



تأثير القيادة الرنانة في العواقب الاستراتيجية

(دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي رئاسة جامعة الكوفة في محافظة النجف الأشرف)

الباحثة: يصغ رحيم رشيد

أ.م. د محمد ثابت الكرعاوي

yasaghj.edan@uokufa.edu.iq

Mohammedthabit222@gmail.com

المستخلص

يقدم البحث الحالي إطار نظري وتطبيقي يختبر العلاقة بين القيادة الرنانة وتأثيرها في العواقب الاستراتيجية. وتتبع الأهمية الرئيسة للبحث الحالي من ندرة الدراسات التي حاولت توضيح العلاقة بين المتغيرات قيد البحث، فمن منظور القيادة الرنانة اختبرت الباحثة تأثير (اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة) على العواقب الاستراتيجية عبر ثلاثة أبعادها (الهيكل التنظيمي، توافر الوقت والموارد، الثقافة التنظيمية)، وبالاعتماد على طريقة العينة القصدية. تم توزيع (125) استبانة على موظفي رئاسة جامعة الكوفة وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (117) استبانة بمعدل استجابة (93.6 %) من الاستبانات المسترجعة، وبلغ عدد الاستبانات غير الصالحة (8) استبانات وبمعدل (6.4 %) واختبر الباحث فرضيات البحث وتم تحليلها بواسطة الحزمة البرمجية الجاهزة (Smart PLS) وبرنامج (SPSS v25 و Excel 2016) ففي الجانب النظري أظهر الاستعراض الأدبي للدراسات السابقة وجود فجوة معرفية بين القيادة الرنانة والعواقب الاستراتيجية أما الجانب العلمي وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها ان القيادة الرنانة لها تأثير مباشر على العواقب الاستراتيجية في رئاسة جامعة الكوفة وأثبتت غالبية النتائج التطبيقية صحت الافتراضات التي اقترحت وعلى أساسها تم صياغة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية للبحث: القيادة الرنانة، العواقب الاستراتيجية



Impact of Resonant Leadership on Strategic Consequences

Yasagh Raheem Rasheed Al-Mady/ Faculty of Administration and Economics/
University of Kufa

Abstract

The current research provides a theoretical and applied framework that examines the relationship between resonant leadership and its effect on strategic consequences. The main importance of the current research follows from the scarcity of studies that attempted to clarify the relationship between the variables under study. From the perspective of resonant leadership, the researcher tested the effect of (mindfulness, hope, compassion) on the strategic consequences across three dimensions, namely (organizational structure, availability of time and resources, organizational culture), And depending on the intentional sampling method. (125) questionnaires were distributed to the staff of the Presidency of the University of Kufa, and the number of questionnaires valid for statistical analysis was (117) questionnaires, with a response rate of (93.6%) of the questionnaires retrieved, and the number of invalid questionnaires was (8) questionnaires at a rate of 6.4%). The researcher tested the research hypotheses. Analyzed by the ready-made software package (Smart PLS), SPSS v25 program and Excel 2016), in the theoretical side, the literary review of previous studies showed the existence of a knowledge gap between resonant leadership and strategic consequences. As for the scientific side, and in light of the results, the study reached a set of conclusions, the most important of which is that resonant leadership has an impact Directly on the strategic consequences in the presidency of the University of Kufa. The majority of the applied results proved correct the assumptions proposed, and on the basis of which a set of conclusions and recommendations were formulated.

Keywords for research: Resonant leadership, strategic consequences, University of Kufa.



المبحث الأول: الجانب المنهجي للبحث

يتضمن هذا الفصل المنهجية العلمية التي بنيت على أساسها إجراءات الدراسة في مضامينها النظرية وتطبيقاتها العملية وهي مناقشة الفقرات المتمثلة بالآتي:

أولاً: مشكلة البحث

يشهد عالم اليوم بيئات عمل معقدة وديناميكية وتلاحق التغيرات في مختلف مجالات الأعمال والتي تؤدي إلى كثير من المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات ومن أجل أن تكون المنظمات أكثر فاعلية وإبداع في تدبر شؤونها يجب أن تمتلك قادة قادرين في مواجهة هذه التحديات لتحقيق النجاح التنظيمي والبقاء على قيد الحياة. ونوع من قيادة قادر على تغيير سلوكيات الأفراد التابعين وفي ظل الوضع الراهن تحتاج المنظمات إلى تحفيز الموظفين. لذلك تعد القيادة الرنة (resonant leadership) من المتغيرات المهمة للمهتمين بدراسة السلوك البشري إليها وخاصة في الوقت الحاضر. ويبرز الغرض الرئيسي للبحث في معرفة تأثير القيادة الرنانة في العواقب الاستراتيجية.

لذا تكمن ملامح مشكلة الدراسة في دوافع متعددة وهي على النحو الآتي: -

1-دوافع معرفية: - من خلال التتبع للأدبيات الإدارية المتعلقة. بالقيادة الرنانة نجد أن للقيادات دور فاعل ومهم في تحقيق الأهداف المنشودة حيث تؤدي صفات القائد دور مهم في التأثير على العاملين وعلى النتائج التنظيمية وبالتالي في أهمية السعي وتحقيق النجاح التنظيمي وتقادي الفشل للوصول للعواقب الاستراتيجية الايجابية. ومن أجل زيادة مساحات التفاعل بين الأفراد والمؤوسين نقدم نوع متميز من أنماط القيادة يكون قادر على إدارة المنظمات المعاصرة. وهنا تظهر القيادة الرنانة (resonant leadership) التي تتفهم مشاعر الأفراد العاملين وتتمكن من تحريكها كما أكد. (Tiwari & Lenka, 2015, :115).

- دوافع عملية: - نتيجة للمشاكل الناجمة في المنظمات وضعف الإدارة العليا، البحث مساهمة جادة لمختلف المنظمات من أجل تغيير وتطوير واقع القيادات في المنظمات العراقية من وجهة نظر الباحثة. ونظراً لوجود فجوة في الأدبيات المتعلقة بقياس مدى دعم القيادة الرنانة لتقليل العواقب الاستراتيجية تحاول هذه الدراسة سد الفجوة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي تصاغ منه مشكلة الدراسة على وفق الآتي:



(ما هو تأثير القيادة الرنانة في العواقب الاستراتيجية)

وفقا لما ذكر في مشكلة الدراسة فإنها تمكن الباحثة من صياغة التساؤلات وتكوين تصور واضح حول هذه التساؤلات من اجل ان نكون قادرين على اجابة التساؤل الأساسي للدراسة. وتم صياغة الإجابات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الرنانة في الجامعة قيد الدراسة من وجهة نظر المستجيبين؟
 2. ما مستوى اهتمام الإدارة بالعواقب الاستراتيجية في الجامعة قيد الدراسة من وجهة نظر المستجيبين؟
 3. ماهي المنهجية المفاهيمية للقيادة الرنانة والعواقب الاستراتيجية؟
 4. هل هناك تأثير بين متغير القيادة الرنانة بأبعاده في تقليل العواقب الاستراتيجية؟
 5. ما لعلاقة بين القيادة الرنانة والعواقب الاستراتيجية؟ وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:
- أ) ما العلاقة بين اليقظة الذهنية والعواقب الاستراتيجية؟
- ب) ما العلاقة بين الامل والعواقب الاستراتيجية؟
- ت. ما العلاقة بين الرحمة والعواقب الاستراتيجية؟
- ثانيا: - أهمية الدراسة: -

يعد موضوع القيادة الرنانة من المواضيع الحيوية التي برزت في ادبيات المنظمات والسلوك التنظيمي على الرغم من ازدهار مساعي الدراسات الأجنبية اتجاه تسليط الضوء على المضامين المعرفية لهذا المفهوم حيث يمثل هذا المتغير أهمية على المستوى الفكري ضمن منظومة الفكر الإداري والمنظمي. فالمنظمات بحاجة للقيادة تدفعها للأمام من خلال تعزيز السلوكيات الاستباقية للموظفيها. وتكتسب الدراسة أهميتها من خلال متغيراتها والتي تتمثل في المعطيات الآتية:

1. محاولة الدراسة في تقديم منهجية علمية تطبيقية تساعد الجامعة المبحوثة على فهم اعتماد متغير القيادة الرنانة في تقليل العواقب الاستراتيجية.
2. تتميز الدراسة الحالية بالحدثة في بعض المتغيرات لأنها قد اضافت متغير نادر والمتمثل بالقيادة الرنانة وربطه بمتغير العواقب الاستراتيجية، حيث تعتبر هذه المتغيرات من الموضوعات المرتكزة في الفكر الإداري في السنوات الأخيرة.



3. تعد الدراسة محاولة لأثارة الاهتمام بموضوعات الدراسة الحالية وذلك بسبب اثارها الكبيرة على المنظمات.
4. تبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء أكثر على مستوى القيادة الرنانة الموجود في المنظمات ومدى الحاجة الى تطويرها لتقليل العواقب الاستراتيجية والتي تحول دون تحقيق الأهداف في حالة الفشل للاستراتيجية.
5. تحاول الدراسة الى زيادة وعي القائمين بالمنظمات بأهمية اتباع القيادة الرنانة كفلسفة عمل في مجتمع الدراسة وكيف تؤثر على العواقب الاستراتيجية.
6. تفيد الدراسة الحالية في توجيه وارشاد الإدارة العليا الى مكامن الأهمية في مجال تحسين ادائها وتوجيهها نحو العواقب الاستراتيجية.
7. بعد المسح الذي أجرته الباحث للعديد من الدراسات السابقة الأجنبية والعربية تبين عدم وجود دراسة اهتمت بدراسة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي والتي تتمثل ب (القيادة الرنانة والعواقب الاستراتيجية) في بيئة جامعاتنا العراقية بشكل عام وجامعة الكوفة بشكل خاص. في انموذج فرضي واحد، فضلا عن ندرة الدراسات الخاصة بالعواقب الاستراتيجية، لذا أهمية الدراسة تتبع من تقديم انموذج فرضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات من اجل تقليص الفجوة المعرفية بينهما.

