

دور القيادة الاكاديمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي*

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة نوروز وجيهان الخاصة في محافظة دهوك"

حكيم توفيق احمد* و حكمت رشيد سلطان

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، اقليم كردستان – العراق.

تاريخ الاستلام: 2021/05 تاريخ القبول: 2021/08 تاريخ النشر: 2021/09 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2021.9.3.708>

الملخص:

يسعى البحث الحالي إلى تشخيص الدور الذي تلعبه القيادة الاكاديمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي وذلك عن طريق الاختبار الميداني لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في جامعة (نوروز _ وجيهان) الخاصة في محافظة دهوك، إذ قام الباحثان ببناء نموذج افتراضي مستفيدين من الأدبيات النظرية للموضوع، والذي يتناول علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة الاكاديمية كمتغير مستقل والتجديد الاستراتيجي كمتغير معتمد. وقد اعتمد الباحثان استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من افراد عينة البحث البالغ عدده (44) فرداً من القيادات العلمية والإدارية في جامعتي (نوروز _ وجيهان). واستخدم الباحثان عدد من الأساليب الإحصائية للتأكد من صحة فرضيات البحث التي خضعت جميعها لاختبارات متعددة. وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها إن القيادة الاكاديمية وأبعاده تؤثر إيجابياً في التجديد الاستراتيجي إجمالاً. وانتهى البحث بمجموعة من المقترحات اهمها تفعيل ابعاد القيادة الأكاديمية لتحقيق اغراض التجديد الاستراتيجي لدى الجامعات المبحوثة.

الكلمات الدالة: القيادة الأكاديمية، إلهام الرؤية الاستراتيجية، تشجيع العاملين، تحدي العملية، نمذجة الاسلوب، تمكين الاخرين، التجديد الاستراتيجي.

تناول المحور الثالث الجانب الميداني وأختص المحور الرابع بأهم الاستنتاجات والمقترحات المتصلة بمتغيرات البحث.

1. المقدمة

أصبح القيادة الاكاديمية والتجديد الاستراتيجي ذات أهمية متزايدة في الدراسات الإدارية نتيجة التغيرات السريعة المستمرة في مختلف مجالات الحياة التنظيمية في الجامعات. ويؤكد العديد من الباحثين بأن القيادة الاكاديمية أصبحت البناء الجديد في مجال القيادة في المؤسسات التعليمية حيث تحتاج هذه المؤسسات إلى القادة الأكاديميين لمحاولة التأقلم والتعامل مع التجديد، والاضواء المضطربة والتغيير الديناميكي في بيئة العمل. ويمثل التجديد الاستراتيجي التحدي الرئيسي الذي يواجه القيادات العلمية والإدارية حول كيفية خلق تغييرات استراتيجية باستمرار من أجل مواءمة الجامعات مع التغيرات في الفرص والتحديات البيئية، حيث يمكن أن تسمى عملية اعتماد وتنفيذ مثل هذه التغييرات الاستراتيجية بالتجديد الاستراتيجي. وقد تضمن البحث أربعة محاور تمثل الأول بالمنهجية، بينما تضمن الثاني بالجانب النظري والذي نحاول فيه تعزيز المعرفة المتعلقة بمفهوم القيادة الأكاديمية و التجديد الاستراتيجي، والتعرف على أهم أبعادها، في حين

2. منهجية البحث

1.2. مشكلة البحث:

هناك حاجة ماسة للمنظمات لتجديد استراتيجيتها من اجل البقاء في عملها، لذلك فان التجديد الاستراتيجي ليس اختياريا بل ضرورة حاسمة للنجاح في المشهد التنافسي الجديد. ولذلك يتطلب من إدارات الجامعات أن تولي رعاية واهتمام خاص بالقيادة الأكاديمية والتجديد الاستراتيجي التي تقدم افكار إبداعية وابتكارية مستمرة، حيث تتمكن الجامعات من البقاء والنمو المستقبلي لأن التجديد الاستراتيجي يعد من السمات الأساسية للتميز، وبالتالي يمكن توضيح معالم مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل التالي، هل يوجد للقيادة الأكاديمية وأبعادها دور في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي؟

* بحث مستل من أطروحة دكتوراه

* الباحث المسؤل.

2.2. أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته كونه يعالج ويثير نقطة هامة في المنظمات الساعية لتحقيق أهدافها بفعالية أكبر، وكما تنبع أهمية البحث من تناوله لموضوعات أساسية تتعلق بالقيادة الأكاديمية والتجديد الاستراتيجي وما يتصل بهما من أفكار. وبالإضافة إلى توجيه أنظار القيادات العلمية والإدارية في جامعتي (نوروز _ جيهان) الخاصة في مدينة دهوك إلى دور القيادة الأكاديمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي.

3.2. أهداف البحث:

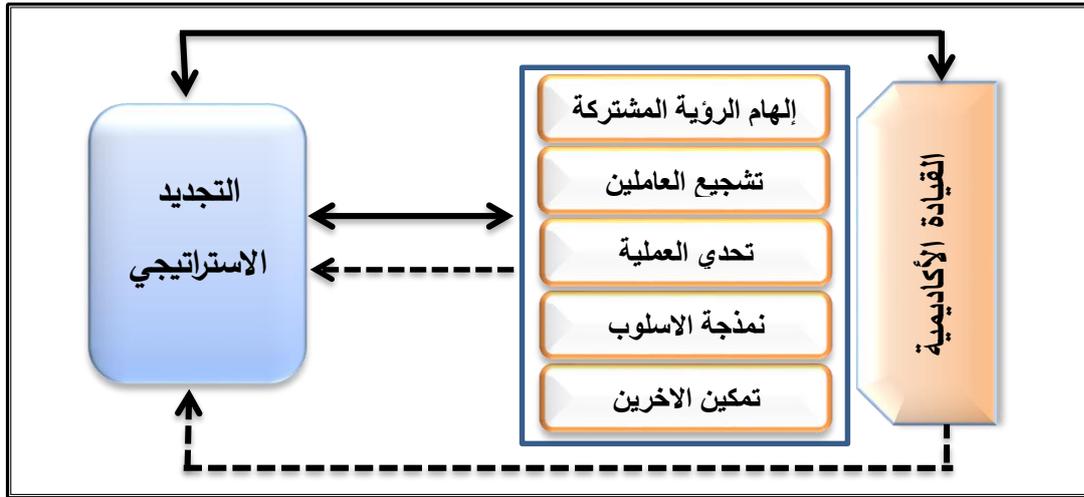
يهدف البحث الحالي في ضوء مشكلته وأهميته إلى تحقيق ما يأتي:
أ. تشخيص مستوى اهتمام القيادة الأكاديمية والتجديد الاستراتيجي لدى قادة الجامعات المبحوثة.
ب. الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة الأكاديمية بأبعادها المختلفة و التجديد الاستراتيجي، في الجامعات المبحوثة في مدينة دهوك.

ت. تقديم نتائج في مجال القيادة الأكاديمية والتجديد الاستراتيجي يمكن أن تستفاد منها الجامعات المبحوثة بشكل خاص والجامعات الكوردستانية بشكل عام.

4.2. أنموذج البحث:

يقدم أنموذج البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، وكما موضح في الشكل (1) ليكون مشتملا لجميع متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها، ولكي يتم فهم الأنموذج بشكل أكثر تفصيلا يمكن توضيح الآتي:

- المتغير (التفسيري) المستقل: ويتمثل بالقيادة الأكاديمية بأبعاده (الرؤية المشتركة، تشجيع العاملين، تحدي العملية، نمذجة الاسلوب، تمكين الآخرين).
- المتغير (الاستجابي) المعتمد: ويتمثل بالتجديد الاستراتيجي.



الشكل (1) أنموذج للبحث

يشير الى علاقة ارتباط ← يشير الى علاقة التأثير ← المصدر: من إعداد الباحثان.

5.2. فرضيات البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث فقد صيغت مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي توضح مشكلة البحث وتساعد الإجابة على تساؤلاتها:

الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوي (0.05) بين القيادة الأكاديمية والتجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة فرضيات فرعية تتمثل في

وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بُعد من أبعاد القيادة الأكاديمية والتجديد الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة الأكاديمية في التجديد الاستراتيجي، وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة فرضيات فرعية تتمثل في وجود تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد القيادة الأكاديمية والتجديد الاستراتيجي.

6.2. الأساليب الإحصائية:

استناداً إلى توجهات وأهداف البحث ومضامينها تم الاعتماد على برنامج (SPSS) في إيجاد واستخراج النتائج من خلال استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والمتمثلة بالآتي:

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والتي استخدمت في وصف وتشخيص متغيرات البحث الرئيسية، وعامل الارتباط البسيط والمتعدد والمذاتن تم استخدامها لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للبحث وإبعادها، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس معنوية التأثير للقيادة الأكاديمية في التجديد الاستراتيجي.

7.2. حدود الدراسة:

تخضع البحث الحالية للحدود الآتية:

- أ. الحدود الموضوعية: ركزت البحث على تحديد (أبعاد القيادة الأكاديمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي).
- ب. الحدود الجغرافية والبشرية: تقتصر البحث على عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة نوروز وجامعة جيهان، وجرى اختيار القادة المتمثلين برؤساء الجامعة ومساعديه، والعمداء ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية الذين يشاركون في عملية صنع القرار في الجامعات المبحوثة.
- ت. الحدود الزمانية: تمثلت في مدة إعداد البحث خلال المدة (2020-2021)، وهي المدة المتمثلة في جمع بيانات البحث النظرية والميدانية، ومرحلة توزيع استمارة الاستبانة على عينة الدراسة وتفريغها وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية.

