



## Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



### The role of strategic leadership enhancing the effectiveness of applying dynamic capabilities of employees: An Analytical Study in the Ministry of Higher Education and Scientific Research

**Sinan Fadhel Hamad\***

Ministry of Higher Education and Scientific Research/Administrative and Financial Department

#### Keywords:

Strategic leadership, dynamic capabilities,  
Iraqi Ministry of Higher Education and  
Scientific Research

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| Received                 | 08 Feb. 2025 |
| Received in revised form | 19 Feb. 2025 |
| Accepted                 | 20 Feb. 2025 |
| Available online         | 30 Sep. 2025 |

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

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



#### \*Corresponding author:

**Sinan Fadhel Hamad**

Ministry of Higher Education and  
Scientific Research/Administrative and  
Financial Department



**Abstract:** The current research aims to identify the levels of strategic leadership among employees in the Ministry of Higher Education and Scientific Research, and the extent of its impact on the dynamic capabilities of employees to maintain the primary goal for which the ministry was established, as it deals with outputs that are difficult to measure, which is knowledge in light of rapid technological developments. In order to determine the facts according to the opinions of the researched sample, practical data were collected and a questionnaire was designed based on ready-made scales. The questionnaire was distributed to a random sample of (50) individuals who work in senior and middle leadership positions within the organizational structure of the ministry. In order to analyze the questionnaire and extract results from it, the program (SPSS V.26) was used, and a number of statistical methods were used, including the arithmetic mean, median, standard deviation, and confirmatory factor analysis. The research reached a number of results, the most important of which is that there is agreement by the research sample that the leadership in the ministry has high ethical practices, as this was reflected positively on the performance of the ministry. Therefore, the researcher recommends the necessity of enhancing ethical practices in leadership to achieve a work environment based on integrity and trust in a way that enhances institutional performance, by preparing a charter The Ministry's code of ethics includes the principles and values that govern leadership behavior, making it more accurate in achieving the goals set by the Ministry in its future vision.

## دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز فاعلية تطبيق القدرات الديناميكية للعاملين - دراسة تحليلية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

سنان فاضل حمد

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/الدائرة الادارية والمالية

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومدى تأثير ذلك على قدرات الديناميكية للعاملين للمحافظة على الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله الوزارة كونها تتعامل مع مخرجات من صعب قياسها وهي المعرفة في ضوء التطورات التكنولوجية السريعة، ومن أجل الوقوف على الحقائق وفق آراء العينة المبحوثة، تم جمع بيانات الجانب العملي وتصميم استبانة بالاعتماد على مقاييس جاهزة، وتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (50) فرداً ممن يعملون في مناصب قيادية عليا ووسطى ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة، ولغرض تحليل الاستبانة واستخلاص النتائج منها تم استعمال برنامج ( SPSS V.26)، وتم استعمال عدد من الوسائل الاحصائية منها الوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتحليل العملي التوكيدي، وقد توصل البحث إلى جملة من النتائج أهمها أن هناك اتفاق من قبل عينة البحث أن القيادات في الوزارة ذات ممارسات اخلاقية عالية، إذ انعكس ذلك بشكل ايجابي على أداء الوزارة، لذا وبناءً عليه يوصي الباحث بضرورة تعزيز الممارسات الأخلاقية في القيادة لتحقيق بيئة عمل قائمة على النزاهة والثقة بشكل يعزز الأداء المؤسسي، وذلك من خلال إعداد ميثاق أخلاقي خاص بالوزارة يتضمن المبادئ والقيم التي تحكم السلوك القيادي مما يجعله أكثر دقة في تحقيق الأهداف التي رسمتها الوزارة وفق رؤيتها المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، القدرات الديناميكية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

### المقدمة

تعد القيادة الاستراتيجية نمط قيادي متجدد يركز على توجيه المؤسسات والمنظمات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فاعل ومستدام، فهي عبارة عن إدارة شاملة تجمع بين الرؤية بعيدة المدى والتخطيط المنهجي، وتحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة، إذ تهدف إلى توجيه المنظمة نحو النمو والتطور من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وتنفيذها بفاعلية، إذ ترتبك القيادة الاستراتيجية بصفات القادة الذين يتمتعون بقدرة على رؤية الصورة الكبيرة وتحليل البيئة المحيطة وتحديد الفرص والتحديات، هؤلاء القادة يستخدمون تفكيراً استراتيجياً لتحديد الأهداف الرئيسية وتحديد السبل لتحقيقها، فضلاً عن ذلك يعملون على بناء ثقافة منظميه تعزز التفكير الاستراتيجي وتشجع على اتخاذ القرارات الجريئة والابتكارية.

تتطلب القيادة الاستراتيجية من القادة أن يكونوا قادرين على التفكير بشكل شامل وإبداعي، وفي سياق متصل، تُعد القدرات الديناميكية إطاراً حيويًا في مجال الإدارة الاستراتيجية، إذ تُمكن المنظمات من العمل والتكيف مع بيئات عمل تتسم بالتغير السريع وعدم اليقين، فضلاً عن ذلك، تعزز القدرات الديناميكية من قدرة المنظمة على إعادة تشكيل استراتيجياتها بما يتناسب مع الفرص والتحديات الجديدة.

ففي عالم اليوم المليء بالتقنيات المتطورة والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة، أصبحت القدرة على الابتكار والاستجابة للتغيرات ضرورة لتحقيق الاستمرارية والنمو، كما وتُعَدُّ القدرات الديناميكية مزيجاً من المهارات والعمليات التنظيمية التي تُمكن المنظمة من استشراف المستقبل، وتحديد الاتجاهات الناشئة، وتخصيص الموارد بكفاءة.

وفي سياق منفصل، تواجه المؤسسات التعليمية في العراق اليوم تحديات متزايدة نتيجة للتغيرات السريعة في البيئات الداخلية والخارجية، مما يفرض عليها تبني استراتيجيات تمكنها من التكيف والاستجابة بفعالية، لذا تعد القيادة الاستراتيجية أحد العوامل الحاسمة في تعزيز القدرات الديناميكية للمؤسسات، إذ تلعب دوراً رئيسياً في استشراف التغيرات، وتحفيز الابتكار، وإدارة الموارد بكفاءة لتحقيق أهدافها، خصوصاً أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية تعمل ضمن بيئة في تتسم بتعقدها وكثرة التحديات الأمنية والإدارية، ما يجعل من الضروري تطوير استراتيجيات مرنة وفعالة للتعامل مع هذه التحديات وضمان تحقيق الأمن الوطني وتقديم الخدمات بكفاءة.

لذا فقد تبلورت لدى الباحث فكرة البحث الحالي في رغبة منه للتعرف على قدرة القيادة الاستراتيجية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تعزيز القدرات الديناميكية، وهل يتم تبني أساليب قيادية تدعم الاستجابة للتغيرات السريعة، وعليه يتكون البحث من الفصل الأول الذي يتضمن المنهجية البحث، المبحث الثاني والذي يتضمن الجانب النظري للبحث، المبحث الثالث والذي يتضمن الجانب النظري للبحث فضلاً عن المبحث الرابع والذي يتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** أصبحت المعرفة وكيفية تطويرها والمحافظة عليها هو التحدي الكبير الذي يواجه المؤسسات التعليمية وبالأخص هناك تغييرات سريعة تحيط بتلك المؤسسات تعجل من ممارساتها وأدائها لواجباتها هدف صعب المراس، مما يفرض عليها تبني استراتيجيات تمكنها من التكيف والاستجابة بفعالية، وتعد القيادة الاستراتيجية أحد العوامل الحاسمة في تعزيز القدرات الديناميكية للمؤسسات التعليمية، إذ تلعب دوراً رئيسياً في استشراف التغيرات، وتحفيز الابتكار، وإدارة الموارد بكفاءة لتحقيق أهدافها.