ثالثا: اهداف الدراسة: -

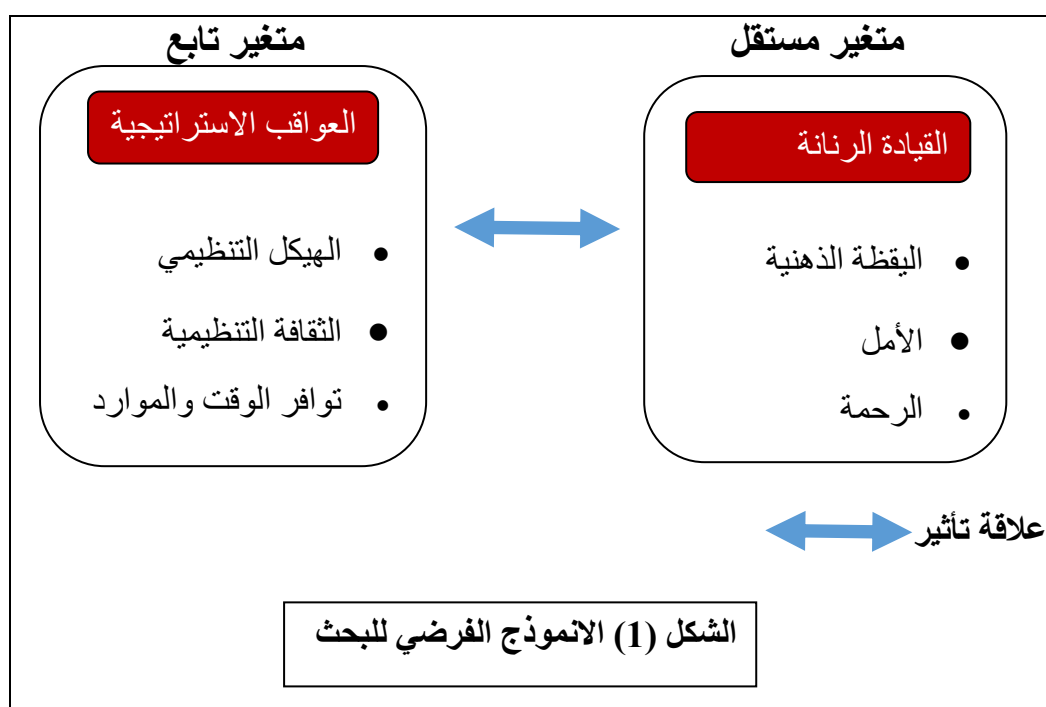
يتمثل الهدف الرئيسي بتحديد (دور القيادة الرنانة بالتأثير في العواقب الاستراتيجية).

1. التعرف على الأفكار والمفاهيم لكل من القيادة الرنانة والعواقب الاستراتيجية، بأبعادها وعلى نحو يمكن الباحثة من ابراز وعرض المفاهيم الإجرائية الخاصة بالبحث.
2. التأكد من ان القيادة الرنانة لها دور في تقليل العواقب الاستراتيجية السلبية.
3. تسعى الدراسة الى عملية تبني القيادة الرنانة في مجتمع الدراسة وذلك لتقليل العواقب الاستراتيجية السلبية.
4. اختبار علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة المتمثلة ب القيادة الرنانة والعواقب الاستراتيجية.

رابعا: المخطط الفرضي للبحث:



في ضوء المضامين المؤشرة في مشكلة واهداف البحث واتجاهاته، تبنت الباحثة أنموذجاً فرضياً لتفسير الظاهرة المدروسة، يربط بين المتغير المستقل (القيادة الرنانة) بأبعاده الثلاثة المتمثلة (اليقظة الذهنية **Mindfulness**، والامل **Hope**، والرحمة **Compassion**) والمتغير التابع العواقب الاستراتيجية بأبعاده المتمثلة (الهيكل التنظيمي، **The organizational structure**، توافر الوقت والموارد **Availability of time and resources**، الثقافة التنظيمية **Organizational culture**) والشكل التالي يوضح ذلك:



خامساً: فرضيات البحث:

تم صياغة فرضيات البحث في ضوء أنموذج البحث الفرضي وستتم اختبارها عن طريق علاقات الأثر لأثبت صحتها من خلفها ويمكن تحديد اهم الفرضيات الأساسية وفروعها من خلال الاتي:

الفرضية الرئيسية: (H): وتنص على "وجود علاقة تأثير معنوية بين القيادة الرنانة والعواقب الاستراتيجية". وتتنبأ عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية وكما يلي:

أ. (H1-1) توجد علاقة تأثير معنوية لليقظة الذهنية في تقليل العواقب الاستراتيجية.

ب. (H1-2) توجد علاقة تأثير معنوية للأمل في تقليل العواقب الاستراتيجية.



ت. (3- H1) توجد علاقة تأثير معنوية للرحمة في تقليل العواقب الاستراتيجية.

سادسا: متغيرات ومقاييس البحث:

إن الأداة الرئيسة المستخدمة في البحث الحالية هي الاستبانة، التي تم إعدادها في ظل اثنين من المقاييس (أنظر الجدول 1) وهي بشكلها النهائي تكونت من محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: العوامل الديموغرافية: ويتضمن عدد من العوامل الديموغرافية المتمثلة بـ (النوع البشري والعمر والحالة الاجتماعية ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة).

المحور الثاني: متغيرات البحث: ويتضمن (36) فقرة لقياس متغيرات البحث الحالية، وهي ذات مقيدة بمقياس Five-Point- Likert مقسمة على متغيرين.

1. المتغير المستقل (القيادة الرنانة): ويتضمن (12) فقره.

2. المتغير التابع (العواقب الاستراتيجية) ويتضمن (24) فقره.

لغرض قياس البحث وبتدرج (لا اتفق إطلاقاً، لا اتفق، غير متأكد، اتفق، اتفق تماماً) كما موضح في ملحق (1) تم قياس متغيرات الدراسة المتمثلة بالمتغير المستقل القيادة الرنانة تم الاعتماد على ثلاث ابعاد وهي (اليقظة الذهنية، الامل، الرحمة) وتم تطوير المقياس بالاعتماد على (McKee & Massimilian, 2006) و (Taner, 2013) و (Bawafaa, 2014) و (الربيعي, 2018) المتكون من (12) فقره اما العواقب الاستراتيجية فقد تم الاعتماد على مقياس (Köseoglu, et. al., 2009) والمتكون من ثلاثة ابعاد والمتكون من (24) فقره. والجدول (1) يوضح مقياس البحث.

الجدول (1) مقاييس الدراسة

متغيرات الدراسة	الابعاد	عدد الفقرات	المقياس
القيادة الرنانة	اليقظة الذهنية	(4) فقرات	تم تطوير المقياس بالاعتماد على (McKee & Massimilian, 2006) و (Taner, 2013) و (Bawafaa, 2014) و (الربيعي, 2018)
	الامل	(4) فقرات	
	الرحمة (التعاطف)	(4) فقرات	



(Köseoglu, et. al., 2009)	(8) فقرات	الهيكل التنظيمي	العواقب الاستراتيجية
	(7) فقرات	الثقافة التنظيمية	
	(9) فقرات	توافر الوقت والموارد	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدد من الأدبيات السابقة.

سابعا: حدود البحث: يتحدد البحث بإطارين مكاني وزمني وكما يأتي:

1- الحدود المكانية للبحث: تم اختيار رئاسة جامعة الكوفة محافظة النجف الاشرف محلا للبحث وذلك لكون الصلة المتماكة بموضوع البحث وكذلك المواقع الإدارية الرئيسة للمنظمة المبحوثة تقع فيها.

2- الحدود الزمنية للبحث: امتدت المدة التي يتناولها البحث بالتشخيص والتحليل من 2020/8/13 ولغاية 2021/ 6/2.

ثامنا: مجتمع البحث وعينه

اختيرت رئاسة جامعة الكوفة في النجف الاشرف كأسلوب قصدي وذلك لإمكانية البحث فيها كونها منظمة تتعاون مع الباحثين في توفير البيانات بشكل بسيط وغير معقد، كما وقع الاختيار على هذه المنظمة أيضا لكونها مهتمة بمواضيع القيادة ولترسيخ العمليات المطلوبة اليقظة والامل والرحمة اما عينة البحث فتتضمن الموظفين الإداريين الذين يعملون في اقسامها ووحداتها وشعباتها الرئيسية. وقامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستبيان والتي بلغت (125) استمارة، وبعد جمع استمارة الاستبيان ظهر بان هنالك (8) استمارات غير صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة (6.4%)، وبذلك تكون نسبة الاستمارات المستخدمة في البحث (117) استمارة اي بنسبة (93.6) %.

تاسعا: تقييم نموذج القياس

يستعرض الجدول (2) المعايير الأربعة لتقييم نموذج القياس وفق نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM وكما يلي:



جدول (2) معايير تقييم نموذج القياس

المعيار	الحد المقبول
ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب ≤ 0.60 ؛ كرونباخ الفا ≤ 0.70
ثبات المؤشر	التشبع المعياري للمؤشر ≤ 0.70
الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص (AVE) ≤ 0.50
الصدق التمييزي	نسبة السمة المغايرة الى السمة الأحادية (HTMT) > 0.90

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى:

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

عاشرا: اختبارات الصدق والثبات

(1) الصدق الظاهري:

تم عرض الاستمارة واداة الدراسة على عدد من الخبراء من المختصين والتي يوضحها الملحق (2) وقد تم الاخذ بالآراء التي أبدوها حول فقرات الاستمارة والاخذ بها وتعديلها.

(2) ثبات المقياس:

من اجل التأكد من الثبات لأداة الدراسة تم احتساب معامل كرونباخ الفا للتأكد من الثبات لأداة المقياس، للتأكد من ان الاستبانة تقيس ماوضعت لقياسه والتثبت من صدقها من خلال معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي. يتم اختبار ثبات الاتساق الداخلي من خلال اختبارين وهما الثبات المركب *Composite Reliability* الذي يجب ان تكون قيمته اعلى او يساوي 0.6، ومن خلال الفا كرونباخ *Cronbach's Alpha* الذي يجب ان تكون قيمته أكبر او يساوي 0.7.



الجدول (3)

نتائج معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	البعد	الاختصار	عدد الفقرات	قيمة الفا
القيادة الرنانة			12	
	اليقظة الذهنية	MI	4	0.759
	الامل	HO	4	0.62
	الرحمة	CO	4	0.724
الاستجابة للمتغير	الهيكل التنظيمي	ST	8	0.824
	الثقافة التنظيمية	CU	7	0.816
	توافر الوقت والموارد	RT	9	0.791
	كافة الابعاد والفقرات		36	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج (SPSS v22)

أحد عشر: الأساليب المعتمدة في التحليل الاحصائي

بهدف الوصول الى النتائج المطلوبة من الدراسة والتحقق من صحة العلاقات في فرضيات الدراسة ولغرض تحقيق اهداف الدراسة فقد اختبرت الحزمة البرمجية الجاهزة (SmartPLS) بوصفها أداة رئيسية في التحليل الاحصائي.

