

## أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية على ولائهم التنظيمي

- دراسة ميدانية بجامعة المسيلة.

**The impact of perception of faculty members to practice the strategic leadership dimensions on their organizational loyalty****-field study at University of M'sila -**هبال عبد المالك<sup>1</sup>abdelmalekhebal28@gmail.com، جامعة المسيلة،<sup>1</sup>

تاريخ القبول: 2018/06/30

تاريخ الاستلام: 2018/04/03

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة الادارية بجامعة المسيلة لأبعاد القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

وقد تم اختبار علاقة التأثير هذه على عينة حجمها 285 عضو تدريس، وبعد تحليل البيانات بواسطة الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.22 أظهرت النتائج أن ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية بالجامعة محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث، كما بينت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة الجامعة كان مرتفعا، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائيا بين ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

تصنيف JEL : I23, M54, M12

**Abstract:**

This study aims to know the impact of practice of managerial leadership at University of M'sila in dimensions of strategic leadership on organizational loyalty of faculty members. It was tested this relationship of impact on sample with size of 285 from faculty members.

In addition to, after data analysis by Statistical Package for the Social Sciences (spss 22) , the results of this research showed that the practice of strategic leadership dimensions at University the Field of study was medium degree according to research sample . The results also showed that the level of organizational loyalty of professors of University was high.

Finally this research arrived that there is a statistically significant relationship of impact between the practice of strategic leadership dimensions and organizational loyalty of faculty members.

**Keywords:** dimensions of strategic leadership ; organizational loyalty ; faculty members, University of M'sila.

**Jel Classification Codes:** I23, M54, M12.

**Résumé:**

Cette étude vise à connaître l'impact de la pratique du leadership managérial à l'Université de M'sila des dimensions du leadership stratégique sur la loyauté organisationnelle aux membres du corps professoral , on a testé cette relation d'impact sur l'échantillon avec une taille de 285 membres du corps professoral.

Après avoir analysé les données en utilisant la version .22 du programme statistique Spss, l'étude a révélé un certain nombre de résultats, notamment, la pratique des dimensions de leadership stratégique à l'université était modérée selon l'échantillon de recherche, Les résultats ont également montré que le niveau de loyauté envers l'organisation Pour les professeurs d'université était élevé.

L'étude a montré enfin qu'il existe une relation statistiquement significative entre la pratique des dimensions stratégiques du leadership et la loyauté organisationnelle des membres du corps professoral.

**Mots clés :** Dimensions du leadership stratégique, loyauté organisationnelle, membres du corps professoral, Université de M'sila.

**Jel Classification Codes:** I23, M54, M12.

المؤلف المرسل: هبال عبد المالك ، الإيميل: [abdelmalekhebal28@gmail.com](mailto:abdelmalekhebal28@gmail.com)

## 1. مقدمة:

إن مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات لا تعيش في فراغ بل تشكل كلاً متكاملًا مع بيئتها تتأثر بها وتؤثر فيها، لذا أصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تتفاعل مع المتغيرات العالمية ومتطلبات وشروط الواقع الجديد الذي فرضته عولمة التعليم العالي وتبعاته دولياً، واستخدام التقنيات و التكنولوجيات الحديثة.

وبما أن الجزائر هي جزء من البيئة العالمية تعرف كغيرها من الدول أن التعليم العالي هو مفتاح المرور لعصر المعرفة والسبيل لتطوير المجتمعات وبناء الاقتصاديات القوية. لذلك وقصد عالج المشاكل التي تعرفها الجامعة الجزائرية والتي انعكست على أدائها وضعف مخرجاتها العلمية والبشرية، باشرت الجزائر وعلى غرار الكثير من الدول المتطورة إلى إحداث إصلاحات عميقة على منظومة التعليم العالي لعل أبرزها نظام ل.م.د، ومع ذلك يبقى تطور ونجاح الجامعة الجزائرية مرهون بتضافر جهود الأطراف المعنية بالقطاع مع وجود مجموعة من المقومات أبرزها القيادات العليا لهذه الجامعات باعتبارها المحرك لكل الموارد الموجودة في الجامعة، لكن بشرط أن يمتلك هؤلاء القادة مهارات وصفات القيادة الاستراتيجية باعتباره النمط الأنسب في التعامل مع أي مشروع تغيير استراتيجي، والعمل على تطوير رؤية مستقبلية مع كافة الشركاء ضمن أهداف وسياسات متفق عليها تخدم الجامعة وتمييز بيئة عمل مناسبة يشعر فيها أي عضو سواء كان أستاذاً أو إدارياً أو عاملاً بالولاء لمكان عمله وعدم تركه مهما كانت الظروف والمغريات.

### 1.1. الاشكالية:

إن المتأمل لواقع بيئة العمل في الجامعة الجزائرية يشعر أن هناك تضرر في وسط الأسرة الجامعية وعلى رأسها أعضاء هيئة التدريس خاصة عندما يتعلق الأمر بمناخ العمل أو ممارسات ادارة الجامعة أنعكس على أدائهم المهني وولد لديهم شعور بالاستياء من مكان العمل، من هذا المنطلق جاءت أهمية هذا البحث الذي سنحاول من خلاله الاجابة على التساؤل التالي: ما طبيعة العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية وولائهم التنظيمي في الجامعة محل الدراسة؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل توجد ممارسة لأبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة تأثير دالة إحصائيا بين إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية وولائهم التنظيمي بالجامعة محل الدراسة؟

### 2.1. الفرضيات:

#### الفرضية الأولى:

- لا توجد ممارسة لأبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**الفرضية الثانية:**

- مستوى الولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس مرتفع اتجاه الجامعة التي ينتمون إليها.

**الفرضية الثالثة:**

- هناك علاقة تأثيردالة إحصائيا بين إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية وولائهم التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.

**3.1. منهجية البحث:**

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها. و بناءا على أسس هذا المنهج قمنا بجمع المعطيات النظرية من خلال الكتب والبحوث والدراسات المتاحة المرتبطة ارتباطا مباشرا أو ذات صلة بموضوع البحث، ثم انتقلنا إلى المرحلة الثانية وهي جمع البيانات عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على استمارة صممت لهذه الغاية، وبعدها تم تحليل البيانات المجمعَة واستخلاص مجموعة من النتائج.

**4.1. أهمية البحث:**

تتجلى أهمية البحث العلمية في كونه يعالج أحد أهم الموضوعات الحديثة في حقل الادارة عامة والقيادة خاصة ونعني هنا القيادة الاستراتيجية التي تعتبر عملة نادرة تبحث عنها جميع المنظمات في الوقت الراهن لتحقيق السبق والتميز، فالمنظمة الرائدة هي التي تملك قيادة لها من الموصفات والمهارات التي من شأنها نقل المنظمة من وضع متردي إلى وضع أفضل مستقبلا من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة ينصهر فيها جميع العاملين كعضو واحد، وبالتالي يزداد مستوى ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها مما ينعكس ايجابا على أدائهم لمهامهم وتفانيهم في العمل، وعلى العكس من ذلك فالممارسات السلبية للقيادة العليا في المنظمات تنفر العاملين وتشعرهم بالإحباط والاستياء في مكان العمل بل قد يؤدي ذلك إلى التفكير في تركه في حال توفر فرص عمل أفضل في منظمات أخرى.

**5.1. أهداف البحث: تهدف من هذه الدراسة إلى:**

- معرفة مدى ممارسة الادارة العليا في الجامعة محل الدراسة لأبعاد القيادة الاستراتيجية.
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة الدراسة في الجامعة محل الدراسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي للأعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة.

