



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

PISSN: 1813-1719

EISSN: 1813-1813



**Strategic leadership practices and their impact on achieving strategic
sovereignty**

A field study in a number of Iraqi universities

Lecturer. Hadi M. Ahmed Al-essawi
Al-dour Technical Institute
Northern Technical University
hadi.mt@ntu.edu.iq

Prof. Dr. Fayiq M. Kaddor Al-Aubaidy
College of Administration and Economics
Tikrit University
faaqprmd@yahoo.com

Abstract

The research aims to demonstrate the impact of strategic leadership practices in achieving strategic sovereignty, among a selected sample of academic leaders in a number of Iraqi universities. The research problem focused on determining the intellectual and philosophical premises of this perspective at the level of higher education institutions in the Iraqi environment. For the purpose of achieving the objectives and hypotheses of the research, a hypothetical scheme was developed through which the nature of the logical relations between the research variables and its dimensions was determined. The researcher used the descriptive analytical method in order to reach the results, and the questionnaire was a main tool in collecting data and information related to the field aspect of the research. As a number of Iraqi universities were selected (Tikrit University, University of Anbar, Samarra University, Fallujah University) as a field for research through a sample of (204) academic leaders out of the total research community of (432) academic leaders, as the forms valid for statistical analysis were (193) questionnaire forms.

The research came out with a set of results that matched its hypotheses, the most important of which were: The achievement of strategic sovereignty in Iraqi universities, the research sample, is closely related to the adoption of strategic leadership practices in academic work. And consequently, strengthening strategic sovereignty in educational institutions will give them a great competitive power that enables them to Dealing with the competitive pressures to which it is exposed by other competing organizations.

Keywords: Strategic leadership practices, strategic sovereignty, Iraqi universities.

ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية

أ.د. فائق مشعل قدوري العبيدي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

م. هادي مران احمد العيساوي
المعهد التقني/ الدور
الجامعة التقنية الشمالية

المستخلص

يهدف البحث إلى بيان تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية لدى عينة مختارة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات العراقية، وتمحورت مشكلة البحث في تحديد المنطلقات الفكرية والفلسفية لهذا المنظور على مستوى مؤسسات التعليم العالي في البيئة العراقية، ولغرض تحقيق أهداف البحث وفروضه تم وضع مخطط افتراضي حدد من خلاله طبيعة العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث وأبعاده، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من أجل بلوغ النتائج، وكانت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، إذ تم اختيار عدد من الجامعات العراقية (جامعة تكريت، جامعة الانبار، جامعة سامراء وجامعة الفلوجة) ميداناً للبحث من خلال عينة بلغت (204) قائداً أكاديمياً من أصل مجتمع البحث الكلي البالغ عددهم (432) قائداً أكاديمياً، إذ كانت الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (193) استمارة استبانة.

وخرج البحث بجملة من النتائج التي جاءت مطابقة لفرضياته كان من أهمها: إن تحقيق السيادة الاستراتيجية في الجامعات العراقية عينة البحث يرتبط بشكل كبير في تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية في العمل الأكاديمي، وبالتالي أن تعزيز السيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية سوف يمنحها قوة تنافسية كبيرة تمكنها من التعامل مع الضغوط التنافسية التي تتعرض لها من قبل المنظمات المنافسة الأخرى.

الكلمات المفتاحية: ممارسات القيادة الاستراتيجية، السيادة الاستراتيجية، الجامعات العراقية.

المقدمة

ما يشهده العالم من صراعات حادة ومنافسة شديدة أفرزتها العولمة التي تعمل ضمن اطارها مختلف المنظمات، وتنوعت هذه الصراعات ما بين صراعات سياسية، اقتصادية، اجتماعية انعكست بمجملها على أداء تلك المنظمات مما استدعي منها وجود قيادات استراتيجية قادرة على توجيه المؤسسة وتحديد مسارها الصحيح الذي يجب أن تسير عليه، وذلك من خلال امتلاكها رؤية واضحة وقادرة على استشراف المستقبل، ووضع الخطط الاستراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة وإحداث التطور المرغوب في المؤسسات، إذ أصبحت ممارسات القيادة الاستراتيجية مهمة بلا شك لجميع المنظمات، ومن خلالها تستطيع تحقيق أهدافها، وتمكنها من فهم أفضل لظروف العمل والبيئة والجوانب الأخرى التي تساعد في تحديد التحديات المستقبلية، وتمنح قادتها القدرة على خلق أو إعادة خلق أسباب الاستمرار لوجود المنظمة.

ومن هذا المنطلق أن الهدف الأساس من البحث هو خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة وذلك من خلال تحريك موارد المنظمة بشكل فاعل بحيث تزدهر هذه المنظمة على المدى البعيد وتمنح عملاءها قيمة أفضل لاستثماراتهم، إذ تضمن بحثنا الحالي أربعة مباحث الأول منهجية

البحث، والثاني لتغطية الجانب النظري، في حين تناول الثالث الجانب العملي، أما الرابع تناول أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث الميدانية

أولاً. مشكلة البحث: إن تحديد المنطلقات الفكرية والفلسفية لهذا المنظور على مستوى مؤسسات التعليم العالي في البيئة العراقية التي تمتلك قيادات أكاديمية ذات مؤهلات علمية عالية سوف يسهم بشكل كبير في تكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة ببناء المستقبل وسبل مواجهة الحاضر في بيئة تتصف بالديناميكية وسرعة التغير، مما زاد من أهمية تحليلها ومتابعتها بصورة مستمرة من أجل السيطرة عليها أو التأثير فيها، وذلك لضمان سيادتها الاستراتيجية في مجال القطاع الذي تعمل فيه.

من خلال ما تقدم فإن مشكلة البحث الميدانية تتمحور من خلال التعرف على العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية، وتوخيا للدقة في إيجاد الحلول الكفيلة لمشكلة البحث ارتأى الباحثان صياغة المشكلة في مجموعة من التساؤلات الآتية:

1. هل هناك تصور واضح لدى قادة المنظمات المبحوثة عن ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعادها؟
2. هل هناك تصور واضح لدى قادة المنظمات المبحوثة عن مفهوم السيادة الاستراتيجية وأهميتها وأبعادها؟

3. ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين كل من ممارسات القيادة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية؟
ثانياً. أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يعالجه والموقع المختار له، إذ يسهم هذه البحث من خلال طرح الأطر النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة بالعلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرهما في تحقيق السيادة الاستراتيجية، وتتجلى أهمية على النحو الآتي:

1. بناء إطار معرفي لموضوعات (العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرهما في تحقيق السيادة الاستراتيجية) فضلاً عن إثراء واغناء المكتبات العراقية لمحدودية الدراسات التي تتعلق بمتغيرات البحث، لذلك يسعى الباحثان إلى تقديم إطار فكري يعد نقطة البداية لباحثين آخرين لإغناء هذا الموضوع.

