

دور القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي (نوروز، جيهان) الخاصة في مدينة دهوك / كردستان / العراق
بحث مستل من أطروحة دكتوراه

عبدالعزیز حمید سعید، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، أقليم كردستان العراق
أ.د. حکمت رشید سلطان، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة نوروز، أقليم كردستان العراق

مخلص

يسعى البحث الحالي إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية وذلك عن طريق الأختبار الميداني لبيانات عينة من القيادات الإدارية في جامعتي (نوروز، جيهان) الخاصة في مدينة دهوك، إذ قام الباحث ببناء نموذج افتراضي مستفيد من الأدبيات النظرية للموضوع، والذي يتناول علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتعلقة بالقيادة الذكية والسيادة الاستراتيجية، وعلى أساسه تم صياغة فرضيتين رئيسيتين وتفرض منها فرضيات فرعية. وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، والتي وزعت على القيادات الإدارية في جامعتي (نوروز، جيهان) وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في التحليل وباستخدام برنامج SPSS الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وقد وضعت المقترحات المناسبة لها.

1. مقدمة

(العولمة، تسارع التطور التقني والمعلوماتي، الاستدامة والتنوع وغيرها) والتي واجهت المنظمات الخدمية، ولاسيما منظمات الخدمات التعليمية والبحثية مثل الجامعات التي لا تزال في زحمة استكمال البنية الأساسية لأجهزتها، في إطار الدور الذي تهض به الحكومات في تقديم الخدمات المختلفة، وهذا ما جعل تلك الجامعات بأمس الحاجة إلى آليات استراتيجية مبتكرة لمواجهة تلك التحديات، والإحاطة أو الإلمام بيئة عملها (انشطتها، ومواردها، والخدمات التي تقدمها والمستفيدين من تلك الخدمات، والتكاليف التي تتحملها)، فضلا عن تمكين إدارتها من تكوين تصورات ذهنية ازاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، واعتمادها في التنبؤ المبكر لتوجهات جامعاتها، وتزودها بالادوات التي تمكنها من القدرة على المنافسة، وتمكنها من إعادة اكتشاف نفسها، بهدف الاستجابة للتحويلات الجديدة في القيم والنماذج التنظيمية، فضلا عن الارتقاء بقوة قراراتها وتحسين أدائها الاستراتيجي وخلق القيمة للمستفيدين، ومن ثم انتقالها من مركز الجامعة التابعة إلى الجامعة المتحدية والسيادية. وهنا برز القيادة الذكية كإحدى تلك الآليات التي يستلزم للجامعة ان تتبناها لتمكينها على التوجه المستمر نحو الفرص الريادية الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال لكي تتمكن من تحقيق السيادة الاستراتيجية.

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة تتصف بوجود تحديات عديدة على القيادة في المنظمات المعاصرة، فالتأثير الذي يتمكن من النجاح في بيئة الاعمال سابقا قد لا ينجح في بيئة الاعمال الحالية. وعليه هناك حاجة ملحة لوجود قادة اذكياء قادرين على تحقيق النجاح في ظل هذه الظروف والمواقف المتغيرة. وتسعى المنظمات إلى توسيع قاعدة فوذها من خلال عملية التطور والنمو المستمر، ويزداد هذا النمو بشكل عام بزيادة القوة والنفوذ وهما المفاتيح لتحقيق السيادة الاستراتيجية، فالشركات الكبيرة تسعى دائما إلى النمو والتنوع لكي تصبح القائدة في صناعتها ومجالات عملها.

وتضمن البحث ثلاثة مباحث؛ تناولنا في المبحث الأول الاطار العام للبحث والمنهجية، وتناول المبحث الثاني الجانب النظري لمواضيع القيادة القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية، فيما يخص المبحث الثالث الجانب الميداني للبحث، واختتم البحث بفقرة للاستنتاجات والتوصيات.

2. المبحث الأول/ منهجية البحث: Research Methodology

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانها جامعتي (نوروز، جيهان) في محافظة دهوك- اقليم كردستان العراق.

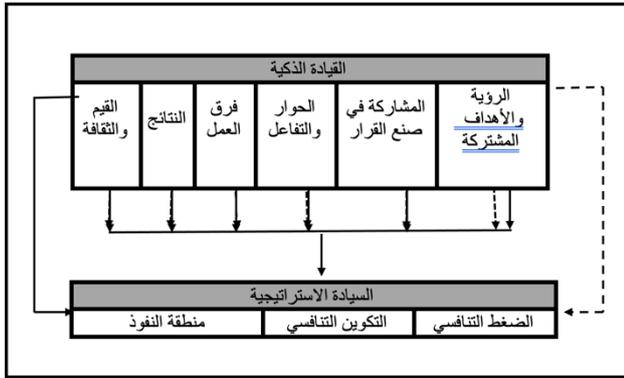
1.2 مشكلة البحث Research Problem

ساهم تزايد أهمية الخدمات في دفع عجلة النمو على مستوى الدول والمجتمعات والمنظمات، فضلا عن كونه سببا في ولادة الكثير من الضغوط والتحديات مثل

• هل لدى قيادة الجامعات المبحوثة اطلاع على مفهوم القيادة الذكية والسيادة

الاستراتيجية؟

- أ. المتغير المستقل والذي يتمثل في القيادة الذكية والمتضمن لأبعاد مشاركة الرؤية والاهداف، المشاركة في صنع القرار، الحوار والتفاعل، فريق العمل، النتائج، القيم والثقافة.
- ب. المتغير المعتمد والمتمثل بالسيادة الاستراتيجية والمتكون من (منطقة النفوذ، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي). ويوضح المخطط التالي العلاقة بين متغيرات البحث:



(←) علاقة الارتباط (← - -) علاقة التأثير

المصدر : من اعداد الباحث

الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

- ما هو مستوى السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة في ظل أداها وممارستها؟
- هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد القيادة الذكية و ابعاد السيادة الاستراتيجية في العينة المبحوثة؟

2.2 أهمية البحث: Research Importance

يكتسب البحث أهميته الأكاديمية في تناوله متغيرين محتمين في بيئة المنظمات الجامعية والمتمثلة بكل من القيادة الذكية، والسيادة الاستراتيجية. إذ أن تقديم تأطير نظري عن هذه المتغيرين وعرض وجهات النظر المختلفة بخصوص مفهومها وفلسفتها وابعادها سيسهم في اغناء الجهود السابقة التي تناولتها تلك الدراسات. وتأتي أهمية البحث في جانبه الميداني في كونه آتخذ من الجامعات الخاصة ميداناً ومجالاً بحثياً، وعليه فإن أهميته تنبثق من أهمية الجامعات للمجتمع، كما يمكن للجامعات المبحوثة ان تستفيد من نتائج البحث الحالية في تعزيز مستوى ممارستها للقيادة الذكية والتعرف على دورها في تحقيق السيادة الاستراتيجية، كما ان المقترحات التي يقدمها البحث يمكن ان تسهم في تحسين أداء الجامعات الخاصة.

3.2 أهداف البحث Research Aims

توجد مجموعة من الأهداف يسعى البحث الحالي لتحقيقه ولعل من أهمها الآتي:

- أ. التصدي للنظريات والأفكار الخاصة الواضع القيادة الذكية والسيادة الاستراتيجية والتي تناولتها الأدبيات الخاصة بتلك المتغيرات من اجل وضع التأطير المفاهيمي والمعرفي لها.
- ب. تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وذلك من اجل وضع أسس الجانب الميداني والتأسيس لمناقشة نتائج التحليل لبيانات البحث.
- ت. الكشف عن نتائج اختبار مخطط البحث الفرضي وفرضيات البحث وإمكانية تعميم نتائج البحث على الميدان المبحوث.

4.2 المخطط الفرضي للبحث: Hypothesis search sceme

استند البحث الحالي إلى استنباط مخطط افتراضي من واقع الدراسات السابقة ذات الصلة بمواضيعها ومن واقع المشكلة التي سيتم بحثها. إذ اعتمدنا على عدد من المتغيرات والتي في ضوءها تم تحديد الأبعاد لكل متغير ومن ثم وضعت اتجاهات الارتباط والتأثير بين تلك المتغيرات، حيث يشتمل المخطط الافتراضي على المتغيرات والأبعاد الآتية:

5.2 فرضيات البحث Research Hypotheses

تمت صياغة مجموعة من الفرضيات المنبثقة من نموذج البحث وذلك استكمالاً لمتطلبات البحث والتي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية 0.05، وهي كالاتي:

- أ. الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذكية والسيادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المبحوثة. ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة الذكية و ابعاد السيادة الاستراتيجية).
- ب. الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير معنوي للقيادة الذكية في السيادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المبحوثة. ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية تتمثل في وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد القيادة الذكية في السيادة الاستراتيجية).

3. المبحث الثاني/ الجانب النظري

1.3 القيادة الذكية

القيادة الذكية عملية تقوم على اساس التعاون والمشاركة بين القائد والتابعين ، ويمثل القائد فيها دور المسهل والمسرّع لعملية الابتكار والسلوك الريادي والتشارك في

بالحيوية، والتحديات غير المألوفة والمنافسة التي تستهدف المنظمات عموماً في كل اجراءاتها الذكية وغير المألوفة والابتكارية. والقائد الذكي هو ذلك القائد الذي يتمكن من النجاح في بيئة الاعمال الحالية بكل تعقيداتها، ولذلك هناك حاجة ملحة لوجود قادة اذكياء ومبدعين لأنه لايمكن ممارسة العمل حسب التواعد القديمة (Mazdai& Mohammadib, 2012:83).

