

”
أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد
من الاغتراب الوظيفي : دراسة تحليلية لأراء عينة
من العاملين في الشركة العامة للصناعات
الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة
والمعادن

أ.م.د. خالدية مصطفى عطا

الجامعة العراقية

“

المستخلص:

تناول هذا البحث ممارسات القيادة الاستراتيجية كونها من الموضوعات المهمة كمتغير مستقل بابعاده والتمثلة في (التأكيد علالممارسات الأخلاقية، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، تطوير رأس المال البشري، بناء الكفاءات والحفاظ عليها) والاعتراب الوظيفي كمتغير تابع بابعاده الفرعية المتمثلة في (الشعور بالعجز او انعدام القوة ، ضعف المعنى "اللاهدية"، فقدان المعايير "اللامعيارية" ، الاغتراب عن الذات (غربة الذات)، العزلة الاجتماعية). تكمن أهمية البحث في تقديم تأصيل فكري لطبيعة متغيرات البحث مستندة إلى جهد تطبيقي من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان العلمي. تم اختيار الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن معمل التاجي، ليكون مجتمع للبحث. ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين بلغت (80) موظفاً في الشركة من مختلف المستويات والمؤهلات العلمية. وبهدف معالجة البيانات استخدمت الاساليب الاحصائية والتمثلة في (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار البسيط والمتعدد) مستخدماً البرنامج الاحصائي (Spps v.23 & AmosV.23) للخروج بنتائج لتبنى عليها عدد من النتائج والتوصيات. توصل البحث إلى جملة من النتائج كانت أهمها وجود تأثير معنوي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة. وهذا التأثير ناشئ بفعل ممارسة القيادة الاستراتيجية لعملية "تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، والحفاظ على ثقافة مؤثرة بشكل فاعل. نتيجة مايقوم به القادة من وضع ضوابط واجراءات صارمة للتعامل مع السلوكيات غير الصحيحة فضلاً عن متابعة الانحرافات والعمل على تصحيحها بالوقت المناسب وتعزيز ثقافة الثقة والعمل الجماعي وغرس ثقافة التعبير عن آرائهم بحرية والتعامل بصدق وشفافية. وكانت أهم التوصيات ضرورة تبني قادة الشركة المبحوثة ممارسات قيادية فاعلة وواضحة يعتمد عليها في الحد من شعور العاملين بالاعتراب الوظيفي وذلك من خلال تعزيز ثقة العاملين بهذه الممارسات والعمل على التفاعل والانسجام معها. فضلاً عن تبني ممارسات قادرة على تفجير طاقات وامكانيات العاملين غير المستغلة بصورة صحيحة وتكليفهم باعمال تشعرهم باهميتهم وتتوافق مع رغباتهم وطموحاتهم لتعزيز ثقتهم وانتمائهم لذاتهم.

الكلمات المفتاحية: ممارسات القيادة الاستراتيجية، الممارسات الأخلاقية، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، الاغتراب الوظيفي، الاغتراب عن الذات.

Abstract:

This research deals with strategic leadership practices as one of the important topics as an independent variable in terms of (emphasizing ethical practices, maintaining an effective culture, implementing balanced regulatory systems, developing human capital, building and maintaining competencies) and functional alienation as a variable with its secondary dimensions (The sense of helplessness or lack of power, the weakness of the meaning of "non-objective", the loss of "non-normative" criteria, alienation of self, social isolation). The importance of research in providing an intellectual rooting of the nature of search variables based on the application effort through the application The concepts of theory in the scientific field. The General Company for Electrical and Electronic Industries of the Ministry of Industry and Minerals was selected as a research society. To achieve the research objectives, a questionnaire was distributed to a random sample of 80 employees in the company of different levels and scientific qualifications. (Mean, standard deviation, correlation coefficient, simple and multiple regression coefficients) using the statistical program (Spps v.23 & AmosV.23) to produce results based on a number of conclusions and recommendations. The research found a number of results, the most important of which was the existence of a significant influence between the strategic leadership practices and the reduction of the expatriation of the employees of the company. This effect is due to the strategic leadership practice of the process of "implementing balanced regulatory systems and maintaining effective culture" effectively. As a result of the leaders to establish strict controls and procedures to deal with incorrect behaviors, as well as to follow the deviations and work to correct them in a timely manner and to promote a culture of confidence and teamwork and instilling a culture of expressing their views freely and dealing honestly and transparent The most important recommendations were the need to adopt the leaders of the company, And a clear and dependable in reducing the feelings of workers expatriate employment by enhancing the confidence of workers in these practices and work on the interaction and harmony with them, as well as "the adoption of practices capable of blowing up the energies and possibilities of untapped workers correctly and reliably He understands things that make them feel important and conforms to their wishes and aspirations to enhance their self-confidence and self-esteem.

المقدمة:

بات واضحا" في ظل التغيرات والتحولات السريعة التي تشهدها منظمات اليوم أهمية ايجاد آليات وممارسات عمل رصينة للارتقاء بمستوى العمل من خلال وجود قيادة استراتيجية قادرة على التعامل

مع الاحداث في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد والتغيير بكافة المجالات ومنها الاجتماعية والنفسية والتي بدأت اثارها السلبية تظهر بشكل واضح في تصرفات وسلوكيات العاملين. وحيث أن المنظمات تعاني من ظاهرة شعور العاملين بالاغتراب بسبب عدم شعورهم بالانتماء والرضا وعدم احساسهم بالامن والأمان، مما دعت الحاجة إلى ضرورة وجود قيادة استراتيجية تعنى بوضع وتحقيق الاهداف وتحديد المسؤوليات وخلق روح الايثار والانتماء والتعاون وتطوير العلاقات وتعزيز شعور المواطن لدى العاملين وتزويدهم بمعاني تمكنهم من النظر إلى ما هو ابعد واوسع من تحقيق مصالحهم الفردية من خلال ممارساتها الفاعلة في تطوير وتنمية راس المال البشري وتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة بصورة واضحة ونشر ثقافة وأخلاقيات عمل متميزة واستثمار الكفاءات واستخدام انظمة رقابية فعالة. وعليه وظفت الكثير من المنظمات العالمية هذه الممارسات في قهر الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين كونها ظاهرة أنسانية واجتماعية بداءت تغزو وتسيطر على مختلف المنظمات. إذ أصبحت من ابرز مشكلات منظمات اليوم والتي وصفت "بمنظمات الاغتراب والقلق" كونها أثرت من الناحية النفسية والسيولوجية والسلوكية في قدرة العاملين والمنظمات على الانجاز والابداع والتميز. وبذلك اصبح من الضروري الاعتراف بهذه الظاهرة والتعرف على اسبابها وعدم تجاهلها وإيجاد الممارسات القيادية القادرة على التعامل معها، ومن هذا المنطلق وجدت الباحثة ضرورة الربط بين هذين المتغيرين كمحاولة جادة في تجسيد معطياتهما عمليا" في بيئة هي في أمس الحاجة لمثل هذا النوع من الدراسات كما هي في البيئة العراقية، ولمعرفة ماهي الممارسات القيادية القادرة على الحد من شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي من أجل الوصول إلى أفضل الحلول للحد من هذه الظاهرة وبذلك تضمن البحث جانبين (نظري وعملي) باربعة مباحث خصص الاول لمنهجية البحث وتناول الثاني الاطار النظري للبحث المتمثل بممارسات القيادة الاستراتيجية والاغتراب الوظيفي، فيما خصص المبحث الثالث لعرض وتحليل النتائج التطبيقية "الجانب العملي"، وأهتم المبحث الرابع بتقديم أهم الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تواجه منظمات اليوم منافسة شديدة وتحديات مستمرة جعلتها غير قادرة على مواكبة ما يحدث حولها من تطورات، مما تتطلب وجود قيادات قادرة على أداء ممارسات فعالة لمواجهة تلك التحديات. وعليه أهتم الباحثين بموضوع القيادة الاستراتيجية من حيث أنماطه وأنواعه من خلال معطيات الفكر الاستراتيجي اهتماماً علمياً كبيراً ألا أن ممارسات القيادة الاستراتيجية لم تحظى بهذا الأهتمام إذ مازالت بحاجة إلى المزيد من الدراسة والتحليل وعلى وجه الخصوص في بيئتنا العراقية. وحيث أن

موضوع الاغتراب الوظيفي مازال موضوع حديث نسبياً في الفكر الإداري بالرغم من أنه يعد ركناً أساسياً من أركان النجاح والتميز إذ كلما شعر العاملين بعدم الانتماء أو عدم الرضا وأنه غريب عن المنظمة التي ينتمي إليها ضعف وقل ادائه وبالتالي انعكس على الأداء الكلي للمنظمة وعلى ديمومة عملها ونجاحها. وحيث أن العديد من المنظمات في العصر الحالي وعلى أختلاف أنواعها ومنها منظماتنا تشهد حالياً انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي والتي أن استمرت ستتترك أثراً سلبية على المنظمة والعاملين بها والمجتمع على حدٍ سواء. لذا ترى الباحثة أن دراسة طبيعة ممارسات القيادة الاستراتيجية وكيفية دعمها للحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي قد تفسر وتعطي توضيحاً أدق لأهمية هذه الممارسات في الحد من هذه الظاهرة من خلال ما سنتبناه الباحثة في هذا البحث. وحيث أن الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن الناتجة من دمج الشركتين (شركة الصناعات الكهربائية وشركة العز العامة) لعام 2015 تعاني من قلة الدعم المادي ومنافسة السلع الأجنبية للشركة وتوقف العديد من خطوطها الانتاجية لعدم اعادة التاهيل وقلة الموارد لعملية التصنيع قد اثر سلباً على شعور العاملين بالاغتراب وعدم رغبتهم بالعمل ومن هذا المنطلق وجدت الباحثة أهمية معرفة طبيعة ممارسات القيادة الاستراتيجية للشركة المبحوثة و دورها في الحد من هذا الشعور.

واتساقاً مع ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال أثار التساؤل الآتي:-

(ما علاقة وتأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي في الشركة المبحوثة). وتتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:-

أ. ما طبيعة ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة.

ب. ما هي أنواع الاغتراب الوظيفي في الشركة المبحوثة.

ج. هل تساهم ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة ب (التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، تطوير رأس المال البشري، بناء الكفاءات والحفاظ عليها) في الحد من الاغتراب الوظيفي.

د. ما هي الممارسات الاساسية التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة للحد من الاغتراب الوظيفي.

هـ. هل لممارسات القيادة الاستراتيجية مساهمة في تعزيز شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي.

و. هل يؤثر الاغتراب الوظيفي في عدم قدرة العاملين على أداء الأعمال بفاعلية في الشركة المبحوثة.

2. أهداف البحث

- أ. بناء وإعداد مقياس للاغتراب الوظيفي يهتم بكل العوامل المسببة للاغتراب الوظيفي والخاصة بالمجال العملي. حيث أهتمت المقاييس السابقة بالجانب النفسي وأهملت خصائص وطبيعة والأهداف الخاصة بالعاملين والتي لها جانب كبيراً في الشعور بحالة الاغتراب الوظيفي.
- ب. طرح موضوع الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر إدارية للحد من الآراء التي تشير إلى أن موضوع الاغتراب الوظيفي قصراً على علم النفس والاجتماع.
- ج. قياس مدى مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة (التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، تطوير رأس المال البشري، بناء الكفاءات والحفاظ عليها) في الحد من الاغتراب الوظيفي.
- د. تحديد طبيعة العلاقة (الارتباطية والتأثيرية) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة والاغتراب الوظيفي.
- هـ. تعريف المنظمات العراقية بأنواع ممارسات القيادة الاستراتيجية والاغتراب الوظيفي لتطوير رؤياهم حول أهمية هذه الممارسات في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي . وذلك بأختيار قادة أكثر كفاءة وقدرة وأهتمام بهذا النوع من الممارسات.
- و. العمل بالتوجهات الحديثة في مجال العمل والتفكير بمنطق المدخل الاستراتيجي ، الذي يؤكد على أهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي في نجاح وتطور المنظمات.
- ز. توجيه أصحاب القرار في الشركة لاتخاذ القرارات المناسبة بناءً على نتائج الدراسة الحالية حول كيفية تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في واقع الشركة المبحوثة .
- ح. التعرف بماهية الممارسات القيادة الاستراتيجية والاغتراب الوظيفي على وفق توجهات الباحثة وتطلعاتها.

3. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث بالآتي:-

- أ. توجيه أنظار قادة المنظمات حول أهمية الحد من شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي لما له من أثر كبير وفعال في تعزيز شعور العاملين بالرضا والولاء والعدالة ، وبالتالي رفع مستوى الأداء الوظيفي لهم.
- ب. الكشف عن طبيعة الممارسات التي تتبعها القيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ومستوى شعور الأفراد العاملين بالاغتراب الوظيفي واختبار علاقات الارتباط والتأثير بينها.

ج. تسليط الضوء على ظاهرة الاغتراب الوظيفي لكونه أحد أمراض العصر وهو صراع الانسان مع مسبباته ووجوده.

د. يمثل هذا البحث محاولة لفتح آفاق بحثية في مجال الاغتراب الوظيفي وأنواعه ومسبباته من أجل حماية منظماتنا من هذه الظاهرة المتزايدة.

هـ. التعرف على أهمية الممارسات القيادية الاستراتيجية والتي تعد من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية وتجسيد للنظرة الحديثة في ممارسات القيادة الاستراتيجية لمالها من أهمية ودور فاعل في دفع العاملين أتجاه تحقيق الأداء المتميز للشركة.

و. بيان وتحديد نوع ممارسات القيادة الاستراتيجية والدور الايجابي الذي تمارسه الشركة المبحوثة للحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

ز. قام البحث بإبراز أهمية متغيرات البحث في القطاع الصناعي الهندسي والذي يعتمد عليه في دعم الاقتصاد العراقي فضلا "عن كونه يؤدي دوراً مهماً باشباع حاجات السوق ومتطلباته حيث يمد السوق العراقية بعدد من المنتجات الكهربائية.

ح. تناول هذا البحث موضوعين أساسيين تصدراً مساحة الإدارة الاستراتيجية وعلم النفس ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تؤثر في كافة المستويات الإدارية وتسهم بشكل كبير في إقامة علاقات صحيحة وإيجابية بين العاملين وربط هذه الممارسات بالاغتراب الذي يعبر عن مظاهر الشعور بالعزلة وفقدان للمعايير وغياب المعنى والتشاؤم وعدم الرضا الذي يؤثر على نمو المنظمة وعدم تقدمها.

ط. توجيه قادة الشركة المبحوثة إلى ضرورة الأهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية في من خلال تهيئة المناخ وتقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند عليها الشركة في ضوء ممارسات القيادة الاستراتيجية وما يمكن أن تسهم به في الحد من الاغتراب الوظيفي.

4. فرضيات البحث

الفرضيات : تتمثل فرضيات البحث بفرضيتين أساسيتين:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية

والاغتراب الوظيفي، وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

أ. توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة معنوية بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية والاغتراب الوظيفي.

ب. توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة معنوية بين الحفاظ على ثقافة مؤثرة والاغتراب الوظيفي.

ج. توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة معنوية بين تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة والاعتراب الوظيفي.

د. توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة معنوية بين تطوير رأس المال البشري والاعتراب الوظيفي.

هـ. توجد علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة معنوية بين بناء الكفاءات والحفاظ عليها والاعتراب الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية وبدلالة معنوية في الحد من الاعتراب الوظيفي، وتتنبأ عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

أ. يؤثر التأكيد على الممارسات الأخلاقية وبدلالة معنوية في الحد من الاعتراب الوظيفي.

ب. يؤثر الحفاظ على ثقافة مؤثرة وبدلالة معنوية في الحد من الاعتراب الوظيفي.

ج. يؤثر تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة وبدلالة معنوية في الحد من الاعتراب الوظيفي.

