



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

# الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز أثر القدرات القيادية على التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية

إعداد

د. توفيق زايد محمد الرقب

أستاذ القيادة التربوية وإدارة التعليم العالي المشارك - جامعة الملك سعود -  
المملكة العربية السعودية  
عمادة السنة الأولى المشتركة - قسم مهارات تطوير الذات

تاريخ استلام البحث : ٢٧ مارس ٢٠٢٣ م - تاريخ قبول النشر: ٤ أبريل ٢٠٢٣ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات القيادية في التوجه الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي وأنموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة (وحدة التحليل) من 196 قائداً من القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات القيادية بأبعادها المختلفة في التوجه الاستراتيجي، وكشفت الدراسة أن هناك تأثيراً للقدرات القيادية في المرونة الاستراتيجية، علاوة على وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في التوجه الاستراتيجي، مع وجود أثر غير مباشر للمرونة الاستراتيجية كمتغير معدل في العلاقة بين القدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بتنمية القدرات القيادية لدى القيادات بما يتوافق والأهداف الاستراتيجية للجامعات الأردنية.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، القدرات القيادية، التوجه الاستراتيجي، القيادات الأكاديمية، الجامعات الأردنية.

## **The Mediating Role of Strategic Flexibility in Enhancing the Effect of Leadership Capabilities on Strategic Orientation: An Analytical Study of the Opinions of Academic Leaders in Jordanian Universities**

### **Abstract:**

This study aimed at analyzing the impact of Leadership Capabilities on Strategic Orientation through Strategic Flexibility at the Jordanian Universities. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the descriptive analytical method was used, and using (SEM) for data analysis. The questionnaire was used as a main tool for data collection. The study sample consisted (analysis unit) of 196 leaders of academic leaders in Jordanian Universities. The results of the study found that there was a significant impact of Leadership Capabilities on Strategic Orientation, there was a statistically significant impact of Leadership Capabilities on Strategic Flexibility, there was a Significant impact of Strategic Flexibility on Strategic Orientation, and there was an indirect impact of Strategic Flexibility as a moderating variable in the relationship between Leadership Capabilities on Strategic Orientation. The study recommended the The need to continue developing of Leadership Capabilities among leaders in accordance with the main objectives of Jordanian Universities.

**Keywords:** Strategic Flexibility, Leadership Capabilities Strategic Orientation, Academic Leaders, Jordanian Universities.

## المقدمة :

نظرا لما تمر به النظم التربوية من تحولات سريعة وتغييرات جوهرية في القيم والسلوكيات والاستراتيجيات والهياكل ونظم العمل؛ للتعامل مع الواقع الجديد الذي أفرزه التطور التكنولوجي والسياسي والاجتماعي، والعولمة وتشابكاتها، والتنافسية ومتطلباتها، وبما أن مؤسسات التعليم العالي تقع على عاتقها مسؤولية الاستجابة السريعة لتلك التحولات والتغييرات؛ لتحقيق التنمية المستدامة، فإن ذلك يتطلب منها القيام بأدوار حاسمة في التغيير من خلال أهدافها وواجباتها المتمثلة، بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وكذلك تطوير برامجها وممارساتها واستراتيجياتها، وإعادة توجيه قياداتها؛ لتطبيق أحدث الممارسات الإدارية والتنظيمية.

وتعتبر القيادة هي المحرك لنجاح تلك النظم وتطورها وتحقيق أهدافها، حيث تلعب دوراً مهماً في إنجاح برامج الجامعات وتوجهاتها الاستراتيجية، وهذا يتطلب من الجامعات وجود قيادات ذات رؤية استراتيجية ومقدرة على توظيف المعرفة لخدمة الأهداف التنظيمية، كما وتمتلك مهارات وقدرات قيادية استثنائية يكفل لها تحقيق النمو والميزة التنافسية (Mohammad et al, 2021). حيث تؤثر القدرات القيادية للقادة الأكاديميين على سلوك العاملين المبدعين، لتحفيزهم على توليد الأفكار الإبداعية وتطبيقها (Sutanto, 2017). كما وتعتبر عاملاً مهماً في الأداء وإبقاء الجامعات في دائرة التنافسية، وهي التي تمنحها القوة وتضمن لها البقاء والاستمرار والتطور والتكيف مع الاحداث والمستجدات.

ومن هنا فإن تطوير الجامعات بشكل شمولي على ضوء تلك التحديات والتغييرات المتسارعة، أمرٌ ضروري لبقائها في عالم متغير، وهذا يتطلب من القيادة الأكاديمية وضع توجه استراتيجي للجامعات وتطويره في ضوء المفاهيم القيادية الحديثة. إذ أن جوهر التوجه الاستراتيجي هو تحقيق مستوى عالٍ من الأداء والذي يسمح للجامعات أن تكون قادرة على المنافسة والبقاء والاستمرار.

ويعد تبني التوجه الاستراتيجي في الجامعات مكون أساسي ومهم لنجاحها، وهذا يتطلب إيجاد جامعات ديناميكية تستخدم الابداع والمخاطرة، من أجل البقاء والنمو في بيئة متغيرة. لذلك، قادرةً على استشراف المستقبل والتغيير ومواكبة واستباق التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبني قاداتها

لمدخل المرونة الاستراتيجية، والذي يُعد شرطاً لزيادة قدرة الجامعات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة أنشطتها في ظل الظروف المتغيرة، كما تعزز قابلية الجامعات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات المستفيدين، وتعمل على تنمية قدراتها التسويقية من خلال عمليات التفاعل بينها وبين المستفيدين (Aljuhani & Taybaa, 2021).

إن تقييم نجاح أي مؤسسة يعتمد على تنمية وتطوير القدرات القيادية لدى قادتها، ومقدرتهم على التأثير في الآخرين، وتلعب القدرات القيادية دوراً إيجابياً في تعزيز الأداء الوظيفي والاستثنائي لدى العاملين (Andrew & Sofian, 2012). وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة، وتشجع على الابتكار والريادة والتميز (Mumford et al., 2017). وتلعب دوراً إيجابياً في تعزيز التوجه الاستراتيجي للجامعات فهي المحرك والدافع الاستراتيجي له (Gruber & Hofer, 2015).

