

درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن من وجهة نظر  
الإداريين والأكاديميين

## The availability degree of the strategic leadership dimensions at the Faculty of Languages and Translation, University of Aden, from the point of view of the employees and academics

<https://aif-doi.org/AJHSS/108105>

د. زيد محمد قحطان النقيب<sup>(١)</sup>  
د. أنيس عبد القوي صالح حسين<sup>(٢)</sup>

(١) أستاذ الإدارة التربوية المساعد

(٢) أستاذ الإدارة التربوية المشارك

### ملخص الدراسة:

(٢٠٩٠). ثم بعد مساندة الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٢٠٨٥)، وحل بعد استثمار القدرات الاستراتيجية بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢٠٨٠)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد التعلم المستمر، بمتوسط حسابي (٢٠٧٩)، وجاء بعد تطوير رأس المال البشري بالمرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٢٠٧٨)، وحل بعد الرقابة التنظيمية بالمرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٢٠٧٥)، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بشأن درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)

الكلمات المفتاحية: أبعاد القيادة الاستراتيجية، التوجيه الاستراتيجي، رأس المال البشري.

تهدف الدراسة إلى معرفة درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية بكلية اللغات والترجمة بجامعة عدن من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين، والتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي). وتكون المجتمع من (٥٨) إدارياً وأكاديمياً، لتحقيق هدف الدراسة اعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي؛ لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها وصُممت استبانة، تكونت من ستة أبعاد، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وأظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية بكلية اللغات والترجمة بجامعة عدن من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (٢٠٨١). وجاء بعد التوجه الاستراتيجي بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي

## Abstract

The study aims to know the availability degree of the strategic leadership dimensions at the Faculty of Languages and Translation, University of Aden, from the point of view of the employees and academics, and to identify the statistically significant differences between the sample of the study responses of the availability degree of the strategic leadership dimensions at the Faculty of Languages and Translation attributed to the variables of (sex, qualification, years of experience, and job). The population of the study consisted of (58) employees and academics. To achieve the objectives of the study, the research used the descriptive survey approach because it was appropriate for the nature and objectives of the study. A questionnaire was designed consisted of six dimensions and the data was treated by the Statistical Package of Social Sciences (SPSS). The findings show that the availability degree of the strategic leadership dimensions at the Faculty of Languages and Translation, University of Aden, from the point of view of the employees and academics is medium with a mean of (2.81). The strategic

dimension has obtained the first place with a mean of (2.90). Then the support of the organizational culture dimension obtained the second place with a mean of (2.85). The dimension of the strategic investment potentials obtained the third place with a mean of (2.80). The fourth place is for the continuous learning dimension with a mean of (2.79). After that, the development of human capital has obtained the fifth place with a mean of (2.78). The last sixth place is for the organizational control with a mean of (2.75). The findings also show that there are no statistically significant differences at a significant level (0.05) between the means of the study sample estimates of the availability degree of the strategic leadership dimensions at the Faculty of Languages and Translation attributed to the variables of (sex, qualification, years of experience, and job).

**Keywords:** the strategic leadership dimensions, the strategic dimension, the human capital.

## أولاً: المقدمة

تعد القيادة عامة القلب النابض للمؤسسة التعليمية، والقيادة الاستراتيجية خاصة عقل المؤسسة التعليمية، وذلك أن القيادة الاستراتيجية تستشرف مستقبل المؤسسة التعليمية، وترسم توجهها المستقبلي بقدرتها على الاستفادة من قوتها الذاتية والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، فهذا

الاستشراف المستقبلي هو الذي يميز القيادة الاستراتيجية ويمكنها من تطوير المؤسسة التعليمية وتحسين مخرجاتها وتعزيز قدراتها التنافسية.

وإن نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية يتوقف على القيادة، وخاصة أن البيئات التي تعمل فيها المؤسسات التعليمية تتميز بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد نتيجة مجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية، مما أضاف أعباءً كثيرة على المؤسسات التعليمية في إيجاد طرائق حديثة إبداعية تحقق تميزها المؤسسي القادر على مواجهة التحديات (سليمان، ٢٠١٧، ص ١٩٧).

ولذا فإن للقيادة الاستراتيجية أهمية خاصة في الإدارة المعاصرة؛ لأثرها الكبير في عناصر المؤسسة التعليمية كافة، وقدرتها على التأثير في سلوك العاملين، بما يحقق الارتقاء بالمؤسسة التعليمية وتطويرها، وجعلها مركزاً ومنازاً للمنافسة واستقطاب الكفاءات.

إن القيادة الاستراتيجية هي القادرة على إحداث التوازن بطرائق إبداعية بين مقتضيات البيئة الخارجية من ناحية، والقيم والأغراض والأولويات التنظيمية (Hitt, and others, 2010, p438)، وخاصة أن صياغة التوجهات المستقبلية لأية منظمة مرهونة بعنصر القيادة، والقائد الاستراتيجي.

وتحتل القيادة الاستراتيجية أهمية بالغة الدور في تطوير التعليم، وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية، حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات متعددة في ظل متغيرات العصر المتنوعة، التي تفرض عليها تطوير القدرات وإحداث تغيير مستمر يواكب طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة وطبيعة البيئة التنافسية، وهذا يتطلب قيادة ذات رؤية استراتيجية، وقدرة على توظيف المعرفة لخدمة الأهداف التنظيمية" (الزهراني، ٢٠١٨، ص ١٩١).

ولذا تعد القيادة الاستراتيجية من أهم مقومات الإدارة الجامعية، فمن شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، فإذا توفرت الموارد المادية في ظل عجز القيادة، لن يكتب النجاح لهذه الجامعات، ولن تتمكن من تحقيق غاياتها وأهدافها، حيث يتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم، وتوفير الرغبة والحماس لديهم لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة ومساندة الجامعة للوصول إلى أهدافها والكشف عن الطاقات الكامنة للوصول إلى مستويات عالية من الأداء، وكلية اللغات والترجمة بجامعة عدن من الكليات التي يعتمد عليها المجتمع في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع وإعداد أجيال المستقبل الأمر الذي يتطلب معه أن تكون متميزة في أدائها من خلال وجود قيادة فعالة، وبناء على ما سبق وفي ظل التأكيد على أهمية وفعالية القيادة الاستراتيجية في قيادة المؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها وتحسن أدائها، وفي ظل كذلك التحديات الحالية والمستقبلية للجامعات اليمنية، جاءت فكرة هذه الدراسة للتعرف إلى درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن.

ثانياً: مشكلة الدراسة

انشغلت مؤسسات التعليم على كافة مستوياتها ونوعيتها في الوطن العربي مع بداية القرن الحادي والعشرين بتطبيق إصلاحات جوهرية في منظومة العمل التعليمي والتربوي طالت هذه الإصلاحات أركان العمل التعليمي كافة، وكان رأس وجوهر هذه الإصلاحات التركيز على البعد

الاستراتيجي في العمل التعليمي لتلافي أخطاء النظرة الضيقة والجزئية التي وسم بها العمل التعليمي بالمؤسسات التعليمية العربية لفترة طويلة من الزمن (ومازالت).

وتحقيقاً لذلك التوجه الجديد سارعت المؤسسات التعليمية لبناء الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية وبناء الخطط الاستراتيجية ولا يمكن لهذه الأنشطة أن توتي ثمارها دون وجود قيادة مؤسسية قادرة على تنفيذ الاستراتيجيات، التي تتطلع إلى المستقبل وتركز على النجاح فيه.

وتعدُّ الجامعات الركيزة الأساسية في بناء المجتمعات، وصنع حضارتها وتخطيط مستقبلها الاستراتيجي؛ لأنها قمة المنظومة التعليمية التي يقع على عاتقها الدور الأكبر في مواجهة هذه التغييرات، مقابل ما تمتلكه من إمكانات فكرية بشرية وتقنية.

وليست كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن بمعزل عن هذه التوجهات، فهي مسؤولة عن أهم قطاعات التنمية، وتحديداً التنمية البشرية، ونظراً لزيادة الطلب على التخصصات باللغة الإنجليزية في السوق المحلي في محافظة عدن والمحافظات القريبة منها؛ لأسباب كثيرة منها دخول المنظمات الدولية بكثرة للبلد وتحول مدينة عدن عاصمة مؤقتة لليمن، مما يستدعي مقابلة هذه الطلب بمزيد من التوجه الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري واستثمار القدرات الاستراتيجية؛ لإنجاح القيادة الاستراتيجية أو فشلها يكمن في مدى فاعلية أبعادها وتطبيقها، ومن أجل تحقيق ما سبق تبدو الحاجة واضحة إلى ضرورة تحديد درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن، لذا تسعى هذا الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، التعلم المستمر، مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، في كلية اللغات والترجمة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، وسنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف إلى درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، التعلم المستمر، مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، بكلية اللغات والترجمة بجامعة عدن من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، وسنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

### رابعاً: أهمية الدراسة

## تتجلى أهميّة الدراسة في:

- محاولتها مراجعة الأدب النظري المتعلق بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، التعلّم المستمر، مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها، الرقابة التنظيمية المتوازنة).
- تساعد الدراسة الحالية كليات جامعة عدن وخاصة كلية اللغات والترجمة بالاستفادة من النتائج التي توصلت إليها.
- إثراء المكتبة اليمنية خاصة والعربية عامة بدراسات حول أبعاد القيادة الاستراتيجية.
- حاجة المجتمع المحلي لمخرجات الكلية، خاصة مع انتقال المنظمات الدولية إلى العاصمة عدن وكثرة زيارة الوفود الدولية إلى عدن.

