



## Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



### The role of entrepreneurial leadership in achieving strategic excellence an analytical study of the opinions of a sample of college council members at private universities in the Erbil city

**Namaa Nashat Basheer\***, **Mohsen Othman Hassan**

College of Administration and Economics/Salahaddin University - Erbil

#### Keywords:

Entrepreneurial leadership, strategic excellence, private universities in Erbil.

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received 15 Apr. 2024

Accepted 02 May. 2024

Available online 30 Sep. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:



**Namaa Nashat Basheer**

College of Administration and  
Economics/Salahaddin University - Erbil

**Abstract:** The research aims to determine the availability of the dimensions of entrepreneurial leadership and the dimensions of strategic excellence from the point of view of a sample of members of college councils in private universities in the Erbil city, in addition to analyzing the relationship and impact of entrepreneurial leadership represented by its dimensions (Creativity, risk taking, proactiveness, independence) in the dimensions of strategic excellence represented by (Leadership excellence, individual excellence, cultural excellence, service excellence).

The general framework of the research was represented in the research problem, which was defined by raising several questions about the nature of the relationship and influence between the independent variable (entrepreneurial leadership) and the dependent variable (strategic excellence). For this purpose, a hypothetical chart was designed that expresses three main hypotheses, and to ensure their validity, they were subjected to multiple statistical tests. The questionnaire was used as a means of obtaining data.

The research adopted the descriptive analytical method, where the main and sub-variables were described, to analyze the relationships and influence between the two variables. The research population was represented by all members of the college councils in the private

university colleges in the Erbil city, whose number was determined according to the data and statistics of the Ministry of Higher Education and Scientific Research, and their number reached (117), and (58) members were chosen from them to represent the research sample. The hypotheses were tested through a set of analyzes and statistical tests using the computer program (SPSS Ver.26).

The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of positive ethical relationships at a high level between the dimensions of entrepreneurial leadership and strategic excellence at the macro and micro levels. This confirms the benefit of colleges in private universities from employing the dimensions of entrepreneurial leadership in adopting the dimensions of strategic excellence, in addition to the presence of a positive effect on statistically significant levels of the entrepreneurial leadership variable in the strategic excellence variable, according to what was produced by the analysis indicators at the macro and micro levels. The research presented a set of proposals, the most important of which is the necessity of investing in the strong relationship between the two variables and directing this relationship towards serving the colleges under research.

## دور القيادة الريادية في تحقيق التميز الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجلس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل

محسن عثمان حسن

نماء نشأت بشير

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة صلاح الدين - أربيل

### المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة مدى توفر أبعاد القيادة الريادية وأبعاد التميز الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل فضلاً عن تحليل علاقة وتأثير القيادة الريادية والمتمثلة بأبعادها (الأبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية) في أبعاد التميز الاستراتيجي والمتمثلة بـ(تميز القيادة، تميز الافراد، تميز الثقافة، تميز الخدمات). تمثل مجتمع البحث بكافة أعضاء مجالس الكليات في كليات الجامعات الخاصة في مدينة أربيل حيث تم حصر عددهم على وفق بيانات واحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبلغ عددهم (117) عضواً، تم اختيار (58) منهم ليمثلوا عينة البحث. تم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من التحاليل والاختبارات الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS Ver.26). يتمثل الإطار العام للبحث بمشكلة البحث والتي حددت بإثارة أسئلة عدة حول طبيعة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (القيادة الريادية) والمتغير المعتمد (التميز الاستراتيجي) ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي عبر عن ثلاث فرضيات رئيسية، ولأجل التأكد من صحتها خضعت لاختبارات إحصائية متعددة، وقد تم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات. أنتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، لتحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرين.

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها وجود علاقات معنوية موجبة وبمستوى عالي بين أبعاد القيادة الريادية والتميز الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يؤكد استفادة الكليات في الجامعات الخاصة من توظيف أبعاد القيادة الريادية في تبنى أبعاد التميز الاستراتيجي، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي وبمستويات معنوية لمتغير القيادة الريادية في متغير التميز الاستراتيجي وذلك بحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي والجزئي. وأوصى البحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة استثمار العلاقة القوية بين المتغيرين وتوجيه هذه العلاقة نحو خدمة الجامعات قيد البحث.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الريادية، التميز الاستراتيجي، الجامعات الخاصة في أربيل.

### المقدمة

تواجه المنظمات بشكل عام ومنظمات الخدمات التعليمية والبحثية مثل الجامعات الخاصة بشكل خاص الكثير من المستجدات والتحديات كالعولمة، التطور التقني والمعلوماتي السريع، تنويع الخدمات مما جعل تلك الجامعات بأمس الحاجة إلى أساليب قيادية حديثة لمجابهة تلك التحديات وتحقيق التفوق على الآخرين والوصول إلى التميز الاستراتيجي، وعليه هناك حاجة ملحة لوجود قادة رواد قادرين على تحقيق التميز الاستراتيجي في ظل تلك الظروف والمواقف المتغيرة.

وهنا يبرز دور القيادة الريادية كإحدى تلك الأساليب التي يستلزم على الجامعة أن تتبناها لتمكينها على التوجه المستمر نحو الفرص الريادية الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال التنافسية، من خلال التعرف والإلمام بطبيعة بيئة عملها من جانب وتمكين إدارتها من تكوين تصورات ذهنية ازاء

عملياتها الحاضرة والمستقبلية من جانب آخر. فالقيادة الريادية التي تعتمد على التنبؤ المبكر والاستشعار البيئي، وتزود العاملين بالأدوات التي تساعدهم على المنافسة، تمكن الجامعة من إعادة اكتشاف نفسها، وتسهل عملية الاستجابة للتحويلات الجديدة والارتقاء بجودة قراراتها وإيجاد القيمة للمستفيدين ثم انتقالها من مركز الجامعة التابعة إلى الجامعة الريادية وتحقيق التفوق التميز الاستراتيجي.

وقد أشارت العديد من البحوث النظرية والتطبيقية إلى الدور الإيجابي الذي تؤديه القيادة الريادية في المنظمات، وهذا يظهر من خلال جوانب عدة، حيث يتمثل باكتشاف الفرص واقتناصها قبل المنافسين وكذلك يشمل زيادة قابليات التعلم والإبداع وتعزيز مستويات التميز الاستراتيجية. إذ إن التميز الإستراتيجي يعد من مرتكزات صناعة النجاح التنظيمي من خلال دوره الحيوي في إيجاد بيئة تفاعلية وإنتاجية عالية، والتركيز على تقديم منتجات ذات جودة عالية وصقل مؤهلات القيادة بهدف تطوير منهجية العمل وتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز، فضلاً عن ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية مستندة على تبني سلوكيات القيادة الريادية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفق أعلى معايير التميز وإدارة الجودة. في ضوء ما سبق سيتم تضمين البحث الحالي بأربعة محاور يتضمن المحور الأول منهجية البحث ويشتمل المحور الثاني على الجانب النظري فيما يختص المحور الثالث بالجانب العملي ويختتم البحث بالمحور الرابع الخاص بالاستنتاجات والتوصيات.

### المحور الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** يبقى التحليل والتحميص بموضوع التميز الاستراتيجي الأمر الشاغل للممارسين والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، لأن كثرة البحوث والطروحات الفكرية بصدد هذا الموضوع لا يحجب تسليط الضوء عليه، بعدّه المحور الأساس لبقاء المنظمات وديمومتها والنتيجة الحتمية في زيادة الانتاجية، فضلاً عن أن ضخامة التحديات وتراكم الصعوبات التي تواجهها المنظمات جعلها أمام التزام يوعز ويقضي بأن تحقق فاعليتها ليس بالاعتماد فقط على مجالات التميز التقليدية بل بالبحث والاستفادة من مجالات أخرى وبالاعتماد على الموارد غير الملموسة مثل تبني أنماط وأساليب مستحدثة في القيادة.

إذ يمكن أن تستثمر المنظمات إبعاد القيادة الريادية من الإبداع وتحمل المخاطرة والاستباقية والاستقلالية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعزيز موقفها التنافسي للوصول إلى التميز الاستراتيجي. في ضوء ما سبق يمكن تجسيد مشكلة البحث الرئيسية من خلال معرفة دور أبعاد القيادة الريادية في التميز الإستراتيجي والتي يمكن تحديدها بآثاره الأسئلة الآتية.