ونظراً لتزايد حاجة مؤسسات التعليم العالي للتعلم؛ لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، فإنها تحتاج إلى الاهتمام بالموارد البشري، وتكوين اتجاه وشعور إيجابي لدى العاملين اتجاه المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وقيمها الجوهرية، وهذا لا يتأتى من فراغ، وإنما يرتبط بقدرة وممارسة وتصرفات وسلوكيات قادتها، بما يمتلكون من سمات ومهارات وقدرات قيادية، وعلاقات إيجابية، وتواصل إيجابي، يعزز المناخ الإيجابي داخل مؤسساتهم، وصولاً إلى تحقيق توجهاتها الاستراتيجية (Al-Gareri & Al-Harafshaa, 2019).

وهذا يتطلب من مؤسسات التعليم العالي سرعة الاستجابة والمرونة في التكيف والموائمة مع بيئة العمل، وعليه فإن الأمر يحتاج إلى دور مهم تقوم به القدرات القيادية في تحويل محتمل لسلوك العاملين عند أداء العمل؛ ليكونوا أكثر قدرة على المنافسة في مجال التعليم والبحث العلمي؛ لتحقيق النجاح والميزة التنافسية وبناء الاقتصاد المتين مجتمعياً (Al-Shanti & Abu Amra, 2019). فالتوجه الاستراتيجي هو المفتاح الرئيسي للنجاح التنظيمي، وأن الفهم العميق للتوجه الاستراتيجي للجامعات من قبل القيادة يحسن من الأداء الاستراتيجي لها ويدعم مكانتها في بيئة الأعمال (Kitonga et al., 2016)، حيث أن الأفراد الذين يمتلكون مستوى عالٍ من القدرات القيادية في مؤسساتهم، سيتمكنون من تنفيذ الاستراتيجيات على نحو صحيح، وتحسين الأداء التنظيمي، فضلاً عن دورهم في خلق القيمة

للمؤسسة، وتأثيرهم على سمعتها (Al-Dulaymi, 2016) ، كما أن الأفراد الذين لديهم توجه استراتيجي، هم أفراد قياديون ومهتمون في وظائفهم، قادرون على الاصلاح والتغيير (Al-Zamil, 2021).

ولهذا سعت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القدرات القيادية على التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، وتقديم رؤية حديثة للقدرات والمهارات القيادية في ضوء التغيرات المتسارعة، والتي تعتبر ذات أهمية للتوجه الاستراتيجي في تلك الجامعات، ودراسة الدور الوسيط بين القدرات القيادية والمرونة الاستراتيجية فيها، وهذا من شأنه أن يكشف عن علاقات ارتباطية لم يتم تناولها من قبل، توفر إطاراً مرجعياً قابلاً للتنفيذ لكل الممارسين والقادة الأكاديميين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعيش الجامعات الأردنية حراكاً تطورياً واسع النطاق؛ وذلك استجابة لمتطلبات الألفية الثالثة، وعلى تلك الجامعات تحمل مسؤولياتها، والاستجابة السريعة لتلك المتطلبات، وهذا يتطلب أن يتمتع قادتها بالمرونة الاستراتيجية التي تمكنهم من التكيف مع متطلبات العصر ومواكبة التغيرات والتطورات على المستوى الإداري والأكاديمي، وتحسين الأداء الاستراتيجي، ومن ثم المقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، واستشراف المستقبل والنهوض والارتقاء بها، وتحقيق القيمة المضافة لها، وهي بأمس الحاجة إلى تحقيق توجهاتها الاستراتيجية وتكوين اتجاه وشعور إيجابي لدى العاملين اتجاه مؤسساتهم وقيمها التنظيمية، مما يساعدها على النجاح التنظيمي، والابقاء في دائرة المنافسة.

وتعتبر كلاً من القدرات القيادية، والمرونة الاستراتيجية، والتوجه الاستراتيجي، من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تؤدي دوراً رئيسياً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأردنية، من أجل البقاء والنمو، ويتم ذلك من خلال امتلاكها لرؤية ثابتة، وإدارة العاملين فيها بكفاءة، وخلق ثقافة التوجه الاستراتيجي لديهم، وبناء علاقات إيجابية معهم؛ لتعزيز قيمتها ومكانتها، والتركيز على رأس المال البشري، كمصدر للتنافس في ظل التحديات التي تواجهها تلك الجامعات اليوم، حيث تعتمد تنافسية الجامعات على مجموعة القدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون بها، فهم المورد الحرج الذي يخلق القيمة المضافة للعمليات

والابتكار والابداع، إذا توافرت البيئة الداعمة لتلك المواهب، وإدارتها بشكل فاعل من خلال السياسات والاجراءات (Al-Regeb, 2022).

ورغم ذلك فإن بعض الدراسات قد أظهرت ضعفاً في مدخل القدرات القيادية، والمرونة الاستراتيجية، والتوجه الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وشخصت بعض المشكلات ونواحي القصور في البيئة التنظيمية والأداء العام للجامعات، حيث أظهرت دراسة أبو شلحة والسعود (Abu Shalha & Al-Saud, 2019) أن مستوى القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية كان متوسطاً، وأظهرت دراسة النمرات (Nemrat, 2013) أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك كانت متوسطة، وكشفت دراسة يوسف (Yousef, 2016) عن واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة على الأداء ككل كان متوسطاً، وأشارت دراسة عبد الوهاب (Abdallwahab, 2014) الى أن غالبية أعضاء هيئة التدريس لا تتوفر لديهم المعرفة الكافية والوافية عن التوجه الاستراتيجي، وأن الإجراءات التطبيقية المتخذة حالياً تكتنفها الكثير من أوجه القصور، واستنتجت دراسة باركينا وآخرون (Parakhina et al, 2017) بأن المشكلة في ضعف القدرة التنافسية للجامعات هي عدم وجود مرونة استراتيجية. وحول ممارسة المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي خلصت دراسة كورنيوان وآخرون (Kurniawan et al, 2020) إلى أن التوجه الاستراتيجي لا يؤثر على الأداء، ولا يمتلك أي تأثير في المرونة الاستراتيجية، وأوصت دراسة محمد وخلف (Mohammad & Khalaf, 2017) بضرورة الارتقاء بالقدرات القيادية الذهنية والإدارية والعاطفية لدورها الفعال في صياغة التوجه الاستراتيجي، وتوصلت دراسة عايش وعمر (Ayedh & Omar, 2019) إلى وجود تفاوت في أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات، وكشفت دراسة العنزي (Al-Onezi, 2014) عن أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الموسسي والذي جاء بدرجة أهمية متوسطة.

ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت مدخل القدرات القيادية، والمرونة الاستراتيجية، والتوجه الاستراتيجي، في مؤسسات التعليم العالي، حسب إعتقاد الباحث، وعدم وجود دراسات تجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة في نموذج واحد، مما يدل على وجود فجوة معرفية، تتعلق

بتحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وعدم وجود سبيل لمعرفة أثر القدرات القيادية في التوجه الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية، بالإضافة إلى جوانب الضعف والقصور في الجامعات الأردنية في مدخلي القدرات القيادية، والمرونة الاستراتيجية، كما أشارت إليه الدراسات السابقة ( Kurniawan et al, 2020; ) (Parakhina et al, 2017; Mohammad & Khalaf, 2017) ، وبناءً عليه، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات وأوجه الضعف والقصور في الجامعات الأردنية، تستوجب الدراسة والبحث في معرفة أثر القدرات القيادية في التوجه الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية، على اعتبار أن القدرات القيادية المعززة للتوجه الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية مدخل جديد يؤثر بشكل كبير على أداء وقدرات العاملين، ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات، كما يسهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، من خلال الإبداع والابتكار وصولاً إلى إحداث التغيير الاستراتيجي وتوطيد العلاقات بينهم، والقدرة على الإبداع والابتكار وصولاً إلى إحداث التغيير الاستراتيجي في مستوى الأداء في التعليم العالي. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما أثر ممارسة القيادات الأكاديمية للقدرات القيادية في التوجه الاستراتيجي معدلاً بالمرونة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية؟ وتنبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة القدرات القيادية بأبعادها (القدرات الوجدانية، القدرات الشخصية، القدرات الفكرية، القدرات التنظيمية) في الجامعات الأردنية؟
٢. ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة المرونة الاستراتيجية بأبعاده (المرونة التنافسية، المرونة الخدمائية، مرونة الموارد والقدرات، مرونة الهيكل التنظيمي) في الجامعات الأردنية؟
٣. ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، التوجه الريادي) في الجامعات الأردنية؟



**فرضيات الدراسة:**

ولمعالجة مشكلة الدراسة والإجابة على أسئلتها قام الباحث بصياغة الفرضيات الرئيسية الآتية على النحو الآتي:

الفرضية الأولى (HO1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة القدرات القيادية بأبعادها في التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

الفرضية الثانية (HO2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة القدرات القيادية بأبعادها في المرونة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

الفرضية الثالثة (HO3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المرونة الاستراتيجية في التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

الفرضية الرابعة (HO4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة القدرات القيادية بأبعادها في التوجه الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية هذه الدراسة من محدودية الدراسات العربية التي تناولت الأثر بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية. كما تحاول الدراسة تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة. فعلى الصعيد النظري توفر دراسة القدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي منظوراً أعمق جديداً للمتغيرات المتعلقة بها. أما على الصعيد التطبيقي، فإن دراسة القدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية قد تعزز من تحسين مستوى التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، مما يساعد في تحسين الواقع التنظيمي في تلك الجامعات وأنظمة التعليم العالي. ويحقق الميزة التنافسية لها ويسهم في بناء الاقتصاد القوي مجتمعياً.

**أهداف الدراسة :**

هدفت الدراسة الحالية إلى:

١. التحقق من التأثير المباشر وغير المباشر المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين القدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي.
٢. تحديد درجة تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة القدرات القيادية، والمرونة الاستراتيجية، والتوجه الاستراتيجي بأبعادهما المختلفة؛ من أجل تقديم التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى ممارسة القدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، بما ينعكس على تعزيز أداء الجامعات الأردنية.

**حدود الدراسة :**

تحدد الدراسة بالحدود الآتية :

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في استراتيجيات المرونة الاستراتيجية، وهي: (المرونة التنافسية، المرونة الخدمائية، مرونة الموارد والقدرات، مرونة الهيكل التنظيمي)، وأبعاد القدرات القيادية، وهي: (القدرات الوجدانية، القدرات الشخصية، القدرات الفكرية، القدرات التنظيمية)، وأبعاد التوجه الاستراتيجي، وهي: (التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، التوجه الريادي) .
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية الثلاث (الجامعة الأردنية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة مؤتة).
- الحدود المكانية: الجامعات الأردنية الرسمية الثلاث (الجامعة الأردنية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة مؤتة) .
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2023/2022 م

## التعريفات الإصطلاحية والإجرائية:

تتضمن الدراسة عدة مصطلحات، ولأغراض هذه الدراسة، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:  
المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility): "قدرة الجامعات على التعامل والتكيف مع التغييرات التي تحصل في بيئتها التنافسية واختيارها لمجموعة من البدائل الأكثر ملاءمة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة" (Ayedh & Omar, 2019: 118).

المرونة الاستراتيجية إجرائياً: قدرة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية على تحديد مصدر التغييرات وظروفها وتوفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة للاستجابة لهذه التغييرات بالسرعة المطلوبة، وتقاس بالدرجة التي تحصل عليها القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية على مقياس المرونة الاستراتيجية الذي صممه الباحث في هذه الدراسة، والذي أُعد لهذا الغرض. وتتمثل أبعاد المرونة الاستراتيجية في (المرونة التنافسية، المرونة الخدمائية، مرونة الموارد والقدرات، مرونة الهيكل التنظيمي).

القدرات القيادية (Leadership Capabilities): "مجموعة الخبرات والمهارات والأساليب التي يمتلكها القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية، والتي تؤهلهم لأداء المهام الإدارية المطلوبة منهم إنجازها لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة على مستوى الجامعة" (Abu Shalha & Al-Saud, 2019: 95).