3. الجانب النظري

1.3 القيادة الأكاديمية Academic leadership:

1. مفهوم القيادة الأكاديمية

تشخيص القيادة الأكاديمية بأنها حالة خاصة من القيادة فهي قيادة تأخذ محلها في الظروف الأكاديمية والتي يسعى القائد فيها إلى تعظيم قيمة أصحاب المصالح في هذا المجال الأكاديمي وهم الطلبة والكادر لتدريسي والمجتمع المحلي والحكومة والجهات الممولة (Sathye,2004:2). وتركز القيادة الأكاديمية على النشاطات التي ترتبط بالتعليم والتعلم والبحوث والمؤتمرات العلمية التي تهدف إلى تعزيز التعلم وإنتاج معرفة جديدة من خلال الممارسة والبحوث (Goreham & Woodfield,2009:311). وتعد القيادة الأكاديمية أمراً مهماً جداً لجميع المؤسسات التعليمية بدون استثناء، ولكن مؤسسات التعليم العالي تختلف عن العديد من المؤسسات لأن القيادة فيها تكون ظاهرة أكثر تشاركية إذا ما قارناها بمعظم

المؤسسات الخاضعة لسيطرة الربح (Asan & Abdulwahab,2015:175) وذلك لأن القيادة الأكاديمية في التعليم العالي هي المحرك المركزي في السعي نحو تحقيق التميز الأكاديمي والوضعية المؤسسية المرموقة. وتشير (البدوي،2017:128) القيادة الأكاديمية هم المكلفين بمهام وأعمال إدارية بالجامعة بدءاً من رئيس الجامعة، ومساعديه، وعمداء الكليات ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام، ومدراء المراكز البحثية والتعليمية، والذين لهم دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية. ويشير (عزيز وصالح،2018:243) أن الصفات التي يتميز بها القائد الأكاديمي تتمثل في خلق بيئة العمل وإيجاد الثقافة تكيفية وتطوير رسالة المنظمة وتعزيز النمو والتطور الأكاديمي. ويعتقد (المطيري،2019:560) ان التدريسيين الذين يحملون ألقاب علميه ويشغلون مواقع قياديه في أية جامعة سواء كان عميداً أو معاوناً أو رئيس قسم ويمارسون مهامهم العلمية والإدارية تتمثل فيهم خصائص القيادة الأكاديمية أكثر.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول أنه من خلال المفاهيم التي تم ذكرها في اعلاه نجد أن هناك من ركز على أن القيادة الأكاديمية كونها عملية تفاعلية وتأثيرية بين القائد الأكاديمي ومن يتبعه من أعضاء هيئة التدريس والملاحظ أن هذه النظرة بنيت على المفهوم التقليدي للقيادة. بينما ركز آخرون على وصف وتحديد نماذج من القادة الأكاديمين وممن يشغلون مواقع إدارية بجانب صفتهم العلمية في المؤسسات الأكاديمية وبالتالي فهي لم تحدد لنا مفهوماً شاملاً للقيادة الأكاديمية بل اعتمدت الخصوصية في ذلك. وركزت مجموعة ثالثة على المهارات اللازمة لكي يطلع عضو هيئة التدريس بمهام القيادة الأكاديمية.

2. أهمية القيادة الأكاديمية

يشير كل من (Parke & Welch,2013:33) و (الكبيسي و الكعود،2016:7-8) إلى أهمية القيادة الأكاديمية بان القائد الأكاديمي يلهم، ويوجه، ويقود أعضاء الهيئة التدريسية باتجاه تحقيق وانجاز الأهداف المشتركة. كما أنه يتولى أنواع مختلفة من الأنشطة المصممة للتمكين من إنتاج المعرفة وتسهيلها، فهو يجذب ويحافظ على القوى العاملة التي تتصف بالابتكار والتحفيز، فضلاً عن نشر وتطبيق المعرفة العلمية ضمن الجامعة، وهو مسؤول أيضاً عن إيجاد وإيصال الأهداف التنظيمية على الصعيدين الداخلي والخارجي. أما وفق تصورات (البدوي،2017:129)، (العتيبي،2014:267) تكمن أهمية القيادة الأكاديمية في أنها تترجم النظريات إلى واقع، وتسهل نظام العمل بالجامعة، وتخدم أعضاء هيئة التدريس والطلاب ليقوموا بتأدية عملهم وتجويد تحصيلهم في جو من التعاون، فهي تحرص على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، وتشبع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل الجامعة وخارجها، وتقوم

بتنفيذ سياسة التعليم التي تضعها وزارة التعليم، وتنظم الجهود في الجامعة لتنمية الطلبة تنمية شاملة.

3. أبعاد القيادة الأكاديمية

بناءً على المراجعة النظرية للقيادة الأكاديمية وأبعادها فإنه يمكن دراسة القيادة الأكاديمية وفقاً للأبعاد والممارسات الآتية والتي تناولتها عدد من الدراسات ذات الصلة منها دراسة (Kennie,2010:10-11) و (Kouzes & James,2014:9) و (الكعبسي و الكعود،2016:4) و (عزيز و صالح،2018:241) حيث أنها تعد القاسم المشترك الأكثر بين الدراسات من جهة كما أنها تتواءم وطبيعة عينة هذه البحث، وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

أ. إلهام الرؤية المشتركة *Inspire a Shared Vision*

لكي يكون القائد ممتلك لمهارة إثارة الرؤية المشتركة لابد له من خطوتين الأولى: امتلاك الرؤيا المشتركة والثانية: حثه الرؤوسين على تنفيذ هذه الرؤيا من خلال إقناعهم التام بها (Kouzes & James,2010:57). ولأن القيادة الأكاديمية تعني الكفاءة في استخدام الأفكار والمبادئ والأساليب في الواقع العملي، فعليها أن تجد بيئة عمل تساعد العاملين على تحويل الرؤية إلى واقع (شهاب، 2010:120). ومن ثم عليها القيام بعملية تقييم مستمر للرؤية وبشكل يساعد على تطويرها (الديب، 2012:64). كما أن إيجاد رؤية مشتركة وأهداف مهمة عملية ليست بالسهلة كونها تنجز عن طريق إيجاد شعور مشترك، حيث أن وجود رؤية جماعية سوف يساهم في تحقيق التميز من خلال زيادة إنتاج المعرفة وتوفير مرافق التدريس والبحث العلمي المعترف بها على المستويين المحلي والدولي (Hamidifar & Ebrahimi,2016:197). وتؤكد (ببة، 2016:6) على أن القائد يمكن أن يلهم القادة الآخرين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في الكلية والذين يمكن بدورهم أن يقوموا بإلهام المجتمع الأوسع .

ب. تشجيع العاملين أو التشجيع المعنوي *Employee Encouragement*

يعد تشجيع العاملين من الممارسات الدائمة والتي يجب أن تنتهجها القيادة الأكاديمية مع التابعين في كل مراحل تنفيذ الأنشطة المناطة بهم، وأن القائد يشجع الرؤوسين عن طريق إظهار الاهتمام بهم والاعجاب بإسهاماتهم وإيجاد ثقافة التعاون بينهم (Strange,2005:78)، (Hautala,2006:782). وأن الرؤوس عندما يجتهد لرفع جودة التعليم أو تقديم طريقة جديدة أو مبتكرة في التدريس أو البحث العلمي أو عمل أي تغيير مؤثر يجب على القائد الأكاديمي أن لا ينسى ذلك وأن يقدر ذلك ويكافئ الفرد لأن هذا التقدير وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الاوقات العصيبة للمنظمة (Kouzes & James,2014:14).

وفي ذات السياق فإنه على القيادة الأكاديمية ان تتصرف بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين في شتى المواضيع وأن يقوموا بعرض هذه الابتكارات والأفكار بكل حرية وهذا لا يتحقق إلا بزيادة وعي التابعين وتشجيع القائد لهم على عملية الابتكار والإبداع (الديب، 2012:64).

ويتعين على القيادة الأكاديمية ان تلعب الدور التشجيعي والمعنوي لتصبح الجامعة أكثر إبداعاً وتميزاً، وذلك من خلال إيجاد نظام الحوافز والمكافآت سواء كانت إيجابية أو سلبية لتشجيع أعضاء هيئة التدريس والعاملين لضمان تحقيق الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، (حسونة، 2008:95).

(Siddique, et al., 2011:10).

ت. تحدي العملية *Challenge the Process*

يرتكز هذا البعد على بحث القائد الفاعل عن الإبداع والتحسين والنمو فهو يشخص الافكار الجيدة ويدعمها ولديه رغبة في تحمل المخاطرة وتحدي النظام (Kouzes & James ,2003:49). وهذا التحدي ينطلق من البحث عن الفرص وتقدير المخاطر والقيام بتجربتها بواسطة مداخل جديدة، ومعرفة قضايا معينة ذات علاقة بالإبداع والتطوير ومن اجل القيام بالأمور الاستثنائية يعمل على انتهاز الفرص والاستفادة من الفرص ذات مستويات التحدي العالي والإبداع والابتكار والبحث عن الافكار الجديدة (Francia,2008:9). ويسعى القائد الأكاديمي للوصول إلى اعلى مراتب العلم والمعرفة وأيجاد طرق جديدة وافكار حديثة في حل المشاكل وزيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين (باديس، 2014:19).

وكما أنها تحقق ميزة تنافسية في نفس القطاع لأن القيادات الأكاديمية تستطيع التعاطي مع المتغيرات المختلفة ومواجهة التحديات والنكسات والعمل على النهوض بالأداء المنظمي (نوال و وفاء، 2013:20). أن تحدي العملية يستلزم أن يكون القائد الأكاديمي على قدر عالي من الريادة والاستعداد للخروج إلى المجهول، وذلك لأنهم يبحثون دائماً عن فرص للابتكار والنمو والتحسين(الشريف، 2015:32).