وتعد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية المؤسسة المعنية بإدارة ملف التعليم وتصدير المعرفة ونظر لهذا الدور، لذا تظهر الحاجة إلى فهم دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات الديناميكية بشكل أوضح، خصوصاً أن بيئة العمل في الوزارة تتسم بالتعقيد والديناميكية وكثرة التحديات التكنولوجية والإدارية، ما يجعل من الضروري تطوير استراتيجيات مرنة وفعالة للتعامل مع هذه التحديات وضمان تقديم أفضل الخدمات بكفاءة. لذا وبناءً على ما تقدم يمكن إثارة السؤال الآتي:

هل تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً في تعزيز القدرات الديناميكية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية؟ وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

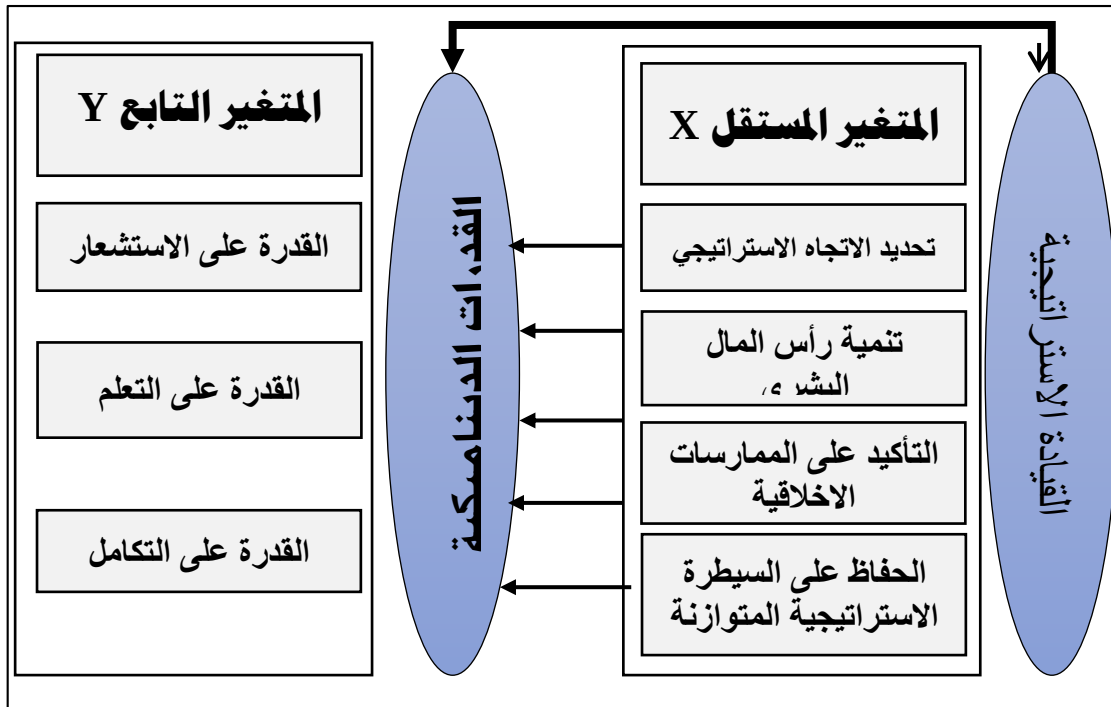
1. ما مدى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية قيادات تتصف بأنها استراتيجية؟
2. هل تمتلك الوزارة المبحوثة قدرات تتصف بأنها قدرات ديناميكية ذات توجه استراتيجي؟
3. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري البحث؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تتمثل أهمية الدراسة بالآتي:

1. تتمثل أهمية البحث في تشخيص متغيرات البحث في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي عبر تشخيص مستواهم الميداني وهل لهما دور مؤثر في عمل الجامعات أم لا.
2. تعريف المنظمة المبحوثة لقيمة متغيرات البحث وتأثيرها على فاعلية أدائها الكلي في مواجهة التحديات والأزمات.
3. تبرز أهمية البحث الميدانية في اختياره دائرة الادارية والمالية احدى تشكيلا وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لدورها المهم في تقديم الدعم اللازم في قيام الوزارة في تقديم أفضل الدعم الكافي إلى بقية تشكيلاتها لغرض المحافظة على المعرفة وتطويرها التي هي أساس نجاح المنظمات في العالم المتقدم.
4. تقديم رؤى عملية حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي للوزارة من خلال استثمار القدرات الديناميكية، كما ويظهر كيف يمكن لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية الاستفادة من القيادة الاستراتيجية لتحقيق مرونة وكفاءة أكبر في التعامل مع التحويلات والمستجدات.
5. واقتراح حلول مبتكرة تسهم في تحسين ممارسات القيادة وتعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات، ونظراً لارتباط أداء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية بمستوى التعليم في العراق، فإن دور القيادة الاستراتيجية ينعكس إيجابياً.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها كما يأتي:

1. تعزيز المكتبة الادارية بتوليفة جديدة تربط بين (القيادة الاستراتيجية) بوصفها متغير رئيسا (القدرات الديناميكية) بوصفه متغير تابعاً.
  2. التعرف على مدى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية قيادات استراتيجية.
  3. بيان مستوى القدرات التي تمتلكها الوزارة وإذا ما كانت هذه القدرات تتصف بالديناميكية.
  4. التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية في الوزارة.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:** يوضح المخطط الفرضي طبيع واتجاه العلاقة بين متغيريه، وقد قام الباحث باختيار الأبعاد وفقاً لمقاييس رصينة عالمية، ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:
1. المتغير الرئيس (القيادة الاستراتيجية): وتتمثل أبعاده بـ(تحديد الاتجاه الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري والتأكيد على الممارسات الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة) على وفق مقياس (Kitonga, 2017).
  2. المتغير التابع (القدرات الديناميكية): وتتمثل أبعاده بـ(القدرة على الاستشعار، القدرة على التعلم، القدرة على التكامل، القدرة على التنسيق) بالاعتماد على مقياس (Samik & Al-Khashman, 2024).
- والشكل رقم (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث:



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

**خامساً. فرضيات البحث:** انسجماً مع أهداف البحث والمخطط الفرضي قام الباحث بوضع جملة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي توضح علاقات التأثير المباشر وغير المباشر، ثم سيقوم الباحث باختبارها لاحقاً للتأكد من مدى صحة تلك الفرضيات من عدمه، ويمكن توضيح الفرضيات كما يأتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها وجودة حياة العمل، وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية.

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في القدرات الديناميكية، وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية.

**سادساً. منهج البحث:** جرى اتباع المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، ويعد المنهج الوصفي التحليلي هو نوع من المناهج البحثية يهدف إلى وصف وتحليل الظواهر والأحداث بطريقة مفصلة ومنهجية، كما ويتميز هذا المنهج بأنه يركز على توضيح وصف دقيق للمتغيرات المدروسة وفهمها بعمق من خلال تحليل البيانات والمعلومات المجمعة. يتضمن المنهج الوصفي التحليلي الجوانب الوصفية والتحليلية للظواهر والعلاقات بينها.

**سابعاً. حدود البحث**

1. **الحدود المكانية:** وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية / مقر الوزارة.
2. **الحدود البشرية:** جرى اختيار القيادات العليا والوسطى في الوزارة المبحوثة.
3. **الحدود الزمانية:** تتمثل الحدود الزمانية بالمدة التي يتم فيها إنجاز الجانب النظري والعملية (2024/6/18) الى (2024/11/28).

