

واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية

د. انشراح أحمد إسماعيل غالب

واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة

من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية

د. انشراح أحمد إسماعيل غالب

أستاذ التخطيط التربوي المشارك، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية والعلوم والآداب،

جامعة تعز، فرع التربة، الجمهورية اليمنية

drenshahmd20@gmail.com

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٤/٣/١٣م

تاريخ تسلم البحث: ٢٠٢٤/٣/١م

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تكونت من (٤٧) فقرة موزعة على (٧) مجالات، طبقت على عينة مكونة من (٦٠) قياديا أكاديميا وإداريا، وقد توصلت نتائج البحث إلى أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بشكل عام كانت منخفضة، بمتوسط حسابي إجمالي (٢٣, ٢) وانحراف معياري (٤٥, ٠)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات النوع، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات ماعدا مجال تحديد التوجه الاستراتيجي الذي ظهرت فيه فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئة من (خمس إلى أقل من ١٥ سنة)، وأوصى البحث بتعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية، وتطبيق أبعادها لضمان تحقيق أهداف فرع التربة، وتطلعاته المستقبلية المتمثلة في تحويل الفرع إلى جامعة مستقلة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، أبعاد القيادة الاستراتيجية، تحقيق الأهداف،

القيادات الأكاديمية، القيادات الإدارية.

The Situation of Practicing Strategic Leadership at the Taiz University Branch in Al-Turbah from the Perspective of Academic and Administrative Leaders

Dr. Enshirah Ahmed Ismail Ghalib

Associate Professor of Educational planning, Department of Principles and Educational Administration, Faculty of Education, Science and Arts- Taiz University- Al-Turbah Branch, Yemen

drenshahmd20@gmail.com

Date of Receiving the Research: 1/3/2024 Research Acceptance Date: 13/3/2024

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practice of the dimensions of strategic leadership at the Taiz University branch in Al-Turbah from the point of view of academic and administrative leaders. The research adopted the descriptive analytical survey method, and a questionnaire tool consisting of (47) items distributed over (7) areas, which was applied to a sample of (60) academic and administrative leaders. The research concluded that the degree of strategic leadership practice in general was low, with an overall arithmetic mean (2.23) and a standard deviation (0.45). The results also showed that there were no statistically significant differences between the averages of the sample members' responses towards practicing the dimensions of strategic leadership due to the variables of gender, nature of work, and academic qualification, as well as the absence of statistically significant differences due to the variable years of experience in all fields, except after determining the strategic direction in which statistically significant differences appeared in favor of the category (from five to less than 15 years). The research recommended strengthening the concept of strategic leadership and applying its dimensions to ensure the achievement of the goals of Al-Turbah Branch and its future aspirations of transforming the branch into an independent university.

Keywords: Strategic Leadership, dimensions of strategic leadership, Achieving Goals, Academic Leadership, Administrative Leadership.

أولاً: الإطار العام للبحث:

المقدمة:

تعيش الجامعات حالياً في عصر يتسم بالتطور والتقدم في شتى المجالات، وتعظم المنافسة بينها على تحقيق مستويات عالية من التميز، والجودة، والإنجاز على مختلف المستويات أملاً في تحقيق مكانة متقدمة بين جامعات العالم، إذ لا مكانة مرموقة لجامعة مازالت تعمل بشكل تقليدي، وتتهج أساليب إدارية بائدة، ويتسم أداؤها بالضعف والجمود والتخلف مهما بلغ حجمها وعراقتها.

ولما كانت القيادة جوهر الإدارة بشكل عام، والإدارة الجامعية على وجه الخصوص، وذلك لما تقوم به من أدوار رئيسية على مستوى جميع جوانب العملية الإدارية تجعلها أكثر دينامية وقدرة على تحقيق أهدافها، ولأن الأنماط والممارسات التقليدية في ظل التغيرات المتسارعة التي تعيشها المؤسسات والجامعات اليوم أصبحت عديمة الجدوى وذات تأثير ضعيف في مواجهة تحسين أداء العاملين والمنافسة، فقد ظهرت ممارسات وأساليب قيادية حديثة قادرة على تحسين الأداء بشكل مستمر، ومواجهة التغيرات البيئية (رويدي والرامي، ٢٠٢١) كالقيادة الاستراتيجية التي تشكل ركيزة أساسية ومهمة لنجاح المؤسسات وتطورها، ووسيلة لمواجهة الظروف الحالية والتحديات المستقبلية (عبد الرحيم، ٢٠١٩).

كما تعد القيادة الاستراتيجية ضماناً لنجاح طويل الأجل في ظل التغيرات المستمرة في مقتضيات ومتطلبات المنافسة، والأداة التنافسية اللازمة للوصول إلى الأهداف المرسومة للمؤسسات (المشهداني، ٢٠١٩)، وتساعد على وضع وتنفيذ الرؤى الاستراتيجية، وقراءة الأحداث المستقبلية السياسية والاقتصادية والتكنولوجية بما يكتنفها من تعقيد وغموض (أبو ردن والطائي، ٢٠١٨)، وتجعل المؤسسة قادرة على التكيف والتعامل معها، واتخاذ الإجراءات الصحيحة في اللحظات الحاسمة استناداً إلى فهم التغيرات والاستجابة لها على نحو فعال (Ussahawanitchakit 2012) المشار إليه في (الزهراي، ٢٠١٨)، كما تساعد أيضاً على توفير بيئة عمل يسودها الإبداع، والقدرة على الاستثمار الأمثل للفرص (Mohamad 2015) (Salleh &

ولذا فقد أصبحت المؤسسات ومنها الجامعات بحاجة ملحة إلى تطبيق القيادة الاستراتيجية فيها، لما لها من دور إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات، والقدرة التنافسية، والتهيؤ لضغوط العمل، وتحقيق العدالة التنظيمية، والتأثير الكبير على الأداء التنظيمي، والمنافسة

المستدامة، بحسب ما أكدته دراسات (الرقاد، ٢٠٢٠؛ رحيمة، ٢٠١٢؛ قيقب والعامري، ٢٠٢٣؛ العوامي، ٢٠١٥؛ Mahdi & Almsafir, 2014).

وبالنظر في واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات العربية، فقد حرصت بعض الجامعات العربية على ممارسة أبعادها بدرجة عالية بحسب نتائج دراسات (محمد والفقيه، ٢٠١١؛ ثابت، ٢٠١٣؛ الزهراني، ٢٠١٨؛ المغربي، ٢٠١٥)، أما على الصعيد المحلي فإن الأمر لا يختلف كثيرا فقد أظهرت نتائج بعض الدراسات ممارسة القيادة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة في بعض الجامعات الأهلية وجامعة عدن، بحسب نتائج دراسات كل من (العامري والمقرمي ب، ٢٠٢١؛ قيقب والعامري، ٢٠٢٣؛ علي وآخرون، ٢٠٢٣)، وقد أوصت جميع تلك الدراسات بالاهتمام بالقيادة الاستراتيجية وتطبيقها، وتعزيز ممارساتها لتحقيق أهداف الجامعات.

وبناء على مقترحات وتوصيات تلك الدراسات لاسيما المحلية منها، ولأن القيادة الاستراتيجية هي جوهر الإدارة الحديثة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها ورؤاها، وتحسين أدائها. وصياغة وتنفيذ الخطط، واتخاذ القرارات الاستباقية في بيئات استراتيجية غير مستقرة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة (Guillot.W.M,2003) جاء البحث الحالي لتبصير المسؤولين والقادة إلى أي درجة تمارس أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة، وهل يتوافق ذلك مع الرؤى والطموحات المستقبلية المتمثلة في تحويل الفرع إلى جامعة مستقلة، وما الذي يجب عليهم تحسينه أو تعزيزه أو تفاديه، وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي قد تساهم في تطبيق تلك الأبعاد بشكل أفضل وأنفع.

مشكلة البحث:

بما أن فرع جامعة تعز بالتربة يتهيأ للاستقلال والتحول إلى جامعة مستقلة تحمل اسم (جامعة الحجرية) في إطار تحقيق رؤيته المتمثلة في "الوصول إلى كيان جامعي متميز ومستقل قادر على المنافسة على المستوى الوطني والاقليمي" <https://alturbah.taiz.edu.ye>، فإن الفرع بحاجة إلى الارتقاء بوضعه الحالي من خلال تطبيق أساليب قيادية حديثة والتخلي عن الممارسات التقليدية، كي يتمكن من تحسين الوضع القائم، والتهيؤ الجيد للاستقلال، والانتقال إلى المرحلة القادمة بسلاسة وكفاءة ونجاح، وتحقيق مستويات عالية من النجاح والتميز والمنافسة، وإحداث نقلة نوعية إيجابية نحو المستقبل، وتأتي القيادة الاستراتيجية على رأس

الأساليب الحديثة والمهمة التي ينبغي على فرع التربة تطبيقها، وذلك لقدرتها على بناء الرؤى والتوجهات الاستراتيجية التي ترسم مستقبل الفرع وتستشره بشكل دقيق، وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، ووضع الخطط والاستراتيجيات، وبناء التصورات والسيناريوهات، ومواكبة المتغيرات البيئية، ومواجهة الظروف المعقدة التي قد تشكل تهديدات معيقة لتحقيق الرؤى والخطط والطموحات، واستثمار الطاقات البشرية المدعة والخلاقة، واستثمار الفرص والإمكانات، وجميع العناصر الموجودة بشكل أفضل في ظل بيئة تنظيمية إيجابية وخلاقة، من هنا تبلورت فكرة البحث الحالي التي تمثل إسهاماً في دعم التوجه الحكومي، ودعم فرع التربة لتحقيق هدفه الاستراتيجي المتمثل في تحويله إلى جامعة مستقلة، وبناء على ما سبق فإن مشكلة البحث تتمثل في السؤال الرئيس الآتي:

- ما واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الإستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، الحرص على التعلم والتطوير المستمر، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة تعزى لمتغيرات النوع، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى معرفة واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وذلك من خلال التعرف على:

- درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الإستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، الحرص على التعلم والتطوير المستمر، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة تعزى لمتغيرات النوع، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

أهمية البحث:

- سيتناول البحث الحالي موضوعا مهما يتمثل في القيادة الاستراتيجية التي تمثل جوهر الإدارة الحديثة، ووسيلتها للتخلص من الممارسات التقليدية التي لا تتوافق مع متغيرات العصر، وتعيق تحقيق الغايات المستقبلية.

- سيسهم البحث في تسليط الضوء على واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في فرع التربة بسببها وإيجابياتها، والكشف عن الممارسات المهملة من قبل القيادات، مما يساعد على التعرف عليها والعمل بها وممارستها بالشكل المطلوب.

- ستكشف نتائج هذا البحث إلى أي مدى يعمل فرع جامعة تعز بالتربة بطريقة استراتيجية جيدة قادرة على تحقيق أهدافه الاستراتيجية المتمثلة في تحقيق الاستقلال كجامعة، وعليه فقد يتنبه المسؤولون إلى بعض الأمور التي تتطلب اهتماما خاصا، وتساعد على تحقيق النفع العام للفرع حاليا ومستقبليا.

- سيقدم البحث جملة من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية، وإصلاح جوانب الضعف والقصور، وتحسين الأداء، وتحقيق التميز والمنافسة والرؤى والأهداف المستقبلية لفرع التربة.

- يعد هذا البحث إضافة إلى المكتبة العلمية قد يستفيد منه الباحثون، ويفتح المجال أمامهم للبحث فيه، وتناوله من زوايا أخرى تسهم في الارتقاء بالوضع الحالي لفرع جامعة تعز بالتربة.

حدود البحث:

يتحدد البحث موضوعيا في: دراسة واقع ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة، وبشرى: في جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في فرع جامعة تعز بالتربة، وزمانيا: في العام (٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م)، ومكانيا: في فرع جامعة تعز بالتربة.

مصطلحات البحث:

القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership): هي "القدرة على تصور الرؤى المستقبلية والمحافظة على المرونة، ومساعدة الأفراد على التغيير الاستراتيجي، وخلق بيئة مواتية

لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتعزيز الأداء التنظيمي، وتحقيق الأهداف " Dahri et (2019). (al.2019|57).

كما تعرف بأنها: تهيئة البيئة الداخلية التي من شأنها دعم تحقيق الأهداف التنظيمية، ومراقبة البيئة الخارجية للاستفادة من الفرص، ومقاومة التهديدات " (Mungonge,2007,5). وتعرف في هذا البحث بأنها: القدرة على التفكير الاستراتيجي، وتطوير الرؤى الاستراتيجية، وإيجاد مناخ إيجابي وثقافة تنظيمية فاعلة، واستثمار القدرات الاستراتيجية والبشرية والتكنولوجية، وتطوير رأس المال البشري، وتحسين الأداء وتطويره بشكل مستمر، وتمثل الأخلاق الإيجابية والتأكيد عليها، وتحقيق الأهداف بعيدة المدى لفرع جامعة تعز بالترتبة. جامعة تعز (Taiz University): هي "مؤسسة تعليمية حكومية مستقلة تعمل تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتعليم الفني والتدريب المهني. تقع في محافظة تعز تأسست في العام (١٩٨٥/١٩٨٦م) كفرع يتبع جامعة صنعاء، ثم أصبحت جامعة مستقلة في العام (١٩٩٤/١٩٩٥م)".

https://feit.taiz.edu.ye/lib/DefaultDET.aspx?SUB_ID=30298

فرع التربة (Al-Turbah Branch): هو "أحد فروع جامعة تعز يقع في مدينة التربة جنوبي محافظة تعز، بدأ العمل فيه في العام (١٩٩٩/٢٠٠٠م)، وتحويل إلى فرع يتبع جامعة تعز بموجب قرار رئيس الجامعة رقم (١٦) لسنة (٢٠١١م)، ويضم أربع كليات، ومركز تعليمي، ويقدم برامج دراسية متنوعة على مستوى البكالوريوس، والليسانس، والدراسات العليا".

https://alturbah.taiz.edu.ye/DEFAULTDET.ASPX?typ=2&pnc=840&SUB_ID=81157

القيادات الأكاديمية (Academic Leadership): عرفها الحامد والعمرى (٢٠١٨) كما في (سعد، ٢٠٢٠: ٤) بأنها: "الأشخاص المكلفون بالأعمال الإدارية في الجامعة مع عملهم كأكاديميين، والذين يمتلكون مجموعة من الخبرات، والمهارات، والقدرات، والأساليب التي تؤهلهم للأداء الأمثل للمهام الإدارية من أجل تحقيق رؤية وأهداف الجامعة".

القيادات الإدارية (Administrative Leadership): "هم الأشخاص الذين يمارسون نشاطا في مجال اتخاذ وإصدار القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين

باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (عليوة، ٤٥، ٢٠٠١).

ويمكن تعريف القيادات الأكاديمية والإدارية في هذا البحث بأنها: الأشخاص الأكاديميون والإداريون الذين تم اختيارهم وتكليفهم بالقيام بأعمال إدارية في فرع جامعة تعز بالتربة، ويشغلون مناصب (عميد كلية، نائب عميد كلية، مدير مركز، نائب مدير مركز، رئيس قسم أكاديمي، مستشار، أمين عام مساعد، أمين كلية، رئيس دائرة، نائب رئيس دائرة، رئيس وحدة، مدير عام مساعد، مدير إدارة).

