

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية لدى قادة المنظمات (بحث تطبيقي في عدد من الجامعات الحكومية العراقية) (*)

الأستاذ الدكتور
عادل هادي البغدادى

المدرس المساعد
رافد حميد عباس الحدراوي

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص:

الغرض: هدف البحث الى التعرف على الأطر المفاهيمية لمتغيرات الدراسة القيادة الحقيقية، المهارات السياسية، والتجديد الاستراتيجي وأبعادهما المختلفة. فضلا عن اختبار علاقات التأثير بين القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية كمتغير وسيط في الجامعات عينة الدراسة.

التصميم/المنهجية: اعتمدت الدراسة في تحليل متغيراتها نظرية تعدد المستويات (Multilevel Theory). واستنادا إلى هذه النظرية تم اختبار نموذج الدراسة وفق مستويين من التحليل هما التحليل على مستوى الفرد (Individual Level) ليمثل متغير القيادة الحقيقية بأبعادها (الوعي الذاتي، العلاقات الشفافة، المنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة) والمهارات السياسية بأبعادها (الفطنة الاجتماعية، القدرة على التواصل، التأثير العلاقتي، والإخلاص الواضح)، والتحليل على مستوى المنظمة (Organizational Level) متمثلا بالتجديد الاستراتيجي بأبعاده الثلاث (السياق، المحتوى، والعملية). واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وشملت (٩٠) كلية موزعة على ست جامعات حكومية عراقية لتمثل العينة على مستوى المنظمة، في حين بلغت العينة على مستوى الفرد (٢٦٦) قائدا (عميد، معاون عميد، رؤساء أقسام علمية). واستخدمت الدراسة عدد من الأساليب والبرامج الإحصائية للتأكد من صحة فرضياتها التي خضعت جميعها لاختبارات متعددة.

قيمة البحث: توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات كان أبرزها إن القيادة الحقيقية تؤثر في التجديد الاستراتيجي عند وجود المهارات السياسية كمتغير وسيط.

(٤٦)..... دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية

الكلمات الرئيسية: القيادة الحقيقية، الوعي الذاتي، العلاقات الشفافة، المنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة، والمهارات السياسية، الفطنة الاجتماعية، القدرة على التواصل، التأثير العلاقتي، الإخلاص الواضح، التجديد الاستراتيجي، السياق، المحتوى والعملية.

المقدمة:

إن كل من القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي أصبحا ذات أهمية متزايدة في الدراسات التنظيمية نتيجة التغيرات السريعة المستمرة في مختلف مجالات الحياة التنظيمية. وهذا ما أكده (Avolio and Gardner, 2005) بأن القيادة الحقيقية أصبحت البناء الجديد في مجال القيادة. ويرجع سبب ظهورها إلى الأوقات الصعبة والمضطربة. وكذلك أشارت (Muceldili et al,2013:674) بأن القيادة الحقيقية هي واحدة من الدعامات الناشئة في مجال القيادة منذ العقد الماضي.

حيث تحتاج المنظمات القادة الحقيقيين لمحاولة التأقلم والتعامل مع التجديد، والأوضاع المضطربة والتغيير الديناميكي في بيئة العمل عبر إحداث فرق جوهري في المنظمات من خلال مساعدة الموظفين لإيجاد المعنى والاتصال في العمل. بل يذهب الكاتب " بيل جورج" إلى أبعد من ذلك من خلال رؤيته للقيادة الحقيقية بأنها تمكن من إعادة اكتشاف الأسرار "لخلق قيمة دائمة". والقادة الحقيقيين يظهروا الشغف لهذا الغرض، وممارسة قيمهم بشكل مستمر، ويؤدوا بقلوبهم فضلا عن رؤوسهم. وقيمون علاقات طويلة الأجل وذات مغزى ويتسمون بالانضباط الذاتي للحصول على النتائج. وأنهم على دراية بأنفسهم (George,et al,2007:1). ويمثل التجديد الاستراتيجي التحدي الرئيسي الذي يواجه المديرين حول كيفية خلق تغييرات استراتيجية باستمرار من اجل مواءمة المنظمة مع التغيرات في الفرص والتهديدات البيئية، حيث يمكن أن تسمى عملية اعتماد وتنفيذ مثل هذه التغييرات الاستراتيجية بالتجديد الاستراتيجي (Worch,et al,2012:450). ومع ذلك وبغية الشروع في التجديد الاستراتيجي فان قادة المنظمات يجب أن يكونوا قادرين على ربط قراراتهم باستراتيجية المنظمة. وأن عملية التجديد الاستراتيجي تتطلب صناعة القرار كحد أدنى لتحديد مسار العمل الذي يوفر للشركة توجيهات رفيعة المستوى في ما يتعلق بالبدائل وبكيفية التعديل أو تحديد المقدرات الجديدة (Foss& Rodgers,2005:6).

ودراستنا الحالية تحاول تعزيز المعرفة المتعلقة بمفهوم القيادة الحقيقية، والتعرف على أهم أبعادها، وكذلك التعرف على مدى تأثير القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في الجامعات العراقية (عينة الدراسة).

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

أصبح التجديد الاستراتيجي المحور الرئيسي في حقل الإدارة الإستراتيجية في الآونة الأخيرة (Leavy,1997:283) نتيجة لما تشهده بيئة الأعمال اليوم من اضطرابا على نحو متزايد بحيث يجد المديرين وقادة المنظمات أنفسهم في مواجهة التغيرات السريعة والعميقة في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية. وإن هذه التغيرات الكبيرة التي تحدث، قد تسبب بقيام المنظمة بتغيير جوهري في واحد أو أكثر من جوانب الإستراتيجية والتنظيم، وأيضا قد تجري المنظمة تحولاً استراتيجياً لأن سوقها الأساسي قد نضجت أو أخذت في الانخفاض، مما يتسبب في قيام المنظمة بالبحث عن سبل جديدة للنمو. فضلاً عن هذه الأنواع من التحولات قد تنطوي على استبدال أجزاء مهمة من المنظمة وإستراتيجيتها، وتؤثر على توقعاتها طويلة الأجل (Worch et al,2012:445). وعليه يمثل التجديد الاستراتيجي تحدياً كبيراً بالنسبة للعديد من منظمات القطاع العام بمختلف دول العالم (Worch et al,2012:445). وذلك لأنه ليس كل عمليات إعادة التنظيم الاستراتيجي هي عمليات ناجحة وذات قيمة للمنظمة، وإنما تعتمد على طبيعة التجديد الاستراتيجي الذي تقوم به المنظمة (Scott, 2003:222). فضلاً عن ان التعامل مع التحولات والتغيرات في البيئة التنظيمية يحتاج إلى نمط قيادي غير تقليدي (Bass, 1998:18). ومما لاشك فيه أن القيادة الحقيقية هي احد أهم الأنماط القيادية التي ظهرت في مطلع الألفية الثالثة. والتي تزداد الحاجة إلى وجودها خصوصاً في ظل الاعتراف المتزايد من قبل العديد من الباحثين بأن المنظمات أصبحت ساحات سياسية Ferris et al,1983,1985: Mentzperg,2007). الأمر الذي يحتم على قادة المنظمات إذا ما ارادو تحقيق النجاح التنظيمي أن يمتلكوا المهارات السياسية. التي تعد واحدة من المقدرات الأكثر أهمية بالنسبة للأفراد، وخصوصاً القادة، التي يتوجب امتلاكها في بيئة العمل الحديثة Bing et

(٤٨)..... دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية

(al,2011:564). ومن خلال ما تقدم تبلورت فكرة الدراسة الحالية، من خلال ملاحظة أساسية، تتمثل في التأكيدات المتزايدة من قبل وزارة التعليم العالي بضرورة الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية بحيث تكون مخرجاتها مطابقة لمتطلبات سوق العمل، فضلا عن الارتقاء بتصنيف الجامعات العراقية عالميا، الأمر الذي يتطلب إحداث تغيير، تطوير، استبدال، وإعادة هيكلة لبعض المفاصل الضرورية (التجديد الاستراتيجي). وعليه يمكن أن تصاغ إشكالية الدراسة الحالية بالاتي: إن القيادة الحقيقية بأبعادها الأربعة، (الوعي الذاتي، العلاقات الشفافة، المنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة) تدعم تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي بأبعاده الثلاث، (السياق، المحتوى، والعملية) عندما يكون قادة الجامعات العراقية "عينة الدراسة" ماهرين سياسيا من خلال الأبعاد الأربعة الآتية (الفطنة الاجتماعية، القدرة على التواصل، التأثير العلاقتي، والإخلاص الواضح).

