

دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام  
(دراسة تطبيقية علي الجامعات المصرية)

د. أيمن عادل عيد

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

أ. ملكه عبدالعزيز النمر

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

### الملخص:

تتمثل المشكلة التي تسعى الباحثة لدراستها في الإجابة علي تساؤل عام يشير إلي " دور القيادة الإستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام" وذلك بغرض التعرف علي مدي قدرة ممارسات القيادة الإستراتيجية علي تحسين والحد من المناخ التنظيمي السام بالجامعات المصرية محل الدراسة.

وتوصلت الباحثة الي وجود اختلاف معنوي بصفة إجمالية بين إدراك العاملين بالجامعات المصرية لممارسات القيادة الإستراتيجية، و وجود إختلاف معنوي فيما يتعلق بمدي توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام بين الجامعات المصرية وفق نوع الملكية، كما توصلت إلي وجود علاقة عكسية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وبين أبعاد المناخ التنظيمي السام، وإمكانية الحد من المناخ التنظيمي السام اعتماداً علي ممارسات القيادة الإستراتيجية.

وأوصت الباحثة بضرورة تحسين ممارسات القيادة الإستراتيجية ورفع مستوي إدراك العاملين بها، مما يساعد في خفض مستوي توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام بالجامعات المصرية، كما أشارت لضرورة الإهتمام بكل من استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ علي مصدرها وتمييزها، تطوير رأس المال البشري، بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة، العمل في ضوء معايير من القيم لتحرري الممارسات الأخلاقية لتأثيرهم الإيجابي علي الحد من المناخ التنظيمي السام بالجامعات المصرية.

### الكلمات المفتاحية:

القيادة الإستراتيجية، المناخ التنظيمي السام

### Abstract:

The problem that the researcher seeks to study is to answer a general question that refers to "the role of strategic leadership in reducing the Toxic Workplace Environment ", with the aim of identifying the extent of the ability of strategic leadership practices to improve and reduce the Toxic Workplace Environment in the Egyptian universities under study.

The researcher concluded that there is an overall moral difference between the awareness of Egyptian university employees of strategic leadership practices, and the existence of a moral difference with regard to the availability of the dimensions of the Toxic Workplace Environment between Egyptian universities according to the type of ownership, and the existence of an inverse relationship between the strategic leadership practices and the dimensions of the organizational climate. The toxicity, and the possibility of reducing the Toxic Workplace Environment, depending on strategic leadership practices.

The researcher recommended the need to improve strategic leadership practices and raise the level of awareness of its employees, which helps reduce the level of availability of the dimensions of the Toxic Workplace Environment in Egyptian universities, and indicated the need to pay attention to each of the Exploration and Maintaining Core competencies, Developing Human Capital, Sustaining an Effective Corporate Culture and Emphasising Ethical Practices for their positive impact on reducing the Toxic Workplace Environment in Egyptian universities.

**key words:**Strategic Leadership, Toxic Workplace Environment

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

### المقدمة:

يتميز العالم اليوم بالتغيرات البيئية المتسارعة التي دفعت المنظمات إلى البحث عن طرق جديدة لإدارة أعمالها بما يمكنها من تحقيق أهدافها في ظل ما تواجهه من تعقيدات ، واضطرابات ، فكانت القيادة الاستراتيجية التي تمكن قادة المنظمة من وضع رؤية ، واستنفار الجهود لتحقيقها ، والتجديد التنظيمي ، ودورة البارز في اعطاء المنظمة القدرة علي تحديث ، ومراجعة عملياتها بما يمكنها من التغلب علي التحديات التي تواجهه ، من خلال الأساليب التي يُمكن للمنظمات اعتمادها لتحقيق غايتها (العامري و حسين ،2019) والقيادة الاستراتيجية هي التي تسعى لتحقيق الكفاءة والفاعليه في المنظمة، من خلال تكامل العلاقات بين الأهداف والفرص المتاحة، وفق مرونة تحقق التنسيق بين المنظمة والبيئة الخارجية ومن ثم تتبني مفاهيم جديدة للابتكار والابداع والتغيير (سالمان،2016).

تعد إدارة الموارد البشرية في أي منظمة مسؤولة رئيسية للمشرفين، وعلى وجه التحديد المنظمات التي التي ترغب من الموظفين تنفيذ المهام والواجبات والمسؤوليات الخاصة بمناصبهم فقط، والذين لن يشاركوا في أي أحداث ممكن أن تضر المنظمة أو الموظفين الآخرين أو عملاتها بأي شكل من الأشكال. مثل المناخ السام والذي يسبب ضرر غير مرغوب فيه ومحاولة لفهم المناخ التنظيمي السام والخصائص التي تدعمه وتساعد علي استمراره في مكان العمل، نوفر رؤية أوضح لكيفية قيام القادة ببناء استراتيجيات للتعامل مع بيئات العمل السامة أو منعها. ونلاحظ أن نتائج الأبحاث أظهرت أن المناخ التنظيمي السام هو السائد في العديد من مستويات بيئات العمل (Hill, 2019).

إن البيئة التي يعمل بها القائد لها تأثير على رغبته في تقديم الابتكار، والقدرة على إحداث التغيير. والبيئات التنظيمية السامة أو السلبية التي يتم فيها بث الفشل بصوت عالٍ، يمكن بطبيعتها تعطيل قدرة القادة للارتقاء فوق غريزة الحفاظ على الذات من خلال السعي إلى التغيير أو دافع المبادرة. وهذه البيئات تخلق ثقافة النفور من المخاطرة، مما يترك القادة يخشون الابتكار والتجديد وعندما تكون البيئة سامة فإن غريزة الحفاظ على الذات هي التي تدفع الموظفين العاديين إلى حماية أنفسهم أولاً وتجنب المخاطر كلما كان ذلك ممكناً مما يؤثر أيضاً على القادة التحويليون (C. Bojeun, 2012) لذلك سيركز هذا البحث على الدور الذي يمكن أن تحدثه القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام، وعندما تبدأ الايجابيات في الحد من السلبيات التي تؤثر على الابتكار والإبداع للقائد.

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

### أولاً مصطلحات الدراسة:

#### 1. القيادة الإستراتيجية:

يري (Luciano, et al, 2020) أن القيادة الاستراتيجية تشير إلى إدارة المنظمة بصورة شاملة، وليس مجرد وحدة صغيرة، كما أنه ينطوي على مسؤوليات صنع قرارات جوهرية، بما يتجاوز الجوانب الشخصية والعلاقات المرتبطة عادة بالقيادة. كما عرفها (Shao, 2019) أنها عملية تكوين رؤية للمستقبل، وإيصالها إلى المرؤوسين، وتنشيط وتحفيز التابعين، والانجذاب في استراتيجية الدعم المتبادلة مع الزملاء والمرؤوسين

#### 1/1. أبعاد القيادة الإستراتيجية:

#### 1/1/1. تحديد الإتجاه الإستراتيجي

أشار (البطش، 2019) إلى أن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة هو تحديد الرؤية طويلة الأجل، وتعتبر هذه الرؤية عن الصورة الذهنية التي تسعى المنظمة للوصول إليها في المستقبل.

#### 2/1/1. استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ علي مصدرها وتميئتها

أشار (Hooda & Singla, 2020) الي الكفاءات الأساسية أنها على أعلى مستوى في التسلسل الهرمي. وهذه هي المهارات والمعارف التي تمتد عبر حدود الإدارات في مختلف المنظمات و تؤدي الكفاءات الأساسية إلى تطوير مزايا تنافسية متعددة في المستقبل. نظرًا لأن الميزات التنافسية لا تظل ثابتة وقابلة للتقليد ، فمن الضروري أن يكون لديك الكفاءات الأساسية التي تساعد في بناء وتجديد الميزة التنافسية من وقت لآخر.

#### 3/1/1. الإستخدام الذكي للقوة

أشار لها (عيد، 2018) أنها يميل القائد الاستراتيجي لأن تتسم قراراتهم بالذكاء وهذا يمثل قوة في السلوك اعتماداً علي الإستخدام الذكي للقوة ويتضح أهم صور الاستخدام الذكي للقوة في مهارة الحصول علي الاجماع فيما يخص أفكارهم بدلاً عن استخدام سلطاتهم لفرض تلك الأفكار، عدم الالتزام العلني بتفاصيل تنفيذ الخطط بصورة محددة المعالم ، عدم الدفع بحزمة البرامج علي التابعين دفعة واحدة ، السيطرة علي الموارد من خلال تقييدها أو اطلاقها وفق ما يدعم الوصول للمخرجات المتوافقه مع الأهداف.

#### 4/1/1. تطوير رأس المال البشري

أشار (Dom & Ahmed, 2020) إلي أهمية إدارة الموارد البشرية في تعزيز رأس المال البشري من خلال تقديم تنمية واسعة النطاق. حيث تلعب الموارد البشرية دورًا رئيسيًا في تطوير رأس المال البشري من خلال مساعدة العمال على تطوير المعرفة والمهارات والكفاءة، مما يجعل المنظمة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال زيادة الأداء الوظيفي.

#### 5/1/1. بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة

كما عرف (Pujiono, et al, 2020) الثقافة التنظيمية بأنها نظام للمعنى والقيمة والمعتقدات في منظمة تعمل وظائفها كمرجع للعمل وتميز منظمة عن أخرى حيث تصبح الهوية أو الخصائص الرئيسية للمنظمة. وتعتبر الثقافة القوية هي أداة مفيدة لتوجيه السلوك لأنها تساعد الموظفين على تحقيق أداء وظيفي مرتفع، كما تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في نمو المنظمة، إدارة وفهم الثقافة التنظيمية هي مفاتيح القيادة المسؤولة، لزيادة الأداء الوظيفي.

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

### 6/1/1. التأكد علي العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الأخلاقية

ويري (Alayoubi, et al, 2020) الأخلاق أنها المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة أخرى ، وكذلك المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والأطراف الخارجية ذات الصلة بالمنظمة.

### 7/1/1. وضع ضوابط إستراتيجية

و عرف (Essa, 2018) الضوابط الاستراتيجية أنها فهم قادة المنظمة الاستراتيجية التي يتم تنفيذها في مختلف وحدات الأعمال، كما أنها تركز في الغالب علي محتوى الاجراءات الاستراتيجية لتحقيق النتائج المناسبة. كما تعد جزء مهم من التطبيق الاستراتيجي. وحيث يساعد القادة على بناء القدرات ومراجعة قيم المساهمين وتحسين التغيير الاستراتيجي. يركز التحكم الاستراتيجي في الغالب على محتوى الإجراءات الاستراتيجية لتحقيق نتائج مناسبة.  
**2.المناخ التنظيمي السام:**

عرف (Tastan, 2017) المناخ التنظيمي السام أنه سلسلة متنوعة من الخصائص والسمات والسلوكيات السلبية داخل الإطار التنظيمي. ويصفها بالبيئة التي يشعر فيها الموظفون بعدم التقدير وعدم الاحترام، مما يزيد من معدل دوران الموظفين و انخفاض إنتاجيتهم، و زيادة الشعور بالتوتر داخل المنظمة. كما أشار (Harris, 2020) الي أن المناخ التنظيمي السام هو بيئة العمل التي تتسم بمستويات عالية من الصراع بين أفراد المنظمة ونقص في استقلالية العاملين، ومستوي عال من عدم التنظيم داخل المنظمة، والسلوكيات السلبية المتكررة.

### 1/2.أبعاد المناخ التنظيمي السام

#### 1.1/2. المضايقة في مكان العمل

تناول (Michailidou & Hampla, 2020) المضايقة أنها عنف نفسي يرتكب من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد ، ضد فرد أو مجموعة من الأفراد. وتمم من خلال المدير للعاملين، أو احد الموظفين لموظف آخر .

#### 2.1/2. التمر في مكان العمل

يري (Anjum, 2019) أن التمر في مكان العمل يشير الي مضايقة شخص ما أو الإساءة إليه أو التأثير سلبيًا على مهام عمل شخص وكما أن التمر في مكان العمل قد يؤدي الي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وفقدان الإنتاجية وزيادة نية ترك العمل.

#### 3.1/2. النبذ في مكان العمل

و عرف (Mittal, et al,2020) النبذ في العمل أنه حالة من الاستبعاد في المجموعة، و يحدث هذا عندما يشعر الموظف بالتجاهل أو يتم تجاهله من قبل زملائه في المنظمة، قد يكون هذا نتيجة أي ضغينة شخصية أو أي مشكلة مهنية.

#### 4.1/2. عدم التحضر في مكان العمل

تناول (Bamberger, et. al, 2020) أن عدم التحضر في مكان العمل هي شكل من أشكال السلوك التنظيمي المنحرف منخفض الحدة الذي ينتهك معايير مكان العمل المحترمة والتي تكون نواياها ضارة وغامضة.

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

### ثانياً الدراسة الاستطلاعية:

لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة من خلال عدد من المقابلات الفردية المتعمقة التي تعتمد على الأسئلة المفتوحة ليتسنى للطرف الآخر الإجابة عليها بحرية تامة، وذلك من خلال مجموعة من أعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والموظفين بالجامعات المصرية محل الدراسة، هذا بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية للباحث أثناء التردد على هذه الجامعة في تلك المرحلة، وقام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية من خلال ما يأتي:

#### 1- الأهداف

يسعى الباحث من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على بعض المؤشرات الدالة على مشكلة الدراسة وأهميتها وصياغة الفروض، إضافة إلى وضع حدود الدراسة وأيضاً توصيف المجتمع محل الدراسة، وقد تمثلت أهم الأهداف التفصيلية تحديداً فيما يلي:

- 1) الحصول على البيانات الاستكشافية للمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة والسعي نحو زيادة المعرفة بموضوع الدراسة والتعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وتكوين صورة مبدئية عنه.
- 2) تحديد مدي إدراك العاملين بالجامعات المصرية بممارسات القيادة الاستراتيجية.
- 3) التعرف على مدي استيعاب مجتمع الدراسة لمحددات المناخ التنظيمي السام.
- 4) تحديد الي أي مدي يؤثر المناخ التنظيمي السام علي الجامعات المصرية.
- 5) تحديد أهم المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية.
- 6) وصف وتحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و المناخ التنظيمي السام.