ويبين كل من (Sloan & Pollak, 2006 : 272) أن أهمية القيادة الذكية تتضح في عدم تركيزها فقط على التطوير الذاتي وإنما أيضاً المساهمة في تطوير فرق العمل والمنظمة ككل، مع إيمانها الكبير بالاعتمادية المتبادلة مع التابعين في صنع القرارات الإدارية واتخاذها، ومن هذا المنطلق فإن هذه القيادة تسعى وبشكل مستمر في جمع المنظمة الواحدة بين أفراد من ثقافات مختلفة، والتواصل والتعامل معهم كل حسب طبيعته، ومحاولة توحيد جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويرى (Votaw, 2007 : 3) أن أهمية القيادة الذكية تكمن في اعتمادها على سياسة التوظيف الاستراتيجي، وإنشاء مخزون المواهب النادرة في العنصر البشري، حيث ترى أن الوقت قد حان لإجراء نقلة نوعية في فلسفة التوظيف التقليدي الذي يقوم على اساس التوظيف عند الحاجة، وترى أن عملية التوظيف الاستراتيجي تساعد في سد الثغرات الداخلية المفاجئة مما تشكل ضمانة أكبر لإدارة المخاطر، والتعامل بفاعلية مع حالات عدم التأكد الملازم لطبيعة بيئة الأعمال الحالية، وهذا ما يتماشى مع استراتيجيات الأعمال الحديثة واكتمالها.

3.1.3 أبعاد القيادة الذكية

يشير (Sydanmaanlakka, 2003 : 78-83) إلى أن القيادة الذكية تنطوي على مجموعة من الابعاد تتمثل في (الرؤية والأهداف المشتركة، التفاعل (الحوار)، فرق العمل، القيادة التشاركية، النتائج، الثقافة التنظيمية). ويجدد (السليفاني، 2013: 19-26) ستة أبعاد للقيادة الذكية، وهي: (الرؤية الاستراتيجية، وضع الأهداف، المشاركة في صنع القرار، التفاعل، فريق العمل، الثقافة التنظيمية). ولاغراض هذا البحث ثم اعتماد أبعاد القيادة الذكية التي وردت في نموذج (Sydanmaanlakka, 2003) للقيادة الذكية كون أبعاده الأكثر قبولاً والأكثر تكراراً في عدد من النماذج الأخرى فضلاً عن انها تتواءم مع متطلبات وأهداف دراستنا الحالية، وفيما يأتي شرح مفصل لهذه الأبعاد.

3.1.3.1 الرؤية والأهداف المشتركة

ان الرؤية والأهداف المشتركة هي نقطة البداية في عملية القيادة فهي تعطي مبرر لعملية القيادة. يجب ان تعطي القيادة غرض ومعنى للعمل وتوجيهه للسلوك

المعرفة من خلال دعم المسار المهني للتابعين وحميتهم معارفهم وتطويرها وزرع روح الثقة داخل فرق العمل.

1.1.3 مفهوم القيادة الذكية: Smart driving concept and definitions

تعد القيادة الذكية وسيلة للتعامل مع ما يوصف بأنه معجز قيادي Sydanmaanlakka, 2008 من خلال التوليف ما بين أربعة أنواع من الذكاء وهي : الذكاء اليدوي (مهارات القيام بالأشياء) والذكاء العقلي (القدرة على التفكير المنطقي بالأمور) والذكاء العاطفي (الوعي تجاه المشاعر الذاتية) والذكاء الروحاني (وضوح القيم التي توجه الفعل).

ويشير (Yakoboski, 2010:1) إلى القيادة الذكية بأنها القدرة على الكشف عن استراتيجيات جديدة في بيئة متغيرة ومحدودة الموارد لمواجهة التحديات واتخاذ المهام في سوق العمل بالصورة التي تحقق النتائج المتميزة.

وتعرف القيادة الذكية بكونها القيادة التي تبث الحيوية والنشاط في عمليات المنظمة من خلال إمتلاكها قدرات ذكائية تُمكنها من إيجاد أو تكوين ثقافة تنظيمية قوية مشجعة على التعلم والإبداع، والمشاركة الفعلية للتابعين في العملية القيادية، والعمل كفريق واحد نحو بناء طاقة تنظيمية قادرة على تحقيق التميز والتكيف السريع مع تغيرات بيئة الأعمال المعاصرة و تعقيداتها (السليفاني , 2013: 12).

وفي سياق متصل يرى (الكرعاوي، 2016 : 37) أن القيادة الذكية هي مزيج من القدرات الابداعية وانواع متعددة من الذكاء الخاصة بقدرة القائد على معالجة المعلومات وايصالها بالشكل الذي يتكيف مع البيئة في مواجهة التحديات البيئية واتخاذ القرارات الاستراتيجية على الامد البعيد.

وتشير (عبدالله، 2020: 121) بأن القيادة الذكية هي عملية تنظيمية تقوم على ثلاثة أنواع من أبعاد (القيادة التشاركية، ذكاء العقلاني، ذكاء الروحي) والتي تعمل على استمرارية وازدهار المنظمة والحد من شيخوختها.

وقد تبني البحث التعريف الإجرائي الذي يشير إلى أن القيادة الذكية هي القيادة التي تعتمد لغة الحوار المشترك بين القائد وتابعه وتستند على المعرفة والحكمة من اجل تحقيق الرؤية المشتركة لمستقبل المنظمة ووضع الأهداف، على نحو فاعل والتي تتم ضمن فريق واحد منظم يتقاسم القيم والثقافة التنظيمية نفسها.

2.1.3 أهمية القيادة الذكية

تتمثل أهمية القيادة الذكية في كونها تواجه تحديات غير مسبوقه، لهذا تحتاج القيادة الذكية إلى انواع اخرى من الذكاء بما يتجاوز كل اختبارات الذكاء القياسية لتصل إلى الذكاء الكلي الذي يغطي جوانب المنظمة كلها ، وهو ايضا ذكاء الحياة المفعمة

4.3.1.3 فرق العمل Teams work :

تعددت مفاهيم فرق العمل من قبل الكتاب والمتخصصين ولكن كانت هناك نقاطا مشتركة جمعت بين تلك المفاهيم، وفي ضوء ذلك جدير بنا أن نتعرف على تلك النقاط وعلى الجذور اللغوية والمفاهيمية فريق العمل، ففي اللغة عرف (المصري، 2000: 169) الفريق في لسان العرب "الطائفة من الشيء المتفرق". ويرى (المياحي، 2004: 6) بأنهم مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة لا المتأفلة يعملون معاً، ويسلكون سلوكاً تعاونياً لا تنافسياً نحو تحقيق الأهداف الفردية وأهداف الفريق وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنظمة.

ووصف (Batt) فرق العمل جماعات من العاملين التي لديها حرية كبيرة على عملية العمل وإحداث التغييرات في الانتاج، وتبني العديد من المهام المنفذة تقليدياً من قبل مشرفي الخط الامامين مثل تخصيص وتنسيق العمل بين العاملين مختلفين (ابراهيم، 2014: 156).

5.3.1.3 النتائج Results:

في الاتجاه الحديث أغلب الامتاط القيادية، ومنها القيادة الذكية ركزت على مفاهيم جديدة في النتائج التي تسعى لتحقيقها، ومن بين هذه المفاهيم تعظيم قيمة المنظمة. حيث تمتلك القيادة الذكية نوع من الذكاء يسمى ذكاء تعظيم قيمة المنظمة بما يحقق لها مفهوم راس المال القيادي (Capital Leadership)، وهو ما يجعل القيادة الذكية مورداً من الموارد اللاملموسة للمنظمة التي ازدادت اهميتها في اقتصاد المعرفة واصبحت تساهم بشكل كبير من قيمة المنظمة في السوق. فالقيادة الذكية تحقق نتائجها ليس من خلال قوة المنظمة المالية او انجازاتها السابقة أو من اخطاء منافسيها بحسب، بل وقبل كل شي فانها تحققها كونها مولدة للفرص الجديدة وصانعة لقواعد اللعبة الجديدة ومنشئة الميزة التنافسية بما تمتلك من قدرة ذكائية على مواجهة تحديات المنافسين وبما توجد للمنافسين من تحديات تمكنها من كسب المزايا في ظل انشغال منافسيها بتلك التحديات (الكرعاوي، 2016: 39).

ويرى (Güldenber & Konrath, 2004: 21) إن النتائج التي تركز عليها القيادة الذكية هي بناء العلاقات الإجتماعية الجيدة بين التابعين، ومشاركهم الفعلية في القيادة، وتعزيز عمليات تبادل المعرفة داخل المنظمة، وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق نجاح هذه العمليات، وصولاً إلى تعزيز الحالات الإبتكارية عند التابعين، وبالتالي تحقيق مستويات عالية من التعلم التنظيمي، وصنع القيمة المستدامة.

القيادي الملموس. والضروري ان ترتبط العواطف مع الرؤية فعلى القائد ان يكون له رؤية أوسع وتفكير طويل الأجل وعلى القيادة ان تهتم بما نحن عليه وليس فقط بما نفعله، ويتوجب ان يكون للقائد رؤية قوية وان يكون قادر على إقناع الآخرين بها. ومن المهم ان تكون الرؤية مشتركة والكل ملتزم بها فبدون التزام حقيقي لن توجه الرؤية العمل ومن الصعب جعل مجموعة أفراد يعملون بكفاءة سوية دون وجود رؤية واضحة. وعليه نستطيع القول بان الرؤية هو التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار أعمالها، فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام بها لكي تصبح في مكانها المميزة في المستقبل، فهي تهيء المنظمة لرؤية المستقبل، وتساعد في إنشاء توجه بعيد الأمد وتأشير مقاصدها (68 - 67; 1996; Woods & joyse).

