



## مجلة الإدارة والاقتصاد Journal of Administration & Economics

Mustansiriyah  
University

College of  
Administration &  
Economics

P-ISSN: 1813 - 6729

E-ISSN: 2707-1359

### تأثير وضوح الادوار القيادية في تحقيق العناقيد الاستراتيجية -دراسة مقارنة لعينة من الجامعات الحكومية والاهلية

ايلاف مطلق حميد

قسم ادارة الاعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية/ بغداد - العراق.

Email: [elafhmeed2020@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:elafhmeed2020@uomustansiriyah.edu.iq) ,\_ORCID:\

شهناز فاضل احمد

قسم ادارة الاعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية/ بغداد - العراق.

Email: [shahinaz1974@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:shahinaz1974@uomustansiriyah.edu.iq) ,\_ORCID:\ 0000-0001-9225-2069

#### معلومات البحث

##### تواريخ البحث:

تاريخ تقديم البحث: 4 / 1 / 2024

تاريخ قبول البحث: 1 / 2 / 2024

عدد صفحات البحث 135 - 144

#### الكلمات المفتاحية:

وضوح الادوار القيادية ، العناقيد الاستراتيجية ، الجامعات الحكومية والاهلية .

المراسلة:

اسم الباحث: ايلاف مطلق حميد

Email:

[elafhmeed2020@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:elafhmeed2020@uomustansiriyah.edu.iq)

#### المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة علاقة التأثير بين وضوح الادوار القيادية كمتغير مستقل وتأثيره في تحقيق المتغير التابع العناقيد الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة ب (الاجراءات التنظيمية، المعرفة التخصصية، الدعم اللوجستي، تحشيد الدعم الحكومي) ، وتم اعتماد المنهج الوصفي المقارن في تحليل بيانات الدراسة، واعتمدت الاستبانة كأداة للقياس والتي تضمنت (30) فقرة كأداة للقياس وجمع البيانات، فضلاً عن الاستعانة بالمقابلات الشخصية لعدد من افراد العينة المبحوثة، وقد أختبرت عينة قصدية للمديرين بمستوى (قسم، شعبي، وحدة)، ولثلاثة من الجامعات الحكومية تمثلت بكل من جامعة (بغداد، المستنصرية، العراقية)، وثلاثة من الجامعات الاهلية تمثلت بكل من جامعة (البيان، الفراهيدي، الاسراء) ليكونوا مجتمعاً للدراسة، إذ بلغ حجم العينة (256) مديراً في مقر رئاسات الجامعات الحكومية والاهلية المختارة للدراسة، وتم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية (كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة  $R$ ، قيمة  $F$ ، قيمة  $t$ ، معامل التحديد  $R^2$ ، معامل التحديد المصحح  $R^2$ ، معامل الميل الحدي  $B$ ) وبأستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها (وجود تأثير لوضوح الادوار القيادية في العناقيد الاستراتيجية)، كما وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات التي تخدم الغرض الذي وضعت من اجله.

#### 1. المقدمة

تتسم الإدارة الاستراتيجية بسعة الأفق والرؤية والبحث المستمر عن الحداثة والتجديد، ومن بين المفاهيم التي استحدثها علم الإدارة الاستراتيجية في الأونة الأخيرة هي متغير الدراسة الحالية والمتمثل بالعناقيد الاستراتيجية لدوره الفعال في تشكيل واقع المنظمات المعاصرة في وقتنا الراهن. فالتطور الدائم للمنظمات الحديثة يرجع إلى السعي الدؤوب لمجابهة المجهول والإحداث غير المتوقعة ، وهذا ما يتطلب وجود قادة إستراتيجيون ذوي رؤى استراتيجية واضحة ، لذا تسعى المنظمات الحديثة لتوسيع افقها ورؤيتها والبحث المستمر عن الحداثة والتجديد المستمر ضمن اطار نافع يرسخ وضوح مرتكزاتها المعرفية ، ان التطور الدائم يرجع إلى السعي الدؤوب لمجابهة المجهول والإحداث غير المتوقعة، وهذا ما يتطلب وجود قادة إستراتيجيون ذوي رؤى استراتيجية وادوار قيادية واضحة ، وعلى مستوى عالٍ من التعاون ليتصورون مستقبل منظماتهم ويحددون بدقة درجات اتجاه الأعمال فيها، ويعتمد نجاح المنظمات على تفعيل عناقيد استراتيجية تربطها مع الجامعات والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة لتطويع اساليب التعاون المشترك وتوفير بيئة سليمة للتنافس . ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة متمثلة في ضعف ذلك الارتباط الهيكلي والتنسيقي الذي يدعم التكامل بين الجامعات مع بعضها ومع الجهات ذات العلاقة، لذا سعت الدراسة للوصول الى هدف بارز تمثل

