

القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء المتميز / دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في بعض الجامعات الأهلية في مدينة بغداد

م.م. مرنا خالد عامرف

جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية

البريد الإلكتروني: r.khalidaref123@gmail.com

يهدف البحث إلى قياس مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في الأداء المتميز، وتكونت العينة من (225) من العاملين في بعض الجامعات الأهلية (جامعة الحكمة، جامعة الإمام جعفر الصادق، جامعة دجلة، جامعة الفارابي)، في مدينة بغداد، وتم اعتماد استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تحليل البيانات، واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة مثل: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لقياس مستوى المتغيرات، ومعاملات ارتباط (Pearson) لاختبار العلاقات بين المتغيرات، ومعادلة انحدار بسيط ومتعدد لاختبار التأثير، وقد أظهرت النتائج بأنه يوجد مستوى متوسط من القيادة الاستراتيجية، ومستوى متوسط للأداء المتميز وأن القيادة الاستراتيجية ترتبط وتؤثر في الأداء المتميز، وأوصى البحث إلى ضرورة اهتمام إدارة الجامعات في تبني القيادة الاستراتيجية لما لها من تأثير في تعزيز الأداء المتميز، وتحقيق مستويات عالية من التصنيف المحلي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الأداء المتميز، الجامعات الأهلية.

Strategic Leadership and its Impact on Outstanding Performance: An Exploratory Study of a Sample of Employees in Some Private Universities in Baghdad

Asst. Inst. Rana Khalid Arif

Ibn Sina University of Medical and Pharmaceutical

Sciences

E-mail: r.khalidaref123@gmail.com

This research aims to measure the level of impact of strategic leadership on outstanding performance. The sample consisted of 225 employees from several private universities in Baghdad (Al-Hikma University, Imam Jaafar Al-Sadiq University, Dijlah University, and Al-Farabi University). A questionnaire was used as the primary data collection tool. The research employed a descriptive-analytical approach, and the data were analyzed and hypotheses tested using appropriate statistical tools such as the arithmetic mean and standard deviation to measure the level of variables, Pearson correlation coefficients to test relationships between variables, and simple and multiple regression equations to test the effect.

The results showed a moderate level of strategic leadership and a moderate level of outstanding performance, indicating that strategic leadership is linked to and influences outstanding performance. The research recommends that university administrations prioritize adopting strategic leadership due to its impact on enhancing outstanding performance and achieving high levels of local ranking.

Keywords: Strategic leadership, outstanding performance, private universities.

القبول

2026/5/21

الإرجاع

2026/5/18

الاستلام

2026/5/3

المقدمة

يشهد قطاع التعليم العالي في الوقت الحاضر تحولات متسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية، وتزايد المنافسة بين الجامعات، الأمر الذي دفع المؤسسات التعليمية إلى البحث عن أساليب إدارية حديثة، تمكنها من تحسين أدائها، وتحقيق التميز المؤسسي، ولم تعد الجامعات تقتصر على أداء دورها التقليدي في التعليم، بل أصبحت تسعى إلى تحقيق جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

وفي هذا السياق برز مفهوم القيادة الاستراتيجية بوصفه أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي تركز على قدرة القيادات العليا على صياغة رؤية مستقبلية واضحة، وتوجيه الموارد التنظيمية نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد، إذ تسهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية، وتطوير الأداء التنظيمي، وتحفيز الإبداع والابتكار داخل المنظمة، إذ يمثل الأداء المتميز هدفاً تسعى إليه المنظمات المعاصرة من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتبني الممارسات الإدارية الحديثة، التي تسهم في تحقيق مستويات عالية من الجودة والفاعلية، وفي المؤسسات الجامعية يتجسد الأداء المتميز في تطوير العملية التعليمية، وتحسين مستوى البحث العلمي، وتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية، وفي ضوء التوسع الذي يشهده قطاع الجامعات الأهلية في العراق، تبرز أهمية دراسة دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتميز داخل هذه المؤسسات، لذلك يسعى هذا البحث إلى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية في الأداء المتميز في بعض الجامعات الأهلية في مدينة بغداد، من خلال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين فيها، بهدف تقديم نتائج يمكن أن تسهم في دعم الممارسات القيادية، وتعزيز الأداء

المؤسسي في الجامعات، وعرض البحث أبرز المضامين الفكرية المتعلقة بموضوعات البحث ضمن أربعة محاور، إذ تضمن المحور الأول الإطار المنهجي، والمحور الثاني الإطار النظري، والمحور الثالث الإطار العملي، بينما اختتم المحور الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الإطار المنهجي أولاً: إشكالية البحث

يشهد قطاع التعليم العالي في العراق توسعاً واضحاً في عدد الجامعات الأهلية خلال السنوات الأخيرة، الأمر الذي أدى إلى زيادة المنافسة بينها في مجالات جودة التعليم والبحث العلمي والخدمات الجامعية، ومع هذا التوسع، أصبحت هذه الجامعات مطالبة بتحسين مستوى أدائها المؤسسي، والارتقاء بمخرجاتها التعليمية، بما ينسجم مع متطلبات البيئة التعليمية الحديثة، ومعايير الاعتماد الأكاديمي، والتصنيفات الجامعية، غير أن تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الجامعية لا يعتمد فقط على توفر الموارد البشرية والمادية، بل يرتبط بدرجة كبيرة بنمط القيادة، التي تتبناها عمادة الجامعة، وقدرتها على توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وفي هذا السياق تبرز القيادة الاستراتيجية بوصفها أحد الأساليب القيادية، التي تساعد المؤسسات على التعامل مع التغيرات البيئية، واستشراف المستقبل، وتوظيف الإمكانيات المتاحة بصورة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من القيادة في المؤسسات التعليمية، إلا أن بعض الجامعات قد تواجه تحديات تتعلق بمدى تبني القيادات الإدارية للممارسات الاستراتيجية القادرة على تعزيز الأداء المتميز، الأمر الذي يثير التساؤل بشأن طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء داخل هذه المؤسسات، وبناءً على ذلك، تنطلق إشكالية البحث من التساؤل الرئيس الآتي: هل تسهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتميز في الجامعات الأهلية في بغداد؟

ويتفرع عن هذا عدد من التساؤلات الفرعية، منها:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة؟
2. ما مستوى الأداء المتميز في هذه الجامعات؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز؟
4. هل تؤثر القيادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في تحقيق الأداء المتميز؟

ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في الجانبين الآتيين:

1. **الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية العلمية للبحث في إسهامه في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوع القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز، إذ يسعى إلى توضيح طبيعة العلاقة بينهما في بيئة التعليم العالي، لا سيما في الجامعات الأهلية، كما يوفر إطاراً معرفياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون والدارسون في مجال الإدارة التعليمية من خلال تسليط الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي المتميز.
2. **الأهمية العملية:** تتمثل الأهمية العملية للبحث في إمكانية الاستفادة من نتائجه من القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية، من خلال التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، كما قد تسهم نتائج البحث في مساعدة إدارات الجامعات على تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية، تدعم تحقيق التميز في الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزز قدرة الجامعات على المنافسة والتطور.

