

ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على التميز المؤسسي
"دراسة ميدانية على بعض الجامعات في الشمال السوري"

**Strategic Leadership Practices and Their Impact on
Organizational Excellence
"A study on Some Universities in Northern Syria"**

الدكتور خليل حمدان

Dr. Khalel Alhamo Alhamdan

قسم إدارة الاعمال - كلية الدراسات العليا والبحث

العلمي - جامعة الزيتونة الدولية - سوريا

dr.khalelhamdan@gmail.com

سفيان حجي درويش

Sufian Haji Drwesh

قسم إدارة الاعمال - كلية الدراسات العليا

والبحث العلمي - جامعة الزيتونة الدولية - سوريا

Sofian.drwesh@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الواقعة في الشمال السوري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعتبر الأنسب لتحليل تأثير القيادة الاستراتيجية باستخدام البيانات الكمية. تكوّن مجتمع الدراسة من الكادر الإداري والأكاديمي في الجامعات، بينما شملت العينة 70 فردًا تم اختيارهم بشكل عشوائي، مع تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري كانت مرتفعة، مما يشير إلى وعي الكوادر الأكاديمية والإدارية بأهمية هذه الممارسات في تعزيز الأداء المؤسسي. كما وجدت الدراسة فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة، حيث كانت الفروق لصالح الإداريين وأصحاب المؤهلات العليا والأفراد ذوي الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات، مما يعكس تأثير الخبرة والمستوى التعليمي على فعالية القيادة. بينما لم تُظهر النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس، مما يُشير إلى عدم تأثير هذا المتغير على ممارسات القيادة الاستراتيجية.

استنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز البرامج التدريبية لتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية، وتطوير الكفاءات القيادية المستهدفة للإداريين وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تعزيز المساواة بين الجنسين في الجوانب الإدارية والأكاديمية. كما دعت إلى أهمية إشراك أصحاب الدراسات العليا في لجان القيادة وتعزيز الشراكات مع جهات دولية لتبادل الخبرات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الجامعات، الشمال السوري، الكادر الأكاديمي، الكادر الإداري.

Abstract:

The aim of this study was to explore the degree of implementation of strategic leadership practices in universities located in northern Syria. The study adopted a descriptive analytical approach, which is considered the most suitable for analyzing the impact of strategic leadership using quantitative data. The study population consisted of administrative and academic staff in the universities, while the sample included 70 individuals selected randomly, with a questionnaire employed as a data collection tool.

The results indicated that the degree of implementation of strategic leadership practices in northern Syrian universities was high, suggesting that the academic and administrative staff are aware of the importance of these practices in enhancing institutional performance. The study also found statistically significant differences in the mean responses of the sample, favoring administrators, individuals with higher qualifications, and those with more than 10 years of experience, reflecting the impact of experience and educational level on leadership effectiveness. Meanwhile, the results did not show statistically significant differences based on gender, indicating that this variable does not affect strategic leadership practices.

Based on these findings, the study recommended enhancing training programs to develop strategic leadership skills, targeting the development of leadership competencies for both administrators and faculty members, along with promoting gender equality in administrative and academic aspects. Additionally, it emphasized the importance of involving graduate degree holders in leadership committees and strengthening partnerships with international entities for knowledge exchange.

Keywords: strategic leadership, universities, northern Syria, academic staff, administrative staff.

مقدمة:

تُعدُّ ممارسات القيادة الاستراتيجية من العوامل المحورية التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تلعب دوراً أساسياً في توجيه المؤسسات نحو الأهداف المرجوة. في الجامعات، تتطلب بيئة التعليم العالي استراتيجيات فعالة تضمن تلبية احتياجات الطلاب والمجتمع.

من خلال دراسة ميدانية على بعض الجامعات في الشمال السوري، يمكن ملاحظة التأثير الإيجابي لممارسات القيادة الاستراتيجية على الجامعات. يساهم هذا التوجه في رفع مستوى التنافسية بين الجامعات، مما يعكس جودة التعليم ويزيد من ثقة المجتمع في المؤسسات التعليمية.

تشير الدراسات إلى أنَّ القادة الذين يتبنون أساليب قيادية شاملة، مثل التواصل الفعال والتفويض، يسهمون في تعزيز روح العمل الجماعي والابتكار بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب. كما أنَّ توفير بيئة مشجعة على التطوير المهني يساعد الجامعات على تحسين جودة التعليم والبحث العلمي (ابو النور، 2015، ص. 123).

بالإضافة إلى ذلك، يُظهر البحث أنَّ القادة الاستراتيجيين الذين يركزون على التحسين المستمر وتقييم الأداء يسهمون في تحقيق نتائج متميزة. هذه النتائج لا تعزُّ فقط من سمعة الجامعات، بل تساهم أيضاً في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع الأكاديمي.

تُعتبر القيادة الاستراتيجية من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. تتمثل هذه القيادة في القدرة على تحديد الرؤية المستقبلية وصياغة استراتيجيات فعالة لتحقيق تلك الرؤية. يتطلب ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفهم التحديات والفرص المتاحة (أبو غبن، 2023).

تتميز القيادة الاستراتيجية بالتفكير النقدي والقدرة على اتخاذ القرارات المدروسة التي تؤدي إلى نتائج إيجابية. كما أنَّها تعزُّ من روح الفريق وتطوير مهارات الأفراد، مما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي. من خلال التواصل الفعال والتحفيز، يمكن للقادة الاستراتيجيين توجيه فرقهم نحو تحقيق التميز والاستدامة.

تتطلب القيادة الاستراتيجية أيضاً القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. ينبغي للقادة أن يكونوا مرنين وملائمين للتغيرات، مما يساعد في ضمان نجاح المؤسسة على المدى الطويل. من خلال تعزيز الابتكار والقدرة على مواجهة التحديات، يمكن للقادة الاستراتيجيين قيادة مؤسساتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة بنجاح واستدامة (Zafar & Khan, 2020).

عندما تتبنى المؤسسات أساليب قيادة فعالة، مثل التواصل الفعال وتفويض السلطة، يُلاحظ تحسُّن في الأداء العام وزيادة في جودة الخدمات والمنتجات. هذا التحسُّن يؤثر بدوره على رضا العملاء وولائهم، مما يُعزُّ من سمعة المؤسسة في السوق.

في ختام الدراسة، يتضح أنَّ تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية يعدُّ ضرورة ملحة للجامعات في الشمال السوري، مما يستدعي من الجامعات التركيز على تطوير استراتيجيات فعالة تدعم الابتكار والتعاون.

1.1 مشكلة البحث:

في ظلّ التحديات المعقدة التي يشهدها الشمال السوري، تبرز الحاجة إلى القيادة الاستراتيجية كأداة حيوية لتعزيز التميز في المؤسسات الأكاديمية. يُعتبر قطاع التعليم العالي في هذه المنطقة ذا أهمية خاصة نظراً لدوره المحوري في تأهيل الكوادر الأكاديمية التي ستساهم في إعادة البناء والتنمية المستدامة للمجتمعات المحلية.

تُعتبر مشكلة الدراسة نقطة انطلاق مهمة لفهم التحديات التي تواجه المؤسسات، خاصة في سياق البحث عن التميز المؤسسي. تتعلق المشكلة غالباً بعدم وضوح العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على الجامعات. في العديد من الجامعات، قد يُلاحظ ضعف في تطبيق استراتيجيات قيادية فعالة، مما يؤدي إلى نتائج غير مرضية في جودة التعليم والبحث (Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, 2014).

قد تكون أسباب هذه المشكلة متعددة، مثل نقص التدريب القيادي، أو الثقافة المؤسسية غير المشجعة، أو عدم وجود آليات للتقييم المستمر. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي التغيرات السريعة في بيئة الأعمال إلى تفاقم هذه التحديات، مما يستدعي ضرورة فهم كيفية تحسين الممارسات القيادية (الاخضر، 2019، ص. 156).

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى إضافة نوعية للأبحاث من خلال تحليل تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على بعض الجامعات في الشمال السوري، وتقديم توصيات عملية لتعزيز هذه الممارسات بما يدعم أداء الجامعات في الشمال السوري ويسهم في تحقيق أهدافها التنموية.

ويمكن أن يتفرع عن هذا المشكلة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري؟
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغيرات (الصفة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

1.2 أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من تسليط الضوء على دور القيادة الاستراتيجية كعامل حاسم داخل الجامعات. وتتجلى أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1.2.1 الأهمية العلمية:

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال:

1. تسليط الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في الجامعات، حيث تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تركز على هذا الموضوع في السياق المحلي للشمال السوري.
2. إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية، من خلال تقديم رؤى جديدة حول كيفية تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في بيئة تعاني من تحديات خاصة مثل الشمال السوري.

3. التركيز على دراسة المنطقة الجديدة التي لم تُغطَّ بشكلٍ كافٍ في الأبحاث السابقة ضمن المكتبة العربية، خاصةً فيما يتعلق بالقيادة في المناطق المتأثرة بالنزاعات، حيثُ تعاني من قلة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية في الجامعات في المناطق المتأثرة بالنزاعات.