## خامساً: حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على أبعاد القيادة الاستراتيجية الآتية: (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، التعلّم المستمر، مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها، الرقابة التنظيمية المتوازنة).
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع الموظفين (الإداريين، والأكاديميين).
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن - محافظة عدن - اليمن.
- الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على البيانات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣م.

## ثامناً: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

القيادة الاستراتيجية: هي قدرة قيادة كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع تصور واضح لها، بهدف اتخاذ الإجراءات ووضع الخطط المناسبة لمواجهة هذه التغيرات والأحداث، والتي تقاس بالأبعاد التالية: (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، التعلّم المستمر، مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها، الرقابة التنظيمية المتوازنة).

التوجه الاستراتيجي: قدرة القيادة في كلية اللغات والترجمة في جامعة عدن على وضع رؤية طويلة المدى بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي ترغب الكلية في تحقيقها، ويقاس بفقرات هذا البُعد من ١ إلى ٥.

تطوير رأس المال البشري: تمثل بالجهود المبذولة من قيادة كلية اللغات والترجمة لتنمية رأس مالها البشري، وتطويره، وتحسين قدراته ومهاراته، وزيادة خبراته، وفق تصوراتها ورؤيتها للتغيرات البيئية والتكنولوجية، وبما يحقق أهدافها. ويقاس بفقرات هذا البُعد بفقرات من ١ إلى ٥.

الثقافة التنظيمية: هي منظومة الصفات والمعتقدات والقيم والأعراف والعادات والتقاليد، وجميع الخبرات الأخرى التي يشترك بها العاملون في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن، ويقاس بفقرات هذا البُعد من ١ إلى ٧.

الرقابة التنظيمية المتوازنة: هي مجموعة السياسات والأنظمة والقوانين التي تتبناها قيادة كلية اللغات للتأكد من انجاز المهام المطلوبة وتحقيق المخرجات المنشودة وفق معايير موضوعية مسبقًا، ويقاس بفقرات هذا البُعد من ١ إلى ٥.

استثمار القدرات الاستراتيجية: هو استثمار قيادة كلية اللغات والترجمة ما لدى الكلية من قدرات استراتيجية، مثل: الكفاءات البشرية، والقدرات المادية، والتكنولوجيا، ومنظومة المعلومات والاتصالات، ويقاس بفقرات هذا البُعد من ١ إلى ٥.

التعلم المستمر: اطلاع قيادة الكلية على التجارب الخاصة في الكليات وتجارب الآخرين المميزة والاستفادة منها في تحسين الجوانب المعرفية والمعلوماتية وتطوير تصور مستقبلي للكلية ويقاس بفقرات هذا البعد من ١ إلى ٧.

#### تاسعاً: الدراسات السابقة

• دراسة عبد الرحيم (٢٠١٩) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة «رؤية مقترحة» وهدفت الدراسة إلى تحديد أهم الكفاءات القيادية المطلوبة في القائد الاستراتيجي، و تحديد المعايير التي يجب أن تتوفر في القيادة وتساعد على تحقيق النضج المؤسسي، ووضع تصور مقترح يساعد المؤسسات في تحديد معايير القيادة الاستراتيجية القادرة على تحقيق النضج المؤسسي، وتوصلت الدراسة في النهاية إلى أن هناك ضعفاً في توجه المؤسسات العامة نحو النضج المؤسسي، بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء، وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي.

• دراسة فيصل (٢٠١٧)، بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية، ويهدف البحث التعرف إلى القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي، وبناء إطار نظري مناسب للقيادة الاستراتيجية والأداء المنظمي وأبعادهما. وتوصل البحث إلى مجموعة

- من الاستنتاجات التي تؤكد معنوية معظم علاقات الارتباط والتأثير التي أشارت إليها فرضية البحث. وأيضاً التأكيد على دور القيادة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً مناسباً لتفعيل الأداء المنظمي.
- دراسة القيسي (٢٠١٥)، بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. وهدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة بلغت كلياً (٦٢,٤%)، بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة بقطاع (٦٧,٨%)، ويوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٠٥).
- دراسة (William & Johnson, 2013)، بعنوان: Strategic Leadership in Schools، وهدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الاستراتيجية في المدارس، وتوصلت إلى أنّ القيادة الاستراتيجية تتصف بالمرونة في مواجهة المستقبل وعالم التغير السريع، وأن ممارسات مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية يساعد بفعالية في تحقيق الخطط الاستراتيجية للتعليم.
- دراسة (Carter & Greer, 2013) بعنوان: "Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance"، وهدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الاستراتيجية وقيمها وأنماطها وتأثيرها في الأداء التنظيمي، وتوصلت أن القادة الاستراتيجيين يواجهون مطالب من أصحاب المصلحة وعليهم تلبيةها، وأنّ هناك نقصاً في البحوث التجريبية التي اهتمت بكيفية ارتباط أساليب القيادة الاستراتيجية بمواجهة التحديات.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنّ المجتمعات التي طبقت عليها الدراسة تنوعت ما بين محلية وعربية وأجنبية متنوعة في الوزارات والمدارس، وكذا عيناتها، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للقيادة الاستراتيجية.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض المحاور الرئيسية في أداة الدراسة. وتختلف معها في مكان الدراسة، وزمنها. وتنفرد الدراسة الحالية في كونها الدراسة الأولى في حدود اطلاع الباحثان التي تناولت دراسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة. ومما تجدر الإشارة إليه أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة وبناء أدواتها.

#### الإطار النظري: القيادة الاستراتيجية.

#### ❖ مفهوم القيادة الاستراتيجية: □

لا يوجد مفهوم متفق عليه للقيادة الاستراتيجية نظراً لتعقيد وتداخل المتغيرات والعوامل المؤثرة فيها، ولتنوع وتعدد الوظائف التي تقوم بها، فعرفها هيت (Hitt et al, 2001, p486) بأنّها: قيادة بالقدرة على التوقع والرؤيا والمحافظة على المرونة، ومساعدة الآخرين بإحداث التغيير الاستراتيجي عند الضرورة، وعُرفت بأنّها رؤية شاملة ومتكاملة للمؤسسة الجامعية يتبنّاها القائد ويحفز العاملين للمشاركة في التفكير والتخطيط لتحقيقها؛ بتغيير المنظّمة وإعدادها لمواجهة تحديات المستقبل (حسن، ٢٠١٣، ص٦)، وعرفها الجهني (٢٠١٥، ص٤٢) بأنّها: عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية والخدمية في المنظّمة بهدف تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال صياغة

رؤية واستراتيجيات عمليّة وهيكلية سياسة العمل والاندماج في تدريب الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية من العمل التكيفي والتوليدي الجديد.

#### ❖ أهمية القيادة الاستراتيجية:

ترجع أهمية القيادة الاستراتيجية إلى حرصها على استقطاب المبدعين وتنمية قدراتهم لمواجهة حل المشكلات في الظروف العادية والطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعيّ مدروس استمراراً لوجودها ونموها (المربع، ٢٠١٣، ص٦٦)، ويرى الياقعي أنّ أهمية القيادة الاستراتيجية تتبع من أدوارها المختلفة، وفاعلية هذه الأدوار في مواجهة التحديات والمشكلات بالتخطيط الجيد، مثل: تحديد المشكلة وبدائلها وحلوله، وصولاً إلى عمليّة اتخاذ القرار (الياقعي، ٢٠١٨، ص٩).

#### ❖ خصائص القيادة الاستراتيجية:

تتميّز عمليّة القيادة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تميّزها عن غيرها من عمليّات القيادة التشغيليّة أو الإجرائيّة، وهي:

- التفكير الاستراتيجي: وهو صياغة الاستراتيجيات الفعّالة التي تأخذ في الاعتبار العوامل الخارجيّة المؤثّرة في المنظّمة سواء على المستوى المحليّ أو العالميّ، ودراسة القضايا السياسيّة والتخطيط الاستراتيجيّ طويل الأمد لقيادة المنظّمة وفق رؤية المنظّمة، وتحديد الأهداف والأولويّات على أساس نقاط القوّة وبعدهما، ويتوقع التهديدات والفرص المتاحة (حسن، ٢٠١٣، ص٢٢).
- الابتكار التنظيمي: ويتكوّن من القدرة الاستيعابيّة والقدرة التكيفيّة والحكمة الإداريّة، وهناك من يرى أن خصائص القيادة تتكوّن من تمكين العاملين والتفكير الاستراتيجيّ، ومشاركة فرق العمل، والإبداع، والابتكار، والرؤية والتغيير الثقافي (Hamidi, 2009, p25).
- ويذكر (الهيبل، ٢٠٠٨، ص٦٩) أنّ خصائص القيادة الاستراتيجية، هي: (الشراعي، ٢٠١٨، ص٧)

- القيادة الجادة القادرة على إحداث التنمية من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التنمية ومسوغاتها.
- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التنمية والتطوير في عناصر المؤسّسة التعليميّة.
- القدرة على توفير المناخ الملائم للتنمية ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه.
- الارتقاء بقدرات المؤسّسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

#### ❖ أبعاد القيادة الاستراتيجية:

تناول العديد من كتاب القيادة لاستراتيجية أبعاد القيادة الاستراتيجية، أمثال: (Hitt, et al, 2002, p497) و(جاد الرب، ٢٠١٢، ص٧٢) في كتابه القيادة الاستراتيجية، و(اللوح وأبو حجّير، ٢٠١٧، ص١١) و(القيسي، ٢٠١٥، ص٢١-٢٦)، و(أبو غنيمه، ٢٠١٥، ص٣١)، و(اللوح، وأبو حجّير، ٢٠١٧، ص١١) وسنعمد في هذه الدراسة الأبعاد الآتية: (تحديد التوجه الاستراتيجيّ،



واستثمار القدرات الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، التعليم المستمر، مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها، الرقابة التنظيمية المتوازنة).