بناء إطار معرفي خاص بالدراسة من خلال توضيح ( وضوح الادوار القيادية، والعناقد الاستراتيجية ) ، ونظراً لان الجامعات تسعى لمواكبة ركب التطور العلمي المتواصل لذا جاءت الدراسة باهمية معرفية تمثلت في معالجة موضوعاً حديثاً حيث هناك ندرة في تناوله ضمن الدراسات الإدارية ويتمثل بالعناقد الاستراتيجية. وتم اعتماد المنهج الوصفي المقارن في تحليل بيانات الدراسة، واعتمدت الاستبانة كأداة للقياس والتي تضمنت (30) فقرة كأداة للقياس وجمع البيانات، فضلاً عن الاستعانة بالمقابلات الشخصية لعدد من افراد العينة المبحوثة، وقد أختيرت عينة قصدية للمديرين بمستوى (قسم، شعبة، وحدة)، ولثلاثة من الجامعات الحكومية تمثلت بكل من جامعة (بغداد، المستنصرية، العراقية)، وثلاثة من الجامعات الاهلية تمثلت بكل من جامعة (البيان، الفراهيدي، الاسراء) ليكونوا مجتمعاً للدراسة، إذ بلغ حجم العينة (256) مديراً في مقر رئاسات الجامعات الحكومية والاهلية المختارة للدراسة ، لأجل إثبات صحة فرضية الدراسة الرئيسة والتي تنص على (وجود تأثير لوضوح الادوار القيادية في تحقيق العناقد الاستراتيجية)، وتم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية (كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة R، قيمة F، قيمة t، معامل التحديد R<sup>2</sup>، معامل التحديد المصحح R<sup>2</sup>، معامل الميل الحدي  $\beta$ ) وبأستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)، لتحليل البيانات وللوصول الى نتائج الدراسة.

## 2. مشكلة البحث:-

ساعدت الدراسة الميدانية لمجتمع الدراسة الى التوصل للمشكلة الحقيقية للعينة المبحوثة، حيث تكمن المشكلة في ضعف ذلك الارتباط الهيكلي والتنسيقي الذي يدعم التكامل بين الجامعات مع بعضها، وبين الجامعات مع الجهات الاخرى ذات العلاقة، وستركز الباحثين على حدود المشكلة الميدانية وفقاً للتساؤلات الآتية:

- 1- ما هي درجة اهتمام الجامعات المبحوثة بدعم الارتباط الهيكلي والتنسيقي فيما بينها وما بين الجهات الاخرى ذات العلاقة بنشاطات الجامعة ذات الاهداف المشتركة؟
- 2- هل ان التحالفات او سبل التعاون بين الجامعات والجهات ذات العلاقة ساهمت بدعم العناقد الاستراتيجي للجامعات المبحوثة بالشكل المطلوب؟

## 3- أهمية البحث:-

- 1- الجانب المعرفي : تعالج الدراسة موضوعاً معاصراً في حقل الادارة الاستراتيجية وهناك ندرة في تناوله ضمن الدراسات الإدارية ويتمثل بالعناقد الاستراتيجية.
- 2- الجانب الميداني : المساعدة في تقديم اسس علمية تستفيد منها الجامعات المبحوثة لوضع وصياغة استراتيجيات جديدة تضمن توجهاتها وبالشكل الذي يؤدي إلى المساهمة الفاعلة في بناء جامعات ذات روابط عنقودية استراتيجية مع الجامعات والجهات الاخرى ذات العلاقة وصولاً لتحقيق الاهداف المشتركة والتي تصب بمصلحة الجميع.

## 4. أهداف البحث :-

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية:

- 1- الجانب المعرفي : قياس الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة، من خلال قياس العلاقة والتأثير لوضوح الادوار القيادية، والعناقد الاستراتيجية بابعادها حسب علم الباحثان.
- 2- الجانب الميداني : محاولة جمع المعلومات من خلال مناقشة المديرين في العينة المبحوثة والتفاعل مع افكارهم واتجاهاتهم في سبيل تشخيص اهم الاساليب لتطبيق مفاهيم الدراسة الحالية في الجامعات المبحوثة.

## 5. الاطار النظري

### 1.5. وضوح الادوار القيادية:

يعد وضوح الادوار القيادية من أهم المتغيرات في تفسير النتائج التنظيمية وعمل الموظفين وسلوكهم. بدورها، ركزت النظريات الكلاسيكية إما على خصائص القادة، وسلوكهم، والعوامل البيئية ، أو على تفاعلهم مع الأتباع من أجل بناء تفسيرات لسلوك وكفاءة وفعالية الافراد والمنظمات، لقد ثبت أن "القيادة" هي العنصر الأكثر إستراتيجية فيما يعرف باسم "النظام التنظيمي"، وتتكون من عناصر مختلفة، مثل الهيكل والاهداف والعلاقات والمكافآت والإجراءات و السياسات التنظيمية، تعتمد دائماً على احتياجات المرنة التي تولدها العوامل الخارجية [21]. لذا عرفت القيادة بأنها ممارسة التأثير بين الأشخاص والدافع لانجاز المهمة [12]. القادة هم وكلاء التغيير- الأشخاص الذين تؤثر أفعالهم على الآخرين أكثر من تأثير أفعال الآخرين عليهم، وتحدث ادوار القيادة عندما يقوم أحد أعضاء المجموعة بتعديل دافع أو كفاءات الآخرين في المجموعة لتحقيق هدف ما. ولا بد هنا من الإشارة إلى ان القيادة تركز على عدد من المهارات مثل التنبؤ بالمستقبل، مواجهة التحديات، القدرة على اتخاذ القرارات والمساعدة في اتخاذها ومشاركتها، ايضاً توفير بيئة تعلم في المنظمة وجمع قدرات العاملين والهامهم نحو تحقيق اهداف المنظمة، لذا فالقيادة تمثل السلطة العليا التي تعمل لتحقيق اهداف المنظمة والتي تؤثر قراراتها في المنظمة ككل من خلال تقليل التعقيد وعدم اليقين، وحيث ان المنظمات تتواجد وتعمل في ظروف دائمة التجديد والتغيير والغير متوقعة في كثير من الاحيان فان القيادة الواضحة لها القدرة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بالاجراءات ضمن الظروف غير الواضحة وبذلك توليد الاستقرار من خلال تقليل الغموض [20] [22]. لذا اشار [2] أن وضوح دور القائد يحقق:

- وضوح الرؤى المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة.