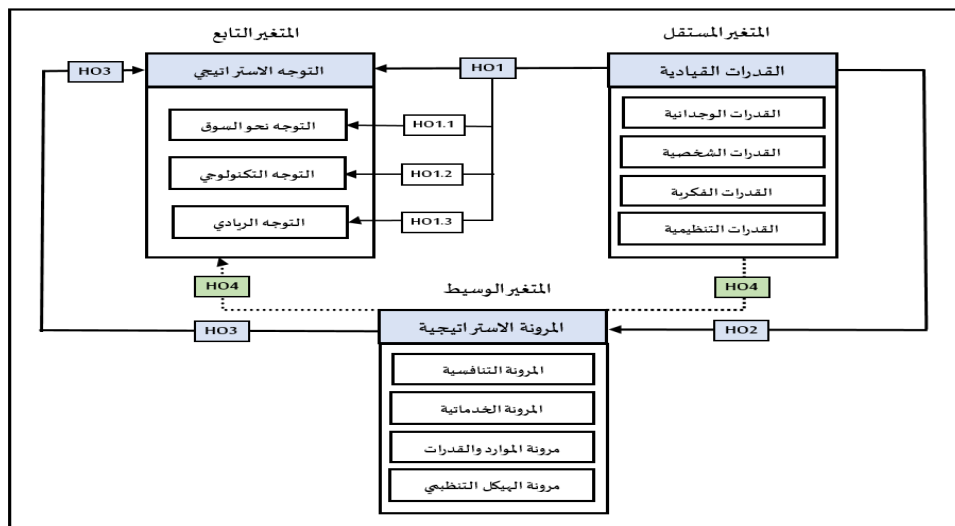
القدرات القيادية إجرائياً: مجموعة السلوكيات والخبرات والأساليب والمهارات الوجدانية والشخصية والفكرية والتنظيمية التي تمارسها القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، والتي تمكنهم من التعامل مع التحديات، وخلق بيئة عمل إيجابية تحفز العاملين على الابتكار، وتوجه جهودهم نحو النجاح التنظيمي، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات الأردنية. وتتمثل أبعاد القدرات القيادية في (القدرات الوجدانية، القدرات الشخصية، القدرات الفكرية، القدرات التنظيمية)، وتم قياسها من خلال الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض.

التوجه الاستراتيجي (Orientation Strategic): "القدرة على فهم رؤية الجامعة وأهدافها وأولوياتها، والمساهمة فيها لتحديد المسار المستقبلي لها من خلال الدمج بين الرؤية المستقبلية والممارسات الإدارية الحالية في ضوء الإمكانيات المتاحة ووفقاً لأولويات من أجل تحقيق الأهداف بعيدة المدى" (AL-Teti et al, 2021: 43).

التوجه الاستراتيجي إجرائياً: مجموعة الإجراءات والمبادرات النوعية، التي تتخذها الجامعات الأردنية؛ لضمان جعل العاملين يلتزمون بأهدافها وقيمتها ويسهمون بنجاحها؛ لضمان بقائها وزيادة قدرتها على النجاح والبقاء في دائرة المنافسة. وتتمثل أبعاد التوجه الاستراتيجي في (التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، التوجه الريادي)، وتم قياسها من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

### أنموذج الدراسة

تم تصنيف المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة على أنها أولاً: المتغير المستقل: وتسمى متغيرات التوقع، لأنها تتنبأ بكمية التباين الذي يحدث في متغير آخر: ويتمثل في (القدرات القيادية). ثانياً: المتغيرات التابعة: وتسمى متغيرات المعيار، وهو متغير يتأثر، أو يتغير بواسطة متغير آخر، وهو المتغير الذي يرغب الباحث في شرحه، ويتمثل في (التوجه الاستراتيجي). وثالثاً: المتغير المعدل: وهو متغير يغير قوة العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويتمثل في (المرونة الاستراتيجية). ويوضح الشكل (1) أنموذج الدراسة ومتغيراتها، والتي تعطي تصوراً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بينها، والتي ستكون في صورة كمية.



الشكل (١):

أنموذج الدراسة الافتراضي والعلاقات الارتباطية بين المتغيرات

يبين الشكل (١) أنموذج الدراسة الافتراضي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وقد تم بناء الأنموذج بمكوناته من مجموعة من المتغيرات بعد الرجوع إلى عدد من المصادر العربية والأجنبية، حيث تبين أن هناك عدداً من الدراسات السابقة والتي ذكرت سابقاً، والتي تناولت القدرات القيادية وعلاقتها بالمرونة الاستراتيجية، والتوجه الاستراتيجي، إذ وجد الباحث إمكانية لربط المتغيرات الثلاثة معاً، وصولاً إلى تطوير أنموذج مفاهيمي يمكن من خلاله دراسة الأثر بين المتغيرات الثلاثة في هذا الأنموذج. ونظراً لأن الباحث لم يجد من خلال اطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذه المتغيرات دراسات تربط بين هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة في أنموذج واحد، فقد وجد في تكوين هذا الأنموذج أرضية خصبة، تميز هذه الدراسة عما سبقها من دراسات، تناولت المتغيرات على شكل ثنائي، وليس ضمن تكوين مساري هيكل للتأثير بين متغيرات.

## ٢. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً: الإطار النظري

يعتبر مفهوم المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility) إحدى أهم المفاهيم الحديثة التي تطويرها كقاعدة تنافسية تساعد المؤسسات على إدارة الأعمال الإدارية ورفع مستوى الأداء بشكل عام، والذي يلعب دوراً مهماً في تحقيق النجاح التنظيمي، حيث أصبح مطلباً رئيسياً وحيوياً للمؤسسات التي تسعى للنجاح في تحقيق أهدافها المنشودة، وفي القدرة على تطوير مواردها وإمكاناتها، بشكل يمكنها من الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة، وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة، وذلك في ظل زيادة حالة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة والمحيطية (Abu Laila & Al-Shawabkeh, 2018).

وتعد المرونة الإستراتيجية في الجامعات من المداخل المهمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث تسهم في توازنها التنظيمي والقيادي من خلال استيعاب المتغيرات المتسارعة والطارئة؛ للتقليل من الاضطرابات المتوقعة؛ بسبب التغيرات المفاجئة على المستوى التنافسي (Rajbhandari, 2017). وهنا برزت المرونة الشخصية كحل إبداعي بعيداً عن المفاهيم التقليدية في سبيل تطوير الأداء الإستراتيجي (Qureshi et al., 2019)، من خلال تركيزها على الانفتاح والتغيير في صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها، وإعادة توزيع الموارد، والتنسيق بين الوظائف الإدارية، وتحسين العلاقة بين أعضاء فريق العمل بالمؤسسة والبيئة

الخارجية لمواجهة التحديات، وإيجاد فرص جديدة للتكيف مع المجتمع والبيئة المحيطة (Hussein et al., 2018).