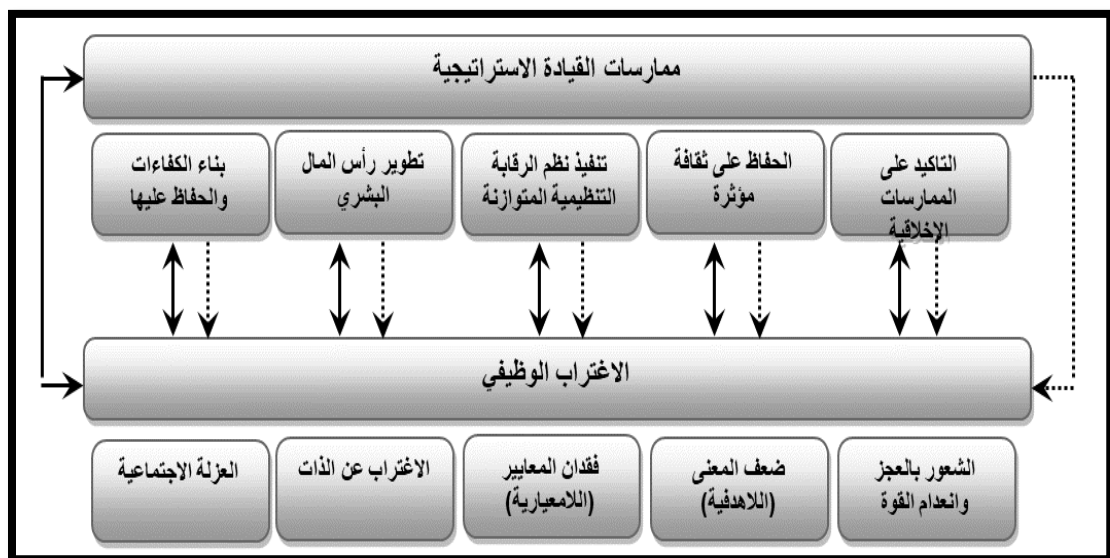
د. يؤثر تطوير رأس المال البشري وبدلالة معنوية في الحد من الاعتراب الوظيفي.

هـ. يؤثر بناء الكفاءات والحفاظ عليها وبدلالة معنوية في الحد من الاعتراب الوظيفي.

5. المخطط الفرضي للبحث

لاستكمال المعالجة التحليلية لمنهجية البحث وفي ضوء المتغيرات مشكلة البحث ولتحقيق أهدافه تم بناء مخطط فرضي ليظهر طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة والمتمثلة في ممارسات القيادة الاستراتيجية والاعتراب الوظيفي، كما موضح في الشكل

(1)



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث لعلاقة ارتباط علاقة تأثير

6. مجتمع وعينة البحث

تم اختيار الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن ليكون مجتمع للبحث، وذلك لكونها من أكبر الشركات العاملة في العراق وأكثر الشركات حيوية في الاقتصاد العراقي إذ تزود المواطنين ودوائر الدولة والوزارات بالمنتجات الكهربائية الضرورية، ولاختبار الجانب التطبيقي تم جمع البيانات للفترة من (2017/12/22 - 2017/4/10) وقد تمثلت عينة البحث بالأفراد العاملين في الشركة ومن مختلف المستويات والاختصاصات والمؤهلات العلمية، وتم تحديد حجم عينة البحث اعتماداً على برنامج الاكسل وبناءً على ذلك تم توزيع (80) استبانة أرجعت جميعها اي نسبة الاستجابة كانت (100%).

7. أداة البحث

اعتمد البحث في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي على استبانة أعدت لغرض قياس ممارسات القيادة الاستراتيجية والاعتبار الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن ليكون مجتمع للبحث وهي ذات مقياس خماسي الاستجابة (ليكرت) (أنفق بشدة 5 -- لا أنفق بشدة 1) وتتكون الاستبانة من جزئين خصص الأول لقياس ممارسات القيادة الاستراتيجية والتي تم اختبارها بالاستعانة بالمقياس الذي اعتمده الباحث (Hittet.et.al,2007) والمكونة من (27) فقرة موزعة على خمسة أبعاد لممارسات القيادة الاستراتيجية للفقرات من (1-27) (6 فقرات للتأكيد على الممارسات الأخلاقية، 5 فقرات للحفاظ على ثقافة مؤثرة، 5 فقرات لتنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، 5 فقرات لتطوير رأس المال البشري، 6 فقرات لبناء الكفاءات والحفاظ عليها). وخصص الثاني لقياس الاعتبار الوظيفي التي تم اختبارها بالاستعانة بالمقياس الذي اعتمده كل من الباحثين (البياتي، 2010) والمكون من (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد للاعتبار الوظيفي من (28- 52) (5 فقرات للشعور بالعجز أو انعدام القوة، 5 فقرات لضعف المعنى "للاهدفية"، 6 فقرات لفقدان المعايير "للامعيارية"، 4 فقرات للاعتبار عن الذات "غربة الذات"، 5 فقرات للعزلة الاجتماعية). وقد تم تكيف المقياس ليتوافق مع طبيعة متغيرات البحث وبيئة العمل . وللتأكد من ثبات واتساق الاستبانة تم إخضاعها لمعادلة معامل (ألفا-كرونباخ) وبلغت قيمة ممارسات القيادة الاستراتيجية (0.826)، أما الاعتبار الوظيفي بلغت (0.734) وقد عرضت الاستبانة على عدد من الخبراء (انظر الهامش)¹

¹ الأستاذ الدكتور فلاح تايه النعيمي، الأستاذ الدكتور حامد الشمري، الأستاذ الدكتور مؤيد نعمة الساعدي، الأستاذ الدكتور صلاح الدين الهيتي، الأستاذ المساعد الدكتور قيس حسين، الأستاذ المساعد الدكتور سامي احمد عباس، الأستاذ المساعد الدكتور احمد هاشم الصقال.

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

اعتمدت الباحثة في تحليل مستوى ونتائج البحث للشركة البحوث على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب طبيعة تساؤلات وفرضيات البحث والمتمثلة في (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد). وقد نفذت الوسائل الإحصائية المذكورة بالاستعانة بالبرامج الإحصائية (Spps v.23& AmosV.23) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج التي تمخض عنها البحث.

9. دراسات معرفية سابقة

1. دراسة (غياض، 2014) بعنوان: تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية في بعض كليات جامعة بغداد .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع بعض كليات جامعة بغداد من حيث السياسة المتبعة في مجال التدريب وكذلك معرفة مدى دعم هذه الكليات للمتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية، وعليه شملت الدراسة ثلاثة كليات منها خضعت للبرنامج تدريبي في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد والمتمثلة بـ (كلية التمريض ،كلية ابن هيثم ،وكلية الطب البيطري)، وثلاثة كليات لم تخضع للبرنامج التدريبي (كلية الصيدلة ،كلية ابن رشد ، وكلية الطب)، وتمثلت عينة الدراسة بـ(267) من العاملين في تلك الكليات بالاعتماد على استبانة شملت (36) فقرة والتي خضعت للتحليل الاحصائي (Spps). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها اهتمام الكليات المبحوثة بالمتطلبات التدريبية في تحديد المتطلبات (الادارية، والمعرفية، والسلوكية) والتي تسهم بشكل رئيس في توفير أرضية خصبة لنمو وتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية. وان جميع علاقات الارتباط والتأثير للمتطلبات التدريبية في ممارسات القيادة الاستراتيجية كانت قوية وذات دلالة معنوية مما يشير إلى دور التدريب ومتطلباته في تطوير تلك الممارسات.

2. دراسة (صبر، 2014) بعنوان: أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى اليرموك التعليمي .

هدفت الدراسة الكشف عن أثر مصادر ضغوط العمل المتمثلة بـ(غموض الدور، صراع الدور، أعباء العمل، وفرص التقدم والنمو الوظيفي) في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي في مستشفى اليرموك التعليمي وتمثلت عينة الدراسة بـ(126) من الممرضين والممرضات في المستشفى بالاعتماد على استبانة شملت (36) فقرة والتي خضعت للتحليل الاحصائي (Spps). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الممرضين والممرضات في المستشفى يعانون من ارتفاع مستوى الشعور

بالاغتراب الوظيفي وان هناك علاقة ارتباط واثر معنوي لمصادر ضغوط العمل على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها في الشعور بالاغتراب الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى الشعور بعدم الراحة والامان والملل والروتين والاستياء من العمل .

3.دراسة (Lear,2012) بعنوان :

The Relationship Between Strategic Leadership and Strategic Alignment in high-Performing Companies in South Africa

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والموائمة الاستراتيجية في شركات الأداء العالي في جنوب افريقيا .
هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والموائمة الاستراتيجية ومدى تأثير انعكاس هذه العلاقة على أداء المنظمات عالية الأداء في مجموعة من المنظمات في جنوب افريقيا، وكذلك ايجاد المعايير التي تعزز من قدرة القيادة على إدارة المنظمات في المستقبل ، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات من المنظمات المبحوثة وباللغة ست منظمات ، حيث تناولت ستة أبعاد للقيادة الاستراتيجية المتمثلة ب (تحديد التوجه الاستراتيجي ،الكفاءات الجوهرية،رأس المال البشري،الثقافة التنظيمية،التأكيد على الممارسات الأخلاقية ،الرقابة التنظيمية المتوازنة)، أما الموائمة الاستراتيجية فتناولها الباحث من خلال (الأفراد، المستهلكين ،العمليات، الاستراتيجية)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها للقيادة الاستراتيجية دور ايجابي على أداء المنظمات بشكل مباشر وغير مباشر في جنوب افريقيا من خلال ابعادها المذكورة من خلال الالتزام بمعايير التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

4. دراسة (Valadbigi,2012), بعنوان :

The study of The Elements of work Alienation (Acase study of the Orumiye white Cement factory) , Western Azarbayjan proving , Iran

دراسة عناصر الاغتراب في العمل (دراسة حالة عن مصنع الإسمنت الأبيض في أرومية)، أذربيجان الغربية، ايران

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة عناصر الاغتراب الوظيفي في مصنع أرومية للأسمت الأبيض في ايران اي تحليل العناصر التي تؤدي إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي في المصنع من خلال تطوير استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (90) موظفا". وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الاغتراب الوظيفي وكل من الحالة الاجتماعية، وطبيعة العمل، ورضا الموظفين عن الرواتب والاجور، وطبيعة العلاقات بين المديرين والموظفين .

المبحث الثاني: الإطار النظري

اولاً: ممارسات القيادة الاستراتيجية

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية:

في ظل التحديات والتحولات السريعة والتغيرات المضطربة في بيئة الاعمال يتطلب من منظمات اليوم وجود قيادة ذات رؤية مستقبلية قادرة على التحدي والمنافسة لمواجهة تلك التحديات والتحولات. وحيث أن نجاح المنظمات وتطويرها يعتمد على توفير القيادات الاستراتيجية ، في المستويات العليا والدنيا على حد سواء، إذ تشترك جميع القيادات ولمختلف المستويات في وضع الخطط الاستراتيجية بما يتوافق وينسجم مع اهداف المنظمة وطموحاتها المستقبلية .وفي ضوء ما تقدم سيتم استعراض عدد من التعاريف. إذ يشير (Thomas& et.al, 2004,57) وصفها بعض الباحثين على انها قدرة القائد على توقع الرؤية المحافظة على المرونة والتفكير استراتيجياً والعمل بمشاركة الآخرين على تطبيق التغييرات التي تساعد على خلق مستقبل جديد للمنظمة. وعبر عنها (Ireland&Hitt, 2005, 63) على انها القدره على التفكير والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل حيوي للمنظمة. ووصفها (Mungonge, 2007, 5) بالقدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لاحداث تغيير استراتيجي. ويرى كل من (Lee&Chen, 2007, 1028) و (Hitt&et.al, 2011, 352) بأنها الامكانية على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين وتشجيع الآخرين على التغير الاستراتيجي حسب الضرورة. وعرفها (جونز، 2001، 73) بالقدرة على رسم وتوضيح استراتيجية الشركة مع تحفيز الآخرين على العمل داخل المنظمة . ويرى (Jones&George,2008:3) بأنها القدرة على وضع رؤيا مقنعة يحققها المرؤوسين لما تريد إن تكون عليه المنظمة . ووصفها (Hough& Schecpers,2008,18) بأنها القدرة على خلق الملائمة والتحالف في كل مستويات الاعمال. وعبر عنها (Quong&Walker,2010,22) بأنها الافعال القادرة على تحديد اين تتجه المنظمة وكيف يتم الوصول للهدف من خلال الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي طويل الامد ومشاركة الآخرين لتحليل وتنفيذ ومراقبة وتقييم العمل. ويصفها (Cyprus,2010:1) بأنها امكانية التأثير وتحفيز العاملين لآخذ زمام المبادرة لتحسين مدخلات المنظمة لاعداد مستقبل أفضل للمنظمة. و اشار (Gerras,2010,1) العمليات القادرة على تحقيق الفهم الواضح والمرغوب للرؤية وذلك من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، تخصيص الموارد، تحديد السياسات والتعليمات في بيئة متقلبة، معقدة، غامضة، حافلة بالفرص والتهديدات. ويشير (عبد الوهاب ،11،2012) بأنها القدرة على التفكير الاستراتيجي والتصرف والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على

ميزة تنافسية مستدامة. و يشير (R othaermel, 2015: 357) على انها سلوكيات واساليب المديرين في التأثير بالآخرين لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها. ووصفها (Hill&Jons, 2015: 4) الافعال القادرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الإدارة الفاعلة لعملية صنع الاستراتيجية .

يتضح مما ورد في أعلاه لايمكن توضيح ماهية القيادة الاستراتيجية كمفهوم دون وصف ماتقوم به من ممارسات، وعليه يمكن تعريف ممارسات القيادة الاستراتيجية بأنها الافعال والسلوكيات القادرة على تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة من خلال التأثير في سلوكيات وتصرفات الآخرين وتخصيص الموارد واستغلالها بشكل كفؤ وامثل وتحقيق حالة الانسجام في اطار بيئة العمل ومواكبة التغييرات واتخاذ القرارات التي من شأنها ان تعمل على تطوير عمل المنظمة وعلى المدى الطويل .