المبحث الثاني: الإطار الفكري للمبحث

أولاً: القيادة الرنانة: (Resonant Leadership)

1- مفهوم القيادة الرنانة: (Concept of Resonant Leadership)

تعد القيادة الرنانة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري والمنظمي إذ ان البدايات الأولى للظهور عندما تمت الإشارة الى مصطلح الرنانة من قبل العلماء (Annie McKee & Daniel Goleman & Boyatzis). إذ بينوا ان أصل كلمة الرنانة يعود الى المصطلح اللاتيني، Resonare وان الرنين حسب قاموس أكسفورد الإنكليزي يعني ان تكون ذات تأثير



وصدى في الآخرين بالمنظمة، حيث قدم مصطلح الرنانة لأول مرة من قبل العلماء أعلاه في عام (2002) بكتابهم (primal leadership) وبعد ذلك تزايد الاهتمام بالقيادة الرنانة وقدم أول كتاب من قبل (Boyatzis & McKee & Goleman) في عام 2004. Goleman et. (2013:20) (al., 2013:20) اما القيادة الرنانة أول نظرية معاصرة للقيادة يتم أخذها في الاعتبار هي القيادة الرنانة، بناءً على بحث أجراه (Boyatzis و McKee) وفقاً للمؤلفين، فإن القادة الرنانين هم أفراد فتح مسارات جديدة في مناطق جديدة، والتقدم بجرأة في دعمهم لمنظماتهم ومؤسساتهم، والمجتمعات التي يتواجدون فيها. إنهم قادة يواجهون التعقيد وعدم اليقين في عالمنا الحالي بأمل، بدلاً من الخوف. إنهم ينقلون الناس إلى نوع من القادة القادرين على التأثير بالآخرين في العمل. (Menezes, 2018:113). وتتميز القيادة الرنانة عن نظريات أخرى للقيادة من خلال تأسيسها على الذكاء العاطفي (Goleman & Boyatzis & McKee) وهناك أربعة مجالات تشكل الإطار وهي (الذكاء العاطفي - الوعي الذاتي للعاطفة والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي والسياسي والإدارة الفعالة للعلاقات مع الآخرين) عرّف العلماء القيادة الرنانة بأنها بناء متبادل للعلاقات مع الموظفين على أساس الذكاء العاطفي مقترناً بالتوجيه والإرشاد. (Casale, 2017:177). ويعرّف Goleman القيادة الرنانة بأنها "القدرة على إقناع الناس من أجل تحقيق هدف مشترك يعملون من أجله وليس للسيطرة عليهم. وتتمتع القيادة الرنانة بأربع طرق (القيادة الواعية، قيادة المعلم والقيادة الضامة والقيادة الديمقراطية) القادة هم أولئك الذين لديهم على الأقل هذه الأساليب الأربعة أكثر من غيرهم ويعززون أيضاً قدرتهم على تغيير الطريقة في حالات مختلفة. (Zamani & Khorasgani, 2018:13). تشير المراجعة المنهجية للأدبيات المتعلقة بالقيادة إلى أن القيادة الرنانة تحدث عندما "يكون هناك استثمار في الطاقة العلائقية لبناء علاقات مع الخبرة والتعليم والرتبة وإدارة العاطفة في مكان العمل (Cummings, 2004: 76). كما لوحظ أن للقيادة الرنانة تأثيرات مهمة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في بيئة العمل. (Wagner et. al., 2013:110) ويرى (Laschinger, 2014:7) بأن القيادة الرنانة هي أحد أساليب القيادة المركزة علائقياً وتهدف إلى تحقيق بيئة إيجابية في العمل والتي تحفز الموظفين للمشاركة وبذل المزيد من الجهود وبالتالي تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

2- أهمية القيادة الرنانة (The Importance of Resonant Leadership)



تعد القيادة الرنانة مهمة في جميع بيئات العمل المختلفة حيث ان المنظمات على اختلاف أنشطتها وحجمها وفعاليتها تسعى للاستمرار والبقاء في ضل البيئات الديناميكية المتسارعة التي تشهدها والتحديات التي تواجهها نتيجة التقدم التكنولوجي والعولمة فان تطبيق نمط القيادة الرنانة من الإيجابيات التي يمكن ان تدفع المنظمة الى الامام وجعلها قادرة على مواجهة هذه التحديات كون ان القيادة الرنانة تؤثر في زيادة جهود الافراد وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. اذ وضع (Tiwari, B., & Lenka,2015:118) ان أهمية القيادة في المنظمة بناءا على عدد من الباحثين تتمثل من خلال تركيزها على الاتي:

1. يركز هؤلاء القادة على الموظفين وتصوراتهم ونواياهم وسلوكياتهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
2. أنها تمكن بيئة العمل لتسهيل تحقيق الهدف والرضا من خلال الأمل، والعقل، والرحمة. (Goleman et.al., 2002) الأمل والتفاؤل بشأن الأهداف المستقبلية. اليقظة هي الوعي بالأوضاع الحالية. من خلال زرع الأمل واليقظة والرحمة، يردد هؤلاء القادة المشاعر الإيجابية بين الموظفين ويخلقون مناخًا تنظيميًا نابضًا بالحياة.
3. تدعم نظرية العدوى العاطفية أن القادة الرنانين يولدون الإيجابية لأن المشاعر معدية ويتردد صداها نفسه داخل موظفيهم.
4. يظهرون مهارات التعامل مع الآخرين مثل دعم الفريق والإرشاد وبناء العلاقات والقدرة على إشراك الآخرين في الأهداف التنظيمية.
5. تحفز هذه الكفاءات العميقة الموظفين على التطلع إلى تقديم أفضل ما لديهم في جميع المواقف لتحقيق النتائج المرجوة.
6. يوفر هؤلاء القادة الاستقلالية للموظفين لاتخاذ القرارات باستخدام الموارد المثلى وخلق حياة ذات مغزى لتمييز منافسيهم.
7. وتبرز أهمية القيادة ايضا من خلال ان القيادة الرنانة تقدم الدعم الروحي للموظفيها حيث ان الادبيات مليئة بالأبحاث حول الروحانية في مكان العمل (Wagner et.al.,2014:292)
8. وقد بين (Wagner,2010:61) أربع خصائص تسهم في تطوير العاملين وزيادة كفاءتهم. والتي من خلالها تتضح أهمية القيادة الرنانة وهي:



1. البصيرة: الأحلام المشتركة، تبادل المعرفة والتأثير، تمكين الآخرين من العمل
2. الانتماء: علاقات قوية، الشعور بالمجتمع
3. التدريب: تطوير الآخرين، ورؤية إمكانات الآخرين التي ربما لم يحددها.
4. الديمقراطية: الإجماع، العمل الجماعي، التعاون، الابتكار.

3- أبعاد القيادة الرنانة: (The Dimensions of the Resonant Leadership)

تتكون القيادة الرنانة من مجموعة من الأبعاد التي يحددها كل من Boyatzis & 2005:12 و (McKee & Massimiliano, 2006:2) و (Taner & McKee 14). و (Aysen 2013:596 و (Bawafaa, 2014:15) و (Tiwari & Lenka, 2015:118) وكما يأتي:

1. اليقظة الذهنية (Mindfulness)

هي تركيز كامل للذهن وتعرف اليقظة الذهنية على أنها "العيش في حالة من الإدراك الكامل والوعي للذات الكاملة، وللآخرين، والسياق الذي نعيش ونعمل فيه. هذا يعني تنمية عقلنا، والاهتمام بأجسادنا، باستخدام قوة عواطفنا، والاهتمام بروحانيتنا" (Boyatzis, 2005:73 & McKee). بالنسبة للقيادة، فاليقظة واحدة من المكونات الأساسية الثلاثة للقيادة الرنانة، غالباً ما يهتم القادة حول تطوير الذات من أجل الحصول على راتب أفضل أو تطوير حياتهم المهنية، للاستفادة من اليقظة واتخاذ الإجراءات لمعالجة مشكلتها بالإضافة إلى ذلك يعرب Boyatzis و McKee عن أهمية تنمية اليقظة لتصبح قائد رنان. يقولون إن القادة الذين يزرعون اليقظة، أو بعبارة أخرى، "القادة الذين يدفعون الانتباه إلى الذات كلها - العقل والجسد والقلب والروح - يمكن أن يكون حرفياً أسرع وأكثر ذكاءً وسعادة وأكثر فعالية من أولئك الذين يركزون بشكل ضيق للغاية على النجاح قصير المدى" (McKee & Boyatzis, 2005:74). وتشير اليقظة أيضاً إلى قدرة القادة على التحكم الكامل في كل شيء عن أنفسهم والآخرين والبيئة التي يعملون ويعيشون فيها وجعل القائد يلاحظ التأثير السلبي لضغط القوة واتخاذ الإجراءات المناسبة قبل أن تصبح المشكلة خطيرة؛ يمكن أن يجعل القائد يعرف حقاً ما هو مهم بالنسبة له وما هو غير مهم بالنسبة له، (Li, 2013:2015). يقدم (Dunoon & Langer (2011) ثلاثة جوانب مترابطة



من اليقظة المتعلقة بالقيادة: اليقظة لوجهات النظر المتعددة، وإعادة التقييم الذاتي النشط، والانتباه لاستخدام اللغة. (Guajardo, 2020: 5-79).

2. الأمل (Hope)

العنصر الثاني، الأمل، يمكّننا من الإيمان بأن المستقبل الذي نتخيله يمكن تحقيقه، وأن نتحرك نحو رؤانا وأهدافنا بينما نلهم الآخرين نحو تلك الأهداف أيضًا، في الواقع، تسبب تجربة الأمل بالفعل تغييرات في أدمغتنا والهرمونات التي تسمح لنا بتجديد عقولنا وأجسادنا وقلوبنا، فعندما نشعر بالأمل نشعر بالحماس تجاه مستقبل محتمل، ونعتقد عمومًا أن المستقبل الذي نتخيله يمكن تحقيقه، الأمل هو مغناطيس عاطفي - فهو يحافظ على استمرارية الناس حتى في خضم التحديات. (McKee & Boyatzis, 2006: 34). يشير الأمل إلى قدرة القائد على توضيح الأهداف بوضوح، والاعتقاد بإمكانية الوصول إليها، وصياغة خطة عمل أو مسار، والسماح للمتابعين بتجربة السعادة أثناء الوصول إلى الهدف (Li, 2013: 2016). يمكّننا الأمل من الإيمان برؤية متفائلة يمكن تحقيقها للمستقبل والتقدم نحو الأهداف مع إلهام الآخرين للقيام بالمثل. إنه ليس مجرد تفاؤل وإن الطاقة بداخلك هي التي تدفعك أنت والآخرين للإيمان بمستقبل أفضل. تُظهر أحدث الأبحاث في علم الأعصاب أن تجربة الأمل تسبب بالفعل تغييرات في أدمغتنا وهرموناتنا التي تسمح لنا بتجديد عقولنا وأجسادنا وقلوبنا الأمل يشرك ويرفع روحنا، يحشد الطاقة، ويزيد من المرونة. وأبعد من ذلك، فإن الأمل ورؤية المستقبل التي تأتي معه تعاطف معدية. إنهم محركات قوية لسلوك الآخرين. (McKee et.al., 2009: 68).

3. الرحمة (Compassion)

عندما نشعر بالتعاطف، فإننا نتناغم مع الأشخاص من حولنا، ونتفهم رغباتهم واحتياجاتهم، ونحن متحمسون للتصرف وفقًا لمشاعرنا، مثل الأمل، تستدعي الرحمة التجديد في أذهاننا وجسدنا وقلوبنا. الأمل، الرحمة معدية. لكن التعاطف يختلف في إن التعاطف هو مزيج من الفهم العميق والاهتمام والاستعداد للتصرف بناءً على هذا الشاغل. بالمقابل، بقدر ما نحتاج إلى إظهار التعاطف مع التجديد، يجب علينا أيضًا أن نتلقى ذلك. فعندما نكون في حالة اضطراب عاطفي وخاصة عندما نجد أن بعض أسس حياتنا تتداعى، نحتاج إلى معرفة أن الآخرين يهتمون بنا، وأنهم يعرضون علينا همهم وحنانهم وحبهم. (McKee & Boyatzis, 2006: 35) أن القائد قادر على فهم مشاعر الآخرين وتجاربهم، والاهتمام بالآخرين من منظور الشخص



الآخر ، ومستعد للتصرف بناءً على فهم المشاعر من التجارب (Li,2013:2016). إنها واحدة من خصائص أو سمات القادة الرنانين معاملة كل من أولئك الذين يخدمونهم والذين يخدمونهم بتعاطف ورحمة عندما يواجهون صعوبات أو عندما تتاح لهم الفرص (Boyatzis &McKee,2005:9).