**6.1. الدراسات السابقة:****الدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية:**

- دراسة(هديل كاظم سعيد، زياد علي عباس2017)<sup>1</sup> بعنوان"القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التأثير وكذا العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و السمعة التنظيمية، وقد تم اختبار علاقة التأثير هذه على عينة من المديرين قدرها92 مستجيبا في بعض دوائر وزارة الاسكان في العراق، ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود ارتباط وتأثير عال للقيادة الاستراتيجية في السمعة التنظيمية مع تطبيق عالي للقيادة الاستراتيجية وممارساتها.

-دراسة(علي حسون الطائي، سندس محسن الكبيسي2016)<sup>2</sup> بعنوان"قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الإستراتيجية" سعت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتجديد المنظمي في بعض مستشفيات بغداد، ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحثان أن هناك انخفاض في مستوى بعض متغيرات القيادة الإستراتيجية( التوجه الاستراتيجي، الاهتمام بتطوير رأس المال البشري، البحث عن الكفاءات والحفاظ عليها) في المستشفيات المبحوثة، في حين أن هناك مستوى مقبول فيما يتعلق بمتغيري (الحفظ على ثقافة مؤثرة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية وقوية بين القيادة الاستراتيجية والتجديد المنظمي.

- دراسة (احسان دهش جلاب، ايثار عبد الهادي فيحان2006)<sup>3</sup> بعنوان "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون" وقد توصل الباحثان إلى ان نمط الثقافة الداعمة هو النمط السائد في المصارف التجارية المبحوثة، مع وجود دور للمديرين في تحديد المسار الاستراتيجي للمصرف، كما دلت النتائج أن هناك غياب لدور المصارف في كسب صداقة الزبائن.

- دراسة (2009 Jooste&Fourie)<sup>4</sup> بعنوان:

“The role of strategic leadership in effective strategy Implementation: perceptions of south African strategic leaders”

"دور القيادة الاستراتيجية في التنفيذ الاستراتيجي الفعال، تصورات القادة الاستراتيجيون في جنوب افريقيا".

وكان الهدف من هذه الدراسة فحص دور القيادة الاستراتيجية في التنفيذ الاستراتيجي في منظمات جنوب افريقيا، حيث اختار الباحثان عينة مكونة من 200 أفضل شركة تنشط في الأسواق المالية في جنوب افريقيا، ثم قام بتوزيع استبيان بطريقة عشوائية على 5 مدراء في كل شركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تساهم بشكل ايجابي في التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

الدراسات المتعلقة بولاء التنظيمي:

-دراسة(عبد الفتاح صاح خليفات، منى خلف الملاحمة2009)<sup>5</sup> بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية" هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة البحث من 559 عضو تدريس، وقد استعان الباحثان بمقياس الولاء التنظيمي الذي طوره كل من آلين وماير سنة 1990، ومن أهم نتائج البحث وجود علاقة قوية إيجابية بين أبعاد الولاء التنظيمي( العاطفي، المستمر، المعياري) والرضا الوظيفي لدى العينة المبحوثة.

-دراسة(خالد بن عبد العزيز الشمالان2014)<sup>6</sup> بعنوان " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي " حيث اختار الباحث عينة مكونة 87 موظفا بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، وتوصلت الدراسة إلى أن موظفي المدينة يدركون السلوكيات الأخلاقية التي يقوم القادة بها بدرجة أقل مما يدركون سماتهم الأخلاقية، كما أن مستويات الولاء المستمر والمعيارى تأتي بدرجة محايدة. بالإضافة إلى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية وبعدي الولاء المستمر والمعيارى، في حين لم تظهر تلك العلاقة مع الولاء المستمر.

-دراسة(2016 Naveed Jan&al)<sup>7</sup> بعنوان:

“Factors Influencing Employee Loyalty in Public Sector Universities of KPK, Pakistan”

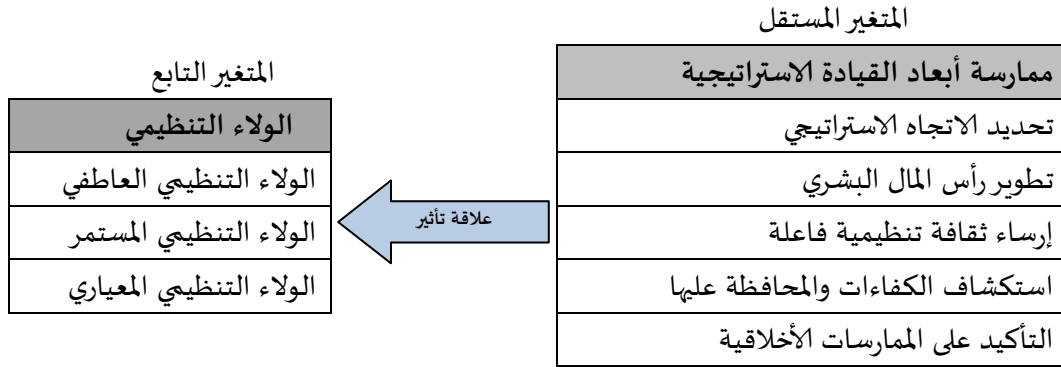
العوامل المؤثرة على ولاء الموظفين في جامعات القطاع العام في إقليم خيبر بختونخوا – بشاور- باكستان.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد وتحليل العوامل التي تؤثر على ولاء الموظفين في الجامعات التابعة للقطاع العام، حيث بنى الباحث وزملائه نموذج البحث الإفتراضي على ثلاث عوامل مؤثرة في رضا العاملين الوظيفي والذي بدوره يؤثر على ولائهم وهي: الثقة في الإدارة، التعريف التنظيمي، والثقة بين الموظفين (بين الأكاديميين وغير الأكاديميين)، ولأجل اختبار لذلك تم توزيع 365 استبيان على الموظفين في أربعة جامعات عمومية في مناطق جغرافية مختلفة، أسترجم منها 251 استبيان. ومن جملة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن الموظفين الذين لديهم رضا عن وظائفهم أكثر ولاءً لمنظمتهم مقارنة مع غير راضين عن وظائفهم، كما أن الثقة في الإدارة والثقة في الزملاء يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبدره يؤدي إلى زيادة ولاء الموظف لمنظمتهم.

أما دراستي هذه فسوف أقدم بها :

- ربط ممارسة ابعاد القيادة الاستراتيجية بمتغير جديد وهو الولاء التنظيمي.
- تقييم درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المرؤوسين وليس القادة الاداريين.
- اسقاط ممارسات القيادة الاستراتيجية في بيئة مؤسسات التعليم العالي.

7.1. أنموذج الدراسة: على ضوء مشكلة البحث وفرضياته يمكن تحديد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة في الانموذج الافتراضي التالي:



المصدر: من إعداد الباحث.

### 1. الإطار النظري للبحث:

#### 1.1. القيادة الإستراتيجية:

تطورت نظرية القيادة الاستراتيجية من نظرية الصفوف العليا الأصلية التي طورها Hambrick and Mason سنة 1984 إلى دراسة لا تقتصر على الطرق المفيدة التي يؤثر فيها الائتلاف المسيطر على المخرجات التنظيمية، بل لتشمل أيضا الرمزية والبنية الاجتماعية لكبار المسؤولين التنفيذيين. (دوسيا فيرا، ماري كروسان 2005).<sup>8</sup>

1.1.1. الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية: يختلف مصطلح القيادة الاستراتيجية عن مصطلح القيادة العادية في شقين:

- تتعلق نظرية القيادة بالقيادة في أي مستوى من مستويات المنظمة، في حين تتعلق نظرية القيادة الاستراتيجية بدراسة الأفراد على مستوى قمة المنظمة.