ثانياً- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أ. الإطار النظري

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي تلت ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية بعدة سنوات، وقد ظهر لأول مرة في العام (١٩٨٢م) على يد (Kotter) (رحيمة، ٢٠١٢)، وشغل اهتمام العديد من الباحثين ويقصد به القدرة على قيادة المؤسسة برؤية واضحة ورقابة متوازنة، وبناء وتوجيه قدرات ومهارات العاملين نحو التطور الإستراتيجي، والتأثير فيهم من خلال مجموعة من العمليات، والسلوكيات، والإجراءات التي تؤثر في نشاطهم، وقدراتهم وبما يحقق أهداف المؤسسة (العامري والمقرمي ب، ٢٠٢١)، وتوقع جميع أحداث البيئة الخارجية المحتملة، وتحقيق الاستجابة في البيئة الداخلية، وتحقيق مستويات عالية من التطور الحيوي الذي يحقق قدراً من البقاء والنمو من خلال القدرة على خلق الطاقة في البيئة الداخلية وتطوير متغيراتها (عزمي، ٢٠١٠).

ويمكن من خلال ما سبق القول أن مفهوم القيادة الاستراتيجية يركز على: الرؤى المستقبلية، والخطط والاستراتيجيات، والتعامل مع معطيات البيئتين الداخلية والخارجية، وحسن توجيه قدرات وجهود الأفراد، وإحداث تغييرات استراتيجية، واتخاذ قرارات صائبة، وتحقيق ميزة تنافسية.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة تتمثل في كونها وسيلة لتطوير الخطط والرؤى، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة، وتوجيه الطاقات لتحقيق الأهداف المرجوة

للمؤسسة، وتحفيز الموظفين، ودمج التخطيط مع التفكير من أجل تحقيق الأهداف، وتحويل الطاقات الإيجابية إلى عوامل إنتاج جيدة، واكتشاف الأزمات قبل حدوثها، وإيجاد حلول لمنع حدوثها، وإجراءات للتقليل من أية خسائر، والاستفادة من كافة الظروف المحيطة واستغلالها بشكل جيد، كما تساعد على المرونة في العمل بطريقة تؤدي إلى عمل تفويض يتواءم مع هيكل العمل الإداري في المؤسسة، وتعد مرجعا هاما للرقابة يتم من خلالها تنفيذ كافة السياسات والعقوبات لكل من يخالف العمل في المؤسسة (جبريل، ٢٠٢٠).

وعليه يمكن القول إن تميز أي مؤسسة، ونجاح العمل فيها مرهون إلى حد كبير بتطبيق القيادة الاستراتيجية التي تساعد على بناء وتطوير الرؤى ووضع الخطط، وتوجيه الجهود والقدرات والطاقات، والاستفادة من كافة الظروف والفرص واستغلالها لتحقيق أهداف ومصالح المؤسسة.

أهداف القيادة الاستراتيجية:

- تتعدد أهداف القيادة الاستراتيجية، ومن تلك الأهداف ما يأتي (الرقاد، ٢٠٢٠):
- إنشاء رؤية مستقبلية تساعد على تحقيق الأهداف وجعلها مخرجات واقعية.
 - إحداث تغييرات جذرية في البنية التحتية، والتعامل مع جميع المستجدات في البيئة الخارجية، وتحقيق الأهداف المنشودة على الصعيدين الداخلي والخارجي.
 - تبسيط العمليات، وتعزيز الإنتاجية الإستراتيجية، وتشجيع الابتكار.
 - إنشاء وتطوير هيكل تنظيمي يكون مجهزا ومناسبا لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - تهيئة المؤسسة داخليا، وإجراء التعديلات اللازمة في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والأنظمة بشكل يساعد على التعامل مع البيئة الخارجية بفعالية.
 - تحديد الأولويات ووضع السياسات والأهداف طويلة الأجل.
 - إجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بالأولويات والأهداف.
 - تحديد المعايير الموضوعية التي يمكن في ضوءها الحكم على كفاءة الإدارة.
 - زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات، والتركيز على البيئة الخارجية.
 - توظيف الابتكارات غير المسبوقه في حل المشكلات بدلا من الطرق التقليدية.
- خصائص وقدرات القادة الاستراتيجيين:

أجمل عزمي (٢٠١٠) خصائص القادة الاستراتيجيين في القدرة على تكوين رؤية خاصة لمؤسستهم ونشرها بين العاملين، واتخاذ القرارات بغض النظر عن المخاطر المتوقعة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة أهداف المؤسسة، وتطوير وتطبيق أنظمة الرقابة التي تساعد المنظمة في إدارة الشؤون المالية، وجذب العاملين الجيدين والمحافظة عليهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتبني الاستراتيجيات ذات القيمة كالاستراتيجيات التعاونية الفعالة، وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف والمرونة، وتحديد القوى الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر في بيئة المؤسسة.

أنماط القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الاستراتيجية عدة أنماط، فهناك من صنفها إلى نمط (سياسي، ومهني، وبيروقراطي، وريادي)، وهناك من صنفها إلى نمط (تبادلي، وتحويلي)، وهناك من صنفها إلى نمط (مقبول، ومتكامل، وحالم، ومنفذ، ومحافظ، ومركز على الرؤية، ومركز على التنفيذ، ومشخص للأولويات)، وهناك من صنفها إلى نمط (تحويلي، وتشاركي، وإجرائي) (رحيمة، ٢٠١٢). وسيتيم اعتماد التصنيف الأخير وتناوله بشيء من التفصيل على النحو الآتي (العامري والمقرمي أ، ٢٠٢١):

- نمط القيادة الاستراتيجية التحويلي: وهو نمط يسعى إلى إعادة تشكيل المستقبل، وتجاوز الافتراضات المتقدمة، ويشجع الأفراد ويحفزهم على القيام بالأعمال التي تتجاوز حدود مصالحهم الشخصية من أجل رؤية المؤسسة أكثر اتساعاً ونجاحاً، كما تلهم الأفراد برؤاها، وتخلق الحماس لدى العاملين، وتشجعهم على تطوير العمل، واكتشاف طرق أكثر فاعلية.

- نمط القيادة الاستراتيجية التشاركي: ويعد من أفضل الأنماط لممارسة الأدوار القيادية في أي مؤسسة، حيث تمارس القيادة العليا مهامها القيادية بمشاركة الآخرين، ويتم صياغة رسالتها، وسياساتها، وخططها، وأهدافها الاستراتيجية بكل وضوح وعلى أكمل وجه.

- نمط القيادة الاستراتيجية الإجرائي: وهو نمط يقوم القائد من خلاله بتحديد الأهداف والاتفاق حول ما يتوقعه القائد من أفراد المؤسسة، وتحديد أساليب مكافآتهم، وتحفيزهم مادياً من خلال اعتماد المكافآت الاستثنائية، والاهتمام بتقديم التغذية الراجعة للمحافظة على مستوى الأداء الجيد لدى الأفراد.

وبالنظر في تلك الأنماط نجد أنها متداخلة إلى حد كبير ولا يمكن الفصل بينها، فالقيادة الاستراتيجية سواء كانت تحويلية أو إجرائية لا يمكن أن تستغني عن مشاركة الآخرين، وكذلك

القيادة الاستراتيجية المشاركة لا يمكن أن تنجح إن أغفلت الاهتمام بأداء الأفراد، وتحفيزهم، وتشجيعهم، وخلق الحماس لديهم للقيام بالتغيير وتطوير العمل وهكذا، وعليه يمكن القول أن أي قيادة استراتيجية هي تمارس جميع الأنماط بشكل مقصود أو غير مقصود، ولا يمكن أن تنجح أي قيادة ما لم تكن ملزمة بجميع الأنماط، وقادرة على استخدامها والاختيار منها أو الجمع بينها حسب الاحتياج والظروف.

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

تنوعت وتعددت أبعاد القيادة الاستراتيجية في الأبحاث والدراسات، وسنعرض هنا الأبعاد التي تتوافق مع البحث الحالي، وهي الأبعاد الأكثر شهرة واستخداما بين الباحثين على النحو الآتي:

١- تحديد التوجه الاستراتيجي: أي تطوير رؤية استراتيجية بعيدة المدى للهدف الذي وجدت المؤسسة من أجله (Hitt et al.,2016)، ويعبر عن رسالة المؤسسة، ورؤيتها من خلال صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، ومراقبتها، وتقويمها (Mutia et al.,2016)، ويتحدد بظروف بيئية داخلية وخارجية (العيساوي وآخرون، ٢٠١٢).

٢- استثمار القدرات الجوهرية: أي الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها المتنوعة، واستكشافها وتحديد احتياجاتها منها باستخدام التحليل البيئي المتكامل، والتي تساعدها على تحقيق ميزتها التنافسية (Hitt et al.,2016)، ولا يمكن استثمار القدرات التنافسية بكفاءة دون رأس المال البشري، الأمر الذي يستدعي أن تستخدم المؤسسة طرقا متنوعة لتحفيز العاملين كالتمكين والأجور وغيرها (جاد الرب، ٢٠١٢)، كما يتعين على القادة الاستراتيجيين تحديد الكفاءات الأساسية (الفردية، والجماعية، والتنظيمية، والاستراتيجية) التي تتطلب تطورا مستمرا من أجل تحقيق الريادة والميزة التنافسية (Wheelen et al.,2012).

٣- تطوير رأس المال البشري: ويقصد به الأفراد المتمون للمؤسسة، والذين يمثلون أهم مورد رأسمالي يتصف بالندرة، ويصعب محاكاته من قبل المؤسسات الأخرى (Hitt et al.,2016)، بما يمتلكونه من مهارات وقدرات ومعارف متميزة يستطيعون فيها زيادة قيمة المؤسسة (موفق، ٢٠١٣)، ويمكن تطوير رأس المال البشري من خلال استخدام برامج التطوير والتدريب الفاعلة سواء الداخلية أو الخارجية (العوامي، ٢٠١٥) بهدف تنمية مهاراتهم، ورفع

مستواهم الفكري والمعرفي من أجل الحصول على مورد فعال، ورفع مستوى أداء المؤسسة مستقبلا (Awad,2021).

٤- التعلم والتطوير المستمر: ويعني أن تحرص المؤسسة على الاستفادة من التجارب الخاصة، وتجارب الآخرين المميزة والاستفادة منها، والقيام بالتغييرات اللازمة كإعادة الهيكلة، وإعادة تصميم الأعمال بناء على الخبرات الماضية، وتبرز أهمية التعلم والتطوير المستمر في تحقيق التحسين المعرفي والمعلوماتي (اللوحي وأبو حجر، ٢٠١٧).

٥- تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة: تعد الرقابة التنظيمية المتوازنة الجزء الأهم في القيادة الاستراتيجية لما يترتب عليها من تزويد القادة الاستراتيجيين بالمعلومات المهمة للمؤسسة، والتي تساعد على تحقيق المنافسة الاستراتيجية، وتحقيق عوائد جيدة، وإجراء التعديلات المناسبة واللازمة للتصحيح (Olaka,2017)، وتعني قدرة المؤسسة على الرقابة الفاعلة والمتوازنة للخطط وتقييمها، ومعالجة سلبياتها، وتعزيز إيجابياتها بما يحقق أهدافها، وتستهدف تشخيص نقاط القوة، ونقاط الضعف في عملية تخطيط الموارد البشرية، وتحديد مدى فاعلية الخطط (Hitt et al.,2016)، ولضمان توفر رقابة تنظيمية متوازنة وناجحة فإنه ينبغي اتباع أساليب استراتيجية رقابية متنوعة، وعدم الاعتماد على نمط واحد، وأن تكون الرقابة دورية مستمرة ومرنة، ويمكن اتباع بعض الأنماط الفعالة كالنمط الرقابي الفجائي للوقوف على معدلات الأداء، ومشاكل العمل والعاملين كي يتم الوقاية منها مستقبلا (العوامي، ٢٠١٥).

٦- تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة: ويقصد بها القيم، والمعتقدات، والتوقعات المشتركة التي تشكل في مجملها معايير السلوك المقبول والمرفوض داخل المؤسسة (Hitt et al.,2016)، والتي قد تؤثر على الأداء المؤسسي، وعلى تنظيم سلوك الأفراد والرقابة عليهم، وتشكل مصدرا للميزة التنافسية (العيسوي وآخرون، ٢٠١٢)، وينبغي أن يسعى قائد المؤسسة إلى تشكيل ثقافة تنظيمية مستدامة وفعالة تعتمد على تقليل الصراعات داخل المؤسسة (Bilgin et al.,2017)، وتدعم الحرية، والإبداع، والابتكار والتحسين، والتميز، وتشجع العاملين على العمل الجماعي، والتعاون فيما بينهم، وتنمية إحساسهم بالمسؤولية الفردية تجاه واجباتهم ومهامهم، وتوفير نظام مكافآت فعال قائم على تقييم الأداء (Hitt et al.,2016).

٧- التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تشير الممارسات الأخلاقية إلى قدرة قادة المؤسسة على تحمل المسؤولية، والاهتمام بالمصلحة العامة، والتواضع، والإنصاف، وإظهار الاحترام مع جميع الأفراد (Kitonga, ٢٠١٧)، وينبغي أن تتوفر في المنظمات قيادات استراتيجية تمارس المعايير الأخلاقية التي تعد من صميم توجهها الاستراتيجي، كونها أمراً مهماً لتحقيق أهداف المؤسسة (Hitt et al., 2016)، كما أن كفاءة تنفيذ العمليات الاستراتيجية تزداد كلما كانت في إطار الممارسات الأخلاقية التي تعد مرتكزا لاتخاذ القرارات، وجزءاً مكملاً للثقافة التنظيمية، ومصفاة لتنقية الأفعال والممارسات وتقييمها... الخ (جاد الرب، ٢٠١٢)، ويجب ألا تكتفي المؤسسات بكتابة الضوابط الأخلاقية بل يتوجب عليها تطبيقها والتدريب عليها، وتطوير ضوابط أخلاقية أكثر حزمًا وصرامة وإلزام الجميع بتنفيذها، والتركيز على الأخلاقيات التي تسهم في عملية صنع القرارات ودمجها في ثقافة المؤسسة (Olaka, 2017).

ويستخلص مما سبق أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في مجملها ممارسات تسعى إلى بناء رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، والسيطرة على المستقبل، وإحداث تغيير استراتيجي إيجابي على مستوى المنظمة، واستثمار القدرات والإمكانات المتوفرة، والاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد رأس المال النادر للمؤسسة والذي يحتاج بشكل دائم إلى تشجيع وتحفيز على الإبداع والعطاء لكي يحقق مستويات عالية ومتميزة من الأداء، والحرص على الاستفادة من التجارب الخاصة والعامة في تطوير المؤسسة، وإيجاد ثقافة تنظيمية فاعلة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية، واتباع أساليب استراتيجية ناجعة قادرة على الكشف عن الانحرافات ومعالجتها والوقاية منها، والالتزام بممارسة الأخلاق الجيدة التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وتنفيذ العمليات الاستراتيجية، واتخاذ القرارات بكفاءة.

