



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The role of authentic leadership in enhancing strategic success - an analytical study of the opinions of a sample of department heads in private university colleges in the Kurdistan Region of Iraq

Kalthoum Salah Abed*

College of Economics and Administration/SalahaddinUniversity-Erbil

Keywords:

Authentic leadership, strategic success.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	08 May. 2025
Received in revised form	28 Jun. 2025
Accepted	03 Jul. 2025
Available online	31 Mar. 2026

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

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



*Corresponding author:

Kalthoum Salah Abed

Economics and Administration
College/SalahaddinUniversity-Erbil



Abstract: This study aims to analyze the nature of the relationship and impact between authentic leadership, represented by its dimensions: (self-awareness, internalized moral perspective, relational transparency, and balanced processing), and strategic success, reflected in its dimensions: (adaptation, survival, and growth), from the perspective of a sample of heads of academic departments.

The general framework of the study involves identifying the research problem by posing questions about the nature of the correlation and influence between the independent variable (authentic leadership) and the dependent variable (strategic success). A hypothetical model was developed from which two main hypotheses emerged, both of which were subjected to appropriate statistical tests to verify their validity.

The study adopted a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the primary tool for data collection. The research population included all heads of academic departments in private university colleges in the city of Erbil. According to statistics from the Directorate of Private Studies at the Ministry of Higher Education and Scientific Research – Kurdistan Region of Iraq, there were (142) department heads, of whom (65) were selected to represent the study sample.

Data were analyzed and hypotheses were tested using the statistical program (SPSS V26). The study reached a set of key conclusions, the most notable of which is the existence of a significant and strong positive correlation between the dimensions of authentic leadership and strategic success at both the overall and partial levels. This indicates that the private university colleges are employing the dimensions of authentic leadership in achieving strategic success. The results also showed a positive and statistically significant impact of authentic leadership on strategic success, based on the findings of both simple and multiple regression analyses.

The study concluded with a recommendation emphasizing the importance of leveraging the reciprocal relationships and positive effects between authentic leadership and strategic success and directing them in a way that serves the universities under study.

دور القيادة الاصيلية في تعزيز النجاح الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في كليات الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق

كلثوم صلاح عبد

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة صلاح الدين - أربيل

المستخلص

يهدف البحث إلى تحليل طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة الاصيلية، والمتمثلة بأبعدها: (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، الشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة)، وبين النجاح الاستراتيجي، الذي يتجلى في أبعاده: (التكيف، البقاء، والنمو) من وجهة نظر عينة من رؤساء الأقسام العلمية.

يتضمن الإطار العام للبحث تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح أسئلة حول طبيعة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (القيادة الاصيلية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي). وتم بناء مخطط فرضي انبثقت عنه فرضيتان رئيسيتان، خضعتا لاختبارات إحصائية ملائمة للتحقق من صحتها.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد شمل مجتمع البحث جميع رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، والبالغ عددهم وفقاً لإحصاءات مديرية الدراسات الخاصة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - إقليم كردستان العراق، (142) رئيس قسم، إذ تم اختيار (65) منهم ليمثلوا عينة البحث.

تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V26) وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية، من أبرزها: وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وبمستوى عالٍ بين أبعاد القيادة الاصيلية والنجاح الاستراتيجي على المستويين الكلي والجزئي، مما يدل على توظيف كليات الجامعات الخاصة لأبعاد القيادة الاصيلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الاصيلية في النجاح الاستراتيجي، استناداً إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

واختتم البحث بتوصية تؤكد ضرورة توظيف العلاقات التبادلية والتأثيرات الإيجابية بين القيادة الاصيلية والنجاح الاستراتيجي وتوجيهها بما يخدم الجامعات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاصيلية، النجاح الاستراتيجي.

المقدمة

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين تحولات جذرية في بيئة العمل والمنظمات، تمثلت في بروز أزمات قيادية حادة، وتفشي أنماط من السلوكيات السلبية، إلى جانب تصاعد التحديات المجتمعية والانهيئات التنظيمية على المستويين القيمي والإداري. وفي ظل هذا الواقع، أصبحت الحاجة ملحة لاعتماد أنماط قيادة تركز على الشفافية والوعي الذاتي، وهو ما يُعبّر عنه بمفهوم القيادة الاصيلية، التي باتت تُعد من أبرز أنماط القيادة الإيجابية في السياقات التنظيمية المعاصرة.

تتسم القيادة الاصيلية بقدرتها على بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة بين القائد وأعضاء فريقه، من خلال الالتزام بالأخلاقيات المهنية، وتبني الشفافية، وتحفيز القدرات النفسية الإيجابية، بما يسهم في تعزيز الولاء التنظيمي، ورفع مستوى الأداء، وتمكين الأفراد داخل المنظمة. وفي المقابل،

فإن النجاح الاستراتيجي أصبح مؤشراً رئيسياً لقياس قدرة المنظمات، ولا سيما الجامعات، على استثمار مواردها بكفاءة، وتحقيق أهدافها طويلة الأمد، بما يضمن الاستدامة والتميز في بيئة عمل معقدة وتنافسية.

وانطلاقاً من أهمية هذا الترابط، يهدف البحث الحالي إلى استقصاء دور القيادة الأصيلة في تعزيز النجاح الاستراتيجي، من خلال دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات الخاصة بمدينة أربيل – إقليم كردستان العراق. وقد تبلورت فكرة البحث حول مدى إمكانية توظيف أبعاد القيادة الأصيلة – المتمثلة في (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، الشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة) – في دعم وتحقيق أبعاد النجاح الاستراتيجي (التكيف، البقاء، والنمو) داخل مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

وقد تم تنظيم البحث في أربعة محاور رئيسية، تناول الأول الإطار العام ومنهجية البحث، في حين حُصص المحور الثاني لعرض الإطار النظري والمفاهيمي. أما المحور الثالث فقد عالج الجانب التطبيقي والتحليلي لآراء العينة، ليختتم البحث بمحور رابع حُصص لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة من نتائج البحث

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة وتغيرات جذرية في مختلف القطاعات، الأمر الذي فرض على المنظمات – بمختلف أنواعها – السعي الحثيث لمواكبة هذه المتغيرات من أجل الحفاظ على بقائها واستدامة نجاحها في بيئة عمل تتسم بالمنافسة الشديدة. وفي هذا السياق، باتت القيادة الأصيلة واحدة من أبرز الأنماط القيادية التي يُعَوَّل عليها في دعم التوجهات الاستراتيجية للمنظمات، لاسيما في ظل الحاجة الماسة إلى نماذج قيادية قادرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي. وتكمن أهمية القيادة الأصيلة في تركيزها على مبادئ محورية مثل: الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، الشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، وهي مرتكزات تزداد الحاجة إليها في ظل تنامي تحديات العولمة، والتطور التكنولوجي، وتعقد بيئة العمل المؤسسي.

ومن هذا المنطلق واستناداً إلى توصيات دراسة (قرداغي وكريم، 2024) تتمحور مشكلة البحث الرئيسية حول:

مدى إسهام القيادة الأصيلة في تعزيز النجاح الاستراتيجي للكليات التابعة للجامعات الخاصة في التعليم العالي في إقليم كردستان العراق، ومدى وعي القيادات الأكاديمية بهذه العلاقة.

وقد تمثلت الأسئلة البحثية الرئيسية في الآتي:

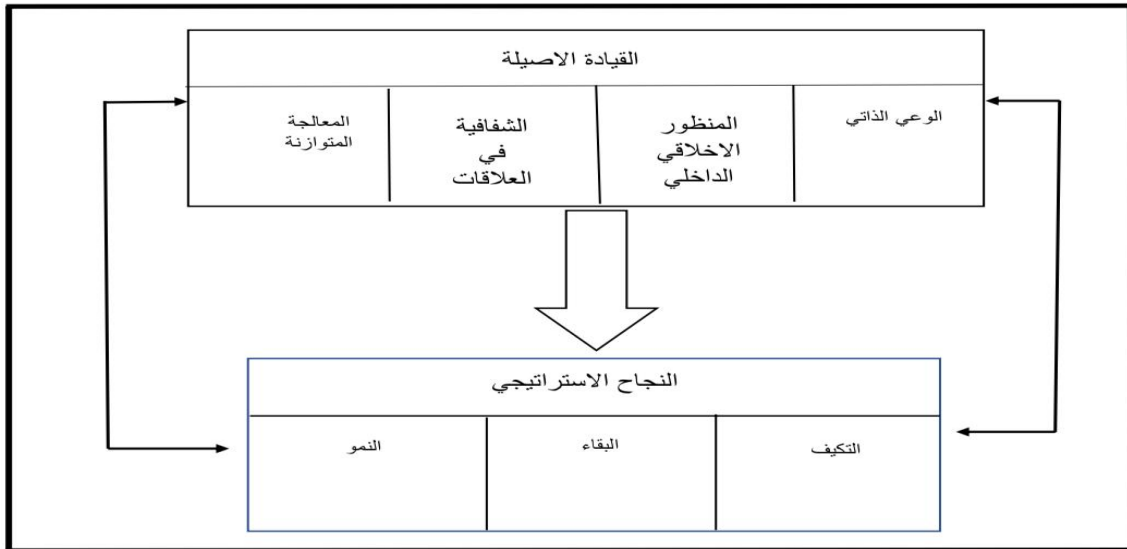
1. إلى أي مدى يمتلك رؤساء الأقسام العلمية فهماً واضحاً لمفاهيم القيادة الأصيلة والنجاح الاستراتيجي؟
2. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة والنجاح الاستراتيجي في الكليات المعنية بالبحث؟
3. ما حجم التأثير الذي تمارسه القيادة الأصيلة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في تلك الكليات؟

ثانياً. أهمية البحث:

أ. **الأهمية الأكاديمية:** تنبع الأهمية الأكاديمية لهذا البحث من النقاط الآتية:

1. يعالج البحث موضوعاً معاصراً نسبياً يجمع بين مجالي الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، مما يساهم في تقديم إثراء معرفي، لاسيما فيما يتعلق بدور القيادة الأصيلة في تحقيق النجاح المؤسسي.
2. يُمثل البحث إضافة نوعية للمكتبة الأكاديمية العراقية من خلال توظيف الأدبيات الحديثة وتقديم نموذج تطبيقي يتناول العلاقة بين القيادة الأصيلة والنجاح الاستراتيجي.

