

## مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيوخوة التنظيمية -دراسة حالة شركة MTN-

نور الهدى غالب خونده\*1

1-حاصلة على ماجستير إدارة استراتيجية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق.  
\*noor.khwanda@damascusuniversity.edu.sy

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) في الحد من الشيوخوة التنظيمية في شركة MTN، حيث استخدمت الدراسة الفلسفة الوضعية المنهج الكمي والأسلوب الاستنتاجي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم تحليل 80/استبانة مكتملة وزعت على عينة الدراسة العاملين في شركة MTN قسم الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: ان مستوى تقييم القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) كان بمستوى عالي حسب آراء العاملين في شركة MTN، كما ان مستوى تقييم الشيوخوة التنظيمية بمستوى منخفض حسب آراء العاملين في شركة MTN، وأنه يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في الحد من الشيوخوة التنظيمية في شركة MTN. وقد أوصت الباحثة بعدد من المقترحات أهمها: على شركة MTN أن توفر مناخ تنظيمي إيجابي للعاملين يدعم الفكر البناء، كما عليها أن توفر النمط القيادي المناسب للمدراء الذي يلبي طموحات الأفراد العاملين ويحقق الأهداف الاستراتيجية للشركة، بالإضافة الى المواكبة في تطوير الخدمات والعروض التي تستقطب الزبائن لها، وتوفير تقنيات حديثة متطورة لمواكبة التطورات التكنولوجية من خلال بناء أنظمة تكنولوجية حديثة تصل بها إلى الريادة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، البعد الإداري، البعد التحويلي، البعد السياسي، البعد الأخلاقي، الشيوخوة التنظيمية.

تاريخ الايداع:2024/04/16

تاريخ النشر:2024/05/19



حقوق النشر: جامعة دمشق

- سورية، يحتفظ المؤلفون

بحقوق النشر بموجب

CC BY-NC-SA

## The extent to which strategic leadership contributes to reducing organizational aging – a case study of MTN Company

Noor Alhoda Khwanda<sup>1\*</sup>

1-Master's Degree Holder, Strategic Management, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University

\*-noor.khwanda@damascusuniversity.edu.sy

### Abstract

The study aimed to determine the extent to which strategic leadership in its dimensions (administrative, transformational, political, and ethical) contributes to reducing organizational aging at MTN Company. The study used the descriptive approach with an analytical approach. The questionnaire was used as a tool for collecting data and 80/completed questionnaires distributed among employees of MTN Company's Human Resources Department were analyzed. The study found several results, including: The evaluation of strategic leadership in its dimensions (administrative, transformational, political, ethical) was at a high level according to the opinions of employees at MTN Company, and the level of evaluation of Organizational aging is at a low level, according to the opinions of MTN employees, and there is a significant impact of strategic leadership in reducing organizational aging in MTN. The researcher recommended that MTN must provide a positive organizational climate that supports constructive thinking, provide the appropriate leadership style for managers which meets the ambitions of the employees and achieves the company's strategic goals, keep pace with the development of services and offers that attract customers, and provide advanced modern technologies to keep up with technological developments by building modern technological systems that will lead them to pioneering.

**Keywords:** Strategic Leadership, Administrative Dimension, Transformative Dimension, Political Dimension, Ethical Dimension, Organizational Aging.

Received:16/04/2024

Accepted:19/05/2024



Copyright:Damascus University-Syria

The authors retain the copyright under a CC BY- NC-SA

**المقدمة (Introduction):**

عندما تكبر المنظمة وتتقدم في العمر، تصبح قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة ضعيفة. وتتمو زيادة الأعمال فيها بشكل ضعيف، ويكون التسلسل الهرمي والعمليات والأنظمة محددة، وتصبح السلطة المركزية شديدة، وتكون القرارات والإجراءات غير مرنة وغير قابلة للتنبؤ، مما يخلق شعوراً بالجمود والعزلة، ويقلل من الرغبة في التجديد والتطور، ويجعل المنظمة تكثفي بالاعتماد على أفكارها القديمة وعندها تصاب المنظمة بما يسمى بالشيوخة التنظيمية (الياسري، 2023، 9).

ويعتبر قطاع الاتصالات ومنها شركة MTN أحد الركائز الهامة في الاقتصاد السوري والذي يساهم بشكل مباشر في تطويره من عدة نواحي، ولا يتحقق ذلك سوى بوجود قيادة متميزة تستطيع التغلب على التحديات التي تعرقل تطورها وتميزها، من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وطرق وأساليب العمل وذلك بالاعتماد على اقتصاد المعرفة والوسائل التكنولوجية الحديثة. وانطلاقاً مما سبق، نقدم هذه الورقة البحثية والتي تبحث في مساهمة القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيوخة التنظيمية في شركة MTN.

**أولاً: الإطار المنهجي للدراسة وفلسفتها (Research Methodology and its Philosophy):****1- الدراسات السابقة: Previous studies**

بالرجوع إلى الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث نجد أن دراسة الياصري، 2023 هدفت إلى توضيح تأثير القيادة المتواضعة متمثلة بأبعادها (الوعي الذاتي، وتقدير الآخرين، والانفتاح على التعليقات، والتركيز المنخفض على الذات، واحترام الذات، ومفهوم الذات المتسامي) في الحد من الشيوخة التنظيمية متمثلة بأبعادها (الارستقراطية التنظيمية، وتبادل الاتهامات التنظيمية، والبيروقراطية التنظيمية، والاضمحلال)، حيث تضمن مجتمع الدراسة كل العاملين في فروع مصرف الرشيد الثلاثة في محافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددهم (152)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية احصائية بين القيادة المتواضعة والشيوخة التنظيمية، وأوصت بضرورة تركيز الإدارة العليا للمصرف على ايجاد ودعم القائد المتواضع لتحقيق أهداف المصرف في النمو والنضج وعدم وصوله الى الشيوخة التنظيمية. فيما هدفت دراسة حمدان، 2022 إلى دراسة أثر القيادة الاستراتيجية في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين في شركة أكاميا للصناعات الدوائية، بالتركيز على أبعاد القيادة الاستراتيجية: البعد الإداري، والبعد التحولي، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي للقائد الاستراتيجي. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الطريقة الكمية باستخدام استبانة مخصصة لهذه الدراسة، وذلك لقياس متغيرات البحث. ولاستخلاص النتائج أجريت دراسة على شركة أكاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة بحجم (50) مفردة من مُديري الأقسام ونوابهم. وتوصلت الدراسة إلى أن لدى العاملين في شركة أكاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة قدرات قيادية استراتيجية على درجة عالية نسبياً، وتظهر جلياً آثار تلك التوجهات في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد والشركات الخاصة والعامة. كذلك تتوافر لدى شركة أكاميا للصناعات الدوائية قدرات إبداعية ومعرفية متطورة بدرجة عالية نسبياً، كما تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والإبداع الإداري للعاملين في شركة أكاميا للصناعات الدوائية. أما دراسة صقور، 2018 هدفت إلى دراسة الثغرة البحثية القائمة في موضوع دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية (DNA)، إذ ركزت على الممارسات القيادية الآتية: الرؤية الاستراتيجية، والكفاءات المحورية، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية. لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد المدخل الاستنتاجي والطريقة الكمية باستخدام استبانة مخصصة؛ وذلك لقياس متغيرات البحث، واستخلاص النتائج. أخذت عينة قصدية من أربع منظمات صناعية تعمل في محافظة دمشق بحجم (42) مفردة. وكانت أهم نتائج الدراسة أن المديرين يقومون بممارسات استراتيجية بدرجة عالية نسبياً، وتظهر جلياً آثار تلك الممارسات بشكل خاص في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها المنظمات السورية مدار البحث. كذلك تتوافر الجينات التنظيمية بدرجة جيدة في المنظمات المعنية كما يوجد علاقة