ب- بحوث القيادة تركز بشكل خاص على العلاقة بين القادة والأتباع، هذه العلاقة تناولها الباحثون من عدة مداخل. هذه المداخل تركز على إما على القادة أو على المرؤوسين، أو على البيئات، أو التفاعل بين القادة والأتباع والبيئات معا. وعلى عكس هذا التركيز الجزئي، فإن بحوث القيادة الإستراتيجية تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كنشاط في إطار العلاقات بين القادة و الأتباع، وإنما كنشاط رمزي "Symbolic" واستراتيجي. (دوسيا فيرا، ماري كروسان 2005).<sup>9</sup> أما في إطار الممارسة الإدارية الميدانية فهناك عدة معايير تميز بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية يمكن أن نوجزها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية

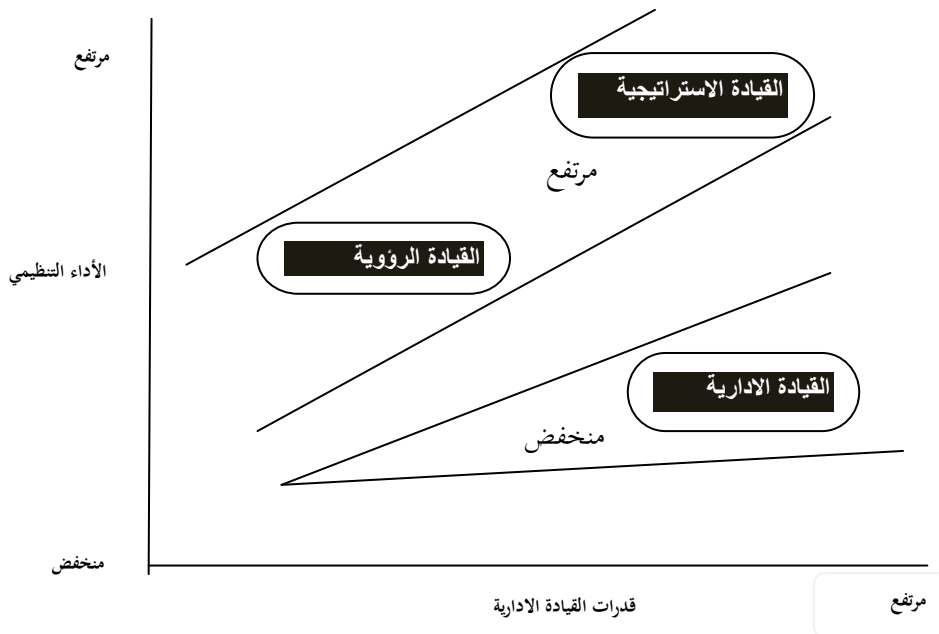
| ت | معايير التمييز | القيادة التقليدية  | القيادة الاستراتيجية   |
|---|----------------|--|--|
| 1 | المجال         | تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استنادا إلى المواءمة بين الفرص والموارد المتاحة.               | تسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة. |
| 2 | التركيز        | تركز على المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.                 | تركز على جانب المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها.   |
| 3 | التخطيط        | اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآتية فقط بالاستناد إلى ما يمتلكه القائد من مهارة تقليدية. | اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية.                               |
| 4 | القرارات       | اتباع منهج مخطط وموحد لما يجب عمله وفي ضوء   | اتباع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة  |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | ضوابط محددة ومقاسة سلفا بعيدا عن المخاطرة وعدم التأكد في القرارات. | خصوصا في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها.                  |
| 5 | الثقافة التنظيمية  | تميل إلى تبني ثقافة منتظمة يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة. |
| 6 | المنافسة   | تميل إلى اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة عند الضرورة.          |
| 7 | مرونة العمل  | تميل إلى الالتزام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل.                                  |
| 8 | التغيير  | تميل إلى التغيير الجزئي والتحسين المستمر.   |

المصدر: طارق شريف يونس: الفكر الاستراتيجي للقيادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2005، ص38-39.

كما وضع روي Rowe الفرق بين الأداء التنظيمي لكل من القيادة: الإدارية **Managerial** والقيادة الرؤية **visionary** والقيادة الإستراتيجية **Strategic** في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): الأداء التنظيمي للقيادة: الإدارية، الرؤية، الإستراتيجية



**Source:** Serfontein,jj, Hough.j :Proposed Model Of The Impact Of Stategic Leadership On Operational Strategy and Organistional Performance Of Business Organisations In South Africa, Corporate Ownership & Control , Volume 8, Issue 3,Continued - 4, 2011,P444.

الشكل يبين أن الأداء التنظيمي والقدرات القيادية الادارية لدى القيادة الاستراتيجية مرتفع مقارنة بالقيادة الرؤية والقيادة الادارية العادية.

### 2.1.1. مفهوم القيادة الاستراتيجية:

رغم أن مفهوم القيادة الاستراتيجية حديث نسبيا في الفكر الاداري والتنظيمي، إلا أنه كان ميدانا خصبا للأبحاث الأكاديمية، باعتبار التحديات التي تواجه الادارة العليا في المنظمات في بيئة الاعمال الحالية، والتي تتطلب نمط قيادي يعمل في إطار رؤية مستقبلية تترجم التوجه الاستراتيجي للمنظمات.

في هذا الاطار يعرف هيت وزملائه (Hitt&al 2009) القيادة الاستراتيجية "بأنها القدرة على التنبؤ والتصور والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين لأحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة"<sup>10</sup>.

وينظر إلى القيادة الاستراتيجية على أنها: عملية تفاعلية تتم بين القيادات العليا وجميع الأطراف الأخرى المؤثرة في المنظمة التي تشترك في رسم وتحديد توجهاتها المستقبلية وأهدافها المستقبلية والعمل على تحقيقها من خلال الاستخدام الفعال للامكانيات البشرية والمادية المتاحة والعمل على تطويرها في اطار ثقافة تنظيمية تشجع وتحفز الافراد على تحقيق تلك الأهداف.(فاضل حمد سلمان، طارق كاضم الناصري 2016)<sup>11</sup>.

في حين يعتبر كل من: **Boal** و **Hooijberg** أن جوهر القيادة الاستراتيجية تكمن في قدرة القادة على تطوير ثلاث قدرات لديهم في المنظمة وهي:

-القدرة الاستيعابية(القدرة على الاعتراف، استيعاب وتطبيق المعلومات على الأهداف أو الغايات الجديدة).  
-القدرة على التكيف(القدرة على التغيير).

-الحكمة الادارية(القدرة على اختيار الوقت المناسب أثناء اصدار القرارات).(Hannah.M&al 2016)<sup>12</sup>.

والقيادة الاستراتيجية حسب(نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي 2012)تمثل الرؤية الجديدة التي يمكن أن تغير المنظمة من حالة التدهور والانهار إلى حالة الصمود والنمو، كما يمكن أن تكون مصدر للابتكار الاداري في مواجهة ظروف المنافسة والسوق بمفاهيم وطرق جديدة، بما يجعلها المصدر الاكثر حيوية وابتكارية للميزة التنافسية، كما يمكن أن تكون تعبيراً قويا عن رأس المال القيادي الذي يمثل المورد الأكثر ندرة في المنظمات في عالم الأعمال اليوم الذي يتسم بتزايد عدد المدربين وقلت القادة الاستراتيجيون<sup>13</sup>.

### 3.1.1. مهام القيادة الاستراتيجية:

- اتخاذ القرار الاستراتيجي.

- خلق وتوصيل الرؤية المستقبلية.

- تطوير الكفاءات والقدرات البشرية.

- التحكم في العمليات وتطوير الهياكل التنظيمية.

- انتقاء وتنمية الأجيال المتعاقبة من القادة.

- غرس نظم القيم الأخلاقية في الثقافة التنظيمية<sup>14</sup>.

إلى جانب ما سبق يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تسعى إلى تحقيق أهداف التغيير التالية:

- تغيير القدرة التنافسية.

- تطوير مستوى تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة(محلية، إقليمية، عالمية).