ثانياً: العواقب الاستراتيجية (Consequences strategy)

يمكن ان يؤدي وضع الاستراتيجية بشكل صحيح الى عواقب إيجابية تدفع المنظمة الى الامام وتحقيق المنافسة والنجاح لها. لكن عندما يكون هنالك فشل في الاستراتيجية فأنها تتسبب بالعواقب السلبية التي تؤثر في المنظمة وتحول دون تحقيق لأهدافها، لذا فان هذا البحث يركز على عواقب الفشل الاستراتيجية.

أولاً: مفهوم عواقب الفشل الاستراتيجي (Concept of the consequences of strategic failure)

لماذا تفشل الاستراتيجيات الجيدة؟ يمكن ان تفشل الاستراتيجيات بسبب انعدام التركيز ووجود فجوة في كفاءة الاستراتيجية وغيرها من الأسباب التي تؤدي الى الفشل الاستراتيجي، يمكن حفظ الاستراتيجيات الجيدة بالإجراءات الوقائية.(Wery & Waco, 2004: 153). الفشل هو السمة الأساسية لكل من الأنظمة البيولوجية والمنظمات الاجتماعية والاقتصادية والبشرية (Mellahi & Wilkinson, 2010:6) ويجادل (Grainger et al,2009:363) بأن النجاح والفشل موجودان على طرفي نقيض من نفس السلسلة المتواصلة وادعي أنهما في الواقع مفاهيم مستقلة بحيث لا يكون النجاح هو نفسه تجنب الفشل، ويُنظر إلى الفشل على أنه أكثر تعقيداً من عدم تحقيق النجاح. في حين أن فكرة النجاح هي الانتاج "في الوقت المحدد، على الميزانية، حسب المواصفات" يبين (Shepherd et al,2000:395) ان الفشل هو تجربة مؤلمة ومدمرة ويعرف بأنه فشل في تلبية توقعات المساهمين الرئيسيين وهو ينطوي على خسارة رأس المال وعدم القدرة على تجاوزه. يوضح (Coelho & McClure, 2005:2) ان الاستراتيجيات تفشل لأن الشركات لا تنتج منتجات (السلع والخدمات) التي يريدها الزبائن بالأسعار التي هم على استعداد لدفعها. في حين عرف (Miller, 1997:1) فشل الاستراتيجية بأنه وضع استراتيجية جديدة ولكن لم يتم تنفيذها أو تم تنفيذها ولكن مع نتائج ضعيفة. لا يتم إكمال الاستراتيجية قد تحقق درجات مختلفة من الأداء وقد تختلف أيضاً مدى قبولها. شار (Branston et al., 2014:3) ان فشل الاستراتيجية على أنها وضع تنتشر فيه نتائج



القرارات الاستراتيجية التي تتخذها هرمية الشركات بدرجة أكبر أو أقل مع مصالح عامة أوسع. حدد (Cowling & Tomlinson, 2000:1) تعريفاً لفشل الاستراتيجية على أنه وضع قد ينشأ كنتيجة لقرارات استراتيجية بشأن المتغيرات الاقتصادية الرئيسية، مثل الاستثمار والانتاج والتوظيف، التي تصنعها هرمية من النخبة الهرمية المركزية التي تتضارب مصالحها مع الأهداف الأوسع للمجتمع. نعني بفشل الاستراتيجية إما أنه قد تمت صياغة استراتيجية جديدة ولكن لم يتم تنفيذها، أو تم تنفيذها ولكن بنتائج سيئة. Candido & Santos, (2015:238).

ثانياً: أبعاد فشل الاستراتيجية (Dimensions of strategy failure)

عادة ما يكون فشل الاستراتيجية مكلفاً للمنظمات. ومن ثم فإن تحديد العوامل الفعالة لنجاح / فشل تنفيذ الاستراتيجية أمر مهم للغاية. (Beer 2000:9834 Kalali et al, 2011) ويجد (Ivančić, 2013:4) أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يعتمد على محاذاة خمسة أبعاد وهي: ثقافة المنظمة، القيادة، الهيكل التنظيمي، توافر الوقت، الموارد وسيتم تركيز البحث على الأبعاد الأربعة فقط باستبعاد بعد القيادة بالقياس لأنه المتغير المستقل للدراسة هو القيادة الرنانة، والأبعاد هي:

1. الهيكل التنظيمي The organizational structure

يوصف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي تحدد المنظمة من خلاله تقسيم المهام وتوزيع الموارد في مختلف لوحدات والأقسام كما المحتوى ونوعية العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام الوظيفية من أجل ضمان التنسيق والتعاون فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة، وتظهر تلك العلاقات من خلال خطوط السلطة والمسؤولية، والاتصالات بين تلك الوحدات الحميري & عبد الحسين, 2005: 82). والأسواق، وقد أكد Chandler في دراسته عام 1962 طبيعة العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية وقد استنتج أن التغيرات في استراتيجية الشركة تتقدم وتقود التغيرات في هيكل المنظمة والسبب كما يقول Chandler هو أن الاستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل تحديثه إذا أرادت المنظمة العمل بكفاءة، وما لم يتبع الهيكل الاستراتيجية ستتسأ لدينا حالة عدم الكفاءة. وخلاصة دراسة Chandler تقول بأن الهيكل يتبع الاستراتيجية، بينما يرى Fredrickson انه بسبب تأثير الإطار الهيكلي على صياغة المشاريع الاستراتيجية من الممكن الافتراض بأن الاستراتيجية تتبع الهيكل، إذ أن بإمكان الهيكل أن يحفز أو يعيق النشاط الاستراتيجي بطرق غير متوقعة أن طبيعة العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية هي



علاقة تكاملية و تبادلية ، هذا ما أكده Bedleian & Zammito أن هيكل التنظيمي يؤثر في الاستراتيجية و أن للاستراتيجية تأثير على هيكل المنظمة وهذا يعني ان فشل الاستراتيجية الشركة سوف يؤدي الى فشل الهيكل التنظيمي والعكس بالعكس (خبابة , 2016: 96).

2. توافر الوقت والموارد Availability of time and resources

أن المديرين سيفشلون في تنفيذ الاستراتيجية عندما لا تتوفر لديهم الموارد الكافية، أو عندما يسيئون استخدام الموارد الهامة المتاحة لهم. يمكن أن تشمل هذه الموارد الأشخاص، والبرامج، والأجهزة، والمعدات، وتكنولوجيا الإنتاج، وتقريباً أي شيء يمثل عنصراً في الميزانية. في البيئة الحالية التي تسود اليوم إنجاز المزيد بمرور أقل، يبدو أن ندرة الموارد أصبحت ظاهرة متنامية. وإن الفشل في تنفيذ الاستراتيجية يمكن ان يحدث نتيجة نقص الموارد أو امتلاك الموارد ولكن ليس الموارد المناسبة. العواقب لن يكون لدى الناس في الخطوط الأمامية فرصة قتالية للحصول على نتائج بمرور غير كافية وغير فعالة. عندما لا يخطط المديرون بشكل فعال وينفقون بحكمة ويطورون ويستخدمون موظفيهم بشكل مناسب ويفوضون بشكل فعال فقد يجدون أنفسهم في عداد المفقودين أو يريدون الموارد التي يحتاجون إليها لأداء والتكيف سواء كانت هذه الموارد مادية أو مالية أو بشرية بطبيعتها. يؤثر توفر الوقت والموارد على نجاح او فشل استراتيجيات الاعمال لان توافر الموارد وفي الوقت المناسب يسهم في تنفيذ الاستراتيجية بشكل أفضل وأسرع كما ان الموظفين الذين تتوفر لهم الموارد المناسبة تزدهر لديهم الافكار الجديدة ويعملون على تطوير وتحسين ادائهم وتوليد افكار جديدة ومبتكرة (Johanna de Villiers-Scheepers, 2012:411) ويحتاج الأفراد إلى وقت لإنشاء أفكار جديدة ومبتكرة بحيث يتعين على المؤسسات تخفيف عبء العمل عن الموظفين وتجنب قيود الوقت على مهام العمل والسماح للموظفين بالتعاون مع الآخرين في حل المشكلات على المدى الطويل إلى جانب ذلك يعد توفر الوقت أمراً مهماً كعوامل تنظيمية أخرى لتنفيذ الاستراتيجية . Bayarçelik & Özşahin, 2014:826)

3. الثقافة التنظيمية Organizational culture

دراسات، 1982 سلطت الضوء على الثقافة التنظيمية كطريقة لفهم كيف يمكن للناس في داخل المنظمات ان تتفاعل وكيف تعمل المنظمات في تحقيق أهدافهم المعلنة وغير المعلنة. (Pettigrew 1979:572) طبق هذه الأفكار في سياق تنظيمي وركزت على الأشخاص



كمبدعين ومديرين لـ المعنى. رأى الثقافة باعتبارها ذات صلة بمجال السلوك التنظيمي لأنه يركز على "كيف يتم إنشاء الغرض والالتزام والنظام في وقت مبكر في حياة المنظمة" عرّف (Pettigrew (1979:574) الثقافة بأنها "نظام المعاني المقبولة علناً وجماعياً تعمل لمجموعة معينة في وقت معين (Chatman & Reilly, 2016:2-3) تعتبر من العوامل الأساسية لنجاح استراتيجية المنظمات في اقتصاد سريع التطور فهي تعتبر مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والمبادئ الأساسية والتصورات والرغبات والسلوكيات التي يتعلمها أحد الأفراد من المنظمة فهي تتشكل من قبل قادة منظمة معظمهم يكون لديهم مجموعة من القيم الأساسية وهي ناتجة من عوامل مثل التاريخ والمنتج والسوق والتكنولوجية والاستراتيجية ونوع الموظفين وأسلوب الإدارة فهي تميل أن تكون سلسلة من الفرضيات الذهنية الأساسية التي تؤدي إلى تفسير العمل من خلال وصف السلوك المناسب لمختلف المواقف في المنظمة فهي تتمثل بالقدرة على التكيف الخارجي والبقاء وتحقيق التكامل أو التناسق الداخلي وكذلك تحقيق المهمة والمشاركة الفعالة يتضمن التكيف والبقاء على إيجاد المكان المناسب للتعامل مع البيئة المتقلبة أما التكامل الداخلي يتضمن تطوير الفريق واللغة والمفاهيم في السلطة والمكانة وكذلك المكافآت والعقاب من أجل إنشاء والحفاظ على علاقات عمل فعالة بين أعضاء المنظمة (Nikpour, 2017:67) يواجه المدراء اليوم تحديات معقدة في سوق الأعمال العالمي شديد التنافس هذه التحديات تشمل زيادة التنافس على الأسعار العالمية وتلبية الاحتياجات المختلفة لأصحاب المصلحة فأن المدراء يواجهون العديد من التحديات في إنشاء ثقافة تنظيمية فعالة فهي تعد عنصراً أساسياً لنجاح الاستراتيجية المنظمة لتحسين الأداء والإنتاجية والميزة التنافسية للمنظمة تعد الربحية مؤشر أساسي لوجود وتوسيع نطاق الأعمال التي تعتبر ضرورية لتحقيق النمو يعتبر إنشاء ثقافة فعالة داخل المنظمة تحدي إضافية لان الافتقار إلى الثقافة التنظيمية الفعالة يعد السبب الرئيسي لضعف الأداء والإنتاجية والربحية وعدم تحقيق النمو والبقاء في بيئة الأعمال لذلك على المدراء فهم أهمية الثقافة التنظيمية الفعالة لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة (Kamau, & Wanyoike, 2018:9).