فرع جامعة تعز بالتربة:

"تأسس فرع جامعة تعز بالتربة في العام (١٩٩٩/٢٠٠٠م) كفرع لكلية التربية بتعز، وفي عام (٢٠٠٣/٢٠٠٤م) فتحت فيه شعبة العلوم، وشعبة الآداب وسميت بكلية التربية والعلوم والآداب بالتربة، كما فتح فيه مركز خدمة المجتمع، وفي العام (٢٠١٠م) فتحت ثلاث كليات أخرى وهي: كلية العلوم الطبية والصحية، وكلية الحاسبات وتقنية المعلومات، وكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، وأصبح منذ العام (٢٠١٠/٢٠١١م) يطلق عليه فرع جامعة تعز

بالتربة، ويضم حاليا (٦) كليات، ومركز خدمة المجتمع، ودائرة الدراسات العليا، ودائرة الجودة والاعتماد الأكاديمي، والدائرة القانونية، ودائرة الرقابة والتفتيش، ودائرة العلاقات العامة، ويقع مبنى فرع الجامعة في مدينة التربة بمديرية الشهايتين قضاء الحجرية، ويحتضن حالياً ما يزيد عن (٥٠٠٠) ألف طالباً وطالبة تشكل الإناث النسبة الأكبر والتي تصل إلى ٧٠٪" https://taiz.edu.ye/DefaultDET.aspx?SUB_ID=101229، ويقدم الفرع إلى جانب برامج البكالوريوس والليسانس برنامج الدراسات العليا في كلية التربية والعلوم والآداب بقسمين هما: المناهج وطرق التدريس، والأصول والإدارة التربوية، ويوجد حالياً توجه حكومي نحو تحويله إلى جامعة مستقلة تحمل اسم (جامعة الحجرية)، وقد تم وضع حجر الأساس لها في (١٦ يناير ٢٠٢٢).

رؤية فرع التربية:

تنص رؤية الفرع على: يتطلع فرع جامعة تعز بالتربة إلى الإبداع، والتميز بمخرجات وتخصصات نوعية في إطار بيئته المحيطة وصولاً إلى كيان جامعي متميز ومستقل قادر على المنافسة على المستوى الوطني، والإقليمي، والدولي، وفقاً لأنبيل القيم، وأعلى مؤشرات الأداء العالمية.

https://alturbah.taiz.edu.ye/DefaultDET.aspx?SUB_ID=221975

رسالة فرع التربية:

تنص رسالة الفرع على: يسعى فرع جامعة تعز بالتربة إلى تخريج كفاءات علمية تقنية تلبى متطلبات وحاجات سوق العمل، وقادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً، وتعزيز دور البحث العلمي وخدمة المجتمع في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

https://alturbah.taiz.edu.ye/DefaultDET.aspx?SUB_ID=221975

أهداف فرع التربية:

- إعداد كادر مؤهل لخدمة اليمن بشكل عام، ومحافظة تعز بشكل خاص في مجالات التعليم، والعلوم التطبيقية، ويتمتع بمستوى عالٍ من الأخلاق والعدل والإحسان، مخلصاً لبلده، وقادراً على حل مشاكل المجتمع.

- تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية بمختلف مجالات المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وتوجيهها لخدمة المجتمع، وخطط التنمية.
- الإسهام في التنمية المستدامة من خلال التدريب والاستشارات، وتسخير إمكانيات فرع الجامعة لخدمة المجتمع، ومؤسسات سوق العمل.
- تنمية المواهب والمهارات الايجابية نحو العمل بشكل عام مع التركيز على تنمية روح التعاون، والعمل الجماعي، والقيادة الفاعلة، والشعور بالمسئولية، والالتزام الأخلاقي.

https://alturbah.taiz.edu.ye/DefaultDET.aspx?SUB_ID=221975

ب. الدراسات السابقة:

- دراسة قيقب والعامري (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة التي طبقت على (٢٨٣) من القيادات الأكاديمية والإدارية، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية، والعدالة التنظيمية، ووجود أثر للقيادة الاستراتيجية على العدالة التنظيمية.
- دراسة علي وآخرون (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن نحو ممارسات القيادة الاستراتيجية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي طبقت على (٣٠٩) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي، بينما ظهرت اختلافات بالنسبة لمتغيري النوع، ونوع الكلية.
- دراسة مخدوم (٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية، وإدارة التغيير في كلية إدارة الأعمال بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي، واستبانة طبقت على جميع موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال، وأظهرت النتائج أن تطبيق القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير، وعدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة، وإدارة التغيير تعزى لمتغيرات النوع، والعمر، والمؤهل الدراسي.

- دراسة العامري، والمقرمي ب (٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية بالعاصمة صنعاء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (٢١٠) قائدا أكاديميا وإداريا، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة عالية، وقد جاء بعد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأولى، وبعد الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة.

- دراسة الزهراني (٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية، وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي في جامعة أم القرى، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي طبقت على (٣٨٤) من أعضاء هيئة التدريس، والقادة الأكاديميين، وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية، وبين تطوير قدرات التعلم التنظيمي التوليدي والتكيفي، كما أظهرت الدراسة وجود تأثير ودلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي التكيفي، وقدرات التعلم التنظيمي التوليدي، وكان البعد التحويلي هو الأكثر تأثيرا.

دراسة عبده (٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية، وعلاقته بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية بمحافظة غزة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي طبقت على (١٠٠) مدير، وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية، وتميز الأداء المؤسسي- لدى الإدارة العليا في الكليات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة، ومكان العمل.

- دراسة النصار (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداتي المقابلة والاستبانة التي طبقت على (٣٢٠) من الأكاديميين

والإداريين لقياس مدى توفر ممارسات القيادة الاستراتيجية، و(٣٨٢) من الطلبة لقياس مستوى تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتطبيق الجودة الشاملة.

- دراسة المغربي (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية، وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة طبقت على (٦٤) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن أبعاد الإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية العليا. دراسة (Hidayah et al 2015): هدفت الدراسة إلى تحليل أبعاد القيادة الاستراتيجية، ومعرفة تأثيرها في القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في أندونيسيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة التي طبقت على (٦٧) أكاديميا، وأظهرت النتائج أن زيادة فعالية القيادة الاستراتيجية يستلزم أن يكون القائد خبيراً استراتيجياً، قادراً على إحداث التغيير في المؤسسة، وقادراً على إنشاء رؤية ورسالة واضحة ذات علاقة بالمنظمة.

دراسة (Mahdi & Almsafir 2014): هدفت الدراسة إلى معرفة دور القدرات القيادية الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية مستدامة في البيئة الأكاديمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة التي طبقت على (٤١٧) قائداً أكاديمياً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية على المنافسة المستدامة.

- دراسة ثابت (٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي طبقت على (٢٣٤) من أعضاء هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الاستراتيجية، وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

- دراسة محمد والفقيه (٢٠١١): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة نجران لأبعاد القيادة الاستراتيجية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي طبقت على (١٥٣) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، كما أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري التخصص، والجنس.

دراسة (Jooste & Fourie, 2009): هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في التنفيذ الاستراتيجي الفعال في جنوب إفريقيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي طبقت على (٧١) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية الإيجابية، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، كما توصلت إلى أن أهم عائق لتنفيذ الاستراتيجية هو قلة فهم العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة:

- تنوعت أهداف الدراسات بين التعرف على القيادة الاستراتيجية، وواقعها، ودرجة ممارستها، وعلاقتها بالإبداع الإداري، وبتميز الأداء المؤسسي، وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، ودورها في إدارة المعرفة، وإدارة التغيير، وتحقيق العدالة التنظيمية، وبناء ميزة تنافسية مستدامة، والتطبيق الفعال للاستراتيجية، وتحليل أبعاد القيادة الاستراتيجية، ومساهمتها في تحقيق الجودة الشاملة، وتحليل الإدراكات نحو ممارسات القيادة الاستراتيجية، وقد اتفقت جميعها في استخدام المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، ماعدا دراسة النصار (٢٠١٥) التي جمعت بين أداتين هما المقابلة والاستبانة.

- تنوعت عينات الدراسات بين أعضاء هيئة التدريس، والقادة الأكاديميين والإداريين، وأعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين، والمديرين، والموظفين.

- اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في الموضوع العام (القيادة الاستراتيجية)، وفي المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)، وفي الأداة المستخدمة (الاستبانة)، واتفق أكثر مع الدراسات التي كانت عينتها من القادة الأكاديميين والإداريين، كدراستي (قيقب والعامري، ٢٠٢٣؛ العامري والمقرمي ب، ٢٠٢١).

- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري سواء من حيث الاقتباس المباشر منها، أو الاستدلال على مراجع أخرى، كما استفاد منها في اختيار المنهجية، وفي بناء الأداة وتحديد مجالاتها، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

- تميز البحث الحالي بتناوله موضوعا خاصا بفرع جامعة تعز بالتربة ينطلق من رؤاه المستقبلية، ويدعم تحقيقها، وتحقيق التوجهات الحكومية بتحويله إلى جامعة مستقلة، وهو موضوع لم يتم تناوله من قبل أي باحث آخر حسب علم الباحثة، وهذا الأمر يمثل بحد ذاته فجرة علمية وإسهاما علميا جديدا، كما تميز بتناوله جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية وليس بعضها فقط كما هو الحال في بقية الدراسات السابقة.

ثالثا- الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي التحليلي وهو "المنهج الذي يهدف إلى جمع البيانات حول الظاهرة للتعرف عليها، وتحديد وضعها، ومعرفة جوانب القوة، وجوانب الضعف فيها، ومدى الحاجة إلى إجراء تغييرات فيها" (دويدري، ٢٠٠٠، ١٩٣). ويعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة البحث الحالي ووصف مشكلته، وجمع البيانات المطلوبة حول واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة تعز فرع التربة، وتحليل النتائج وتفسيرها، والخروج بتوصيات قد تساعد على تحسين ذلك الواقع وتطويره، وتحقيق رؤى الفرع وطموحاته.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع القادة الإداريين والأكاديميين في فرع جامعة تعز بالتربة (عميد كلية، نائب عميد كلية، مدير مركز، نائب مدير مركز، رئيس قسم أكاديمي، مستشار، أمين عام مساعد، أمين كلية، رئيس دائرة، نائب رئيس دائرة، رئيس وحدة، مدير عام مساعد، مدير إدارة)، وقد بلغ عددهم (٦٤) أكاديميا وإداريا (بعد دمج الأسماء المكررة للأفراد الذين يشغلون أكثر من منصب قيادي)، ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، حيث شملهم البحث جميعا أي بنسبة (١٠٠٪)، وقد استجاب منهم (٦٠) أكاديميا وإداريا بنسبة بلغت (٩٤٪)، والجدول (١) يوضح ذلك:

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع البحث وعينته

النسبة	عدد المستجيبين	النسبة	العينة الموزعة	النسبة	حجم المجتمع	الكلية/الجهة
٪٢٥	١٥	٪٢٥	١٦	٪٢٥	١٦	الأمانة العامة للفرع
٪٢٧	١٦	٪٢٥	١٦	٪٢٥	١٦	كلية التربية والعلوم والآداب
٪٨	٥	٪٩	٦	٪٩	٦	كلية العلوم الطبية والصحية
٪١٠	٦	٪١١	٧	٪١١	٧	كلية الحاسبات وتقنية
٪٨	٥	٪٩	٦	٪٩	٦	كلية الإدارة ونظم المعلومات
٪١٧	١٠	٪١٦	١٠	٪١٦	١٠	مركز خدمة المجتمع
٪٥	٣	٪٥	٣	٪٥	٣	المكتبة المركزية
٪١٠٠	٦٠	٪١٠٠	٦٤	٪١٠٠	٦٤	المجموع

خصائص أفراد عينة البحث:

تم توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات البحث (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، مكان العمل) كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

جدول (٢) الخصائص الديمغرافية لعينة البحث

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة	المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة
النوع	ذكور	٤٠	٪٦٧	طبيعة العمل	إداريين	٣٦	٪٦٠
	إناث	٢٠	٪٣٣		أكاديميين	٢٤	٪٤٠
	المجموع	٦٠	٪١٠٠		المجموع	٦٠	٪١٠٠
المؤهل العلمي	دكتوراه	٢٠	٪٣٣	مكان العمل	كلية العلوم	٥	٪٨
	ماجستير	٢	٪٣		كلية الحاسبات	٦	٪١٠
	بكالوريوس/ ليسانس	٣٤	٪٥٧		كلية الإدارة ونظم المعلومات	٥	٪٨
	دبلوم فأقل	٤	٪٧		الأمانة العامة	١٥	٪٢٥
	المجموع	٦٠	٪١٠٠		مركز خدمة	١٠	٪١٧
	أقل من ٥ سنوات	١١	٪١٨		المكتبة المركزية	٣	٪٥
سنوات الخبرة	من خمس إلى أقل من ١٥ سنة	٣٠	٪٥٠	المجموع	٦٠	٪١٠٠	
	أكثر من ١٥ سنة	١٩	٪٣٢				
	المجموع	٦٠	٪١٠٠				

بناء أداة البحث:

لبناء أداة البحث اطلعت الباحثة على عدد من الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وقد أسفر ذلك عن بناء استبانة تكونت من جزئين اشتمل الجزء الأول على توضيح عنوان البحث، والهدف منه، وتعليمات حول كيفية الاستجابة على فقرات الاستبانة، وكذلك البيانات الديمغرافية لأفراد عينة البحث، واشتمل الجزء الثاني على مجالات الاستبانة

وفقراتها، حيث تضمنت (٤٧) فقرة موزعة على (٧) مجالات هي: تحديد التوجه الاستراتيجي (١٠) فقرات، استثمار القدرات الإستراتيجية (٩) فقرات، تنمية وتطوير رأس المال البشري (٩) فقرات، الحرص على التعلم والتطوير المستمر (٧) فقرات، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة (٤) فقرات، تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة (٤) فقرات، التأكيد على الممارسات الأخلاقية (٤) فقرات، وقياس كل فقرة من فقرات الأداة استخدمت الباحثة مقياساً خماسياً متدرجاً للإجابات اشتمل على (٥) بدائل هي: (كبير جداً - كبيرة - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً)، أعطيت لها الأرقام (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

صدق وثبات الأداة:

١- صدق الأداة: تم التأكد من صدق الأداة من خلال صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي للفقرات، والصدق البنائي لمحاو الأداة، وسيتم تفصيل ذلك على النحو الآتي:
صدق المحكمين: تم عرض الأداة على (٦) محكمين من جامعة تعز، وجامعة صنعاء، وقد أبدوا موافقتهم حول فقراتها دون إبداء أي تعديلات أو ملاحظات.
صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من الخصائص السيكومترية للأداة طبقت الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) قيادياً أكاديمياً وإدارياً، وتم بعد ذلك حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للأداة، والجدول (٣) يوضح ذلك:

جدول (٣) حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال، وبين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للأداة

م	المجال	تراوحت معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمجال بين	تراوحت معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للأداة بين
١	تحديد التوجه الاستراتيجي	(٠,٨١٨** و ٠,٩١٦**)	(٠,٨٠٥** و ٠,٩٢٥**)
٢	استثمار القدرات الإستراتيجية	(٠,٨٥٩** و ٠,٩٥٧**)	(٠,٨١٧** و ٠,٩٦٣**)
٣	تنمية وتطوير رأس المال البشري	(٠,٨٢٦** و ٠,٩٥٤**)	(٠,٨٣٨** و ٠,٩٦٠**)
٤	الحرص على التعلم والتطوير	(٠,٨٠٨** و ٠,٩٤٥**)	(٠,٨٩٨** و ٠,٨٤٨**)
٥	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	(٠,٨٦٩** و ٠,٩٥٠**)	(٠,٨١٢** و ٠,٨٩٦**)
٦	تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة	(٠,٨٥٧** و ٠,٩٢١**)	(٠,٨١٩** و ٠,٩٢٨**)
٧	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	(٠,٨١٠** و ٠,٨٩٧**)	(٠,٨٢٠** و ٠,٨٧٠**)

(**) دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (٣) أن جميع فقرات الأداة مرتبطة ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للأداة ما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية جداً من صدق الاتساق الداخلي.