ثالثاً: أهداف البحث

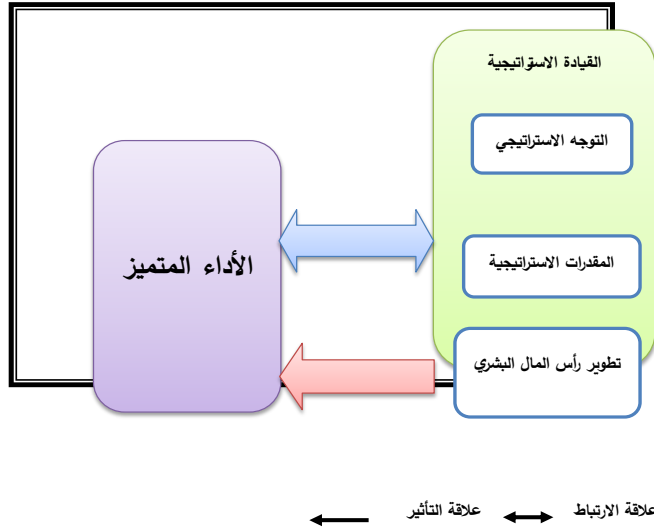
يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إجمالها فيما يأتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية المبحوثة في مدينة بغداد.
2. تشخيص مستوى الأداء المتميز لدى العاملين في الجامعات المبحوثة.
3. بيان طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز.
4. اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتميز في الجامعات الأهلية المبحوثة.
5. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات القيادية، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية.

رابعاً: نموذج البحث وفرضياته

يمكن إيضاح سريان البحث عبر مخطط يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات، كما موضح

في الشكل الآتي(1):



الشكل (1) نموذج البحث.

المصدر: من إعداد الباحثة.

- وبناءً على نموذج البحث الفرضي؛ تمت صياغة الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين هما:
1. الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز"، ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفاعلية والأداء المتميز".
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستجابة والأداء المتميز".
 - ج. الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير رأس المال البشري والأداء المتميز".
 2. الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في الأداء المتميز"، ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في الأداء المتميز".

ب. الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمقدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز".

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير رأس المال البشري في الأداء المتميز".

خامساً: مقاييس البحث

اعتمد البحث على الاستبانة، وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي، وتم الاعتماد في متغير القيادة الاستراتيجية على دراسة⁽¹⁾ بوصفها الأكثر شمولية من بقية المقاييس، وانسب للمجتمع قيد البحث، ويقاس القيادة الاستراتيجية، ويعد متغير الأداء المتميز متغيراً معتمداً، إذ تمت صياغة فقراته بالاعتماد على نموذج⁽²⁾، الذي يعد من النماذج الحديثة، وفيما يلي الجدول (1) يوضح مقاييس الدراسة:

المتغير	المقياس
القيادة الاستراتيجية	(الحارثي، 2019)
الأداء المتميز	(Ali, 2024)

المصدر: من إعداد الباحث.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث ببعض الجامعات الأهلية في مدينة بغداد (جامعة الحكمة، جامعة الإمام جعفر الصادق، جامعة دجلة، جامعة الفارابي)، وبلغ إجمالي عدد التدريسيين فيها 539 تدريسيًا وتدرسية في وظائف مختلفة، وتم اختيار عينة البحث عشوائيًا استنادًا إلى جدول Morgan في تحديد حجم العينة. وبلغت 225 تدريسيًا.

سابعاً: اختبارات الصدق والثبات

تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة عبر عرضها على عدد من الخبراء المختصين في إدارة الأعمال، وحصلت الموافقة على أكثر من 90%، وبهذا تحقق الصدق الظاهري، وتم اختبار صدق المحتوى من الثبات عبر المعادلة الآتية:

الصدق = $\sqrt{\text{الثبات}}$ ومن استخراج الثبات باستعمال معامل ألفا- كرونباخ البالغ 0.889، فإن الصدق = 0.942، وهي نسبة صدق جيدة.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً: القيادة الاستراتيجية

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة الاستراتيجية؛ لا بد من الإشارة أولاً إلى مفهوم الذكاء بوصفه أحد المرتكزات الفكرية، التي يقوم عليها السلوك القيادي، إذ يُعرف الذكاء بأنه مجموعة القدرات العقلية، التي يستخدمها الفرد للتعامل مع المواقف الجديدة، وفهم الحقائق وإدراكها، فضلاً عن كونه القدرة على اكتساب المعرفة وتوظيفها وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام في اتخاذ القرارات المناسبة والفعالة⁽³⁾، وقد ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية مع بدايات الثمانينيات، إذ أشار كل من (Kotter و Mintzberg) إلى هذا المفهوم عند الحديث عن دور المدير التنفيذي أو رئيس المنظمة في توجيه المنظمة نحو المستقبل، كما أوضح (Nachman & Shrivastava (1989) أن مفهوم القيادة الاستراتيجية جاء لاحقاً لمفهوم الإدارة الاستراتيجية بسنوات عديدة، مبينين وجود فرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية؛ فالقيادة يمكن أن تمارس في مختلف المستويات التنظيمية، بينما ترتبط القيادة الاستراتيجية عادة بالمستويات العليا في المنظمة، كذلك تركز القيادة التقليدية على طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، في حين تركز القيادة الاستراتيجية على توجيه العمل التنفيذي بوصفه نشاطاً استراتيجياً يسعى لتحقيق الأهداف بعيدة المدى⁽⁴⁾، عرف⁽⁵⁾ القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة القائد على استشراف المستقبل، وصياغة الرؤى الاستراتيجية، وتحديد الأهداف بعيدة المدى، والعمل على تطويرها من خلال الارتقاء بمستوى الطاقم الإداري والتعليمي، وترسيخ الثقافة التنظيمية، والمحافظة على المرونة التنظيمية، وتمكين العاملين وإشراكهم في عملية صنع القرار بما يسهم في تحسين مخرجات العملية التعليمية، كما يرى⁽⁶⁾ أن القادة الاستراتيجيين هم المصممون والمسؤولون، والمعلمون، الذين يقودون عمليات التغيير والتطوير في البيئة التعليمية، ويسهمون في تحقيق الرؤية المستقبلية والرسالة الاستراتيجية للمؤسسة، وأشار⁽⁷⁾ إلى أن القيادة الاستراتيجية تمثل مجموعة الوظائف والمهام التي يمارسها الأفراد في المستويات الإدارية العليا، مثل الرؤساء

التنفيذيين والمديرين العامين، بهدف تحقيق الأهداف ذات البعد الاستراتيجي للمنظمة، كما عرفها (8) بأنها عملية قيادة المنظمات والظواهر التنظيمية على أعلى المستويات، من خلال صياغة رؤى طويلة الأجل، وتوجيه الجهود لتحقيقها بصورة شاملة، كذلك يرى (9) أن القيادة الاستراتيجية تمثل مجموعة المسؤوليات، التي يضطلع بها القائد الاستراتيجي لتوجيه سلوك العاملين، وتعزيز التزامهم، وتحفيز الابتكار والاستدامة، بما يحقق أهداف المنظمة، ورؤيتها المستقبلية، ويمكن القول بأن القيادة الاستراتيجية تمثل قدرة قائد المؤسسة التعليمية على تبني نمط قيادي يتسم بالحكمة والرؤية المستقبلية، من خلال استثمار الطاقات البشرية، وتنسيق جهودها، ووضع الخطط الاستراتيجية، التي تسهم في تحقيق الأهداف التعليمية، وتعزيز جودة مخرجات العملية التعليمية.

2. أدوار القيادة الاستراتيجية

يمارس القادة الاستراتيجيون مجموعة من الأدوار الحيوية، التي تسهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، وقد أشار (10) إلى عدد من هذه الأدوار، من أبرزها ما يأتي:

أ. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للاستراتيجية، إذ يعمل القادة الاستراتيجيون على ترسيخ قيم تنظيمية تشجع العاملين على الالتزام بتنفيذ الاستراتيجيات، وتحقيق أهداف المنظمة.

ب. تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وذلك من خلال التشخيص المبكر للفرص والتحديات الجديدة، وتفويض الصلاحيات للعاملين القادرين على التطوير والابتكار، بما يتيح سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل وتطلعات العاملين.

