

القيادة الاصيلية وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في

الجامعات الاهلية في بغداد

الجامعة العراقية/ كلية الادارة والاقتصاد

الباحثة/ رؤى تحسين علي

الجامعة العراقية/ كلية الادارة والاقتصاد

أ.د. خالدية مصطفى عطا

تاريخ النشر: 2022/7/1

تاريخ القبول: 2021/11/11

المستخلص:¹

تهدف هذه الدراسة الى اختبار علاقة التأثير الذي تحدثه القيادة الاصيلية كمتغير مستقل في السيادة الاستراتيجية كمتغير تابع. وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير ابعاد القيادة الاصيلية والمتمثلة بـ (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي). على السيادة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي). وقد تم اختيار الجامعات الاهلية في بغداد ويتكون مجتمع الدراسة عينة البحث تمثلت بالقيادات الادارية العليا من هم بمستوى (عمداء، معاوني العمداء، رؤساء الاقسام). والتي شملت القيادات الادارية العليا في (10) كليات. وقد تم توزيع (145) استبانة على مجتمع البحث ويهدف معالجة البيانات استخدمت عدد من الاساليب الاحصائية بأعتداد البرنامج الاحصائي (Amos v.25, spss.v23). اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذا البحث. وفي المحصلة توصلت البحث الى مجموعة من النتائج والتي تمثلت بوجود علاقة تأثير معنوي كما تبين تعامل مجتمع الدراسة مع عقبات العمل بطرائق مختلفة لامتلاكهم القدرة والخبرة التي تمكنهم من تجاوز الظروف الصعبة. فضلاً عن توقعاتهم للأحداث بفضل ثقتهم بتحليل المشاكل وقدرتهم على إيجاد الحلول. مع فهمهم للأنشطة وتشجيعهم لموظفيهم. وإخبارهم بحقيقة بعض الأمور بالرغم من صعوبتها. واختتم البحث بعدد من التوصيات التي تعزز من متغيرات البحث الكليات قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاصيلية/ السيادة الاستراتيجية/ المعالجة المتوازنة/ الضغط التنافسي.

Abstract:

This study aims to test the relationship of influence caused by authentic leadership as an independent variable on strategic sovereignty as a dependent variable. And that is by identifying the extent of the impact of the dimensions of authentic leadership represented by (transparency of relationships, internal ethical perspective, balanced treatment, self-awareness). On the strategic sovereignty represented by (circle of influence, competitive pressure, competitive formation). The private universities in Baghdad were selected and the study community consists of the research sample represented by the senior administrative leaders who are at the level (deans, assistant deans, heads of departments). This included senior management leadership in (10) faculties. (145) questionnaires were distributed to the research community and in order to process the data, a number of statistical methods were used by adopting the statistical program (Amos v.25, spss.v23). The two researchers adopted the descriptive analytical method in completing this research. In conclusion, the research reached a set of results, which was represented by the existence of a significant effect relationship, as it was shown that the study community dealt with obstacles to work in different ways because they had the ability and experience that would enable them to overcome difficult circumstances. As well as their expectations of events thanks to their confidence in analyzing problems and their ability to find solutions. With their understanding of the activities and encouragement for their employees. And tell them the truth of some things, despite their difficulties.

¹ (بحث مستقل من رسالة ماجستير)

The research concluded with a number of recommendations that enhance the research variables of the colleges under study.

Keywords: authentic leadership . strategic sovereignty , balanced treatment , competitive pressure

المقدمة :

اضحى التطور العلمي وتقدم العجلة الفكرية والمعرفية في الدراسات السلوكية اليوم عنصر- قوة وحقل بحث. أذ أن اغلب المنظمات في الوقت الحاضر تواجه تحديات بسبب التغيرات والتطورات التي تشهدها وغير المتوقعة في المجالات ولاسيما الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتي نتج عنها عدم قدرة المنظمات على المواكبة فضلاً عن قصر- عمر الميزة التنافسية للمنظمة واعاقة التقدم. ومن هذا المنطلق نال مفهوم القيادة الاصلية أهمية كبيرة من قبل المنظمات والباحثين لأنها تعد من المرتكزات المهمة لتحديد سلوكيات المنظمة مما أوجب على المدراء ادراك اهمية فهمها ويجاد بيئة تهتم بتفاعل الافراد مع بعضهم البعض فالمنظمات التي تسعى الى النجاح وتحقيق السيادة الاستراتيجية تهتم بوجود قيادة اصلية بما تتضمنه من قيم ومعتقدات واتجاهات التي تحظى بقبول اشمل وتتفق مع الممارسات التنظيمية المتبعة داخل الكلية لتمنحها سمة خاصة تميزها عن باقي الكليات. لذا اتجه البحث الحالي بتحديد تأثير القيادة الاصلية بالسيادة الاستراتيجية لرسم نموذج يحاكي واقع وطموح الكليات الاهلية في بغداد بالارتكاز على القيادة الاصلية وتوجهاتها المستقبلية. اذ تعد بيئة التعليم المحرك الحيوي والاساس لجميع قطاعات الاعمال لكونها الحاضن الاساسي لتنمية المبدعين وصقل المواهب تجسدت مشكلة الدراسة بوجود قصور واضح في تطبيق القيادة الاصلية وابعادها واغفال دورها في تحقيق السيادة الاستراتيجية في ظل الاستراتيجيات المتبعة وهذا ما دفع بالباحثة الى دراسة الاثر الذي تحدثه القيادة الاصلية في تحقيق السيادة الاستراتيجية وبذلك تضمن جانبين (نظري وعملي) بأربعة مباحث تضمن الاول لمنهجية البحث وبعض الدراسات السابقة وتناول الجانب النظري للبحث القيادة الاصلية والسيادة الاستراتيجية فيما يخص المبحث الثالث لعرض وتحليل النتائج التطبيقية (الجانب العملي) وأهتم المبحث الرابع بتقديم أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول

الاطار المنهجي للبحث

أولاً : مشكلة البحث :

تواجه منظمات اليوم منافسة شديدة وتحديات مستمرة تتصف بالتغير الشديد وعدم الوضوح، فضلاً عن ما شابهها من اختلاف الذات الداخلية الحقيقية وللطبقات القيادية بشكل خاص مما جعل من اصالة الذات ادنى من الطموح مما يصعب على المنظمات تحقيق اهدافها في السيادة والتفوق. وهذا ما ادى بالباحثة الى توجيه اهتمامها نحو موضوع (القيادة الاصلية) لتبنيها نظرية قيادية تهتم بالتصرف الايجابي المعتمد على مقاييس اخلاقية. منسجمة مع الذات الداخلية للقائد بما تتضمنه من (قيم ومشاعر وأفكار) لبناء علاقات صادقة وواضحة تتمتع بالشفافية والموضوعية والمعالجة المتوازنة للأمور وأتخاذ قرارات صائبة. ومن هذا المنطلق سعت الباحثة ومن خلال الزيارات الميدانية لعدد من الكليات الأهلية (الرافدين الجامعة، كلية التراث الجامعة، كلية المنصور الجامعة، كلية المأمون الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية دجلة الجامعة، كلية الرشيد الجامعة، كلية السلام الجامعة، كلية مدينة العلم الجامعة، جامعة الامام جعفر الصادق). وإجراء المقابلات مع عدد من المدراء للتعرف على مدى العمل بهذا المفهوم. اذا تبين بأن الكليات بحاجة الى مثل هذه الدراسات حيث تميل الى تفعيل ابعاد هذه القيادة في ظل هذه الظروف. وبناء اساس سلوكي يركز على اصالة القيادة من منطلق السيادة. فالكليات تحتاج الى قيادة تتعامل بشفافية ووضوح وبمنظور اخلاقي يتصف بالثبات والمعالجة المتوازنة لجميع المواقف والاهتمام بأراء منتسبيها والسماح لهم بالدفاع عن انفسهم وفهم الجوهرية لتحقيق السيادة الاستراتيجية . وبغية وضع منهجية علمية مفهومة لسلوكيات العينة التي لمستها الباحثة وقربها مع متغيرات الدراسة سعت الباحثة نحو دراسة اهمية وجود قيادة اصلية في الكليات الأهلية المبحوثة للارتقاء بمستوى ادائها وتحقيق السيادة الاستراتيجية. وعليه تكمن مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي الآتي:- (هل تدرك الكليات المبحوثة مدى التأثير الذي تحدثه وجود قيادة اصلية في تحقيق السيادة الاستراتيجية). وقد انبثقت عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ماهو واقع وطبيعة القيادة الاصلية في الكليات الاهلية المبحوثة ؟
2. هل هناك تصور واضح لدى قادة الكليات الأهلية المبحوثة عن اهمية تحقيق السيادة الاستراتيجية؟

3. هل تختلف الكليات المبحوثة بمستوى أهمية متغيرات الدراسة ؟

4. هل تؤثر القيادة الاصلية وابعادها في تحقيق السيادة الاستراتيجية للكليات المبحوثة؟

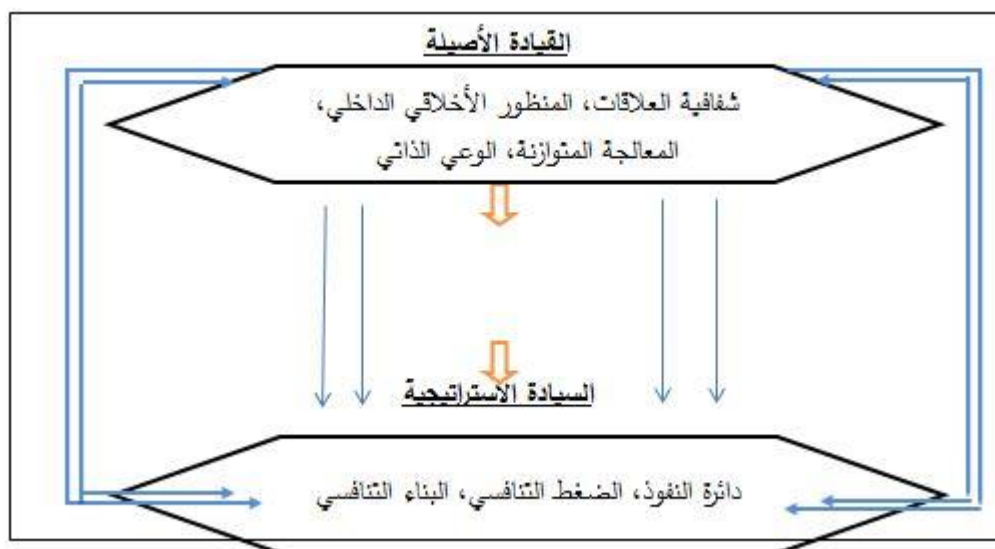
ثانياً : أهمية الدراسة :