- تطوير مهارات استخدام المستجدات التكنولوجية.

- تطوير الحس التعبوي.

- تطوير قدرات الاختراق والمناورة في السوق والمنتج.

- تطوير القدرة على تغيير الوضع الحالي بأنظمتة وإجراءاته وأساليب العمل واللوائح والقوانين وغيرها نحو الوضع المستقبلي أو المستهدف.

- تطوير الكيفية التي يحصل بها التغيير.(طارق شريف يونس 2005)<sup>15</sup>.

### 4.1.1. خصائص القيادة الاستراتيجية:

أوضح الباحثان (Davies, Barbara & Davies, Brent 2004) أن خصائص القائد الاستراتيجي تندرج تحت نوعين من القدرات أو الخصائص وهما<sup>16</sup>:

- القدرات التنظيمية: وهي التي تتعلق بأنشطة المنظمة وتشمل:

- تكوين التوجه الاستراتيجي. - ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال. - الانتظام. - تحديد النقاط المؤثرة الفعالة. - تطوير المنافسة الاستراتيجية.

- القدرات الشخصية: وتشمل:

- دائم الشعور بالقلق من أجل الرغبة في التغيير. - القدرة على الملاحظة. - القدرة على التكيف. - الحكمة.

كما قدم "P. Koestenbaum" في أنموذجه الذي ينطلق من مفهوم العظمة التي تجسده القيادة الاستراتيجية أربع خصائص للقائد الاستراتيجي هي:

الرؤية: أن يكون القائد ذا رؤية ويرى دائما الصورة والمنظور الأكبر والمدى الزمني الأبعد، والأكثر جدة.

الحقيقة (الواقعية): أن يكون القائد واقعيا ويستجيب للوقائع، ويتجنب الأوهام التي تبني على الأماني وليس الوقائع.

الأخلاقيات: أن يكون القائد اخلاقيا ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.

الشجاعة: أن يكون القائد شجاعا يبادر ويتحمل المسؤولية وينزع في رؤوسه روح المبادرة في العمل<sup>17</sup>.

كما أن القادة الاستراتيجيون المتميزون يمكن أن يتصفوا بالخصائص الرئيسية التالية:

بعد النظر والفصاحة ورباطة الجأش، الالتزام، الاحاطة والإلمام بكل شؤون العمل، الرغبة والقدرة على التفويض، الاستخدام الذكي للقوة (محمد الصيرفي 2008)<sup>18</sup>.

### 5.1.1. أبعاد القيادة الاستراتيجية:

يمكن استعراض مختلف أبعاد القيادة الاستراتيجية والتي تختلف من باحث إلى آخر في الجدول الموالي:

الجدول رقم(02): تصنيف أبعاد القيادة الاستراتيجية

| اسم الباحث   | التوجه الاستراتيجي | تطوير رأس المال البشري | رساء ثقافة تنظيمية فاعلة | استقطاب والمحافظة على الكفاءات | التأكيد على الممارسات الأخلاقية | رساء أسس نظم متوازن للرقابة | القدرة على التعلم | القدرة على التغيير | الحكمة الادارية | تمكين العاملين | التقنيات الحديثة | الهيكل التنظيمي | التعلم التنظيمي | النشاط | الانضباط | التماسك |
|--|--------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-------------------|--------------------|-----------------|----------------|------------------|-----------------|-----------------|--------|----------|---------|
| احسان دهب جلاب،<br>ايتار الفيحان(2006)                   | *                  | *                      | *                        | *                              | *                               | *                           |                   |                    |                 |                |                  |                 |                 |        |          |         |
| J. Serfontein,<br>Hough (2011) <sup>19</sup>             |                    |                        |                          |                                |                                 |                             | *                 | *                  | *               | *              |                  |                 |                 | *      | *        | *       |
| Hitt&al (2011)   | *                  | *                      | *                        | *                              | *                               | *                           |                   |                    |                 |                |                  |                 |                 |        |          |         |
| علي حسون عبدالله<br>حكمت النقرار<br>(2012) <sup>20</sup> |                    |                        |                          |                                |                                 |                             |                   |                    |                 | *              | *                | *               | *               |        |          |         |
| Lorraine<br>Wendy Lear<br>(2012) <sup>21</sup>           | *                  | *                      | *                        | *                              | *                               | *                           |                   |                    |                 |                |                  |                 |                 |        |          |         |
| افتخار عبد المحسن ،<br>هديل كاظم (2016) <sup>22</sup>    | *                  | *                      | *                        | *                              | *                               | *                           |                   |                    |                 |                |                  |                 |                 |        |          |         |



|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                       |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------|
|   |   |   |   |   |   |   | * | * | * |   |   |   |   |   | * | Hannah<br>(2016Muzee&al               |
|   |   |   |   | * | * | * | * |   |   |   |   |   |   |   |   | مثنى زاحم<br>فيصل(2017) <sup>23</sup> |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | * |   | * | * | * |   | زيد علي عباس، هديل<br>كاظم (2017)     |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 6 | استخدام البعد                         |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على دراسات سابقة.

من الجدول: يتفق أغلب الباحثين على أبعاد القيادة الاستراتيجية التالية: (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة، استقطاب والمحافظة على الكفاءات، التأكيد على الممارسات الاخلاقية) وهي الأبعاد التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

### 6.1.1. تحديات القيادة الاستراتيجية:

تواجه القيادة الاستراتيجية مجموعة من التحديات نذكر منها:

أ- التحديات الخارجية: وتمثل كافة عناصر البيئة الخارجية الواسعة كنقص التمويل، معارضة قوى المجتمع، المشكلات الاقتصادية والسياسية والقانونية.

ب- التحديات الداخلية: وهذا مثل ضعف آليات التمكين والتعلم التنظيمي، وعدم الاهتمام بالموهب وطبيعة استقطابها والصراع التنظيمي، عدم الثقة، التعصب لفكرة معينة، مشكلات العمليات التشغيلية وضعف الاستشارة.

ج- تحديات ناتجة عن القيادة في حدي ذاتها: وتكمن في مسؤولياتها وأدوارها بصفتها مسؤولة عن الرؤية والرسالة والتخطيط والتنفيذ.

هذه التحديات يمكن ان تلقي بظلالها على القائد من خلال اهتمامه بتحفيز الأفراد والحفاظ على مقدرات المنظمة وموابعها، وأن يمارس مهام كقائد في كل وقت<sup>24</sup>.

### 2.1. الولاء التنظيمي:

لقد اهتم الكثير من الكتاب بموضوع الولاء التنظيمي نظرا لأهميته في منظمات الأعمال لضمان نجاحها و استمراريتها وزيادة إنتاجيتها.

### 1.2.1. مفهوم الولاء التنظيمي:

تعددت التعاريف المتعلقة بالولاء التنظيمي فهناك من يرى بأنه: "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه" (موسى اللوزي 2002)<sup>25</sup>.

في حين يعرفه (مراد ممدوح كامل 2016) بأنه: "انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة"<sup>26</sup>.

وهناك من يفرق بين الولاء والالتزام والانتماء التنظيمي، حيث أن الالتزام قد يكون طوعيا فيقترب من إحدى أنواع أو مراحل الولاء العاطفي وقد يكون تعاقديا يخضع الفرد فيه لإتفاق مكتوب أو ملزم وعندها يصبح أقرب للولاء الأدبي أو القانوني الذي يفرض عبر أداء قسم الولاء شفاهيا أو توقيعه تحريريا، أما الانتماء التنظيمي فيعتبر شرطا لازما للولاء التنظيمي عندما يراد به العلاقة العضوية والتواجد فيها، وقد لا يكون الانتماء شرطا للولاء عندما يراد به الاخلاص والتضامن والتطوع لمنظمة ما دون الانتماء إليها. و احيانا يظل الولاء التنظيمي للعاملين لمنظماتهم حتى بعد تركهم لها أو تباعدهم منها مما يجعل المصطلحين متقاربين أكثر من اهتم مختلفين، بذلك يكون الولاء أعلى درجة من الالتزام التنظيمي الذي قد يكون مصليا أو تعاقديا. (خالد بن عبد العزيز الشملان 2014)<sup>27</sup>.