ثانياً: أهداف البحث

- ١- الإسهام في تقديم إيضاحا فكريا فلسفيا حول متغيرات الدراسة الثلاث، القيادة الحقيقية والمهارات السياسية والتجديد الاستراتيجي، وما يتصل بهما من أفكار.
- ٢- اختبار علاقات التأثير للقيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية كمتغير وسيط في الجامعات عينة الدراسة.
- ٣- إثارة اهتمام مجتمع الدراسة وعيبتها والمهتمين في حقل إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية بمتغيرات الدراسة وإمكانية الاستفادة من نتائجها والتوصيات التي ستتوصل إليها.

ثالثاً: أهمية البحث

- ١- تأتي أهمية بحثنا الحالي من أهمية متغيراته التي شكلت توليفة من ثلاث حقول معرفية متمثلة بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية، للخروج بحصيلة فكرية تتكامل فيها الأفكار المختلفة ، مع تحديد العلاقة بين هذه المتغيرات.
- ٢- يستمد بحثنا الحالي أهميته كونه تناول موضوع القيادة الحقيقية "Authentic Leadership" والذي لم يتسنى للباحث الاطلاع على دراسة عربية واحدة تناولت هذا المفهوم ،

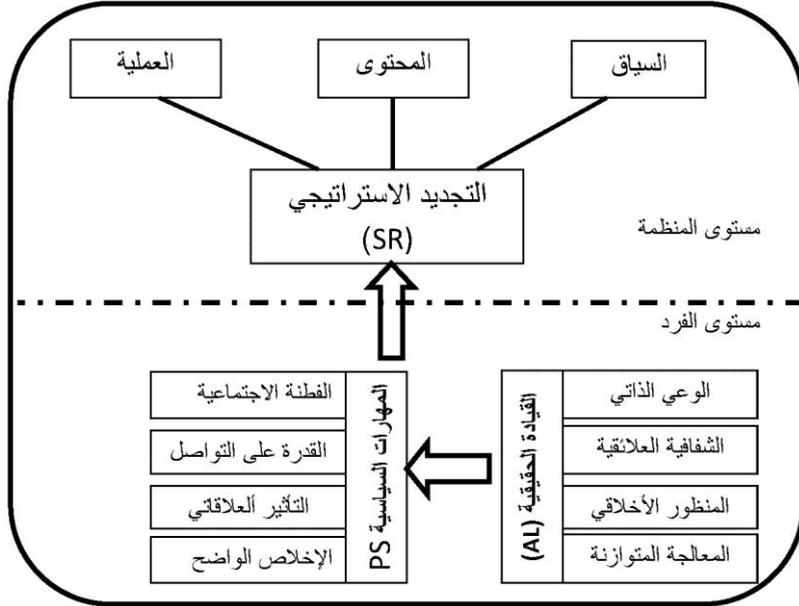
دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية.....(٤٩)

رغم الاعتراف المتزايد بأهميتها للمنظمات من قبل اغلب الباحثين الأجانب، فضلا عن ندرة الدراسات التي تناولت موضوع المهارة السياسية في بيئتنا العراقية، ويأتي سبب عزوف الباحثين للخوض في هذا المضمار وبيان أهمية المهارة السياسية بالنسبة لقيادة المنظمات وللعاملين على حد سواء، ضنا منهم أنها محصورة على المختصين بالعلوم السياسية والمهتمين بالشأن السياسي فحسب، متناسين إن المنظمات هي بطبيعتها ميدانا للعمل السياسي حسب وصف (Ferris et al, 2005,2007).

٣- يمكن أن تسهم هذه الدراسة بقدر ما في إفادة قادة الجامعات المبحوثة بما سيتوصل إليه البحث من نتائج تطبيقية.

رابعا: النموذج الفرضي للبحث وصياغة فرضياته

يبين هذا النموذج العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغير الدراسة التفسيري (المهارات السياسية) والمتغير الاستجابي (التجديد الاستراتيجي) على مستوى المنظمة كوحدة تحليل في ظل وجود المتغير الوسيط (المهارات السياسية) تمهيدا لصياغة فرضيات الدراسة وكالاتي:



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

(٥٠)..... دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية

استناداً إلى المخطط الفرضي أعلاه صيغت فرضيات البحث وكالاتي:

الفرضية الرئيسة: تؤثر القيادة الحقيقية معنوياً بشكل غير مباشر في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية ، وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١- تؤثر القيادة الحقيقية تأثيراً معنوياً غير مباشراً في (السياق) عن طريق الدور الوسيط للمهارات السياسية.

٢- تؤثر القيادة الحقيقية تأثيراً معنوياً غير مباشراً في (المحتوى) عن طريق الدور الوسيط للمهارات السياسية

٣- تؤثر القيادة الحقيقية تأثيراً معنوياً غير مباشراً في (العملية) عن طريق الدور الوسيط للمهارات السياسية.

خامساً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار ستة جامعات عراقية رسمية لتكون مجتمعاً لدراستنا الحالية ، إذ بلغت عينة بحثنا الحالي (٢٦٦) قائداً (عميد كلية، م. عميد، رئيس قسم) من أصل المجتمع البالغ

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{d^2(N-1) + Z^2P(1-P)} \quad (\text{Daniel, 1999})$$

حيث إن:

جدول (١) متغيرات معادلة حجم العينة

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

المصدر: الباحث اعتماداً على

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

وعند التعويض بهذه المعادلة:

$$n = \frac{647(1.694)^2(0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2(647-1)+(1.964)^2(0.5)(1-0.5)} = 242 \text{ فرداً}$$

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية(51)

وأيضاً نحصل على نفس حجم العينة (٢٤٢) فرداً عند استخدام طريقة جدول حجم العينة للباحثات (Krejcie & Morgan,1970:607). وعليه فإن حجم العينة يجب أن يكون (n=٢٤٢)، ولهذا تم اختيار العينة عشوائياً، وأصبح حجم العينة (n=266) فرداً، وهي مناسبة للعدد المطلوب.

والجدول (٢) يصف الجامعات الممكن الوصول إليها وحجم العينة على مستوى المنظمة والفرد والاستمارات المسترجعة.

جدول(٢) الجامعات عينت الدراسة

ت	الجامعة الممكن الوصول إليها	حجم العينة	الاستمارات المسترجعة
١	جامعة الكوفة	٩٥	٧٦
٢	جامعة كربلاء	٦٠	٣٦
٣	جامعة بابل	٧٥	٥٥
٤	جامعة القادسية	٧٠	٤١
٥	جامعة الفرات الأوسط التقنية	٦٠	٤٤
٦	جامعة القاسم الخضراء	٢٠	١٤
	المجموع	٣٨٠	٢٦٦

المصدر: إعداد الباحث

سادساً: اختبارات صدق مقياس الدراسة

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

١- الصدق الظاهري:

من اجل اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة تمت الاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين لأخذ آرائهم والاستفادة من خبرتهم من اجل تعديل الاستبانة والخروج بها على صورتها الحالية، بعد إعدادها من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المختصين ومن لديهم خبرة في هذا المجال للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة بعد أن زودهم الباحث بأهداف الدراسة، وأعتبر الباحث حصول الفقرة على نسبة (٧٥٪) من الخبراء عليها فقرة صالحة تماشياً مع توصية (بلوم وآخرون، ١٩٨٣: ١٢٦) "إذا حصلت نسبة الاتفاق بين المحكمين ٧٥٪ أو أكثر يمكن الشعور بارتياح من حيث

(٥٢)..... دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية

صدق الاختبار". ومن خلال الملاحظات ثم إجراء التعديلات والإضافات.