1.2.2 الأهمية العملية:

1. ستوفر الدراسة مجموعةً من الأدوات والممارسات القيادية التي يمكنُ للمسؤولين في الجامعات وتعزيز التميز الأكاديمي والإداري. هذه الأدوات تستند إلى تحليل واقعي لتجارب الجامعات في الشمال السوري وتأخذ في الحسبان التحديات التي تواجهها.
2. ستساعد نتائج الدراسة في تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تتوافق مع التحديات الخاصة بالبيئة الأكاديمية في الشمال السوري، مثل نقص الموارد والتأثيرات السياسية والاقتصادية. هذه الاستراتيجيات تهدف إلى تعزيز قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
3. ستقدم الدراسة إرشادات عملية لصانعي القرار في الجامعات حول كيفية تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتطوير السياسات في بيئات معقدة ومتغيرة.
4. ستساهم الدراسة في لفت انتباه المعنيين وصنّاع القرار وجذبهم للتعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري. تأتي هذه الدراسة مساندةً للتطور العلمي والعملية والإداري، كما ستزوّد القيادات بمعلومات نظرية وتحليلية ومتقدمة في هذا المجال.

1.3 اهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري.
2. تعرف دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغيرات (الصفة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

1.4 مصطلحات البحث:

القيادة:

لغوياً:

تعني توجيه أو قيادة شخص أو مجموعة نحو هدف معين (ابن منظور، 1990، ص. 345).

اصطلاحياً:

القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة، وتوجيههم نحو مسار معين. (تعتمد على مهارات التّواصل والتّخفيف وبناء العلاقات) (جبارة، 2017، ص. 77)

عملية توجيه الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق الأهداف من خلال التأثير والقدوة. (تَشَكُّلٌ قُدْرَةٌ عَلَى إلهامِ الأَخْرِيْنَ وَتَحْفِيزِهِمْ). (Raza, & Khan, 2019).

إجرائياً:

القيادة هي العملية التي يتم من خلالها توجيه الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف معينة من خلال التأثير والتحفيز. تتضمن القيادة مجموعة من المهارات والأساليب التي يستخدمها القائد لتعزيز التعاون، وتحفيز الأفراد، وتوجيههم نحو تحقيق النتائج المرجوة.

الاستراتيجية:

لغوياً:

الاستراتيجية: خطة مدروسة لتحقيق أهداف معينة، وتأتي من "استراتيج" بمعنى تنظيم الأمور (ابن منظور، 1990، ص. 114).

اصطلاحياً:

مجموعة من الخطط والإجراءات التي يتم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الأمد. (تَشْمَلُ تَحْلِيلَ البيئَةِ الخَارِجِيَّةِ وَالدَّاخِلِيَّةِ لِتَحْدِيدِ الأَوْلِيَّاتِ) (Sadeghi, A., & Hossaini, 2019) عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية لتحديد الأهداف وتطوير خطط لتحقيقها. (تُساهِمُ فِي تَوْجِيهِ القَرَارَاتِ وَالسِّيَاسَاتِ العَامَّةِ) (حجازي، 2016، ص. 65)

إجرائياً:

الاستراتيجية هي خطة شاملة تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة ضمن إطار زمني محدد. تُستخدم الاستراتيجية لتوجيه الموارد وتنسيق الأنشطة بشكل فعال من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة.

القيادة الاستراتيجية:

لغوياً:

القيادة الاستراتيجية: توجيه الأفراد نحو أهداف بعيدة المدى بشكل منظم (ابن منظور، 1990، ص. 338).

اصطلاحياً:

القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر على مستقبل المنظمة. (تَشْمَلُ تَطْوِيرَ رُؤْيَةٍ طَوِيلَةِ المَدَى وَتَنْفِيذَ استراتيجياتٍ لِتَحْقِيقِ تِلْكَ الرُّؤْيَةِ) (خليل، 2020). أسلوب قيادي يركز على تطوير رؤية طويلة المدى للمنظمة وتنفيذ استراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية. (يَتَطَلَّبُ مَهَارَاتٍ عَالِيَةً فِي التَّخْطِيطِ وَالتَّنْفِيذِ) (Zafar & Khan, 2020, p. 19).

إجرائياً:

القيادة الاستراتيجية هي العملية التي يتبناها القادة لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل من خلال وضع الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتحفيز الأفراد، وتوجيه الموارد بفعالية.

التوجه الاستراتيجي:

لغوياً:

الاتجاه العام الذي تسلكه المنظمة لتحقيق أهدافها (ابن منظور، 1990، ص. 217).

اصطلاحياً:

رؤية واضحة تحدد كيفية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة. (يُسَاهِمُ فِي تَوْجِيهِ الْقَرَارَاتِ وَالسِّيَاسَاتِ الْعَامَّةِ) (الدرادكة، 2020).

الإطار العام الذي يحدد الأولويات والقرارات الاستراتيجية للمنظمة. (يُعَزِّزُ التَّنْمِيَةَ وَالِاسْتِجَابَةَ لِلتَّغْيِيرَاتِ) (السالم، 2020، صفحة. 153).

إجرائياً:

التوجه الاستراتيجي هو الإطار العام الذي يحدد كيفية تخصيص الموارد وتوجيه الأنشطة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة. يعكس التوجه الاستراتيجي القيم والرؤية والرسالة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويعمل كمرشد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الثقافة التنظيمية:

لغوياً:

مجموعة من القيم والمعتقدات التي تسود في منظمة معينة (ابن منظور، 1990، ص. 224).

اصطلاحياً:

القيم والمعتقدات والتقاليد التي تشكل سلوك الأفراد داخل المنظمة. (تُؤَثِّرُ عَلَى الْأَدَاءِ وَالِابْتِكَارِ) (الزبيدي، 2019، ص. 134)

الطريقة التي يتم بها التفكير والتصرف داخل منظمة، والتي تؤثر على الأداء والابتكار. (تَشَكِّلُ وَسِيلَةً لِتَحْقِيقِ التَّمْيِيزِ) (الشمالي، 2014، ص. 79).

إجرائياً:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتبناها منظمة معينة وتؤثر على طريقة عملها وتفاعل الأفراد داخلها. تعكس الثقافة التنظيمية الهوية المؤسسية وتحدد كيفية اتخاذ القرارات والتواصل بين الأفراد.

1.5 حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- حدود زمانية: طبقت الدراسة الحالية في الفصل الأول من العام الدراسي 2025/2024 م.

- حدود مكانية: جامعات الشمال السوري

- حدود بشرية: عينة مكونة من (70) فرد من الكادر الإداري والأكاديمي في الجامعات الواقعة في الشمال السوري

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية تحديد درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري.

2.1 القيادة الاستراتيجية

2.1.1 مفهوم القيادة الاستراتيجية:

هي عملية توجيه وإدارة مؤسسات الأعمال بطريقة تعزز من تحقيق الأهداف طويلة الأمد والرؤية المستقبلية. تمثل هذه القيادة أسلوبًا يتجاوز الإدارة التقليدية، حيث تركز على التفكير الاستراتيجي والتخطيط الشامل (الزبيدي، 2019، ص. 128).

هي عملية توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالموارد المتاحة، والتوجهات السوقية، وتغيير البيئة الخارجية (Zafar & Khan, 2020, p.29).

تُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق تلك الرؤية، مع تعزيز ثقافة التغيير والابتكار بين أعضاء الفريق (الشمالي، 2014، ص. 70).

هي مجموعة من الممارسات والأساليب التي يستخدمها القادة لتوجيه أفراد المنظمة نحو تحقيق أهداف استراتيجية محددة، مع التركيز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتكيف مع التغيرات (Sadeghi, A., & Hossaini, 2019).

هي عملية تتضمن استخدام المهارات القيادية لإلهام وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى تقييم المخاطر والفرص وتطوير استراتيجيات مستدامة لتحقيق النجاح المؤسسي (خليل، 2020).

2.1.2 عناصر القيادة الاستراتيجية:

الرؤية: تعتمد القيادة الاستراتيجية على وجود رؤية واضحة تحدد الاتجاه الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه. هذه الرؤية تعكس الطموحات والأهداف المستقبلية، وتكون بمثابة البوصلة التي توجه كافة الأنشطة والقرارات.

التخطيط الاستراتيجي: يشمل وضع خطط طويلة الأمد تتناسب مع الرؤية. يتطلب ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف.

اتخاذ القرارات: تتضمن القيادة الاستراتيجية اتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على البيانات والتحليلات. القادة الاستراتيجيون يجب أن يكونوا قادرين على تقييم الخيارات المختلفة واختيار ما يتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة (Matzler, & Schubert, 2005).

إدارة التغيير: في عالم يتسم بالتغير السريع، يجب على القادة الاستراتيجيين أن يكونوا مستعدين لإدارة التغيير بفعالية. يتطلب ذلك القدرة على التكيف مع الظروف الجديدة وتحفيز الفريق على قبول التغييرات.

تحفيز الفرق: تلعب القيادة الاستراتيجية دورًا حيويًا في تحفيز الموظفين. يجب على القادة إنشاء بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

قياس الأداء: يتعين على القادة الاستراتيجيين قياس نتائج الأداء بانتظام. يشمل ذلك استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإجراء التعديلات اللازمة (Kuo & Yang, 2011).

2.1.3 أهمية القيادة الاستراتيجية:

تعتبر القيادة الاستراتيجية عنصرًا حيويًا في نجاح أي مؤسسة، حيث تساهم في توجيهها نحو تحقيق أهدافها طويلة الأمد. تتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية في عدة جوانب رئيسية:

1. تحديد الرؤية: تساعد القيادة الاستراتيجية على وضع رؤية واضحة للمستقبل، مما يوفر توجيهًا للمؤسسة ويعزز من فهم الأفراد لدورهم في تحقيق تلك الرؤية.