2.أهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية:

بالرغم من اختلاف حجم وانشطة المنظمات واهدافها لكنها تسعى جميعا" إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذا لايمكن أن يتحقق بدون وجود قيادة قادرة على تبني ممارسات والعمل بسلوكيات فاعلة وكفؤ وعلى المدى الطويل، إذ اكد (Witcher&Chau,2010 : 412) ان القيادة الاستراتيجية هي التي تتبني وتدعم وتحافظ على الجهد الجماعي في جميع مستويات المنظمة، وربما تاخذ انماطاً واشكالاً مختلفة وفقاً للمراحل المتنوعة والمختلفة من التطور في عمل المنظمة. وتتضح أهمية القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر (Hill & Jones, 2015: 412) من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية للمنظمة بالطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة، وفي تصميم الهياكل التنظيمية، وتقويض السلطات للمديرين، وتقسيم المهام وتوزيعها بما يؤثر في العادات الثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة. ووضح كل من (Ireland&Hitt, 2005: 78) إلى ان المنافسة القادمة سوف تكون معقدة وصعبة وتتضمن العديد من الفرص والتهديدات. وأن القيادة الاستراتيجية وممارستها الفاعلة من شأنها أن تساعد المنظمات على مواكبة البيئة التنافسية المضطربة التي يصعب التنبؤ بها من خلال حرصها على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير ابداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حساباتها التغيرات المحيطة بما يتيح للمنظمات القدرة على تحديد اهدافها المستقبلية، ومجالا تنموها وانتشارها (المربع، 2008: 17) ويشير (Nelsen,1993: 277) أن للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة جداً وخاصة في المنظمات الكبيرة لكونها القادرة على تبادل المعلومات وإنجاز المهام في الوقت المناسب. ويوضح (Sosik et al, 2007: 48) أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال الاشارة إلى نتائج الدراسات الحديثة للأعضاء التنفيذيين لمجلس المؤتمر الأمريكي والذي يشير الى أن (40%) من مشاريع تطوير تكنولوجيا المعلومات قد الغيت قبل اكمالها والسبب يعود بالدرجة الأولى لضعف القيادة الاستراتيجية وممارستها

وأدارتها لتلك المشاريع. ويبين (Daft, 2009: 3) أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال الدور الكبير والفعال الذي تؤديه هذه القيادات في تغيير التوجه الاستراتيجي للمنظمة إذ أن القرن الواحد والعشرين بحاجة إلى قيادة قادرة على التركيز على ثلاثة قضايا رئيسة والمتمثلة في 1- أسلوب جديد في عملية التخطيط يعكس حالات عدم التأكد والمحتملة ان تحصل 2- أشكال وأنماط جديدة من القيادة ولمختلف المستويات الادارية على ان لا تتصادم مع القيادة الاستراتيجية الحالية. 3- المزج بين قوة القيادة الحالية وأبعاد وممارسات وسمات القيادة الجديدة. ويرى (Bass, 2007: 37) أن للقيادة دور مهم في المساهمة في تعاضم وتزايد الأداء العالي للمنظمة في ظل متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. ويشير (Fourie, 2007: 57) للقيادة الاستراتيجية بأنها الطاقة الكامنة للمنظمة والتي تمثل المحرك الرئيس لميزتها التنافسية حيث أن القيادة الاستراتيجية عندما تمارس أعمالها بكل فاعلية وكفاءة تساعد في تحسين وتطوير أداء المنظمات وبالتالي تكون مصدراً للميزة التنافسية. ويبين (Hough&Schecpers, 2008: 17) أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال دورها المهم والفاعل في مواجهة حالات عدم التأكد وخاصة في البيئات التي تتسم بالغموض والتعقيد المتزايد في طبيعة المعلومات وانسيابيتها. ويؤكد (Chanana, 2010: 65) أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتضح من خلال ما تقوم به من مهام وادوار والتي غالباً ما تكون أكثر تعقيداً لكونها تتمثل بالمستوى الاستراتيجي أكثر ما تكون عليه في المستوى التكتيكي أو العملياتي. وتتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر (Abudno, 2012: 2) كونها تعتبر إداة حيوية لتحقيق النجاح العام للمنظمة إذ توجه جميع النظم التنظيمية للمنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية إذ أن المنظمات التي تكون فيها قيادة استراتيجية فعالة تكون أكثر احتمالاً لخلق الثروة لانهم القادرين على استمرار الاستثمارات اللازمة للعمل الحالي والمستقبلي. ويشير (موفق، 2013: 23) أن للقيادة الاستراتيجية أهمية بالغة وذلك لقدرتها على التعامل مع نوعيات وجهات لم يكن بينها تفاعل سواء من داخل أو خارج المنظمة، فضلاً عن كونها تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد على الأنموذج الأخلاقي في العلاقات الداخلية للمنظمة كما أنها تعد بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع جميع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية.

يتبين ما ورد في أعلاه أن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في قدرتها على القيام بممارسات وفعال تعمل على الاسراع بعملية التغيير والتجديد كونه يعد التحدي الأكثر أهمية من خلال تهيئة بيئة عمل ملائمة لجذب وبناء الكفاءات وتنمية القدرات لمواجهة التحديات المستقبلية في البيئة التنافسية.

3. ممارسات القيادة الاستراتيجية :

قدم الباحث (Hitt et al) وزملاءه أنموذجاً وضح فيه أهم ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وقد اسفر عن هذا النموذج تأطير أساس معرفي وسلوكي لأهم هذه الممارسات والتي تم اعتمادها في تغطية الجانب العملي للبحث وكالاتي: (Hitt et al, 2011: 361-367)

أ- **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** تشير أغلب الدراسات والبحوث الحديثة أن فاعلية المنظمات ونجاحها تعتمد على طبيعة ممارساتها الأخلاقية. وأن المنظمات التي تلتزم بالممارسات الأخلاقية في جميع المستويات التنظيمية تشكل رأس مال اجتماعي اخلاقي (Wheelen & Hunger, 2006: 83). ويشير كل من الباحثين (Thomas et al, 2004: 1-57) أن اهتمام قادة المنظمات بالبعد الأخلاقي ناتج عن شعورهم بأن العديد من الخطط والمشاريع والبرامج التي يقومون بها لم تتال النجاح المتوقع لعدة اسباب منها انتشار الفساد الأخلاقي والرشوة فضلاً عن اسباب هيكلية واجتماعية أدت إلى زيادة تكلفة المشاريع وأنخفاض مستوى الجودة وتقليل الفوائد المتوقعة منها. ويضيف (Thomas & et al, 2007: 402) ضرورة تأطير كل فعاليات وأنشطة المنظمة وعلى وجه الخصوص عملية اتخاذ القرارات بالممارسات الأخلاقية بحيث تصبح جزءاً من ثقافتها وبالتالي تؤثر في سلوكيات العاملين وآرائهم الشخصية. أن غياب المعايير الأخلاقية قد يستغلها بعض القادة والعاملين في اتخاذ قرارات تناسب مصالحهم الشخصية. وعليه على قادة المنظمات عدّ القيم الأخلاقية دستور أخلاقي صريح يخضع لتدريبات أخلاقية مكثفة لجميع المستويات الوظيفية في المنظمة. ويرى كل من الباحثين (Dess et al, 2007: 402) بأن على المنظمات أن توظف قادة استراتيجيين ملتزمين بالصفات الأخلاقية ،لأن امتلاك القائد لهذه الخصائص أو الصفات سيدفع بثقافة العاملين باتجاه جعل الممارسات الأخلاقية جزءاً من مبادئها الأساسية. وحدد كل من (Hitt et al, 2011: 366) خمسة معايير أساسية للمنظمة الأخلاقية من خلال :-

1. تأسيس أهداف محددة.
2. وضع دليل للمعايير والممارسات الأخلاقية في المنظمة.
3. تطبيق إجراءات يتم من خلالها تحقيق المعايير الأخلاقية.
4. استخدام نظام الحوافز والمكافآت للممارسات الأخلاقية المتميزة.
5. ايجاد بيئة عمل يعامل جميع العاملين فيها بعدالة واحترام.

ويضيف (Thomas et al, 2004:1) لم يعد من الممكن تجاهل القيادة الاستراتيجية للممارسات الأخلاقية في مجال أعمالها. إذ إن القيادة الاستراتيجية هي القادرة على تحويل أخلاقيات وسلوكيات العاملين الأخلاقية من سلبية إلى ايجابية إلى أن يصبح السلوك الأخلاقي سلوكاً روتينياً و قاعدة تنظيمية.

ب- **الحفاظ على ثقافة مؤثرة:** تعبر الثقافة التنظيمية عن منظومة من المعاني والقيم والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن لتصبح سمة خاصة بالمنظمة، بحيث تخلق فهماً مشتركاً بين العاملين حول ماهيتها والسلوك المتوقع منهم فيها، فهي نمط من المعتقدات والتوقعات التي تعد بمثابة المعايير التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة (Daft , 2010: 374). ويوضح (Rothaermel, 2015: 359) أن الثقافة التنظيمية تعبر عن قيم ذوي النفوذ في المنظمة والتي تؤثر في سلوك العاملين وفي أسلوب الإدارة واتخاذ القرارات وإدارة المرؤوسين كما أنها تعبر عن طريقة التفكير والشعور والتصرف والطريقة التي تدير بها الأعمال. ويوضح (باديس، 2013 : 48) أن الثقافة تشكل البيئة التي تتم فيها صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التي تعنى بتشكيل ثقافة المنظمة وبذلك فإن دعم الثقافة والمحافظة عليها يتطلب 1- اتصالات فاعلة 2- القدرة على حل المشاكل من خلال اختيار العاملين الذين يمتلكون القيم المرغوبة في المنظمة 3- تقييم أداء فاعل وذلك بتحديد الأهداف ووضع مقاييس الأداء للعاملين تتناسب مع أهداف وقيم المنظمة 4- مكافأة من يلتزم بقيم المنظمة الأساسية والجديدة . ويشير (موفق، 2013: 23) أن المحافظة على ثقافة فاعلة ومؤثرة تتطلب حالة الانسجام بين الفكر والفعل لخلق ما يعرف بالنسيج الثقافي . وبذلك يعد (Hitt et al, 2001: 439) الثقافة من أولويات عمل القائد الاستراتيجي الناجح إذ يتم من خلالها التركيز على القيم المحورية لعملية الابتكار والابداع والتعلم وتنميش رأس المال البشري وممارسات فرق العمل وتوجيه السلوك باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها المستقبلية.

ج- **تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة:** يقصد بالرقابة التنظيمية الاجراءات التي يعتمد عليها القادة بغية تقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها للمحافظة على النشاطات التنظيمية، أو أحداث التغيرات في الأداء وفي السلوك وأنماط وآليات التنفيذ لخلق حالة الانسجام مع أهدافها والتغيرات المحيطة بها (Hitt et al, 2007: 388-394). ويرى (Yuki, 2006: 711) أنه يمكن لقادة المنظمات من تطوير أداء المنظمة من خلال التأثير في مقومات الأداء والتوجه نحو مكافأة النجاح للوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة. وبشي (David, 2001: 313-314) أن النظام الرقابي يجب أن يصمم ليعطي صورة حقيقة عن ما يحدث وأن يكون فعل موجه أكثر من معلومات موجهة ويساهم في تكوين الفهم الواضح ويخلق الثقة ويسهل اجراءات العمل ويشجع السلوكيات المبتكرة والصحيحة. ويضيف (David) أن تصميم النظم الرقابية بفاعلية يحتاج إلى تحديد الخصائص المميزة للمنظمة كالحجم ونمط الإدارة ووضوح الأهداف وتشخيص المشاكل الخاصة بالمنظمة. وعليه يرى (Hitt et al, 2007: 388-394) أن على القائد الاستراتيجي الفعال يؤسس نظم رقابية متوازنة لأنها تمثل جزءاً مهماً من عمليات تنفيذ الاستراتيجية، والتأكد من أن المنظمة تحقق

أهدافها المطلوبة كما أنها تساعد في بناء الثقة والسيطرة على أصحاب المصالح وتدعم وتحفز التغيير الاستراتيجي لكونها تزود المنظمة بمؤشرات عن مدى تنفيذ الاستراتيجية ليتم من خلالها تصحيح النشاطات ووضع التعديلات اللازمة لعملية التنفيذ. أن فشل الرقابة التنظيمية له آثار سلبية على سمعة المنظمة ويحول الأهتمام عن النشاطات الضرورية في عملية الإدارة الاستراتيجية الفاعلة.

د- **تطوير رأس المال البشري:** يعرف رأس المال البشري على أنه معارف ومهارات القوى العاملة في المنظمة ككل (Serforntein, 2010: 40). ويشير (Hitt et al, 2001: 439) على أنه مجموعة من العاملين الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة وبذلك فإن منظمات اليوم كافة يعتبرونه مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثماره بالشكل الذي يسهم في نمو وتحسين جودة العمليات الانتاجية والخدمية لتحقيق القيمة الاقتصادية. ويرى (A.phips&E.burbach, 2010: 11) أن نجاح المنظمة يعتمد على قدرة القائد الاستراتيجي في تحسين وتطوير الموارد البشرية وأن على القادة أن يكتسبوا المهارات الضرورية للمساهمة في عملية تطوير رأس المال البشري الذي يعد الأساس في تحقيق النجاح الاستراتيجي والمنافسة على المستوى العالمي. ويوضح (Hitt et al, 2011: 364) أن توفير رأس المال البشري لإدارة عمل المنظمة بشكل فاعل أمر صعب للغاية وبذلك يتطلب من قادة المنظمات استخدام العاملين الجدد الأكثر كفاءة أو استقطاب عاملين من خارج المنظمة، كما يتطلب منهم خلق حالة التزام فاعلة بأهداف المنظمة والحاقهم ببرامج التطوير والتدريب للارتقاء بمستوى ادائهم .والحفاظ على مقدرات المنظمة وتطوير ثقافة المنظمة والالتزام بالممارسات الأخلاقية في بناء رأس المال البشري الذي يعتمد في التنفيذ الفعال لقراراتها الاستراتيجية . ويشير كل من (Hitt et al, 2010: 439) أن دور القائد الاستراتيجي الاساسي هو تطوير رأس المال البشري وجذب واستقطاب الكفاءات من خلال المكافآت والتدريب المستمر.

هـ. **بناء الكفاءات والحفاظ عليها:** الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة قابلة للقياس والملاحظة، كما توصف بأنها مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية ومهارات نفسية حسيه حركية تسمح بممارسة دورها في عمل أو نشاط معين بشكل فعال (الانصاري، 2012: 11) . ويشير (Cote, 2002: 100) أن الكفاءات تشمل ثلاثة أنواع رئيسة الكفاءة الفردية وتتمثل بالمعرفة الضمنية والظاهرة التي يمتلكها العاملين مثل القدرات والمعارف والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل. والكفاءة الجماعية وهي محصلة التعاون وافضلية التجميع بين الكفاءات الفردية. والكفاءة التنظيمية الاستراتيجية وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بتغيير القيمة المضافة للخدمة أو المنتج النهائي.

أما بناء الكفاءات يشير (Beirendonk, 2006: 43) بأنها تتمثل بمجموعة من الأنشطة المخصصة لتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة وتتمثل هذه الأنشطة بأنشطة تطوير مسار (التكوين، التوظيف، التحفيز) ويضيف بان بناء الكفاءات ليست بالضرورة ببناء قدرات جديدة اذ يمكن من خلال تعزيز وتحسين القدرات الموجودة فعلياً. وعليه فأن بناء الكفاءات على المستوى الفردي والجماعي يتم من خلال التدريب والتطوير واكتساب المهارات والمعرفة، أما على المستوى التنظيمي يركز على الهياكل التنظيمية والعمليات والوسائل الإدارية. ويرى كل من (Cote, 2002: 100) و (Beirendonk, 2006: 34) أن بناء الكفاءات يتطلب إعداد مواصفات للكفاءات من حيث الوظيفة في مجال العمل. وتقييم الكفاءات لمعرفة جوانب القوة والضعف في الكفاءات الموجودة. وتطوير الكفاءات ودفعها للعمل بحماس من خلال أقامه الدورات التدريبية واستيعاب لنوعية الاحتياجات المطلوبة وغير المشبعة لدى العاملين وتقييم الأداء المتميز. ويشير (Bailey, 2010: 21) على قادة المنظمات تكييف المهارات والكفاءات بوصفها أحد العناصر الرئيسة للنجاح في ظل البيئة التنافسية والظروف الاقتصادية الصعبة.

وعليه يؤكد (Miller&Dess, 1996: 266) أن الدور الاساسي للقيادة الاستراتيجية هو خلق تلك الكفاءات والمحافظة عليها وادامتها بشكل يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كونها تعطي للمنظمة قيمة ومعنى.

وبهذا الصدد يتضح بان للقيادة الاستراتيجية دوراً مهماً ومؤثراً في بناء وترسيخ الممارسات والسلوكيات الصحيحة داخل المنظمة وعليه على قادة المنظمات الالتزام بها من أجل تكون لديها القدرة على جعلها جزء من ثقافة المنظمة وثقافة وممارسات العاملين فيها.

ولأهمية هذه الممارسات في نجاح المنظمات وتقدمها سيتم اختبارها في الجانب التطبيقي لهذا البحث .