- تعد أهمية الدراسة أهمية أكاديمية لمعالجتها موضوعاً من أكثر المواضيع أهمية في الفكر الإداري المعاصر وعليها تكمن أهمية الدراسة بالآتي :
- تناولت الدراسة موضوع مهم وحيوي في تطور ونمو المنظمات ومنها (الكليات الاهلية) عبر ما تمثله القيادة الاصلية من أهمية في تحقيق السيادة الاستراتيجية مما يشكل إضافة علمية تساعد قادة الكليات الأهلية في تحقيق السيادة لكلياتهم.
- تعد الدراسة الحالية مصدراً معرفياً مهماً كونها جمعت بين الاسهام المعرفي للقيادة الاصلية والسيادة الاستراتيجية وما تحتويه هذه المفاهيم من ابعاد وأفكار مما توفر فرصة امام الدراسات المستقبلية للبحث في هذه الموضوعات لحداثتها على المستوى النظري والميداني .
- اهمية القيادة الاصلية وما لها من دور ايجابي في تطور الجامعات والكليات للوصول الى السيادة في ظل بيئة ديناميكية معقدة.

ثالثاً: اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق عدد من الاهداف والمتمثلة بالآتي :-

- التعرف على مدى العمل بمفهوم القيادة الاصلية بوصفها مدخلاً مهماً يمكن الكليات المبحوثة من الاعتماد عليها في تحقيق السيادة الاستراتيجية .
 - تشخيص وتحليل ابعاد القيادة الاصلية. حيث أن الملامة بين هذه الابعاد يعزز من فرص الحصول على السيادة في الكليات المبحوثة.
 - التعرف على مدى امكانية تحقيق السيادة الاستراتيجية للكليات المبحوثة من خلال تطبيقها لأنموذج الدراسة.
- رابعاً: مخطط البحث وفرضياته: في ضوء مشكلة البحث واهدافه، تم تصميم مخطط البحث والذي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث وكما موضح في الشكل (1).



شكل (1) النموذج الفرضي للبحث وفي ضوء مخطط البحث ينطلق البحث من فكرة رئيسية علاقة التأثير (المباشر)

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على: (صموئيل والفرحاتي، 2020). (الياسري والطائي، 2017). (الأعرج، 2019).
تحاول اختبار فرضية رئيسية والمتمثلة بالآتي:-

الفرضية الرئيسة الاولى: تؤثر القيادة الأصلية وبدلالة معنوية في السيادة الاستراتيجية وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- تؤثر شفافية العلاقات وبدلالة معنوية بالسيادة الاستراتيجية .
- يؤثر المنظور الأخلاقي الداخلي وبدلالة معنوية بالسيادة الاستراتيجية
- تؤثر المعالجة المتوازنة وبدلالة معنوية بالسيادة الاستراتيجية.
- يؤثر الوعي الذاتي وبدلالة معنوية بالسيادة الاستراتيجية.

خامساً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي :-

1. الحدود الميدانية (المكانية): الكليات الاهلية والمتمثلة بكلية (الرافدين الجامعة. كلية التراث، المنصور، المأمون، بغداد للعلوم الاقتصادية، دجلة الجامعة، السلام الجامعة، مدينة العلم الجامعة، جامعة الامام جعفر الصادق، الرشيد الجامعة).
2. الحدود الزمنية: والتي تمتد من الفترة (كانون الثاني 2020) الى (ايلول 2021) وتتضمن هذه المدة الزيارات الاولى والمقابلات وتوزيع الاستبانة وأسترجاعها.
3. الحدود البشرية: والتي تمثلت بالمستويات الادارية العليا (العمداء، ومعاوني العمداء، ورؤساء الاقسام) في الكليات المبحوثة.
4. الحدود المعرفية: تجسدت في المتغيرات (القيادة الاصلية كمتغير مستقل (x) والسيادة الاستراتيجية كمتغير معتمد (y).

سادساً: أدوات البحث:

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي كونها تعكس وجهات نظر الأشخاص المختلفة وتم تصميمها بعد الاطلاع على المصادر الخاصة بموضوع الدراسة وتم اختيار مجموعة من المقاييس تتلاءم مع المتغيرات الرئيسية المراد قياسها وتم تعديلها بما يتوافق مع بيئة الكليات في البيئة العراقية لتحقيق الدقة وكما موضح في القياس في وتم استعمال عدد من الادوات الاحصائية بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (Amos.v.25,Spss.v.23). وتضمنت الاستبانة

المحور الاول: المتغير المستقل (القيادة الاصلية) وأبعاده الفرعية الأربعة (شفافية العلاقات، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي) بالاعتماد على مقياس (Likert,1967).

المحور الثاني: المتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية) وابعادها الفرعية المتمثلة بثلاثة ابعاد (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي). بالاعتماد على مقياس (Likert,1967).

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار عدد من الكليات الاهلية في محافظة بغداد لأجراء الدراسة والمتمثلة بعشرة كليات أهلية (كلية الرافدين الجامعة. كلية التراث، كلية المنصور، كلية المأمون، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية دجلة الجامعة، كلية السلام الجامعة، كلية مدينة العلم الجامعة، جامعة الامام جعفر الصادق، كلية الرشيد الجامعة). اما عينة البحث تم اختيار عينة قصدية تمثلت بالقيادات الادارية العليا ممن هم بمستوى (عمداء، معاون العمداء، رؤساء الاقسام) والبالغ عددهم (145) واسترجاع (127) صالحة للتحليل الاحصائي.

جدول (1) العينة الاولى حسب الكلية		
الكليات	حجم العينة	الاستمارات الموزعة = حجم العينة * 0.20
كلية السلام	19	4
كلية دجلة	16	3
جامعة الامام جعفر الصادق	14	3
كلية المأمون	14	3
كلية الرشيد	13	3
كلية مدينة العلم	12	2
كلية المنصور	15	3
كلية التراث	15	3
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية	8	2
كلية الرافدين	19	4
المجموع	145	30

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: القيادة الاصيلية

1. مفهوم القيادة الاصيلية

من اجل معرفة مفهوم القيادة الاصيلية مفهوماً دقيقاً، لابد من معرفة مفهوم الاصاله أولاً والذي تستند عليه هذه القيادة. يدل مصطلح (authentic) الى (الاصيل) والمشتق من الاصاله (authenticity) وكما موضح في قاموس أكسفورد مفهوم الاصاله تعني الحقيقي أو كن حقيقياً وهناك مصطلحات اخرى مثل (الجدير بالثقة، صحيح، اصلي، غير مزيف، مطابق للاصل) (Hornby,2005:87-88). (الحدراوي، 2015:37). تم ذكر الأصالة في علم النفس الإيجابي

حيث عرفها (Seligman, 2002:11). بأنها امتلاك الشخص للخبرات الشخصية مثل الأفكار والعواطف والحاجات والأفضليات والمعتقدات والعمليات التي اكتسبها لمعرفة الذات ، والأداء السلوكي بما يتوافق مع الذات الصادقة. وهي المحفز الشخصي الإيجابي لتنمية الذات للوعي الذاتي والتنظيم الذاتي للقيادة الاصلاء واتباعهم. (Ilies et al.,2005,376). والقيادة الاصيلية التي تتخذ من القدرة النفسية الايجابية والمجال التنظيمي المتطور وسيلة لزيادة الوعي الذاتي من جانب القادة وتعزيز التنمية الذاتية.(Bennet,2015,38).

2. أهمية القيادة الاصيلية

جذبت نظرية القيادة الاصيلية الكثير من الباحثين والمنظمات للتوسع في مفهومها وتنفيذها على ارض الواقع أن الاهمية الكبيرة لنظرية القيادة الاصيلية، أدى الى دراستها على الصعيد الادبي النظري والتطبيقي وبالتالي ترتبط القيادة بمفهوم ومستوى جديد تأخذ ذات القائد . اسهمت القيادة الاصيلية على الصعيد العلمي بالوصول الى الفرق الجوهرية في (Walumbwa et al,2011:111) والسلوك المرتبطة به. (cianciet,2014:34).cotrufo,2014:34 عمل المنظمات من خلال التأثير المباشر بها والتي يمكن توضيحها بالآتي: (palmer,2014:65). (avolio&gardner,2005:331). (bordei,2015:13). (rader,2015:8). (al,2014:3).

- أ. دعم القادة في تكوين معنى الذات والوعي به وتنشيط الاصاله.
- ب. تدعم القيادة الاصيلية كل من (الاصاله، الشعور بالانتساب، الثقة، الانتظام بمكان العمل، الرضا الوظيفي، الصولة او الشجاعة الاخلاقية) للمروسين.
- ت. تحسين العلاقات الاصيلية مع المروسين لبرهان الشفافية والانفتاح والثقة والتوجيه نحو الاهداف المهمة.
- ث. تركز القيادة الاصيلية على المنظور الاخلاقي للمروسين ليكونوا أكثر تأهباً لمواجهة الحالات غير الاخلاقية.
- ج. تعمل القيادة الاصيلية على رفع المستوى لرأس المال النفسي لدعم شعور الثقة والاستبشار عبر انشاء مناخ تنظيمي آمن وغير متحيز يتميز بالانفتاح والعلاقات ذات الشفافية.

