



## القيادة الإستراتيجية ودورها في تلبية متطلبات الحوكمة الجامعية: دراسة تحليلية لآراء عينت من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

م. د. شهاب محمد محمود الطه  
كلية الحدباء - العراق  
shhabalth@gmail.com

Received: 4/3/2020

Accepted : 9/8/2020

Published : January / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنَّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

### المستخلص

الغرض: يستهدف البحث التعرف على مدى اسهام القيادة الاستراتيجية ومن خلال ابعادها الاربعة (الاداري، التحويلي، السياسي، الاخلاقي) في تلبية متطلبات الحوكمة الجامعية (السياق والرسالة والاهداف، التوجه الاداري، الاستقلالية، المسألة، المشاركة) التصميم/ المنهجية/ المدخل: التطبيق على كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل وبعينه قصدية تمثلت بأعضاء الهيئة التدريسية وعددها (107) ومن خلال الاستعانة باستمارة الاستبيان ومجموعة من الادوات والاساليب الاحصائية (التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الاستجابة، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، الانحدار الخطي) عن طريق الحزمة البرمجية (SPSS).  
محددات البحث: تعلقت بمتطلبات اعداد الاطار التطبيقي للبحث.  
الاثار العلمية: من اجل تحقيق اهداف البحث، وبناءً على النتائج تم التوصل الى وجود علاقة معنوية ايجابية بين المتغيرين واثرو ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تلبية متطلبات الحوكمة الجامعية، وقد كان البعد الاخلاقي للقيادة الاستراتيجية هو الاكثر تأثيراً في الحوكمة الجامعية مقارنة بالبعد التحويلي الذي كان اقل نسبة تأثير.  
الاثار الاجتماعية: وقدم الباحث مجموعة من التوصيات ابرزها ضرورة تفعيل دور ابعاد القيادة الاستراتيجية بالتركيز على البعد الاخلاقي باعتباره الاكثر ابعاد اثراً في تحقيق الحوكمة الجامعية مع ضرورة الاهتمام بالبعد التحويلي بهدف تعزيز مستوى اثره في الحوكمة الجامعية.  
الاصالة/ القيمة: تبلورت بأهمية متغيرات البحث الحالي في التخصصات الإدارية.  
نوع البحث: دراسة تحليلية.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** القيادة الاستراتيجية، البعد الاداري، البعد السياسي، البعد التحويلي، البعد الاخلاقي، الحوكمة الجامعية.

## المقدمة

يحتل مفهوم القيادة الاستراتيجية دوراً بارزاً واهمية بالغة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وذلك لمواجهة العديد من التحديات البيئية في ظل المتغيرات المتنوعة والمستمرة مما يتطلب في تلك المؤسسات قيادة فاعلة تمتلك رؤية استراتيجية قادرة على تطبيق عدد من الآليات التي تعزز مكانتها المعرفية واهمها الحوكمة الجامعية، حيث ان العمل بقيادة استراتيجية متميزة وكفوءة وتمتلك خصائص وصفات اخلاقية وشخصية ومعرفية يمكنها من تعزيز مستوى الحوكمة الجامعية عن طريق تحديد متطلباتها الاساسية بهدف بناء بيئات تعليم مستدامة لضمان فاعلية المؤسسات التعليمية، حيث ان القيادات الاستراتيجية تهدف الى تحقيق متطلبات الحوكمة الجامعية باعتبارها إحدى الآليات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في مكافحة الفساد المالي والاداري وتقليل المخاطر، فهي أداة فعالة للحد من جوانب القصور في الممارسات الخاطئة فضلاً عن تفعيل دور الرقابة ومتابعة الاداء في الجامعات لتحقيق التطور في جميع المجالات عن طريق حوكمتها اي قيادتها بالكفاءة والفاعلة، حيث تفرض طبيعة البيئات التي تعمل بها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الحاجة الى قيادات استراتيجية قادرة على ادارة العملية التعليمية عن طريق الليات واستراتيجيات تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام بأبعاد الحوكمة الجامعية

لذا تبرز اهمية البحث الحالي في بيان العلاقة والاثر بين المتغيرين، عليه عمد الباحث الى تقسم البحث الى اربعة محاور خصص الاول لعرض منهجية البحث، وتضمن الثاني الاطار النظري، وتناول الثالث الجانب التطبيقي، وعرض الرابع اهم الاستنتاجات والمقترحات.

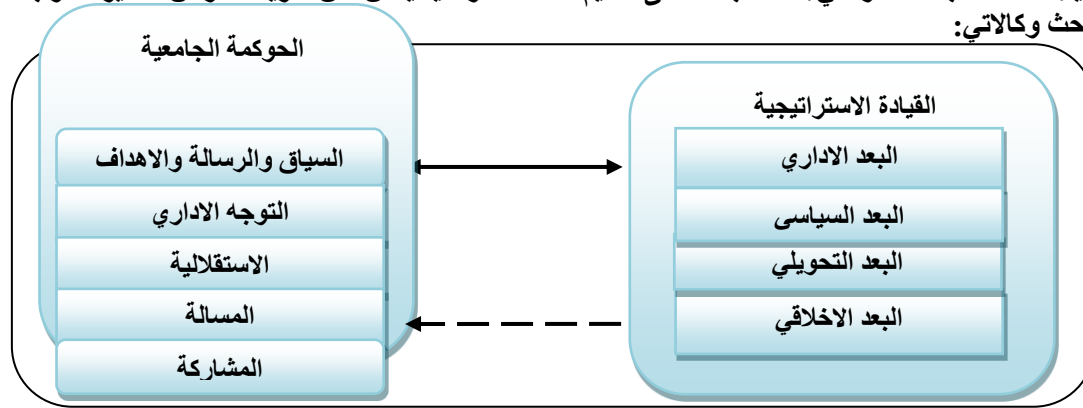
### المحور الأول: منهجية البحث

بهدف اتمام الجانب التطبيقي للبحث الحالي يعرض المحور الاول المنهجية التي اعتمدها الباحث في ضوء تأشير المضامين الآتية:

#### أولاً: فرضيات البحث

- تم صياغة الفرضيات استناداً الى توجهات البحث ومسار العلاقة بين المتغيرين وتتلخص في الاتي:
1. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:
    - ❖ توجد علاقة بين البعد الاداري والحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة.
    - ❖ توجد علاقة بين البعد التحويلي والحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة.
    - ❖ توجد علاقة بين البعد السياسي والحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة.
    - ❖ توجد علاقة بين البعد الاخلاقي والحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة.
  2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد اثر ذات دلالة احصائية لابعاد القيادة الاستراتيجية في تطبيق الحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:
    - ❖ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبعد الاداري في الحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة.
    - ❖ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبعد التحويلي في الحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة.
    - ❖ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبعد السياسي في الحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة.
    - ❖ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبعد الاخلاقي في الحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: مخطط البحث الفرضي/عمد الباحث الى تقديم مخططاً فرضياً يمكن عن طريقه عرض متغيرات وابعد البحث وكالاتي:



الشكل (1) من اعداد الباحث مخطط البحث الفرضي

### ثالثاً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث الحالي في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل، وبعينة قصدية تمثلت باعضاء الهيئة التدريسية وبواقع (107) فرداً من مختلف الاقسام العلمية.