ثانياً: الاغتراب الوظيفي

1. مفهوم الاغتراب الوظيفي

يرى اغلب الكتاب والباحثين أن موضوع الاغتراب له معاني متعددة ومتنوعة بسبب كثرة العلوم والاتجاهات التي تناولته بالبحث والدراسة لكونه مصطلح شديد العمق كثير الغموض، ان علماء الاجتماع والفلاسفة أول من أهتم بموضوع الاغتراب واعطوه معاني وأسباب ميزته عن غيره من المفاهيم. ويعد (هيجل) أول من وضع الاستعمال العلمي والمنهجي لمصطلح الاغتراب في كتابه الموسوم (فينومينولوجيا الروح عام 1807) اذ قسمة النوعين سلبي وإيجابي الأول يعني انفصال الذات عن الجوهر الاجتماعي اي اغتراب الروح عن ذاتها، والثاني تنازل الفرد عن اسقلاله الذاتي وتوحيده مع الجوهر الاجتماعي. وبما ان الاغتراب اتجه نحو نمو الاغتراب الذاتي أصبح بذلك احادي

البعد أذ فقد المعنى الايجابي وبدأ التركيز على المعنى السلبي له فقط اي اصبح مقرونا" بكل مايهدد الفرد بحريته واستقلاله، وهذا ما جعل المفهوم السلبي وطريقة استعمال هي توارثه المختصين في العلوم النفسية والفلسفية، اذ اعتبرت هذه الاستعمال تكنزا" معرفيا" كبيرا" في دراسة ظاهرة الاغتراب (Ferguson & Lavalette, 2004: 299)، وحيث وجد تزايد لهذه الظاهرة في المنظمات بصورة عامة زاد اهتمام المختصين والدارسين في مجال الإدارة بهذا الموضوع منذ بداية عام 1950 للكشف عن علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية كالرضا عن العمل ، الشعور بالعجز وفقدان السيطرة ، الالتزام التنظيمي ، سلوك المواطنة التنظيمية. الا انهم وجدوا من الصعب تحديد مفهومه بدقة ووضوح لكونه يعاني من الغموض والالتباس في تفسير ظواهره بصورة دقيقة (الصائغ، 2009: 215). وعليه قبل ان نشير إلى مفهوم الاغتراب الوظيفي لابد ان نتناول مفهوم الاغتراب اولا". اذ يشير (الخولي، 1987: 20) إلى انه انفصال الفرد عن نفسه وعن العالم انفصالا" يصبح معه الفرد غير قادر على الانسجام لا مع نفسه ولا محيطه. ويضيف (kanungo, 1992: 414) بأنه شعور الفرد بالعزلة والضيق والوحدة وعدم الانتماء وفقدان الثقة والاحساس بالقلق والعدوان ورفض القيم والمعايير الاجتماعية والمعاناة من الضغوط النفسية.

أما الاغتراب الوظيفي كمفهوم يصفه (Dose, 1997: 15) على انه شعور الأفراد العاملين بأنهم غير قادرين على أداء عملهم المباشر، وعلى تطوير الشعور بالانتماء والاهداف وبالعلاقاتهم بوظائفهم، وغير قادرين في ان يصبحوا منهمكين في نشاط عملهم كاسلوب للتعبير الذاتي. ويرى (vandenbergh, 2002: 33) بأنه يشير إلى ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة وضعف مستوى الاندماج بعمله والذي قد يكون سببه نفسيا" أو فكريا" أو مهنيا" اي شعوره بعدم انتمائه إلى محيط عمله، ويبين (الشواف، 2003: 12) بأنه شعور العاملين بعدم انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، وانها لم تعد المكان المناسب للاستمرار به، ويرجع ذلك إلى اسباب تتعلق بالمنظمة مما يترتب عليه نتائج سلبية لكلا الطرفين ويضيف أن الاغتراب الوظيفي يمر بثلاث مراحل هي (1) مرحلة الاغتراب النفسي (2) ومرحلة الاغتراب الذهني (3) ومرحلة الاغتراب الجسدي ، وتزداد خطورة هذه المراحل تدريجيا" وتصبح العلاقة فيما بينها تراكمية مما يؤدي إلى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها . ويرى (الحمدا، 2004: 29) ان الاغتراب الوظيفي يعني شعور العامل بالغربة في موقع عمله حيث يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي بسبب الانغماس في البيروقراطية التي تولد الشعور بعدم الرضا وفقدان للتفاعل الاجتماعي و العلاقات الانسانية داخل محيط العمل. ويشير (بن زاهي، 2007: 13) هو ما يعانيه العامل من مظاهر الشعور بالعجز والعزلة وفقد للمعايير وغياب معنى العمل والتشاؤم وعدم الرضا . ويوضح (Banni & Reisel, 2007: 23) بأنه ضعف العلاقة بين العاملين نتيجة عدم

نجاح التنشئة الاجتماعية على المستويين الفردي والجماعي . ويرى (Nair&Vohara, 2010,12) بأنه الصراع بين ادوار الوظيفة والكيان الانساني . ويعبر عنه (ابو سلطان، 2011: 18)، بأنه شعور الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، ويأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل ما في المنظمة هيكليتها، محيط العمل، نمط الاشراف الذي تتبعه، زملاء العمل، والجمهور ملتقى الخدمة، فيشعر الموظف بأن المنظمة لم تعد مكانا مناسباً له، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه، فينعكس شعوره هذا سلبياً على تركيزه وقدرته والتزامه بالتالي أدائه الوظيفي. ووصفه (جودة، 2010: 17) بأنه الاغتراب الناجم عن وضع العمل أو وظيفة معينة لها متطلباتها البعيدة كل البعد عن مؤهلات العامل، وخبراته، وطموحاته، أو حتى مقومات شخصيته. ويوضح (Mohseni&et.al, 2011: 2052) بأنه عدم التكيف بين الشخص ومنظمته وهذا ينعكس على ادائه فيجعله غير قادر على ممارسة السلوكيات التي تؤدي إلى تطوير عمله الوظيفي. وعليه تصف الباحثة الاغتراب الوظيفي على انه شعور العاملين بضعف انتمائهم للمنظمة وللثقافة السائدة فيها وذلك بسبب فقدان السيطرة وعدم القدرة على أداء الاعمال برغبة ومسؤولية كونها لا تتوافق مع رغباتهم الذاتية وطموحاتهم الوظيفية.

2.العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي :

تتنوع العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي فمنها عوامل تعود للمنظمة ومنها عوامل التي تعود للأفراد العاملين وكما يأتي :

-عوامل تعود للمنظمة : وتشمل العديد من العوامل منها (دروزه والقواسمي ،2014: 300-301) (مجيد،2015: 85 - 88)

أ. المكننة والامتة: ساهمت ثورة التكنولوجيا في انتشار ظاهرة الاغتراب بين الأفراد العاملين في المنظمات الانتاجية والخدمية على حد سواء وذلك بسبب هيمنة الامتة واجهزة الحاسوب والاجهزة الإلكترونية على العمل اليومي فاصبحت تهدد للعلاقات الانسانية ومثيره للأمراض والمشاكل النفسية (شتا، 1993: 143) .

ب.الخلل في تقييم الأداء: يفتقر الأداء السنوي للموظفين غالباً إلى الاسس الموضوعية، وذلك لاعتمادها على تقديرات فردية وأعتبارات شخصية مما يؤثر على حسن العلاقات الوظيفية بين العاملين والإدارة.

ج. ضعف الفعالية الادارية: يعد ضعف وعدم فعالية الإدارة في المنظمة من اهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي بسبب عدم قدرة الإدارة على تأدية المهام المطلوبة منها، واعادة النظر بالمهارات التي تحتاجها لأداء العمل .

د. ضعف نظام الحوافز: تعد عملية خضوع نظام الحوافز للمجاملات والعلاقات الشخصية احد اهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي لان الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها وشعور العاملين بالعدالة ، حيث ان الاغتراب الوظيفي يتاثر بصورة كبيرة في مدى تطبيق العدالة بنظام الحوافز .

هـ. الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات: يعد الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين الجدد من اخطر مسببات الاغتراب الوظيفي حيث ان احتفاظ العاملين واصحاب الخبرات الطويلة في العمل بمعلوماتهم ودون أداء دورهم التدريبي لمن يعملون معهم يؤدي إلى شعور العاملين بالعجز والعزلة، وقد يكون السبب في ذلك خوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر إذا وجد من يقوم بعمله (عنوز، 1999: 118 - 120)

و. سعة حجم المنظمة: يسهم كبر حجم المنظمة احيانا في تشتت جهود العاملين والاشراف أذ يشعر العاملين إن الاشراف عليه من قبل الرئيس المباشر ضعيف ، وبذلك يتساوي المجد بغيره من العاملين، مما يؤدي إلى الشعور بعدم العدالة بين العاملين ومن ثم ظهور حالات الاهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل.

ز. عدم ظهور دور العاملين : قد يتعرض العاملين في المنظمة إلى التهميش وعدم الاهتمام به مما يولد لديهم مجموعة من المثيرات الانفعالية الفسيولوجية مثل الخوف والغضب والضيق والتي من شأنها أن تولد الشعور بالاغتراب الوظيفي.

ح. المنافسة الشديدة: تأتي المنافسة الشديدة بين العاملين في المنظمة غالبا في صالح العمل ولكن اذا تم اتباع أساليب غير مشروعة للحصول على مكاسب لا يستحقونها فإن ذلك قد يدفع من يجيدون العمل إلى الياس من الحصول إلى المكاسب التي يريدونها وفي انخفاض معدلات ادائهم ، أن شعور العاملين بالاحباط والياس من شأنه إن يؤدي إلى اغترابهم وظيفيا".

ط. ضعف مستوى التدريب: يعد ضعف مستوى تدريب العاملين ورفع مستوى ادائهم من اهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، أذ أن العامل يقوم بالتعليم أذا ظهرت لديه الحاجة ويريد اشباعها نتيجة وجود مشكلة ما في العمل ينبغي تعلم كيفية مواجهتها ، أولت تعلم كيفية كسب والتفاعل مع زملاء العمل.

-العوامل التي تعود للأفراد العاملين: ويتضمن العديد من العوامل منها (دروزه والقواسمي، 2014: 300-301)

أ. نقص الكفاءة: يؤدي نقص كفاءة العاملين في المنظمة إلى انخفاض مستوى الأداء، عليه يسعى كل منهم ارجاع اسباب ضعف ادائه للمنظمة التي يعمل فيها . أن نقص الكفاءة يؤدي إلى غياب العاملين

عن العمل وانصراف بعضهم خلال اوقات الدوام وكثرة المشاجرات فيما بينهم وهذا يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي.

ب. الخوف وعدم الامان الوظيفي: يؤدي شعور العاملين بالخوف وعدم الامان الوظيفي إلى محاولتهم للهروب من تلك المشاعر والانفعالات كما يؤدي إلى تشتيت الجهود المبذولة وعدم الرغبة بالعمل وبالتالي الشعور بالاغتراب الوظيفي .

ج. عدم التوافق والتكيف: ان عدم التوافق والتكيف بين العاملين والمنظمة يولد الشعور لدى العاملين بعدم أهميتهم، وبذلك يبحثون عن بدائل ليقوموا بالتخلص من مشكلاتهم النفسية التي يحملون اسبابها على المنظمة . إن انتشار هذه الحالة بين العاملين سيؤدي إلى الشعور بالاغتراب النفسي والوظيفي .

د. ضعف مقومات القيادة: يعد ضعف المقومات القيادية لدى القائد الاداري وعدم المامه بالمهارات الادارية من اهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي ، ذلك ينبغي على القائد ان تتوفر لديه المعرفة بالذكاء الاجتماعي والعاطفي ليستطيع التعامل مع العاملين بصورة صحيحة .

هـ. عدم التخصص في العمل : ان عدم الاستخدام الامثل لتخصصات العاملين ، وتكليفهم بعمل بعيد ويختلف عن تخصصهم من شأنه أن يقلل من ادائهم و شعورهم بعدم الرضا والانتماء مما يولد لديه شعور بالاغتراب الوظيفي .

3. ابعاد الاغتراب الوظيفي:

حدد (Seemen, 1950: 270- 284) خمسة ابعاد لمفهوم الاغتراب الوظيفي والتي أنفق عليها اغلب الباحثين بشأنها منذ ذلك الوقت وتم خضوعها للاختبار والقياس والمتمثلة بالاتي:-

أ. الشعور بالعجز او انعدام القوة :وتشير إلى عدم قدرة الأفراد العاملين السيطرة على العمل والتحكم به مع عدم قدرتهم التأثير في المواقف الاجتماعية التي تواجههم ويتعرضون لها مع عدم قدرتهم السيطرة على عملهم وتصرفاتهم وفعالهم ورغباتهم مما يجعلهم غير قادرين على اتخاذ وصنع القرارات المهمة لان ارادتهم تحددها عوامل وقوى خارجة عن ارادتهمأذ لا يستطيعون أن يقرروا مصيرهم أو التأثير في مجرى الاحداث او في صنع القرارات المهمة التي تخص مصيرهم فيعجزوا بذلك عن تحقيق ذاتهم (Nelson&Donohue, 2006: 12). ان حالة العجز لدى العاملين ممكن ان تزداد عندما تصل حالة الفرد الفكرية إلى انه لا يستطيع السيطرة والتنبؤ بالاحداث وهذا ناتج عن النتائج السلبية للتجارب المتكررة للفشل والتي تؤدي إلى اعتقاده بعدم فاعلية الاستجابة التي يولدها اتجاه مواقف العمل وبالتالي يرى نفسه مشتركا" في سلوكيات وافعال لاتعكس حقيقته الذاتية (البياتي، 2010: 55) و (بن زاهي، 2007: 23).

ب. **ضعف المعنى (اللاهدفية):** ويشير إلى شعور العاملين بالفراغ نتيجة عدم توافر أهداف أساسية تمنحهم معنى لعملهم وتحدد اتجاهاتهم وتثير نشاطاتهم وتتفق مع أهدافهم وطموحاتهم (Sarros&et.al, 2002: 300). ويوضح (بن زاهي، 2007: 23) أن سبب فقدان معنى ومدلولات العمل أو مسوغات استمراره في نظر العاملين يعود نتيجة شعورهم بالاحباط وعدم اشباع حاجاتهم الجسدية والنفسية والاجتماعية. فضلاً عن عدم فهمهم للمعايير التي توجه تصرفات المسؤولين وبالتالي تصرفاتهم. ويضيف (Sarros&et.al) أن ضعف المعنى لدى العاملين يعود لعدم وضوح الرؤية لما ينبغي أن يعتقدوا أو يقوموا به أو يقوموا به وعدم فهمهم لأهداف واتجاهات العمل ونشاطاته. ووجد (Seeman, 1967, 247) أن فقدان المعنى للعاملين يظهر حينما يفقد عملهم قيمته ومعناه النسبي وبذلك سيعمل العاملون على استبداله بغاياتهم الغريزية لكونها أهداف مهمة لهم وبذلك يصبح العمل مجرد وسيلة لتحقيق هذه الأهداف، أي عدم القدرة على معرفة ما ينبغي أن يفعلوه أو إدراك ما يعتقدونه موجهاً لسلوكهم.

ج. **فقدان المعايير (اللامعيارية):** وتعني عدم تمسك الأفراد العاملين بالمعايير والضوابط والأعراف الاجتماعية، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على سلوك العاملين وضبطه. أن اهتزاز القيم والمعايير داخل المجتمع يلحق بالبناء الاجتماعي للمجتمع مما يؤدي إلى استحسان المعاني والمقاصد غير المرغوب فيها اجتماعياً لتحقيق الأهداف (المحمدوي، 2007: 32) ويشير (مبيض، 2010) أن فقدان المعايير يشير إلى أن قيم الأفراد العاملين لا تساعد على تحقيق الأهداف التي يصبو إليها وذلك لانهايار القيم والعلاقات داخل المنظمة وذلك لأن الإدارة العليا تنتهك الإجراءات القانونية في التعامل مع العاملين في الوصول إلى القرارات الملائمة. وبذلك يشعر العاملون أن التعامل بالوسائل غير المشروعة مطلوبة لتحقيق أهدافهم، ما يؤدي إلى شعورهم بالضيق وذلك لفقدان القيم التي يؤمنون بها (مجيد، 2015: 90). ويبين (البياتي، 2010: 58) بأن اللامعيارية تعني بأن المعايير قد فقدت قوتها التنظيمية في المحيط الاجتماعي أو المهني وأن هذه المعايير لم تعد تحترم اجتماعياً ولا مهنيًا. ويصف (ابوسمره، 2014: 59) أن إحساس الفرد بالفشل في إدراك وفهم وتقبل القيم والمعايير السائدة في المجتمع وعدم قدرته على الاندماج فيها تسبب عدم ثقته بالمجتمع ومؤسساته المختلفة.

د. **الاغتراب عن الذات:** وتشير إلى انفصال الفرد العامل عن ذاته أي أنه يخلق ذاتاً غير حقيقية نتيجة لتأثيرات الضغوط الاجتماعية وبما تحمله من نظم وأعراف وتقاليد وبكل تناقضاته مما يؤدي إلى طمس الذات الحقيقية له بحيث يكون غير قادر على إيجاد الأنشطة والفعاليات التي تكفي قدراته وإمكاناته وهذا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا عن ذاته ويفقد صلته وتباعده عن ذاته الحقيقية

، والشعور بالضيق لكل ماهو قائم حوله (المحمداوي، 2007: 34) ويشير كل من (Nelson&Donohue, 2006: 10) أن تأثيرات الوحدة والعزلة قد تأخذ حيزاً كبيراً من مشاعر الفرد العامل التي تكون غير قادرة على مواجهة الانفصال مما يؤدي إلى غربة الهوية الشخصية والاجتماعية وإلى الشعور بالانفصال عما يرغب ان يكون عليه وبين احساسه بنفسه في الواقع ،أذ يشعر بعدم القدرة على ايجاد الانشطة المكافئة لذاته ، فلا يستطيع أن يستمد الرضا من نشاطاته، لشعوره بتباعده عن ذاته.

