتبين وجود تاثير معنوي بين المتغيرين ، ومن متابعة قيم مستوى المعنوية يتضح بأنه ظهرت قيمتها متوافقة مع الحدود المسموح بها للتحليل حيث جاءت قيمتها اصغر من (0.05) ، كما ان القيمة الاختبارية ل (f) ظهرت اكبر من القيمة الجدولية ، وان مؤشرات الانحدار قيمها (a=1.164) ، ($\beta = 0.437$) ، وقد جاءت القدرة التفسيرية للنموذج مقبولة فقد بلغت قيمتها (0.265). كما اظهرت النتائج عن قبول هذه الفرضية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تاثير ذات دلالة معنوية بين القرارات الاستراتيجية ومعالجة الاحباط التنظيمي .

من نتائج الجدول يتبين وجود تاثير معنوي بين المتغيرين ، ومن متابعة قيم مستوى المعنوية يتضح بأنه ظهرت قيمتها متوافقة مع الحدود المسموح بها للتحليل حيث جاءت قيمتها اصغر من (0.05) ، كما ان القيمة الاختبارية ل (f) ظهرت اكبر من القيمة الجدولية ، وان مؤشرات



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

الانحدار قيمها ($a=1.557$) ، ($\beta=0.343$) ، وقد جاءت القدرة التفسيرية للنموذج مقبولة فقد بلغت قيمتها (0.187). كما اظهرت النتائج عن قبول هذه الفرضية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تائثر ذات دلالة معنوية بين الابتكار ومعالجة الاحباط التنظيمي.

من نتائج الجدول يتبين وجود تائثر معنوي بين المتغيرين ، ومن متابعة قيم مستوى المعنوية يتضح بانه ظهرت قيمتها متوافقة مع الحدود المسموح بها للتحليل حيث جاءت قيمتها اصغر من (0.05) ، كما ان القيمة الاختبارية ل (f) ظهرت اكبر من القيمة الجدولية ، وان مؤشرات الانحدار قيمها ($a=2.236$) ، ($\beta=0.165$) ، وقد جاءت القدرة التفسيرية للنموذج مقبولة فقد بلغت قيمتها (0.187). كما اظهرت النتائج عن قبول هذه الفرضية.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تائثر ذات دلالة معنوية بين التحفيز والالهام ومعالجة الاحباط التنظيمي .

من نتائج الجدول يتبين وجود تائثر معنوي بين المتغيرين ، ومن متابعة قيم مستوى المعنوية يتضح بانه ظهرت قيمتها متوافقة مع الحدود المسموح بها للتحليل حيث جاءت قيمتها اصغر من (0.05) ، كما ان القيمة الاختبارية ل (f) ظهرت اكبر من القيمة الجدولية ، وان مؤشرات الانحدار قيمها ($a=2.167$) ، ($\beta=0.181$) ، وقد جاءت القدرة التفسيرية للنموذج مقبولة فقد بلغت قيمتها (0.081). كما اظهرت النتائج عن قبول هذه الفرضية.

الجدول (5) نتائج علاقات تأثير المباشرة بين التقارب الاستراتيجي ومعالجة الاحباط التنظيمي

Var.	α	β	R2	AR2	F	Sig.
التخطيط الاستراتيجي	1.165	0.420	0.233	0.230	92.474	0.000
الرؤية المشتركة	1.164	0.437	0.265	0.263	110.191	0.000
القرارات الاستراتيجية	1.557	0.343	0.187	0.184	69.982	0.000
الابتكار	2.236	0.165	0.044	0.041	13.975	0.000
التحفيز والالهام	2.167	0.181	0.081	0.078	26.982	0.000
التقارب الاستراتيجي	1.429	0.627	0.303	0.301	132.808	0.000
قيمة (F) بمستوى (0.01)	3.841					
قيمة (F) بمستوى (0.05)	6.635					



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



5. المناقشة

يتطرق هذا البحث إلى دور التقارب الاستراتيجي للقادة في معالجة الإحباط التنظيمي في جامعة الكوفة لدى التدريسيين، وقد تم اختيار جامعة الكوفة كمجتمع للبحث لكونها من أعرق الجامعات العراقية وتحتوي على كفاءات قيادية متراصنة، في حين تم اختيار التدريسيين فيها كعينة للبحث كونهم تدريسيين لهم خبرتهم الكبيرة في مجال إختصاصهم وكونهم يمثلون خلفيات أكاديمية متنوعة كقادة أكاديميين، مما يسهم في تقديم وجهات نظر عديدة حول المشكلة المدروسة، ولما لهم من إسهام واسع في تطوير التعليم والعملية التعليمية ولهم معرفة أوسع بما يتطلبه مجتمع الدراسة والمشاكل التي يعاني منها مما يوفر بيانات موثوقة وشاملة تعزز من نتائج البحث، وقد أظهرت النتائج أن هنالك دور واضح للتقارب الإستراتيجي للقادة في معالجة الإحباط التنظيمي، إذ أظهرت البيانات أن القادة الذين يتبنون استراتيجيات قريبة من تابعيهم يميلون إلى تعزيز مستويات الإثارة في العمل، مما ينعكس إيجاباً على سلوك الانضباط الوظيفي.