### رابعاً: منهج ومقاييس البحث

1. منهج البحث: بهدف اتمام جوانب البحث الحالي عمد الباحث الى استخدام الأسلوب التحليلي لوصف متغيرات البحث وابعاده الفرعية، وذلك عن طريق اجابات الافراد المبحوثين عن فقرات أداة البحث.
2. مقاييس البحث: يبين الجدول (1) المقاييس التي اعتمدها الباحثان في اعداد استمارة الاستبيان لقياس المتغيرات الاساسية وكما يأتي:

الجدول (1) مقاييس البحث

المتغيرات الاساسية	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
الرشاقة الاستراتيجية	رشاقة الاستشعار	6	(Al-Nafar, 2015) (Alzahrani, 2018)
	رشاقة اتخاذ القرار	6	
	رشاقة الممارسة	6	
الذكاء التنافسي	ذكاء السوق	6	(Al-Nouri, 2019) (Sana, 2017)
	ذكاء المنافس	6	
	ذكاء التكنولوجيا	6	

الجدول من اعداد الباحث.

### خامساً: حدود البحث

1. الحدود الزمنية: تم انجاز البحث خلال الفترة من 2019/8/20 وحتى 2020/2/4.
2. الحدود المكانية: تم إجراء البحث في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل.
3. الحدود البشرية: اقتصر على عينة قصدية من اعضاء الهيئة التدريسية في المنظمة المبحوثة.
4. الحدود العلمية: تمثلت بمتغيري البحث الحالي (القيادة الاستراتيجية، الحكومة الجامعية).

### سادساً: أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث أكثر من أسلوب في عرض جوانب بحثه الحالي، إذ تم عرض الجانب النظري عن طريق الافادة من طروحات الكتاب والباحثين في هذا المجال، أما ما يتعلق في الجانب الميداني حيث اعتمد على استمارة الاستبانة، وكما مؤشر في الملحق (1)، والتي تضمنت ثلاثة أجزاء ركز الأول على البيانات المتعلقة بالأفراد المبحوثين، وعرض الثاني القيادة الاستراتيجية والذي تضمن (20) فقرة والمتمثلة بالعوامل (X1-X20)، وركز الجزء الثالث على الحكومة الجامعية والذي احتوى على (25) فقرة متمثلة بالعوامل (X21-X45)، وباستخدام مقياس (Likert) الثلاثي.

## سابعاً: اختبار أداة البحث

بهدف التأكد من دقة ادارة البحث تم اجراء الاختبارات الاتية:

1. اختبار الشمولية والصدق الظاهري: عرضت استمارة الاستبانة على مجموعة من ذوي الاختصاص في العلوم الإدارية وكما مبين في الملحق (2)، وتم تعديل الاستمارة في ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم وبموجب رأي الاغلبية منهم.
2. الحيادية: عمد الباحث الى عدم التأثير في اجابات الافراد الباحثين ومنحهم الحرية الكاملة للتعبير عن اراءهم حول فقرات البحث، وبما يسهم في دقة اجاباتهم ونتائج البحث.

## ثامناً: أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية ومنها (التكرارات ، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس، معامل الاختلاف)، لوصف وتشخيص متغيرات البحث، واستخدام معامل الارتباط لإيجاد العلاقة، والانحدار الخطي لقياس الأثر المعنوي فيما بين المتغيرين وعن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS).

## المحور الثاني: الإطار النظري

### ❖ القيادة الاستراتيجية

#### أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

تعددت التعاريف والمفاهيم للقيادة الاستراتيجية من قبل الكتاب والباحثين كلاً حسب وجهة نظره والزاوية التي يراها مناسبة حيث لا يوجد تعريف ومفهوم موحد ومتفق عليه نظراً لتداخل العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها، ولتعدد وتنوع الأنشطة والوظائف التي تقدم بها.

عرف (Kennith, 2007, 12) القيادة الاستراتيجية بأنها القابلية على وضع رؤية مشتركة لمجموعة من الافراد وتمكينهم لتحقيق تلك الرؤية، ويعرفها (Pisapia, 2009, 18) بأنها القدرة على صناعة القرارات المنطقية التي تدور حول الاهداف، الغايات، الافعال، التكتيكات في حالة عدم التأكد البيئي.

في حين يؤكد (Al-Saeed & Al-Faqih, 2011, 583) على انها القدرة على انها القدرة على التوجه الاستراتيجي لمنظمة من خلال بناء الرؤية واستخدام كافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق تلك الرؤية بما يضمن استدامة الميزة التنافسية، اما (Thabit, 2013, 10) يؤكد على انها القدرة على استشراف المستقبل برؤية واضحة واكثر ابداعاً في تجسيدها من خلال استغلال واستثمار الفرص الخارجية من اجل تحقيق الكفاءة والفاعلية.

اما القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر (Al-Nafar, 2015, 32) فهي القيادة القادرة على تكوين تصور استراتيجي واضح مبني على اهداف وغايات استراتيجية وفق ثقافة تنظيمية قادرة على تطوير المورد البشري والذي يمتاز بالابتكار والمرونة والقيم والاخلاق التي تعمل على التغير المستمر ويؤدي الى تميز وتفرد، وعرف (Alzahrani, 2018, 208) القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وتوجيه جهود الأفراد العاملين وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة، من خلال احداث التطور والتغير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

#### ثانياً: خصائص القيادة الاستراتيجية

لقد حظي مفهوم القيادة الاستراتيجية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين والمفكرين لأهميته المتنامية في الفكر الاداري بشكل عام والاستراتيجي بشكل خاص وقد تم التركيز على خصائص القيادة الاستراتيجية باعتبارها هي المسؤولة عن قيادة المنظمة نحو النجاح ويؤكد (Towill, 2008) ان القائد الاستراتيجي هو من يطور ويكيف الاستراتيجيات على نحو مستمر من الصياغة والتطبيق والتقييم حيث تتميز عملية القيادة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص تميزها عن القيادة التشغيلية والاجرائية ومن هذه الخصائص:

(Barbara & Brent, 2004, 30)

1. قدرات شخصية: تتعلق بالقدرة الاستيعابية وتمثل الآتي

أ. القدرة على التعلم والابداع المعرفي.

ب. استيعاب المعلومات وادراكها ثم استخدامها وتوظيفها.

ت. القابلية على التكيف ومواكبة التغيرات البيئية.

ث. قبول هذه التغيرات وتتطلب قدراً من المرونة والعمق المعرفي والسلوكي والحكمة الإدارية.

ج. فهم المتغيرات البيئية المحيطة بما يخدم اهداف المنظمة من اجل اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

2. قدرات تنظيمية: وتتمثل بالنشاط التنظيمي وتشمل

- أ. القدرة على التوجه الاستراتيجي.
  - ب. القدرة على ترجمة استراتيجيات الى اعمال.
  - ت. القدرة على تنظيم الافراد داخل المنظمة.
  - ث. القدرة على تحديد نقاط القوة الفاعلة.
  - ج. القدرة على تطويرات المهارات الاستراتيجية.
- ثالثاً: ابعاد القيادة الاستراتيجية

تنوعت وتعددت النماذج المفسرة لابعاد وممارسات القيادة الاستراتيجية، حيث طرح كل كاتب نموذجاً حسب الزاوية التي يراها مناسبة للبيئة التي تعمل بها المنظمة، وقدم (Pisapia, 2009, 6-8) نموذجاً للقيادة الاستراتيجية تضمن الممارسات والابعاد للنماذج التي طرحها الكتاب والباحثين في هذا المجال، ويحتوي هذا النموذج على اربعة ابعاد تتضمن مجموعة من السلوكيات القيادية، ويوظف الحقائق السياسية المطلوبة في ذات الوقت لتسويق افكاره، وترسيخ القيم باعتبارها احد المهام المؤسسية التي يرغب انجازها، ويمكن استعراض هذه الابعاد كالاتي:

### 1. البعد الاداري

يرى (Pisapia, 2009, 22) ان المنظمات تحتاج الى استثمار وتوظيف الأنشطة والقدرات المتنوعة لإنجاز الادوار والمهام المختلفة، حيث يؤكد ان المديرين يعززون العقلانية والاتساق لمساعدة التحدي التنظيمي على اساس يومي ويسعون الى اتخاذ القرارات والرقابة ويضعون الاهداف والخطط والميزانية ويعملون على حل المشكلات ويحصلون على الأنشطة والاعمال وبالتالي يستخدمون القوانين والقوة الشرعية للقيام بالعمل. والمدير الفعال يعتبراً خبيراً معترفاً به في العمل الداخلي للمنظمة حيث يمتاز بخصائص ادارية كالمعرفة في كيفية انجاز العمل، والمهارة في تحريك جدول الاعمال الى الامام من خلال استخدام العمليات الحالية في السعي لتحقيق الاداء المتوقع والذي يتناغم مع الاهداف والخطط الموضوعة للمنظمة Al-Saeed & Al-Faqih, 2011, 589).

وبالتالي يرى (Salama, 2015, 30) ان القائد الاستراتيجي الجيد يمتلك القدرة على رؤية العمل الداخلي والخارجي للمنظمة وابتكار الخطط لتحقيق الاهداف، كما انه المسؤول عن تعيين الافراد العاملين وتنظيمهم ووضع البنية التحتية لإنجاز الاهداف ويسعى دائماً الى جمع المعلومات حول المنظمة لمعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.

### 2. البعد التحويلي

ان القيادة التحويلية تساهم في مساعدة القادة الاستراتيجيين على القيام بدورهم في البيئة سريعة التغير (الدينامية) من خلال التفكير الابداعي، حيث ان البعد التحويلي يركز على الاهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وتحفيز الافراد العاملين في المنظمة على تنفيذ تلك الرؤية والعمل على تعديل وتغيير الانظمة لتلائم تلك الرؤية، وان القيادة الاستراتيجية وفقاً لهذا البعد تساهم في تحديد اتجاه المنظمة ووضع التوجهات المنظمة لمساعدة الافراد العاملين لتطوير وتحقيق الرؤية والاهداف للمنظمة من خلال تطبيق مبدأ المشاركة للجميع (Jansen & Crossan, 2009, 355).

ويرى (Glang, 2016, 81) ان البعد التحويلي يمثل عمل القائد الاستراتيجي ويساعده على القيام بدوره خصوصاً في البيئة التي تمتاز بعدم الاستقرار وذلك لان الهدف الاساسي من العمل الاستراتيجي يتمثل في اهداف التغير وتحويل بيئة التنظيم الى بيئة اكثر تحضيراً وتعزيزاً لتحقيق الاداء المتميز.

كما ان (Pisapia, 2009, 23) يؤكد ان القائد التحويلي يبحث عن الحاجات المحتملة ودوافعها، ويسعى الى ارضاءها، وتكوين العلاقة مع المرؤوسين قائمة على الاحترام لتنتج عن تلك القيادة علاقة من التحضر والاحترام المتبادل الذي يحول المرؤوسين الى قادة وتحول القادة الى وكلاء اخلاقيين في عملية النمو فوق الميول والدوافع.

## 3. البعد السياسي

في ظل البيئة العالمية المحاطة بالتعقيد والغموض وتضاري وتشابك المصالح، فإن التحول الى سمة القائد الاستراتيجي يشترط تركيز الاهتمام والانتباه الى (المشهد السياسي)، لذا يرى (Hugher & Beathy, 2008, 69) ان أي كاتب مفهوم القيادة الاستراتيجية سيكون غير متكامل اذا لم يناقش واحدة من اهم الوقائع في الحياة المنظمة، الا وهي (السياسة) والتي يصفها ويراها بانها في افضل الظروف والاحوال شراً لا بد منه في المنظمات.

كما ان عملية بناء القيادة بمنظور استراتيجي يتطلب توفر البراعة السياسية لأنه يجب ان تكون مدخلاً للعلاقات السياسية وانماط التأثير المنظمي، فالمدبر لا يتميز بالبراعة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية بدون ان يكون مدرك للسياسات المنظمة وبدون ان يكون بارع في المناورة السياسية (Morrill, 2007, 214) ويؤكد (Morrill, 2007, 214) بان بناء التحالفات الاستراتيجية وتحسين اداء المنظمة يتطلب مكافأة السلوك والتفاوض والمساومة واستعمال السلطة والتأثير على الافراد بشكل فعال وبالوقت المناسب لتشكيل الدور السياسي للقائد الاستراتيجي.

## 4. البعد الاخلاقي

هنالك موجه متصاعدة من الوعي والادراك حول اهمية اخلاقيات العمل التي يمكن وصفها بمبادئ السلوك او التصرف داخل المنظمة بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص، حيث تحتل اخلاقيات العمل مكاناً متميزاً في التأثير الاستراتيجي على المروسين واصحاب المصالح في داخل وخارج المنظمات حيث انها هذه الاخلاقيات تمثل متطلباً ضرورياً للإدارة الاستراتيجية (Deeboomee, 2014, 982) فالقائد الاخلاقي يصنع احكاماً حول ما يكون صحيحاً او خاطئاً ويدعم رؤية كل ما هو صحيح داخل المنظمة، كما ان القائد الاستراتيجي الاخلاقي يرى المروسين كمناصرين يطورون اولوياتهم داخل روح الصداقة من خلال مناشدات روحية واخلاقية حيث انهم يتصرفون بشكل ايجابي ومستقيم باستخدام افضل الممارسات مع القيم لتحقيق الاهداف (Faihan, 2006, 59).

## ❖ الحوكمة الجامعية

## أولاً: مفهوم الحوكمة الجامعية

ظهر مفهوم الحوكمة الجامعية للتعبير عن الازمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية وتقديم الحلول المقترحة لها، وتمثل تلك الازمة بوجود ادارات جامعية فرضتها السلطة التنفيذية فوق الطلبة واعضاء الهيئة التدريسية، لتكن مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم، دون ان يكون لأي منهم الحق في الاعتراض او مناقشة هذه القرارات، وهذا الشيء يضعف تطور المؤسسات الجامعية بوصفها مؤسسات اكااديمية من المفترض ان تعيد صياغة التوجهات العلمية والمعرفية والشفافية (Khorshed & Yusuf, 2009, 12). وقد كثر الحديث في الفترة الاخيرة في العلوم الادارية حول تعريف الحوكمة الجامعية، واختلفت الآراء ووجهات النظر حسب اختلاف التوجهات الفكرية، حيث يشير (Henkel, 2007, 87) على انها الطريقة التي يتم من خلالها العمل في المؤسسات الجامعية، فتمثله بالوسائل التي من خلالها تدار وتنظم مؤسسات التعليم العالي.

اما الوكالة الكندية للتطوير الدولي (CIDA) فقد عبرت عن مفهوم الحوكمة الجامعية بانها اعادة هيكلة المؤسسات الجامعية الذي يستلزم تغيير طريقة ادارة الشؤون الداخلية لتلك المؤسسة، حيث تعتبر الحوكمة الجامعية من التوجهات العالمية الرامية الى المشاركة في بناء الطابع العالمي للتعليم العالي (Sana, 2017, 22).