- استيعاب وفهم أفضل المتغيرات البيئية سريعة التغيير ومن ثم القدرة على استغلال الفرص المتاحة وتقليل المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخلياً.
  - تحقيق النتائج الإدارية الجيدة بما يدعم المركز التنافسي للمنظمة، حيث يساعد ذلك على استغلال الموارد المتنوعة من خلال تخصيص الفاعل للأماكنات والموارد.
- اي أنه الأسلوب والنهج لتقديم التوجيه والتنفيذ الخطط، وتحفيز الناس [19]. اذ ان وضوح القيادة بولد وعي قيادي والذي يمثل القوة التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي والثقة، فالوعي القيادي يحفز ويلهم نحو تحقيق الهدف الذي تسعى اليه كل منظمة أعمال [7]. وتعرفه الباحثتان بأنه مجموعة الأساليب والمهام والتي يمارسها قادة الجامعات لتوجيه الافراد وتسهيل المهام الجماعية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق تقليل ظروف الأتأكد لأداء الأعمال بصورة صحيحة ومرغوبة ومراقبة ذلك من خلال التوجيه والسيطرة.

### 2.5. العناقد الاستراتيجية

كشفت دراسة [14] أن مصطلح العناقد مفهوم واسع ساعد المنظمات وخصوصاً الجامعات على زيادة الانفتاح على محيطها المعرفي والعلمي وبالتالي قدرتها على مواجهة التحديات من خلال ربطها مع بعضها البعض بتحالفات تزيد من امكانيات البشرية والمعرفية. وفي ظل ارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات اصبحت الصورة الذهنية للمنظمات نحو التوسع أداة هامة وفاعلة في تعزيز رصيدها الاستراتيجي للحفاظ على بقاءها واستمراريتها [1]. بذلك يجب على الجامعات الاستجابة بشكل مناسب للتغيرات التي تحدث في بيئتهم المحيطة، وهذا الاستجابة تمثل اسلوب مهم تتخذه الجامعة لمواءمة نفسها مع بيئتها، فالجامعة التي لا تتوافق مع بيئتها لا يمكنها البقاء والاستمرار بالمنافسة وسرعان ما يتم إجبارها على الخروج من بيئتها الاعمال [6]. وبذلك تعد سياسات العناقد الاستراتيجية أداة مهمة للنمو الاقتصادي، من خلال فتح فرص عمل جديدة ، وتوليد ميزة تنافسية، من خلال التعاون [16]. ايضاً تركيز جغرافي للمنظمات أو المؤسسات التنافسية في نفس بيئة الاعمال الصناعية التي لها إما علاقات بيع وشراء وثيقة مع صناعات أخرى في المنطقة ، أو تستخدم تقنيات مشتركة ، أو تشترك في مجموعة عمل متخصصة توفر للمنظمات قدرة تنافسية على نفس الصناعة في أماكن أخرى [13]. وتعرفه الباحثتان بانه سلسلة من الارتباطات الشبكية التي تربط الجامعات مع بعضها البعض ومع الجهات الأخرى، فضلاً عن تأثيرهم مع بعضهم الأخر في بناء القيمة داخل الشبكة عبر علاقات التكامل الأفقية والعمودية. وتتمثل ابعاد العناقد الاستراتيجية بـ:

### 1.2.5. الاجراءات التنظيمية

تساهم الإجراءات التنظيمية في تمكين جميع افراد المنظمة واصحاب المصالح من المشاركة في العملية التنظيمية، من خلال وضع قواعد وتقديم معلومات لأداء العمل وتشجيعهم على تقديم مقترحاتهم سواء كانت مكتوبة أو شفوية [18]. لذا ترتبط الاجراءات التنظيمية بوجود ادارة عليا قوية قادرة على تنظيم اساليب العمل بصورة تمنع حدوث أي خلل او اخطاء غير متوقعة، أي كلما كانت الادارة العليا ذات كفاءة عالية كلما كانت الاجراءات التنظيمية اكثر وضوحاً وبالتالي اداء تنظيمي منسجم مع اهداف المنظمة [8]. وتعرفه الباحثتان على انه سلسلة من الخطوات لتنظيم وتنفيذ الإجراءات والأنشطة بالشكل الذي يحقق انسجام وتناسق الأعمال وتوفير الوقت والتكلفة بأفضل الطرائق الممكنة.

### 2.2.5. المعرفة التخصصية

اشار كل من [5] الى التدريب التخصصي ويهدف هذا النوع بتعويض القصور في المعارف والمهارات المتعلقة بطبيعة اعمال الافراد ويسهم في رفع كفاءتهم في ادائهم لتلك الأعمال. اي يمكن القول بأن التدريب التخصصي عامل مرادف للمعرفة التخصصية لتفعيل ادائها. فإذا ما كانت المعرفة التخصصية تروج لنهج متكامل لتحديد أصول معلومات المنظمة ومشاركتها وتقييمها ، فالتحدي سيكون الحصول على المعلومات الصحيحة للشخص المناسب في الوقت المناسب. [11] وعليه تعرفه الباحثتان على انه التمكن المعرفي بنوع معين من المعارف كالتخصص التقني، او التخصص النفسي، او التخصص الإداري، وبما يخدم احتياجات الجامعة وطبيعة عملها.