معنوية وإيجابية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها والجينات التنظيمية للمنظمات مدار البحث. وبحثت دراسة Abdullah, Hendi, 2024 أهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحسين إدارة الموارد البشرية الخضراء أبعادها، أجريت الدراسة على عدد من الموظفين في مديرية بلدية الديوانية، وتم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة، وبلغ حجم العينة (261) فرداً. وتوصلت إلى وجود علاقة تأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية الخضراء. وذهبت دراسة Schlosser, et al, 2023 إلى تحديد خصائص القيادة الإستراتيجية الحاسمة لتطوير المرونة التنظيمية مع خلق قيمة اجتماعية ومالية. وتضمنت المنهجية مراجعة نقدية للأدبيات، حيث يُنظر إلى اعتماد التكنولوجيا الرقمية على أنه محرك رئيسي في المسألة المجتمعية وأداة لتعزيز المرونة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى تحديد الخصائص التي يجب على القادة الاستراتيجيين تطويرها من أجل التكيف مع التكنولوجيا الرقمية لتحقيق الربح والأثر الاجتماعي الإيجابي مع تعزيز المرونة التنظيمية. فيما هدفت دراسة Ho, et al, 2023 إلى تطوير إطار شامل للمرونة وعوامله المساهمة للمؤسسات في قطاع الضيافة والسياحة للتعامل مع البيئات غير المؤكدة، مثل تلك الناجمة عن جائحة كوفيد-19، اعتمدت هذه الدراسة على مراجعة واسعة للأدبيات المتعلقة بالمرونة التنظيمية والقيادة الإستراتيجية، حيث تم تطوير "إطار المرونة التنظيمية المعزز بالقيادة الإستراتيجية" الذي يتناول الإجراءات والعقليات التي تتطلبها منظمات الضيافة والسياحة لتحقيق المرونة التنظيمية والصحة، وسد الفجوة البحثية في إطار مرونة الشركات في مجال الضيافة والسياحة. هذه الدراسة لها آثار عملية على الصناعة من خلال اقتراح إجراءات محددة يمكن للشركات اتخاذها لتعزيز صحتها التنظيمية ومرونتها في ظل عدم اليقين البيئي. وأخيراً هدفت دراسة Gotteiner, et al, 2019 إلى اقتراح نهج وقائي للتنفيذ المبكر لاستراتيجيات التحول كبديل لجهود مكافحة التدهور التنظيمي، حيث يتم دمج استراتيجيات التحول المؤسسي والمخاطر المرتبطة بها مع النهج القائم على المخاطر، إلى جانب عملية اتخاذ القرار الاستباقية، حيث يتم شرح العلاقة بين أبحاث التحول، والرؤية القائمة على الموارد، ومصادر التدهور التنظيمي، وإدارة المخاطر المرتبطة بالتدهور التنظيمي. يعمل النموذج المتكامل على تبسيط العملية التنظيمية الوقائية للنظر في مدى ملاءمة ممارسات التحول شائعة الاستخدام - لروتين الأعمال غير المتأزمة لشركة ناضجة، ومن خلال النظر في المخاطر المرتبطة بهذه الممارسات وتعديلها، فإنه يعالج النفور من المخاطر في المراحل المبكرة من الانخفاض ويحدد التسلسل والتوقيت الأمثل لأنشطة التخفيض والتعافي، وعلى هذا النحو، فإنه يشجع الشركات الناضجة على اتخاذ إجراءات للحد من تعرضها للتدهور التنظيمي. وبناء على ذلك، تم تسمية النموذج بإطار عمل "مكافحة الشيوخة".

### التعليق على الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال تناول البحث لمتغير القيادة الاستراتيجية، وبتغير الشيوخة التنظيمية اما الدراسات السابقة فقد تناولت متغير من متغيرات الدراسة. وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسات (الياسري، حسين، 2023) و (Gotteiner, et al, 2019) من ناحية تناول تلك الدراسات لمتغير الشيوخة التنظيمية، ومع دراسات (حمدان، 2022)، (صقور، 2018)، (Abdullah, Hendi, 2024)، (Schlosser, et al, 2023)، (Ho, et al, 2023) من ناحية تناول تلك الدراسات لمتغير القيادة الاستراتيجية، كما تشابهت مع دراسات (حمدان، 2022)، (صقور، 2018) بأنها جرت في البيئة السورية. وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي ذُكرت من ناحية استعمال الاستبانة أداة لجمع البيانات وفي بعض الأساليب الإحصائية المستعملة. بينما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية مكان الدراسة شركة MTN، ومن ناحية مجتمع وعينة الدراسة.

### 3. مشكلة البحث:

انطلقت الباحثة في إعداد هذه الدراسة من أهمية موضوع القيادة الاستراتيجية في معالجة جميع العقبات التي قد تطال المنظمات من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المنظمات وحل المشكلات والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح امام العاملين مما يعظم الدافعية على الإبداع من خلال إفراح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو المشاركة فيها، بغية تحقيق

مراتب متقدمة للمنظمة على مستوى النمو والازدهار، حيث أن عدم إيلاء الاهتمام والريادة في الاستثمار الأمثل في المنظمة قد يؤدي بها الى شيخوخة تنظيمية، ولا سيما وأننا نعمل في بيئة متغيرة فالشيخوخة التنظيمية تخلق مشاكل سلبية للمنظمة وتعمل على انخراط جميع العاملين فيها في نزاعات شخصية ولقد تبين لدينا من مراجعة الأدبيات والأبحاث والدراسات الأكاديمية التي تتعلق بالقيادة الاستراتيجية والشيخوخة التنظيمية ومنها دراسات (حمدان، 2022)، (صقور، 2018)، (Schlosser, et al, 2023) (Abdullah, Hendi, 2024) الأهمية البالغة للقيادة الاستراتيجية حيث أنه من الممكن أن تساهم في الحد من الشيخوخة التنظيمية في شركة MTN وتماشياً مع ما سبق يمكننا يمكن صياغة المشكلة البحثية من خلال عدة أسئلة:

السؤال الرئيس الأول:

ما مستوى وجود القيادة الاستراتيجية حسب آراء العاملين في شركة MTN؟  
السؤال الرئيس الثاني:

ما مستوى تقييم الشيخوخة التنظيمية حسب آراء العاملين في شركة MTN؟  
السؤال الرئيس الثالث:

ما مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيخوخة التنظيمية في شركة MTN؟  
ويتفرع عنه عدة أسئلة فرعية:

1. هل يوجد مساهمة للبعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيخوخة التنظيمية في شركة MTN؟
  2. هل يوجد مساهمة للبعد التحولي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيخوخة التنظيمية في شركة MTN؟
  3. هل يوجد مساهمة للبعد السياسي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيخوخة التنظيمية في شركة MTN؟
  4. هل يوجد مساهمة للبعد الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيخوخة التنظيمية في شركة MTN؟
- السؤال الرئيس الرابع:

هل توجد اختلافات بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية الشيخوخة التنظيمية في شركة MTN؟

#### 4. أهداف البحث (Study Objectives):

الهدف الرئيس الأول:

تحديد مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيخوخة التنظيمية في شركة MTN؟  
الهدف الرئيس الثاني:

تحديد الاختلافات بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية الشيخوخة التنظيمية في شركة MTN؟

#### 5. أهمية البحث (Study Importance):

أ. الأهمية النظرية: يوجد ندرة في الدراسات إن لم تكن معدومة تلك التي اهتمت بدراسة طبيعة العلاقة التي تجمع بين القيادة الاستراتيجية والشيخوخة التنظيمية، لذا فإن الدراسة الحالية تسعى الى التعرف على طبيعة هذه العلاقة لسد الفجوة المعرفية بين القيادة الاستراتيجية والشيخوخة التنظيمية.

ب. الأهمية العملية: لفت انتباه القائمين على إدارة شركة MTN بأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في الحد من الشيخوخة التنظيمية.

#### 6. فرضيات البحث (Study Hypotheses):

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد مساهمة للقيادة الاستراتيجية في الحد من الشيخوخة التنظيمية في شركة MTN.

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية للبعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيوخة التنظيمية في شركة MTN.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية للبعد التحويلي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيوخة التنظيمية في شركة MTN.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية للبعد السياسي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيوخة التنظيمية في شركة MTN.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيوخة التنظيمية في شركة MTN.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية الشيوخة التنظيمية في شركة MTN.

#### 7. منهج البحث (Study Methodology):

لقد تم الاعتماد في إعداد هذا البحث على الفلسفة الوضعية المنهج الكمي والأسلوب الاستنتاجي، وذلك من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات الناتجة عن الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة. فالمنهج الوصفي هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحثة القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث.

#### 8. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بجميع الأفراد العاملين في شركة MTN والبالغ عددهم 600 عامل وعاملة، أما عينة البحث فهي متمثلة بالعاملين في شركة MTN في قسم الموارد البشرية والبالغ عددهم 80 عامل وعاملة وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث سيتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات والخروج بالنتائج والمقترحات.