ج. التركيز على الممارسات الأخلاقية، إذ يحرص القادة الاستراتيجيون على ترسيخ قواعد السلوك الأخلاقي في العمل، بما يعزز الثقة التنظيمية، ويحقق النزاهة والشفافية داخل المنظمة.

د. متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتشخيص المعوقات، إذ يقوم القادة من مواقعهم في عمادة الجامعة بمتابعة سير العمل، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، والكشف عن المعوقات التي قد تعرقل التنفيذ، وتوفير المعلومات اللازمة لمعالجة الأخطاء، وتصحيح المسار.

كما أضاف (11) مجموعة أخرى من الأدوار التي تضطلع بها القيادة الاستراتيجية، من أهمها، تحديد الفاعلية للمنظمة، واكتشاف الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها، والإدارة الفعالة لرأس المال البشري، والحفاظ على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتركيز على الممارسات الأخلاقية،

فضلاً عن وضع نظام فعال للرقابة الاستراتيجية، والاستثمار في تطوير التكنولوجيا الحديثة، بما يعزز قدرة المنظمة التنافسية، إذ يتضح أن القيادة الاستراتيجية تمثل نمطاً قيادياً يركز على بناء مستقبل المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، ودراسة واقع المنظمة، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، واستشراف المستقبل ورسم صورة واضحة لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، لذلك فإن القيادة الاستراتيجية لا تقتصر على إدارة العمليات اليومية فحسب، بل تمتد لتشمل توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية، وضمان استدامة نجاحها في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

3. أهمية القيادة الاستراتيجية

تعد القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، لما لها من دور مهم في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، وتعزيز قدرتها التنافسية في البيئات المتغيرة، وقد أشار⁽¹²⁾ إلى أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتجلى في عدد من الجوانب، من أبرزها ما يأتي:

- أ. تبني مفهوم الجودة الاستراتيجية والسعي إلى تحقيق التفوق الاستراتيجي في الأداء والنتائج.
- ب. تعزيز القدرات التفاوضية والإبداعية للمنظمات على المستويات المحلية، والإقليمية، والدولية، بما يساهم في تطوير أدائها، وتحقيق أهدافها.
- ج. تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين، والتعرف على استراتيجياتهم الحالية، وافتراساتهم، وقدراتهم، الأمر الذي يساعد المنظمة على توقع طبيعة استجاباتهم، واتخاذ القرارات المناسبة.
- د. تمكين المنظمة من الإبداع والابتكار من خلال صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة تتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة.
- هـ. تعزيز السمات القيادية وتطويرها، إذ تعد القيادة الاستراتيجية نظاماً متكاملًا يمثل جوهر عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- و. بناء المركز الاستراتيجي للمنظمة، لا سيما في المنظمات القيادية، التي تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة في بيئة الأعمال.

ز. إدارة المخاطر والتحديات، التي تواجه المنظمة من خلال تشخيص المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة علمية تساعد المديرين على وضع السياسات والبرامج المناسبة، الأمر الذي يمكن المنظمة من التعامل مع التحديات المستقبلية، واستثمار الفرص المتاحة لتعزيز نجاحها واستمراريتها.

كما يرى⁽¹³⁾ أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتجسد في مجموعة من الأبعاد المهمة، من

أبرزها:

أ. تكوين ثقافة تنظيمية فعالة، تتسم بالمرونة والقدرة على إدارة التغيير، ومواجهة التحديات التنظيمية.

ب. تحقيق الاستدامة التنظيمية والجودة الشاملة في مختلف أنشطة المنظمة وعملياتها.

ج. تعزيز الجوانب الإيجابية داخل المنظمة، والعمل على تقليل الجوانب السلبية بما يسهم في تحسين بيئة العمل التنظيمية.

د. القدرة على إدارة الخلافات، وحل المشكلات التنظيمية من خلال الموازنة بين الآراء المختلفة، واتخاذ القرارات المناسبة.

هـ. مواكبة التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، والعمل على توظيفها بالشكل الذي يخدم مصالحها، ويعزز قدرتها التنافسية.

وفي السياق ذاته، خلص⁽¹⁴⁾ إلى أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتمثل في دورها المحوري

في وضع الخطط والرؤى الاستراتيجية، التي توجه المنظمة بأكملها، إذ يعتمد قادة الإدارة الوسطى على القيادات العليا للحصول على التوجيه والإرشاد، وغالبًا ما يسعون إلى تقليد أساليب القادة الناجحين، كما تؤدي القيادة الاستراتيجية دورًا أساسيًا في تطوير المنظمة، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها، فضلًا عن تعزيز مشاركة المعلومات والمعرفة المتعلقة بالقضايا التنظيمية في الوقت المناسب، بما يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار.

4. أبعاد القيادة الاستراتيجية

أ. الفاعلية: يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظماتهم بوصفه الإطار الذي يوجه مسارها المستقبلي، ويقصد بالفاعلية تركيز المنظمة على رؤية طويلة الأجل تمتد غالبًا إلى خمس سنوات أو أكثر، بما يسهم في تحديد المسار العام لتحقيق أهدافها المستقبلية،

ويعد اختيار هذا التوجه من العوامل الحيوية لنجاح المنظمة، واستمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة⁽¹⁵⁾، ويعتمد القائد الذي يتبنى التوجه التحليلي على منهج منظم في تحديد الاتجاه الاستراتيجي، إذ يستند إلى البيانات والتحليل الرسمي في اتخاذ القرارات، في المقابل، يتمتع القادة أصحاب الرؤية بدرجة أكبر من المرونة، إذ يعتمدون على رؤيتهم الشخصية، وقدرتهم على استشراق المستقبل في توجيه المسار الاستراتيجي، وقد أسهمت الأدوات الإدارية الحديثة، التي تطورت عبر العقود في دعم هذا التوجه المنهجي، مما مكّن القادة من تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ قرارات مبنية على أسس تحليلية دقيقة⁽¹⁶⁾.

ب. القدرات الاستراتيجية: تشير القدرات الاستراتيجية إلى مجموعة الموارد والأصول، التي تمتلكها المنظمة، وتسعى إلى تطويرها بما يحقق لها التميز عن المنافسين، ويمنحها ميزة تنافسية مستدامة في السوق، كما تسهم هذه القدرات في تمكين المنظمة من تحديد التوقيت المناسب لدخول الأسواق، أو توسيع نشاطها فيها⁽¹⁷⁾، ويجب أن تشكل هذه القدرات منظومة متكاملة داخل المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار أن طبيعتها ومستوى تميزها قد يختلفان من منظمة إلى أخرى تبعاً لخصائصها وإمكاناتها، وفي هذا الإطار، يلعب الجانب الإداري دوراً أساسياً في تنمية القدرات الاستراتيجية من خلال توفير الأدوات والتقنيات المناسبة، وتبني سياسات داعمة تسهم في تعزيز تنافسية المنظمة، وتمكينها من مواجهة التحديات البيئية المختلفة.

ج. تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى مجموع الأفراد العاملين في المنظمة ممن يمتلكون مهارات، ومعارف، وقدرات، تسهم في زيادة قيمتها الاقتصادية، وتعزيز أدائها التنظيمي، وفي هذا السياق، يُنظر إلى العاملين بوصفهم مورداً استراتيجياً يتطلب الاستثمار المستمر في تنميته وتطويره⁽¹⁸⁾، ويتحقق ذلك من خلال استقطاب الكفاءات المتميزة، وتصميم برامج تدريبية فعالة، والعمل على تطوير مهاراتهم ومعارفهم بصورة مستمرة، إذ تمثل الخبرات والمعارف والمهارات، التي يمتلكها العاملون أحد أهم عناصر رأس المال البشري، التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتعزيز قدرتها على النمو والاستدامة في بيئة العمل المعاصرة⁽¹⁹⁾.