### 3.2.5. الدعم اللوجستي

الموارد اللوجستية والإمكانات اللوجستية غالباً ما يتم تحديدها على أنها دعم لوجستي من منظور ضيق، الموارد اللوجستية يمكن تحديدها على أنها تيارات لوجستية من منظور أوسع ، كما يجب أن تؤخذ موارد الخدمة أيضاً في الاعتبار، ويمكننا التحدث عن لوجستيات الموارد المحتملة على النحو التالي [10]:

المواد الكامنة - كالمواد الطبيعية الموارد والبنية الفوقية والبنية التحتية. والإمكانات البشرية - كالموظفون والمستشارون الخبراء، صانع القرار. وإمكانات إعلامية - كبيانات، معلومات، رسالة، تعليمات، معرفة. وإمكانات المالية. وإمكانية الخدمة - النقل والتخزين والادارة.

لذا تعرف الباحثتان الدعم اللوجستي بانه نشاط تقني للتحكم بالأنشطة المختلفة من توفير الموارد (الملموسة وغير الملموسة) ونقلها وتخزينها وتسليمها، ويُعد وظيفة مرتبطة بالوظائف الأخرى في المنظمة كالادارة والتسويق والاعلان والانتاج وكل ما يرتبط بأداء وحدات الجامعة ووظائفها ونشاطاتها. اي ينطبق ذلك على الجامعات والكليات حيث يتعلق الامر بنقل المعرفة وتخزينها وتوريدها لمصلحة الآخرين.

### 4.2.5. تحشيد الدعم الحكومي

أن العناقد ظاهرة يمكن أن تتشكل في كل من الإنتاج والصناعة وقطاع الخدمات والتعليم، لذا يشير [17] بأن السياسات الحكومية تسعى على دمج مجموعات ذات مجالات مختلفة من النشاطات الاقتصادية والخدمية، حيث يرتبط دمج المجموعات ارتباطاً وثيقاً بالاتجاهات الاساسية التي تهتم بها الحكومات لدعم الاستثمار والبحث والابتكار، وجوهر الفكرة يستند على تعزيز

الميزة التنافسية الوطنية للمجموعات من خلال الاعتماد على النهج القائم على العناقد. وبذلك تعرفه الباحثان بأنه التسهيلات المتنوعة والتي تسعى الجامعات للحصول عليها من قبل الحكومة، لتعزز دورها في بيئة أعمالها المحيطة.

## 6. الاطار العملي

### 1.6. نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

#### 1.1.6 وضوح الادوار القيادية

بينت نتائج جدول (1) ان مستوى اهتمام الجامعات الاهلية افضل من الجامعات الحكومية بمتغير وضوح الادوار القيادية، بوسط حسابي (3.881) وبانحراف معياري (0.850) للجامعات الحكومية، وبوسط حسابي (4.344) وبانحراف معياري (0.582) للجامعات الاهلية، اذ حققت  $t$  (4.377) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير الى وجود فروق معنوية بين الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية).

جدول (1) المؤشرات الإحصائية لمتغير وضوح الادوار القيادية

المفاضله	القرار	P	T	الجامعات الحكومية		الجامعات الاهلية		الفقرات يسعى قادة الجامعة على:-
				الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	
1	توجد فروق	0.000	4.405	0.564	4.615	0.972	4.096	نشر رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الأساسية للجميع.
2	توجد فروق	0.000	3.865	0.763	4.256	0.990	3.770	تشجيع الآخرين على استيعاب وفهم متغيرات بيئة الأعمال لأستثمار أفضل الفرص.
3	توجد فروق	0.004	2.915	0.847	4.218	1.028	3.832	توافر مقومات ذكاء أجتماعي لدى قادة الجامعة.
4	توجد فروق	0.014	2.482	0.868	4.115	1.019	3.787	تقديم الأفكار ذات الخصوصية بمجال العمل وأتاحة الفرصة لمناقشتها وتجربتها.
5	توجد فروق	0.000	4.393	0.694	4.423	1.047	3.854	دعم المركز التنافسي للجامعة من خلال التعلم من الأخطاء لتحقيق نتائج جيدة.
6	توجد فروق	0.000	3.981	0.695	4.436	0.976	3.949	متابعة خطوات تنفيذ الأهداف الموضوعية والتوجيه المستمر وتقديم الدعم.
	توجد فروق	0.000	4.377	0.582	4.344	0.850	3.881	بصورة الاجمالي

#### 2.1.6 متغير العناقد الاستراتيجية (بعد الإجراءات التنظيمية)

بينت نتائج جدول (2) ان مستوى اهتمام الجامعات الاهلية افضل من الجامعات الحكومية ببعد الإجراءات التنظيمية، بوسط حسابي (3.808) وبانحراف معياري (0.835) للجامعات الحكومية، وبوسط حسابي (4.318) وبانحراف معياري (0.596) للجامعات الاهلية، اذ حققت  $t$  (4.878) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير الى وجود فروق معنوية بين الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية).