هـ. **العزلة الاجتماعية :** ويشير إلى إحساس الأفراد العاملين بالوحدة والعزلة والغربة ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية ، اي عدم شعورهم بالانتماء إلى المنظمة والجماعة التي يعملون معها ،فضلاً عن عدم قدرتهم على العمل بفاعلية في تحقيق الاهداف التنظيمية (Nelson&Donohue, 2006: 10) . ويوضح (Finifter, 1972: 52) أن العامل يشعر بالعزلة الاجتماعية نتيجة عدم تحقيق اهدافه حتى وان كان يحمل مشاعر الانتماء للجماعة، إذ ينعزل عنهم بصورة يحاول فيها تحطيم كل العناصر التي وجدها من الاختلاط والتفاعل معهم . ويشير (البياتي ،2010 : 58) أن ضعف الروابط الاجتماعية بسبب الشعور بالغربة عن الاهداف والمعايير السائدة وليس بسبب مايتعلق بعلاقات الصداقة مع الآخرين ومعاني (الامان، الاتصالات الاجتماعية) فقط .

ولأهمية هذه الأبعاد في التعبير عن ظاهرة الاغتراب الوظيفي سيتم اختبارها في الجانب التطبيقي في هذا البحث.

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولاً: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات

يبين الجدول (1) ان قيمة مستوى الدلالة لمتغيرات البحث هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (1) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			متغيرات الدراسة
Statis tic	Df	Sig.	Statis tic	Df	Sig.	
.9590	180	.012	.074	180	0.103	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
.9460	180	.002	.0156	180	0.200	الحفاظ على ثقافة مؤثرة
.9180	180	.000	.098	180	0.099	تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة
.9560	180	.008	.098	180	0.200	تطوير رأس المال البشري
.9400	180	.001	.019	180	0.171	بناء الكفاءات والحفاظ

عليها						
ممارسات القيادة الاستراتيجية	0.132	180	0.050	0.001	180	0.9390
الشعور بالعجز أو انعدام القوة	0.082	180	0.010	0.002	180	0.9440
ضعف المعنى (اللاهدفية)	0.072	180	0.088	0.173	180	0.9780
فقدان المعايير (اللامعيارية)	0.200	180	0.061	0.001	180	0.9350
الاغتراب عن الذات (غربة الذات)	0.200	180	0.025	0.063	180	0.9710
العزلة الاجتماعية	0.089	180	0.015	0.270	180	0.9810
الاغتراب الوظيفي	0.171	180	0.090	0.063	180	0.989

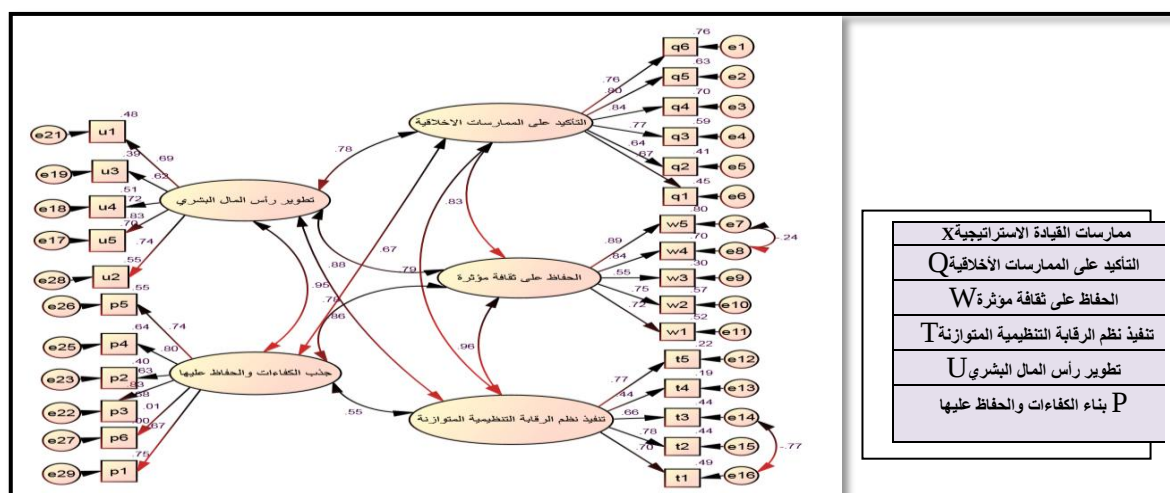
ثانياً: اتساق الأداة وثباتها: الثبات البنائي لأداة قياس البحث

يشير الثبات إلى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدة زمنية مختلفة. والثبات البنائي لأداة القياس يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ وكما موضح في الجدول (2) ادناه والذي يظهر بان قيم معامل كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.727-0.885) وهي متوسطة إحصائياً في البحوث الإدارية والاجتماعية لأن قيمتها أكبر من (0.70) ، وهذا يدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

الجدول (2) معاملات الثبات لأداة قياس البحث			
متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا للمتغيرات والأبعاد	الصدق *
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	6	0.885	0.941
الحفاظ على ثقافة مؤثرة	5	0.861	0.928
تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة	5	0.727	0.853
تطوير رأس المال البشري	5	0.855	0.925
جذب الكفاءات والحفاظ عليها	6	0.814	0.902
ممارسات القيادة الاستراتيجية	27	0.826	0.909
الشعور بالعجز أو انعدام القوة	5	0.760	0.872
ضعف المعنى (اللاهدفية)	5	0.746	0.864
فقدان المعايير (اللامعيارية)	6	0.750	0.866
الاغتراب عن الذات (غربة الذات)	4	0.797	0.893
العزلة الاجتماعية	5	0.777	0.881
الاغتراب الوظيفي	25	0.734	0.857

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي

استعملت الباحثة التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من جودة مقياس البحث وبناءه اذ تكون البحث من متغيرين رئيسيين، وتم استخدام مؤشرات (Goodness-of-fit) لبيان جودة وحسن المطابقة لمتغيرات البحث (ممارسات القيادة الاستراتيجية والاغتراب الوظيفي) اذ يبين الجدول (3) والشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج ممارسات القيادة الاستراتيجية والذي يتكون من خمسة أبعاد أساسية والمؤلفة من (27) فقرة. والجدول (3) والشكل (3) يوضح نموذج الاغتراب الوظيفي والذي يتكون من خمسة أبعاد أساسية والمؤلفة من (25) فقرة، وحيث أن جميع فقرات المتغيرات ممارسات القيادة الاستراتيجية والاغتراب الوظيفي هي أكبر من (0.50) وهي مطابقة لجودة وحسن المطابقة الواردة، وأن هذا يعطي مؤشر جيد لاجراء كافة التحليلات الاحصائية الاخرى، اي أن جميع تقديرات الانموذج داله احصائيا" عند (0.05). ويتبين من خلال الشكل (2) والشكل (3) أن جميع قيم الأوزان الانحدارية المعيارية لابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية والاغتراب الوظيفي مساوية أو أكبر من (0.50) وهو مؤشر جيد.

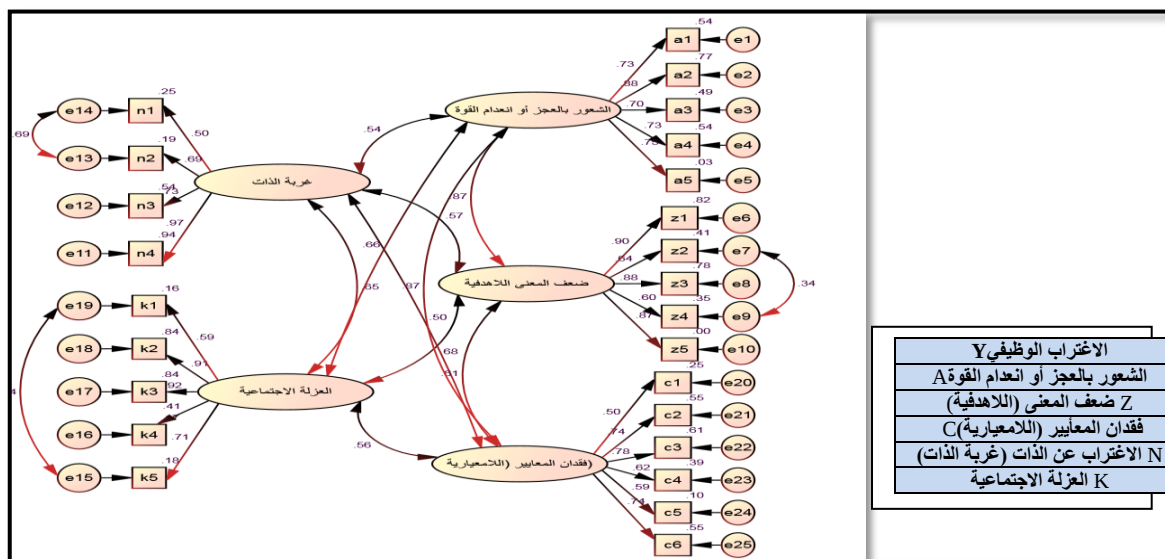


شكل (2) الانموذج الكامل لمتغير ممارسات القيادة الاستراتيجية

الجدول (3) مؤشرات حسن المطابقة لابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية والاغتراب الوظيفي				
المؤشر		القاعدة العامة	القاعدة العامة	الاضغراب الوظيفي
1- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)				
أ.	X^2 كاي سكوير	أصغر ما يمكن	121.567	121.567
ب.	درجة الحرية (DF)	-	70	70
ج.	النسبة بين X^2 ودرجة الحرية DF	اقل من 5	1.736	1.736
د.	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	أكبر من 0.90	0.911	0.916

0.914	0.919	أكبر من 0.90	مؤشر توككر لوييس (TLI)	هـ.
0.070	0.079	بين -0.05 0.08	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	و.
جميع الأوزان الانحدارية للفقرات $0.5 \leq$			2- الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)	

Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle. , Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007), "Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research", Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.



شكل (3) النموذج الكامل لمتغير الاعترا ب الوظيفي

رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1. وصف وتشخيص ممارسات القيادة الاستراتيجية: تشير نتائج الجدول (4) إلى أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الشركة جاءت مرتفعة بشكل عام ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (4.160) هي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.863) ومعامل اختلاف (20.745) .

اما على مستوى الأبعاد فأن بعد (تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة) قد جاء بالمرتبة الاولى اذ حصل هذا البعد على درجة ممارسة مرتفعة بوسط حسابي عام بلغت قيمته (4.230) أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.547) ومعامل أختلاف (12.923) وانه جاء بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية وكان الاكثر اسهاما" في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية، أما الفقرة التي كانت الاكثر أسهاما" في تشكيل هذا البعد الفقرة (12) (توفير اليات رقابية كفؤ لتقييم أداء وسلوك منتسبيها) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.400) وانحراف معياري (0.668) ومعامل اختلاف (15.182) وانه جاء بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية بالنسبة لفقرات هذا البعد . أما الفقرة

الاقل اسهاما" في تشكيل هذا البعد الفقرة (14) (وضع أنظمة رقابية فعالة لضمان أنجاز العمل بفعالية) . بوسط حسابي بلغت قيمته (4.110) وانحراف معياري (0.928) ومعامل أختلاف (22.579) وجاء بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية . وجاء بالمرتبة الثانية بعد (الحفاظ على ثقافة مؤثرة) أذ حصل على درجة ممارسة مرتفعة ايضا" اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (4.218) وبانحراف معياري (0.664) ومعامل أختلاف (15.740) وجاء بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية. أما الفقرة التي كانت الاكثر أسهاما" في تشكيل هذا البعد الفقرة (7) (تعزيز الثقة بمنتهبها من خلال التعبير عن آرائهم بحرية والتعامل معهم بصدق وشفافية) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.430) وانحراف معياري (0.591) ومعامل أختلاف (13.341) وانه جاء بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية بالنسبة لفقرات هذا البعد . أما الفقرة الاقل اسهاما" في تشكيل هذا البعد الفقرة (11) (خلق حالة الانسجام بين الفكر والفعل لتعزيز النسيج الثقافي) بوسط حسابي بلغت قيمته (3.990) وانحراف معياري (0.974) ومعامل أختلاف (24.411) وجاء بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية . يليه في المرتبة الثالثة بعد(التأكيد على الممارسات الأخلاقية) أذ حصل هذا البعد على درجة ممارسة مرتفعة اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (4.163) وانحراف معياري (0.628) ومعامل أختلاف (15.089) وجاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية. أما الفقرة التي كانت الاكثر أسهاما" في تشكيل هذا البعد الفقرة (4) (تقييم السلوكيات الأخلاقية الجيدة وجعلها كنموذج يحتذى به) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.450) وانحراف معياري (0.673) ومعامل أختلاف (15.124) وانه جاء بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية بالنسبة لفقرات هذا البعد . أما الفقرة الاقل اسهاما" في تشكيل هذا البعد الفقرة (5) (وضع اجراءات صارمة للحد من السلوكيات غير المرغوب بها والتي تعيق عمل الشركة) . بوسط حسابي بلغت قيمته (4.000) وانحراف معياري (0.746) ومعامل أختلاف (18.650) وجاء بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية. وجاء بالمرتبة الرابعة بعد (جذب الكفاءات والحفاظ عليها) أذ حصل هذا البعد على درجة ممارسة مرتفعة بوسط حسابي بلغت قيمته (4.113) وانحراف معياري (0.578) ومعامل أختلاف (14.050) وحصل على المرتبة الثانية من حيث الأهمية . أما الفقرة التي كانت الاكثر أسهاما" في تشكيل هذا البعد الفقرة (27) (أثارة روح التنافس بين العاملين لاستكشاف الطاقات الكامنة لديهم) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.240) وانحراف معياري (0.661) ومعامل أختلاف (15.590) وانه جاء بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية بالنسبة لفقرات هذا البعد . أما الفقرة الاقل اسهاما" في تشكيل هذا البعد الفقرة (23) (تهيئة بيئة عمل تتناسب مع القدرات والكفاءات المميزة) . بوسط حسابي بلغت قيمته (4.030) وانحراف معياري (0.886) ومعامل أختلاف (21.985) وجاء بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية

النسبية . وجاء بالمرتبة الخامسة والاخيرة من حيث الأبعاد بعد (تطوير راس المال البشري) والذي كان الاقل اسهاما"في أغناء ممارسات القيادة الاستراتيجية بوسط حسابي عام بلغت قيمته (4.028) وانحراف معياري (0.689) ومعامل أختلاف (17.107) وقد نال هذا البعد المرتبة الخامسة من حيث الأهمية. أما الفقرة التي كانت الاكثر أسهاما" في تشكيل هذا البعد الفقرة (17) (تخفيف حالة الشعور بالأحباط لدى العاملين والناجمة عن الفشل في أداء العمل) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.130) وانحراف معياري (0.786) ومعامل اختلاف (19.031) وانه جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالنسبة ل فقرات هذا البعد . أما الفقرة الاقل اسهاما" في تشكيل هذا البعد الفقرة (18) (تنمية الطاقات الكامنة لدى العاملين وبما ينسجم مع أهداف الشركة وطموحاتها) . بوسط حسابي بلغت قيمته (3.930) وانحراف معياري (0.965) ومعامل أختلاف (24.555) وجاء بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية.

يلحظ من النتائج الوارده أعلاه ارتفاع مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الشركة من وجهة نظر العاملين وذلك يعد مؤشرا"إيجابيا" قويا"ومؤثرا" في مجال ممارسات القيادة الاستراتيجية للشركة حيث تؤكد تلك الممارسات على القيم الأخلاقية والثقافة المؤثرة والرقابة المتوازنة وتطوير العاملين وبناء الكفاءات وهذا يعود لكون الشركة تعمل على تطبيق جميع الممارسات الأخلاقية والتعليمات والقوانين على جميع العاملين .