2. التكيف مع التغيرات: في عالم يتسم بالتغيرات السريعة، تمكن القيادة الاستراتيجية المؤسسات من التكيف مع هذه التغيرات والاستجابة للتحديات الجديدة بفعالية، مما يضمن استمرارية النجاح (حجازي، 2016، ص. 187).

3. تعزيز الابتكار: تشجع القيادة الاستراتيجية على الابتكار من خلال خلق بيئة عمل تشجع على التجربة والمخاطرة المحسوبة، مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبى احتياجات السوق.

4. تحقيق الميزة التنافسية: من خلال وضع استراتيجيات فعالة، تساعد القيادة الاستراتيجية المؤسسات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يمكنها من التفوق على المنافسين.

5. تحفيز الفرق: تلعب القيادة الاستراتيجية دورًا مهمًا في تحفيز الموظفين وتعزيز روح الفريق، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة (خلف، 2021).

6. إدارة الموارد بكفاءة: تساعد القيادة الاستراتيجية في تحسين إدارة الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية أو زمنية، مما يعزز من كفاءة العمليات ويقلل من الهدر.

7. بناء ثقافة مؤسسية: تساهم القيادة الاستراتيجية في بناء ثقافة مؤسسية قوية قائمة على القيم المشتركة والالتزام، مما يعزز من تماسك الفريق ويزيد من ولاء الموظفين (Chen, & Huang, 2009).

باختصار، تُعتبر القيادة الاستراتيجية ضرورةً لتحقيق النجاح المستدام في المؤسسات، حيث تضمن تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأمد وتساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

2.1.4 أهداف القيادة الاستراتيجية:

تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعزز من أداء المؤسسات وتضمن نجاحها على المدى الطويل. تتمثل هذه الأهداف في:

1. تحديد الرؤية المستقبلية: وضع رؤية واضحة تحدد الاتجاه الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، مما يساهم في توجيه الجهود والموارد بشكل فعال.
2. تحقيق الأهداف طويلة الأمد: التركيز على وضع استراتيجيات فعالة تساهم في تحقيق الأهداف بعيدة المدى، مما يضمن استدامة النجاح.
3. تعزيز القدرة التنافسية: تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق، مما يمكنها من التفوق على المنافسين.
4. تحسين الأداء المؤسسي: العمل على رفع مستوى الأداء من خلال تطوير العمليات والإجراءات، مما يساهم في زيادة الكفاءة والإنتاجية.
5. إدارة المخاطر: التعرف على المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بفعالية، مما يضمن استمرارية العمل وتقليل الأضرار (Bakar & Ahmad, 2019).
6. تحفيز الموظفين: تعزيز روح الفريق وتحفيز الموظفين من خلال توفير بيئة عمل مشجعة، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.
7. بناء ثقافة مؤسسية قوية: تعزيز القيم والمبادئ الأساسية التي تدعم التوجه الاستراتيجي، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة.

8. تحقيق التوازن بين الأهداف: العمل على تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد، مما يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة بشكل متكامل (Awan)، (Bukhari, 2020)،
تسعى القيادة الاستراتيجية من خلال تحقيق هذه الأهداف إلى تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح المستدام في بيئات العمل المتغيرة.

2.1.5 نماذج القيادة الاستراتيجية:

تتعدد نماذج القيادة الاستراتيجية، وكل نموذج يُقدّم إطارًا مختلفًا يُساعد القادة على توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها. من أبرز هذه النماذج:

1. نموذج القيادة التحويلية: يركّز هذا النموذج على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق تغيير إيجابي داخل المؤسسة. يعتمد القادة في هذا النموذج على بناء علاقات قوية مع الموظفين وتعزيز روح التعاون والابتكار.

2. نموذج القيادة الحَدِيمِيَّة: يركّز على خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم. يسعى القادة في هذا النموذج إلى تعزيز رفاهية الموظفين والمجتمع، مما يُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وزيادة الولاء.
 3. نموذج القيادة الاستراتيجية الشاملة: يجمع بين عناصر القيادة التقليدية والحديثة، حيث يركّز على التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعّال. يعتمد هذا النموذج على تحليل البيئة الخارجية والداخلية لتحديد الفرص والتحديات (عبد الحسين، 2022).
 4. نموذج القيادة المؤرعة: يركّز على توزيع المسؤوليات والسلطة بين أعضاء الفريق، مما يُعزّز من التعاون والابتكار. يُشجّع هذا النموذج الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات ويُعزّز من شعور الانتماء.
 5. نموذج القيادة القائم على القيم: يركّز على تعزيز القيم والمبادئ الأساسية التي تُوجه سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة. يسعى القادة في هذا النموذج إلى خلق ثقافة مؤسسية قوية تدعم الأهداف الاستراتيجية (عبد الرحيم، 2019).
 6. نموذج القيادة التحليلية: يعتمد على استخدام البيانات والتحليلات لدعم اتخاذ القرارات. يُوفّر هذا النموذج إطاراً لفهم الاتجاهات والتوجهات في السوق، مما يُساعد القادة في وضع استراتيجيات فعّالة.
 7. نموذج القيادة الاستباقية: يركّز على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستجابة لها بفعالية. يتطلّب هذا النموذج من القادة أن يكونوا على دراية بالتوجهات الجديدة والابتكارات في مجالاتهم (عبود، 2020).
- وبالتالي تُعدّ نماذج القيادة الاستراتيجية أدوات مهمّة تُساعد القادة على توجيه المؤسسات نحو النجاح. من خلال اختيار النموذج المناسب وتطبيقه بشكل فعّال، يمكن للقادة تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.
- ## 2.2 الدراسات السابقة:

• دراسة (تغريد عبد الله 2021): تحت عنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية،

"The Role of Strategic Planning in Developing the Performance of Academic Leaders in Saudi Universities".

"هدفت هذه الدراسة الى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، حيث يعد قطاع التعليم أحد اهم قطاعات الدولة الذي لا بد له من مواجهة التغيرات والتحديات، ومواكبة التطورات بفاعلية، للوصول الى اعلى درجة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المرجوة، فحتاج الجامعات لمواجهة التحدّيات المعاصرة إلى نوعية معينة من القادة القادرين على فهم التغيير وممارسة مُتطلباته بنجاح، ومن هذا المنطلق احتلت قضية تطوير أداء القيادات الأكاديمية لدى الدول المتقدمة مكانة بارزة؛ بوصف تطوير الأداء من أهم العمليات التي يجب على القيادات فهمها وتبنيها؛ للوصول بمؤسسات التعليم العالي إلى الريادة العالمية والنهوض بالمجتمع تبين هذه الدراسة مفهوم تطوير اداء القيادات الأكاديمية واهمية ومعوقات التخطيط

الاستراتيجي واهمية وأساليب ومراحل متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية ومعوقات تطوير الأداء، أيضاً خصائص وادوار القائد الاستراتيجي والمهارات اللازمة لتوافرها بالقائد الاستراتيجي والعوامل المساعدة على إعداد القائد الاستراتيجي وتنميته، وبرز الخبرات العالمية في مجال تطوير أداء القيادات الأكاديمية وأوجه الاستفادة منه".

• دراسة (أحمد 2020): تحت عنوان: التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا

"Identifying the Nature of the Relationship Between Strategic Leadership Practices and Quality of Work Life in Public Universities in Central Delta".

تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، وكذلك التعرف على تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، وتمثل مجتمع البحث من القيادات الجامعية (قيادات أكاديمية - قيادات إدارية) في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا ويبلغ عددهم 1427 وقام الباحث بسحب عينة عشوائية طبقية وكان قوامها (303) مفردة لاستيفاء قائمة الاستقصاء، ولتحقيق أهداف البحث تم اختبار مجموعة من الفروض باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوي بين جميع ممارسات القيادة الاستراتيجية وجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، وكما يوجد تأثير معنوي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، وأيضاً يوجد فروق لاتي دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول مستويات تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستويات تطبيق جودة الحياة الوظيفية وفقاً لخصائصهم الديموغرافيا في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا.

• دراسة (الزهراني 2018): تحت عنوان: "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"

"Strategic Leadership and Its Impact on Developing Organizational Learning Capabilities: A Field Study at Umm Al-Qura University".

دراسة "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي" دراسة ميدانية بجامعة أم القرى: أشارت الدراسة لأبعاد القيادة الاستراتيجية (البعد التحويلي، الإداري، السياسي، الأخلاقي)، ومدى تأثير هذه الأبعاد على التعلم التنظيمي، بنوعيه الاستكشافي والتوليدي وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة كبيرة وقدرات التعلم الاستكشافي والتوليدي متوسطة، وكان للبعد التحويلي الأثر الأكبر على القيادة الاستراتيجية.

• دراسة (ثابت، 2013) بعنوان: درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

"The Degree of Practice of Deans of Colleges in Palestinian Universities in Strategic Leadership and Its Relationship to the Development of Faculty Performance".

وقد كان الهدف من الدراسة التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف على درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية والتجارة والعلوم والبالغ عددهم (470) عضواً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (234) منهم، أي بنسبة بلغت (50%) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن هناك درجة ممارسة كبيرة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، كما توصلت لوجود تفاوت في ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية تعزى (الجنس، الجامعة، الكلية، سنوات الخدمة). كما اتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارستهم لتطوير أدائهم.

• دراسة (مددين 2013): درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

"The Degree of Practice of Transformational Leadership and Its Relationship to the Morale of Faculty Members in Saudi Universities".