3 . ابعاد القيادة الاصيلية:

تمثل الابعاد الدعائم التي يستند عليها النموذج في الادبيات النظرية وعليه فان الباحثة قد تبنت نموذج (walumbwa et al.,2008). الذي يعتمد على الابعاد(شفافية العلاقات، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي) لتطبيقه في الجانب العملي والتي سيتم توضيحها وكما يأتي:-

أ. شفافية العلاقات (Relational Transparency)

اتخذت ادبيات القيادة الاصيلية شفافية العلاقات كأحد ابعادها اذ وضحت من خلالها بأن القادة الاصلاء " يعبرون عن مشاعرهم الصحيحة بوضوح باتجاه المروسين مع العمل على ترتيب هذه العواطف للحد من المشاعر غير المناسبة "، كما يجب ان يكون وضوح للعلاقات بصورة دائمة للحكم بالنفس والتنظيم العاطفي لإظهار الذات الحقيقية للقادة (Natt och Dag,2014:35). و تمثل أيضاً امكانية القائد على تقديم نفسه اظهار ما يعتقد به ويشعر به لمروسيه تأكيداً للثقة وتبادل المعلومات معهم و تشجيعهم ايضاً لأبداء آرائهم مما يساعد على تعزيز ثقتهم في القائد و زيادة نتائجهم الايجابية (bordei,2015:6). كذلك تُعرف شفافية العلاقات بأنها " الاسلوب الذي يساهم عن طريقه القادة المعلومات

بشكل علني ، على ان يتمتع هؤلاء القادة بالوضوح وتكون طريقة تعبيرهم عن مشاعرهم حقيقية من غير اظهار الذات المزيفة التي لا تتلاءم مع ثقة المرؤوسين (cotrufo,2014:29) (rader,2015:31-32).

ب. المنظور الاخلاقي الداخلي (internalized moral perspective).

يعد المنظور الاخلاقي الداخلي احد الابعاد المهمة في بناء القيادة الاصلية فهو عملية تشكيل ذاتي يتخذ عن طريقها القائد قراراته اعتماداً الى قيمه ومقاييسه الاخلاقية التي ستجعله يتعامل بطريقة اكثر اخلاقية واجتماعية في المواقف الصعبة كون تشكيلاته الاخلاقية العالية ستساعده على تخطي هذه المواقف وبالتالي يكون سلوكه اخلاقياً (Bordei,2015:9). فالرؤيا الاخلاقية الباطنية تعمل على اسس القيم الاخلاقية الداخلية مما يجعلها تمثل حداً اخلاقياً يساعد القادة على اتخاذ قراراتهم في ضوءها دون اهمالها (seo, 2016: 91). لما يضطلع به المنظور الاخلاقي الداخلي من دور اساسي في توضيح سلوكيات القيادة المؤطرة بالمقاييس والقيم الاخلاقية الداخلية للقائد، دون الرضوخ للضغوطات التي تنتج عن التأثيرات التنظيمية او المجتمعية وهو ما يعمل على ايجاد قادة اصلاء عن طريق انعكاس افكارهم او قيمهم الشخصية او مظاهرهم الاخلاقية مما يمنح لهم فرصة تجاوز المشكلات الاخلاقية من جهة و التأثير على المرؤوسين من جهة اخرى ليتصرفوا بطريقة اخلاقية واصيلة بشكل دائم (cotrufo,2014:29).

ت. المعالجة المتوازنة (Balanced Processing).

يعد (kernis,2003). احد الباحثين البارزين الذين تناولوا المعالجة غير المنحازة واعتبارها عنصراً مهماً للأصالة اذ عزفها بانها الابتعاد عن التكذيب ، المبالغة ، التشويه ، عدم المعرفة بالخبرات الذاتية ، ليتخذ بعد ذلك مصطلح المعالجة المتوازنة في ادبيات القيادة الاصلية لانه اقرب للحقيقة من جهة ان القادة الاصلاء بمقدورهم اجراء التوازن ما بين دواخل الذات والموارد العقلية الفكرية لأن عملية عدم الانحياز بشكل عام هي اقرب للكمال وهذا لا يوجد في الانسان، كما ان عدم المعالجة المتوازنة من قبل القادة تعود حسب ما وجده الباحثون من لجوء بعض القادة للدفاع عن "الانا" و عدم الايضاح عن المعلومات السلبية وعدم الاكتراث لها بأسلوب غير ناضج يعمل على تشويه المعلومات وعدم النجاح في التعامل مع العواطف (gardner et al.,2005:356). فالقادة الاصلاء يحاولون تجاوز هذه الصعوبة كون قيادتهم موجهة لتحقيق الاهداف مع البحث عن ردود افعال و آراء مختلف الجهات من اجل عمل تقييم ذاتي متوازن واجراء المقارنات الاجتماعية للقيام بمعالجة متوازنة للتحيز الشخصي بأخذ القرارات الاساسية ، كذلك توفر المعالجة المتوازنة شبكة من وجهات النظر والآراء بين المرؤوسين كونه ممنحون بيئة سائدة تشجعهم بإمكانيتهم بالمخاطرة، والخطأ، واجراء النقاشات مع قياداتهم (wang, 2014:22-23). وتُعرف المعالجة المتوازنة ايضا بانها التحليل الذي يقوم به القائد الاصيل لجميع البيانات المتعلقة بقراراته بشكل منصف قبل اتخاذ القرار من خلال التعاون المفتوح والبحث عن مدخلات موضوعية أخرى ، مع السماح في الوقت نفسه بتعليقات مطبوعة لتجاوز وجهات نظرهم الخاصة، اذ يجب على القائد البحث على جميع البيانات بشكل منصف سواء كانت هذه البيانات ايجابية ام سلبية (rader, 2015: 32).

ث. الوعي الذاتي (self-awareness).

يُعد الوعي الذاتي من اهم ابعاد الاصالة ومن اهم عناصر القيادة الاصلية ايضا لما يحتوي عليه من الوعي والمعرفة الذاتية بالقيم والمعتقدات والدوافع والخبرات للقائد الاصيل بشخصه، فالوعي الذاتي يعني انه "سلوك القائد الناجم نتيجة الدوافع والرغبات والتفضيلات وكذلك الاحتياجات " الخاصة بالقائد ، اذ يساعد القائد على التحكم بعواطفه والتعامل اعتماداً على قيمه ، فالوعي الذاتي يمثل ضمان بأن القائد سيتحمل المسؤولية بشكل كامل عن سلوكياته و علمه بتأثيرها على المرؤوسين (bordei,2015:8). كما ان الوعي الذاتي ليس بهدف يتم تحقيقه وانما "عملية متواصلة لإدراك المواهب ونقاط القوة والضعف والشعور بالهدف والقيم الاساسية والرغبات والمعتقدات" (wang,2014:17). وبين عالم النفس التنموي (Vygotsky) ان الوعي الذاتي يعتمد في شكله على دعائم اجتماعية اي بما معناه ان الفهم الذاتي يتكون في التناغم مع الآخرين، عن طريق تكوين عميق للمشاعر بالذات الحقيقية بشكل مستمر من خلال الاتصال مع الآخرين فضلاً عن ادراك هذه الذات الذي يساعده على فهم سلوكياته وترتيب نفسه ذاتياً (jones,2013:27). يشمل الوعي الذاتي كل من (القيم) بما تحتوي عليه من مفاهيم و افكار تقود عملية اختيار اجراءات القائد وكذلك تقييم الاشخاص والمواقف وما كسبته هذه القيم عن طريق النشأة الاجتماعية وبالتالي يكون الوعي الذاتي بالقيم جزءا اساسي من الاصالة (الهوية). وتشمل فهم القائد للخصائص والتجارب الشخصية ودمج هذه الهوية في دور القائد وعمله (Rubio,2015:57).

ثانياً: السيادة الاستراتيجية

1. مفهوم السيادة الاستراتيجية

يعد أول من استخدم مصطلح السيادة الاستراتيجية في مجال الأعمال. ويرى أن التفوق في مجال الأعمال يتطلب انماطاً خاصة من القوة، التي لا تعكس فقط ابراز المساحة الخاصة به ، وانما للتأثير في المواقع والمانورة ، وهذه القوة تعطي القدرة على تحديد مجال المنافسة كوسيلة للتغلب على الفوضى والنازح العالمية الملائمة، فهذه القوة تسمى بالسيادة الاستراتيجية (D,Aveni,2001,6). أن للسيادة الاستراتيجية نظرة موحدة عن الاستراتيجية، وكذلك القدرة على تأسيس قواعد اللعبة في أي نقطة معطاة من الزمن، ونشوء السيطرة هي جزء من السيادة الاستراتيجية، وتحدد المنظمة ذات السيادة الاستراتيجية القواعد باستعمال نماذج مختلفة من الفجوات (D,Aveni,1999:2). وتمثل السيادة الاستراتيجية شبكة من القرارات في البيئة المضطربة وغير المتوقعة والتي تهتم بعملية التفكير بعيد الأمد من خلال التوسع بالأعمال الحالية في المنظمة. (Cezar,et al,2001,285). وهي القوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي لتصبح لاعب الوحيد في مجال الصناعة (Meyer,2012,2)

2. أهمية السيادة الاستراتيجية

تنبثق أهمية السيادة الاستراتيجية نتيجة ما تقدمه للمجتمع من خدمات يكون للتطور والحدثة دور مهم وبارز فيها. وبذلك تتنافس بعض المنظمات على تقديم افضل الخدمات في قطاع الاعمال ولم يقتصر التنافس على منظمات الاعمال بل تعدى الى المنظمات العامة التي تتنافس فيما بينها على تقديم الخدمات التي تتناسب مع التطورات الحاصلة في البيئة العالمية، ويمكن توضيح أهمية السيادة الاستراتيجية بمجموعة من النقاط من خلال الاعتماد على آراء تنبثق أهمية السيادة الاستراتيجية نتيجة ما تقدمه للمجتمع من خدمات يكون للتطور والحدثة دور مهم وبارز فيها. وبذلك تتنافس بعض المنظمات على تقديم افضل الخدمات في قطاع الاعمال ولم يقتصر التنافس على منظمات الاعمال بل تعدى الى المنظمات العامة التي تتنافس فيما بينها على تقديم الخدمات التي تتناسب مع التطورات الحاصلة في البيئة العالمية، ويمكن توضيح أهمية السيادة الاستراتيجية بمجموعة من النقاط من خلال الاعتماد على آراء مجموعة من الباحثين، (DAveni,1999:2)، (Strikwerda,2002:25)، (الشريفي، 2017: 137-138)، (الموسوي، 2014: 89-90) وكما يأتي:-

1. السيادة الاستراتيجية لها أهمية في تحقيق اهداف المنظمة بالبقاء.
2. تساهم السيادة الاستراتيجية بمساعدة المدراء في التقييم ليكون أكثر دقة لنقاط القوة والضعف وكذلك للفرص والتهديدات.
3. تزيد السيادة الاستراتيجية من قدرة المنظمات على تقديم خدمات جديدة وتعد الخدمة الجديدة وقوداً لدعومة المنظمات.