ثانياً: الأداء المتميز

1. مفهوم الأداء المتميز

يقتضي تناول مفهوم التميز بدايةً تحديد معناه اللغوي، فقد ورد في معجم لسان العرب، أن الميَّز هو التقريب بين الأشياء، وعزل بعضها عن بعض، إذ يقال: ميزت الشيء عن غيره، أي فصلته وفرزته، وكذلك ميَّزته تمييزاً فانفصل وتميز عن غيره⁽²⁰⁾، ويعكس هذا المعنى اللغوي فكرة التفرد والاختلاف الإيجابي، الذي يميز شيئاً عن غيره، أما في اللغة الإنجليزية، فإن مفهوم التميز (Excellence) ليس مفهوماً حديثاً، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن جذوره تعود إلى الفكر اليوناني القديم من خلال مصطلح (Aristeia) الذي كان يستخدم للدلالة على أفضل الحالات أو أعلى درجات الشجاعة والتفوق، كما يعرف قاموس Macmillan التميز بأنه مستوى عالٍ من الجودة والتفرد، في حين أن صفة Excellent تعني الأداء الجيد بدرجة عالية جداً، ويُقصد بالتميز اصطلاحاً الوصول إلى مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعّال، القائم على مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تركز على تحقيق النتائج المتميزة، وخدمة المتعاملين، وإشراك الموارد البشرية، فضلاً عن تبني مبدأ التحسين المستمر في مختلف أنشطة المنظمة⁽²¹⁾، وينبع مفهوم التميز التنظيمي من اهتمام المدارس الإدارية الحديثة بهذا المفهوم، إذ ركزت الإدارة العلمية في بداياتها على الكفاءة بوصفها معياراً أساسياً للتميز التنظيمي، في حين أولت حركة العلاقات الإنسانية اهتماماً أكبر بالاحتياجات الاجتماعية للعاملين، ودورها في تحسين الأداء، ومع تطور الفكر الإداري، أُضيفت مفاهيم أخرى مثل جودة الحياة الوظيفية، والعمل الجماعي، والثقافة التنظيمية، والبيئة التنظيمية، والفعالية التنظيمية، وهي جميعها مفاهيم تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية⁽²²⁾، ومن منظور الإدارة الحديثة، فإن الأداء المتميز ينطوي على بعدين أساسيين هما⁽²³⁾، البعد الأول: يتمثل في أن الغاية الحقيقية للإدارة هي السعي إلى تحقيق التميز، من خلال إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، بل وتسعى إلى التفوق على أدائها السابق، وفق منطقتي التعلم والتطوير المستمر، والبعد الثاني: يتمثل في أن جميع ما يصدر عن الإدارة من قرارات وإجراءات وأنظمة يجب أن يتسم بدرجة عالية من الجودة والتميز، بما يضمن تنفيذ الأعمال بكفاءة عالية وبطريقة صحيحة من المرة الأولى، ويقلل من احتمالات الخطأ أو الانحراف.

كما يرى⁽²⁴⁾ أن الأداء المتميز يمكن وصفه، بأنه مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية، التي يمتلكها العاملون في المنظمات، والتي تمكنهم من توظيف هذه القدرات في مجالات عملهم، بما يؤدي إلى إنجاز أعمال تتجاوز المعايير التنظيمية المعتمدة، وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كمًا ونوعًا، فضلًا عن تقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والإبداع، وقد تناول الباحثون مفهوم الأداء المتميز من زوايا متعددة، إذ قدموا تعريفات مختلفة له في الأدبيات الإدارية، عرفها⁽²⁵⁾ ممارسات إدارة المنظمات التعليمية المتميزة، التي تم الحصول عليها من خلال التنفيذ الفعال وعالي المستوى لأهدافها الاستراتيجية، وتحقيق التفوق المخطط له، كما يوفر هذا الأداء أفضل قيمة للمستفيدين، ويسهم في استدامة واستمرارية المنظمات وتميزها، وعرفها⁽²⁶⁾ الجهود المخطط لها لتحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وعملياتها بالاعتماد على موظفين مبتكرين للوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة، ونوه⁽²⁷⁾ هي قدرة المنظمة على استغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية بهدف تحقيق التفوق والابتكار من خلال خلق ميزة تنافسية فريدة من نوعها عن أقرانها في السوق.

بينما يرى⁽²⁸⁾ هو تحقيق الأهداف بطريقة متفوقة تعتمد على التخطيط المسبق، الذي يمكن المنظمة من التنافس مع المنظمات الأخرى، ويرى⁽²⁹⁾ أن للأداء المتميز أهمية كبيرة لما يؤديه من دور فاعل في تقديم خدمات عالية الجودة للزبائن، من خلال تحقيق مستويات متقدمة من جودة الخدمة، وتقديمها بأساليب مبتكرة تميز المنظمة عن منافسيها في السوق، كما يسهم الأداء المتميز في تحقيق العديد من الفوائد التنظيمية، إذ يعد نقطة انطلاق أساسية نحو تحقيق أهداف مختلف أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها.

2. أهمية الأداء المتميز

كما يمكن تلخيص أهمية الأداء المتميز في مجموعة من الجوانب الرئيسة، من أبرزها ما يأتي⁽³⁰⁾:

أ. تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، من خلال الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة، وتلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم المتزايدة.

ب. توفير معلومات دقيقة لدعم عملية اتخاذ القرار، لا سيما فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، مثل تحديد الموظفين، الذين يستحقون الترقية، أو الذين يتميزون بروح المبادرة، والإبداع، والأداء العالي.

ج. وضع سياسات فعالة لإدارة الأداء والمكافآت، بما يسهم في جذب الكفاءات المتميزة، والمحافظة عليها، وتحفيزها لتحقيق مستويات أداء عالية.

د. تعزيز التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال اعتماد منهجية واضحة لتقييم الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومقارنتها بأداء المنافسين بهدف تحسين الأداء التنظيمي.

هـ. تنمية القدرات الفكرية والمعرفية للعاملين، من خلال التدريب، والتحفيز المستمر، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر في بيئة العمل.

و. تشجيع الابتكار، وتطوير المشاريع التنظيمية، من خلال تبني أساليب مبتكرة في تنفيذ الأعمال، وتوسيع نطاق المشاريع داخل المنظمة.

وفي السياق ذاته، أشار⁽³¹⁾ إلى أن أهمية الأداء المتميز تتمثل في جوانب عديدة، من أبرزها:

أ. تحديد كيفية عمل المنظمة وتقييم أدائها العام، إذ تساعد مؤشرات الأداء المتميز في قياس مستوى أداء المنظمة، وتوضيح مدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها، فضلاً عن الكشف المبكر عن المشكلات المحتملة قبل تفاقمها.

ب. المساهمة في تحقيق الأهداف طويلة المدى، إذ تساعد مؤشرات الأداء في تحويل الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى إلى خطوات عملية قابلة للقياس والتنفيذ، الأمر الذي يسهل تحقيقها بفاعلية.

ج. التوجيه الأمثل للموارد التنظيمية، إذ تسهم مؤشرات الأداء في الكشف عن الأنشطة غير المجدية، التي تهدر الوقت والموارد، مما يساعد الإدارة على إعادة توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر فاعلية وإنتاجية.