ويعرف آلن وماير "Allen&Meyer" الولاء التنظيمي بأنه "عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها" (عبد الفتاح صاح خليفات، منى خلف الملاحمة 2009)<sup>28</sup>.

### 2.2.1. آثار الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي آثار على مستوى الفرد وعلى مستوى التنظيم نذكر منها:

- شعور الفرد بالولاء التنظيمي يؤدي إلى العديد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض دوران العمل (انخفاض نسبة الغياب، التكاثر واللامبالاة) واستقرار العمالة وبذل المزيد من الجهد والانتظام بالدوام هذا كله يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الانتاج وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.
- زيادة درجة فعالية الجماعة وتماسكها والعمل بروح الفريق الواحد.
- زيادة الشعور بالأمان والانتماء والقوة والرضا النفسي نتيجة المزايا والمنافع التي يحصل عليها.
- تنعكس آثار الولاء على حياة الفرد الخاصة كشعوره بالراحة والسعادة والاستقرار العائلي.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام إليها مما يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارات عالية. (كريم ناصر علي 2017)<sup>29</sup>.

### 3.2.1. أبعاد الولاء التنظيمي:

لقد حدد Allen&Meyer في نموذجهما سنة 1990 (الذي يقيس الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي هي:

- **الولاء العاطفي:** يتأثر هذا البعد بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الاستقلالية ، والأهمية، والمهارات المطلوبة ، وتوافر الإشراف والتوجيه. كما أن هذا الولاء يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار سواء ما تعلق منها بالعمل أو بما يخصه.
- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويعني الالتزام الاخلاقي والأدبي ببقاء الفرد في المنظمة وكثيراً ما يتعزز هذا الشعور بدعم الجيد من المنظمة لموظفيها، بالسماح لهم بالمشاركة والتفاعل إيجابياً، ليس فقط في طريقة تنفيذ الإجراءات، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم سياسات المنظمة.
- **الولاء المستمر:** يتم الحكم على درجة ولاء الفرد في هذه الحالة من خلال قيمة الاستثمار التي يمكن تحقيقها إذا استمر في العمل في هذه المنظمة، أو ما قد يفقده إذا قرر تركها والالتحاق بمنظمة أخرى. فهو ارتباط مبني على المصلحة بمعنى يتوقف على المنافع التي يحصل عليها في منظمته، فإذا كانت هناك فرص بديلة أفضل في منظمة أخرى يترك من أجلها العمل في منظمته الأصلية. (Abu-Bakr BOUSSALEM 2014)<sup>30</sup>

### 4.2.1. العوامل المساعدة والمؤثرة على زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين:

- ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الافراد العاملين في التنظيم.
- وضوح أهداف التنظيم. - تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة. - العمل على تحسين المناخ التنظيمي.
- تطبيق أنظمة مناسبة للحوافز. - العمل على بناء ثقافة تنظيمية.
- نمط القيادة: فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء لدى مرؤوسيه، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، كما ينمي فيهم الرغبة في مضاعفة الجهد والابداع لخدمة المنظمة (موسى اللوزي 2002)<sup>31</sup>.

### 3. الجانب العملي للدراسة:

#### 1.3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1.1.3. مجتمع الدراسة: ويشمل جميع أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة المسيلة والبالغ عددهم 1426 أستاذاً خلال السنة الدراسية 2017/2018.

2.1.3. عينة الدراسة: تم اختيار عينة البحث وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولقد حدد العديد من الكتاب طرق لتحديد حجم العينة، ففي حالة المجتمع المحدد، عرض Sekaran جدول يوضح حجم العينة المطلوبة فمثلاً إذا كان حجم

المجتمع محصور بين 1400 و 1500 مفردة مع حجم خطأ مسموح به 5 % فإن حجم العينة يكون ما بين 302 إلى 306 مفردة<sup>32</sup>.

وقصد الوصول إلى حجم عينة مماثل قام الباحث بتوزيع 415 استمارة استرجع منها 289 استمارة أي بنسبة استجابة قدرها 70% وبعد معاينتها تم استبعاد 4 منها لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي ليبلغ العدد النهائي للاستمارات 285 استمارة. **3.1.3. أداة الدراسة:** في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستمارة لجمع البيانات الميدانية، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: خصص للبيانات الشخصية لعينة البحث.

الجزء الثاني: لقياس ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية ويضم هذا الجزء 20 بنداً.

الجزء الثالث: لقياس الولاء التنظيمي. ويتكون هذا الجزء من 12 بنداً.

ولقد تم تصميم هذا الاستمارة بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة مع تكييفها مع بيئة الدراسة المحلية (تم عرضها على مجموعة من المحكمين) وهذا على النحو التالي:

- بالنسبة للجزء الخاص بممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تطوير رأس مال البشري، إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة، استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) تم الاستعانة بنموذج (Hitt&al 2011) والذي تكرر استعماله في الكثير من الدراسات خاصة منها العربية والتي سبق وأن ذكرناها منها: دراسة احسان دهش جلاب 2006، هديل كاظم 2016، زياد علي عباس 2017.

- بالنسبة للجزء الخاص بالولاء التنظيمي الذي يضم ثلاث مجالات: (الولاء التنظيمي العاطفي، الولاء التنظيمي المستمر، الولاء التنظيمي المعياري) تم الاعتماد في تصميمه على مقياس Allen&Meyer الذي طوره سنة 1990. وقد تم استعماله هو أيضاً في الكثير من الدراسات الأجنبية والعربية نذكر منها دراسة عبد الفتاح صالح خليفات 2009، ودراسة خالد بن عبد العزيز الشعلان 2014. كما تم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي في إجابات أفراد العينة حيث كانت درجة 1 لغير موافق بشدة، درجة 2 غير موافق، درجة 3 محايد، درجة 4 موافق، درجة 5 موافق بشدة. ولمناقشة النتائج تم وضع المعيار التالي: إذا كان المتوسط الحسابي يقع: في المجال 1- 1.79 فهو منخفض جداً، في المجال 1.80- 2.59 فهو منخفض، في المجال 2.60- 3.39 فهو متوسط، في المجال 3.40- 4.19 فهو مرتفع، في المجال 4.20- 5 فهو مرتفع جداً.

**4.1.3. صدق وثبات أداة الدراسة:** تم استخدام مؤشرا للدلالة على صدق المقياس:

- الصدق الظاهري: تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من جامعة المسيلة. أخذت آرائهم وملاحظاتهم بالحسبان إما بالإضافة أو التعديل في بنود الاستبيان.

- صدق البناء التكويني: تم حسابه من خلال ايجاد معامل الارتباط بين كل بند من بنود المقياس والدرجة الكلية للمقياس ككل.

وقد جاءت النتائج مثلما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): معامل الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للمقياس.

| البند | الارتباط | البند | الارتباط | البند | الارتباط | البند | الارتباط | البند | الارتباط |
|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|
| 1     | 0.584**  | 8     | **0.529  | 15    | **0.587  | 22    | 0.390**  | 29    | **0.385  |
| 2     | **0.650  | 9     | **0.559  | 16    | 0.642**  | 23    | **0.477  | 30    | **0.355  |
| 3     | **0.632  | 10    | **0.609  | 17    | **0.687  | 24    | **0.551  | 31    | **0.379  |
| 4     | **0.640  | 11    | **0.642  | 18    | **0.589  | 25    | **0.509  | 32    | 0.386**  |
| 5     | **0.583  | 12    | **0.691  | 19    | **0.525  | 26    | **0.577  |       |          |
| 6     | 0.624**  | 13    | **0.673  | 20    | **0.584  | 27    | **0.348  |       |          |
| 7     | **0.568  | 14    | **0.659  | 21    | 0.544**  | 28    | **0.628  |       |          |

(\*\*) :دال عند ( $\alpha=0.005$ ). المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22.