#### 2- أسلوب إجرائها

اعتمد الباحث في إجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد من المقابلات الشخصية، حيث قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع (30) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفين بالجامعات المصرية محل الدراسة حيث تم مناقشة المتغيرات المرتبطة بالدراسة والمتمثلة في أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد المناخ التنظيمي السام، ومن ثم شملت الدراسة الاستطلاعية المحاور الآتية :

**المحور الأول:** درجة تبني الجامعات المصرية محل الدراسة لنمط القيادة الاستراتيجية، ومدى معرفة المديرين بأبعاد القيادة الاستراتيجية.

**المحور الثاني:** مدي توافر المناخ التنظيمي السام ومدى استيعاب أبعاده لدي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفين بالجامعات المصرية محل الدراسة.

#### 3- النتائج المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية

وفقا للبيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الاستطلاعية بالجامعات المصرية مجال الدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية للباحث أثناء التردد على مفردات العينة في مرحلة الدراسة الاستطلاعية والتي أسفرت عن وجود مجموعة من الظواهر (النتائج المبدئية) التالية:

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

1. انخفاض مستوى إدراك العاملين بالجامعات لمعايير وممارسات القيادة الاستراتيجية.
2. عدم إدراك مجتمع الدراسة بمحددات ومعايير المناخ التنظيمي السام، بالإضافة إلى عدم الإدراك الكافي لمفهوم المناخ التنظيمي السام.
3. غياب العمل بفكر إستراتيجي وانتشار السلوكيات والممارسات السلبية، بالإضافة إلى عدم وضوح دور القيادة الإستراتيجية في خفض المناخ التنظيمي السام والحد منه بمجتمع الدراسة.
4. غياب بعض ممارسات القيادة الإستراتيجية، وارتفاع نسبة توافر محدّدات وسمات المناخ التنظيمي السام بالجامعات المصرية محل الدراسة.

### ثالثاً الدراسات السابقة:

#### 1. الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية :

تطرقَت دراسة (الأكلبي، 2018) الي التعرف علي خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية والتعرف علي نوع وطبيعته العلاقة بين وضوح التوجه الاستراتيجي وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية ، كما توصلت الي أن ممارسة القيادة الاستراتيجية تتطلب توجية اهتمام وجهد كبير بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي .

وتناولت دراسة(عبد المالك،2018) التعرف علي مدي ممارسة الادارة العليا في الجامعة محل الدراسة لأبعاد القيادة الاستراتيجية، والتعرف علي مستوى الولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس، وطبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة الي أن ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية كان منخفض، وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، كما توصلت الي وجود علاقة بين كل من القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة .

كما سعت دراسة (حسن ومصطفى، 2018) الي تشخيص مستوى مهارات القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية لدى القيادات الادارية في المنظمات محل الدراسة. تحديد نوع العلاقة والتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية. كما استنتجت الدراسة بان المنظمات محل الدراسة تمتلك قيادات استراتيجية في المجال الذي تعمل فيه ورؤية استراتيجية تساعد في انجاز اهدافها على المدى البعيد، وذلك لان القيادة الاستراتيجية تعد المؤشر الرئيسي لنجاح المنظمة وزيادة ادائها. كما ظهر من خلال نتائج البحث ان المنظمات المبحوثة تعتمد على القيادة الاستراتيجية في البحث عن الفرص واستغلالها خاصة في حالات عدم التأكد، ويتطلب ذلك ادارة موارد المنظمة بشكل استراتيجي وخاصة الموارد النادرة اذا ما أرادت تحقيق المواءمة الاستراتيجية بشكل مستمر. كما دلت نتائج البحث أنه كلما زادت اهتمام القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة بمهارات القيادة الاستراتيجية كلما أسهم ذلك في تعزيز وتحقيق المواءمة الاستراتيجية. اوضحت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين مهارات القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية. وأوضحت وجود علاقة تأثير معنوية لمهارات القيادة الاستراتيجية في المواءمة الاستراتيجية.

كما تناولت دراسة (Ali & Zulkipli, 2019) وضع تصور لنموذج المعادلة الهيكلية المفترض للممارسات القيادية الاستراتيجية لمديري التعليم الجامعي المهني الماليزي والتحقق من صحتها ومناقشتها. وكشفت نتائج هذه الدراسة أن قادة التعليم المهني في الكلية الماليزية لديهم ميل كبير وميل إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية في مكان عملهم. علاوة على ذلك ، كان هناك دليل على أن القادة التربويين في الكلية المهنية الماليزية أظهروا مستويات عالية أو درجة من ممارسات القيادة الإستراتيجية والتي تتمثل في (التوجه

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

الاستراتيجي ، والمواءمة الاستراتيجية ، والتدخل الاستراتيجي ، والأرق ، والقدرة الاستيعابية ، والقدرة على التكيف والحكمة القيادية). لقد أثبت استخدام إجراءات نموذج المعالجة الهيكلية أن النموذج المفترض لممارسات القيادة الاستراتيجية للقادة التربويين في الجامعات المهنية الماليزية كان صالحًا وموثوقًا من الناحية التجريبية .

وسعت دراسة (جمعة، 2019) الي التعرف علي مستوى القيادة الاستراتيجية بصورة عامة وأبعادها بصورة خاصة، وتحديد مستوى الأداء الاستراتيجي ومستوي أبعاده، وبناء نموذج من أجل الموائمة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي واختبارة، وتبين من الدراسة أن مستوى القيادة الاستراتيجية محل الدراسة مقبول، كما أن هناك اهتمام بأبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (الرؤية، المقدره الجوهرية، رأس المال البشري)، وهناك مستوى مقبول بالأداء الاستراتيجي وأبعاده، كما اتضح أن هناك دور مهم للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي من خلال ما تحققة هذه القيادة من فوائد تعزز الأداء الاستراتيجي، وأن الوصول للمستوي المطلوب من الأداء الاستراتيجي يتطلب توافر قيادة استراتيجية.

وناقشت دراسة (عبدالرحيم، 2019) ما اذا كانت معايير ونظم اختيار القيادات في المنظمات العامة تتلائم مع المتغيرات ، وما اذا كانت هذه المعايير والمواصفات موضوعية وتنتج عنها قائد مميز لقيادة المنظمة ، كما توصلت الي أن هناك أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين الاداء وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي بالمنظمات ، كما أشارت الي ضرورة توافر معايير خاصة لاختيار القيادات الاستراتيجية بالإضافة الي تقديم مقترح حول كيفية اكتشاف القيادات الاستراتيجية واعدادها وتجهيزها .

كما هدفت دراسة (سيد و ذيب ، 2019) الي التعرف علي أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي ، وأشارت نتائج الدراسة الي وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي ، كما توصلت الي أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تدفع الي الاهتمام بالتميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء التسويقي والسمعة الحسنة .

وبحثت دراسة (العامري و حسين ، 2019) مستوى الاهتمام بكل من القيادة الاستراتيجية والتجديد التنظيمي ، والتعرف علي طبيعه العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتجديد التنظيمي بالإضافة الي مدي اسهام القيادة الاستراتيجية في تحقيق التجديد التنظيمي ، وأشارت الدراسة الي انخفاض مستوى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية والتجديد التنظيمي ، كما أن هناك أثر بين كل من القيادة الاستراتيجية وأبعادها المتمثلة في ( تحديد الاتجاه الاستراتيجي ، استغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها ، تنمية رأس المال البشري ، الحفاظ علي ثقافة تنظيمية فعالة ، التأكيد علي الممارسات الأخلاقية ، انشاء الرقابة الاستراتيجية ) والتجديد التنظيمي وأبعاده المتمثلة في ( الابتكار ، الانفتاح ، التعاون التفاعلي ، الانضباط ، المواجهة البناءة) .

كما هدفت دراسة (الدوري، 2019) التعرف علي مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوي تميز الأداء التسويقي في العينه محل الدراسة كما هدفت للتوصل الي أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية علي التميز في الأداء التسويقي وتوصلت الدراسة لوجد أثر لأبعاد القيادة الاستراتيجية ( تطوير الرؤية المستقبلية ، امتلاك التوجهات الإبداعية ، القدرة علي تنفيذ الاستراتيجية ، الاشراف والرقابة الاستراتيجية ) علي التميز في الأداء التسويقي ، بالإضافة الي أهمية تطوير الرؤية المستقبلية ، ويرى أن التوجهات الإبداعية ما هي الا عنصر من العناصر المهمة لضمان استمرار النمو ، و أن قدرة الادارة علي تنفيذ الاستراتيجية يستدعي أن يكون جزء من متطلبات تنفيذ الاستراتيجية ، وأن الاشراف والرقابة الاستراتيجية أداة للتحقق من مدي سلامة لها دور رقابي للتأكد من كفاءة وفاعلية الأنشطة .



## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

### 2. الدراسات السابقة المتعلقة المناخ التنظيمي السام

كما تشير دراسة (Anjum&XuMing, 2017) الي أن كل مؤسسة تسعى جاهدة إلى تعزيز معدل الإنتاجية والنمو ، ولكن يتم تحديد رضاء ونجاح أي منظمة حسب نوع بيئة العمل التي تعمل فيها. لمعالجة هذا القلق ، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير بيئة المناخ التنظيمي السام على ضغوط العمل التي يمكن أن تؤثر بشكل سيئ على الإنتاجية الوظيفية للموظف ، وتوصلت نتائج الدراسة الي أن أبعاد بيئة العمل السامة لها علاقة سلبية كبيرة مع الإنتاجية الوظيفية ، في حين تم إثبات الإجهاد الوظيفي كوسيط استراتيجي مهم بين أبعاد بيئة العمل السامة والإنتاجية الوظيفية. كما أشارت الي المنظمات تحتاج إلى تطهير / تحسين المناخ التنظيمي لضمان نموها ونجاحها.

واستهدفت دراسة (النادي،2018) الي قياس تأثير أبعاد النبذ في مكان العمل علي ابعاد التنافر العاطفي، وقياس التأثير المعدل للمرونة النفسية في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والتنافر العاطفي، وتوصلت الدراسة الي أن العاملين في بيئات العمل المختلفة تتعرض للنبذ في مكان العمل، كما أشارت الي ان 60% من العاملين ف القطاع الخدمي في مصر يتعرضون للنبذ في مكان العمل، كما توصلت الي وجود علاقة ايجابية بين أبعاد النبذ في مكان العمل وأبعاد التنافر العاطفي، كما ذكرت أن توافر أبعاد النبذ في مكان العمل مع تمتع العاملين بالمرونة النفسية والتوازن العاطفي في المنظمة التي يعملون بها يحد من مستوي التنافر العاطفي لديهم.

وناقشت دراسة (Atmadja,2019) كيفية تطوير اختيار القادة وتطبيق استراتيجيات وسلوكيات محددة في أماكن العمل ذات مناخ تنظيمي جيد مما عمل علي تحسين البيئة التنظيمية ، كما ركزت هذه الدراسة علي الطرق التي يستخدمها القادة في تحسين المناخ التنظيمي السام لدي العاملين في كل من المنظمات الحكومية والغير حكومية ، بالاضافي الي ان فهم طريقة القائد لاختيار المناهج والسلوكيات الفعالة في مكان العمل وكيفية تقليل المناخ التنظيمي السام يعتبر خطوة أساسية في تحديد كيف يمكن للقادة الآخرين تحسين المناخ التنظيمي لدي منظماتهم ، ويعد من المهم تحسين المناخ التنظيمي مما له أثر علي رفاهية وسلامة العاملين بالمنظمة .

تطرقت دراسة (Rasool,et al, 2019) الي التعرف علي أثر المناخ السام علي انتاجية العامل بشكل مباشر وغير مباشر عن طريق استخدام اكتئاب في العمل ، وأشارت نتائج تلك الدراسة علي أن المناخ السام ( المضايقة ، التنمر ، النبذ ، عدم التحضر) له تأثير سلبي علي انتاجية العامل من خلال زيادة الشعور السلبي تجاه المنظمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ، كما أن الاكتئاب ف العمل أيضا له تأثير سلبي علي انتاجية العامل ، كما أن المناخ التنظيمي السام (المضايقه) يعمل علي زيادة الاجهادة ومعدل التغيب عن العمل ونقص أداء العاملين ، بالاضافي الي ان (النبذ) يقلل من دوافع العمل لدي العاملين .

كما توصلت دراسة (Nafei, 2019) الي أنه ينبغي علي المديرين الفهم التام لمفهوم التنمر وأسبابه وأنواعه وطرقه و كيفية علاجه ، بالاضافة الي الحد من التنمر من خلال تحسين وعي العمال به وتوفير دورات تدريبية والتركيز علي ضرورة دعم الادارة العليا للموظفين ، كما يجب اعتماد أساليب ادارية حديثة في العمل تضمن تواصل الموظفين مع منظماتهم بغض النظر عن الحالة الاجتماعية بمختلف أشكالها.

### دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

وأوصت دراسة ( Gary, 2019 ) بإجراء بحوث إضافية في القيادة. حيث أن الدراسات المستقبلية تستطيع مقارنة وعمل تقارير عن المناخ السام في المنظمات التي تستخدم إجراءات وقائية. على سبيل المثال . حيث يمكن أن يساعد التحقيق في المنظمات التي تستخدم إجراءات وقائية رسمية ، مثل اختبار التقييم السلوكي ، قبل التعيين أو الترقية على فهم أفضل للدور الذي تلعبه هذه الأدوات في تخفيف القيادة السامة .

### 3. دراسات متعلقة بالعلاقة بين أنماط القيادة والمناخ التنظيمي :

واستهدفت دراسة (منصور، 2015) الي التعرف علي القيم والأخلاق التي ينبغي أن تحكم العمل، بالإضافة الي التعرف علي درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، والعلاقة بين القيم الأخلاقية السائدة والمناخ التنظيمي، وأكدت نتائج الدراسة علي أهمية الجانب الأخلاقي الذي يتسم به القائد حيث ينعكس علي روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل، كما أكدت أن القيادة الأخلاقية تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وقدرته علي التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما أشارت الي العلاقة القوية بين القيم الأخلاقية لدي المديرين وفاعلية المناخ التنظيمي فأخلاقيات القائد تنعكس علي المرؤسيين لأنه قدوة لهم فكلما تحلي المدير بالقيم الأخلاقية انعكس ذلك ايجابيا علي بيئة العمل.

وقد تطرق (العبادي، 2017) الي التعرف علي واقع المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية، تقويم المناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأشارت نتائج الدراسة الي أن المناخ التنظيمي في الجامعات محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، كما أوصت الدراسة في ضوء نتائجها بضرورة أن تقوم إدارة الجامعات بتطبيق أساليب الادارة الحديثة، أن تقوم الجامعات بالاهتمام بالتدريب السلوكي والتدريب علي المهارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس علي ماهية القيادة والإدارة، بالإضافة الي توفير مناخ تنظيمي إيجابي لاعضاء هيئة التدريس.

وتطرق (Yasir & Rasli, 2018) الي التعرف علي تأثير توسط المناخ الأخلاقي في المنظمة علي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانحراف في مكان العمل، وتوصلت نتائج هذه الدراسة الي أن القيادة الأخلاقية لها تأثير سلبي علي الانحراف في مكان العمل. و أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي علي المناخ الأخلاقي. علاوة علي ذلك كان للمناخ الأخلاقي تأثير سلبي علي الانحراف في مكان العمل، كما توصلت الي أهمية سلوك القيادة الأخلاقية التي تساعد في توفير مناخ أخلاقي بالمنظمة مما يؤدي إلى احتمال أقل لظهور الانحراف في مكان العمل.

وتناول (حكيمي، 2019) التعرف علي أنماط القيادة لدي الإدارات الأكاديمية بالجامعة محل الدراسة، والعلاقة بين نمط القيادة لدي الإدارات الأكاديمية ومستوي الأداء الوظيفي للموظفين، وتوصلت الدراسة الي أن القيادة تمثل قمة الهرم التنظيمي في أي منظمة ومنها الجامعات، كما أنها تؤثر علي العاملين في تحقيق أهداف وفاعلية الجامعة، كما أن القائد الفعال هو الذي يحدث نمط قيادة له تأثيراً إيجابياً علي المناخ التنظيمي بوجه عام، وأن أنماط القيادة المتبعة من قبل قادة الجامعات لها أثر في فاعلية العاملين، حيث أن القيادة الديمقراطية تشبع جو من الثقة وتقلل من شعور الإحباط ومشاعر القلق لدي العاملين.

### 3. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة ومساهمة الدراسة الحالية:

اهتمت العديد من الدراسات السابقة بالقيادة الاستراتيجية نظراً لأهميتها في تحسين مستوي الأداء الاستراتيجي، ولما لها من أثر معنوي علي الالتزام التنظيمي، ودورها في عملية اختيار أفضل الموارد

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

البشرية وتدريبهم ورفع كفاءتهم، وتخطيط المسار المهني للقيادات المستقبلية وتقييم الأداء لهم، وعلاقتها بدرجة الثقة التنظيمية للعاملين، واسهامها في تعزيز وتحقيق الموائمة الاستراتيجية، وأهميتها في تحسين الأداء وتحقيق النصح المؤسسي، وأن ممارسات القيادة الاستراتيجية تدفع الي التميز، والحفاظ علي ثقافة تنظيمية فعالة والتجديد التنظيمي.

أما عن المناخ التنظيمي السام، فأشارت الأدبيات الي تأثيرها في القدرة علي التركيز وضعف الحكم بالمنظمات، و علاقتها السلبية علي الانتاجية الوظيفية، وارتباطها الايجابي بأبعاد التنافر العاطفي في المنظمة، وتأثيرها السلبي علي انتاجية العامل من خلال الشعور السلبي تجاه المنظمة، كما أنه يزيد من معدل التغيب عن العمل ونقص دوافع العمل لدي العاملين، كما أشارت الي التأثير السلبي للإشراف المسئ علي المناخ التنظيمي السام، و التأثير الايجابي للمرونة النفسية والتوازن العاطفي بالمنظمة.

اتفقت معظم الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية علي أنها تتكون من سبع أبعاد رئيسية تلقي القبول بين أغلب الباحثين تتمثل في ( تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ علي مصدرها وتنميتها، الاستخدام الذكي للقوة، تطوير رأس المال البشري، بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة، التأكد علي العمل في ضوء معايير من القيم لتحري الممارسات الأخلاقية، وضع ضوابط استراتيجية)، بينما تتكون أبعاد المناخ التنظيمي السام من أربع أبعاد رئيسية هي ( المضايقة في مكان العمل، التمر في مكان العمل، النبذ في مكان العمل، عدم تحضر مكان العمل).

**وبناء علي ما سبق يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب تتمثل في:**

1. رغم الاهتمام بموضوع القيادة الاستراتيجية إلا أن هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت دراسة موضوع القيادة الاستراتيجية وتأثيرها علي المناخ التنظيمي السام، الأمر الذي يكسب الدراسة الحالية أهمية خاصة.
2. أن الدراسات السابقة لم تتعرض لدراسة القيادة الاستراتيجية كأحد أنماط القيادة التي لها تأثير علي تحسين المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، مما يؤكد وجود اختلاف جوهري لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة.
3. تعددت الدراسات التي ركزت علي الناتج من وجود المناخ السام بالمنظمات، لكن الباحثة يركز علي سبب وجود أو سبل منع حدوث أو توافر ذلك المناخ السام.
4. أنه علي الرغم من تأكيد العديد من الدراسات علي أن القيادة تعد من العناصر الحاكمة في تحسين المناخ التنظيمي، الا أنه في حدود علم الباحثة لا توجد دراسات عربية تناولت دور القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل في الحد من المناخ التنظيمي السام كمتغير تابع، وذلك بالتطبيق علي الجامعات المصرية محل الدراسة، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمتابعة للاتجاهات الحديثة في مجال الدراسات التنظيمية والسلوكية.

وعليه، فإن الفجوة البحثية التي ستستند إليها الدراسة الحالية تتمثل في عدم سعي أي دراسة من الدراسات السابقة إلي فحص أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية علي المناخ التنظيمي السام، حيث تبين أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات السابقة وهو ما سوف تسعى الدراسة الحالية إلي تحقيقه.

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

### رابعاً مشكلة الدراسة:

شهدت أعداد الجامعات المصرية زيادة كبيرة في الأونة الأخيرة حيث بلغ أعداد الجامعات في مصر (28) جامعة حكومية و (25) جامعة خاصة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، 2019).

حيث تشكل الجامعات في مصر أهمية خاصة، فهي أحد الأصول الوطنية التي تسهم بدور فعال في نهضة الوطن وزيادة الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية له، ولكي تؤدي القيادة الجامعية دورها المحوري في نهضة الجامعة، فإن عليها أن تكون ذات رؤية إستراتيجية تنظر إلى توجة الجامعة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، وتعد القيادة الاستراتيجية المسؤل الأول عن تحديد التوجة الاستراتيجي للجامعة الرامية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (خليل، 2018).

وتقوم القيادة بدوراً حيوياً في حياة المنظمات. فالقيادة في الوقت الراهن هي العامل الحاسم في الإرتقاء بالمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية والإستمرارية لها فالقائد هو المسؤل عن تنسيق جهود مروسية وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهدافه المنظمة في جو من الرضا التام لدي العاملين0 ويلعب النط القيادي دوراً هاماً في نجاح أو فشل المنظمات لما للقائد من دور فعال علي التأثير علي سلوك العاملين خاصة إذا كان القائد علي المستوى الاستراتيجي (رشوان، 2019).

كما أن دراسة المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة والضرورية التي تتطلبها أي منظمة تسعى الي التطوير والتقدم وتحسين ظروف عملها ولعل الجامعة من أبرز هذة التنظيمات التي وجب دراسة مناخها التنظيمي حتي يتسني الوقوف علي نقاط الضعف والقوة من أجل تحسين البحث العلمي والخدمة التعليمية، ونجد أن أحد التحديات التي تواجه الجامعات هو التحديات الاستراتيجية والتنظيمية ويتعلق هذا التحدي بعدم وجود مرجع أساسي للتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات في ظل رؤية شمولية وذلك يتطلب جودة قيادة فعالة (هادف، 2018)

وفي ضوء إستعراض نتائج الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث التي توصلت لارتفاع معدل أبعاد المناخ التنظيمي السام و انخفاض مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية، والاطلاع علي الدراسات السابقة التي تناولت أثر أنماط القيادة علي المناخ التنظيمي فإن مشكلة الدراسة الحالية يمكن تجسيدها بصورة رئيسية في انخفاض مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية مما قد يعكس سلباً علي المناخ التنظيمي.

وبصورة أكثر تحديداً فإن هذة الدراسة تسعى من خلال التقصي والتحليل إلي تقديم اجابات واضحة علي عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها في تساؤل رئيسي هو : **ما هو دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام.** وبصررة أكثر تفصيلا يمكن صياغة عدد من التساؤلات لتعبر عن المشكلة محل الدراسة وذلك علي النحو التالي:

1. هل يتفاوت إدراك العاملين في الجامعات المصرية وفق نوع الملكية لممارسات القيادة الإستراتيجية؟
2. هل تتفاوت الجامعات المصرية وفق نوع الملكية من حيث الأبعاد المتوافرة في سياسة العمل الجامعي والدالة علي المناخ التنظيمي السام؟
3. هل توجد علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي السام لدي العاملين بالجامعات المصرية وبين ممارسات القيادة الإستراتيجية؟

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

### خامساً أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف علي مدى وجود تفاوت بين إدراك العاملين بالجامعات المصرية وفق نوع الملكية لممارسات القيادة الإستراتيجية.
2. دراسة مدى التفاوت بين الجامعات المصرية وفق نوع الملكية من حيث الأبعاد المتوافرة في سياسة العمل الجامعي والدالة علي المناخ التنظيمي السام.
3. تحديد العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي السام لدي العاملين بالجامعات المصرية وبين ممارسات القيادة الاستراتيجية.

### سادساً فرضيات الدراسة:

تم صياغة ثلاث فرضيات تساهم في الاجابة علي التساؤلات وتساعد في تحقيق الأهداف وهي :

1. لا يوجد إختلاف معنوي بين الجامعات المصرية وفق نوع الملكية من حيث إدراك العاملين لممارسات القيادة الإستراتيجية.
2. لا يوجد إختلاف معنوي بين الجامعات المصرية وفق نوع الملكية من حيث الأبعاد المتوافرة في سياسات العمل الجامعي والدالة علي مناخ تنظيمي سام.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد المناخ التنظيمي السام لدي العاملين بالجامعات المصرية وبين ممارسات القيادة الإستراتيجية.

### سابعاً أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال الهدف العام الذي يسعى البحث لتحقيقه والذي يتمثل في دراسة مدى امكانية الحد من مستوي المناخ التنظيمي السام من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية وتحديد أي من ممارسات القيادة الاستراتيجية أكثر قدرة علي الحد من المناخ التنظيمي السام وذلك حتي تتمكن من تحسين مستوي الخدمة التعليمية، و بصورة تفصيلية نتناول أهمية البحث علي النحو التالي:

1. قلة عدد الدراسات الأكاديمية التي تناولت دراسة القيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي السام، ولذلك يعتبر هذا البحث بمثابة محاولة مكملة للمحاولات الأخرى.
2. المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة المباشرة والغير مباشرة بين القيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي السام، وتأثيرها علي تقديم الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية.
3. الساهمة في تقديم نموذج للقيادة الاستراتيجية يمكن تبنية لتحسين مناخ تقديم الخدمات التعليمية في الجامعات المصرية والحد من المناخ التنظيمي السام.

إن نتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين في الجامعات محل الدراسة في وضع السياسات الإدارية التي تكفل تحسين مستوي المناخ التنظيمي وتقديم الخدمة التعليمية، وذلك من منطلق أن القيادة الاستراتيجية تمثل أحد الأساليب الحديثة لتحقيق أهداف الجامعات وتطويرها.