د. الكشف عن نقاط الضعف والمشكلات التنظيمية، إذ تعمل مؤشرات الأداء على تسليط الضوء على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، مثل انخفاض المبيعات، أو ضعف أداء فرق العمل، الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

3. أبعاد الأداء المتميز Dimension of Excellent Performance

إذ تباينت أبعاد الأداء المتميز بتباين المدة الزمنية للدراسات والبحوث، وتنوعت الرؤى لبلورة مجموعة من الأبعاد، ولكن القاسم المشترك لتلك الأبعاد هو ما يمثل الأداء المتميز بوساطة تحقيق رضا المستفيد، لكونه اللبنة الأساسية لنمو وتطور المجتمعات والمنظمات على حد سواء، فضلاً عن رضا الأفراد ضمن المنظمة؛ لأن رضاهم سينعكس إيجاباً، وسيتم اختيار أبعاد الأداء المتميز استناداً إلى اتفاق بعض الباحثين بشأن أبعاده، وانسجام تلك الأبعاد المختارة مع أهداف الدراسة، ومكان التطبيق، وشموليتها في تفسير الأداء المتميز، وكما يأتي:

أ. الفاعلية (Effectiveness): الفاعلية هي إحدى الأدوات التي تقيس الأداء العام للمؤسسة من خلال مدى قدرتها على تقديم النتائج المتوقعة، وتعد بمثابة مقياس يمكن من خلاله الحكم على قدرة المنظمات في توجيه أعمالها نحو تحقيق النجاح، كما تؤثر الفاعلية بشكل مباشر على سمعة المنظمة في السوق ومكانتها بين المنافسين⁽³²⁾.

ب. الاستجابة Response: تعني قدرة القيادة داخل المنظمة على اتخاذ قرارات مرنة وفعالة في وقت قصير، مع ضمان أن تلك القرارات تواكب التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، وتعد هذه القدرة على اتخاذ قرارات مرنة عنصراً رئيساً في تعزيز استجابة المنظمة للتحديات، إذ تُمكنها من تعديل استراتيجياتها أو خططها بشكل سريع وفعال، وفي هذا السياق، تعد القيادة الحكيمة التي تتمتع بقدرة عالية على التحليل السريع للمواقف، واتخاذ القرارات الحاسمة أمراً محورياً في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف⁽³³⁾، ما يمكّن المنظمات التي تتمتع بقدرة عالية على الاستجابة من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في أوقات الأزمات أو التغيرات المفاجئة، ويعزز من قدرتها على الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية، كما يتم قياس الاستجابة بشكل أساس من خلال مدى قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات الفجائية، سواء أكانت تلك التغيرات تتعلق بالأسواق،

أو الطلبات، أو التوجهات التكنولوجية الجديدة، أو أي تطور آخر قد يؤثر في سير العمل (34).

ج. الكفاءة **Efficiency**: يعد الاستخدام الأمثل للموارد أحد الأهداف الرئيسة لتحقيق الكفاءة، حينما تتمكن المنظمة من إنتاج أكبر قدر من النتائج باستخدام أقل قدر من الموارد، فإنها تحقق الكفاءة التي تساعد على تعزيز استدامتها المالية، وزيادة قدرتها التنافسية، كما يتطلب تحقيق الكفاءة تحليلاً دقيقاً لكل عملية داخل المنظمة وتحسينها، إذ تسهم في زيادة الفاعلية، وتقليل الفاقد، وعلى سبيل المثال، يمكن تحسين العمليات عبر أتمتة المهام الروتينية، مما يقلل من الحاجة للعمالة، ويعزز الإنتاجية (35).

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: عرض وتحليل نتائج الاستبانة

1. عرض نتائج استجابات أفراد العينة لمتغير القيادة الاستراتيجية

تناولت الفقرة استعراض مستويات القيادة الاستراتيجية، ويبين الجدول (1) وسطاً حسابياً عامًا (3.509)، وهي قيمة معتدلة لمتغير القيادة الاستراتيجية، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.563) و (16.04%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى أن كلية الإدارة والاقتصاد تمتلك مستوى جيداً من القيادة الاستراتيجية، وتم قياسها بثلاثة أبعاد رئيسة، وسيتم عرض النتائج كما يأتي:

أ. نتائج الفاعلية: حقق الجدول (1) وسطاً حسابياً لبعدها الفاعلية (3.629)، وهي قيمة معتدلة، وهو أعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.574) و (15.81%) على التوالي، أما على صعيد الفقرات، فقد حققت الفقرة رقم (5) أعلى وسط حسابي، إذ بلغ (3.793)، (تحاول عمادة الجامعة تأمين الموارد المطلوبة لمتطلباتها المستقبلية)، وبانسجام متوسط بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.783) و (20.64%) على التوالي، وحققت الفقرة (1) (تعتمد عمادة الجامعة رؤية تجسد واقع المنظمة الحالي ومستقبلها)، أدنى وسط حسابي، إذ بلغ (3.456) وهو قيمة مقبولة بانسجام مقبول بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.953) و (27.57%) على التوالي.

الجدول (1) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لإجابات إجمالي العينة بصدد بعد الفاعلية (n=225).

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1.	تعتمد عمادة الجامعة رؤية تجسد واقع المنظمة الحالي ومستقبلها	3.456	0.953	27.57
2.	تحاول عمادة الجامعة تحليل واقع البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تؤثر في توجهاتها المستقبلية	3.543	0.847	23.90
3.	تحاول عمادة الجامعة تحليل واقع البيئة الداخلية (القوة والضعف) التي تؤثر فيها مستقبلاً.	3.671	0.796	21.56
4.	تعزز عمادة الجامعة من قدرتها وأرادتها في اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة	3.680	0.683	18.54
5.	تحاول عمادة الجامعة تأمين الموارد المطلوبة لمتطلباتها المستقبلية	3.793	0.783	20.64
	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لبعد الفاعلية	3.625	0.574	15.81
	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لمتغير القيادة الاستراتيجية	3.509	0.563	16.04

ب. نتائج الاستجابة: حقق الجدول (2) وسطاً حسابياً لبعد الاستجابة (3.450)، وهي قيمة جيدة، وهو أعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.632) و (18.31%) على التوالي، أما على صعيد الفقرات، فقد حققت الفقرة رقم (6) (تحرص عمادة الجامعة على تعزيز قدرات العاملين وحثهم على العمل الإبداعي)، أعلى وسط حسابي، إذ بلغ (3.579)، وهي قيمة عالية، وبانسجام متوسط بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.735) و (20.53%) على التوالي، وحققت الفقرة (8) (تحاول عمادة الجامعة تحقيق مزايا معرفية متميزة في تنفيذ أعمالها التقليدية)، أدنى وسط حسابي، إذ بلغ (3.359)، وهي قيمة معتدلة بانسجام مقبول بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.843) و (25.09%) على التوالي.

الجدول (2) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لإجابات إجمالي العينة بصدد بعد الاستجابة (n=225).

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1.	تحرص عمادة الجامعة على تعزيز قدرات العاملين وحثهم على العمل الإبداعي.	3.579	0.735	20.53
2.	تهتم عمادة الجامعة في تنمية خبرات العاملين في الوظائف الموكلة لكل منهم	3.467	0.787	22.69
3.	تحاول عمادة الجامعة تحقيق مزايا معرفية متميزة في تنفيذ أعمالها التقليدية	3.359	0.843	25.09
4.	تسعى عمادة الجامعة لتحقيق اتجاهاتها المتميزة باستمرار في استثمار مواردها المتاحة	3.466	0.967	27.89
5.	تقارن عمادة الجامعة أعمالها بالمعايير والمتطلبات المناسبة لاستكشاف حالات الضعف والقوة	3.377	0.842	24.94
	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لبعد الاستجابة	3.450	0.632	18.31%

ج. نتائج تطوير رأس المال البشري: حقق الجدول (3) وسطاً حسابياً لبعد تطوير رأس المال البشري (3.448)، وهي قيمة جيدة، وهو أعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.633) و(18.35%) على التوالي، أما على صعيد الفقرات، فقد حققت الفقرة رقم (11) (تحاول عمادة الجامعة تحفيز العاملين بأساليب متعددة وزيادة الإلهام لكل منهم على مستوى وظائفهم)، أعلى وسط حسابي، إذ بلغ (3.579) وهي قيمة عالية، وبانسجام متوسط بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.738) و (20.62%) على التوالي، وحققت الفقرة (13) (تسعى عمادة الجامعة لإيجاد فرص تمكين أداء العاملين وزيادة مستوى مسؤوليتهم)، أدنى وسط حسابي، إذ بلغ (3.355)، وهي قيمة معتدلة بانسجام مقبول بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.848) و (25.27%) على التوالي.