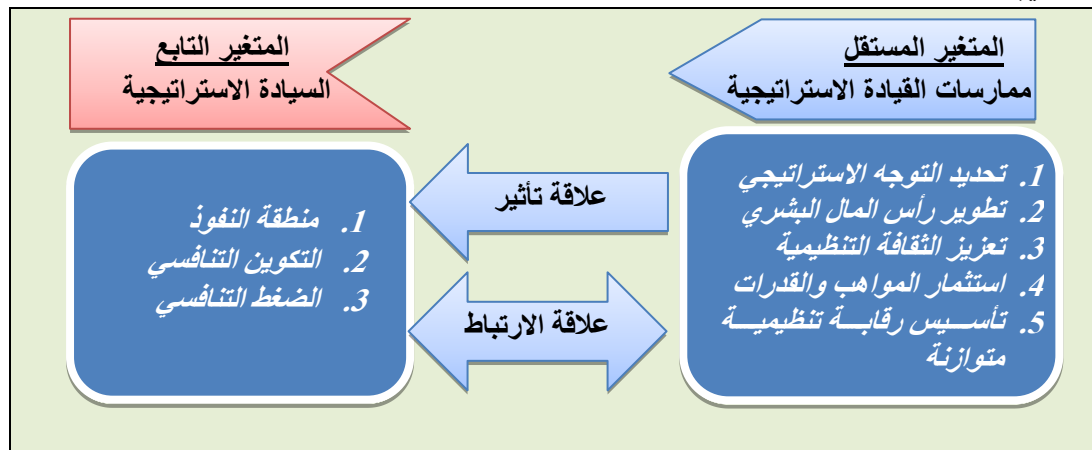
2. أهميته من أهمية القطاع المبحوث في العراق بمختلف نشاطاته، وبوجه خاص قطاع التعليم العالي، والذي يستلزم تقديم أقصى قدر من القوة وتوفير ما يلزم لبقاء المنظمة من خلال العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرهما في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

3. يوفر البحث إطاراً عملياً لرسم ملامح لأنموذج معاصر في اتخاذ القرار، والذي يمكن أن يكون محاولة رائدة لأعضاء الإدارة العليا في المنظمات العراقية لاتخاذ قرار يتلاءم وطبيعة التحديات التي تواجهها في البيئة العراقية من حيث التكيف والسرعة.

ثالثاً. أهداف البحث: من خلال التعرف على مشكلة البحث وأهميتها يمكن توضيح الهدف الرئيس لهذا البحث والذي يتمثل في تعريف المنظمات بالدور الذي تلعبه العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرهما في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمنظمات عينة البحث، فضلاً عن الأهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:

1. معرفة مدى تبني المؤسسات التعليمية المبحوثة لممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمات عينة البحث.

2. التعرف على نوع وطبيعة ممارسات القيادة الاستراتيجية المطلوب توفرها لإدارة مؤسسات التعليم العالي ضمن البيئة العراقية.
3. ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية.
- رابعاً. **مخطط البحث الفرضي:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث على وفق اطارها النظري ومضامينها الميدانية بناء أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين المتغيرات المبحوثة، فضلاً عن توضيح الأبعاد الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيراتها في المؤسسات التعليمية قيد البحث مع مراعاة إمكانية قياس هذه المتغيرات، ويشمل مخطط البحث نوعان من المتغيرات هي:
 1. **المتغير المستقل:** ممارسات القيادة الاستراتيجية وتتمثل بـ (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية وتأسيس رقابة تنظيمية متوازنة).
 2. **المتغير التابع:** السيادة الاستراتيجية وتتكون من: (منطقة النفوذ، التكوين التنافسي والضغط التنافسي).



الشكل (1): مخطط البحث الافتراضي

- المصدر: من اعداد الباحثان.
- خامساً. فرضيات البحث:** بهدف اختبار العلاقات الواردة في مخطط البحث الافتراضي فقد تم تحديد الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية الأولى Ha1:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بدلالة أبعادها والسيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.
- الفرضية الرئيسية الثانية Ha2:** يوجد تأثير معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية لقادة المنظمات المبحوثة بدلاله أبعادها في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.
- سادساً. أدوات البحث:**
1. **أساليب جمع البيانات:** لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه، فقد تم اعتماد نوعين من الأساليب الإحصائية في جمع البيانات والمعلومات وعلى النحو الآتي:

أ. **الجانب النظري:** إذ اتجه الباحثان في معالجة الأطر النظرية للبحث الحالي على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الأدبيات العربية والأجنبية من كتب وأطاريح ورسائل جامعية ودوريات منشورة في مجلات علمية ومواقع شبكة الإنترنت وبحوث ومقالات ذات علاقة بطبيعة البحث.

ب. **الجانب العملي:** إذ تم الاعتماد في تغطية الجانب العملي للبحث الحالي على مجموعة من الوسائل وهي:

❖ **المقابلات الشخصية:** إذ تعد أسلوباً فاعلاً يمكن الباحثان من جمع المعلومات الضرورية بصورة مباشرة ودقيقة عن مجتمع وعينة البحث، وقد تم إجراء المقابلات الشخصية مع عدد من القيادات الأكاديمية في الجامعات، عينة البحث الذين يشغلون مناصب مختلفة قبل وأثناء توزيع الاستبانة واسترجاعها.

❖ **الاستبانة:** وهي الأداة الرئيسة المعول عليها في جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني للبحث، وقد طورت هذه الاستبانة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، ثم روعي في صياغة مفرداتها الدقة والموضوعية، وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائية وبعد إجراء التعديلات عليها اثنتين من المتغيرات الرئيسة هي (ممارسات القيادة الاستراتيجية، السيادة الاستراتيجية)، إذ يتضمن كل متغير من هذه المتغيرات مجموعة أبعاد فرعية موضحة في جدول (1) الذي يمثل هيكلية الاستبانة.

الجدول (1): توزيع العبارات والأسئلة المصاغة على متغيرات البحث وأبعاده

ت	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات في الاستبانة	عدد الفقرات	مصادر القياس
١.	ممارسات القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه الاستراتيجي	7-1	7	(Hitt et al., 2007)
		تطوير رأس المال البشري	14-8	7	
		تعزيز الثقافة التنظيمية	21-15	7	
		استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية	28-22	7	
		تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة	35-29	7	
٢.	السيادة الاستراتيجية	منطقة النفوذ	41-36	6	(D'Aveni, 2001)
		البناء التنافسي	47-42	6	
		الضغط التنافسي	53-48	6	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على استبانة البحث النهائية.

2. **اختبار صدق الاستبانة وثباتها:** إذ تشير إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقاييس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم إمكانية اعتماد نتائجه، وقد خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات، وكما يأتي:

أ. اختبار الاستبانة قبل توزيعها (قياس الصدق الظاهري): والذي من خلاله تم عرض الاستبانة على (22) خبيراً متخصصاً في مجال العلوم الإدارية لإبداء ملاحظاتهم بصدد صلاحية فقراتها من أجل الوصول إلى أفضل مستوى من الدقة في تصميمها.

ب. اختبارات الاستبانة بعد توزيعها (قياس الثبات): يتم قياس هذا الاختبار بطريقة الفا كرونباخ والذي تعد من أكثر الأساليب الإحصائية التي تستخدم في هذا المجال، وقد تم احتساب قيمة الفا كرونباخ حيث وجدت (88.9%) وهي نسبة جيدة للبحث وهذا يدل على ثبات الاستبانة.

سابعاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: استناداً إلى توجهات البحث ومضامينه الفكرية والفلسفية، ومن أجل إثبات صحة فرضياته، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.23)، (Amos v.21) لتحليل البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، ويمكن تصنيف هذه الأدوات كما يأتي:

1. الأدوات الإحصائية الوصفية: وتتمثل بالنسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف.
 2. الأدوات الإحصائية التحليلية: وتشمل اختبار (T,F)، الارتباط، الانحدار الخطي البسيط.
- ثامناً. حدود البحث:

1. الحدود البشرية: مجموعة من القيادات الأكاديمية متمثلة بـ(عمداء الكليات، معاوني العمداء، ورؤساء الأقسام والفروع).
2. الحدود المكانية: مجموعة من الجامعات العراقية والتي تشمل كل من (جامعة تكريت، جامعة الانبار، جامعة سامراء، وجامعة الفلوجة).
3. الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد الجانب الميداني للبحث، إذ امتدت من 2021/6/30 لغاية 2022/1/5.