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كوادراً أكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً حسب الرتبة العلمية بجامعة أم القرى في المنطقة الغربية، وجامعة تبوك في المنطقة الشمالية، وجامعة الملك خالد في المنطقة الجنوبية. وقد خلصت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة.

التوصيات: كانت أبرز التوصيات لهذه الدراسة كالتالي: تعزز دور مؤسسات التعليم العالي في اختيار قيادات جامعية تحويلية ذات رؤية واضحة، قادرة على التغيير، وذات شخصية إلهامية قادرة على تشجيع التابعين واستشارة أفكارهم. استمرارية توجه الجامعات السعودية نحو ترسيخ ثقافة المادة التحويلية لدى القيادات الجامعة من خلال

اقامة برامج توعوية للتعرف بأهمية القيادة التحولية وأبعادها وأهميتها في العمل الإداري. الاستفادة من برامج القيادة التحولية التي تعمدتها مراكز ومعاهد التدريب المتخصصة، والجامعات في الدول المتقدمة، لتدريب قيادات الصف الثاني الجامعية على مهارات القيادة التحولية وآليات ممارستها. التأكيد على تنمية الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال البحث عن الوسائل والأساليب التي من شأنها دعم هذا الاتجاه واستمرارية تطوير نظام الحوافز والمكافآت، الذي من شأنه تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وزيادة دافعيتهم للعمل وتأدية المهام بفعالية.

• دراسة (الزعي 2010م): بعنوان " دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية

"The Role of Strategic Leadership in Developing Security and Civil Organizations in the Syrian Arab Republic".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية بالجمهورية العربية السورية وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها ان للقيادات الاستراتيجية دور في تمكين العاملين وذلك من خلال إيمانهم بالنتيجة التي يعود بها التمكين على المنظمة في خفض الجهد والوقت والكلفة وحذف الإجراءات الزائدة.

• دراسة (Thanomwan,prasertcharoensuk) (2017): تحت عنوان: معرفة تأثيري عوامل القيادة الاستراتيجية على فعالية المدرسة الابتدائية في إطار مكتب) مها كاراكام) منطقة الخدمة التعليمية.

"Understanding the Impact of Strategic Leadership Factors on the Effectiveness of Primary Schools within the Office of Maha Karakam in the Educational Service Area".

فكان هدفها معرفة تأثيري عوامل القيادة الاستراتيجية على فعالية المدرسة الابتدائية في إطار مكتب) مها كاراكام) منطقة الخدمة التعليمية، 3 حيث تمثلت العينة المدروسة في 510 فردا من الإداريين والمعلمين في هذه المدرسة، وقد تم استخدام أسلوب المسح البحثي لإجراء الدراسة والتي من خلالها تم التوصل إلى أن هناك مستوى عال من القيادة الاستراتيجية في إدارة المدرسة، أما فعالية المدرسة بشكل عام فكانت بمستوى معتدل، وأيضا تبني أن القيادة الاستراتيجية لها تأثيري جزئي على فعالية المدرسة محل الدراسة.

دراسة (Nenadal, Vykydal and waloszek) (2018): بعنوان "التميز التنظيمي: النهج والنماذج واستخدامها في المنظمات التشيكية".

"Organizational Excellence: Approaches, Models, and Their Use in Czech Organizations".

وقد هدفت الدراسة الى تقديم القدرات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة بالاستخدام العملي لنماذج التميز في المنظمات التشيكية وأجرت الدراسة على عينة مكونة من (321) منظمة تشيكية واستخدمت المقابلات كأداة رئيسية لجمع البيانات وفق منهجية البحث الميداني التجريبي وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها: يتم تطبيق مفهوم التميز التنظيمي على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم.

يوفر التميز التنظيمي للمنظمات ميزة تنافسية وهو ما يجعل احدى المؤسسات مختلفة عن جميع المنظمات الأخرى وان العمل نحو التميز يعني خفض التكاليف الأساسية وقد اوصت الدراسة بضرورة قيام كل منظمة باستخدام مجموعة استراتيجيات تساعد في تحقيق التميز وتحقق من خلالها النتائج المستهدفة وتدعم قدراتها التنافسية. دراسة (كورماك ماكجراث) (2017): دراسة حول ممارسات التغيير ووكالات التغيير في التعليم العالي.

"A Study on Change Practices and Change Agencies in Higher Education"

وتتناول وجهات النظر النظرية لممارسة التغيير وتقدم خمس دراسات تجريبية تساهم بطرق مختلفة في فهمنا لكيفية تفاعل الجامعات وأعضائها مع فرص التغيير ورؤيتها لها.

تستعير الأطروحة رؤى من النظرية التنظيمية ونظرية وكالة التغيير وكذلك نظرية وممارسة التطوير الأكاديمي. تنظر الأطروحة إلى ممارسة التغيير باعتبارها مسعى اجتماعيًا ثقافيًا في المقام الأول. كان التركيز في الدراسات التجريبية الخمس على المستوى المتوسط أو القسمي أو الشبكي لمؤسسة التعليم العالي. ترتبط كل من الدراسات ارتباطاً وثيقاً بممارسة التطوير الأكاديمي ويُعتقد أنها تعزز الممارسة التي يمارسها المطورون الأكاديميون. في الوقت نفسه، تتركز النقطة المحورية على أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين في الجامعات.

تستكشف الدراسة الأولى كيف ينظر المعلمون إلى الفرص والتحديات التي تتاح في أعقاب مبادرات بناء القدرات في الجامعة. وتستكشف الدراسات الثانية والخامسة ممارسات القادة الجماعيين على مستوى الإدارة المتوسطة في العمل مع ممارسات التغيير. وتنظر هذه الدراسات عن كثب إلى الممارسة الخاصة المتمثلة في إحداث التغيير، ولكنها تدرس أيضاً استخدام القادة الجماعيين للنظرية في ممارستهم. وتحدد الدراسة الثانية القادة، سواء كانوا قادة غير رسميين أو رسميين، الذين يفتقرون إلى التدريب على القيادة. وتحدد الدراسة الخامسة القادة الجماعيين الذين تلقوا بعض التدريب. وتدرس الدراسة الثالثة مفاهيم أصحاب المصلحة المختلفين لمبادرة التغيير. وتستكشف الدراسة الرابعة كيف تتولى مجموعة من المعلمين إحداث تغييرات في ممارستهم.

وتشير النتائج، عند أخذها معاً، إلى أن الجامعة وأعضائها الأفراد قد يواجهون صعوبة في التعامل مع المعاصرة والجوانب العديدة لبناء القدرات وممارسة التغيير. وتشير النتائج إلى أن العديد من الأفراد الذين يحضرون تدريب التطوير المهني المستمر لا يرون بسهولة كيف يمكنهم ترجمة تدريبهم إلى ممارسة. كما تُظهر أن التدريب، في حد ذاته، يمنحهم شعوراً بالحماس حول عمل التدريس. وعلاوة على ذلك، تُظهر أنه عندما تأتي مبادرات التغيير، فإن العديد من أصحاب المصلحة يشتركون في تسمية للتغيير قد تكون غير متوافقة. وتُظهر النتائج كيف تتولى

مجموعات المعلمين زمام ممارساتهم الخاصة عند العمل على تقييم عمل الطلاب. وعلاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن القادة الجماعيين غالبًا ما يفتقرون إلى مناهج منهجية ومدفوعة بالنظرية لممارسة التغيير. وكإجراء مضاد لاستخدام نظرية أو نماذج التغيير، يعتمد القادة الجماعيون على الحوار في سياق ثقافة جماعية تسعى إلى الإجماع كوسيلة لإحداث التغيير

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه التشابه:

1. التركيز على القيادة الاستراتيجية: تتشابه جميع الدراسات في اهتمامها بدراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على الأداء المؤسسي. حيث تُظهر الدراسات أهمية القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية المؤسسات التعليمية.
2. المنهج الوصفي التحليلي: العديد من الدراسات، مثل دراسة ثابت (2013) وأحمد (2020)، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، مما يعكس توافقًا في الأساليب البحثية المستخدمة.
3. التأثير على الأداء المؤسسي: تشير جميع الدراسات إلى العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي، سواء كان ذلك في الجامعات أو المنظمات الأخرى، مما يعكس أهمية القيادة في تحقيق التميز المؤسسي.
4. استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات: اعتمدت معظم الدراسات على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مما يعزز من موثوقية النتائج من خلال تطبيق أساليب متشابهة.

أوجه الاختلاف:

1. البيئة الجغرافية: تركز الدراسة الحالية على الجامعات في الشمال السوري، بينما تتناول الدراسات السابقة مؤسسات تعليمية في مناطق مختلفة مثل السعودية ومصر، مما يبرز تأثير السياق الثقافي والاجتماعي على النتائج.
2. العينة وخصائصها: تختلف خصائص العينة في كل دراسة، فبينما تشمل الدراسة الحالية كادرًا إداريًا وأكاديميًا في الجامعات، تركز دراسات أخرى على قيادات أكاديمية أو إدارية محددة، مما قد يؤثر على النتائج والتفسيرات.
3. المتغيرات المدروسة: تتناول بعض الدراسات، مثل دراسة الزهراني (2018)، جوانب متعددة من القيادة الاستراتيجية مثل التعلم التنظيمي، بينما تركز الدراسة الحالية بشكل خاص على التميز المؤسسي، مما يعكس تنوع الأبعاد المدروسة في الأدب الأكاديمي.
4. النتائج والتوصيات: تختلف النتائج والتوصيات بين الدراسات، حيث تشير بعض الدراسات إلى أهمية التدريب والتطوير، بينما تركز أخرى على تعزيز المساواة بين الجنسين أو تحسين بيئة العمل، مما يعكس احتياجات مختلفة بناءً على السياق.