الجدول (3) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لإجابات إجمالي العينة بصدد بعد تطوير رأس المال البشري (n=225).

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1.	تحاول عمادة الجامعة تحفيز العاملين بأساليب متعددة وزيادة الإلهام لكل منهم على مستوى وظائفهم	3.579	0.738	20.62
2.	تزج عمادة الجامعة العاملين في فرص تدريبية متنوعة تناسب أعمالهم	3.468	0.785	22.63
3.	تسعى عمادة الجامعة لإيجاد فرص تمكين أداء العاملين وزيادة مستوى مسؤوليتهم	3.355	0.848	25.27
4.	تشخص عمادة الجامعة القدرات المتميزة للعاملين وعدادهم قادة المستقبل	3.464	0.964	27.82
5.	تؤمن عمادة الجامعة الموارد المطلوبة لتأهيل العاملين وزيادة قدراتهم وتحسين معرفتهم وتنوع مهاراتهم	3.377	0.848	25.11
	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لبعد تطوير رأس المال البشري	3.448	0.633	18.35

2. عرض نتائج استجابات أفراد العينة لمتغير الأداء المتميز

تناولت الفقرة استعراض مستويات الأداء المتميز، وبين الجدول (1) وسطاً حسابياً عاماً (3.508)، وهي قيمة معتدلة لمتغير الأداء المتميز، وبتشتت قليل بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.497) و (14.16%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى أن كلية الإدارة والاقتصاد - قيد البحث - تمتلك مستوى جيداً من الأداء المتميز، وتم قياسها بثلاثة أبعاد رئيسية، وسيتم عرض النتائج كما يأتي:

1. نتائج الفاعلية: حقق الجدول (4) وسطاً حسابياً لبعد الفاعلية (3.630)، وهي قيمة معتدلة، وهو أعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.573) و (15.78%) على التوالي، أما على صعيد الفقرات، فقد حققت الفقرة رقم (20) أعلى وسط حسابي، إذ بلغ (3.794) (تسعى إدارة الجامعة إلى أن يكون أداء أعمالها بفاعلية)، ويانسجام متوسط الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.783) و (20.63%) على التوالي، وحققت الفقرة (16) (تمتلك إدارة الجامعة الإمكانيات الكافية في تحقيق أهداف الجامعة)، أدنى وسط حسابي، إذ بلغ (3.456)، وهو قيمة مقبولة

وانسجام مقبول بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.953) و(27.57%) على التوالي.

الجدول (4) قيم الوسط، الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لإجابات إجمالي العينة بصدد بعد التوجه الاستراتيجي (n=225).

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1.	تمتلك إدارة الجامعة الإمكانية الكافية في تحقيق أهداف الجامعة	3.456	0.953	27.57
2.	تمتلك الجامعة مقاييس موضوعية لقياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف	3.543	0.848	23.93
3.	تتابع إدارة الجامعة كل ما هو جديد من مطبوعات أو دوريات للحصول على أحدث المعلومات ضمن البيئة الجامعية	3.672	0.795	21.65
4.	تقوم إدارة الجامعة بمتابعة الإنجاز خطوة بخطوة ضمن المدة القياسية المطلوبة للإنجاز	3.686	0.688	18.66
5.	تسعى إدارة الجامعة إلى أن يكون أداء أعمالها بفاعلية	3.794	0.783	20.63
	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لبعد الفاعلية	3.630	0.573	15.78
	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لمتغير الأداء المتميز	3.508	0.497	14.16%

2. نتائج الاستجابة: حقق الجدول (5) وسطاً حسابياً لبعد الاستجابة (3.448)، وهي قيمة جيدة، وهو أعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل، إذ إن نتائج الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.630) و(18.26%) على التوالي، أما على صعيد الفقرات، فقد حققت الفقرة رقم (21) (تمتلك الجامعة المقدرة على الاستجابة وتلبية طلبات الزبائن في الوقت القياسي المطلوب)، أعلى وسط حسابي، إذ بلغ (3.573)، وهي قيمة عالية، وبانسجام متوسط بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.734) و(20.54%) على التوالي، وحققت الفقرة (23) (تشجع إدارة الجامعة الأفكار والأساليب الجديدة للتواصل مع الزبائن وحل مشكلاتهم)، أدنى وسط حسابي، إذ بلغ (3.358)، وهي قيمة معتدلة بانسجام مقبول بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.847) و (25.22%) على التوالي.

الجدول (5) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لإجابات إجمالي العينة بصدد بعد الاستجابة (n=225).

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1.	تمتلك الجامعة المقدرة على الاستجابة وتلبية لطلبات الزبائن في الوقت القياسي المطلوب	3.573	0.734	20.54
2.	تعد الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن مدخلاً مهماً للجامعة في امتلاك ميزة تنافسية	3.466	0.782	22.56
3.	تشجع إدارة الجامعة الأفكار والأساليب الجديدة للتواصل مع الزبائن وحل مشكلاتهم	3.358	0.847	25.22
4.	تسعى إدارة الجامعة إلى الاستجابة لكل ما هو جديد من خدمات مصرفية وتوفيرها للزبائن	3.468	0.963	27.76
5.	تحاول إدارة الجامعة تقليل وقت انتظار الزبائن لتحقيق رضاهم	3.378	0.848	25.10
	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لبعدهم الاستجابة	3.448	0.630	18.26%

3. نتائج الكفاءة المالية: حقق الجدول (6) وسطاً حسابياً لبعدهم الكفاءة المالية (3.446)، وهي قيمة جيدة، وهو أعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.631) و (18.30%) على التوالي، أما على صعيد الفقرات، فقد حققت الفقرة رقم (26) (تتمكن إدارة الجامعة من التمييز بين الفرص المربحة وغير المربحة)، أعلى وسط حسابي، إذ بلغ (3.574)، وهي قيمة عالية، وبانسجام متوسط بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.733) و (20.50%) على التوالي، وحققت الفقرة (28) (تمارس إدارة الجامعة رقابة فاعلة على العمليات التشغيلية للجامعة من أجل تقليل الكلف إلى أدنى حد ممكن)، أدنى وسط حسابي، إذ بلغ (3.356)، وهي قيمة معتدلة بانسجام مقبول بالإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.846) و (25.20%) على التوالي.

الجدول (6) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لإجابات إجمالي العينة بصدد بعد الكفاءة المالية (n=225).