#### 9. حدود البحث:

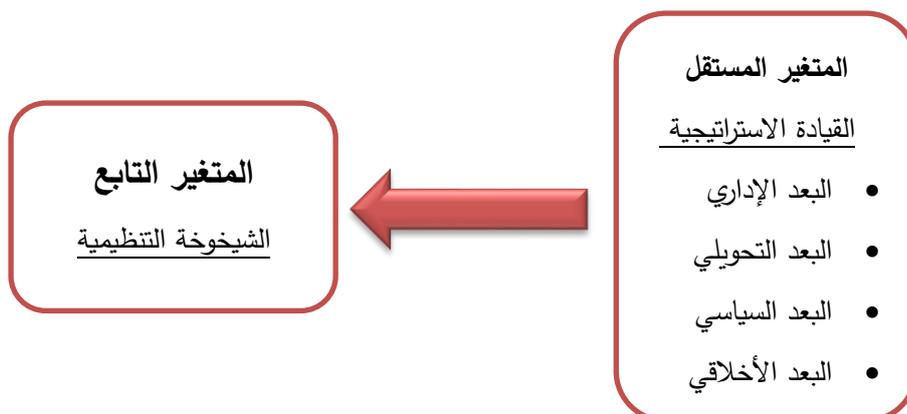
أ. الحدود الزمانية: الربع الأول من عام (2024).

ب. الحدود المكانية: شركة MTN.

ج. الحدود الموضوعية: سيكون التركيز في هذه الدراسة على اختبار نموذج محدد لأبعاد القيادة الاستراتيجية ومجى مساهمته في الحد من الشيوخة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في شركة MTN.

- المتغيرات المستقلة: القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي).
- المتغير التابع: الشيوخة التنظيمية.

## 10. نموذج ومتغيرات البحث:



المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة (Literature review):

1. القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership):

1.1 مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تم إبراز مفهوم القيادة الاستراتيجية نتيجة للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية، وزيادة الاهتمام بإدارة المعرفة وتطويرها، وأيضاً زيادة الاهتمام بالموجودات الفكرية ورؤوس الأموال الفكرية التي أصبحت أكثر قيمة وأهمية من الموجودات التقليدية، ويشير مفهوم القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتحفيز الآخرين للعمل وفقاً لهذه الرؤية، وتختلف القيادة الاستراتيجية عن القيادة الإدارية في أن القادة الإداريون يغمسون بشكل أساسي في الأنشطة اليومية للمؤسسة ويفتقرون إلى رؤية مناسبة طويلة المدى للتغيير والنهوض بالمؤسسة. وبالرغم من الفوائد العديدة للقيادة الاستراتيجية، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تعتمد هياكل أو إجراءات روتينية تعيق القيادة الاستراتيجية. لذا، إذا أرادت المؤسسة تبني القيادة الاستراتيجية، يجب عليها أن تمنح قادتها الاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات (Lear, 2012, 34) وقد أصبحت القيادة الاستراتيجية ضرورة حتمية نظراً لأهميتها الكبيرة في قيادة المنظمات وتحديد مصيرها. (Al Rawi, 2020, 379).

والقيادة هي فن ومهارة للشخص الذي يتولى منصب كقائد في لوحة عمل، حيث يتمكن من التأثير والإقناع والإلهام وتوجيه العاملين لديه (Dohamid & Muchlis, 2020, 82).

فالقيادة الاستراتيجية تعني التركيز على الأهداف المحددة ودعم الآخرين لتحقيق رؤية المؤسسة بناءً على القيم والمبادئ (Amayreh, 2020, 2372).

2.1 أهمية القيادة الاستراتيجية:

يتمتع القادة الاستراتيجيون بالقدرة على تبسيط الإجراءات وزيادة الإنتاجية وتعزيز الابتكار وخلق بيئة من الإبداع والمبادرة بين العاملين (Schaelera et al., 2022, 11).

تتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية في قدرتها في التأثير على الآخرين وتشجيعهم على اتخاذ قرارات، حيث تؤثر أساليب القيادة المختلفة على رؤية واتجاه النمو والنجاح المحتمل للمؤسسة لضمان التعامل الناجح مع التغيير، كما يحتاج جميع المديرين التنفيذيين إلى امتلاك المهارات والأدوات الضرورية لوضع الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح (Fulmer et al., 2009, 18).

3.1 أبعاد القيادة الاستراتيجية:

تتنوع النماذج المفسرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث تعتبر إحدى أهم مهام القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الناجحة هي خلق بيئة تحفيزية للتعليم والتطوير المستمر؛ بالإضافة إلى وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة وتأسيس قيم أساسية لها وتطوير الاستراتيجيات

وإدارة الهيكل التنظيمي وخدمة المؤسسة كوكيل وممثل لها ومن خلال هذه الأبعاد، تمنح القيادة الاستراتيجية الميزة التنافسية للمؤسسة وهي كالتالي (Enz, 2010,135):

### 1. البُعد الإداري (The Administrative Dimension):

تعتبر القيادة مرادفة للإدارة، ومن الصعب الفصل بينهما، حيث يتوجب على القائد الذي يمتلك رؤية شاملة أن يدير منظمته على المستوى الاستراتيجي، حيث يضمن هذا اتباع الاستراتيجية واستخدام الموارد المالية والبشرية بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج (Capon, 2008, 112).

### 2. البُعد التحويلي (The Transformational Dimension):

يسعى القائد التحويلي إلى فهم حاجات التابعين ودوافعهم، ويعمل على تلبية الحاجات العليا ودوافعها، حيث يحترم شخصيات أتباعه ويسعى لبناء علاقة من التحفيز والتطور المتبادل، مما يجعلهم يتحولون إلى قادة، ويمكن أن يحول القادة أنفسهم إلى وكلاء أخلاقيين يعملون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة فوق الدوافع والحاجات الشخصية (Pisapia, 2009,24).

### 3. البُعد السياسي (The Political Dimension):

إن قدرة القائد الاستراتيجي على الإقناع وبناء الشركات والتحالفات الاستراتيجية، ومكافأة السلوك الإيجابي، والمساومة والتفاوض بشكل يتصف بالمهارة، واستخدام السلطة والتأثير بفعالية وفي الوقت المناسب، تلعب دوراً حاسماً في الساحة السياسية للقائد الاستراتيجي (Morrill, 2007,64).

### 4. البُعد الأخلاقي (The Ethical Dimension):

تحتل الأخلاق مكانة بارزة في العمل الاستراتيجي، حيث أن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييم القرارات الاستراتيجية تعتمد على قيم أخلاقية حيث يتوجب على القادة الاستراتيجيين أن يكونوا مسؤولين عن تعزيز المبادئ الأخلاقية داخل المنظمة، وكلما كانت الأخلاق ذات أهمية كبيرة في المنظمة، كلما زادت تصرفات العاملين على نحو يتصف بالأخلاقية العالية (David, 2005, 33).

## 2. الشيخوخة التنظيمية (Organizational Aging):

### 1.2 مفهوم الشيخوخة التنظيمية:

يؤكد علم النفس أن مراحل تطور النمو عند الإنسان تعتبر عملية مستمرة، حيث تبدأ بمرحلة الطفولة، ثم تمر بالمرحلة، ثم تأتي مرحلة الرشد، وتنتهي بمرحلة الشيخوخة، وقد قام الباحثون بنقل فكرة الشيخوخة هذه واستخدموها في مجال العمل المؤسسي، بهدف دراسة الحالة التي يصل إليها وضع المنظمات خلال وبعد مراحل النمو والازدهار والشيخوخة التنظيمية، حيث تنجم الشيخوخة التنظيمية عن بيئة العمل التي تتسم بالجمود وعدم قبول التغيير، نتيجة للتفكير التقليدي والعقلية الإدارية التي يتعامل بها القادة في المنظمات، بالإضافة إلى انخفاض الأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير، وهذا ما يؤثر سلباً على مجمل الأداء، وتمثل الشيخوخة التنظيمية المرحلة التي تفتقر فيها المنظمة إلى القدرة على الإبداع وتقديم الجديد في مختلف المجالات، حيث تتعزل المنظمة عن الآخرين وتتعلق في ذاتها، مما يؤدي إلى تلاشي الروح الريادية واكتفاء المنظمة بالأفكار القديمة التي تمتلكها (بوعسلة، وأخرون، 2020، 329).

عرف (Krivtsova et al , 2020,343) الشيخوخة التنظيمية بأنها مرحلة التدهور والتي تتميز بانخفاض الطلب والدخل وتدفعات الأموال تصبح سلبية كما عرفها (Kucher et al , 2020, 637) بتقدم العمر في المنظمة لتصبح أقل قدرة على الاستجابة للتحديات الجديدة.

### 1.2 أبعاد الشيخوخة التنظيمية:

1. الارستقراطية التنظيمية: وهي المرحلة الأولى من مراحل الشيخوخة التنظيمية، إذ تبدأ مظاهرها إذا استمرت المنظمات المستقرة في انسحابها من الاتصال بالعالم الخارجي، ويصبح المهم فيها كيف يتصرف الموظف داخل المنظمة وليس ما يفعل، ويبدأ اهتمام

الموظفين بلباسهم، ومكان الاجتماعات، والمرافق التي يمتلكونها، وطريقة الحديث أي أنّ هذه المرحلة لا تنظر إلى المهنية بقدر ما تنظر إلى الشكليات (وليد، وآخرون، 2020، 142).