المبحث الثالث: الجانب العملي للمبحث

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

اعتمد البحث العينة العشوائية البسيطة بما يتلائم مع أهداف البحث وقد تضمنت العينة الموظفين الإداريين بمختلف الأقسام والوحدات والشعب في رئاسة الجامعة وقد وزعت (125) استبانة بصورة مباشرة من قبل الباحثة لعينة البحث. وتم استبعاد (8) استمارات. والجدول (2) يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.

جدول (4) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

الخصائص	فئة افراد العينة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	70	70%
	انثى	55	55%
الحالة الاجتماعية	اعزب	15	15%
	متزوج	100	100%
	غير ذلك	10	10%
الفئة العمرية	29-20	22	17.6%
	39-30	60	48%
	49-40	31	24.8%
	50 فأكثر	12	9.6%
سنوات الخبرة	5-1	22	17.6%
	10-6	22	17.6%
	15-11	41	32.8%
	20-16	40	32%
المؤهل العلمي	دراسات عليا	13	10.4%
	بكالوريوس	72	57.6%
	دبلوم عالي	6	4.8%
	دبلوم	26	20.8%
	اعدادية	8	6.8%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج (SPSS v22)



ويظهر الجدول السابق امتلاك المستجيبين عدد من الخصائص الديموغرافية التي يتمتعون بها والتي تعكس مدى ادراكهم بواقع عمل جامعتهم والذي سوف يعطي مصداقية أكبر للنتائج.

ثانياً: الوصف الإحصائي والتحليل العاملي لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة الى معرفة مستوى ابعاد البحث المتمثلة ب (القيادة الرنانة والعواقب الاستراتيجية) من خلال استعمال الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية، اذ ان كل بعد يحصل على وسط حسابي اقل من (3) وسط افتراضي او نسبة مئوية اقل من (60%) فهو غير مقبول. كما تهدف هذه الفقرة الى معرفة مدى تناسق الفقرات حسب نسب التشبع وفق التحليل العاملي فالفقرة التي تحصل على أكثر من (45%) تقبل حسب (Hiar, 2010)، ومدى ثبات فقرات الاستبانة حسب (Alpha).

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يمثل التحليل الوصفي العدسة التي يمكن من خلالها ملاحظة مدى انتشار متغيرات المتغيرات التي تناولتها الدراسة في مجتمع المنظمة المبحوثة وذلك من خلال استعراض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وكما يلي:

1- التحليل الوصفي لمتغير القيادة الرنانة

من خلال استخدام برنامج SPSS v 25 تم التوصل الى نتائج التحليل الوصفي لمتغير القيادة الرنانة والتي يستعرضها الجدول (5).

البعد الاول: اليقظة الذهنية: قامت الباحثة باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات اليقظة الذهنية من وجهة العاملين في المنظمة عينة الدراسة وذلك كما هو واضح في الجدول (5).



جدول (5) نتائج البعد الأول اليقظة الذهنية

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات اليقظة الذهنية
78.12	0.961	3.906	MI1
78.3	0.883	3.915	MI2
75.04	1.012	3.752	MI3
73	1.135	3.65	MI4
76.115	0.99775	3.80575	المعدل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.25

يتضح من بيانات الجدول (5) ان نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبنسبة أهمية (76%) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

البعد الثاني: الامل:

قامت الباحثة باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات الامل من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمة عينة الدراسة في البيئة العراقية وذلك كما هو واضح في الجدول الاتي:

جدول (6) نتائج البعد الثاني الامل

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الامل
81.88	0.934	4.094	HO1
74.7	0.999	3.735	HO2
77.26	1.012	3.863	HO3
77.6	0.98	3.88	HO4
77.86	0.98125	3.893	المعدل



يتضح من بيانات الجدول (6) ان نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبنسبة أهمية (77.8%) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

البعد الثالث: الرحمة: تعد عنصر مهم بالنسبة للمنظمة عينة الدراسة كما موضح في الجدول الاتي:

جدول (7) نتائج البعد الثالث الرحمة

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الرحمة
75.22	1.189	3.761	CO1
71.46	1.081	3.573	CO2
76.92	1.099	3.846	CO3
72.48	1.107	3.624	CO4
74.02	1.119	3.701	المعدل

يتضح من بيانات الجدول (7) ان نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبنسبة أهمية (74%) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

2- التحليل الوصفي لمتغير العواقب الاستراتيجية

من خلال استخدام برنامج SPSS v 25 تم التوصل الى نتائج التحليل الوصفي لمتغير العواقب الاستراتيجية والتي يستعرضها الجدول (8)،

البعد الاول: الهيكل التنظيمي: قامت الباحثة باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات الهيكل التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمة عينة الدراسة في البيئة العراقية وذلك كما هو واضح في الجدول (8).



جدول (8) نتائج البعد الأول الهيكل التنظيمي

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الهيكل التنظيمي
73.5	0.95	3.675	ST1
78.98	1.045	3.949	ST2
78.64	1.019	3.932	ST3
74.7	1.065	3.735	ST4
78.8	0.967	3.94	ST5
76.92	0.966	3.846	ST6
75.38	0.999	3.769	ST7
78.3	0.801	3.915	ST8
76.9025	0.9765	3.845125	المعدل

يتضح من بيانات الجدول (8) ان نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبنسبة أهمية (76.9%) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

البعد الثاني: الثقافة التنظيمية:

قامت الباحثة باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمة عينة الدراسة في البيئة العراقية وذلك كما هو واضح في الجدول الاتي:

جدول (9) الثقافة التنظيمية

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الثقافة التنظيمية
77.6	0.971	3.88	CU1
73.16	1.269	3.658	CU2
76.06	1.048	3.803	CU3
78.8	1.007	3.94	CU4
71.12	1.033	3.556	CU5
75.22	1.001	3.761	CU6
78.8	0.963	3.94	CU7
75.82286	1.041714	3.791143	المعدل

يتضح من بيانات الجدول (9) ان نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبنسبة أهمية (75.8%) وبالتالي فان



ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

البعد الثالث: توافر الوقت والموارد

من خلال دراسة العينة قامت الباحثة باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات توافر الوقت والموارد من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمة عينة الدراسة في البيئة العراقية وذلك كما هو واضح في الجدول الاتي:

جدول (10) توافر الوقت والموارد

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات توافر الوقت والموارد
81.36	0.913	4.068	RT1
77.44	1	3.872	RT2
74.36	1.003	3.718	RT3
74.18	1.094	3.709	RT4
75.38	0.937	3.769	RT5
76.58	0.954	3.829	RT6
75.72	1.028	3.786	RT7
76.06	0.917	3.803	RT8
77.26	0.924	3.863	RT9
76.48222	0.974444	3.824111	المعدل

يتضح من بيانات الجدول (10) ان نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (3) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) ونسبة أهمية (76.4%) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

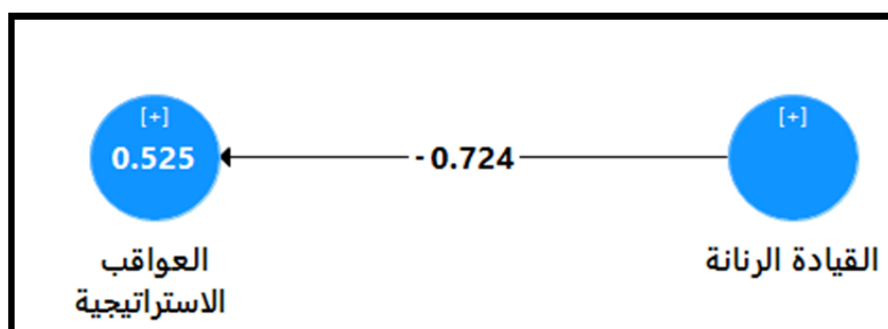


ثالثاً: اختبار فرضيات علاقات التأثير لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية:

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيري البحث (القيادة الرنانة والعواقب الاستراتيجية) وسيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط البحث الفرضي وهي كالآتي:

01 اختبار الفرضية الرئيسية (التأثير المباشر)

نصت الفرضية الرئيسية على انه " توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية للقيادة الرنانة في العواقب الاستراتيجية" واختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر في الشكل (2) والذي يستعرض نتائجه الجدول (11).



شكل (2) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

جدول (11) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	P Value	النتيجة	حجم الابتكار الفردى f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
0.051	H1	RSL→STC	1	-0.724	9.782	0	قبول	0.682	0.525	0.514

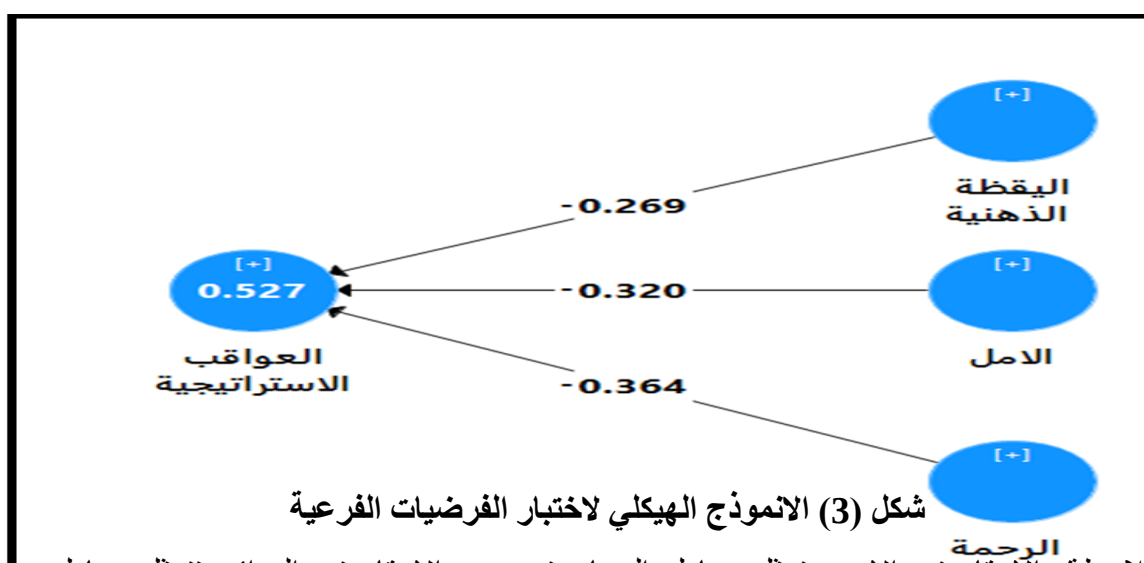
المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



يستعرض الجدول (11) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.051 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، قد بلغ معامل المسار (التأثير المباشر) (- 0.725) والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.525) وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة 52% وبقيّة القيمة تمثل عوامل أخرى لم يتناولها النموذج.