3. تقديم تصورًا تطبيقيًا للنجاح الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في إقليم كردستان، مما يفتح الباب أمام دراسات لاحقة تتناول هذه المفاهيم في سياقات مختلفة.
- ب. الأهمية الميدانية: تتجلى الأهمية الميدانية للبحث فيما يأتي:
1. يسلط الضوء على قضية حيوية في بيئة التعليم العالي، ويحث على تبني مفاهيم قيادية حديثة في إدارة المؤسسات الأكاديمية.
 2. يُبرز أهمية القيادة الأصيلة كأداة فعّالة لمواجهة التحديات المؤسسية في إقليم كردستان العراق، ويدعو إلى تعزيز ثقافتها على مستوى القيادات الإدارية والأكاديمية.
 3. يوفر أداة تحليلية تسهم في تمكين الكليات من الاستفادة من أبعاد القيادة الأصيلة لتحقيق مستويات أعلى من التميز والنجاح الاستراتيجي.
- ثالثاً. أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتكامل مع الأسئلة المطروحة في مشكلة البحث، وتركز على تحليل الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الأصيلة في دعم وتحقيق النجاح الاستراتيجي، وتتمثل الأهداف الرئيسة فيما يأتي:
1. تقديم تحليل نظري ومعرفي لمتغيرات البحث الرئيسية (القيادة الأصيلة والنجاح الاستراتيجي) من خلال مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة، بغرض بلورة رؤية حديثة ومتكاملة تسهم في تعزيز الفهم النظري.
 2. دراسة العلاقة التفاعلية بين متغيري البحث، وتحليل الروابط السببية أو الارتباطية بين القيادة الأصيلة والنجاح الاستراتيجي، واستنتاج نتائج قابلة للتطبيق العملي في القطاع المدرّس.
 3. تصميم نموذج فرضي للبحث يوضح الأبعاد والعلاقات بين المتغيرات، والعمل على اختبار فرضياته باستخدام الأدوات المناسبة، بما يتيح تعميم النتائج والتوصيات على مؤسسات التعليم العالي في إقليم كردستان العراق.
- رابعاً. مخطط البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وبيان العلاقات بين متغيراتها تم تصميم المخطط الفرضي للبحث والشكل رقم (1) يوضح العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين القيادة الأصيلة والنجاح الاستراتيجي.



علاقة تأثير ← علاقة ارتباط ←
المصدر: من اعداد الباحثة

خامساً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصيلة والنجاح الاستراتيجي منفردة ومجمعة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأصيلة في النجاح الاستراتيجي منفردة ومجمعة.

سادساً. منهج البحث: أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوفة لا يعرف عنها الباحثين إلا القليل، وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إزائها.

المحور الثاني: الإطار النظري**أولاً. القيادة الأصيلة:**

1. **مفهوم القيادة الأصيلة:** تعكس المفاهيم الحديثة للقيادة الأصيلة جذورها التاريخية في ميدان السلوك التنظيمي الإيجابي، إذ تُركّز على تنمية المهارات القيادية ضمن إطار من التفاؤل والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. (Mey et al., 2003: 26) وقد عرّفها (Luthans & Avolio 2003: 261) بأنها: عملية تتبع من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور، وتُفضي إلى تعزيز الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي للسلوك الإيجابي لدى كل من القادة والعاملين.

كما أشار (Begley 2004: 17) إلى أن القيادة الأصيلة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالوعي الذاتي، والحساسية تجاه توجهات الآخرين، والاستجابة للتطور التقني، مما ينعكس على تكامل الجهود داخل المنظمة.

وانتقد معه (Clapp-Smith et al., 2009: 229)، مؤكداً أن القيادة الأصيلة هي: عملية يكون القائد من خلالها على وعي عميق بكيفية تفكيره وتصرفه، ضمن السياق التنظيمي الذي يعمل فيه، وكيفية إدراكه للآخرين من خلال منظورات أخلاقية وقيمية ومعرفية.

من جهة أخرى، وصفها (Semedo et al., 2019: 4) بأنها: عملية تجمع بين القدرات الإيجابية للقائد والسياق التنظيمي المتطور، بحيث يُظهر القادة الأصليون وعياً بأساليب تفكيرهم وسلوكهم وتأثيرهم ضمن بيئة العمل.

أما (مجيد وآخرون، 2023: 8)، فقد قدموا تعريفاً شاملاً للقيادة الأصيلة، اعتبروها فيه أحد الأنماط القيادية المعاصرة التي تركز على بناء علاقات أصيلة بين القائد والمرؤوسين، تقوم على الثقة، النزاهة، الشفافية، والسلوك الأخلاقي، بما يعزز الهوية الذاتية للتابعين ويُسهّم في خلق بيئة عمل داعمة وجذابة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف القيادة الأصيلة إجرائياً بأنها: أسلوب قيادي معاصر يستند إلى توظيف الخصائص الإيجابية لدى القادة بهدف التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم على تحقيق أهدافهم، من خلال استشارة الجوانب الإيجابية الموروثة لديهم، وتعزيز سلوكياتهم ضمن بيئة تنظيمية تتسم بالشفافية والمصادقية، بما يساهم في توجيه الأفراد والمنظمة بفاعلية نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي.

2. أهمية وسمات القيادة الاصيلية: تتجلى أهمية القيادة الاصيلية في كونها تمثل استجابة ضرورية لمتطلبات العصر التي فرضتها التحولات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية خلال العقود الأخيرة (Clapp-Smith et al., 2009: 227). وقد حظيت القيادة الاصيلية باهتمام متزايد من مختلف التخصصات، نظرًا لتأثيرها الكبير على المرؤوسين، إذ يسهم القائد الاصيل في التأثير الإيجابي من خلال ممارسات قيادية نزيهة وأصيلية.

وعلى الرغم من أن مفهوم القيادة الاصيلية ظهر حديثًا في السياقات الغربية، إلا أن جذوره ومبادئه كانت حاضرة في الفكر الإسلامي منذ قرون، إذ تُعد الصفات الاصيلية والقيادية جزءًا من شخصية القادة المسلمين عبر التاريخ (Makhmoo, 2018: 4).

وفيما يتعلق بسمات القائد الاصيل، فقد حدد كل من (Walumbwa, 2008: 33)، (Whitehead, 2009: 21)، و (Northouse, 2013: 23) مجموعة من الخصائص التي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

أ. الواقعية والصدق مع الذات والآخرين في جميع المواقف، إذ يتسم القائد الاصيل بشخصية ثابتة تتبع من التزامه القيمي والأخلاقي.

ب. التنظيم الذاتي الذي يعكس قدرة القائد على ضبط سلوكه بطريقة هادفة لاتخاذ قرارات مستندة إلى معايير أخلاقية.

ج. الانفتاح ومشاركة المعلومات والأفكار بشفافية مع الآخرين، إلى جانب الاستعداد لتحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر.

د. الصدق والنزاهة في الأقوال والأفعال، واتخاذ قرارات أخلاقية رغم ما قد يواجهه من ضغوط داخلية أو خارجية.

هـ. الوعي الذاتي والتواضع، والسعي المستمر نحو التطوير الذاتي وفهم احتياجات الأفراد ورفاهيتهم.

و. بناء الثقة من خلال التمسك بإطار أخلاقي واضح، وتعزيز القيم الاجتماعية داخل المنظمة.

ز. تشجيع الآراء المستقلة للمرؤوسين، وتقبل مواقفهم دون تحيز أو تأثير خارجي.

ح. امتلاك رؤية استراتيجية واضحة تُسهم في إعداد قيادات مستقبلية ودعم استدامة نجاح المنظمة.

ط. القدرة على بناء العلاقات عبر الإفصاح عن الذات وتطوير الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين.