من الجدول هناك ارتباط دال معنويا بين كل البنود والدرجة الكلية للمقياس.  
- ثبات أداة الدراسة: وقع الاختيار في هذه الدراسة على اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي للمقياس وجاءت النتائج هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(04): نتائج ثبات المقياس باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ.

| المتغير                           | عدد البنود | ألفا كرونباخ |
|-----------------------------------|------------|--------------|
| تحديد الاتجاه الاستراتيجي         | 4          | 0.83         |
| تطوير رأس مال البشري              | 4          | 0.81         |
| إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة         | 4          | 0.84         |
| استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها  | 4          | 0.87         |
| التأكيد على الممارسات الأخلاقية   | 4          | 0.81         |
| ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية | 20         | 0.94         |
| الولاء التنظيمي العاطفي           | 4          | 0.74         |
| الولاء التنظيمي المستمر           | 4          | 0.71         |
| الولاء التنظيمي المعياري          | 4          | 0.71         |
| الولاء التنظيمي ككل               | 12         | 0.85         |
| المقياس ككل                       | 32         | 0.93         |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22.

يتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان بلغ 0.93 وهي نسبة تتعدى 0.60 المقبول إحصائيا، مما يدل أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير، وأن هذا الاستمارة مقبولة لتحليل وتفسير نتائج هذه الدراسة.  
4. تحليل نتائج الدراسة:

#### 1.4. النتائج الإحصائية الوصفية للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول رقم(05): نتائج بيانات أفراد العينة حسب بياناتهم الشخصية.

| متغير الجنس |         |        | متغير سنوات الخبرة      |         |        | متغير الرتبة العلمية |         |        |
|-------------|---------|--------|-------------------------|---------|--------|----------------------|---------|--------|
| الجنس       | التكرار | النسبة | الخبرة                  | التكرار | النسبة | الرتبة               | التكرار | النسبة |
| ذكر         | 245     | 86     | أقل من 5 سنوات          | 50      | 17.5   | أستاذ مساعد          | 97      | 34     |
| أنثى        | 40      | 14     | من 5 سنوات إلى 10 سنوات | 129     | 45.3   | أستاذ محاضر          | 161     | 56.5   |
| المجموع     | 285     | %100   | أكثر من 10 سنوات        | 106     | 37.2   | أستاذ تعليم عالي     | 21      | 7.4    |
|             |         |        | المجموع                 | 285     | %100   | أخرى                 | 6       | 2.1    |
|             |         |        |                         |         |        | المجموع              | 285     | %100   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22.

من الجدول الغالبية العظمى من أفراد العينة هم ذكور ، كذلك سجلنا نسبة 82.5% من الأساتذة خبرتهم التدريسية تزيد عن خمسة سنوات فما فوق ، كما أن معظمهم (161 أستاذ ) من رتبة أساعد محاضر ، ثم 97 أستاذ من رتبة الأستاذ المساعد . وبالتالي من الممكن جدا أن يكون لعامل الخبرة التدريسية الطويلة نسبيا، والرتبة العلمية تأثير في تحديد مستوى ولاء الأستاذ لجامعته.

## 2.4. عرض النتائج واختبار الفرضيات:

1.2.4. اختبار طبيعية توزيع البيانات: قبل إجراء التحليل الاحصائي يجب اختبار فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن أجل ذلك نستخدم كل من معامل الالتواء *skewness* و معامل التفلطح *kurtosis*، وهنا يكون القرار: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان معامل الالتواء *skewness* محصور بين -1 و 1، و معامل التفلطح *kurtosis* محصور بين -3 و 3.

الجدول رقم(06): نتائج معامل الالتواء *skewness* و معامل التفلطح *kurtosis*

| المتغيرات                  | <i>skewness</i> | <i>kurtosis</i> |
|----------------------------|-----------------|-----------------|
| أبعاد القيادة الاستراتيجية | 0.189           | -0.520          |
| أبعاد الولاء التنظيمي      | -0.988          | 1.983           |
| جميع أبعاد المقياس         | -0.013          | -0.515          |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22.

من الجدول يتبين لنا أن قيم *skewness* محصور بين -0.013 و 0.189 في حين قيم *kurtosis* محصور بين -0.515 و 1.983، مما يدل على أن البيانات في هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يمكن استخدام الاختبارات المعلمية. اختبار فرضيات الدراسة:

## 2.2.4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_0$ : الفرضية العدمية: "لا توجد ممارسة لأبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية".

تم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، واختبار T ستودنت لاختبار صحة الفرضية، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم(07): نتائج إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية

| المحور  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار T | قيمة Sig |
|---|-----------------|-------------------|----------|----------|
| يتحدد التوجه الاستراتيجي لجامعتكم انطلاقا من التشخيص الموضوعي للمنظومة الجامعية                                 | 2.94            | 1.14              |          |          |
| تشارك إدارة الجامعة كافة شركائها من الأسرة الجامعية في وضع تصوراتها المستقبلية                                  | 2.85            | 1.23              |          |          |
| توصل إدارة الجامعة رؤيتها المستقبلية لكافة أعضاء الأسرة الجامعية  | 2.92            | 1.17              |          |          |
| تستفيد إدارة الجامعة من تجارب جامعات عالمية في تحديد توجهها المستقبلي   | 2.65            | 1.19              |          |          |
| تحديد الاتجاه الاستراتيجي   | 2.84            | 0.96              | -2.77    | 0.006    |
| تقدم إدارة الجامعة تسهيلات كبيرة للأساتذة للمشاركة في المؤتمرات العلمية خارج الوطن.                             | 2.92            | 1.20              |          |          |
| توفر إدارة الجامعة كافة الامكانيات المادية والتكنولوجية لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس                         | 2.70            | 1.19              |          |          |
| تنظم إدارة الجامعة دورات تدريبية وتكوينية لتطوير مهارات الأساتذة في الجانب البيداغوجي.                          | 2.65            | 1.19              |          |          |
| تبرم ادارة الجامعة اتفاقيات شراكة مع جامعات أجنبية لتكوين أساتذة الجامعة.                                       | 2.54            | 1.26              |          |          |
| تطوير رأس مال البشري  | 2.70            | 0.97              | -5.08    | 0.000    |
| تشجع إدارة الجامعة الأساتذة على الانضمام إلى فرق عمل على مستوى الكليات والأقسام                                 | 3.14            | 1.10              |          |          |
| تتقبل إدارة الجامعة مقترحات الأساتذة التي تصب في مصلحة الجميع   | 2.84            | 1.07              |          |          |
| تسارع إدارة الجامعة إلى التعامل المباشر مع الصراعات التي تحدث بينها وبين الأساتذة لدعم عامل الثقة بينها وبينهم. | 2.97            | 1.09              |          |          |
| تعمل ادارة الجامعة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لأساتذة الجامعة  | 2.96            | 1.17              |          |          |
| إرساء ثقافة تنظيمية فاعلة   | 2.98            | 0.91              | -0.37    | 0.709    |