تاسعاً. وصف المنظمات مجتمع البحث ومبررات الاختيار: يكتسب تحديد الميدان الذي يجري فيه البحث أهمية بالغة في البحث العلمي، إذ أنّ الاختيار الملائم لميدان البحث يسهم على نحو كبير في صحة النتائج واختبار الفرضيات، ومن خلال التوجه الحديث للمنظمات وفرض نفسها كلاعب وحيد في المجال التنافسي، ويرى الباحثان أن هناك ضرورة ملحة لتوظيف ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات عينة البحث وبما يقود إلى تحقيق السيادة الاستراتيجية، تأسيساً على تقدم تتحدد مبررات اختيار ميدان البحث بالآتي:

1. انسجام طبيعة البحث وأهدافه مع واقع المنظمات التعليمية، من حيث النشاط الذي تمارسه سواء كان في الجانب العلمي أو الجانب العملي.
2. أهمية الدور الحيوي الذي تمارسه المنظمات التعليمية في بناء المجتمع، ورغد معظم المنظمات بملاكات علمية مؤهلة قادرة على تقديم أفضل الخدمات للزبائن والعملاء.
3. امتلاك المنظمات التعليمية لقيادات أكاديمية ذات مؤهلات علمية متميزة قادرة على تقديم الأفكار الجديدة والبحوث والاستشارات العلمية لكافة الشرائح وهذا ما ينسجم مع طبيعة العمل القيادي الأكاديمي.
4. وجود ثقافة تنظيمية عالية في البيئة الجامعية تمكننا من الحصول على المعلومات الضرورية من أجل نجاح البحث.

ولأغراض هذا البحث تم اختيار عينة من الجامعات العراقية مجالاً تطبيقياً للبحث تمثلت بـ (جامعة تكريت، جامعة الانبار، جامعة سامراء، وجامعة الفلوجة)، وقد تم استخدام معادلة (استيفن تومبسن) في تحديد حجم العينة والجدول (2) يوضح نبذة تعريفية مختصرة للمنظمات عينة البحث.

الجدول (2): تعريف مبسط للمنظمات عينة البحث

ت	الجامعات عينة البحث	تاريخ التأسيس	عدد الكليات	عدد الاقسام/ الفروع	عدد القيادات الأكاديمية (المجتمع)	العينة
1	تكريت	1987	22	109	175	83
2	الانبار	1987	18	94	148	70
3	سامراء	2014	9	31	58	27
4	الفلوجة	2014	6	35	53	24
	المجموع	-	-	-	432	204

المصدر: موقع الجامعات العراقية على شبكة الأنترنت.

المبحث الثاني: الإطار النظري

المحور الأول: ممارسات القيادة الاستراتيجية... مدخل نظري

أولاً. ماهية مفهوم القيادة الاستراتيجية وممارساتها: يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، وسرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، إذ ينظر إلى عملية القيادة الاستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والاجراءات التي تؤدي الى صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط التنظيمية لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها الاستراتيجية داخل البيئة الإدارية التي تعمل فيها (Pearce & Robinson, 2007: 3)، ويضيف كل من (Davies & Ellison, 2003: 18) أن القادة الاستراتيجيون ينظرون إلى ما بعد الحاضر إلى مستقبل غير مؤكد ويتعلق بالنوايا الاستراتيجية، وهنا إشارة ضرورة إدراك القادة الاستراتيجيون للطبيعة المعقدة وغير المتوقعة للمستقبل والتي من خلالها سوف يطورون استراتيجيات للاستعداد لما هو غير متوقع بدل من مجرد "التخطيط بالمعروف"، بينما (Hitt et al., 2007: 375) يرى أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتقويض الآخرين لإحداث التغير الاستراتيجي عند الضرورة، أما (Johnstone Ndunde Mutole, 2019: 2) فقد أشار إلى أن القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات يومية طوعية تعزز قابلية المؤسسة على المدى الطويل، مع الحفاظ في نفس الوقت على استقرارها المالي قصير المدى، في حين يرى الباحثان أن القائد الاستراتيجي هو الذي يحسن إدارة منظمته استراتيجياً من خلال تحديد مكامن القوة والضعف فيها بدقة ويعرف معنى الفرصة وخطورة التهديد ويعرف كيف يتصرف في المواقف الحرجة.

أما فيما يخص مفهوم ممارسات القيادة الاستراتيجية فقد أشار إليها (فارس، 2010: 11) بأنها تشير إلى قدرة القائد على استغلال ما وهبه الله من صفات جسدية أو عقلية للتأثير على سلوك الآخرين، في حين أكد (حسوني، 2010: 211) أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تشمل كل ما يقوم به القائد الاستراتيجي من أفعال ومهام وأدوار ذات صلة بمستقبل المنظمة، وفي إطار المؤسسات التعليمية تشير الممارسة (Practice) إلى مجموعة الأعمال والسلوكيات التي تقوم بها القيادة التعليمية بحيث يمكن قياس تلك الممارسة من خلال مجالاتها المختلفة سواء كانت الإدارية، والفنية، والإنسانية، والطلبة (بليبيسي، 2007: 9).

ثانياً. أهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية: أما بصدد أهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية فهي مهمة بلا شك لجميع المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها سواء كانت هذه المنظمات هادفة للربح أو غير هادفة للربح إذ أن ممارسة القيادة الاستراتيجية تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة (18: 2016, kitonga et al.)، وتعد القيادة الاستراتيجية الفعالة أمراً بالغ الأهمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة في بيئة أعمال متقلبة وديناميكية، وأن المنظمات التي تقتصر إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية سوف تواجه تحديات كثيرة منها عدم القدرة على المنافسة على الصعيد العالمي وكذلك عدم قدرة كبار القادة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، فضلاً عن ذلك فإن الشركات الخاصة والعامة على حد سواء ليست بمنأى عن التحدي المتمثل في التفكير الاستراتيجي والتجديد وبالتالي الحاجة إلى تبني أساليب القيادة الاستراتيجية لضمان بقاء الأعمال واستدامتها على المدى الطويل (42: 2019, Thalami Ndebele)، أما (14: 2010, David's) فيرى بدون قيادة استراتيجية فاعلة وكفوءه سوف تجد المنظمات صعوبة بالغة في البقاء والصمود في مواجهة التحديات الاقتصادية مستقبلاً، مما يعيق تطورها وتحسين أدائها التنظيمي الذي يعد من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل، في حين يرى الباحث أن أهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية تتمثل في تأدية مهام العمل بنجاح وتقديم أداء استثنائي في ظل تعقيدات البيئة الداخلية والخارجية المختلفة، فضلاً عن بناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على مواجهة التغير وتحقيق الأهداف المرسومة.

ثالثاً. ممارسات القيادة الاستراتيجية: لقد اتفق الباحثون على أن أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية تتمثل بالآتي (375: 2007, Hitt et al.).