2. تبادل الاتهامات التنظيمية: تبدأ مرحلة تبادل الاتهامات التنظيمية، حيث تظهر للمنظمة عدة مشاكل أهمها:

1. التركيز على العاملين الذين يتسببون في المشكلات بدلاً من التركيز على ما يجب القيام به لحل هذه المشاكل.
2. التعامل مع مشاكل محددة بدلاً من التعامل مع مشاكل المنظمة ككل، وانخراط العاملين في صراعات داخلية.
3. جنون العظمة يجمد المنظمة، وخاصة أن المسؤولين يستنزفون كل الطاقات في الصراعات التي تدور في المنظمة؛ مما يحدد من القدرة على تلبية احتياجات العملاء (عباس، يوسف، 2015، 104).

3. البيروقراطية التنظيمية: في مرحلة البيروقراطية التنظيمية تقل الصراعات ويسود جو من الهدوء بين المديرين في المنظمة، ولا يوجد أي توجه نحو تغيير الأنظمة والقواعد والإجراءات الجماعية للعمل في المنظمة، ومن أبرز سمات البيروقراطية هو التمسك الكامل بالكلمات المكتوبة؛ فالمنظمة تعزل نفسها عن البيئة المحيطة وتبني طبقات من العزلة عن العالم الخارجي، كما تصبح المنظمة مغلقة وغير مرنة ولا يمكن التحكم فيها (Adizes & Pál, 1992,8).

4. الاضمحلال التنظيمي: يحدث التراجع التنظيمي نتيجة التركيز المفرط على البيروقراطية والقواعد والإجراءات والذي يؤدي إلى الاضمحلال التنظيمي حيث لا يبقى أحد ملتزماً بالمحافظة على المنظمة، حيث تغسل المنظمة في ادراك مستقبلها؛ فضلاً عن وجود قاعدة كبيرة من العمالة التي غالباً ما تعيش فترة طويلة ومكلفة للغاية وبشكل مصطنع وتكون النتيجة فناء وموت المنظمة (ابو عجوة، أبو ناصر، 2018، 15)

### ثالثاً: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات: Field Study and Hypotheses Testing:

#### 1. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بجميع الأفراد العاملين في شركة MTN والبالغ عددهم 600 عامل وعاملة، أما عينة البحث فهي متمثلة بالعاملين في شركة MTN في قسم الموارد البشرية والبالغ عددهم 80 عامل وعاملة وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث سيتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS25 لتحليل البيانات والخروج بالنتائج والمقترحات.

#### 2. أداة الدراسة المستخدمة في جميع البيانات:

تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها. وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة، والفقرات التي تقع ضمن كل بُعد فكانت الاستبانة في صورتها النهائية مقسمة على الشكل التالي:

الجدول (1) تقسيمات بنود الاستبيان

عدد العبارات	محاور استبيان	عدد المحاور	محاور استبيان العملاء
5	البُعد الإداري	4	القيادة الاستراتيجية
5	البُعد التحويلي		
5	البُعد السياسي		
5	البُعد الأخلاقي		
8	الشخوخة التنظيمية		

#### 3. تقييم استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات جميع الاستبانة

## 4. أدوات التحليل الإحصائي:

بعد أن تم تبويب البيانات الخاصة بكل استبيان من الاستبيانات وإدخالها إلى الحاسب، تم استخدام برنامج AMOS 22 وبرنامج (SPSS) إصدار (26) كمصدر يحوي البيانات لربطها مع برنامج (AMOS) والاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية المناسبة لطبيعة البحث لتحليل البيانات.

❖ الثبات (معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient):

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0 - 1) وتعتبر القيمة المقبولة له (0.60) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح؛ كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة كالآتي:

الجدول (2) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

محاوَر استبيان العملاء	عدد المحاوَر	محاوَر استبيان	عدد العبارات	الفا كورنباخ
القيادة الاستراتيجية	4	البُعد الإداري	5	0.644
		البُعد التحويلي	5	0.823
		البُعد السياسي	5	0.646
		البُعد الأخلاقي	5	0.655
الشيوخة التنظيمية				
			8	0.878

بناءً على ما سبق (كافة المحاوَر أكثر من 60 %) يمكن القول أنّ الاستبانة تتمتع بالثبات والمصدقية، ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الجدول (3) التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب البيانات التعريفية للمبحوثين في شركة MTN

Column N %	Count		
61.3%	49	أنثى	الجنس
38.8%	31	ذكر	
6.3%	5	55 سنة فأكثر	العمر
31.3%	25	أقل من 25 سنة	
23.8%	19	من 25 إلى أقل من 35	
25.0%	20	من 35 إلى أقل من 45	
13.8%	11	من 45 إلى أقل من 55	
53.8%	43	إجازة جامعي	المؤهل العلمي
2.5%	2	ثانوية	
30.0%	24	دراسات عليا	
13.8%	11	معهد متوسط	
5.0%	4	10 سنوات فأكثر	سنوات الخبرة
11.3%	9	أقل من سنة	
15.0%	12	أكثر من 10 سنوات	
37.5%	30	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
31.3%	25	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	

يبين الجدول توزيع العينة حسب الجنس 61.3% اناث و38.8% ذكور وحسب العمر نجد أن 31.3% اقل من 25 سنة و10% من 23.8% من 25-35 سنة و25% للفترة من 35-45 سنة و13.8% من 45-55 سنة ومن حيث المؤهل العلمي نجد 53.8% إجازة جامعية و30% دراسات عليا و13.8% معهد متوسط ومن حيث سنوات الخبرة نجد 11.3% اقل من سنة و15% اكثر من 0 سنوات و37.5% من 5-10 سنوات و31.3% من 1-5 سنوات.

#### 5. تحليل فقرات ومحاور الدراسة واختبار الفرضيات الخاصة ما بين المستقل والتابع:

تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة الأساسية لأخذ صورة أولية عن تقييمهم الإجابة عن تساؤلات الدراسة " مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيوخة التنظيمية " وذلك من خلال الوقوف على أهمية كل من المتغيرات المرشحة للتحليل التي وردت في الاستبانة، ومدى توافق الآراء تجاه كل من هذه المتغيرات وقد تم إجراء استعراض عام لنتائج التحليل الوصفي باعتماد المتوسط الحسابي، والأهمية النسبية لمتوسط تلك المتغيرات، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة درجة توافق أو تباين الآراء بين أفراد عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات الدراسة وكانت حصيلة التحليل على النحو الآتي:

#### 1- اختبارات أبعاد المتغير المستقل/ القيادة الاستراتيجية /:

لمعرفة مستوى اعتماد وتقييم القيادة الاستراتيجية في شركة MTN من خلال الأبعاد (البعد الإداري، البعد التحويلي، البعد السياسي، البعد الأخلاقي)، فقد تم قياس هذه الأبعاد من خلال مجموعة من العبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى الأهمية كما يلي:

البعد الإداري:

الجدول (4) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى البعد الإداري

الدلالة الإحصائية SIG	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.000	75	10.08	0.67	3.75	80	يملك القائد الاستراتيجي رؤية شاملة لجميع نواحي العمل في الشركة.
0.032	65	2.19	0.97	3.24	80	يمارس القائد الاستراتيجي دوره بشكل فعال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
0.000	73	6.81	0.87	3.66	80	يستخدم القائد الاستراتيجي الموارد المالية والبشرية لتحقيق نتائج أفضل تساعد على تحقيق ميزة تنافسية للشركة.
0.000	70	5.18	0.84	3.49	80	القائد الاستراتيجي يلعب دوراً في تشجيع الإبداع الإداري في الشركة.
0.000	71	5.36	0.94	3.56	80	ينشر القائد الاستراتيجي روح الفريق والعمل الجماعي في الشركة.
0.000	71	8.70	0.56	3.54	80	البعد الإداري

تظهر المعلومات الإحصائية أنه يوجد اعتماد للبعد الإداري في الشركة من خلال استقراء ردود أفراد العينة.

حيث يبين الجدول تقييم (البعد الإداري) كأحد محاور (القيادة الاستراتيجية) حسب آراء العاملين، جاءت بدرجة عالية (موافق) وبمتوسط حسابي 3.54، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وهذا دليل على وجود وعي لمفهوم البعد الإداري وأن التقييم يميل نحو الموافقة. وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (71%) والذي يقابل مستوى تقييم البعد الإداري بمستوى عالي (كما هو موضح في التقييم الموضح في جدول طول الفئات في مقياس ليكرت)، وبلغت

قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.56) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي ومستوى الدلالة 0.000، وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % وافراد العينة تعتبر أن الاهتمام بالبعد الإداري ذات أهمية واعتماد عالي حسب رأي العاملين.