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

ثامناً تصميم الدراسة:

### 1. بيانات البحث:

- اعتمد الباحث علي كل من البيانات الأولية والبيانات الثانوية وذلك هلي النحو التالي :
- ❖ **البيانات الثانوية :** اعتمد الباحث علي العديد من المصادر للحصول علي بعض البيانات الثانوية المتعلقة بكل من القيادة الاستراتيجية ، والمناخ التنظيمي السام والتي من أهمها:
1. بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات القيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي السام(0
  2. التأصيل العلمي لمفهوم وأبعاد القيادة الاستراتيجية.
  3. تعريف المناخ التنظيمي السام، وأبعاده، والنتائج المترتبة عليه.
  4. أعداد العاملين في الجامعات المصرية باختلاف فئاتهم و تخصصهم.
  5. مؤشرات انخفاض جودة التعليم في الجامعات المصرية وفق ما ورد في التصنيف العالمي للجامعات.

**البيانات الأولية :** تم الاعتماد علي كل من المقابلات الشخصية في مرحلة الدراسة الاستطلاعية ، اضافة للاعتماد علي الاستبانة في تجميع البيانات الأولية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والمتعاملين مع الجامعات عم ممارسات القيادة الاستراتيجية السائدة في الجامعات ، ومستوي المناخ التنظيمي وفق الأبعاد التي تم الاعتماد عليها بالجامعات العاملة في مصر باختلاف نوع ملكيتها .

### 2. متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين ، المتغير المستقل وهو القيادة الاستراتيجية، والمتغير التابع وهو المناخ التنظيمي السام.

### القيادة الاستراتيجية :

يتناول هذا البحث القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل ، حيث يضم سبع متغيرات فرعية هما (تحديد اتجاه الاستراتيجي ، استكشاف الكفاءات الاساسية والحفاظ علي مصدرها وتنميتها ، الاستخدام الذكي للقوة ، تطوير رأس المال البشري ، بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة ، التأكد علي العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الأخلاقية ، وضع ضوابط استراتيجية ) واعتمد الباحث علي المقياس الذي استخدمه (عيد ، 2014)، والذي يتضمن سبع أبعاد للقيادة الاستراتيجية حيث تبلغ عدد الفقرات الاجمالية للأبعاد(20).

### المناخ التنظيمي السام :

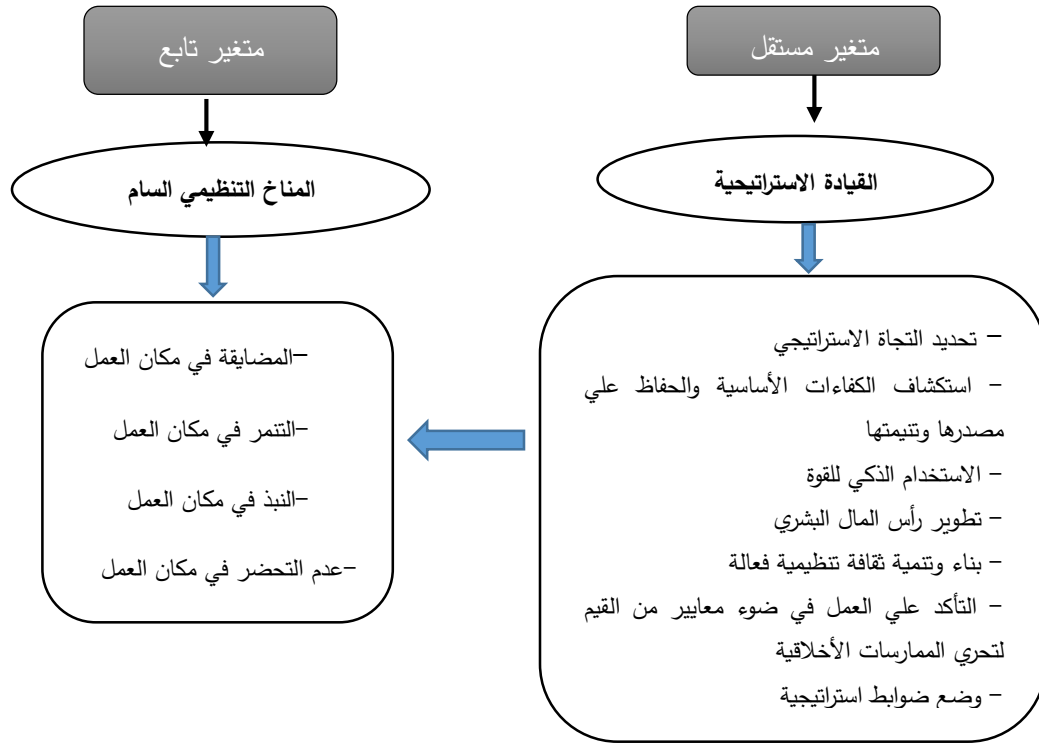
لقد تناولت هذه الدراسة دراسة المناخ التنظيمي السام كمتغير تابع ، و يتكون من أربع متغيرات فرعية هي ( المضايقة في مكان العمل، التمر في مكان العمل، النبذ في مكان العمل، عدم التحضر في مكان العمل) واعتمدت الباحثة علي المقياس الذي استخدمه كل من ( Rasool, et al, 2019) ، والذي يتضمن أربع أبعاد للمناخ التنظيمي السام، حيث تبلغ الفقرات الاجمالية للأبعاد (36) فقرة.

### دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

#### 3. نموذج الدراسة:

وفيما يلي يتم تناول النموذج الوصفي للبحث من خلال الشكل رقم (1) :

شكل رقم (1)  
تصور مبدي للعلاقة بين متغيرات البحث



#### 4. أداة جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الإستقصاء، والتي اعتمدت عليها الباحثة في الحصول علي البيانات الأولية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وقم تم تصميم قائمة الإستقصاء من ثلاثة أسئلة بيانها كما يلي:

السؤال الأول: ويتضمن (20) عبارة تعكس مدي تطبيق القيادة الإستراتيجية من خلال تطبيق ممارساتها السبعة وتتمثل في:

1. تحديد الاتجاه الإستراتيجي وتمثل في العبارات من(1-3)
2. استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ علي مصدرها وتنميتها وتمثل في العبارات من(4-5)
3. الاستخدام الذكي للقوة وتمثل في العبارات من(6-8)
4. تطوير رأس المال البشري وتمثل في العبارات من(9-11)
5. بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة وتمثل في العبارات من(12-14)

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

6. التأكد علي العمل في ضوء معايير من القيم لتحري الممارسات الأخلاقية وتمثل في العبارات من(15-17)
7. وضع ضوابط استراتيجية وتمثل في العبارات من(18-20)
- السؤال الثاني:** يتضمن (36) عبارة تعكس مدى انتشار سلوكيات المناخ التنظيمي السام من خلال تطبيق محدداتها الأربعة وتتمثل في:
1. المضايقة في مكان العمل وتمثل في العبارات (1-10)
  2. التنمر في مكان العمل وتمثل في العبارات (11-18)
  3. النبذ في مكان العمل وتمثل في العبارات (19-27)
  4. عدم التحضر في مكان العمل وتمثل في العبارات (28-36)
- السؤال الثالث:** ويتضمن تحديد نوع ملكية الجامعة وتتمثل في:
1. جامعة حكومية
  2. جامعة خاصة
  3. جامعة أجنبية
- وتم الإعتماد علي مقياس ليكرات الخماسي لقياس الردود كالتالي موافق تماماً (1)، موافق(2)، محايد(3)، غير موافق(4)، غير موافق تماماً(5).

### 5. صدق وثبات المقياس:

تم الإعتماد علي معامل أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ، لتحليل الإعتمادية حيث يعد أكثر الأساليب دلالة في تقييم درجة تناسق محتويات وعبارات المقياس المراد إختبارة ، وفي التعرف علي مدى تمثّل محتوى وعبارات المقياس للأساسيات المطلوب قياسها، كما يتم الإعتماد عليّة للتأكد من تناسق متغيرات الدراسة مع بعضها البعض، وذلك بإستخدام اختبار ألفا كرونباخ. وتم عمل الإختبار علي مقياس القيادة الإستراتيجية ومقياس المناخ السام ككل، ثم علي محتويات كل بعد علي حدي، تمثّل ذلك في الجدول رقم(1)

### جدول رقم(1)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوي الثبات لأداة جمع البيانات جدول رقم (1)

معامل ألفا	عدد العبارات	المتغير
0.802	56	كافة الأبعاد التي تم الإعتماد عليها(القيادة الإستراتيجية ، المناخ التنظيمي السام)
0.787	20	ممارسات القيادة الإستراتيجية
0.828	3	1. تحديد الإتجاه الاستراتيجي
0.836	2	2. استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ علي مصدرها وتنميتها
0.805	3	3. الاستخدام الذكي للقوة



## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

0.892	3	4. تطوير رأس المال البشري
0.898	3	5. بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة
0.836	3	6. التأكد علي العمل في ضوء معايير لتحري الممارسات الأخلاقية
0.868	3	7. وضع ضوابط إستراتيجية
0.846	36	أبعاد المناخ التنظيمي السام
0.973	10	1. المضايقة في مكان العمل
0.911	8	2. التنمر في مكان العمل
0.926	9	3. النبذ في مكان العمل
0.923	9	4. عدم تحضر مكان العمل

وتضح من نتائج الجدول (1) أن قيمة معامل ألفا تقع بين (0.787) و (0.973) وهذه نتيجة مقبولة، كما أظهرت أن نتائج التحليل أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس القيادة الإستراتيجية كان مرتفع حيث كان (0.787) ومعامل ألف كرونباخ لمقياس المناخ التنظيمي السام كان مرتفع أيضاً حيث كان (0.973)، وذلك بدرجة ثقة 95% ، وتعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يشير إلي توافر الثبات (الإعتمادية) بالمتغيرات التي إعتمدت عليها الدراسة وهذه النتائج تزيد الثقة في متغيرات الدراسة، وتشير إلي صلاحيتها

### 2/4- تقييم الصدق (الصلاحية) للمقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة:

تم تقييم الصدق (الصلاحية) للمقاييس المستخدمة في الدراسة، حيث يتم قياس المصطلحات الأساسية التي يراد قياسها، وذلك بهدف زيادة التأكد من درجة الصدق للمقاييس التي تم إستخدامها في الدراسة، وذلك عن طريق الآتي:

#### ❖ الصدق الظاهري

يعتمد الصدق الظاهري علي إظهار ما يبدو للباحثة من قدرة المقياس علي قياس المتغيرات المراد قياسها، وكان ذلك من خلال إخضاع قائمة الإستبيان للتحكيم من قبل المشرف، لمراجعتها والتعليق عليها، ثم الأخذ بالتعديلات المقترحة من قبل المشرف، مع الإشارة إلي أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تم الحصول عليها من قبل الدراسات السابقة، مع إجراء بعض التعديلات بما يلائم قطاع التطبيق ومجتمع الدراسة.

#### ❖ الصدق التضافري

إن المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالصدق التضافري وذلك يظهر في الآتي:

1. مقياس KMO والذي كانت قيمته 0.930 لمقياس القيادة الإستراتيجية، و 0.932 لمقياس المناخ التنظيمي السام، ويشير ارتفاع مقياس KMO إلي كفاية حجم العينة. كما كانت درجة المعنوية لإختبار Bartlett's تساوي 0.000 لكل من مقياس القيادة الإستراتيجية والمناخ التنظيمي السام، مما يدل أن الإختبار صالح.
2. تشبعت عبارات المقاييس المستخدمة كانت قوية علي كل عامل من العوامل.
3. نسبة التباين المفسر بإستخدام العوامل المستخلصة تتمحور قريباً من الحد الأدنى المقبول.

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

### جدول رقم(2)

#### اختبار KMO و Bartlett's للمقاييس الدراسة

المقاييس المستخدمة		
الاختبار	القيادة الإستراتيجية	المناخ التنظيمي السام
KMO	0.930	0.932
Bartlett's	0.000	0.000

#### ❖ صلاحية وصدق بنية المقياس

ويشير إلى تلخيص المتغيرات المستخدمة في الدراسة في عدد أقل أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات، ويعتبر التحليل العاملي الاستكشافي فعال في اختبار صلاحية المقاييس، والذي يساهم في الوصول إلى مجموعة عوامل أساسية والتي يحتوي كل منهم على عدد من المتغيرات التي يحتويها المقياس المستخدم و تتسم بمعاملات ارتباط عالية بالعوامل الناتجة من التحليل العاملي، مع إقصاء المتغيرات التي تتسم بمعاملات ارتباط ضعيفة.

#### 3/4- نتائج التحلي العاملي لمقياس القيادة الإستراتيجية

يتم تناول نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة الإستراتيجية الذي يحتوي على 20 عبارة من خلال الجدول رقم (3)

### جدول رقم(3)

#### نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة الإستراتيجية

العوامل							العبارات
7	6	5	4	3	2	1	
			0.797				1. أري أن الخطة الاستراتيجية للوزارة كمرشد للعمل تعني عن الخطة الاستراتيجية للجامعة .
			0.728				2. يجب أن يتم الانشغال بتقديم الخدمة للطلاب في الوقت الراهن بدرجة أكبر مما يجب أن يكون عليه مستوي الخدمة مستقبلاً.
			0.510				3. أري أن نجاح الأداء الاستراتيجي يتطلب شرح الرؤية الاستراتيجية بصورة تثير الحماس.
	0.713						4. أري أن إدارة الجامعة تحرص على تنمية قدرات مقدمي الخدمة التعليمية باعتبارهم أداة تدعم امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

العوامل							العبارات
7	6	5	4	3	2	1	
	0.775						5. ألاحظ أن إدارة الجامعة تهتم بالقدرات المالية باعتبارها مصدر رئيسي لامتلاك مزايا تنافسية.
		0.459					6. تحرص الإدارة علي الاتفاق علي القرارات بدلا عن فرضها.
		0.767					7. الإدارة لا تفضل الافصاح العلني لتفاصيل تنفيذ الخطط .
		0.607					8. يفضل تقديم الأفكار بصورة تدريجية وعدم الدفع بها مرة واحدة.
						0.807	9. تميل الإدارة إلي حشد كافة الجهود والموارد نحو تنمية الموارد البشرية باعتبارها مصدر التميز.
						0.782	10. تري الإدارة أن استدامة تحسين جودة الخدمة التعليمية يتطلب مورد بشري متميز.
						0.768	11. أري أن الإدارة المتميزة هي القادرة علي تنفيذ الاستراتيجية في مختلف جوانبها.
0.516							12. يسير العمل وفق ثقافة تنظيمية داعمة لجودة التنفيذ.
0.680							13. يتم استخدام ثقافة تشجيع روح المبادرة بغرض تحسين جودة الخدمة.
0.62							14. تحقيق التميز في الأداء الاستراتيجي يتطلب بناء ثقافة مؤسسية داعمة.
					0.680		15. الثقافة السائدة بالجامعة تشجع علي الحفاظ علي جودة الخدمة التعليمية كحد أدني.
					0.60		16. تنسم الإدارة بقوة واستمرار الالتزام تجاه رؤيتها.
					0.653		17. تعتبر أخلاقيات العمل بالجامعة هي المصدر الذي يوجه ممارسات العاملين نحو الأداء المتميز.
				0.691			18. تتأثر جودة تنفيذ الإستراتيجية بالجامعة بجودة مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية.