تتوافق هذه النتائج مع الفرضية الرئيسية للدراسة، التي تشير إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التقارب الاستراتيجي ومعالجة الإحباط التنظيمي، مما يعزز من تفاعل التدريسيين مع مهامهم ويقلل من الإحباط، وتشير الإسهامات المعرفية السابقة إلى العلاقة بين القيادة والإحباط التنظيمي، حيث أكدت العديد من الدراسات على أهمية القيادة في تعزيز الإيجابية بين الموظفين، فمثلاً أكدت دراسة (AKAKABOTA & EGWUNYENGA, 2023:130-131) أن القادة الذين يخلقون بيئة عمل إيجابية لديهم تأثير كبير على رضا الوظيفة وأداء أعضاء فريقهم، إنهم يخرطون في مناقشات بناءة، ويطلبون مدخلات من فريقهم، ويعملون بشكل تعاوني لمعالجة القضايا الأساسية التي تسبب الإحباط التنظيمي، لذا فإنهم يعملون على ترسيخ مبادئ التقارب الاستراتيجي بينهم وبين تابعيهم، بالإضافة إلى أن القادة غالباً ما يجدون أن استراتيجيات البقاء لا غنى عنها عندما يواجهون الإحباطات المتعلقة بالعمل، بصفتهم قادة مسؤولين عن إدارة الفرق وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا يتوافق مع نتائج دراستنا التي أظهرت أن القادة الذين يتبنون التقارب الاستراتيجي فانهم يعززون من التفاعل الإيجابي والعلاقات البينية للموظفين وهذا يقلل من حالات الإحباط التنظيمي.

وعلى الرغم من النتائج الإيجابية، يجب الاعتراف بأن هذه البحث لها بعض القيود، مثلاً، تم إجراء البحث في بيئة معينة، مما قد يحد من تعميم النتائج، مما يستدعي مزيداً من البحث



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



لاستكشاف هذه العلاقات في سياقات مختلفة، ويمكن استخدام نتائج هذه البحث لتوجيه القادة في المؤسسات وخاصة التعليمية نحو اعتماد استراتيجيات قريبة من موظفيهم، ويُنصح بتصميم برامج تحفيزية وتفاعلية تستند إلى التقارب الاستراتيجي لرؤية القادة مع أهداف الموظفين. في الختام، تقدم هذه البحث رؤى قيمة حول دور التقارب الاستراتيجي للقادة في معالجة الإحباط التنظيمي، مما يُمكن القادة من تعزيز بيئات العمل الإيجابية، وبدوره يعود بالنفع على الأداء المؤسسي التنظيمي والتعليمي.

6. الإستنتاجات

اسفر الجانب العملي للدراسة عن عدد من الإستنتاجات هي:

1. هنالك دور واضح للتقارب الإستراتيجي للقادة في معالجة الإحباط التنظيمي.
2. قلة التخصيص الكافي للموارد التقنية والبشرية والمادية يخلق فجوة لبن التخطيط الاستراتيجي ويضعف الاداء.
3. ان تقييم نتائج القرارات الاستراتيجية يعد من الامور الحيوية التي تعكس فهم الاهداف والتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها ضمن الاستراتيجية.
4. ان القادة الذين يتبنون التقارب الاستراتيجي فانهم يعززون من التفاعل الايجابي والعلاقات البينية للموظفين وهذا يقلل من حالات الاحباط التنظيمي.
5. ان غياب التواصل الاستراتيجي الفعال بين كل من القائد وتابعيه يؤدي الى شعور بالانعزال والانفصال ويؤثر سلبا على الرؤية والاهداف ويؤدي الى تنمية شعور الاحباط لديهم

المصادر

المصادر العربية

1. الحدراوي، & الحنوف. (2023). دور القيادة الذكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية لمديرية التربية في محافظة النجف الأشرف). Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences, 19(3), 157-172.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

2. قيصر علي هادي, الأستاذ المساعد الدكتور محمد جبار الصائغ, & الأستاذ الدكتور يوسف حليم الطائي. (2013). صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات). AL Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences, 9 (26).
3. هاشم فوزي العبادي, & ضرغام عبد العالي الماضي. (2024). الركائز الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الرشيقية – دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية النجف الأشرف, AL Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences, 20 (1).

المصادر الأجنبية

1. الكتب

1. Küng, I. (2006). Leadership in the media industry: changing contexts, emerging challenges. Media management and transformation centre, jönköping international business school.
2. Lee, S. M., Olson, D. L., & Trimi, S. (2010). Strategic innovation in the convergence era. International journal of management and enterprise development, 9(1), 1-12.