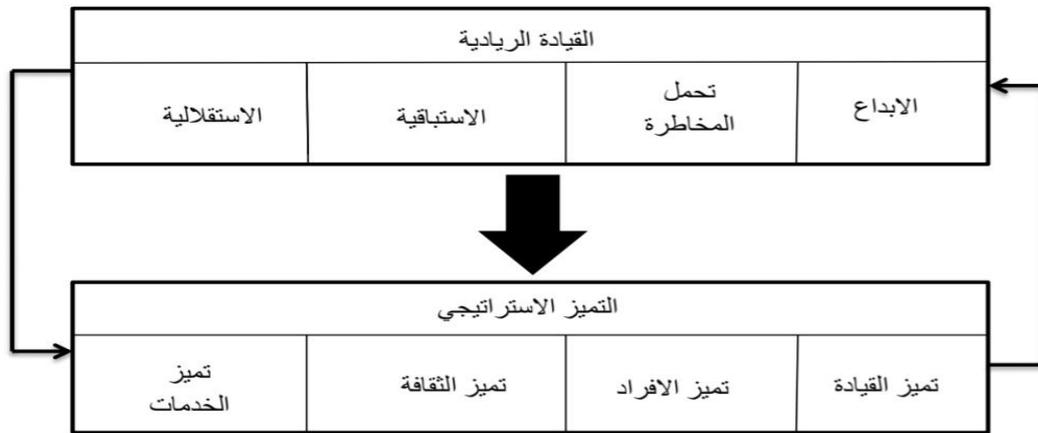
1. مدى توافر متغيري البحث المتمثلة بإبعاد القيادة الريادية ومجالات التميز الاستراتيجي؟ وما هي مستوياتها؟

2. ماهي طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية ومجالات التميز الاستراتيجي؟

3. ماهي طبيعة التأثير بين القيادة الريادية والتميز الاستراتيجي؟

**ثانياً. أهمية البحث:** يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المدروسة فقد أصبح موضوع تطبيق أبعاد القيادة الريادية التي تدعو إلى الإبداع وتحمل المخاطرة والاستباقية والاستقلالية من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري المعاصر والذي بدء يثير اهتمام الباحثين والدارسين في حقل السلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية وعرضت أفكاراً متعددة حولها ودورها في تطوير وتحسين مجالات التميز الاستراتيجي في جانبين يمكن إستعراضهما في الآتي:

- أ. الأهمية الأكاديمية:
1. تنبثق الأهمية العلمية للدراسة الحالية من الأهمية الحيوية لمتغيراتها بوصفها موضوعات معاصرة ومؤثرة شغلت الفكر والادب الإداري.
  2. يعد هذا البحث محاولة متواضعة لإغناء المكتبة المعرفية بالشكل الذي يمكن من خلاله تأكيد العلاقات بين متغيرات الدراسة.
  3. تحديد الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات البحث الحالي لإيجاد الترابط بين متغيراتها.
- ب. الأهمية الميدانية:
1. تزويد كليات الجامعات قيد البحث في اقليم كردستان العراق بمعلومات واقعية عن مستوى توفر المتغيرين .
  2. تعريف الكليات على مدى تطبيقها لأبعاد القيادة الريادية ومدى مساهمتها في تعزيز التميز الاستراتيجي.
  3. الإفادة من طبيعة العلاقات والتأثير القائمة بين المتغيرات بالشكل الذي ينعكس على صورة الكليات إيجابياً.
  4. تنبثق أهمية البحث عبر الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وأملاً في أن تكون هذه الدراسة إسهاماً فاعلاً في تقديم معطيات علمية وواقعية للكليات قي البحث عبر أسئلتها وفرضياتها.
- ثالثاً. أهداف البحث: في ضوء المشكلات المطروحة فان البحث يهدف إلى إيجاد العلاقة والتأثير بين متغيري البحث، القيادة الريادية والتميز الاستراتيجي، وكذلك يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. الكشف عن مستويات الاتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.
  2. دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات والإفادة من نتائجها لبناء الاستنتاجات وتقديم التوصيات.
  3. السعي لاختبار المخطط الفرضي للبحث وإثبات صحة الفرضيات.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: تأسيساً على التأطير الفكري للمتغيرات ذات العلاقة بالبحث الحالي ولتقديم صورة شاملة عن متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في صورته الاجمالية والتحقق من إمكانية قياس العلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما بينها بشكل منفرد أو بصورة إجمالية ولكي يكون متجسداً لمشكلة البحث والأهداف المتوقعة تحقيقها، تم تصميم مخطط فرضي وكما هو موضح في الشكل رقم (1).



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين.

**خامساً. فرضيات البحث:**

- ❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث وأبعادها باختلاف مستويات توافرها في الكليات قيد البحث.
- ❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والتميز الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة
- ❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في التميز الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة.

**سادساً. منهج البحث:** أعتمد البحث في اختبار فرضياته على المنهج الوصفي التحليلي عبر دراسة علاقة التأثير بين متغيري البحث، لأنها تركز على استطلاع وتحليل آراء المستجيبين في الكليات قيد البحث ويتميز هذا الأسلوب بنظرة شمولية حيث يتم اقتراح وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ويتم استخدام التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من مخطط البحث الفرضي.

**المحور الثاني: الجانب النظري****أولاً. القيادة الريادية:**

1. **مفهوم القيادة الريادية:** تؤكد الدراسات والبحوث في الفكر والأدب الإداري بأن مفهوم القيادة الريادية مفهوم حديث نسبياً جاء من خلال الجمع بين مفهومي القيادة والريادة معاً، ويعد نمطاً حديثاً من أنماط القيادة التي يتناسب مع طبيعة بيئة العمل الديناميكية المعقدة سريعة التغيير (مغاوري، 2016: 544) حيث عرف (Agbim et al., 2013: 68) القيادة الريادية بأنها عملية إيجاد رؤية ريادية تلهم الفريق لتنفيذ الرؤية بكفاءة وفي بيئات معقدة نسبياً. وأضاف (Pihie, 2014: 3)، بأنه نمط مستجد من القيادة قادرة على التعامل مع التحديات والتهديدات التي تواجه منظمات الأعمال، فيما قدم (Bruggemann, 2014: 6)، مفهوماً للقيادة الريادية على أنها القيادة التي تقدم سيناريوهات متعددة تستخدم لتوجيه المشاركين الذين يمتلكون رؤية وبصيرة قادرة على اكتشاف واستثمار الفرص التي تولد وتضيف القيمة الاستراتيجية. وأكد كل من (Mohtar & Rahim, 2014: 186)، بأنها منظومة من العمليات القيادية التي تساهم في توليد منتج جديد أو خدمة أو تطوير منتج قائم، من خلال التركيز على الأفكار التي ترتبط بحل المشاكل وتكون غالباً مرتبطة بالسلوكيات الفردية كتحمل المخاطرة وتوليد الأفكار الابداعية. وقدم كل من (Nyenyembe et al., 2018: 2)، مفهوماً مغايراً حيث عدوا القيادة الريادية أنها أسلوب قيادي فريد يؤثر على التابعيين ويوجههم باتجاه انجاز الأهداف التنظيمية التي تنطوي على تمييز الفرص المربحة واستثمارها. واتفق (Indawati et al., 2018: 2) مع المفهوم السابق إذ أشاروا إلى أن القيادة الريادية تمثل القدرة على التأثير وتوجيه التابعين نحو انجاز الأهداف التنظيمية التي تتضمن التمييز والاستثمار للفرص الريادية. وأوضح كل من (الشمري والدليمي، 2018: 175) بأنها القيادة التي تعمل على توحيد جهود العاملين نحو حل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة.

فيما عرف (Cavallo et al., 2019: 1321) القيادة الريادية على أنها عملية التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف من خلال تشخيص الفرص والاستباقية في استثمارها للحفاظ على القدرات التنافسية. أما (Mehmood et al., 2021: 109) فأوضحوا بأن القيادة الريادية تعبر

عن عملية التكيف مع المستجدات البيئية والتغلب على الطبيعة الديناميكية لها والقدرة على استنباط الفرص واقتناصها قبل المتنافسين.

تأسيساً على ما سبق نورد مفهوماً اجرائياً للقيادة الريادية على أنه ذلك النمط من القيادة التي يتبناها القادة ذوي الرؤية الإستراتيجية والذين لديهم القدرة على التأثير على الآخرين لاستنباط أفكارهم الإبداعية وتوظيف امكانياتهم الذهنية وكسب ثقتهم لأثارة سلوكياتهم نحو الاستباقية وتحمل المخاطرة بقصد اكتشاف الفرص البيئية واستثمارها بكفاءة لتحقيق التميز الاستراتيجي.

**2. أهمية القيادة الريادية:** أكد كل من (جمال و طاهر، 2017: 363) على أن أهمية القيادة الريادية تتجسد في الآتي:

أ. تمثل أهم الأسباب الجوهرية في عمليات تطوير المنظمات من خلال التأثير على التابعين لاستثمار أفكارهم الإبداعية .