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

العوامل							العبارات
7	6	5	4	3	2	1	
				0.741			19. يتم الاعتماد الفعلي علي سياسة تمكين العاملين بالجامعة باعتبارها من أهم ضمانات جودة اتخاذ القرارات.
				0.525			20. تعتبر الضوابط الإستراتيجية إجراءات تضمن تحقيق النتائج المناسبة.
1.07	2.52	3.60	5.83	7.06	9.67	11.69	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير
7.08	8.25	8.69	10.39	11.26	12.82	25.73	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل مستخرج
84.21	77.13	68.88	60.19	49.80	38.54	25.73	نسبة التباين التراكمي

يتضح من نتائج الجدول السابق تمثل العوامل الأساسية المستخرجة من متغيرات القيادة الإستراتيجية في سبع عوامل تضم 20 متغيراً، وفي ضوء ذلك كانت العوامل التي تم إستخلاصها هي:

### العامل الأول: تحديد التوجه الإستراتيجي:

يضم العبارات (9، 10، 11) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير 11.69 لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل 25.73 من التباين الكلي للعبارات

### العامل الثاني: استكشاف الكفاءات الأساسية :

يضم العبارات (15، 16، 17) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير 9.67 لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل 12.82 من التباين الكلي للعبارات

### العامل الثالث: الإستخدام الذكي للقوة :

يضم العبارات (18، 19، 20) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير 7.06 لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل 11.26 من التباين الكلي للعبارات

### العامل الرابع: تطوير رأس المال البشري:

يضم العبارات (1، 2، 3) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير 5.83 لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل 10.39 من التباين الكلي للعبارات

### العامل الخامس: بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة:

يضم العبارات (6، 7، 8) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير 3.60 لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل 8.69 من التباين الكلي للعبارات

### العامل السادس: تحري الممارسات الأخلاقية:

يضم العبارات (5، 4) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير 2.52 لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل 8.25 من التباين الكلي للعبارات

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

العامل السابع: وضع الضوابط الإستراتيجية:

يضم العبارات (12، 13، 14) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير 1.07 لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل 7.08 من التباين الكلي للعبارات

4/4- نتائج التحليل العاملي لمقياس المناخ التنظيمي السام:

يتم تناول نتائج التحليل العاملي لمقياس المناخ التنظيمي السام الذي يحتوي علي 36 عبارة من خلال الجدول رقم (4)

### جدول رقم(4)

#### نتائج التحليل العاملي لمقياس المناخ التنظيمي السام

م	العوامل				
	4	3	2	1	
1				0.812	أحياناً يقوم المدير بالاعتماد علي مصاعب الحياة للضغط علي أحد الزملاء لأداء أعمال غير مهنية.
2				0.825	ألاحظ أن بعض الزملاء لا يراعون المعايير الأخلاقية في الحوار.
3				0.735	أحياناً ما يتم تعرض أحد الزملاء للاتهام الكاذب بسبب رفضة مخالفة المعايير الأخلاقية.
4				0.803	في بعض الأحيان يستغل المديرين سلطتهم في تهديد أحد المرؤوسين لمخالف القوانين.
5				0.808	تسود حالة تجاهل مخالفة أحد الزملاء للقوانين من قبل المديرين.
6				0.827	يعاني أحد الزملاء من التدخل في الشؤون الشخصية أثناء العمل دون مبرر.
7				0.799	أحياناً يتم تبادل النظرات غير المهنية بين الزملاء أثناء العمل.
8				0.794	يتعمد بعض المديرين تجاهل وجود أحد المرؤوسين.
9				0.823	يكثر التحدث في موضوعات لا علاقة لها بالعمل.
10				0.719	تنتشر في بيئة العمل الألفاظ غير المهنية.
11	0.515				في كثير من الأحيان يتم تكليف بعض الزملاء بأعباء عمل زائدة.
12	0.729				عادة ما يتم إخفاء المعلومات الضرورية لأداء عمل محدد.
13	0.705				في بعض الأحيان يتم تجاهل الانجازات والتركيز علي الأخطاء.
14	0.614				أحياناً تسود حالة من الغضب لدي بعض الزملاء دون مبرر.

دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

م	العوامل				
	4	3	2	1	
15	0.703				أحياناً يشعر بعض العاملين بعدم الرغبة في العمل نتيجة الشعور بالتهديد.
16	0.731				عادة ما يقوم المدير المباشر بالنقد الدائم لانجازات المرؤوسين.
17	0.767				من الممكن أن يتعرض أحد زملاء العمل للنقد دون سبب مقنع.
18	0.776				يشعر بعض الزملاء بعدم تقدير كفاءتهم المهنية في العمل.
19			0.725		تسود حالة التجاهل في التفاعل مع بعض الزملاء في العمل.
20			0.748		يتعمد الزملاء عدم التواجد في المكان عند حضور شخص ما.
21			0.837		أحياناً لا يتم الترحيب بأحد الزملاء.
22			0.861		عادة ما يتم تجاهل الجلوس مع بعض الزملاء في العمل.
23			0.849		قد يضطر زميل إلي تنفيذ مهام العمل بمفرده لعدم رغبة الآخرين مشاركة.
24			0.827		في بعض الأحيان يرفض فريق العمل إشراك زميل لهم في المهمة
25			0.831		قد يتعرض أحد الزملاء لتجنب الآخرين التحدث إليه.
26			0.785		تسود حالة الإقصاء لبعض الزملاء من جانب الآخرين في العمل.
27			0.803		أحياناً ما يتم تجاهل احتياجات زميل أثناء الراحة.
28		0.857			يعاني بعض الأفراد من التدخل الشخصي في شؤونهم.
29		0.687			في بعض الأحيان يتحدث الزملاء فيما بينهم بطريقة غير مقبولة للآخرين.
30		0.882			يتعرض بعض الزملاء الي السخرية أثناء العمل.
31		0.851			قد يتم تجاهل رأي أحد الأفراد رغم أهمية استشارته في اتخاذ قرار محدد.
32		0.873			يسود عدم الاهتمام بأراء بعض الزملاء ومقترحاتهم.
33		0.877			يتعرض أحد الزملاء لتجنب زملاء العمل له أثناء الحديث الجماعي.
34		0.798			في بعض الأحيان يتم الرد علي استفسارات بعض الزملاء بشكل غير كافي.
35		0.701			أحياناً يستخدم الزملاء أدوات زملائهم بدون اذن مسبق.
36		0.884			قد يتعرض أحد الزملاء لذكر أخطائه باستمرار.

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

العوامل				م
4	3	2	1	
1.09	2.58	4.73	19.69	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير
2.81	21.87	26.32	26.76	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل مستخرج
77.76	74.95	53.08	26.76	نسبة التباين التراكمي

يتضح من نتائج الجدول السابق تمثل العوامل الأساسية المستخرجة من متغيرات المناخ التنظيمي السام في أربع عوامل تضم 36 متغيراً، وفي ضوء ذلك كانت العوامل التي تم إستخلاصها هي:

### العامل الأول: المضايقة في مكان العمل:

يضم العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير 19.69 لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل 26.76 من التباين الكلي للعبارات

### العامل الثاني: التنمر في مكان العمل:

يضم العبارات (، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير 4.73 لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل 26.32 من التباين الكلي للعبارات

### العامل الثالث: النبذ في مكان العمل :

يضم العبارات (28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير 2.58 لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل 21.87 من التباين الكلي للعبارات

### العامل الرابع: عدم التحضر مكان العمل:

يضم العبارات (11، 12، 13، 14، 15، 16، 18) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير 1.09 لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل 2.81 من التباين الكلي للعبارات

### 6.مجتمع الدراسة:

تم إجراء البحث علي الجامعات العاملة في مصر ونظراً لكبير حجم المجتمع فقد تم الاختيار العشوائي لثلاث جامعات تخضع كل واحدة منهم لنمط ملكيه مختلف ( جامعة حكومية ، جامعة خاصة ، جامعة أجنبية) ، وقد تم الاختيار العمدي لجامعة مدينة السادات تمثيل للجامعة الحكومية والاختيار العشوائي لجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا تمثيلاً للجامعة الخاصة وجامعة الأهرام الكندية تمثيلاً للجامعة الأجنبية، وبلغ حجم المجتمع 380577 مفردة منهم 122577 أعضاء هيئة تدريس والهيئة والمعاونة بنسبة 32% و 258000 من الموظفين بنسبة 68% (شئون العاملين بكل جامعة)

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

### 7. حجم العينة:

إقتصرت الباحثة في دراسة الجامعات المصرية علي جامعة حكومية وجامعة خاصة وجامعة أجنبية وهي ( جامعة مدينة السادات، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الأهرام الكندية)، ويشير الجدول التالي إلي أعداد العاملين بالجامعات التي تركز عليها الباحثة الدراسة:

جدول رقم (5)  
بيان بأعداد العاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة

م	الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس	عدد الهيئة المعاونة	عدد الموظفين	الإجمالي	النسبة
1	جامعة مدينة السادات(جامعة حكومية)	439	277	1719	2435	40%
2	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا(جامعة خاصة)	429	610	1730	2769	45%
3	جامعة الأهرام الكندية(جامعة أجنبية)	121	306	519	946	15%
	الإجمالي	-	-	-	6150	100%

ووفقاً للمعادلة الإحصائية المحددة لحجم العينة

$$ت^2 \times ن \times ف (1 - ف)$$

$$= \frac{ع}{\Delta^2 ن + ت^2 ف (1 - ف)}$$

حيث أن:

ع = حجم العينة

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة 95 % ، وهي = 1.96

ف = نسبة النجاح في التوزيع ، وحيث أن التوزيع طبيعي فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = 50%

Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = 5 %

ن = حجم المجتمع .

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة :

$$384 \text{ موظف} = \frac{(0.50 - 1)0,50 \times 380577 \times 2(1.96)}{(0.50 - 1)0.50 \times 2(1.96) + 380577 \times 2(0.05)} =$$

وتوزيع عدد مفردات العينة علي طبقات مجتمع الدراسة مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة الي الاجمالي، ويتبين ذلك كما يلي :



## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

### جدول رقم (6)

توزيع مفردات الدراسة علي الجامعات المصرية باختلاف طبيعتها

م	الجامعة	النسبة	حجم العينة
1	جامعة مدينة السادات (جامعة حكومية)	40%	153
2	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا (جامعة خاصة)	45%	173
3	جامعة الأهرام الكندية (جامعة أجنبية)	15%	58
	<b>الإجمالي</b>	<b>100%</b>	<b>384</b>

### 8. أساليب تحليل البيانات:

استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في حساب معامل كرونباخ ألفا ، وحساب الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة ، كما استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط للتعرف علي تأثير القيادة الاستراتيجية علي المناخ التنظيمي السام ، وتحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية علي المناخ التنظيمي السام ، ويصاحبها الاختبارات الاحصائية في إختبار ت (t-test) المصاحب لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد ويتم استخدامه بغرض اختبار الفرض الثالث، و ف (f-test) المصاحب لأسلوب تحليل تباين أحادي الاتجاه، ويتم استخدامه بغرض اختبار الفرضين الأول والثاني واللذان يتعلقان بالكشف عن مدي وجود اختلافات معنوية بين إدراكات العاملين بالجامعات المصرية باختلاف فئاتهم الوظيفية(عضو هيئة تدريس، هيئة معاونة، موظفين) وذلك نحو واقع كل من أبعاد القيادة الاستراتيجية مأخوذة بشكل اجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ علي مصدرها وتميئتها، الاستخدام الذكي للقوة، تطوير رأس المال البشري، بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة، التأكد علي العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الأخلاقية، وضع ضوابط استراتيجية) علي حده، وواقع المناخ التنظيمي السام مأخوذة بشكل اجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها ( المضايقة في مكان العمل، التتمر في مكان العمل، النبذ في مكان العمل، عدم التحضر في مكان العمل) علي حده.