تحديد التوجه الاستراتيجي: يعد تحديد التوجه الاستراتيجي الحجر الأساس لصياغة استراتيجية فاعلة لأية مؤسسة، إذ أنه يمثل المسار الذي تهدي به المؤسسات في رحلتها إلى المستقبل المنشود، وأن جوهر التوجه الاستراتيجي هو تحقيق مستوى متميز من الأداء يسمح للمنظمات أن تكون قادرة على المنافسة والبقاء على قيد الحياة أطول فترة ممكنة (15: 2018, Abualoush et al.)، حيث أن وجود توجه الاستراتيجي للمنظمة يعني وجود آليات لحل المشاكل والمساهمة في بناء قدرات جديدة للمنظمة وتحسين أداء أعمالها (572: 2015, Sarker, S. & Palit, M.).

إذ يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه: نظرة ثاقبة إلى عمليات المنظمة للوصول إلى مستويات عالية من الأداء المتفوق الذي يعكس تصورات المدراء في البيئة، وكذلك ردود أفعالهم حول الظروف البيئية المحيطة (2: 2004, Rudolf & Anthony)، أما (4: 2013, Almeida et al.) فيرى بأنه أسلوب تنافسي يمكن المنظمة من تنسيق كافة أنشطتها والاستفادة من أصولها فضلاً عن إيجاد قيمة اقتصادية للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة، ويتفق الباحث مع ما ذهب إليه (4: 2013, Almeida et al.) إذ يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه أسلوب تنافسي عالي المستوى يمكن المنظمة من إدارة مواردها بطرق مبتكرة يمكنها من بناء ميزة تنافسية مستدامة.

1. تطوير رأس المال البشري: يعد رأس المال البشري من الحقول المعرفية التي حصلت على اهتمام متزايد ضمن أدبيات الإدارة المعاصرة، والسبب وراء ذلك يرجع إلى الدور المحوري الذي يمكن أن تقوم به الموارد البشرية في بناء الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة (82: 2014, Souleh)، وقد وردت العديد من التعاريف التي تناولت المفهوم الأساس لرأس المال فقد عرف بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والإمكانات التي يمتلكها العاملون في المنظمة (408: 2003, Daft)، في حين أشار (5: 2012, Puig et al.) أنه كم من المعارف والطاقات والمهارات المميزة لدى

أفراد المنظمة والموجهة لبنائها بشكل سليم، ويتفق الباحث مع ما ذهب إليه (Daft, 2003: 408)، في تعريف رأس المال البشري فهو يمثل المجموع التراكمي للمعرفة والخبرات والقابليات التي يمتلكها العاملون وتسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة.

2. تعزيز الثقافة التنظيمية: يحتل موضوع الثقافة التنظيمية أهمية كبرى لدى العديد من العلماء والمفكرين المهتمين بالإدارة والسلوك التنظيمي، لما له من دور حيوي في نجاح المنظمات وتطورها، ولا نقصد في التطور حداثة آليات العمل ونظام الحوسبة الالكترونية والاتصالات والتعليم، بل نقصد به التطور الإنساني في العلاقات داخل المنظمة الذي أصبح المعيار الذي يحكم بقاء المنظمات واستمرارها في العصر الحالي، (Price & Cheng, Lee. Groysderg, 2018: 14)، فعندما نتحدث عن الثقافة التنظيمية فأنا نتحدث عن تجربة الموظف داخل المنظمة وما هي طبيعة العمل والمهام التي يقوم بها وهل يمكن للقيادة أن تبقي العمال منخرطين في العمل ومخلصين في أداء المهام، (Morcos, 2018: 2)، وفي ضوء ذلك فقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية بحسب وجه النظر التي تبناها الباحثون فقد عرفها (Robbins & Judge, 2013: 546) بأنها نظام من المعاني والاعتبارات المشتركة التي يتمسك بها أعضاء المنظمة وتميزهم عن بقية المنظمات الأخرى، ويضيف (Ehtesham et al., 2011: 79) بأنها أنماط من القيم والمعتقدات المشتركة على مر الزمن والتي ينتج عنها المعايير السلوكية التي يتم اعتمادها في الحاضر والمستقبل، ويتفق الباحثان مع كل (Robbins & Judge, 2013: 546) في تعريف الثقافة التنظيمية فقد عرفها بأنها مجموعة من القيم والقواعد والافتراضات والمعايير والاعتقادات التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة والتي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى.

3. استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية: لقد أدركت المنظمات الناجحة أن ديمومة بقاءها في دنيا الأعمال يتوقف على امتلاكها مصادر غير تقليدية تمكنها من تحقيق النجاح والتفوق التنافسي في ظل بيئة تتسم بعدم الثبات والاستقرار النسبي، وأن استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية أصبحت ضرورة حتمية لبقاء المنظمات في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير (Brath Waite, 2015: 194)، فقد تعددت آراء الباحثين حول تحديد مفهوم محدد للمواهب والقدرات الاستراتيجية فمنهم من عرفها (Macillan & Tampoe, 2000: 121) بأنها قدرات جوهرية تسهم في تحقيق القيمة المضافة للعميل واكتساب المنظمة المزايا التنافسية، ويجب أن تكون نادرة وقيمة وصعبة التقليد وغير قابلة للإحلال، في حين يرى (Brinkman, 2015: 66) بأن المواهب والقدرات والاستراتيجية تشير إلى قدرة إدارة المنظمة على تحقيق النجاح عبر الاستخدام الأمثل لمواردها وأصولها من أجل تعزيز الوضع التنافسي لها وبما يمكنها من البقاء والنمو وإضافة قيمة للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون، أما الباحثان فقد عرفها بأنها عمليات تعلم واسعة وجماعية لها الأثر البالغ في إعطاء النتائج الإيجابية للمنظمة فتشكل كياناً فريداً يصعب تقليده من قبل المنافسين.

4. تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة: تعد الرقابة التنظيمية إحدى الوظائف الأساسية للإدارة إذ توفر طريقة موضوعية لاختبار كفاءة وفاعلية استراتيجيات العمل، فضلاً عن تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية التي يتم تنفيذها تحرك الأعمال نحو أهدافها الاستراتيجية المقصودة أو لا، وما هي الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك (David, 2011: 4)، وبهذا يعد التحكم في الاستراتيجية مكوناً حاسماً في عملية الإدارة الاستراتيجية، ولم يحظى مصطلح الرقابة التنظيمية بمعنى واحد، فقد تعددت مفاهيمه وهذا راجع إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين فقد عرفها

(Wheelen & Hunger, 2012: 328) بأنها مقارنة الأداء الفعلي مع النتائج المرجوة وتوفير التغذية اللازمة للإدارة لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية، في حين يرى (David Stephen, 2004: 373) الرقابة التنظيمية بأنها وظيفية إدارية تتضمن الرقابة والإشراف على جميع الأنشطة للتأكد من أنها طبقت كما هو مخطط لها وتصحيح أي خلل فيها. أما الباحثان فقد عرفها بأنها وظيفة تتضمن متابعة أداء العاملين والنشاطات التي تمارسها المنظمة لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط لها وتصحيح أي انحراف فيها.