ث. نمذجة الأسلوب *Model the Way*

يعد أسلوب القائد الأكاديمي وسلوكه في التعامل مع التابعين الأساس في كسب ثقتهم واحترامهم، إذ تتعلق هذه الممارسة بالحصول على الحق والاحترام للقيادة، والافتراض الأساس هنا هو إن الأفراد يتبعون الشخص الذي يحظى بثقتهم واحترامهم عندما تكون أفعاله أكثر أهمية من كلماته (Leech & Fulton,2002:10). ويرى (Grafton,2009:52) أن القادة الأكاديميون يكون أسلوبهم القيادي متميزاً بالوضوح فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومه للجميع وسلوكهم ينسجم مع قيمهم فهم يجعلون

1. مفهوم التجديد الاستراتيجي

جذب التجديد الاستراتيجي انتباه الأكاديميين والممارسين بوصفه احد القضايا الجوهرية التي تسعى إليها المنظمات، فهو الوسيلة المستمرة لتحسين قدرات ومهارات العاملين في المنظمات وزيادة إنتاجيتها، لذا تسعى المنظمات الى اعتماد التجديد ضمن رسالتها ورؤيتها ومنهجها لتتماشي مع التطورات الجديدة في المجالات المختلفة البيئية، التكنولوجية، الاستراتيجية، التنظيمية، وهو محاولة لإرساء طرائق ومفاهيم تتسجم مع الظروف والمواقف والأزمات التي تمر بها المنظمات.

يعني التجدي جعل الشيء ان يكون جديداً، والتجديد انشاء شيء جديد، او تبديل شيء قديم، وقد مادياً كتجديد الملابس أو السكن، أو قد يكون معنوياً كتجديد مناهج التفكير، وطرق التعليم، ويصطلح عليه باللغة الانكليزية (Renewal)، وجاء مصطلح التجديد الاستراتيجي بشكل مترادف مع النماذج التطويرية للتغيير الاستراتيجي (الملا وغباش، 2014:87). وتصور هذه النماذج التجديد الاستراتيجي بأنه عملية تكرارية لمجموعة من المعتقدات والأفعال لسلوكيات التعلم التي تهدف لتحقيق حالة الاتساق ما بين استراتيجيات المنظمة والتغيير الحاصل في الظروف البيئية (Doz & Kosonen, 2010:376).

وكما يرى كل من (Volberda, et al.,2001:160) و(Flier,2003:9) ان التجديد الاستراتيجي يتضمن الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير مسارها الحالي عن طريق تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وهو ذات المعنى الذي طرحه Heyden,2012:2) بالقول ان التجديد الاستراتيجي يمثل الخيارات والإجراءات التكيفية التي تتخذها المنظمة لتغيير مسارها الحالي من اجل الحفاظ على الموازنة الاستراتيجية الديناميكية مع التغيرات البيئية على مرور الزمن.

ويرى الباحثان (Crossan & David,2006) أن عملية التجديد الاستراتيجي باعتبارها عملية تطويرية معقدة تسعى إلى تقليل حالة التوتر التي تسببها مضاعفات القصور الذاتي للالتزامات الاستراتيجية السابقة للمنظمة. ويعد مفهوم التجديد الاستراتيجي لاسيما في الفترة الأخيرة من المفاهيم الجوهرية المثيرة للاهتمام (جلاب، 2008:11).

أن المنظمات تحتاج تقديم الاستراتيجيات المتجددة التي تأخذ بنظر الاعتبار الظروف التنافسية المتغيرة، حيث زاد حقل الإدارة الاستراتيجية تأكيداً على حاجة المنظمات لتجديد استراتيجياتها بشكل مستمر (Wooldridge & Floyd,2011:8).

ويمكن تعريف التجديد الاستراتيجي بتغيير مسار أنشطة المنظمة، والتي تشتمل على سلوك المديرين في كل مستوى من مستويات

مروؤسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويعملون على إيجاد الفرص لتحقيق النجاح.

ويشير (Kouzes & James, 2014:5) في هذا الصدد إلى أن أفعال القادة هي أكثر أهمية بكثير من كلماتهم عند تحديد مدى جديتهم حقاً حول ما يقولون“ ويجب أن تكون الكلمات والأفعال متناسقة، كما أن القادة الأكاديميين، يعلمون ويفهمون أهمية قضاء وقت العمل مع الأفراد، والعمل جنباً إلى جنب معهم ، والظهور بشكل كبير في أوقات عدم اليقين. أما (Gyeltshen,2015:181) فيذهب إلى أنه لكي يتميز القادة الأكاديميون في أسلوبهم القيادي فإنه يجب عليهم ألا يفهموا القيادة على أنها دور يجب عليهم القيام به، ولكن ينبغي أن يمتلكون المعرفة بتقدير نتائج إصدارهم للأحكام وتقبل نقد الآخرين لأحكامهم.

ج. تمكين الآخرين Enable Others

التمكين بصفته مفهوماً إدارياً معاصراً يركز على إطلاق طاقات الإنسان وإمكانياته الذاتية بدوافع ذاتية. ويرى كل من (Bowen & Lawler, 1992:33) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين. وتضيف (حسن، 2004:25) بأن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد علي استغلال الطاقات الكامنة لدي العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معيضة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلي إشباع حاجات أساسية لدي الفرد مثل إثبات الذات مما يحفز علي الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد علي تطوير المنظمات ماديًا ومعنويًا. ويعرف (الدوري،2018:84) تمكين العاملين بإعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور تتعلق بسياق ومتطلبات الوظيفة. ويجب أن تعمل القيادة الأكاديمية على تسهيل التعاون بين الأفراد وبناء الفرق وذلك لأن القيادة هي مجهود جماعي وليس مجهوداً فردياً، والقيادة يرتقون بمستوى الاحترام المتبادل ويعملون على خلق جو من الثقة المتبادلة، فعندما يتمتع الافراد بطواعية أكثر وصلاحية أكثر ومعلومات أوفر فإنه من المحتمل استغلال كل الطاقات لتحقيق نتائج خارقة عن المألوف (Patterson,2002:23).

2.3. التجديد الاستراتيجي Strategic Renewal :

المنظمة (سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى) ، و الطريقة التي ينظرون بها إلى الأستثمار في المستقبل (الاستكشاف مقابل الاستثمار) ، والطريقة التي يتشاركون فيها المعرفة مع بعضهم البعض عبر حدود المنظمة(التعلم داخل المنظمة) (Volberda et al., 2001:160). وجزئها (Williams,2005:24) في حلقة نقاشية له على أنها فرصة مؤاتية لإحداث تغيير ايجابي وتسريع عملية التحول و ذلك بوجود إستراتيجية محددة في أى مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة.

فيما يشير التجديد الاستراتيجي من وجهة نظر (رشيد ولفته، 2015:66) إلى الجهود الريادية للمنظمة التي تؤدي إلى إحداث تغييرات كبيرة في أعمال المنظمة أو استراتيجياتها أو هيكلها بما يقود إلى إحداث تغيير في العلاقات الموجودة مسبقا داخل المنظمة أو ما بينها و بين بيئتها الخارجية و يحقق نوعا من الإبداع في معظم حالاته.

وحدد (Agarwal & Helfat, 2009:287) التجديد الاستراتيجي كمحتوى أو عمل أو نتيجة، عندما تقوم إحدى المنظمات بتحديث أو استبدال بعض السمات، التؤثر بشكل كبير على افاقها على المدى الطويل. فالتجديد حسب (Agarwal & Helfat) يرتبط وثيقا بالتغيير، على الرغم من انه اقل منه تدريجياً، أى أن التجديد الاستراتيجي هو نوع من أنواع التغيير سواء في الأنماط أو السلوك (Nyberg, et al., 2015:3).

في حين يرى (كاظم وآخرون، 2015:299) أن التجديد الاستراتيجي يشير إلى الاختلاف في الإستراتيجية المتبعة، أو الجودة أو حالة معينة بمرور الوقت المواءمة المنظمة للبيئة التي تعمل بها، حيث يحدث التجديد كلما كان هنالك حلول بديلة يمكن تطبيقها . أما (Heyden,2012:4) فهو يرى أن التجديد الاستراتيجي يمثل الخيارات والإجراءات التكيفية التي تتخذها المنظمة لتغير مسارها الحالي، من اجل الحفاظ على المواءمة الإستراتيجية الديناميكية مع التغيرات البيئية بمرور الزمن. ويتفق الباحثان مع وجهة نظر التي طرحها كل من (Volberda, et al.,2001) و(Flier,2003) و (رشيد ولفته، 2015)، في ان التجديد الاستراتيجي يمثل مسار التطوير الاستراتيجي للمنظمة في ما يصل بالأفعال الاستثمارية والاستكشافية الهادفة لتحقيق الموائمة المستمرة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لها.

2. أهمية التجديد الاستراتيجي

يحظى التجديد الاستراتيجي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين إذ أشاروا إليه بالتحدي الذي يكافح من اجله المدبرون، وقد اتسم التجديد الاستراتيجي بمختلف وجهات النظر من التحسين المستمر إلى الابتكار الجذري ومن التحولات التكنولوجية إلى التحولات التنافسية

(Stahle & Pirjo,2011:37). وتتمثل أهمية التجديد من خلال الاستجابة السريعة للمديرين في كل مستوى من مستويات المنظمة للتحولات المختلفة بدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا وبالعكس (Mische,2013:2). لذلك هناك حاجة ملحة إلى التجديد الاستراتيجي حسب رأي (Maijanen,2015:2) الذي يعبر عن التفكير بطرق جديدة والعمل على تلبية متطلبات الزبائن والمحافظة على الميزة التنافسية في ظل تطورات العصر الرقمية. فالتجديد الاستراتيجي من الدوافع القوية في إظهار الحاجة إلى الابتكار المستمر لتبقى المنظمة قادرة على المنافسة وتنفيذ مجموعة من الحلول المبتكرة لقيادة عملية التحول وتحقيق السيادة الاستراتيجية للمنظمة (Martin, et al., 2016:3).