3. أبعاد السيادة الاستراتيجية

تم الاعتدال على ثلاثة أبعاد رئيسية للسيادة الاستراتيجية وحيث تناول: (D,Aveni,2001,197-199) (Strikwerda,2005,8). وعليه تم اعتماد الباحثة على هذه الأبعاد.

- أ. منطقة النفوذ: تعد دائرة النفوذ بمثابة قلب السيادة الاستراتيجية وهي مفهوم مستعار من الجغرافية السياسية ، بدأ البحث فيها مؤخراً في ادبيات الادارة أذ توفر إطاراً لدراسة النية الإستراتيجية لمحفظة المنظمة وتحديد آثارها على الاستراتيجية التنافسية. وتمثل مجموعة سلع وخدمات وحقيقية جغرافية قادرة على التأثير في المكان الذي يتصارع فيه المنافسون داخل المساحة التنافسية (D'Aveni,2004,1). وتوفر سياق عمل لتفحص الهدف الاستراتيجي لمحفظة المنظمة ومضامينها من اجل وضع الاستراتيجية التنافسية (الموسوي ، 2014 ، 5).
- ب. الضغط التنافسي: حركة تنافسية موجهة خارجياً ومحددة وقابلة للملاحظة من قبل المنظمات المتنافسة لتعزيز مكانتها التنافسية النسبية ". وينتج عن هذه التحركات التفاعل التنافسي حيث تأخذ كل منظمة جميع الإجراءات التنافسية في السوق بنظر الاعتبار. بينما يصف الضغط التنافسي العلاقة المدركة بين المنظمة وبيئتها التنافسية بأكملها وبالتالي فهو يكل مفهوم التوتر التنافسي- (Zucchini & Kretschinier, 2011, 4). ووفقاً لنموذج بورتر ان الضغط التنافسي يعتمد على خمسة قوى متمثلة في قوة المشتري ، قوة المورد، عوائق الدخول، التهديدات التي تطرحها المنتجات البديلة، والتنافس بين الصناعات (هل وجوز، 2008 ، 108). وقد تم قياس التنافس بين الصناعات بعوامل تؤثر على درجة المنافسة السعرية في السوق ، كعدد وتركيز المنافسين ، ومعدل النمو في الطلب ، وكثافة رأس المال في الصناعة

والتكاليف الثابتة ، التمايز ، وتكاليف التبدل ، وتنوع المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعة ، وحجم حواجز الخروج (D'Aveni 2004,40). ويمكن أن يكون الضغط التنافسي- ممثلاً في التهديد الكمي من خلال مضاعفة حجم الحصة السوقية (14 , 2002 , Strikwerda).

ت. التشكيل (البناء) التنافسي : تستطيع المنظمات تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى من خلال إتقان فن التشكيل التنافسي- ، فالقدرة على إنشاء هيكل لتحالفات والأهداف ومجالات التنافس تعكس رؤية المنظمة العالمية للمساحة التنافسية، ويبدأ التشكيل التنافسي- بإنشاء تحالفات من القوى تقلل من التعقيد التنافسي وتتضمن أيضاً استخدام الإشارات والتدخلات المتزنة العميقة للحفاظ على انخياز الآخرين أثناء تحرك المنظمة نحو تحقيق اهدافها ، اذ تستخدم القوى مجموعة متنوعة من الأساليب مثل (التقسيم والتغلب ، والتنفيذ ، والتنسيق واستراتيجيات التوازن) لاكتساب التأثير ليس فقط على التشكيل التنافسي الحالي، بل أيضاً على عملية إعادة بناء الهيكل التنافسي.. (& Zee Strikwerda , 2003,17). يعد التكوين التنافسي لعبة عالية المخاطر فيجب على المنظمات دمج وبناء او إعادة تكوين مواردها وكفاءتها لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة ، وقد اثبت (Zee&Strikwerda,2003,17). بأن البناء التنافسي- يمثل خريطة للضغط التنافسي لجميع الاطراف الرئيسية لتشخيص الاطراف التي تمثل الموقع الاكثر قوة، ويمكن أيضاً تحديد الاطراف ذات القوة الاكبر في قطاع الاعمال.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: اختبار مقياس البحث

لتقييم مدى مطابقة المقاييس المستخدمة في الاطار النظري مع الجانب التطبيقي تم اعتماد عدد من المؤشرات للحكم على مدى المطابقة: وكما يأتي:

1) ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

يقصد به الى اي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تطبيقه في كل مرة. فالأداة المتذبذبة التي تعطي نتائج متفاوتة عند تطبيقها أكثر من مرة تكون مدعاة للقلق وعدم الثقة في نتائجها ومن ثم تعد هدراً للجهد والوقت والمال. وتتراوح قيمته بين الصفر (اداة منعقدة الثبات) والواحد الصحيح (اداة تامة الثبات). وبوجه عام يعد المقياس ذا ثبات منخفض إذ تراوحت قيمته بين (0.40-0) وذا ثبات متوسط إذ كانت قيمة الفا تقع بين (0.40-0.70) وذا ثبات مرتفع إذ كانت قيمة معامل الفا (0.70 فأعلى) ، فإذا كان المقياس ذا ثبات عال فان هذا يعني ان بنود المقياس ثابتة. ومن ثم المقياس ثابت ، اما إذا كان الثبات منخفضاً فان ذلك يعني ان هنالك واحد على الاقل من فقرات او عبارات المقياس غير ثابت اذ يعد الإتساق الداخلي لها ضعيف، ولا تتحمل مستوى المقبولية من الثبات، إذ ينبغي تحديدها ومعالجتها وذلك بحذف الفقرة او العبارة من التحليل.

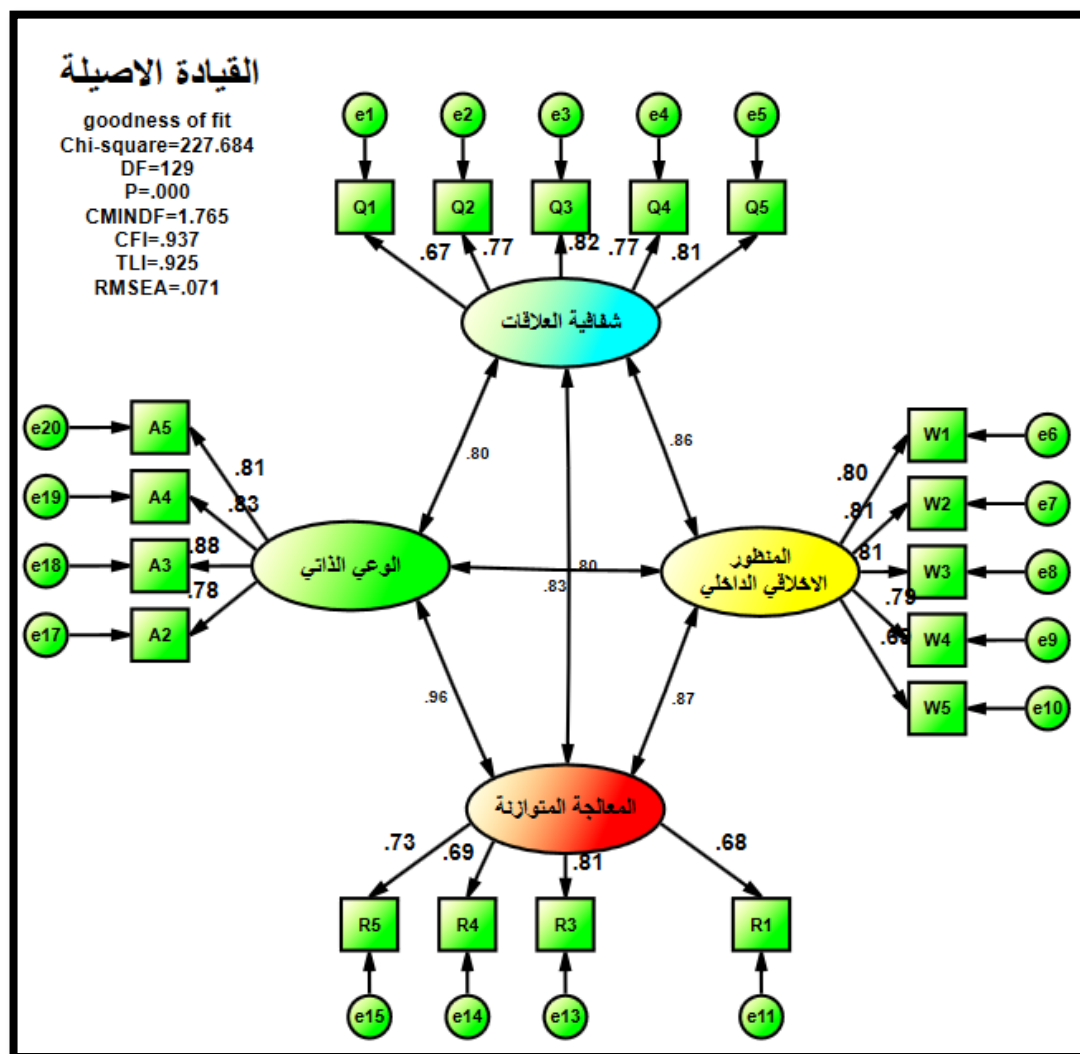
2) الصدق البناء لأختبار اداة القياس

استعملت الباحثة التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من جودة مقياس البحث وبناءه. وذلك بأستخدام برنامج (Amos.25) اذ اظهر المخطط عدد من القيم التي تمثل مدى مساهمة او تكوين كل (فقرة) في تفسير العامل اذ سيتم الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة الواردة في جدول (1) لمعرفة مدى ملائمة الفقرات للبعد بصورة عامة وللمتغير التي تنتمي له بصورة خاصة.