المحور الثاني: السيادة الاستراتيجية... مدخل نظري

أولاً. مفهوم وأهميته السيادة الاستراتيجية: ولد مفهوم السيادة الاستراتيجية من رحم الرؤية الغربية المادية والاعجاب المستمر بمزاياها، من أجل تكوين الثروة وزيادة النمو للمنظمات الناجحة بالطرق المناسبة، من خلال استغلال الفرص المنبثقة من التغيرات البيئية، وقد أُستدل على هذا المفهوم من الأدبيات السياسية والعسكرية قبل أن يأخذ مداه الواسع في واقع الإدارة الاستراتيجية، إذ يعد (Richard D'Aveni) أول من استخدم مصطلح السيادة الاستراتيجية في مجال الأعمال وتحديد عام 1995، إلا أن الجذور المعاصرة لهذا المفهوم تعود إلى سبعينات القرن الماضي، إذ يؤكد أن الفوز باللعب في مجال الأعمال يتطلب انماط خاصة من القوة، التي لا تعكس فقط أظهار المساحة الخاصة بها، وإنما للتأثير في المواقع المناورة، وهذه القوة تعطي القدرة على تحديد مجال المنافسة كوسيلة للتغلب على الفوضى من خلال تبني النماذج العالمية الملائمة، والتي تدعى بالسيادة الاستراتيجية (D'Aveni, 2001: 6).

إذ تعرف السيادة الاستراتيجية على أنها نوع خاص من القوة يتخطى الحجم، النطاق، والبقاء فهو ليس ما تملك بقدر ما هو كيفية استخدام ما تملك، ثم يلخص إلى نتيجة مفادها أن طبيعة وجوهرة السيادة الاستراتيجية هو التحكم في درجة ونمط الاضطراب لتحقيق الأهداف (D'Avenie, 1994: 18)، أما (Garzai, 2007: 3) فقد عرفها هي عملية تسريع الابتكار من أجل تعزيز قدرة المنظمة على الاستفادة من الموارد وتحقيق المزيد من الكفاءة في إنشاء نموذج تنافسي جديد ليصبح المهمين في الصناعة عن طريق تنفيذ استراتيجيات للتكيف مع البيئة المعقدة، أما الباحثان فقد يتفق مع ما ذهب إليه (D'Aveni, 2001: 27) في تعريف السيادة الاستراتيجية بأنها وسيلة لتطوير الأفكار والرؤى من أجل خلق قيمة أكبر للمنظمات من تلك التي يتمتع بها المنافسون.

وبصدد أهمية السيادة الاستراتيجية فقد يرى (Ansoff, 2019: 421) بأنها تنبع من كونها توفر رؤية موحدة للاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة في التعامل من البيئات الديناميكية، كأن يكون هناك نقص في الاهتمام بالاختلافات بين استراتيجيات المنافسين المهمين الذين يعملون على الحفاظ على البيئة الحالية، والمنافسين الآخرين الذين يواجهون تحديات عندما يحاولون التغيير، ويضيف (Mohammed & Mohammed, 2021: 4746) بأن أهمية السيادة الاستراتيجية ترتبط بتكوين واقع اجتماعي مشترك بين المنافسين ضمن مساحة تنافسية معينة، وتمكن من استخدام الإشارات والمناورات الاستراتيجية في ميدان اللعب من أجل التأثير على تصورات المنافسين أو توجيه انتباههم نحو سوق معين أو تغيير نواياهم بعيداً إلى أسواق أخرى، بهذا الشكل تتفاوض المنظمات حول حدود مجالاتها، عندما تحقق قوة عظمى تفوقاً استراتيجياً تصبح الحدود التي يتم رسمها حقيقية مقبولة، وبهذا تكسب المنظمة المتفوقة استراتيجياً الأسبقية لرؤيتها العالمية في الفضاء التنافسي، في حين يرى الباحثان أن أهمية السيادة الاستراتيجية تأتي عن طريق صياغة

استراتيجيات فاعلة قادرة على اكتساب مصادر جديدة للثروة من خلال ايجاد منتجات جديدة او تطوير منتجات قائمة، فضلا عن كونها أداة قوية لتقييم الاداء الاستراتيجي للمنظمة ليس فقط على مستوى زبائنها بل فيما يتعلق بمنافسيها ايضا.

ثانياً. ابعاد السيادة الاستراتيجية: فقد اتفق كل من (D'Aveni, 2001: 68) (Strikwerda, 2005: 10) على وجود ثلاثة ابعاد للسيادة الاستراتيجية وهي:

1. **منطقة النفوذ:** إن ظهور العولمة وتدويل الأسواق وعدم اليقين قد اجبر المنظمات على تغيير قواعد المنافسة في المشاريع الحديثة، وفي ظل الظروف البيئية غير المستقرة للغاية، لذلك فإن العولمة تساهم في تحسين وتحرير التجارة العالمية بين الدول، فقد غيرت الانماط السائدة في الاستثمار من حيث استغلال الموارد وعمليات الانتاج والتوزيع، وطرق تطوير المنتجات، فهذه التحديات التي افرزتها العولمة تتطلب من المنظمات تبني استراتيجيات جديدة قادرة على الاستجابة السريعة لكل تغيرات السوق من اجل فهم الفرص الناشئة وبناء منطقة نفوذ متماسكة تقود المنظمة الى نجاحات افضل (Economou & G, 2009: 84).

اذ عرفه (Wood et al., 2011: 115) منطقة النفوذ بأنها تمثل قدرة المنظمة في التأثير على قرارات الاطراف الاخرى في التصرف او الامتناع عن التصرف بطرق محددة، في حين يرى الباحثان بأن منطقة النفوذ هي المنطقة التي تمتلك فيها المنظمة أكبر حصة سوقية ويكون فيها كيان واحد هو المسيطر او المهيمن على تلك المساحة.

2. **الضغط التنافسي:** هو التحدي الوحيد للنمو الذي يجب على المنظمات مواجهته عندما تتعرض الى ضغوط تنافسية مؤثرة من قبل المنافسين الاخرين، تضعها امام خيارات صعبة للغاية من اجل التقاط القيمة التي تسعى المنظمة لتقديمها الى زبائنها (D'Aveni, 2001: 68)، اما (Strikwerda, 2005: 10) فقد اوضح بان المعنى العملي للضغط التنافسي يتمثل بقدرة المنظمة على تضيق الخناق على مصادر التدفقات النقدية التي تتدفق الى المنظمة في سوق المنتجات الجغرافية عن طريق المنافسة السعرية او منع قدرات المنظمة من التوسع في الأسواق الجديدة بحيث يكون من الصعب على المنافسين مهاجمة التدفقات النقدية في جميع قطاعات السوق وقد تكون محمية لأسباب قانونية.

ويشبه (D'Aveni) الضغط التنافسي بالبالون فكلما زاد الضغط توسع البالون ولكن لا يمكن زيادة الضغط الى اجل غير مسمى، ويحصل الضغط التنافسي في المناطق شديدة المنافسة، وقد يكون ذلك من قبل منافس واحد او عدة منافسين (D'Aveni, 1999: 70-72)، اما الباحثان فقد عرفه بانه التأثير الناتج عن حدة المنافسة بين الاطراف الموجودة ضمن المجال التنافسي، ويتولد نتيجة هذه الضغط ردود فعل عكسية من قبل المنظمات الاخرى كمحاولة منها للتخلص منه او تقليل تأثير الى أدنى حد ممكن من اجل الحفاظ على مركزها التنافسي.