3. أبعاد القيادة الاصيلية: ساهم عدد من الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الاصيلية، وقد تنوّعت التسميات بينما حافظت على جوهر المفهوم. وتُستخلص أبرز هذه الأبعاد من الدراسات الحديثة ومنها ما ورد في (أحمد، 2023: 53)، كما يأتي:

أ. الوعي الذاتي: يتجلى الوعي الذاتي في قدرة الفرد على إدراك ذاته ككائن مستقل ومتميز عن محيطه، ما يمكنه من التخطيط للمستقبل والتفكير بالماضي والتصرف بما ينسجم مع هويته الشخصية. ويُعد هذا البعد أساسًا لبناء الهوية والتماسك الذاتي (الحجار، 2017: 22).

وقد أشار (Luthans & Avolio 2003: 261) إلى أن هذا الوعي يتولد من خلال الصدق مع الذات، حيث يمكن القائد الاصيل من إدراك قيمه الأساسية وهويته وعواطفه ودوافعه وأهدافه، عبر عملية تأمل ذاتي مستمرة.

ب. المنظور الأخلاقي الداخلي: يرى (Avolio et al., 2004: 823) أن الالتزام بالقيم الأخلاقية يعزز سلوكيات العمل الإيجابية لدى المرؤوسين، ويمنحهم شعورًا أعمق بأهمية العمل. ويقوم المنظور الأخلاقي الداخلي على اتخاذ قرارات تستند إلى معايير أخلاقية راسخة، لا نتيجة لضغوط خارجية

من الزملاء أو الإدارة أو المجتمع. ويؤكد (Emuwa, 2015: 24) أن التنظيم الذاتي الأخلاقي يدعم الاتساق السلوكي للقائد، ويعزز مصداقيته في بيئة العمل.

ج. **الشفافية في العلاقات:** تشير الشفافية في العلاقات إلى قدرة القائد على التعبير عن أفكاره ومشاعره ومعتقداته بشكل مناسب، ما يُمكن المرؤوسين من التنبؤ بتصرفاته وتعزيز الثقة التنظيمية. وقد أوضح (Avolio et al., 2004: 823) أن الشفافية تمكّن القادة من بناء علاقات قائمة على الثقة والانفتاح، مما يزيد من التزام الموظفين تجاه المنظمة. كما أكد (Grubb, 2014: 45) على أن التعبير العاطفي المناسب يُتيح للآخرين تكوين تصورات حقيقية عن القائد، والعكس كذلك.

د. **المعالجة المتوازنة:** تُشير المعالجة المتوازنة إلى قدرة القائد على تحليل المعلومات بموضوعية قبل اتخاذ القرار (Avolio et al., 2004: 823). ويقوم هذا البعد على مبدأ الموازنة بين الآراء والبيانات المختلفة دون تحيز. وقد بيّن (Bento & Ribeiro, 2013: 122-123) أن القائد الأصيل ينأى في اتخاذ قراراته، ويحرص على تقييم المعطيات المتوفرة بكل تجرد وعقلانية، بما يعزز جودة القرارات التنظيمية

ثانياً. النجاح الاستراتيجي:

1. **مفهوم النجاح الاستراتيجي:** تعددت المفاهيم التي تناولت مصطلح "النجاح الاستراتيجي" نظراً لتباين وجهات نظر الكُتاب والباحثين، حيث ربطه بعضهم بمفاهيم الكفاءة والفاعلية، في حين ركّز آخرون على قدرة المنظمة على البقاء والنمو في السوق (عثمان، 2020: 32).

ويُعد "النجاح" في اللغة مصطلحاً متعدد الأبعاد؛ إذ يشير إلى بلوغ الهدف أو تحقيق المنزلة الرفيعة بعد جهد ومثابرة. أما في اللغة الإنجليزية، فإن كلمة Success تعني التقدّم والإنجاز والتفوق (السالم والصالح، 2009: 174).

لقد حظي مفهوم "النجاح الاستراتيجي" بأهمية متزايدة في الدراسات التنظيمية، إذ تطورت مفاهيمه انطلاقاً من مفهومي الكفاءة والفاعلية.

فقد عبّر عنه (الركابي، 2004: 318) على أنه: استخدام رشيد للموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات المتاحة، مع تحقيق رضا العاملين ورفع معنوياتهم بما يعزز من اندفاعهم نحو الأهداف".

أما (الجموعي، 2006: 9) فقد عد النجاح الاستراتيجي بمثابة تحقيق المثالية في الأداء، إما عبر تعظيم المخرجات من مدخلات محددة، أو تقليل المدخلات لتحقيق مخرجات مستهدفة.

وقدّم (الركابي 2004: 342) تعريفاً آخر له بعده البقاء، التكيف، والنمو ضمن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

فيما رأى (Kasimoğlu, 2008: 391) أن النجاح الاستراتيجي يتمثل في الربط بين نجاح الأعمال ونمو السوق، إذ يعتمد على حجم الحصة السوقية ومعدل نموها، من خلال تطوير استراتيجيات تمكّن المنظمة من مواجهة المتغيرات البيئية.

وقد أكد (داود، 2012: 232) أن النجاح الاستراتيجي يرتبط بقدرة المنظمة على التكيف ضمن بيئة تنافسية حالية ومستقبلية، بما يعكس مدى نجاحها ومرونتها".

واتفق معه (حاتم وعلي، 2014: 262) في أن النجاح الاستراتيجي هو تحقيق البقاء والتكيف والنمو، من خلال مرونة المنظمة في مواجهة البيئة المتغيرة والتفاعل معها بفعالية.

كما أشار (الكمري وسعود، 2018: 254) إلى أنه قدرة المنظمة على التكيف، النمو، والاستجابة للظروف البيئية المعقدة وغير المؤكدة، من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. من جانب آخر، قدّم (Abuzaid , 2018: 644) تعريفاً يركّز على أن النجاح الاستراتيجي هو أحد أبرز العوامل المحددة لبقاء المنظمة، ويعتمد على قدرتها في التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، مما يحفزها على تعديل أنشطتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية. وأشار كل من (Singh & Khmba , 2019: 30) إلى أن النجاح الاستراتيجي يتجسد في الربحية، زيادة الحصة السوقية، الجودة، والموثوقية، من خلال ربط القرارات التشغيلية قصيرة وطويلة الأمد باستراتيجية قائمة على الموارد والكفاءات الجوهرية. وأكد (Orlov et al. , 2020: 3) أن نجاح المنظمة الاستراتيجي يعتمد على بناء قدرات تنظيمية مرنة وخيارات استراتيجية تُمكنها من استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية، وتتفوق من خلالها على المنافسين".

كما اعتبر (الشمري وآخرون، 2021: 75) أن النجاح الاستراتيجي يُعنى بصياغة رؤية واضحة لأنشطة المنظمة، وتطوير أصولها غير الملموسة مثل الموارد البشرية وسمعتها المؤسسية. في ضوء ما سبق، يمكن تعريف النجاح الاستراتيجي إجرائياً بأنه قدرة المنظمة وإمكانيتها على تحقيق أداء عالٍ وتميز ومستدام يتفوق على المنافسين، مع المحافظة على البقاء والاستمرارية والتكيف في بيئة تنافسية معقدة.

2. أهمية النجاح الإستراتيجي: يُعد النجاح الاستراتيجي مؤشراً مهماً على فاعلية أداء العاملين، وعلى قدرتهم الإبداعية في تحقيق التوافق بين الموارد الداخلية للمنظمة ومتطلبات البيئة الخارجية، مما يُسهم في إرضاء الزبائن وتحقيق استدامة المنظمة. وتتمثل أهمية النجاح الاستراتيجي فيما يأتي (محمد وجاسم، 2008: 1185):

- أ. قياس كفاءة استثمار الموارد: يعكس النجاح الاستراتيجي قدرة المنظمة على توظيف مواردها البشرية، المالية، والمادية بطريقة فعالة لإنتاج مخرجات تلبي حاجات الزبائن.
- ب. مواجهة المنافسة: يُعد النجاح الاستراتيجي وسيلة فعالة لمواجهة التحديات في بيئة الأعمال، ويعكس قدرة المنظمة على التكيف مع التحولات السوقية الجديدة.
- ج. الامتثال لمعايير الجودة: في بعض الحالات، يمثل النجاح الاستراتيجي مقياساً لمدى التزام المنظمة بمبادئ أنظمة الجودة، مما يؤهلها للانتقال من منظمة محلية إلى إقليمية أو عالمية، وتوسيع نطاقها التسويقي.

د. وبحسب داوودي ومحبوب (2007: 55)، تتجلى أهمية النجاح الاستراتيجي في:

- ❖ القدرة على تحليل البيئة الخارجية.
 - ❖ اختيار الاستراتيجية التنافسية الملائمة.
 - ❖ تنفيذ الاستراتيجية بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة في بيئة متغيرة.
3. أبعاد النجاح الاستراتيجي: أجمع عدد من الباحثين والكتّاب على أن النجاح الاستراتيجي لا يمكن قياسه بمؤشر موحد، نظراً لاختلاف الظروف والمتغيرات التنظيمية بين منظمة وأخرى، ما يجعله يمثل تحدياً مفاهيمياً وعملياً في ميدان الأعمال. (Mahmoud, 2021: 371)
- وانطلاقاً من مراجعة الأدبيات، ارتأت الباحثة اعتماد ثلاثة أبعاد رئيسة للنجاح الاستراتيجي، وهي: التكيف، النمو، والبقاء، وذلك لأهميتها الأكاديمية وتكرار توظيفها في عدد من الدراسات السابقة

مثل: (الركابي، 2004: 248)، (الطائي والناجي، 2015: 155)، (Marinescu, 2012: 120)، فضلاً عن ملاءمتها لطبيعة القطاع التعليمي قيد الدراسة.