**ثامناً. أساليب البحث ومصادر جمع البيانات:** جرى تغطية موضوع البحث في جانبين هما:

#### 1. الجانب النظري

أ. المصادر العربية والأجنبية التي تتناول متغيرات البحث.

ب. الرسائل والاطاريح التي تغطي موضوع البحث.

ج. الشبكة العنكبوتية الدولية وما تتضمنه من بحوث ورسائل وأطاريح ومقالات عربية واجنبية.

2. **الجانب العملي:** تعدد الأساليب العلمية والأدوات المستعملة، وتتنوع بتنوع المشكلات التي يواجهها الباحث ضمن الحقل الذي يعمل به لغرض تحليل البيانات التي سوف يتم جمعها من الباحث من خلال ميدان مجتمع البحث وعينته ومن أهم الأدوات الأساسية التي سوف يعتمد عليها الباحث ما يأتي:

❖ **الاستبانة:** تعد الاستبانة من أهم الأدوات المستعملة في عملية جمع البيانات، كما إنها تمثل الأداة الرئيسية التي سيستعملها الباحث لقياس متغيرات البحث، إذ سيتم تصميم فقرات الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة العربية والأجنبية والتي تتوافق مع موضوع البحث، ثم سوف يتم لاحقاً إجراء بعض التعديلات المهمة واللازمة عليها من قبل الخبراء المحكمين من خلال عرضها عليهم حتى تلائم واقع بيئة البحث، وتم توزيع (50) استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، وكان مستوى الإجابة محصوراً بين (1-5)، وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات لقياس درجة الاستجابة، ويوضح الجدول رقم (1) المقاييس التي سوف يتم اعتمادها، وكما يأتي:

جدول (1): المقاييس المعتمدة بالبحث الحالي

| ت | المتغيرات           | الابعاد                                   | عدد الفقرات | مقياس الابعاد والفقرات          |
|---|---------------------|-------------------------------------------|-------------|---------------------------------|
|   | القادة الاستراتيجية | تحديد الاتجاه الاستراتيجي                 | 5           | (Kitonga, 2017)                 |
|   |                     | تنمية رأس المال البشري                    | 5           |                                 |
|   |                     | التأكيد على الممارسات الاخلاقية           | 4           |                                 |
|   |                     | الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة | 5           |                                 |
|   | القدرات الديناميكية | القدرة على الاستشعار                      | 5           | Samik & Al-<br>(Khashman, 2024) |
|   |                     | القدرة على التعلم                         | 5           |                                 |
|   |                     | القدرة على التكامل                        | 5           |                                 |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

## المبحث الثاني

### الجانب النظري

#### أولاً. القيادة الاستراتيجية - تأطير نظري:

1. **مفهوم القيادة الاستراتيجية:** تعد القيادة من الموضوعات التي جذبت الباحثين لمئات السنين، وعلى رأسهم الفلاسفة اليونانيين الأوائل مثل أفلاطون وسقراط إلى الجيل الجديد من معلمو الإدارة والقيادة (Ahmed & Al-Amiri, 2019: 12). وتعد القيادة الاستراتيجية مفهوماً إدارياً ومجالاً للدراسة لم يكتسب الاهتمام اللازم إلا بعد إدخال نظرية المستوى الأعلى (\*) في الأدبيات الإدارية من قبل العالم هامبريك وماسون (1984)، اللذين دافعا بشكل كبير عن فكرة أن النتائج التنظيمية هي انعكاس

(\*) نظرية تنص على أن المديرين التنفيذيين يفسرون المواقف من خلال منظور وجهات نظرهم الفريدة التي تتشكل من خلال الظروف والقيم والخبرات الشخصية. تعكس أفعالهم القيادية خصائص العمر والتعليم والخبرات الوظيفية يتم تصنيفها من خلال التفسيرات الشخصية للحالات التي يواجهونها.

للخصائص الإدارية لكبار المسؤولين التنفيذيين (Singh et al., 2023: 2). وقد درس (Hosmer, 1982) لأول مرة نمط القيادة الاستراتيجية، فقد أشار أنها نمط قيادي يعمل على تحقيق الهدف والاتجاه للمنظمة لتوجيه ودمج صياغة وتنفيذ استراتيجياتها الحالية والمستقبلية (He et al., 2021: 440). إذ عرفت القيادة الاستراتيجية على أنها عملية التأثير على تحقيق رؤية مرغوبة من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه من خلال السياسات والتوجيه، وبناء الإجماع داخل بيئة متقلبة، بيئة عالمية غير مؤكدة ومعقدة وغامضة (Castellanos & George, 2020: 108) ومن الناحية الأخرى عرفت استراتيجيات وسلوكيات القيادة المتعلقة ببدء وتطوير وتنفيذ ورصد وتقييم الإجراءات الاستراتيجية داخل المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار السياق الفريد (الماضي والحاضر والمستقبل) والتوافر من الموارد المادية والمالية والبشرية (Carvalho et al., 2021: 2). بينما عرفت على أنها الوظائف التي يؤديها الأفراد في المستويات العليا للمنظمة (الرؤساء التنفيذيون، وأعضاء الإدارة العليا، والمدراء)، والتي تهدف إلى أن يكون لها عواقب استراتيجية على المنظمة (Adobor et al., 2021: 5). أما الآخر عرفها السمات التي تحمل المديرين التنفيذيين على تحمل المسؤولية الشاملة عن المنظمة، من خلال فهم كيفية تأثيرهم على النتائج التنظيمية (Yas et al., 2023: 1). ومن ثم عرفت على أنها عنصر حاسم في الأداء الفعال لأي منظمة تعمل في بيئة القرن الحادي والعشرين المتغيرة والمعقدة باستمرار، فهي إحدى المهام الرئيسة للإدارة التنظيمية، لأنها قد تساعد المنظمات على أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة، فضلاً عن التوفيق بين الأشخاص والموارد لتحقيق أهداف (Naja & ungku Ahmad. 2024: 3).

بناءً على ما طرح يلاحظ الباحث أن الآراء التي جاء بها الباحثين قد تنوعت بشأن مفهوم القيادة الاستراتيجية، وهذا أدى إلى وجود مناقشات حول تفسيراتها وتطبيقاتها المختلفة، وبناءً عليه يرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية هي نمط قيادي يقوم على تحديد رؤية واضحة وأهداف طويلة الأمد، فضلاً عن التواصل الفاعل مع العاملين، وتحفيزهم وتطوير الكفاءات، وتعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وتركز هذه الممارسات على توجيه المنظمة نحو تحقيق النجاح المستدام من خلال بناء بيئة عمل إيجابية وداعمة، وتعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات، وضمان رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

**2. أبعاد القيادة الاستراتيجية:** من خلال اطلاع الباحث على أدبيات القيادة الاستراتيجية وأهم الأبعاد الفلسفية التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية، فقد أشار الباحثون إلى أن أبعاد القيادة الاستراتيجية يتم تطويرها والتعديل عليها في ضوء فلسفة المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية في البيئة التي تحيط بها، إذ تعددت وجهات النظر حول أبعادها، إذ يرى كلاً من (Davies & J.Davies, 2012: 8) أن القيادة الاستراتيجية تتحرك عبر أربعة أبعاد رئيسة وهي التصور والمشاركة والتنفيذ والمراقبة، إذ إن ممارسات القيادة الاستراتيجية تعكس ما قد يجلبه المستقبل من خلال إشاعة فهم واسع ومشترك للاتجاهات التعليمية والمجتمعية، ولديهم قدرة نظامية لرؤية المنظمة ككل وليس فقط التركيز على جزء من أنشطتها. وقد حددت دراسة (Noor, 2014: 188) أن للقيادة الاستراتيجية ثلاثة أبعاد (تدريب العاملين، والتأكيد على الثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية) وفي مقال منشور في مجلة جامعة هارفارد للأعمال، اقترح فيها (Schoemaker et al., 2013: 4) نموذج لممارسات القيادة الاستراتيجية تشمل الأبعاد: (التوقع والتحدي والتفسير والقرار والملائمة والتعلم). إما (Kitonga, 2017: 16) فقد تناول ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد تتمثل بـ