ب. تعد القيادة الريادية أداة رئيسية للقيام بعمليات التغيير والتجديد الاستراتيجي في المنظمات من خلال عمليات الإبداع في إنجاز الأعمال.

أما (Daft, 2001: 333) فأوضح أهمية القيادة الريادية من خلال دورها في تبني استراتيجيات تساهم في احداث التغيير الجذري للمنظمات والمساعدة في التكيف مع المستجدات البيئية والعمل على اكتشاف المبادرات الإبداعية الذاتية للعاملين واستثمارها من خلال التشجيع على الاستباقية وتحمل المخاطرة. أما (النعمي ونايف، 2012: 168) فأكدوا على أن أهمية القيادة الريادية تتجلى من خلال دورها في توليد السلوكيات الإبداعية والتي تعزز من القدرة على اجراء التغييرات الجوهرية من خلال تشجيع العمل بروح الفرق وتمكين العاملين للتصرف بحرية والمشاركة باتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**3. أبعاد القيادة الريادية:** على الرغم من تباين أبعاد القيادة الريادية واختلافها باختلاف الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، بسبب اختلاف رؤاهم وتصوراتهم حول مفهوم القيادة الريادية، إلا أن هناك شبه اتفاق على ابعادها، حيث حدد كل من (جمال و طاهر، 2017) (Al Mamun et al., 2018) و (Yousef & Yhya, 2018) و (Sandybayev, 2019) ابعاد القيادة الريادية بالآتي (الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية)

أ. **الأبداع:** يمثل الأبداع أحد أهم المستلزمات الرئيسة لنجاح المنظمات والحفاظ على ريادتها ومركزها التنافسي، حيث إن أداء الأعمال بالأساليب التقليدية لم يعد كافياً، ولم تعد مسائل الاهتمام بتحقيق الكفاءة والفاعلية والإنتاجية العالية كافية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (محمد، 2018: 205) بل أصبح تبني وتنفيذ الأفكار والحلول الإبداعية من متطلبات المنظمات المتميزة. فالإبداع هو القدرة توليد او تطوير الأفكار الجديدة والعمل على تنفيذها من خلال توفير المناخ الداعم للابتكار والابداع (السكرنة، 2016: 53)

ب. **تحمل المخاطرة:** إن مفهوم تحمل المخاطرة مرتبط بقدرة الريادي على اتخاذ القرارات في ظل البيئة التنافسية ذات مستويات عدم التأكد العالي، فقدرة القائد الريادي على اتخاذ قرار تقديم منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة تمثل بحد ذاتها تحملاً للمخاطرة حيث إن ذلك القرار يتضمن مستويات عالية من المجازفة والمغامرة (حسن، 2014: 117)

ويؤكد (القحطاني والمخلافي، 2019: 222) بأن القائد الريادي هو القائد القادر على تحمل المخاطرة من خلال العمل في ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد وقدرته على اتخاذ قرارات استراتيجية ذات التأثير الطويل الأمد على مستقبل المنظمة ومكانتها التنافسية.

**ج. الاستباقية:** تعبر الاستباقية عن قدرة المنظمة على توقع احتياجات ورغبات المستهلكين والسعي نحو اشباعها من خلال الاستثمار الامثل للموارد التنظيمية المتاحة، وتعبر الاستباقية من جانب آخر على قدرة القيادة الريادية على المبادأة في استكشاف الفرص واقتناصها قبل المتنافسين لبلوغ الأهداف الإستراتيجية المنشودة (جلاب، 2014: 26)، في حين يشير كل من (الياسري وكامل، 2013: 102) إلى الاستباقية كبعد رئيس للقيادة الريادية على أنها تلك الجهود المبذولة لإيجاد الفرص والاستحواذ عليها قبل المتنافسين من خلال مراقبة الاتجاهات المستقبلية والتعرف على المتطلبات للزبائن الحاليين وتوقع احتياجات الزبائن المحتملين فضلاً عن ادراك التغيرات في الطلب والتصرف على ضوء توقع الفرص والتحديات المحتملة.

**د. الاستقلالية:** تعني الاستقلالية الرغبة في العمل بشكل مستقل دون الاعتماد على الآخرين للوصول إلى الرؤية والفرصة الريادية وبلوغ الأهداف الاستراتيجية، وهذا المبدء تطبق على الأفراد وفرق العمل على حدٍ سواء، ويؤكد كل من (الياسري وكامل، 2013: 102) على أن الاستقلالية في مجال القيادة الريادة تعتمد على استخدام وحدات العمل المستقلة لتعزيز نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة (الياسري وكامل، 2013: 102).

#### ثانياً. التميز الاستراتيجي:

**1. مفهوم التميز الاستراتيجي:** يعبر مفهوم التميز عن الجمع بين عناصر الإدارة وبناء المنظمات بطريقة متفوقة لتحقيق قدرات عالية في التعامل مع المتغيرات والظروف الخارجية إذ يشير مصطلح التميز إلى نهج متكامل لإدارة الأداء التنظيمي، من خلال تقديم قيمة مضافة للمستهلكين والمتعاملين وأصحاب المصلحة، (Hashem, 2022: 140).

أما فيما يخص مفهوم التميز الاستراتيجي فان (D'Aveni, 2001: 191) أشار إليه على أنها عملية توجيه الإستراتيجيات المختارة نحو المنافسة بقصد تحقيق التفوق والتفرد من خلال السيطرة على قواعد اللعبة. وفي اتجاه أكثر تفصيلاً أشار كل من (Strikwerda & Rijnders, 2005: 178) إلى أن التميز الاستراتيجي لا تعني بالضرورة التفوق والتفرد على المنافسين بل تعني كيفية التحكم بالاستراتيجيات التي تؤدي إلى طرد المتنافسين من القطاع السوقي وفرض السيطرة والهيمنة على تلك القطاع ويتفق كل من (Gerhard, & Joshua, 2018: 1) مع المفهوم السابق حيث يؤكدان على أن التميز الاستراتيجي تمثل عملية صياغة وتطبيق لاستراتيجيات رشيقة مبنية في ضوء احتواء للتغيرات والمستجدات البيئية للوصول إلى سلوكيات ذكية تقود للتفوق والتفوق. ووضح (Ammari, 2022: 51) في مفهومه للتميز الاستراتيجي على أنها التفرد في مجموعة من المجالات ذات التأثير البعيد المدى على المنظمة مثل التميز في القيادة والأفراد والخدمات والثقافة. وعبر (Lubda, 2022: 138) عن التميز الاستراتيجي بأنه حالة التفوق في تقديم المنتجات تضمن للمنظمة التميز في مجالاتها كافة مع المحافظة على هذا التميز مستقبلاً. في حين ربط (Mohammed & Faisal, 2023: 949) مفهوم التميز الاستراتيجي بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال استثمار المعرفة ونشرها وتوظيف رأس المال البشري والاجتماعي والمعرفي والذهني المتاح داخل المنظمات.

تأسيساً على ما سبق نورد مفهوماً اجرائياً للتميز الاستراتيجي بأنها عملية استثمار كافة الإمكانيات المتاحة في المنظمة وتوظيف سلوكيات الاستقامة التنظيمية وتوجيهها نحو تنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة لتحقيق التفوق في المجالات التنظيمية كافة.

**2. أهمية التميز الاستراتيجي:** أكد الباحثون في حفل الإدارة الإستراتيجية على أهمية التميز الاستراتيجي، وحددوا الكثير من المجالات التي تظهر أهمية هذا المصطلح حيث اعتبره (غبور، 2017: 119) مدخلاً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفاعلة وعلى وفق حاجة المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية، أما (Gerhard, & Joshua, 2018: 1) ينظر إلى التميز الاستراتيجي كهدف وعملية، إذ يُعرف التميز الاستراتيجي كهدف من خلال كونه هدفاً متحركاً يتطلب مراجعة على أساس مستمر سنوياً على الأقل، وكعملية تتطلب التحسين المستمر لتعزيز نتائج هذه العملية.

فيما أكدوا كل من (Leota, & Turp, 2020: 6) على أهمية التميز الاستراتيجي بكونه مرتبط بالأنشطة التنظيمية ويشيرون إلى أن التميز يتم من خلال تطوير وسائل التفوق على المنافسين فالتميز الاستراتيجي من وجه نظرهم يلعب دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والتفوق حالياً أو مستقبلاً أو في المساهمة بصورة رئيسية في خدمة نجاح وتميز المنظمة بشكل مستمر ومستدام.

ويضيف (Abu Rumman, 2022: 2) إلى أن المستوى العالي من الذكاء الثقافي يعد عاملاً مهماً في تحديد النجاح الشامل للتميز الاستراتيجي لفرق العمل بشكل خاص والمنظمة بشكل عام. ويرى (Al Humeisat, 2022: 262) بأن أهمية التميز الاستراتيجي يتجسد في تغيير العقلية التنظيمية وأسلوب القيادة والتأكيد على أصحاب المصلحة والاعتماد على وضع معايير وعمليات خاصة توفر المزيد من القيمة للزبائن مع تلبية مطالبهم واحتياجاتهم .