وفيما يأتي توضيح لتلك الأبعاد:

أ. **التكيف:** يُعد التكيف أحد الأبعاد الجوهرية في تحديد قدرة المنظمة على الاستمرار أو الزوال، نظراً لأن تغيرات البيئة قد تكون مفاجئة ولا تُحتمل على المدى الطويل. فهو عامل حاسم في تحويل المنظمات، لا سيما غير الربحية منها، إلى منظمات متعلمة، مرنة، وقادرة على تطوير إمكاناتها وتعظيم أدائها، بما ينسجم مع مسؤوليتها الاجتماعية ورغبتها في التميز والتنافس (الركابي، 2004: 350).

وقد أشار (العزاوي، 2010: 59) إلى أن التكيف يتمثل في قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، من خلال تلبية احتياجات محيطها، والتفاعل الإيجابي مع طبيعة التغيير، مع تحقيق قدر من النمو والاستمرارية.

ب. **النمو:** يُعد النمو من الظواهر التنظيمية المعقدة والطبيعية في آنٍ واحد، إذ يشكل دافعاً للمنظمة نحو اقتناص الفرص والتغلب على التحديات.

وقد سعى الباحثون إلى تأطير النمو من منظور مفاهيمي وقياسي؛ إذ يُشير إلى الزيادة في حجم المنظمة، وغالباً ما يُقاس بعدد العاملين أو باتساع الأنشطة التشغيلية.

وحسب ما ورد لدى (العزاوي وآخرون، 2010: 146)، فإن نمو المنظمة يمكن أن يكون أفقياً أي زيادة في الأنشطة أو الفروع أو عمودياً أي توسع في سلسلة القيمة.

كما إن هناك تمييزاً مهماً بين النمو والتطور؛ فالنمو يتعلق بزيادة الحجم، أما التطور فهو عملية طويلة الأمد تستهدف تحسين القدرة التنظيمية على حل المشكلات وتجديد الهيكل الثقافي والإداري للمنظمة.

ج. **البقاء:** يُعد البقاء أحد الأبعاد الجوهرية للنجاح الاستراتيجي، بل ويمثل الأساس الذي تنطلق منه المنظمة نحو التحسين والتوسع والتكيف.

وفي ظل البيئة التنافسية المعقدة والمتقلبة، يُعد استمرار المنظمة في السوق بحد ذاته مؤشراً على النجاح، حتى وإن كان في حدوده الدنيا (الركابي، 2004: 349).

وقد أكد (الحلالية، 2009: 100) على أن البقاء لا يُعد مجرد هدف مؤقت، بل هو أحد الأهداف الضمنية الأساسية للمنظمة، إذ يتطلب استثماراً فعالاً للموارد والطاقات، وتجاهل هذا البُعد من قبل الإدارة يعرض وحدات العمل للخطر. ومن هنا، فإن تحقيق البقاء يُمثل إطاراً يعزز من تحقيق باقي الأهداف الاستراتيجية.

المحور الثالث: الجانب العملي.

أولاً. **وصف مجتمع البحث وعينته:** تمثل ميدان البحث بالكليات الانسانية فقط بالجامعات الخاصة في مدينة أربيل والبالغة عددها (6) جامعات وهي (جامعة جيهان، جامعة تيشق، جامعة نولج، جامعة بيان، الجامعة الفرنسية اللبنانية وجامعة أربيل الدولية، فيما تمثل مجتمع البحث بجميع رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات الخاصة بمدينة أربيل، والبالغ عددهم (142) رئيساً وفقاً لإحصائيات مديرية الدراسات الخاصة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – إقليم كردستان العراق. وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (65) رئيساً لتمثل عينة البحث

ثانياً. **وصف السمات الشخصية لأفراد العينة:**

1. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس: يشير الجدول رقم (1) إلى أن نسبة الذكور هي (69.2%)، أما نسبة الإناث هي (30.8%)، مما يشير إلى أن معظم عينة البحث هم من الذكور. مما يدل على عدم تشغيل الإناث في شغل المناصب الإدارية بسبب التزاماتهم العائلية وطول فترة الدوام الرسمي في هذه الكليات.

جدول (1): توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
69.2	45	ذكور
30.8	20	اناث
100	65	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

2. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر: يوضح الجدول رقم (2) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (20-30 سنة) والتي بلغت نسبتهم (32.3%)، وتلتها نسبة (29.2%) للفئة العمرية (41-50 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (31-40 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (27.7%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ونسبة بلغت (10.8%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الكليات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

جدول (2): توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

النسبة %	العدد	الفئة
32.3	21	30-20
27.7	18	40-31
29.2	19	50-41
10.8	7	51 فأكثر
100	65	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي: أوضح الجدول رقم (3) أن توزيع المستجيبين حسب التحصيل الدراسي يُظهر أن الغالبية العظمى من المشاركين يمتلكون مؤهلات أكاديمية عليا، إذ بلغت نسبة حملة شهادة الماجستير 55.4%، فيما شكّل حملة شهادة الدكتوراه 44.6% من إجمالي العينة.

تشير هذه البيانات إلى أن العينة تتميز بمستوى عالٍ من التأهيل العلمي، وهو ما يعزز درجة الموثوقية والمصدقية في نتائج البحث. فالمشاركون من حملة الشهادات العليا غالبًا ما يمتلكون فهماً معمقاً للمفاهيم والنظريات الإدارية والاستراتيجية وقدرة تحليلية ونقدية أعلى تمكّنهم من تقديم تقييمات دقيقة وموضوعية للمتغيرات قيد الدراسة وخبرة أكاديمية ومهنية تجعلهم أكثر قدرة على التفاعل الواعي مع مضمون الاستبانة.

جدول (3): توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	الفئة
55.4	36	ماجستير
44.6	29	دكتوراه
100	65	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

4. توزيع الأفراد المستجيبين على مدة الخدمة في المنصب الحالي: يوضح الجدول رقم (4) أن توزيع المستجيبين وفقاً لمدة الخدمة في مناصبهم الحالية يُظهر أن النسبة الأكبر منهم تقع ضمن فئة (1-5 سنوات)، إذ بلغت نسبتهم (52.3%)، تليها فئة (6-10 سنوات) بنسبة (26.2%)، ثم فئة (11-15 سنة) بنسبة (16.9%)، وأخيراً فئة (16 سنة فأكثر) بنسبة (4.6%).

تعكس هذه النتائج أن أكثر من نصف المشاركين يشغلون مناصبهم الإدارية منذ فترة قصيرة نسبياً، مما قد يشير إلى وجود سياسات دورية لتغيير القيادات الأكاديمية (مثل رؤساء الأقسام)، أو إلى أن هناك استراتيجيات مؤسسية لتجديد الدماء القيادية بما يواكب متغيرات البيئة الجامعية وتحدياتها المتصاعدة.

هذا النمط من التدوير الإداري أو التجديد في المناصب يمكن أن يسهم إيجابياً في إدخال مفاهيم قيادية حديثة مثل القيادة الأصيلة، والتي تتطلب وعياً تنظيمياً متجدداً وانفتاحاً على التطوير وتعزيز المرونة التنظيمية من خلال إعداد كوادر قادرة على التكيف مع مستجدات التعليم العالي. ومع ذلك، فإن انخفاض نسبة من تجاوزت مدة خدمتهم 15 سنة (4.6%) قد يُعد مؤشراً على نقص في الخبرات التراكمية القيادية، مما قد يشكل تحدياً أمام ضمان الاستمرارية في تنفيذ السياسات أو تحقيق الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى للكليات.

جدول (4): توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة في المنصب الحالي

النسبة %	العدد	الفئة
52.3	34	5-1
26.2	17	10-6
16.9	11	15-11
4.6	3	16 سنة فما فوق
100	65	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

1. وصف وتشخيص ابعاد القيادة الأصيلة.

أ. وصف بُعد الوعي الذاتي: تشير معطيات الجدول رقم (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X5-X1) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد الوعي الذاتي، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (70.15%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.62%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (70.54%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.624). مما يعطي دلالة أولية على توافر الوعي الذاتي بمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X5) والتي بلغت (73.85%)، وبوسط حسابي بلغ (3.97)، والتي تنص على (يدرك رئيس القسم بأن مواقفه يؤثر على سلوكيات الآخرين).