جدول (2) المؤشرات الإحصائية لبع الإجراءات التنظيمية

المفاضله	القرار	P	T	الجامعات الحكومية		الجامعات الاهلية		الفقرات تعمل إدارة الجامعة على:-
				الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	
1	توجد فروق	0.000	4.075	0.754	4.282	0.950	3.787	تنسيق الوظائف الداخلية والخارجية والوحدات والأنشطة بشكل متكامل.
2	توجد فروق	0.000	3.714	0.763	4.256	0.951	3.803	جدولة الأنشطة الوظيفية وفق توقيتات محددة.
3	توجد فروق	0.004	2.888	0.750	4.218	1.053	3.837	متابعة جميع الأنشطة التي يقوم بها الأعضاء الآخرون.
4	توجد فروق	0.000	4.102	0.821	4.359	1.133	3.775	الاهتمام بكفاءة أنظمة الاتصالات للتواصل بكفاءة لأداء العمل.
5	توجد فروق	0.000	4.085	0.718	4.346	0.965	3.848	تحديد الطرائق الأفضل لأداء الأنشطة والمهام الوظيفية بشكل مستمر.
6	توجد فروق	0.000	4.633	0.714	4.449	1.147	3.798	استخدام أنظمة التكنولوجيا الحديثة لأداء الأعمال.
	توجد فروق	0.000	4.878	0.596	4.318	0.835	3.808	بصورة الاجمالي

**3.1.6. متغير العناقد الاستراتيجية (بعد المعرفة التخصصية)**

بينت نتائج جدول (3) ان مستوى اهتمام الجامعات الاهلية افضل من الجامعات الحكومية ببعد المعرفة التخصصية، بوسط حسابي (3.874) وبانحراف معياري (0.826) للجامعات الحكومية، وبوسط حسابي (4.323) وبانحراف معياري (0.575) للجامعات الاهلية، اذ حققت  $t$  (4.357) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير الى وجود فروق معنوية بين الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية).

جدول (3) المؤشرات لإحصائية لبعد المعرفة التخصصية

المفاضله	القرار	P	T	الجامعات الاهلية		الجامعات الحكومية		الفقرات تسهم المعرفة التخصصية للإدارة العليا :-
				الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	
الجامعات الاهلية	توجد فروق	0.000	3.987	0.573	4.551	0.962	4.084	1 تحقيق نتائج مثمرة تعزز من الموقع التنافسي للجامعة.
الجامعات الاهلية	توجد فروق	0.000	3.792	0.661	4.346	0.974	3.888	2 تقوية التشارك المعرفي ما بين اعضاء فريق الإدارة العليا.
الجامعات الاهلية	توجد فروق	0.000	4.529	0.796	4.167	1.018	3.579	3 زيادة قيمة الخدمات المبتكرة من قبل الأعضاء الاخرين.
الجامعات الاهلية	توجد فروق	0.005	2.809	0.813	4.256	0.926	3.916	4 تحسين المهارات والمعرفة والخبرات لدى فريق الإدارة العليا.
الجامعات الاهلية	توجد فروق	0.013	2.51	0.791	4.154	0.961	3.843	5 تبادل المعرفة التخصصية للأطراف المعنية لتقليل اضاءة الهدر في كل من الوقت والكلفة.
الجامعات الاهلية	توجد فروق	0.000	4.071	0.638	4.462	1.066	3.933	6 اتخاذ قرارات سريعة تتلائم والوضع الموقعي للمشكلة.
الجامعات الاهلية	توجد فروق	0.000	4.357	0.575	4.323	0.826	3.874	بصورة الاجمالي

**4.1.6. متغير العناقد الاستراتيجية (بعد الدعم اللوجستي)**

بينت نتائج جدول (4) ان مستوى اهتمام الجامعات الاهلية افضل من الجامعات الحكومية ببعد الدعم اللوجستي، بوسط حسابي (3.580) وبانحراف معياري (0.886) للجامعات الحكومية، وبوسط حسابي (4.306) وبانحراف معياري (0.686) للجامعات الاهلية، اذ حققت  $t$  (6.437) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير الى وجود فروق معنوية بين الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية).

جدول (4) المؤشرات لإحصائية لبعد الدعم اللوجستي

المفاضله	القرار	P	T	الجامعات الاهلية		الجامعات الحكومية		الفقرات تحرص إدارة الجامعة على :-
				الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	
الجامعات الاهلية	توجد فروق	0.000	4.659	0.840	4.090	1.042	3.466	1 اقامة شراكة استراتيجية طويلة الأمد مع المجهزين للمواد الملموسة لمطالبات العمل.
الجامعات الاهلية	توجد فروق	0.000	5.303	0.774	4.192	1.043	3.494	2 الاعتماد على التخطيط المسبق لعملية التجهيز من أجل تغطية الطلب من الموارد الملموسة وغير الملموسة.
الجامعات الاهلية	توجد فروق	0.000	4.623	0.829	4.410	1.069	3.781	3 المحافظة على الممتلكات من التلف عبر استخدام الكثير من التقنيات والأدوات ذات الغرض.
الجامعات الاهلية	توجد فروق	0.000	4.836	0.890	4.321	1.046	3.663	4 نقل الموارد المطلوبة للجامعة في الوقت المناسب لحاجتها.
الجامعات الاهلية	توجد فروق	0.000	6.001	0.854	4.372	1.151	3.500	5 توافر الموارد الأولية بشكل متكامل وضمان الحصول عليها بالوقت المناسب.

6	انتقاء المعدات التكنولوجية الحديثة لتقليل تكاليف العمل كما ونوعاً.	3.573	1.098	4.449	0.784	6.364	0.000	توجد فروق	الجامعات الاهلية
بصورة الاجمالي		3.580	0.886	4.306	0.686	6.437	0.000	توجد فروق	الجامعات الاهلية

### 5.1.6. متغير العناقيد الاستراتيجية (بعد تحشيد الدعم الحكومي)

بينت نتائج جدول (5) ان مستوى اهتمام الجامعات الاهلية افضل من الجامعات الحكومية ببعد تحشيد الدعم الحكومي، بوسط حسابي (3.774) وبانحراف معياري (0.867) للجامعات الحكومية، وبوسط حسابي (4.427) وبانحراف معياري (0.589) للجامعات الاهلية، اذ حققت  $t$  (6.062) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير الى وجود فروق معنوية بين الجامعات المبحوثة (الحكومية والاهلية).