صدق الاتساق البنائي: للتحقق من الصدق البنائي طبقت الأداة على العينة الاستطلاعية، ثم تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل مجال، والدرجة الكلية للأداة، والجدول (٤) يوضح ذلك:

جدول (٤) حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للأداة

م	المجال	معامل الارتباط
١	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.851**
٢	استثمار القدرات الإستراتيجية	0.982**
٣	تنمية وتطوير رأس المال البشري	0.957**
٤	الحرص على التعلم والتطوير المستمر	٠,٩٦٢**
٥	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	٠,٩١١**
٦	تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة	٠,٩٤٠**
٧	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	٠,٨٦٦**

(**) دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل مجال، والدرجة الكلية للأداة جميعها عالية، ودالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ما يدل على توفر درجة عالية جداً من الصدق البنائي، ويعد هذا مؤشراً على صلاحية الأداة، ومناسبتها لأهداف البحث الحالي، وجاهزيتها للتطبيق.

٢- ثبات الأداة: تم التحقق منه بطريقة ألفا كرونباخ، والجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥) حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

م	المجالات	معامل Cronbach's Alpha
١	تحديد التوجه الاستراتيجي	٠,٨٩٨
٢	استثمار القدرات الإستراتيجية	٠,٩١٦
٣	تنمية وتطوير رأس المال البشري	٠,٨٤٥
٤	الحرص على التعلم والتطوير المستمر	٠,٩٠٨
٥	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	٠,٨٦٣
٦	تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة	٠,٩٥٧
٧	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	٠,٨٩٨
	الثبات الكلي للمقياس	٠,٩٦٠

يلاحظ من الجدول (٥) ارتفاع جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ، حيث تراوحت بين (٠,٨٤٥ و ٠,٩٥٧)، وبلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩٦٠) ما يدل على توفر ثبات جيد للأداة يجعلها صالحة للتطبيق، ونتائجها موثوقة.

وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة وجاهزيتها للتطبيق تم توزيع عدد (٦٤) استبانة ورقية وإلكترونية على (٦٤) قياديا أكاديميا وإداريا في فرع جامعة تعز بالتربة خلال الفترة من (١٠/٧/٢٠٢٣ إلى ٢٨/٩/٢٠٢٣م).

المعيار الإحصائي:

للكشف عن درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة، والحكم على مستوى الاستجابة اعتمدت الباحثة خمسة مستويات للتقدير التحليلي لفقرات الأداة (كبيرة جدا- كبيرة- متوسطة- منخفضة- منخفضة جدا)، وتم حساب مدى قيم المقياس الخماسي: (أكبر درجة - أدنى درجة = ٥ - ١ = ٤، وحساب طول الفئة (مدى قيم المقياس / عدد درجات الاستجابة = ٤ / ٥ = ٠,٨٠)، وبهذا أصبح مقياس قراءة درجة الممارسة هو (من ١ - ٠,٨٠ منخفضة جدا، أكبر من ٠,٨٠ - ١,٦٠، منخفضة، أكبر من ١,٦٠ - ٢,٤٠، متوسطة، أكبر من ٢,٤٠ - ٣,٢٠، كبيرة، أكبر من ٣,٢٠ - ٤,٠٠، كبيرة جدا).

الأساليب الإحصائية:

استخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية مستعينة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لحساب الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات النوع، وطبيعة العمل، واختبار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

عرض النتائج ومناقشتها:

سيتم استعراض نتائج البحث وفقاً لترتيب أسئلة البحث، ومناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة على النحو الآتي:

أولاً: نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الأول والمتمثل ب: ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الإستراتيجية، تنمية وتطوير رأس

المال البشري، الحرص على التعلم والتطوير المستمر، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟، وقد تمت الإجابة عليه من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث لكل المجالات مجتمعة، ولكل مجال على حدة، وسيتم توضيح ذلك على النحو الآتي:

١- عرض النتائج بحسب إجمالي المجالات الرئيسية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة في جميع المجالات، والجدول (٦) يوضح ذلك:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات وللأداة ككل

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	تحديد التوجه الاستراتيجي	2.43	٠.5٨	منخفضة	٢
٢	استثمار القدرات الإستراتيجية	2.31	٠.61	منخفضة	٤
٣	تنمية وتطوير رأس المال البشري	2.06	٠.54	منخفضة	٦
٤	الحرص على التعلم والتطوير	2.18	٠.34	منخفضة	٥
٥	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	1.77	٠.34	منخفضة جدا	٧
٦	تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة	2.33	٠.73	منخفضة	٣
٧	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	2.55	٠.74	منخفضة	١
	المتوسط العام للأداة	2.23	٠.45	منخفضة	///

يتضح من الجدول (٦) تدنى واقع ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام على مستوى الأداة ككل (٢٣, ٢) بانحراف معياري (0.45) وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة) حسب المعيار الإحصائي المعتمد في البحث، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات (قيقب والعامري، ٢٠٢٣؛ المغربي، ٢٠١٥؛ العامري والمقري، ٢٠٢١) التي أظهرت نتائجها ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة.

وعلى مستوى المجالات ككل فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بين (٧٧, ١) و (٥٥, ٢)، وجميعها متوسطات حسابية دالة على مستوى الاستجابة (منخفضة) ما عدا المجال الخامس (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) فقد كان مستوى الاستجابة فيه (منخفضة جدا)، وبترتيب تلك المجالات تنازليا فقد احتل مجال التأكيد على الممارسات

الأخلاقية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٥٥, ٢)، وانحراف معياري (٧٤, ٠)، وعلى الرغم من ممارسة هذا المجال بدرجة منخفضة إلا أنه يمكن القول إن هذه المرتبة تعد مؤشرا على أنه يمارس بشكل أفضل من بقية المجالات، وجاء مجال تحديد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤٣, ٢)، وانحراف معياري (٥٨, ٠)، يليه مجال تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣٣, ٢)، وانحراف معياري (٧٣, ٠)، وجاء مجال استثمار القدرات الإستراتيجية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣١, ٢)، وانحراف معياري (٦١, ٠)، يليه مجال الحرص على التعلم والتطوير المستمر في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (١٨, ٢)، وانحراف معياري (٣٤, ٠)، ثم مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٠٦, ٢)، وانحراف معياري (٥٤, ٠)، وحل مجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٧٧, ١)، وانحراف معياري (٣٤, ٠)، وعلى الرغم من أهمية الرقابة التنظيمية المتوازنة إلا أنها تمارس بدرجة (ضعيفة جدا) تدل على ضعف إدراك القيادات لأهميتها ودورها في تحقيق الأهداف والغايات التي يطمح لها فرع التربة، وفي تحقيق الانضباط الوظيفي، وتصحيح المسار، وتحقيق العوائد الإيجابية، والمنافسة الاستراتيجية.

وبشكل عام تعد تلك النتائج مؤشرا على ضعف ممارسة القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة، وأن تلك الممارسات لا ترقى إلى المستوى الذي يمكن أن يحقق طموحات الفرع وأهدافه المستقبلية الرامية إلى الاستقلال كجامعة مستقلة، كما تشير أيضا إلى أن فرع التربة ما يزال يمارس القيادة بأساليب وأنماط تقليدية لا تتوافق مع التطورات، وطبيعة المتغيرات البيئية المعقدة، وحجم المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، ويمكن عزو تلك النتيجة إلى قصور المعرفة بالأساليب القيادية الحديثة، والقيادة الاستراتيجية على وجه الخصوص ودورها الكبير في تطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق رؤى وطموحات وأهداف الفرع، وعدم وجود موجبات رئيسية كافية وواضحة يعمل قادة فرع الجامعة بالتربة في ضوءها.

٢: عرض النتائج بحسب كل مجال على حدة:

أ- مجال تحديد التوجه الاستراتيجي:

لمعرفة درجة ممارسة مجال تحديد التوجه الاستراتيجي في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (٧) يوضح ذلك:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال (تحديد التوجه الاستراتيجي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	الاهتمام بتطوير رؤية إستراتيجية تستند على الفحص الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية.	2.52	0.87	منخفضة	٤
٢	الحرص على أن تعكس رؤية المؤسسة الصورة الذهنية المثالية التي تسعى للوصول إليها.	2.65	0.97	متوسطة	٢
٣	اتخاذ إجراءات واضحة للتأكيد على رسالة المؤسسة وريادتها في مختلف الأنشطة.	2.53	0.83	منخفضة	٣
٤	استخدام الرؤية كدليل لاختيار مسارات العمل الراهنة والمستقبلية.	2.38	0.78	منخفضة	٦
٥	القيام بصياغة خطط إستراتيجية منبثقة من الرؤية المنشودة.	2.32	0.65	منخفضة	٨
٦	امتلاك تصورات واضحة لكيفية التعامل مع الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية.	2.08	0.79	منخفضة	١٠
٧	القدرة على التشخيص المبكر للفرص وتوليد الأفكار الجديدة.	2.43	0.98	منخفضة	٥
٨	امتلاك الإرادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.	2.75	0.91	متوسطة	١
٩	القدرة على تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للاستراتيجية.	2.38	0.82	منخفضة	٧
١٠	توفير أنظمة معلومات واتصالات تساعد على التنفيذ واتخاذ القرارات.	2.27	0.95	منخفضة	٩
///	المتوسط العام للمجال	2.43	0.58	منخفضة	///

يتضح من الجدول (٧) تدني المتوسط العام لممارسة مجال (تحديد التوجه الاستراتيجي) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ (٤٣، ٢) بانحراف معياري (٥٨، ٠)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسات (قيقب والعامري، ٢٠٢٣؛ المغربي، ٢٠١٥؛ العامري والمقرمي ب، ٢٠٢١؛ عبده، ٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها ممارسة مجال تحديد التوجه الاستراتيجي بدرجة مرتفعة.

وعلى مستوى الفقرات جاءت الفقرة (٨) التي تنص على "امتلاك الإرادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة" في المرتبة الأولى، وحازت على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ (٢,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٩١) وهو متوسط حسابي دال على درجة الاستجابة (متوسطة)، وتشير هذه النتيجة إلى أن لدى قيادات فرع التربة إرادة وقدرة جيدة لكنها ليست بالقدر المطلوب، فالفرع بحاجة إلى أن تمتلك قياداته إرادة وقدرة قوية على المبادرة في ضوء رؤاه وتصوراته الجديدة، وكذلك قدرة كبيرة على اتخاذ القرارات في المواقف والظروف المختلفة على مستوى كافة جوانب التنظيم الإداري، بعيداً عن التردد أو التأجيل أو التراجع الذي يضاعف فرص الفشل، ويتسبب في تدهور الأداء المؤسسي، ويعيق تحقيق التصورات الجديدة، وقد يعزى ذلك إلى عدم وضوح التصورات الجديدة للفرع بشكل كاف، أو تأثرها بالوضع الحالي غير المستقر، مما يضعف - أحياناً - قدرة القيادات على المبادرة واتخاذ القرارات، وجاءت الفقرة (٦) التي تنص على "امتلاك تصورات واضحة لكيفية التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٠٨)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة)، وتشير هذه النتيجة إلى أن اهتمام القيادات بدراسة البيئة الخارجية ليس بالشكل المطلوب، وأنها لا تمتلك التصورات الكافية والواضحة لكيفية الاستفادة من الفرص الموجودة فيها وتجنب التهديدات، وقد يعزى ذلك إلى ضعف امتلاكها لمهارات التحليل البيئي الاستراتيجي، وضعف معرفتها بأدواته وأساليبه لا سيما أسلوب تحليل سوات (SWOT) الذي يساعد على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية بشكل دقيق، كما قد يرجع إلى الظروف الحالية المضطربة التي تعيشها البلاد في السنوات الأخيرة، والتي جعلت البيئة الخارجية في أسوأ حالاتها، وفي وضع غير مستقر، مما يصعب ملاحقة التغيرات وتوقع ما يمكن أن تؤول إليه الأمور سلباً وإيجاباً سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

وتشير تلك النتائج بشكل عام إلى أن فرع التربة لديه ضعف في تحديد التوجه الاستراتيجي، وأن ما يمارس في هذا البعد هو في الواقع دون المستوى المطلوب، ولا يتوافق مع طموحاته وتطلعاته المستقبلية المتمثلة في تحويل الفرع إلى جامعة مستقلة.

ب- مجال استثمار القدرات التنافسية:

لمعرفة درجة ممارسة مجال استثمار القدرات التنافسية في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (٨) يوضح ذلك:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال (استثمار القدرات التنافسية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	السعي لتوحيد جهود كافة الموظفين نحو المشاركة في جميع أنشطة العمل بالمؤسسة.	2.35	0.90	منخفضة	٥
٢	الحرص على استقطاب الكفاءات والقدرات	2.43	0.77	منخفضة	٢
٣	الحرص على الاستفادة الكبيرة من الكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات	2.32	0.89	منخفضة	٦
٤	الاهتمام باستثمار الأعمال والأفكار الخلاقة والتميز لدى الموظفين لصالح المؤسسة.	2.45	0.93	منخفضة	١
٥	الاستفادة من المعرفة المتراكمة لدى القادة والموظفين في المؤسسة للتغلب على	2.43	0.93	منخفضة	٣
٦	تهيئة وإعداد بعض الكوادر المتميزة ليصبحوا قادة مستقبليين قادرين على إحداث التغيير	2.17	0.98	منخفضة	٧
٧	توظيف المهارات التي يمتلكها الموظفون في تحسين أداء المؤسسة وتميزها.	2.38	0.98	منخفضة	٤
٨	توظيف القدرات التي يمتلكها الموظفون في تنفيذ الاستراتيجيات وفق أعلى المستويات	2.15	0.73	منخفضة	٨
٩	السعي المستمر إلى امتلاك قدرات تكنولوجية	2.08	0.72	منخفضة	٩
	المتوسط العام للمجال	2.32	0.62	منخفضة	///

يتضح من الجدول (٨) تدني المتوسط العام لممارسة مجال (استثمار القدرات الإستراتيجية) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ (2.32) بانحراف معياري (0.62)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبده، ٢٠١٧) التي أظهرت ممارسة مجال استثمار القدرات الإستراتيجية بشكل عام بدرجة مرتفعة.