5. التركيز على جوانب محددة: بينما تركز الدراسة الحالية على التميز المؤسسي، تتناول دراسات أخرى جوانب مثل جودة الحياة الوظيفية أو التخطيط الاستراتيجي، مما يُظهر تنوع الاهتمامات البحثية في مجال القيادة. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. السياق الجغرافي: تركز الدراسة الحالية على الجامعات في الشمال السوري، مما يعكس بيئة تعليمية مختلفة عن تلك المدروسة في الدراسات السابقة التي تناولت جامعات في السعودية ومصر.

2. التركيز على القيادة الاستراتيجية: تسلط الدراسة الحالية الضوء بشكل خاص على العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية، بينما تركز بعض الدراسات الأخرى على جوانب مختلفة مثل جودة الحياة الوظيفية أو التعلم التنظيمي.

3. العينة المختارة: تتكون العينة في الدراسة الحالية من كادر إداري وأكاديمي، مما يوفر رؤية شاملة حول تأثير القيادة الاستراتيجية من زوايا متعددة، بينما تركز دراسات أخرى على قيادات أكاديمية أو إدارية محددة.

4. النتائج والتوصيات: تقدم الدراسة الحالية توصيات محددة تتعلق بتطوير البرامج التدريسية وتعزيز المساواة بين الجنسين، مما يعكس احتياجات فريدة للسياق المحلي.

5. المنهجية المبتكرة: استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع التركيز على البيانات الكمية يعزز من موثوقية النتائج، مما يُعتبر إضافة للممارسات البحثية في هذا المجال.

3. إجراءات الدراسة:

تمهيد:

يتناول الفصل الحالي إجراءات الدراسة إذ تم أولاً تحديد المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي ثم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات الدراسة وكيفية تصميمها والتحقق من صلاحيتها، من ثم ذكر إجراءات الدراسة وأخلاقيات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة للتوصل إلى نتائج الدراسة.

3.1 منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية في الجامعات. ويتيح هذا المنهج وصف الظاهرة بشكل دقيق وتحليل درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية في الجامعات باستخدام البيانات الكمية.

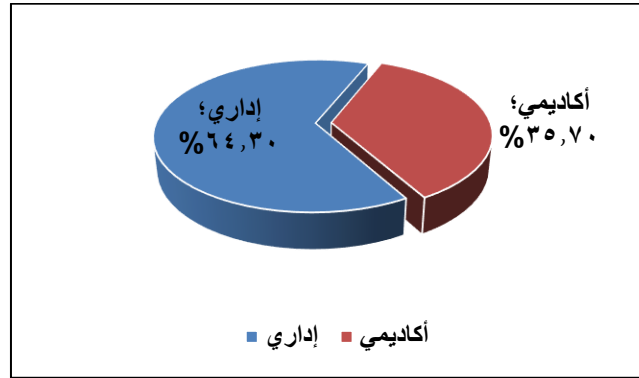
3.2 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من الكادر الإداري والأكاديمي في الجامعات الواقعة في الشمال السوري، حيث يلعب هؤلاء الأفراد دورًا محوريًا في إدارة العملية التعليمية والبحثية. يشمل الكادر الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون التعليم ويجرون الأبحاث، بينما يتولى الكادر الإداري مسؤوليات مثل إدارة الموارد البشرية والتسجيل. تُعدّ دراسة هذا المجتمع مهمة لفهم تأثير القيادة الاستراتيجية على الجامعات وتحديد الممارسات القيادية الفعالة. تكونت عينة الدراسة من (70) فردًا من الكادر الإداري والأكاديمي، تمّ اختيار هذه العينة بعناية لتشمل مجموعة متنوعة من الأفراد، وقد تم اختيارها بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، حيث تمّ تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مما يُتيح الحصول على رؤى شاملة حول تحدياتهم وتجاربهم وتحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد التمير المؤسسي.

وتبين الجداول والأشكال الآتية توزيع العينة وفق متغيرات الدراسة:

جدول 1: توزيع العينة وفق متغير الصفة

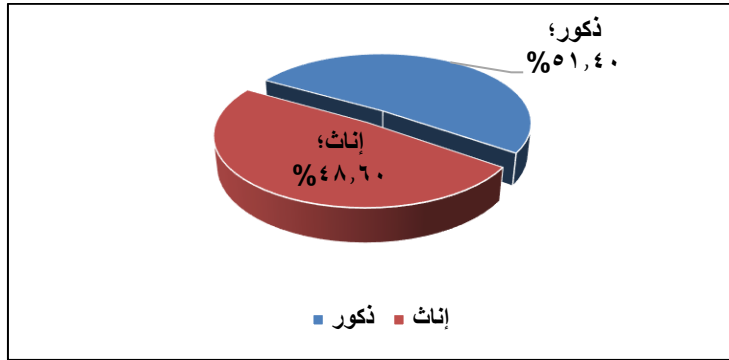
النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير
64.3%	45	إداري
35.7%	25	أكاديمي
100%	70	المجموع



الشكل 1: توزيع العينة وفق متغير الصفة

جدول 2: توزيع العينة وفق متغير الجنس

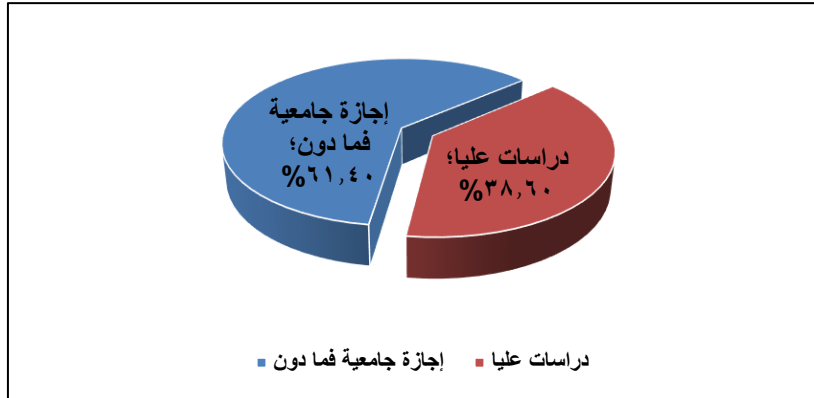
النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير
51.4%	36	ذكور
48.6%	34	إناث
100%	70	المجموع



الشكل 2: توزيع العينة وفق متغير الجنس

جدول 3: توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير
61.4%	43	إجازة جامعية فما دون
38.6%	27	دراسات عليا
100%	70	المجموع

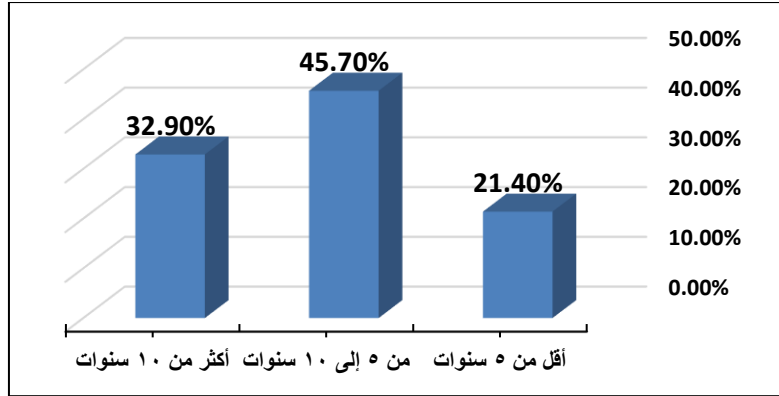


الشكل 3: توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي

جدول 4: توزيع العينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير
21.4%	15	أقل من 5 سنوات
45.7%	32	من 5 إلى 10 سنوات
32.9%	23	أكثر من 10 سنوات

%100	70	المجموع
------	----	---------



الشكل 4: توزيع العينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

3.3 أداة الدراسة:

تُعتبر الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من المشاركين في الدراسة، وقد تم تصميم استبانة تحتوي على مجموعة من البنود حول ممارسات القيادة الاستراتيجية، وتوضع البنود ضمن أربعة أبعاد.

وقد أعد الباحث الاستبانة بعد الاطلاع ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع ممارسات القيادة الاستراتيجية، وفق الخطوات الآتية:

❖ الصورة الأولية للاستبانة:

تكونت الاستبانة في صورته الأولية من استمارة بيانات تتضمن متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، وبنود الاستبانة وعددها (32) بنوداً موزعاً ضمن أربعة أبعاد.

❖ التحقق من صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة وفق الطرائق الآتية:

- صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في موضوع ممارسات القيادة الاستراتيجية وطلب منهم:

✓ إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية.

✓ مدى مناسبة البنود لمحتوى موضوع الدراسة.

✓ مدى انتماء البنود لأبعاد الاستبانة

وقد أبدى السادة المحكمون آراءهم وهي:

✓ تعديل صياغة لغوية لعدد من بنود الاستبانة.

✓ تعديل صياغة عدد من بنود الاستبانة لتصبح أوضح.

✓ إضافة متغير الصفة إلى متغيرات الدراسة.

وبهذا أصبح عدد بنود الاستبانة (24) بنداً موزعة ضمن ثلاثة أبعاد.