3. أبعاد التجديد الاستراتيجي

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت ظاهرة التجديد الاستراتيجي إلا ان هناك شحة في عدد الدراسات التي تناولت الأبعاد المفاهيمية للتجديد الاستراتيجي (الغزالي، 2013:123) ومع ان التجديد الاستراتيجي ظاهرة متعددة الأبعاد إلا ان الباحثين اختلفوا في عددها، فهناك عدد من الباحثين ومنهم (Volberda, et al.,2001:210) من يرى ان التجديد الاستراتيجي هو ظاهرة ثلاثية الأبعاد تتضمن السياق (Context) والعملية (Process) والمحتوى (Content). ويتم التعرف على بُعد السياق الأعمال الاستراتيجية الداخلية مقابل أفعال خارجية، والأعمال في السوق المحلية مقابل السوق الدولية (Rajes,2013:11). أما بُعد العملية فيتم قياسه من خلال سرعة افعال التجديد الاستراتيجي في ضوء عدد من الافعال كل فترة زمنية " في حين التجديد الاستراتيجي على مستوى المحتوى يتضمن أعمال الاستغلال والتوسيعية مقابل الأفعال الاستكشافية، وأعمال الانكماش مقابل أعمال التوسع (Volberda, et al.,2001:211). اما لغرض تقييم محتوى التجديد الاستراتيجي فقد تم تقسيم افعال التجديد الاستراتيجي الى افعال ذات طبيعة استثمارية وافعال ذات طبيعة استكشافية، الافعال الاستكشافية تهدف الى دخول الاسواق الجديدة والابداع، اما افعال التوسعية فانها تتعلق بزيادة أنشطة الكفاءة والانشطة الرشيدة (الملا و غباش،2014:91).

إلا ان إطار العمل الذي قدمه (March,1991) في ميدان الاستكشاف والاستثمار قد لفت اهتمام عدد كبير من الباحثين لدراسة مجموعة من الظواهر، حتى أصبح هذا الإطار العدسة الأساسية لتفسير مختلف أنماط السلوك والنتائج داخل المنظمات وفيما بينها، وقد تم تناول هذين المفهومين في العديد من الأدبيات في الميادين المختلفة كالتعليم التنظيمي والتصميم التنظيمي وإدارة المعرفة والتكيف.

ضمناً الحاجة إلى التجديد المستمر للموارد والمقدرات، والابتعاد عن الاستمرارية والمعيارية والروتين، ويتطلب تجريب التكنولوجيا، والافكار والنماذج، والمعرفة، والاستراتيجيات التي تحاول إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات القائمة (Flier,2003:6). ويعتقد آخرون أن أنشطة استكشاف الفرص الجديدة تهدف إلى تطوير منتج جديد، وخلق منتجات مبتكرة، عمليات أو خدمات، ويمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو استكشاف الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة، ويؤدي إلى ظهور زبائن وأسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة، فاستكشاف الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث، والاختلاف، والمرونة (Looy, et al.,2005:5). ويتفق الباحثان مع ما قدمه (Jearey,2012:5) من تعريف للتجديد الاستراتيجي الاستكشافي والذي يرى بأنه العملية التي تتبناها المنظمة لإجراء تغييرات جذرية على منتجاتها أو خدماتها بهدف تحسين قدرتها التنافسية.

4. الجانب الميداني

1.4. وصف مجتمع البحث وعينته:

فيما يخص مجال البحث فقد انحصرت في جامعتي (نوروز، وجيهان) الخاصة، لما لهما من أهمية وكلياتها على عموم مدينة دهوك فضلاً عن تعاون رؤساء تلك الجامعات وعينة البحث، أما مجتمع البحث فقد تمثل في جميع القيادات الإدارية والعلمية في الجامعتين، وتم توزيع (50) استمارة الاستبانة على عينة البحث المتمثلة (رئيس الجامعة ومساعدوه، والعمداء ومعاونوهم، رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية العلمية) وتم استرجاع (44) استبانة صالحة وكانت نسبتها (88%). وفيما يأتي عدد من خصائص عينة الدراسة موزعة على وفق السمات الشخصية للعينة من خلال تحليل البيانات الميدانية وذلك حسب الفقرات الآتية في الجدول (1):

1. الجنس: نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث كانت (59%) للذكور من المجموع الكلي للعينة مقابل (41%) للإناث من أفراد العينة، وهذا ينسجم مع واقع التوظيف في الجامعة والتي يغلب عليها تفضيل تشغيل الذكور على الإناث في الوظائف الجامعية.

2. العمر: يظهر من النتائج بأن الفئة العمرية (41-50 سنة) شكلت أعلى نسبة بين الفئات العمرية وبنسبة (40%) ومن ثم جاءت الفئة العمرية (31-40 سنة) بالمرتبة الثانية وبنسبة (30%)، بينما جاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بالمرتبة الثالثة وبنسبة (25%)، وتليهم فئة (51 سنة فأكثر) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة (5%) من حجم العينة. مما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة في جامعة جيهان و نوروز هم من الفئة الذين يمتلكون القدرات البدنية والذهنية المؤهلة للعمل الأكاديمي.

وانسجاماً مع وجهة النظر التي تبناها البحث الحالي في أن التجديد الاستراتيجي يمثل مسار الاستراتيجي للأفعال وفي إطار نتائج الدراسات السابقة في مجال أنشطة التجديد الاستراتيجي، وبالإضافة إلى رؤية الباحثان بخصوص الأبعاد الأساسية في ظل تحديات التي تواجه بيئة الأعمال في محافظة دهوك يمكن للباحثان استخلاص الأبعاد والمتغيرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس متطلبات التجديد الاستراتيجي والمتمثلة بـ (القدرة على تكوين الافكار الجديد، التجديد الاستراتيجي الاستثماري، التجديد الاستراتيجي الاستكشافي).

أ. القدرة على تكوين الأفكار الجديدة

تعد عملية توليد الأفكار من أهم الاستراتيجيات التي لا بد من تنميتها، ولاسيما من قبل الأفراد داخل التنظيم، وهذا يعد دافعاً أساسياً في الحصول على معلومات متنوعة، ومختلفة فضلاً عن المعرفة التي يمكن الحصول عليها، وهذه العملية ستضيف للمنظمة معارف ذاتية جديدة نابعة من الأفراد العاملين، ويمكن تسميتها المعرفة الذاتية على المستوى الفردي، وبهذه الحالة عندما تكون هناك أفكار جديدة، ومتعددة من الأفراد داخل المنظمة مما سيولد مجموعة من الافكار المتباينة والمتعددة، وهذه الأفكار هي المطلب الاساسي لأي منظمة عندما تصنع التجديد الاستراتيجي (الطائي وآخرون، 2016:11).

ب. القدرة على التجديد الاستراتيجي الاستثماري

أن استثمار الفرص يمثل قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لإيجاد قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين والمتوقعين في الأسواق، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات، وكذلك توسيع السلع والخدمات مع زيادة قنوات التوزيع أيضاً، كونها تزيد الموارد الاستراتيجية للمنظمة، والتحرك بالاتجاه الموازنة بين مبادرات التوسع والتكامل الاستراتيجي المعقد (Pai,2007:24-25). ويتمحور الاستثمار عن الكفاءة وزيادة الإنتاجية والرقابة والتيقن وتقليل التباين، والسعي لإحداث تغييرات في كفاءة العملية و الأداء والسرعة أو الأفكار لتحسين المنتجات والتكنولوجيات ونماذج الأعمال (Apilo,2010:117). كما يركز على استخدام وإجراء التحسينات على المعرفة والمهارات التي تمتلكها المنظمة لتطوير المنتجات التي تتعامل بها حالياً (Mei,2014:18). وعادة ما تفضل المنظمات الانخراط في أنشطة الاستثمار لان عوائدها غالباً ما تكون مضمونة وقريبة المنال بالمقارنة مع العوائد المرتبطة بالاستكشاف (Jansen,2005:2).

ت. القدرة على التجديد الاستراتيجي الاستكشافي

يتمحور الاستكشاف حول السعي إلى التغيير، والبحث عن الفرص المتاحة في تغييرات السوق وحالة المنافسة والزبائن والمستفيدين والرأي العام، والبيئة وغيرها، وتجريب حلول أو نماذج تشغيل جديدة في ضوء هذه الفرص (Apilo,2010:11). أن الاستكشاف يعكس

3. **المؤهل العلمي:** بخصوص المؤهل العلمي للمستجيبين يتوزع بنسبة بلغت (50%) لحملة شهادة الماجستير، بينما كانت نسبة شهادة الدكتوراه (45%)، في حين أن أفراد العينة من ذوي شهادة الدبلوم العالي والباكالوريوس جاءت بنسبة (5%) من حجم العينة. مما يدل على أن توزيع أفراد العينة على وفق هذه السمة يشير إلى أن أغلبية الافراد لديهم المؤهلات العلمية والأكاديمية العالية لأداء المهام القيادية في الجامعات المبحوثة.
4. **اللقب العلمي:** توضح نتائج وصف المستجيبين حسب اللقب العلمي بأن الفئة الأكبر يحملون لقب مدرس مساعد وبنسبة بلغت (40.9%)، تليهم حاملي لقب أستاذ مساعد وبنسبة (36.3%)، في حين بلغت نسبة حاملي لقب مدرس بلغت (15.9%)، أما الفئة الأقل فكانت لحاملي لقب أستاذ بنسبة (6.8%) من المجموع الكلي لحجم العينة.
5. **مدة الخدمة في الوظيفة:** فيما يخص بالخدمة الوظيفية للمبحوثين فكانت أعلى نسبة (43%) من المبحوثين من كانت خدمتهم (اقل من 5 سنوات)، فيما كانت نسبة المبحوثين (32%)، ممن كانت خدمتهم (11 سنة فأكثر) في حين بلغت نسبة (25%) من المبحوثين من كانت خدمتهم (6-10 سنة). ومما يعني ذلك من إمتلاك هذه الفئة تصوراً أوسع عن طبيعة اعمال جامعاتهم والسعي الى التطوير والتجديد المستمر.
6. **المشاركة في الدورات:** أما بخصوص المشاركة في الدورات تشير نتائج بأن اغلبية أفراد العينة شاركة في الدورات التدريبية والذي بلغت نسبتهم (82.0%) من المجموع الكلي للعينة، بينما كانت نسبة الأفراد الغير المشاركة قد بلغت (18.0%). مما يعني حرص الجامعة على تطوير الكادر الاكاديمي بحسب المؤهلات العلمية الحديثة باستمرار.