2.3.1.3 المشاركة في صنع القرارات:

يتباين رؤى الباحثين حول مفهوم المشاركة في صنع القرارات، فمن منظور التفويض تعرف (Poutsma) المشاركة بأنها "عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله". ومن مظهر سلوكي يعرفها (Newstrom & Davis, 1997) بأنها "اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للاسهام في تحقيق أهدافها ومشاركهم المسؤولية". ويعد القادة من الأعضاء الأساسيين في عملية القيادة، ولكن لا يمنع أن يكون هناك أكثر من قائد واحد في هذه العملية، وهناك حالات إدارية يكون فيها لكل فرد عدة أدوار بحيث يكون قائداً في مواقف معينة، ويكون تابعاً في مواقف أخرى (Sydänmaanlakka, 2003: 79).

3.3.1.3 الحوار (التفاعل) Dialogue (Interaction)

القادة والتابع هم أفراد في عملية التفاعل وهذا التفاعل يوصف بالحوار. ان الحوار يعني أن أعضاء الفريق قادة وتابع قادرين على الدخول في عملية تفكير وتعلم حقيقية وهم فاعلين ويعرفون أدوارهم. هذا التفاعل يعتمد على علاقة التآثر والتأثير وهي عملية تستخدم الإقناع ولها اثر على الأفراد الآخرين. ان التأثير بوصفه إقناع يعتمد على الهدف (الغرض) والمكانة والسلطة والشخصية والكاريزما والمهارات الشخصية والإدراك والدافعية والسمة والمنزلة وتعتبر هذه العوامل موارد قيادية. كما أن الحوار يتضمن افتتاح في التعلم للتعرف على أنماط التفاعل الجماعي التي قد تعزز أو تؤكد التعلم، والحوار هو الوسيلة المهمة لربط وتنسيق التعلم والعمل في مكان العمل. ان الحوار هو ارتفاع مستوى الاصغاء والتواصل بين الناس و ينطوي على الاستكشاف الحر والإبداعي للقضايا الدقيقة مع الاصغاء للآخرين بعمق واستعداد الفرد للتزوي في ابداء الرأي (Margardt, 2002: 245).

(778). والسيادة في اللغة العربية من ساد، سيادة وسوددا وسيدودة وسودا: شرف ومجد وقومه: وصار سيدهم ومتسلطا عليهم (المنجد في اللغة، 2005: 361).

ويطلب من المديرين اليوم الفهم والتعاون وادامة العلاقات مع الزبائن وعدم النظر إلى الوراء واعتماد أفضل الاتجاهات الاستراتيجية اثناء العمل ولا سيما استراتيجيات تنافسية فيها الكثير من الأرباح لفرض هيمنتها وسيادتها وتجنب النظر إلى الخلف والتخلي عن نقاط القوة الحالية، ومحاولة القفز باستمرار للحالة الجديدة لكنها تحمل الكثير من المخاطر (D” Aveni, 2001:27).

لذلك يجب مساعدة المديرين في معالجة هذه التحديات الرئيسة التي تواجههم كل يوم وتخصيص الموارد وتحقيق رؤية جديدة في بناء علاقات مع القوى الكبرى، فان الهدف هو السيادة الاستراتيجية (D” Aveni, 2001:27).

2.2.3 أهمية السيادة الاستراتيجية.

في مطلع القرن الحادي والعشرين ظهر نموذج تنافسي- جديد الذي أحدثته العولمة وتكنولوجيا المعلومات واشتداد المنافسة فضلا عن التطور في قوة العمل، فكيف يمكن للمنظمات تعزيز العلاقات والمصالح والحفاظ على التوازن بين متطلبات الأعمال القديمة والجديدة التي تعد لبنات لتشكيل السيادة الاستراتيجية في هذا القرن (Kotze, 2003: 99). فالمنظمات البارعة في الأنموذج الجديد تعد السيادة الاستراتيجية من أهم الاحتياجات المتطورة للزبائن ومن أولويات أصحاب المصلحة، فهي محاولة لخلق القدرات والحفاظ عليها وتقديم خدمات أفضل إلى الزبائن، فان نجاح الجهود التنافسية يؤدي إلى تعزيز قيمتها وسيادتها الاستراتيجية بشكل قوي لتحسين موقفها التنافسي- في مجال الصناعة: (DAvenie, 1999: 127).

3.2.3 ابعاد السيادة الاستراتيجية.

اعتمد البحث الحالي في تحديد ابعاد السيادة الاستراتيجية على الفكر الاستراتيجي الذي تبناه (D Vvenie, 2001: 197-199). واعتمدها (Strikwerda, 2003: 8) في العديد من كتاباته في هذا المجال، ويتفق كل من (Zee & Damen, 2003) (Strikwerda, & Rijnders, 2005)، (et al., 2009)، (سلطان والباشقالي، 2013)، (الشريفي، 2017)، (AL- Zubi, 2017) ان السيادة الاستراتيجية ثلاثة ابعاد رئيسية وتمثل هذه الابعاد في الآتي:-

6.3.1.3 القيم والثقافة التنظيمية Organizational Culture And Values

لقد ازداد الاهتمام بالجانب الثقافي للمنظمات في السنوات الأخيرة خصوصا القيم، لنا يعتبر الكثيرون ان فهم ومعرفة القيم التنظيمية هو أمر حيوي وهام من أجل ادارة الموارد البشرية بنجاح، والقيم هي أعمق مستوى في الثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، فلكل منظمة مجموعة من القيم سواء تم ادراك تلك الحقيقة أم لا، كما أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الادارية وخاصة القيادة، فضلا عن ذلك فإن القيم التنظيمية تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك فان لمعرفة القيم داخل المنظمات دور كبير في فهم السلوك التنظيمي وتوجيهه. يختلف الباحثون والمفكرون والمختصون في تحديد معنى القيم فمن الصعب القول أن هناك تعريفا متفق عليه لهذا المفهوم لارتباطه الوثيق بالأفراد الذين يتميزون باختلاف ادراكاتهم واتجاهاتهم.

ويعرف بيل (القيمة أنها شئ يبدل على الخير والشر). والقيم حسب رأي ثورا نديك: "هي التفضيلات" أما بارسونز (انها تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحديد أحكام القبول أو الرفض). (عبدالرحمن عوض أبو الهيجان، 2008: 39).

2.3 السيادة الاستراتيجية

تعد السيادة احدى مبادئ القانون الدولي والتي ظهرت في القرنين السادس عشر والسابع عشر كنتيجة لتطور الدولة الحديثة ولا تزال الدراسات المعاصرة لم تجيب عن السؤال (لمن السيادة)، وعند دراسة التطور التاريخي للسيادة نجد ان بعض الباحثين يذكر بان نظرية السيادة انبثقت من فكرة الديمقراطية التي ظهرت جذورها في وادي الرافدين ومنه انتقلت إلى سائر الشعوب الأخرى، ولعل أقدم وأوضح إشارة إلى مفهوم السيادة ما ورد في جمهورية أفلاطون، وكما أكد (Andrew, 2000: 2)، ان ظهور مفهوم السيادة يرجع إلى القرن السادس عشر والسابع عشر نتيجة التطور في الدولة الحديثة في أوروبا، فع تراجع سلطة المنظمات عبر القومية ممثلة بالكنسية الكاثوليكية والأمبراطورية الرومانية، تمكنت الملكيات في (فرنسا، اسبانيا، انكلترا) من امتلاك القوة المطلقة على أقاليمها تحت مسمى(السيادة).

1.2.3 مفهوم السيادة الاستراتيجية

السيادة Supremacy، هي كلمة انجليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة اللاتينية Supremus والتي تعني (اعلى مراتب السلطة والنفوذ) (Acquiescence, 2012). وجاءت كلمة السيادة (Supremacy) في قاموس أكسفورد لتعبر عن "الحالة أو ظروف يتفوق على الآخرين في النفوذ والسلطة" (Oxford, 2006: 124

1.3.2.3 منطقة النفوذ (دائرة النفوذ):- The sphere of Influence

إن ظهور العولمة وتدويل الأسواق اجبر المنظمات على تغيير طريقة التنافس في المشاريع الحديثة وفي ظل البيئة غير المستقرة للغاية، لذلك فإن العولمة ترتبط بتحسين وتحرر التجارة بين الدول فأنها غيرت الأنماط التاريخية للاستثمار، والإنتاج، التوزيع للمنظمات، ففتحناج المنظمات إلى تطوير استراتيجية تستجيب بسرعة لتغيرات السوق من اجل فهم الفرص الناشئة وبناء منطقة نفوذ متماسكة (cohesive) كما يرى (Economou and G, 2009:89). لذلك تعد منطقة النفوذ قلب السيادة الاستراتيجية وهي المحفظة الجغرافية لمنتجات المنظمة وتركز على المجال الخاص بها وعلى السوق الأساسية التي تمتلكها، ويمكن تفسير ذلك بمعرفة توقعات الزبائن و المنافسين فعندما يتعلق الامر بالجودة والسعر والأداء أو الجمع بين كل هذه المعايير، لذلك فإن كطقة النفوذ ليست مجموعة من المقدرات الجوهرية وهذا ما يقوم عليه السوق الأساسي ولكنها تعتبر البداية التي تربط البداية التي تربط بكل ما يحيط بالسوق الخاص بها من المقدرات المشتركة وفورات الحجم والنطاق والمجال التنافسي الخاص بالمنظمة (D Vvenie, 2001: 30).