### 9. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في العناصر الرئيسية الآتية:

- ❖ **بالنسبة للحدود الخاصة بمجتمع الدراسة:** سوف تقتصر الدراسة علي قيادات العمل الجامعي بمختلف فئاتهم و أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفين بالجامعات المصرية.
- ❖ **بالنسبة للحدود الخاصة بموضوع الدراسة:** سوف تقتصر الدراسة علي تناول ممارسات القيادة الاستراتيجية والتي تتمثل في ( تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ علي مصدرها وتميئتها، الاستخدام الذكي للقوة، تطوير رأس المال البشري، بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة، التأكد علي العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الأخلاقية، وضع ضوابط استراتيجية). و المناخ التنظيمي السام ويتمثل في (المضايقة في مكان العمل، التتمر في مكان العمل، النبذ في مكان العمل، عدم تحضر مكان العمل).
- ❖ **بالنسبة للحدود المكانية:** سوف تقتصر الدراسة الميدانية علي الجامعات العاملة في مصر علي اختلاف نوع الملكية، وتم اختيار جامعة مدينة السادات عينه عمدية (نظرا الدور الهام في نشر العلم والمعرفة في محافظات الجمهورية بصفة عامة، وفي محافظات المنوفية والبحيرة والإسكندرية بصفة خاصة، و باعتبارها مكان دراسة الباحث بما يساهم في التعايش مع مجتمع البحث، ويسهل في عملية تجميع المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد التاسع العدد الأول يونيه 2021 - 449 -

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

البيانات وتحقيق الوفرة في الوقت والتكلفة)، وتم اختيار الجامعات الأخرى عشوائياً (حيث قام الباحث باستخدام طريقة القصاصات عن طريق تجهيز القصاصات بعدد مجتمع البحث وكتابه مفردات العينة بداخلها وطى كل منها بشكل متماثل ووضعها في اناء وتم خلطها جيداً ثم اختيار قصاصة دون تعمد حيث أنه لا يوجد علامة مميزة للقصاصات واعتبار الاسم صاحب هذه القصاصات عينة البحث) لتخضع كل واحدة منهم لنمط ملكية مختلف (جامعة خاصة، جامعة أجنبية)، وقد وقع الاختيار العشوائي على جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا وجامعة الأهرام الكندية.

### تاسعاً إختبارات الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

#### 1/9. الإختلاف بين الجامعات المصرية بإختلاف نوع الملكية من حيث إدراك العاملين في الجامعات محل الدراسة لممارسات القيادة الإستراتيجية

لدراسة مدى الإختلاف بين الجامعات المصرية وفق نوع الملكية نحو إدراك العاملين لممارسات القيادة الإستراتيجية، والذي يهدف الإجابة على التساؤل الذي ينص على هل يتفاوت إدراك العاملين في الجامعات المصرية وفق نوع الملكية لممارسات القيادة الإستراتيجية؟ والذي يستند في التحليل الإحصائي إلى الفرض الذي ينص على لا يوجد إختلاف معنوي بين الجامعات المصرية وفق نوع الملكية من حيث إدراك العاملين لممارسات القيادة الإستراتيجية.

قامت الباحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة في (الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، تحليل التباين، اختبار توكي، اختبارات، اختبار ف) لدراسة الإختلاف بين الجامعات المصرية محل الدراسة عي إختلاف نوع ملكيتها نحو إدراك العاملين لممارسات القيادة الإستراتيجية، وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج الموضحة في الجدول التالي، جدول (7)

#### جدول (7)

#### نتائج تحليل التباين لتحديد مدى معنوية الإختلاف بين الجامعات المصرية فيما يتعلق بممارسات القيادة الإستراتيجية

م	العبارة	نوع الملكية	الوصف الإحصائي		قيمة f	مستوي المعنوية
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
1	تحديد الاتجاه الإستراتيجي	جامعة حكومية	1.27	3.65	16.278	.000
		جامعة خاصة	1.06	3.58		
		جامعة أجنبية	0.74	4.44		
		الإجمالي	1.148	3.808		
2	استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها	جامعة حكومية	1.39	3.91	6.610	.002
		جامعة خاصة	1.13	4.01		
		جامعة أجنبية	0.85	4.51		
		الإجمالي	1.218	4.080		
3	الإستخدام الذكي للقوة	جامعة حكومية	1.11	3.61	23.882	.000
		جامعة خاصة	1.11	3.38		
		جامعة أجنبية	0.64	4.41		
		الإجمالي	1.091	3.719		

دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

م	العبارة	نوع الملكية	الوصف الإحصائي		قيمة f	مستوي المعنوية
4	تطوير رأس المال البشري	جامعة حكومية	3.96	1.28	11.556	.000
		جامعة خاصة	3.68	1.22		
		جامعة أجنبية	4.51	0.74		
		الاجمالي	3.992	1.197		
5	بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة	جامعة حكومية	3.52	1.38	12.317	.000
		جامعة خاصة	3.49	1.08		
		جامعة أجنبية	4.30	1.02		
		الاجمالي	3.690	1.251		
6	التأكد علي العمل في ضوء معايير من القيم لتحري الممارسات الأخلاقية	جامعة حكومية	3.33	1.30	18.367	.000
		جامعة خاصة	3.37	1.12		
		جامعة أجنبية	4.27	0.87		
		الاجمالي	3.558	1.217		
7	وضع ضوابط إستراتيجية	جامعة حكومية	3.50	1.25	21.363	.000
		جامعة خاصة	3.44	1.05		
		جامعة أجنبية	4.40	0.73		
		الاجمالي	3.688	1.151		
الإجمالي		جامعة حكومية	3.64	1.12	20.229	20.229
		جامعة خاصة	3.56	0.87		
		جامعة أجنبية	4.41	0.69		
		الاجمالي	3.791	1.014		

مستوي دلالة أقل من 0.05 طبقاً لاختبار ت T-Test، ف F-Test

ويتضح من نتائج الجدول السابق الآتي:

- ❖ بلغ متوسط إدراك ممارسات القيادة الإستراتيجية بالجامعات المصرية محل الدراسة إجمالاً (3.791) في حين بلغ لكل من الجامعة الحكومية والجامعة الخاصة والجامعة الأجنبية علي الترتيب (3.64) (3.56) (4.41)، وهذا يشير إلي إرتفاع مستوي إدراك العاملين لممارسات القيادة الإستراتيجية بالجامعة الأجنبية عن غيرها ويلها الجامعة الخاصة والجامعة الحكومية.
- ❖ وجود إختلاف حول أبعاد القيادة الإستراتيجية ذو دلالة معنوية عند مستوي معنوية أقل من 0.05 ومن أجل التحقق من معنوية الفروق والإختلافات حول أبعاد القيادة الإستراتيجية بصفة إجمالية فقامت الباحثة بإستخدام اختبار توكي والتي توصلنا من خلال الجدول رقم (8)

دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

جدول رقم (8)

نتائج إختبار توكي لتحديد معنوية الفروق بين الجامعات المصرية في ضوء إختلاف نوع الملكية (p.value)

المتغير	(I) univ	(J) univ	فرق المتوسط	مستوي المعنوية.
تحديد الاتجاه الإستراتيجي	جامعة حكومية	جامعة خاصة	.07367	.859
		جامعة أجنبية*	-.78966*	.000
	جامعة خاصة	جامعة حكومية	-.07367	.859
		جامعة أجنبية*	-.86332*	.000
	جامعة أجنبية	جامعة حكومية	.78966*	.000
		جامعة خاصة	.86332*	.000
استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ علي مصدرها وتنميتها	جامعة حكومية	جامعة خاصة	-.10375	.777
		جامعة أجنبية*	-.60774*	.001
	جامعة خاصة	جامعة حكومية	.10375	.777
		جامعة أجنبية*	-.50399*	.015
	جامعة أجنبية	جامعة حكومية	.60774*	.001
		جامعة خاصة	.50399*	.015
الإستخدام الذكي للقوة	جامعة حكومية	جامعة خاصة	.23649	.167
		جامعة أجنبية*	-.79517*	.000
	جامعة خاصة	جامعة حكومية	-.23649	.167
		جامعة أجنبية*	-1.03166*	.000
	جامعة أجنبية	جامعة حكومية	.79517*	.000
		جامعة خاصة	1.03166*	.000
تطوير رأس المال البشري	جامعة حكومية	جامعة خاصة	.27959	.144
		جامعة أجنبية*	-.55554*	.003
	جامعة خاصة	جامعة حكومية	-.27959	.144
		جامعة أجنبية*	-.83513*	.000
	جامعة أجنبية	جامعة حكومية	.55554*	.003
		جامعة خاصة	.83513*	.000
بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة	جامعة حكومية	جامعة خاصة	.02790	.982
		جامعة أجنبية*	-.77774*	.000
	جامعة خاصة	جامعة حكومية	-.02790	.982
		جامعة أجنبية*	-.80564*	.000
	جامعة أجنبية	جامعة حكومية	.77774*	.000
		جامعة خاصة	.80564*	.000
التأكد علي العمل في ضوء معايير من	جامعة حكومية	جامعة خاصة	-.03918	.962

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

مستوي المعنوية.	فرق المتوسط	(J) univ	(I) univ	المتغير
.000	-.93840*	جامعة أجنبية		القيم لتحري الممارسات الأخلاقية
.962	.03918	جامعة حكومية	جامعة خاصة	
.000	-.89922*	جامعة أجنبية		
.000	.93840*	جامعة حكومية	جامعة أجنبية	
.000	.89922*	جامعة خاصة		
.903	.05961	جامعة خاصة	جامعة حكومية	وضع ضوابط استراتيجية
.000	-.90614*	جامعة أجنبية		
.903	-.05961	جامعة حكومية	جامعة خاصة	
.000	-.96575*	جامعة أجنبية		
.000	.90614*	جامعة حكومية	جامعة أجنبية	
.000	.96575*	جامعة خاصة		الاجمالي
.811	.07559	جامعة خاصة	جامعة حكومية	
.000	-.76706*	جامعة أجنبية		
.811	-.07559	جامعة حكومية	جامعة خاصة	
.000	-.84265*	جامعة أجنبية		
.000	.76706*	جامعة حكومية	جامعة أجنبية	
.000	.84265*	جامعة خاصة		

مستوي الدلالة أقل من 0.05 طبقاً لاختبار T-Test، ف F-Test

وفي ضوء بيانات الجدول السابق يتضح الآتي:

1. بشكل إجمالي تبين من تحليل التباين وجود فروق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية وبين الجامعة الخاصة والجامعة الأجنبية، وأن الاختلاف في الوسط الحسابي يميل للجامعة الأجنبية، ووفقاً لإختبار توكي يظهر أن الفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الأجنبية معنوي عند مستوى معنوية أقل من 0.05، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الأجنبية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة معنوي عند مستوى معنوية أقل من 0.05.
2. بالنسبة لتحديد الإتجاه الاستراتيجي تبين من تحليل التباين وجود فروق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية وبين الجامعة الخاصة والجامعة الأجنبية، وأن الاختلاف في الوسط الحسابي يميل إلي الجامعة الأجنبية في المقدمة يليها الجامعة الحكومية ثم الجامعة الخاصة، ووفقاً لإختبار توكي يظهر أن الفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الأجنبية معنوي عند مستوى معنوية أقل من 0.05، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الأجنبية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة معنوية عند أقل من 0.05.
3. بالنسبة لاستكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ علي مصدرها وتنميتها تبين من تحليل التباين وجود فروق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية وبين الجامعة الخاصة والجامعة الأجنبية وأن الاختلاف

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

في الوسط الحسابي يميل إلى الجامعة الأجنبية في المقدمة يليها الجامعة الخاصة ثم الجامعة الحكومية، ووفقا لإختبار توكي يظهر أن الفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الأجنبية معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الأجنبية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05.

4. **بالنسبة للإستخدام الذكي للقوة** تبين من تحليل التباين وجود فروق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية وبين الجامعة الخاصة والجامعة الأجنبية، وأن الإختلاف في الوسط الحسابي يميل إلى الجامعة الأجنبية في المقدمة يليها الجامعة الحكومية ثم الجامعة الخاصة ووفقا لإختبار توكي يظهر أن الفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الأجنبية معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الأجنبية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05.

5. **بالنسبة لتطوير رأس المال البشري** تبين من تحليل التباين وجود فروق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية وبين الجامعة الخاصة والجامعة الأجنبية، وأن الإختلاف في الوسط الحسابي يميل إلى الجامعة الأجنبية يليها الجامعة الحكومية ثم الجامعة الخاصة، ووفقا لإختبار توكي يظهر أن الفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الأجنبية معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الأجنبية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05.

6. **بالنسبة لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة** تبين من تحليل التباين وجود فروق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية وبين الجامعة الخاصة والجامعة الأجنبية، وأن الإختلاف في الوسط الحسابي يميل إلى الجامعة الأجنبية يليها الجامعة الحكومية ثم الجامعة الخاصة، ووفقا لإختبار توكي يظهر أن الفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الأجنبية معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الأجنبية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05.

7. **بالنسبة للتأكد على العمل في ضوء معايير من القيم لتحري الممارسات الأخلاقية** تبين من تحليل التباين وجود فروق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية وبين الجامعة الخاصة والجامعة الأجنبية، وأن الإختلاف في الوسط الحسابي يميل إلى الجامعة الأجنبية يليها الجامعة الحكومية ووفقا لإختبار توكي يظهر أن الفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الأجنبية معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الأجنبية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05.

8. **بالنسبة لوضع ضوابط إستراتيجية** تبين من تحليل التباين وجود فروق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية وبين الجامعة الخاصة والجامعة الأجنبية، وأن الإختلاف في الوسط الحسابي يميل إلى الجامعة الأجنبية يليها الجامعة الحكومية ثم الجامعة الخاصة، ووفقا لإختبار توكي يظهر أن الفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الأجنبية معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05.