- التوجه الاستراتيجي: هو التوجه المخطط للمؤسسة الذي يرسم لها رؤيتها ورسالتها وغاياتها وقيمتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- استثمار القدرات الاستراتيجية: تقوم القيادة الاستراتيجية على الاستثمار الأمثل للقدرات المميزة التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث يستثمر القائد ما لدى المؤسسة من قدرات استراتيجية كالكفاءات البشرية، والقدرات المادية، والتكنولوجيا، ومنظومة المعلومات والاتصالات.
- تطوير رأس المال البشري: يدعم القائد الاستراتيجي رأس المال البشري فيقوم بتمكين العاملين وتشكيل فرق العمل وتهيئة وإعداد القادة المستقبليين، أن تمكين العاملين يسهم في الاستفادة أكثر من مهاراتهم وخبراتهم كما يساعد على الإبداع، كما يعتمد القائد الاستراتيجي على فرق العمل التي تتضافر جهودها فنتج قرارات أفضل، ويعلم القائد الاستراتيجي أن المؤسسة وجدت لتبقى وبقاؤها يمثل أسمى إنجازاته لذا فهي بحاجة لقيادة لاحقة لها من الكفاءة ما يسهم في استمرارية التميز، لذلك فهو يعمل على تهيئة وإعداد القادة المستقبليين الذين يكونون قادرين على أخذ زمام المبادرة من بعده.
- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من المفاهيم والقيم والمعتقدات والأفكار والخبرات، التي تمتلكها المؤسسة وتعززها لدى العاملين فيها، وتعمل على ممارستها لتحقيق أهدافها.
- الرقابة التنظيمية المتوازنة: هي قدرة المؤسسة على الرقابة الفعالة والمتوازنة، لأعمالها المخططة، وتقييمها ومعالجة سلبياتها، وتعزيز إيجابياتها بما يحقق أهدافها.
- التعلم المستمر: يعد التعلم المستمر من ممارسات القيادة الاستراتيجية وتبرز أهمية هذه الوظيفة في استمرارية التطوير والتحسين الدائم للمعلوماتي والمعرفي، والتعلم المستمر لا يقف فقط على الاستفادة من التجارب الخاصة بل يجب أن يشمل تجارب الآخرين المميزة أيضا فيتم الاطلاع عليها والاستفادة منها.

إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وخصائص العينة والمعالجات الإحصائية للبيانات التي استخدمت، والنتائج وتفسيرها.

منهج الدراسة: اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، كونه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين والإداريين في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن والبالغ عددهم (٥٨) فرداً، والجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للإحصائيات عام ٢٠٢١-٢٠٢٢م، وهي:

جدول (١) يوضح عدد مجتمع الدراسة ومتغيراته الديمغرافية

المؤهل العلمي	العدد	النسبة من المجتمع
بكالوريوس	٢٤	٤١,٤%

ماجستير	٢٠	٣٦,٦%
دكتوراه	١٤	٢٢%
المجموع	٥٨	١٠٠%
الجنس	العدد	النسبة من العينة
ذكر	٢٨	٤٨,٣%
أنثى	٣٠	٥١,٧%
مجموع	٥٨	١٠٠%
المسمى الوظيفي	العدد	النسبة من العينة
إداري	١١	١٩%
أكاديمي	٤٧	٨١%
مجموع	٥٨	١٠٠%

عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين والإداريين في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن للعام (٢٠٢١-٢٠٢٢ م) وقد بلغ عددهم (٥٨) فردًا، ووزع الباحثان (٥٨) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة واسترجعا (٥٠) استبانة، وكان عدد الاستبانات التالفة منها (٩) استبانات، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٤١) استبانة بنسبة (٧٠%) من مجتمع الدراسة، وفيما يلي توضيح للخصائص الديموغرافية للعينة تبعًا لمتغيرات الدراسة:

أ- توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس:

### جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة بحسب متغير الجنس:

الجنس	العدد	النسبة من العينة
ذكر	١٤	٣٤,١%
أنثى	٢٧	٦٥,٩%
مجموع	٤١	١٠٠%

يتضح من جدول (٢) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بلغ (١٤) من الذكور، بنسبة بلغت (٣٤,١%)، أما الإناث فقد بلغ عددهن (٢٧) أنثى، وبنسبة مئوية بلغت (٦٥,٩%)، وبذلك يكون مجموع العينة كاملة (٤١) فردًا بنسبة (١٠٠%).

ب- توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي:

### جدول (٣)

يوضح توزيع أفراد العينة على وفق متغير المؤهل العلمي:

النسبة من العينة	العدد	المؤهل العلمي
٤١,٤%	١٧	بكالوريوس
٣٦,٦%	١٥	ماجستير
٢٢%	٩	دكتوراه
١٠٠%	٤١	المجموع

يتضح من جدول (٣)، أن عدد أفراد العينة الحاصلين على مؤهل بكالوريوس قد بلغ (١٧) فرداً، وبنسبة مئوية بلغت (٤١,٤%)، بينما بلغ عدد الحاصلين على مؤهل ماجستير (١٥) فرداً، وبنسبة مئوية بلغت (٣٦,٦%)، وأخيراً بلغ عدد الحاصلين على مؤهل دكتوراه (٩) أفراد، وبنسبة مئوية بلغت (٢٢%)، وبذلك يكون مجموع أفراد العينة كاملة (٤١) فرداً، وبنسبة مئوية (١٠٠%).

ج- توزيع أفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي:

#### جدول (٤)

توزيع عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي:

النسبة من العينة	العدد	المسمى الوظيفي
٢٦,٨%	١١	إداري
٧٣,٢%	٣٠	أكاديمي
١٠٠%	٤١	مجموع

يتضح من جدول (٤)، أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي بلغ (١١) فرداً من الإداريين، وبنسبة بلغت (٢٦,٨%)، أما الأكاديميين فقد بلغ عددهم (٣٠) فرداً، وبنسبة مئوية بلغت (٧٣,٢%)، وبذلك يكون مجموع العينة كاملة (٤١) فرداً وبنسبة (١٠٠%).

د- توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة:

#### جدول (٥)

يوضح توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخدمة:

النسبة من العينة	العدد	سنوات الخدمة
٤٣,٩%	١٨	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
١٩,٥%	٨	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنوات
٣٦,٦%	١٥	١٥ سنة فأكثر
١٠٠%	٤١	مجموع

يتضح من الجدول رقم (٥)، أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة بلغ (١٨) فردًا من فئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، وبنسبة مئوية (٤٣,٩%)، في فئة من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة (٨) أفراد، وبنسبة مئوية (١٩,٥%)، وأخيرًا بلغ عدد أفراد فئة ١٥ سنة فأكثر (١٥) فردًا، وبنسبة مئوية بلغت (٣٦,٦%)، وهكذا يكون عدد أفراد العينة كليًا (٤١) فردًا، وبنسبة مئوية بلغت (١٠٠%).

#### أداة الدراسة:

يعد اختيار الأداة المناسبة في أي دراسة علمية من أهم ركائز الدراسة، ولا بد أن تناسب هذه الأداة مع المنهج المتبع في الدراسة، والغاية منها جمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة المستهدفة، وهنا تعد الاستبانة هي الأداة المناسبة لهذا الغرض بالنسبة للدراسة الحالية.

#### خطوات بناء الأداة:

بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع صمم الباحثان الاستبانة في صورتها الأولية وقد تضمنت قسمين، هما:

أ- القسم الأول: ويحتوي على معلومات عامة توضيحات ومعلومات تتعلق بأفراد العينة، والتي تشمل متغيرات الدراسة (الجنس- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي- عدد سنوات الخدمة).

ب- القسم الثاني: ويشتمل على ستة أبعاد غطت متطلبات وهذه الأبعاد هي: (البُعد الأول: التوجه الاستراتيجي، البُعد الثاني: استثمار القدرات الاستراتيجية، البُعد الثالث: تطوير رأس المال البشري، البُعد الرابع: التعلّم المستمر، البُعد الخامس: مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها، البُعد السادس: الرقابة التنظيمية المتوازنة).

وقد صاغ الباحثان العبارات بما يتلاءم مع كل بعد في الاستبانة، والتي بلغ عدد فقراتها في صورتها الأولية (٣٤) فقرة، منها (٥) فقرات في البُعد الأول، أمّا البُعد الثاني فقد بلغ عدد الفقرات فيه (٥) فقرات، والبُعد الثالث بلغ عدد فقراته (٥) فقرات، وفي البُعد الرابع بلغ عدد فقراته (٧) فقرات، وفي البُعد الخامس بلغ عدد الفقرات (٧) فقرات، وأخيرًا البُعد السادس وبلغ عدد فقراته (٥) فقرات، كما يتضح في الملحق رقم (١) والذي يوضح استبانة الدراسة في صورتها الأولية.