جدول (5): وصف بُعد الوعي الذاتي

أبعاد متغير	العبارات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة (%)
		1		2		3		4		5				
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
الوعي الذاتي	X1	1.5	1	3.1	2	15.4	10	58.5	38	21.5	14	3.95	0.799	73.75
	X2	1.54	1	9.23	6	15.38	10	58.46	38	15.38	10	3.77	0.880	69.25
	X3	0.00	0	4.62	3	29.23	19	40.00	26	26.15	17	3.88	0.857	72.00
	X4	4.62	3	13.85	9	24.62	16	36.92	24	20.00	13	3.54	1.105	63.50
	X5	3.08	2	1.54	1	21.54	14	43.08	28	30.77	20	3.97	0.935	74.25
المعدل		2.15		6.47		21.23		47.39		22.76		3.82	0.624	70.54
		8.62				70.15								

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=65.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بُعد الوعي الذاتي كان للعبارة (X4) والتي بلغت (63.50%)، وبوسط حسابي بلغ (3.54)، والتي تنص على (يختار رئيس القسم الوقت المناسب لتعديل أسلوبه في إدارة القسم العلمي).

ب. وصف بُعد المنظور الاخلاقي الداخلي: تشير معطيات الجدول رقم (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X6-X10) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد المنظور الاخلاقي الداخلي، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (74.16%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.93%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (71.39%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.630). مما يعطي دلالة أولية على توافر المنظور الاخلاقي الداخلي بمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X6) والتي بلغت (77.30%)، وبوسط حسابي بلغ (4.09)، والتي تنص على (يؤمن رئيس القسم بأن الاهتمام بالطلبة مسؤولية اخلاقية بالدرجة الأولى).

جدول (6): وصف بُعد المنظور الاخلاقي الداخلي

أبعاد متغير	العبارات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة (%)
		1		2		3		4		5				
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
المنظور الاخلاقي الداخلي	6X	1.54	1	3.08	2	10.77	7	53.85	35	30.77	20	4.09	0.824	77.30
	7X	3.08	2	9.23	6	16.92	11	52.31	34	18.46	12	3.74	0.973	68.50
	8X	3.08	2	1.54	1	24.62	16	44.62	29	26.15	17	3.89	0.921	72.25
	9X	1.54	1	13.85	9	10.77	7	56.92	37	16.92	11	3.74	0.957	68.50
	10X	4.62	3	3.08	2	21.54	14	47.69	31	23.08	15	3.82	0.983	70.50
المعدل		2.77		6.16		16.92		51.08		23.08		3.86	0.630	71.39
		8.93				74.16								

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=65.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البُعد كان للعبارات (X7) و (X9) والتي بلغت (68.50%)، وبوسط حسابي بلغ (3.74)، والتي تنصان (يتخذ رئيس القسم قرارات صعبة بناء على معايير أخلاقية رفيعة) و(يطلب رئيس القسم من أعضاء الهيئة التدريسية أن يتمسكوا بالمواقف التي تدعم القيم الأخلاقية الأساسية).

ج. وصف بُعد الشفافية في العلاقات: تشير معطيات الجدول رقم (7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X11-X15) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد الشفافية في العلاقات والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (66.47%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (12.31%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (67.62%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.709). مما يعطي دلالة أولية على توافر الشفافية في العلاقات بمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارات (X12) و (X15) والتي بلغت (68.75%)، وبوسط حسابي بلغ (3.75)، والتي تنصان على (يعبر رئيس القسم بوضوح ودقة عن افكاره وتوجيهاته) و(يسمح رئيس القسم بتقديم الشكاوى والملاحظات ويسعى إلى المشاركة في إيجاد الحلول).

جدول (7): وصف بُعد الشفافية في العلاقات

أبعاد متغير	العبارات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة (%)
		1		2		3		4		5				
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
الشفافية في العلاقات	X11	6.15	4	3.08	2	23.08	15	49.23	32	18.46	12	3.71	1.011	67.75
	X12	4.62	3	9.23	6	20	13	38.46	25	27.69	18	3.75	1.104	68.75
	X13	3.08	2	12.31	8	23.08	15	38.46	25	23.08	15	3.66	1.065	66.50
	X14	4.62	3	6.15	4	23.08	15	52.31	34	13.85	9	3.65	0.959	66.25
	X15	3.08	2	9.23	6	16.92	11	50.77	33	20	13	3.75	0.985	68.75
المعدل		4.31		8.00		21.23		45.85		20.62		3.70	0.709	67.62
		12.31						66.47						

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=65.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البُعد كان للعبارات (X14) والتي بلغت (66.25%)، وبوسط حسابي بلغ (3.65)، والتي تنص على (يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية للتعبير عن أفكارهم بحرية).

د. وصف بُعد المعالجة المتوازنة: تشير معطيات الجدول رقم (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X16 – X20) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد المعالجة المتوازنة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة.

جدول (8): وصف بعد المعالجة المتوازنة

أبعاد متغير	العبارات	لا اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة (%)
		1		4		3		2		5			
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
المعالجة المتوازنة	X16	4.62	3	53.85	35	15.38	10	7.69	5	18.46	12	1.004	68.50
	X17	3.08	2	44.62	29	24.62	16	1.54	1	26.15	17	0.921	72.25
	X18	3.08	2	41.54	27	30.77	20	7.69	5	16.92	11	0.963	65.50
	X19	4.62	3	36.92	24	23.08	15	9.23	6	26.15	17	1.100	67.75
	X20	4.62	3	46.15	30	13.85	9	7.69	5	27.69	18	1.064	71.25
المعدل		4.00		44.62		21.54		6.77		23.07		3.76	69.00
		10.17		67.69								0.734	

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=65.

إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (67.69%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10.17%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (69.00%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.734). مما يعطي دلالة أولية على توافر المعالجة المتوازنة بمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X17) والتي بلغت (72.25%)، وبوسط حسابي بلغ (3.89)، والتي تنص على (يستطلع رئيس القسم على الآراء التي تتحدى مواقفه الراسخة). في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد المعالجة المتوازنة كان للعبارة (X18) والتي بلغت (65.50%)، وبوسط حسابي بلغ (3.65)، والتي تنص على (يجمع رئيس القسم المعلومات، ويحلها بدقة قبل اتخاذ القرارات).

2. وصف وتشخيص أبعاد النجاح الاستراتيجي:

أ. وصف بعد التكيف: تشير معطيات الجدول رقم (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y5-Y1) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بعد التكيف، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (68.00%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.31%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (70.16%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.663). مما يعطي دلالة أولية على توافر بعد التكيف بمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y3) والتي بلغت (75.00%)، وبوسط حسابي بلغ (4.00)، والتي تنص على (تسعى إدارة الجامعة للتكيف مع التغيرات في البيئة من خلال اجراء تعديلات على الهيكل والاجراءات الادارية).

جدول (9): وصف بُعد التكيف

أبعاد متغير	العبارات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة (%)
		1		2		3		4		5				
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
التكيف	Y1	3.08	2	3.08	2	21.54	14	47.69	31	24.62	16	3.88	0.927	72.00
	Y2	1.54	1	7.69	5	23.08	15	41.54	27	26.15	17	3.83	0.961	70.75
	Y3	0	0	4.62	3	15.38	10	55.38	36	24.62	16	4.00	0.771	75.00
	Y4	1.54	1	9.23	6	23.08	15	47.69	31	18.46	12	3.72	0.927	68.00
	Y5	7.69	5	3.08	2	35.38	23	29.23	19	24.62	16	3.60	1.129	65.00
المعدل		2.77		5.54		23.69		44.31		23.69		3.81	0.663	70.16
		8.31						68.00						

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=65.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التكيف كان للعبارة (Y5) والتي بلغت (65.00%)، وبوسط حسابي بلغ (3.60)، والتي تنص على (تركز ادارة الجامعة على تقليص

المعوقات التي تحد من مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التكيف ومواكبة المستجدات).

ب. وصف بُعد البقاء: تشير معطيات الجدول رقم (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y6-Y10) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد البقاء، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (61.54%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (13.54%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (64.77%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.626). مما يعطي دلالة أولية على توافر بُعد البقاء بمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y6) والتي بلغت (70.75%)، وبوسط حسابي بلغ (3.83)، والتي تنص على (تؤمن ادارة الجامعة بان النمو يعد حافزاً لاغتنام الفرص).

جدول (10): وصف بُعد البقاء

أبعاد متغير	العبارات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة (%)
		1		2		3		4		5				
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
البقاء	Y6	4.62	3	6.15	4	18.46	12	43.08	28	27.69	18	3.83	1.054	70.75
	Y7	1.54	1	7.69	5	44.62	29	36.92	24	9.23	6	3.45	0.830	61.25
	Y8	4.62	3	12.31	8	23.08	15	44.62	29	15.38	10	3.54	1.047	63.50
	Y9	3.08	2	7.69	5	18.46	12	64.62	42	6.15	4	3.63	0.840	65.75
	Y10	7.69	5	12.31	8	20	13	41.54	27	18.46	12	3.51	1.161	62.75
المعدل		4.31		9.23		24.92		46.16		15.38		3.59	0.626	64.77
		13.54						61.54						

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=65.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بُعد البقاء كان للعبارة (Y7) والتي بلغت (61.25%)، وبوسط حسابي بلغ (3.45)، والتي تنص على (تؤكد ادارة الجامعة الى زيادة حجم الخدمات المقدمة لإشباع احتياجات السوق).