احتلت المراتب الأولى في تقييم البعد الإداري العبارة (يمتلك القائد الاستراتيجي رؤية شاملة لجميع نواحي العمل في الشركة) متوسط الاجابات عليها (3.75) و أن الوزن النسبي للإجابات هو ( 75 %) ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط اجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم درجة العبارة كأحد عبارات البعد الإداري بدرجة (عالية) دال احصائياً يليها العبارة (يستخدم القائد الاستراتيجي الموارد المالية والبشرية لتحقيق نتائج أفضل تساعد على تحقيق ميزة تنافسية للشركة.) ذات تقييم عالي حيث درجة التقييم 73 % دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة نجد (ينشر القائد الاستراتيجي روح الفريق والعمل الجماعي في الشركة.) بوزن نسبي 71 % تقييم عالي ايضاً، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (يمارس القائد الاستراتيجي دوره بشكل فعال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) بمستوى تقييم وسط 65 % دال احصائياً.

#### البعد التحويلي:

الجدول (5) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى البعد التحويلي

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية SIG	
80	3.58	1.05	4.89	72	0.000	يوضح القائد الاستراتيجي أهمية رؤية ورسالة الشركة للعاملين بها.
80	3.80	0.80	8.92	76	0.000	يسعى القائد الاستراتيجي لإرضاء حاجات الإدارة العليا ودوافعها.
80	3.70	0.77	8.13	74	0.000	يحترم القائد الاستراتيجي مرؤوسيه.
80	3.93	0.84	9.87	79	0.000	يساهم القائد الاستراتيجي في المشاركة في تشكيل أفكار جديدة تساهم في تطوير أداء الشركة.
80	3.88	0.77	10.17	78	0.000	يعمل القائد الاستراتيجي على تحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستوى في الأداء.
80	3.78	0.65	10.62	76	0.000	البعد التحويلي

تظهر المعلومات الإحصائية أنه يوجد اعتماد البعد التحويلي في الشركة من خلال استقراء ردود أفراد العينة. حيث يبين الجدول تقييم (البعد التحويلي) كأحد محاور (القيادة الاستراتيجية) حسب آراء العاملين، جاءت بدرجة عالية (موافق) وبمتوسط حسابي 3.78، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وهذا دليل على وجود وعي لمفهوم البعد التحويلي وأن التقييم يميل نحو الموافقة. وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (76%) والذي يقابل مستوى تقييم البعد التحويلي بمستوى عالي، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.65) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي ومستوى الدلالة 0.000، وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % وافراد العينة تعتبر أن الاهتمام البعد التحويلي ذات أهمية واعتماد عالي حسب رأي العاملين.

احتلت المراتب الأولى في تقييم البُعد التحويلي العبارة (يساهم القائد الاستراتيجي في المشاركة في تشكيل أفكار جديدة تساهم في تطوير أداء الشركة) متوسط الاجابات عليها (3.93) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (79 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وتقييم درجة العبارة كأحد عبارات البُعد التحويلي بدرجة (عالية) دال احصائياً يليها العبارة (يعمل القائد الاستراتيجي على تحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستوى في الأداء) ذات تقييم عالي حيث درجة التقييم 78 % دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة نجد (يسعى القائد الاستراتيجي لإرضاء حاجات الإدارة العليا ودوافعها) بوزن نسبي 76 % تقييم عالي ايضاً، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (يوضح القائد الاستراتيجي أهمية رؤية ورسالة الشركة للعاملين بها) بمستوى تقييم عالي 72 % دال احصائياً.

#### البُعد السياسي:

الجدول (6) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى البُعد السياسي

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية SIG
80	3.81	0.80	9.12	76	0.000
80	3.43	0.81	4.71	69	0.000
80	3.68	0.76	7.95	74	0.000
80	3.88	0.70	11.17	78	0.000
80	3.75	0.79	8.52	75	0.000
80	3.71	0.50	12.76	74	0.000

تظهر المعلومات الإحصائية أنه يوجد اعتماد للبُعد السياسي في الشركة من خلال استقراء ردود أفراد العينة. حيث يبين الجدول تقييم (البُعد السياسي) كأحد محاور (القيادة الاستراتيجية) حسب آراء العاملين، جاءت بدرجة عالية (موافق) وبمتوسط حسابي 3.71، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وهذا دليل على وجود وعي لمفهوم البُعد السياسي وأن التقييم يميل نحو الموافقة. وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (74%) والذي يقابل مستوى تقييم البُعد السياسي بمستوى عالي، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.65) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي ومستوى الدلالة 0.000، وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % وافراد العينة تعتبر أن الاهتمام البُعد السياسي ذات أهمية واعتماد عالي حسب رأي العاملين.

احتلت المراتب الأولى في تقييم البُعد السياسي العبارة (يساهم القائد الاستراتيجي في توفير مناخ تنظيمي يتميز بالشفافية في العمل) متوسط الاجابات عليها (3.88) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (78 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وتقييم درجة العبارة كأحد عبارات البُعد السياسي بدرجة (عالية) دال احصائياً يليها العبارة (القائد الاستراتيجي لديه قدرة على بناء تحالفات استراتيجية.) ذات تقييم عالي حيث درجة التقييم 76 % دال احصائياً وفي المرتبة

الثالثة نجد (يساهم القائد الاستراتيجي في إنجاز خطط تطوير بيئة العمل بمساعدة الإدارة العليا في الشركة.) بوزن نسبي 75 % تقييم عالي ايضاً، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (يمتلك القائد الاستراتيجي مهارة في التفاوض والمساومة والتأثير في الآخرين.) بمستوى تقييم عالي 69 % دال احصائياً.

#### البُعد الأخلاقي:

الجدول (7) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى البُعد الأخلاقي

الدلالة الإحصائية SIG	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.000	76	9.50	0.75	3.80	80	القائد الاستراتيجي يقوم على ترسيخ القيم والمبادئ الأخلاقية في الشركة.
0.489	62	0.70	0.96	3.08	80	يركز القائد الاستراتيجي على ربط التغيرات بالمعتقدات ويصنع أحكاماً حول ما يكون صحيحاً وما يكون خاطئاً.
0.000	74	8.13	0.74	3.68	80	يقوم القائد الاستراتيجي بتمثيل نفسه كقدوة ومثل أعلى في الشركة.
0.000	69	4.93	0.79	3.44	80	يقوم القائد الاستراتيجي باحترام خصوصية جميع العاملين في الشركة.
0.003	66	3.09	0.80	3.28	80	يتعامل القائد الاستراتيجي بصدق وأمانة مع العاملين في الشركة.
0.000	69	7.67	0.53	3.45	80	البُعد الأخلاقي.

تظهر المعلومات الإحصائية أنه يوجد اعتماد للبُعد الأخلاقي في الشركة من خلال استقراء ردود أفراد العينة. حيث يبين الجدول تقييم (البُعد الأخلاقي) كأحد محاور (القيادة الاستراتيجية) حسب آراء العاملين، جاءت بدرجة عالية (موافق) وبمتوسط حسابي 3.45، وهي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وهذا دليل على وجود وعي لمفهوم البُعد الأخلاقي وأن التقييم يميل نحو الموافقة. وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (69%) والذي يقابل مستوى تقييم البُعد الأخلاقي بمستوى عالي، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.53) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي ومستوى الدلالة 0.000، وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % وافراد العينة تعتبر أن الاهتمام بالبُعد الأخلاقي ذات أهمية واعتماد عالي حسب رأي العاملين. احتلت المراتب الأولى في تقييم البُعد الأخلاقي العبارة (القائد الاستراتيجي يقوم على ترسيخ القيم والمبادئ الأخلاقية في الشركة.) متوسط الاجابات عليها (3.80) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (76 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وتقييم درجة العبارة كأحد عبارات البُعد الأخلاقي بدرجة (عالية) دال احصائياً يليها العبارة (يقوم القائد الاستراتيجي بتمثيل نفسه كقدوة ومثل أعلى في الشركة.) ذات تقييم عالي حيث درجة التقييم 74 % دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة نجد (يقوم القائد الاستراتيجي باحترام خصوصية جميع العاملين في الشركة.) بوزن نسبي 69 % تقييم عالي ايضاً، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (يركز القائد الاستراتيجي على ربط التغيرات بالمعتقدات ويصنع أحكاماً حول ما يكون صحيحاً وما يكون خاطئاً) بمستوى تقييم عالي 62 % دال احصائياً.