02 اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية

قامت الباحثة ببناء الانموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (3) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى (H1-1, H1-2, H1-3)، والتي تنص على "توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرنانة في العواقب الاستراتيجية" ويستعرض نتائج الجدول (12).



ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر فتتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز $+$ الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.



جدول (12) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

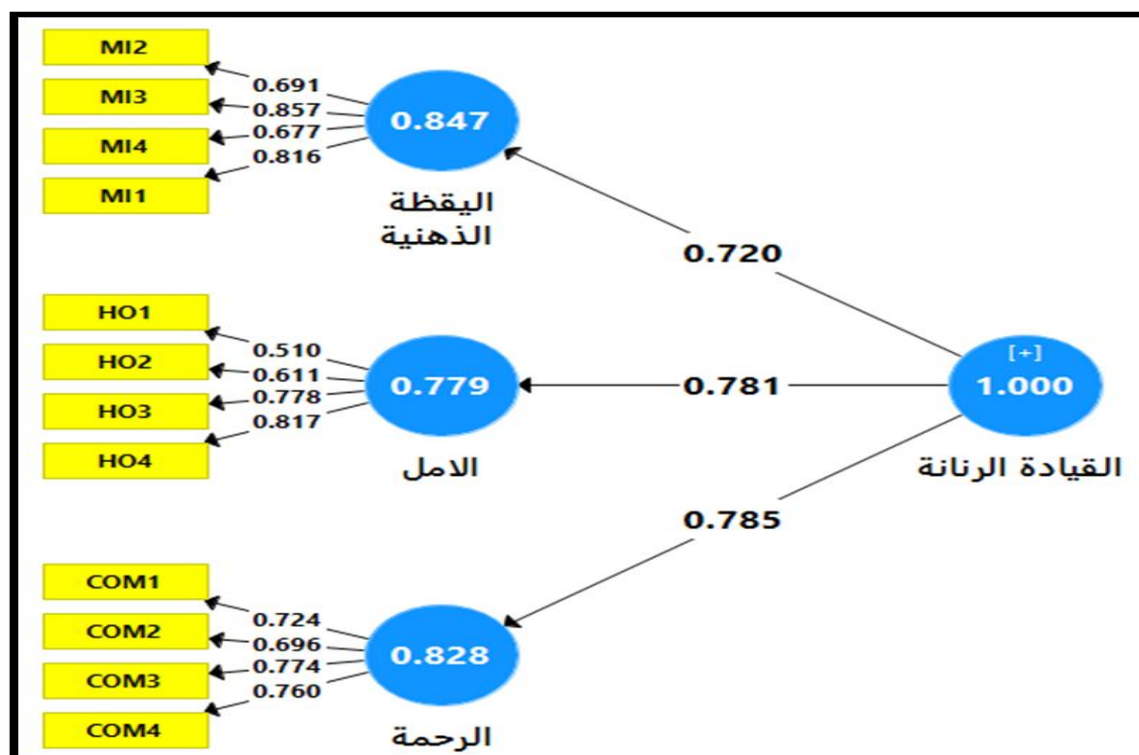
جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
0.067	H1-1	MI→ STC	1.18	-0.269	2.103	0.011	قبول	0.037	0.527	0.513
	H1-2	HO→ STC	1.271	-0.320	2.886	0	قبول	0.096		
	H1-3	COM→ STC	1.251	-0.364	3.937	0	قبول	0.226		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (12) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.067 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حققت معاملات المسار للفرضيات الثلاثة المعايير المطلوبة من قيم p و t مما يشير الى معنوية هذه العلاقات وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.527) وبالتالي فان ابعاد متغير القيادة الرنانة قد فسرت 52% من العوامل التي تفسر متغير العواقب الاستراتيجية وبقيّة النسبة تمثل عوامل لم يتناولها الانموذج.

رابعاً: تقييم انموذج القياس لمتغير القيادة الرنانة

قامت الباحثة ببناء انموذج القياس عبر استخدام البرنامج الاحصائي المتقدم SmartPLS والذي يظهر في الشكل (4) ويستعرض نتائجه الجدول (13) ادناه.



شكل (4) انموذج القياس لمتغير القيادة الرنانة



ملاحظة: الأرقام في الاسهم تمثل التشعبات في حين الأرقام في الدوائر فتمثل الثبات المركب

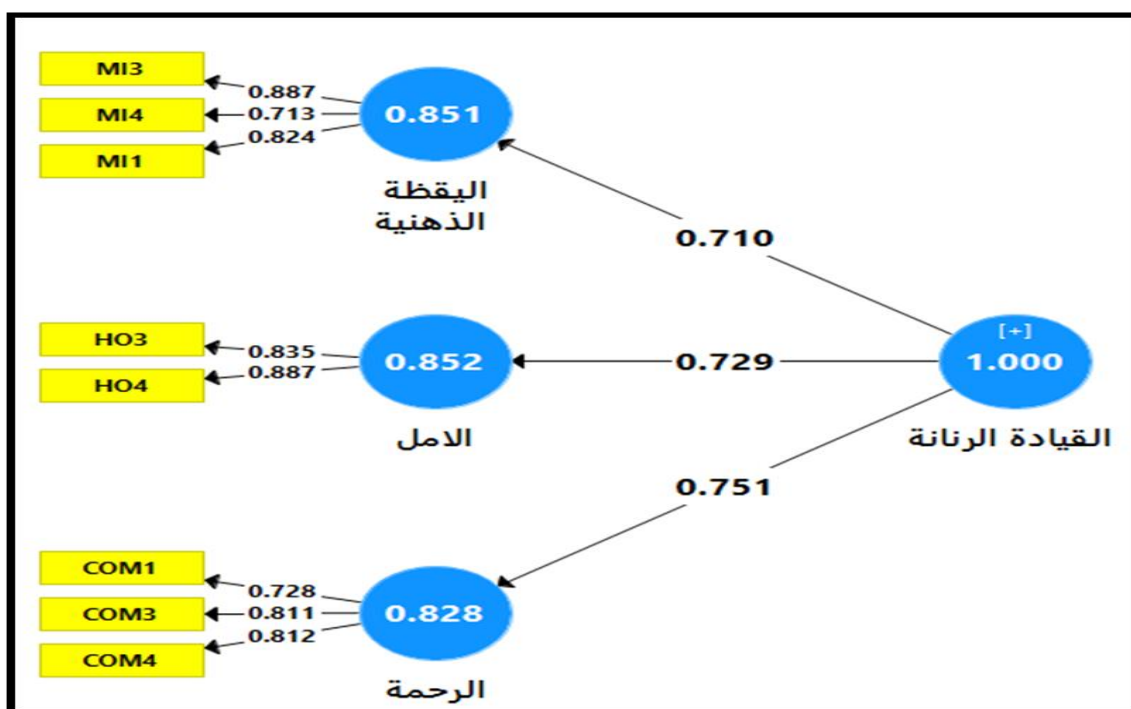
المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (13) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير القيادة الرنانة

البعد	الفقرات	التشعبات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
اليقظة الذهنية	MI2	0.691	0.759	0.847	0.584
	MI3	0.857			
	MI4	0.677			
	MI1	0.816			
الامل	HO1	0.51	0.62	0.779	0.477
	HO2	0.611			
	HO3	0.778			
	HO4	0.817			
الرحمة	COM1	0.724	0.724	0.828	0.546
	COM2	0.696			
	COM3	0.774			
	COM4	0.76			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

لقد أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير القيادة الرنانة والتي استعرضها الجدول (13) عدم تحقيق عدد من الفقرات والابعاد للحدود الدنيا من معايير تقييم نموذج القياس في الجدول (2) وبالتالي فان الباحثة لجأت الى بناء نموذج معدل وكما يظهر في الشكل (5) ويستعرض نتائجه الجدول (14).



شكل (5) انموذج القياس المعدل لمتغير القيادة الرنانة

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات في حين الأرقام في الدوائر فتمثل الثبات المركب

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

جدول (14) نتائج تقييم انموذج القياس المعدل لمتغير القيادة الرنانة

البعد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
البقطة الذهنية	MI2	0.909	0.759	0.847	0.804
	MI3				
	MI4				
	MI1				
الامل	HO1	0.835	0.73	0.879	0.742
	HO2				
	HO3				
	HO4				
الرحمة	COM1	0.811	0.724	0.828	0.616
	COM2				
	COM3				
	COM4				

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس المعدل لمتغير القيادة الرنانة في الجدول (14) تحقيق كافة الأبعاد للقيم المطلوبة من كرونباخ ألفا والثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص (AVE) وذلك بعد حذف الفقرات المشار إليها في الجدول ذاته. ولغرض اختبار الصدق التمييزي فقد تم إجراء اختبار HTMT من خلال برنامج SmartPLS والذي يستعرض نتائجه الجدول (15) والذي أظهر نتائج معنوية للصدق التمييزي لمتغير الخصائص التنظيمية.

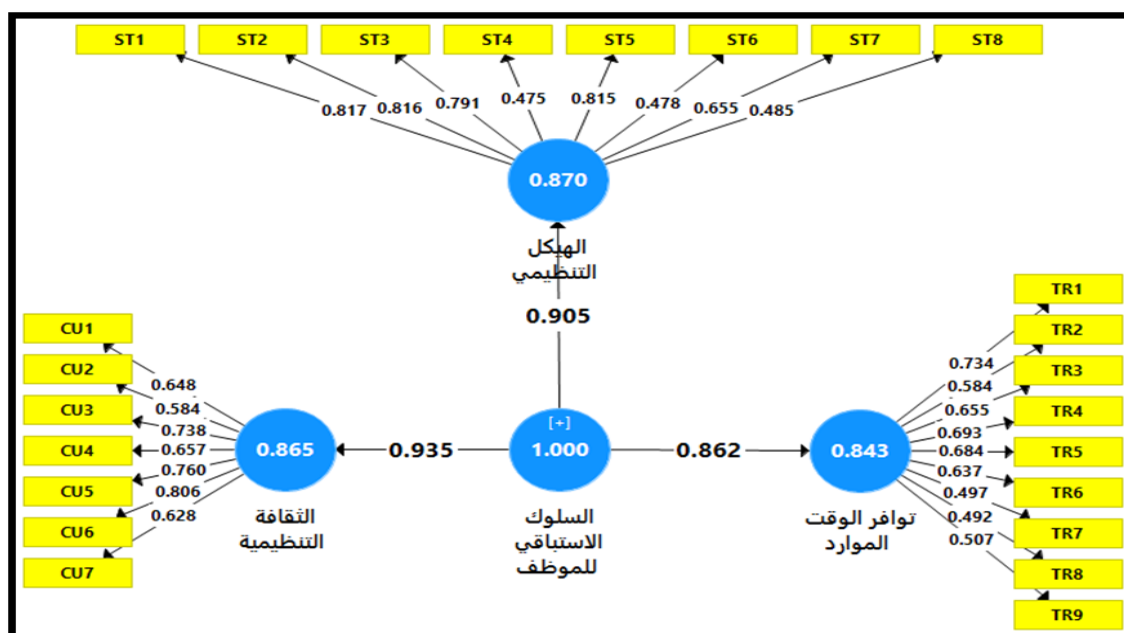
جدول (15) اختبار HTMT لمتغير القيادة الرنانة

	MI	HO	COM
MI			
HO	0.637		
COM	0.693	0.626	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

خامساً: تقييم نموذج القياس لمتغير العواقب الاستراتيجية

قامت الباحثة ببناء نموذج القياس عبر استخدام البرنامج الإحصائي المتقدم SmartPLS والذي يظهر في الشكل (6) ويستعرض نتائجه الجدول (16) أدناه.