3. **التكوين التنافسي:** هو بمثابة اطار عملي للتحليل الاستراتيجي يهدف إلى إعادة صياغة استراتيجية المنظمة من أجل الاستفادة من نقاط القوة وتعزيز نقاط الضعف، واستثمار الفرص وتجنب التهديدات، ويتمثل بتحليل (Swot) ونموذج القوى الخمسة لـ (Porter) في تحليل هيكل الصناعة، ليكسب المنظمة مكانة افضل في ظل التنافسي الجديد (الشريفي، 2017: 153)، في حين أشار (D'Aveni, 1994: 144) أن التكوين التنافسي أكثر من صراع للفوز بقواعد اللعبة التنافسية والسيطرة على أسواق المنتجات الجغرافية التي تتواجد فيها المنظمة، فهو أداة تستخدم في بناء مجال قوي ومؤثر في هيكل الصناعة، يبدأ بترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي

بالاستناد إلى القيم المنظمية، أما (Barney, 2001: 644) فقد أكد أن التكوين التنافسي يتمثل في قدرة المنظمة على الدمج الفعال بين مواردها وقدراتها التي تسعى من خلالها إلى انشاء كفاءات ذات قيمة مضافة يصعب تكرارها من قبل المنافسين الآخرين، وبالنظر لما سبق فقط يرى الباحثان أن التكوين التنافسي يشير إلى قدرة المنظمة على انشاء تحالفات استراتيجية تعكس رؤية المنظمة العالمية للبيئة التنافسية والتي تقلل من التهديد التنافسي الصادر من لدن القوى المنافسة الأخرى وتجعل ميزان القوى يسير لصالح المنظمة في المستقبل.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

المحور الأول: وصف وتشخيص أبعاد البحث ومتغيراته

يتضمن هذا المحور التعرف على طبيعة الآراء والمواقف التي أبداهها المبحوثين حول المتغيرات الرئيسية للبحث والتمثلة (بالعلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية)، فضلاً عن العوامل المكونة لهذه الأبعاد، وعلى النحو التالي:

أولاً. وصف وتشخيص ممارسات القيادة الاستراتيجية للجامعات عينة البحث: يتضح من الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية في الجدول (3) الخاصة بمواقف عينة البحث (للقیادات الأكاديمية في الجامعات عينة البحث) حول ممارسات القيادة الاستراتيجية، على اعتبار أن الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة المقياس، إذ تشير النتائج إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي قد حققت وسطاً حسابياً قدره (3.83) وهو مستوى عالي، وهذا يؤشر مستوى جيد جداً في تأكيد ضرورة ان تتمتع القيادات الأكاديمية بممارسات القيادة الاستراتيجية، ولذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (0.53) ومعامل اختلاف (13.8%) والأهمية النسبية (0.766) وهذا يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة البحث مما يعني امتلاكهم تصوراً واضحاً عن معنى ممارسات القيادة الاستراتيجية، ومن أبرز الأبعاد التي أسهمت في إغناء متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية هو بُعد تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري قدره (0.58) ومعامل الاختلاف (14.8%) والأهمية النسبية (0.782).

الجدول (3): استجابات عينة البحث حول ممارسات القيادة الاستراتيجية

ت	ممارسات القيادة الاستراتيجية	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	3.82	0.591	15.4%	0.764
2	تطوير راس المال البشري	3.84	0.632	16.2%	0.768
3	تعزيز الثقافة التنظيمية	3.90	0.598	15.3%	0.780
4	استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية	3.68	0.711	19.3%	0.736
5	تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة	3.91	0.580	14.8%	0.782
	المؤشر الكلي	3.83	0.530	13.8%	0.766

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

ثانياً. وصف وتشخيص أبعاد السيادة الاستراتيجية: يتضح من الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية في جدول (4) الخاصة بمواقف عينة البحث (للقیادات الأكاديمية في الجامعات عينة البحث) حول أبعاد السيادة الاستراتيجية على اعتبار أن الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة المقياس، إذ تشير النتائج إلى أن أبعاد السيادة الاستراتيجية على

المستوى الكلي قد حَقَّقَتْ وسطاً حسابياً (3.74) وهو مستوى عالي، ونلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (0.62) ومعامل اختلاف (16.7) والاهمية النسبية (0.748) وهذا يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة البحث مما يعني امتلاكهم تصوراً واضحاً عن معنى السيادة الاستراتيجية وابعادها، ومن أبرز الأبعاد التي أسهمت في إغناء متغير السيادة الاستراتيجية هو بُعد منطقة النفوذ بنسبة اتفاق (69.34) ووسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.60) ومعامل الاختلاف (15.3%) والاهمية النسبية (0.768).

الجدول (4): استجابات عينة البحث حول أبعاد السيادة الاستراتيجية

ت	ابعاد السيادة الاستراتيجية	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1.	منطقة النفوذ	3.84	0.602	15.6%	0.768
2.	التكوين التنافسي	3.79	0.696	18.3%	0.758
3.	الضغط التنافسي	3.60	0.753	20.9%	0.720
	المؤشر الكلي	3.74	0.626	16.7%	0.748

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

المحور الثاني: اختبار العلاقات الواردة في مخطط البحث

أولاً. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: تتضمن هذه الفقرة اختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي تشير إلى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية وعلى مستوى كل جامعة) وقد تم اختبار هذه الفرضية باستعمال معامل ارتباط (بيرسون)، وكانت النتائج على النحو الاتي:

1. علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي: يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى، إذ تشير معطيات الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية في الجامعات عينة البحث على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.751) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

الجدول (5): نتائج علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي

المتغير التفسيري	ممارسات القيادة الاستراتيجية
المتغير المستجيب	السيادة الاستراتيجية
	**0.744

عند مستوى معنوية (0.05) N = 193

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

2. علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية على مستوى الأبعاد الفرعية.

من خلال جدول (6)، ومن متابعة معاملات الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية يتضح ما يأتي:

- أ. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تحديد التوجه الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.632^{**}) عند مستوى معنوية (0.05).
- ب. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تطوير رأس المال البشري والسيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.606^{**}) عند مستوى معنوية (0.05).
- ج. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تعزيز الثقافة التنظيمية والسيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.645^{**}) عند مستوى معنوية (0.05).
- د. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.635^{**}) عند مستوى معنوية (0.05).
- هـ. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة والسيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.659^{**}) عند مستوى معنوية (0.05).
- الجدول (6): نتائج علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية على المستوى الجزئي

ممارسات القيادة الاستراتيجية					المتغير التفسيري
تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة	استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية	تعزيز الثقافة التنظيمية	تطوير رأس المال البشري	تحديد التوجه الاستراتيجي	المتغير المستجيب
0.659	0.635	0.645	0.606	0.632	السيادة الاستراتيجية

عند مستوى معنوية 0.05 N=193

- المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).
3. علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية على مستوى كل جامعة. تشير نتائج جدول (7) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية على مستوى كل جامعة، إذ بلغت أعلى قيمة لمعامل ارتباط في جامعة سامراء (0.783)، ومن ثم تلتها جامعة تكريت (0.777)، ومن ثم جامعة الانبار (0.684)، واخيراً جاءت جامعة الفلوجة (0.666) على التوالي وعند مستويات معنوية (0.05).
- الجدول (7): علاقات الارتباط بين متغيري ممارسات القيادة الاستراتيجية بدلالة ابعادها والسيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة على مستوى كل جامعة

ت	الجامعة	N	معامل الارتباط
1	تكريت	80	0.777^{**}
2	الانبار	66	0.684^{**}
3	سامراء	25	0.783^{**}
4	الفلوجة	22	0.666^{**}