|              |              |             |             |   |
|--------------|--------------|-------------|-------------|---|
|              |              | 1.20        | 2.98        | تسخر ادارة الجامعة كل امكانياتها لاستقطاب الكفاءات المتميزة من الأساتذة                     |
|              |              | 1.13        | 2.60        | تبادر ادارة الجامعة إلى اكتشاف الكفاءات من الأساتذة من داخل الجامعة                         |
|              |              | 1.15        | 2.56        | تحرص ادارة الجامعة على عدم مغادرة الأساتذة المتميزين  |
|              |              | 1.19        | 2.78        | تتمن ادارة الجامعة العمل الابداعي المتميز من طرف الأساتذة                                   |
| <b>0.000</b> | <b>-5.83</b> | <b>0.99</b> | <b>2.65</b> | <b>استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها</b>   |
|              |              | 1.16        | 2.79        | تتعامل ادارة الجامعة بطريقة عادلة مع الأساتذة في مختلف القضايا والمشاكل                     |
|              |              | 1.06        | 3.40        | تشجع إدارة الجامعة الأساتذة على التحلي بسلوك الخلقى أثناء تأدية مهامهم البيداغوجية والعلمية |
|              |              | 1.08        | 3.35        | تقوم ادارة الجامعة بنشر دليل قواعد السلوك الأخلاقي في الجامعة                               |
|              |              | 1.18        | 3.007       | تتخذ ادارة الجامعة إجراءات ردية ضد السلوكيات التي تسيء إلى بيئة العمل داخل الجامعة          |
| <b>0.006</b> | <b>2.74</b>  | <b>0.90</b> | <b>3.14</b> | <b>التأكيد على الممارسات الأخلاقية</b>  |
| <b>0.006</b> | <b>-2.76</b> | <b>0.81</b> | <b>2.86</b> | <b>ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية ككل</b>  |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد القيادة الاستراتيجية تراوحت ما بين (2.65-3.14)، وقد جاء اختبار T ستودنت عند القيمة المتوسطة المفترضة (3) دال احصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.005$ )، ما عدا بعد ارساء ثقافة تنظيمية فاعلة حيث كانت قيمة T غير دالة احصائيا ( $\text{Sig}=0.709$ ) وهي اكبر من 0.05.

في حين أن نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه تبين أن المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة قد بلغت (2.86)، مع انحراف معياري قدره (0.81)، وقد جاءت قيمة الاختبار "T" عند القيمة المفترضة 3 دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

وبناء عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي:

$H_1$ : "هناك ممارسة لأبعاد القيادة الإستراتيجية في الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية".

وبما أن المتوسط الحسابي العام 2.86 محصور في المجال 2.60-3.39 فهذا يعني أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية كانت في المستوى المتوسط.

#### 3.2.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

مستوى الولاء تنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس مرتفع اتجاه الجامعة التي ينتمون إليها.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وقد جاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): نتائج إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالولاء التنظيمي

| الترتيب  | التقييم      | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحور  |
|----------|--------------|-------------------|-----------------|---|
|          |              | 1.05              | 3.62            | أشعر بارتباط داخلي اتجاه الجامعة التي أنتمي إليها                           |
|          |              | 0.74              | 4.29            | مستعد لبذل المزيد من الجهود في سبيل انجاح عملي في هذه الجامعة               |
|          |              | 0.76              | 4.31            | أحرص على سمعة هذه الجامعة   |
|          |              | 1.03              | 3.67            | أشعر بالفخر عندما أتحدث عن جامعتي   |
| <b>1</b> | <b>مرتفع</b> | <b>0.69</b>       | <b>4.07</b>     | <b>الولاء العاطفي</b>   |
|          |              | 1.23              | 3.44            | أفضل البقاء في هذه الجامعة حتى وإن كانت هناك فرص بديلة                      |
|          |              | 1.17              | 3.08            | أشعر أنني أحقق كل طموحاتي في حالة إستمراري في العمل في هذه الجامعة          |
|          |              | 0.78              | 4.45            | أحرص دائما على المحافظة على ممتلكات الجامعة مثل محافظتي على ممتلكاتي الخاصة |
|          |              | 1.14              | 3.15            | أرى أن بيئة العمل في جامعتي تساعدني على الاستمرار فيها                      |

| الولاء المستمر  | 3.54 | 1.02 | مرتفع | 3 |
|---|------|------|-------|---|
| أسعى إلى زرع روح الأخوة بين أساتذة الجامعة                          | 4.22 | 0.80 |       |   |
| أرى أنه من الأفضل أن يكمل الأستاذ حياته المهنية في نفس الجامعة      | 3.26 | 1.13 |       |   |
| أشجع على إشاعة القيم والمبادئ الفاضلة في الجامعة التي انتمي إليها   | 4.37 | 0.75 |       |   |
| أحرص على المشاركة في أي جهد أو مبادرة تخدم الجامعة التي أنتمي إليها | 4.25 | 0.78 |       |   |
| الولاء المعياري (الأخلاقي)  | 4.03 | 0.64 | مرتفع | 2 |
| مستوى الولاء ككل (المتوسط العام)                                    | 3.88 | 0.59 | مرتفع |   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22.

نتائج الجدول تبين أن المتوسط العام لمستوى ولاء أفراد العينة اتجاه الجامعة محل الدراسة بلغ 3.88 وهو ينتمي للمجال 3.40-4.19 أي أن ولاء أعضاء هيئة التدريس عند المستوى المرتفع، وجاء مجال الولاء العاطفي في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4.07، يليه الولاء المعياري بمتوسط 4.03، وأخيرا الولاء المستمر بمتوسط 3.54. هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثانية.

#### 4.2.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

"هناك علاقة تأثير دالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية وولائهم التنظيمي في الجامعة محل الدراسة".

لإثبات صحة أو عدم صحة هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط .

مخرجات الانحدار البسيط تظهر لنا النتائج التالية:

- اختبار معنوية النموذج: يمكن توضيح اختبار معنوية النموذج من خلال معطيات جدول تحليل التباين Anova.

الجدول رقم (09): تحليل التباين Anova

| النموذج  | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F      | مستوى المعنوية Sig |
|----------|----------------|-------------|----------------|--------|--------------------|
| الانحدار | 9.778          | 1           | 9.778          | 30.586 | 0.000              |
| البواقي  | 90.470         | 283         | 0.320          |        |                    |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22.

من جدول تحليل التباين قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (30.586) عند درجة حرية (1) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي معنوية (أقل من 0.005).

- القدرة التفسيرية للنموذج: يمكن توضيح القدرة التفسيرية للنموذج من خلال معطيات جدول ملخص النموذج

جدول (10): ملخص النموذج

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل | الخطأ المعياري |
|---------|------------------|------------------------------|----------------------|----------------|
| 1       | 0.312            | 0.098                        | 0.094                | 0.565          |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22.

نلاحظ من جدول ملخص النموذج أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع قد بلغ (0.312) مما يوحي أن هناك علاقة ارتباط و في نفس الاتجاه. بينما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.098)، مما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 10% من التغيير في المتغير التابع والباقي تفسره متغيرات أخرى.

- درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع:

يمكن توضيح درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال جدول المعاملات .

جدول (11): درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

| الولاء التنظيمي (المتغير التابع) |       |                |            |       |                    | المتغيرات   |
|----------------------------------|-------|----------------|------------|-------|--------------------|---|
| الثابت                           | B     | الخطأ المعياري | معامل Beta | T     | مستوى المعنوية Sig | ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل) |
| 3.234                            | 0.227 | 0.041          | 0.312      | 5.530 | 0.000              |   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22.