ج. وصف بُعد النمو: تشير معطيات الجدول رقم (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y15-Y11) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد النمو، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (70.15%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.62%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (70.54%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.607). مما يعطي دلالة أولية على توافر بُعد النمو بمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البُعد هي للعبارة (Y11) والتي بلغت (72.25%)، وبوسط حسابي بلغ (3.89)، والتي تنص على (تؤمن ادارة الجامعة بأن بقائها دائرة المنافسة تعد نجاحا بحد ذاته).

جدول (11): وصف بُعد النمو

أبعاد متغير	العبارات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة (%)
		1		2		3		4		5				
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
النمو	Y11	0	0	4.62	3	21.54	14	53.85	35	20	13	3.89	0.773	72.25
	Y12	3	4.62	6.15	4	23.08	15	50.77	33	15.38	10	3.66	0.973	66.50
	Y13	2	3.08	9.23	6	16.92	11	43.08	28	27.69	18	3.83	1.039	70.75
	Y14	0	0	6.15	4	23.08	15	49.23	32	21.54	14	3.86	0.827	71.50
	Y15	1	1.54	7.69	5	21.54	14	41.54	27	27.69	18	3.86	0.966	71.50
المعدل		1.85		6.77		21.23		47.69		22.46		3.82	0.607	70.54
		8.62						70.15						

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=65.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بُعد النمو كان للعبارة (Y12) والتي بلغت (66.50%)، وبوسط حسابي بلغ (3.66)، والتي تنص على (تسعى ادارة الجامعة إلى تأمين الموارد اللازمة للبقاء).

ثالثاً. اختبار الفرضيات:

1. اختبار فرضية العلاقات:

أ. العلاقة حسب المؤشر الكلي: تشير نتائج تحليل معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية بين متغيري الدراسة (القيادة الأصيلة والنجاح الاستراتيجي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.637) عند مستوى دلالة إحصائية (0.01). وتُعد هذه القيمة دالة إحصائياً ومؤشراً مهماً على أن ارتفاع مستويات القيادة الأصيلة يُقترن بارتفاع مستويات النجاح الاستراتيجي داخل الكليات المشمولة بالدراسة. هذه النتيجة تُعزز الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأصيلة والنجاح الاستراتيجي.

وإن ارتفاع معامل الارتباط عند مستوى دلالة عالية يدل على وجود علاقة ذات أثر عملي مهم، وليس مجرد ارتباط عشوائي ويعكس هذا أن الكليات التي تتبنى نمط القيادة الأصيلة – المبني على الشفافية، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بما في ذلك التكيف مع البيئة، وضمان النمو والبقاء في سوق التعليم العالي.

ب. العلاقة حسب المؤشر الجزئي: من خلال التحليل الدقيق لعلاقات الارتباط بين الأبعاد الفرعية لكل من متغيري الدراسة، تبين أن هناك تفاوتاً في قوة العلاقات، كما يأتي:

❖ أقوى علاقة ارتباط جزئية كانت بين بُعد الشفافية في العلاقات (من أبعاد القيادة الأصلية) وبُعد التكيف (من أبعاد النجاح الاستراتيجي)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.611) عند مستوى دلالة (0.01) يُشير هذا إلى أن الانفتاح والوضوح والصدق في علاقات القادة مع مرؤوسيهم يسهم بشكل كبير في رفع قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً للنجاح الاستراتيجي.

❖ أقل علاقة ارتباط غير معنوية كانت بين بُعد الشفافية في العلاقات وبُعد التكيف العاطفي (أو التكيف كما ورد في السياق) بقيمة (0.162) عند مستوى دلالة (0.05)، وهي غير معنوية. يُمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشفافية وحدها، دون دعم من أبعاد القيادة الأخرى، قد لا تكون كافية لتعزيز جميع مظاهر التكيف، وخصوصاً في الجوانب العاطفية أو النفسية التي تتطلب تدخلات متعددة.

❖ أقوى علاقة كانت بين بُعد الشفافية والنجاح الاستراتيجي ككل بقيمة (0.623)، وهي علاقة معنوية عالية عند (0.01) هذا يدعم أن الشفافية تُعد من أكثر أبعاد القيادة الأصلية تأثيراً في تحقيق النجاح الاستراتيجي. ❖ أضعف علاقة معنوية كانت بين المنظور الأخلاقي الداخلي والنجاح الاستراتيجي بقيمة (0.457)، رغم أنها لا تزال معنوية عند مستوى (0.01). وقد يعود هذا إلى أن التمسك بالقيم الأخلاقية، رغم أهميته، لا يظهر أثره المباشر بنفس القوة مقارنة بالشفافية التي تُسهم فعلياً في بناء الثقة اليومية وعلاقات العمل المؤثرة.

النتائج الآتية تدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية والنجاح الاستراتيجي.

أذ توضح النتائج أن بعض أبعاد القيادة الأصلية (كالشفافية) تلعب دوراً أكبر من غيرها في التأثير على مؤشرات النجاح الاستراتيجي، ما يستوجب التركيز عليها في الممارسات القيادية داخل مؤسسات التعليم العالي.

وتُعزز هذه النتائج أهمية القيادة الأصلية ليس فقط بوصفها إطاراً نظرياً، بل كمدخل عملي فعال لتعزيز تنافسية ومرونة المؤسسات التعليمية في بيئة متغيرة ومعقدة.

جدول (12): علاقات الارتباط بين القيادة الأصلية والنجاح الاستراتيجي منفردة ومجمعة

المؤشر الكلي	النجاح الاستراتيجي (Y)			المتغير المعتمد	
	النمو	البقاء	التكيف	المتغير المستقل	
0.490**	0.330**	0.335**	0.468**	الوعي الذاتي	القيادة الأصلية (X)
0.457**	0.304*	0.268*	0.484**	المنظور الأخلاقي الداخلي	
0.623**	0.436**	0.394**	0.611**	الشفافية في العلاقات	
0.487**	0.452**	0.162	0.515**	المعالجة المتوازنة	
0.637**	0.475**	0.355**	0.645**	المؤشر الكلي	

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 65

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل.

2. اختبار فرضية التأثير:

أ. تحليل الانحدار البسيط: تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول رقم (13) إلى وجود تأثير معنوي وإحصائي دال للمتغير المستقل (القيادة الأصلية) في المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) عند مستوى المؤشر الكلي، وذلك بناءً على ما يأتي:

❖ دلالة الاختبار الإحصائي: بلغت قيمة مستوى المعنوية $(P\text{-Value}) = 0.000$ ، وهي أقل بكثير من المستوى المعتمد (0.05)، ما يدل على أن التأثير ذو دلالة إحصائية قوية، كما إن قيمة F المحسوبة = 43.115، وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.993) عند درجة حرية (1، 63)، مما يؤكد وجود تأثير معنوي للنموذج ككل.

تفسر هذه النتائج تعني أن نموذج الانحدار المقدر مناسب، وإن القيادة الأصلية تحدث تأثيراً فعلياً في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

❖ تفسير المعاملات: (Coefficients)

مقدار الثابت: ($B_0 = 1.571$) يشير إلى أن القيمة المتوقعة للنجاح الاستراتيجي، حتى عند غياب القيادة الأصلية (أي عندما تساوي صفراً)، ستكون 1.571. وهذا يعكس وجود أساس أولي للنجاح ربما يعود لعوامل مؤسسية أو تنظيمية أخرى.

أما معامل الانحدار: ($B_1 = 0.573$) يدل على أن كل زيادة مقدارها 1 وحدة في مستوى القيادة الأصلية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.573 وحدة في مستوى النجاح الاستراتيجي، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية قوية، فكلما ارتفع مستوى تبني القيادة الأصلية داخل المؤسسة، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح الاستراتيجي.

❖ معامل التحديد البالغ ($R^2 = 0.406$) يشير إلى أن 40.6% من التباين في النجاح الاستراتيجي يُعزى إلى متغير القيادة الأصلية أما النسبة المتبقية (59.4%) فهي تُعزى إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج مثل: الثقافة التنظيمية، موارد المؤسسة، البيئة التنافسية، سياسات التعليم، أو أنماط القيادة البديلة.

على الرغم من أن القيادة الأصلية تُعد متغيراً مؤثراً وفعالاً، فإنها ليست العامل الوحيد، مما يُبرز ضرورة دمجها ضمن إطار شامل متعدد المتغيرات لتعزيز نجاح المؤسسة استراتيجياً.

وبهذا فإن الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأصلية في النجاح الاستراتيجي قد تم تأكيدها إحصائياً.

تعزز هذه النتيجة الطرح النظري القائل بأن القيادة الأصلية تُمثل مدخلاً استراتيجياً مهماً يُساهم في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، خاصة في البيئات المتغيرة والمعقدة.

إذ تُعد القيادة الأصلية، وفق هذا النموذج، مكوناً رئيساً لا يمكن تجاهله عند تصميم السياسات الإدارية والتطويرية في التعليم العالي.

إلا أن بقاء نسبة كبيرة من التفسير خارج النموذج يُشير إلى الحاجة لدراسات مستقبلية تتضمن متغيرات تنظيمية وهيكلية إضافية لضمان تفسير أكثر شمولاً ودقة لعوامل النجاح الاستراتيجي.