(تحديد الاتجاه الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري والتأكيد على الممارسات الأخلاقية والحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة) وعليه سيعتمد الباحث الأبعاد الأربعة التي جاءت في دراسة (Kitonga, 2017) لقياس القيادة الاستراتيجية، وذلك لكونها الأكثر شمولية وتماسياً مع مكان تطبيق البحث، وعليه يمكن توضيح تلك الأبعاد بشيء من التفصيل كما يأتي:

أ. **تحديد الاتجاه الاستراتيجي:** أشار الباحثون إلى أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يتم عن طريق تطوير رؤية استراتيجية طويلة المدى وصياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف التي بدورها تعكس وجهات النظر الشخصية للقائد الاستراتيجي، إذ إن القائد الاستراتيجي إذا كان قادراً على توضيح وجهة نظره الشخصية ومشاركة رؤوسه فيها، فإنه يحصل على دعمهم لرؤيته الاستراتيجية، مما يجعل الاستراتيجية خصوصية القائد (Alayoubi et al., 2020: 16). ويرى الباحث إن تحديد الاتجاه الاستراتيجي في عملية تحديد الهدف العام والاتجاهات الرئيسة التي ترغب المنظمة في تحقيقها في المستقبل. يُعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ يتم تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية الرئيسة التي توجه خطط وأعمال المديرية في الوقت الحالي وعلى المدى البعيد.

ب. **تنمية رأس المال البشري:** يشار إلى رأس المال البشري بمجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعرفة التي تسهم في زيادة القيمة لمنظمات الأعمال، ويتمثل بجميع الأفراد العاملون في المنظمات الذين يشكلون مورداً بشرياً (Alayoubi et al., 2020: 16). ويرى الباحث إن تنمية رأس المال البشري عملية تعزيز قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم ومستوى تعليمهم، بهدف تحسين أدائهم وإنتاجيتهم في مجموعة متنوعة من السياقات، سواء في العمل أم التعليم، البحث أو حتى في حياتهم الشخصية.

ج. **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** وقد أشار (Kitonga, 2017: 38) إلى أن الممارسات الأخلاقية تتعلق بقدرة القادة الاستراتيجيين على التواضع والاهتمام بالصالح العام والسعي لتحقيق العدالة وتحمل المسؤولية وإظهار الاحترام لكل فرد، كما وترتبط الممارسات الأخلاقية في المنظمات بمزيد من السمعة والثقة والأمان وقبل كل شيء الأداء التنظيمي، كما تؤدي الممارسات الأخلاقية دوراً حاسماً في التوسط في الثقافة التنظيمية وأداء العاملين. ويرى الباحث إن التأكيد على الممارسات الأخلاقية في الجهود والتوجيهات التي يتخذها شخص أو منظمة من أجل التأكيد على القيم والمبادئ الأخلاقية في سلوكياتهم وقراراتهم. هذا يعني أن الشخص أو المنظمة تسعى جاهدة إلى اتباع مبادئ وقواعد الأخلاق في تصرفاتهم وأعمالهم، سواء أكان ذلك في مجال العمل أم البيئة الشخصية أو أي مجال آخر.

د. **الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة:** تعني السيطرة الاستراتيجية، تلك التدابير التي يعتمد عليها المدبرون من أجل الحفاظ على الأنشطة التنظيمية أو إحداث تغييرات في أنماطها، والضوابط التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية، وتتكون من نوعين (الضوابط المالية والضوابط الاستراتيجية)، إذ إن القائد الاستراتيجي الفاعل المسؤول عن الموازنة بين هذين النوعين من الضوابط في سعيه لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة (Alayoubi et al., 2020: 16). ويرى الباحث إن الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة هو مفهوم يتعلق بالقدرة على الحفاظ على توازن مناسب بين مختلف العوامل والعناصر التي تؤثر في نجاح واستدامة المنظمة،

يهدف هذا المفهوم إلى تحقيق توازن بين مختلف الأهداف والمتغيرات الاستراتيجية، بحيث تستطيع المنظمة التحكم بالعوامل المؤثرة وتحقيق تحسين الأداء في مختلف المجالات.

### ثانياً. القدرات الديناميكية - تأطير نظري

1. **مفهوم القدرات الديناميكية:** تعود جذور أدبيات القدرات الديناميكية إلى النظرة القائمة على الموارد (RBV) (Resource-based view) (Amarakoon, et al., 2018: 3). منذ نشأتها في تسعينيات القرن العشرين، حظيت نظرية القدرات الديناميكية (DCT) بقبول واسع النطاق في مجال الإدارة الاستراتيجية. تسلط نظرية القدرات الديناميكية، التي تستند إلى وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV)، الضوء على أهمية الموارد والقدرات الخاصة بالمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية (Zhu et al., 2023: 3). حيث تشير القدرة الديناميكية إلى قدرة المنظمة على التكيف والازدهار في بيئة عمل سريعة التغير، مع إعطاء الأولوية للاستدامة والمسؤولية البيئية، كما إن القدرة الديناميكية تسمح للمنظمات بالتكيف المستمر والتعلم ودمج الممارسات المبتكرة مع عملياتها (Borah et al., 2024: 2). ومن ثم عرفت القدرات الديناميكية على أنها قدرة المنظمة على معالجة توقعات الاستدامة المتطورة بسرعة لأصحاب المصلحة من خلال تعديل القدرات الوظيفية عمداً من أجل السعي المتزامن لتحقيق الكفاءات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Karman & Savanevičienė, 2020: 320). كما عرفت بأنها بناء وتكامل وإعادة تكوين الموارد (الداخلية والخارجية) التي تجعل المنظمة أكثر صداقة للبيئة، فضلاً عن قدرة عالية المستوى مفيدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Nassani et al., 2022: 3). أيضاً عرفت بأنها قدرة المنظمة على التكيف والازدهار في بيئة عمل سريعة التغير، مع إعطاء الأولوية للاستدامة والمسؤولية البيئية (Borah et al., 2024: 2). بناءً على ما تقدم يتضح للباحث بأن هناك شبه اتفاق على تعريف القدرات الديناميكية بأنها قدرات تعمل على إعادة وتشكيل الموارد والقدرات التشغيلية في ظل الظروف البيئية سريعة التغير، ومن ثم يعرف الباحث القدرات الديناميكية بأنها قدرة المديرين التي تؤدي إلى إعادة بناء الموارد والقدرات التشغيلية ودمجها (إعادة تشكيلها من جديد) ولها تأثيرات كبيرة على القدرات التنظيمية الحالية.