فيما يرى (Hoffmann, et al, 2015,7) بأن أهمية التميز الاستراتيجي يأتي عن طريق المزج بين استراتيجية مقصودة وأخرى ناشئة، وتزيد من قدرة المنظمة على دمج الاستراتيجيات التي تنشأ بشكل طارئ مع الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة، وذلك للمناورة والحلول دون الوقوع في مطبات اللاتأكد البيئي. ويضيف (Al Somaidae, & AL-Zubaidi, 2021: 3705) بأن أهمية التميز الاستراتيجي تكمن في امكانية المزج بينها وبين التميز في الاداء، إذ إن التميز في الأداء يركز بشكل أكبر على إدارة أداء المنظمة داخلياً، بينما يشير التميز الاستراتيجي إلى قدرات التميز المنظمي خارجياً من أجل إرضاء الزبائن وتعزيز ذلك، أو أنها القدرة على التوفيق والتنسيق بين العناصر التنظيمية والتشغيلية للتكامل والترابط لتحقيق معدلات كفاءة أعلى، فضلا عن ذلك يعبر التميز الاستراتيجي عن تميز جميع أنشطة وعمليات المنظمة وعناصرها وأبعادها وبشكل مستدام وبما يحقق قيمة استراتيجية مضافة.

**3. ابعاد التميز الاستراتيجي:** تعددت الأبعاد الخاصة بالتميز الاستراتيجي وتباينت بتعدد وتباين الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ويعزى ذلك إلى اختلاف رؤى وتصورات هؤلاء الباحثين من جهة وإلى اختلاف الزوايا الذين نظروا إليها لتحقيق التميز الاستراتيجي من جهة أخرى، وعلى الرغم من ذلك هناك شبه اتفاق على أبعاد التميز الاستراتيجي والذي اتفق عليها كل من (D'Aveni et al., 2001) و (Armstrong, 2008) و (Gerhard, & Joshua, 2018) و (Plenert, & Plenert, 2011) و (Lubda, 2022) والتي نجدها أكثرها شمولية وأكثر انسجاماً وملاءمة لطبيعة الميدان المبحوث وهي كالآتي: (تميز القيادة، تميز الأفراد، تميز الثقافة، تميز الخدمات)

1. **تميز القيادة:** يوضح كل من (Bansal, & Kapur, 2022: 82) بأن تميز القيادة تعبر عن قدرة القيادة على تشخيص التوجهات المستقبلية للمنظمة والقدرة على التأثير في العاملين لتوليد الأفكار الابداعية من خلال توظيف قنوات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والكفاءة في توضيح رؤية ورسالة المنظمة وحشد الجهود لتنفيذها بكفاءة. إذ إن من خلال العملية القيادية يستطيع القادة حث العاملين على انجاز المهام المناطة بهم بطريقة ابداعية مما يساهم في تميز ادائهم لتنعكس في النهاية على المخرجات النهائية للمنظمة. ومن جانب آخر فإن (Al-Faris, & Khaled, 2022: 134) يشير إلى أن التميز في القيادة تحدث في حالة قدرة القادة على تشجيع الأفراد العاملين على التنافس فيما بينهم للتوصل إلى أفكار وطرق جديدة من خلال الاستخدام الأفضل للتكنولوجيا الرقمية مع دمج الثقافة الرقمية والكفاءة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية كجزء من أسلوب القيادة لتوليد التميز. أما (العصيمي، 2017: 168) فيرى بأن التميز الاستراتيجي يحتاج إلى قيادة ملتزمة بالتغيير داعمة للتميز ومشجعة لتحمل المخاطرة مساندة للتغلب على مخاوف الفشل واضعة للأسس والمعايير لتنفيذ الخطط والسياسات على وفق قيم العمل واخلاقياته.
2. **تميز الأفراد:** يؤكد (الجفيري، 2015: 26) إلى أن تميز الأفراد يعبر عن قدرتهم على إنجاز نتائج غير مسبوقة، يتفوقون بها على أنفسهم أولاً وعلى الأفراد الآخرين ثانياً. ويضيف (Alrawashdeh & Altaany, 2017: 87) بأن تميز الأفراد هو مفهوم شامل يرتبط كلياً بمفهوم تطبيق الجودة الشاملة في جوانب حياة الفرد كافة، وهي الحالة المثلى التي تطمح المنظمات أن تصل إليه أفرادها العاملين ليصبحوا أعضاء كفؤين مساهمين في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها مما يكسبها حالة من التفوق والتميز، فتميز الأفراد يحدث عندما تستطيع المنظمات توجيه جهود عاملها ذوي المهارات المتميزة إلى تحقيق أهدافها من خلال اشراكهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات عن طريق توفير مناخ ايجابي صحي داعم للتميز والتفوق.
3. **تميز الثقافة:** إن تميز الثقافة يعبر عن انعكاس قيم المنظمة ومبادئها وتصوراتها على السلوكيات والتصرفات الإيجابية للعاملين مما يؤثر في طرق انجاز المهام وأساليب التواصل الفعال مع القادة والأفراد الآخرين ويؤثر كذلك على زيادة روح التحدي والمواجهة، والانفتاح، والتعاون والثقة، الاستباقية، الاستقلالية، المصادقية. (Khalil, et al., 2022: 88) وأضاف (الخولي، 2022: 59) بأن الثقافة التنظيمية يمثل المرتكز الأساسي للطاقت والقدرات التي تمثل بدورها قوة دافعة لتحقيق التميز. ومن جانب آخر أشار (عبد الباسط، 2022: 313) إلى أن التميز في الثقافة يتم من خلال توجيه السلوكيات الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف المنظمة بطرق متميزة مقارنة بالطرق المتبعة في المنظمات المتنافسة العاملة في القطاع نفسه. ويؤكد كل من (النور، وآخرون، 2022: 272) إلى أنه لا يمكن عد الثقافة التنظيمية ثقافة تميز ما لم تكون قادرة على اضافة قيمة حقيقية للمنظمة والأطراف ذات المصالح على حد سواء، حيث لا بد من أن تتضمن الثقافة القيم الخاصة بتمكين العاملين على مواجهة التحديات ولاسيما المنافسة والتهديدات المستجدة في بيئة الأعمال.
4. **التميز في الخدمات:** يقصد بالتميز في الخدمات حرص المنظمات على تقديم خدمات منفردة سواء من ناحية الجودة أو الخصائص المتميزة المصاحبة للخدمة مثل التصميم والتسليم والعمر الافتراضي وخدمات ما بعد البيع (Wirtz, & Menkhoff, 2021: 589) أما (Hartono, et al, 2018)

(2) فبروا بأن تميز الخدمات عبارة عن عملية تجاوز توقعات الزبائن من خلال توفير خدمات مميزة تبهر الزبائن وتجعلهم في حالة استدامة للعلاقة المثالية بينهم وبين المنظمة وتؤثر على تصوراتهم نحو الصورة والمكانة الذهنية للمنظمة من جانب وعلى سمعتها من جانب آخر وعلى قرارات شرائهم وولائهم من جانب ثالث، في حين يؤكد (الجري، والبرغثي، 2022: 39) بأن التميز في الخدمات يتطلب من المنظمات تقديم خدمات متميزة مع الالتزام بالسلوك الإيجابي الودود والمتعاطف مع كل ما يطلبه المستفيدون سواء كان معلومات، أو بيانات، أو حلول لمشاكلهم، مع الاهتمام بشكاوى وتذمرات الزبائن والإجابات الفورية والمحددة لمختلف استفساراتهم واتباع أسلوب الوضوح والصدق لإقناعهم، والتفكير الجدي في إيجاد الحلول الحقيقية لمشاكلهم.