وعلى مستوى الفقرات جاءت الفقرة (4) التي تنص على "الاهتمام باستثمار الأعمال والأفكار الخلاقة والتميز لدى الموظفين لصالح المؤسسة" في المرتبة الأولى، وحازت على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ (٤٥, ٢)، وبانحراف معياري (٩٣, ٠)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة)، وربما كان ذلك عائدا إلى عدم توفر أو ندرة الأعمال والأفكار الإبداعية لدى الموظفين في الأساس، حيث لا تشجع البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها، وبيئة

العمل التي يعملون بها على إبراز مواهبهم ومهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي لا تتوفر الأعمال التي تستحق الاهتمام بها وتشجع على استثمارها، وإن وجدت فقد يرجع السبب إلى ضعف إدراك قادة الفرع لأهمية استثمار الأعمال والأفكار الخلاقة والتميزة لدى الموظفين، وضعف تقديرهم لدورها في تحقيق التميز والمنافسة للفرع. وجاءت الفقرة (٩) التي تنص على "السعي المستمر إلى امتلاك قدرات تكنولوجية متطورة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٠,٨) و (٢) وانحراف معياري (٠,٧٢)، وتشير هذه النتيجة إلى أن قيادات فرع التربة لا تسعى بشكل كاف لامتلاك التكنولوجيا المتطورة وتوفيرها في الفرع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى شحة الموارد المادية والمالية التي تعاني منها جامعة تعز بشكل عام، وفرع التربة على وجه الخصوص في الوضع الراهن، وضعف الإنفاق على الجانب التكنولوجي، وتدهور البنية التحتية مما يجعلها تعمل في إطار الحدود الدنيا من التكنولوجيا، وتفتقر للعديد من وسائل التكنولوجيا المتطورة والحديثة اللازمة لممارسة القيادة الاستراتيجية بالشكل الأمثل، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد، ٢٠١٧) التي أظهرت السعي إلى امتلاك موارد وقدرات تكنولوجية متطورة بدرجة مرتفعة.

وتشير تلك النتائج بشكل عام إلى وجود قصور في استثمار القدرات التنافسية بمختلف أنواعها سواء البشرية، أو التكنولوجية، وضعف الاستفادة منها في تنفيذ الاستراتيجيات، وتحقيق الرؤى، وتحسين الأداء المؤسسي، وإحداث التغيير والتطوير المنشود لفرع التربة.

ج- مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري:

لمعرفة درجة ممارسة مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (٩) يوضح ذلك:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال (تنمية وتطوير رأس المال

البشري)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	إتاحة دورات تدريبية للعاملين لتحسين مهاراتهم وخبراتهم.	2.05	0.65	منخفضة	٣
٢	مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء.	2.08	0.72	منخفضة	٢
٣	تفويض الموظفين ومنحهم الصلاحيات الكافية لإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات وإثبات قدراتهم وإمكاناتهم.	2.52	0.97	منخفضة	١
٤	الاهتمام بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.	1.95	0.75	منخفضة	٨

واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية

د. انشراح أحمد إسماعيل غالب

٥	تقديم جميع الدعم المالي والإداري والفني المساعد على تحسين الأداء.	2.00	0.92	منخفضة	٦
٦	تشجيع وتقدير الأفكار الإبداعية والابتكارية للموظفين على جميع المستويات التنظيمية.	1.93	0.78	منخفضة	٩
٧	توفير الفرص المتنوعة لتعزيز قدرة الموظفين على الإنجاز.	2.07	0.78	منخفضة	٤
٨	توفير مناخ يشجع الموظفين على الإبداع والتميز في الأداء.	2.00	0.91	منخفضة	٥
٩	تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية.	1.97	0.99	منخفضة	٧
///	المتوسط العام للمجال	2.06	0.55	منخفضة	///

يتضح من الجدول (٩) تدني المتوسط العام لممارسة مجال (تنمية وتطوير رأس المال البشري) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ (٠,٦, ٢) بانحراف معياري (٥٥, ٠)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قيقب والعامري، ٢٠٢٣) التي أظهرت ممارسة مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري بدرجة متوسطة، ودراستي (عبده، ٢٠١٧؛ العامري والمقرمي ب، ٢٠٢١) اللتين أظهرتا ممارسة مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري بدرجة مرتفعة.

وعلى مستوى الفقرات جاءت الفقرة (٣) التي تنص على " تفويض الموظفين ومنحهم الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال وإثبات قدراتهم وإمكاناتهم " في المرتبة الأولى، وحازت على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ (٥٢, ٢)، وبانحراف معياري (٩٧, ٠)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة)، وربما كان ذلك راجعاً إلى غلبة المركزية في المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسات التعليمية بشكل خاص، وضعف ثقة القيادات بقدرات موظفيهم، والاكتفاء بمنحهم الصلاحيات الروتينية البسيطة التي تقع في إطار مسؤولياتهم ووظائفهم، وتضمن تسيير العمل، كما ينم عن ضعف الوعي بأهمية تفويض الموظفين، وتمكينهم الإداري، وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتسيير الأعمال، وما لها من دور كبير في إنجاز المهام، وتحسين الأداء، وزيادة الشعور بالمسؤولية والثقة والرضا، وجاءت الفقرة (6) التي تنص على "تشجيع وتقدير الأفكار الإبداعية والابتكارية للموظفين على جميع المستويات التنظيمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٩٣, ١) وانحراف معياري (٧٨, ٠)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة)، وتدل هذه النتيجة على ضعف تقدير الأفكار الإبداعية والابتكارية والخلاقة لدى الموظفين، وعدم تشجيعهم على الخروج من دائرة الأفكار التقليدية المعروفة والمتكررة، مما يجعل أداء الموظفين يتسم بعدم الجودة

والتغيير، ويغلب عليه طابع الرتابة والروتين، وبالتالي ينعكس سلبا على وضع فرع التربة وأدائه بشكل عام، ولعل ذلك يعزى إلى ضعف الوعي بأهمية تشجيع الموظفين على التفكير الخلاق، وتأثيره على تحسين وتميز الأداء المؤسسي، وتحقيق الميزة التنافسية.

وتشير تلك النتائج بشكل عام إلى ضعف تقدير العنصر البشري في فرع التربة والذي يمثل أهم وأندر مورد رأسمالي يصعب محاكاته من قبل المؤسسات الأخرى، وضعف الاهتمام بتطوير أداء الموظفين، وتنميتهم، وتدريبهم، ومكافأهم، والاستفادة من مهاراتهم، وخبراتهم، وأفكارهم الإبداعية، وتأهيلهم للقيادة مستقبلا.

د- مجال الحرص على التعلم والتطوير المستمر:

لمعرفة درجة ممارسة مجال الحرص على التعلم والتطوير المستمر في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال (الحرص على التعلم

والتطوير المستمر)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	العمل على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل.	2.20	0.73	منخفضة	٤
٢	السعي للاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي.	2.20	0.71	منخفضة	٣
٣	الاهتمام بالدراسات والبحوث التنموية التطويرية.	2.00	0.69	منخفضة	٧
٤	السعي إلى التميز والتحسين المستمر على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة.	2.08	0.81	منخفضة	٥
٥	القيام بالتغييرات اللازمة من إعادة هيكلة وإعادة تصميم للأعمال بناء على الاستفادة من الأحداث الماضية.	2.27	0.61	منخفضة	٢
٦	امتلاك إرادة لتجاوز الأخطاء وإلغاء توجيهاً ثبت أنها عديمة الجدوى.	2.05	0.72	منخفضة	٦
٧	الاستفادة من التجارب الخاصة في تحسين المؤسسة وتطويرها	2.47	0.57	منخفضة	١
	المتوسط العام للمجال	2.18	0.34	منخفضة	///

يتضح من الجدول (١٠) تدني المتوسط العام لممارسة مجال (الحرص على التعلم والتطوير المستمر) من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ (١٨, ٢) بانحراف معياري (٣٤, ٠)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة).

وعلى مستوى الفقرات جاءت الفقرة (٧) التي تنص على "الاستفادة من التجارب الخاصة في تحسين المؤسسة وتطويرها" في المرتبة الأولى، وحازت على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ (٤٧, ٢)، وانحراف معياري (٥٧, ٠)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة)، وتشير هذه النتيجة إلى ضعف الاستفادة من تجارب الفرع الخاصة، وضعف الاهتمام بتقويمها للتعرف على السلبيات والإيجابيات، ومكامن القوة والضعف، لمنع تكرار الأخطاء مستقبلا في ظروف ومواقف مشابهة، وبما يفضي- في النهاية إلى التحسين والتطوير، وتحقيق مستويات عالية من النجاح، وربما كان ذلك عائدا إلى ضعف امتلاك المهارات والأساليب والأدوات اللازمة لتقييم التجارب الخاصة بفرع التربة، وقصور برامج التدريب في هذا الجانب، وجاءت الفقرة (٣) التي تنص على "الاهتمام بالدراسات والبحوث التنموية التطويرية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢٠, ٠) وانحراف معياري (٦٩, ٠)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة)، وتشير هذه النتيجة إلى ضعف الاهتمام بالدراسات التنموية والتطويرية في فرع التربة، وضعف تشجيع الباحثين على القيام بها، بالرغم من أهميتها ودورها الكبير في تحقيق نجاح الفرع وتميزه، ومساعدته على التعرف على المشكلات والمعوقات والتغلب عليها ومعالجتها، وإحداث التطوير، والتغيير الإيجابي، وتحقيق طموحات الفرع ورؤاه المستقبلية، وربما كان ذلك راجعا إلى نقص الموارد المادية والتي تحول دون تخصيص ميزانية كافية لدعم تلك الدراسات والبحوث والاهتمام بها بالشكل المطلوب، فالدعم المادي يسير جنباً إلى جنب مع الدعم المعنوي، ولا غنى عنه في إجراء وتنفيذ بعض البحوث والدراسات.

وتشير تلك النتائج بشكل عام إلى وجود قصور وضعف في ممارسة بعد الحرص على التعلم والتطوير المستمر، فلا يتم الاستفادة بشكل جيد من التجارب الخاصة والعامة، ولا يوجد اهتمام كاف بإحداث التغييرات، وكسر القواعد الثابتة، وإجراء الدراسات التطويرية والتنموية التي تساعد على تطوير فرع التربة بشكل دائم ومستمر.

هـ- مجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة:

لمعرفة درجة ممارسة مجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (١١) يوضح ذلك:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال (تنفيذ الرقابة التنظيمية

المتوازنة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	الاهتمام بتعزيز الرقابة الذاتية للالتزام بأداء العمل على أكمل وجه.	1.80	0.71	منخفضة جدا	2
٢	الحرص على استخدام أساليب رقابية مشددة وفق معايير واقعية معلنة.	1.78	0.64	منخفضة جدا	٣
٣	اعتماد وتطوير أنظمة رقابية حديثة للكشف عن الانحرافات داخل المؤسسة.	1.60	0.64	منخفضة جدا	٤
٤	الحرص على الاهتمام بالتغذية الراجعة بمختلف أنواعها.	1.90	0.78	منخفضة	١
	المتوسط العام للمجال	1.77	0.34	منخفضة جدا	///

يتضح من الجدول (١١) تدني المتوسط العام لممارسة مجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ (1.77) بانحراف معياري (٠, ٣٤)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة جدا)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسات (المغربي، ٢٠١٥؛ عبده، ٢٠١٧؛ العامري والمقري ب، ٢٠٢١) التي أظهرت نتائجها ممارسة مجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة بدرجة مرتفعة.

وعلى مستوى الفقرات جاءت الفقرة (٤) التي تنص على "الحرص على الاهتمام بالتغذية الراجعة بمختلف أنواعها" في المرتبة الأولى، وحازت على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ (١, ٩٠)، وبانحراف معياري (٠, ٧٨)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة)، وتشير هذه النتيجة إلى ضعف الاهتمام بالتغذية الراجعة سواء لأداء الموظفين أو للعمل بشكل عام، ويعزي ذلك إلى عدم توفر أنظمة لتقويم الأداء يتم تقديم التغذية الراجعة في ضوء مؤشراتها ونتائجها، وضعف الوعي بأهمية التغذية الراجعة، ودورها في تحسين مجريات العمل داخل المؤسسة وتوفير بيانات ومعلومات الأداء، وتجنب الأخطاء، والكشف عن الممارسات الخاطئة التي قد تمثل تهديدا لفرع التربة واستقراره، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى قلة الخبرة بتقنيات التغذية الراجعة كتقنية (حلقة التغذية الراجعة)، وبأنواع التغذية الراجعة، وحصص التغذية الراجعة - غالبا - في التغذية الراجعة السلبية المتمثلة في نقد أداء أو عمل معين، وإهمال بقية الأنواع كالتغذية الراجعة الإيجابية، والذاتية، والتقييمية، والودية وغيرها التي لها تأثير إيجابي

كبير يفوق حجم تأثير التغذية السلبية، وجاءت الفقرة (٣) التي تنص على "اعتماد وتطوير أنظمة رقابية حديثة للكشف عن الانحرافات داخل المؤسسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.60) وانحراف معياري (0.64)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة جدا)، وتشير هذه النتيجة إلى عدم اعتماد وتطوير أنظمة رقابية حديثة في فرع التربة، وأن أنظمة الرقابة التنظيمية المعتمدة هي أنظمة تقليدية لا ترقى إلى مستوى القيادة الاستراتيجية، ولا تكشف بشكل دقيق عن كفاءة العمل، ومستوى التنفيذ، وتعزى تلك النتيجة إلى ضعف امتلاك المهارات التي تمكن من تطوير أنظمة رقابية مساعدة على الكشف عن الانحرافات والصعوبات ومواطن القصور، ووضع المعالجات التصحيحية.

وتشير تلك النتائج بشكل عام إلى ضعف الاهتمام بتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في فرع التربة، بالرغم من أهميتها ودورها الكبير في الالتزام بالعمل وتنفيذه على أكمل وجه، وتصحيح الانحرافات، ومعالجة السليبات والأخطاء المتراكمة والوقاية منها، والتعرف على الصعوبات التي قد تعيق تنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية أولاً بأول.

و- مجال تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة:

لمعرفة درجة ممارسة مجال تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة، في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (١٢) يوضح ذلك:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال (تعزيز الثقافة التنظيمية

(الفاعلة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	تشجيع الموظفين على التصرف بحرية واستقلالية.	٢,٢٧	٠,٩٠	منخفضة	٤
٢	حصول الموظفين ذوي القدرات المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	2.33	0.97	منخفضة	٣
٣	التشجيع على تحمل المخاطر المحسوبة أثناء متابعة الفرص الريادية.	2.33	0.90	منخفضة	٢
٤	دعم المبادرات الجديدة غير المألوفة التي تحقق التفوق التنافسي.	2.38	0.92	منخفضة	١
	المتوسط العام للمجال	2.33	0.73	منخفضة	///

يتضح من الجدول (١٢) تدني المتوسط العام لممارسة مجال تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ (٢,٣٣) بانحراف معياري (٠,٧٣)، وهو متوسط

حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قيقب والعامري، ٢٠٢٣؛ عبده، ٢٠١٧؛ العامري والمقرمي ب، ٢٠٢١) التي أظهرت نتائجها ممارسة مجال تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة بدرجة مرتفعة.