فان فهم الكيفية التي تنافس بها المنظمات يمثل تحدياً رئيساً لكل الممارسين في مجال الادارة الاستراتيجية، لذلك يجب تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التنافسية كشرط اساسي لعملية التكوين التنافسي في المنظمات (Stabell and Jeldstad, 1998: 413). لذلك كيف يمكن للقوى الكبرى في الصناعة ان تحقق السيادة الاستراتيجية على القوى الكبرى الاخرى المفتاح هو اتقان فن التكوين التنافسي والقدرة على بناء وصناعة عدد من التحالفات مع القوى الكبرى لتقوية وضعهم التنافسي وتدعيم مركزهم في السوق ضمن المجال التنافسي. فالتكوين التنافسي هو لعبة عالية المخاطر فيجب على المنظمات دمج وبناء او اعادة تكوين مواردها وكفاءتها لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة، وقد اثبتت (Hsieh et al, 1: 2002) ان التكوين التنافسي هو مفتاح مناطق النفوذ لتحقيق السيادة الاستراتيجية على قوة الكبرى الاخرى، فالهدف من البناء التنافسي المتفوق هو تطوير كادر ملتزم ومتحمس من العاملين لكي يتعاونوا مع الزبائن ويحافظوا عليهم ويقدموا خدماتهم، وعلى المنظمات ان تتبع تقنيات الادارة الجديدة في عملية البناء التنافسي لكي لا تفقد حجمها وكفاءتها ومواردها الحيوية.

3.2.3.3 الضغط التنافسي:- Competitive compression

لكل عمل ردة فعل عكسية تساوية في المقدار وتعاكسه في الاتجاه هذا وفق النظام الطبيعي، فالمنظمات لديها رغبة ملحة في النمو على المنافسين يقابل ذلك ردة فعل معاكسة من الضغط الخاص بها، فأنها تعمل على تطوير وقيادة مناطق النفوذ وتحاول النمو وتتفاعل في المجال الخاص بها مما يؤدي إلى مزيد من الضغط المستمر ويسمي هذا الضغط (بالضبط الخارجي التنافسي) (D Vvenie, 2001: 30).

فان زيادة المنافسة تؤدي إلى تحركات وضغوط تنافسية في ظل انخفاض اسعار السلع والخدمات المقدمة للمستهلكين النهائيين، هذا الانخفاض يؤدي إلى دعوات إلى رفع القيود التنظيمية وفتح الاسواق لعدد أكبر من المنافسين للدخول في اسواق الاخرى وعندما تكون الحاجة العامة ملحة أكبر لتقديم عروض افضل للزبائن، وقد تكون الحاجة إلى استثمارات كبيرة وخيارات متعددة في ظل المخاطر العالية، فلا بد من بناء وتشكيل سيادة استراتيجية للمنظمة، وقد المنظمات المتنافسة تشجع المنافسين على استخدام خطط تنظييه محددة و دقيقة تسمح بدخول عدد محدود من الشركات لتقديم الخدمات او بيع السلع داخل منطقة النفوذ الجغرافية وقد نفذت هذه السياسة في كثير من البلدان للتخلص من الضغط التنافسي والتكاليف المرتفعة والاستفادة من فرص التعاون والتنسيق الاستراتيجي (Parkerm, 1994: 2).

لذلك فالمنظمات المتنافسة في الأسواق المتعددة التنافس تجد التوازن من خلال منطقة النفوذ ولكن عندما تكون المعلومات غير كافية قد تعطي المنظمة حافز للتأثير على سلوك الخصم لكشف المعلومات، وقد تستخدم المنظمة تخصيص الموارد لإعادة بناء منطقة نفوذها في الأسواق متعددة المنافسة، ويمكن ان يحسن تخصيص الموارد من منطقة النفوذ ويقلل من المنافسة الشاملة والمدمرة، وحدد (Chen and Macmillan, 1998: 724-733) ثلاث استراتيجيات اساسية في مناطق النفوذ ممثلة باستراتيجية التوجه، استراتيجية المغامرة، واستراتيجية المناورة.

2.3.2.3 التكوين التنافسي: Competitive configuration

التكوين التنافسي هو بمثابة اطار للتحليل الاستراتيجية يهدف إلى صياغة استراتيجية يهدف إلى صياغة استراتيجية للمنظمة من اجل الاستفادة من نقاط القوة والضعف واستثمار الفرص والتخلص من التهديدات، ويمثل بتحليل (Swot) ونموذج القوى الخمسة إلى (Porter) في تحليل هيكل الصناعة ويتم تقييم هذا الاطار من خلال الاداء الاقتصادي والتوجه التنظيبي لاستثمار الموارد داخليا و خارجيا او المزج بين الاثنين من خلال التعاون التنافسي ليعطي الشركة مسار جديد في ظل التنافس الجديد كما يرى (Black and Boal, 1994: 132).

4. المبحث الثالث/ الجانب الميداني:

خصص المبحث الحالي لوصف مجتمع وعينة البحث والعوامل التي دفعت الباحث لاختياره، بجانب وصف السمات الشخصية لأفراد العينة في جامعتي (نوروز- جيهان) وبحسب الفقرات الآتية:

1.4 مجتمع البحث وعينتها:

تم اختيار جامعتي نوروز وجيهان في مدينة دهوك لتكون الميدان المبحوث لاختبار فرضيات ومخطط الدراسة؛ لأن القطاع الذي يوفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق متغيرات البحث، هو قطاع الخدمة التعليمية الجامعية، ويرجع ذلك لأسباب واعتبارات يمكن مجازها بالآتي:

- كونها من المؤسسات الاستراتيجية في البلد ودورها الفاعل في بناء المجتمع.
 - كونها من المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة على انها المنتج النهائي للعملية التعليمية ويتم تشاركتها وتقاسمها مع جهات داخلية وخارجية.
 - مواكبتها للتطورات العلمية والتقنية بشكل أكبر من باقي المؤسسات.
 - أهمية ونضج قطاع الخدمة التعليمية قياسا بالقطاعات الخدمية الاخرى.
- تمثلت عينة البحث عدد من الأفراد العاملين في جامعتي (نوروز، وجيهان) الخاصة في مدينة دهوك / اقليم كردستان، حيث قام الباحث بتوزيع (49) استمارة استبيان على المستجيبين في تلك الجامعات، وتمت اعادة جميع الاستمارات وكانت جميعها صالحة للتحليل. والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1) الاستمارات الموزعة والمعادة والصالحة

ت	اسم الجامعة	سنة التأسيس	عدد الاستمارات		
			الموزعة	المعادة	الصالحة
1	جامعة نوروز	2004	27	-	27
2	جامعة جيهان	2007	22	-	22
	المجموع		49	-	49

المصدر: من أعداد الباحث

2.4 وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين:

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، مدة الخدمة الكلية في الوظيفة، المشاركة في الدورات التخصصية، وكما في الجدول (2):

الجدول (2) توزيع افراد العينة حسب سياتهم الديموغرافية

النسبة المئوية	العدد	الفئات	السمات
55.1%	27	نوروز	الجامعات المبحوثة
44.9%	22	جيهان	
100%	49	المجموع	
73.5%	36	ذكر	الجنس
26.5%	13	أنثى	
100%	49	المجموع	
0%	0	30 سنة فأقل	العمر
30.6%	15	31-40 سنة	
42.9%	21	41-50 سنة	
26.5%	13	51- سنة فأكثر	
100%	49	المجموع	
49.0%	24	دكتوراه	التحصيل الدراسي
51.0%	25	ماجستير	
0%	0	دبلوم عالي	
0%	0	بكالوريوس	
100%	49	المجموع	
10.2%	5	أستاذ	اللقب العلمي
38.8%	19	أستاذ مساعد	
46.9%	23	مدرس	
4.1%	2	مدرس مساعد	
100%	49	المجموع	
0%	0	5 سنوات فأقل	مدة الخدمة الكلية في الوظيفة
49.0%	24	6-10 سنة	
51.0%	25	11 سنوات فأكثر	
100%	49	المجموع	
87.8%	43	نعم	المشاركة في الدورات التخصصية
12.2%	6	لا	
100%	49	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss

- **الجنس:** تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب سمة الجنس إلى ان اغلبية الافراد، هم من الذكور والذين كانت نسبتهم (73.5%)، في حين كانت نسبة الاناث (26.5%) من أفراد العينة. مما يشير إلى ان أغلبية القيادات الادارية في جامعتي هم من الذكور.