- الصدق البنوي:

تم التأكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة من خلال:

1-دراسة صدق الاتساق الداخلي:

من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات كل بند من البنود ودرجة البعد الذي تنتمي إليه في الاستبانة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فردٍ من الكادر الإداري والأكاديمي في الجامعات الواقعة في الشمال السوري، وهم خارج عينة الدراسة الأساسية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

جدول 5: معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الأول (معلومات القيادة الاستراتيجية) من الاستبانة

معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند
**0.763	5	**0.765	1
**0.558	6	**0.586	2
**0.732	7	**0.685	3
**0.802	8	**0.849	4

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية) الذي تنتمي إليه كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.558-0.849).

2-التحليل العاملي الاستكشافي:

يعد التحليل العاملي من أهم طرائق التحقق من الصدق البنوي، وقد أجري التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal component) لهوتلنج، مع التدوير بطريقة التدوير المتعامد (Rotation Varimax) مع الإشارة إلى أن العامل يعد دالاً إحصائياً عندما يكون جذره الكامن واحداً صحيحاً، ومعيار التشعب الدال يساوي (0.30) وما فوق، وتشعب عليه ثلاث متغيرات على الأقل.

وتبين الجداول الآتية نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد الاستبانة:

◆ البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية):

جدول 6: نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبنود البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية)

تشعبات البنود على العامل	البند	0.799	اختبار كايزر-ماير-أولكين
0.853	8	163.633	قيمة كاي مربع
			اختبار بارتلت



0.841	3	28	درجة الحرية
0.834	4	0.000	القيمة الاحتمالية
0.777	6	5.547	الجذر الكامن
0.667	7	%67.089	التباين المفسر %
0.598	5	%67.089	التباين التراكمي %
0.584	1		
0.563	2		

يتبين من الجدول السابق أنّ قيمة اختبار كيمو أكبر من 0.50 وهذا يشير إلى كفاية حجم العينة وتجانسها، وكان اختبار بارتلت دال إحصائياً وهذا يشير إلى اعتدالية توزيع البيانات مما يعني صلاحية البيانات للتحليل العاملي. وبإجراء التحليل العاملي الاستكشافي لبند البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية) تبين وجود عامل واحد دال إحصائياً بلغ جذره الكامن (5.547)، وقد فسر (%67.089) من التباين الكلي، وقد تشبع على هذا العامل البنود الثمانية.

❖ التحقق من ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha): إذ حسب الباحث ثبات الاتساق الداخلي لكل بعد من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يبين معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

جدول 7: قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة

القيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد
0.864	8	ممارسات القيادة الاستراتيجية

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد بلغت للبعد الأول (0.864) وللبعد الثاني (0.844) وللبعد الثالث (0.837) هي قيم مرتفعة، وبالتالي فإن الاستبانة تتصف بدرجة ثبات مرتفعة.

❖ الاستبانة بصورتها النهائية:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من استمارة بيانات تتضمن متغيرات الدراسة (الصفة، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، وبنود الاستبانة وعددها (24) بنداً موزعاً على ثلاثة أبعاد وفق الآتي:

جدول 8: الاستبانة وبنودها بصورتها النهائية

عدد البنود	البعد
8	البعد 1: ممارسات القيادة الاستراتيجية

❖ تصحيح الاستبانة:

تم تحديد الاستجابات على الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتقابل الدرجات الآتية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

3.6 إجراءات الدراسة:

اتبع الباحث الخطوات الآتية لإجراء الدراسة:

- الرجوع إلى أدبيات البحث المرتبطة بموضوع ممارسات القيادة الاستراتيجية.
- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينته التي تتكون من 70 فرد من الكادر الإداري والأكاديمي في الجامعات الواقعة في الشمال السوري.

- إعداد أدوات الدراسة التي تمثلت في الاستبانة المكونة من (24) بند موزعة على ثلاثة أبعاد.

- التحقق من صلاحية الاستبانة وحساب صدقها وثباتها.

- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية.

- إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS.

- التوصل إلى النتائج.

- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي تم التوصل لها.

3.4 الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة الحالية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لضمان دقة النتائج وموثوقيتها، وتشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة اعتماداً على برنامج (SPSS 24) وهذه الأساليب هي:

- المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لإيجاد درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري من وجهة نظر العينة.

- التكرارات والنسب المئوية: لتوضيح توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

- التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis -EFA) للاستبانة.

- معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة.

- اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples t-Test): لتعرف دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغيرات (الصفة، الجنس، المؤهل العلمي).

- تحليل التباين (ANOVA): لتعرف دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- اختبار شيفيه (Scheffe) لإجراء المقارنات البعدية في حال وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

4. تفسير الأسئلة ومناقشتها:

تمهيد:

يتناول الفصل الحالي عرضاً لنتائج أسئلة الدراسة ثم عرضاً لنتائج فرضياتها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على برنامج SPSS وفق الآتي:

4.1 عرض نتائج أسئلة الدراسة:

عرض نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لإجابات أفراد العينة على البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية)، ولتحديد درجة الموافقة تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4=5÷0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

جدول 9: طول خلايا مقياس ليكرت ودرجة الموافقة المقابلة لها

القيم	درجة الموافقة
1.80-1	منخفضة جداً
2.60-1.81	منخفضة
3.40-2.61	متوسطة
4.20-3.41	مرتفعة
5-4.21	مرتفعة جداً

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية) من

الاستبانة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
6	متوسطة	.464	2.96	1 القيادة في جامعتي تضع أهدافاً استراتيجية واضحة.



4	مرتفعة	.716	3.74	توجد رؤية مشتركة بين جميع أعضاء هيئة التدريس.	2
3	مرتفعة	.500	3.84	يتم تشجيع الابتكار والإبداع بين الموظفين.	3
5	مرتفعة	.522	3.60	يتم اتخاذ القرارات بشكل شامل وجماعي.	4
1	مرتفعة جداً	.759	4.21	يتم الالتزام بالممارسات الأخلاقية في القيادة.	5
8	متوسطة	.815	2.87	تقدم الجامعة برامج تدريب لتطوير مهارات القيادة.	6
2	مرتفعة	.414	3.87	توجد خطط استراتيجية مرنة تتجاوب مع التغيرات.	7
7	متوسطة	.666	2.93	يتم تعزيز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة الفعالة.	8
	مرتفعة	.149	3.50	البعد 1 (ممارسات القيادة الاستراتيجية)	

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية) كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.50) أي أن درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري كانت مرتفعة.

وجاء البند 5 (يتم الالتزام بالممارسات الأخلاقية في القيادة) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.21). بينما جاء البند 6 (تقدم الجامعة برامج تدريب لتطوير مهارات القيادة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.87).

السؤال الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغيرات (الصفة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحث اختبارات عينات مستقلة (Independent Samples Test) لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية) من الاستبانة تبعاً لمتغير (الصفة، والجنس، والمؤهل العلمي). واستخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية) من الاستبانة تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

وتوضح الجداول الآتية نتائج الفرضية:

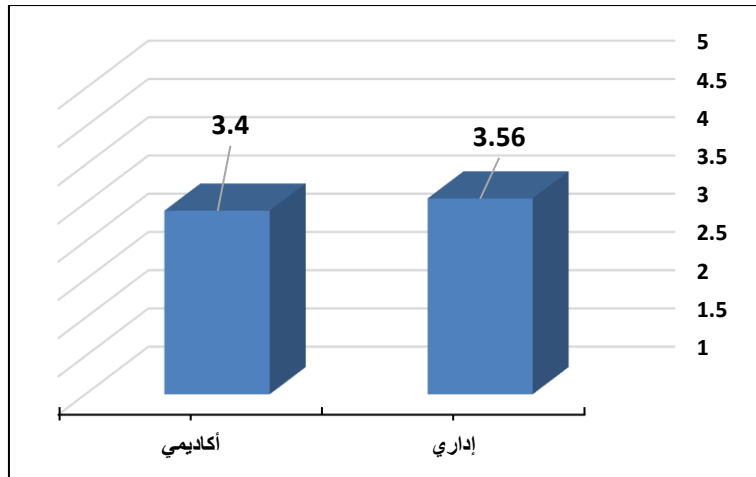
- تبعاً لمتغير الصفة:

جدول 11: نتائج اختبار ت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على البعد الأول (ممارسات القيادة

الاستراتيجية) من الاستبانة تبعاً لمتغير الصفة

القرار	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الصفة
دال	0.000	68	5.048	0.118	3.56	45	إداري
				0.144	3.40	25	أكاديمي

يتبين من الجدول السابق أن قيمة ت للبعد الأول قد بلغت (5.048) وكانت دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الصفة، وكان الفرق لصالح الإداري.



الشكل 5: متوسطي درجات أفراد العينة على البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية) من الاستبانة تبعاً لمتغير الصفة

- تبعاً لمتغير الجنس:

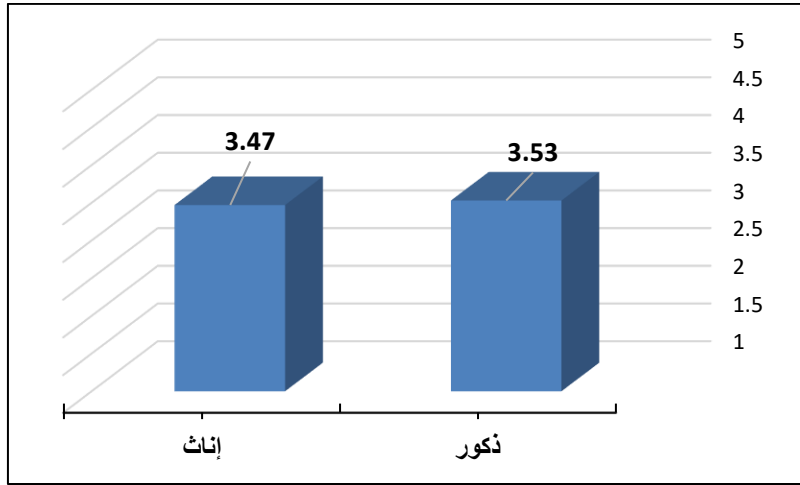
جدول 12: نتائج اختبار ت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على البعد الأول (ممارسات القيادة

الاستراتيجية) من الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس

القرار	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
غير دال	0.110	68	1.619	0.153	3.53	36	ذكور
				0.140	3.47	34	إناث

يتبين من الجدول السابق أن قيمة ت للبعد الأول قد بلغت (1.619) ولم تكن دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الجنس.