صدق الأداة:

#### أ- الصدق الظاهري:

عرض الباحثان الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين ومن ذوي الخدمة والاختصاص بلغ عددهم (٧) محكمين، وقد طُلب منهم بوصفهم محكمين لهذه الاستبانة، إبداء آراءهم وملحوظاتهم في محتوى هذه الأداة من حيث: (مدى صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبيان، مدى انتماء كل فقرة إلى البُعد المحدد لها، إضافة أو حذف أو تعديل أي فقرة من فقرات الاستبيان).

وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين أجرى الباحثان التعديلات التي اتفق عليها المحكمين وبنسبة اتفاق (٨٠%)، كما عدلت بعض الفقرات لغويًا لتصبح أكثر وضوحًا وملاءمة لقياس ما وضعت لأجله، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تحتوي على (٣٤) فقرة، موزعة على الأبعاد الستة السالفة الذكر.

### ب- صدق الاتساق الداخلي بين فقرات وأبعاد أداة الدراسة:

يقاس صدق الاتساق الداخلي لمعرفة درجة ارتباط الفقرات بالبُعد الذي تنتمي إليه، وباستخدام (معادلة بيرسون) بعد توزيع الأداة على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٣٠) فردًا، وحصل الباحثان على درجات الارتباط الموضحة في الجداول الآتية:

#### جدول (٦) يوضح درجات ارتباط الفقرات ببعضها وبالْبُعد الذي تنتمي إليه

البُعد الأول		٤	٣	٢	١	٠
الفقرات	الارتباط	**٠,٧٢	**٠,٥٠	**٠,٥٧	**٠,٥٨	**٠,٥٧
البُعد الثالث		١	٥	٦	٦	٦
٢	**٠,٨٠	**٠,٤٤	**٠,٥٥	**٠,٤١	**٠,٤١	**٠,٤١
٣	**٠,٨٢	**٠,٥٩	**٠,٦٤	**٠,٤٣	**٠,٤٣	**٠,٤٣
٤	**٠,٦٨	**٠,٤٤	البُعد الخامس	**٠,٥٥	**٠,٥٥	**٠,٥٥
٥	**٠,٧٢	**٠,٥٠	١	**٠,٦٠	**٠,٣٨	**٠,٣٨
البُعد الثاني		٥	٢	**٠,٤٧	**٠,٥٧	**٠,٥٧
١	**٠,٥٣	البُعد الرابع	٣	**٠,٦٦	-	-
٢	**٠,٥٨	١	**٠,٥٠	**٠,٥٩	-	-
٣	**٠,٤٨	٢	**٠,٥١	**٠,٣٤	-	-

\*\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من الجداول السابقة أن معاملات الارتباط كانت تتراوح في جميع الفقرات في الأبعاد بين (٠,٨٢) و(٠,٣٤)، وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائيًا عند مستويات الدلالة (٠,٠١) / (٠,٠٥)، وتدل على أن الأداة تقيس ما وضعت لأجله.

#### ثبات الأداة:

يقصد بثبات الأداة أنها سوف تعطيك ذات النتيجة أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة، وهنا تحقق الباحثان من ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha)، ومعامل التجزئة النصفية، وذلك فيما يخص كل بعد على حدة، وللأداة عمومًا، وكانت أهم النتائج التي توصلنا إليها موضحة في الجدول الآتي:

- معامل ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية:

## جدول (٧)

يوضح معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

م	أبعاد القيادة الاستراتيجية	عدد الفقرات	معامل الثبات	التجزئة النصفية
١	البُعد الأول: القيادة الاستراتيجية	٥	٠,٩٢٧	٠,٩٢٧
٢	البُعد الثاني: استثمار القدرات الاستراتيجية	٥	٠,٩٥٤	٠,٩٥٥
٣	البُعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	٥	٠,٩٢٤	٠,٩٢٦
٤	البُعد الرابع: التعلّم المستمر.	٧	٠,٩٤٢	٠,٩٤٦
٥	البُعد الخامس: مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها.	٧	٠,٩٥٨	٠,٩٦٠
٦	البُعد السادس: الرقابة التنظيمية المتوازنة.	٥	٠,٩٣١	٠,٩٣٥
	إجمالي معامل الثابت والتجزئة النصفية	٤٣	٠,٩٦٣	٠,٩٤٦

يشير الجدول رقم (٧)، إلى أن جميع معاملات الثبات لجميع الأبعاد كانت عالية وكذلك الأداة عمومًا، حيث بلغ ثبات الأداة كليًا في معامل ارتباط ألفا كرونباخ (٠,٩٦٣)، بينما بلغت معاملات ثبات الأبعاد وفق معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٢٧ - ٠,٩٥٤ - ٠,٩٢٤ - ٠,٩٤٢ - ٠,٩٥٨ - ٠,٩٣١)، كما بلغ معامل الارتباط وفق معامل التجزئة النصفية في الاستبانة عمومًا (٠,٩٤٦)، وبلغ في الأبعاد (٠,٩٢٧ - ٠,٩٥٥ - ٠,٩٢٦ - ٠,٩٤٦ - ٠,٩٦٠ - ٠,٩٣٥)، ومما سبق يتضح أن أداة الدراسة تتمتع بصدق وثبات جيدين، الأمر الذي يؤكد إمكانية تطبيقها على عينة الدراسة، والحصول على نتائج واقعية.

### المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية برنامج (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة للحصول على نتائج أكثر دقة، وقد كانت أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة على النحو الآتي:

- معادلة بيرسون لإيجاد نسب الاتساق الداخلي لارتباط الفقرات بالأبعاد التي تنتمي إليها.
  - معامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية لاختبار ثبات أداة الدراسة.
  - التكرارات والنسب المئوية.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.
  - اختبار T-Test لعينتين مستقلتين، حيث تم اعتماد مستوى الدلالة (٠,٠٥) للحكم على الدلالة.
  - اختبار تحليل التباين الأحادي
- نتائج الدراسة ومناقشتها: □

نتعرض نتائج التحليل الاحصائي لأسئلة الدراسة؛ وذلك بعرض وتحليل إجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة وأبعادها، والتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، لمعرفة مدى توفرها، كما أستخدم مقياس ليكرت خماسي الأوزان ( Five Likert Scale) للخيارات المتعددة، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ويتراوح مدى الاستجابة من (١-٥) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ( Five Likert Scale )، وفق الجدول الآتي:

جدول (٨): مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)

الوزن	5	4	3	2	1
درجة التوفر	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المصدر: تصميم الباحثان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale).

واعتمد الباحثان في تفسير البيانات على قيم المتوسطات الحسابية معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، وبناءً على ذلك تكون قيم ومستويات المتوسطات الحسابية كالآتي:

جدول (٩) يوضح قيم ومستويات المتوسطات الحسابية

قيم المتوسطات الحسابية	درجة التوفر
من ١ إلى ١,٨٠	منخفضة جداً
من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	منخفضة
من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	متوسطة
من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	عالية
من ٤,٢١ إلى ٥	عالية جداً

إجابة السؤال الرئيس: ما درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن؟

أولاً: نتائج أبعاد القيادة الاستراتيجية عامة:

جدول رقم (١٠) يبين ملخص نتائج أبعاد القيادة الاستراتيجية عامة

م	أبعاد القيادة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الرتبة
١	التوجه الاستراتيجي	٢,٩٠	٠,٨٣٣	متوسطة	١

٥	مساعدة الثقافة وتنظيمها	٢,٨٥	٠,٧٧٢	متوسطة	٢
٢	استثمار القدرات الاستراتيجية	٢,٨٠	٠,٧٥٦	متوسطة	٣
٤	التعلم المستمر	٢,٧٩	٠,٨٠٨	متوسطة	٤
٣	تطوير رأس المال البشري	٢,٧٨	٠,٧٦٤	متوسطة	٥
٦	الرقابة التنظيمية المتوازنة	٢,٧٥	٠,٧٩٢	متوسطة	٦
	المتوسط الحسابي الكلي	٢,٨١	٠,٧٠٤	متوسطة	

يتبين من الجدول رقم (١٠) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد القيادة الاستراتيجية بلغ (٢,٨١)، بدرجة توفر (متوسطة)، كذلك حصلت الأبعاد جميعاً على درجة توفر (متوسطة) وكان بعد (التوجه الاستراتيجي) هو الأعلى، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٢,٩٠)، في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد (مساعدة الثقافة التنظيمية وتعزيزها) بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، ثم بعد (استثمار القدرات الاستراتيجية) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، ثم في المرتبة الرابعة بعد (التعلم المستمر)، بمتوسط حسابي (٢,٧٩)، وفي المرتبة الخامسة بعد (تطوير رأس المال البشري)، بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، وأخيراً يأتي في المرتبة السادسة والأخيرة بعد (الرقابة التنظيمية المتوازنة)، بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، وأثبتت الدراسة أن الواقع الفعلي لأبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن تتوفر بدرجة متوسطة ويبرز عدداً من جوانب القصور التي تحد من توجه الكلية باتجاه القيادة الاستراتيجية، فقد اتضح من النتائج في الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد كانت متوسطة، الأمر الذي يتطلب العمل على تدريب القيادات في كلية اللغات بجامعة عدن على تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية من أجل تلافي جوانب الضعف التي يبيتها نتائج التحليل لدرجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية، وكذلك الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية من حيث التوعية بها ونشرها والعمل على تطبيقها بما يؤدي إلى تحسين مستوى النشاط في الكلية وبما يؤمن إحداث التغيير المنشود في أداء الكلية.