وعلى مستوى الفقرات جاءت الفقرة (4) التي تنص على "دعم المبادرات الجديدة غير المألوفة التي تحقق التفوق التنافسي" في المرتبة الأولى، وحازت على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ (2.38) وانحراف معياري (0.92)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة)، وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادات تحشى الخروج عن المألوف، ولذلك لا تدعم المبادرات غير المألوفة التي يمكن أن تحقق للفرع التميز والتفوق التنافسي- على نظيراته من المؤسسات، وربما كان ذلك راجعا إلى عدم وضوح ملامح البيئتين الداخلية والخارجية، وعدم استقرارهما في الوقت الراهن بسبب الأوضاع المضطربة، مما جعل القيادات تحشى المجازفة في تنفيذ المبادرات غير المألوفة، وتفضل تنفيذ الأفكار المعروفة والمختبرة مسبقا لضمان القدرة على تحقيقها والنجاح فيها، وتقليل الخسائر، فتجربة وتنفيذ مبادرات جديدة في بيئة متغيرة ومضطربة يجعل احتمالية الفشل فيها واردة والخسائر كبيرة، وجاءت الفقرة (١) التي تنص على "تشجيع الموظفين على التصرف بحرية واستقلالية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.27)، وانحراف معياري (0.90)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة)، وتدلل هذه النتيجة على ضعف توفر مناخ تنظيمي يمنح الموظفين حريتهم واستقلالهم ويشجعهم على ذلك، بالرغم من أهميته وتأثيره على الأداء المؤسسي؛ فكلما أتيحت للعاملين الحرية بشكل كاف كلما كان ذلك دافعا للتميز في الأداء، وخلق الأفكار الإبداعية والابتكارية والعكس صحيح، وقد تعزى هذه النتيجة إلى خشية أن يهدد منح الحريات بشكل كبير استقرار العمل في الفرع، ويوجد نوعا من الفوضى، ولذا يتم اللجوء إلى تقنينها.

وتشير تلك النتائج بشكل عام إلى ضعف الاهتمام في فرع التربة بتعزيز وترسيخ ثقافة تنظيمية مستدامة فاعلة تعتمد على الاستقلالية، والمخاطرة، والمنافسة، والابتكارية والتي تشكل في مجملها ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

ز- مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

معرفة درجة ممارسة مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (١٣) يوضح ذلك:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال (التأكيد على الممارسات الأخلاقية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	حث الموظفين دأنا على التصرف وفقا للوائح المنظمة للسلوك الوظيفي.	2.62	0.98	متوسطة	3
٢	العمل على تنقيح وتحديث معايير السلوك الأخلاقي استنادا إلى المدخلات المتحصل عليها من أصحاب	2.68	0.98	متوسطة	٢
٣	التأكيد على أهداف المؤسسة الخاصة بتبني المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل.	2.97	0.94	متوسطة	1
٤	اعتماد نظام مكافأة يعزز الالتزام بالسلوك الأخلاقي.	1.92	0.85	منخفضة	٤
	المتوسط العام للمجال	2.55	0.74	منخفضة	///

يتضح من الجدول (١٣) تدني المتوسط العام لممارسة مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ (2.55) بانحراف معياري (٠,٧٤)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قيقب والعامري، ٢٠٢٣؛ المغربي، ٢٠١٥؛ عبده، ٢٠١٧؛ العامري والمقرمي ب، ٢٠٢١) التي أظهرت نتائجها ممارسة مجال الممارسات الأخلاقية بدرجة مرتفعة.

وعلى مستوى الفقرات جاءت الفقرة (٣) التي تنص على "التأكيد على أهداف المؤسسة الخاصة بتبني المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل" في المرتبة الأولى، وحازت على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بلغ (٢,٩٧)، وبانحراف معياري (٠,٩٤)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (متوسطة)، وتشير هذه النتيجة إلى أن التأكيد على الأهداف الخاصة بتبني المعايير الأخلاقية يمارس في فرع التربة ولكنه دون المستوى المطلوب، ويعزى توفر هذا المستوى المتوسط من الممارسة إلى إدراك القيادات لأهمية الالتزام بالمعايير والضوابط الأخلاقية في الفرع كونها من الأمور المهمة التي لا يمكن إغفالها أو إهمالها، فهي أساس نجاح المؤسسة وتوفير بيئة عمل إيجابية، وتهذيب السلوكيات والممارسات والأفعال، ومنع التضارب بين مصالح وأهداف مختلف الأطراف، كما يدل على حرص قادة فرع التربة على نجاح الفرع وسمعته وتميزه، وجاءت

الفقرة (٤) التي تنص على "اعتماد نظام مكافأة يعزز الالتزام بالسلوك الأخلاقي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٩٢, ١) وانحراف معياري (٨٥, ٠)، وهو متوسط حسابي دال على مستوى الاستجابة (منخفضة)، وتدل هذه النتيجة على ضعف الاهتمام بمكافأة الموظفين الملتزمين بالسلوكيات الأخلاقية، رغم أهميته في تشجيع الموظفين على الانضباط والالتزام، وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم، فكلما وجد الموظفون تقديرا لانضباطهم الأخلاقي يزداد التزامهم، وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة المتعلقة بتبني المعايير الأخلاقية، وقد يعزى ذلك التقصير إلى نقص الموارد المالية في فرع جامعة تعز بالترتبة، والتي تجعل المكافآت -إن وجدت- تخصص في المقام الأول للجوانب التي لها علاقة بإنجاز الأعمال والمهام الوظيفية الرسمية.

وتشير تلك النتائج بشكل عام إلى أن التأكيد على الممارسات الأخلاقية في فرع التربة يعد ضعيفا، فلا يوجد اهتمام كامل بتحديث المعايير الأخلاقية وفق المعطيات المتحصل عليها من المستفيدين، ولا يتوفر التحفيز والتشجيع الكافي المادي والمعنوي على التصرف وفقا للوائح المنظمة للسلوك الأخلاقي، والالتزام بالسلوكيات الأخلاقية.

ثانيا: نتائج الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني والمتمثل بـ: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالترتبة تعزى لمتغيرات النوع، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

وقد تم الإجابة عن هذا السؤال بالتفصيل لكل متغير على حدة على النحو الآتي:

١- متغير النوع: لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالترتبة حسب متغير النوع تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (١٤):

جدول (١٤) نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين للفروق بين المتوسطات حسب متغير

النوع

المجال	المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	الدلالة اللفظية
تحديد التوجه الاستراتيجي	ذكور	٤٠	2.49	0.56	1.11	58	0.27	غير دال
	إناث	٢٠	2.31	0.59				
استثمار القدرات الاستراتيجية	ذكور	٤٠	2.41	0.60	1.96	58	0.06	غير دال
	إناث	٢٠	2.09	0.56				
تنمية وتطوير رأس المال البشري	ذكور	٤٠	2.12	0.57	1.19	58	0.23	غير دال
	إناث	٢٠	1.94	0.47				

واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية

د. انشراح أحمد إسماعيل غالب

غير دال	0.97	58	0.04	0.32	2.18	٤٠	ذكور	الحرص على التعلم والتطوير المستمر
				0.39	2.18	٢٠	إناث	
غير دال	0.12	58	1.57	0.32	1.82	٤٠	ذكور	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة
				0.35	1.68	٢٠	إناث	
غير دال	0.68	58	0.40	0.75	2.36	٤٠	ذكور	تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة
				0.69	2.27	٢٠	إناث	
غير دال	0.37	58	0.90	0.72	2.60	٤٠	ذكور	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
				0.77	2.43	٢٠	إناث	
غير دال	0.21	58	1.25	0.44	2.28	٤٠	ذكور	الدرجة الكلية
				0.45	2.12	٢٠	إناث	

يتضح من الجدول (١٤) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة تعزى لمتغير النوع (ذكر - أنثى) على مستوى الدرجة الكلية التي بلغت (٠,٢١)، وعلى مستوى جميع المجالات (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الإستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، الحرص على التعلم والتطوير المستمر، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية)، حيث بلغت مستويات الدلالة (٠,٢٧، ٠,٠٦، ٠,٢٣، ٠,٠٩٧، ٠,١٢، ٠,٠٦٨، ٠,٠٣٧) على التوالي، وجميعها قيم غير دالة إحصائية، وتدلل هذه النتيجة على أن استجابات أفراد العينة نحو ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع التربة لم تتأثر بمتغير النوع، وأن كلا الجنسين (الذكور والإناث) لديهم نفس الرأي حول درجة ممارسة تلك الأبعاد في الفرع، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي (المغربي، ٢٠١٥؛ عبده، ٢٠١٧) التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع.

٢- متغير طبيعة العمل: لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة حسب متغير طبيعة العمل تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (١٥):

جدول (١٥) نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين للفروق بين المتوسطات حسب متغير

طبيعة العمل

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدالة الإحصائية	الدالة اللفظية	المجال
أكاديمي	٢٤	2.48	0.64	0.57	58	0.57	غير دال	تحديد التوجه الاستراتيجي
	٣٦	2.39	0.52					
أكاديمي	٢٤	2.41	0.71	1.14	58	0.26	غير دال	استثمار القدرات الإستراتيجية
	٣٦	2.23	0.52					
أكاديمي	٢٤	2.15	0.57	1.04	58	0.30	غير دال	تنمية وتطوير رأس المال البشري
	٣٦	2.00	0.52					
أكاديمي	٢٤	2.20	0.36	0.39	58	0.69	غير دال	الحرص على التعلم والتطوير المستمر
	٣٦	2.17	0.33					
أكاديمي	٢٤	1.82	0.34	0.97	58	0.33	غير دال	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة
	٣٦	1.74	0.33					
أكاديمي	٢٤	2.41	0.84	0.75	58	0.45	غير دال	تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة
	٣٦	2.27	0.64					
أكاديمي	٢٤	2.58	0.80	0.32	58	0.75	غير دال	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
	٣٦	2.52	0.69					
أكاديمي	٢٤	2.30	0.52	0.90	58	0.37	غير دال	الدرجة الكلية
	٣٦	2.19	0.39					

يتضح من الجدول (١٥) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة تعزى لمتغير طبيعة العمل (أكاديمي - إداري) على مستوى الدرجة الكلية التي بلغت (٣٧,٠)، وعلى مستوى جميع المجالات (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الإستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، الحرص على التعلم والتطوير المستمر، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية)، حيث بلغت مستويات الدلالة (٠,٥٧، ٠,٢٦، ٠,٣٠، ٠,٦٩، ٠,٣٣، ٠,٠٤٥، ٠,٧٥، ٠) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائية، وتدلل هذه النتيجة على أن استجابات أفراد العينة نحو ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع التربة لم تتأثر بمتغير طبيعة العمل، وأن الإداريين والأكاديميين يمتلكون نفس الإدراك لدرجة ممارسة تلك الأبعاد في الفرع.

٣- متغير المؤهل العلمي: لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة حسب متغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (١٦):

جدول (١٦) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) للفروق بين المتوسطات حسب متغير

المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	درجة الدلالة	الدلالة اللفظية
تحديد التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	1.7 ^٨	3	0.59	1.87	0.14	غير دال
	داخل المجموعات	17.74	56	0.32			
	الكلية	19.51	59				
استثمار القدرات الإستراتيجية	بين المجموعات	1.59	3	0.53	1.47	0.23	غير دال
	داخل المجموعات	20.25	56	0.36			
	الكلية	21.84	59				
تنمية وتطوير رأس المال البشري	بين المجموعات	1.46	3	0.49	1.68	0.18	غير دال
	داخل المجموعات	16.22	56	0.29			
	الكلية	17.68	59				
الحرص على التعلم والتطوير المستمر	بين المجموعات	0.78	3	0.26	2.37	0.08	غير دال
	داخل المجموعات	6.19	56	0.11			
	الكلية	6.97	59				
تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازن	بين المجموعات	0.23	3	0.07	0.67	0.57	غير دال
	داخل المجموعات	6.55	56	0.11			
	الكلية	6.78	59				
تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة	بين المجموعات	1.08	3	0.35	0.66	0.58	غير دال
	داخل المجموعات	30.48	56	0.54			
	الكلية	31.56	59				
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	بين المجموعات	0.83	3	0.27	0.50	0.68	غير دال
	داخل المجموعات	31.23	56	0.55			
	الكلية	32.06	59				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.89	3	0.29	1.49	0.22	غير دال
	داخل المجموعات	11.20	56	0.20			
	الكلية	12.09	59				

يتضح من الجدول (١٦) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة تعزى لتغير المؤهل العلمي (دكتوراه- ماجستير- بكالوريوس/ ليسانس- دبلوم فأقل) على مستوى الدرجة الكلية التي بلغت (٠,٢٢)، وعلى مستوى جميع المجالات (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الإستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، الحرص على التعلم والتطوير المستمر، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، تعزيز الثقافة التنظيمية

الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية)، حيث بلغت مستويات الدلالة (٠, ٢٣, ٠, ١٤, ٠, ٠٠, ٠, ١٨, ٠, ٠٨, ٠, ٠٧, ٠, ٠٥, ٠, ٥٨, ٠, ٦٨, ٠) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً، وتدل هذه النتيجة على أن استجابات أفراد العينة نحو ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع التربة لم تتأثر بمتغير المؤهل العلمي، وأن جميعهم بمختلف مؤهلاتهم العلمية لديهم نفس التصور حول درجة ممارسة تلك الأبعاد في الفرع، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبده، ٢٠١٧) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٤- متغير سنوات الخبرة: لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة حسب متغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (١٧):

جدول (١٧) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) للفروق بين المتوسطات حسب متغير

سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	درجة الدلالة	الدلالة اللفظية
تحديد التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	2.2 ^٥	2	1.12	3.7 ^١	0.03	دال
	داخل المجموعات	17.26	57	0.30			
	الكلية	19.5 ^١	59				
استثمار القدرات الإستراتيجية	بين المجموعات	1.1 ^٥	2	0.57	1.58	0.21	غير دال
	داخل المجموعات	20.69	57	٠.36			
	الكلية	21.84	59				
تنمية وتطوير رأس المال البشري	بين المجموعات	1.21	2	0.61	2.0 ^١	0.13	غير دال
	داخل المجموعات	16.4 ^٨	57	0.29			
	الكلية	17.6 ^٩	59				
الحرص على التعلم والتطوير المستمر	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.43	0.66	غير دال
	داخل المجموعات	6.87	57	٠.12			
	الكلية	6.97	59				
تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	بين المجموعات	0.52	2	0.26	2.38	0.10	غير دال
	داخل المجموعات	6.26	57	٠.11			
	الكلية	6.78	59				
تعزيز الثقافة	بين المجموعات	1.96	2	0.98	1.89	0.16	غير دال

واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية

د. انشراح أحمد إسماعيل غالب

دال			0.52	57	29.60	داخل المجموعات	التنظيمية الفاعلة
				59	31.56	الكلية	
غير دال	0.61	0.50	0.27	2	0.55	بين المجموعات	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
			0.55	57	31.51	داخل المجموعات	
				59	32.06	الكلية	
غير دال	0.11	2.27	0.44	2	0.89	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.20	57	11.20	داخل المجموعات	
				59	12.09	الكلية	

يتضح من الجدول (١٧) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة - أكثر من ١٥ سنة) على مستوى الدرجة الكلية التي بلغت (٠,١١)، وعلى مستوى ستة مجالات هي (استثمار القدرات الإستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، الحرص على التعلم والتطوير المستمر، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، تعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية)، حيث بلغت مستويات الدلالة (٠,٠٣، ٠,٢١، ٠,١٣، ٠,٦٦، ٠,١٠، ٠,١٦، ٠,٦١، ٠,١١، ٠) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائية، وتدل هذه النتيجة على أن استجابات أفراد العينة نحو ممارسة تلك الأبعاد في فرع التربة لم تتأثر بمتغير سنوات الخبرة، وطول الفترة أو قصرها، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي (عبده، ٢٠١٧؛ المغربي، ٢٠١٥) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات (استثمار القدرات الإستراتيجية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية).