الجدول (1) وصف لأفراد المبحوثين حسب سماتهم الشخصية

ت	السمات الديموغرافية	الفئة	العدد	النسبة %
1	الجامعة	نوروز	22	50
		جيهان	22	50
		المجموع	44	100%
2	الجنس	ذكر	26	59
		انثى	18	41
		المجموع	44	100%
3	العمر	اقل من 30	11	25
		30 - 40	13	30
		40 - 50	18	40
		51 سنة فأكثر	2	5
		المجموع	44	100%
4	المؤهل العلمي	دكتوراه	20	45
		ماجستير	22	50
		بكالوريوس	2	5
		المجموع	44	100%
5	اللقب العلمي	استاذ	3	7
		استاذ مساعد	16	36.3
		مدرس	7	15.9
		مدرس مساعد	18	40.9
6	مدة الخدمة في الوظيفة	المجموع	44	100%
		اقل من 5 سنة	19	43
		6 - 10	11	25
		11 سنة فأكثر	14	32
7	المشاركة في الدورات	نعم	36	82
		كلا	8	18
		المجموع	44	100%

44	المجموع	100%
----	---------	------

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS)

2.4. وصف متغير القيادة الأكاديمية:

ب. تشير نتائج الوصف على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X11) وبقية (93.2%) وبوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.526) والتي نصت (تركز القيادات الإدارية والعلمية في جامعتنا على الطول للمشاكل بدلاً من محاولة إلقاء اللوم على الآخرين).

كما أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X12) وبقية (88.6%) والتي تشير إلى (لدى إدارة الجامعة مرونة عالية في مناقلة الموارد إلى الأنشطة التي تضيف قيمة إلى الجامعة).

3. نمذجة الاسلوب: تبين من نتائج الوصف في الجدول (2) الاتي:

أ. تشير النتائج على المستوى الكلي لُبعد نمذجة الاسلوب بان نسبة الاتفاق بلغت (85.22%) مقابل عدم الاتفاق بنسبة (6.82%) وبوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.444) ، مما يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين الأفراد المبحوثين تجاه بُعد نمذجة الاسلوب .

ب. تشير نتائج الوصف على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X13) وبقية (95.5%) وبوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.462) والتي نصت (أن تزيل القيادات الإدارية والعلمية في جامعتنا المعوقات التي تعيق الإبداع لدى المرؤوسين) . كما أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X15) وبقية (75.0%) والتي تشير إلى (تزرع إدارة جامعتنا الإحساس لدى العاملين في تحقيق أهداف الجامعة).

4. تمكين العاملين: تبين من نتائج الوصف في الجدول (2) الاتي:

أ. تشير النتائج على المستوى الكلي لُبعد تمكين العاملين بان نسبة الاتفاق بلغت (66.98%) مقابل عدم الاتفاق بنسبة (25.02%) وبوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.540) ، مما يدل على وجود مستويات اتفاق متوسط بين الأفراد المبحوثين تجاه بُعد تمكين العاملين .

ب. تشير نتائج الوصف على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X17) وبقية (77.3%) وبوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.462) والتي تنص على أن (تمنح إدارة جامعتنا العاملين مساحة كبيرة من الحرية والإختيار في تحديد كيفية القيام بأعمالهم) . كما أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X18) وبقية (54.2%) والتي تشير إلى (تشجع إدارة جامعتنا العاملين على استخدام أساليب جديدة في العمل) .

1. الهام الرؤية المشتركة: تبين من نتائج الوصف في الجدول (2) الاتي:

أ. تشير النتائج على المستوى الكلي لُبعد الهام الرؤية المشتركة بان نسبة الاتفاق بلغت (84.7%) مقابل عدم الاتفاق بنسبة (0.57%) وبوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.659) ، مما يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين الأفراد المبحوثين تجاه بُعد الهام الرؤية المشتركة.

ب. تشير نتائج الوصف على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X1) وبقية (95.5%) وبوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.522) والتي تنص (تمتلك القيادات الإدارية والعلمية في جامعتنا القدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة للجامعة).

كما أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X3) وبقية (68.2%) والتي تشير إلى (تضع إدارة جامعتنا أهداف واضحة ومفهومة من قبل الجميع).

1. تشجيع العاملين: تبين من نتائج الوصف في الجدول (2) الاتي:

أ. تشير النتائج على المستوى الكلي لُبعد تشجيع العاملين بان نسبة الاتفاق بلغت (85.84%) مقابل عدم الاتفاق بنسبة (1.7%) وبوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.563) ، مما يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين الأفراد المبحوثين تجاه بُعد تشجيع العاملين.

ب. تشير نتائج الوصف على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X8) وبقية (95.5%) وبوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.479) والتي (تشجع القيادات الإدارية العاملين على المشاركة في الندوات وورش العمل والسيمينارات والمؤتمرات لزيادة الخبرة والمعلومات).

كما أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة الخامسة والسادسة (X5) وبقية (81.9%) والتي تشير إلى (تشجع القيادات الإدارية والعلمية في جامعتنا العاملين على تبني ثقافة التعاون فيما بينهم).

2. تحدي العملية: تبين من نتائج الوصف في الجدول (2) الاتي:

أ. تشير النتائج على المستوى الكلي لُبعد تحدي العملية بان نسبة الاتفاق بلغت (90.9) مقابل عدم الاتفاق بنسبة (0.0%) وبوسط حسابي (4.145) وانحراف معياري (0.543) ، مما يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين الأفراد المبحوثين تجاه بُعد تحدي العملية.

الجدول (2) وصف متغيرات القيادة الاكاديمية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس										الرمز	البعد
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.522	4.23					4.5	2	68.2	30	27.3	12	x1	الهام المشتركة
.538	4.11					9.1	4	70.5	31	20.5	9	x2	
.745	3.84			2.3	1	29.5	13	50	22	18.2	8	x3	
.834	4.16	2.3	1			13.6	6	47.7	21	36.4	16	x4	
0.659	4.085	0.57		0.57		14.17		59.1		25.6		المعدل	
		1.14				14.17		84.7				المجموع	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس										الرمز	البعد
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.702	3.86			6.8	3	11.4	5	70.5	31	11.4	5	X5	العاملين تشجيع
.545	3.95					18.2	8	70.5	31	11.4	5	X6	
.526	3.95					15.9	7	72.7	32	11.4	5	X7	
.479	4.16					4.5	2	75	33	20.5	9	X8	
0.563	3.98	0		1.7		12.5		72.17		13.67		المعدل	
		1.7				12.5		85.84				المجموع	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس										الرمز	البعد
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.501	4.07					9.1	4	75	33	15.9	7	X9	تحتوي العملية
.480	4.05					9.1	4	77.3	34	13.6	6	X10	
.526	4.16					6.8	3	70.5	31	22.7	10	X11	
.668	4.30					11.4	5	47.7	21	40.9	18	X12	
0.543	4.145	0		0		9.1		67.62		23.275		المعدل	
		0				9.1		90.9				المجموع	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس										الرمز	البعد
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.462	4.14					4.5	2	77.3	34	18.2	8	X13	الاسلوب تنفيذ
.398	3.93					11.4	5	84.1	37	4.5	2	X14	
.505	3.98			11.4	5	13.6	6	75	33			X15	
.409	4.14			15.9	7	2.3	1	81.8	36			X16	
0.444	4.04	0		6.82		7.95		79.55		5.67		المعدل	
		6.82				7.95		85.22				المجموع	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس										الرمز	البعد
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.462	4.14			18.2	8	4.5	2	77.3	34			X17	تحتوي العاملون
.574	4.36			40.9	18	4.5	2	54.2	24			X18	
.538	4.11			20.5	9	9.1	4	70.5	31			X19	
.587	4.07			20.5	9	13.6	6	65.9	29			X20	
0.540	4.17	0		25.02		7.93		66.98		0		المعدل	
		25.02				7.93		66.98				المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

3.4. وصف متغير التجديد الاستراتيجي:

ث. تشير النتائج وصف متغير التجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي بان نسبة الاتفاق بلغت (88.65%) مقابل عدم الاتفاق بنسبة (0.0%)، وأن نسبة (8.89%) اتخذوا موقفاً محايداً من ذلك وجاء ذلك بوسط حسابي (4.045) وانحراف معياري (0.509)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين الأفراد المبحوثين تجاه التجديد الاستراتيجي.

ت. تشير نتائج الوصف على المستوى الجزئي أن اعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y21) وبقيمة (97.7%) وبوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.334) والتي نصت (التشجيع المستمر لنا كأفراد في طرح أفكار رائدة). كما أن اقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y31) وبقيمة (34.1%) وبوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.518) والتي نصت (هناك معرفة بالاهداف طويلة الأمد ويعمل الجميع على تحقيقها).