جدول (2) مؤشرات حسن المطابقة						
المؤشر	X^2 كاي سكوير	درجة الحرية (DF)	النسبة بين X^2 ودرجة الحرية DF	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر توكير لويس (TLI)	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA ()
القاعدة	---	---	اقل من 5	1-0.9	1-0.9	اقل من او يساوي 0.08

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الاصلية

يوضح الشكل (2) نموذج القيادة الاصيلية والذي يتألف من اربعة ابعاد اساسية والمكون من (2) فقرة، وعند ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للانموذج والظاهرة بالشكل وبعد حذف الفقرة (R2) من بعد المعالجة المتوازنة والفقرة (A1) من بعد الوعي الذاتي اذ انها تمتلك تباين مشترك عالي تؤثر على مؤشرات جودة المطابقة للانموذج وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل، اذ يتبين بعد حذف هذه الفقرات ان جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للانموذج وبناء على هذه النتيجة سيتم اعتناؤه هذا الانموذج في التحليلات الاحصائية اللاحقة.



شكل (2) انموذج متغير القيادة الاصيلية بعد التعديل والحذف

المصدر : مخرجات برنامج Amos.25

اذ يتبين من خلال الجدول (3) ما يأتي:

- تراوحت قيم التشبعات المعيارية لجميع فقرات متغير القيادة الاصيلية بين (0.674- 0.881) وهي نسبية جيدة اذ تشير قيم التشبعات المعيارية الى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي اليه فكلما كانت مساهمة الفقرة عالية كلما كانت ذات اهمية كبيرة في تفسير البعد الذي تنتمي اليه
- يتبين من خلال النتائج ان الصدق البنائي للمقياس لجميع فقرات متغير القيادة الاصيلية معنوية، اذ تبين ان القيم المعيارية (C.R) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (7.1- 11.126) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (C.R) البالغة (1.96)، وهذا يشير الى صدق الفقرات وهو مؤشر جيد لأجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة.

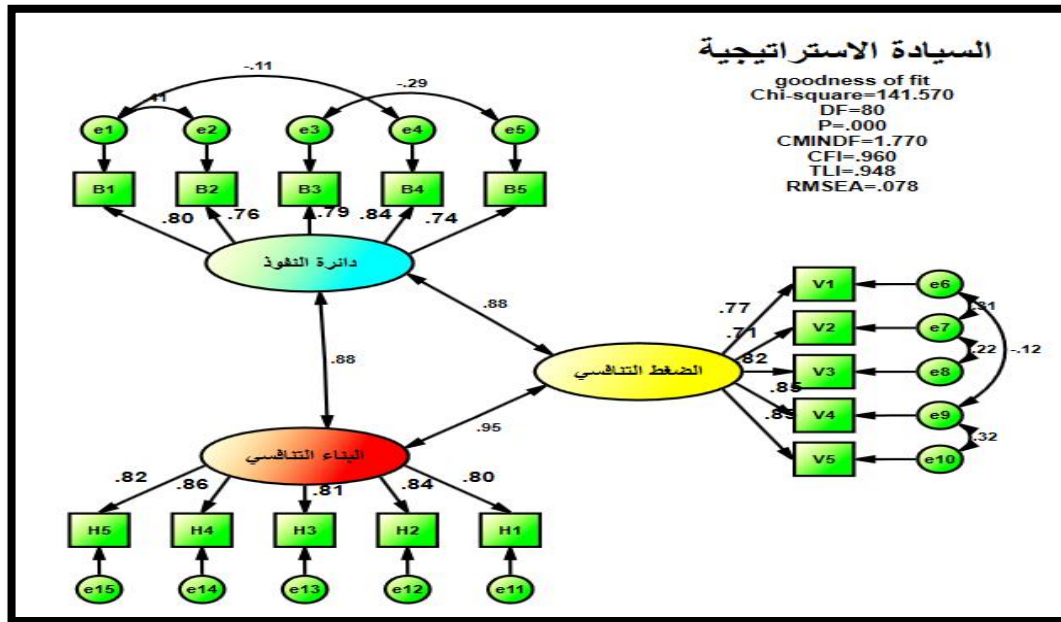
- اذ بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير القيادة الاصيلية عند (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يشير أيضا الى ان جميع الفقرات معنوية وهو مؤشر جيد.
- وسجلت قيم الثبات المركب (CR) لأبعاد متغير القيادة الاصيلية ، والتي كانت جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.880-0.927) وهي أكبر من النسبة المعتمدة والبالغة (0.70) ، وهو مؤشر جيد ويدل على ثبات المقياس، اذ اظهرت نتائج وجود ثبات عالي لأبعاد مقياس متغير القيادة الاصيلية.
- ويتبين من خلال قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لأبعاد متغير القيادة الاصيلية ان جميعها مقبولة إذ تراوحت بين (0.647-0.762) وهي أكبر من القيمة (0.50) اذ تدل جميعا على الصدق التقاربي للأبعاد.
- ومن خلال قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد متغير القيادة الاصيلية والتي تراوحت نتائجها بين (0.817-0.896)، اذ يتضح انها أكبر من (0.70) و هذا يشير الى ان معامل الثبات لأداة القياس تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات.

جدول (3) المؤشرات الاحصائية لأنموذج القيادة الاصيلية										
الدلالة	P	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	التشبعات	التشبعات المعيارية	ألفا كرونباخ	متوسط التباين المستخلص (AVE)	الثبات المركب (CR)	الأبعاد	المسار
				1.000	.674	0.878	0.673	0.911	شفافية العلاقات	Q1 <---
دال	0.000	7.683	.158	1.211	.768					Q2 <---
دال	0.000	8.123	.160	1.301	.820					Q3 <---
دال	0.000	7.737	.156	1.204	.774					Q4 <---
دال	0.000	8.019	.141	1.130	.807					Q5 <---
				1.000	.797	0.885	0.686	0.916	المنظور الاخلاقي الداخلي	W1 <---
دال	0.000	10.055	.097	.975	.808					W2 <---
دال	0.000	10.092	.101	1.016	.810					W3 <---
دال	0.000	9.707	.100	.974	.786					W4 <---
دال	0.000	8.249	.090	.740	.691					W5 <---
				1.000	.678	0.817	0.647	0.880	المعالجة المتوازنة	R1 <---
دال	0.000	8.195	.139	1.137	.810					R3 <---
دال	0.000	7.100	.130	.922	.690					R4 <---
دال	0.000	7.474	.142	1.061	.730					R5 <---
				1.000	.784	0.896	0.762	0.927	الوعي الذاتي	A2 <---
دال	0.000	11.126	.106	1.179	.881					A3 <---
دال	0.000	10.321	.105	1.084	.831					A4 <---
دال	0.000	9.977	.107	1.063	.810					A5 <---

المصدر : مخرجات برنامج Amos v 25 , Spss v 25

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير السيادة الاستراتيجية

يبين الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج السيادة الاستراتيجية والذي يتألف من ثلاث ابعاد اساسية والمؤلفة من (15) فقره، ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للنموذج .



شكل (3) انموذج متغير السيادة الاستراتيجية بعد التعديل

المصدر : مخرجات برنامج Amos.25

اذ يتضح من الجدول (4) ما يأتي

- تراوحت قيم التشبعات المعيارية لجميع فقرات متغير السيادة الاستراتيجية بين (0.711 - 0.861) وهي نسبية جيدة.
- اشارت النتائج ان الصدق البنائي للمقياس لجميع فقرات متغير السيادة الاستراتيجية معنوية ، اذ تبين ان القيم المعيارية (CR) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (-8.731 - 12.153) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) ، وهذا يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد لأجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة.
- اذ بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير السيادة الاستراتيجية (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يشير أيضا الى ان جميع الفقرات معنوية و يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد.
- وسجلت قيم الثبات المركب (CR) لأبعاد متغير السيادة الاستراتيجية ، والتي كانت جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.919 - 0.935) وهي اكبر من النسبة المعتمدة والبالغة (0.70) ، وهو مؤشر جيد ويدل على ثبات المقياس، اذ اظهرت نتائج وجود ثبات عالي لأبعاد مقياس متغير السيادة الاستراتيجية.
- ويتبين من خلال قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لأبعاد متغير السيادة الاستراتيجية ان جميعها مقبولة إذ تراوحت بين (0.693 - 0.743) وهي اكبر من القيمة (0.50) اذ تدل جميعا على الصدق التقاربي للأبعاد.
- ومن خلال قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد متغير السيادة الاستراتيجية والتي تراوحت نتائجها بين (0.889 - 0.912)، اذ يتضح انها اكبر من (0.70) وهذا يدل على ان معامل الثبات لأداة القياس تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات.