وتعرف المرونة الاستراتيجية بأنها "القدرة على التأقلم وردة الفعل السريع مع متغيرات المحيط من خلال المتابعة والتحليل المستمر والجيد للمحيط، وبناء إستراتيجيات طارئة أو تغييرها من أجل تحقيق التوافق الإستراتيجي (Ahmmad & Al-Sabti, 2015: 95)، وعرفها الشمري (Al-Shamari, 2020: 315) بأنها "قدرة الجامعات على إعادة موقعها التنافسي وتغيير خططها، والاستجابة لحاجات المستفيدين، وسهولة الحصول على المعلومات الداعمة لقراراتها في الوقت المناسب، بما يتماشى مع التطورات والتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. في حين يرى رشيد وحמיד (Rasheed & Humeed, 2019: 37) بأنها مجموعة الخيارات المتاحة أمام المؤسسة للتعامل مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية سواء بطريقة استجابية أو استباقية. وذهب هنج وآخرون (Heng et al., 2013: 80) على أنها "قدرة المؤسسة على تعديل الوسائل المتاحة لتحقيق أفضل النتائج سواء على الوضع الحالي أو المتوقع عند مواجهة المواقف أو التوقعات التي قد تنحرف بها". ويرى الشريف (Al-Shareef, 2015: 31-32) بأنه يمكن فهم المرونة الاستراتيجية من خلال أربعة متغيرات: أولاً: السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأولويات التنافسية ضمن عمل وإطار معين، وثانياً: كثرة واتساع قاعدة الخيارات الاستراتيجية في وضع معين ضمن عمل معين، وثالثاً: سرعة الانتقال من عمل إلى آخر ومن استراتيجية إلى أخرى (المرونة التشغيلية)، وأخيراً: كثرة الأعمال المحتملة التي يمكن بلوغها عند نقطة معينة. ويمكن النظر إليها أيضاً من حيث الوصول إلى آليات التغيير المختلفة التي يمكن من خلالها توليد خيارات عديدة تساعدها على حرية اختيار العمليات والاستراتيجيات المختلفة، فقد أصبح الحفاظ على ميزة تنافسية بخيار واحد مهمة شاقة في بيئة اليوم المضطربة وغير المتوقعة (Jain et al., 2020:20).

وعليه يرى الباحث بأن مفهوم المرونة الاستراتيجية محاط بالتقلبات والغموض، إذ ينظر إليها من حيث ميادينه المختلفة كالإدارة الاستراتيجية وغيرها، وإنما تتحقق في مؤسسات التعليم العالي من خلال، قدرة الجامعات على الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية غير المؤكدة والسريعة بسرعة فائقة، من خلال ممارسة القيادة الإستراتيجية، وبناء

الكفاءة الأساسية الديناميكية، والتركيز على رأس المال البشري وتطويره، والاستخدام الفعال للتقنيات والمعلومات.

وتكمن أهمية المرونة الاستراتيجية في مقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية كونها تعتبر شرطاً لزيادة قدرة المؤسسة على مجابهة التغييرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفعالية، وتعزيز قابلية المؤسسات على الاستجابة للتغير في متطلبات السوق من خلال تفاعلها مع بيئتها الخارجية، إذ تم تصنيف المرونة التنظيمية بشكل عام ضمن فئات مختلفة بما في ذلك المرونة التشغيلية والمرونة التكتيكية والمرونة الإستراتيجية، حيث يُشار إلى ان المرونة الاستراتيجية تعتبر الأكثر أهمية من الجوانب الأخرى للمرونة التنظيمية بالإضافة إلى تغطية المجالات التشغيلية والتكتيكية على حد سواء (Abed, 2016:15). فعندما تتأثر المؤسسة بالتغير البيئي المتصور تقوم بتطوير المرونة الإستراتيجية، لذلك فإن على القائد الاستراتيجي الذي يتحكم في الموارد ذات الصلة، أن يوجهها لتحقيق أهداف المؤسسة ويلعب دوراً حاسماً في عملية التطوير الاستراتيجي والتنفيذ (Li et.al., 2011: 267).

إن غياب المرونة الاستراتيجية يجعل من الصعب جداً على تلك المؤسسات العمل بفعالية عندما تواجه مستوى عالٍ من القوة التنافسية، فهي القدرة على تحمل الانقطاعات على مستوى النظام في العمل وتبني بيئة مخاطر جديدة (Osita et.al., 2022:51). لذلك يشار إلى المرونة الاستراتيجية بأنها أداة قوية لدعم قدرة المؤسسات لتحقيق النجاح في عالم متغير ومضطرب، إذ تعتبر من أهم عوامل النجاح الحرجة في بيئة الأعمال التنافسية والمعقدة وسريعة التغير باعتبارها أحد مظاهر التكيف وغالباً ما ينظر إليها على أنها عامل حاسم في بيئة مضطربة وسريعة التغير، أما التكيف فهو قدرة التعامل مع مستويات مختلفة من التعقيد وأن أفضل الحلول لمعالجة التعقيد هو التغير (المرونة والتكيف) وكل منهما يتطلب تطوير بدائل وخيارات استراتيجية متنوعة يمكن أن تقدمها أدوات التخطيط للسيناريوهات المحتملة من خلال الموازنة الممكنة بين البدائل المتاحة (Asi & Al-Lami, 2022: 6).

ويشير الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت المرونة الاستراتيجية إلى تعدد وتباين وتنوع أبعاد المرونة الاستراتيجية، ورغم وجود تشابه فيما بينها في بعض الاستراتيجيات والأبعاد، إلا أن ذلك لا يعني وحدة المفهوم (Al-Shamari, 2020;

Abu-Nahel et.al., 2020; Ayedh & Omar, 2019; Qurayshi et al., 2018) وفي ضوء الاستراتيجيات والأبعاد المختلفة للمرونة الاستراتيجية، فقد تم اعتماد أربعة أبعاد في هذه الدراسة؛ لكونها أكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين وذلك على النحو الآتي:

١. المرونة التنافسية (Competitive Flexibility): وتشير إلى قدرة مؤسسات التعليم العالي على التكيف السريع مع معطيات التنافسية والتغيرات السريعة في البيئة التعليمية واحتياجات سوق العمل والتوجه نحو التأقلم مع تداعياتها في البيئة الخارجية لها، ويمكن تفعيل ذلك من خلال استجابة تلك المؤسسات للحاجات المتجددة للمستفيدين من خدماتها، وتطوير عملياتها التشغيلية، وتقديم برامج منفردة تضمن لها الاستمرارية، والتطوير المستمر في أساليبها لمواجهة المنافسين، وامتلاكها القدرة على تجنب المخاطر التنافسية (Al-Shamari, 2020: 320).