والحوكمة الجامعية تعبر عن مجموعة من النظم والقرارات والقوانين التي تهدف الى تحقيق الجودة والتفوق والتميز في الداء عن طريق اختيار الاساليب الكفوة والفعالة لتحقيق خطط واهداف المؤسسة الجامعية (Al-Malgi, 2011, 525).

ويشير (Muslim, 2016, 98) الى مفهوم الحوكمة الجامعية بانها المعايير التي تحكم اداء الجامعة وتوفر ميثاق السلوك المنهي واخلاقيات العمل والالتزام الكامل به، بالشكل الذي يمكنها من التوجه الصحيح لادائها نحو تحقيق رسالتها واهدافها الاستراتيجية وتحقيق التوازن لمتطلبات جميع الاطراف. ويعرفها (Jaramillo, 2012, 8) بانها تلك الحوكمة التي تحدد كيفية قيام الجامعات وأنظمتها التعليم العالي بتحديد وتنفيذ اهدافها وادارة مؤسساتها في الجوانب المالية والمادية والموارد البشرية.

## ثانياً: معوقات تطبيق مفهوم الحوكمة الجامعية

اتفق العديد من الباحثين الى ان هنالك مجموعة من المعوقات التي تحد وتعرقل تطبيق الحوكمة الجامعية تم ايجازها بالاتي (Ezzat, 2009, 18)

1. الثقافة السائدة في المجتمع.
2. المناخ السياسي العام.
3. التشريعات والقوانين الجامعية.
4. اسلوب ادارة الجامعة.
5. غياب وابتعاد اعضاء الهيئة التدريسية عن الحياة الجامعية.

## ثالثاً: أهمية الحوكمة الجامعية

للحوكمة اهمية كبيرة في المؤسسات الجامعية، لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي من خلاله تحقق الجامعات اهدافها وطرق بلوغ تلك الاهداف ورقابة اداؤها، ويمكن تحديد اهميتها بالاتي: (Al-Oraini, 2016, 26)

1. ايجاد مؤسسات تعليمية مستقلة لها هيئات ومجالس مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات.
2. مساعدة الجامعات في تحقيق اهدافها بأفضل الطرق والسبل الممكنة.
3. الكشف عن اوجه القصور في الاداء.
4. تحقيق التوازن بين المسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى والمسؤوليات التشغيلية بعيدة المدى.
5. تساعد في تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الاداري والمالي.
6. ضمان الاستثمار الامثل لموارد الجامعة.
7. ضمان حقوق ومالح الافراد في الهيئتين الادارية والاكاديمية.
8. تعتبر نظام ورقابة واشراف ذاتي يؤدي لسلامة التطبيق القانوني للتشريعات.

## رابعاً: أبعاد الحوكمة الجامعية

اختلف الباحثين في تحديد ابعاد الحوكمة الجامعية وذلك تبعاً لاختلاف الاراء ووجهات النظر من جهة واختلاف البيئة التي تعمل بها تلك المؤسسات من جهة اخرى، ولذلك فقد ذهب الباحث مع بطاقة فحص حوكمة الجامعات (The Universities Governance Screening Card) المعدة من البنك الدولي التي تمثل رغبة كبيرة ومشتركة لدى ممثلي التعليم العالي في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا، والتي شملت (41) جامعة من بلدان (مصر، المغرب، لصفه الغربية وقطاع غزة، تونس) بعد ذلك اضيف اليها (العراق، الجزائر، لبنان) ليصل العدد الكلي إلى اكثر من (100) جامعة والهدف الاساسي لهذا الملتي هو مساعدة الجامعات في تحديد مهامها ونقاط القوة والضعف من خلال بطاقة فحص حوكمة الجامعات، والتي تتضمن خمسة ابعاد: (AI-Nouri, 2016, 18) ، تقرير متخصص بقيادة (Jaramillo, et al., 2012, 18)

1. السياق العام، الرسالة، الاهداف
- يعتبر السياق العام من الابعاد الرئيسة في تقييم الجامعات فهو يمثل الاطار العام لنظام التعليم العالي والبحث العلمي ويعبر عن التفاعل بين المؤسسات الجامعية والدولة كجزء من الحكم والسلطة لضمان وتأمين الموارد اللازمة لتنفيذ مهام واهداف الجامعات، فضلاً عن رصد ومحاسبة الاداء للمديرين في المؤسسات التعليمية بأعلى المستويات.
2. التوجه الاداري
- يشير هذا البعد الى القرارات التي تتخذها القيادات الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية الجامعية ومن هذه القرارات:
  - أ. القبول والتسجيل.
  - ب. درجات وشهادات الطلبة.
  - ت. التقنيات.
  - ث. المكافآت.
  - ج. الترقيات العلمية الاكاديمية.
  - ح. تعزيز الهيئات التدريسية.
- هذا يعني ان رئيس الجامعة والقيادات الاخرى في مجلس الجامعة هم من يقوم بعمله الاختيار واتخاذ القرارات وتحديد الادوار كافة.

### المحور الثالث: الإطار الميداني

يعرض المحور الحالي الإطار الميداني للبحث عن طريق بيان واقع ابعاد القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة، فضلا عن توضيح العلاقة والاثر بينهما، وكالاتي:  
 أولاً: وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث  
 بهدف التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة تم اعداد الجدول (2) والمتضمن الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والحالة الاجتماعية اذ تشير النتائج وجود حالة طبيعية ومنطقية في توزيع الافراد المبحوثين على هذه الخصائص، وللاطلاع على النسب يمكن ذلك عن طريق الجدول الاتي:

الجدول (2) وصف الافراد المبحوثين

الجنس	
ذكر	69 %
أنثى	31 %
العمر	
30 سنة فأقل	من 31 إلى 40 % 33
	من 41 إلى 50 % 45
	من 51 إلى 61 % 10
	61 سنة فأكثر % 2
****	****
المؤهل العلمي	
دكتوراه	71 %
ماجستير	29 %
سنوات الخدمة في الوظيفة	
5 سنوات فأقل	من 6 إلى 10 % 12
	من 11 إلى 15 % 25
	من 16 إلى 20 % 31
	21 سنة فأكثر % 30
****	****
الحالة الاجتماعية	
اعزب	21 %
متزوج	77 %
اخرى	2 %

الجدول من اعداد الباحث.

### ثانياً: وصف اجابات الافراد المبحوثين عن ابعاد القيادة الاستراتيجية

يعكس الجدول (3) نتائج تحليل اجابات افراد عينة البحث حول ابعاد القيادة الاستراتيجية، اذ يتم عرضها حسب اعلى نسبة اتفاق بين الافراد المبحوثين وكالاتي:

بلغت نسبة اتفاق الافراد المبحوثين بخصوص البعد الاداري (61%) وبوسط حسابي (1.5495) وانحراف معياري (0.60557) وبنسبة استجابة (51.65%) وبمعامل اختلاف (39.08%)، وبلغت اعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين في (X1) وبنسبة (66%)، وجاء (X2) باقل نسبة اتفاق بلغت (53%)، ويشير هذا الى قدرة القيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة على توظيف القدرات المتنوعة لتحقيق وتنفيذ الادوار الوظيفية وبما يسهم في اتخاذ القرارات، كما تبين النتائج ضرورة زيادة اهتمام القيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة بكيفية توظيف واستخدام الموارد التنظيمية بكفاءة وفاعلية في مختلف الاعمال والانشطة التي تقوم بها.