### المحور الثالث: الجانب العملي

- أولاً. وصف السمات الشخصية لأفراد العينة: تمثل النتائج المذكورة في الجدول رقم (1) وصفاً للسمات الشخصية لأفراد العينة في الأقسام المبحوثة بكلليات الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، والتي يمكن استعراضها على وفق الفقرات الآتية:
1. **الجنس:** توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (1) أن أعلى نسبة للمستجيبين بحسب نتائج الاستبيان جاءت عند فئة الذكور حيث سجلت (58.6%)، أما فئة الإناث فكانت نسبتهم (41.4%).
  2. **العمر:** أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (1) بأن النسبة الأكبر من عينة البحث بحسب سمة العمر كانت عند الفئة العمرية (41-50 سنة) وبنسبة (43.1%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفئة العمرية (31-40 سنة) وبنسبة (25.9%)، أما أقل نسبة كانت عند الفئة العمرية (21-30 سنة) وبنسبة (3.4%).
  3. **التحصيل الدراسي:** أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (1) أن النسبة الغالبة لأفراد عينة البحث كانت من حملة شهادة الماجستير وبنسبة (53.4%). أما في المرتبة الثانية كانت من حملة شهادة الدكتوراه وبنسبة (46.6%)
  4. **اللقب العلمي:** تبين أن أفراد عينة البحث ومن ذوي اللقب العلمي (مدرس، استاذ مساعد) قد جاءوا بالمرتبة الأولى وبنسبة (32.8%). تلتها الأفراد ذوي اللقب العلمي (مدرس مساعد) وبنسبة بلغت (25.9%)، بينما جاء الأفراد ذوي اللقب العلمي (استاذ) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة (8.6%).
  5. **مدة الخدمة:** تبين أن أفراد عينة الدراسة المبحوثة من ذوي مدة الخدمة (11-20) قد جاءت بالمرتبة الأولى وبنسبة (31.0%). بينما جاء الأفراد ذوي مدة الخدمة (31-40 سنة) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة (13.8%).

جدول (1): وصف السمات الشخصية لأفراد العينة

السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	58.6
	أنثى	24	41.4
العمر	21-30 سنة	2	3.4
	31-40 سنة	15	25.9
	41-50 سنة	25	43.1
	51-60 سنة	12	20.7
	61 سنة فأعلى	4	6.9

النسبة المئوية	العدد	الفئات	السمات
53.4	31	ماجستير	التحصيل الدراسي
46.6	27	دكتوراة	
25.9	15	مدرس مساعد	اللقب العلمي
32.8	19	مدرس	
32.8	19	استاذ مساعد	
8.6	5	استاذ	
27.6	16	من 1-10 سنة	مدة الخدمة
31.0	18	11-20 سنة	
27.6	16	21-30 سنة	
13.8	8	31-40 سنة	
100%	58	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

أ. وصف ابعاد متغير القيادة الريادية

1. وصف بُعد الإبداع: يظهر الجدول رقم (2) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد الإبداع الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (X1-X5)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.034) والانحراف المعياري (765.) والأهمية النسبية (80.68%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البُعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (X1) والتي تنص على بذل أعضاء مجالس الكليات جهوداً متميزة لايجاد الفرص الجديدة. على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.10) وبانحراف معياري بلغ (0.892) وبأهمية نسبية بلغت (82%). في حين حصلت الفقرة (X5) والتي تنص على اعتماد الكلية على مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة، على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.91) وبانحراف معياري بلغ (756.) وبأهمية نسبية بلغت (78.2%).

اجدول (2): وصف بُعد الإبداع

العبارات	أتفق تماماً		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X1	36.2	21	44.8	26	13.8	8	3.4	2	4.10	82
X2	29.3	17	51.7	30	17.2	10	1.7	1	4.09	81.8
X3	29.3	17	48.3	28	22.4	13	0.0	0	4.07	81.4
X4	25.9	15	48.3	28	25.9	15	0.0	0	4.00	80
X5	22.4	13	48.3	28	27.6	16	1.7	1	3.91	78.2
المؤشر الكلي لعبارات بعد الإبداع										
									4.034	80.68

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

2. وصف بُعد تحمل المخاطرة: يظهر الجدول رقم (3) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد مهارة تحمل المخاطرة الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (X6-X10)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد (3.922) والانحراف المعياري (870.) والأهمية النسبية (78.44%)، وهذا يدل على أن اتفاق

أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (X8) والتي تنص على اعتماد الكلية على عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الريادة على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.97) وبانحراف معياري بلغ (0.772) وبأهمية نسبية بلغت (79.4%). في حين حصلت الفقرة (X7) والتي تنص على حرص الكلية للعمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من نجاحها أو فشلها على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.86) وبانحراف معياري بلغ (981.) وبأهمية نسبية بلغت (77.2%).

جدول (3): وصف بُعد تحمل المخاطرة

العبارات	أتفق تماماً		لا أتفق تماماً		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
	X6	12	20.7	0	0.0	12	20.7	32	55.2	12				20.7
X7	18	31.0	6	10.3	14	24.1	20	34.5	18	31.0	.981	3.86		
X8	13	22.4	3	5.2	9	15.5	33	56.9	13	22.4	.772	3.97		
X9	16	27.6	1	1.7	13	22.4	27	46.6	16	27.6	.858	3.97		
X10	14	24.1	2	3.4	8	13.8	31	53.4	14	24.1	.993	3.88		
78.44	المؤشر الكلي لعبارات بعد تحمل المخاطرة												.870	3.922

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

3. وصف بُعد الاستباقية: يظهر الجدول رقم (4) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد وصف بُعد الاستباقية الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (X11-X20)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.21) والانحراف المعياري (789.) والأهمية النسبية (84.2%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (X11) والتي تنص على أن التفكير الدقيق والعمل الاستباقي يمثل منهج الكلية لبلوغ الريادة. على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.41) وبانحراف معياري بلغ (0.879) وبأهمية نسبية بلغت (88.2%). في حين حصلت الفقرة (X12) والتي تنص على حرص الكلية على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.10) وبانحراف معياري بلغ (693.) وبأهمية نسبية بلغت (82%).

جدول (4): وصف بُعد الاستباقية

العبارات	أتفق تماماً		لا أتفق تماماً		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
	X11	37	63.8	0	0.0	9	15.5	10	17.2	37				63.8
X12	16	27.6	1	1.7	8	13.8	33	56.9	16	27.6	.693	4.10		
X13	27	46.6	2	3.4	9	15.5	19	32.8	27	46.6	.945	4.19		
X14	22	37.9	0	0.0	10	17.2	26	44.8	22	37.9	.720	4.21		
X15	19	32.8	0	0.0	11	19.0	28	48.3	19	32.8	.712	4.14		
84.2	المؤشر الكلي لعبارات بعد الاستباقية												.789	4.21

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

4. وصف بُعد الاستقلالية: يظهر الجدول رقم (5) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد الاستقلالية الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (X16-X20)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.95)

والانحراف المعياري (813.) والأهمية النسبية (79%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (X16) والتي تنص على تمتع الكليات قيد البحث بالاستقلال الإداري والتنظيمي على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.12) وبانحراف معياري بلغ (0.703) وبأهمية نسبية بلغت (82.4%). في حين حصلت الفقرة (X18) والتي تنص على وجود الاستقلال المالي للكليات التابعة للجامعات الخاصة على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.78) وبانحراف معياري بلغ (817.) وبأهمية نسبية بلغت (75.6%).

جدول (5): وصف بُعد الاستقلالية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.4	.703	4.12	0.0	0	0.0	0	19.0	11	50.0	29	31.0	18	X16
78.2	.844	3.91	1.7	1	1.7	1	24.1	14	48.3	28	24.1	14	X17
75.6	.817	3.78	1.7	1	0.0	0	36.2	21	43.1	25	19.0	11	X18
78.2	.823	3.91	1.7	1	3.4	2	17.2	10	56.9	33	20.7	12	X19
80.6	.878	4.03	1.7	1	3.4	2	15.5	9	48.3	28	31.0	18	X20
79	.813	3.95	المؤشر الكلي لعبارات بعد الاستقلالية										

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

#### ب. وصف ابعاد متغير التميز الاستراتيجي:

1. وصف بُعد تميز القيادة: يظهر الجدول رقم (6) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد تميز القيادة الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (Y1-Y5)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.836) والانحراف المعياري (1.033) والأهمية النسبية (76.72%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (Y5) والتي تنص على تركيز ادارة الجامعة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق التميز في الأداء الوظيفي على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.98) وبانحراف معياري بلغ (0.946) وبأهمية نسبية بلغت (79.6%). في حين حصلت الفقرة (Y4) والتي تنص على تميز قيادة الجامعة بتفرداها في صياغة وتنفيذ التوجه الاستراتيجي للكليات والأقسام العلمية على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.59) وبانحراف معياري بلغ (1.009) وبأهمية نسبية بلغت (71.8%)

جدول (6): وصف بُعد تميز القيادة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
73.8	1.287	3.69	8.6	5	12.1	7	13.8	8	32.8	19	32.8	19	Y1
79.4	1.059	3.97	3.4	2	5.2	3	20.7	12	32.8	19	37.9	22	Y2
79	.867	3.95	1.7	1	1.7	1	24.1	14	44.8	26	27.6	16	Y3
71.8	1.009	3.59	3.4	2	12.1	7	22.4	13	46.6	27	15.5	9	Y4
79.6	.946	3.98	1.7	1	5.2	3	19.0	11	41.4	24	32.8	19	Y5
76.72	1.033	3.836	المؤشر الكلي لعبارات بعد تميز القيادة										

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

2. وصف بُعد تمييز الأفراد: يظهر الجدول رقم (7) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد تمييز الأفراد الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (Y6-Y10)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.082) والانحراف المعياري (956.) والأهمية النسبية (81.64%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (Y6) والتي تنص على سعي إدارة الجامعة إلى تحقيق تمييز الأفراد من خلال التحسين المستمر لأداء المهام المنوطة بهم لتأديتها على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.40) وبانحراف معياري بلغ (0.793) وبأهمية نسبية بلغت (88%). في حين حصلت الفقرة (Y10) والتي تنص على سعي قيادة الجامعة إلى اعادة تأهيل وتدريب الأفراد العاملين بقصد تمييزهم في طريقة اداء مهامهم الوظيفية على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.79) وبانحراف معياري بلغ (1.056) وبأهمية نسبية بلغت (75.8%).