الجدول (3) وصف متغيرات التجديد الاستراتيجي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس										الرمز	المتغير المعتمد
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.334	4.07	0	0	0	0	2.3	1	88.6	39	9.1	4	Y21	التجديد الاستراتيجي
0.493	4.11	0	0	0	0	6.8	3	75	33	18.2	8	Y22	
0.587	4.07	0	0	0	0	13.6	6	65.9	29	20.5	9	Y23	
0.625	3.93	0	0	0	0	22.7	10	61.4	27	15.9	7	Y24	
0.594	4.30	0	0	36.4	16	6.8	3	56.8	25	0	0	Y25	
0.371	4.05	0	0	0	0	4.5	2	86.4	38	0	0	Y26	
0.603	4.09	0	0	0	0	13.6	6	63.6	28	0	0	Y27	
0.565	4.23	0	0	29.5	13	6.8	3	63.6	28	0	0	Y28	
0.568	4.16	0	0	29.5	13	9.1	4	65.9	29	25	11	Y29	
0.553	4.20	0	0	0	0	6.8	3	65.9	29	27.3	12	Y30	
0.518	4.32	0	0	63.6	28	2.3	1	34.1	15	0	0	Y31	
0.608	4.16	0	0	27.3	12	11.4	5	61.4	27	0	0	Y32	
0.534	4.14	0		15.52		8.89		65.71		9.66		المعدل	
		15.52				8.89		75.37				المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

4.4. تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الأكاديمية والتجديد الاستراتيجي:

من العمل من حيث العلاقة ان بلغت قيمة الارتباط (0.459) لكلا المتغيرين، اما بعدي تحدي العملية والقدرات الشخصية فقد حصلنا المرتبة الاخيرة ان بلغت قيمة الارتباط لهما (0.436) و (0.384) على التوالي. وبذلك يمكن الاستدلال على صحة فرضية الارتباط والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوي (0.05) بين القيادة الأكاديمية والتجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بُعد من أبعاد القيادة الأكاديمية والتجديد الاستراتيجي).

يوضح الجدول (4) بوجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة الأكاديمية والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي وقد بلغ قيمة الارتباط بينهما (0.602) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) كما اوضح الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي حيث حقق بعد تشجيع العاملين اعلى قيمة ارتباط وهي (0.549) ومن ثم بُعد الهام الرؤية المشتركة الذي جاء في المرتبة الثانية والذي بلغت قيمة الارتباط له (0.466) وجاء بعد ذلك المتغيرين نمذجة الطريق وتمكين الآخرين

الجدول (4) علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الاكاديمية و التجديد الاستراتيجي

المؤشر الكلي	تمكين الاخرين في العمل	القدرات الشخصية	نمذجة الطريق	تحدي العملية	تشجيع العاملين	الهام الرؤية المشتركة	المتغير المستقل القيادة الاكاديمية المتغير المعتمد
0.602**	0.459**	0.384**	0.459**	0.436**	0.549**	0.466**	التجديد الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

$$P \leq 0.05, N = 44$$

5.4. العلاقة التاثيرية لمتغير القيادة الاكاديمية في التجديد الاستراتيجي :
1. تشير معطيات الجدول (5) إلى وجود تاثير معنوي للقيادة الاكاديمية في التجديد الاستراتيجي ويؤكد ذلك قيمة F المحسوبة

الجدول (5) العلاقة التاثيرية للقيادة الأكاديمية في التجديد الاستراتيجي

التجديد الاستراتيجي					المتغير المعتمد	المتغير المستقل
مستوى المعنوية المحسوب	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	R ²	B1		
0.000	4.14	34.100	0.362	0.602** (5.840)	القيادة الأكاديمية	

$$P \leq 0.05, N = 44$$

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS) .

2. اما على مستوى تاثير كل بعد من ابعاد القيادة الاكاديمية فيظهر الجدول (6) ان جميع ابعاد القيادة الاكاديمية تؤثر معنويا في التجديد الاستراتيجي وذلك بدلالة قيم (T) المحسوبة لكل بعد حيث حقق بعد تشجيع العاملين اعلى قيمة تاثيرية في متغير التجديد الاستراتيجي بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (6.887) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.69) وبلغت قيمة (R2) لهذا البعد (0.301) اي انه يفسر (30%) من المتغير المعتمد.

6.4. سادساً: تأثير أبعاد القيادة الأكاديمية في التجديد الاستراتيجي

حيث أن (الهام الرؤية المشتركة، تشجيع العاملين، تحدي العملية، نمذجة الطريق، تمكين الاخرين من العمل) من خلال متابعة معاملات الانحدار والبالغة (, 0.753 , 0.625 , 0.746 , 0.746 0.672) على التوالي وعند مقارنة قيم (t) المحسوبة والبالغة

الجدول (6) العلاقة التأثيرية لابعاد القيادة الاكاديمية في التجديد الاستراتيجي

التجديد الاستراتيجي					المتغير المعتمد
مستوى المعنوية المحسوب	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	R2	B1	المتغير المستقل
0.000	1.69	6.550	0.217	0.672	الهام الرؤية المشتركة
0.000		6.887	0.301	0.753	تشجيع العاملين
0.000		6.025	0.190	0.625	تحدي العملية
0.000		6.425	0.210	0.746	نمذجة الطريق
0.001		4.625	0.147	0.523	القدرات الشخصية
0.000		7.764	0.210	0.746	تمكين الاخرين من العمل

$P \leq 0.05$, $N = 44$

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS) .

5. الاستنتاجات والمقترحات

1.5. الاستنتاجات:

- أ. يمكن القول أنه من خلال المفاهيم التي تم ذكرها اعلاه نجد أن هناك من ركز على أن القيادة الأكاديمية كونها عملية تفاعلية وتأثيرية بين القائد الأكاديمي ومن يتبعه من أعضاء هيئة التدريس والملاحظ أن هذه النظرة بنيت على المفهوم التقليدي للقيادة.
- ب. تبين أن هناك تلازم ايجابي بين القيادة الأكاديمية والتجديد الاستراتيجي بمعنى كلما امتلكت القيادات في الجامعات المبحوثة خصائص القيادة الأكاديمية كلما ساعدها ذلك في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي.
- ت. وجد أن تشجيع العاملين يرتبط بمستوى عالي مع تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.
- ث. تبين أن هناك تأثير للقيادة الأكاديمية في التجديد الاستراتيجي لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.
- ج. تبين أن تشجيع العاملين جاء بمستويات تأثير أعلى من باقي أبعاد القيادة الأكاديمية في التجديد الاستراتيجي لدى الجامعات المبحوثة.
- ح. تبين وجود اهتمام من قبل الأفراد المبحوثين بأبعاد القيادة الأكاديمية.
- خ. نجد وجود اهتمام من أفراد العينة في الجامعات المبحوثة بالتجديد الاستراتيجي.

2.5. المقترحات:

- من خلال ما توصلت إليه البحث من نتائج، يمكن الخروج بمجموعة من المقترحات والمتمثلة بالآتي:
- أ. ان تعمل الجامعات المبحوثة بالتركيز على صفات القيادة الأكاديمية اذا ارادت تحقيق مستويات عالية من التجديد الاستراتيجي لديها.
 - ب. ينبغي على الجامعات المبحوثة العمل على تفعيل أبعاد القيادة الأكاديمية التي تناولها البحث الحالي وذلك لتحقيق اهدافها المرسومة ولاغراض التجديد الاستراتيجي.
 - ت. نقترح تعزيز الجوانب الإيجابية التي افرزتها الدراسة الحالية والعمل على معالجة الجوانب السلبية والتي تعمل كمعوقات لمضامين القيادة الأكاديمية والتجديد الاستراتيجي.
 - ث. العمل على تهيئة البيئة الداخلية المناسبة لتطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي في المجالات الاستثمارية والاستكشافية وذلك بهدف تحديد الفرص واستغلالها.
 - ج. تمتلك القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات المبحوثة الوعي بأهمية وضع الاهداف طويلة الأمد كونها المسار الخاص بالتجديد الاستراتيجي.
 - ح. ان تقوم الجامعات المبحوثة بتطوير فلسفتها الخاصة تجاه القيادة الاكاديمية بحيث تصبح جزءا من استراتيجيتها الحالية الهادفة للوصول إلى التجديد الاستراتيجي.

6. قائمة المصادر

1.6. المصادر العربية:

الرسائل والاطاريح الجامعية:

باديس، عليان حسن، (2014)، دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية مدبغة الميلية _رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الديب، سامر كمال حامد، (2012)، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة ، فلسطين.

الغزالي، فاضل راضي غباش، (2013)، دور خيارا التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي، بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقي، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.

نوال، خميسات وفاء، سليمان، (2013)، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة موبيلس (ATM) بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

المجلات والدوريات والمؤتمرات:

ببة، إيمان، (2016)، القيادة الأكاديمية الموزعة وأثرها على أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، شبكة ضياء للمؤتمرات والدراسات. جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر .

البدوي، أمل محمد حسن، (2017)، رؤية مقترحة للقيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (11)، تشرين الثاني، الجمعية الأردنية لعلم النفس، الأردن.

جلاب، إحسان دهن، (2008)، النظام القيمي الفاعل وأثره في التجديد الاستراتيجي، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (10)، العدد (2)، العراق.

الدوري، زكريا مطلق، (2018)، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال، دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية ، المجلة العلمية لجامعة جيهان، السليمانية، المجلد (2)، العدد(1)، كوردستان/ العراق.

رشيد، صالح عبد الرضا ولفته، علي عبد الرزاق، (2015)، التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي، دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى، بحث منشور، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (11)، العدد (45). العراق.