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لممارسات القيادة الاستراتيجية

ت	ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية نسبية
التأكيد على الممارسات الأخلاقية					
1	إبعاد العاملين عن الممارسات التي تحقق المنافع الشخصية على حساب مصلحة الشركة.	4.130	0.877	21.235	5
2	وضع إجراءات صارمة للحد من السلوكيات غير المرغوبة بها والتي تعيق عمل الشركة.	4.000	0.746	18.650	4
3	تحقيق مبداء العدالة في التعامل مع منتسبيها	4.250	0.703	16.541	2
4	تقييم السلوكيات الأخلاقية الجيدة وجعلها كنموذج يحتذى به.	4.450	0.673	15.124	1
5	تحديد معايير السلوك الأخلاقية التي ينبغي الالتزام بها وتحديثها باستمرار.	4.030	0.968	24.020	6
6	منع الظواهر السلبية وتوجيه سلوكيات العاملين باتجاه الحفاظ على سمعة الشركة ومستقبلها	4.130	0.718	17.385	3
	الوسط العام للتأكيد على الممارسات الأخلاقية	4.163	0.628	15.089	

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي : دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن

الحفاظ على ثقافة مؤثرة					
7	تعزيز الثقة بمنتسبيها من خلال التعبير عن آرائهم بحرية والتعامل معهم بصدق وشفافية	4.430	0.591	13.341	1
8	الزام جميع العاملين بقواعد واجراءات العمل لتجنب الصراعات الداخلية	4.330	0.792	18.291	2
9	غرس ثقافة العمل الجماعي لدى العاملين ودعوتهم للمشاركة فيه لاكتساب مهارات وثقافات جديدة	4.210	0.882	20.950	4
10	تعزيز ثقافة التقويم الذاتي لدفع العاملين لتحسين ادائهم ذاتياً.	4.140	0.853	20.604	3
11	خلق حالة الانسجام بين الفكر والفعل لتعزيز النسيج الثقافي.	3.990	0.974	24.411	5
	الوسط العام للحفاظ على ثقافة مؤثرة	4.218	0.664	15.740	
تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة					
12	توفير آليات رقابية كفوة لتقييم أداء وسلوك منتسبيها.	4.400	0.668	15.182	1
13	وضع ضوابط واجراءات صارمة للتعامل مع السلوكيات غير الصحيحة.	4.160	0.863	20.745	4
14	وضع أنظمة رقابية فعالة لضمان أنجاز العمل بفعالية.	4.110	0.928	22.579	5
15	متابعة الانحرافات والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب.	4.210	0.724	17.197	2
16	شمول جميع المنتسبين بالنظم الرقابية ودون استثناء.	4.260	0.742	17.418	3
	الوسط العام لتنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة	4.230	0.547	12.923	
تطوير رأس المال البشري					
17	تخفيف حالة الشعور بالإحباط لدى العاملين والناجمة عن الفشل في أداء العمل.	4.130	0.786	19.031	2
18	تنمية الطاقات الكامنة لدى العاملين وبما ينسجم مع أهداف الشركة وطموحاتها.	3.930	0.965	24.555	5
19	أشراك العاملين ببرامج تدريبية وتطويرية لتلقي المعرفة وتحسين قدراتهم الوظيفية والشخصية.	4.030	0.763	18.933	1
20	مكافأة العاملين الحاصلين على تقديرات عالية في تقويم الأداء السنوي	4.090	0.917	22.421	4
21	غرس ثقافة التعلم لدى العاملين ودعوتهم للتشارك المعرفي والثقافي للأرتقاء بمستوى قدراتهم.	3.980	0.886	22.261	3
	الوسط العام لتطوير رأس المال البشري	4.028	0.689	17.107	
بناء الكفاءات والحفاظ عليها					
22	ترقية العاملين الكفوين وبما يتوافق مع متطلبات العمل وقدراتهم الشخصية.	4.080	0.792	19.412	3
23	تهيئة بيئة عمل تتناسب مع القدرات والكفاءات المميزة.	4.030	0.886	21.985	5
24	البحث عن الكفاءات والقدرات المتميزة والعمل على استقطابها.	4.130	0.933	22.591	6

25	تعزيز رغبة العاملين الكفوئين للاستمرار بالعمل وذلك بمنحهم المكافئات والحوافز المادية والمعنوية.	4.180	0.671	16.053	2
26	التعرف على احتياجات العاملين الكفوئين والعمل على تحقيقها.	4.040	0.834	20.644	4
27	أثارة روح التنافس بين العاملين من خلال استكشاف الطاقات الكامنة لديهم.	4.240	0.661	15.590	1
	الوسط العام لبناء الكفاءات والحفاظ عليها	4.113	0.578	14.050	
	الوسط العام للممارسات القيادة الاستراتيجية	4.160	0.863	20.745	

2. وصف وتشخيص الاغتراب الوظيفي: توضح نتائج الجدول (5) ان مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة مرتفعة بشكل عام، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.950) هي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.005) ومعامل اختلاف (25.443). أما على مستوى الأبعاد فأن بعد (غربة الذات) قد جاء بالمرتبة الاولى اذ حصل هذا البعد على درجة مرتفعة بوسط حسابي عام بلغت قيمته (4.022) أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.730) ومعامل أختلاف (18.161) وانه جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية ، وكان الاكثر تأثيرا في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة. أما الفقرة التي كانت الاكثر تأثيرا في تشكيل هذا البعد الفقرة (47) (عدم التوافق بين مايرغب أن يقوم به العامل ومايقوم به فعلا) لاختلاف توقعاته بشأن العوائد المادية والمعنوية لعمله) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.400) وانحراف معياري (0.704) ومعامل اختلاف (16.000) وانه جاء بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية بالنسبة لفقرات هذا البعد. أما الفقرة الاقل تأثيرا في تشكيل هذا البعد الفقرة (45) (الاعمال التي يقومون بها هامشية ولا قيمة لها) . بوسط حسابي بلغت قيمته (3.690) وانحراف معياري (1.026) ومعامل أختلاف (27.805) وجاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية. وجاء بالمرتبة الثانية بعد (فقدان المعايير اللامعيارية) اذ حصل على درجة مرتفعة ايضا اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.971) وانحراف معياري (0.609) ومعامل أختلاف (15.328) وجاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية أما الفقرة التي كانت الاكثر تأثيرا في تشكيل هذا البعد الفقرة (38) (عدم اهمية الالتزام بالانظمة والتعليمات الخاصة بالعمل) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.290) وانحراف معياري (0.750) ومعامل اختلاف (17.483) وانه جاء بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية بالنسبة لفقرات هذا البعد . أما الفقرة الاقل تأثيرا في تشكيل هذا البعد الفقرة (42) (عدم أهمية الالتزام بمواعيد واوقات العمل مادام الجميع لا يبالى) . بوسط حسابي بلغت قيمته (3.460) وانحراف معياري (1.242) ومعامل أختلاف (35.896) وجاء بالمرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية. يليه في المرتبة الثالثة بعد (العزلة الاجتماعية) إذ حصل هذا البعد على

درجة مرتفعة إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.915) وانحراف معياري (0.726) ومعامل أختلاف (18.549) وجاء بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية أما الفقرة التي كانت الأكثر تأثيراً في تشكيل هذا البعد الفقرة (51) (بعدم القدرة على الانسجام مع زملاء العمل) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.190) وانحراف معياري (0.748) ومعامل أختلاف (17.852) وانه جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالنسبة ل فقرات هذا البعد . أما الفقرة الأقل تأثيراً في تشكيل هذا البعد الفقرة (49) (بضعف مكانتهم داخل النظام الاجتماعي للشركة) . بوسط حسابي بلغت قيمته (3.530) وانحراف معياري (1.359) ومعامل أختلاف (38.499) وجاء بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية.. وجاء بالمرتبة الرابعة بعد (الشعور بالعجز وانعدام القوة) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (3.735) وانحراف معياري (0.562) ومعامل أختلاف (15.044) وقد حصل هذا البعد على المرتبة الاولى من حيث الأهمية أما الفقرة التي كانت الأكثر تأثيراً في تشكيل هذا البعد الفقرة (29) (ان ممارساتهم لبعض السلوكيات لاتعبر عن حقيقتهم ورغبتهم الذاتية) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.210) وانحراف معياري (0.852) ومعامل أختلاف (20.238) وانه جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالنسبة ل فقرات هذا البعد . أما الفقرة الأقل تأثيراً في تشكيل هذا البعد الفقرة (32) (ان تحديات العمل أكبر من طاقاتهم في العمل) . بوسط حسابي بلغت قيمته (2.230) وانحراف معياري (0.746) ومعامل أختلاف (33.453) وجاء بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية. وجاء بالمرتبة الخامسة والاخيرة من حيث الأبعاد بعد (ضعف المعنى اللاهذفية) والذي كان الأقل تأثيراً في شعور العاملين بالاعتراب الوظيفي بوسط حسابي عام بلغت قيمته (3.640) وانحراف معياري (0.781) ومعامل أختلاف (21.457) وقد حصل هذا البعد على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية أما الفقرة التي كانت الأكثر تأثيراً في تشكيل هذا البعد الفقرة (37) (سياقات وانسيابية العمل لامعنى لها) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.290) وانحراف معياري (0.620) ومعامل أختلاف (14.452) وانه جاء بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية بالنسبة ل فقرات هذا البعد. أما الفقرة الأقل تأثيراً في تشكيل هذا البعد الفقرة (33) (بان العمل الذي يمارسونه روتيني ويسبب لهم الملل) . بوسط حسابي بلغت قيمته (3.190) وانحراف معياري (1.202) ومعامل أختلاف (37.680) وجاء بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية.

تبين النتائج أعلاه ارتفاع مستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الشركة المبحوثة وهذا يعود لشعورهم بغربة الذات الناتجة من عدم التوافق بين ما يرغبون ان يقوموا به ومايقومون به فعلاً" لاختلاف توقعاتهم بشأن العوائد المادية والمعنوية لعملهم فضلاً عن شعورهم بان

أماكنياتهم وطاقاتهم الكامنة غير مستغلة بصورة صحيحة وكاملة وعدم القيام بالعمل الذي يشعرونهم بأهميتهم .

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للاغتراب الوظيفي

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الاغتراب الوظيفي	
الشعور بالعجز أو انعدام القوة (أشعر)					
4	25.443	1.005	3.950	بالحرج عند ابداء الرأي وتقديم المقترحات الخاصة بتطوير العمل .	28
3	20.238	0.852	4.210	ممارستي لبعض السلوكيات لا تعبر عن حقيقتي ورغبتني الذاتية.	29
2	15.333	0.644	4.200	بصعوبة في أنجاز الأعمال التي أقوم بها.	30
1	15.159	0.620	4.090	بعدم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة.	31
5	33.453	0.746	2.230	أن تحديات العمل أكبر من طاقتي وقدرتي على العمل.	32
	15.044	0.562	3.735	الوسط العام للشعور بالعجز أو انعدام القوة	
ضعف المعنى (اللاهفية) (أرى)					
4	37.680	1.202	3.190	العمل الذي أقوم به روتيني ويسبب لي الملل.	33
3	32.356	1.181	3.650	الأعمال التي أقوم بها لا مغزى ولا أهمية لها.	34
5	40.579	1.331	3.280	الأعمال التي أقوم بها اهدار ومضيعة للوقت.	35
2	28.211	1.072	3.800	عدم وضوح الأهداف التي اعمل على تحقيقها.	36
1	14.452	0.620	4.290	سياقات وانسيابية العمل لا معنى لها.	37
	21.457	0.781	3.640	الوسط العام لضعف المعنى (اللاهفية)	
فقدان المعايير (اللامعيارية) (أجد)					
1	17.483	0.750	4.290	بعدم أهمية الالتزام بالأنظمة والتعليمات الخاصة بالعمل.	38
3	18.941	0.769	4.060	الطرق والوسائل غير السليمة (الوساطة والمحسوبية) لبلوغ أهدافي أسرع.	39
5	25.660	1.011	3.940	من الصعوبة الالتزام بالضوابط والمعايير الاجتماعية.	40
2	18.790	0.761	4.050	ضرورة تحقيق أهدافي ومصالحتي الخاصة وأن كانت على حساب مصلحة الشركة.	41
6	35.896	1.242	3.460	عدم أهمية الالتزام بمواعيد وأوقات العمل ما دام الجميع لا يبالي.	42

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي : دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن

43	امكانية تحقيق اهدافي دون الحاجة للعمل وفق السلم الإداري.	4.030	0.842	20.893	4
	الوسط العام لفقدان المعايير (اللامعيارية)	3.971	0.609	15.328	
	الاغتراب عن الذات (أشعر)				
44	بعدم القدرة على ايجاد العمل الذي يشعني بأهميتي واني الوحيد القادر على ادائه.	3.760	1.172	31.170	4
45	بأن الأعمال التي أقوم بها هامشية ولا قيمة لها.	3.690	1.026	27.805	3
46	بأن امكانياتي وطاقتي الكامنة غير مستغلة بصورة صحيحة وكاملة.	4.240	0.716	16.887	2
47	بعدم التوافق بين ما أرغب أن أقوم به وما أقوم به لاختلاف توقعاتي بشأن العوائد المادية والمعنوية لعملتي.	4.400	0.704	16.000	1
	الوسط العام للاغتراب عن الذات	4.022	0.730	18.161	
	العزلة الاجتماعية (أرى)				
48	بأن زملائي في العمل لا يثقون بي وفي نظرهم غير مرغوب فيه.	4.180	0.742	17.751	1
49	بضعف مكانتي داخل النظام الاجتماعي للشركة.	3.530	1.359	38.499	5
50	العمل الفردي أفضل من العمل الجماعي.	3.560	1.189	33.399	4
51	بعدم القدرة على الانسجام مع زملاء العمل.	4.190	0.748	17.852	2
52	علاقاتي مع زملاء العمل يجب أن تكون رسمية وخلال اوقات العمل.	4.130	0.786	19.031	3
	الوسط العام للعزلة الاجتماعية	3.915	0.726	18.549	
	الوسط العام للاغتراب الوظيفي	3.950	1.005	25.443	

وعليه فان أهمية الأبعاد حسب معامل الاختلاف كما موضح في الجدول (6)

متغيرات البحث	أبعاد متغيرات البحث	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
ممارسات القيادة X	التأكيد على الممارسات الأخلاقية Q	15.089	3
	الحفاظ على ثقافة مؤثرة W	15.740	4
	تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة T	12.923	1
	تطوير رأس المال البشري U	17.107	5
	بناء الكفاءات والحفاظ عليها P	14.050	2
الاغتراب Y	الشعور بالعجز أو انعدام القوة A	15.044	1
	Z ضعف المعنى (اللاهدفية)	21.457	5
	فقدان المعايير (اللامعيارية) C	15.328	2
	N الاغتراب عن الذات (غربة الذات)	18.161	3

4	18.549	K العزلة الاجتماعية	
---	--------	---------------------	--

خامسا": أختبار فرضيات البحث

1.أختبار فرضيات الارتباط

يتضح من خلال معطيات الجدول (7) نتائج قيم معامل الارتباط بين متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية بإبعادها الخمسة (التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، تطوير رأس المال البشري، بناء الكفاءات والحفاظ عليها) والمتغير المعتمد (الاغتراب الوظيفي). إذ تبين النتائج بلغ معامل الارتباط العام بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والاغتراب الوظيفي (-0.341^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.05) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى مقبول وذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (-3.204) وهي أكبر منقيمة (t) الجدولية البالغة (-1.990) وهذا يدل على أن ممارسات القيادة الاستراتيجية بإبعادها الخمسة تؤدي إلى الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين .

اما على مستوى اختبار فرضيات الأبعاد:

أ. اختبار الفرضية الاولى: تبين النتائج بلغ معامل الارتباط بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية والاغتراب الوظيفي (-0.409^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.05) اي وجود علاقة ارتباط عكسي بمستوى مقبول وذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (-3.960) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (-1.990) وهذا يدل على ان التأكيد على الممارسات الأخلاقية من قبل إدارة الشركة يؤدي إلى الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة.