٢. المرونة الخدماتية (Service Flexibility): وتتضمن قدرة المؤسسة على تقديم خدمات وبرامج جديدة تتناسب مع متطلبات المستفيدين، من خلال تغيير العمليات وتحويلها من خط الخدمة القديم إلى خط الخدمة الجديد، بما يحقق التكيف السريع مع التغيرات والأحداث التي تواجه المؤسسة، وتتحدد مرونة تقديم الخدمات بمقدار الوقت الذي تستغرقها المؤسسة في عملية التحول في تقديم الخدمات (Abu Laila & Al-Shawabkeh, 2018: 22).

٣. مرونة الموارد والقدرات (Flexibility of Resources and Capabilities): وهي قدرة مؤسسات التعليم العالي على الاستفادة الكاملة من مواردها المتاحة من موجودات وإمكانات مادية وبشرية وقدرات معرفية ومهارية لتلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال القدرة على استثمار كواردها في عمليات التطوير، والسرعة في إعادة هيكلة قدراتها وفق المتغيرات البيئية الخارجية، ومقدرتها على التعامل مع التحديات التي تواجهها (Abu-Nahel et.al., 2020:20).

٤. مرونة الهيكل التنظيمي (Flexibility of the Organizational Structure): وهي قدرة مؤسسات التعليم العالي على استيعاب التغيرات البيئية باتباع سلوك إداري مناسب من خلال إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يُمكن المؤسسة من التكيف مع



هذه المتغيرات، وتظهر أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في مدى امتلاك المؤسسة للمرونة الاستراتيجية في إداء أعمالها بهدف التكيف مع البيئة المضطربة، وامتلاك شبكة علاقات معقدة ومتربطة بين المجالات الوظيفية داخلها، وتوسيع التكامل مع مكونات البيئة الخارجية مثل الموردين، ومراكز الأبحاث للحصول على أحدث أنظمة العمل (Imran et al., 2018: 522).

وتلعب القيادة في مؤسسات التعليم العالي دوراً محورياً في نجاحها وتحقيق الريادة والتميز لها؛ وذلك من خلال استخدام المرونة الاستراتيجية وما لها من دور في تعزيز وترسيخ القدرات القيادية، وخلق قيادات استثنائية قادرة على استشرف المستقبل والنهوض والارتقاء بها وتحقيق القيمة المضافة لها (Dai et al., 2018). وتعتبر المرونة الاستراتيجية مكوناً أساسياً في تحديد فعالية القدرات القيادية؛ حيث تلهم القدرات القيادية العاملين بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Qurayshi et al., 2019).

وتعد القيادة من أهم العوامل التي تحقق النجاح للجامعات، فهي تتمثل في القدرة على إلهام العاملين والتأثير فيهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النجاح، ويشير مفهوم القدرات القيادية إلى قدرة القادة على إحداث الموائمة بين العاملين في المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعد مدخل القدرات القيادية (Leadership Capabilities) من المداخل الحديثة في القيادة، والتي حظيت بالاهتمام الكبير في السنوات الاخيرة، حيث تعتبر من أكثر المفاهيم تعقيداً في علم الإدارة الحديث والتي تختلف من قائد لآخر بحسب طبيعة المؤسسة وعملها والبيئة التي تعمل فيها (Mumford et al., 2017)، ويشير مفهوم القدرات القيادية إلى أنها "قدرات معينة يجب أن يمتلكها المسؤول أو القائد حتى يستطيع الوفاء بمهامه المحددة في المؤسسة" (Mamgain, 2022: 33)، تمثل القدرات بشكل عام القدرة على تنفيذ الأنشطة ومن ثم تكون هذه القدرات كامنة حتى يتم استخدامها (Cirjevskis, 2019:2)، وتعرف القدرات بأنها "الصفات التي تدمج المهارة والمعرفة والموقف بأسلوب مناسب وفاعل في كافة الظروف" (Gaffney & Faragher, 2020: 77)، كما عرفها سكوت وآخرون (Scott et al., 2008:11) بأنها "مجموعة من المواهب والصفات والقدرات الضرورية لتحقيق نتائج جيدة"، ويشير بوليز وآخرون (Bowles, et al.,

11: 2016) إلى أنها تمثل "المهارات والسمات والصفات والمعرفة والخبرات الشخصية والتي يمكن أن تطبق وفق معيار متوقع في ممارسة الوظائف عند مستوى معين من الكفاءات، وتعمل المؤسسات على بناء أنموذج للقدرات من أجل مساعدة القادة على تحديد القدرات القدرات الأساسية، مما يجعلهم أكثر قدرة على النجاح"، وعرف الناصري ( Al-Nasri, 2009:518) القدرات القيادية بأنها "الفهم الواعي والمدرك لواقع العملية الإدارية وفنون الإدارة وتطبيقاتها العملية"، أما الثبتي فقد ذهب إلى أن القدرات القيادية هي أفضل أداء يحققه القائد أو العاملين في مجال المعارف والمهارات الإدارية والقيادية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية عالية لتحقيق أهداف المؤسسة (Al-Thubayti, 2019:22). ويتفق الطائي والعامري (Al-Taei & Al-Ameri, 2016:42) مع الثبتي ويروا بأنها "المهارات التي يمتلكها القادة وتؤثر في سلوك العاملين وأدائهم بشكل إيجابي"، وأضاف عيد (Eid, 2011:18) بأنها "قدرة لدى القادة على إحداث الموائمة بين العاملين في المؤسسة والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال إستعراض المقاربة المفاهيمية السابقة، والتي تناولت القدرات القيادية، يجد الباحث أن تلك المقاربة تشكل مصدراً هاماً لخلق القيمة والميزة التنافسية للجامعات، وتشارك في رسم وتحديد التوجهات الاستراتيجية والأهداف المستقبلية للجامعات، والعمل على تحقيقها من خلال، تحقيق النتائج الإيجابية، والاستخدام الفعال للإمكانات البشرية والمادية المتاحة، والعمل على تطويرها في إطار ثقافة تنظيمية تشجع وتحفز العاملين على تحقيق أهدافها المنشودة.