- **العمر:** يوضح الجدول (2)، ان اعلى نسبة من أفراد العينة كانت من بين الفئة (41-50 سنة) والتي بلغت نسبة (42.9%)، وتلتها نسبة (30.6%) للفئة العمرية (31-40 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (51- سنة فأكثر) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (26.5%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (30 سنة فأقل) ونسبة (0%). مما يدل أن غالبية الافراد العينة في

- جامعتي (نوروز- جيهان) هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسائية المؤهلة للتعليم وبمستويات عالية.
- **التحصيل الدراسي:** تشير نتائج وصف العينة إلى ان توزيع الافراد المستجيبين على وفق سمة التحصيل الدراسي قد اظهرت أن حملة شهادة الماجستير والدكتوراه جاءت بنسب متقاربة في العينة بلغت (51.0%)، (49.0) وعلى التوالي. مما يدل على ان توزيع أفراد العينة على وفق هذه السمة يشير على انها ذات توازن في المؤهلات العلمية العالية بين شهادتي الماجستير والدكتوراه.
 - **اللقب العلمي:** ظهر أن غالبية القيادات الادارية والعلمية في جامعتي المبحوثة من ذوى اللقب العلمي (مدرس) ونسبة (46.9%)، وتلتها فئتي (استاذ مساعد) بنسبة (38.8%) وفئة (استاذ) بنسبة (10.2%)، في حين أن فئة اللقب العلمي (مدرس مساعد) جاءت بالمرتبة الاخيرة بنسبة (4.1%).
 - **مدة الخدمة الكلية في الوظيفة:** يتضح من نتائج التحليل البرمجية SPSS على وفق سمة مدة الخدمة الكلية في الوظيفة في الجامعات المبحوثة أن أغلبية أفراد العينة كانوا من ضمن الفئة (11 سنوات فأكثر) والتي بلغت نسبة (51.0%)، في حين كانت الفئة (6-10 سنوات) بنسبة (49.0%). وهذا يشير إلى توافر الخبرة والمهارة لدى الأفراد المستجيبين.
 - **المشاركة في الدورات التخصصية:** يظهر في توزيع أفراد العينة حسب سمة المشاركة في الدورات التخصصية، أن هناك نسبة (87.8%) من أفراد العينة أجابوا بالموافقة على مشاركتهم بالدورات التخصصية مقابل (12.2%) لم يشاركوا في دورات تخصصية.
- 3.4 وصف وتشخيص متغيرات البحث:**
- تم وصف متغيرات البحث على وفق آراء أفراد العينة في الجامعات المبحوثة وبالاستناد إلى نتائج التحليل الاحصائي ومن خلال المقاييس الوصفية والتي تمثلت بكل من النسبة المتوية، التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ولتحديد مستويات الوصف على وفق قيم الوسط الحسابي. وقد كانت نتائج تحليل الوصف والتشخيص لمتغيرات البحث وأبعادها على النحو الآتي:
- 1.3.4 وصف القيادة الذكية**
- كانت نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وابعاده كالآتي:
- أ. **الرؤية والأهداف المشتركة:** تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (3) بأن نسبة الاتفاق لآراء أفراد العينة تجاه العبارات (X1-X7) والتي استخدمت في قياسه إلى انها تميل إلى الاتفاق بنسبة (95.93%)، وبحسب المؤشر الكلي، في حين ان نسبة عدم الاتفاق كانت (0.87%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.531). وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع او انخفاض مستويات الاتفاق تجاه متطلب الرؤية والاهداف المشتركة، فقد تبين ان العبارة (X1) اسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغ اسهامها (100%) وبوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.331)، مما يشير إلى ان القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المبحوثة، تعتمد عند صياغة الرؤية الخاصة بها على واقع نشاطاتها وتوجهها المستقبلي. في حين كان للعبارة (X7) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، اذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (87.8%) وبوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.755)، والتي تشير إلى ان ادارة الجامعة تعتمد مبدأ تقدير العاملين على وفق ما يتبنون من رؤية وأهداف الجامعة.
- ب. **المشاركة في صنع القرارات:** تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمشار إليها في الجدول (3) بأن نسبة الاتفاق لآراء عينة تجاه العبارات (X14-X8) والتي استخدمت في قياسه الا أنها تميل للاتفاق بنسبة (88.8%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين ان نسبة عدم الاتفاق كانت (1.5%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.954) وانحراف معياري (0.442)، فقد تبين ان العبارة (X9) اسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغ اسهامها (100%) وبوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.351)، مما يشير إلى ان القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المبحوثة، يرون أن ادارة الجامعة تهتم بتنفيذ القرارات التي يشارك فيها رؤساء الأقسام والتدريسيين. في حين كان للعبارة (X13) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، اذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (65.3%) وبوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.751). مما يشير إلى ان القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المبحوثة، يرون بأن ادارة الجامعة ترى أن نجاح تنفيذ القرارات التي تتخذها تستمد من مشاركة الاقسام العلمية واعضاء هيئة التدريس والموظفين.

- ج. الحوار (التفاعل):** تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمشار إليها في الجدول (3) بأن نسبة الاتفاق لآراء عينة تجاه العبارات (X21-X15) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل للاتفاق بنسبة (81%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين ان نسبة عدم الاتفاق كانت (4%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.655)، وتبين ان العبارة (X15) اسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغ اسهامها (93.9%) وبوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.433)، مما يشير إلى ان القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المبحوثة، يرون أن ادارة الجامعة تعتمد الحوار في مناقشة الأفكار مع رؤساء الاقسام والوحدات والتدريسيين. في حين كان للعبارة (X20) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، اذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (65.3%) وبوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.091). مما يشير إلى ان القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المبحوثة، يرون أن ادارة الجامعة ترى بأن معالجة أخطاء العمل بالحوار والمناقشة أفضل من اعتماد العقوبة.
- د. فرق العمل:** تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمشار إليها في الجدول (3) بأن نسبة الاتفاق لآراء عينة تجاه العبارات (X22-X28) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل للاتفاق بنسبة (81%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين ان نسبة عدم الاتفاق كانت (5%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.864) وانحراف معياري (0.701)، كما تبين ان العبارتين (X22, X28) اسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغ اسهامها (89.8%) وبوسط حسابي ل (X22) يساوي (3.92) وانحراف معياري (0.344) ووسط حسابي ل (X28) يساوي (4.02) وانحراف معياري (0.629)، مما يشير إلى ان القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المبحوثة، يرون أن ادارة الجامعة تدعم فكرة فرق العمل في تقديم الاستشارات الأكاديمية لمتنوع شرائح المجتمع والمنظمات: وأنها تحرص ادارة الجامعة على مكافأة نتائج الأعمال التي ينجزها فرق العمل بشكل عادل. في حين كان للعبارة (X27) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، اذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (69.3%) وبوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.769%). مما يشير إلى أن إدارة الجامعة تحرص على إيجاد الظروف الملائمة لتشجيع العمل الفرقي في اللجان.
- هـ. النتائج:** تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمشار إليها في الجدول (3) بأن نسبة الاتفاق لآراء عينة تجاه العبارات (X29-X35) والتي استخدمت في قياسه الا أنها تميل للاتفاق بنسبة (84%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين ان نسبة عدم الاتفاق كانت (3%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.925) وانحراف معياري (0.584)، فقد تبين ان العبارة (X29) اسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغ اسهامها (93.9%) وبوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0.354)، مما يشير إلى ان القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المبحوثة، يرون أن ادارة الجامعة توفر ادارة جامعتنا المتطلبات الأساسية والثانوية للعاملين لتحقيق أفضل النتائج في الأداء. في حين كان للعبارة (X33) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، اذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (75.5%) وبوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.807). مما يشير إلى أن ادارة الجامعة تركز على أداء الأنشطة بشكل صحيح وبالوقت المناسب لتعزيز جودة النتائج المتحققة.
- و. القيم والثقافة التنظيمية:** تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمشار إليها في الجدول (3) بأن نسبة الاتفاق لآراء عينة تجاه العبارات (X36-X42) والتي استخدمت في قياسه الا أنها تميل للاتفاق بنسبة (78%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين ان نسبة عدم الاتفاق كانت (5%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.817) وانحراف معياري (0.667)، فقد تبين ان العبارة (X36) اسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغ اسهامها (98.0%) وبوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.249)، مما يشير إلى ان القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المبحوثة، يرون أن ادارة الجامعة تعمل ادارة جامعتنا على تهيئة المناخ الثقافي الداعم لتنمية معارف العاملين في الجامعة. في حين كان للعبارة (X39) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، اذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (57.1%) وبوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.891). مما يشير إلى أن إدارة الجامعة تؤكد على المدخل الاخلاقي في حث العاملين على انجاز العمل.

يمكننا من الاستنتاج بأن دائرة النفوذ تعد من مضامين السيادة الاستراتيجية، وأن الجامعات المبحوثة تقوم ببناء دوائر النفوذ لتحمي نفسها من المنافسة، وتضاع قوتها نحو الخارج لإضعاف المنافسين وتمهد لنفسها الطريق للتحركات المستقبلية. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بعد دائرة النفوذ، فقد تبين أن العبارة (Y1) أسهمت بأعلى نسبة الاتفاق والتي بلغ اسهامها (95.9%) وبوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.475)، والتي تشير إلى إدارة الجامعات المبحوثة تقوم بقيادة السوق عن طريق وضع قواعد اللعبة من خلال الخدمات والاسعار في القطاع الذي تعمل فيها. في حين كان للعبارة (Y5) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (69.4%) وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.791). مما يشير إلى أن الجامعات المبحوثة يعمل فيها اساتذة ذوو ألقاب علمية، مما يجعلها متميزة عن باقي الجامعات المنافسة.

ب. **التكوين التنافسي:** تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (4) بان نسبة الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه العبارات (Y7-Y11) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق في بنسبة (86%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (2%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (5.572) وانحراف معياري (0.539)، فقد تبين أن العبارة (Y7) أسهمت بأعلى نسبة الاتفاق والتي بلغ اسهامها (98.0%) وبوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.317)، والتي تشير إلى إدارة الجامعات المبحوثة تقدم خدمات تعليمية جديدة باستمرار. في حين كان للعبارة (Y10) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (73.4%) وبوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.747). مما يشير إلى أن إدارة الجامعة تستجيب لمتطلبات السوق بأسرع وقت ممكن.