جدول (4) المؤشرات الاحصائية لأنموذج السيادة الاستراتيجية									
الدلالة	P	القيمة	الخطأ	التشبعات	التشبعات	ألفا كرونباخ	متوسط	الثبات	المسار
									الفقرات

			المركب (CR)	التباين المستخلص (AVE)		المعياري		المعياري S.E.	الدرجة C.R.		
B1	<---	دائرة التفوذ	0.919	0.693	0.889	.801	1.000				
B2	<---					.765	1.069	.088	12.153	0.000	دال
B3	<---					.787	1.003	.105	9.517	0.000	دال
B4	<---					.839	1.059	.105	10.097	0.000	دال
B5	<---					.736	.806	.092	8.731	0.000	دال
V1	<---	الضغط التنافسي	0.931	0.731	0.907	.774	1.000				
V2	<---					.711	1.034	.103	10.011	0.000	دال
V3	<---					.817	1.155	.117	9.878	0.000	دال
V4	<---					.849	1.308	.134	9.786	0.000	دال
V5	<---					.852	1.334	.129	10.371	0.000	دال
H1	<---	البناء التنافسي	0.935	0.743	0.912	.797	1.000				
H2	<---					.838	1.144	.106	10.806	0.000	دال
H3	<---					.810	1.220	.118	10.310	0.000	دال
H4	<---					.861	1.262	.112	11.222	0.000	دال
H5	<---					.815	1.252	.120	10.402	0.000	دال

المصدر : مخرجات برنامج Amos. v 25

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1. وصف متغير القيادة الاصيلية

يوضح الجدول (4) ان متغير القيادة الاصيلية نال الأهمية الاعلى ونسبة اتفاق أكثر لدى جامعة التراث بوسط حسايي قدره (40490) وانحراف معياري (0.37) ومعامل اختلاف (8.263) ونال الأهمية الأقل لدى كلية بغداد للعلوم الاقتصادية بوسط حسايي قدره (3.589) وانحراف معياري (0.523) ومعامل اختلاف (14.572) وهذا الامر لدى اغلب الكليات المبحوثة مما يدل على ان القيادات العليا في الكليات تعمل على تعزيز الوعي الذاتي للعاملين ومراعاة الجانب الاخلاقي وتكوين علاقة شفافة ناجحة والعمل على معالجة المواقف.

جدول (5) متغير القيادة الاصيلية							
ت	الكليات المبحوثة	الوسط	الانحراف	نسبة توفر المتغير	حجم الفجوة	معامل الاختلاف	ترتيب الكليات
1	كلية السلام	4.339	0.402	86.78	13.22	9.265	3
2	كلية دجلة	4.180	0.352	83.6	16.4	8.421	2
3	جامعة الامام جعفر الصادق	4.166	0.572	83.32	16.68	13.730	5
4	كلية المأمون	3.964	0.690	79.28	20.72	17.407	8

5	كلية الرشيد	3.675	1.065	73.5	26.5	28.980	10
6	كلية مدينة العلم	4.085	0.691	81.7	18.3	16.916	7
7	كلية المنصور	4.100	0.841	82	18	20.512	9
8	جامعة التراث	4.490	0.371	89.8	10.2	8.263	1
9	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية	3.589	0.523	71.78	28.22	14.572	6
10	كلية الرافدين	4.238	0.577	84.76	15.24	13.615	4

اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأصلية والسيادة الاستراتيجية وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين شفافية العلاقات والسيادة الاستراتيجية .
- 2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين للمنظور الأخلاقي الداخلي والسيادة الاستراتيجية .
- 3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة والسيادة الاستراتيجية .
- 4) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي والسيادة الاستراتيجية.

2. وصف متغير السيادة الاستراتيجية

يوضح الجدول (5) ان كلية التراث قد حققت أعلى وسط حسابي قدره (4.533) من بين الكليات المبحوثة وبأنحراف معياري (0.465) في متغير السيادة الاستراتيجية ومعامل اختلاف (10.258) وكذلك جاء بمستوى جيد لجميع الكليات المبحوثة ما عدا كلية بغداد للعلوم الاقتصادية التي جاء متغير السيادة الاستراتيجية بمستوى متوسط بوسط حسابي قدره (3.200) وأنحراف معياري (0.958) ومعامل اختلاف (29.938).

جدول (6) متغير السيادة الاستراتيجية							
ت	الكليات المبحوثة	الوسط	الانحراف	نسبة توفر المتغير	حجم الفجوة	معامل الاختلاف	ترتيب الكليات
1	كلية السلام	4.437	0.451	88.74	11.26	10.165	2
2	كلية دجلة	4.354	0.267	87.08	12.92	6.132	1
3	جامعة الامام جعفر الصادق	4.309	0.574	86.18	13.82	13.321	6
4	كلية المأمون	3.903	0.914	78.06	21.94	23.418	9
5	كلية الرشيد	4.106	0.701	82.12	17.88	17.073	7
6	كلية مدينة العلم	4.372	0.551	87.44	12.56	12.603	5
7	كلية المنصور	4.061	0.870	81.22	18.78	21.423	8
8	جامعة التراث	4.533	0.465	90.66	9.34	10.258	3
9	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية	3.200	0.958	64	36	29.938	10
10	كلية الرافدين	4.507	0.523	90.14	9.86	11.604	4

تبين من خلال الجدول (6) ما يأتي :

بلغت قيمة (F) المحسوبة (155.051). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على للقيادة الاصلية تأثير فاعل وواضح على تحقيق السيادة الاستراتيجية ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R²) البالغة (0.550) يتبين بأن القيادة الاصلية تفسر ما نسبته (55%) من المتغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية اما النسبة الباقية والبالغة (45%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث , اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لمتغير القيادة الاصلية (12.452) . وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير القيادة الاصلية. ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.789) بأن زيادة القيادة الاصلية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة السيادة الاستراتيجية بنسبة (79%). وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.985). بمعنى عندما تكون القيادة الاصلية مساوية للصفر فان السيادة الاستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. وكما موضح في المعادلة الآتية:-

$$\text{السيادة الاستراتيجية} = 0.985 + 0.789 \times \text{القيادة الاصلية}$$

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (65.102). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05). اي ان لشفافية العلاقات تأثير فاعل وواضح في السيادة الاستراتيجية. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R²) البالغة (0.337) يتبين بأن بعد شفافية العلاقات تفسر ما نسبته (34%) من المتغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية اما النسبة الباقية والبالغة (66%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث, اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لشفافية العلاقات (8.069) . وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لشفافية العلاقات, كما ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.565) بأن زيادة بعد شفافية العلاقات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة السيادة الاستراتيجية بنسبة (56%). وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.908). بمعنى عندما يكون بعد شفافية العلاقات مساويا للصفر فان السيادة الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة. وكما موضح في المعادلة الآتية:-

$$\text{السيادة الاستراتيجية} = 1.908 + 0.565 \times \text{شفافية العلاقات}$$

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (83.264) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05). ويتبين من قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R²) البالغة (0.395) بأن بعد المنظور الاخلاقي الداخلي تفسر ما نسبته (39%) من المتغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية اما النسبة الباقية والبالغة (61%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث. كما سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لشفافية العلاقات (9.125) . وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لشفافية العلاقات, اذ يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.665) بأن زيادة بعد المنظور الاخلاقي الداخلي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة السيادة الاستراتيجية بنسبة (66%). وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.420). بمعنى عندما يكون بعد المنظور الاخلاقي الداخلي مساويا للصفر فان السيادة الاستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. كما موضح في المعادلة الآتية:- (المنظور الأخلاقي الداخلي) = 1.420 + 0.665 × السيادة الاستراتيجية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (128.147) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على أن بعد المعالجة المتوازنة تأثير في السيادة الاستراتيجية. و من خلال قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R²) البالغة (0.502) يتبين بأن بعد المعالجة المتوازنة تفسر ما نسبته (50%) من المتغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية, اما النسبة الباقية والبالغة (50%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث , اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لشفافية العلاقات المتوازنة (11.320) .

وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء المعالجة المتوازنة، كما و يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.691) بأن زيادة بعد المعالجة المتوازنة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة السيادة الاستراتيجية بنسبة (69%). وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.387)، بمعنى عندما يكون بعد المعالجة المتوازنة مساوياً للصفر فان السيادة الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة. وكما موضح في المعادلة الآتية: $=1.387+0.691$ (المعالجة المتوازنة) = السيادة الاستراتيجية.

4.اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جاءت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (145.513). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) اي ان الوعي الذاتي تأثير فاعل وواضح في تحقيق السيادة الاستراتيجية. اذ يظهر من خلال قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R^2) البالغة (0.534) بأن بعد الوعي الذاتي تفسر ما نسبته (53%) من المتغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية، اما النسبة الباقية والبالغة (47%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث. حيث سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعء الوعي الذاتي (12.063). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء الوعي الذاتي، كما و يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.619) بأن زيادة بعد الوعي الذاتي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة السيادة الاستراتيجية بنسبة (62%). بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.749)، بمعنى عندما يكون بعد الوعي الذاتي مساوياً للصفر فان السيادة الاستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. وكما موضح في المعادلة الآتية: (الوعي الذاتي) $=1.749+0.619$ = السيادة الاستراتيجية. توضح النتائج الواردة في اعلاه الى قبول الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها (1، 2، 3، 4).