ب.اختبار الفرضية الثانية: توضح النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين الحفاظ على ثقافة مؤثرة والاغتراب الوظيفي (-0.490^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل وجود علاقة ارتباط عكسي بمستوى جيد وذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (-4.970) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (-1.990)، وهذا يشير على أن ممارسة الحفاظ على ثقافة مؤثرة من قبل إدارة الشركة يؤدي إلى الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة.

ج. اختبار الفرضية الثالثة: يتبين من الجدول (7) بلغت قيمة معامل الارتباط بين تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة والاغتراب الوظيفي (-0.553^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) اي وجود علاقة ارتباط عكسي بمستوى مقبول وذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (-5.868) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (-1.990) وهذا يدل

على أن ممارسة تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة يؤدي إلى الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة.

د. اختبار الفرضية الرابعة: تشير النتائج بلغت قيمة معامل الارتباط بين تطوير رأس المال البشري والحد من الاغتراب الوظيفي (-0.313^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.05) اي وجود علاقة ارتباط عكسي بمستوى مقبول وذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (-2.912) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (-1.990) وهذا يدل على أن ممارسة تطوير رأس المال البشري يؤدي إلى الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة.

هـ. اختبار الفرضية الخامسة: توضح النتائج بلغت قيمة معامل الارتباط بين جذب الكفاءات والحفاظ عليها والاعتراب الوظيفي (-0.325^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط عكسي بمستوى مقبول وذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (-3.038) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (-1.990) وهذا يدل على أن ممارسة جذب الكفاءات والحفاظ عليها يؤدي إلى الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة.

جدول (7) الارتباطات بين ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية و الاغتراب الوظيفي						
الدلالة	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الاغتراب الوظيفي	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية	
معنوي	-1.990	3.960-	** -0.409	الارتباط	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	
		0.000		Sig		
معنوي		4.970-	** -0.490	الارتباط	الحفاظ على ثقافة مؤثرة	
		0.000		Sig		
معنوي		5.868-	** -0.553	الارتباط	تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة	
		0.000		Sig		
معنوي		2.912-	** -0.313	الارتباط	تطوير رأس المال البشري	
		0.000		Sig		
معنوي		3.038-	** -0.325	الارتباط	بناء الكفاءات والحفاظ عليها	
		0.000		Sig		
معنوي		3.204-	** -0.341	الارتباط	ممارسات القيادة الاستراتيجية	
		0.000		Sig		
)**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed .						
)*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed .						

2. اختبار فرضيات التأثير

قبل البدء بأختبار فرضيات تأثير المتغير المستقل ممارسات القيادة الاستراتيجية وابعاده المتمثلة في (التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، تطوير

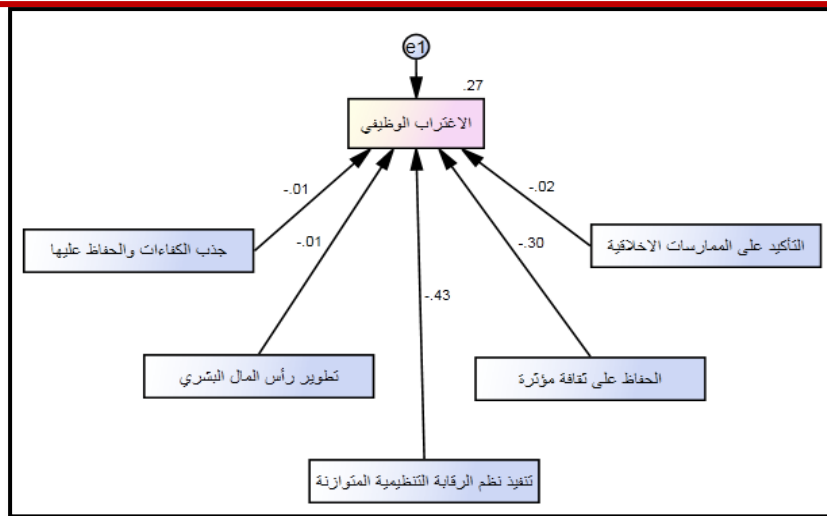
رأس المال البشري، بناء الكفاءات والحفاظ عليها) في المتغير المعتمد (الاغتراب الوظيفي) يجب أولاً" التأكد من أن أبعاد المتغير المستقل لاتعاني من مشكلة التعدد الخطي ، لذا سيتم اختبارها باستخدام اختبار (VIF) وكما موضح في الجدول (8) والذي يبين ان جميع قيم الاختبار (VIF) هي اقل من (4) وبالتالي نستنتج بان البيانات لاتعاني من مشكلة التعدد الخطي.

جدول (8) اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي بين ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية					
جذب الكفاءات والحفاظ عليها	تطوير رأس المال البشري	تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة	الحفاظ على ثقافة مؤثرة	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	
قيم اختبار VIF					
1.902	1.374	1.567	1.825	--	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
1.572	1.743	1.295	---	1.561	الحفاظ على ثقافة مؤثرة
1.740	1.426	---	1.415	1.523	تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة
1.518	---	1.515	1.412	1.440	تطوير رأس المال البشري
---	1.906	1.513	1.874	1.423	بناء الكفاءات والحفاظ عليها

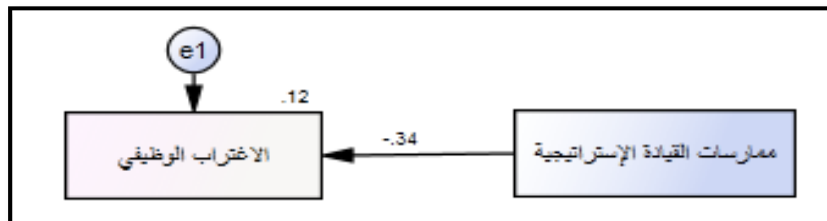
الفرضيات والموضحة نتائجها في الجدول (9) والشكل (4) والشكل (5) وكالاتي:

جدول (9) يبين المؤشرات الإحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وابعادها والاعتراب الوظيفي							
الاعتراب الوظيفي	التأثير	ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية		Estimate	S.E	C.R	P
الاعتراب الوظيفي Y	<---	q	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	-0.024	0.038	-0.254	0.800
	<---	W	الحفاظ على ثقافة مؤثرة	-0.303	0.038	-3.154	0.002
	<---	T	تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة	-0.425	0.040	-4.436	***
	<---	U	تطوير رأس المال البشري	-.010	0.034	-0.109	0.914
	<---	P	بناء الكفاءات والحفاظ عليها	-0.014	0.032	-0.146	0.884
	<---	X	ممارسات القيادة الاستراتيجية	-0.341	.056	-3.225	0.001

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي : دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن



شكل (4) قيم التأثير بين ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في الاغتراب الوظيفي



شكل (5) يبين قيمة التأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في الاغتراب الوظيفي

تشير نتائج الجدول (9) بلغت قيمة معامل (C.R) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والاغتراب الوظيفي (-3.225) وهي أكبر من (-1.96) عند مستوى دلالة (0.001) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05). وهذا يشير أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تؤثر في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة، إذ بلغت قيمة التأثير (-0.341) وهذا يدل على أن زيادة ممارسات القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من الاغتراب الوظيفي بنسبة (-34%).

اما على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية :

أ. اختبار الفرضية الاولى: توضح النتائج الواردة في الجدول (9) والشكل (3) بلغت قيمة معامل (C.R) بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية والاغتراب الوظيفي (-0.254) وهي اصغر من (-1.96) عند مستوى دلالة (0.800) وهي أكبر من مستوى الدلالة عند (0.05). وهذا يعني بأن التأكيد على الممارسات الأخلاقية لا يؤثر في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين.

ب. اختبار الفرضية الثانية: تشير النتائج الجدول (9) والشكل (4) إن قيمة معامل (C.R) بين الحفاظ على ثقافة مؤثرة والاغتراب الوظيفي (-3.154) وهي أكبر من (-1.96) عند مستوى دلالة

(0.002) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الحفاظ على ثقافة مؤثرة في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، إذ بلغت قيمة التأثير (-0.303) وهذا يدل على إن زيادة الحفاظ على ثقافة مؤثرة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بنسبة (-30%).

ج. اختبار الفرضية الثالثة: يبين الجدول (9) والشكل (4) بلغت قيمة معامل (C.R) بين تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة والاغتراب الوظيفي (-4.436) وهي أكبر من (1.96-) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة والحد من الاغتراب الوظيفي، إذ بلغت قيمة التأثير (-0.425) وهذا يدل على إن زيادة تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بنسبة (-43%).

د. اختبار الفرضية الرابعة: تشير نتائج الجدول (9) والشكل (4) بلغت قيمة معامل (C.R) بين تطوير رأس المال البشري والاغتراب الوظيفي (-0.109) وهي اصغر من (1.96-) عند مستوى دلالة (0.914) وهي أكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني عدم وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين تطوير رأس المال البشري والحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين.

هـ. اختبار الفرضية الخامسة: تبين نتائج الجدول (9) والشكل (4) بلغت قيمة معامل (C.R) بين جذب الكفاءات والحفاظ عليها والاغتراب الوظيفي (-0.146) وهي اصغر من (1.96-) عند مستوى دلالة (0.884) وهي أكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني عدم وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين جذب الكفاءات والحفاظ عليها والحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين. بأستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار المتغيرات وبعد حذف المتغيرات غير المعنوية وكما موضح في الجدول (10) يتبين بان الأنموذج بالصورة النهائية يعتمد على بعدين وهما (تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، والحفاظ على ثقافة مؤثرة) إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (22.841) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.52) عند مستوى دلالة (0.05) اي بدرجة ثقة (95)، ويتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.372) بان البعدين معا" قادرة على تفسير مانسبته (37%) من التغيرات التي تطرأ على الاغتراب الوظيفي اما النسبة الباقية (63%) تابعة إلى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث ، ويتبين من خلال الجدول ايضا" إن البعد الذي دخل بالمرحلة الاولى هو (تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة) إذ بلغت نسبة تأثيره في الحد من الاغتراب الوظيفي (-0.185) اي ان زيادة بعد تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بمقدار (19-%)، اما

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي : دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن

بالمرحلة الثانية دخل بعد (الحفاظ على ثقافة مؤثرة) إذ بلغت نسبة تأثيره في الحد من الاغتراب الوظيفي (-0.125)، وهذا يعني أن زيادة الحفاظ على ثقافة مؤثرة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بمقدار (13-%).

جدول (10) يبين المؤشرات الإحصائية بين ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي باستعمال الانحدار الخطي المتعدد									
مستوى الدلالة عند (0.05)	Sig	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة بعد جذب الكفاءات والحفاظ عليها B_5	قيمة بعد تطوير رأس المال البشري B_4	قيمة بعد تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة B_3	قيمة بعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة B_2	قيمة بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية B_1	قيمة الحد الثابت A
يوجد تأثير	0.000	8.805	0.373	-0.005	-0.004	-0.177	-0.120	-0.010	3.998
يوجد تأثير	0.000	34.428	0.306	---	---	-0.247	---	---	3.757
يوجد تأثير	0.000	22.841	0.372	---	---	-0.185	-0.125	---	3.980
الانحدار الخطي المتعدد									
يوجد تأثير	0.000	8.805	0.373	-0.005	-0.004	-0.177	-0.120	-0.010	3.998
يوجد تأثير	0.000	34.428	0.306	---	---	-0.247	---	---	3.757
يوجد تأثير	0.000	22.841	0.372	---	---	-0.185	-0.125	---	3.980
يوجد تأثير	0.000	8.805	0.373	-0.005	-0.004	-0.177	-0.120	-0.010	3.998
يوجد تأثير	0.000	34.428	0.306	---	---	-0.247	---	---	3.757
يوجد تأثير	0.000	22.841	0.372	---	---	-0.185	-0.125	---	3.980

المتغيرات المعنوية (تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، الحفاظ على ثقافة مؤثرة)
المتغيرات غير المعنوية (التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تطوير رأس المال البشري، بناء الكفاءات والحفاظ عليها)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

1. توضح النتائج ارتفاع مستوى الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الشركة المبحوثة وهذا ناتج عن مساهمة متغيراته الفرعية العالية وبنسب متباينة في تشكيل حصيلة متكاملة أدت إلى ارتفاع عام ، وبالاخص ممارسة تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة إذ مستوى الوعي والادراك بأهمية هذه الممارسات من قبل قادة الشركة أنعكس ايجابيا"على شعور العاملين بأهمية هذه الممارسات في تحويل سلوكيات العاملين من سلبية إلى ايجابية .
2. تبين النتائج اهتمام قادة الشركة المبحوثة بالممارسات الأخلاقية من وجهة نظر العاملين إذ تعمل على تحديد معايير السلوك التي ينبغي الالتزام بها ومنع الظواهر السلبية وابعاد العاملين عن تحقيق المنافع الشخصية على حساب مصلحة الشركة واعتماد مبدأ العدالة في التعامل مع منتسبيها
3. تشير النتائج اهتمام قادة الشركة بالحفاظ على ثقافة مؤثرة إذ تعمل على تعزيزالثقة بمنتسبيها من خلال التعبير عن ارائهم بحرية والتعامل معهم بصدق وشفافية وغرس ثقافة التقويم الذاتي لتحسين ادائهم ذاتيا".
4. تؤكد النتائج ان قادة الشركة تعتمد بالدرجة الاولى على نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة في ممارساتها الاستراتيجية إذ تعمل على توفير آليات رقابية كفؤة لتقييم أداء وسلوك منتسبيها ومتابعة الانحرافات والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب .
5. توضح النتائج على الرغم من اهتمام قادة الشركة بتطوير راس المال البشري لأنها لم تكن بالمستوى المطلوب بالرغم من اهميته بتنمية الطاقات الكامنة لدى العاملين وبما ينسجم مع أهدافهم و أهداف الشركة وطموحاتها.
6. تبين النتائج ارتفاع مستوى الاهتمام ببناء الكفاءات والحفاظ عليها .وهذا يدل على اهتمام قادة الشركة بترقية العاملين الكفؤين وبناء الكفاءات والتعرف على احتياجاتهم وتهيئة بيئة عمل مناسبة لقدراتهم .
7. توضح النتائج ارتفاع مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة وهذا الشعور ناتج عن مساهمة متغيراته الفرعية الخمسة والتي يجب الانتباه لها والبحث عن اسباب حدوثها ومحاولة الحد منها من خلال خضوعها للبحث والقياس .
8. تشير النتائج أن الشعور بالعجز وانعدام القوة لدى العاملين في الشركة ناتج عن شعورهم بالحرج عند ابداء الرأي وتقديم المقترحات الخاصة بتطوير العمل فضلا"عن عدم القدرة على انجاز الاعمال التي يكلفون بها .