وفيما يأتي عرض النتائج مصنفة حسب الأبعاد:

#### ١- البعد الأول: التوجه الاستراتيجي:

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة

#### حول بعد التوجه الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

الرقم	التوجه الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب الأصلي	درجة التوفر
١	تمتلك القيادة القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء تصوراتها المستقبلية.	٣,٠٧	٠,٩٣٢	٦١,٤	٥	متوسطة
٢	تقوم القيادة بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجه الكلية ومستقبلها المتوقع.	٢,٩٨	0,٩٦١	٥٩,٦	١	متوسطة
٣	تستخدم القيادة الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب الكلية.	٢,٩٣	0,٩٣٢	٥٨,٦	٢	متوسطة



متوسطة	٣	٥٦,٦	0.٩٤٦	٢,٨٣	تتبنى القيادة أهدافاً استراتيجية استناداً إلى حاجات المجتمع ورجباته.	٤
متوسطة	٤	٥٤,٢	0.٩٨١	٢,٧١	توجد خطة استراتيجية تتبثق من رؤية الكلية.	٥
متوسطة	-	٥٨	0.٨٣٣	٢,٩٠	المتوسط الحسابي الكلي	

يتبين من الجدول رقم (١١) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لبعده التوجه الاستراتيجي بلغ (٢,٩٠)، والوزن النسبي العام بلغ (٥٨%)، بدرجة توفر (متوسطة)، وهذا يدل على أنّ ممارسة التوجه الاستراتيجي لدى قيادة كلية اللغات والترجمة في جامعة عدن تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عامة، كما يتبين من الجدول رقم (١١) أنّ الفقرات في هذا البُعد قد حصلت جميعها على درجة توفر متوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توفرها هي الفقرة (٥) في الترتيب الأصلي للاستبانة وتنص على: "تمتلك القيادة القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء تصوراتها المستقبلية" بمتوسط حسابي (٣,٠٧)، وبوزن نسبي بلغ (٦١,٤%)، بينما أدنى تلك الفقرات توفرها هي الفقرة (٤) والتي تنص: "توجد خطة استراتيجية تتبثق من رؤية الكلية" بمتوسط حسابي (٢,٧١)، وبوزن نسبي بلغ (٥٤,٢%)، وبغض النظر عن كون هذه الفقرة حصلت على درجة توفر متوسطة إلا أنها الأدنى في الترتيب بين الفقرات في هذا البُعد، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لبقية الفقرات بين (٢,٩٨) و (٢,٨٣)، وأوزان نسبية تراوحت بين (٥٩,٦%) و (٥٦,٦%)، وبدرجة توفر (متوسطة) فيها جميعها، ويتبين من هذه النتيجة أنّ هناك قصوراً في الإعلان والإفصاح عن الخطة الاستراتيجية والرؤية والرسالة في الكلية، أو أنّ هناك غموضاً وعدم وضوح لأعضاء هيئة التدريس والإداريين.

كما يتضح ضعف المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات المستقبلية، كما تظهر من استجابات أفراد عينة الدراسة حاجة الكلية إلى تبنى أهداف استراتيجية استناداً إلى حاجات المجتمع ورجباته. حتى يتسنى لها الانطلاق بثقة نحو التغيير والتطوير مسيرة للاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تدعو إلى التخطيط الاستراتيجي.

## ٢- البُعد الثاني: استثمار القدرات الاستراتيجية:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة

حول بعد استثمار القدرات الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

الرقم	استثمار القدرات الاستراتيجية	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الوزن النسبي %		الترتيب الأصلي		درجة التحقق
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب الأصلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب الأصلي	
١	تعمل القيادة على أن تكون الكلية مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة.	٣,٠٧	٠,٩٨٥	٦١,٤	٢	متوسطة				
٢	تتوفر عوامل نجاح مميزة في الكلية (موارد بشرية وتكنولوجية ونماذج أعمال جديدة).	٣,٠٢	٠,٨٨٠	٦٠,٤	١	متوسطة				
٣	تستفيد القيادة من المعرفة المتراكمة في أعمال الكلية.	٢,٧٣	٠,٨٠٧	٥٤,٦	٥	متوسطة				
٤	تولي القيادة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين.	٢,٧٣	٠,٨٣٧	٥٤,٦	٣	متوسطة				
٥	يوجد في الكلية أنظمة اتصالات ومعلومات تساعد في اتخاذ القرارات.	٢,٤٦	١,١٤٢	٤٩,٢	٤	متوسطة				
	<b>المتوسط الحسابي الكلي</b>	<b>٢,٨٠</b>	<b>٠,٧٥٦</b>	<b>٥٦</b>	<b>-</b>	<b>متوسطة</b>				

يتبين من الجدول رقم (١٢) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لبعد استثمار القدرات الاستراتيجية (٢,٨٠)، والوزن النسبي العام (٥٦%)، بدرجة توفر (متوسطة)، وهذا يدل على أن استثمار القدرات الاستراتيجية لدى قيادة كلية اللغات والترجمة في جامعة عدن تتوفر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عامة، كما يتبين من الجدول رقم (١٢) أنّ الفقرات في هذا البعد قد حصلت جميعها على درجة توفر متوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توفراً من وجهة نظر أفراد العينة هي الفقرة (٢) في الترتيب الأصلي للاستبانة وتنص على: "تعمل القيادة على أن تكون الكلية مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة" بمتوسط حسابي (٣,٠٧)، وبوزن نسبي بلغ (٦١,٤%)، بينما أدنى تلك الفقرات توفراً هي الفقرة (٤) والتي تنص: "يوجد في الكلية أنظمة اتصالات ومعلومات تساعد في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، وبوزن نسبي (٤٩,٢%)، ويغض النظر عن كون هذه الفقرة حصلت على درجة توفر متوسطة إلا أنها الأدنى في الترتيب بين الفقرات في هذا البعد، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لبقية الفقرات بين (٣,٠٢) و(٢,٧٣)، وأوزان نسبية تراوحت بين (٦٠,٤%) و(٥٤,٦%)، وبدرجة توفر (متوسطة) فيها جميعها.

وتبين هذه النتيجة أن بعد استثمار القدرات الاستراتيجية يتوفر في كلية اللغات بجامعة عدن بدرجة متوسطة، ويعود ذلك إلى أن توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات بجامعة عدن يحتاج إلى مزيد من الجهود للوصول إلى هذه الأبعاد، والدليل على ذلك ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في اتخاذ القرارات لكل من الموظفين وعضو هيئة التدريس؛ أي أن تقنيات وتكنولوجيا المعلومات لا تقع ضمن مصادر المعلومات المستخدمة حالياً في كلية اللغات عدن لعدم توفر تلك التقنيات والتكنولوجيا الحديثة على أهميتها البالغة كفرص للتعليم والتعلم، ويرى الباحثان أن ضعف البنى التحتية لتقنيات وتكنولوجيا المعلومات وقلة تدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين عليها يؤثر في إبداع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس؛ لأن الإبداع يحتاج إلى توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل استعمالها في العمل.

## ٣- البُعد الثالث: تطوير رأس المال البشري:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة

حول بعد تطوير رأس المال البشري مرتبة تنازلياً

الرقم □	تطوير رأس المال البشري □	المتوسط الحسابي □	الانحراف المعياري □	الوزن النسبي % □	الترتيب الأصلي □	درجة التوفر □
١	تساعد القيادة الموظفين على تطوير مهاراتهم.	٢,٩٣	٠,٩٣٢	٥٨,٦	١	متوسطة
٢	تهتم القيادة بالعمل الجماعي وتكون فرق العمل.	٢,٨٨	0.٨١٢	٥٧,٦	٣	متوسطة
٣	تمكن القيادة العاملين من السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.	٢,٧٨	0.٩٠٩	٥٥,٤	٢	متوسطة
٤	تهتم القيادة بالأنشطة الداعمة لعملية تدريب العاملين.	٢,٧٦	0.٩٩٤	٥٥,٢	٥	متوسطة
٥	تهتم القيادة بتهيئة قادة مستقبليين وإعدادهم.	٢,٥٦	١,٠٢٦	٥١,٢	٤	متوسطة
	<b>المتوسط الحسابي الكلي</b>	<b>٢,٧٨</b>	<b>0.٧٦٤</b>	<b>٥٥,٦</b>	<b>-</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول رقم (١٣) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لبعده تطوير رأس المال البشري (٢,٧٨)، والوزن النسبي العام (٥٥,٦%)، بدرجة توفر (متوسطة)، وهذا يدل على أن بعد تطوير رأس المال البشري في كلية اللغات والترجمة في جامعة عدن يتوفر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عامة، كما يتبين من الجدول رقم (١٣) أنّ الفقرات في هذا البُعد قد حصلت جميعها على درجة توفر متوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توفرًا من وجهة نظر أفراد العينة هي الفقرة (١) في الترتيب الأصلي للاستبانة وتنص على: "تساعد القيادة الموظفين على تطوير مهاراتهم" بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، وبوزن نسبي بلغ (٥٨,٦%)، بينما أدنى تلك الفقرات توفرًا هي الفقرة (٤) والتي تنص: "تهتم القيادة بتهيئة قادة مستقبليين وإعدادهم" بمتوسط حسابي (٢,٥٦)، وبوزن نسبي (٥١,٢%)، وبغض النظر عن كون هذه الفقرة حصلت على درجة توفر متوسطة إلا أنها الأدنى في الترتيب بين الفقرات في هذا البُعد، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لبقية الفقرات بين (٢,٨٨) و(٢,٧٦)، وأوزان نسبية تراوحت بين (٥٧,٦%) و(٥٥,٢%)، وبدرجة توفر (متوسطة) فيها جميعها.