جدول (13): تأثير القيادة الاصلية في النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي

النجاح الاستراتيجي				المتغير المعتمد
R ²	F	B ₁	الثابت-B ₀	المتغير المستقل
40.6%	43.115 Sig.(0.000)**	0.573 t(6.566) Sig.(0.000)**	1.571 t(4.708) Sig.(0.000)**	القيادة الاصلية

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية $F_{(1, 63)} = 3.993$ (Sig. ≤ 0.05) N= 65

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل

ب. تحليل الانحدار على المستوى الجزئي: توضح نتائج الجدول رقم (14) تحليل أثر كل بعد من أبعاد

القيادة الاصلية بشكل منفرد في النجاح الاستراتيجي، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

❖ تأثير الوعي الذاتي في النجاح الاستراتيجي: أظهرت النتائج أن الوعي الذاتي له تأثير معنوي ودال

إحصائياً في النجاح الاستراتيجي إذ بلغت قيمة $F = 19.862$ (معنوية عند مستوى 0.05)، مما يدل

على ملاءمة نموذج الانحدار.

وبين معامل التحديد $R^2 = 0.240$ ، أي أن 24% من التباين في النجاح الاستراتيجي يمكن

تفسيره من خلال الوعي الذاتي، بينما تعود النسبة المتبقية (76%) إلى عوامل أخرى.

أما معامل التأثير $B_1 = 0.385$ ، مما يعني أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في الوعي

الذاتي يؤدي إلى زيادة بمقدار 0.385 في مستوى النجاح الاستراتيجي. قيمة $t = 4.457$ وهي

معنوية، مما يعزز موثوقية هذا التأثير.

تشير هذه النتائج إلى أن الوعي الذاتي يُسهم في تعزيز النجاح الاستراتيجي، من خلال تعزيز

فهم القادة لذواتهم، مما ينعكس على أسلوبهم القيادي وقراراتهم الاستراتيجية.

❖ تأثير المنظور الأخلاقي الداخلي في النجاح الاستراتيجي: كشفت النتائج أن المنظور الأخلاقي الداخلي

أيضاً له تأثير معنوي في النجاح الاستراتيجي إذ بلغت $F = 16.632$ ، وهي قيمة معنوية تؤكد أهمية

النموذج.

بلغت قيمة $R^2 = 0.209$ ، أي إن المنظور الأخلاقي الداخلي يفسر 20.9% من التباين في

النجاح الاستراتيجي.

معامل التأثير $B_1 = 0.356$ ، يدل على وجود تأثير إيجابي بمقدار 0.356 لكل وحدة زيادة

في المنظور الأخلاقي. وبلغت $t = 4.078$ ، وهي دالة عند مستوى 0.05.

يعكس هذا التأثير أن تمسك القادة بالقيم والمبادئ الأخلاقية ينعكس إيجاباً على الأداء

الاستراتيجي للمنظمة، خاصة في البيئات التعليمية التي تتطلب قدوة أخلاقية في القيادة.

❖ تأثير الشفافية في العلاقات في النجاح الاستراتيجي: كانت هذه العلاقة من أقوى التأثيرات بين الأبعاد

الأربعة إذ بلغت $F = 39.864$ (ذات دلالة عالية)، و $R^2 = 0.388$ ، أي أن الشفافية تفسر ما نسبته

38.8% من التباين في النجاح الاستراتيجي.

معامل التأثير $B_1 = 0.431$ ، يشير إلى أن الشفافية لها أثر قوي ومباشر في رفع مستوى

النجاح الاستراتيجي. وقيمة $t = 6.314$ ، يعزز الثقة الإحصائية في هذا التأثير.

هذه النتيجة توضح أن بناء علاقات قائمة على الوضوح والثقة بين القادة والمرؤوسين يُعد من العوامل الحاسمة التي تعزز التوجهات الاستراتيجية وتدعم التكيف والنمو داخل المؤسسات التعليمية.

❖ تأثير المعالجة المتوازنة في النجاح الاستراتيجي: أظهرت نتائج التحليل أن المعالجة المتوازنة لها تأثير معنوي في النجاح الاستراتيجي إذ بلغت $F = 19.637$ ، مما يؤكد معنوية النموذج، و $R^2 = 0.238$ ، أي إن هذه السمة تفسر 23.8% من التباين في النجاح الاستراتيجي. وان قيمة $B_1 = 0.326$ ، تدل على أن تحسين قدرة القائد على تحليل المواقف والقرارات بشكل متوازن ينعكس بشكل إيجابي على نتائج الأداء المؤسسي. كما أن $t = 4.431$ ، ذات دلالة إحصائية.

تُظهر هذه النتائج أن قدرة القادة على اتخاذ قرارات متوازنة وعادلة تعزز ثقة الأفراد في المؤسسة، مما يساهم في استقرار البيئة التنظيمية ودعم التوجهات الاستراتيجية طويلة الأجل. تؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تفترض وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأصيلة في النجاح الاستراتيجي، إذ جاءت الشفافية في العلاقات كأقوى بعد من أبعاد القيادة الأصيلة في التأثير على النجاح الاستراتيجي، مما يعكس أهمية التواصل الصريح والثقة في السياقات القيادية، بينما أظهرت بقية الأبعاد (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة) تأثيرات معنوية معتبرة، لكنها بدرجات متفاوتة.

جدول (14): تأثير أبعاد القيادة الأصيلة في النجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي (Y)				المتغير المعتمد	
F	R ²	B ₁	الثابت-B ₀	المتغير المستقل	
19.862 Sig.=0.000	%24.0	0.385 t(4.457) Sig.=0.000	2.267 t(6.772) Sig.=0.000	الوعي الذاتي	
16.632 Sig.=0.000	%20.9	0.356 t(4.078) Sig.=0.000	2.367 t(6.940) Sig.=0.000	المنظور الاخلاقي الداخلي	
39.864 Sig.=0.000	%38.8	0.431 t(6.314) Sig.=0.000	2.143 t(8.324) Sig.=0.000	الشفافية في العلاقات	
19.637 Sig.=0.000	%23.8	0.326 t(4.431) Sig.=0.000	2.514 t(8.925) Sig.=0.000	المعالجة المتوازنة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن غالبية المستجيبين من الذكور، ويُعزى ذلك – في بعض الحالات – إلى عزوف الإناث عن العمل في القطاع الخاص، نتيجة عوامل مثل طول ساعات العمل الرسمية، الأمر الذي قد يؤثر على توازن الحياة والعمل بالنسبة لهن. هذا الاستنتاج يشير إلى أثر المتغيرات الاجتماعية والثقافية في اختيار الوظائف، ويُعد عاملاً مؤثراً في توزيع القوى العاملة في القطاع الخاص.
2. تبين أن غالبية المشاركين ينتمون إلى فئة عمرية ناضجة، مما يجعلهم أكثر تأهيلاً للعمل بكفاءة، ويمتلكون إدراكاً أعمق لأهمية النجاح الاستراتيجي في المؤسسات الأكاديمية. وإن الفئات العمرية المتقدمة غالباً ما تملك خبرات تراكمية تؤهلها لفهم أفضل للسياقات الاستراتيجية والقيادية.
3. تشير النتائج إلى أن غالبية العظمى من المستجيبين يحملون شهادات الماجستير ويتمتعون بخبرة عملية جيدة، ما يعكس اعتماد الجامعات الخاصة على أفراد ذوي كفاءة أكاديمية ومهنية، وهو ما يتماشى مع أهداف الدراسة. إن وجود هذه المؤهلات يرفع من مصداقية النتائج، نظراً لارتباط المعرفة الأكاديمية بالتقييم الموضوعي للممارسات الإدارية.
4. كشفت النتائج الوصفية عن مستوى عالٍ من الاتفاق في آراء المستجيبين تجاه أبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة)، وكذلك تجاه أبعاد النجاح الاستراتيجي (التكيف، البقاء، النمو). هذا الاتفاق يعكس إدراكاً عاماً بين المستجيبين لأهمية هذه الأبعاد في تعزيز الأداء المؤسسي، ويدعم الفرضيات النظرية للدراسة.
5. أظهرت نتائج التحليل الوصفي وجود اتفاق جيد بين المستجيبين فيما يخص بُعد الصدق، ويتجلى ذلك في حرص إدارات الجامعات أو المستشفيات على معاقبة العاملين عند ثبوت عدم المصداقية في إنجاز الأعمال. وهذا يعكس وجود نظام رقابي أو ثقافة مؤسسية تُعزز السلوك الأخلاقي والشفافية في الأداء، وهو من مقومات القيادة الأصلية.
6. بيّنت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة وقوية بين أبعاد القيادة الأصلية وأبعاد النجاح الاستراتيجي، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، وكانت أقوى هذه العلاقات بين الشفافية في العلاقات والنجاح الاستراتيجي، مما يشير إلى أن الجامعات المستهدفة تُوظف هذه الأبعاد القيادية بفاعلية في تحقيق نجاحها الاستراتيجي. إن العلاقة القوية بين الشفافية والنجاح الاستراتيجي تؤكد أن الثقة والانفتاح في العلاقات التنظيمية من العوامل الحاسمة لتحقيق الأهداف الجامعية.
7. أثبتت نتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وجود تأثير معنوي واضح للقيادة الأصلية في النجاح الاستراتيجي، ما يشير إلى أن كليات وأقسام الجامعات المبحوثة تستمد جزءاً كبيراً من نجاحها الاستراتيجي من تبنيها لأبعاد القيادة الأصلية.
8. هذه النتيجة تدعم الفرضية الرئيسية الثانية، وتبرز أهمية القيادة الأصلية كنمط قيادي فاعل في بيئة التعليم العالي الخاصة

ثانياً. التوصيات:

1. تشجيع الإناث على العمل في جامعات القطاع الخاص بهدف تحقيق التنوع والاستفادة من الخصائص المميزة لهن كالمرونة، الصبر، روح التعاون والتفاعل الاجتماعي.