جدول (7): وصف بُعد تمييز الأفراد

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
88	.793	4.40	1.7	1	0.0	0	8.6	5	36.2	21	53.4	31	Y6
80	1.139	4.00	5.2	3	6.9	4	12.1	7	34.5	20	41.4	24	Y7
82.4	.880	4.12	0.0	0	6.9	4	12.1	7	43.1	25	37.9	22	Y8
82	.912	4.10	1.7	1	5.2	3	10.3	6	46.6	27	36.2	21	Y9
75.8	1.056	3.79	5.2	3	3.4	2	25.9	15	37.9	22	27.6	16	Y10
81.64	.956	4.082	المؤشر الكلي لعبارات بعد تمييز الافراد										

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي

3. وصف بُعد تمييز الثقافة: يظهر الجدول رقم (8) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد تمييز الثقافة الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (Y11-Y15)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.926) والانحراف المعياري (905.) والأهمية النسبية (78.52%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (Y11) والتي تنص على حرص ادارة الجامعة على ترسيخ وتفعيل القيم السامية التي تحسن مستوى الاداء على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.17) وبانحراف معياري بلغ (0.819) وبأهمية نسبية بلغت (83.4%). في حين حصلت الفقرة (Y14) والتي تنص على تشجيع إدارة الجامعة لأفرادها العاملين على طرح أفكار جديدة دون تردد حتى وإن كانت نسب نجاحها ضئيلة على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.69) وبانحراف معياري بلغ (995.) وبأهمية نسبية بلغت (77.2%).

جدول (8): وصف بُعد تمييز الثقافة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
83.4	.819	4.17	0.0	0	1.7	1	15.5	9	44.8	26	37.9	22	Y11
81	.867	4.05	3.4	2	0.0	0	13.8	8	53.4	31	29.3	17	Y12
77.2	.847	3.86	1.7	1	1.7	1	27.6	16	46.6	27	22.4	13	Y13
73.8	.995	3.69	3.4	2	6.9	4	27.6	16	41.4	24	20.7	12	Y14
77.2	.999	3.86	3.4	2	6.9	4	15.5	9	48.3	28	25.9	15	Y15
78.52	.905	3.926	المؤشر الكلي لعبارات بعد تمييز الثقافة										

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي

4. وصف بُعد تميز الخدمات: يظهر الجدول رقم (9) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد وصف بُعد تميز الخدمات الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (Y16-Y20)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.80) والانحراف المعياري (980.) والأهمية النسبية (76%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (Y16) والتي تنص على تقديم الجامعة أفضل الخدمات مقارنةً مع مثيلاتها ونظراءها في الدول المتقدمة على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.10) وبانحراف معياري بلغ (0.742) وبأهمية نسبية بلغت (82%). في حين حصلت الفقرة (Y18) والتي تنص على قيام إدارة الجامعة بالرقابة بشكل مستمر على كليات الجامعة وأقسامها المختلفة لتحسين آلية تقديم الخدمات على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.33) وبانحراف معياري بلغ (1.248) وبأهمية نسبية بلغت (66.6%)

جدول (9): وصف بُعد تميز الخدمات

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82	.742	4.10	0.0	0	3.4	2	12.1	7	55.2	32	29.3	17	Y16
75.8	1.005	3.79	1.7	1	12.1	7	15.5	9	46.6	27	24.1	14	Y17
66.6	1.248	3.33	10.3	6	15.5	9	24.1	14	31.0	18	19.0	11	Y18
80	.879	4.00	0.0	0	6.9	4	17.2	10	44.8	26	31.0	18	Y19
75.6	1.027	3.78	3.4	2	10.3	6	13.8	8	50.0	29	22.4	13	Y20
76	.980	3.80	المؤشر الكلي لعبارات بعد تميز الخدمات										

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

### ثالثاً. اختبار فرضية الأهمية الترتيبية.

1. أهمية المتغير المستقل القيادة الريادية: يتضح من نتائج التحليل في الجدول رقم (10) تباين أهمية أبعاد متغير القيادة الريادية من وجهة نظر أفراد العينة وذلك على وفق قيم معامل الاختلاف والتي بلغت حسب الترتيب لكل من بُعد الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية والتي بلغت (18.96%)، (22.18%)، (18.74%)، (20.58%)، وعلى التوالي، وجاءت هذه القيم بأوسط حسابية (4.034)، (3.922)، (4.21)، (3.95)، وعلى التوالي وبانحرافات معيارية (0.765)، (0.789)، (870.)، (813.) وعلى التوالي مما يدل على اختلاف الأهمية الترتيبية لتلك الأبعاد.

جدول (10): الأهمية الترتيبية القيادة الريادية وأبعادها

المتغير وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف %	مستوى الأهمية
بُعد الإبداع	4.034	.765	80.68	18.96	الثانية
بُعد تحمل المخاطرة	3.922	.870	78.44	22.18	الرابعة
بُعد الاستباقية	4.21	.789	84.2	18.74	الأولى
بُعد الاستقلالية	3.95	.813	79	20.58	الثالثة
متغير القيادة الريادية	4.029	.809	80.58	20.11	-

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

2. أهمية متغير التميز الاستراتيجي: يتضح من نتائج التحليل في الجدول رقم (11) تباين أهمية أبعاد متغير التميز الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك على وفق قيم معامل الاختلاف والتي بلغت حسب ترتيب أهميتها لكل من بُعد تميز القيادة وتميز الأفراد وتميز الثقافة وتميز الخدمات وبلغت

قيمهم (26.92%)، (23.41%)، (22.99%)، (25.78%)، وعلى التوالي، وجاءت هذه القيم بأوسط حسابية (3.836)، (4.082)، (3.926)، (3.80)، وعلى التوالي وبانحرافات معيارية (1.033)، (956.)، (905.)، (980.)، وعلى التوالي مما يدل على اختلاف الأهمية الترتيبية لتلك الأبعاد.

جدول (11): أهمية التميز الاستراتيجي وأبعادها

المتغير وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف %	مستوى الأهمية
بُعد تميز القيادة	3.836	1.033	76.72	26.92	الثالثة
بُعد تميز الافراد	4.082	.956	81.64	23.41	الاولى
بُعد تميز الثقافة	3.926	.905	78.52	22.99	الثانية
بُعد تميز الخدمات	3.80	.980	76	25.78	الرابعة
متغير التميز الاستراتيجي	3.883	.981	77.66	25.30	-

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي.

استناداً إلى نتائج تحديد الأهمية الترتيبية يمكن اثبات صحة الفرضية الرئيسة الاولى.

رابعاً. اختبار علاقات الارتباط:

1. الارتباط الكلي: تبين من نتائج الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير القيادة الريادية والتميز الاستراتيجي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (.536\*\*\*)، وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية وعالية من الترافق الإيجابي بين المتغيرين.
2. الارتباط الجزئي: تبين من معطيات الجدول رقم (12) وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين متغير القيادة الريادية وابعاده وبين متغير التميز الاستراتيجي وابعاده حيث تبين أن قيم معامل الارتباط بين القيادة الريادية وأبعاد التميز الاستراتيجي والمتمثلة بكل (تميز القيادة، تميز الافراد، تميز الثقافة، تميز الخدمات) قد بلغت (.533\*\*\*)، (.560\*\*\*)، (.489\*\*\*)، (.264\*\*\*)، وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01) و(0.05) مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بينهما. وتبين من نتائج الجدول رقم (12) بأن علاقة الارتباط بين بعد (الأبداع) وبعد (تميز الافراد) كان من اقوى العلاقات الارتباطية، فيما كان علاقة الارتباط بين بعد (الاستقلالية) وبعد (تميز الثقافة) من أضعف العلاقات الارتباطية مقارنة بالعلاقات الارتباطية الأخرى.