2. **أبعاد القدرات الديناميكية:** القدرات الديناميكية هي قدرات أساسية دقيقة وقدرات من الدرجة الأعلى، فالقدرات الأساسية الدقيقة هي قدرات من الدرجة الثانية تركز على إعادة تصميم وتعديل وإعادة دمج القدرات العادية الحالية مع تطوير قدرات جديدة، كما وتستخدم الإدارة القدرات من الدرجة الأعلى لاستشعار الفرص والتهديدات المستقبلية، ووضع نماذج الأعمال لاغتنام الفرص، وإعادة تكوين الموارد لتحقيق ميزة تنافسية، ويؤدي إنشاء تحالفات بين المنظمات إلى قدرات ديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي الطويل الأجل أيضاً (Bari et al., 2022: 3). وقد أشار (Mhaibes, 2018) إلى أن أبعاد القدرات الديناميكية تتمثل بـ (القدرة على الاستشعار، القدرة على التعلم، القدرة على التكامل، القدرة على التنسيق). أيضاً أشار (Ahmed & Majeed, 2022) أن القدرات الديناميكية يتم قياسها بالأبعاد نفسها السابقة الذكر في حين أشار (Mohammad, 2019) أن أبعاد القدرات الديناميكية تتمثل بـ (القدرة على الاستشعار، القدرة على التعلم، القدرة على التكامل، استشعار الفرص). كما أشار (Samik & Al-Khashman, 2024) إلى أن أبعاد القدرات الديناميكية تتمثل بـ (القدرة على الاستشعار، القدرة على التعلم، القدرة على التكامل). ومن ثم يلاحظ

الباحث أن هنالك اتباق شبه مطلق حول أبعاد القدرات الديناميكية، وعيه سوف يتم اعتماد مقياس (Samik & Al-Khashman, 2024)، ويمكن توضيحها كما يأتي:

أ. **القدرة على الاستشعار:** إن القدرة على الاستشعار هي نقطة البداية، فهي النقطة التي يتم عندها تحديد الاحتياجات أو الفرص المحتملة للتغيير بناءً على التغيرات في بيئة العمل. ومع ذلك، فإن الحاجة أو الفرصة للتغيير لا يتم تحديدها فقط من خلال التغيرات في البيئة الخارجية، بل إنها تعتمد على الحالة الحالية للموارد والقدرات أيضاً (Al-Tae & Hussein, 2020: 497). ويرى الباحث أن القدرة على الاستشعار تشير إلى قدرة المنظمة على تحديد وتفسير الإشارات والاتجاهات والتغيرات الخارجية والداخلية.

ب. **القدرة على التعلم:** إن القدرة على التعلم باتت تحظى حالياً باهتمام كبير بين الأكاديميين والممارسين الذين يسعون إلى تحسين المنظمات، فهي مفهوم ديناميكي مع استخداماتها في النظرية التي تؤكد على الطبيعة المتغيرة باستمرار للمنظمة، فالقدرة على التعلم مفهوم تكاملي يمكن المنظمة من الوصول إلى مستويات متقدمة من التحليل والتنبؤ ومن ثم تحسين الأداء (Pham & Hoang, 2019: 260). ويرى الباحث أن القدرة على التعلم تشير إلى قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وتفسيرها واستخدامها بشكل منهجي لتحسين أدائها.

ج. **القدرة على التكامل:** أشارت الدراسات إلى أن المنظمات تعتمد في إعادة البناء لمواردها على قدرة التكامل وذلك لأن إعادة بناء القدرات التشغيلية الحالية تتطلب مجاميعاً وانماط تفاعل مشتركة لأن المعرفة الجديدة التي تم انشاؤها عن طريق التعلم في الغالب تعود للأفراد، فيجب دمجها وتكاملها على مستوى جماعي ومن ثم ينبغي على المنظمات دمج وتكامل معرفتها الفردية في نظام جماعي لنشر الضمانات الجديدة للقدرات التشغيلية (Soluk et al., 2021: 5). ويرى الباحث أن القدرة على التكامل تشير إلى قدرة المنظمة على الجمع بين الموارد والمعارف والعمليات المتنوعة بشكل فعال.

ثالثاً. **علاقة القيادة الاستراتيجية بالقدرات الديناميكية:** شهد القرن العشرين اهتمام دولي مكثف بمسألة كيفية تأثير القادة على نتائج المنظمات، فلقد قام الباحثون في مجال الأعمال والإدارة بتصور وتحليل أنماط القيادة بطرق متنوعة، والسبب في التركيز على أنواع القيادة، بدلاً من نوع القيادة، هو أن تأثير القادة على القدرات الديناميكية للمنظمات سيعتمد على ممارسات القيادة المحددة التي يجتذبونها، فقد تم استخدام استراتيجيتين مختلفتين لتحديد أنواع القيادة وتأثيرها على القدرات الديناميكية للمنظمات، تضمنت الاستراتيجية الأولى مقارنة بين تأثير القيادة والقدرات الديناميكية، إذ تم اختيار هذين المتغيرين لأن الإدارة والقيادة تهيمن على الأبحاث حول نتائج وأداء المنظمات والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الديناميكية للمنظمات (Akkaya, 2020: 390). كما وتشير الدراسات إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في الحفاظ على القدرات الديناميكية (Asif, 2020: 2).

ويقال إن القدرات تكمن داخل الموارد البشرية للمنظمة، ولا سيما المديرين، إلا أنه لم يتم

استكشاف دور الأفراد الرئيسيين في المنظمة مثل مناصب القيادة بشكل كافٍ، وعلاوة على ذلك، في أدبيات الاستراتيجية، كان هناك تركيز تاريخي على البنى التنظيمية، ودعا عدد من العلماء إلى التعمق في الأسس الدقيقة للقيادة الاستراتيجية، وانعكاس ممارساتها على تعزيز القدرات الديناميكية في المنظمة (Pitelis & Wagner, 2019: 234). وقد أشارت دراسة (Lopez-Cabrales et al., 2017: 259) إلى الكيفية التي تتطور فيها القدرات الديناميكية، إذ تشير الدراسة أن القادة يلعبون دوراً رئيسياً في هذه العملية بالاعتماد على الرؤية والتوجه الاستراتيجي الذي يمتلكونه، كما تؤثر

تصورات القادة على سلوكياتهم تجاه تجديد قاعدة موارد المنظمة وقدراتها، لذا تعد السلوكيات الإدارية وأنماط القيادة محفزات حاسمة للقدرات الديناميكية، ويمكن القول إن الطريقة التي يرسل بها القائد توجيهاته لمؤوسيه سوف تؤثر على السياسات والممارسات التي ينفذونها من أجل تطوير القدرات التي يهتمون بها. ويرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية ترتبطان بعلاقة تكاملية، إذ تسهم القيادة الاستراتيجية في توجيه المنظمة نحو التكيف مع التغيرات البيئية واستغلال الفرص بفعالية. من خلال رؤيتها طويلة المدى واتخاذ القرارات الحاسمة، تُمكن القيادة الاستراتيجية المنظمة من بناء قدرات ديناميكية، مثل الابتكار وإدارة الموارد بمرونة. بدورها، تعزز القدرات الديناميكية استدامة المنظمة في بيئة تنافسية سريعة التغير، مما يتيح تحقيق التميز التنظيمي وضمان الاستجابة للتحديات المستقبلية بكفاءة.

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي

##### أولاً. صدق المقاييس وثباتها:

1. اختبار صدق القياس: للتأكد من مدى صدق أداة الدراسة لتحقيق الغاية من أعدادها في قياس متغيراتها وأبعادها حسب ما هو مخطط له، فقد عمل الباحث على إجراء العديد من الاختبارات للتحقق من مدى صدقها وثباتها، بحيث تم الأخذ بعين الاعتبار البساطة والوضوح عند إعداد الاستبانة وصياغة أسئلتها كافة وترتيب فقراتها، وتم اختبار صدق وثبات استبانة الدراسة للتحقق من قدرة الأداة على قياس متغيراتها حسب المقاييس التي وضعت لها، ومن أجل الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية وتحقيق ذلك، فقد تم خضوع الاستبانة للعديد من الاختبارات قبل توزيعها على المبحوثين وفيما بعد، بحيث تم إجراء عليها نوعين من اختبارات الصدق قبل توزيعها على أفراد العينة وهي:

أ. الصدق الظاهري: التأكد من قدرة أداة الدراسة على قياس المتغيرات كافة، فقد تم إجراء اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد إعدادها، ومن خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها، ومدى وضوح عباراتها ومستوى تركيزها وعدم تشتتها، وبما يساعد المستجيب على الإجابة الدقيقة، وبعد معرفة آراءهم ومقترحاتهم من حذف أو إضافة أو تعديل حسب ما أوصوا به لتصبح الاستبانة جاهزة لاعتمادها في عملية القياس المقصودة.