من نتائج الجدول السابق بلغت قيمة درجة تأثير B (معامل الانحدار) (0.227) أي أن الزيادة في ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية بوحدة واحدة يمكن أن يؤثر على الولاء التنظيمي للأساتذة بـ(0.227). وقد جاءت قيمة T (5.530) معنوية. مما يؤكد أن هناك علاقة تأثير موجبة ودالة احصائيا بين المتغير المستقل والمتغير التابع. انطلاقا من النتائج السابقة يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

##### 5. خاتمة:

لقد أكدت هذه الدراسة في شقها النظري على أهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال باعتبارها صمام الأمان في الحالات الحرجة والصعبة التي تمر بها المنظمات من أجل نقلها من وضع آني متردي إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا بفضل قدرتها على تصور مستقبل المنظمة (التوجه الاستراتيجي)، وقدرتها على تطوير رأس مالها البشري، وإرساء ثقافة تنظيمية فاعلة، كما يمكنها استقطاب والمحافظة على الكفاءات الموجودة داخل المنظمات، كما أنها تسعى دائما إلى نشر والتأكيد على الممارسات الاخلاقية في وسط العمل. نجاح ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية ميدانيا ينعكس على مردود المرؤوسين في أداء مهامهم من جهة، ويزداد رضاهم الوظيفي وولائهم لمنظمتهم من جهة أخرى. أما في شقها الميداني أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعة محل الدراسة كانت دون المستوى المطلوب حسب إدراك أعضاء هيئة التدريس، إذ بينت النتائج أن مستوى هذه الممارسة كان متوسطا، كما دلت النتائج أن بعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية هو الأكثر ممارسة.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعا، أي أن أساتذة الجامعة لهم الاستعداد الكافي لبذل المزيد من الجهود في سبيل نجاح وتطور جامعتهم. ودل على ذلك أن بعد الولاء العاطفي كان الاعلى درجة مقارنة ببعدي الولاء المستمر والولاء المعياري.
- ثبت أن هناك علاقة تأثير دالة احصائيا بين ممارسة ابعاد القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي (رغم ضعف نسبة تفسير النموذج).

##### على ضوء النتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

- العمل على تعزيز مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية لدى القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية.
- تدريب القيادات الادارية في جامعاتنا على اكتساب مهارات القيادة الاستراتيجية باعتبارها مفتاح نجاح المنظمات في هذا العصر.
- من أجل انتشار ثقافة الولاء في أوساط الأسرة الجامعية على ادارة الجامعة الاهتمام بالجوانب السلوكية للمرؤوسين كتشجيع العدالة والمساواة في جميع النواحي العلمية والوظيفية، تحفيز العمل الجماعي والتعاون بين المرؤوسين، المهارة في إدارة الصراعات والنزاعات التي تحدث في العمل، تثمين الجهود العملية والعلمية.
- توفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد المرؤوسين خاصة أعضاء هيئة التدريس على توظيف قدراتهم وطاقاتهم في خدمة الجامعة.



- التركيز بشكل أكبر على أهم ركائز الإدارة الاستراتيجية كتطوير رؤية مشتركة، ورسالة للجامعة، ووضع أهداف استراتيجية بالتشارك مع كافة الفاعلين في الجامعة.
  - يمكن لإدارة الجامعة أن تزيد من درجة ولاء أعضاء الهيئة التدريسية من خلال توفير نظم للحوافز والاتصالات فعالة ومناسبة، وتسهيل الاستفادة من الموارد المادية والتكنولوجية الحديثة، تدعيم السلوكيات والقيم التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية راسخة، وتشجيع حرية إبداء الرأي.
  - يجب أن يتخلى عضو هيئة التدريس عن ولاء المصلحة المتبادلة وأن يسعى لخدمة جامعته مهما كانت الظروف، وأن يضع خدمة العلم فوق أي مصلحة.
- 6. قائمة المراجع:**

- <sup>1</sup> هديل كاظم سعيد، زياد علي عباس: القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 23، العدد 97، 2017
- <sup>2</sup> علي حسون الطائي، سندس محسن الكبيسي: قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 88، 2016.
- <sup>3</sup> احسان دهش جلاب، إيثار عبد الهادي فيحان: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 59، 2006.
- <sup>4</sup> Jooste.C, Fourie.B: The role of strategic leadership in effective strategy Implementation: perceptions of south African strategic leaders, Southern African Business Review, Volume 13, Number 3, 2009.
- <sup>5</sup> عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 25، العدد (4+3)، 2009.
- <sup>6</sup> خالد بن عبد العزيز الشملان: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي، بحث مقدم إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض، أيام 2-4 ديسمبر 2014.
- <sup>7</sup> Naveed Jan & al: Factors Influencing Employee Loyalty in Public Sector Universities of KPK, Pakistan, Academic Journal of Management Sciences, Vol. 4, No.1, May 2016
- <sup>8</sup> دوسيا فيرا، ماري كروسان: القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، دورية الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 2، ماي 2005، ص 359.
- <sup>9</sup> المرجع نفسه، ص 360.
- <sup>10</sup> Hitt.M.A, Ireland.R.D, Hoskisson.R.E: Strategic Management, Concepts & Cases, Competitiveness and Globalization, 8th Edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2009, P340.
- <sup>11</sup> فاضل حمد سلمان، طارق كاضم الناصري: ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 87، 2016، ص 195.
- <sup>12</sup> Hannah.M, Vincent.B, Muhammed.N: Strategic Leadership and Employee Engagement, Evidences from an African Industrial Setting, Open Access Library Journal, Vol.3, No.8, August 2016, P3.
- <sup>13</sup> نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي: الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-26 أبريل 2012، ص 79.
- <sup>14</sup> Boal, K. and Hooijberg, R: Strategic Leadership Research; Moving On, Leadership Quarterly, Vol.11, No.4, 2000, P516.

<sup>15</sup> طارق شريف يونس: الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2005، ص219-220.

<sup>16</sup> Davies, Barbara & Davies, Brent: Strategic Leadership, School Leadership & Management, Vol.24, No.1, Carfax Publishing, February 2004, P30.

<sup>17</sup> نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي: مرجع سابق، ص80.

<sup>18</sup> محمد الصيرفي : الادارة الاستراتيجية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2008، ص551.

<sup>19</sup> Serfontein, J.J, Hough, J: Op- Cit, P447.

<sup>20</sup> علي حسون الطائي، عبد الله حكمت النقار: تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد69، 2012، ص18-19.

<sup>21</sup> Lorraine Wendy Lear: The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa, submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor Of Business Leadership, Graduate School Of Business Leadership, University Of South Africa, February 2012, p140-162.

<sup>22</sup> هديل كاظم سعيد، افتخار عبد الحسين كاطع: دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد87، 2016، ص183.

<sup>23</sup> مثنى زاحم فيصل: القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 23، العدد95، 2017، ص268-270.

<sup>24</sup> هديل كاظم سعيد، زياد علي عباس: مرجع سابق، ص80. نقلا عن:

Mason Oghenejobo: Strategic Leadership for Sustainable Personal and Organizational Success, West Bow Press, 2014, P115-121.

<sup>25</sup> موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2002، ص119.

<sup>26</sup> مراد ممدوح كامل: التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الاعمال، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2016، ص487.

<sup>27</sup> خالد بن عبد العزيز الشعلان: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي، مؤتمر القيادات الادارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الادارة العامة، الرياض، 2-4 ديسمبر 2014، ص16-17.

<sup>28</sup> عبد الفتاح صاح خليفات، منى خلف الملاحمة: مرجع سابق، ص292.

<sup>29</sup> كريم ناصر علي: الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد 23، العدد97، 2017، ص796-797.

<sup>30</sup> Abu-Bakr BOUSSALEM: Impact of Employees Empowerment On Organizational Loyalty, – Case Study On Algerian Communications Company, Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter) Vol. 2, No. 7, 2014, P147.

<sup>31</sup> موسى اللوزي: مرجع سابق، ص126-132.

<sup>32</sup> فائز جمعة وآخرون: أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار حامد للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2010، ص106. نقلا عن:

Sekaran , Uma : Research Methods For Business , A skill- building approach, 4th ed, John Wiley and Sons Inc, New York, P294.