(**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05) N = 193

- المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).
- وتشير هذه العلاقات إلى أنه كلما توفرت ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات عينه البحث كلما ساهم ذلك في تحقيق سيادتها الاستراتيجية بشكل أكبر، ومن خلال (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية، تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة) لما لتلك الممارسات من دور بارز في تحقيق السيادة

الاستراتيجية، وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي، وعلى مستوى كل جامعة نتوصل إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانياً. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث: استناداً إلى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية لقادة المنظمات المبحوثة بدلالة أبعادها في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد وعلى مستوى كل جامعة، وكانت نتائج الاختبار وعلى النحو الآتي:

الجدول (8): نتائج علاقة تأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي

السيادة الاستراتيجية					متغير مستجيب متغير تفسيري
T المحتسبة	F المحتسبة	R ²	B ₁	B ₀	ممارسات القيادة الاستراتيجية الأبعاد مجتمعة
*15.376	*236.42	0.553	0.744	0.879	
*P ≤ 0.05 df(1,191) N=193					

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

❖ **اختبار علاقة التأثير على المستوى الكلي:** يوضح الجدول (8) اعلاه أن لممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في تحقيق السيادة الاستراتيجية، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (236.42) عند درجتي حرية (1.191) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قسيمة معامل التحديد (R²) والبالغة (0.553)، وهذا يشير إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تفسر ما قيمته (55.3%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالسيادة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.744) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (15.376) عند درجتي حرية (1.191) ومستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج أهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في الجامعات عينة البحث، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

❖ **اختبار علاقات التأثير على المستوى الجزئي:**

أ. أثر بعد تحديد التوجه الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: تشير نتائج الجدول (9) إلى وجود تأثير معنوي لتحديد التوجه الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (127.31) عند درجتي حرية (1.191) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) والبالغة (0.400)، وهذا يشير إلى أن تحديد التوجه الاستراتيجي يفسر ما قيمته (40%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالسيادة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.632) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (11.283) عند درجتي حرية (1.191) ومستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البعد الأول.

ب. أثر بعد تطوير رأس المال البشري في تحقيق السيادة الاستراتيجية: تشير نتائج الجدول (9) إلى وجود تأثير معنوي لتطوير رأس المال البشري في تحقيق السيادة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (110.87) عند درجتي حرية (1.191) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) والبالغة (0.367)، وهذا يشير إلى أن تطوير رأس المال البشري يفسر ما قيمته (36.7%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالسيادة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة معامل

الانحدار (0.606) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (10.529) عند درجتي حرية (1.191) ومستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البعد الثاني.

ج. أثر بعد تعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق السيادة الاستراتيجية: تشير نتائج الجدول (9) إلى وجود تأثير معنوي لتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق السيادة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (135.70) عند درجتي حرية (1.191) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.415)، وهذا يشير إلى أن تعزيز الثقافة التنظيمية يفسر ما قيمته (41.5%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالسيادة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.645) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (11.649) عند درجتي حرية (1.191) ومستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البعد الثالث.

د. أثر بعد استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية: تشير نتائج الجدول (9) إلى وجود تأثير معنوي لاستثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (129.03) عند درجتي حرية (1.191) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.403)، وهذا يشير إلى أن استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية يفسر ما قيمته (40.3%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالسيادة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.535) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (11.359) عند درجتي حرية (1.191) ومستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البعد الرابع.

هـ. أثر بعد تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة في تحقيق السيادة الاستراتيجية: تشير نتائج الجدول (9) إلى وجود تأثير معنوي لتأسيس رقابة تنظيمية متوازنة في تحقيق السيادة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (146.82) عند درجتي حرية (1.191) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.435)، وهذا يشير إلى أن تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة يفسر ما قيمته (43.5%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالسيادة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.659) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (12.117) عند درجتي حرية (1.191) ومستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البعد الخامس.

الجدول (9): نتائج علاقة تأثير على المستوى الجزئي

السيادة الاستراتيجية					متغير مستجيب متغير تفسيري
T المحتسبة	F المحتسبة	R^2	B_1	B_0	ممارسات القيادة الاستراتيجية
11.283*	127.31*	0.400	0.632	0.670	تحديد التوجه الاستراتيجي
10.529*	110.87*	0.367	0.606	0.609	تطوير راس المال البشري
11.649*	135.70*	0.415	0.645	0.675	تعزيز الثقافة التنظيمية
11.359*	129.03**	0.403	0.535	0.560	استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية
12.117*	146.82 *	0.435	0.659	0.712	تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة

* $P \leq 0.05$

df. (1,191)

N = 193

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

❖ اختبار علاقة التأثير على مستوى كل جامعة: تشير نتائج جدول (10) إلى وجود علاقة تأثير معنوية موجبة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية على مستوى كل جامعة، إذ بلغت أعلى قيمة لمعامل التأثير في جامعة سامراء (0.783)، ومن ثم تلتها الجامعة الأخرى تباعاً كما مبين في جدول (10)، وهذا يؤكد قبول الفرضية الثانية على مستوى كل جامعة. الجدول (10): علاقة التأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية على مستوى كل جامعة

ممارسات القيادة الاستراتيجية							متغير تفسيري متغير مستجيب
T	F	R ²	B ₁	B ₀	N	الجامعة	السيادة الاستراتيجية
المحتسبة	المحتسبة						
10.911*	119.06*	0.604	0.777	0.896	80	تكريت	
7.501*	56.268*	0.468	0.684	0.781	66	الانبار	
6.033*	36.401*	0.613	0.783	0.966	25	سامراء	الفلوجة
3.997*	15.972*	0.444	0.666	0.930	22	الفلوجة	

*P ≤ 0.05

df (1,191)

N=193

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

خصص هذا المبحث لاستعراض أهم النتائج والتوصيات التي قدمتها البحث، ومن خلال ما يلي:

يلي:

أولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير ممارسات القيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي ومستوى الأبعاد الفرعية وعلى مستوى كل جامعة جاء بمستوى أهمية مرتفع، وتفسر هذه النتيجة اهتمام القيادات الأكاديمية بالممارسات الاستراتيجية التي تعزز من قدرة المنظمة على التوقع والتصور بما يحقق المرونة في العمل التي تصنع مستقبلاً أفضل لحياة المنظمة.
2. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي ومستوى الأبعاد الفرعية وعلى مستوى كل جامعة، جاء بمستوى أهمية مرتفع وتفسر هذه النتيجة بأن إدارات الجامعات عينة البحث تسعى إلى توسيع مناطق نفوذها بشكل مستمر، وذلك لامتلاكها قيادات أكاديمية ذو مؤهلات علمية عالية تجعلها مهيمنة على سوق العمل.
3. بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية وعلى مستوى كل جامعة، لتشير هذه النتائج إلى أن تحقيق السيادة الاستراتيجية في الجامعات عينة البحث يعتمد بشكل كبير على ممارسات القيادة الاستراتيجية، إذ كلما زاد توجه الجامعات عينة البحث في تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية وتوظيفها بشكل أكبر كلما ساهم ذلك في تحقيق سيادتها الاستراتيجية.
4. بينت نتائج علاقة التأثير على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية وعلى مستوى كل جامعة، إن استخدام الجامعات عينة البحث لممارسات القيادة الاستراتيجية، يؤثر معنوياً في تعزيز سيادتها الاستراتيجية، إذ أن حرص القيادات الإدارية في فهم الخصائص والأنماط المتبعة في سير

الأنظمة الرقابية المعززة بالثقافة التنظيمية من خلال ما تمتلكه من مواهب وقدرات استراتيجية سوف يسهم بشكل واضح في تحديد توجهاتها الاستراتيجية ويمكنها من تحقيق سبلاتها الاستراتيجية.