وجاء البعد الاخلاقي بنسبة اتفاق بين الافراد المبحوثين (58%) وبوسط حسابي (1.5252) وانحراف معياري (0.60246) ونسبة استجابة بلغت (50.84%) ومعامل الاختلاف (39.50%)، وجاءت اعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين في (X16) بنسبة (72%) واقل نسبة اتفاق في (X19) وبنسبة (53%)، ويشير ذلك الى اهتمام القيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة بتروسيخ مبادئ العمل التنظيمي، فضلا عن ضرورة توظيف القيم والاخلاق والصدق في ممارسات العمل.

وحقق البعد التحويلي نسبة اتفاق بين الافراد المبحوثين (55%) وبوسط حسابي (1.4692) وانحراف معياري (0.63577) ونسبة استجابة بلغت (48.97%) ومعامل اختلاف (43.27%)، وبلغت اعلى نسبة اتفاق بين الافراد المبحوثين في (X6) بنسبة (66%) واقل نسبة اتفاق بين المبحوثين في (X9) بلغت (45%)، وهذا يعكس ان القيادة الاستراتيجية لديها اهداف تعزز من فاعلية بيئة العمل، في حين ضرورة اعادة النظر من قبل القيادة الاستراتيجية في تقليل حواجز ومحددات التغيير وبما يسهم في تحقيق متطلبات العمل التنظيمي.

بينما حقق البعد السياسي نسبة اتفاق (51%) وبوسط حسابي (1.4131) وانحراف معياري (0.64753) ونسبة الاستجابة (48.97%) ومعامل اختلاف (43.27%)، وجاءت اعلى نسبة اتفاق في (X11) بنسبة (66%) واقل اتفاق في (X12) بنسبة (43%) وهذا يشير الى اهتمام القيادة الاستراتيجية في بناء علاقات جيدة بين الافراد العاملين بهدف استقرار البيئة التنظيمية، مع اهمية التركيز من قبل القيادة الاستراتيجية على البراعة بهدف استثمار الفرص المتاحة امامها وبما يسهم في مواجهة التحديات البيئية وتحقيق اهدافها.

الجدول (3) تحليل اجابات افراد عينة البحث لفقرات القيادة الاستراتيجية

معامل الاختلاف %	النسبة الاستجابية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة						رقم العنصر	أبعاد القيادة الاستراتيجية
				لا أتفق		أتفق نوعاً ما		أتفق			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد		
34.69%	54.83%	0.57054	1.6449	8%	8	26%	28	66%	71	X1	البعد الإداري
48.62%	47.04%	0.68616	1.4112	11%	12	36%	39	53%	56	X2	
38.83%	51.71%	0.60241	1.5514	5%	6	34%	36	61%	65	X3	
36.19%	52.34%	0.56822	1.5701	3%	4	36%	38	61%	65	X4	
38.25%	52.34%	0.60051	1.5701	5%	6	32%	34	63%	67	X5	
39.08%	51.65%	0.60557	1.5495	6%	7	33%	35	61%	65	المؤشر الكلي	
39.58%	52.96%	0.62876	1.5888	8%	8	26%	28	66%	71	X6	البعد التحولي
38.36%	51.09%	0.58789	1.5327	5%	5	37%	40	58%	62	X7	
45.61%	47.04%	0.64359	1.4112	8%	9	42%	45	50%	53	X8	
51.52%	44.24%	0.68371	1.3271	12%	13	43%	46	45%	48	X9	
42.73%	49.53%	0.63490	1.4860	8%	8	36%	39	56%	60	X10	
43.27%	48.97%	0.63577	1.4692	8%	8	37%	40	55%	59	المؤشر الكلي	
35.69%	53.89%	0.57699	1.6168	5%	5	29%	31	66%	71	X11	البعد السياسي
48.15%	44.55%	0.64346	1.3364	9%	10	48%	51	43%	46	X12	
57.57%	42.68%	0.73708	1.2804	17%	18	38%	41	45%	48	X13	
49.06%	44.86%	0.66023	1.3458	10%	11	45%	48	45%	48	X14	
41.71%	49.53%	0.61987	1.4860	7%	7	38%	41	55%	59	X15	
45.82%	47.10%	0.64753	1.4131	9%	10	40%	43	51%	54	المؤشر الكلي	
32.25%	56.07%	0.54250	1.6822	4%	4	24%	26	72%	77	X16	البعد الأخلاقي
35.94%	51.40%	0.55424	1.5421	3%	3	40%	43	57%	61	X17	
41.96%	49.22%	0.61958	1.4766	7%	7	39%	42	54%	58	X18	
42.20%	48.91%	0.61916	1.4673	7%	7	40%	43	53%	57	X19	
46.42%	48.60%	0.67685	1.4579	10%	11	34%	36	56%	60	X20	
39.50%	50.84%	0.60246	1.5252	6%	6	36%	39	58%	62	المؤشر الكلي	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

## ثالثاً: وصف إجابات الأفراد المبحوثين عن أبعاد الحوكمة الجامعية

تشير نتائج الجدول (4) الى إجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد الحوكمة الجامعية، إذ يتم عرضها حسب أعلى نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين وكالاتي:

بلغت نسبة اتفاق المبحوثين بخصوص السياق العام والرسالة والاهداف (63%) وبوسط حسابي (1.5589) وانحراف معياري (0.61826) ونسبة الاستجابة (51.96%) ومعامل اختلاف (39.66) وقد كانت أعلى نسبة اتفاق في (X21) وأقل نسبة في (X22) وكانت (76%، 56%) على التوالي، وهذا يشير الى اهتمامك القيادة الاستراتيجية في الوظائف الداعمة لتطبيق رسالة المنظمة فضلاً عن ضرورة إعادة النظر في الاهداف التنظيمية المتعلقة برسالة المنظمة.

وجاء بعدي التوجه الإداري والمشاركة في المرتبة الثانية بنسبة اتفاق (59%) حيث كان الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف للتوجه الإداري (1.5533، 0.74507، 51.78%، 47.97%) على التوالي في حين كان للمشاركة (1.4860، 0.65218، 49.53%، 43.89%).

بينما حقق بعد المسألة نسبة اتفاق (56%) وبوسط حسابي (1.4755) وانحراف معياري (0.64216) ونسبة الاستجابة (49.18%) ومعامل اختلاف (43.52%)، وجاءت أعلى نسبة اتفاق في (X36) بنسبة (68%) وأقل اتفاق في (X37,38,39) بنسبة (51%) وهذا يشير الى تركيز القيادة الاستراتيجية نحو محاربة الفساد لكن ضرورة الاهتمام بوضع القوانين والتعليمات والتطبيق العادل لها.

في حين حقق بعد الاستقلالية نسبة اتفاق (55%) وبوسط حسابي (1.4964) وانحراف معياري (0.58277) ونسبة الاستجابة (49.88%) ومعامل اختلاف (38.95%)، وجاءت أعلى نسبة اتفاق في (X31) بنسبة (69%) وأقل اتفاق في (X33) بنسبة (49%) وهذا يشير الى اهتمام القيادة الاستراتيجية نحو منح أعضاء الهيئة التدريسية الحرية الكافية مع ضرورة الاهتمام باستحداث التخصصات الأكاديمية والدورات التدريبية.