## 2- اختبارات المتغير التابع/ الشيوخة التنظيمية /:

## الشيوخة التنظيمية:

الجدول (8) الدلالات الإحصائية لتقييم مستوى الشيوخة التنظيمية

الدلالة الإحصائية SIG	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.000	52	-4.28	0.84	2.60	80	تهتم الشركة قليلاً بالدخول الى أسواق جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة والتقييد بالحدود الجغرافية
0.000	52	-4.71	0.81	2.58	80	تركز الشركة بشكل أكبر على المنجزات السابقة بدلاً من تركيزه على الرؤى المستقبلية
0.000	49	-5.52	0.87	2.46	80	أغلب العاملون يركزون على من يُثير المشاكل أكثر من التركيز على محاولة إيجاد الحلول لها
0.000	49	-5.96	0.83	2.45	80	العاملون منغمسون في صراعات شخصية واتهامات متبادلة فيما بينهم
0.000	49	-6.25	0.82	2.43	80	لدى الشركة العديد من الأنظمة لكنها تؤدي اغراضاً طفيفة.
0.591	59	-0.54	1.04	2.94	80	ليس لدى الشركة القدرة على تجاوز عقبات البيئة الخارجية وذلك لتركيزها على البيئة الداخلية بشكل اكبر
0.000	47	-6.39	0.93	2.34	80	توفر الشركة قاعدة كبيرة من العمالة التي غالباً ما تعيش حياة طويلة ومكلفة للغاية وبشكل مصطنع
0.305	58	-1.03	0.87	2.90	80	ينعدم الابتكار والتجديد في الشركة
0.000	52	-5.75	0.64	2.59	80	الشيوخة التنظيمية

يبين الجدول تقييم (الشيوخة التنظيمية) حسب آراء العاملين، جاءت بدرجة واعتماد منخفض وبمتوسط حسابي 2.59، وهي أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وهذا دليل على أن تقييم الشيوخة التنظيمية يميل نحو غير موافق. وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (52%) والذي يقابل مستوى تقييم الشيوخة التنظيمية بمستوى منخفض، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.64) فقط مما يدل على تقارب الاجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم عالي ومستوى الدلالة 0.000، وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95 % وافراد العينة تعتبر أن الشيوخة التنظيمية ذات اعتماد منخفض حسب رأي العاملين.

احتلت المراتب الأولى في تقييم الشيوخة التنظيمية العبارة (ليس لدى الشركة القدرة على تجاوز عقبات البيئة الخارجية وذلك لتركيزها على البيئة الداخلية بشكل اكبر) متوسط الاجابات عليها (2.94) وأن الوزن النسبي للإجابات هو (59 %) ومستوى الدلالة الحسابية (0.59) أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وتقييم درجة العبارة كأحد عبارات الشيوخة التنظيمية بدرجة (وسط) غير دال احصائياً يليها العبارة (تهتم الشركة قليلاً بالدخول الى أسواق جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة والتقييد بالحدود

الجغرافية) ذات تقييم منخفض حيث درجة التقييم 52% دال احصائياً وفي المرتبة الثالثة نجد (تركز الشركة بشكل أكبر على المنجزات السابقة بدلاً من تركيزه على الرؤى المستقبلية) بوزن نسبي 52% تقييم منخفض أيضاً، بينما العبارات الأخيرة فكانت عبارة (توفر الشركة قاعدة كبيرة من العمالة التي غالباً ما تعيش حياة طويلة ومكلفة للغاية وبشكل مصطنع) بمستوى تقييم منخفض 47% دال احصائياً.

#### 6. دراسة ارتباط العوامل ببعضها:

تم اجراء تحليل الارتباط الذاتي Correlation كما يلي وكقاعدة عامة فإن الارتباط القوي الذي يثير القلق في تحليل الانحدار يمكن تحديده بقيمة معامل الارتباط أكبر من 0.9 ويجب أيضاً التفكير فيما له معامل ارتباط بين 0.8 و0.9.

الجدول (9) الارتباط بين المتغيرات الفرضية الرئيسية

النُعد	النُعد	النُعد	النُعد		
الأخلاقي.	السياسي	التحويلي	الإداري		
.500**	.478**	.457**	1	Pearson Correlation	النُعد الإداري
0.000	0.000	0.000		Sig. (2-tailed)	
.323**	.697**	1	.457**	Pearson Correlation	النُعد التحويلي
0.003	0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
.570**	1	.697**	.478**	Pearson Correlation	النُعد السياسي
0.000		0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
1	.570**	.323**	.500**	Pearson Correlation	النُعد الأخلاقي.
	0.000	0.003	0.000	Sig. (2-tailed)	

#### اختبار كولومجروف سيمنروف:

وهو اختبار التوزع الطبيعي لعينه واحده يهدف الى معرفه هل البيانات المتاحة تتوزع حسب توزيع معين ام لا.

الجدول (11) التوزع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
الشيوخة التنظيمية	النُعد الأخلاقي.	النُعد السياسي	النُعد التحويلي	النُعد الإداري	
80	80	80	80	80	
2.5859	3.4525	3.7075	3.7750	3.5400	Mean Normal Parameters <sup>a,b</sup>
0.64	0.53	0.50	0.65	0.56	Std. Deviation
0.188	0.107	0.164	0.080	0.150	Absolute
0.188	0.080	0.164	0.080	0.104	Positive
-0.088	-0.107	-0.127	-0.067	-0.150	Negative
0.188	0.107	0.164	0.180	0.150	Test Statistic
.060 <sup>c</sup>	.053 <sup>c</sup>	.210 <sup>c</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	.070 <sup>c</sup>	Asymp. Sig. (2-tailed)

يظهر الجدول ان هناك توزع طبيعي للبيانات حسب هذا الاختبار

بناء على مخطط الدراسة قامت الباحثة بدراسة اختبار الفرضيات انطلاقاً من أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية و هي إحدى الطرق الإحصائية الحديثة حيث يتم النظر الى الظاهرة المدروسة من خلال بناء نموذج قياس يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه واختبار مدى صدق هذا النموذج، حيث تتم عملية تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المكونة للدراسة حيث تم تطبيق هذا الأسلوب في اختبار الفرضيات المشكل ما بين (المتغيرات المستقلة: النُعد الإداري، النُعد التحويلي، النُعد السياسي، النُعد الأخلاقي) و المتغيرات التابعة (الشيوخة التنظيمية).

وتم القيام بالإجراءات المناسبة لاعتماد هذا الأسلوب باستخدام برنامج (AMOS، VER22) حسب ما يلي:

## أولاً: اختبار ملاءمة نموذج الدراسة:

لمعرفة أن نموذج الدراسة ملائم أو لا، يجب أن تكون قيم بعض المؤشرات الناتجة عن الاختبار متوافقة مع القيم المطلوبة للحكم على ملاءمة النموذج. ويعود سبب وجود العديد من المقاييس إلى اختلاف طبيعة النموذج المدروس، وتعميده، وعدد أفراد العينة المدروسة، فالنماذج البسيطة والتي يكون عدد أفرادها قليلاً سبباً يجب الحكم عليها بموجب مقاييس واعتبارات صارمة، أما تلك المعقدة فلا يمكن الحكم عليها أو ضبطها بنفس المقاييس وانه في بعض النماذج المدروسة عدم ظهور جميع القيم التي تعطي مؤشرات لملاءمة نموذج الدراسة، وقد لا تكون جميع القيم التي تدل على ملاءمة نموذج الدراسة مطابقة للقيم المقبولة للحكم على نموذج الدراسة، وفيما يلي مجموعة المؤشرات التي تحكم على ملاءمة نموذج الدراسة والقيم المقبولة المقابلة لها:

1 . كاي مربع - Cmin Chi-Square:

يعتبر هذا المؤشر التقليدي لتقييم الملاءمة الكلية للنموذج المدروس حيث يجب أن تكون قيمة (Cmin/DF) أقل من (5 .).

2 . جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ( Root Mean Square Error of Approximation ).

يعتبر من أهم مؤشرات جودة المطابقة، ويفضل استخدام هذا المؤشر في النماذج التي تكون فيها درجات الحرية كبيرة، أو أعداد أفراد العينة كبيراً، وإن عدم استخدام هذا المؤشر إذا كانت درجات الحرية قليلة في النموذج المدروس ويجب أن تكون قيمة (RMSEA) (أقل أو تساوي) 0.08 واستناداً إلى ما سبق، قامت الباحثة برسم النموذج المدروس واختباره ضمن برنامج (AMOS) حيث يوضح الجدول التالي قيم مؤشرات ملاءمة نموذج الدراسة البعد الإداري، البعد التحويلي، البعد السياسي، البعد الأخلاقي):

الجدول (12) مؤشرات ملاءمة نموذج الدراسة

المؤشر	القيم المحسوبة	القيم المقبولة
Cmin/DF	3.241	Cmin/DF < 5.0
RMSEA	0.081	RMSEA ≤ 0.08
CFI	0.996	CFI > 0.90
SRMR	0.015	SRMR < 0.08

المصدر: من تصميم الباحثة بناءً على مخرجات Amos.