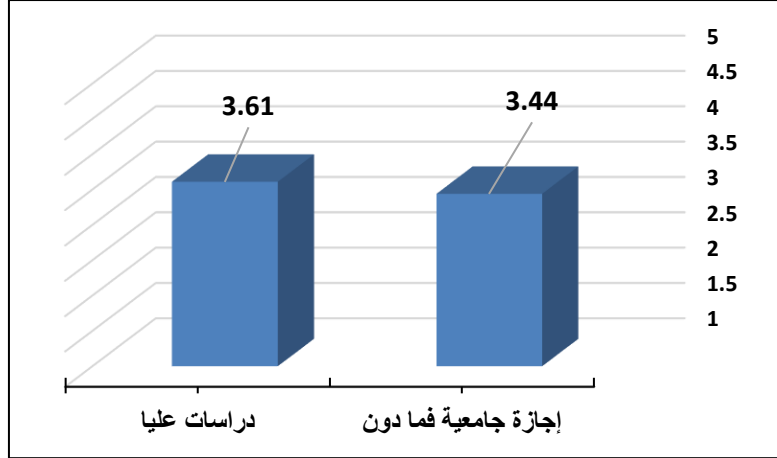
الشكل 6: متوسطي درجات أفراد العينة على البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية) من الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس - تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول 13: نتائج اختبار ت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على البعد الأول 0 ممارسات القيادة

الاستراتيجية) من الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
إجازة جامعية فما دون	43	3.44	0.135	5.452	68	0.000	دال
	27	3.61	0.108				

يتبين من الجدول السابق أن قيمة ت للبعد الأول قد بلغت (5.452) وكانت دالة إحصائية إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وكان الفرق لصالح المؤهل العلمي الأعلى أي لصالح دراسات عليا.

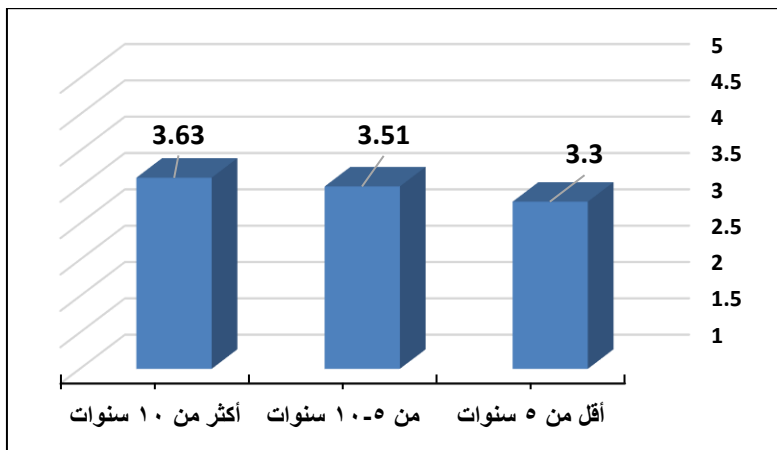


الشكل 7: متوسطي درجات أفراد العينة على البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية) من الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

- تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية) من الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	15	3.30	0.079
من 5-10 سنوات	32	3.51	0.102
أكثر من 10 سنوات	23	3.63	0.084
الكلية	70	3.50	0.149



الشكل 8: المتوسطات الحسابية لدرجات إجابات أفراد العينة على البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية) من الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

جدول 15: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفرق بين متوسطات درجات أفراد العينة على البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية) من الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

القرار	القيمة الاحتمالية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دال	0.000	56.841	0.481	2	0.963	بين المجموعات
			0.008	67	0.567	داخل المجموعات
				69	1.530	المجموع

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة (F) قد بلغت (56.841) وهي دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ومنه لتحديد جهة الفروق بين المتوسطات على الأبعاد الدالة إحصائياً استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة في حال العينات المتجانسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول 16: نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة بين متوسطات درجات أفراد العينة على البعد الأول (ممارسات

القيادة الاستراتيجية) من الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

القرار	القيمة الاحتمالية	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات (I-J)	عدد سنوات الخبرة (J)	عدد سنوات الخبرة (I)
دال لصالح من 5-10 سنوات	0.000	0.029	-.212*	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
دال لصالح أكثر من 10 سنوات	0.000	0.031	-.325*	أكثر من 10 سنوات	
دال لصالح أكثر من 10 سنوات	0.000	0.025	-.113*	أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات

يتبين من الجدول السابق أن الفروق الدالة إحصائياً كانت بين المجموعات كانت لصالح عدد سنوات الخبرة الأكثر أي لصالح (أكثر من 10 سنوات) مقارنة ببقية المجموعات.

5. مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وتفسيرها:

يتناول الفصل الحالي مناقشة نتائج أسئلة الدراسة ثم مناقشة فرضياتها، يلي ذلك مناقشة عامة للنتائج وخلاصة نتائج الدراسة، وذكر مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي تم التوصل لها.

مناقشة نتائج السؤال الأول وتفسيرها: ما درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لإجابات أفراد العينة على البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية)، وتبين أن درجة الموافقة على البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية) كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.50) أي أن درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري كانت مرتفعة. وجاء البند 5 (يتم الالتزام بالممارسات الأخلاقية في القيادة) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.21). بينما جاء البند 6 (تقدم الجامعة برامج تدريب لتطوير مهارات القيادة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.87). وتعود درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية المرتفعة في جامعات الشمال السوري إلى التزام القادة الأكاديميين بتوجيه الجامعات نحو تحقيق استقرار أكاديمي في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها المنطقة. فالقادة في هذه الجامعات يتبعون سياسات استراتيجية تهدف إلى تحسين الجودة التعليمية وضمان استمرار العملية التعليمية رغم التحديات. الالتزام بالممارسات الأخلاقية في القيادة كان له تأثير إيجابي كبير، حيث يعزز من شفافية الإجراءات ويدعم الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، مما يعكس الأهمية البالغة للممارسات الأخلاقية في تعزيز فعالية القيادة. من ناحية أخرى، جاء البند المتعلق بتقديم برامج تدريب لتطوير مهارات القيادة في المرتبة الأخيرة، مما يعكس تحديات الجامعات في توفير مثل هذه البرامج في ظل النقص في الموارد المالية والبشرية. بينما تتمحور الأولوية في تلك الجامعات حول إدارة الأزمات وتحقيق الاستقرار، فإن تأهيل القادة عبر برامج تدريبية قد لا يكون أولوية قصوى، بل يتم تركيز الجهود على الأمور العاجلة والمباشرة. كما أن نقص البنية التحتية والظروف الأمنية قد تعيق القدرة على تنظيم ورش العمل التدريبية التي تعزز من تطوير مهارات القيادة، مما يفسر هذه الفجوة بين الممارسات الأخلاقية وبرامج التدريب.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ثابت (2013) ودراسة Thanomwan & prasertcharoensuk (2017) التي توصلت إلى أن هناك درجة ممارسة كبيرة للقيادة الاستراتيجية. وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة غازي (2022) التي توصلت إلى أن واقع القيادة الاستراتيجية كان بدرجة متوسطة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده.

مناقشة نتائج السؤال الثانية وتفسيرها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغيرات (الصفة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار ت عينات مستقلة (Independent Samples Test) لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية) من الاستبانة تبعاً لمتغير (الصفة، والجنس، والمؤهل العلمي). واستخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي

(One-Way ANOVA) لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على البعد الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية) من الاستبانة تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة) وتبين: بالنسبة لمتغير الصفة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الصفة، وكان الفرق لصالح الإداري.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاختلاف في طبيعة المهام والمسؤوليات بين الفئات. فالإداريون أكثر احتكاكاً مباشراً بالسياسات الإدارية والممارسات الاستراتيجية اليومية، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقييم تطبيق هذه الممارسات بدقة. كما أن دورهم في تنفيذ القرارات الاستراتيجية يمنحهم فهماً أعمق لكيفية تطبيق القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. ومن جهة أخرى، قد يكون لأعضاء هيئة التدريس تركيز أكبر على الجوانب الأكاديمية والبحثية، مما يجعل رؤيتهم للممارسات الاستراتيجية أقل تفصيلاً مقارنة بالإداريين. كما أن الإداريين بوصفهم المنفذين الرئيسيين لهذه الممارسات، يمتلكون نظرة عملية مباشرة تمكّنهم من تمييز مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية. إضافة إلى ذلك، الإداريون يميلون إلى الشعور بأثر هذه الممارسات بشكل أكبر في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تباين في تقديراتهم مقارنة بالفئات الأخرى. وهذا الفارق يبرز أهمية دور الإداريين في تطبيق وإنجاح القيادة الاستراتيجية في الجامعات.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة أحمد (2020) التي بينت عدم وجود فروق بين الإداريين والأكاديميين في ممارسات القيادة الاستراتيجية.