تفسر حصول هذا البُعد على نتيجة متوسطة إلى تدني جهود القيادة في تطوير وتنمية العاملين وأعضاء هيئة التدريس أو إلى ضعف المخصصات المالية لبرامج التطوير والتنمية المهنية، مما يبرز ضرورة الحاجة الملحة إلى تبني خطط متكاملة وتنفيذها لتطوير وتنمية العاملين وأعضاء هيئة التدريس، لما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على تهيئة قادة مستقبليين، وكذلك تهيئة بيئة مناسبة للعمل لتمكين العاملين من السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم، لما لذلك من آثار إيجابية على تجويد الأداء في الكلية.

## ٤- البُعد الرابع: التعلم المستمر:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة  
حول بعد التعليم المستمر مرتبة تنازلياً

الرقم	التعلّم المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب الأصلي	درجة التوفر
١	تهتم بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر.	٣,٠٠	٠,٩٧٥	٦٠	٧	متوسطة
٢	تمتلك إرادة لتجاوز الأخطاء وإلغاء توجيهاً ثبت أنها عديمة الجدوى.	٢,٩٨	0.٩٣٥	٥٩,٦	٦	متوسطة
٣	تميل إلى التحسين المستمر على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة.	٢,٨٣	١,٠٢٢	٥٦,٦	٤	متوسطة
٤	تعمل على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها.	٢,٨٠	0.٨٧٢	٥٦	١	متوسطة
٥	تهتم بالدراسات والبحوث التطويرية.	٢,٧٦	١,٠٤٤	٥٥,٢	٣	متوسطة
٦	تسعى للاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي.	٢,٦١	1.046	٥٢,٢	٢	متوسطة
٧	تقوم بالتغييرات اللازمة من إعادة هيكلة للأعمال وتصميمها بناءً على الأحداث الماضية.	٢,٥٩	1.024	٥١,٨	٥	متوسطة
	<b>المتوسط الحسابي الكلي</b>	<b>٢,٧٩</b>	<b>0.٨٠٨</b>	<b>٥٥,٨</b>	<b>-</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول رقم (١٤) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لبعدها التعلّم المستمر (٢,٧٩)، والوزن النسبي العام (٥٥,٨%)، بدرجة توفر (متوسطة)، وهذا يدل على أن بعد التعلّم المستمر لدى قيادة كلية اللغات والترجمة في جامعة عدن يتوفر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عامة، كما يتبين من الجدول رقم (١٤) أن الفقرات في هذا البعد قد حصلت جميعها على درجة توفر متوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توفراً من وجهة نظر أفراد العينة هي الفقرة (٧) في الترتيب الأصلي للاستبانة وتتص على: "تهتم بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر" بمتوسط حسابي (٣,٠٠)، وبوزن نسبي بلغ (٦٠%)، بينما أدنى تلك الفقرات توفراً هي الفقرة (٥) والتي تنص: "تقوم بالتغييرات اللازمة من إعادة هيكلة للأعمال وتصميمها بناءً على الأحداث الماضية بمتوسط حسابي (٢,٥٩)، وبوزن نسبي (٥١,٨%)، وبغض النظر عن كون هذه الفقرة حصلت على درجة توفر متوسطة إلا أنها الأدنى في الترتيب بين الفقرات في هذا البعد، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لبقية الفقرات بين (٢,٩٨) و (٢,٦١)، وأوزان نسبية تراوحت بين (٥٩,٦%) و (٥٢,٢%)، وبدرجة توفر (متوسطة) فيها جميعها.

وتبين هذه النتيجة أن درجة توفر بعد التعلّم المستمر في كلية اللغات بجامعة عدن متوسطة، وهي لم ترتق بعد إلى المستوى المطلوب منها، وأن الممارسات تنحصر في الاهتمام في بعض الأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر، ولم تفسح المجال للدراسات والبحوث التطويرية، ولم تعمل على الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي، كما تبين غياب مبدأ التغيير من إعادة هيكلة للأعمال وتصميمها بناء على الأحداث الماضية. وتعد هذه النتيجة مؤشراً غير إيجابي فدرجة التوفر التعلّم المستمر التي تحتاجها كلية اللغات بجامعة عدن لم ترق للحد المأمول، ربما يعزى ذلك إلى عدة أسباب أهمها الوضع الذي تعيشه البلاد منذ بضع سنوات بسبب الحرب؛ لذا لم تهتم القيادات في متابعة كل جديد، أو إلى عدم اهتمامهم بالحصول على المعارف وتوظيفها.

٥- البعد الخامس: مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة

حول بعد مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها مرتبة تنازلياً

الرقم	مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب الأصلي	درجة التوفر
١	تشجع على ممارسة القواعد الأخلاقية.	٣,١٥	٠,٩٣٧	٦٣	٧	متوسطة
٢	تسعى إلى التميز في الأداء.	٣,٠٧	١,٠٥٨	٦١,٤	٣	متوسطة
٣	تدعم التغيير الإيجابي لإجراءات العمل.	٣,٠٢	٠,٨٢١	٦٠,٤	١	متوسطة
٤	تتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على تشجيع الأفكار الجديدة واحترامها.	٢,٨٣	0,٨٦٣	٥٦,٦	٤	متوسطة
٥	توفر المناخ المساعد على الإبداع والابتكار.	٢,٧٣	٠,٩٢٣	٥٤,٦	٢	متوسطة
٦	تحرص على العدالة في توزيع العمل.	٢,٦٦	1,0٦٣	٥٣,٢	٦	متوسطة
٧	تشجع الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة	٢,٤٦	1,02٧	٤٩,٢	٥	متوسطة
	<b>المتوسط الحسابي الكلي</b>	<b>٢,٨٥</b>	<b>0,٧٧٢</b>	<b>٥٧</b>	<b>-</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول رقم (١٥) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لبعد مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها (٢,٨٥)، والوزن النسبي العام (٥٧%)، بدرجة توفر (متوسطة)، وهذا يدل على أن بعد مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها لدى قيادة كلية اللغات والترجمة في جامعة عدن تتوفر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عامة، كما يتبين من الجدول رقم (١٥) أنّ الفقرات في هذا البعد قد حصلت جميعها على درجة تحقق متوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توفرًا من وجهة نظر أفراد العينة هي الفقرة (٧) في الترتيب الأصلي للاستبانة وتنص على: "تشجع على ممارسة القواعد

الأخلاقية" بمتوسط حسابي (3,15)، وبوزن نسبي بلغ (63%)، بينما أدنى تلك الفقرات توفرًا هي الفقرة (5) والتي تنص: "تشجع الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة" بمتوسط حسابي (2,46)، وبوزن نسبي (49,2%)، وبغض النظر عن كون هذه الفقرة حصلت على درجة توفر متوسطة إلا أنها الأدنى في الترتيب بين الفقرات في هذا البعد، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لبقية الفقرات بين (3,07) و(2,66)، وأوزان نسبية تراوحت بين (61,4%) و(53,2%)، وبدرجة توفر (متوسطة) فيها جميعها.

ويتبين من هذه النتيجة أنّ هناك قصورًا في تشجيع الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة، كما يتضح غياب المعايير لتوزيع المهام والمسؤوليات والتي يجب أن تكون قائمة على الجدارة والكفاءة والخدمة والقدرة، كما تظهر من استجابات أفراد عينة الدراسة حاجة الكلية إلى نشر الأخلاق والقيم مثل العدل في نفوس الموظفين حتى يتسنى لها الانطلاق بثقة نحو التغيير والتطوير ومسايرة الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تدعو إلى نشر الأخلاق والقيم في نفوس الموظفين. ويعزو الباحثان سبب هذا القصور إلى عدم الاهتمام بنشر الثقافة التنظيمية الإيجابية في الكلية نتيجة ضعف المعرفة بأهمية الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء، مما ذلك إلى ضعف الثقافة التنظيمية في كلية اللغات بجامعة عدن.