ج. **الضغط التنافسي:** تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (4) بان نسبة الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه العبارات (Y12-Y18) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق في بنسبة (89%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (8%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.908) وانحراف معياري (0.509)، فقد تبين أن العبارة (Y15) أسهمت بأعلى نسبة الاتفاق والتي بلغ اسهامها (93.8%)

الرمز	اتفاق بشدة		اتفاق		محايد		لا اتفق		الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
X15	3	6.1	43	87.8	2	4.1	1	2.0	3.98
X16	3	6.1	42	85.7	3	6.1	1	2.0	3.96
X17	8	16.3	34	69.4	7	14.3	-	-	4.02
X18	3	6.1	33	67.3	13	26.5	-	-	3.82
X19	8	16.3	28	57.1	9	18.4	4	8.2	3.82
X20	10	20.4	22	44.9	10	20.4	4	8.2	3.65
X21	9	18.4	31	63.3	7	14.3	2	4.1	3.96
المعدل		12.814		67.928		14.871		3.5	0.871
المجموع		81.0		15.0		4.0			3.88
X22	1	2.0	43	87.8	5	10.2	-	-	3.92
X23	4	8.2	39	79.6	5	10.2	1	2.0	3.92
X24	7	14.3	34	69.4	5	10.2	1	2.0	3.90
X25	8	16.3	28	57.1	9	18.4	4	8.2	3.82
X26	10	20.4	25	51.0	9	18.4	3	6.1	3.78
X27	4	8.2	30	61.1	12	24.5	1	2.0	3.69
X28	8	16.3	36	73.5	3	6.1	2	4.1	4.02
المعدل		13.371		72.885		13.128		2.028	0.571
المجموع		84.0		14		3.8		1.44	3.864
X29	1	2.0	43	87.8	5	10.2	-	-	3.92
X30	1	2.0	43	87.8	5	10.2	-	-	3.92
X31	5	10.2	33	67.3	9	18.4	2	4.1	3.84
X32	7	14.3	34	69.4	5	10.2	3	6.1	3.92
X33	9	18.4	28	57.1	10	20.4	1	2.0	3.88
X34	9	18.4	29	59.2	9	18.4	1	2.0	3.90
X35	5	10.2	40	81.6	4	8.2	-	-	4.02
المعدل		13.371		72.885		13.128		2.028	0.571
المجموع		84.0		14		3.8		1.44	3.864
X36	2	4.1	46	93.9	1	2.0	-	-	4.02
X37	1	2.0	44	89.8	4	8.2	-	-	3.94
X38	1	2.0	34	69.4	12	24.5	2	4.1	3.69
X39	5	10.2	23	46.9	17	34.7	2	4.1	3.55
X40	9	18.4	26	53.1	9	18.4	3	6.1	3.76
X41	8	16.3	28	57.1	10	20.4	1	2.0	3.82
X42	10	20.4	30	61.2	6	12.2	2	4.1	3.94
المعدل		10.485		67.342		17.2		3.214	1.742
المجموع		78.0		17.2		5			3.817
X43	1	2.0	24	49.0	25	51.0	-	-	4.49
X44	15	30.6	34	69.4	4	8.2	-	-	4.31
X45	9	18.4	40	81.6	-	-	-	-	4.18
X46	10	20.4	37	75.5	2	4.1	-	-	4.16
X47	9	18.4	38	77.6	1	2.0	-	-	4.12
X48	17	34.7	28	57.1	4	8.2	-	-	4.27
X49	17	34.7	26	53.1	4	8.2	-	-	4.18
المعدل		29.46		66.47		3.2			0.87
المجموع		95.93		3.2		0.87			4.25
X8	4	8.2	43	87.8	2	4.1	-	-	4.04
X9	6	12.2	43	87.8	1	2.0	-	-	4.12
X10	-	-	47	95.9	1	2.0	1	2.0	3.94
X11	2	4.1	46	93.9	1	2.0	-	-	4.02
X12	4	8.2	36	73.5	9	18.4	-	-	3.90
X13	7	14.3	25	51.0	15	30.6	2	4.1	3.76
X14	-	-	38	77.6	10.2	20.4	2	4.1	3.90
المعدل		6.8		82.0		9.61		1.5	3.954
المجموع		88.8		9.7		1.5			0.442

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج البرجة SPSS

2.3.4 وصف السيادة الاستراتيجية

تم وصف متغير السيادة الاستراتيجية عن طريق ابعاده المعتمدة في البحث، والتي كانت نتائجها كالآتي:

أ. **منطقة النفوذ (دائرة النفوذ):** تشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (4) بان نسبة الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه العبارات (Y1-Y6) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق في بنسبة (84.0%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (2.0%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.600)، مما

(0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التوافق الايجابي بين القيادة الذكية والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، أي انه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على صفات القيادة الذكية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات السيادة الاستراتيجية لها.

ب. **الارتباط الجزئي:** يوضح الجدول (5) وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين متطلبات القيادة الذكية وبين السيادة الاستراتيجية حيث كانت النتائج، كما يلي:

- تبين أن قيم معامل الارتباط بين متطلبات القيادة الذكية والمتمثلة بكل من الرؤية والأهداف المشتركة، المشاركة في صنع القرارات، الحوار (التفاعل)، فرق العمل، النتائج، القيم والثقافة التنظيمية وبين السيادة الاستراتيجية، قد بلغت (0.497)، (0.560)، (0.629)، (0.647)، (0.510)، (0.487) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى ان هناك مستويات معنوية من التوافق الايجابي بين متطلبات القيادة الذكية في الجامعات المبحوثة، كما يدل على أنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على كل من الرؤية والأهداف المشتركة، المشاركة في صنع القرارات، الحوار (التفاعل)، فرق العمل، النتائج، القيم والثقافة التنظيمية أدى ذلك إلى تحسين مستويات السيادة الاستراتيجية لها.

- تبين أن قيم معامل الارتباط بين القيادة الذكية، وبين ابعاد السيادة الاستراتيجية والمتمثلة بكل من منطقة النفوذ (دائرة النفوذ)، الضغط التنافسي، التشكيل (البناء) التنافسي قد بلغت (0.618)، (0.691)، (0.408) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التوافق الايجابي بين القيادة الذكية، وبين أبعاد السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، وهذا ما يشير إلى أنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على القيادة الذكية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات كل من منطقة النفوذ (دائرة النفوذ)، الضغط التنافسي، التشكيل (البناء) التنافسي لها.

- كما تبين أن أعلى قيمة معامل الارتباط بين متطلبات القيادة الذكية، وبين أبعاد السيادة الاستراتيجية كانت بين متطلب الرؤية

وبوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.377)، والتي تشير إلى إدارة الجامعات المبحوثة تسعى إلى إنشاء تحالفات استراتيجية مع بعض الجامعات تفاعديا للتنافس المدرس. في حين كان للعبارة (Y17) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (83.7%) وبوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.707). مما يشير إلى أن إدارة الجامعة تخدم ادارة الجامعة زياتها وتسعى إلى دراسة متطلباتهم.

الجدول (4) وصف متغير السيادة الاستراتيجية

الترميز	العدد	مقياس										
		اتفاق بشدة		اتفاق		لا اتفاق بشدة						
		ت	%	ت	%	ت	%					
Y1	6	12.2	41	83.7	1	2.0	2.0	1	2.0	1	2.0	
Y2	3	6.1	41	83.7	5	10.2	-	-	-	-	-	
Y3	5	10.2	36	73.5	7	14.3	1	2.0	1	2.0	1	2.0
Y4	5	10.2	35	71.4	8	16.3	1	2.0	1	2.0	1	2.0
Y5	10	20.4	24	49.0	13	26.5	2	4.1	2	4.1	2	4.1
Y6	9	18.4	31	63.3	7	14.3	1	2.0	1	2.0	1	2.0
المعدل			12.916	70.766	13.933	2.0	0.333					
المجموع			84.0	14.0	2.0							
الترميز	العدد	مقياس										
		اتفاق بشدة		اتفاق		لا اتفاق بشدة						
		ت	%	ت	%	ت	%					
Y7	4	8.2	44	89.8	1	2.0	1	2.0	1	2.0		
Y8	2	4.1	44	89.8	3	6.1	1	2.0	1	2.0		
Y9	5	10.2	39	79.6	4	8.2	1	2.0	1	2.0		
Y10	11	22.4	25	51.0	12	24.5	1	2.0	1	2.0		
Y11	8	16.3	29	59.2	10	20.4	1	2.0	1	2.0		
المعدل			12.24	73.88	12.24	1.2	0.4					
المجموع			86.0	12.0	2.0							
الترميز	العدد	مقياس										
		اتفاق بشدة		اتفاق		لا اتفاق بشدة						
		ت	%	ت	%	ت	%					
Y12	4	8.2	41	83.7	4	8.2	1	2.0	1	2.0		
Y13	3	6.1	37	79.6	7	14.3	3	6.1	3	6.1		
Y14	6	12.2	37	75.5	3	6.1	3	6.1	3	6.1		
Y15	1	2.0	45	91.8	2	4.1	1	2.0	1	2.0		
Y16	-	-	44	89.8	2	4.1	3	6.1	3	6.1		
Y17	2	4.1	39	79.6	6	12.2	2	4.1	2	4.1		
Y18	2	4.1	42	85.7	4	8.17	1	2.0	1	2.0		
المعدل			5.242	83.671	8.0	3.186	0.585					
المجموع			89.0	8.0	3.0							