بالنسبة لمتغير الجنس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الجنس.

ويشير الباحث إلى أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الجنس يعكس أن تلك الممارسات تطبق بصورة متساوية تؤثر على جميع الأفراد بغض النظر عن جنسهم. يشير ذلك إلى أن القيادة الاستراتيجية في هذه الجامعات تركز على الكفاءة والفعالية في الأداء أكثر من التركيز على الفروق الشخصية أو النوع الاجتماعي. كما أن القضايا الاستراتيجية في التعليم والقيادة تتسم بكونها محايدة للجنس، حيث يُعامل الأفراد بناءً على مسؤولياتهم ومهامهم وليس على جنسهم. إضافة إلى ذلك، قد يكون لدى كلا الجنسين خبرات متقاربة ومشاركة متساوية في بيئة العمل الجامعية، مما يؤدي إلى توافق في تصوراتهم حول تطبيق ممارسات القيادة. هذا التساوي يعكس تطوراً في الثقافة المؤسسية نحو العدالة والمساواة بين الجنسين.



وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة ثابت (2013) التي توصلت إلى وجود فروق في ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس. وتختلف عن نتيجة دراسة أحمد (2020) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. لصالح دراسات عليا.

ويعلل الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح أصحاب الدراسات العليا، لأن هذه الفئة تمتلك معرفة أعمق وخبرة أكاديمية وإدارية أوسع. الدراسات العليا تؤهل الأفراد لفهم أفضل للمفاهيم الاستراتيجية وآليات تطبيقها، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقييم ممارسات القيادة بدقة ووعي. كما أن أصحاب المؤهلات العلمية العالية يكونون أكثر تفاعلاً مع الأبعاد الاستراتيجية للمؤسسة، بحكم دورهم في تطوير السياسات والمشاركة في اتخاذ القرارات. إضافة إلى ذلك، تزيد الخلفية العلمية المتقدمة من وعيهم بأهمية القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. لذلك، يعكس هذا الفارق تبايناً في الإدراك الناتج عن المستوى التعليمي والخبرة العملية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أحمد (2020) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح عدد سنوات الخبرة الأكثر أي لصالح (أكثر من 10 سنوات).

وتعود الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح الأفراد ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات)، إلى امتلاكهم فهماً أعمق للممارسات القيادية وأثرها المؤسسي. الأفراد ذوو الخبرة الطويلة يتمتعون بتجربة واسعة تمكنهم من ملاحظة تطور القيادة الاستراتيجية ومدى تطبيقها على مر الزمن. كما أن تراكم المعرفة العملية لديهم يمنحهم رؤية شاملة تمكنهم من تقييم فعالية القيادة في مختلف الظروف. الخبرة الطويلة تتيح لهم المشاركة في تطبيق القرارات الاستراتيجية ومتابعة نتائجها بشكل مباشر، مما يعزز من وعيهم بأثرها. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الفئة غالباً ما تكون أكثر تفاعلاً مع القادة وتشاركاً في الأنشطة المؤسسية، مما يعزز إدراكهم لتطبيق الممارسات القيادية بشكل أدق.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ثابت (2013) التي توصلت إلى وجود في ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح السنوات الأكثر. وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة غازي (2022) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الاستراتيجية تبعاً لعدد سنوات الخبرة.

5.2 خلاصة نتائج الدراسة:

- إن درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري كانت مرتفعة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الصفة لصالح الإداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل لصالح دراسات عليا.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العينة حول درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعات الشمال السوري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح (أكثر من 10 سنوات).

5.3 توصيات الدراسة ومقترحاتها:

- تعزيز البرامج التدريبية لتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية، خاصة للأفراد ذوي المؤهلات الأقل أو الخبرة الأقل من 10 سنوات.
- إنشاء آليات لتقليل تأثير التحديات السياسية والاقتصادية على القيادة الاستراتيجية من خلال خطط طوارئ وإدارة مخاطر فعالة.
- وضع برامج لتطوير الكفاءات القيادية، تستهدف الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لتحسين فهمهم لتطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية.
- تعزيز السياسات التي تدعم المساواة بين الجنسين في جميع الجوانب الإدارية والأكاديمية.
- إشراك أصحاب الدراسات العليا في لجان القيادة وصنع القرار لتعزيز الفائدة من خبراتهم ومعارفهم.
- تعزيز الشراكات مع جهات دولية لتبادل الخبرات ومواجهة التحديات القيادية بشكل أكثر كفاءة.

المراجع باللغة العربية:

- ابن منظور، محمد بن مكرم. (1990). *لسان العرب (الطبعة الأولى)*. القاهرة: دار المعارف.
- أبو النور، محمد عبد التواب ومحمد، آمال جمعة (2015). *مهارات القيادة في الألفية الثالثة*. الدمام: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- أبو غبن، أحمد فاروق (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 31(2)، 45-67.
- أحمد، حسين مصيلحي سيد. (2020). العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط دلتا. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*. جامعة كفرالشيخ. كلية التجارة ص 305-352
- الأخضر، صياحي (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- ثابت، رائد حماد. (2013). *درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة
- جبارة، روند صالح (2017). "أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن". رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- حجازي، محمود حسن وطنبور، رامي سامي (2018). دور الإبداع في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 10(1)، 123-140.
- حجازي، نihal موسى (2016). "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- خلف، علي الخالد. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني على عينة من المصارف العراقية الخاصة. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 13. العدد(4). الصفحة 124 – 144.
- خليل، عبد المعز علي الشيخ (2020). "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي: دراسة حالة بلدية غزة". *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية*، جامعة الإسراء، ع9، 213-242.
- الدرادكة، عبير محمد (2020). "دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات الذكية: الدور الوسيط لإدارة التغيير في مجمع الملك حسين للأعمال". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- الزعيبي، محمد موسى. (2010). *دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في سوريا*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص. 145.
- الزهراني، ابراهيم (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 6(4)، 145-160.
- الزبيدي، عيسى. (2019). التميز المؤسسي: المفاهيم والاستراتيجيات. جدة: دار المأمون.
- السالم، هالة. (2020). القيادة والابتكار: دراسات حالة في المنظمات. القاهرة: دار الفكر.
- الشمالي، حسين علي (2014). "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة". رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- عبد الحسين، مقدم جاسم (2022). "دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية / بابل". *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، جامعة بابل، مج 14، ع 4، 140-162.
- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة. *المجلة العربية للإدارة*، 39(2)، 75-90.
- عبود، مدالله بشير (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 15(2)، 100-115.
- غازي، محمد علي. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. كلية التجارة. جامعة مدينة السادات. المجلة 13. العدد 3. صفحة 176-202.
- مددين، سحر بنت خلف سليمان. (2013). *درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية*. كلية التربية. جامعة ام القرى (رسالة دكتوراه غير منشورة) صفحة 1-238
- . سلسلة البحوث والدراسات 362 - المجلد 1 - الطبعة 2 - الصفحة: 150 - 200.
- الهبدان، تغريد بنت عبد الله بن هبدان. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية*، مج 37، ع 12، ص. 72-103.
- 5.2. المراجع باللغة الأجنبية:

Awan, U., & Bukhari, S. (2020). The Role of Strategic Leadership in Organizational Change: A Study of the Higher Education Sector in Pakistan. *Journal of Change Management*, 20(2), 123-145.

- Bakar, A. R., & Ahmad, N. (2019). The Influence of Strategic Leadership on Organizational Performance: A Study of Malaysian SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 26(4), 567-586.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management. **Journal of Business Research**, 62(1), 104-114.
- Cormac, McGrath. (2017). **A study of change practices and change agencies in higher education**. ProQuest Dissertations Publishing Published by Karolinska Institutet- p 1 -311.
- Kuo, T. H., & Yang, C. C. (2011). The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance: A Study of the Manufacturing Sector in Taiwan. **Journal of Business Research**, 64(5), 511-518.
- Matzler, K., & Schubert, A. (2005). Strategic Leadership and Organizational Performance: A Study of the Austrian Manufacturing Sector. **Journal of Business Research**, 58(5), 685-693.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership Styles and Their Impact on Organizational Performance: A Study of the Indian Manufacturing Sector. **International Journal of Business and Management**, 9(2), 1-10.
- Nenadal, J., Vykydal, J., & Waloszek, A. (2018). **Organizational excellence: Approaches, models and their use in Czech organizations** – vol.22 no.2 p. 1-18.
- Raza, A., & Khan, M. (2019). The Role of Strategic Leadership in Enhancing Organizational Performance: A Study of the Banking Sector in Pakistan. **Journal of Business and Management**, 21(5), 67-78.
- Sadeghi, A., & Hossaini, S. (2019). The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance: Evidence from the Iranian Banking Sector. **Journal of Business Research**, 102, 123-134.
- Thanomwan Prasertcharoensuk, Keow Ngang Tang (2017), **The Effect of Strategic Leadership factors of administrators on school effectiveness under the office of Maha Sarak ham primary educational service Area 3**, Kasetsart journal of social sciences, no.38, Thailand, pp 318-322.

Zafar, A., & Khan, M. (2020). The Role of Strategic Leadership in Organizational Change: A Study of the Higher Education Sector in Pakistan. **Journal of Change Management**, 20(3), 345-367