٢- ثبات المقياس:

من أجل التحقق من ثبات الأداة التي تم استخدامها في الدراسة جرى حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة المقياس، وللتأكد من إن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه والثبت من صدقها من خلال معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، وعلى الرغم من عدم وجود قاعدة أساسية تتحدد فيها القيمة المناسبة فعلا لقيم ألفا، إلا أن (Sekaran,2003:20) يشير الى ان هنالك شبه اتفاق على ان البحوث التطبيقية الإدارية تستلزم أن يكون معامل (Alpha) اكبر أو يساوي (0.60) ومن هنا فان الجدول (٣) يشير إلى تحقق هذا الشرط لجميع الفقرات.

جدول (٣) معاملات ثبات مقياس الدراسة

المتغير	أبعاد أداة المقياس	الاختصار	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
القيادة الحقيقية AL	AL			
	العلاقات الشفافة	AL1	5	0.892
	المنظور الأخلاقي	AL2	4	0.863
	المعالجة المتوازنة	AL3	4	0.924
	الوعي الذاتي	AL4	4	0.941
المهارات السياسية PS	PS			
	القدرة على بناء العلاقات	PS1	5	0.938
	التأثير العلاقتي	PS2	5	0.958
	الفطنة الاجتماعية	PS3	6	0.956
	الإخلاص الواضح	PS4	4	0.924
التجديد الاستراتيجي SR	SR			
	السياق	SR1	10	0.914
	المحتوى	SR2	14	0.913
	العملية	SR3	7	0.896
	جميع الفقرات			0.983

المصدر: الباحث اعتمادا على

المبحث الثاني

الجانب النظري

• المتغير الأول: القيادة الحقيقية

أولاً: مفهوم القيادة الحقيقية Authentic Leadership Concept

جاء لمصطلح (Authentic) في قاموس أكسفورد عدة معاني هي بأنها: (١) معرفة الشيء بكونه حقيقيا (Real) وواقعيًا (Genuine) وليس نسخة (بل الأصل). (٢) صحيح (True) ودقيق والعكس منه غير صحيح مثل السيرة الحقيقية للحياة في الصحراء والصوت الحقيقي للأمريكان السود (٣). هي تماما طبق الأصل مثل النموذج الأصلي لمدينة تاريخية. وفي نفس القاموس جاء مصطلح (Authenticity) كاسم غير معدود يدل على كون الشيء حقيقيا أو أصليا (Original) (Hornby, 2005: 87-88). وكذلك حمل قاموس ويبستر اون لاين معاني متعددة لمصطلح (Authentic) هي: (١) من له سلطة متأصلة على الضد مما هو زائف، كاذب، مزور، أو ملفق، لذا فهو يدعم ما هو حقيقي وغير مشكوك فيه. (٢) سلطوي أو موثوق (Authoritative). (٣) ذو سلطة حقيقية موثوقة وذات مصداقية. (٤) ممنوح كل الإجراءات الشكلية القانونية. (٥) ذات علاقة بالنوتات الموسيقية الأصلية بما يميزه عن الألحان المسروقة. وتدور المعاني الواردة في القواميس أعلاه على ان مصطلح (Authentic) يتمحور حول كون الشيء حقيقيا أو أصليا. وتجدر الإشارة الى ان موضوع القيادة الحقيقية هو من المواضيع الحديثة والتي تزايدت الحاجة إليها في مطلع الألفية الثالثة وذلك نتيجة لانعدام ثقة المرؤوسين بقادتهم. وهذا المعنى نجده في دراسة الباحث (George et al, 2007: 1) الذي أشار إلى تنامي انعدام الثقة من جانب الأفراد بالقيادة بشكل معمق. مما يزيد حاجتنا إلى نوع جديد من كبار رجال الأعمال في القرن الحادي والعشرين. إلا إن لمصطلح الحقيقية او الأصالة ارث تاريخي عميق حيث تعود جذور هذا المصطلح الى الحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية). وهذا ما أشار إليه عدد من الباحثين والذين يرون إن أصل كلمة (Authentic) يرجع إلى الفلسفة الإغريقية والى المقولة الشهيرة "بولونيوس" "Polonius" "املك نفسك تكون صحيحا" (Avolio&Gardner, 2005: 319) "To thine own self be true".

وأخذت نظرية القيادة الحقيقية بالظهور خلال السنوات القليلة الماضية من خلال تقاطع أديبات العلماء المهتمين بمجالات القيادة، والأخلاق، والسلوك التنظيمي الإيجابي (Harter, 2002: 382). ويعد (Luthans & Avolio, 2003) أول من استخدموا وعرفوا القيادة الحقيقية. وأنهم استخدموا مصطلح (Authentic) لوصف العناصر الحقيقية (genuine elements) والأساسية، لتطور القيادة الإيجابية (Luthans & Avolio, 2009: 303). إلا إن "جاندنر" (Gardner, 2011: 1123) رأي آخر حيث يرى بأن المحاولات

الأولى لتحديد وتفعيل بنية القيادة الحقيقية والقيادة غير الحقيقية (الزائفة) بشكل رسمي جاءت عن طريق (Henderson and Hoy (1983 اللذان أشارا إلى إن القيادة الحقيقية تشمل ثلاثة عناصر هي: (١) قبول المسؤولية الشخصية والتنظيمية للأعمال والنتائج والأخطاء. (٢) عدم استغلال المرؤوسين. و(٣) بروز الذات فوق متطلبات الدور. في حين تنطوي القيادة غير الحقيقية (الزائفة) على مستويات منخفضة من هذه المكونات، أي غياب المساءلة واستغلال المرؤوسين، وبروز الدور أكثر من الذات. وفي هذا الصدد يشير (Emuwa,2013:45) إلى إن جوهر القيادة الحقيقية يمتد إلى أبعد من أصالة القائد كشخص ليشمل العلاقات الحقيقية مع الأتباع. وتتميز هذه العلاقة ب: (أ) الشفافية والانفتاح والثقة، (ب) التوجيه نحو الأهداف المستحقة، و(ج) التركيز على تنمية الأتباع. ونتيجة لذلك، تنعكس أعمال القادة الحقيقيين على سلوكيات الأتباع". وان دراسة القيادة الحقيقية ترتقي بتقسيمات القيادة إلى آفاق جديدة، حيث إنها تأخذ في الاعتبار شخص القائد كنمط فردي متأصل في كل شخص. وعلى وجه التحديد تشمل القيادة الحقيقية الجوانب المتعلقة ببنية القيادة، وكذلك فإنها تذهب أعمق من ذلك من خلال دراسة ليس فقط السلوكيات المرتبطة بنمط القيادة، ولكن قدرة القادة على معرفة أنفسهم واستخدام هذه المعرفة مع التعلم لتطوير الأتباع (Walumbwa ,et al,2011:111). ويشير جوهر القيادة الحقيقية إلى الصفات التي تتعلق بالذات الحقيقية أو النواة الداخلية، والتخلي عن تلك الصفات الذاتية الزائفة أو غير الحقيقية. وتركز القيادة الحقيقية على تطوير معرفة الذات والوعي الذاتي وتشرط التعرف والإقرار بأهمية البوصلة الأخلاقية والمعايير الأخلاقية العالية لتوجيه سلوك القيادة (Ford &Harding,2011:465). وكذلك تعرف القيادة الحقيقية بأنها نمط السلوك القيادي الذي يوجه ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، لتعزيز الوعي الذاتي، منظور الأخلاق الداخلية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية العلائقية من جانب قادة العمل مع المرؤوسين، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية (Rego,et al,2014:210). ويتضح من خلال تحليل آراء الكتاب والباحثين أعلاه أن القيادة الحقيقية تتسم بعدد من النقاط هي:

١- توصف القيادة الحقيقية بأنها بناء إيجابي وتم ربطها بأوصاف مثل الأصالة والموثوقية، الجديرة بالثقة، الحقيقية، الصحيحة فضلاً عن أن معرفة الذات والوفاء

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية(٥٥)

للنفس هي من الصفات الأساسية للقيادة الحقيقية.