بينما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمجال الأول (تحديد التوجه الاستراتيجي)، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٣) وهي قيمة دالة إحصائية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن طول فترة الخبرة وقصرها له تأثير على إدراك أفراد العينة، وتصورهم حول درجة ممارسة مجال (تحديد التوجه الاستراتيجي) في فرع جامعة تعز بالتربة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبده، ٢٠١٧) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة اتجاه تلك الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه Scheffe) للمقارنات البعدية والجدول (١٨) يوضح ذلك:

جدول (١٨) نتائج اختبار Scheffe للمقارنات البعدية بالنسبة للمجال الأول (تحديد التوجه

الاستراتيجي) حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغير	مصدر التباين	متوسط الفروق	درجة الدلالة	المتوسط الحسابي	الدلالة اللفظية
تحديد التوجه الاستراتيجي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة	*0.52	0.03	2.81	0.03
		أكثر من ١٥ سنة	0.38	0.18	2.43	0.18
	من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة	أقل من ٥ سنوات	*0.52	0.03	2.29	0.03
		أكثر من ١٥ سنة	0.14	0.68	2.43	0.68
	أكثر من ١٥ سنة	أقل من ٥ سنوات	0.38	0.18	2.29	0.18
		من خمس إلى أقل من ١٥ سنة	0.14	0.68	2.81	0.68

يتضح من الجدول (١٨) أن الفروق الدالة إحصائياً في درجة ممارسة مجال (تحديد التوجه الاستراتيجي) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تعود إلى الفرق بين الفئة (أقل من ٥ سنوات)، والفئة (من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة) بفارق معنوي (٠,٥٢)، حيث جاء مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، ولصالح الفئة من (خمس إلى أقل من ١٥ سنة)، بينما لم تكن الفروق بين الفئتين (أقل من ٥ سنوات، وأكثر من ١٥ سنة)، والفئتين (من خمس إلى أقل من ١٥ سنة، وأكثر من ١٥ سنة) دالة إحصائياً، حيث بلغت مستويات الدلالة (٠,١٨) و (٠,٦٨) على التوالي، وهي قيم أكبر من (٠,٠٥). وتشير تلك النتيجة إلى أن القادة الذين تتراوح خبرتهم بين (٥ إلى أقل من ١٥ سنة) تختلف تصوراتهم حول ممارسة القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة، وربما كان ذلك راجعاً إلى كونهم يمثلون (٥٠٪) من إجمالي أفراد العينة، وأغلبهم من العمداء، ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وأمناء الكليات الذين يرون بأنهم يمارسون هذا البعد بشكل جيد، بينما يرى البقية بأن ممارسة ذلك البعد دون المستوى المطلوب.

رابعاً- توصيات البحث:

بناء على نتائج البحث فإن الباحثة توصي بالآتي:

- تبني وتعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية من قبل القيادة العليا في فرع جامعة تعز بالتربة، وتطبيق أبعادها على أرض الواقع، لضمان تحقيق أهداف الفرع وتطلعاته المستقبلية المتمثلة في تحويل الفرع إلى جامعة مستقلة.

- تشجيع القيادات الأكاديمية والإدارية في فرع التربة على ممارسة مبادئ القيادة الاستراتيجية في مجال عملهم، من منطلق تحسين الأداء وتجويده وتحقيق الرؤى والطموحات المستقبلية.
- تحديد توجه استراتيجي واضح لفرع التربة يتضمن تحديد الرؤى، والأهداف، والاستراتيجيات، والخطط المستقبلية يكون بمثابة الموجه الأساسي للعمل الاستراتيجي في الفرع.
- تشكيل فريق عمل متخصص يوكل إليه مهمة دراسة البيئتين الداخلية والخارجية، لمعرفة نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويتم في ضوء معطياتها ونتائجها بناء تصورات استراتيجية حديثة وواضحة للفرع أكثر مواءمة وملاءمة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- توجيه جميع الموظفين في فرع التربة نحو استغلال الأنشطة المتنوعة التي تقام في الفرع بين الحين والآخر، واستخدامها كوسيلة للتعريف بتوجه الفرع الاستراتيجي ورؤاه المستقبلية، وحث الجميع على التكاتف لإنجاحه.
- مشاركة جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في صياغة الخطط والاستراتيجيات، واختيار وتحديد مسارات العمل الحالية والمستقبلية في ضوء الرؤية الاستراتيجية المحددة مسبقاً، كي يكون الأداء في جميع المستويات التنظيمية أكثر نجاحاً وتميزاً، وأكثر قدرة على تحقيق الغايات المستقبلية المنشودة للفرع.
- قيام القيادات في فرع التربة بالمتابعة المستمرة المنظمة والمخططة عن قرب وعن بعد للتعرف على معدلات ومستويات ومعوقات الإنجاز، وتقديم المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، واتخاذ القرارات الصائبة، وطرح الحلول السريعة لضمان استمرار العمل وكفاءته وعدم توقفه، وتحقيق أكبر قدر من النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة.
- البحث عن مصادر دعم خارجية لتوفير المتطلبات المادية والتكنولوجية المساعدة على تنفيذ التوجه الاستراتيجي لفرع التربة، وتحقيق الميزة التنافسية، بما في ذلك توفير الأجهزة، وأنظمة المعلومات والاتصالات القادرة على تسهيل المهام والأعمال، وتذليل الصعوبات، واتخاذ القرارات، وتسهيل التواصل وتبادل المعلومات والخبرات داخل الفرع وخارجه.

- الحرص على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة القادرة على إحداث تغيير إيجابي ونقله نوعية في الفرع، وتقديم جميع التسهيلات والدعم اللازم الذي يمكنهم من العمل على أكمل صورة، ويزيد من قدرتهم على العطاء والإبداع وتحقيق مصالح الفرع.
- توفير بيئة عمل مناسبة يسودها الاهتمام بدعم وتشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة، وإخراج أفضل ما لديهم من المعارف، والخبرات، والقدرات، والمهارات والاستفادة منها في معالجة المشكلات، وتحسين أداء الفرع.
- الحرص على تحسين أداء الموظفين، وإتاحة الفرصة أمامهم لتقديم المبادرات غير المألوفة، والاهتمام بأفكارهم الإبداعية والابتكارية وتقديرها، ومناقشتها، والاستفادة منها، وتقديم جميع مظاهر الدعم المالي والفني والإداري اللازم لذلك، وتشجيعهم على المزيد من الإبداع الذي يساعد على تحسين أداء الفرع وتجويده وتحقيق رؤاه المستقبلية.
- الحرص على إرشاد الموظفين وتوجيههم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية سواء من خلال التوجيه المباشر، أو غير المباشر، أو عبر التدريب.
- استثمار الكوادر المتميزة من خلال تأهيلهم ليصبحوا قادة في المستقبل يوكل إليهم مهام استمرار نجاح وتميز الفرع، وتحقيق أهدافه وخطته واستراتيجياته.
- منح الموظفين المتميزين الفرص المناسبة التي تساعدهم على تطوير مستقبلهم الوظيفي بناء على أدائهم ومستوى تقييمهم.
- إجراء التقويمات المستمرة للتعرف على الموظفين المتميزين والمبرزين، وتكريمهم بما يليق بهم ويشحذ همم زملائهم للاقتداء بهم، وكذلك التعرف على الموظفين المقصرين والمتقاعسين عن أداء مهامهم، ومحاولة تحسين أدائهم بالتدريب والتوجيه والتحفيز وغير ذلك.
- التخفيف من المركزية وإتباع مبدأ تفويض السلطات للكوادر الأكاديمية والإدارية لأداء المهام وإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات وتحفيزهم على ذلك، من أجل رفع كفاءة الأداء الوظيفي، وتحقيق المصلحة العامة لفرع التربة ومنتسبيه.
- الحرص على تنفيذ البرامج التدريبية الحديثة والمتنوعة الداخلية والخارجية للموظفين لصقل مهاراتهم، وتحسين أدائهم، ورفع مستواهم الفكري والمعرفي، وتحديث خبراتهم باعتبارهم أهم مورد فعال يمتلكه فرع التربة.

- تبني الاستراتيجيات التعاونية، وتشجيع الموظفين على التعاون والعمل الجماعي المشترك، وتكوين فرق العمل لإنجاز بعض المهام والأعمال والأنشطة من منطلق الشعور بالمسؤولية الجماعية، وتبادل الخبرات والمهارات، وتقبل الآخر، والإنجاز الأفضل والأسرع.
- الحرص على ممارسة أنماط القيادة الاستراتيجية الحديثة بدلا من الأنماط التقليدية كالنمط التحويلي، والتشاركي، والإجرائي لمساعدة فرع التربة على إعادة تشكيل مستقبل الفرع، وتحقيق رؤاه، وتجاوز التصورات والافتراضات المتقدمة، في جو يسوده الحماس، والمشاركة، والتحفيز المادي والمعنوي... الخ.
- إجراء اللقاءات المكثفة مع المسؤولين والمتخصصين والخبراء من داخل الفرع وخارجه لتقويم التجارب الخاصة بالفرع أولا بأول للتعرف على الإيجابيات والسلبيات، ومنع تكرار الأخطاء مستقبلا، والاستفادة منها في بناء الخطط المستقبلية.
- الاستفادة من الأحداث الماضية والتجارب الخاصة في تحديث الهيكل التنظيمي، وتغييره بما ينخدم مصلحة الفرع، وتحقيق الأهداف، ويساعد على تنفيذ الخطط، واتخاذ القرارات، وتحديد الأدوار، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق التميز... الخ.
- تفعيل دور المراكز البحثية، وتشجيع الباحثين والأكاديميين ماديا ومعنويا على القيام بالأبحاث والدراسات الفردية والمشاركة التنموية والتطويرية الخاصة بفرع التربة.
- اعتماد الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة والمرنة القائمة على تجديد الأفكار، وتغييرها، وتعديلها باستمرار بما يتناسب مع طبيعة الظروف العالمية والمحلية المحيطة، والخروج عن القواعد الثابتة عند الضرورة بغرض تحقيق التطوير والتحسين، والتخلص من الممارسات القيادية التقليدية التي لا تتوافق مع التطورات المستقبلية الكبيرة للفرع.
- تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين، لتنمية الشعور بالمسؤولية لديهم، والحد من الفساد، وتحسين الأداء، وزيادة وإنجاز المهام على أكمل وجه.
- الرقابة الدورية المستمرة والمرنة باستخدام أساليب رقابية متنوعة، وعدم الاعتماد على نمط واحد، للوقوف على معدلات الأداء، والتعرف على مشكلات العمل والموظفين لكي يتم حلها ومنع تفاقمها، وتفادي الوقوع فيها مستقبلا.
- تطوير أنظمة رقابية حديثة وفعالة تتناسب مع طبيعة العمل في فرع التربة، وتساعد على الكشف عن الانحرافات والاختلالات داخل الفرع، والتأكد من سير العمل بشكل جيد،

ومعرفة مدى الاستفادة من موارد الفرع المادية والبشرية، ومدى الالتزام بالقوانين والتعليمات ومحاسبة ومساءلة المخالفين... الخ.

- تطوير أنظمة لتقويم الأداء والتجارب تتضمن الأطر والمؤشرات والمعايير... الخ يتم في ضوءها تقديم التغذية الراجعة المناسبة وبما يحقق المصلحة العامة، ويساعد على تحسين العمل داخل الفرع، وإيجاد بيئة عمل إيجابية.

- إقامة دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية والإدارية في فرع التربة لإكسابهم بعض المهارات الإدارية المهمة مثل تطوير الأنظمة التقويمية، والأنظمة الرقابية، والتحليل البيئي الاستراتيجي وأسلوب (SWOT)، وكذلك تعريفهم بتقنيات وأنواع التغذية الراجعة وغير ذلك.

- الاهتمام بتقديم التغذية الراجعة المستمرة للموظفين والعاملين بمختلف أنواعها (الإيجابية، والذاتية، والتقييمية، والودية... الخ)، وعدم التركيز على التغذية الراجعة السلبية فقط.

- الحرص على أن تقدم التغذية الراجعة ملاحظات مباشرة وصریحة بناءً على تشعیر الموظفين بالارتیاح، وتمسهم للأخذ بها، یكون هدفها الأول تحسین وتطوير أداء الموظفين، وليس حصر- الأخطاء والتقليل من قدرات الموظفين.

- توفير مناخ تنظيمي إيجابي، وتشكيل ثقافة تنظيمية مستدامة وفعالة تعتمد على تقليل الصراعات، والمنافسة، والمخاطرة، ومنح الموظفين الحرية والاستقلالية اللازمة للمبادرة والابتكار والإبداع، وبما يحقق للفرع التميز، ويساعده على تحقيق أهدافه.

- إصدار دليل أخلاقي محدث ومنقح في ضوء رؤية فرع التربة وأهدافه، وملاحظات المستفيدين، وأصحاب المصالح يكون متاحاً للجميع ورقياً وإلكترونياً، وتثبته في موقع فرع التربة الإلكتروني، ومواقع الكليات والمراكز التابعة للفرع.

- استغلال جميع الفرص والمناسبات والأنشطة التي تقام في فرع التربة لتوعية الموظفين بضرورة تمثل الأخلاق في أدائهم ومعاملاتهم، والتصرف وفقاً للوائح المنظمة للسلوك الأخلاقي، وتكريم المتميزين أخلاقياً مادياً ومعنوياً، لتعزيز الجانب الأخلاقي لديهم، وتحفيز الآخرين على الاقتداء بهم، وتحقيق أهداف الفرع الخاصة بتبني المعايير الأخلاقية.

- وضع ضوابط أخلاقية وإلزام جميع الموظفين بتنفيذها، مع التركيز على الأخلاقيات الإيجابية التي تسهم في تحسين الأداء، وصنع القرارات وتحقيق الأهداف ودمجها في ثقافة الفرع.

خامسا- مقترحات البحث:

- إجراء دراسة لمعرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية في فرع جامعة تعز بالتربة.

- إجراء دراسة لمعرفة درجة ممارسة القيادة التشاركية في فرع جامعة تعز بالتربة.