جدول (12): علاقة الارتباط بين القيادة الريادية والتميز الاستراتيجي وأبعادهما

التميز الاستراتيجي	تميز القيادة	تميز الافراد	تميز الثقافة	تميز الخدمات
.536** (.000)	.533** (.000)	.560** (.000)	.489** (.000)	.264* (.047)
.348** (.007)	.260* (.049)	.260* (.049)	.326** (.013)	.287* (.040)
.431** (.001)	.406** (.002)	.483** (.000)	.467** (.000)	.397* (.000)
.485** (.000)	.466** (.000)	.602** (.000)	.426** (.000)	.401* (.000)
.510** (.000)	.624** (.000)	.493** (.000)	.393** (.000)	.285* (.041)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS-26).

وتأسيساً على نتائج تحليل علاقات الارتباط وعلى المستوى الكلي والجزئي يتم اثبات صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الريادية والتميز الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة).

**خامساً. اختبار فرضية التأثير:** تم تخصيص هذه الفقرة لاختبار الفرضية الثالثة والهادفة للتعرف على تأثير القيادة الريادية في التميز الاستراتيجي، حيث تم استخدام معامل الانحدار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الإدخال (Enter)، وقد تبين من نتائج التحليل في الجدول رقم (13) وعلى المستوى الكلي أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع على المستوى الكلي، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (22.516)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.0012) وبدرجات حرية (1, 56)، ويؤكد ذلك قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي تقل بشكل كبير عن مستوى المعنوية الافتراضية والبالغة (0.05)، وفي ضوء معادلة الانحدار، تُشير قيمة (B0) أن هناك ظهوراً للتميز الاستراتيجي ومن خلال أبعادها بقيمة (536.) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الريادية ومن خلال أبعادها مساوياً للصفر.

وإن قيمة الميل الحدي (B1) التي بلغت (413.) تفسر بأن التغيير في القيادة الريادية بمقدار (1)، سيصاحبه تغير في التميز الاستراتيجي بمقدار (413.)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية. وإن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (287.) والتي تشير إلى أن التغيير في التميز الاستراتيجي بنسبة (28.7%) يمكن إسناده إلى القيادة الريادية، كما أن النسبة المتبقية والبالغة (3.71%) من التغيير في التميز الاستراتيجي يعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في نموذج البحث الحالي.

جدول (13): تأثير القيادة الريادية في التميز الاستراتيجي

التميز الاستراتيجي				R <sup>2</sup>	Beta	الأنموذج
Sig.	F		المحسوبة			
	درجات الحرية	الجدولية				
.000	1, 56	-	-	-	.536	B <sub>0</sub> الثابت
.000		4.0012	22.516	.287	.413	B <sub>1</sub> القيادة الريادية

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي  $P \leq 0.05$  N=58 ولاستيعاب حالة التأثير لأبعاد القيادة الريادية (الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية) في التميز الاستراتيجي لابد من التعرف على المستويات التأثيرية لكل بُعد من أبعاد وعلى المستوى الجزئي، لذلك تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط حيث تشير نتائج هذا التحليل في الجدول (14) الى وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد القيادة الريادية في متغير التميز الاستراتيجي، وذلك استناداً لقيم معامل الاختبار (F) والتي بلغت (7.710)، (12.770)، (17.249)، (19.689) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.0012) وبدرجة حرية (1, 56)، ويؤكد ذلك قيم معاملات (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.007.)، (0.001.)، (0.000.)، (0.000.) على التوالي وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية والبالغة (0.05). كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R2) لكل من الأبعاد، تحمل المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية قد بلغت (121.)، (186.)، (235.)، (260.) وعلى التوالي.

جدول (14): تأثير أبعاد القيادة الريادية في متغير التميز الاستراتيجي

أبعاد القيادة الريادية	قيمة B <sub>0</sub>	قيمة B <sub>1</sub>	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig.
الابداع	.257	.348	.121	7.710	.007
تحمل المخاطرة	.245	.431	.186	12.770	.001
الاستباقية	.312	.485	.235	17.249	.000
الاستقلالية	.326	.510	.260	19.689	.000

قيمة F الجدولية = 4.0012 ، N = 58 ، (P ≤ 0.05) ، درجات الحرية 1, 56

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي.

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار وعلى المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الريادية في التميز الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة).

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. أكدت نتائج الوصف بأن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور ومن الفئات العمرية الناضجة، فضلاً عن أن النسبة الأكبر منهم من حملة شهادة الماجستير ويحملون لقب مدرس أو استاذ مساعد على الأغلب، وهذه النتائج تدعم الاختيار الصحيح لأفراد العينة لكون خصائصهم متلائمة مع طبيعة نشاط الجامعات الخاصة ولاسيما في مجال التميز الاستراتيجي.
2. أشارت نتائج الوصف لمتغيرات البحث وأبعادها بأنها متوفرة وبنسب جيدة، إذا كان المستوى جيداً لُبعد الابداع من خلال بذل أعضاء مجالس الكليات جهوداً متميزة لإيجاد الفرص الجديدة، وهذه دلالة على سعي الجامعات المبحوثة على ترسيخ ثقافة الإبداع في الجامعات.
3. بينت معطيات الوصف توافر مؤشرات تحمل المخاطرة في الجامعات المبحوثة يدعم ذلك اعتماد الكلية على عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الريادة، وهذه النتائج تؤكد على حرص ادارات الجامعات على تبني سلوكيات المغامرة والأخذ بالمخاطرة.
4. أكدت النتائج بأن الجامعات المبحوثة تتبنى بُعد الاستباقية، يدعم ذلك المستوى العالي لاعتبار التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهجاً لبلوغ الريادة، وهذه النتائج تؤكد توفر مبادئ واسس المبادرة التي تدعو إلى الاستباقية والمبادرة في اقتناص الفرص.
5. أظهرت نتائج وصف المستوى الجيد لأبعاد التميز الاستراتيجي ولاسيما تميز القيادة من خلال تركيز ادارة الجامعة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق التميز في الأداء الوظيفي وهذه دلالة على تطبيق جوهر القيادة المبنية على تحفيز وتشجيع السلوكيات الريادية.
6. أكدت نتائج وصف بُعد تميز الخدمات توافرها وبمستوى جيد، إذ بينت النتائج تقديم الجامعة أفضل الخدمات مقارنةً مع مثيلاتها من الجامعات المتنافسة، وهذه دلالة على حرص الجامعات لاكتشاف كل جديد وتحقيق الاسبقية على المنافسين في تقديم خدمات متميزة اقتناص.
7. أوضحت نتائج الارتباط والانحدار وجود علاقات قوية بين المتغيرين فضلاً عن وجود تأثيرات بين المتغيرين على المستوى الكلي والجزئي وهذه دلالة على أن التميز الاستراتيجي في الجامعات قيد البحث تستمد من أبعاد القيادة الريادية.

**ثانياً. التوصيات:**

1. ضرورة تشجيع الاناث على العمل في الجامعات الخاصة للاستفادة من بعض خصائصهم مثل التحمل والصبر وروح التعاون والتفكير المتعدد وذلك من خلال تقديم تسهيلات لفترات الدوام الرسمي واتباع نظام ساعات العمل المرنة.
2. ضرورة تبني ادارة الجامعات للإستراتيجيات المبنية على مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة وذلك من خلال تخصيص ميزانية مالية لعمليات التحفيز وكذلك تبني أساليب التحفيز المعنوية جنباً إلى جنب مع أساليب التحفيز المادية.
3. ضرورة سعي ادارة الجامعة للعمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من نجاحها أو فشلها الحقائق وذلك من خلال السعي الجاد لتبني أساليب دراسة المخاطرة واستخدامها بكفاءة.
4. يوصي البحث بضرورة تعامل ادارة الجامعة مع العاملين فيها بحرص والتنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية. وذلك من خلال الاعتماد على نتائج التغذية العكسية لتشخيص الاحتياجات والرغبات المستجدة.
5. ضرورة التركيز على تميز قيادة الجامعة بتفوقها في صياغة وتنفيذ التوجه الاستراتيجي للكليات والأقسام العلمية من خلال توفير مستلزمات التنفيذ الاستراتيجي بما يتناسب مع الموقف التنافسي للجامعة.
6. يوصي البحث بضرورة سعي قيادة الجامعة إلى اعادة تأهيل وتدريب الأفراد العاملين بقصد تميزهم في طريقة أداء مهامهم الوظيفية وذلك من خلال تخصيص فقرة في الميزانية لأغراض التدريب والدعم للمبدعين والمتميزين.
7. ضرورة استثمار العلاقات القوية بين المتغيرين ودعم العلاقات الضعيفة وتعزيزها فضلاً عن توجيه التأثيرات الإيجابية لخدمة الجامعات وضرورة البحث عن عوامل أخرى قد تعزز مجالات التميز الاستراتيجي.