٢- تركز القيادة الحقيقية على تطوير العلاقات الصادقة والمفتوحة، والشفافة بين القادة والرؤوسين.

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

ثانياً: أبعاد القيادة الحقيقية.

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

١. الوعي الذاتي Self-awareness

يشير الوعي الذاتي إلى جوانب مختلفة للقيادة والتي تنطوي على وعيهم بالقيم والمشاعر، والأهداف والغايات، وكذلك وعي القادة بشدة أفعالهم على الموظفين. ومعرفة الذات تعني أكثر من إدراك الأفكار والقيم، والدوافع، بل تعني أيضاً الوعي بالمشاعر الذاتية، فضلاً عن المعرفة بالجوانب الداخلية المتناقضة (Valsania , et al,2012:562).

٢. الشفافية العلائقية relational transparency

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

٣. منظور الأخلاق الداخلية internalized moral perspective

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

٤. المعالجة المتوازنة Balanced processing

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

• المتغير الثاني(الوسيط): المهارات السياسية

أولاً: مفهوم المهارات السياسية.

كان (Pfeffer,1981) احد الأوائل الذين استخدموا مصطلح المهارة السياسية. و أشار إلى أن الأفراد بحاجة لامتلاك المهارات السياسية ليكونوا فعالين في المنظمات ودعا الباحثون إلى إجراء دراسات لفهم أفضل لهذا البناء. وفي نفس العام اقترح (Fernandez 1981) بضرورة التأكيد على أهمية تدريب المديرين التنفيذيين على فهم الجوانب السياسية للإدارة (Ferris et al. 1993: 48). وهناك عدد من الباحثين الذين تطرقوا إلى مفهوم المهارات السياسية. اذ عرفها (Mintberg,1983:158) بأنها الاستعداد لبذل الطاقة في السعي لتحقيق أهداف سياسية. ووصفها(Ferris et al, 2005: 127) بأنها "القدرة على فهم الآخرين بشكل فعال في العمل، واستخدام هذه المعرفة للتأثير على الآخرين للتصرف بطرق تعزز أهداف المرء الشخصية و / أو التنظيمية. وعبر(Kapoutsis et al,2011:124) عن المهارة السياسية بالقدرة على قراءة وفهم الأفراد والحالات في مكان العمل، والعمل على مثل هذه المعرفة للتأثير على الآخرين بحيث يمكن من خلالها تحقيق الأهداف. وأشار(Blicke et

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية(5٧)

al,2011:137) بأنها امتلاك المقدرات الاجتماعية التي تعزز الأهداف الشخصية و / أو التنظيمية من خلال فهمهم وتأثيرهم على الآخرين في التفاعلات الاجتماعية في العمل.

وصور (Ewen,et al,2013:517) المهارة السياسية بأنها خاصة وميزة، والقادة الذين يملكونها يجمعون بين الفطنة الاجتماعية مع القدرة على التكيف وتعديل سلوكهم ليتناسب مع المطالب الموقفية المختلفة في الطريقة التي تلهم الثقة والدعم والسيطرة والتأثير في استجابات الآخرين، كما يظهروا الصدق والإخلاص، بحيث يعكس هؤلاء القادة الشعور بالأمن الشخصي والهدوء والثقة بالنفس التي تجذب الآخرين وتعطيهم شعور بالراحة والطمأنينة. وأيضا عرفها (Robbins&Judge,2013:421) بأنها القدرة على التأثير على الآخرين بطريقة تعزز الأهداف الشخصية.

واستناداً إلى المفاهيم أعلاه يتضح إن المهارة السياسية هي القدرة التي يتمتع بها الأفراد للجمع بين الفهم الواسع للأوضاع الاجتماعية مع القدرة على التحكم بالسلوك بطريقة توحى للثقة والإخلاص وتسمح بتحقيق أقصى قدر من التأثير وبناء العلاقات من أجل تحقيق أهداف المنظمة، الفريق، والفرد.

ثانياً: أبعاد المهارة السياسية

أ. الفطنة الاجتماعية Social Astuteness

توصف الفطنة الاجتماعية بأنها مهارة التعامل مع الآخرين بحيث تسمح للفرد للتفسير والاستجابة بشكل فعال لحالات العمل. ويمكن للقادة الفطنين اجتماعياً من سرعة تقييم الأوضاع، وتحديد الطرق البديلة لمعالجة الوضع، والقيام باختيار السلوك الصحيح باستمرار (Moss&Barbuto,2010:159).

ب. التأثير العلاقتي Interpersonal Influence

التأثير العلاقتي هو نمط شخصي يستطيع بواسطته الفرد إقناع الآخرين عن طريق إضافة تأثيرات حيوية في مهاراته السياسية لإقناع الأشخاص (Chaudhry,et al,2012:122).

ويتسم الأفراد المهرة سياسياً بأنهم يفهمون بالضبط تفاصيل الأحداث وهم مقنعون بشكل جيد، وينظر إلى الأفراد ذوي مهارات التأثير العلاقتي العالي بأنهم أفراد

منتجين (Atay,2010:77).

ج. القدرة على التواصل: Networking ability

إن القدرة على إقامة الروابط الشبكية تمثل قدرة الحصول على اتصالات فعالة والوصول إلى الأفراد والجماعات المهمين. كما إن مدى اتساع شبكات الأفراد واتصالاتهم توفر منظور ذات نطاق أوسع ضمن البيئة، فضلاً عن أنها تساعد على تحديد الفرص المتاحة (McAllister,et al,2015:27).

د. الإخلاص الواضح: Apparent sincerity

الإخلاص الواضح هو القدرة على نقل الأفكار وتنفيذ السلوكيات بطرق مخلصية وحقيقية من شأنها أن تفسر على أنها أصيلة من قبل الآخرين (McAllister et al,2015:27). ويشير (Kotter,1982) بأن أفضل المديرين هم الذين يستخدمون مجموعة متنوعة وواسعة من تكتيكات التأثير، والتي تتطلب أيضاً قدر أكبر من المهارة. ويلاحظ Jones (1990) أن محاولات التأثير الناجحة هي فقط التي تصور للتابعين الأهداف بأنها لا تستند إلى دوافع خفية. وإن نجاح القائد وفعالته يعتمد على ثقة أتباعه بأن قائدهم يتصرف في مصلحتهم. والإخلاص الواضح يزيد من مستوى ثقة الزملاء في قائدهم لأنه يظهر مستويات عالية من النزاهة والصدق (Moss&Barbuto,2010:161)

• المتغير الثالث (المعتمد) التجديد الاستراتيجي Strategic Renewal

أولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي.