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجة SPSS

4.4 اختبار فرضيات البحث:

يهدف هذا المحور إلى اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، وسوف يتم التحقق من مدى صحة الافتراضات عن طريق استخدام عدد من الأساليب والأدوات الاحصائية التي اختيرت لاجراء التحليل على متغيرات البحث، وعليه تم تقسيم هذا البحث على محورين وكما يأتي:

1.4.4 اختبار فرضية الارتباط

يركز هذا المحور على اختبار ما جاء في الفرضية الرئيسة الأولى التي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذكية والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة وعلى المستوى الكلي والجزئي، وكالاتي:

- أ. **الارتباط الكلي:** يتبين من نتائج تحليل الارتباط في الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين القيادة الذكية والسيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.717)، وعند مستوى معنوية

الجدول (6) تأثير القيادة الذكية في السيادة الاستراتيجية

Sig	السيادة الاستراتيجية			R ²	Beta	المؤثر
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة			
0.000	-	-	-	-	1.595	الثابت Bo
0.000	47، 1	4.047	49.844	0.515	0.717	القيادة الذكية

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

ب. التأثير على المستوى الجزئي: تبين وجود تأثير لعدد من أبعاد القيادة الذكية

في السيادة الاستراتيجية وكانت النتائج كما يلي:

- تبين وجود تأثير لعدد الأهداف المشتركة في متغير السيادة الاستراتيجية وذلك استناداً لقيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.414) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية (1.678) بدرجة حرية (47) ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) والتي كانت أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05). وهذا يدل أن بعد الرؤية والأهداف المشتركة تؤثر في متغير السيادة الاستراتيجية.

- تبين عدم وجود تأثير لعدد المشاركة في صنع القرارات في متغير السيادة الاستراتيجية وذلك استناداً لقيمة (t) المحسوبة والبالغة (0.991) والتي كانت أقل من قيمتها الجدولية (1.678) وبدرجة حرية (47) ويؤكد عدم معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.328) والتي كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05). وهذا يدل على أن بعد المشاركة في صنع القرارات لا تؤثر في متغير السيادة الاستراتيجية.

- تبين وجود تأثير لعدد الحوار (التفاعل) في متغير السيادة الاستراتيجية وذلك استناداً لقيمة (t) المحسوبة والبالغة (15.488) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية (1.678) بدرجة حرية (47) ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) والتي كانت أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05). وهذا يدل أن بعد الحوار تؤثر في متغير السيادة الاستراتيجية.

والاهداف المشتركة وبعد الضغط التنافسي والتي كانت (0.951) وعند مستوى معنوية (0.01)، في حين كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين متطلبات القيادة الذكية وبين أبعاد السيادة الاستراتيجية كانت بين متطلب النتائج وبعد الضغط التنافسي والتي كانت (0.309) وعند مستوى معنوية (0.01)، وقد تراوحت قيم الارتباط للأبعاد الأخرى ولهذين المتغيرين بين تلك القيمتين.

الجدول (5) الارتباط بين ابعاد المتغيرات البحث

الابعاد	منطقة النفوذ	التشكيل (البناء) التنافسي	الضغط التنافسي	السيادة الاستراتيجية
الرؤية والاهداف المشتركة	0.394**	0.336**	0.951**	0.497**
المشاركة في صنع القرارات	0.730**	0.442**	0.362*	0.560*
الحوار (التفاعل)	0.465**	0.391**	0.424**	0.629**
فرق العمل	0.327**	0.460**	0.574**	0.647**
النتائج	0.392*	0.609*	0.309**	0.510**
القيم والثقافة التنظيمية	0.494**	0.453**	0.324**	0.487**
القيادة الذكية	0.408**	0.691**	0.618**	0.717**

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي ** معنوي عند مستوى (0.01)

- ومن خلال نتائج تحليل الارتباط فإنه يتم قبول فرضية البحث الأولى وفرضياتها الفرعية والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذكية والسيادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المبحوثة. ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية تمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة الذكية وابعاد السيادة الاستراتيجية).

2.4.4 اختبار فرضية التأثير

تحليل تأثير القيادة الذكية في السيادة الاستراتيجية: تم تخصيص هذه الفقرة لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية للتعرف على التأثير المباشر للقيادة الذكية في السيادة الاستراتيجية وكالاتي:

- أ. التأثير على المستوى الكلي: تبين وجود تأثير لمتغير القيادة الذكية في متغير السيادة الاستراتيجية وذلك استناداً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (49.844) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية (4.047) بدرجات حرية (1، 47) ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) والتي كانت أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05). وهذا يدل القيادة الذكية تؤثر في متغير السيادة الاستراتيجية.

عن هذه الفرضية فرضيات فرعية تتمثل في وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد القيادة الذكية في السيادة الاستراتيجية).

5. المبحث الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات:

1.5 الاستنتاجات

- أن القيادة الذكية هي القيادة التي تعتمد لغة الحوار المشترك بين القائد واتباعه وتستند على المعرفة والحكمة من اجل تحقيق الرؤية المشتركة لمستقبل المنظمة ووضع الأهداف، على نحو فاعل والتي تتم ضمن فريق واحد منظم يتقاسم القيم والثقافة التنظيمية نفسها.
- أن السيادة الاستراتيجية هي استراتيجية موحدة لخلق واقع اجتماعي جديد من خلال مشاركة المنافسين داخل مساحة تنافسية، وتوجيه الانتباه نحو سوق معينة أو تغير نيتهم بعيداً نحو أسواق أخرى.
- أن القيادات الادارية والعلمية في الجامعات المحوثة، تعتمد عند صياغة الرؤية الخاصة بها على واقع نشاطاتها وتوجهها المستقبلي وذلك ضمن مبدأ تقدير العاملين على وفق ما يتبنون من رؤية وأهداف الجامعة.
- أن ادارة الجامعة تهتم بتنفيذ القرارات التي يشارك فيها رؤساء الأقسام والتدريسيين باعتبار أن نجاح تنفيذ القرارات التي تتخذها تستمد من مشاركة الاقسام العلمية واعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- أن إدارة الجامعات المحوثة تقوم بقيادة السوق عن طريق وضع قواعد اللعبة من خلال الخدمات والاسعار في القطاع الذي تعمل فيها ويعزى ذلك لوجود اساتذة ذوو ألقاب علمية يعملون فيها، مما يجعلها متميزة عن باقي الجامعات المنافسة.
- تبين وجود ارتباط معنوي وموجب بين أبعاد القيادة الذكية وأبعاد السيادة الاستراتيجية مما يشير إلى أن الجامعات المحوثة كلما اعتمدت على توفير مستلزمات القيادة الذكية فإن ذلك يمكنها من تحقيق السيادة الاستراتيجية.
- تبين وجود تأثير معنوي وذو دلالة احصائية للقيادة الذكية في السيادة الاستراتيجية مما يشير إلى أن اعتماد أساليب القيادة الذكية في الجامعات المحوثة يعد مدخلاً تأثيرياً في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

2.5 المقترحات:

- تبين وجود تأثير لبعد فرق العمل في متغير السيادة الاستراتيجية وذلك استناداً لقيمة (t) المحسوبة وباللغة (15.513) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية (1.678) بدرجة حرية (47) ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) والتي كانت أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05). وهذا يدل أن بعد فرق العمل تؤثر في متغير السيادة الاستراتيجية.
- تبين وجود تأثير لبعد النتائج في متغير السيادة الاستراتيجية وذلك استناداً لقيمة (t) المحسوبة وباللغة (15.551) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية (1.678) بدرجة حرية (47) ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) والتي كانت أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05). وهذا يدل أن بعد النتائج يؤثر في متغير السيادة الاستراتيجية.
- تبين وجود تأثير لبعد القيم والثقافة التنظيمية في متغير السيادة الاستراتيجية وذلك استناداً لقيمة (t) المحسوبة وباللغة (14.273) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية (1.678) بدرجة حرية (47) ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) والتي كانت أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05). وهذا يدل أن بعد القيم والثقافة تؤثر في متغير السيادة الاستراتيجية.