الشريف، سامح (2015)، تحديات القيادات الادارية الحكومية . مشكلات معقدة و حلول مبتكرة. التنمية الادارية، العدد 122 : 32 - 35.

شهاب ، شهروزاد محمد، (2010) ، القيادة الإدارية ودورها في التاصيل روابط العلاقات العامة، مجلة الدراسات التربوية، العدد الحادي عشر.

الطائي، يوسف حجيم والذباوي، عامر عبد كريم والعلي، علي حميد هندي، (2016)، التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة بحث تطبيقي لأراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (18)، عدد (3)، العراق.

العتيبي، بدر مبروك، (2014)، تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية تصور مقترح لحالة جامعتي أم القرى واملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

عزيز، ديلمان احمد و صالح، هلات سعيد محمد، (2018)، دور ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة جامعة كرميان، كوردستان / العراق.

كاظم، صادق جبار، وعبيد، علي جاسم، ومخيف، أمير نعمة، (2015)، المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر، بحث منشور، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد العاشر، العدد (33)، جامعة الكوفة، العراق.

الكبيسي والكعود، صلاح الدين عواد كريم وأحمد عبدالعزيز، (2016)، دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري / بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق.

المطيري، خالد بن مبرك، (2019)، التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (138).

الملا، عبدالرحمن و غباش، فاضل راضي، (2014)، أثر خفة الحركة في التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية، بحث تحليلي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (16)، العدد (3)، العراق.

نوال، خميسات وفاء، سليمان، (2013)، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة موبيلس (ATM) بورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.

الكتب

حسن، ماهر محمد صالح، (2004)، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد - الأردن.

حسونة، فيصل، (2008)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

2.6. المصادر الانكليزية:

Scientific Thesis & Dissertation:

Apilo, Tiina, (2010), **a model for corporate renewal Requirements for renewal management**, unpublished PH.D. dissertation, University of Technology, Lappeenranta, Finland.

Gyeltshen, Tashi, (2015), **The Nature of Academic Leadership at the Colleges of royal University of Bhutan**, A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at the University of University of Technology Sydney, Australia.

Jansen, Justin, John, Peter, (2005), **Ambidextrous Organizations, A MultipleLevel Study of Absorptive Capacity**, Exploratory and Exploitative Renewal and Performance, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.

Jearey, A.d., (2012), **investigating the relationship between interpersonal trust and renewal within a petrochemical organization**, unpublished Master thesis, NorthWest University.

Patterson, C. (2002). **Comparison of the transformational leadership practices of principals of charter schools and principals of traditional public schools in Louisiana**. Unpublished doctoral dissertation, Louisiana Tech University, USA

- and organizational effectiveness in higher education system** , international journal of Business and social science , Vol.12 ,No.8
- Stahle Pirjo. (2011), **Measuring Organizational Renewal Capability Case Training Service Business** . An International Business Journal, Vol. 21, No. 3, P:247-268., 2011.
- Strange, Kenneth David, (2005), **Examining effective and ineffective transfoemational project leadership**, Team performance management , Vol.11, No.3/4, pp.68-103
- Volberda, Henk W & Charles Baden-Fuller & Frans A. J. van den Bosch, 2001, **Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms**, Long Range Planning 34.
- Conference**
- Leech, Donald W and Fulton, Ray, (2002), **Leadership Practices of Middle and High School Principals**, Paper presented at the 56th Annual Summer Conference of the National Council of Professors of Educational Administration, Burlington VT, ERSE.
- Sathye, M. (2004). **Leadership in higher education: A qualitative study**. Forum: Qualitative Social Research, 5(3), 1015
- Books:**
- Bowen, David E., & Lawler, Edward E., (1992), **The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When**, Sloan Management review, Spring, by the Sloan Management Review Association.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). **Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal**. Long Range Planning, 43(2--3): 370—382.
- Frank T. Rothaermel, (2015), Strategic Management, 2nd ED, McGraw-Hill Education, New York. □
- Heyden Marselo Mariano,. (2012), **Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal**, A Multilevel Contingency Approach.
- Kouzes, James, M. & Posner, Barry, Z., (2012), **The Leadership Challenge**, How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations, 5th ed, Printed in the United States of America fifth.
- Kouzes, Posner, & James, Barry. (2003) . **Academic administrators guide to exemplary leadership** , Jossey - Bass A Wiley Imprint , USA
- Kouzes, Posner, & James, Barry. (2014) . **Academic administrators guide to exemplary leadership** , Jossey - Bass A Wiley Imprint , USA □
- Looy, Bart Van & Martens, Thierry And Bouwen, Rene (2005), **Exploring Requisites And Antecedents of Continuous Renewal**, Working Paper, Elgium
- Mei, Maggie, Qiuzhu, (2014), **learning to Innovate: The role of ambidexterity, standard, and decision process**, Ph.D. School in Economics and Management, Copenhagen Business School, 1st edition 2014, Copenhagen.
- Mische Michael A. ,(2013), **Strategic Renewal : Becoming a highperformance Organization**.
- Journals & Periodical:**
- Agarwal, Rajshree & Helfat, Constance E., (2009), **Strategic Renewal of Organizations**, Organization Science , Vol. 20, No. 2, pp. 281–293.
- Asan VERNYUY Wirbaa & Abdulwahab Shmailan, (2015), **Leadership Style of managers in Universities in Saudi Arabia**, Merit Research Journal of
- Crossan Mary M & David K . Hurst ., (2006), **Strategic Renewal As Improvisation : Reconciling The Tension Between Exploration And Exploitation**, Vol. 23, P : 273 - 298 , 2006 .
- Flier, Henk van der, (2003), **Latent Trait Latent Class Analysis of an Eysenck Personality Questionnaire**, Free University of Amsterdam , Vol. 8, No. 3, pp. 23-50. University of Koblenz - Landau.
- Goreham, R., Middlehurst, H., & Woodfield, S. (2009). **Why research leadership in higher education?** Exploring contributions from the UK's Leadership Foundation for Higher Education. Leadership and Organisation Development Journal, 5(311), 310-328. doi: 10
- Hamidifar, Fatemeh & Ebrahimi, Mansoureh ,(2016), **Academic Leadership in a Private University: An Iranian Case Study**, Vol. 9, No. 5; Published by Canadian Center of Science and Education.
- Hautala, Tiina M. (2006), **The relationship between personality and transformational leadership**, Journal of Management Development, Vol. 25 No. 8, pp. 777-794
- Kennie Tom, (2010), **Academic leadership: Dimensions and dynamics**, Engage: Issue 21 Spring.
- Maijanen Paivi Jantunen Ari And Hujala Maija .(2015), **dominant logic and dynamic capabilities in strategic renewal – case of public broadcasting**, Int .j. business excellence , Vol. 8 ,No . 1 , 2015.
- March, James G., (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, Organization Science, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
- Martin-Rios Carlos and Parga-Dans Eva, (2016), **service response to economic decline : renewal actions for achieving strategic renewal**, journal of business research, Vol.69, No.8, P:2890-2900., 2016.
- Parker , Marla and Welch , Eric (2013) **professional networks science ability and gender determinants of three types of leadership in academic science and engineering** , the leadership quarterly, vol. 24, pp. 332–348.
- Siddique , Anam & aslam , Hassan Danial & Khan , Mannan & Fatima , Urooj (2011) **impact of academic leadership on Faculty's motivation and organizational effectiveness in higher education system** , international journal of Business and social science , Vol.12 ,No.8
- Siddique , Anam & aslam , Hassan Danial & Khan , Mannan & Fatima , Urooj (2011) **impact of academic leadership on Faculty's motivation**

- Strategic Renewal Actions; Doctor thesis , University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs; Germany
- Williams, Damon A.,Berger,Joseph B.,McClendon,Shederick, (2005), **Toward a Model of Inclusive Excellence and Change in Postsecondary Institutions**,Association of American Colleges and Universities, 2005.
- Wooldridge Bill& Floyd Steven W.(2011), **Idea generation in strategic renewal**, Academy of Management Proceedings.
- Nyberg Linda , Sjodin Viktoria & Nazir Linnea,(2015), **Strategic Renewal and Management Control Systems** . The Implementation Process of Strategic Renewal Through MCS ., 2015.
- Pai, Ashwin, (2007), **Overcoming The Innovator's Dilemma Through Organizational Ambidexterity Within The Indian Pharmaceutical Industry**, Niversity Of Nottingham.
- Rajes ,Martin (2013); **A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on**



الملاحق / إستمارة الإستبانة



بسم الله الرحمن الرحيم

م / إستبانة البحث

إلى / السادة رئيس الجامعة ومساعدوه، والعمداء ومعاونوهم، ورؤساء الأقسام والوحدات المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. تحية احترام وتقدير ...

نأمل أن تقدموا جزءاً من وقتكم الثمين في الإجابة على الاستبانة التي بين أيديكم الكريمة، شاكرين تعاونكم مع الباحثان في إكمال متطلبات البحث الموسوم (دور القيادة الأكاديمية في تحقيق التجديد الإستراتيجي - دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة نوروز وجيهان الخاصة في محافظة دهوك). إذ أن الغرض الأساسي من هذه الاستبانة يتمثل بقياس متغيرات البحث، وثقتنا كبيرة في حرصكم على الإجابة بموضوعية تامة لجميع الفقرات الواردة فيها. عيله نرجوا التفضل بملء الاستبانة والإجابة على كافة العبارات الواردة فيها وبما يسهم في تحقيق أهداف هذا البحث.

ولكم فائق الشكر والتقدير.