جدول (5) المؤشرات الإحصائية لبعد تحشيد الدعم الحكومي

الفقرات تتبنى إدارة الجامعة مهمة:-	الجامعات الحكومية		الجامعات الاهلية		P	T	القرار	المفاضله
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف				
1	3.708	1.097	4.462	0.733	0.000	5.548	توجد فروق	الجامعات الاهلية
2	3.820	1.020	4.462	0.733	0.000	5.011	توجد فروق	الجامعات الاهلية
3	3.798	1.038	4.410	0.746	0.000	4.704	توجد فروق	الجامعات الاهلية
4	3.854	0.969	4.641	0.602	0.000	6.63	توجد فروق	الجامعات الاهلية
5	3.843	0.973	4.372	0.740	0.000	4.287	توجد فروق	الجامعات الاهلية
6	3.624	1.068	4.218	0.816	0.000	4.385	توجد فروق	الجامعات الاهلية
بصورة الاجمالي		3.774	0.867	4.427	0.589	6.062	توجد فروق	الجامعات الاهلية

### 2.6. اختبار فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح الادوار القيادية و العناقيد الاستراتيجية(بأبعدها). حققت قيمة معامل الارتباط بين بعد وضوح الأدوار القيادية و العناقيد الاستراتيجية ماقيمته(0.855\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.05) وبمستوى قوي، اذ سجلت قيمة (Z) المحسوبة (20.271) وهي اكبر نظيرتها الجدولية البالغة (1.96) وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد وضوح الأدوار القيادية و العناقيد الاستراتيجية) اي كلما سعت الجامعات المبحوثة على نشر رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاساسية للجمع. والعمل على توافر مقومات نكاه أجتاعي لدى قادة الجامعة , كما تقديم الأفكار ذات الخصوصية بمجال العمل وأتاحة الفرصة لمناقشتها وتجربتها , اضافة الى دعم المركز التنافسي للجامعة من خلال التعلم من الأخطاء لتحقيق نتائج جيدة , ومتابعة خطوات تنفيذ الأهداف الموضوعية والتوجيه المستمر وتقديم الدعم , كلما ساهم ذلك في زيادة تنسيق الوظائف الداخلية والخارجية والوحدات والأنشطة بشكل متكامل و جدولة الأنشطة الوظيفية وفق توقيتات محددة والتركيز على الطرائق الأفضل لأداء الأنشطة والمهام الوظيفية بشكل مستمر .

جدول (6) قيم الارتباط بين المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع

القرار والتفسير	قيم الارتباط ومستوى الدلالة		المتغير المستقل	المتغير التابع
قبول الفرضية الرئيسية أي وجود علاقة طردية قوية موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	0.855	R	وضوح الادوار القيادية	العناقيد الاستراتيجية
	0.000	Sig		
	20.271	Z		
**الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01				

### 3.3. اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لوضوح الادوار القيادية في العناقيد الاستراتيجية(بأبعدها).

يتضح من الجدول (7) قيمة مؤشرات الإحصاء الاستدلالي اذ يتضح ان قيمة (F) المستخرجة بلغت (688.298) . وهي بالتأكيد أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.94) , وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد وضوح الأدوار القيادية في العناقد الاستراتيجية) , ومن قيمة  $R^2$  Adj يتبين بأن وضوح الأدوار القيادية تفسر ما نسبته (72%) من المتغيرات التي تطرأ على العناقد الاستراتيجية, اذ سجلت قيمة (t) المستخرجة لـ(β) البالغة(26.235) . وهي بالتأكيد أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير الى ثبوت معنوية (β) لبعده وضوح الأدوار القيادية, ويتبين من قيمة (β) بأن زيادة وضوح الأدوار القيادية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة العناقد الاستراتيجية بنسبة (81%).

جدول (7) قيم الارتباط بين المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع

القرار والتفسير	Sig	(t)	(F)	Adj (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	المتغير المستقل		المتغير التابع	
قبول الفرضية الرئيسية أي وجود علاقة تأثير قوية موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	0.000	226.23	688.298	0.729	0.730	0.657	(a)	وضوح الأدوار القيادية	العناقد الاستراتيجية
						0.816	(β)		
قيمة (F) الجدولية = 3.94 /// قيمة (t) الجدولية = 1.984									

### 7. الاستنتاجات:

1. استطاعت الدراسة الحالية وتواضع بتطبيق موضوع الدراسة في بيئة العمل المحلية لبعض من الجامعات الحكومية والاهلية العراقية، لغرض الخروج باليات عمل يمكن تطويرها في دراسات مستقبلية لاحقة.
2. ان الجامعات تتعامل مع جهات اخرى وزارات او مؤسسات او مراكز بمختلف نشاطاتها، وهذا يعزز من مفهوم العناقد الاستراتيجية لديها لكن يحتاج الى مزيد من البحوث والدراسات للوقوف على اهمية هذا المفهوم واساليب العمل به.
3. قوة العلاقة الارتباطية بين متغير وضوح الادوار القيادية مع العناقد الاستراتيجية، وجاء ذلك متطابق مع حقيقة الواقع من خلال المعاشية الميدانية والتي اظهرت مدى اهتمام الادارات العليا للجامعات المبحوثة بتبني ادوار قيادية واضحة لتلافي حال عدم فهم الصلاحيات والمسؤوليات لاعضاء الجامعة.
4. تؤثر الادوار القيادية الواضحة على تحقيق العناقد الاستراتيجية، اذ ان الجامعات المبحوثة تتمتع بالفهم الوافي لمتطلبات بيئة العمل الجامعية الحالية والمستقبلية.