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1.	تتمكن إدارة الجامعة من التمييز بين الفرص المربحة وغير المربحة	3.574	0.733	20.50
2.	تحقق المصارف كفاية رأسمالية مناسبة لمواجهة أزمات السيولة الطارئة	3.463	0.788	22.75
3.	تمارس إدارة الجامعة رقابة فاعلة على العمليات التشغيلية للجامعة من أجل تقليل الكلف إلى أدنى حد ممكن	3.356	0.846	25.20
4.	تضع إدارة الجامعة هيكلًا لتمويل أمثل يحقق أهداف الربحية المستهدفة للجامعة	3.468	0.961	27.71
5.	تمتلك إدارة الجامعة مقاييس موضوعية يمكن من خلالها معرفة قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها المالية	3.373	0.842	24.96
	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لبعد الكفاءة المالية	3.446	0.631	18.30%

ثانيًا: اختبار فرضيات الارتباط

1. اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز

نصت الفرضية الرئيسية الأولى من توقع "بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز"، ويوضح الجدول (7) مصفوفة علاقة الارتباط بين المتغيرين وأبعادهما الفرعية التحقق من وجود دعم للفرضية من عدمه وكالاتي:

أ. أظهرت الفاعلية علاقة معنوية مع إجمالي الأداء المتميز، وبلغ معامل الارتباط (0.555)**، مستوى معنويًا بلغ (0.01).

ب. أظهرت الاستجابة علاقة معنوية مع إجمالي الأداء المتميز، وبلغ معامل الارتباط (0.637)**، مستوى معنويًا بلغ (0.01).

ج. أظهر تطوير رأس المال البشري علاقة معنوية مع إجمالي الأداء المتميز، وبلغ معامل الارتباط (0.585)**، مستوى معنويًا بلغ (0.01).

د. أظهر إجمالي القيادة الاستراتيجية علاقة معنوية مع إجمالي الأداء المتميز، وبلغ معامل الارتباط (0.664)**، مستوى معنويًا (0.01)، وتؤكد هذه النتيجة على صحة الفرضية

الرئيسة الأولى، التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز.

الجدول (7) قيم معاملات ارتباط (Pearson) بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز (n=225).

العلاقات المعنوية		إجمالي الأداء المتميز	الأداء المتميز	
الأهمية النسبية %	العدد		القيادة الاستراتيجية	
100	1	** .555	الفاعلية	
100	1	** .637	الاستجابة	
100	1	** .585	تطوير رأس المال البشري	
100	1	** .664	إجمالي القيادة الاستراتيجية	
-	4	3	العدد	العلاقات المعنوية
%100	-	%100	الأهمية النسبية %	

*مستوى المعنوية (0.05)، ** مستوى معنوي (0.01)

ثالثاً: اختيار فرضيات التأثير

تشير الفرضية الرئيسية الثانية من توقع وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في الأداء المتميز، وبغية التحقق من صحة الفرضية من عدمها، تم توظيف عدد من نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمتغيرات البحث، كما موضحة في الجدول (7) وأبعادها الفرعية، وكالاتي:

1. تأثير الفاعلية في الأداء المتميز

أظهر التحليل معنوية الانموذج عند مستوى دلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة 57.754، وهي أعلى من القيمة الجدولية 6.87، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.266$)، مما يعني أن الفاعلية يفسر 26.6% من التغير في الأداء المتميز، وبلغ معامل التأثير ($B = 0.575$)، مما يشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في الفاعلية يؤدي إلى تغيير بنسبة 57.5% في الأداء المتميز، لذا فإن معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي:

$$\text{الأداء المتميز} = 1.543 + 0.575 (\text{الفاعلية}).$$

2. تأثير الاستجابة في الأداء المتميز

أظهر التحليل معنوية الانموذج عند مستوى دلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة 69.964، وهي أعلى من القيمة الجدولية 6.87، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.366$)، مما يعني أن الاستجابة تفسر 36.6% من التغير في الأداء المتميز، كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.649$)، مما يشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في الاستجابة يؤدي إلى تغيير بنسبة 64.9% في الأداء المتميز، وهو تأثير مرتفع نسبياً، وعليه، فإن معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي:

$$\text{الأداء المتميز} = 1.345 + 0.649 (\text{الاستجابة}).$$

3. تأثير تطوير رأس المال البشري في الأداء المتميز

أظهر التحليل معنوية الانموذج عند مستوى دلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة 63.675، وهي أعلى من القيمة الجدولية 6.87، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.314$)، مما يعني أن تطوير رأس المال البشري يفسر 31.4% من التغير في الأداء المتميز، وبلغ معامل التأثير ($B = 0.603$)، مما يشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في رأس المال البشري يؤدي إلى تغيير بنسبة 60.3% في الأداء المتميز، وهو تأثير مرتفع نسبياً، لذا فإن معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي:

$$\text{الأداء المتميز} = 1.427 + 0.603 (\text{تطوير رأس المال البشري}).$$

4. تأثير إجمالي القيادة الاستراتيجية في الأداء المتميز

أظهر التحليل معنوية الانموذج عند مستوى دلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة 84.88، وهي أعلى من القيمة الجدولية 6.87، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.434$)، مما يعني أن إجمالي القيادة الاستراتيجية يفسر 43.4% من التغير في الأداء المتميز، كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.748$)، مما يشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في إجمالي القيادة الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير بنسبة 74.8% في الأداء المتميز، وهو تأثير مرتفع جداً، وتدعم هذه النتيجة الفرضية القائلة بوجود تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتميز، لذا فإن معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي:

$$\text{الأداء المتميز} = 0.956 + 0.748 (\text{إجمالي القيادة الاستراتيجية}).$$

الجدول (8) نتائج تأثير القيادة الاستراتيجية في الأداء المتميز (n=225).

الأداء المتميز						المتغير والأبعاد	القبول
قبول أو رفض الفرضية	التأثير	R ² Adjusted	F المحسوبة	B	α		
قبول	معنوي	.266	**57.755	.575	1.543	الفاعلية	قبول
قبول	معنوي	.366	**69.964	.649	1.345	الاستجابة	
قبول	معنوي	.314	**63.675	.603	1.427	تطوير رأس المال البشري	
قبول	معنوي	.434	**84.878	.748	.956	إجمالي القيادة الاستراتيجية	

*قيمة F الجدولية عند مستوى معنوي (0.05) = 3.89، **قيمة F الجدولية عند مستوى معنوي (0.01) = 6.87.

وتعزيزًا لما ورد من نتائج آفة؛ يظهر الجدول (9) أن تكامل أبعاد القيادة الاستراتيجية يزيد من تأثيرها في الأداء المتميز، مما لو أخذت بشكل منفرد، إذ كان انموذج التأثير المتعدد لأبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في الأداء المتميز معنويًا تحت مستوى (0.01)، بدلالة قيمة (F) المحسوبة (72.400**)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.87)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (507.0)، وهذا يعني أن أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة تفسر ما قيمته (50.7%) من الأداء المتميز، وبذلك يكون انموذج الانحدار المتعدد كالاتي:
الأداء المتميز = 0.894 + 0.288 (الفاعلية) + 0.387 (الاستجابة) + 0.352 (تطوير رأس المال البشري).

الجدول (9) انموذج التأثير متعدد الأبعاد للقيادة الاستراتيجية في الأداء المتميز (n=155).