**المصادر****اولاً. المصادر العربية:**

1. الجربي، محمد بشير & البرغثي، وليد إبراهيم، (2022)، الإفصاح عن رأس المال الفكري ودوره في تحسين كفاءة الأداء المالي دراسة ميدانية على قطاعي النفط والمصارف الليبية من وجهة نظر المراجعين الخارجيين. مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(4)، 36-57.
2. الجفيري، محمد، (2015)، التميز في خدمة العملاء" دار صناع الإبداع للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الدوحة، قطر.
3. الجلاب، أحسان دهب، (2014)، العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والأقتصادية، المجلد 16، العدد 2.
4. جمال، دينا حامد، طاهر، عبدالكريم مزعل، (2017)، أثر المعرفة الألكترونية في القيادة الريادية – دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والأقتصاد، العدد 110، السنة 40.
5. حسن، أدریس أحمد، (2014)، دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، العدد 5، المجلد 18.
6. الخولي، رباب محروس عبد الحميد، (2022)، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر) مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، المجلد 1، العدد 1، ص (50-72).

7. السكارنة، بلال خلف، (2016)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
8. الشمري، احمد عبد الله امانة والدليمي، محمود فهد، (2018)، دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز خصائص القيادة الريادية في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة، بحث مشارك في مؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، الدولي العاشر (الثالث عشر للكلية) بعنوان الجامعات وسوق العمل (المتطلبات والاحتياجات رؤية 2030) للمدة 09-10/4/2018، المجلد الأول.
9. عبدالباسط، طلال خالد، (2022)، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع 3، ص (307-330)
10. العصيمي، عايد بن عبد الله. (2017). استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية. المجلة العربية للإدارة، مجلد (37)، عدد (1) ص ص. 167-180
11. غبور، أمانى السيد السيد، (2017)، تصور مقترح لتحقيق التميز الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة، المركز العربي للتعليم والتنمية، مستقبل التربية العربية مج 24، ع 106.
12. القحطاني، عبير بنت حسن بن عبدالله آل سرحان، المخلافي، محمد بن سرحان، (2019)، واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية (دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل)، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 40، المجلد 16.
13. محمد، جلال عبدالله، (2018)، دور مبادئ حوكمة المنظمات والآراء الريادي في بناء المنظمات الريادية، أطروحة دكتوراه، جامعة السليمانية، كلية الإدارة والاقتصاد، السليمانية
14. مغاوري، هالة أمين، (2016)، تطوير صنع وإتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 17
15. النعيمي، صلاح عبد القادر احمد، ونايف، باسم فيصل، (2012)، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع (31).
16. النور، زكريا محمد إدريس، السميح، عبدالرحمن الزين النور، وأحمد، الأمين محمد آدم (2022) إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي في ظل الثقافة التنظيمية دراسة على عينة من الإدارات العليا ببعض المؤسسات العامة ولاية جنوب دارفور مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلد (3)، عدد (11)، ص ص (267-293).
17. الياسري، أكرم محسن، كامل، سهاد برقي، (2013)، أثر إستراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 8، المجلد 2.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abu-Rumman, A., (2022), Impact of Cultural Intelligence on Strategic Excellence, for Virtual TEAMS, Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, Volume 25, Special Issue 4.
2. Agbim, Kenneth Chukwujioké, Godday Oriemgbe Oriarewo & Michael Owocho, Indigenous female entrepreneurs' leadership styles and innovativeness in Tiv land, Benue

- State, Nigeria, *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 2, Issue 4, April. 2013.
3. Al Humeisat, E. K. I., (2022), Effect of Strategic Management Practices on Organizational Excellence. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(4).
  4. Al Somaidae, L. M. M., & AL-Zubaidi, G. D., (2021), Moderating Role of Virtual Teams on the Relation between Cultural Intelligence and Strategic Excellence. *REVISTA Geintec-Gestao Inovacao E TECNOLOGIAS*, 11(4), 3703-3721.
  5. Al-Faris, M. M., & Khaled, M. H. H. B., (2022), Impact of Digital Leadership on Kuwaiti Hospitals' Employees' Performance, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, V. (6), Issue (19), 132-142.
  6. Almamun, Abdullah, Ibrahim, Mohamed Dahlan, Bin Yusoff, Mohd nor Hakim, Fazal, Seyd Ali, 2018, Entrepreneurial Leadership, Performance, and Sustainability of Micro – Enterprises in Malaysia, *MDPI Journal, Sustainability*, 10, 1591.
  7. Alrawashdeh, K., & Altaany, F., (2019), The role of Knowledge management requirement on organizations excellence:(A field of study in Jordan; Aqaba Special Authority Zone). *International Journal of Applied Engineering Research*, 14(1), 85-91.
  8. Ammari, S. H., (2022), The degree of school principals' practice of distributive leadership and its relationship to achieving organizational excellence: An applied study in public secondary schools in the capital Amman governorate. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(16), 45-66.
  9. Armstrong-Stassen, M., (2008), Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 36-53.
  10. Auernhammer, J., & Roth, B., (2021), The origin and evolution of Stanford University's design thinking: From product design to design thinking in innovation management. *Journal of Product Innovation Management*.
  11. Bansal, M., & Kapur, S., (2022), Life skills from Bhagavad Gita: a vital enabler for leadership excellence in pandemic times and the world beyond. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 15(1), 80-95.
  12. Brüggemann, Henning, Entrepreneurial leadership styles: A comparative study between Startups and mature firms, 2stIBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, The Netherlands, University of Twente, Faculty of Management and Governance, July 3th, 2014.
  13. Cavallo, A., Ghezzi, A., & Balocco, R., (2019), Entrepreneurial ecosystem research: Present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1291-1321.
  14. Chiman Ahmed Hamad Amin, & Ahlam Ibrahim Wali., (2022), The Role of Ethical Leadership Style in Enhancing Strategic Innovation: Analytical Study of The Faculty Board Members Sample Perceptions in Number of Private Universities in Erbil City During 2021. *QALAAI ZANIST JOURNAL*, 7(1), 1098–1130.
  15. D'Aveni, Richard, (2004a), Corporate Spheres of Influence, *MIT Sloan Management Review*,, 5, (4) pp. 38-46.
-

16. Daft, Richard L., (2001), *Organization Theory and Design*. 7th ed. -South Western-College Publishing Indawati, N, Fazlurrahman, Hujjatullah, Kautsar, Achmad, Zainur, Rahman, 2018, *Food Industry Performance: Entrepreneurial Leadership and Human Capital Perspective*, *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, V.9, Issue 6.
17. Hashem, T. N., (2022), *Marketing Logistics in Reaching Organizational Excellence: Mediating Role of the European Foundation for Quality Management Excellence Model*. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(4).
18. Khalil, S. I., Farhan, O. M., & Hamad, H. A., (2022), *The Role of Digital Leadership in Achieving Organizational Excellence an Applied Study at The University of Tikrit*. *World Economics and Finance Bulletin*, 12, 85-94.
19. Leota, J., & Turp, M. J., (2020), *Gamesmanship as strategic excellence*. *Journal of the Philosophy of Sport*, 47(2), 232-247.
20. Lubda, Shahista, Alsaeed, (2022), *Examining the mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Organizational Learning Mechanisms and Organizational Excellence: The Case of Kafrelsheikh University's Employees*. *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, 3 (1), 285-314
21. Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., Akram, Z., & Tanveer, Y., (2021), *Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological safety and knowledge sharing*. *Personnel Review*.
22. Mohammed, A. A., & Faisal, M. Z., (2023), *The nexus between green human resource management processes and the sustainability of educational institutions: the mediating effect of strategic excellence*. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(4), 947-965.
23. Mohtar, Shahimi and Rahim, Hardy Loh, *Social Entrepreneurship, Entrepreneurial Leadership and Organizational Performance: A Mediation Conceptual Framework*, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(23) Special 2014.
24. Nyenyembe, Fabian W., Ralf Maslowski, Beatrice S. Nimrod, Levina Peter *Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction in Tanzanian Public Secondary Schools*, *Universal Journal of Educational Research* 4(5): 980-988, 2018
25. Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope and Soaib Asimiran, Afsaneh Bagheri, *Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness*, *South African Journal of Education*; 2014.
26. Sandybayev, Almaz, (2019), *Impact of Effective Entrepreneurial Leadership Style on Organizational Performance: Critical Review*, *International Journal of Economic and Management*, vol 1, Issue (1).
27. Yousef, Bassam Abdulrahman, Yahya, Nour Zuhair, (2018), *The Reflex of Strategic Information System Outputs in Support Entrepreneurship*, *Tikrit Journal of Administration & Economic Science*, Vol. 3, No. 43.