الجدول (13) نتائج اختبار الفرضيات حسب نموذج اموس

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

					Estimate	S.E.	C.R.	P
YYTFN	<---	البعد الأخلاقي YYTN .			-0.495	.143	-3.472	***
YYTFN	<---	البعد السياسي CCTN			-0.341	.128	-3.57	.004
YYTFN	<---	البعد التحويلي BBTN			-0.146	.082	1.789	.024
YYTFN	<---	البعد الإداري AATN	-0.311	.108	-2.876	.004		

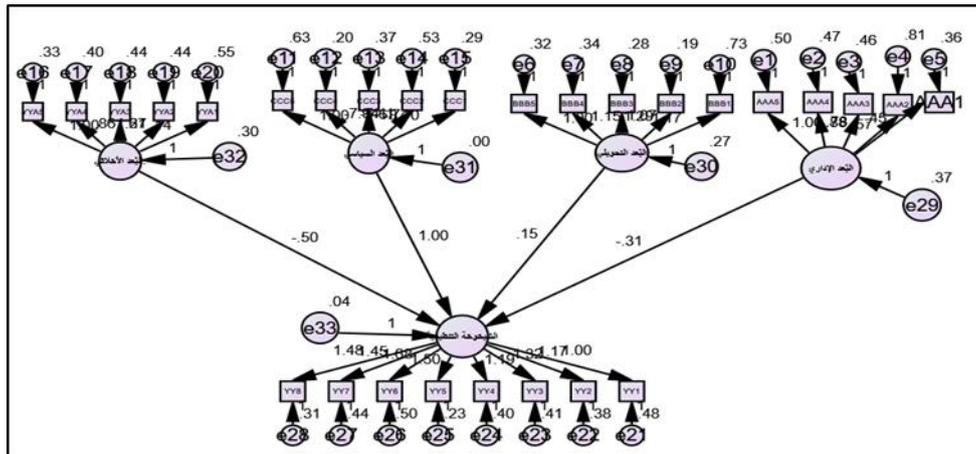
Regression Weights: (Group number 2 - Default model)

				Estimate	S.E.	C.R.	P
الشيخوذة التنظيمية YYTFN	<---	القيادة الاستراتيجية XXTN		-0.957	.327	-2.924	.003

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.049	.138	.160	.000
Independence model	.200	.190	.210	.000

Model	NP	DF	CMIN	P	CMIN/DF
Default model	59	347	955.029	.000	2.752
Saturated model	406	0	.000		
Independence model	28	378	1574.709	.000	4.166



## 7. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى:

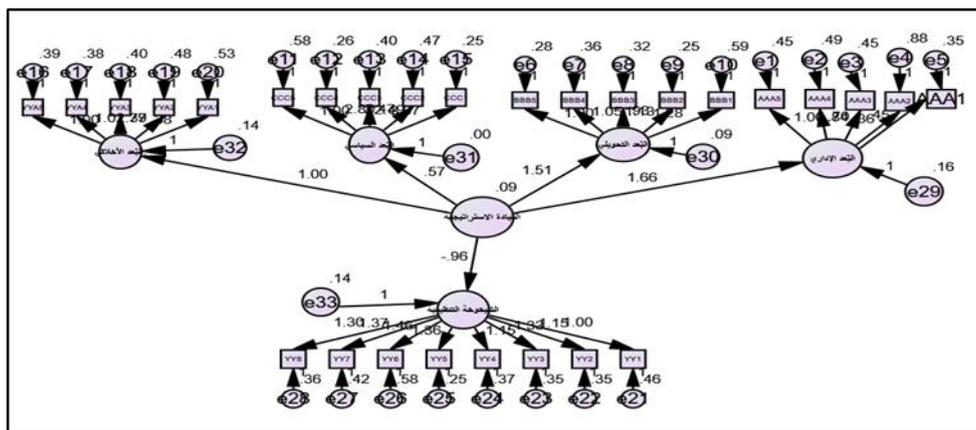
يوجد مساهمة للقيادة الاستراتيجية في الحد من الشبوحنة التنظيمية في شركة MTN.

ويتفرع عنه عدة فرضيات فرعية:

1. يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية للبعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشبوحنة التنظيمية في شركة MTN. وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم قبول الفرضية أي يوجد تأثير معنوي للبعد الإداري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشبوحنة التنظيمية عند مستوى معنوية 5% (سليبي الاتجاه) وبالتالي مساهمة تخفض من الشبوحنة التنظيمية.

$$(Estimate = -0.311, p\text{-value} = 0.004)$$

2. يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية للبعد التحويلي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشبوحنة التنظيمية في شركة MTN. وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم قبول الفرضية أي يوجد تأثير معنوي للبعد التحويلي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشبوحنة التنظيمية عند مستوى معنوية 5% (سليبي الاتجاه) وبالتالي مساهمة تخفض من الشبوحنة التنظيمية.



(Estimate=-0.146, p-value=0.024)

3. يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية للبعد السياسي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيخوخة التنظيمية في شركة MTN. وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم قبول الفرضية أي يوجد تأثير معنوي للبعد السياسي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيخوخة التنظيمية عند مستوى معنوية % 5 (سلبى الاتجاه) وبالتالي مساهمة تخفض من الشيخوخة التنظيمية.

(Estimate=-.341, p-value=0.004)

4. يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيخوخة التنظيمية في شركة MTN. وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم قبول الفرضية أي يوجد تأثير معنوي للبعد الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من الشيخوخة التنظيمية عند مستوى معنوية % 5 (سلبى الاتجاه) وبالتالي مساهمة تخفض من الشيخوخة التنظيمية.

(Estimate=-.495, p-value=0.000)

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد مساهمة للقيادة الاستراتيجية في الحد من الشيخوخة التنظيمية في شركة MTN. وبالرجوع الى الجدول السابق فقد تم قبول الفرضية أي يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في الحد من الشيخوخة التنظيمية عند مستوى معنوية % 5 (سلبى الاتجاه) وبالتالي مساهمة تخفض من الشيخوخة التنظيمية.

(Estimate=-.495, p-value=0.000)

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية للشيخوخة التنظيمية في شركة MTN حسب البيانات التعريفية

حسب الفئة العمرية:

تم اجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق تبعاً للفئة العمرية:

الجدول (14) الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعاً للعمر

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.814	0.391	0.125	4	0.498	Between Groups	البُعد الإداري
		0.318	75	23.854	Within Groups	
0.279	1.296	0.544	4	2.175	Between Groups	البُعد التحويلي
		0.419	75	31.455	Within Groups	
0.888	0.283	0.072	4	0.289	Between Groups	البُعد السياسي

		0.255	75	19.146	Within Groups	
0.612	0.674	0.191	4	0.763	Between Groups	البُعد الأخلاقي.
		0.283	75	21.217	Within Groups	
0.944	0.188	0.081	4	0.325	Between Groups	الشيوخة التنظيمية
		0.432	75	32.412	Within Groups	

يبين الجدول ان قيم الدلالة الإحصائية SIG أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدم لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتقييم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والشيوخة التنظيمية في شركة MTN حسب الفئة العمرية. حسب المؤهل العلمي:

تم اجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق تبعاً للمؤهل العلمي:

الجدول ( 15 ) الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعاً للمؤهل العلمي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.071	2.443	0.714	3	2.142	Between Groups	البُعد الإداري
		0.292	76	22.210	Within Groups	
0.052	2.692	1.077	3	3.230	Between Groups	البُعد التحويلي
		0.400	76	30.400	Within Groups	
0.104	2.128	0.502	3	1.506	Between Groups	البُعد السياسي
		0.236	76	17.930	Within Groups	
0.337	1.144	0.317	3	0.950	Between Groups	البُعد الأخلاقي.
		0.277	76	21.029	Within Groups	
0.570	0.674	0.283	3	0.849	Between Groups	الشيوخة التنظيمية
		0.420	76	31.889	Within Groups	

يبين الجدول ان قيم الدلالة الإحصائية SIG أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدم لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتقييم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والشيوخة التنظيمية في شركة MTN حسب المؤهل العلمي. حسب سنوات الخبرة:

تم اجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق تبعاً لسنوات الخبرة:

الجدول ( 16 ) الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعاً لسنوات الخبرة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.054	2.158	1.105	4	4.420	Between Groups	البُعد الإداري
		0.266	75	19.932	Within Groups	
0.083	1.781	1.086	4	4.344	Between Groups	البُعد التحويلي
		0.390	75	29.286	Within Groups	
0.285	1.282	0.311	4	1.244	Between Groups	البُعد السياسي
		0.243	75	18.192	Within Groups	
0.120	1.897	0.505	4	2.020	Between Groups	البُعد الأخلاقي.
		0.266	75	19.960	Within Groups	
0.159	1.700	0.680	4	2.721	Between Groups	الشيوخة التنظيمية
		0.400	75	30.016	Within Groups	

يبين الجدول ان قيم الدلالة الإحصائية SIG أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدم لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتقييم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والشيوخة التنظيمية في شركة MTN حسب سنوات الخبرة.