#### ٦- البعد السادس: الرقابة التنظيمية المتوازنة:

جدول (16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة حول بعد

#### الرقابة التنظيمية المتوازنة مرتبة تنازلياً

الرقم	الرقابة التنظيمية المتوازنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب الأصلي	درجة التوفر
١	تهتم كثيرًا بالرقابة المالية.	3,05	1,024	61	4	متوسطة
٢	توفر آليات رقابة واضحة في الكلية.	2,80	0,813	56	1	متوسطة
٣	تطبق الرقابة على جميع الموظفين.	2,71	1,078	54,2	2	متوسطة
٤	تصحح الأخطاء بعد تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها.	2,66	1,024	53,2	3	متوسطة
٥	تتابع عملية الرقابة عبر وحدة مستقلة.	2,51	0,898	50,2	5	متوسطة
	<b>المتوسط الحسابي الكلي</b>	<b>2,75</b>	<b>0,792</b>	<b>55</b>	<b>-</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول رقم (١٦) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة (2,75)، والوزن النسبي العام (55%)، بدرجة توفر (متوسطة)، وهذا يدل على أن بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة لدى قيادة كلية اللغات والترجمة في جامعة عدن يتوفر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عامة، كما يتبين من الجدول رقم (١٦) أنّ الفقرات في هذا البعد قد حصلت جميعها على درجة توفر متوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توفرًا من وجهة نظر أفراد العينة هي الفقرة (٤) في الترتيب الأصلي للاستبانة وتنص على: "تهتم كثيرًا بالرقابة المالية" بمتوسط حسابي (3,05)، وبوزن نسبي بلغ (61%)، بينما أدنى تلك الفقرات توفرًا هي الفقرة (5) والتي تنص: "تتابع عملية الرقابة عبر وحدة مستقلة" بمتوسط حسابي (2,51)، وبوزن نسبي (50,2%)، وبغض

النظر عن كون هذه الفقرة حصلت على درجة توفر متوسطة إلا أنها الأدنى في الترتيب بين الفقرات في هذا البعد، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لبقية الفقرات بين (٢,٨٠) و(٢,٦٦)، وأوزان نسبية تراوحت بين (٥٦%) و(٥٣,٢%)، وبدرجة توفر (متوسطة) فيها جميعها.

ويتبين من هذه النتيجة أن فقرات بعد (الرقابة التنظيمية) تتوفر بدرجة متوسطة في كلية اللغات بجامعة عدن ويعزو الباحثان ذلك إلى اعتماد كلية اللغات على الأساليب التقليدية في الرقابة وعدم استخدام الأساليب الحديثة في الرقابة، نتيجة لسببين رئيسين عدم وجود آليات واضحة للرقابة في الكلية، والسبب الآخر عدم وجود وحدة مستقلة للرقابة في الكلية، مما يؤدي إلى ظهور الظواهر السلبية التي ترافق عمل بعض الموظفين في الكلية، وتضعف فاعلية العمل.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة تبعاً لمتغيرات (الجنس-المؤهل العلمي-سنوات الخدمة-المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم الباحثان اختبار t-test لعينتين مستقلتين، كما استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة، وكانت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

#### أ- الفروق وفق متغير الجنس:

للتعرف إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة، وفق متغير الجنس، استخدم الباحثان اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، علماً أن قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية (٣٩) تبلغ قيمتها (٢,٠٢٣)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (١٧): نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة وفق متغير الجنس حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة

النتيجة الإحصائية	الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	الأبعاد
غير دالة	0.951	٠,٠٦٢	0.924	3.91	١٤	ذكور	التوجه الاستراتيجي
			0.801	3.90	٢٧	إناث	
غير دالة	0.630	٠,٤٨٧	0.678	3.73	١٤	ذكور	استثمار القدرات الاستراتيجية
			0.803	3.84	٢٧	إناث	
غير دالة	0.433	0.793	0.658	3.66	١٤	ذكور	تطوير رأس المال البشري
			0.818	3.84	٢٧	إناث	
غير دالة	0.619	0.504	٠,٨٣٩	٣,٧٠	١٤	ذكور	التعلم المستمر

			٠,٨٠٣	٣,٨٤	٢٧	إناث	
غير دالة	0.813	0.239	٠,٨٠٣	٣,٨٩	١٤	ذكور	مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها
			٠,٧٧٠	٣,٨٣	٢٧	إناث	
غير دالة	0.948	0.062	٠,٧٠٢	٣,٧٦	١٤	ذكور	الرقابة التنظيمية المتوازنة
			٠,٨٤٨	٣,٧٤	٢٧	إناث	
غير دالة	0.814	٠,٢٣٧	0.693	3.78	١٤	ذكور	الأبعاد كلياً
			0.722	3.83	٢٧	إناث	

يتبين من نتائج الجدول رقم (١٧) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة؛ أي أن متغير الجنس لا يؤثر في استجابات أفراد عينة الدراسة، وأن هناك تقارباً في آراء أفراد العينة بغض النظر عن الجنس، سواءً في أبعاد الأداة كل على حدة أم على مستوى الأداة كلياً، حيث كانت قيم T المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية، لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن تعزى لمتغير الجنس، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستويات الدلالة الإحصائية كانت أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0,05$ ).

#### ب- الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:

للتعرف إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة وفق متغير المؤهل العلمي، استخدم الباحثان اختبار (تحليل التباين الأحادي) (One Way Anova)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (١٨): نتائج اختبار  $F(t)$  لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة وفق متغير المؤهل العلمي

#### العلمي

الدلالة	المشاهدة Sig	قيمة (ف)	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	المربعات	الأبعاد
غير دالة	٠,٦٨٨	٠,٣٧٨	٢	٠,٢٧١	٠,٥٤٢	بين المجموعات	التوجه الاستراتيجي
			٣٨	٠,٧١٧	٢٧,٢٢٨	داخل المجموعات	
			٤٠	—	٢٧,٧٧٠	كلي	
			٢	٠,٢٩٨	٠,٥٩٧	بين المجموعات	



غير دالة	٠,٦٠٥	٠,٥١٠	٣٨	٠,٥٨٥	٢٢,٢٤٢	داخل المجموعات	استثمار القدرات الاستراتيجية
			٤٠	—	٢٢,٨٣٩	كلي	
غير دالة	٠,٤٧٨	٠,٧٥٣	٢	٠,٤٤٥	٠,٨٩٠	بين المجموعات	تطوير رأس المال البشري
			٣٨	٠,٥٩١	٢٢,٤٥٤	داخل المجموعات	
			٤٠	—	٢٣,٣٤٤	كلي	
غير دالة	0.619	0.486	٢	٠,٣٢٦	٠,٦٥١	بين المجموعات	التعلم المستمر
			٣٨	٠,٦٦٩	٢٥,٤٣٢	داخل المجموعات	
			٤٠	—	٢٦,٠٨٤	كلي	
غير دالة	0.573	0.565	٢	٠,٣٤٤	٠,٦٨٨	بين المجموعات	مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها
			٣٨	٠,٦٠٩	٢٣,١٢٤	داخل المجموعات	
			٤٠	—	٢٣,٨١٢	كلي	
غير دالة	0.707	0.350	٢	٠,٢٢٧	٠,٤٥٤	بين المجموعات	الرقابة التنظيمية المتوازنة
			٣٨	٠,٦٤٩	٢٤,٦٦٨	داخل المجموعات	
			٤٠	—	٢٥,١٢٢	كلي	
غير دالة	٠,٥٦٢	0.584	٢	٠,٢٩٦	٠,٥٩١	بين المجموعات	الكلي
			٣٨	٠,٥٠٦	١٩,٢٣٣	داخل المجموعات	
			٤٠	—	١٩,٨٢٥	كلي	

• تبلغ قيمة (ف) الجدولية هنا (٣,٢٤٥)

يتبين من نتائج الجدول رقم (١٨) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة؛ أي أن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر في استجابات أفراد عينة الدراسة، وأن آراء أفراد العينة كانت متقاربة ومتجانسة بغض النظر عن نوع المؤهل العلمي، سواء في أبعاد الأداة كل على حدة أم على مستوى الأداة كلياً، حيث كانت قيم (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية، لذا لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستويات الدلالة الاحصائية كانت جميعها أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

### ج- الفروق وفق متغير عدد سنوات الخدمة:

للتعرف إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة وفق متغير سنوات الخدمة، استخدم الباحثان اختبار (تحليل التباين الأحادي) (One Way Anova) وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (١٩): نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أبعاد توفر القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة وفق متغير سنوات

#### الخدمة

الأبعاد	المربعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	المشاهدة Sig	الدلالة
التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	٠,٩٦٠	٠,٤٨٠	٢	٠,٦٨٠	٠,٥١٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٦,٨١٠	٠,٧٠٦	٣٨			
	كلي	٢٧,٧٧٠	—	٤٠			
استثمار القدرات الاستراتيجية	بين المجموعات	٠,٤٠٠	٠,٢٠٠	٢	٠,٣٣٩	٠,٧١٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٢,٤٣٩	٠,٥٩١	٣٨			
	كلي	٢٢,٨٣٩	—	٤٠			
تطوير رأس المال البشري	بين المجموعات	٠,٠١٣	٠,٠٠٧	٢	٠,٠١١	٠,٩٨٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٣,٣٣١	٠,٥٩١	٣٨			
	كلي	٢٣,٣٤٤	—	٤٠			
التعلم المستمر	بين المجموعات	٠,٠٩٧	٠,٠٤٩	٢	٠,٧١٠	٩٣٢٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٥,٩٨٧	٠,٦٨٤	٣٨			
	كلي	٢٦,٠٨٤	—	٤٠			
مساندة الثقافة	بين المجموعات	٠,١٩٧	٠,٠٩٩	٢	١٥٩٠	٨٥٤٠	غير دالة

			٣٨	٠,٦٢١	٢٣,٦١٤	داخل المجموعات	التنظيمية وتعزيزها
			٤٠	—	٢٣,٨١٢	كلي	
غير دالة	٤٠٧٠.	٩٢٠٠.	٢	٠,٥٨٠	١,١٦٠	بين المجموعات	الرقابة التنظيمية المتوازنة
			٣٨	٠,٦٣١	٢٣,٩٦٢	داخل المجموعات	
			٤٠	—	٢٥,١٢٢	كلي	
غير دالة	٠,٧٦٩	0.264	٢	٠,١٣٦	٠,٢٧٢	بين المجموعات	الكلية
			٣٨	٠,٥١٥	١٩,٥٥٣	داخل المجموعات	
			٤٠	—	١٩,٨٢٥	كلي	

• تبلغ قيمة (ف) الجدولية هنا (٣,٢٤٥)

يتبين من نتائج الجدول رقم (١٩) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة وفق متغير عدد سنوات الخدمة؛ أي أن سنوات الخدمة للعينة لا تؤثر في استجاباتهم، وأن آراء أفراد العينة كانت متقاربة ومتجانسة بغض النظر عن عدد السنوات التي عملوا فيها واكتسبوا خبراتهم، سواءً في أبعاد الأداة كل على حدة أم على مستوى الأداة كلياً، حيث كانت قيم (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية، لذا لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستويات الدلالة الاحصائية كانت جميعها أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0,05$ ).