وتعتبر القدرات القيادية من أهم العوامل الحيوية في السلوك التنظيمي. فالقادة هم عنصر أساسي في الأداء الأمثل للأفراد والجماعات والمؤسسات. وبالتالي تعزيز الرفاهية التنظيمية والمهنية والصحية على المستوى الفردي والجماعي. ومن هنا جادل كوهانج وآخرون (Koohang et al., 2017) بأن التقارب في فهم القدرات القيادية يركز على خمسة فوائد جمة، الأول: التركيز على حل المشكلات، الثاني: التركيز السرعة في معالجة المعلومات، الثالث: التأثير التطويري على العاملين وزيادة الثقة لدى المرؤوسين، الرابع: تحسين الابتكار، الخامس: تحقيق الميزة التنافسية. ويشير (Przemysław &

(Katarzyna, 2014) إلى أن القدرات القيادية أصبحت هي النهج السائد في الدراسات القيادية، ويعزى ذلك إلى؛ أن هذا النوع من القدرات يركز على الدوافع الداخلية والتنمية الإيجابية للعاملين، ويحمل في طياته رؤية أكثر إنتاجية وكفاءة في إدارة المؤسسات الأكثر تعقيداً في عالم اليوم، إذ لا يبحث التابعون فقط عن قادة ملهمين لتوجيههم في بيئة عمل غير مستقرة وآمنة، ولكنهم يريدون أيضاً التعامل مع التحديات في تطورهم الشخصي (Bass & Riggio, 2006).

ويتسم القادة الأكاديميون في التعليم العالي بجملة من الخصائص والقدرات التي تميزهم عن غيرهم، فهم يمتلكون رؤية مستقبلية، وتفكيراً استراتيجياً، ولديهم المقدرة على تحطيم الجمود المؤسسي وذلك بالاعتماد على قدراتهم المعرفية والإبداعية، فهم يمتلكون المقدرة على إيجاد بيئة عمل منفتحة وجاذبة، ويطورون ويطبّقون رؤية إيجابية فعالة، وهم قادة تحويليون لا يستكينون إلى السلبية، ولديهم القدرة على بناء علاقات وفرق عمل عظيمة، قادرة على إحداث التغيير الاستراتيجي، إضافة إلى أنهم، يقودون بالغاية، و يُجَدِّدون الإنتاج، ويرفعون الأداء، ويعظمون اندماج وارتباط العاملين (Locke & Latham, 2015).

ويشير الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت القدرات القيادية إلى تعدد وتباين وتنوع أبعادها، ورغم وجود تشابه فيما بينها في بعض الاستراتيجيات والأبعاد، (Al-Thubayti, 2019; Mumford et al., 2017; Hussein, 2018; Gaffney & Faragher, 2020; Bowles, et al., 2016; Al-Taei & Al-Ameri, 2016)، وفي ضوء الاستراتيجيات والأبعاد المختلفة للقدرات القيادية، فقد تم اعتماد أربعة أبعاد في هذه الدراسة؛ لكونها أكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين وذلك على النحو الآتي:

١. القدرات الوجدانية (Emotional Capabilities): وتشير إلى الإمكانيات الوجدانية والعقلية التي يمتلكها القائد وتجعله قادراً على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي لديهم وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام (Yukl, 2011:87).

٢. القدرات الشخصية (**Personal Capabilities**): وتشير إلى القدرة التي يمتلكها القادة ويستطيعون بها التأثير على الآخرين من خلال التواصل المباشر أو غير المباشر ويوظفونها في تحديد التوجهات وتحديد الأهداف والغايات (AI-Taei & AI- (Ameri, 2016:46

٣. القدرات الفكرية (**Intellectual Capabilities**): يشير مفهوم القدرات الفكرية إلى قدرة القائد على دراسة المواقف والأحداث وتحليلها والخروج باستنتاجات يمكن مقارنتها، إضافة إلى المرونة الذهنية والاستعداد لتقبل آراء ومقترحات الآخرين، كأفكار يمكن أن تساهم في زيادة قدرة الجامعات على التغيير والتطوير ضمن البيئة والظروف الراهنة التي تعيشها الجامعات، كما وترتبط القدرات الفكرية بكفاءة القائد على الابتكار والاحساس بالمشكلات ومعالجتها بحكمة وبصيرة للتوصل إلى مجموعة من أبدال الحلول المناسبة لها (Paul & Elder, 2019: 172).

٤. القدرات التنظيمية (**Organizational Capabilities**): وتشير إلى ضرورة أن يمتلك القائد المعرفة السليمة حول متطلبات الأعمال ومراحلها والعلاقات المتداخلة فيما بينها، إضافة إلى قدرة القائد على استخدام المعلومات من داخل المؤسسة وتحليله وإدراكها والإلمام بكافة تفاصيل الأنشطة والعمليات وبطرق وضع الأساليب والوسائل المتاحة لإنجاز الأعمال على أكمل وجه (Priest & Gass, 2017: 37).

ويعتقد الباحث بأن القدرات القيادية في مؤسسات التعليم العالي معنية بالترويج لكل ما يؤدي إلى انتعاش العمل وازدهار العلاقات، وتفهم سلوك العاملين، وتقوية شبكات علاقات العمل؛ لتحقيق الأداء المتميز. ولدى مراجعة الأدب والدراسات السابقة تبين أن هناك إجماعاً على أهمية دور القدرات القيادية في بناء بيئات التعلم المستدامة، وإرساء دعائم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالتعلم المستمر على المستوى المؤسسي، والارتقاء بالقدرات التنظيمية بهدف ضمان الفاعلية (Dhiman, 2011; Norriss, 2010).