2. البحوث والمقالات

1. Agbor, E. (2008). Creativity and innovation: the leadership dynamics. Journal of strategic leadership, 1(1), 39-45.
2. Akinsulire, A. A., Idemudia, C., Okwandu, A. C., & Iwuanyanwu, O. (2024). Strategic planning and investment analysis for affordable housing: enhancing viability and growth. Magna scientia advanced research and reviews, 11(2), 119-131.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

3. Andalib, t. W., & halim, h. A. (2020). A conceptual model to resolve frustration of employees in the smes of bangladesh. Indian journal of science and technology, 13(09), 1015-1026.
4. Andalib, t. W., darun, m. R., & azizan, a. (2013, november). Frustration of employees: reasons, dimensions and resolving techniques. In proceedings of the world conference on integration of knowledge (wcik 2013), langkawi, kedah (pp. 25-26).
5. C. Richard panico.(2022). Organizational convergence®: performance beyond alignment, artical on: <https://www.ipmcinc.com/insights/organizational-convergence/>
6. Chai, d. S., hwang, s. J., & joo, b. K. (2017). Transformational leadership and organizational commitment in teams: the mediating roles of shared vision and team-goal commitment. Performance improvement quarterly, 30(2).
7. Ezech, l., chukwuemeka, e. E., stephen, e. I., nnaebue, c., & rachael, a. O. (2020). Association of innovative work behaviour, organizational frustration and work-family conflict among private sector employees. Asian journal of advanced research and reports, 8(2), 20-29.
8. Hughes, d. J., lee, a., tian, a. W., newman, a., & legood, a. (2018). Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations. The leadership quarterly, 29(5), 549-569.
9. James, k., & lahti, k. (2011). Organizational vision and system influences on employee inspiration and organizational performance. Creativity and innovation management, 20(2), 108-120.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- 10.Karamchandani, k. (2020). Frustration at the workplace and employee attitude: a study on it professionals. International journal of advance research and innovative ideas in education.
- 11.Kline, s. J., & rosenberg, n. (2010). An overview of innovation. Studies on science and the innovation process: selected works of nathan rosenberg, 173-203.
- 12.Lazare, a. M. (2021). The strategic convergence process: a comprehensive exploration of strategy formation (doctoral dissertation, st. Ambrose university).
- 13.Loon hoe, s. (2007). Shared vision: a development tool for organizational learning. Development and learning in organizations: an international journal, 21(4), 12-13.
- 14.Mairaj, a., & siddiqui, d. A. (2020). Conflict resolution strategies and workplace frustration and organisational citizenship behavior: the moderating role of emotional intelligence. Available at ssrn 3683152.
- 15.Mitchell sr, b. D. (2023). Case managers' experiences with frustration when practicing goal-setting strategies with homeless populations (doctoral dissertation, capella university).
- 16.Namazi, m., & rezaei, g. (2024, april). Modelling the role of strategic planning, strategic management accounting information system, and psychological factors on the budgetary slack. In accounting forum (vol. 48, no. 2, pp. 279-306). Routledge.
- 17.Ntsiful, A., Ahiakpor, L., Damoah, J. O., & Wee, G. S. M. (2018). Frustration at work, developmental experience, perceived team support and employee performance: evidence from emerging economies. Pan-African Journal of Business Management, 2(2), 1-16.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- 18.Oguegbe, t. M., & chukwu, o. R. (2024). Organizational frustration and psychological wellbeing as predictors of workplace hostility among non-teaching staff of nnamdi azikiwe university, awka. West african journal on sustainable development, 1(1), 184-204.
- 19.Ojha, s. K.(2014). Employee frustrations: cause, and impact in the organizations. Research and sustainable business, 507.
- 20.Onedibe, g. (2019). Perceived organizational support and role conflict as predictors on organizational frustration among health workers in imo state. Nnadiesube journal of social sciences, 2(2).
- 21.Robert baum, j., & wally, s. (2003). Strategic decision speed and firm performance. Strategic management journal, 24(11), 1107-1129.
- 22.Sekhar, c., patwardhan, m., & singh, r. K. (2013). A literature review on motivation. Global business perspectives, 1, 471-487.
- 23.Smith, c. E. (2008). The role of motivation and inspiration in learning.
- 24.Tobari, t., dewi, m., naim, s., & azizah, s. N. (2024). Strategic convergence: how knowledge sharing, cross-functional collaboration, and adaptive leadership drive innovation success. International journal of business, law, and education, 5(2), 2483-2494.
- 25.Turan, a. (2015). Does the perception of organizational cronyism leads to career satisfaction or frustration with work? The mitigating role of organizational commitment. Research in applied economics, 7(3), 14-30.
- 26.Ugwu, f. O., & onyishi, i. E. (2018). Linking perceived organizational frustration to work engagement: the moderating roles of sense of calling and psychological meaningfulness. Journal of career assessment, 26(2), 220-239.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

27. Wind, j., & mahajan, v. (2001). Convergence marketing: strategies for reaching the new hybrid consumer. Financial times/prentice hall.
28. Zasa, f. P., & buganza, t. (2023). Developing a shared vision: strong teams have the power. Journal of business strategy, 44(6), 415-425.