- ❖ **آلية التنفيذ:** تطبيق برامج استقطاب وظيفي مخصصة للإناث، تتضمن خيارات العمل بالساعات المرنة أو "نظام الأسبوع المضغوط"، مع تقديم تسهيلات إضافية مثل خدمات الحضانة داخل الحرم الجامعي، أو دعم العمل الجزئي للمرأة الأكاديمية.
2. ضرورة توجيه الجامعات لرؤساء الأقسام العلمية لاستكمال تحصيلهم العلمي، ولا سيما الحصول على الدكتوراه، وترقيتهم إلى ألقاب علمية عليا كالأستاذ والأستاذ المساعد،
- ❖ **آلية التنفيذ:** تخصيص منح دراسية داخلية وخارجية، أو إبرام اتفاقيات مع جامعات أخرى لتقديم برامج دكتوراه مرنة، مع وضع حوافز إدارية ومالية مرتبطة بترقية الدرجات العلمية، وربط الترقية الأكاديمية بتقارير تقييم الأداء السنوي.
3. زيادة تركيز رؤساء الأقسام في الكليات قيد البحث على الالتزام بأبعاد القيادة الأصيلة، من خلال تفعيل آليات المعالجة المتوازنة، تبني مبدأ الشفافية، والتمسك بالمنظور الأخلاقي،
- ❖ **آلية التنفيذ:** تنفيذ ورش تدريبية دورية وبرامج تطوير قيادي تركز على أبعاد القيادة الأصيلة، مع تضمين هذه الأبعاد ضمن معايير تقييم الأداء القيادي، وإعداد دليل سلوكي خاص بالشفافية والأخلاقيات القيادية لتطبيقه داخل الكليات.
4. توفير المناخ التنظيمي الداعم لتحقيق النجاح الاستراتيجي، من خلال آليات تعزز التكيف مع المتغيرات البيئية، وتبني استراتيجيات النمو والتوسع التي تدعم البقاء والديمومة،
- ❖ **آلية التنفيذ:** إنشاء وحدات متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي وتقييم المخاطر داخل الكليات، تعمل على متابعة التغيرات البيئية، ووضع خطط تكيف وتنمية تتماشى مع السوق الأكاديمي، إلى جانب تعزيز الحوكمة والمرونة التنظيمية.
5. استثمار العلاقات القوية بين أبعاد القيادة الأصيلة والنجاح الاستراتيجي وتوجيهها لخدمة الجامعات قيد البحث، مع تعزيز العلاقات الضعيفة لتفادي الانحدار والتراجع،
- ❖ **آلية التنفيذ:** استخدام أدوات تحليل الأداء التنظيمي لتحديد نقاط القوة والضعف في العلاقة بين الأبعاد القيادية والنجاح الاستراتيجي، وتطوير برامج تعزيز للروابط الضعيفة عبر جلسات تبادل معرفي ومشاريع تطوير إداري جماعية.
6. الاستفادة من التأثير القوي لأبعاد القيادة الأصيلة، لا سيما بُعد الشفافية في العلاقات، لتعظيم كفاءة وفاعلية الأقسام العلمية باعتبارها مؤشراً أساسياً للنجاح الاستراتيجي،
- ❖ **آلية التنفيذ:** إدراج الشفافية كقيمة أساسية ضمن السياسات الإدارية الداخلية، وتفعيل قنوات اتصال داخلية فعالة ومفتوحة بين القيادة والأقسام العلمية، مع إنشاء نظام تغذية راجعة يشمل تقييمات دورية من قبل أعضاء الهيئات التدريسية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. أحمد، نجلاء حسن جمعة، (2023)، القيادة الاصيلة المدركة وأثرها في السلوك الابتكاري في العمل: الدور المعدل للكفاءة الذاتية الابداعية بالتطبيق على البنك الاهلي المصري في القاهرة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، القاهرة، مصر، المجلد 4، العدد (1)، 33.
2. الجموعي، محمد قريشي، (2006)، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.

3. حاتم، ارادن، علي أمل، (2014)، فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة آسيا للاتصالات ببغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 9، العدد 26.
4. الحجار، رائد حسين، (2017)، درجة ممارسة القيادة الاصيلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، المجلد 21، العدد (2)، 34.
5. الحلالمة، محمد عزات والعزاوي سامي فياض، (2009)، رأس المال المعرفي وأثره في النجاح الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19.
6. داود، فضيلة سلمان، (2012)، النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية: دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، مجلة الدراسات المحاسبية، المجلد 7، العدد 20.
7. داوودي، طيب ومحبوب مراد، (2007)، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 12.
8. الركابي، كاظم نزار، (2004)، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
9. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، (2009)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، دار عالم الكتب الحديث، الأردن.
10. الشمري، بتول كريم عبد الحسن، (2021)، تأثير استراتيجية الاندماج في ممارسات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
11. الطائي، علي حسون وناجي مصطفى ناطق، (2015)، دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 82.
12. عثمان، خديجة غالب، (2020)، أثر ممارسة القيادة الخادمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى - غزة، كلية الإدارة والتمويل.
13. العزاوي، بشرى هاشم محمد، (2008)، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
14. العزاوي، نجم عبد الله وجواد عباس حسين، (2010)، التدريب الإداري، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. قرداغي، كاوه محمد فرج وكريم هترار فتاح (2024)، دور القيادة الحقيقية (الأصيلية) في النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في عينة من المدارس الخاصة في اقليم كردستان/ العراق، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، ال مجلد 6، العدد 2.
16. الكمري، نوفل وسعود عماد، (2018)، أثر إدارة المراسم والإتيكيت في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الضيافة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1.
17. مجيد، ماجد عباس، وحمد، عبد الرحمن شريف، ومحمد، هشام أزور، (2023)، دور القيادة الأصيلية في تعزيز السعادة التنظيمية، بحث الترقية منشور، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، تكريت، العراق، المجلد 20، العدد (68)، 58-77.

18. محمد، خولة عبد عبد الحميد وجاسم ذكرى طالب، (2008)، أثر تقويم إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمة، مجلة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 4، العدد 15.
ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abuzaid, A. N. (2018). Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success, A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 14(4).
2. Avolio, B., Gardner, W.L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6).
3. Begley, Paul T. (2004). Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration*, 32(2).
4. Bento, A., & Riberio, M. (2013). Authentic leadership in School Organizations. *European Scientific Journal*, 9(31), 121-130.
5. Chien, M. H. (2003). A Study To Improve Organizational Citizenship Behaviors. The Overseas Chinese Institute of Technology, Marketing and Distribution Management.
6. Clapp-Smith, R., Vogelesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: the mediating role of trust at the group level of analysis. *Organizational Studies*.
7. Emuwa, A. (2015). Examining the Endorsement of Authentic Leadership, Organizational Commitment and Perceived Leader Effectiveness Among Nigerian Employees. Unpublished Doctoral Dissertation. School of Business & Leadership, Regent University.
8. Grubb, Bradly A. (2014). A Study Of Authentic Leadership And Culture Intelligence In Higher Education Academic Leaders. Dissertation submitted to gain the degree of Doctor in Organizational Leadership, Indiana Wesleyan University.
9. Kasimoğlu, M. U. R. A. T. (2008). Survival strategies for companies in global Business World, A case study.
10. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A positive development approach. In Cameron, K. S., et al. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler.
11. Mahmoud, A. S. A. (2021). The role of the Dyson model for strategic development in achieving strategic success, Case study in Baghdad Municipality.
12. Makhmoor, Talat. (2018). Authentic leadership: concept of capital documentary analysis. *South African Journal of Science*, 110(12).
13. Marinescuo-Marinescu, M., & TraianPele, D. (2012). Modelling the strategic success factors of the Romanian ICT based Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1111–1120.
14. Mey, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Development of the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3).
15. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

16. Orlov, O., Dumanska, K., Ponomaryova, N., & Kobets, D. (2020). Company's strategic success as the basis of its potential sustainability. In E3S Web of Conferences (Vol. 166, p. 12002). EDP Sciences.
17. Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: an empirical study in Cape Verde. *Discover Journals, Books and Case Studies*, 31(3).
18. Singh, C. D., & Khamba, J. S. (2019). *Manufacturing competency and strategic success in the automobile industry*. CRC Press.
19. Walumbwa, F. O. (2008). Authentic leadership in group: Effect on trust, psychological capital, organizational citizenship behavior and job performance. *New Directions in Leadership Research Conference*, Fuqua Business School, Duke University.
20. Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 37, 847–872