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

معنوي ، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الأجنبية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة معنوي مستوي معنوية أقل من 0.05.

وفي ضوء ما تقدم فقد تم رفض الفرض العدم والذي ينص علي "لا يوجد إختلاف معنوي بين الجامعات المصرية وفق نوع الملكية من حيث إدراك العاملين لممارسات القيادة الإستراتيجية" وقبول الفرض البديل بعد أن ظهر أن هناك إختلاف ذو دلالة إحصائية بين الجامعات محل الدراسة بإختلاف نوع الملكية وفقاً لإدراك العاملين لممارسات القيادة الإستراتيجية

### 2/9 الإختلاف بين الجامعات المصرية بإختلاف نوع الملكية من حيث إدراك العاملين في الجامعات محل الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي السام

لدراسة مدي الإختلاف بين الجامعات المصرية وفق نوع الملكية نحو إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي السام، والذي يهدف الإجابة علي التساؤل الذي ينص علي "هل تتفاوت الجامعات المصرية وفق نوع الملكية من حيث السمات المتوافرة في سياسة العمل الجامعي والدالة علي المناخ التنظيمي السام؟" والذي يستند في التحليل الإحصائي إلي الفرض الذي ينص علي "لا يوجد إختلاف معنوي بين الجامعات المصرية وفق نوع الملكية من حيث السمات المتوافرة في سياسات العمل الجامعي والدالة علي مناخ تنظيمي سام".

قامت الباحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة في (الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، تحليل التباين، اختبار توكي، اختبارات، اختبار ف) لدراسة الإختلاف بين الجامعات المصرية محل الدراسة عي إختلاف نوع ملكيتها نحو إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي السام، و توصلت الباحثة إلي عدد من النتائج الموضحة في الجدول التالي، جدول (9)

#### جدول رقم(9)

نتائج تحليل التباين لتحديد مدي معنوية الإختلاف بين الجامعات المصرية فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي السام

م	العبرة	نوع الملكية	الوصف الإحصائي		قيمة f	مستوي المعنوية
			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	المضايقة في مكان العمل	جامعة حكومية	2.43	1.40	3.672	.026
		جامعة خاصة	2.45	1.09		
		جامعة أجنبية	2.00	1.04		
2	التنمر في مكان العمل	جامعة حكومية	2.93	1.18	2.516	.082
		جامعة خاصة	2.78	0.97		
		جامعة أجنبية	2.58	1.08		
3	النبد في مكان العمل	جامعة حكومية	2.70	1.21	1.596	.204
		جامعة خاصة	2.53	0.93		
		جامعة أجنبية	2.44	1.05		

دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

م	العبرة	نوع الملكية	الوصف الإحصائي		قيمة f	مستوي المعنوية
4	عدم تحضر مكان العمل	جامعة حكومية	1.19	2.97	11.416	.000
		جامعة خاصة	0.97	2.86		
		جامعة أجنبية	0.88	2.27		
الاجمالي		جامعة حكومية	1.14	2.76	4.673	.010
		جامعة خاصة	0.88	2.66		
		جامعة أجنبية	0.89	2.32		
		اجمالي	1.016	2.624		

مستوي دلالة أقل من 0.05 طبقاً لاختبار ت T-Test، ف F-Test

ويتضح من نتائج الجدول السابق الآتي:

❖ بلغ متوسط توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام بالجامعات المصرية محل الدراسة إجمالاً (2.624) في حين بلغ لكل من الجامعة الحكومية والجامعة الخاصة والجامعة الأجنبية علي الترتيب (2.76) (2.66) (2.32)، وهذا يشير إلي توفراً بعاد المناخ التنظيمي السام في الجامعة الحكومية يليها الجامعة الخاصة ثم الجامعة الأجنبية

❖ وجود إختلاف حول أبعاد المناخ التنظيمي السام ذو دلالة معنوية عند مستوي معنوية أقل من 0.05

ومن أجل التحقق من معنوية الفروق والإختلافات حول أبعاد المناخ التنظيمي السام بصفة إجمالية فقامت الباحثة بإستخدام اختبار توكي والتي توضحها من خلال الجدول رقم (10)

رقم الجدول (10)

نتائج إختبار توكي لتحديد معنوية الفروق بين الجامعات المصرية في ضوء إختلاف نوع الملكية (p.value)

المتغير	(I) univ	(J) univ	فرق المتوسط	مستوي المعنوية.
المضايقة في مكان العمل	جامعة حكومية	جامعة خاصة	-.02670	.984
		جامعة أجنبية	.42524*	.041
	جامعة خاصة	جامعة حكومية	.02670	.984
		جامعة أجنبية	.45194*	.040
	جامعة أجنبية	جامعة حكومية	-.42524*	.041
		جامعة خاصة	-.45194*	.040
التنمر في مكان العمل	جامعة حكومية	جامعة خاصة	.14904	.535
		جامعة أجنبية	.34759	.067
	جامعة خاصة	جامعة حكومية	-.14904	.535
		جامعة أجنبية	.19855	.450
	جامعة أجنبية	جامعة حكومية	-.34759	.067



## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

المتغير	(I) univ	(J) univ	فرق المتوسط	مستوي المعنوية.	
النبيذ في مكان العمل	جامعة حكومية	جامعة خاصة	-.19855	.450	
	جامعة خاصة	جامعة أجنبية	.26029	.216	
		جامعة حكومية	جامعة خاصة	-.16904	.446
	جامعة أجنبية	جامعة حكومية	.09126	.843	
		جامعة خاصة	جامعة حكومية	-.26029	.216
	عدم التحضر في مكان العمل	جامعة حكومية	جامعة خاصة	.11362	.676
جامعة خاصة		جامعة أجنبية*	.70147*	.000	
		جامعة حكومية	جامعة خاصة	-.11362	.676
جامعة أجنبية		جامعة حكومية	جامعة أجنبية*	.58785*	.001
		جامعة خاصة	جامعة حكومية	-.70147*	.000
الاجمالي		جامعة حكومية	جامعة خاصة	.10087	.712
	جامعة خاصة	جامعة أجنبية*	.43381*	.007	
		جامعة حكومية	جامعة خاصة	-.10087	.712
	جامعة أجنبية	جامعة حكومية	جامعة أجنبية	.33294	.072
		جامعة خاصة	جامعة حكومية	-.43381*	.007
			جامعة خاصة	-.33294	.072

مستوي الدلالة أقل من 0.05 طبقاً لاختبار ت T-Test، ف F-Test

وفي ضوء بيانات الجدول السابق يتضح الآتي:

1. بشكل إجمالي تبين من تحليل التباين وجود فروق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية وبين الجامعة الخاصة والجامعة الأجنبية ، وأن الاختلاف في الوسط الحسابي يميل للجامعة الحكومية، ووفقاً لإختبار توكي يظهر أن الفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الأجنبية معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الأجنبية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي.
2. بالنسبة للمضايقة في مكان العمل تبين من تحليل التباين وجود فروق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية وبين الجامعة الخاصة والجامعة الأجنبية، وأن الاختلاف في الوسط الحسابي يميل إلي الجامعة الخاصه في المقدمة يليها الجامعة الحكومية ثم الجامعة الأجنبية ، ووفقاً لإختبار توكي يظهر أن الفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الأجنبية معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الأجنبية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة معنوية عند أقل من 0.05.
3. بالنسبة التمر في مكان العمل تبين من تحليل التباين وجود فروق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية وبين الجامعة الخاصة والجامعة الأجنبية وأن الاختلاف في الوسط الحسابي يميل إلي الجامعة

### دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

الحكومية في المقدمة يليها الجامعة الخاصة ثم الجامعة الأجنبية ، ووفقا لإختبار توكي يظهر أن الفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الأجنبية غير معنوي ، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الأجنبية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي.

4. **بالنسبة للنزب في مكان العمل** تبين من تحليل التباين وجود فروق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية وبين الجامعة الخاصة والجامعة الأجنبية ، وأن الإختلاف في الوسط الحسابي يميل إلي الجامعة الحكومية في المقدمة يليها الجامعة الخاصة ثم الجامعة الأجنبية ووفقا لإختبار توكي يظهر أن الفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الأجنبية غير معنوي ، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي ، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الأجنبية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي.

5. **بالنسبة لعدم التحضر مكان العمل** تبين من تحليل التباين وجود فروق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية وبين الجامعة الخاصة والجامعة الأجنبية، وأن الإختلاف في الوسط الحسابي يميل إلي الجامعة الحكومية يليها الجامعة الخاصة ثم الجامعة الأجنبية ، ووفقا لإختبار توكي يظهر أن الفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الأجنبية معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الحكومية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة غير معنوي ، والفرق بين الوسط الحسابي للجامعة الأجنبية والوسط الحسابي للجامعة الخاصة معنوي عند مستوي معنوية أقل من 0.05.

وفي ضوء ما تقدم فقد تم رفض الفرض العدم والذي ينص علي " لا يوجد إختلاف معنوي بين الجامعات المصرية وفق نوع الملكية من حيث السمات المتوافرة في سياسات العمل الجامعي والدالة علي أبعاد مناخ تنظيمي سام." وقبول الفرض البديل بعد أن ظهر أن هناك إختلاف ذو دلالة إحصائية بين الجامعات محل الدراسة بإختلاف نوع الملكية وفقاً توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام.

### 3/9. العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي السام وبين القيادة الإستراتيجية:

لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي السام بالجامعات المصرية وبين توافر ممارسات القيادة الإستراتيجية، والذي يهدف إلي الإجابة علي التساؤل الثالث بالدراسة وينص علي، هل توجد علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي السام لدي العاملين بالجامعات المصرية وبين ممارسات القيادة الإستراتيجية؟ ، واعتمدت هذا التساؤل في التحليل علي الفرض الثالث للدراسة وينص علي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السام لدي العاملين بالجامعات المصرية وبين ممارسات القيادة الإستراتيجية. اعتمدت الباحثة علي بعض الأساليب الإحصائية التي تتمثل في ( الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، تحليل الإنحدار المتعدد، تحليل الإرتباط المتعدد، إختبار ت، إختبار ف) للتأكد من هذه العلاقة، كما احتوي نموذج الانحدار المتعدد علي ممارسات القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل، وأبعاد المناخ التنظيمي السام كمتغير تابع. والتي توضحها في الجدول التالي، جدول رقم(11)

دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

جدول رقم (11)

تحليل الإنحدار المتعدد

تحديد مدى وجود علاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وبين أبعاد المناخ التنظيمي السام

م	أبعاد المناخ التنظيمي السام				المتغيرات التابعة	
	مستوي المعنوية	T	R <sup>2</sup>	R	B	المتغيرات المستقلة
1	.070	-9.93	0.303	-.550**	-.016	تحديد الاتجاه الاستراتيجي
2	.000	-5.694	0.581	-.762**	-.303	استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ علي مصدرها وتنميتها
3	.209	-1.260	0.311	-.558**	-.072	الاستخدام الذكي للقوة
4	.000	-4.032	0.588	-.767**	-.249	تطوير رأس المال البشري
5	.000	-9.035	0.599	-.774**	-.500	بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة
6	.007	-2.727	0.233	-.483**	.152	التأكد علي العمل في ضوء معايير من القيم لتحري الممارسات الأخلاقية
7	.085	-1.730	0.224	-.473**	.099	وضع ضوابط استراتيجيية
					<b>.848</b>	<b>R</b>
					<b>.720</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
					<b>116.172</b>	<b>مستوي المعنوية (f)</b>
					<b>.713</b>	<b>AdjR<sup>2</sup></b>

مستوي الدلالة أقل من 0.05 طبقاً لاختبار ت T-Test، ف F-Test

ويتضح من الجدول السابق الآتي:

1. وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وأبعاد المناخ التنظيمي السام، حيث اعتمدت الباحثة علي معامل الارتباط المتعدد للتعرف علي نوع وقوة العلاقة وكانت قيمة (0.848).
2. يمكن تفسير حوال (72.0%) من التباين الكلي في مستوي توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام لدي العاملين بالجامعات المصرية لمستوي ممارسات القيادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup>، كما بلغت قيمة AdjR<sup>2</sup> (0.713) والذي يشير إلي التحيز الممكن حدوثه مع R<sup>2</sup> بسبب ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة والذي يعني أن (71.3%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلي المتغيرات المستقلة.
3. وجود أربع متغيرات من ممارسات القيادة الإستراتيجية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين أبعاد المناخ التنظيمي السام، وذلك يشير إلي أن الجامعات المصرية يمكنها الحد من المناخ التنظيمي السام من خلال تدعيم تلك المتغيرات، وغياب هذه المتغيرات يؤثر علي مستوي المناخ السام،

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

ووجود ثلاث متغيرات غير دالة إحصائياً وتتمثل هذه المتغيرات وفق الأهمية النسبية لتأثيرها علي المناخ السام كالآتي:

بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة (0.5)، استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ علي مصدرها وتنميتها (0.303)، تطوير رأس المال البشري (0.249)، التأكد علي العمل في ضوء معايير من القيم لتحري الممارسات الأخلاقية (0.152)، وضع ضوابط استراتيجية (0.099)، الاستخدام الذكي للقوة (0.072)، تحديد الاتجاه الاستراتيجي (0.016)

وقد تم ترتيبها وفقاً لقيمة Beta المعيارية

### عاشراً: النتائج والتوصيات

**1/10 نتائج وتوصيات ذات علاقة بالاختلاف بين الجامعات المصرية نحو مدي إدراك العاملين لممارسات القيادة الإستراتيجية:**

تتناول الباحثة فيما يلي أهم النتائج والتوصيات التي تم إستنتاجها من الدراسة من خلال التحليل الإحصائي، والتي تستحق الدراسة والاهتمام من خلال الجامعات المصرية وكانت كالآتي:

1. تبين وجود اختلاف بين الجامعات المصرية بصورة إجمالية بالنسبة لإدراك العاملين لممارسات القيادة الإستراتيجية.
2. اتضح أن العاملين بالجامعات المصرية محل الدراسة يختلفون فيما يتعلق بمدي إدراك العاملين ببعض الممارسات وهي (تحديد الاتجاه الإستراتيجية، استكشاف الكفاءات الأساسية، الإستخدام الذكي للقوة، تطوير رأس المال البشري، تحري الممارسات الأخلاقية، وضع ضوابط إستراتيجية).
3. يوجد تفاوت في درجة إدراك العاملين لممارسات القيادة الإستراتيجية حيث تبين أن الجامعة الخاصي هي أقل الجامعات إدراكاً لممارسات القيادة الإستراتيجية بشكل إجمالي، وكان متوسط إدراك العاملين بها لممارسات القيادة الإستراتيجية (3.56)، بينما يلها الجامعة الحكومية ومتوسط إدراك العاملين بها (3.64) بينما أعلي الجامعات إدراك لممارسات القيادة الإستراتيجية الجامعة الأجنبية حيث كان متوسط الإدراك (4.41).
4. بلغ متوسط إدراك العاملين لممارسات القيادة الإستراتيجية 3.791 وهي نسبة متوسطة ويجب العمل علي تحسينها.
5. وتوصي الباحثة بضرورة مراجعة سياسة العمل الجامعي والخاصة بكل ممارسة للقيادة الإستراتيجية علي حدة لتحسين تلك الممارسات ورفع مستوي إدراك العاملين بممارسات القيادة الإستراتيجية كل علي حدة.