**النتائج والمقترحات:****أولاً - الاستنتاجات:**

1. إن أبعاد القيادة الاستراتيجية موجودة ومتوفرة من وجهة نظر العاملين في شركة MTN حيث كانت إجابات عينة الدراسة تشير إلى أن كلاً من البعد التحويلي والبعد السياسي والبعد الإداري والبعد الأخلاقي تعتبر مفاهيم موجودة ومطبقة في الشركة في فمساهم القائد في تشكيل أفكار جديدة تصب في تطوير أداء الشركة ويعمل على ترسيخ القيم والمبادئ الأخلاقية فيها.
2. يوجد تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في الحد من الشيوخة التنظيمية عند مستوى معنوية % 5 (سلبى الاتجاه) وبالتالي مساهمة تخفض من الشيوخة التنظيمية حيث تميل الشركة إلى الاهتمام بدخول أسواق جديدة ويركز العاملون على محاولة إيجاد حلول للمشاكل بدلاً من التركيز عليها فحسب.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تقييم العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والشيوخة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من ناحية الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

**ثانياً: المقترحات:**

1. توفير مناخ تنظيمي إيجابي للعاملين في شركة MTN من خلال إشراك العاملين في صنع القرارات وتقديم التغذية العكسية حول أدائهم وتكريم العاملين المتميزين مما يدعم الفكر البناء ويشجع على الابتكار.
2. تشجيع توافر النمط القيادي المناسب للمدراء الذي يلي طموحات الأفراد العاملين في شركة MTN ويحقق أهداف الاستراتيجية للشركة عن طريق الدورات التدريبية التي تخص القيادة ومهاراتها وأساليبها المتنوعة.
3. مواكبة تطوير الخدمات والعروض بما يتناسب مع السرعة المتزايدة للتطور التكنولوجي واحتياجات الزبائن.
4. استقطاب الفئات الأكثر مهارة ومعرفة في أداء المهام الموكلة لهم وذلك من خلال توفير الحوافز وطبيعة العمل المشجعة لهم.
5. الاعتماد على تقنيات حديثة متطورة لمواكبة التطورات التكنولوجية من خلال بناء أنظمة تكنولوجية حديثة تحقق الريادة للشركة.
6. بناء المعارف والمهارات التكنولوجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة MTN من خلال توفير دورات في الاتمة والحواسيب والذكاء الصناعي للعاملين فيها.

## المراجع:

## المراجع العربية:

1. أبو بكر، مصطفى محمود، (2020)، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
2. ابو عوجة، حسام. أبو ناصر، حسن، (2018) قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية في الحد من الشيوخة التنظيمية- دراسة تطبيقه علي شركات التأمين العاملة في فلسطين. جامعة القدس المفتوحة.
3. الياسري، أكرم، حسين، احمد. (2023)، تأثير القيادة الخلاقة في الحد من الشيوخة التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية. 19 (75): 1-24.
4. الياسري أكرم، حسين، احمد. (2023) "تأثير القيادة المتواضعة في الحد من الشيوخة التنظيمية: (دراسة ميدانية لآراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 19(1): 279-300.
5. بشيشي، وليد، مجلخ، سليم، سماعلي، فوزي. (2020)، أثر الشيوخة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي دراسة تطبيقية على عمال المركب المنجمي للفوسفات بئر العائر تبسة، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، 12(4): 141-151.
6. بوزقية، حنان. (2023)، دور القيادة الاستراتيجية في التطوير الإداري بالمصارف التجارية من وجهة نظر موظفي مصرف ليبيا المركزي، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2 (4): 517-540.
7. بوعسلة، رشيد، بشيشي، وليد، مجلخ، سليم. (2020). أثر الشيوخة التنظيمية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على عمال المركب المنجمي للفوسفات بئر العائر تبسة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي. 11 (1): 325-344.
8. حمدان، حيان. (2022)، تأثير القيادة الاستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين (دراسة حالة على شركة أفاميا للصناعات الدوائية في محافظة حماة)، مجلة جامعة حماة (الاقتصاد). 5 (15): 42-63.
9. صقور، مجد. (2018). العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية (DNA) دراسة ميدانية على بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية. 34 (1): 9-46  
<http://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/ecoj/article/view/639>
10. عباس، حامد. يوسف، ليث (2015) العلاقة بين الشيوخة التنظيمية والسلوك غير الوظيفي- دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل. 205(16): 90-128.

## المراجع الأجنبية:

1. Abdullah,M,A & Hendi,S,S (2024). Strategic Leadership Practices in Improving Green Human Resources Management: An Applied Study of The Opinions of a Sample of Workers in the Diwanayah Municipality Directorate. European Journal of Interdisciplinary Research and Development, VOL25, P.P 32-43.
2. Adizes, I., & Pál, F. (1992). Vállalatok életciklusai: hogyan és miért növekednek és halnak meg a vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő?. HVG.
3. Al Rawi, Ass Prof Suad KA. (2020) "The Impact of Training Needs on the Success of Strategic Leadership.", Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, Volume XII, Issue V,pp.377-388.
4. Amayreh, Khalid Thaher (2020)"The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan." Management Science Letters, VOL10, NO10, pp. 2371-2378.
5. Capon, claire (2008), understanding strategic management, Pearson education limited, New York.
6. David, Fred R (2005), strategic management- concepts and cases, 10th ed., Pearson & Prentice Hall, USA.
7. Dohamid, Ahmad Gafur& Muchlis R. Luddin.(2020) "Strategic Leadership For The Implementation of Three Values of Higher Education Performed by The Indonesian Defense University (IDU) In The 2015-2018 Period." IJHCM, International Journal of Human Capital Management, Vol.N 4 (1), PP. 82-86.
8. Enz. Cathy A (2010), Hospitality strategic management - concepts and cases, 2nd ed..., John Wiley & sons, Inc., New Jersey, USA.

9. Fulmer, R., Stumpf, S., & Bleak, J., (2009), The strategic development of high potential leaders, *Strategy & Leadership*, 37(3), p.p17-22.
10. Gotteiner, S., Mas-Machuca, M. and Marimon, F. (2019), "Fighting organizational decline: a risk-based approach to organizational anti-aging", *Management Research Review*, Vol. 42 No. 11, pp. 1259-1277.
11. Ho, G.K.S., Lam, C. and Law, R. (2023), "Conceptual framework of strategic leadership and organizational resilience for the hospitality and tourism industry for coping with environmental uncertainty", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. 6 No. 2, pp. 835-852
12. Krivtsova, N. N., Salikov, Y. A., Strukov, G. N., & Sukhareva, I. A. (2020), Methodological Approach to Analysis of Business-organization Development Factors at Life Cycle Stages, *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol 148, pp. 341-346.
13. Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C., Duller, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2020). Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: age dependent explanations for business failure. *Review of Managerial Science*, vol14, no3, p.p 633-661.
14. Lear, Lorraine Wendy, (2012), The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa, Doctor of Business Leadership, School of Business Leadership, University of South Africa.
15. Morrill, Richard L(2007), strategic leadership: integrating strategy and leadership in colleges and Universities, ACE/ praeger series on Higher education, Greenwood publishing Group, USA.
16. Pisapia, John (2009), The strategic leader-New Tactics for a globalizing world, information Age publishing, USA.
17. Schlosser, K.P., Volkova, T., Noja, G.G., Cristea, M. and Maditinos, D. (2023), "Strategic Leadership Attributes for Adopting Digital Technology and Ensuring Organisational Resilience", Grima, S., Thalassinou, E., Cristea, M., Kadłubek, M., Maditinos, D. and Peiseniece, L. (Ed.) *Digital Transformation, Strategic Resilience, Cyber Security and Risk Management, Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis*, Vol. 111A, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp 159-173.
18. Schaelera Linda, Lorenz Graf-Vlachy, Andreas König, (2022), Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda, *Long Range Planning*, Volume 55, Issue 2.p.p 1-28.