ب. ثبات المقاييس وترميز متغيراتها: التأكد من مدى موثوقية أداة الدراسة المستخدمة، فقد تم استخدام مقياس (ألفا كرونباخ)، وتبين بأنه قيمة معامل ألفا بلغت (96%) وهي أكبر من (70.0%)، مما يدل على صحة وقوة أداة الدراسة المستخدمة، ومن ثم يمكن إعادة تطبيقها على المجتمع نفسه والعينة في فترات أخرى، أو تطبيقها على مجتمع وعينة أخرى. والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

جدول (2): قياس الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها

| المتغيرات            | الأبعاد                   | الرموز المستخدمة | معامل كرونباخ ألفا | معامل ألفا لكافة الأبعاد مجتمعة |
|----------------------|---------------------------|------------------|--------------------|---------------------------------|
| القيادة الاستراتيجية | تحديد الاتجاه الاستراتيجي | 5-1              | 0.804              | 0.96                            |
|                      | تنمية رأس المال البشري    | 10-6             | 0.745              |                                 |

| المتغيرات           | الأبعاد                                   | الرموز المستخدمة | معامل كرونباخ ألفا | معامل ألفا لكافة الأبعاد مجتمعة |
|---------------------|-------------------------------------------|------------------|--------------------|---------------------------------|
| القدرات الديناميكية | التأكيد على الممارسات الاخلاقية           | 14-11            | 0.788              |                                 |
|                     | الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة | 19-15            | 0.837              |                                 |
|                     | القدرة على الاستشعار                      | 24-20            | 0.854              |                                 |
|                     | القدرة على التعلم                         | 29-25            | 0.867              |                                 |
|                     | القدرة على التكامل                        | 34-30            | 0.831              |                                 |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) بنسخته (26).

**ثانياً. عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها:** يشمل هذا الجزء على وصف وتشخيص متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير القدرات الديناميكية، وقد شملت عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لفقرات الاستبانة. وتحديد مستوى الإجابات وفقاً للمتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها للفئات المحددة في الجدول ووفقاً مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) المعتمد في الاستبانة. ويمكن تحديد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (4) (5-1)، وقسمة على (5) الذي يمثل عدد الفئات (0.80 = 5 \ 4). وازافة الناتج البالغ (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو طرحه من الحد الأعلى للمقياس (5)، وكما موضح في الجدول:

جدول (5): درجات ومستويات تقييم الأوساط الحسابية

| تقدير الدرجات | مستوى الإجابة |
|---------------|---------------|
| 1.80-1        | منخفض جداً    |
| 2.60-1.81     | منخفض         |
| 3.40-2.61     | معتدل         |
| 4.20-3.41     | مرتفع         |
| 5.00-4.20     | مرتفع جداً    |

المصدر: من عمل الباحث.

1. **وصف وتشخيص متغير القيادة الاستراتيجية اجمالياً:** يظهر الجدول رقم (6) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الاستراتيجية والذي يقاس من خلال (19) سؤال، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.95) وبلغ الانحراف المعياري (0.48). وبلغ معامل الاختلاف (12.15%) وبلغت الأهمية النسبية (79%)، وتشير هذه النتائج أن متغير القيادة الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب اجابات الأفراد المبحوثين، أما بالنسبة إلى الأهمية النسبية الخاصة بكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية فقد حاز بعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية على المرتبة الأولى إذ بلغت اهميته النسبية (81.6%)، ثم جاء بعد تنمية رأس المال البشري بالمرتبة الثانية إذ بلغت اهميته النسبية (79.4%)، وحاز بعد الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة على المرتبة الثالثة إذ بلغت اهميتها النسبية (78.2%)، وحاز بعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي على المرتبة الرابعة حيث بلغت

اهميتها النسبية (77.4%) والجدول رقم (3) يوضح ترتيب الأهمية النسبية للمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة:

جدول (6): يوضح الإحصاء الوصفي لأبعاد متغير القيادة الاستراتيجية

| المتغير                                   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية | ترتيب الأبعاد |
|-------------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|---------------|
| تحديد الاتجاه الاستراتيجي                 | 3.87          | 0.55              | %14.21         | %77.4           | 4             |
| تنمية رأس المال البشري                    | 3.97          | 0.49              | %12.34         | %79.4           | 2             |
| التأكيد على الممارسات الاخلاقية           | 4.08          | 0.57              | %13.97         | %81.6           | 1             |
| الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة | 3.91          | 0.53              | %13.55         | %78.2           | 3             |
| المعدل العام لمتغير القيادة الاستراتيجية  | 3.95          | 0.48              | %12.15         | %79             |               |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) بنسخته (26).

2. وصف وتشخيص متغير القدرات الديناميكية اجمالياً: يوضح الجدول رقم (7) الاحصاءات الوصفية لمتغير القدرات الديناميكية وأبعاده الفرعية اجمالياً بوسط حسابي (3.89) وقيمة الانحراف المعياري له (0.53) ومعامل اختلاف قدره (13.52%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (77.74%) وهذا يشير إلى أن هذا المتغير حاز على مستوى أهمية مرتفع حسب اجابات أفراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات القدرات الديناميكية ميدانياً. وهذا يشير إلى أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية تهتم بصورة واضحة بالقدرات الديناميكية في ناحية القدرة على الاستشعار والقدرة على التعلم والقدرة على التكامل وتحقيق ما يلزم تحقيقه لتجنب والتقليل من التأثير السلبي ونتائجه السلبية على الوزارة بصورة عامة. وهذا يعزز الأداء الكلي للأفراد ويأتي بنتائج ايجابية على صعيد المنظمة والأفراد باستخدام القدرات الديناميكية بما يحقق انجاز الأهداف بكل كفاءة واخلاص، أما بالنسبة إلى الترتيب العام لأبعاد متغير القدرات الديناميكية ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية بهذه الأبعاد، فقد جاء ترتيبها كما يأتي (القدرة على التكامل، القدرة على التعلم، القدرة على الاستشعار) على التوالي:

جدول (7): يوضح الإحصاء الوصفي لأبعاد متغير القدرات الديناميكية

| المتغير                                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية | ترتيب الأبعاد |
|-----------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|---------------|
| القدرة على الاستشعار                    | 3.68          | 0.68              | %18.54         | %73.55          | 3             |
| القدرة على التعلم                       | 3.98          | 0.57              | %14.36         | %79.63          | 2             |
| القدرة على التكامل                      | 4.00          | 0.50              | %12.44         | %80.05          | 1             |
| المعدل العام لمتغير القدرات الديناميكية | 3.89          | 0.53              | %13.52         | %77.74          |               |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) بنسخته (26).