ثانياً. التوصيات:

1. معالجة القصور الذي يحدث في تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعات عينة البحث من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات الرصينة في تحديد توجهاتها الاستراتيجية.
2. حث ادارة الجامعات على توفير الامكانيات المادية اللازمة لتطوير رأس المال البشري وتوظيف الخبرات العلمية وذلك من خلال تحديد احتياجات التدريسيين الحالية والمستقبلية ودعم الاعمال الابداعية الموجهة لخدمة المجتمع.
3. تشجيع ادارة الجامعات على اعطاء فرصة للأنظمة الرقابية في تحديد المسار الوظيفي في ميدان العمل وتطويره بما يحقق رغبة وتوجه الموظفين.
4. حث ادارات الجامعات على اجراء الترابط بين الانشطة البحثية وحاجات المجتمع المحلي من اجل تقديم حزمة من الخدمات المتميزة وذلك من خلال الاستفادة من الرؤى التي تقدمها المكاتب الاستشارية وتحويلها الى الاستراتيجيات فاعلة تضيف المزيد من القيمة الى ابنائنا الطلبة.
5. تركيز إدارة الجامعات نحو بناء توازن بين منطقة النفوذ والتكوين التنافسي في قطاع التعليم وذلك من خلال انشاء تحالفات استراتيجية مع بعض الجامعات المتميزة من أجل الارتقاء بنوعية الخدمات وجعلها مدخلاً للتميز.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. الشريف، علي كاظم حسين محل (2017)، التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء-العراق.
2. حسوني، أثير (2010)، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية:1(2)، 208-221.
3. فاتنة جميل محمد بلبيسي، (2007)، درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
4. فارس، بو عمارة احمد، (2010)، المهارات القيادية ودورها في الاداء الوظيفي: دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع- قسنطينية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينية، الجزائر.

ثانياً. المصادر الاجنبية

1. Abualoush, Shadi & Masa'deh, Ra'ed & Bataineh, Khaled and Alrowwad, Ala'aldin, (2018), The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables Between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management.
2. Almeida Fátima Evaneide Barbosa De João Veríssimo Lisboa, Mário Gomes Augusto, Paulo César De Sousa Batista, (2013), Organizational Capabilities, Strategic Orientation, Strategy Formulation Quality, Strategy Implementation and Organizational Performance in Brazilian Textile Industries.

3. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R., (2019), "Implanting strategic management, Springer.
4. Barney, J. B., (2001), Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
5. Brathwaite, Juliette, (2015), how strategic project management and middle management influence implementing strategic capabilities" PHD thesis, university of Southampton.
6. Brinkman, Daniel, (2015), Strategic capability through business intelligence, PHD thesis, university of Gloucestershire.
7. Daft, R., (2003), *Management*, 6th, Ed. South. Western, U.S.A
8. D'Aveni Richard A., (1999), Strategic supremacy through Disruption and Dominance, MIT Massachusetts, Institute of technology management Review, Vol.40, No.3.
9. D'Aveni Richard A., (2001), Strategic Supremacy How Industry Leaders Create Growth, Wealth and Power through Spheres of influence, with Robert Gunther and Joni Cole, 1230 Avenue of the Americas new york, 10029, Copyright.2001.
10. D'Aveni, R. A., & Gunther, R. E., (1994), Hypercompetitive rivalries: Competing in highly dynamic environments. Free Pr2.
11. David, Fread R., (2011), *Strategic Management. Concepts & Cases*. Thirteenth Edition. Prentice Hall.
12. Davids, Mogamad, (2010), The role of strategic leadership in Coega Development Corporation: a case study, Master dissertation. Rhodes University. South Africa.
13. Davies, Bernt. & Ellison, Linda, (2003), *Strategic Direction and Development of the School*, London and New York. ISBN 0-415-18917-9(Print Edition).
14. Dheyaa Talib Mohammed, Nisreen Jasim Mohammed, (2021), The relationship between Ambidextrous Leadership Behaviors and strategic supremacy Research analysis in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works, *Turkish Journal of computer and Mathematics Education*, vol.12No.12(2021), 4743-4752.
15. Economou Victoria Pekka Chatzikonstantinou G. Pantelis., (2009), Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary precondition for Improved organizational performance? The case of TQM, *European Research studies Volume 12*, No. (3).
16. Ehtesham, Fred, (2014), Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan, *Journal of Competitiveness*, Issue 4.
17. Garzia Carmine, (2007), The process of strategic Innovation. A System Dynamics Approach, university Della Valle Dust, International and CEF center for Entrepreneurship and Family.
18. Griffith, David & Lusch, Robert, (2004), Maximizing the Human Capital Equation in Logistics: Education, Experience, and Skills, *Journal of Business Logistics Volume 25*, Issue 1
19. Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J., (2018), The Culture Factor, Retrieved from <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>
20. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), *Management of Strategy: Concepts and Cases*, 1st ed., South-Western, New York.

21. Johnstone Ndunde Mutole, (2019), Influence of Strategic Leadership Practices on the Performance of Non-Governmental Organizations Listed in the Environmental Campaign by United Nations Environmental Programme (UNEP) in Kenya, dissertation doctorate, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
22. Kitonga, Daniel Mwendwa. Walter Okibo Bichanga. Benjamin Kyalo Muema, (2016), Strategic Leadership and Organizational Performance in Not-For-Profit Organizations in Nairobi County in Kenya, International Journal of Scientific & Technology Research Volume 5, Issue 05,
23. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000), Strategic management, oxford university press.
24. Michael Morcos (2018), Organisational Culture: Definitions And Trends, Hogeschool Inholland <https://www.researchgate.net>.
25. Pearce, J. A., & Robinson, R. B., (2007), Formulation, implementation and control of competitive strategy (9th ed.), Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
26. Robbins, Stephen & A. Judge, Timothy, (2013), Organizational behavior, 15th edition", British Library Cataloging.
27. Roca- Puig. v, Beltran- Martin. i & cipres. m (2012), Combined effect of Human Capital, Temporary Employment and organizational size on Firm Performance Personal Review, Vol.41, No.1.
28. Rudolf, R., Sinkovics & Anthony, S. Roath, (2004), Statagic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer-3 Prelationships, Journal if Business Logistics www.Findarticles.com
29. Sarker, S. and Palit, M., (2015), Strategic Orientation and Performance of Small and Medium Enterprises in Bangladesh. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 24, p. 572-586. <http://dx.doi.org/10.1504/IJESB>.
30. Souleh, Samah, (2014), The impact of Human Capital Management on the Innovativeness of research Center: The case of Scientific Research centers in Nigeria, International Journal of Business and Management Vol. II No 4.
31. Strikwerda, J., & Rijnders, D., (2005), Possible End Games in the European Postal Market: Qui Bone? In M. A. Crew, & P. R. Kleindorfer (Eds.), Regulatory and Economics Changes in the Postal and Delivery Sector. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.
32. Thabani Ndebele, (2019), Strategic Leadership in Organization Development, Organization Leadership & Development Quarterly Vol. 1, Issue 2.
33. Wheelen, Thomas L., & Hunger, J., David, (2012), Strategic Management & Business Police". Thirteenth Edition. p. 330
34. Wood, A. M., Linley, P. E., Maltby, J., Kashdan, T. B., Hurling, R., (2011), Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. Personality and Individual differences, 50(1).