**2/10 نتائج وتوصيات ذات علاقة بالاختلاف بين الجامعات المصرية نحو مدي توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام:**

تتناول الباحثة فيما يلي أهم النتائج والتوصيات التي تم إستنتاجها من الدراسة من خلال التحليل الإحصائي، والتي تستحق الدراسة والاهتمام من خلال الجامعات المصرية وكانت كالآتي:

1. تبين وجود اختلاف بين الجامعات المصرية بصورة إجمالية بالنسبة لتوافر أبعاد المناخ التنظيمي السام

### دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

2. اتضح أن بالجامعات المصرية محل الدراسة تختلف فيما يتعلق بمدى توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام وهي (المضايقة في مكان العمل، التنمر في مكان العمل، النبذ في مكان العمل، عدم التحضر في مكان العمل).
3. يوجد تفاوت في توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام حيث تبين أن الجامعة الحكومية هي أكثر الجامعات توافراً للأبعاد المناخ التنظيمي السام بشكل إجمالي، وكان متوسط توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام بها (2.76)، بينما يلها الجامعة الخاصة ومتوسط توافر الأبعاد بها (2.66) بينما أقل الجامعات في مستوي توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام الجامعة الأجنبية حيث كان متوسط المستوي (2.32).
4. بلغ متوسط توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام 2.624 وهي نسبة مرتفعة ويجب العمل علي تحسين المناخ بالجامعات وتقليل المناخ التنظيمي السام.
5. وتوصي الباحثة بضرورة مراجعة سياسة العمل الجامعي والمتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي السام علي حدة لتحسين تلك الأبعاد وخفض مستوي توافر كل من أبعاد المناخ التنظيمي السام كل علي حدة.

### 3/10. نتائج وتوصيات ترتبط بالعلاقة بين إدراك العاملين لممارسات القيادة الاستراتيجية وبين توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام بالجامعات المصرية.

تتناول الباحثة فيما يلي أهم النتائج والتوصيات التي تم إستنتاجها من الدراسة من خلال التحليل الإحصائي، والتي تستحق الدراسة والإهتمام من خلال الجامعات المصرية وكانت كالآتي:

1. أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و بين مستوي توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام بصورة إجمالية، رغم التوصل إلي أنه بصورة فردية ظهر عدم جوهرية العلاقة بين كل من (حديد الإتجاه الإستراتيجي، الإستخدام الذكي للقوة، وضع ضوابط إستراتيجية) وتوافر أبعاد المناخ التنظيمي السام.
2. يمكن إخضاع 72% وفق معامل التحديد  $R^2$  من التغير الذي يحدث في توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام إلي مدى إدراك العاملين بالجامعات المصرية محل الدراسة لممارسات القيادة الإستراتيجية، كما تصل 71% اعتماداً علي معامل التحديد المعدل  $Adj R$  والتي تراعي التحيز الممكن مع زيادة عدد المتغيرات التفسيرية.
3. توصلت إلي أن أربع متغيرات من ممارسات القيادة الإستراتيجية هي المسؤولة عن توضيح وتفسير كل تغير من توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام بالجامعات المصرية محل الدراسة وتتمثل في (استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ علي مصدرها وتنميتها، تطوير رأس المال البشري، بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة، التأكد علي العمل في ضوء معايير من القيم لتحري الممارسات الأخلاقية) بالإعتماد علي درجة تأثير كل متغير علي حدة.
4. توصي الباحثة بالإهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية بصورة إجمالية للتوصل إلي مستوي منخفض من توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام بالجامعات المصرية محل الدراسة، والإهتمام بتوافر وتنمية كل من (استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ علي مصدرها وتنميتها، تطوير رأس المال البشري، بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة، التأكد علي العمل في ضوء معايير من القيم لتحري الممارسات الأخلاقية) بصورة منفردة.

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

### المراجع:

- الأكلبي، عايض شافي. (2018)، دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 19(1)، 256-213 .
- البطش، أحمد محمد علي. (2019). درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعالقتها بتنمية المهارات الناعمة لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، كلية الادارة والتمويل.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (2019)، النشرة السنوية، الطلاب المقيدون- أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي.
- الدوري، فراس وضاح وهيب. (2019)، أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 1 - 106.
- العامري، فراس محمد . حسين ، وجدان ناصر . (2019) ، انعكاس القيادة الاستراتيجية علي التجديد التنظيمي: بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار، مجلة دراسات إدارية، جامعي البصرة كلية الادارة والاقتصاد، 11 ( 22 )، 334 - 298 .
- العبادي، عائدة مناور. (2017). المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مؤنة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، 32(5)، 220-177.
- النادي، نوال محمود. (2018). التأثير المعدل للمرونة النفسية في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والتناظر العاطفي: بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، 42(4) ، 513-472.
- جمعه، محمود حسن. (2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في جامعة ديالى، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، 11(4) ، 522-502 .
- حسن، زيرك يوسف و مصطفى، رنكين مردان. (2018)، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في تحقيق المواءمة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري عدد من المصانع الانتاجية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، 6(4) ، 1117-1102 .
- حكيم، خلود محمد. (2019)، الأنماط القيادية للإدارة الأكاديمية في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية وأثرها علي الأداء الوظيفي للعاملين فيها، جمعية الثقافة من أجل التنمية، 1919(137) ، 1-28.
- خليل، ياسر محمد. (2018)، الإسهام النسبي لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية المصدر: مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، 25(111) ، 431-456.
- رشوان، أمل عثمان. (2019)، اتجاهات حديثة في القيادة الاستراتيجية وتطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل، الدار الجامعية الأسكندرية، الطبعة الأولى.
- سالمان، صلاح سالمان جمعة. (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في زيادة كفاءة برنامج التسويق الأخضر: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية، 7، 719-751 .
- سيد ، عاطف علي . ذيب ، خالد محمد خير اسماعيل الشيخ (م.مشارك) . (2019) ، أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، الجامعة الإسلامية بغزة – شئون البحث العلمي والدراسات العليا، 27(2) ، 117-142 .
- عبدالرحيم، عبدالرحيم محمد. (2019) ، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 39 (1) ، 145-164 .

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

- عبد المالك، هبالل. (2018)، أثر ادراك أعضاء هيئة التدريس لممارسه أبعاد القيادة الاستراتيجية علي ولائهم التنظيمي- دراسة ميدانية بجامعة المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11(1)، 269-286.
- عيد ، أيمن عادل . (2018) الادارة الاستراتيجية مدخل التفكير الاستراتيجي، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع .
- منصور، منار منصور أحمد. (2015)، درجة ممارسة مديري المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها علي المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بحافظة الطائف، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، كلية التربية، 39.
- هادف، رانيا. (2019)، المناخ التنظيمي ودوره في تحسين جودة الخدمات الجامعية، مجلة التراث، جامعة زيان عاشور بالجلفة - مخبر جمع دراسة وتحقيق مخطوطات المنطقة وغيرها، 29، 556-570.
- Ali , HairuddinbinMohd . and Zulkipli , Inas Binti. (2019) , Validating a model of strategic leadership practices for Malaysian vocational college educational leaders , *European Journal of Training and Development* , 43 (1/2) , 21 : 38
- Alayoubi, Mansour M and Al Shobaki , Mazen J , & Abu-Naser, Samy S. (2020), Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities, *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5( 3), 11-26 .
- Anjum, A., Muazzam, A., Manzoor, F., Visvizi, A., Pollock, G., & Nawaz, R. (2019). Measuring The Scale and Scope of Workplace Bullying: An Alternative Workplace Bullying Scale. *Sustainability*, 11( 17), 4634.
- Anjum , A. and Xu, M. (2017) , Combatingtoxic workplace environment Anempirical study in The Context of Pakistan, *Journal of Modelling in Management*, 13 ( 3) , 675 - 697.
- Atmadja, Titin. (2019) , *Workplace Toxicity, Leadership Behaviors, and Leadership Strategies* , PHD Thesis, Walden University , College of Management and Technology Walden Dissertations and Doctoral Studies. 6516.
- Bamberger, P., Erez, A., Riskin, A., & Zeiger, A. (2020), Discrete Incivility Events and Team Performance: A Cognitive Perspective on a Pervasive Human Resource (HR) Issue., Baur, J.E., Buckley, M.R., Halbesleben, J., Wheeler, A.R and (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Emerald Publishing Limited, 38, 226.*
- C. Bojeun , Mark. (2012) , *An Exploratory Investigation Of The Relationship Between Unhealthy Organizational Environmental Factors and Self Preservation in Leadership*, PHD Thesis, Capella University, Faculty Mentor and Chair .
- Dom, F. R. M., & Ahmad, A. M. (2020), The Importance OF Human Capital Management in Developing Quality Human Capital, *International Journal of Business and Economy*, 2 (1), 43:47.
- Essa, M. B. (2018). *Examining the Relationship between Strategic Leadership, Leadership Styles and Knowledge Sharing in The Electric Power Sector in Jordan*, PHD Thesis, Alliant International University.
- المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد التاسع العدد الأول يونيه 2021 - 463 -

## دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السام

- Gary, M. (2019) ,*Managing Toxic Leaders: An Exploration of Human Resources Management's Role in Mitigating the Impact of Leader Imposed Toxicity on Organization, Individuals, and other Stakeholders* , Doctoral Dissertation Research Paper, Faculty of Saint Leo University ,Donald R. Tapia School of Business.
- Hill, Clifford Jerome. (2019), *Uncovering Workplace Secrets: A Phenomenological Investigation into When Deviant Subordinate Behavior Leads to Toxicity in the Workplace*, PHD Thesis, Benedictine University.
- Hooda, A., & Singla, M. L. (2020). Reengineering As a Strategic Stance for E-Governance Success-Mediating Role of Core Competencies. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 14(2), 205:235.
- Luciano, M. M., Nahrgang, J., & Shropshire, C. (2020). Strategic Leadership Systems: Viewing Top Management Teams and Boards of Directors From A MULTITEAM Systems Perspective. *Academy of Management Review*, (ja).
- Mittal, C., Rohatgi, A., & Sharma, D. (2020). Influence of Workplace Spirituality on Toxic Work Environment, PHD Thesis, Delhi Technological University.
- Michailidou, Evangelia Michail, Hampla, Antigoni. (2020). Ethical Haressment in ICU Workplaces, Surgery & Case Studies: *Open Access Journal*, 5 (4).
- Nafei .W. (2019) , Workplace Bullying and Workplace Anxiety A Study on Menoufia University Hospitals in Egypt , *Case Studies Journal*, 8 (2).
- Pujiono, B., Setiawan, M., Sumiati, & Wijayanti, R. (2020), The Effect of Transglobal Leadership and Organizational Culture on Job Performance - Inter-Employee Trust As Moderating Variable, *International Journal of Public Leadership*, 16 ( 3), 319-335. <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2019-0071>.
- Rasool, Samma Faiz , Rashid Maqbool , Madeeha Samma , Yan Zhao and Amna Anjum .(2019) , Positioning Depressionas a CriticalFactor in Creating a Toxic Workplace Environment for Diminishing Worker Productivity *Sustainability*,www.mdpi.com/journal/sustainability .
- Shao, Z. (2019). Interaction Effect of Strategic Leadership Behaviors and Organizational Culture on IS-Business Strategic Alignment and Enterprise Systems Assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, 96-108.
- Tastan, S.B. (2017). Toxic Workplace Environment: In Search for the Toxic Behaviours in Organizations with a Research in Healthcare Sector. *Postmodern Openings*, 8(1), 83-109.
- Yasir, Muhammad. Rasli, Rasli. (2018), Direct and Indirect Effects of Ethical Leadership on Workplace Deviance in Public Healthcare Sector of Pakistan, *Journal of Advances in Management Research*, 15( 4), 574-558.