### 8. التوصيات:

1. على المديرين في الجامعات المبحوثة تحشيد قدراتهم المادية والمعنوية لتحليل الظروف في بيئة الاعمال العراقية واستغلال جميع الفرص وتطوير جميع اساليب التواصل مع الوزارات والهيئات والمنظمات والمراكز ذات العلاقة لتشجيع العمل البناء لتفعيل دور الجامعات.
2. عمل مخطط للعناقد الاستراتيجية والتي تربط الجامعة بالجهات الاخرى ذات العلاقة على ان يحدد المخطط كل الجهات التي تعمل معها الجامعة او التي ترتبط بها ارتباط غير مباشر، وذلك لتوضيح توجهات الجامعة للجميع ومعرفة دائرة ارتباطاتها والتي يمكن من خلالها ان تتوسع بصورة اكبر مستقبلاً.
3. تبني ادوار قيادية واضحة الصلاحيات والمسؤوليات لتسهيل التحول الى العمل الاستراتيجي المنظم الذي يواكب متطلبات البيئة سريعة التغيير.
4. ضرورة التركيز على تحديث شبكة الاتصالات داخل وخارج الجامعة المرئية والمسموعة داخل الجامعة لجعل جميع افراد الجامعة على اطلاع بما هو مطلوب منهم واعطاءهم الصلاحيات الممكنة لتحقيق ذلك على وفق الدور القيادي لكل عضو.
5. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب على حسب ميوله وتوجهاته الفكرية وامكانياته، لغرض تقليل حالات النزاع ولتوليد بيئة سلمية تشجع على التعاون السلوكي والمعنوي.

### المصادر:

- [1] بريسم. مها عارف. (2022). التسويق الرقمي وتأثيره في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة: بحث تحليلي في شركة زين العراق للاتصالات-بغداد. Iraqi Journal Of Administrative Sciences, 4(2), 30-30.
- [2] العامري، علي عبد الحسين ، (2010) "دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري" ، جامعة كربلاء، رسالة ماجستير.
- [3] العبيدي. صلاح مهدي الكفور، (2021)، " العلاقة بين الدعم اللوجستي وقدرات التجديد الاستراتيجي وأثرها في تحقيق البراعة التنظيمية السياحية- دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد "، كلية العلوم السياحية/الجامعة المستنصرية، اطروحة دكتوراه

- [4] العيثاوي. ميعاد حميد، (2021)، " تأثير الوضوح الاستراتيجي في التميز المنظمي بتوسيط القدرات الديناميكية "، جامعة بغداد ، اطروحة دكتوراه.
- [5] كرجي. سحر أحمد & أبو رغيف. كفاء علي. (2019). إستراتيجية تخطيط وتدريب الموارد البشرية للوقاية من الأزمات: دراسة إستطلاعية في شركة تعبئة الغاز/وزارة النفط. Iraqi Journal Of Administrative Sciences, 3(3), 27-27.
- [6] AHMED, S. F., ABDULJABBAR, B. T., & THABIT, I. S. (2023). STRATEGIC RESPONSE AND ITS ROLE IN ENHANCING THE ORGANIZATIONAL PRESTIGE (AN ANALYTICAL RESEARCH IN WASIT UNIVERSITY PRESIDENCY). American Journal of Business Management, Economics and Banking, 13, 1-23.
- [7] Ahmed, S. F. (2022). The effect of the relationship between conscious leadership and proactive sustainability strategy in enhancing the organization reputation strategically. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 28(01).
- [8] Almatrooshi. Bashaer, Singh. Sanjay K., & Farouk. Sherine, (2016), "Determinants of organizational performance: a proposed framework", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65 No. 6, pp. 844-859, DOI 10.1108/IJPPM-02-2016-0038.
- [9] Aktas E. & Ulengin F., (2005), "Outsourcing logistics activities in Turkey", The Journal of Enterprise Information Management, Vol. 18 No. 3, pp. 316-329.
- [10] Dembińska1. Izabela, Jedliński2. Mariusz, Marzantowicz3. Łukasz, (2018), " LOGISTIC SUPPORT FOR A RESCUE OPERATION IN THE ASPECT OF MINIMIZING THE ECOLOGICAL FOOTPRINT AS AN ENVIRONMENTAL REQUIREMENT WITHIN SUSTAINABLE DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF A NATURAL DISASTER", 14 (3), pp. 355-370, <http://www.logforum.net>.
- [11] Galup. Stuart D., Dattero. Ronald, & Hicks. Richard c., (2002), " Knowledge Management Systems: An Architecture for Active and Passive Knowledge", Information Resources Management Journal, Vol. 15, No.1.
- [12] GLYNN. MARY ANN, (2008), "LEADERSHIP THROUGH AN ORGANIZATION BEHAVIOR LENS: A LOOK AT THE LAST HALF-CENTURY OF RESEARCH", <https://www.researchgate.net/publication/228378790> .
- [13] Hill. Edward W. & Brennan. John F. (2000), " A Methodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantage", Economic Development Quarterly, 14, DOI: 10.1177/089124240001400109, pp. 65- 96.
- [14] Hsu. Maw-Shin, Lai. Yung-Lung & Lin. Feng-Jhy, (2014), "The impact of industrial clusters on human resource and firms performance ", Journal of Modelling in Management, Vol. 9, No. 2, pp. 141-159, DOI 10.1108/JM2-11-2012-0038.
- [15] JARAD. GHAYTH ALI., (2020), "The Role of Knowledge Management in Creating Competitive Advantage in Small and Medium-size Enterprises in the Republic of Iraq", Club of Economics in Miskolc' TMP Vol.16, Nr. 2, pp. 17-25.
- [16] Kowalski. Arkadiusz Michał, (2020), "Towards an Asian Model of Clusters and Cluster Policy: The Super Cluster Strategy", Journal of Competitiveness, 12(4), pp. 74–90. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.04.05>.
- [17] Lezgovko. Michail & Lezgovko. Aleksandra, (2018), " THE EFFECT OF SERVICE CLUSTERS ON THE SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT", ECONOMICS AND CULTURE 15(2), DOI: 10.2478/jec-2018-0022 , p: 79.
- [18] Rui J. P., Pablo T. Spiller & Santiago. Urbiztondo, (1999), " An Informational Perspective on Administrative Procedures", The Journal of Law, Economics, & Organization V.15, N.1, pp.142-305 .
- [19] Pahi. Munwar Hussain & Ahmed. Umair & Sheikh. Abdullah Zafar & Dakhan. Sarfraz Ahmed & Khuwaja. Faiz Muhammad & Ramayah. T., (2020), "Leadership and Commitment to Service Quality in Pakistani Hospitals: The Contingent Role of Role Clarity", pp. 1–14, [journals.sagepub.com/home/sgo](https://journals.sagepub.com/home/sgo) .
- [20] Plowman. Donde A. & Solansky. Stephanie & Beck. Tammy E. & Baker. LaKami & Kulkarni.