الجدول (4) تحليل إجابات أفراد عينة البحث لفقرات الحوكمة الجامعية

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة						ر.د المتغير	الأبعاد	
				لا أتفق		أتفق نوعاً ما		أتفق				
				عدد	%	عدد	%	عدد	%			
32.14%	57.01%	0.54960	1.7103	5	5%	5	19%	21	76%	81	X21	السياق العام والرسالة والاهداف
37.55%	50.78%	0.57208	1.5234	4	4%	4	40%	43	56%	60	X22	
42.20%	50.16%	0.63504	1.5047	8	8%	8	35%	37	57%	62	X23	
39.23%	52.34%	0.61602	1.5701	6	6%	7	30%	32	64%	68	X24	
48.36%	49.53%	0.71855	1.4860	13	13%	14	25%	27	62%	66	X25	
39.66%	51.96%	0.61826	1.5589	7	7%	8	30%	32	63%	67	المؤشر الكلي	
31.88%	56.39%	0.53924	1.6916	4	4%	4	23%	25	73%	78	X26	التوجه الإداري
44.55%	47.04%	0.62876	1.4112	7	7%	8	44%	47	49%	52	X27	
40.18%	50.16%	0.60460	1.5047	6	6%	6	38%	41	56%	60	X28	
82.46%	54.52%	1.34860	1.6355	7	7%	7	36%	39	57%	61	X29	
39.66%	50.78%	0.60416	1.5234	6	6%	6	36%	39	58%	62	X30	
47.97%	51.78%	0.74507	1.5533	6	6%	6	35%	38	59%	63	المؤشر الكلي	
27.43%	56.39%	0.46401	1.6916	0	0%	0	31%	33	69%	74	X31	الاستقلالية
40.07%	48.91%	0.58789	1.4673	5	5%	5	44%	47	51%	55	X32	
43.28%	47.35%	0.61487	1.4206	6	6%	7	45%	48	49%	52	X33	
49.06%	44.86%	0.66023	1.3458	10	10%	11	45%	48	45%	48	X34	
37.70%	51.89%	0.58684	1.5566	5	5%	6	35%	37	60%	64	X35	
38.95%	49.88%	0.58277	1.4964	5	5%	6	40%	43	55%	58	المؤشر الكلي	

38.93%	53.58%	0.62581	1.6075	8%	8	24%	26	68%	73	X36	المسألة
45.17%	47.66%	0.64592	1.4299	9%	9	40%	43	51%	55	X37	
50.32%	46.23%	0.69790	1.3868	13%	14	36%	39	51%	54	X38	
47.86%	46.73%	0.67096	1.4019	10%	11	39%	42	51%	54	X39	
36.76%	51.71%	0.57023	1.5514	4%	4	37%	40	59%	63	X40	
43.52%	49.18%	0.64216	1.4755	9%	9	35%	38	56%	60	المؤشر الكلي	
27.33%	58.26%	0.47768	1.7477	2%	2	22%	23	76%	82	X41	المشاركة
39.11%	51.40%	0.60314	1.5421	5%	6	35%	37	60%	64	X42	
56.48%	44.24%	0.74954	1.3271	16%	18	34%	36	50%	53	X43	
55.30%	44.55%	0.73899	1.3364	16%	17	34%	37	50%	53	X44	
46.83%	49.22%	0.69154	1.4766	11%	12	30%	32	59%	63	X45	
43.89%	49.53%	0.65218	1.4860	10%	11	31%	33	59%	63	المؤشر الكلي	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

#### رابعاً: اختبار الفرضيات

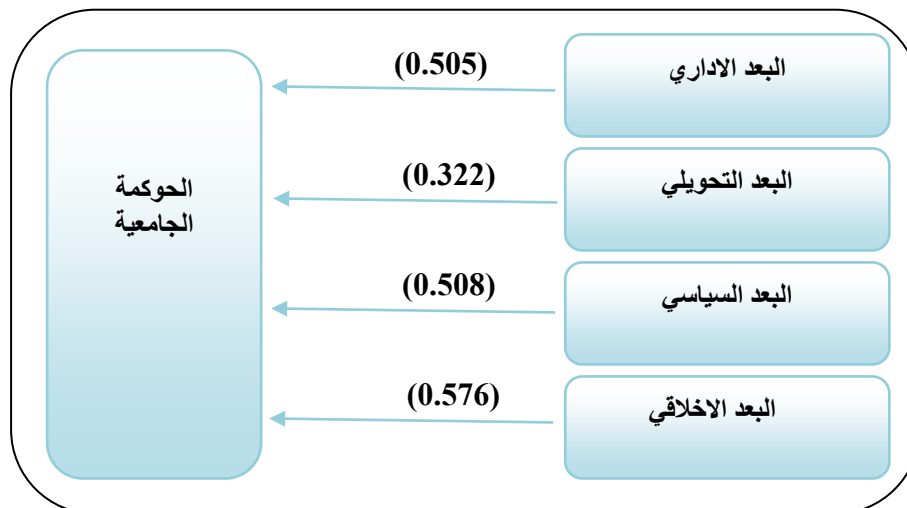
بهدف اتمام الاطار الميداني عمد الباحث الى اختبار الفرضيات عن طريق اختبار العلاقة والاثار وكالاتي:

1. تحليل نتائج العلاقة بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية
- يجيب الجدول (5) عن التساؤل الاتي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة؟)، حيث تم حساب معامل الارتباط (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة علاقة ابعاد القيادة الاستراتيجية مع الحوكمة الجامعية حسب اراء عينة البحث. الجدول (5) نتائج تحليل العلاقة بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية

الدرجة الكلية	البعد الاخلاقي	البعد السياسي	البعد التحويلي	البعد الاداري	القيادة الاستراتيجية	الحوكمة الجامعية
0.619	0.576	0.508	0.322	0.505	r	
8.076	7.220	6.043	3.485	5.995	t	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (5) ان هناك علاقة ارتباط معنوية طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين جميع ابعاد القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية حيث تشير الدرجة الكلية لمعامل الارتباط العام (0.619) ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة نجد انها اكبر من قيمتها المجدولة تحت مستوى معنوي (0.05) وهذا يدل الى معنوية العلاقة الارتباطية الامر الذي يشير الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى، وعن طريق النتائج اعلاه تبين لنا قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى حيث اكد معنوية العلاقة الارتباطية بين جميع ابعاد القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية



الشكل (2) نتائج علاقة ارتباط ابعاد القيادة الاستراتيجية في الحوكمة الجامعية

### تحليل نتائج اثر ابعاد القيادة الاستراتيجية في الحوكمة الجامعية

حيث تقوم هذا الفقرة باختبار فرضيات الاثر بين ابعاد ومتغيرات البحث ثم الاجابة عن التساؤلات التي تضمنتها مشكلة وفرضية البحث الثانية وكالاتي، حيث تم استخدام الانحدار الخطي البسيط بين (Simple Regression Analysis) لاختبار اثر ابعاد المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الاستراتيجية وابعادها المنبثقة منها (البعد الاداري، البعد التحويلي، البعد السياسي، البعد الاخلاقي) مع المتغير المعتمد والمتمثل بالحوكمة الجامعية، وتنص هذه الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد اثر ذات دلالة احصائية لابعاد القيادة الاستراتيجية في تطبيق الحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة) والفرضيات الفرعية المنبثقة منها هي