إن للتجديد الاستراتيجي دلالات تغيير إستراتيجية وتنظيمية تنطوي على إعادة تعريف مفهوم الأعمال، وإعادة التنظيم، وإدخال تغييرات واسعة في الأنظمة من أجل الابتكار، وأيضاً يشير إلى الجهود الحازمة التي تؤدي إلى تغييرات كبيرة على إستراتيجية الأعمال أو على مستوى المنظمة أو الهيكل التنظيمي. (Sáez-Martínez & González, 2011:43) وبشكل أكثر تحديداً تشير (Van de Ven and Poole, 1995) إلى التجديد الاستراتيجي باعتباره الاختلاف في الشكل والجودة أو الحالة على مر الزمن من خلال موازنة المنظمة مع البيئة. وفي الحقيقة يحدث التجديد الاستراتيجي عندما تستخدم حلول جديدة (Stienstra, 2008:30). ويرى (Albert, 2013:62) إن التجديد

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية(٥٩)

الاستراتيجي هو عملية مستمرة وتطويرية تستدعي تغيير في اختيارات أنشطة الشركة ومخرجاتها. وحدد (Leng,2012:10) أربعة خصائص هامة لعملية التجديد الاستراتيجي، وهي: (١) يجب أن تكون لعملية التجديد الاستراتيجي في المنظمة القدرة على التأثير بشكل كبير على التوقعات طويلة الأجل للمنظمة. (٢) يشمل التجديد الاستراتيجي على عملية التجديد (العملية) والجودة أو الحالة التي تتجدد (المحتوى)، والشيء المتجدد "النتيجة" (٣) التجديد الاستراتيجي في المنظمة ينطوي على انتعاش أو استبدال الصفات الإستراتيجية بشكل (كامل أو جزئي) (مثل الأهداف والمنتجات والخدمات والموارد والقدرات، وغيرها) في المنظمة (٤) هذا ويتم انتعاش أو استبدال الصفات الاستراتيجية بهدف توفير أساس للنمو في المستقبل أو تطوير المنظمة على أساس هذه الخصائص التي تم تحديدها.

ثانياً: أبعاد التجديد الاستراتيجي.

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

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

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

٣- بعد العملية ويشمل (أ) تكرار أعمال التجديد، (ب) تقلب أعمال التجديد الاستراتيجي.

المبحث الثالث

الجانب العملي

اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية

(٦٠)..... دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية

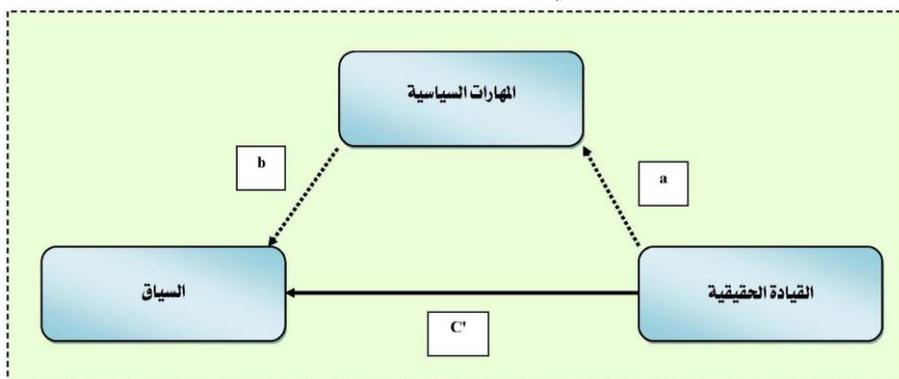
تؤثر القيادة الحقيقية تأثيراً معنوياً غير مباشراً في التجديد الاستراتيجي عن طريق الدور الوسيط للمهارات السياسية.

قبل البدء باختبار الفرضية الرئيسية يتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى

تؤثر القيادة الحقيقية تأثيراً معنوياً غير مباشراً في (السياق) عن طريق الدور الوسيط للمهارات السياسية.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى الموضحة في الشكل (٢) يتطلب إجراء تحليل الانحدار المتدرج لمعرفة تأثير المتغير المستقل (القيادة الحقيقية) في المتغير المعتمد (السياق) بوجود المهارات السياسية كمتغير وسيط كما في الجدول (٤) أدناه بعد القيادة الحقيقية والسياسي.



الشكل (٢) نموذج تأثير القيادة الحقيقية في السياق بوجود المهارات السياسية كمتغير وسيط

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (٤)

تحليل الانحدار المتدرج لتأثير القيادة الحقيقية في السياق بوجود المهارات السياسية كمتغير وسيط

المؤشرات	B	t-cal	F	R2	Adj-R2
Model 1					
القيادة الحقيقية	0.734	17.548	307.940	0.538	0.537
Model 2					
المهارات السياسية	0.149	2.100			
القيادة الحقيقية	0.680	9.604	253.295	0.658	0.656

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية(٦١)

• Dependent Variable (y1) (السياق)

ومن اجل الحكم على نوع العلاقة الوسيطة للمهارات السياسية (وسيط تام أو وسيط جزئي) يتم إجراء نماذج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد الآتية:

الجدول (٥) نتائج اختبار الانحدار البسيط والمتعدد

STEP	PATH	α	SE	β
1	c	0.787	0.045	0.734
2	a	0.846	0.031	0.861
3-4	b	0.742	0.077	0.680
	c'	0.159	0.076	0.149

المصدر: من إعداد الباحث

تشير نتائج الجدول (٥) إن تأثير المتغير الوسيط للمهارات السياسية هو تأثير جزئي استنادا إلى قيمة معامل بيتا في المسار (c') والبالغة (0.149) وهي اقل من قيمتها في المسار (c) (0.734) .

ومن اجل اختبار معنوية النموذج يتطلب إجراء اختبار (Sobel) الموضحة في الجدول (٦) والتي تشير إلى معنوية العلاقة الوسيطة للمهارات السياسية بين القيادة الحقيقية والسياق استنادا إلى قيمة (Z-value) البالغة (9.087) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96).

وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول (٦) نتائج اختبار (Sobel)

Indirect Effect	(a*b)	0.628
Sobel's SE	$\sqrt{(a * SEb)^2 + (b * SEa)^2}$	0.069
Z	Indirect Effect/Sobel's SE	9.087
P		0.000
Standardized Indirect Effect	($\beta a * \beta b$)	0.585
Portion of (X>y) Due to M	(c-c')/c	79.8%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

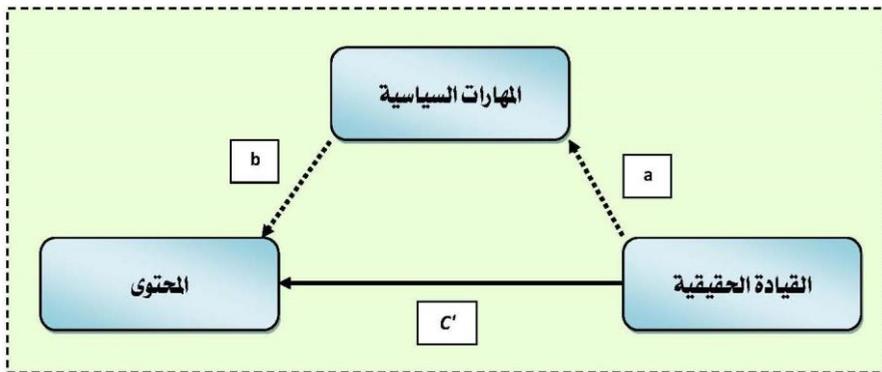
- Jason b., Sobel Test, university of south florida, xls software spreadsheet, 2009.
- Reuben M. Baron , David A. Kenny , The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51(6) ,1986.