الأداء المتميز						المتغير والأبعاد	القبول
قبول أو رفض الفرضية	التأثير	R ² Adjusted	F المحسوبة	B			
قبول	معنوي	.507	**72.400	.288	B1	0.894	القيادة الاستراتيجية
				.387	B2		
				.352	B3		
							الاستجابة
							الكفاءة المالية

*قيمة F الجدولية عند مستوى معنوي (0.05) = 3.89، **قيمة F الجدولية عند مستوى معنوي (0.01) = 6.87.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج البحث أن مستوى القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية المبحوثة جاء بمستوى متوسط، مما يشير إلى أن القيادات الجامعية تمارس بعض الممارسات الاستراتيجية، لكنها ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتعزيز.
2. بينت النتائج أن مستوى الأداء المتميز في الجامعات المبحوثة جاء أيضاً بمستوى متوسط، الأمر الذي يعكس وجود جهود إدارية مقبولة لتحسين الأداء المؤسسي من دون الوصول إلى مستويات التميز العالية.
3. كشفت نتائج التحليل الوصفي أن بعد الفاعلية كان من أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية حضوراً في استجابات أفراد العينة، مما يدل على اهتمام الإدارات الجامعية بتحديد الاتجاهات العامة، وتحقيق الأهداف التنظيمية.
4. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز، مما يؤكد أن تحسن مستوى القيادة الاستراتيجية ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء داخل الجامعات.
5. أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن القيادة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً معنوياً وإيجابياً في الأداء المتميز، وأن أبعادها المختلفة تسهم بدرجات متفاوتة في تفسير التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء.
6. بينت النتائج أن تكامل أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة يحقق تأثيراً أكبر في الأداء المتميز مقارنة بتأثير كل بعد على حدة، مما يدل على أهمية تبني القيادة الاستراتيجية بصورة شمولية داخل المؤسسات الجامعية.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة اهتمام إدارات الجامعات الأهلية بتبني القيادة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً إدارياً حديثاً يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق التميز في البيئة الجامعية.
2. العمل على تطوير مهارات القيادات الجامعية من خلال برامج تدريبية متخصصة في مجالات القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير.
3. تعزيز الاستجابة التنظيمية داخل الجامعات من خلال تطوير آليات مرنة لاتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات في البيئة التعليمية والتكنولوجية.
4. الاهتمام بتنمية رأس المال البشري عبر توفير فرص التدريب المستمر، وتمكين العاملين، وإشراكهم في عمليات التخطيط، وصنع القرار.
5. اعتماد نظم موضوعية لقياس وتقييم الأداء المؤسسي تعتمد على مؤشرات واضحة للفاعلية والاستجابة والكفاءة، بما يساعد الإدارة الجامعية على تحسين الأداء بصورة مستمرة.
6. تشجيع الجامعات الأهلية على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز والإبداع، بما يسهم في تطوير العملية التعليمية والبحثية، ويعزز قدرتها التنافسية بين المؤسسات التعليمية.

- (1) F. B. H. AlThani and A. M. Obeidat, "The Impact of Strategic Leadership on Crisis Management," 10, no. 6 (2020).
- (2) Bill Rammell and Mark Haysom, Framework for Excellence: Raising Standards and Informing Choice (Learning and Skills Council, 2007)
- (3) عذراء محسن عبد وتلا عاصم فائق، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 24، العدد 107، 2018، ص113.
- (4) M. Zia-ud-Din, M. A. Shabbir, S. B. Asif, M. Bilal, and M. Raza, "Impact of Strategic Leadership on Employee Performance," International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 7, no. 6:(2017) p.11.
- (5) J. McGrath and Laksana, "A Strategic Leadership Model for Teacher Evaluation Using Walkthroughs for Student Engagement at International Schools in Thailand," *Scholar: Human Sciences* 10, no. 2 (2018): p.115.
- (6) صاحب الجانبي، استراتيجيات القيادة والإشراف، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص32.
- (7) M. Samimi, A. F. Cortes, M. H. Anderson, and P. Herrmann, "What Is Strategic Leadership? Developing a Framework for Future Research," *The Leadership Quarterly* (2020): p4.
- (8) Martti Lehto and Jarno Limnell, "Strategic Leadership in Cyber Security: Case Finland," *Information Security Journal: A Global Perspective* (2020): p6.
- (9) I Wayan Duartha, I Nyoman Darma Putra, Ngakan Ketut Acwin Dwijendra, and I Ketut Antara, "The Effectiveness of Strategic Management and Leadership Style on Performance of Local Hotel Operators in Managing Hotel Unit Businesses in Ubud Bali, Indonesia," *Journal of Social and Political Sciences* 3, no. 3 (2020): p803.
- (10) محمد عبد الرحيم عبد الرحيم، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة 39، العدد 1، 2019، ص151.
- (11) Cagdas Emiroglu and Didem Ozer Calyan, "The Importance of Strategic Leadership for Port Management: A Delphi Research on Top Managers of Turkish Private Ports," *Journal of Global Strategic Management* 8, no. 2 (2014): p.6.
- (12) زريقة رحمون، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية 3، العدد 1، 2019، ص134.
- (13) سعود بن عبد الجبار الحارثي، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي بالطائف، المملكة العربية السعودية، 2019، ص138.
- (14) ساجد ناصر حسين، إدارة الأزمات على وفق القيادة الاستراتيجية: الدور التفاعلي لنظم دعم القرار، دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن/ الشركة العامة للصناعات الفولاذية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية 27، العدد 125 (2021)، ص359.

- (15) Muema et al., "The Role of Determining Strategic Direction on Not-for-Profit Organizational Performance in Nairobi County" (2016), p.29..
- (16) B. K. Simerson and M. S. Olson, *Leading with Strategic Thinking: Four Ways Effective Leaders Gain Insight, Drive Change, and Get Results* (2015), p.75.
- (17) Walters and Helman, *Strategic Capability Response Analysis* (eBook, 2020), p.231.
- (18) رحمة موفق، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة بسكرة، العدد 14، 2013، ص203.
- (19) جهاد صدام رحمة، دور القيادة الاستراتيجية في الحد من الانحدار التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من قيادات وزارة النفط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2023، ص57.
- (20) قسمة صابر عوض، آليات الحوكمة وأثرها على الأداء المتميز: دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد 6، العدد 23، 2017، ص159.
- (21) طارق كاظم الناصري، دور إدارة الموهبة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 24، العدد 109، 2018، ص25.
- (22) Mohammad Alnadi and Shadi Altahat, "Artificial Intelligence Applications for Enhancing Organizational Excellence: Modifying Role of Supply Chain Agility," *Problems and Perspectives in Management* 22, no. 2 (2024): p.341.
- (23) سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص121.
- (24) حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34، 2013، ص179.
- (25) مروان صالح خضر، دور الخداع الاستراتيجي في تعزيز الأداء المتميز: الدور الوسيط للترافص الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات أهلية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2021، ص92.
- (26) T. Aljohani and H. Taibah, "The Impact of Developing Leadership Capabilities in Achieving Organizational Excellence: A Field Study on King Abdulaziz University Employees," *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences* 6, no. 3 (2022): p49.
- (27) Wijdan Hasanm Hamoody, "The Role of Electronic Customer Trust Building Tools on Excellent Performance: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Individuals in the Administrative and Leadership Positions in the Northern Cement Company," *Journal of Economics and Administrative Sciences* 29, no. 135 (2023): p.34.
- (28) Ali, "The Role of Organizational Justice," p.7.
- (29) M. S. Mohamed, G. S. Khalifa, M. Nusari, A. Ameen, A. H. Al-Shibami, and A. E. Abu-Elhassan, "Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE," *Journal of Engineering and Applied Sciences* 13, no. 15 (2018): p.620

- (30) H. Safari, E. Razghandi, M. R. Fathi, V. Cruz-Machado, and M. do Rosário Cabrita, "The Effectiveness of Quality Awards on the Company's Performance: The Case of Iran's National Quality Awards," *Benchmarking: An International Journal* (2020): p. 1336.
- (31) طارق كاظم الناصري، دور إدارة الموهبة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 24، العدد 109، 2018، ص331.
- (32) عبد الله حسن، تحليل الأداء المؤسسي في المنظمات، 2018، ص78
- (33) فيصل الشمري، استراتيجيات الاستجابة في بيئات الأعمال المتغيرة، 2019، ص65.
- (34) علي الرفاعي، إدارة التكيف الاستراتيجي في المنظمات، 2020، ص34.
- (35) S. Templar, *Excellence in Management: Developing Effective Leaders* (Pearson Education, 2023), p.54.