❖ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبعد الاداري في الحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة.  
 ❖ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبعد التحويلي في الحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة.  
 ❖ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبعد السياسي في الحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة.  
 ❖ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبعد الاخلاقي في الحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة.  
 وفي ضوء هذا الفرضية والفرضيات الفرعية لها جرت صياغة دالة بين المتغير المعتمد (الحوكمة الجامعية) والذي يرمز له (Y) والمتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الاستراتيجية والذي يرمز له (X) وقد كانت معادلة الانحدار الخطي ( $Y=a+bx$ ) ويوضح الجدول (6) نتائج تحليل الاثر الكلي لابعاد القيادة الاستراتيجية في الحوكمة الجامعية تؤثر القيادة الاستراتيجية في الحوكمة الجامعية طرديا اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (65.287) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية معتمد في البحث (0.05) ومن هنا نستدل على ان مستوى الانحدار ايجابي وبلغت قيمة (B1) المعيارية (0.825)، وهذا يعني ان أي تغير في المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) سيكون هناك تغير بالزيادة في مستوى الحوكمة الجامعية واشارت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) التي بلغت (0.38) وهذا يشير الى ان (0.38) من قيمة التباين الحاصل في الحوكمة الجامعية هو تباين مفسر بفعل القيادة الاستراتيجية الذي دخل ضمن نموذج الانحدار وهو تأكيد على وجود اثر معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.

❖ البعد الاداري: يؤثر طرديا في الحوكمة الجامعية فقد اذ قيمة (F) المحسوبة (32.971) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية معتمد في البحث (0.05) ومن هنا نستدل على ان مستوى الانحدار جيد وبلغت قيمة (B1) المعيارية (1.943)، وهذا يعني ان أي تغير في المتغير المستقل (البعد الاداري) سيكون هناك تغير بالزيادة في مستوى الحوكمة الجامعية واشارت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) التي بلغت (0.26) وهذا يشير الى ان (0.26) من قيمة التباين الحاصل في الحوكمة الجامعية هو تباين مفسر بفعل البعد الاداري الذي دخل ضمن نموذج الانحدار وهو تأكيد على وجود اثر معنوي للبعد الاداري في الحوكمة الجامعية.

❖ البعد التحويلي: يؤثر معنويا في المتغير المعتمد اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (35.961) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤكد ان مستوى الانحدار معنوي وبلغت قيمة (B1) المعيارية (1.916)، وهذا يعني ان أي تغير في المتغير المستقل (البعد التحويلي) سيكون هناك تغير بالزيادة في مستوى الحوكمة الجامعية واشارت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) التي بلغت (0.10) وهذا يشير الى ان (0.10) من قيمة التباين الحاصل في الحوكمة الجامعية هو تباين مفسر بفعل البعد التحويلي الذي دخل ضمن نموذج الانحدار وهو تأكيد على وجود اثر معنوي للبعد الاداري في الحوكمة الجامعية.

❖ البعد السياسي: يؤثر معنويا في الحوكمة الجامعية اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.150) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤكد ان مستوى الانحدار معنوي وبلغت قيمة (B1) المعيارية (1.535)، وهذا يعني ان أي تغير في المتغير المستقل (البعد السياسي) سيكون هناك تغير بالزيادة في مستوى المتغير المعتمد واشارت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) التي بلغت (0.26) وهذا يشير الى ان (0.26) من قيمة التباين الحاصل في الحوكمة الجامعية هو تباين مفسر بفعل البعد السياسي الذي دخل ضمن نموذج الانحدار وهو تأكيد على وجود اثر معنوي للبعد الاداري في الحوكمة الجامعية.

❖ البعد الاخلاقي: يؤثر طرديا في المتغير المعتمد اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (52.211) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤكد ان مستوى الانحدار معنوي وبلغت قيمة (B1) المعيارية (2.357)، وهذا يعني ان أي تغير في المتغير المستقل (البعد الاخلاقي) سيكون هناك تغير بالزيادة في مستوى الحوكمة الجامعية واشارت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) التي بلغت (0.33) وهذا يشير الى ان (0.33) من قيمة التباين الحاصل في الحوكمة الجامعية هو تباين مفسر بفعل البعد الاخلاقي الذي دخل ضمن نموذج الانحدار وهو تأكيد على وجود اثر معنوي للبعد الاداري في تلبية متطلبات الحوكمة الجامعية.

الجدول (6) نتائج تحليل الأثر بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية

مستوى المعنوية	F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	الحوكمة الجامعية		القيادة الاستراتيجية
				B1	B0	
0.000*	3.94	32.971	0.26	1.943 (5.742)*	22.771 (8.310)*	البعد الإداري
0.000*	3.94	35.961	0.10	1.916 (5.997)*	23.747 (9.588)*	البعد التحويلي
0.001*	3.94	12.150	0.26	1.535 (3.486)*	26.978 (8.354)*	البعد السياسي
0.000*	3.94	52.211	0.33	2.357 (7.226)*	19.850 (7.643)*	البعد الأخلاقي
0.000*	3.94	65.287	0.38	0.825 (8.080)*	13.246 (4.238)*	الدرجة الكلية

$P \leq 0.05$  ,  $N = 107$  ,  $df = (1, 105)$  ,  $(t = 1.985)$

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يقدم هذا المحور أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث بعد اتمام الجانب التطبيقي للبحث وكالاتي:

#### أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل أن أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية اتفاقاً لدى عينة البحث في المنظمة المبحوثة هو (البعد الإداري) وكان أقل الأبعاد اتفاقاً هو (البعد السياسي)، في حين جاء (السياق العام والرسالة والاهداف) أكثر الأبعاد اتفاقاً في الحوكمة الجامعية وجاءت (الاستقلالية) أقل الأبعاد اتفاقاً.
2. أوضحت نتائج التحليل أن هناك علاقة ارتباط معنوية طردية (إيجابية) ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية.
3. تبين للباحث من خلال النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على تحقيق متطلبات الحوكمة الجامعية في المنظمة المبحوثة.
4. اتضح من خلال النتائج أن (البعد الأخلاقي) جاء بأعلى نسبة والبعد (التحويلي) بأقل نسبة في تحليل نتائج العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية.
5. تبين للباحث من خلال تحليل نتائج أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في الحوكمة الجامعية أن (البعد الأخلاقي) كان الأكثر أثراً، في حين كان (البعد السياسي) الأقل أثراً.

#### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة اهتمام القيادات الاستراتيجية بجميع أبعادها دون استثناء وزيادة التركيز على (البعد السياسي) (والاستقلالية) لما لها من أهمية بارزة في تحسين الواقع التعليمي للمؤسسات الجامعية وتعزيز مكانتها واداءها.
2. زيادة الاهتمام بتبني مفهوم (الحوكمة الجامعية) من قبل القيادات الاستراتيجية في المنظمات بواسطة تنمية وتطوير قدرات ومهارات جميع الأفراد في مختلف المستويات الإدارية من خلال الندوات والتدريب وورش العمل.
3. العمل على زيادة اهتمام القيادة الاستراتيجية في تعزيز دور (البعد الأخلاقي) وتحسين مستوى (البعد التحويلي) لتلبية متطلبات الحوكمة الجامعية وتبني رؤية واضحة تساهم في تحقيق الرسالة والاهداف والتوجه الإداري لضمان الاستقلالية عن طريق المسألة والمشاركة الجماعية.
4. ضرورة اهتمام القيادات الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية بـ (البعد الأخلاقي) لما له من أثر إيجابي في الحوكمة الجامعية وتحقيق متطلباتها، وتعزيز دور (البعد السياسي) بشكل أكبر من خلال المؤتمرات والندوات والمحاضرات.
5. زيادة اهتمام القيادات الاستراتيجية في المنظمات من التجارب والنماذج التي تبنتها المؤسسات التعليمية في الدول الأخرى في مجال الحوكمة الجامعية والأخذ بمتطلباتها بما يتناسب مع البيئة التي تعمل بها.