(٦٢)..... دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية

الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر القيادة الحقيقية تأثيراً معنوياً غير مباشراً في (المحتوى) عن طريق الدور الوسيط للمهارات السياسية.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية الموضحة في الشكل (٣) يتطلب إجراء تحليل الانحدار المتدرج لمعرفة تأثير المتغير المستقل (القيادة الحقيقية) في المتغير المعتمد (المحتوى) بوجود المهارات السياسية كمتغير وسيط كما في الجدول (٧) أدناه



الشكل (٣) نموذج تأثير القيادة الحقيقية في المحتوى بوجود المهارات السياسية

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (٧)

تحليل الانحدار المتدرج لتأثير القيادة الحقيقية في المحتوى بوجود المهارات السياسية كمتغير وسيط

المؤشرات	B	t-cal	F	R2	Adj-R2
Model 1					
القيادة الحقيقية	0.760	19.020	361.743	0.578	0.577
Model 2					
المهارات السياسية	0.245	3.530			
القيادة الحقيقية	0.599	8.617	268.191	0.671	0.668

• Dependent Variable (y2) (المحتوى)

ومن أجل التعرف على نوع العلاقة الوسيطة للمهارات السياسية (وسيط تام أو وسيط جزئي) يتم إجراء نماذج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد الآتية:

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية(٦٣)

الجدول (٨) نتائج اختبار الانحدار البسيط والمتعدد

STEP	PATH	α	SE	β
1	c	0.931	0.049	0.760
2	a	0.846	0.031	0.861
3-4	b	0.746	0.087	0.599
	c'	0.300	0.085	0.245

المصدر: من إعداد الباحث

تشير نتائج الجدول (٨) إن تأثير المتغير الوسيط المهارات السياسية هو تأثير جزئي استنادا إلى قيمة معامل بيتا في المسار (c') والبالغة (0.245) وهي اقل من قيمتها في المسار (c) (0.760) .

ومن اجل اختبار معنوية النموذج يتطلب إجراء اختبار (Sobel) الموضحة في الجدول (٩) والتي تشير إلى معنوية العلاقة الوسيطة للمهارات السياسية بين القيادة الحقيقية والمحتوى استنادا الى قيمة (Z-value) البالغة (8.180) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96). وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

جدول (٩) نتائج اختبار (Sobel)

Indirect Effect	(a*b)	0.631
Sobel's SE	$\sqrt{(a * SEb)^2 + (b * SEa)^2}$	0.077
Z	Indirect Effect/Sobel's SE	8.180
P		0.000
Standardized Indirect Effect	($\beta a * \beta b$)	0.516
Portion of (X>y) Due to M	(c-c')/c	67.8%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Jason b. ,Sobel Test ,university of south florida ,xls software spreadsheet,2009.
- Reuben M. Baron , David A. Kenny , The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51(6) ,1986.

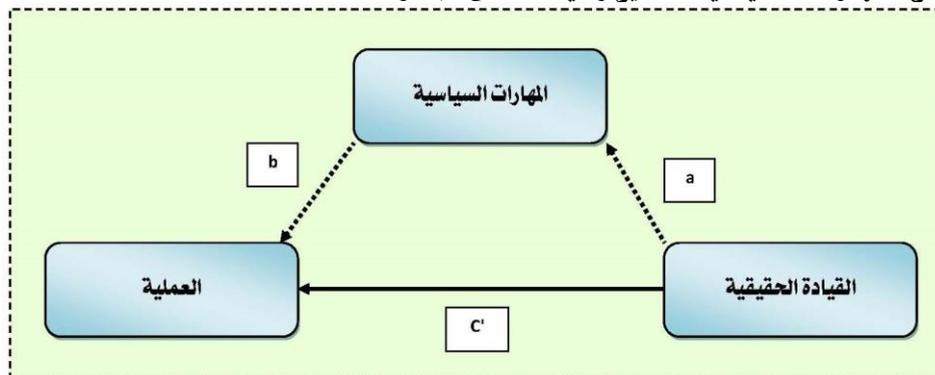
الفرضية الفرعية الثالثة:

تؤثر القيادة الحقيقية تأثيرا معنويا غير مباشرا في (العملية) عن طريق الدور الوسيط

(٦٤)..... دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية

للمهارات السياسية.

من اجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية الموضحة في الشكل (٤) يتطلب إجراء تحليل الانحدار المتدرج لمعرفة تأثير المتغير المستقل (القيادة الحقيقية) في المتغير المعتمد (العملية) بوجود المهارات السياسية كمتغير وسيط كما في الجدول (١٠) أدناه.



الشكل (٤) أنموذج تأثير القيادة الحقيقية في (العملية) بوجود المهارات السياسية كمتغير وسيط

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (١٠)

تحليل الانحدار المتدرج لتأثير القيادة الحقيقية في العملية بوجود المهارات السياسية كمتغير وسيط

المؤشرات	B	t-cal	F	R2	Adj-R2
Model 1					
القيادة الحقيقية	0.628	13.098	171.564	0.394	0.392
Model 2					
المهارات السياسية	0.218	2.432			
القيادة الحقيقية	0.476	5.314	108.751	0.453	0.448

• Dependent Variable (y3) (العملية)

ومن اجل التعرف على نوع العلاقة الوسيطة للمهارات السياسية (وسيط تام أو وسيط جزئي) يتم إجراء نماذج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد الآتية:

الجدول (١١) نتائج اختبار الانحدار البسيط والمتعدد

STEP	PATH	α	SE	β
1	c	0.683	0.052	0.628
2	a	0.846	0.031	0.861
3-4	b	0.523	0.099	0.476
	c'	0.237	0.097	0.218

المصدر: إعداد الباحث

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية(٦٥)

تشير نتائج الجدول (١١) إن تأثير المتغير الوسيط المهارات السياسية هو تأثير جزئي استنادا إلى قيمة معامل بيتا في المسار (c') والبالغة (0.218) وهي اقل من قيمتها في المسار (c) (0.628) . ومن اجل اختبار معنوية النموذج يتطلب إجراء التعويضات للنتائج في اختبار (Sobel) الموضحة في الجدول (١٢) والتي تشير إلى معنوية العلاقة الوسيطة للمهارات السياسية بين القيادة الحقيقية والعملية استنادا إلى قيمة (Z-value) البالغة (5.225) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96). وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول (١٢) نتائج اختبار (Sobel)

Indirect Effect	(a*b)	0.446
Sobel's SE	$\sqrt{(a * SEb)^2 + (b * SEa)^2}$	0.085
Z	Indirect Effect/Sobel's SE	5.225
P		0.000
Standardized Indirect Effect	($\beta a * \beta b$)	0.410
Portion of (X ...>y) Due to M	(c-c')/c	65.3%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على:

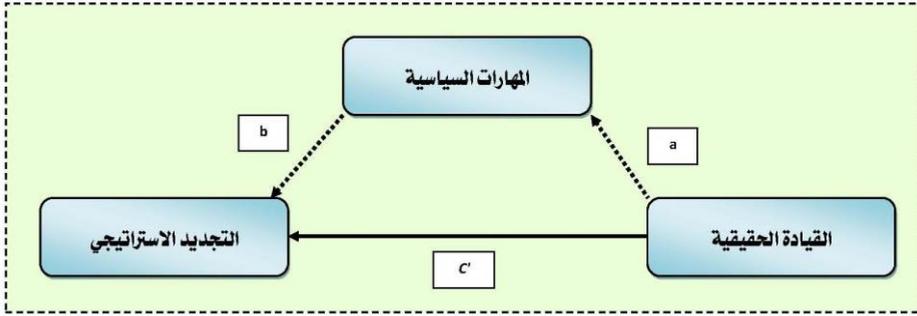
- Jason b. ,Sobel Test ,university of south florida ,xls software spreadsheet,2009.
- Reuben M. Baron , David A. Kenny , The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51(6) ,1986.

بناءً على ما تقدم وبعد إن تم اختبار الفرضيات الفرعية، ينبغي أن تثبت صحة الفرضية الرئيسية أو عدم صحتها و كما يأتي:
الفرضية الرئيسية/

تؤثر القيادة الحقيقية تأثيراً معنوياً غير مباشراً في (التجديد الاستراتيجي) عن طريق الدور الوسيط للمهارات السياسية.

من اجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية الموضحة في الشكل (٥) يتطلب إجراء تحليل الانحدار المتدرج لمعرفة تأثير المتغير المستقل (القيادة الحقيقية) في المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي) بوجود المهارات السياسية كمتغير وسيط كما في الجدول (١٣) أدناه.

(٦٦)..... دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية



الشكل (٥) نموذج تأثير القيادة الحقيقية في (التجديد الاستراتيجي) بوجود المهارات السياسية

المصدر: إعداد الباحث

الجدول (١٣) تحليل الانحدار المتدرج لتأثير القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي بوجود المهارات السياسية كمتغير وسيط

المؤشرات	B	t-cal	F	R2	Adj-R2
Model 1					
القيادة الحقيقية	0.771	19.665	386.722	0.594	0.593
Model 2					
المهارات السياسية	0.224	3.368			
القيادة الحقيقية	0.636	9.572	305.540	0.699	0.697

• Dependent Variable (Y) (التجديد الاستراتيجي)

ومن اجل التعرف على العلاقة التوسطية يتم إجراء نماذج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد الآتية:

الجدول (١٤) نتائج اختبار الانحدار البسيط والمتعدد

STEP	PATH	α	SE	β
1	c	0.800	0.041	0.771
2	a	0.846	0.031	0.861
3-4	b	0.671	0.07	0.636
	c'	0.232	0.069	0.224

المصدر: الباحث

تشير نتائج الجدول (١٤) إن تأثير المتغير الوسيط المهارات السياسية هو تأثير جزئي استنادا إلى قيمة معامل بيتا في المسار (c) والبالغة (0.224) وهي اقل من قيمتها في المسار (c)

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية(6٧)

(0.771) . ومن اجل اختبار معنوية النموذج يتطلب إجراء التعويضات للنتائج في اختبار (Sobel) الموضحة في الجدول (١٥) والتي تشير إلى معنوية العلاقة الوسطية للمهارات السياسية بين القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي استنادا إلى قيمة (Z-value) البالغة (8.917) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96). مما يؤكد تحقق الفرضية الرئيسة. وهذا يتوافق مع النتائج التي خلصت إليها دراسة كل من (Ferris et al, 2005;) (Sunindijo,2012).

الجدول (١٥) نتائج اختبار (Sobel)

Indirect Effect	(a*b)	0.568
Sobels SE	$\sqrt{(a * SEb)^2 + (b * SEa)^2}$	0.063
Z	Indirect Effect/Sobel's SE	9.044
P		0.000
Standardized Indirect Effect	($\beta a * \beta b$)	0.548
Portion of (X>y) Due to M	(c-c')/c	71.0%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على:

- Jason b. Sobel Test, university of south florida, xls software spreadsheet, 2009.
- Reuben M. Baron, David A. Kenny, The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51(6),1986.

الجدول يخلص (١٦) العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة

التأثير الكلي	التأثير		المتغير المستجيب	المتغير الوسيط	المتغير التفسيري
	غير مباشر	مباشر			
0.787	0.628	0.159	السياق	المهارات السياسية	القيادة الحقيقية
0.931	0.631	0.300	المحتوى	المهارات السياسية	القيادة الحقيقية
0.683	0.446	0.237	العملية	المهارات السياسية	القيادة الحقيقية
0.800	0.568	0.232	التجديد الاستراتيجي	المهارات السياسية	القيادة الحقيقية

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على النتائج أعلاه

وفي ضوء ما جاءت به نتائج تحليل الفرضيات الرئيسة والفرعية للبحث، يمكن تلخيص هذه النتائج في الجدول (١٧) أدناه.

(٦٨)..... دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية

جدول (١٧) ملخص نتائج الدراسة الثالثة (الدور الوسيط)

النتيجة	منطوق الفرضية	اسم الفرضية
تدعم بشكل جزئي	عن طريق الدور الوسيط للمهارات السياسية	الفرضية الرئيسية للدراسة
تدعم	عن طريق الدور الوسيط للمهارات السياسية	الفرضية الفرعية الأولى
تدعم	عن طريق الدور الوسيط للمهارات السياسية	الفرضية الفرعية الثانية
تدعم	عن طريق الدور الوسيط للمهارات السياسية	الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر: إعداد الباحث

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات

١- تعد القيادة الحقيقية احد احدث الأنماط القيادية التي شهدنا عصرنا الحالي وتمثل خلاصة التطور التاريخي للنظريات القيادية. وعلى الرغم من إن جذورها التاريخية ترجع إلى عقد ثمانينيات القرن المنصرم، إلا إن تجسيد هذا النمط القيادي مفهومًا وممارسة لم يحدث إلا عند مطلع الألفية الثالثة.

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

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

٤- اتضح إن وجود القادة الحقيقيون في الجامعات المبحوثة يسهم مساهمة فعالة ويؤثر تأثيرًا معنويًا في أنشطة التجديد الاستراتيجي من خلال الدور الهام للمهارات السياسية، وهذا يعني إن قادة الجامعات المبحوثة ذوي المهارات السياسية يمكنهم من تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي بشكل أفضل.

دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية(٦٩)

٥- يلعب قادة الجامعات ذوي المهارات السياسية دورا كبيرا في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي المتعلقة ببعدها السياقي، حيث إنها تمكنهم من القيام بالأعمال الإستراتيجية التي تعتمد على المبادرات الداخلية، والاعتماد بالتعاقدات الاستثمارية على الأفكار المقدمة من منتسبيها.

٦- للمهارات السياسية دورا معنويا غير مباشر في تنفيذ إجراءات التجديد الاستراتيجي المتعلقة ببعدها المحتوي. حيث يستطيع القادة ذوي المهارات السياسية من تعديل وتحسين الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعات بشكل مستمر، فضلا عن المراقبة والتقييم المستمرين لمستوى التزامها.

٧- يستطيع قادة الجامعات المبحوثة ذوي المهارات السياسية من تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي المتعلقة ببعدها العملية، إذ يعمل القادة الماهرين سياسيا على تكرار إجراءات التجديد الاستراتيجي المخططة وتطويرها بصورة مستمرة.

ثانياً: التوصيات

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

٢- ضرورة إقامة ندوات وورش عمل لترسيخ مفهوم التجديد الاستراتيجي وآليات تطبيقه من قبل المنظمات المبحوثة لإزالة العقبات العالقة أمام تنفيذه.

٣- يتطلب من عينة الدراسة زيادة التركيز والاهتمام بالمهارات السياسية من خلال الاهتمام ببعدها القدرة على التواصل والتأثير العلاقتي لمساهمتها الفعالة في إحداث التجديد الاستراتيجي.

٤- أن تعطي عينة الدراسة اهتماما متزايدا بتنمية قدراتهم الخاصة بمراقبة وفهم سلوك الآخرين وكذلك التركيز على بعد الإخلاص الواضح والذي من خلاله يظهر القادة أنهم صادقين وواقعيين في أقوالهم وأفعالهم، وبالتالي يسهل تنفيذ تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.

Abstract:

Purpose: This research aimed to identify the conceptual frameworks of the variables of the study Authentic leadership, political skills, and strategic renewal and different dimensions. As well as to test effect relationships between Authentic leadership and strategic renewal through political skills as a variable mediator in the study sample universities.