شكل (6) نموذج القياس لمتغير العواقب الاستراتيجية

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات في حين الأرقام في الدوائر تمثل الثبات المركب

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

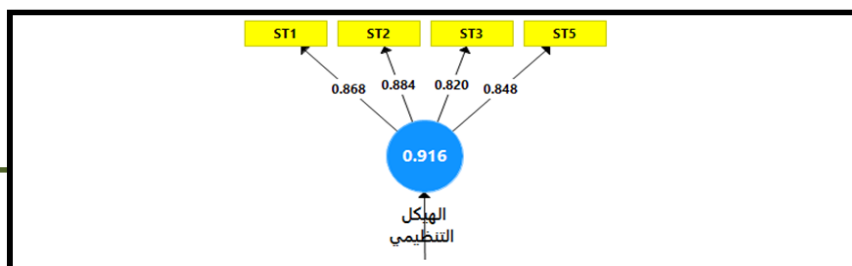


جدول (16) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير العواقب الاستراتيجية

البعد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
الهيكل التنظيمي	ST1	0.817	0.824	0.87	0.468
	ST2	0.816			
	ST3	0.791			
	ST4	0.475			
	ST5	0.815			
	ST6	0.478			
	ST7	0.655			
	ST8	0.485			
الثقافة التنظيمية	CU1	0.648	0.816	0.865	0.48
	CU2	0.584			
	CU3	0.738			
	CU4	0.657			
	CU5	0.76			
	CU6	0.806			
	CU7	0.628			
توافر الوقت والموارد	TR1	0.734	0.791	0.843	0.379
	TR2	0.584			
	TR3	0.655			
	TR4	0.693			
	TR5	0.684			
	TR6	0.637			
	TR7	0.497			
	TR8	0.492			
	TR9	0.507			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

لقد أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير العواقب الاستراتيجية والتي استعرضها الجدول (16) عدم تحقيق عدد من الفقرات والابعاد للحدود الدنيا من معايير تقييم نموذج القياس في الجدول (2) وبالتالي فان الباحثة لجأت الى بناء نموذج معدل وكما يظهر في الشكل (7) ويستعرض نتائجه الجدول (17).





شكل (7) نموذج القياس المعدل لمتغير العواقب الاستراتيجية

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التنبعات في حين الأرقام في الدوائر فتمثل الثبات المركب المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (17) نتائج تقييم نموذج القياس المعدل لمتغير العواقب الاستراتيجية

البعد	الفقرات	التنبعات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
الهيكل التنظيمي	ST1	0.868	0.877	0.916	0.732
	ST2	0.884			
	ST3	0.82			
	ST4	0.475			
	ST5	0.848			
	ST6	0.478			
	ST7	0.655			
	ST8	0.485			
الثقافة التنظيمية	CU1	0.648	0.749	0.857	0.667
	CU2	0.584			
	CU3	0.777			
	CU4	0.657			
	CU5	0.823			
	CU6	0.847			
	CU7	0.628			
توافر الوقت والموارد	TR1	1	1	1	1
	TR2	0.584			
	TR3	0.655			
	TR4	0.693			
	TR5	0.684			
	TR6	0.637			
	TR7	0.497			
	TR8	0.492			
	TR9	0.507			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس المعدل لمتغير العواقب الاستراتيجية في الجدول (17) تحقيق كافة الأبعاد للقيم المطلوبة من كرونباخ ألفا والثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص (AVE) وذلك بعد حذف الفقرات المشار إليها في الجدول ذاته. ولغرض اختبار



الصدق التمييزي فقد تم اجراء اختبار HTMT من خلال برنامج SmartPLS والذي يستعرض نتائج الجدول (18) والذي اظهر نتائج معنوية للصدق التمييزي لمتغير العواقب الاستراتيجية.

جدول (18) اختبار HTMT لمتغير العواقب الاستراتيجية

	ST	CU	TR
ST			
CU	0.597		
TR	0.482	0.491	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

أن أهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث هي:

01 اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان ابعاد القيادة الرنانة جميعها كانت ذات تأثير معنوي وتم قبول جميع الفرضيات.

02 تحتاج الجامعة بالاهتمام بشكل أكبر بالقيادة الرنانة على الرغم من ان نتائج التحليل الاحصائي كشفت عن تأثيرها المباشر على العواقب الاستراتيجية ولكن كان مستوى التأثير دون المستوى المطلوب.

03 اثبتت الدراسة معنوية علاقة التأثير بين القيادة الرنانة والعواقب الاستراتيجية لكن بنسبة ضئيلة

ثانياً: التوصيات



01 تكثيف الجهود المعرفية والبحثية في مجال القيادة الرنانة من خلال انشاء بيئة عمل أخلاقية تسود فيها السلوكيات الاستباقية وإعطاء الأولوية للمصلحة العامة للجامعة على المصلحة الشخصية من خلال تطبيق المبادئ وعناصر القيادة الرنانة.

02 العديد من القيادات والموظفين في الجامعة غير مدركين للجوانب الإيجابية للقيادة الرنانة في مكان العمل وعليه لابد من إدارة الجامعة التركيز عليها لأنها مهمة في تحقيق ونجاح العمل.

03 على الدراسات المستقبلية ان تستمر في التحليل والاكتشاف للعواقب الإيجابية حيث ان الدراسة تطرقت للعواقب السلبية فقط.

04 ضرورة ايمان الإدارة العليا بمهارات الموظفين في مواجهة العواقب الاستراتيجية والأزمات التي تواجهها.

05 نظراً للتأثير المعنوي والايجابي للقيادة الرنانة على العواقب الاستراتيجية وإن كان بنسب متفاوتة بحسب إجابات المبحوثين في استمارة الاستبانة، فان على الجامعة السعي لتعزيز هذا التأثير لأنه يصب في صالح التوجهات المستقبلية للجامعة.

ثالثاً: الاقتراحات الخاصة بالدراسات المستقبلية:

في ضوء ما جاء به البحث تقترح الباحثة الدراسات المستقبلية الآتية: -

1. اجراء دراسة استطلاعية لقياس دور القيادة الرنانة في النجاح التنظيمي.
2. اجراء دراسة لبيان العلاقة بين الروحانية للموظفين في مكان العمل والقيادة الرنانة.
3. ممارسات القيادة الرنانة في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الدور الوسيط للعدوى العاطفية.
4. دراسة دور القيادة الرنانة في مواجهة العواقب في ظل Cov-19.
5. تأثير العواقب الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية.

المصادر: References



أولاً: المصادر العربية

1. الحميري & عبد الحسين، عباس حسين جواد وعباس عادل تأثير الخيار الاستراتيجي على هيكل التنظيمية في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق جامعة كربلاء رسالة ماجستير منشورة, 2005
2. خبابة، علاء الدين أثر البعد التنظيمية للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة بعض مؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، جامعة سطيف المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 5, 2016: ص96
- 03 الربيعي، لؤي ارضي خليفة) دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي دراسة تطبيقية لآراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية / الرصافة الثانية العدد (45) , 2019

ثانياً: المصادر الأجنبية

A-Books

1. Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business Press.
2. - Goleman, D., & Boyatzis, R., McKee, A. (2004). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*: Harvard Business Press.

Theses & Journals & periodicals

1. Bohoris, G. A., & Vorria, E. P. (2008). *Leadership vs Management. Business Excellence/Performance Management view*.
2. Bayarçelik, E. B., & Özşahin, M. (2014). *How Entrepreneurial climate effects firm performance? Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 823-833.
3. Bawafaa, E., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2015). *The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. Journal of Research in Nursing*, 20(7), 610-622.
4. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
5. Casale, K. R. (2017). *Exploring nurse faculty incivility and resonant leadership. Nursing Education Perspectives*, 38(4), 177-181.
6. Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). *Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224.



7. Cummings, G. G. (2004). **Investing relational energy: The hallmark of resonant leadership.** Canadian Journal of Nursing Leadership, 17(4), 76–87.
8. Coelho, P. R., & McClure, J. E. (2005). **Learning from failure.** American Journal of Business.
9. Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2015). **Strategy implementation: What is the failure rate?** Journal of Management & Organization, 21(2), 237-262.
10. **Employees of Firms Facing Economic Crisis.** In *International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management (ICTEHM'15) March* (pp. 27-28).
11. Guajardo, M. (2020). **Mindfulness Matters in Leadership.** In *Oxford Research Encyclopedia of Education.*
12. Grainger, Nick, Judy McKay, and Peter Marshall. "Learning from a strategic failure." (2009).
13. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002, 2013). **Primal leadership: The hidden driver of great performance.** Harvard Business Review, pp. 44–51.
14. Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).** Los Angeles: Sage.
15. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). **A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling.** *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-.
16. Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). **Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines.** *Industrial management & data systems*, 116(1), 2-20.
17. Hair, J., Celsi, M., Ortinau, D. & Bush, R. (2013). **Essentials of marketing research.** New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
18. Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2014). **Multivariate data analysis.** Harlow: Pearson Education Limited
19. Ivančić, V. (2013). **The biggest failures in managing strategy implementation.** *Interdisciplinary Management Research*, 9.
20. Johanna de Villiers-Scheepers, M. (2012). **Antecedents of strategic corporate entrepreneurship.** *European Business Review*, 24(5), 400-424



21. Kamau, P. M., & Wanyoike, R. W. (2018). **Corporate culture and organizational performance: A case of mayfair casino, nairobi city county, Kenya.** *Global J Comm Manage Perspect*, 8(1).
22. Köseoğlu, M. A., Barca, M., Karayormuk, K., & Edas, M. (2009). **A study on the causes of strategies failing to success.** *Journal of Global Strategic Management (JGSM)*, 3(2), 77-90.
23. Kalali, N. S., Anvari, M. R. A., Pourezzat, A. A., & Dastjerdi, D. K. (2011). **Why does strategic plans implementation fail? A study in the health service sector of Iran.** *African Journal of Business Management*, 5(23), 9831-9837.
24. Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Cummings, G. G., & Grau, A. L. (2014). **Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility.** *Nursing economics*, 32(1), 5-15
25. Li Chaoping. (2013). **The structure, measurement and mechanism of harmonious leadership.** *Advances in Psychological Science*, 21(12), 2103-2109.
26. McKee, A., & Massimilian, D. (2006). **Resonant leadership: A new kind of leadership for the digital age.** *Journal of Business Strategy*.
27. McKee, A., Tilin, F., & Mason, D. (2009). **Coaching from the inside: Building an internal group of emotionally intelligent coaches.** *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 59-70.
28. Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2010). **Managing and coping with organizational failure: Introduction to the special issue.**
29. Miller S (1997). **Implementing Strategic Decisions: Four key Success Factors.** *Organ. Stud.*, 577-602, ISSN 0170-8406.
30. Menezes Jr. (2018) A. **Adaptive and Resonant Leadership for Social Justice: The Role of Leadership for Social Change—An Exploratory Case Study of the School of Public Health Professor Makiguti.** *This file has been cleaned of potential threats.*, 110.
31. Nikpour, A. (2017). **The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment.** *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
32. Robert Branston, Philip R. Tomlinson and James R. Wilson, 2014, **“Strategic Failure” in the Financial Sector: A Policy View**, *International Journal of the Economics of Business*.