د- الفروق وفق متغير المسمى الوظيفي:

للتعرف إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة، وفق متغير المسمى الوظيفي استخدم الباحثان اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، علماً أن قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية (٣٩) تبلغ قيمتها (٢,٠٢٣)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (٢٠): نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة وفق متغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة Sig	النتيجة الإحصائية
التوجه الاستراتيجي	إداري	١١	٣,٨٤	0.686	0.304	0.763	غير دالة
	أكاديمي	٣٠	٣,٩٣	0.891			
استثمار القدرات الاستراتيجية	إداري	١١	٣,٨٩	0.745	0.437	0.665	غير دالة
	أكاديمي	٣٠	3.77	0.770			
تنمية رأس المال البشري	إداري	١١	3.71	0.860	0.358	0.722	غير دالة
	أكاديمي	٣٠	3.81	0.740			
التعليم المستمر	إداري	١١	3.74	٠,٨٦٦	0.257	0.799	غير دالة
	أكاديمي	٣٠	3.81	٠,٧٩٩			
مساعدة الثقافة التنظيمية وتعزيزها	إداري	١١	3.94	٠,٧٧٣	0.440	0.663	غير دالة
	أكاديمي	٣٠	3.81	٠,٧٨٢			
الرقابة التنظيمية المتوازنة	إداري	١١	3.71	٠,٧٥٦	0.180	0.858	غير دالة
	أكاديمي	٣٠	3.76	٠,٨١٨			
الأبعاد كلياً	إداري	١١	3.81	٦٠.6	0.033	0.974	غير دالة
	أكاديمي	٣٠	3.82	0.729			

يتبين من نتائج الجدول رقم (٢٠) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة؛ أي أن متغير المسمى الوظيفي لا يؤثر في استجابات أفراد عينة الدراسة، وأن هناك تقارباً في آراء أفراد العينة سواء أكانوا إداريين أم أكاديميين فهم يتفقون في آرائهم، سواء في أبعاد الأداة كل على حدة أم على مستوى الأداة كلياً، حيث كانت قيم T المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية، لذا لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستويات الدلالة الإحصائية كانت أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

### ملخص النتائج:

تتمثل أهم النتائج في الآتي:

- ١- إن درجة توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨١).
- ٢- إن درجة توفر بعد التوجه الاستراتيجي في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٠).
- ٣- إن درجة توفر بعد مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥).
- ٤- إن درجة توفر بعد استثمار القدرات الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٠).
- ٥- إن درجة توفر بعد التعليم المستمر في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٩).
- ٦- إن درجة توفر بعد تطوير راس المال البشري في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٨).
- ٧- إن درجة توفر بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٥).
- ٨- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بشأن درجة توفر القيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة بجامعة عدن تعزى لمتغيرات (الجنس، واللقب العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

### الاستنتاجات:

وتتمثل في:

- إنَّ كلية اللغات والترجمة تمتلك تتوجَّهاً استراتيجياً يحتاج إلى تطوير.
- أنَّ كُلية اللغات والترجمة تمتلك رؤية استراتيجية تجسد مستقبلها المتوقع.
- إنَّ كلية اللغات والترجمة تسعى لتوفير عوامل النجاح التطوير في الكلية.
- إنَّ كلية اللغات والترجمة تطور مهارات الموظفين لديها، وتستقطب الكفاءات والقدرات المتميزة.
- إنَّ كلية اللغات والترجمة تهتم بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين والتطوير المستمر.

## التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة نوصي بالآتي:

- ١- ضرورة توفر آليات رقابية واضحة في الكلية.
- ٢- ضرورة توفر المناخ المناسب في الكلية الذي يساعد الموظفين على الإبداع والابتكار.
- ٣- الحرص على العدالة في توزيع العمل بين الموظفين.
- ٤- تشجيع الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة.
- ٥- الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية في الكلية.
- ٦- الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي للكلية.
- ٧- القيام بالتغييرات اللازمة من إعادة هيكلة للأعمال وتصميمها.
- ٨- الاهتمام بالأنشطة الداعمة لعملية تدريب العاملين.
- ٩- إعداد قادة مستقبليين للكلية.
- ١٠- الاستفادة من المعرفة المتراكمة في الكلية.
- ١١- توفير أنظمة اتصالات ومعلومات تساعد في اتخاذ القرارات.
- ١٢- بناء الأهداف الاستراتيجية استنادًا إلى حاجات المجتمع وورغباته.
- ١٣- بناء خطة استراتيجية تنبثق من رؤية الكلية ورسالتها.
- ١٤- تدريب قيادة الكلية والموظفين على أبعاد القيادة الاستراتيجية.

## المقترحات:

وتتمثل في:

- إجراء دراسة تتناول درجة توفر أبعاد أخرى للقيادة الاستراتيجية في كلية اللغات والترجمة.
- إجراء دراسة تتناول علاقة القيادة الاستراتيجية بالمسؤولية الاجتماعية لكلية اللغات والترجمة.
- إجراء دراسة تتناول علاقة القيادة الاستراتيجية بالتميز المؤسسي لكلية اللغات والترجمة.

## قائمة المراجع.

- ١- جاد الرب، سيد (٢٠١٢): القيادة الاستراتيجية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٢- الجهني، نعيم بن عطا الله (٢٠١٥): دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة، دراسة مقارنة بين الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض.

- ٣- حسن، نهلة سيد (٢٠١٣): تطوير ممارسات القادة بالجامعات المصرية في ضوء تطبيقات القيادة الاستراتيجية في بعض الجامعات الأجنبية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية جامعة حلوان، مج ١٩، ع ٤٤.
- ٤- الزهراني، إبراهيم (٢٠١٨) القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ٤٢ (٢)، جامعة الإمارات.
- ٥- سليمان، منى محمد وأمين، عبد الناصر عبد الحليم (٢٠١٧). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لعمداء كليات الملك خالد، مجلة البحث العلمي، العدد الثامن، ص ص ١٩٦ - ٢٣٠.
- ٦- الشرعي، خالد أمين (٢٠١٨): دور القيادة الاستراتيجية في تنمية إدارة العرفة بالمؤسسات التربوية، الندوة العلمية الأولى تحت شعار (آفاق مستقبل المؤسسات التعليمية في اليمن) خلال الفترة من ٢٩ سبتمبر حتى ١ أكتوبر،
- <https://www.ibbuniv.edu.ye/Page/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AF>
- ٧- عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة «رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٩، العدد ١، ص ص ١٦٤-١٤٥.
- ٨- فيصل، منى مزاحم (٢٠١٧) القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، عدد ٩٥، مجلد ٢٣.
- ٩- القيسي، محمد قاسم (٢٠١٥)، بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- ١٠- اللوح، نبيل شعبان وأبو حجر (٢٠١٧) القيادة الاستراتيجية ودورها في التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني -كلية فلسطين التقنية نموذجاً، دراسة مقدمة للمشاركة المؤتمر العلمي الثاني "الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني، مؤتمر علمي محكم، كلية فلسطين التقنية، دير البلح، فلسطين.
- ١١- المربع، صالح سعد (٢٠٠٨): القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- ١٢- الهبيل، أحمد عيسى (٢٠٠٨): واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٣- اليافعي، إبراهيم عبده مصلح (٢٠١٧): دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، الندوة العلمية الأولى تحت شعار (آفاق مستقبل المؤسسات التعليمية في اليمن) خلال الفترة من ٢٩ سبتمبر حتى ١ أكتوبر
- <https://www.ibbuniv.edu.ye/Page/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%A>

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Carter Suzanne M & Greer Charles R (2013): Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance, January 15, Journal of Leadership & Organizational studies.
- Hamidi, Yadollah (2009). Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: Vol. 3, No3, p.p1991-8178.
- Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R (2001) Strategic Management; Competitiveness and Globalization", 4 ed. USA, South western College Publishing, p, 486.
- Hitt Michael A., Haynes Katalin Takacs & Serpa Roy (2020). Strategic Leadership for the 21 st century, Kelley School of Business, Indiana Universities, 53,p438, available online at [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com).
- Williams, Henry S & Johnson, Teryl L (2013): Strategic Leadership in Schools, Academic Journal Education v133 n3 p350-355.