## قائمة المراجع

1. Al-Malgi, Ridhah Ibrahim (2011). A comparative study of the institutional governance systems of universities in South Africa and Zimbabwe and the possibility of benefiting from them in Egypt, the nineteenth annual conference, education and human development in African countries, and the Egyptian Association for Education, Ain Shams University.
2. Al-Nafar, Husam Naem (2015). Strategic Leadership Practices and their Role in Applying Total Quality: A Field Study of Application to the Palestinian University in Gaza Governorate, PhD Thesis Unpublished, Faculty of Commerce, Suez Canal University.
3. Al-Nouri, Abdulsalam Ali Hasan (2019). The measure governance universities dimensions for promote entrepreneurship: A Case Study of the University of Anbar according to universities governance card used from the World Bank. Al-Anbar Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 8, No. 16.
4. Al-Saeed, Ahmed Ashraf and Al-Faqih, Muhammed Tariq (2011). Strategic Leadership of the heads of the departments: A Field Study in Najran University. Journal of College of Education, Azhar University, Vol. 1: issue: 146.
5. Alzahrani, Ibrahim Hanash (2018). Strategic Leadership and Their Impact in the Development of Organizational Learning Capabilities "Study practice in the Umm Al Qura University. International Journal for Research in Education: Vol. 42: Iss. 2, Article 6. Available at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre/vol42/iss2/6>
6. Al-Oraini, Manal (2016). The Reality of Governance Application in Imam Mohammad Bin Saud University from The Viewpoint of The Administrative And Academic Staff Members. International Educational Specialized Journal, Vol:2, Issue:12.
7. Barbara. J. Davies & Brent . Davies (2004), Characteristics of strategic Leaders, journal School Leadership & management. Vol 24, No 1.
8. Deeboonmee, Z. (2014), Relationship between Straegic leadership and School Effectiveness, Procedia-Social Behavioral Sciences, Vol 112.
9. Ezzat, Ahmad, (2009), The Concept of University Governance, its Purpose and Ways to Implement it. Al-Yazuri, Amman, Jordan.
10. Faihan, Ihsan Dahash (2016). Strategic leadership practices and its relationship with customer service (an analytical study of the views of a sample of managers of private banks). Journal of Administration and Economics, Al-Qadisiya University.
11. Glan Z, Jeffrey (2006), What every Principlal Should Know about Strategic Leadership, Gorwin Press. U.S.A.
12. Henk mary, (2007), Canacademi autonomy Survive in the Knowledge Society ? A Perspective form Britain, Higher Education.
13. Hughes, R & Beatty, k., (2008), Becoming A Stratgic leader: Your Role in your organization Enduring Success, John Wiley & Sons Lnc., U.S.A.
14. Jansn J., & Grossan M., (2009), Strategic leadership for Exploration and Exploition The Moderating role of Environmental Dynamism, The leadership Quarterly, Vol 20.
15. Jaramillo, Adriana, (2011), Universities through the looking Gladd Benchmarking University Governance to Enable Higher Education modernization in MENT, Public Disclosure Authorized, The World Bank.

16. Jaramillo, Adriana & Moreno, Juan & Demenet, Axel & Zaafrane, Hafedh & Monet, Odile. (2012). **Universities through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA. Report (Certification of the Governance Scale Card: Initial results, a standard comparison at 41 universities in Tunis, Western Jurisprudence, Gaza, Morocco, Egypt).**
17. Kenneth, E. Runyon (2007), **The practice of Marketing, Beu & Howu Co.**
18. Khorsheed, Mu'taz and Yusuf, Muhsin (2009). **University Governance and Strengthening The Capacities of The Higher Education System and Scientific Research, 1<sup>st</sup> ed. Library of Alexandria, Egypt**
19. Morrill, Richard, (2007), **Strategic Leadership: Integrating Strategic and leadership in Colleges and Universities, green wood Publishinn, group U.S.A.**
20. Muslim, Bassam (2016). **The Level of Good Governance Practice in the Yemeni Private Universities: An Empirical Study on the University of Science and Technology Sana'a, Yemen. University of Science and Technology, Journal of Procedural Studies, No. 49.**
21. Salama, Wissam Abdel-Aziz, (2015). **Strategic Leadership and its Relationship with Organizational Culture at the Ministry of Interior and National Security in the Governorates of Gaza Strip, Unpublished Master Thesis, Academy of Management and Policy for Graduate Studies, Al-Aqsa University.**
22. Sana, Jafta, (2017). **Role of University Governance in Improving the Quality of Education from The Viewpoint of Stakeholders: A Case Study at University of Setif. An Unpublished Master's Thesis, Faculty of Economic, Business and Management Sciences, University of Setif, Algeria.**
23. Pisapia, Johu (2009), **The Strategic Leader-New Tactics For a Globalizing World. Information aje Publishing, U.S.A.**
24. Thabit, Raed Hamaad (2013). **A Study of The Practice of The Deans of Colleges in Palestinian Universities For Strategic Leadership and their Relationship to Developing The Performance of Faculty Members. An Unpublished Master Thesis, College of Education, Islamic University, Gaza.**
25. Towill, D. R. (2008), **Leadership in the NHS: What can hospitals Learn from Gerry Robinson – the Programmer? Leadership in Health Service.**

## Role of Strategic Leadership in Achieving University Governance Requirements: A Survey of a Sample of Teaching Staff at College of Administration and Economics/University of Mosul

Dr. Shihab Mohammed Al-Taha  
Al-Hadba' University College  
shhabalth@gmail.com سلطان

Received:4/3/2020

Accepted : 9/8/2020

Published : January / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### Abstract

**Aim of the Study:** The paper aims at identifying the extent of the role of strategic leadership represented by its four dimensions (administrative, transformational, political, moral) in fulfilling the requirements of university governance (Context, message and Goal, Management orientation, Independence, Issue, Sharing)

**Methodology:** A survey is applied to (107) members of the teaching staff at the college of Administration and Economics/ University of Mosul. To achieve the goals of the study, the researcher makes use of a number of tools such as: questionnaire, statistical tools and methods (repetitions, percentage, arithmetic mean, standard deviation, response rate, difference coefficient, correlation coefficient, linear regression) via using (SPSS).

**Limits of the Study:** The paper demonstrates on providing the requirements of preparing an applied framework.

**Scientific contribution:** In order to fulfill aims of the study and depending on the results, it has been found that there is a positive moral relationship between the two variables as well as a statistically significant effect of the dimensions of the strategic leadership fulfilling to the requirements of university governance. It is also found that the moral dimension of strategic leadership has greater influence in university governance if compared to the transformative dimension.

**Social Contribution:** The researcher presents a set of recommendations, and the most prominent one is the necessity of focusing on the moral dimension of strategic leadership due to its most influential role in achieving the requirements of university governance. Also, the study recommends paying attention to the transformative dimension in order to strengthen level of its impact on university governance.

**Value of the Study:** The value of the study lies in its focusing on the importance of current paper variables in managerial specialties.

**Type of the Study:** An analytical Study

**Keywords:** Strategic leadership, managerial dimension, political dimension, transformative dimension, moral dimension, University governance.