33. Shepherd, D.A., Douglas, E.J., Shanley, M., 2000. **New venture survival: ignorance, external shocks, and risk reduction strategies.** *Journal of Business Venturing* 15, 393–410.
34. Tiwari, B., & Lenka, U. (2015). **Role of Resonant Leaders in Engaging**
35. Taner, B., & Aysen, B. (2013). **The role of Resonant Leadership in Organizations.** *European Scientific Journal*, 9(19).
36. Wery, R., & Waco, M. (2004). **Why good strategies fail.** *Handbook of business strategy*, 5(1), 153-157.
37. Wagner, J. I., Warren, S., Cummings, G., Smith, D. L., & Olson, J. K. (2013). **Resonant leadership, workplace empowerment, and" spirit at work": impact on RN job satisfaction and organizational commitment.** *Canadian Journal of Nursing Research Archive*, 45(4).
38. Wagner, J. (2010). **Exploring the relationships among spirit at work, structural and psychological empowerment, resonant leadership, job satisfaction and organizational commitment in the health care workplace.**
39. Wagner, J. I., Warren, S., Cummings, G., Smith, D. L., & Olson, J. K. (2014). **Workplace model for physical therapists and occupational therapists.** *Journal of health organization and management*
40. Zamani, A., & Khorasgani, N. S. (2018), **Relationship Between Resonant Leadership perception and organizational citizenship Behavior among Isfahan azad University staffs.** pp 12-15.



الملاحق: The appendices

ملحق (1)

أسماء المحكمين الأكاديميين

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
1-	أ.د عادل هادي البغدادي	نظرية منظمة	الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
2-	أ.د يوسف حليم الطائي	إدارة الإنتاج وعمليات/إدارة تسويق	الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
3-	أ.د علي رزاق العابدي	إدارة موارد بشرية/ سلوك تنظيمي	الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
4-	أ.د هاشم فوزي العبادي	إدارة استراتيجية/ نظرية منظمة	الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
5-	أ.د ليث علي يوسف الحكيم	سلوك تنظيمي	الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
6-	أ.د فضيلة سلمان داوود	إدارة استراتيجية	الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
7-	أ.د محمد حسين منهل	إدارة استراتيجية	الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة
9-	أ.م.د حسين حريجة	سلوك تنظيمي	الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
10-	أ.م.د عامر عبد كريم الذبحاوي	إدارة موارد بشرية	جامعة الفرات الأوسط/الكلية التقنية الإدارية/كوفة



ملحق (2) الاستبانة



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

الأخ/الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بالنظر لما نعهده بكم من علم ومعرفة وخبرة، اضع بين ايديكم استبانة اعدت لإكمال متطلبات الحصول على ماجستير إدارة اعمال والموسومة ب (تأثير القيادة الرنانة في العواقب الاستراتيجية): دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي رئاسة جامعة الكوفة في محافظة النجف الاشرف)، تحت اشراف الاستاذ المساعد الدكتور (محمد ثابت الكرعاوي) والتي تشكل جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال التي نروم الحصول عليها. وأود أن أدعوكم للمشاركة، وبما انكم المعنيون بالأمر ولأنكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية ومصادقية. إذ من المؤمل أن يكون لنتائج هذه الدراسة مساهمة فاعلة في معالجة العقبات التي تواجه المنظمات.

الباحثة

يصغ رحيم رشيد الماضي



مع خالص التقدير والامتنان

أولاً: المعلومات الشخصية

التفاصيل	يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب
01 النوع الاجتماعي	ذكر ☐ أنثى ☐
02 الحالة الاجتماعية	أعزب ☐ متزوج ☐ غير ذلك ☐
03 الفئة العمرية	29-20 ☐ 39 - 30 ☐ 49 - 40 ☐ 50 فأكثر ☐
04 سنوات الخبرة	5-1 ☐ 10-6 ☐ 15-11 ☐ 20-16 ☐
05 المؤهل العلمي	دراسات عليا ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ دبلوم ☐ اعدادي ☐

ثانياً: فقرات المقياس

ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) في الحقل المناسب التي تعتقد انها تعبر عن رأيك بصدق.

ت	الفقرات	لا اتفق اطلاقاً	لا اتفق	غير متأكد	أتفق تماماً
1	تسعى الإدارة العليا الى التفكير بالطرائق الحديثة لتطوير العمل وانجازه.	☐	☐	☐	☐
2	تسعى الجامعة الى مراقبة البيئة المحيطة بها والتكيف معها من الناحية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية	☐	☐	☐	☐



					والسياسية والقانونية.	
					تهتم الإدارة العليا بتقديم دراسات جديدة عن كيفية أداء العمل.	3
					تهتم الإدارة العليا بأفكار الموظفين مسؤولين كانوا ام مرؤوسين حتى ولو كانت بسيطة.	4
البعد الثاني: الأمل: يمكننا من الإيمان بأن المستقبل الذي نتخيله يمكن تحقيقه، وأن نتحرك نحو رؤانا وأهدافنا بينما نلهم الآخرين نحو تلك الأهداف أيضًا.						
ت	الفقرات	لا اتفق اطلاقاً	لا اتفق	غير متأكد	أتفق تماماً	ت
1	تسعى دائماً الإدارة العليا الى تحفيز والهام العاملين وجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة.					
2	تعتمد القيادات الجامعية على إجراءات عمل واضحة تضمن لها النجاح في أداء الاعمال الموكلة اليها.					
3	تبذل القيادات الجامعية اقصى الجهود الى تعزيز نقاط القوة للعاملين وتطويرها باستمرار.					
4	لدى الإدارة العليا إجراءات حازمة في الحد من وقوع المشاكل والعمل على حلها ان وقعت.					
البعد الثالث - : الرحمة: هي حالة تمكننا من فهم رغبات الناس واحتياجاتهم بشكل أفضل، والتحفيز على التصرف وفقاً لمشاعرنا. والرحمة معدية مثل الأمل وهي التعاطف في العمل .						
ت	الفقرات	لا اتفق اطلاقاً	لا اتفق	غير متأكد	أتفق تماماً	ت
1	تعمل الإدارة العليا على الاهتمام والالتزام بالقيم الإنسانية التي تخدم وتحقق اهداف الجامعة والعاملين.					
2	تهتم الإدارة بتوفير أجواء التراحم والتعاون بين زملاء العمل في البيئة الجامعية.					
3	لدى القيادات الجامعية رؤية واضحة في الاهتمام ورعاية العاملين من ذوي الدخل المحدود.					



4	تسعى الإدارة الى تعزيز المشاعر الإيجابية والتي بدورها تعزز من مستويات الالتزام تجاه زملاء العمل في الجامعة.					
المتغير الثالث - العواقب الاستراتيجية: تمثل جانبين من الاداء على المستوى الفردي (أي اداء الموظفين التابعين) وعلى المستويات التنظيمية.						
البعد الأول: الهيكل التنظيمي: الإطار الذي تحدد الجامعة من خلاله تقسيم المهام وتوزيع الموارد في مختلف لوحات والاقسام كالمحتوى ونوعية العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام الوظيفية من أجل ضمان التنسيق والتعاون فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة. حيث ان الهيكل التنظيمي في الجامعة يحد من:						
ت	الفقرات	لا اتفق اطلاقاً	لا اتفق	لا	غير متأكد	أتفق تماماً
1	نقص القدرات الكافية للموظفين.					
2	مقاومة التغيير في بيئة العمل.					
3	مقاومة التغيير بين الوحدات والشعب الإدارية في الجامعة.					
4	الخوف من انعدام الأمن في بيئة العمل.					
5	عدم فهم الاستراتيجية التنظيمية يهدد بيئة العمل التنظيمي.					
6	اتصال غير كاف بالرؤية لمدراء الجامعة رؤية حول هيتها التنظيمية.					
7	نقص الحافز الكافي للموظفين يحفز على الانحراف التنظيمي.					
8	عدم التزام الموظف نتيجة عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.					
البعد الثاني: الثقافة التنظيمية: مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والمبادئ الأساسية والتصورات والرغبات والسلوكيات التي يتعلمها أحد الأفراد من المنظمة فهي تتشكل من قبل قادة منظمة معظمهم يكون لديهم مجموعة من القيم الأساسية.						
ت	الفقرات	لا اتفق اطلاقاً	لا اتفق	لا	غير متأكد	أتفق تماماً
1	هيكل غير متوافق مع الاستراتيجية					
2	تخصيص موارد غير مناسبة					



3	نقص التواصل بين زملاء العمل على المستوى الوظيفي					
4	نقص التنسيق الفعال					
5	عدم وجود نظام معلومات مناسب					
6	ثقافة تنظيمية غير متوافقة مع ثقافة العاملين في الجامعة					
7	الأنشطة المتنافسة بين العاملين.					
البعد الثالث: توافر الوقت والموارد: هي أحد العواقب الاستراتيجية وتشمل هذه الموارد الأفراد والبرامج والأجهزة والمعدات وتكنولوجيا الإنتاج وتقريبًا أي شيء يمثل عنصرًا في الميزانية. وإن توفر الوقت والموارد سببا لنجاح أو فشل استراتيجيات الاعمال لان توافرها يسهم في تنفيذ الاستراتيجية بشكل افضل واسرع .						
ت	الفقرات	لا اتفق اطلاقا	لا اتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
1	عدم وجود تخطيط استراتيجي دقيق لإنجاز مهام العمل					
2	عدم كفاية ربط الاستراتيجية بالأهداف					
3	عدم تحديد الوقت له أثره على أداء مهام العمل					
4	عدم وجود توافق في الآراء بين صانعي القرار					
5	عدم تحديد المشاكل الرئيسية له أثره على تحقيق اهداف المنظمة					
6	عدم وجود صانعي الأدوار الفعالة					
7	نظام تدريب غير مناسب					
8	السياسات التنفيذية والتنظيمية غير واضحة					
9	عدم وجود خيار للاستراتيجية الحقيقية الداعمة لعمل الجامعة.					