2720 ك

1441 هـ

2021 م

أولاً / بيانات تعريفية تخص المجيب عن الإستمارة

1.	الجامعة	جامعة نوروز () ، جامعة جيهان ()
2.	موقع العمل	رئاسة الجامعة () ، كليات الجامعة ()
3.	الجنس	ذكر () ، أنثى ()
4.	العمر	30 سنة فأقل () ، 31-40 سنة () ، 41-50 سنة () ، 51 سنة فأكثر ()
5.	التحصيل الدراسي	دكتوراه () ، ماجستير () ، دبلوم عالي () ، بكالوريوس ()
6.	اللقب العلمي	أستاذ () ، أستاذ مساعد () ، مدرس () ، مدرس مساعد ()
7.	مدة الخدمة الكلية في الوظيفة	5 سنوات فأقل () ، 6-10 سنوات () ، 11 سنوات فأكثر ()

ملاحظة: قبل المباشرة في الإجابة على أسئلة (فقرات) الاستبانة، يرجى ملاحظة مايلي:

- وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
- عدم ترك أي فقرة بدون إجابة لأنها ستجعل الاستمارة غير صالحة للتحليل.
- بإمكانكم الاستفسار عن أي غموض في الفقرات من الباحثين.

الثانياً / متغيرات الدراسة

أولاً: القيادة الأكاديمية *Academic leadership*: عملية التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المرسوم، من خلال خلق بيئة عمل صحية وثقافة تكيفية وتطوير رسالة المنظمة وتعزيز النمو والتطور الأكاديمي. من خلال تفعيل أبعاد (الرؤية المشتركة، تشجيع العاملين، تحدي العملية، نمذجة الطريق، القدرات الشخصية، تمكين الآخرين للعمل).

أ. إلهام الرؤية المشتركة <i>Inspire a Shared Vision</i>					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1.	تمتلك القيادات الإدارية والعلمية في جامعتنا القدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة للجامعة.				
2.	تتأكد القيادات الإدارية والعلمية في الجامعة من وضع أهداف قابلة للتحقيق.				
3.	تضع إدارة جامعتنا أهداف واضحة ومفهومة من قبل الجميع.				
4.	تحرص إدارة جامعتنا على إشراك كافة الأطراف عند صياغة الرؤية المستقبلية للجامعة.				
ب. تشجيع العاملين <i>Staff Encouragement</i>					

5.	تشجع القيادات الإدارية والعلمية في جامعتنا العاملين على تبني ثقافة التعاون فيما بينهم.				
6.	تعتمد القيادات الإدارية والعلمية أسلوب إستثارة روح الإبداع والابتكار في العمل.				
7.	تلهم القيادات الإدارية والعلمية العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل المشكلات.				
8.	تشجع القيادات الإدارية العاملين على المشاركة في الندوات وورش العمل والسمينارات والمؤتمرات لزيادة الخبرة والمعلومات.				
ت. تحدي العملية Challenge the Process:					
9.	تتصرف إدارة جامعتنا بشكل واعي وسريع في مواجهة المواقف المختلفة.				
10.	تبحث إدارة جامعتنا عن الفرص المتاحة التي من شأنها إختبار مهاراتها وقدراتها الخاصة.				
11.	تركز القيادات الإدارية والعلمية في جامعتنا على الحلول للمشاكل بدلاً من محاولة إلقاء اللوم على الآخرين.				
12.	لدى إدارة الجامعة مرونة عالية في مناقلة الموارد إلى الأنشطة التي تضيف قيمة إلى الجامعة.				
ث. نمذجة الأسلوب Model the Way:					
13.	تزيل القيادات الإدارية والعلمية في جامعتنا المعوقات التي تعيق الإبداع لدى المرؤوسين.				
14.	تتقبل إدارة جامعتنا أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة الجامعة.				
15.	تزرع إدارة جامعتنا الإحساس لدى العاملين في تحقيق أهداف الجامعة.				
16.	تسعى القيادات الإدارية والعلمية في تبني أساليب قيادية معاصرة بقصد المواكبة والتكيف مع المتغيرات الراهنة .				
ج. تمكين الآخرين للعمل Enable Others to Act:					
17.	تمنح إدارة جامعتنا العاملين مساحة كبيرة من الحرية والإختيار في تحديد كيفية القيام بأعمالهم.				
18.	تشجع إدارة جامعتنا العاملين على استخدام أساليب جديدة في العمل.				
19.	تنظر إدارة الجامعة الى عاملها بانهم من أهم الموارد الثمينة في الجامعة.				
20.	تنفق إدارة الجامعة في قدرات عاملها لأداء الأعمال والمهام الموكلة لهم بجودة عالية.				

ثانياً: التجديد الاستراتيجي Strategic Renewal

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
21.	التشجيع المستمر لنا كأفراد في طرح أفكار رائدة.				
22.	عملية توليد الأفكار منهج ثابت لنا وخصوصا في مجال الأعمال المبتكرة.				
23.	تشجيع الجامعة المعرفة الذاتية بين الأفراد وتلاقح الأفكار بين أفراد المجموعة.				
24.	ترعى جامعتنا دائما الأفكار الجديدة التي تساهم في صنع التجديد الاستراتيجي.				
25.	تستثمر الجامعة كل الفرص الحالية المتوفرة لها لتحسين خدماتها.				
26.	هناك أهداف قصيرة الأمد تسعى الجامعة لتحقيقها.				
27.	هناك بيئة داعمة لعملية التغيير لاستغلال الفرص الحالية.				
28.	تقوم الجامعة بتخفيض نفقاتها في ظل سياسة ترشيد النفقات.				
29.	هناك تصور واضح لما تود الجامعة الوصول إليه مستقبلاً.				
30.	تسعى الجامعة لمعرفة أفضل الممارسات ووضع خطط مستقبلية لتطبيقها.				
31.	هناك معرفة بالاهداف طويلة الأمد ويعمل الجميع على تحقيقها.				
32.	تبحث الجامعة عن قدرات جديد لاستغلال أقسام وتخصصات علمية جديدة.				

رۆل سهرکردايه تيا نه كادي مي ل جهينانا نووكرنا ستراتيجي

تويژانده كا راوهرگرتني بو رايين نموونه يه ك ژ سهرکردين كارگيري و زانستي ل زانكويا نه وروز و جههان يين تايبهت ل پاريزگه ها دهوك

پوخته:

نه في تويزنه وه يي هه ولدايه ژ بو دياركرنا رول سهرکردايه تيا نه كادي مي د جهينانا نوي كرنا ستراتيجي دا، برنكا جهرياندنا نه و داتانين مهيداني ژ نموونه يه ك سهرکردايه تين كارگيري و زانستي ل زانكويين (نه وروز و جههان) يين تايبهت ل باريزگه ها دهوك، و هه ر دوو فهكوله ر رابوي نه — تا فاكرا (نموذج) كو مفا ژ بابه تين نه ده بي تيوري وهرگرتيه، دكو په يوه نديا گردياني و كارتنيكرني دناقهه را سهرکردايه تيا نه كادي مي و نوي كرنا ستراتيجي دا بخوفه بگريت، فهكوله ران پشت به ستن لسهر كومكرنا داتايين فورما راپرسيي كره، ژ بو نه و كه سين وهك نمونه هاتينه وهرگرتن كو ژمارا وان (44) كه س بون ژ سهركرده يين كارگيري و زانستي ل زانكويين (نه وروز و جههان). و فهكوله ران چه ندين تالافين ناماري بو شروفه كرنا داتايين گرمانين فهكولين بكارنابنه ژ بو راستيا وان گرمانين هاتينه تاقيرن. و تويزنا مه كه هشتيه چه ندين ده رنه نجاما ژ وانا سهرکردايه تيا نه كادي مي ب ره هه ندين خو فه كارتنيكرن هه يه د نوي كرنا ستراتيجي دا و ل دو ماهيي هه ژماره كا پيشناريان گونجاي دانايه به رده ست ژ بو زانكويين فهكولين لسهر هاتيه نه نجامدان، گرنگ ترينا وانا كاركرنا ره هه ندين سهرکردايه تيا نه كادي مي ژبو بجهينانا مه ره مدين نووكرنا ستراتيجي ل نه وان زانكويين فهكولين لسهر هاتيه نه نجامدان.

په يقيين سهره كي: سهرکردايه تيا نه كادي مي، ئيلهام ديتنا ستراتيجي، هاندانا كرنا كاران، نموونه كرنا شيوازي، تواماداركرنا يين دي، نووكرنا ستراتيجي.

The Role of Academic Leadership in Achieving Strategic Renewal (A Survey Field Study Of The Scientific And Managerial Leadership In Nowruz And Jehan Private University In Dohuk Governorate)



Abstract:

The present research attempts to characterize and focus upon the real role of participation that any academic leadership could share and accomplish to fulfill the strategic renewal and modernization which could be done using some field test opinions of some administrative and scientific managements and leaderships in (Newroze and Jehan University). These Universities are private ones and found in Dohuk Governorate. The two researchers were able to establish and construct a default model, making good use of the theoretical literature of the subject that tackles and deals with Correlation and effect relationships among those academic leaderships which were considered as an independent variable and the strategic renewal as a dependent variant. Both researchers adopted a survey form (a questionnaire form list) as a data collection tool from the researchs (44) samples of those administrative and scientific leaderships in both above-mentioned Universities. The researchers used a number of statistical methods to verify the validity of the research hypotheses which were originally subjected to multiple tests. Many conclusions were reached. The major conclusions assumed that those academic leaderships and their dimensions positively affect the strategic renewal in general. The research ended with a set of proposals, most notably activating the dimensions of academic leadership has also ended up with a series of suggestions, some of those major suggestions aims at the activation of the dimensions of the academic leadership to achieve the strategic renewal and its aims in those investigated universities.

Keywords: Academic leadership, Inspire a shared vision, Employee encouragement, Challenge the process, Model the way, Enable others, Strategic renewal.