الجدول (7) تأثير أبعاد القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية

الفنوع	السيادة الاستراتيجية		
	Sig	T	R ²
		المحسوبة الجدولية	درجة الحرية
الرؤية والاهداف المشتركة	0.000	9.424	0.252
المشاركة في صنع القرارات	0.328	0.991	0.027
الحوار (التفاعل)	0.000	42	1.678
فرق العمل	0.000	15.488	0.976
النتائج	0.000	15.513	0.410
القيم والثقافة التنظيمية	0.000	12.551	0.318
	0.000	14.273	0.358

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

ومن خلال نتائج تحليل الارتباط فإنه يتم قبول فرضية البحث الثانية وفرضياتها الفرعية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي للقيادة الذكية في السيادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المحوثة). ويتفرع

- أن تهتم إدارة الجامعات المبحوثة بمواردها الفكرية وتطوير قدراتها لأداء العمل بكفاءة وفعالية وذلك لأهمية هذا المورد في قيادة الجامعة، وتوجيه الاهتمام بتوفير أحدث مستلزمات العمل من معدات وأجهزة حديثة ومتطورة.
 - إعادة النظر بطرق تحقيق مستلزمات السيادة الاستراتيجية والتي تعتمدها الجامعات المبحوثة وذلك باعتماد المرونة في سرعة مواجحة التغيرات البيئية واعتماد ذلك في تلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها.
 - أن تتعاون الجامعات المبحوثة فيما بينها في عقد ورش العمل ذات الصلة بالتعرف على الوسائل التي يمكن من خلالها تحسين مستويات القيادات الأكاديمية فيها وبما يخدمها في مجال تحقيق السيادة الاستراتيجية لها.
 - أن يكون الضغط التنافسي للجامعات المبحوثة مرتكزاً على حركة مستمرة ومستندة على العديد من القدرات التي تدعم خدماتها التعليمية باعتبارها رد الفعل المناسب على تحركات المنافسين المضادة.
 - أن يكون التشكيل التنافسي للجامعات المبحوثة مستنداً على الرصد المعلوماتي للمواقف السوقية للمنافسين وذلك بدراسة وتحليل قدراتهم ومراكزهم السوقية ومعرفة ما يمتلكونه من حصص سوقية.
 - توفير المناخ التنظيمي والأكاديمي المناسب لممارسة أبعاد القيادة الذكية وأدوارها من قبل الأفراد الذين يتوسم فيهم السات القيادة وذلك لكي يكونوا مصدرراً من مصادر استدامة العمل القيادي في الجامعات المبحوثة بدلاً من الاعتدال على توظيف القادة من خارجها.
 - ضرورة الاستفادة من أبعاد العلاقة والمضامين التي افرزتها الدراسة بين القيادة الذكية والسيادة الاستراتيجية وذلك بتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية فيها.
- 6. قائمة المصادر**
- 1.6 المصادر العربية.**
- 1.1.6 القواميس**
1. المنجد في اللغة العربية، 2005.
- 2.1.6 الاطاريح والرسائل**
1. الشريفي، علي كاظم حسين محل، (2017)، التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعات الاسمنت الجنوبية، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء-عراق.
2. الباشقالي، محمود محمد امين عثمان عباس، (2019)، دور الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال التعاون الاستراتيجي وابعاد نضج ادارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك- كردستان.
3. ثاميدي، كرين مصطفى خالد، (2020)، القيادة الواعية وتأثيرها في تحقيق الأداء المنظمي المستدام من خلال الدور الوسيط والمعدل للهوية المنظمة والاحتكام للمكانة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، كردستان- العراق.
4. الجميل، ريم سعد علي، (2017)، تحليل العلاقة بين قيادة المحيط الازرق والذكاء الريادي وأرها في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض من جامعات اقليم كردستان- العراق، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة موصل- العراق.
5. ردايدة، ايناس محمد امين أحمد، (2016)، أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط- عمان.
6. السليفاني، علي عبداللطيف عبدالله، (2013) دور عدد من أبعاد القيادة الذكية في بناء الطاقة المنظمية: دراسة استطلاعية لآراء مديري الادارات التنفيذية في عينة من منظمات الاعمال في مدينة زاخو، رسالة ماجستير، سكول الادارة والاقتصاد- قسم ادارة الاعمال، جامعة دهوك، كردستان- العراق.
7. الكرعوي، سنجي جواد حسين، (2016)، " دور ابعاد القيادة الذكية في التحول إلى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي " دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة قادسية، العراق.
8. المياحي، أسيل هادي، (2004)، أسلوب فريق العمل وأثره في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الاحيائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 3.1.6 المؤتمرات والندوات.**
1. سلطان، حكمت رشيد، والباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، (2013) " استئثار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في الجامعات الاهلية" المؤتمر العلمي العالمي الأول لفكالتني القانون والادارة تحت شعار" نحو بيئة استثمائي أفضل: الواقع -التحديات- الآفاق"، 23-25 نيسان، جامعة دهوك، عراق.
2. عبدالله، محبابات نوري، (2020)، دور أبعاد القيادة الذكية في الحد من الشيوخوخة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء مديري عدد من المصارف الأهلية في مدينة أربيل، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل، ط4، عدد3.
3. ابراهيم، نور خليل، (2014)، "متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي: بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(19)، العدد(73).
4. الطاهر، اسهمان ماجد ومنصور، ابراهيم محمود، 2009، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الانصالات الاردنية، جامعة علوم التطبيقية، الاردن.
- 4.1.6 الكتب**
1. المصري، أي فضلية، (2000)، لسان العرب، المجلد2، ط1، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.

6.2.3 Books

1. Strikwerda, Hans,(2002), Strategic supremacy-Operational excellence is not sufficient; your firm needs a power strategy, Nolan, Norton &Co.
2. Strikwerda, J.,Rijnders, D.,(2005),Possible End Games in the European Postal Market : Qui Bone ?,in: M.A.Crew ,& P.R. Kleindorfer (Eds.),Regulatory and Economics changes in the Postal and Delivery Sector. Amsterdam : Kluwer Academic Publishers.
3. Zee, Han van der,& Strikwerda, Hans,(2003), How to think and act strategically in times of economic uncertainty, Copyright Nolan, Norton& Co.
4. David Rechar” avoiding gray rhinos strategic renewal and the status quo trap “2nd horizon.,2016.
5. Black Janice A. and BoAL Kimberly B. “strategic Resources: Traits, configurations and paths to sustain able competitive advantage “ strategic management journal . Vol. 15,131-148 ,1994.
6. D, Aveni Rechar A., “ strategic supremacy through Disruption and Dominance “ , MIT Massachusetts, Institute of technology management Review, vol. 40,mo.3,1999.
7. D,Aveni Richard A., “corporate spheres of Influence”, mitsioan management Review , vol.45, no.4 , p:34-46, 2004.
8. Kotze J G, “strategic supremacy in the Hypercompetitive, 21th century” ,sajems Ns, vol.6, No.1, 2003.
9. Stabell Charles B. and Fjeds Tad steins .D, “configuring value for competitive Advantage” : On chains , shops, and networks , strategic management Journal , Vol.19, p:413- 437,1998.
10. Strikwerda, J,&Rijnders, D, “possible End Games in the European postal Market” , cui Bone? “in M.A.Crew , & P.R kleindorfer (Eds) Regulatory and Economic changes in the postal and Delivery sector. Amsterdam : Kluwer Academic publishers, 2005.
11. Sloan, Karlin, Pollak, Lindsey, (2006), Smarter, Faster, Better: Strategies for Effective, Enduring, and Fulfilled Leadership, 2nd Edition, Publisher: Jossey-Bass.

6.2.4 Studies & Internet

1. Damen Ger A., Dubel Jeroen and Strikwerda Hans, (2009) , strategic supremacy in a network economy, The anniversary edition , Nolan, Norton &Co,www.nolannorton.com.
2. Yakobosk, Paul J., (2010), smart leadership in difficult times. TIAA-CREF Institute, <http://www1.tiaacref.org> .
3. Woods, J.A& Cortada , J(2013) The Knowledge management year book 2000-2001 . Routledge , Publishing, United Kingdom.

6.2.1 Dictionaries.

1. Acquiescence. (2012). In [www. Vocabulary online dictionary](http://www.Vocabularyonline.com). Retrieved from: [https:// www. Businessdictionary.com/ definition/ collaboration](https://www.Businessdictionary.com/definition/collaboration). Html.
2. Acquiescence. (2018). In [www. business online dictionary](http://www.businessonline.com). Retrieved from: [https:// www. Businessdictionary.com/ definition/ collaboration](https://www.Businessdictionary.com/definition/collaboration). Html.

6.2.2 Scientific Thesis & Dissertation.

1. Afuah, A.,(1999), strategies to turn adversity into profits, MIT Sloan Management Review,40(2),pp:17-34.
2. Al-zu’bi, Hasan,(2017), Diagnosis of perception strategic planning to Ensure strategic supremacy, International Business Management,11,(6),1240-1245.
3. D’Aveni, Richard ,(2004b),The balance of power, MIT Sloan Management Review, summer, 2004, available on-line at: <http://web.mit.edu/smr/issue/2004/summer/15/10>.
4. D’Aveni,R.A.,(1999), strategic supremacy through disruption and dominance, MIT Sloan Management Review, 40(3),127-135.
5. D’Aveni, R.A.,(2002), competitive pressure systems: Mapping and managing multimarket contact, MIT Sloan Management Review ,44(1),39.
6. Pentti Sydänmaanlakka, 2003, INTELLIGENT LEADERSHIP AND LEADERSHIP COMPETENCIES Developing a leadership framework for intelligent organizations, Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy to be presented with due permission of the Department of Industrial Management, HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.
7. Pentti Sydänmaanlakka, 2003, Intelligent leadership: a leadership framework for the 21st century, 10,1.
8. Finkelstein, S. Jackson, E.M. (2005)”Immunity from imposition: Building Smart Leadership”, Business Journal, Vol. 70, No3,3.
9. Guldenberg, Stefan and Konrath, Heinz, (2004), Intelligent Leadership in Knowledge Based Organizations: An Empirical Study, Department of Strategic Management, Management Control and Consulting, Vienna University of Economics and Business Administration, Austria <http://www2.warwick.ac.uk>.
10. Pentti Sydänmaanlakka, 2003, Intelligent leadership: a leadership framework for the 21st century, 10,1.
11. Mazdai, khodadad and Mohammadi, Ahmad (2012), present the intelligent Learelership multiple model, according to the organizations management system in Train/ procedia-Social and Behavioral sciences (47).