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث: قبل اختبار فرضيات التأثير لابد من معرفة طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات من خلال استخدام مصفوفة الارتباط تمثلت الوسيلة الأولى بمصفوفة الارتباط (Pearson) لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وتقديم دعم أولي يشير إلى وجود علاقة بين متغيرات البحث وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (8): يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

| Correlations                                                |                     |                      |                     |
|-------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
|                                                             |                     | القيادة الاستراتيجية | القدرات الديناميكية |
| القيادة الاستراتيجية                                        | Pearson Correlation | 1                    | .810**              |
|                                                             | Sig. (2-tailed)     |                      | .000                |
|                                                             | N                   | 75                   | 75                  |
| القدرات الديناميكية                                         | Pearson Correlation | .810**               | 1                   |
|                                                             | Sig. (2-tailed)     | .000                 |                     |
|                                                             | N                   | 75                   | 75                  |
| level (2-tailed).05**. Correlation is significant at the 0. |                     |                      |                     |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) بنسخته (26). والملاحظ من مصفوفة معاملات ارتباط (Pearson) بين متغيرات البحث أن جميع معاملات الارتباط المعروضة في الجدول رقم (8) إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث وهذا يقدم دعم إلى أولي لاختبار فرضيات التأثير والوساطة بين متغيرات البحث. إذ بلغت قيمة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية (0.810) عند مستوى معنوية (0.05) والملاحظ ان علاقة الارتباط كانت موجبة قوية ومعنوية. رابعاً. اختبار فرضيات التأثير: لاختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية) إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 0.358 + 0.893 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين القيادة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية (139.667) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (1.664) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.657) يتضح بان القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (66%) تقريباً من المتغيرات التي تطرأ على القدرات الديناميكية أما النسبة الباقية والبالغة (34%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في انموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.893) بان زيادة القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة القدرات الديناميكية بنسبة (89%)، بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (0.358)، بمعنى عندما تكون القيادة الاستراتيجية مساوية للصفر فان القدرات الديناميكية لن تقل عن هذه القيمة.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد الاتجاه الاستراتيجي في القدرات الديناميكية) إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 1.365 + 0.651 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي وبين القدرات الديناميكية (63.226). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (1.664) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد الاتجاه الاستراتيجي في القدرات الديناميكية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.464) يتضح بان تحديد الاتجاه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (46%) من المتغيرات التي تطرأ على القدرات الديناميكية أما النسبة الباقية والبالغة (54%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.651) بأن زيادة تحديد الاتجاه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة القدرات الديناميكية بنسبة (65%). بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.365)، بمعنى عندما يكون تحديد الاتجاه الاستراتيجي مساوياً للصفر فإن القدرات الديناميكية لن يقل عن هذه القيمة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية رأس المال البشري في القدرات الديناميكية) إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = 0.898 + 0.752 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تنمية رأس المال البشري في القدرات الديناميكية (72.705). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (1.664) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنمية رأس المال البشري في القدرات الديناميكية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.499) يتضح بان تنمية رأس المال البشري يفسر ما نسبته (50%) من المتغيرات التي تطرأ على القدرات الديناميكية أما النسبة الباقية والبالغة (50%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.752) بأن زيادة تنمية رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة القدرات الديناميكية بنسبة (75%). بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (0.898)، بمعنى عندما يكون تنمية رأس المال البشري مساوياً للصفر فإن القدرات الديناميكية لن يقل عن هذه القيمة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأكيد على الممارسات الاخلاقية في القدرات الديناميكية)، إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = 1.194 + 0.659 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية في القدرات الديناميكية (75.604). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (1.664) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأكيد على الممارسات الاخلاقية

في القدرات الديناميكية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.509) يتضح بأن التأكيد على الممارسات الاخلاقية يفسر ما نسبته (51%) من المتغيرات التي تطرأ على القدرات الديناميكية، أما النسبة الباقية والبالغة (49%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.659) بأن زيادة التأكيد على الممارسات الاخلاقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بعد القدرات الديناميكية بنسبة (66%). بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.194)، بمعنى عندما يكون التأكيد على الممارسات الأخلاقية مساوياً للصفر فإن القدرات الديناميكية لن يقل عن هذه القيمة.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة في القدرات الديناميكية) إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = 0.763 + 0.800 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة في القدرات الديناميكية (130.490). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (1.664) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة في القدرات الديناميكية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.641) يتضح بأن الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة يفسر ما نسبته (64%) من المتغيرات التي تطرأ على القدرات الديناميكية، أما النسبة الباقية والبالغة (36%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.800) بأن زيادة الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة القدرات الديناميكية بنسبة (80%). بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (0.763)، بمعنى عندما يكون الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة مساوياً للصفر فإن القدرات الديناميكية لن تقل عن هذه القيمة. والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

جدول (9): تحليل تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية

| الدالة | Sig   | قيمة (F) الجدولية | قيمة (F) المحسوبة | معامل التحديد ( $R^2$ ) | قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) | قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ ) | المتغير المعتمد     | أبعاد القيادة الاستراتيجية                |
|--------|-------|-------------------|-------------------|-------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------------------|
| معنوي  | 0.000 | 1.664             | 63.226            | 0.464                   | 0.651                              | 1.365                         | القدرات الديناميكية | تحديد الاتجاه الاستراتيجي                 |
| معنوي  | 0.000 |                   | 72.705            | 0.499                   | 0.752                              | 0.898                         |                     | تنمية رأس المال البشري                    |
| معنوي  | 0.000 |                   | 75.604            | 0.509                   | 0.659                              | 1.194                         |                     | التأكيد على الممارسات الاخلاقية           |
| معنوي  | 0.000 |                   | 130.490           | 0.641                   | 0.800                              | 0.763                         |                     | الحفاظ على السيطرة الاستراتيجية المتوازنة |
| معنوي  | 0.000 |                   | 139.667           | 0.657                   | 0.893                              | 0.358                         |                     | القيادة الاستراتيجية                      |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) بنسخته (26).

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً. الاستنتاجات:

1. أشارت نتائج الإحصاءات الوصفية أن القيادة الاستراتيجية تحظى بدرجة عالية من الأهمية (79%) بين الأفراد المبحوثين، مما يدل على أن هذا النمط القيادي له تأثير كبير في بيئة العمل وفي سلوكيات الوزارة.
2. حصل بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية على أعلى نسبة أهمية (81.6%)، مما يشير إلى أن العينة يرون هذا البعد كأكثر جوانب القيادة الاستراتيجية تأثيراً، إذ يرتبط ذلك بأن ممارسات القادة في الوزارة ذات طابع أخلاقي.
3. على الرغم من أن جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية لها أهمية نسبية مرتفعة، إلا أن هناك تفاوتاً في ترتيبها، حيث جاء بعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة بنسبة (77.4%)، مما يشير إلى أن تأثير تحديد الاتجاه الاستراتيجي قد يكون أقل مقارنةً بالأبعاد الأخرى.
4. نتائج الإحصاءات الوصفية تشير إلى أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية تهتم بشكل واضح بالقدرات الديناميكية، إذ بلغت الأهمية النسبية لمتغير القدرات الديناميكية (77.74%)، ما يعكس توافقاً عالياً بين أفراد العينة حول وجود مستوى جيد من القدرات لدى الأفراد والقيادات.
5. ترتب أبعاد القدرات الديناميكية أظهر أن القدرة على التكامل تأتي في المرتبة الأولى، ما يشير إلى أن العينة تعد هذه البعد الأهم، ويعكس تركيز الوزارة على تعزيز التكامل في انجاز المهام كأولوية لتحسين الأداء العام للوزارة.