جدول (7) المؤشرات الاحصائية لتحليل اثر ابعاد القيادة الاصلية في السيادة الاستراتيجية								
المتغير المعتمد	ابعاد متغير القيادة الاصلية		(R ²)	Adjusted (R ²)	(F)	(t)	Sig	الدالة
السيادة الاستراتيجية	الوعي الذاتي	(α)	1.908	0.342	65.102	8.069	0.000	دال
		(β)	0.565					
	المعالجة المتوازنة	(α)	1.420	0.400	83.264	9.125	0.000	دال
		(β)	0.665					
	المنظور الاخلاقي الداخلي	(α)	1.387	0.506	128.147	11.320	0.000	دال
		(β)	0.691					
	شفافية العلاقات	(α)	1.749	0.538	145.513	12.063	0.000	دال
		(β)	0.619					
	القيادة الاصلية	(α)	0.985	0.554	155.051	12.452	0.000	دال
		(β)	0.789					
قيمة (F) الجدولية = 3.94 قيمة (t) الجدولية = 1.984 حجم العينة = 127								

المصدر: اعداد الباحثة SPSS V.25

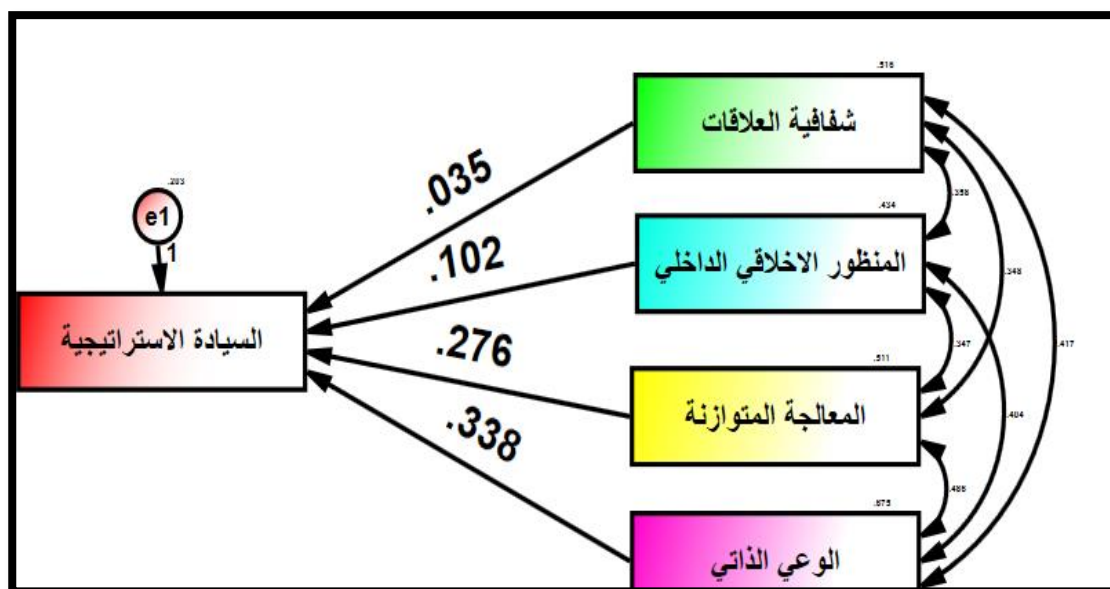
يوضح الجدول (6-1) المؤشرات الاحصائية بين أبعاد القيادة الاصيلية في السيادة الاستراتيجية. ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

$$Y = 1.164 + 0.035X_1 + 0.102X_2 + 0.276X_3 + 0.338X_4$$

كما يتضح من الجدول (6-1) ما يأتي:

حققت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدرة (41.872). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.46) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية بين القيادة الاصيلية بأبعادها معاً في السيادة الاستراتيجية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على ان أبعاد القيادة الاصيلية معاً لها تأثير فاعل وجوهري في السيادة الاستراتيجية. اي ان لأبعاد القيادة الاصيلية معاً دور فاعل وواضح في تحقيق السيادة الاستراتيجية. ويتبين من قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R²) البالغة (0.565) بان أبعاد القيادة الاصيلية معاً قادرة على تفسير ما نسبته (56%) من التغيرات التي تطرأ على (السيادة الاستراتيجية) أما النسبة الباقية (44%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. والشكل (4) يوضح تأثير أبعاد القيادة الاصيلية معاً في السيادة الاستراتيجية.



شكل (4) تأثير أبعاد القيادة الاصيلية معاً في السيادة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 25

بأستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار معنوية الابعاد و بعد حذف الابعاد غير المعنوية يتضح بان الانموذج بصورة النهائية يعتمد على بعدي (المعالجة المتوازنة , الوعي الذاتي) , اذ سجلت قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (83.155) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%)

ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.566) يتضح بان بعدي (المعالجة المتوازنة , الوعي الذاتي) قادر على تفسير ما نسبته (56%) من التغيرات التي تطرأ على (السيادة الاستراتيجية) اما النسبة الباقية (44%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. ويتبين من خلال قيم اختبار (t) لأبعاد المعالجة المتوازنة والوعي الذاتي والبالغة قيمها (4.399, 3.186) على التوالي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية الميل الحدي لأبعاد المعالجة المتوازنة والوعي الذاتي اي ان اغلب الكليات المبحوثة كان لديهم ابعاد المعالجة المتوازنة والوعي الذاتي فاعلا بصورة واضحة وباهتمام جيد مقارنة بقيت الابعاد الاخرى والمثلة (شفافية العلاقات, المنظور الاخلاقي الداخلي). ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد المعالجة المتوازنة البالغة

3.09	2.46	قيمة F الجدولية
1.984	1.984	قيمة t الجدولية
حجم العينة = 127		

الأبعاد المعنوية (المعالجة المتوازنة , الوعي الذاتي) الأبعاد غير المعنوية (شفافية العلاقات, المنظور الاخلاقي الداخلي)

المصدر: اعداد الباحثة SPSS V.25

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

وفق اختبار الفرضيات ونتائج التحليل الاحصائي تم تحديد الاستنتاجات الآتي:

- 1) أوضحت النتائج اهتمام ادارات الكليات المبحوثة ببعد شفافية العلاقات الا انه خفق مستوى عالي من الأهمية عند كلية السلام من بقية الكليات المبحوثة اذ تعمل على أخبار منتسبها بمحقات الامور وتستعمل معايير واضحة وشفافة في تقييم اداء منتسبها. الا ان هذا البعد لم ينال الاهمية اللازمة لدى كلية الرشيد.
- 2) تبين أن ادارات الكليات المبحوثة تولي اهتمام ببعد المنظور الاخلاقي الداخلي الا ان هذا البعد نال اهتمام أعلى في كلية مدينة العلم من بقية الكليات المبحوثة وذلك من خلال اهتمامها بتشجيع جميع المعتقدات والسلوكيات المتفقة مع سلوكها والتمسك بالمواقف التي تدعم قيمها الاساسية. الا ان هذا البعد لم ينال الأهمية اللازمة لدى كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
- 3) دلت النتائج اهتمام ادارات الكليات المبحوثة ببعد المعالجة المتوازنة للأمر وان هذا البعد نال مستوى عالي من الأهمية في كلية التراث كونها تقوم بمراجعة اهدافها الموضوعية بشكل دوري وتعمل على تعديلها وفق تطلعاتها الجديدة فضلاً عن كونها تتصف بالثبات بالمواقف التي تعمل على تحقيق اهدافها. الا ان هذا البعد لم ينال الأهمية اللازمة من قبل كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
- 4) تهتم ادارات الكليات ببعد الوعي الذاتي ونال هذا البعد أعلى اهتمام من قبل كلية التراث كونها تعتمد على التغذية الراجعة لتحسين اجراءات العمل كما انها تعمل على تعديل الكثير من مواقفها ازاء الكثير من القضايا الهامة في الوقت المناسب. الا ان هذا البعد لم ينال الاهمية اللازمة من قبل كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
- 5) تبين اهتمام ادارات الكليات المبحوثة بالقيادة الاصلية بشكل عام. ونالت كلية التراث بالترتيب الاول عن بقية الكليات من حيث الاهتمام ونالت كلية الرشيد المرتبة العاشرة والاخيرة. وهذا يشير الى ان ادارات الكليات المبحوثة وبالأخص كلية التراث ترى ضرورة العمل بمبدأ الشفافية والصدق مع مراعاة المعالجة المتوازنة للكثير من المواقف واتجاهات العمل بمنظور اخلاقي وواعي.
- 6) نال بعد الضغط التنافسي مستوى عالي من الأهمية من قبل ادارة الكليات المبحوثة وبالأخص من قبل ادارة كلية السلام التي ترى ضرورة العمل على تقديم خدمات تعليمية جديدة باستمرار والعمل على التبادل المعرفي والتعليمي مع الكليات الأخرى لتجنب الضغط التنافسي. ولم ينال هذا البعد الاهمية اللازمة لدى كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
- 7) تهتم ادارات الكليات المبحوثة بالبناء التنافسي ونال هذا البعد أعلى مستوى اهتمام من قبل ادارة كلية الرافدين التي ترى ضرورة وضع تصورات واضحة حول كيفية التوسع بالمجال البحثي وبناء قدرات تنافسية تتميز بالاستباقية للارتقاء بالمستوى العلمي.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات السابقة تم تحديد التوصيات الآتية:

- 1) يتطلب من ادارة كلية الرشيد ان تولي اهتمامها بأخبار منتسبها بمحقات الامور وتستعمل معايير واضحة وشفافة في التعامل مع منتسبها والمتعاملين معها. لان بعد شفافية العلاقات لم ينال الاهمية اللازمة لدى الكلية المبحوثة.
- 2) ينبغي من ادارة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. ان تولي اهتمامها ببعد المنظور الاخلاقي الداخلي. وذلك من خلال اهتمامها بتشجيع جميع المعتقدات والسلوكيات المتفقة مع سلوكها والتمسك بالمواقف التي تدعم قيمها الاساسية. لان هذا البعد لم ينال الأهمية اللازمة للكلية المبحوثة.
- 3) تبين ان اهتمام ادارة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. ببعد المعالجة المتوازنة للأمر كان ادنى مستوى وعليها ان تقوم بمراجعة اهدافها الموضوعية بشكل دوري وتعمل على تعديلها وفق تطلعاتها الجديدة.

- (4) تتطلب من ادارة كلية للعلوم الاقتصادية. الاهتمام ببعد الوعي الذاتي وتحسين اجراءات العمل كما انها تعمل على تعديل الكثير من مواقفها ازاء الكثير من القضايا الهامة في الوقت المناسب. لان ان هذا البعد لم ينال الاهمية اللازمة من قبل الكلية.
- (5) ضرورة اهتمام ادارة كلية الرشيد بالقيادة الاصلية اذ نالت المرتبة العاشرة والاخيرة عن بقية الكليات وعليه على ادارة الكلية ان تعمل بمبدأ الشفافية والوضوح مع مراعاة المعالجة المتوازنة للكثير من المواقف واتجاهات العمل بمنظور اخلاقي ووعي.
- (6) يتطلب من ادارة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. الاهتمام ببعد دائرة النفوذ. كونه لم ينال الاهمية اللازمة اذ على ادارة الكلية الاحتفاظ بالسمعة والمكانة العلمية التي تميزها عن الكليات المتنافسة لها وتقديم عدد من الخدمات التعليمية تجعلها رائدة في سوق العمل وتفوق ما تقدمه الكليات الأخرى.