Design / Methodology: The study relied on the theory of multiple levels in analyzing its variables ,Based on this theory has been tested study model according to two levels of analysis are the analysis at (individual level) to represent the variables of authentic leadership dimensions (self-awareness, transparent relations, moral perspective, and balanced process) and political skills dimensions(Social astuteness, networking ability, interpersonal influence ,and apparent Sincerity) , and analysis at the (Organizational Level) represented by the strategic renewal of the three dimensions (context, content, and process) And it used the questionnaire as a key tool for data collection, and included (90) colleges distributed entirely on six Iraqi public universities to represent the sample at the organizational level, while the sample was at the individual level (266) leader (Dean, Associate Dean, heads of scientific sections). And study used a number of methods and statistical programs to ensure the health of all hypotheses that have undergone multiple tests.

Value of the Research: Research found a number of conclusions, most notably The Authentic leadership influence in the strategic renewal through the mediator role of political skills.

Key words: authentic leadership, self-awareness, transparent relations, moral perspective, and balanced process, and political skills, Social astuteness, networking ability, interpersonal influence ,and apparent Sincerity , strategic renewal, context, content and process.

هوامش البحث

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

Reference:

- 1- Avolio, B.J., and Gardner, W.L. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, 16(3), 315–338.
- 2- Albert ,Joseph F.;Vadla ,Kaitlin;(2009); Authentic Leadership Development in the Classroom:A Narrative Approach; **Journal of Leadership Education Volume 8,Issue1**.pp72-92.
- 3- Atay ,Salim;(2010);Improvable Managerial Skill:' Political Skill' with its Theoretical and Empirical Aspects ;**Todades Review of Public Administration**, Volume 4 No 2, p.75-92.
- 4- Bento, Antonio Veloso; Ribeiro ,Maria Isabel;(2013); Authentic leadership in School Organizations; **European Scientific Journal** .vol.9, No.31 pp:121-130.
- 5- Blickle, Gerhard; Schneider,Paula B.;Liu ,Yongmei ;(2011); A Predictive Investigation of Reputation as Mediator of the Political-Skill/Career-Success Relationship ;**Journal of Applied Social Psychology**, 2011, 41, 12, pp:1-24.
- 6- Chaudhry,NaveedIqbal;Kashif-ur-Rehman; Ashraf ,Zeeshan; Jaffri, Abuzar Mehdi;(2012); Mediation Effects of Political Skills Dimensions on Employee Performance; **International Journal of Business and Management** Vol. 7, No. 9
- 7- Daniel WW (1999). **Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences**. 7th ed. New York: John Wiley & Sons.
- 8- Emuwa ,Amara;(2013); Authentic Leadership: Commitment to Supervisor,Follower Empowerment, and Procedural Justice Climate; **Emerging Leadership Journeys**, Vol.6 Iss. 1, pp. 45-65.
- 9- Ewen,Christian;Wihler ,Andreas; Blickle,Gerhard;Oerder,Katharina B.; Ellen ,Parker; Douglas ,Ceasar; Ferris ,Gerald R.;(2013); Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators; **The Leadership Quarterly** 24. 516–533
- 10- Ferris, Gerald R. - Frink, Dwight D. - Galang, Carmen M. (1993), "Diversity in the Workplace: The Human Resources Management Challenges", **Human Resources Planning**, Vol. 16, No:1: 41-51.

- 11- Ferris , G.R., Treadway , D.C., Kolodinsky , R.W., Hochwarter , W.A., Kacmar , C. J. & Frink , D.D. (2005a). Development and validation of the political skill inventory. **Journal of Management** , Vol. 31 pp.126-152.
- 12- Foss ,Kirsten; Rodgers ,Waymond;(2005); KNOWLEDGE TRANSFER: PROMOTING OR PREVENTING STRATEGIC RENEWAL? www.researchgate.net.
- 13- Ford ,Jackie; Harding ,Nancy;(2011); The impossibility of the 'true self' of authentic leadership;**Leadership**7(4).pp:463–479
- 14- Gardner ,William L.;Cogliser,Claudia C.; Davis ,Kelly M.; Dickens, Matthew P.:(2011);Authentic leadership: A review of the literature and research agenda;**The Leadership Quarterly** 22: 1120–1145
- 15- George ,Bill; Sims ,Peter; McLean ,Andrew N. ;Mayer, Diana;(2007); Discovering Your Authentic Leadership; **Harvard Business Review**. pp1-9.
- 16- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology. Oxford, UK7 **Oxford University Press**. pp: 382–394.
- 17- Kapoutsis, Ilias; Papalexandris, Alexandros; Nikolopoulos, Andreas; Hochwarter, Wayne A.; Ferris ,Gerald R.:(2011); Politics perceptions as moderator of the political skill – job performance relationship: A two-study, cross-national, constructive replication; **Journal of Vocational Behavior** 78 123–135
- 18- Leavy ,Brian;(1997); Strategic renewal is Disruptive revolution unavoidable? **Strategic Change**, Vol. 6,pp 283-298.
- 19- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 30, pp:291-307.
- 20- Llies,R.; Morgeson,F.P.;Nahrgang,J.D.:(2005); authentic leadership and eudaemonic well-bing: understanding leader-follower outcomes. **Leadership Quarterly**.16 pp:373-394.
- 21- Leng,Goh Chong;(2012); **Implementing an Effective Strategic Renewal Process -An IT-enabled Agility Perspective** , Doctor thesis National University of Singapore
- 22- Mazutis ,Daina; Slawinski ,Natalie;(2007); THE ART OF CONVERSATION: HOW Authentic leadership Influence organizational Learning; Proceedings of OLKC– “**Learning Fusion**” 4, pp:662-675.
- 23- McAllister ,Charn P.; Ellen ,B. Parker ;Perrewe, Pamela L; Ferris ,Gerald R. ; Hirsch ,Daniel J.:(2015); Checkmate: Using political skill to recognize and capitalize on opportunities in the 'game' of organizational life; **Business Horizons** 58, 25—34.
- 24- Mintzberg, H., (1983); **Power in and Around Organizations**; Prentice-Hall, Englewood Cliffs,NJ.

- 25- Moss ,Jennifer A.;Barbuto,John E., Jr.:(2010);Testing the Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model; **Institute of Behavioral and Applied Management**,pp155-174.
- 26- Muceldili,Busra; Turanc, Haldun; Erdilb, Oya;(2013); The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness; **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 99.pp: 673 – 681.
- 27- Rego ,Arménio; Sousa ,Filipa; Marques ,Carla; Cunha ,Miguel Pina;(2014); Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship; **Journal of Business Research** 67 ,pp 200–210.
- 28- Rajes ,Martin;(2013); **A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions**; Doctor thesis , University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs; Germany.
- 29- Robbins ,Stephen P. ;Judge ,Timothy A.:(2013); **Organizational Behavior**;15th ed. Prentice Hall.USA.
- 30- Sáez-Martínez ,Francisco J.; González-Moreno, Ángela;(2011); Strategic Renewal, Cooperation, and Performance: A Contingency Approach; **Journal of Management and Strategy** Vol. 2, No. 4.
- 31- Stienstra, M. (2008). **Strategic Renewal in Regulatory Environments: How inter- and intra-organizational institutional forces influence European incumbent energy firms**. Master thesis Erasmus Universities Rotterdam
- 32- Scott , W. Richard. (2003). **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 33- Valsania ,Sergio Edú; León ,Juan Antonio Moriano; Alonso ,Fernando Molero; Cantisano ,Gabriela Topa;(2012); Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours; **Psicothema**. Vol. 24, N 4, pp. 561-566.
- 34- Worch, Hagen; Kabinga, Mundia ;Eberhard ,Anton; (2012); Strategic renewal and thechange of capabilities inutility firms; **European Business Review**.Vol. 24 No. 5, pp. 444-464.
- 35- Walumbwa ,Fred O.; Christensen ,Amanda L.; Hailey, Fernanda;(2011); Authentic leadership and the knowledge economy:Sustaining motivation and trust among knowledge Workers; **Organizational Dynamics** 40, pp:110 - 118.