### ثانياً. التوصيات: بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يأتي:

1. يوصي الباحث بالعمل على تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في الوزارة لتطوير بيئة العمل وزيادة تأثيرها الإيجابي على سلوكيات العاملين في الوزارة، وذلك من خلال:
  - أ. إشراك القادة في ورش عمل تطبيقية تحاكي تحديات بيئة العمل.
  - ب. متابعة تنفيذ الخطط وتقييمها بشكل دوري باستخدام مؤشرات أداء واضحة.
  - ج. تنظيم اجتماعات دورية بين القادة والموظفين لمناقشة التحديات وتقديم التغذية الراجعة.
2. ضرورة تعزيز الممارسات الأخلاقية في القيادة لتحقيق بيئة عمل قائمة على النزاهة والثقة بشكل يعزز الأداء المؤسسي، وذلك من خلال:
  - أ. إعداد ميثاق أخلاقي خاص بالوزارة يتضمن المبادئ والقيم التي تحكم السلوك القيادي.
  - ب. تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تُركز على تعزيز القيم الأخلاقية في القيادة واتخاذ القرارات.
  - ج. تفعيل نظام شكاوى سري يتيح للعاملين الإبلاغ عن أي انتهاكات أخلاقية دون خوف.
3. ضرورة الاهتمام بتحديد الاتجاه الاستراتيجي للوزارة لضمان وضوح الرؤية المستقبلية وتحقيق أهداف مستدامة، وذلك من خلال:
  - أ. تنظيم جلسات حوارية وورش عمل يشارك فيها الموظفون لتحديد الأهداف الاستراتيجية والرؤية المستقبلية.
  - ب. استخدام وسائل متعددة مثل الاجتماعات الدورية والنشرات الإلكترونية واللوحات الإعلانية لشرح الرؤية الاستراتيجية للوزارة.

ج. تقديم مكافآت وتحفيزات للقادة والعاملين في الوزارة الذين يساهمون بشكل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوزارة.

4. العمل على تعزيز وتطوير القدرات الديناميكية لدى الأفراد والقيادات في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية لضمان استمرارية التميز والاستجابة السريعة للتغيرات، وذلك من خلال:

أ. تنظيم دورات تدريبية متخصصة لتنمية المهارات الديناميكية مثل الابتكار، اتخاذ القرارات السريعة، وإدارة الأزمات.

ب. اعتماد أدوات تقييم دورية لقياس مدى مرونة وكفاءة الأفراد في التكيف مع التحديات.

ج. إنشاء منصات داخلية لتبادل المعرفة والخبرات بين المستويات الادارية في الوزارة.

5. تعزيز قدرة الوزارة على التكامل بين الأفراد والقطاعات المختلفة لضمان تنسيق فعال وتحقيق أهدافها بكفاءة، وذلك من خلال:

أ. تفعيل أنظمة رقمية موحدة لتبادل المعلومات والبيانات بين مختلف الجهات داخل الوزارة.

ب. تنظيم ورش عمل وأنشطة لبناء فرق عمل متعددة التخصصات تعمل على مشاريع مشتركة.

ج. اعتماد مؤشرات أداء لقياس درجة التكامل بين الأقسام وتأثيره على الإنجاز.

#### المصادر

1. Adobor, H., Darbi, W. P. K., & Damoah, O. B. O. (2021). Strategy in the era of “swans”: the role of strategic leadership under uncertainty and unpredictability. *Journal of Strategy and Management*.
2. Ahmed, A. S., & Majeed, M. H. (2022). The availability of dynamic capabilities in educational organizations An applied study at the University of Mosul and the Northern Technical University”. *TANMIYAT AL*.
3. Ahmed, G., & Al Amiri, N. (2019). An analysis of strategic leadership effectiveness of Prophet Muhammad (PBUH) based on Dave Ulrich Leadership Code. *Journal of Islamic Studies and Culture*, 7(1), 11-27. <https://doi.org/10.15640/jisc.v7n1a2>
4. Akkaya, B. (2020). Review of leadership styles in perspective of dynamic capabilities: An empirical research on managers in manufacturing firms. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 389-407.
5. Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 11-26.
6. Al-Taee, A. H., & Hussein, L. M. A. (2020). The Effect of the Dynamic Capabilities of Human Resources in the Stages of Succession Planning Analytical Research in the Babylon Health. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10, 491-505.
7. Amarakoon, U., Weerawardena, J., & Verreynne, M. L. (2018). Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1736-1766.
8. Asif, A., & Basit, A. (2021). Exploring strategic leadership in organizations: a literature review. *Governance and Management Review*, 5.(2)

9. Asif, M. (2020). Strategic leadership and ambidextrous learning: Exploring the role of dynamic capabilities and intellectual capital. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(1), 1-14.
10. Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K. C. (2022). Dynamic capabilities to achieve corporate sustainability: a roadmap to sustained competitive advantage. *Sustainability*, 14(3), 1531.
11. Borah, P. S., Dogbe, C. S. K., & Marwa, N. (2024). Green dynamic capability and green product innovation for sustainable development: Role of green operations, green transaction, and green technology development capabilities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
12. Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J. L., & Alves, J. M. (2021). Strategy and strategic leadership in education: A scoping review. In *Frontiers in Education* (Vol. 6, p. 706608). Frontiers.
13. Castellanos, J. D., & George, B. (2020). Boardroom leadership: The board of directors as a source of strategic leadership. *Economics and Business Review*, 6(1), 103-119.
14. Davies, Brent, & Davies Barbara J. (2012). "The nature and dimensions of strategic leadership." *Educational Leadership: Context, Strategy and Collaboration*.
15. Karman, A., & Savanevičienė, A. (2020). Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness: insights from research on organisations of the Baltic region. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 318-341.
16. Kitonga, D. M. (2017). Strategic leadership practices and organizational performance in not-for-profit organizations in Nairobi County in Kenya (Doctoral dissertation, Cohred, Jkuat).
17. Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., & Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255-276.
18. Mhaibes, H. A. (2018). An analytical study of the strategic flexibility variation as a function of the dynamic capabilities based on supply chain management (Case study: The General Petroleum Products Distribution Company in Baghdad). *International Journal of supply chain management*, 7(5), 667-683.
19. Mohammad, A. L. A. J. (2019). The Reality of Dynamic Capabilities in Iraqi Educational Organizations: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members at University of Mosul. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 15(48 part 1).
20. Naja, W. A. R., & ungku Ahmad, U. N. (2024). The impact of Strategic Leadership Styles on Financial Performance in Libyan Oil and Gas Industry. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(2), e3302-e3302.
21. Nassani, A. A., Javed, A., Radulescu, M., Yousaf, Z., Secara, C. G., & Tolea, C. (2022). Achieving green innovation in energy industry through social networks, green dynamic capabilities, and green organizational culture. *Energies*, 15(16), 5925.
22. Noor, Juliansyah. (2014), " The Factors of Strategic Leadership on Commitment: An Empirical Banking in Indonesia ", *International Research Journal Of Business Studies*, Vol. 6 | No. 3.

23. Pham, L. T., & Hoang, H. V. (2019). The relationship between organizational learning capability and business performance: The case of Vietnam firms. *Journal of Economics and Development*, 21(2), 259-269.
24. Pitelis, C. N., & Wagner, J. D. (2019). Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 233-242.
25. Samik, H. Y. A., & Al-Khashman, A. M. (2024). The Impact of Dynamic Capabilities on Supply Chain Performance at Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies.
26. Schoemaker, Paul J.H & Krupp, Steve & Howland, Samantha, (2013), “ Strategic Leadership: The Essential Skills “, Harvard Business Review.
27. Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676.
28. Soluk, J., Miroshnychenko, I., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Family influence and digital business model innovation: The enabling role of dynamic capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 867-905.
29. Yas, H., Alkaabi, A., ALBaloushi, N. A., Al Adeedi, A., & Streimikiene, D. (2023). The impact of strategic leadership practices and knowledge sharing on employee's performance. *Polish Journal of Management Studies*, 27.
30. Zhu, Y., Zhang, H., Siddik, A. B., Zheng, Y., & Sobhani, F. A. (2023). Understanding corporate green competitive advantage through green technology adoption and green dynamic capabilities: does green product innovation matter? *Systems*, 11(9), 461.