- 
- Mukta, (2007), “The role of leadership in emergent, self-organization”, Published in The Leadership Quarterly 18:4, pp. 341–356 .
- [21] Samanta. Irene & Lamprakis. Athanasios, (2018), “MODERN LEADERSHIP TYPES AND OUTCOMES: THE CASE OF GREEK PUBLIC SECTOR”, Journal of Contemporary Management Issues, Management, Vol. 23, 2018, No.1, pp. 173-191.
- [22] West. Michael A. & Borrill. Carol S. & Dawson. Jeremy F. & Brodbeck. Felix & Shapiro. David A. & Haward. Bob, (2003), “Leadership clarity and team innovation in health care”, The Leadership Quarterly 14, pp.393–410 .
- [23] Yonezawa. A, Akiba. H, & Hirouchi. D, (2009), “ Japanese University Leaders’ Perceptions of Internationalization-The Role of Government in Review and Support”, Journal of Studies in International Education, 13(2), 125–142, doi:10.1177/1028315308330847 .



**Journal of Administration  
& Economics**

**Mustansiriya  
University**

**College of  
Administration &  
Economics**

**P-ISSN: 1813 - 6729**

**E- ISSN: 2707-1359**

**The Effect of Clarity of Leadership Roles in Achieving Strategic Clusters – A  
Comparative Study of a Sample of Public and Private Universities**

**Elaf Mutlaq Hameed**

Dep. of Business Administration/College of Management and Economics/Mustansiriya University /Baghdad-Iraq.

Email: [elafhmeed2020@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:elafhmeed2020@uomustansiriyah.edu.iq), ORCID:\

**Shahnaz Fadel Ahmed**

Dep. of Business Administration/College of Administration and Economics/Mustansiriya University /Baghdad-Iraq

Email: [shahinaz1974@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:shahinaz1974@uomustansiriyah.edu.iq), ORCID:\ 10000-0001-9225-2069

**Article Information**

**Article History:**

Received: 4 /1/ 2024

Accepted: 1 / 2 / 2024

Available Online: 22 / 7 / 2024

Page no : 143 - 144

**Keywords:**

Clarity of leadership roles , strategic clusters , public and private universities .

**Correspondence:**

Researcher name:

Elaf Mutlaq Hameed

**Email:**

[elafhmeed2020@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:elafhmeed2020@uomustansiriyah.edu.iq)

**Abstract**

*The current study aims to determine the relationship of influence between the Clarity of Leadership roles as an independent variable and its impact on achieving the dependent variable, the strategic clusters with their dimensions represented by (regulative procedures, specialised knowledge, logistic support, mobilising governmental support). The comparative descriptive approach was adopted in analysing the study data, and the questionnaire was adopted as a measurement tool, which included (30) items as a measurement and data collection tool, in addition to using personal interviews for several members of the sample studied. A purposive sample was chosen for managers at the level of (department, division, unit). Three public universities (Baghdad, Mustansiriya, Iraqi) and three private universities represented by (Al-Bayan, Al-Farahidi, and Al-Isra) to be the population for the study, as the sample size reached (256) directors at the headquarters of the presidencies of the public and private universities selected for the study. A set of statistical methods were relied upon (such as the arithmetic mean, standard deviation, R-value, F value, t-value, coefficient of determination  $R^2$ , corrected coefficient of determination  $R^2$ , marginal slope coefficient  $\beta$ ) and using the statistical program (SPSS V.25), and the study reached several results, the most important of which is (there is an effect of clarity of leadership roles In strategic clusters), the study also came out with several recommendations that serve the purpose for which it was developed.*