المصادر:

- السكارنة، بلال(2010). القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص10.
- حريم، حسن(2016)، مبادئ الادارة الحديثة: النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة، ط4. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين أثر القيادة الاصلية في الاندماج في العمل للموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، العتيبي ، Vol29, No3, 2021, pp60-81 .
- الياسري، أكرم محسن وآخرون، (2017) دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية)، مجلة الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء، مج 6، ع24.
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L.(2005). Authentic Leadership Development:
— Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, Leadership
— Quarterly, 16(3), pp 315-338
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership:
— Gardner, W.L. et al., (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based
— Model of Authentic Leader and Follower Development, The Leadership
— Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive
— Seligman, M. (2002). Authentic Happiness: Using The New Positive
Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment, Free
Press: New York
- Strikwerda, H. (2002). Strategic Supremacy_Operational excellence is not sufficient; your firm
needs a power strategy strategy, Nolan, Norton & Co., All rights reserved
- Zee, Han van der, & Strikwerda, Hans(2003), How to think and act strategically in times of economic
uncertainty, Copyright Nolan, Norton & Co. www.nolannorton.com

الملحق (1)

المحور الأول : المعلومات التعريفية عن عينة الدراسة :

ت	المعلومات الشخصية	التصنيف
1	أسم المنظمة	
2	النوع الاجتماعي	ذكر أنثى
3	العمر	أقل من 30 سنة من 30 – أقل من 40 سنة من 40 – أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
4	المؤهل العلمي	دكتوراه دبلوم عالي
5	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات من 5 – أقل من 10 سنوات من 10 – أقل من 15 سنة من 15 فأكثر
6	اللقب العلمي	أستاذ مدرس مدرس مساعد استاذ مساعد
7	المتصب الحالي	عميد معاون عميد مقرر رئيس قسم

المحور الثاني : متغيرات الدراسة:

أولاً : القيادة الاصلية : هي إيجاد القدرات الكامنة لدى الأفراد وتوجيههم تفادياً لحدوث قصور في العمل وبالتالي رفع كفاءتهم وخلق الابتكار والابداع عندهم

البعد الاول: شفافية العلاقات: مدى تعبير القائد عن متبائياته الفكرية ومشاعره الحقيقية آراءه الفعلية بصورة شفافة وغير مصطنعة وتبادلها مع المرؤوسين ضمن اطرها السليمة فضلا عن تشجيعهم على الإفصاح عما يضره من افكار وأحاسيس. يرجى بيان مدى اهتمام ادارة الكلية بشفافية العلاقات وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة. ادارة الكلية:					
ت	الفقرات	مستوى توفرها في الكلية			
		جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف جداً
1	تقوم بأخبار منتسبها بالحقيقة مما كانت صعوبتها.				
2	تشجع منتسبها بالتحدث عن حقائق العمل بصراحة ودون ثفاق.				
3	تشجع المنتسبين على الاعتراف بأخطائهم وبدون تردد.				
4	تعزز ثقة المنتسبين بها من خلال الاخذ بمقترحاتهم والتعامل معهم بكل وضوح				
5	تستعمل معايير واضحة وشفافة في تقييم اداء منتسبها.				
2. - البعد الثاني: المنظور الاخلاقي الداخلي: مستوى المقاييس والقيم الأخلاقية الثابتة في القائد التي تعني البوصلة لسلوكياته مع مرؤوسيه من جهة وللقرارات التي يتخذها من جهة أخرى فكلاً ارتفعت هذه المقاييس ساعدت القائد على مواجهة الصعوبات التنظيمية والمجتمعية.					

يرجى بيان مدى اهتمام ادارة الكلية بالمنظور الاخلاقي الداخلي وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة. ادارة الكلية:					
ت	مستوى توفرها في الكلية				
	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
1					تعمل بصدق ونزاهة في جميع المواقف
2					تتمسك بالمواقف التي تدعم قيمها الاساسية
3					تتخذ قرارات صعبة بناء على معايير اخلاقية عالية.
4					تقوم بتطبيق افعالها مع قراراتها لتصبح انموذجاً يقتدى به.
5					تشجع جميع المعتقدات والسلوكيات المتفقة مع سلوكها.
3. : البعد الثالث: المعالجة المتوازنة: هي الإجراءات التي يتخذها القائد قبل عملية اتخاذ القرار للتحقق من مدى موثوقية وموضوعية البيانات ووجهات النظر المتضادة وذات الصلة بالموضوع لتشذيب القرارات من المبالغات والمعلومات المغلوطة واسنادها الى تفسير موضوعي يحقق المراد من هذه القرارات. يرجى بيان مدى اهتمام ادارة الكلية بالمعالجة المتوازنة وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة. ادارة الكلية:					
ت	مستوى توفرها في الكلية				
	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
1					تستمع بعناية الى وجهات نظر المختلفة قبل الوصول الى النتائج.
2					تهمل وجهات النظر التي لا تتفق مع مواقفها الراسخة.
3					تستطلع الآراء التي تتحدى الموافقة على قراراتها.
4					تنصف بالثبات بالمواقف التي تعمل على تحقيق اهدافها.
5					تراجع بشكل دوري الاهداف الموضوعة وتعديلها وفق التطورات الجديدة.
4. البعد الرابع: الوعي الذاتي: مفاهيم وافكار يعمل من خلالها القائد على اعادة تقييم العاملين والاجراءات والمواقف وامكان القوة والضعف من خلال ادراك مستوى المحتوى الذاتي المتعلق به من قيم ومشاعر واهداف ودوافع لضبط سلوكياته وبما لا يشكل اختلالاً بين ذاته الحقيقية وسلوكياته الفعلية. يرجى بيان مدى اهتمام ادارة الكلية بالوعي الذاتي وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة. ادارة الكلية:					
ت	مستوى توفرها في الكلية				
	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
1					تعمل على تعديل قراراتها مع اوليات الوزارة واهدافها.
2					تعتمد على التغذية الراجعة لتحسين اجراءات العمل وتطويرها.
3					تفهم كيف يمكن ان تؤثر مواقفها وقراراتها على آراء منتسبيها ودفاعيتهم للعمل.
4					تختار الوقت المناسب لتعديل مواقفها ازاء القضايا الهامة .
5					تتفهم كيفية تأثير بعض أنشطة العمل على آراء العاملين وفاعليتهم.
ثانياً : السيادة الاستراتيجية: تتمثل بقدرة المنظمة بالسيطرة على المكان الذي تتصارع فيه مع المنافسين وبذلك بالضغط التنافسي- وبناء استراتيجيات تنافسية جديدة للهيمنة على السوق من خلال تقديم المشكلة ومجالات عمل مختلفة عن التي يقوم بها منافسيها.					
البعد الاول: دائرة النفوذ : تعد بمثابة قلب السيادة الاستراتيجية والحرك الرئيسي للمنظمات من اجل السيطرة على المجال التنافسي- الذي تعمل فيه لتبقى اللاعب الاقوى والمهيمن داخل المساحة التنافسية. يرجى بيان مدى اهتمام ادارة الكلية بدائرة النفوذ وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة.					

ادارة الكلية:					
ت	الفقرات	مستوى توفرها في الكلية			
		جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف جداً
1	تقدم عدد من الخدمات التعليمية التي تجعلها رائدة في سوق العمل وتفوق ما يقدمه المنافسين.				
2	تقوم بقيادة السوق من خلال الخدمة في الاسعار التي تقدمها مقارنة بالمنافسين.				
3	تمتلك منطقة تأثير واضحة ومميزة في المجال الذي تعمل فيه.				
4	تمتلك تصور دقيق لطبيعة العوامل المؤثرة على سلوك ووضع المنافسين.				
5	تسعى الى الاحتفاظ بالسمعة والمكانة العالية التي تميزها عن الكليات المنافسة.				
2. البعد الثاني: الضغط التنافسي: حركة تنافسية محدودة وموجهة خارجياً ينتج عنها التفاعل التنافسي- اذ تأخذ جميع المنظمات المنافسة بالسوق لجميع الاجراءات التنافسية كونه يصف العلاقة المدركة بين المنظمة وبيئتها التنافسية بأكملها. يرجى بيان مدى اهتمام ادارة الكلية بالضغط التنافسي وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة. ادارة الكلية:					
ت	الفقرات	مستوى توفرها في الكلية			
		جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف جداً
1	تقوم بتقديم خدمات تعليمية جديدة باستمرار.				
2	تسمح بالتبادل المعرفي والتعليمي مع الجامعات الاخرى لتجنب الضغط التنافسي.				
3	تتابع وبدراية تامة تحركات الجامعات المنافسة لها.				
4	تستجيب للمتطلبات واحتياجات سوق العمل بأسرع وقت ممكن.				
5	تمتلك القدرة على مواكبة تطورات الجامعات المنافسة في مجال التعليم.				
3. البعد الثالث: البناء التنافسي: القدرة على انشاء مجالات التنافس والاهداف التي تعكس رؤية المنظمة للمساخنة التنافسية. اذ يبدأ التشكيل التنافسي بأنشاء تحالفات من القوى للتقليل من التعقيد التنافسي والتدخلات المترنة للحفاظ على النخيل الاخرين اثناء تحرك المنظمة نحو تحقيق اهدافها. يرجى بيان مدى اهتمام ادارة الكلية بالبناء التنافسي وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة. ادارة الكلية:					
ت	الفقرات	مستوى توفرها في الكلية			
		جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف جداً
1	تمتلك تصورات واضحة حول كيفية التوسع بالمجال البحثي للارتقاء بالمستوى العلمي.				
2	تتميز بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة.				
3	تقوم بالتوسع وفتح كليات واقسام جديدة يصعب على المنافسين القيام بها.				
4	تعمل على تطوير استراتيجياتها وما يواكب المتغيرات التي تحدث في البيئة التعليمية للحفاظ على مكانتها السوقية التنافسية.				
5	تتبع تقنيات الادارة الجديدة للحفاظ على كفاءتها ومواردها الحيوية.				