سادسا- المراجع:

المراجع العربية:

١. أبو رذن، والطائي. (٢٠١٨). إسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري: دراسة استطلاعية في مديرية تربية نينوى. مجلة تنمية الرافدين، ٣٧ (١١٧)، ١٣٧-١٥٥.
٢. ثابت، رائد حماد. (٢٠١٣). درجة ممارسة عملاء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي والذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
٣. جاد الرب، السيد محمد. (٢٠١٢). مراجع إدارة الأعمال: القيادة الاستراتيجية، دار الفكر العربي للنشر.
٤. جبريل، ليلي. (٢١ إبريل، ٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية وأهميتها، استرجع بتاريخ يوليو ٢٢، ٢٠٢٣ من: <https://www.yallanzaker.org/strategic-leadership/>.
٥. دويدري، رجاء وحيد. (٢٠٠٠). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر.
٦. رويدي، ميرفت ربحي الحسيني والرامي، الحسين. (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين: دراسة تحليلية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٦ (١٥)، ٢٩-١٠.
٧. الرقاد، سناء كاسب عواد. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
٨. رحيمة، سلمى حنينة. (٢٠١٢). دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٤ (٩)، ٢٤٥-٢٧٤.
٩. الرؤية والرسالة والأهداف لفرع التربية. (٢٠٢١ سبتمبر ٢٤)، جامعة تعز، استرجع بتاريخ: أغسطس ٢٢، ٢٠٢٣ من: https://alturbah.taiz.edu.ye/DefaultDET.aspx?SUB_ID=221975

١٠. الزهراني، إبراهيم بن حنش. (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، ٤٢ (٢)، ١٨٩-٢٣٨.
١١. سعد، يحيى. (٢٠٢٠). مفهوم وأهمية القيادة الأكاديمية، موقع دراسة للاستشارات والدراسات والترجمة، استرجع بتاريخ ١٧ سبتمبر ٢٠٢٣ من: <https://drasah.com/Description.aspx?id=3436>
١٢. العامري، عبده أحمد علي والمقرمي، عبد القهار عثمان غالب أ. (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٨ (٤٤)، ٦-٤٣.
١٣. العامري، عبده أحمد علي والمقرمي، عبد القهار عثمان غالب ب. (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء. *مجلة الآداب للدراسات والبحوث الإنسانية*، (١٩)، ٥٣٥-٥٧٨.
١٤. عبده، رنا إسماعيل رزق. (٢٠١٧). *ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظة غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.
١٥. عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم. (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي- في المنظمات العامة: رؤية مقترحة. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٩ (١)، ١٤٥-١٦٤.
١٦. عزمي، أحمد. (٢٠١٠). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة قناة السويس.
١٧. علي، نشوان ناجي ومنصور، عبد السلام علي نوير وسباعي، أحمد سيد محمد. (٢٠٢٣). تحليل إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن نحو ممارسات القيادة الاستراتيجية. *المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)*، ٤٣ (٢)، ٣٤٦-٢٨٩.
١٨. عليوة، السيد. (٢٠٠١). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السباح.
١٩. العوامي، أحمد محمد علي. (٢٠١٥). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٦ (٣)، ٦٨-٩٢.
٢٠. العيساوي، محمد حسين والعارض، جليل كاظم والعبادي، هاشم فوزي. (٢٠١٢). *الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة*، الوراق للنشر والتوزيع.
٢١. فرع التربة. (٢٠١٩ إبريل ٤). موقع جامعة تعز، تم الاسترجاع بتاريخ: أغسطس ٢٢، ٢٠٢٣ من: https://alturbah.taiz.edu.ye/DEFAULTDET.ASPX?typ=2&pnc=80&SUB_ID=81157.
٢٢. قيقب، فاطمة محمد مقبول والعامري، عبد العزيز عبد الهادي. (٢٠٢٣). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

والإدارية. (Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS)، 17،

(11)، 1-21.

23. اللوح، نبيل عبد شعبان وأبو حجير، طارق مفلح جمعة. (2017) نوفمبر 4-5. القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي- قطاع التعليم التقني: كلية فلسطين التقنية أنموذجاً [بحث مقدم]. المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، دير البلح.

24. محمد، أشرف السعيد أحمد والفقيه، محمد هادي علي. (2011). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الميدانية: دراسة ميدانية بجامعة نجران. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، 1 (146)، 573-615.

25. مخدوم، هند كرامة الله. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29 (2)، 153-148.

26. المغربي، رامي. (2015). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.

27. موفق، سهام. (2013). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيصر.

28. موقع ونشأة جامعة تعز. (د.ت)، موقع جامعة تعز، استرجع بتاريخ: 22 / 8 / 2023 من: https://feit.taiz.edu.ye/lib/DefaultDET.aspx?SUB_ID=30298

29. نبذة عن فرع جامعة تعز بالتربة. (2019) يونيو 12، موقع جامعة تعز، استرجع بتاريخ: أغسطس

22، 2023 من: https://taiz.edu.ye/DefaultDET.aspx?SUB_ID=101229

30. النفار، حسين نعيم. (2015). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظ غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قناة السويس.

Romanization of references

1. Abū rdn, wāltā'y. (2018). Is'hāmāt al-Qiyādah al-Istirātījyah fī taṭwīr Ra's al-māl al-Bishrī: an exploratory study in the Nineveh Education Directorate. Tanmiya Al-Rafidain Magazine, 37 (117), 137-155.
2. Thābit, Rā'id Ḥammād. (2013). darajat mumārasat 'Umadā' al-Kullīyāt fī al-jāmi'āt al-Filasṭīniyah lil-qiyādah al-Istirātījyah wa-'alāqatuhā bi-al-mafāhīm al-Idārīyah al-mu'āshirah: organizational behavior, organizational memory, knowledge management, and organizational performance, Al-Warraaq Publishing and Distribution Foundation.
3. Jād al-Rabb, al-Sayyid Muḥammad. (2012). Marāji' Idārat al-A'māl: Strategic Leadership, Arab Thought Publishing House.
4. Jibrīl, Laylā. (21 Ibrīl, 2020). al-Qiyādah al-Istirātījyah wa-ahammīyatuhā. Retrieved on July 22, 2023 from: <https://www.yallanzaker.org/strategic-leadership/>.
5. Dwydry, Rajā' Waḥīd. (2000). al-Baḥth al-'ilmī asāsyāth al-naẓarīyah wmmārsth al-'amalīyah, Dar Al-Fikr.
6. Rwydy, Mīrfīt Ribhī al-Ḥusaynī wālrāmy, al-Ḥusayn. (2021). wāqī' mumārasat al-Qiyādah al-Idārīyah al-taḥwīlīyah fī al-jāmi'āt al-Maghribīyah min wjhat naẓar al-'āmilīn: an analytical study. Al-Quds Open University Journal of Administrative and Economic Research, 6 (15), 10-29.
7. Al-Ruqād, Sanā' Kāsib 'Awwād. (2020). al-Qiyādah al-Istirātījyah wa-'alāqatuhā bālqdrh al-tanāfusīyah ladā mudīrī al-Madāris al-thānawīyah al-ḥukūmīyah fī al-'Āshimah 'Ammān min wjhat naẓar musā'idī al-mudīrīn [Unpublished master's thesis]. Middle East University.
8. Raḥīmah, Salmā Ḥutaytah. (2012). Dawr mahārāt al-Qiyādah al-Istirātījyah fī althy' lḡghṭ al-'amal: an analytical study of the opinions of a sample of leaders. Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, 4 (9), 245-274.
9. Al-Ru'yah wa-al-Risālah wa-al-ahdāf li-Far' al-turbah. (September 24, 2021), University of Taiz, retrieved on: August 22, 2023 from: https://alturbah.taiz.edu.ye/DefaultDET.aspx?SUB_ID=221975.
10. Al-Zahrānī, Ibrāhīm ibn Ḥanash. (2018). al-Qiyādah al-Istirātījyah wa-atharuhā fī taṭwīr qudrāt al-ta'allum al-tanzīmī: a field study at Umm Al-Qura University. International Journal of Educational Research, 42(2), 189-238.
11. Sa'd, Yaḥyá. (2020). Mafhūm wa-ahammīyat al-Qiyādah al-Akādīmīyah, Studies and Translation website, retrieved on September 17, 2023 from: <https://drasah.com/Description.aspx?id=3436>.
12. Al-'Āmirī, 'Abduh Aḥmad 'Alī wālmqrmy, 'Abd al-Qaḥhār 'Uthmān Ghālib U. (2021). Dawr al-Qiyādah al-Istirātījyah fī binā' Ra's al-māl al-fikrī dirāsah maydānīyah fī al-jāmi'āt al-Yamanīyah al-Ahlīyah fī al-'Āshimah Ṣan'a'. Al-Andalus Journal of Humanities and Social Sciences, 8 (44), 6- 43.
13. Al-'Āmirī, 'Abduh Aḥmad 'Alī wālmqrmy, 'Abd al-Qaḥhār 'Uthmān Ghālib b. (2021). Dawr al-Qiyādah al-Istirātījyah fī Idārat al-Ma'rīfah: A field

study in Yemeni private universities in the capital, Sana'a. Journal of Arts for Human Studies and Research, (19), 535-578.

14. 'Abduh, Ranā Ismā'īl Rizq. (2017). mumārasāt al-Qiyādah al-Istirātījīyah wa-'alāqatuhā btmyz al-adā' al-mu'assasī: an applied study on university colleges in the Gaza Governorate [Unpublished master's thesis]. Al Azhar university.

15. 'Abd al-Raḥīm, Muḥammad 'Abd al-Raḥīm. (2019). Dawr al-Qiyādah al-Istirātījīyah fī taḥqīq al-nuḍj al-mu'assasī fī al-munazzamāt al-'Āmmah: a proposed vision. Arab Journal of Management, 39 (1), 145-164.

16. 'Azmī, Aḥmad. (2010). al-Qiyādah al-Istirātījīyah wa-dawruhā fī Tanmiyat al-qudrāt al-tanāfusīyah li-munazzamāt al-A'māl al-Dawliyah bi-Jumhūriyat Miṣr al-'Arabīyah [Unpublished doctoral dissertation]. Suez Canal University.

17. 'Alī, Nashwān Nājī wa-Manṣūr, 'Abd al-Salām 'Alī Nuwayr wsbā'y, Aḥmad Sayyid Muḥammad. (2023). taḥlīl Idrākāt a'ḍā' Hay'at al-tadrīs bi-Jāmi'at 'Adan Naḥwa mumārasāt al-Qiyādah al-Istirātījīyah. Scientific Journal of the Faculty of Commerce (Assiut), 43(2), 346-289.

18. 'Ulaywah, al-Sayyid. (2001). Tanmiyat al-mahārāt al-qiyādīyah Ilmdyryn al-judud, Dar Al Samah.

19. al-'Awwāmī, Aḥmad Muḥammad 'Alī. (2015). Ta'thīr mumārasāt al-Qiyādah al-Istirātījīyah 'alā al-adā' al-tanzīmī. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 6 (3), 68- 92.

20. Al-'Īsawī, Muḥammad Ḥusayn wāl'ārḍy, Jalīl Kāzīm wāl'bādy, Hāshim Fawzī. (2012). al-Idārah al-Istirātījīyah al-mustadāmah madkhal li-idārat al-munazzamāt fī al-alfīyah al-thālithah, Al-Warraḡ Publishing and Distribution.

21. Far' al-turbah. (2019 April 4). Taiz University website, retrieved on: August 22, 2023 from:

https://alturbah.taiz.edu.ye/DEFAULTDET.ASPX?typ=2&pnc=80&SUB_ID=81157.

22. Qyqb, Fāṭimah Muḥammad Maqbūl wāl'āmry, 'Abd al-'Azīz 'Abd al-Hādī. (2023). al-Qiyādah al-Istirātījīyah wa-dawruhā fī taḥqīq al-'adālah al-tanzīmīyah fī al-jāmi'āt al-Yamanīyah al-Ahliyah min wjhat naẓar al-qiyādāt al-Akādīmīyah wa-al-idārīyah. Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS), 17(11), 1- 21.

23. Al-Lawḥ, Nabīl 'Abd Sha'bān wa-Abū Ḥujayr, Tāriq Mufliḥ Jum'ah. (2017 Nūfimbir 4-5). al-Qiyādah al-Istirātījīyah wa-dawruhā fī taḥqīq al-Tamyīz al-mu'assasī bi-Qiṭā' al-Ta'līm al-tiḡanī: Palestine Technical College as a model [submitted research]. The Second Scientific Conference on Sustainability and the Creative Environment in the Technical Education Sector, Palestine Technical College, Deir al-Balah.

24. Muḥammad, Ashraf al-Sa'īd Aḥmad wa-al-faqīh, Muḥammad Hādī 'Alī. (2011). al-Qiyādah al-Istirātījīyah li-ru'asā' al-aqsām al-maydānīyah: a field study at Najran University. Journal of the Faculty of Education at Al-Azhar University, 1 (146), 573- 615.

25. Makhdūm, Hind Karāmah Allāh. (2021). Dawr al-Qiyādah al-Istirātījīyah fī Idārat al-taghyīr: A case study of the College of Business Administration at Taibah University in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 29 (2), 148-153.
26. Al-Maghribī, Rāmī. (2015). mumārasāt al-Qiyādah al-Istirātījīyah wa-‘alāqatuhā bi-al-ibdā‘ al-idārī min wījhat nazar al-qiyādāt al-Idārīyah al-‘Ulyā fī al-jāmi‘āt al-Filasṭīnīyah bi-Qiṭā‘ Ghazzah [Unpublished master’s thesis]. Al Azhar university.
27. Muwaffaq, Sihām. (2013). musāhamah al-Qiyādah al-Istirātījīyah fī taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah lil-mu’assasah [Unpublished master’s thesis]. Muhammad Khaisar University.
28. Mawqi‘ wa-nash‘at Jāmi‘at Ta‘izz. (D. t), Mawqi‘ Jāmi‘at Ta‘izz, retrieved on: 8/22/2023 from: https://feit.taiz.edu.ye/lib/DefaultDET.aspx?SUB_ID=30298.
29. Nubdhah ‘an Far‘ Jāmi‘at Ta‘izz bāltrbh. (June 12, 2019), Mawqi‘ Jāmi‘at Ta‘izz, retrieved on: August 22, 2023 from: https://taiz.edu.ye/DefaultDET.aspx?SUB_ID=101229
30. Al-Naffār, Ḥusayn Na‘īm. (2015). mumārasāt al-Qiyādah al-Istirātījīyah wdrwhā fī taḥqīq al-jawdah al-shāmilah: A field study applied to Palestinian universities in the Gaza Governorate [Unpublished master’s thesis]. Suez Canal University.

Foreign references:

1. Awad, M. J., Saeed, M. M., & Hamid, M. Q. (2021). The Impact of the Strategic Leadership in Strategic Learning: Exploratory Research at Anbar University. *Journal of Economics and Administrative Sciences –JEAS*,27 (128), 99-112.
2. Bilgin, Y., Bilgin, G. D., & Kilinc, I. (2017). Strategic leadership in civil society organizations, A research on Turkish charities performing international operations. *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28 (2), 839-863.
3. Dahri, A. S., Amin, S., & Waseem, M. (2019). Effect of Strategic Leadership on Organizational Performance through Knowledge Management. *Journal of Managerial Sciences*, 13 (2),56- 70.
4. Guillot, W.M. (2003). Strategic Leadership: Defining theChallenge.*Air & Space Power Journal*, 4 (17), 67-75.
5. Hidayah, N., Sule, E. T., Wirasasmita, Y., & Padmadisastra, S. (2015). How To Develop Strategic Leadership in Higher Education Institution?. *International Journal of Economics, Commerce and Management*,3 (5), 1164–1175.
6. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalization:Concepts and cases* (12th ed), Cengage Learning.

7. Jooste, C., Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13 (3), 51-68.
8. Kitonga, D., Bichanga, W., & Muema, B. (2017). Strategic Leadership and Organizational Performance In Not-For-Profit Organizations In Nairobi County In Kenya. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5 (5), 17-27.
9. Mahdi, O. R., Almsafir, M. K. (2014 September 22-23). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment [research presentation]International Conference on Innovation, Management and Technology Research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (129) 286- 296.
10. Mungonge, G. (2007). *A case study of strategic Leadership in the creation and development of a privately owned newspaper in Zambia* [Unpublished master's thesis].Rhodes University.
11. Mutia, P. M., K'Aol, G. O., & Katuse, P. (2016). Setting the strategic direction and it's influence on church growth in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Sciences*,8 (1), 32-41.
12. Olaka, H., Lewa, P., & Kiriri, P. (2017). Strategic leadership and strategy implementation in commercial banks in Kenya. *International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*,4 (8), 119-141.
12. Salleh, M., Mohamad, N. (2015). Best practice of individual competences in strategic leadership among principals of excellent secondary schools, Malaysia. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5 (6), 1-7.
14. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2012). *Strategic management and business policy: TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY* (13nd ed), Pearson Prentice Hall.