9. تشير النتائج أن ضعف المعنى واللاهدفية لدى العاملين في الشركة يعود لشعورهم بأن العمل الذي يمارسونه روتيني ويسبب لهم الملل ولا أهمية له وإهدار للوقت فضلاً عن عدم وضوح الأهداف التي يعملون على تحقيقها .
10. توضح النتائج أن شعور العاملين بفقدان المعايير تعود لعدم الالتزام بالانظمة والتعليمات الخاصة بالعمل وانتشار الطرق والوسائل غير السليمة لبلوغ الأهداف.
11. تبين النتائج شعور العاملين بالغبرة عن الذات وهذا ناتج عن شعورهم بعدم إيجاد العمل الذي يشعرون بأهميته كونها أعمال هامشية ولا قيمة لها ولا تتوافق مع ما يرغبون أن يقومون به.
12. تؤكد النتائج أن العاملين يشعرون بالعزلة الاجتماعية وهذا ناتج عن شعورهم بضعف مكانتهم داخل النظام الاجتماعي للشركة فضلاً عن عدم قدرتهم على تحقيق أهدافهم والانسجام مع زملائهم وجماعات العمل في الشركة.
13. تشير النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل إجمالي والحد من الاغتراب الوظيفي في الشركة المبحوثة . وهذا يشير أن لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة لها دور مهم وفاعل في تحديد الاتجاهات والسلوكيات اللازمة للحد من شعور العاملين بالاغتراب.
14. تبين النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنواع ممارسات القيادة الاستراتيجية والحد من الاغتراب الوظيفي في الشركة المبحوثة . إذ كانت أعلى قيمة معامل ارتباط مع تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة ، وهذا يشير إلى مدى إدراك العينة المبحوثة لأهمية هذه النظم في الحد من شعور العاملين بالاغتراب من خلال الدور الذي تؤديه في توفير آليات رقابية كفؤ لتقييم أداء وسلوك العاملين ومتابعة الانحرافات والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب وشمول جميع المنتسبين بالنظم الرقابية ودون استثناء . أما أدنى قيمة معامل ارتباط كانت مع تطوير رأس المال البشري . وهذا يدل أن سعي قادة الشركة بتطوير العاملين من وجهة نظر العينة المبحوثة ليس له دور ولم يساهم بشكل كبير في الحد من الشعور بالاغتراب والاغتراب لدى العاملين .
15. أظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والحد من الاغتراب لدى العاملين . وهذا التأثير ناشئ بفعل ممارسة القيادة الاستراتيجية لعملية تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة والحفاظ على ثقافة مؤثرة بشكل فاعل . وهذا يدل إلى أهمية هذه الممارسات في الحد من شعور العاملين بالاغتراب نتيجة وضع ضوابط وإجراءات صارمة للتعامل مع السلوكيات غير الصحيحة وتعزيز ثقافة الثقة والعمل الجماعي .

16. توضح النتائج أن بعدي (تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، والحفاظ على ثقافة مؤثرة) معا ذات تأثير معنوي قوي اي أن البعدين معا قادرين على الحد من ظاهرة الاغتراب. وهذا يشير إلى مدى ادراك العينة المبحوثة لاهمية وقوة هذين البعدين في الحد من شعور العاملين من خلال ما تقوم به القيادة من ممارسات فاعلة بمتابعة تنفيذ نظم رقابة متوازنة، فضلا عن متابعة الانحرافات والعمل على تصحيحها بالوقت المناسب مع غرس ثقافة التعبير عن آرائهم بحرية والتعامل بصدق وشفافية .

التوصيات:

1. ضرورة تبني قادة الشركة المبحوثة ممارسات قيادية فاعلة وواضحة يعتمد عليها في الحد من شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي وذلك من خلال تعزيز ثقة العاملين بهذه الممارسات والعمل على التفاعل والانسجام معها .
2. تعميق أنظار قادة الشركة المبحوثة إلى ضرورة الاهتمام بتطوير راس المال البشري على وفق مناهج تطويرية عالية المستوى بناء على حاجات ومتطلبات وقدرات العاملين وذلك لاهميته في الحد من شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي وذلك من خلال تنمية الطاقات الكامنة لديهم وبما ينسجم مع اهدافهم واهداف الشركة وطموحاتها .
3. ضرورة اهتمام قادة الشركة بالحد من شعور العاملين بالاغتراب وذلك من خلال القيام بممارسات تعمل على تهيئة بيئة عمل مناسبة وخلق مناخ عمل يدخل في أطاره التكامل والانسجام والواقعية والابداع بعيدا عن الاحلام والطموحات غير الواقعية.
4. تعزيز ثقة العاملين بثقافة الشركة ووضع اجراءات صارمة للحد من السلوكيات غير المرغوبة والظواهر السلبية التي تسيئ إلى سمعة الشركة والتي تعمل على تحقيق المنافع الشخصية على حساب مصلحة الشركة.
5. احترام حرية الفكر والرأي والاهتمام بالمقترحات التي يقدمها العاملين ومشاركتهم باتخاذ القرارات الهامة وتكليفهم بالمهام والاعمال التي تنسجم مع قدراتهم ورغباتهم الذاتية من اجل الحد من شعور العاملين بالعجز وانعدام القوة.
6. ضرورة تبني قادة الشركة ممارسات قادرة على اعطاء قيمة ومعنى للاعمال التي يؤديها العاملين للحد من شعور العاملين بان اعمالهم ليست ذات قيمة ومضيعة للوقت .
7. ضرورة اهتمام قادة الشركة بوضع معايير واجراءاتعمل واضحة تمكن جميع العاملين العمل والالتزام بها.

8. توجه قادة الشركة نحو تبني ممارسات قادرة على تفجير طاقات وامكانيات العاملين غير المستغلة بصورة صحيحة وتكليفهم باعمال تشعرهم باهميتهم وتتوافق مع رغباتهم وطموحاتهم لتعزيز ثقتهم وانتمائهم لذاتهم .
9. حث قادة الشركة على تشجيع العمل الجماعي وتعزيز علاقات العاملين ومكانتهم داخل الشركة وتحقيق اهدافهم للحد من الشعور بالعزلة الاجتماعية.
10. الابتعاد عن التكرار والروتين في انجاز الاعمال والبحث عن اعمال تعمل على استثارة العاملين نحو الابداع والتميز للارتقاء بمستوى قدراتهم على رسم الملامح الاساسية للعمل وكيفية قيادته اعتمادا"على قدراتهم الذاتية.

المصادر:

1. أبو سلطان، مياسة سعيد، (2011). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية التجارة الجامعة الاسلامية.
2. أبو سمرة، محمود أحمد وشعيبان، محمد عوض وأبو مقدم، أروى، (2014). "الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والخليل"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، العدد 34 (2)، ص53-71 الانصاري أبو أنس، " تنمية الكفاءات البشرية"، <http://benasla.arabblogs.com/archive/2008/5/567195.html>
3. باديس، عليان حسين ، جوهرة،أقصي ،2013، دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ،الجزائر.
4. بن زاهي، منصور، (2007). " الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات ، دراسة ميدانية بشركة سونا طراك بالجنوب الجزائرية منشورة" ،جامعة منتوري، قسنطينة ،الجزائر.
5. البياتي، سمراء أنور حسين علي، (2010). " الاغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي- دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والاشغال العامة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
6. جودة، عبد المحسن عبد المحسن، (2010). " الاغتراب الإداري وكيف يعوق مسيرة الإدارة العربية"، القاهرة ، مصر.

7. جونز، شارلز هل، جاردين، (2001). "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، أسماعيل علي بسيوني، الرياض.
8. الحمد، محمد حمد، (2004). "الاغتراب الوظيفي"، المجلة العربية، العدد 324 السعودية.
9. الخولي، يمين طريف، (1987). "العلم والاغتراب والحرية"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
10. دروزة، حسوزان صالح والقاسمي، يما شكري، (2014). "أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي- دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية"، المجلة الاردنية في إدارة العمال، المجلد 10، العدد 2، ص (297-316).
11. شتا، السيد علي، (1999). "نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
12. الشواف، سعد علي جربوا عظام، (2003). "الاغتراب الوظيفي"، جريدة عظام السعودية، العدد 13521 <http://www.mareFa.org.wiki>.
13. الصانع، محمد ذنون زينه، (2009). "آراء وافكار في الاغتراب"، مجلة شؤون اجتماعية، الامارات الشارقة، العدد (104).
14. صبر، رنا ناصر، (2013). "أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي- دراسة تحليلية لآراء عينه من الممرضين والممرضات في مستشفى اليرموك التعليمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، ص 244-261.
15. عبد الوهاب بن بركة وآخرون، (2012). "دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 10.
16. عنوز، عبد اللطيف ماجد، (1999). "الاغتراب الوظيفي ومصادره: دراسة ميدانية حول علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في الطاع الصحي الاردني في إقليم الشمال"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 2، ص 343، 385.
17. غياض، عدي عبد الامير، 2014، تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في بعض كليات جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

18. مجيد، سمية عباس، (2015) "صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز - دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
19. المحمداوي، حسن أبراهيم حسن، (2007). "العلاقة بين الاعتراب والتوافق النفسي للجالية العراقية في السويد"، أطروحة دكتوراه في كلية الاداب والتربية ، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك كوبنهاكن.
20. المريع، صالح بن سعد،(2008). " القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية - دراسة ميدانية مقارنة على المديریات العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني"، أطروحة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية.
21. موفق ، سهام، (2013). " مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خضير، سكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
22. A.Hitt, Michael&Hayness, Katalintakacs&sepra,Roy,(2010),Strategic leadership for the 21st century, Kelley school of business, Indiana university ,www.elsevier.com. locate bushor.
23. A.phipps,Kelly&E.Burbach mark,(2010) strategic leaderships in the nonprofit sector: opportunities for research ,institute of behavioral and applied management, all rights reserved.
24. Abudno ,Riwo, Marcella,&Njanja,lily ,(2012) ,ph.D2 of ochieng, Isaac,ph.D3, The role of strategic leadership during change ,K,BM Vol.4IssueNo.1.KCA university ,Nairobi,Kenya. And performance of business organization in south Africa , PhD degree, department of business management university of Stellenbosch.
25. Bailey, James A.(2010),Core competencies for todays internal auditor , The II As Global internal Audit Survey : A component of the CBOK study ,Report II.
26. Banni,M ,&Reisel,W ,(2007).The influence of supportive leadership and job characteristics on Eslami ,organizational citizenship behavior, journal of Tadhibir,VOL .187.
27. Bansal ,H ,S&morris, B ,Mendel son .,(2001), The impact of internal marketing ,activities on external marketing outcomes Journal of quality management VOL6, -p 61-67.
28. Bass,Bernard M .(2007),Executive and strategic leadership , international Journal of Business, January,12(1),ISSN: 1083- 4346.
29. Beirendonk ,Lou Van , 2006, Touscompetents : Le management des competences dans I entreprise .ed, boeck ,Belgique.

30. Chanana, himang&aggawal,mann. ,(2010),strategic leadership: Role of Bhatt as strategic leader in SBI project report ,submitted for the partial Fulfillment of the requirement for the award of post graduate diploma in business management (AG.P.M).
31. Cote, marcel, (2002) ,Marie ClaiveMola ,Lagestionstrategique,ed , gaeteamorin , Canada, p100.
32. Cyprus ,Sher, (2010),what is strategic leader ,strategic leadership institute .
33. Daft,Richard L (2009) , strategic leadership in 21st century humanitarian organization ,A scoping exercise , humanitarian futures programmer kings college London ,aldontheedge. Files.wordpress. com-11-strategic – leadership-study -19nov 09.pdf.
34. Daft,Richard L,(2010), organizational Theory and design ,Tenth edition , south – western engage learning ,USA.
35. David, fred R.2001, Strategic management :concept and cases ,13rd ed, Pearson education ,INC. publishing as prentice Hall , New jersey.
36. Dess, gergory G ,Lumpkin ,G.T& Eisner ,Alan B.(2007): strategic management : creating competitive Advantages ,McGraw-Hill, 3rd .New York, USA.
37. Dose ,J.J,(1997),work values : An integrative framework and illustrative application to organization socialization , Journal of occupational and organizational psychology,70,219-240.
38. Ferguson,1&Lavalette,M,(2004).,Beyond power discourse :Alienation and social work, British Journal of social work ,VOL.34,No3.pp.297-312
39. Finifter,Ada,(1972),Alienation In the social system ,Newyork: print in the USA.
40. Fourie,B .J(2007): The role of strategic leader ship in strategy implementation , thesis in strategic management at the university of J ohannesburg.
41. Gerras,J. colone ret Stephen ,(2010), strategic leadership primer 3ed edition , department command , leadership ,and management united states Army War college .
42. Hill,Charles W.l. &Jones, Gareth R.(2015): strategic management Theory : An Integrated Approach , 10th edition , south western& engage Learning ,USA.
43. Hitt and others ,(2007) ,Strategic management ,Competitiveness and Globalization: concept and cases.,7th edition ,Thomson Higher education ,USA.,
44. Hitt, , M.A. &Ireland,R.D & Hokisson ,R.D(2001),strategic management competitions and Globalization , south- western collage publish 4thed U.S.A.48.
45. Hitt, M.A.& Ireland ,R.D, &Hoskisson, R.E.(2011): Strategic management : competitiveness and Globalization (concepts and cases), 9th edition. Thomson-south western,cengage learning ,USA.

46. Houngh,Johan&Schecpers,Retha.(2008) strategic leadership journal of global strategic management . Stellenbosch university .VOL,2 ,No,1.
47. Ireland,R . Duane &Hitt, Michael ,(2005),:The Essence of strategic leadership : managing Human and social capital , Journal of leadership and organizational studies ,VOL.9,No.1.
48. Jones , Gareth R. &George, Jennifer M .(2008) .Contemporary Management . 5th . McGraw-Hill, Irwin.
49. Kanungo.R.N. (1992),Alienation and Empowerment :Some Ethical imperatives in business .Journal of Business Ethics ,VOL.11. pp:413-422.
50. Lear,L.W. (2012) The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa,submitted in accordance with the requirements for the degree of ,Doctor of Business Leadership,University of South Africa Graduate School of Business Leadership.
51. Lee,yuan-Duen&Chen,Shih-Hao(2007), A study of the correlations Model between strategic leadership and business execution- An empirical research of top managers of small and medium enter proses in Taiwan. Proceedings of the 13th Asia pacific management conference , Melbourne ,Australia.
52. Miller,Aler&Dess, Gregory,(1996),strategic management 2th ,ed , Irwin McGraw- hall book company , united of America.
53. Mohseni,Tabrizi A, Zanjani ,H., Taleghani., M.(2011) ,Alienation of work and its impact on labor productivity , Journal of basic and Applied scientific research ,1(11), 2051-2058.
54. Mungonge, Goliath ,(2007). A case study of strategic leadership in the creation & development of A privately owned newspaper in Zambia master of business administration .
55. Nair,N, Vohara ,M. .,(2010)., An exploration predicating work alienation of knowledge works, Journal of management decision . VOL.48(4),660-615.
56. Nelsen Il,Johen,(1993), General George C. Marshall: strategic leadership and the challenges of Recons Tilting the army , 1939-41.
57. Nelson L &O, Donohue ,W,(2006)., Alienation psychology and human Resource management Refereed paper proceedings of the 2nd Australian center for Research in Employment and work. ACREW, Prato. Italy.
58. Quong Terry,Walker Allan ,,(2010), seven principles of strategic leadership, international studies in Education Administration ,Volume38,No1.
59. Rothaermal ,frank T.2015, Strategic management ,Zed McGraw-Hill education USA.
60. Sarros,J.C.Tanewski, G.A,Winter , R.P. Santora ,J.C,& Denison ,I.L,(2002), work Alienation and organizational leadership , British journal :of management ,VOL.13,No.4,p: 285-304.

61. Seeman ,Meliven,(1967).on the personal consequences of alienation in York. American Sociological Review ,Sociolr,VOL.60,No.12.
62. Seeman, ,Meliven (1950)., on the meaning of Alienation ,American Sociological Review ,24,270-284.
63. Serforntein . Jacobus,(2010): The impact of strategic leader ship on the operational strategy
64. Sosik ,JJ., Jung,D.J., Berson ,Y.,Dionne,S.D&Jaussi ,K,S., (2007) ,Making all the right connection :Strategic leadership of top Executive in High – Teach Organization ,organizational Dynamics.Vol.34,No.1.
65. Thman ,Terr& R. Schermerhorn, John &w. dienhart, John , (2004), strategic leadership of ethical behavior in business , Academy of management executive , VOL .18,No.2.
66. Thomas .Terry, schermerhorn, John &Dienhart. John ,(2004): strategic leadership of ethical behavior in business , academe Of management executive, vol,18,No.2.
67. Valadbigi , A, Ghobadi , 2012, The study of The Elements of work Alienation (Acase study of the Orumiyeh white Cement factory) , Western Azarbayjan proving , Iran . International Journal of Sustainable Development 4(9), 71-84.
68. Vandenbergh,F,(2002), working out Marx: Marxism and the end of the work society Thesis Eleven ,No .69,pp.21-46.
69. Wheelen, Thomas L. &Hunger , J . David 2006.Strategic management and business policy , 10th ,Pearson Educational Inc .Upper Saddle River New Jersey.
70. Witcher, Barry J.&Chau ,vinh Sum.2010,Gengage Learning EMEA.UK.
71. YukI ,Gary,(2006)., Leadership in organizations 6thed, Pearson Education ,Inc. upper saddle River New Jersey.