إلى جانب المرونة الاستراتيجية، نجد أن لممارسة القدرات القيادية، تأثير كبير على التوجه الاستراتيجي (**Orientation Strategic**)، وبما أن مؤسسات التعليم العالي مؤسسات قائمة على التعلم والابتكار، يصبح التوجه الاستراتيجي ممارسة ضرورية؛ لتحقيق رسالة وأهداف الجامعات، وهو المفتاح الرئيس للنجاح التنظيمي، ومن العوامل المهمة التي

تلعب دوراً رئيسياً وحاسماً في الأداء التنظيمي، إذ كلما تعاظمت درجته تعاظمت فعالية المؤسسة، وهو القاعدة الأساسية لبناء الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي (AI- Mawadyeh & Abu-Gaoud, 2022)، حيث يشير مفهوم التوجه الاستراتيجي إلى أنه "مسلك يتيح تنسيق الجهود الطارئة من خلال رؤية واضحة، وترجمة الرسالة والأهداف الإستراتيجية الى الواقع العملي لتحقيق الاستجابة والتكيف مع البيئة ووضع المؤسسة في مسارها القويم لإنجاز أهدافها" (Al-Janabi, 2017: 14)، ويلتقي الطيبي وآخرون (Al-Teti et al., 2021:43) مع الاتجاه الفكري للجنابي، حيث يرون بأن التوجه الاستراتيجي هو "القدرة على فهم رؤية المنظمة وأهدافها وأولوياتها والمساهمة فيها لتحديد المسار المستقبلي لها من خلال الدمج بين الرؤية المستقبلية والممارسات الإدارية الحالية في ضوء الإمكانيات المتاحة ووفقاً للأولويات من أجل تحقيق الأهداف بعيدة المدى". وأشار توتار وآخرون (Tutar et al., 2015:710) إلى أن التوجه الاستراتيجي هو "فلسفة الجامعات إذ تمثل محاولاتها للوصول إلى أعلى أداء، وكيف يمكن أن تؤدي وظائفها مع مجموعة من القيم والمعتقدات"، في حين أشار كيلر وآخرون (Kaehler et al., 2014) (3) أن "التوجه الاستراتيجي" يعكس الخيارات التنظيمية، والطريقة التي تتفاعل فيها المؤسسة مع البيئة الخارجية، بحيث يتم تخصيص مقدرات المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف معها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها". في حين يرى اوكيلو وآخرون (Okello et al. : 2018: 61) إلى أن "التوجه الاستراتيجي يعكس التوجهات المستقبلية التي تنفذها المؤسسة من أجل خلق السلوكيات المناسبة للأداء المتفوق للمؤسسة، واستثمار مواردها في الأنشطة التي تعكس توجهها الاستراتيجي".

ومما سبق يجد الباحث عدم وجود اتفاق واضح بشأن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، كما نجد أن هناك شبه اتفاق على أن التوجه الاستراتيجي يدور حول تنظيم العلاقة بين المؤسسة ومواردها لغرض الوصول إلى الأداء الأفضل، إضافة إلى أن التوجه الاستراتيجي يمثل فلسفة تؤمن بها المؤسسة لغرض تحقيق أهدافها وبلوغ النجاح وتحقيق الميزة التنافسية لها.

وفي ضوء ما ورد من تعريفات يرى الباحث، أن التوجه الاستراتيجي بأنه عملية تحليلية لاختيار الموقع والاتجاه المستقبلي للجامعة، تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها

الخارجية، وتحليل موقعها التنافسي، وتحديد علاقتها مع عملائها للوصول إلى تقديم برامج تلبى احتياجاتهم، وهذا التوجه يُحدد تحركاتها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يُمثل المسار العام الذي اختارته الجامعة لتحقيق أهدافها، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية وإمكانياتها الداخلية من خلال توجيه جهود كافة العاملين نحو الاتجاه الذي يوصل الجامعة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتكمن أهمية التوجه الاستراتيجي في كونه إحدى المتطلبات الأساسية لتمييز مؤسسات التعليم العالي وضمان بقائها وديمومتها. إذ يعتبر مدخلاً لبناء الميزة التنافسية لتلك المؤسسات، ويساعد في تعريف الجامعات ببيئتها، وتسويق شرعية وجودها، ومن ثم حصولها على التأييد والدعم، كما أنها أداة لتنسيق جميع الجهود لكونها تعد محوراً أساسياً في تطوير العملية التعليمية، وبدون هذا النهج فإن الجامعات تفقد بوصلتها ( Al-Teti et al., 2021). وعليه فالتوجه الاستراتيجي يرسم صورة واضحة ومستقبلية عما تريد الجامعة أن تكون عليه، يترافق ذلك مع تحديد معالم هذه الصورة من حيث نوعية الخدمات والبرامج والشرائح المستهدفة وأولويات تقديمها ضمن ما يتوافر من موارد بشرية ومادية.

ويرى الباحث أن الكثير من الجامعات قد أدركت حقيقة مهمة، وهي أن القيمة الحقيقية لها تستند على قدرتها على إثبات وجودها وبقائها في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر من خلال التوجه الاستراتيجي، وتنمية وتحسين جودة العمل والإلتزام التنظيمي، وتعزيز الانتاجية والكفاءة، وهذا ما تحتاجه تلك الجامعات، وهذا لا يتأتى إلا من خلال؛ قيادة تمتلك قدرات قيادية استثنائية تتمتع بالمرونة الاستراتيجية، ولديها المقدرة على أن تكون ناجحة في بيئة متواصلة وغير متوقعة.

واتساقاً مع ما تقدم، ومن خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، التي تناولت التوجه الاستراتيجي، فقد تعددت كتابات وآراء الباحثين في تأصيل وتأطير ممارسات التوجه الاستراتيجي؛ كونه واحداً من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين القدرة التنافسية، وهو مفتاح النجاح في بيئة سريعة التغيير، وفي ضوء الاستراتيجيات والأبعاد المختلفة للتوجه الاستراتيجي، فقد تم اعتماد ثلاثة أبعاد في هذه الدراسة؛ لكونها الأكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين ( Al-Mawadyeh & Abu-Gaoud, 2022; Okello et al., 2018; )

Olalekan et al, 2019; Ogbari et al, 2018; Al-Janabi, 2017; Tutar et al., 2015; Kaehler et al., 2014) وذلك على النحو الآتي:

١. التوجه نحو السوق (Market Orientation): ويشير هذا البعد إلى دراسة السوق ومتطلبات وحاجات العملاء، بالاعتماد على توليد ونشر المعلومات التي يتم اكتسابها من السوق، ويُعد التوجه نحو السوق مصدراً هاماً للميزة التنافسية، لأنه يُمكن المؤسسة من متابعة كافة مستجدات ومتطلبات السوق والاستجابة لها بكفاءة عالية خاصة أن تحليل السوق يُمكن المؤسسة من استثمار الفرص وطرح برامج وخدمات ذات جودة عالية تتناسب واحتياجات العملاء المتنوعة. (Frank, 2010: 172).

٢. التوجه التكنولوجي (Technological Orientation): ويشير هذا البعد إلى رغبة المؤسسة في الانتفاع من التكنولوجيا الجديدة ومواكبة التطورات الحديثة في مجال الاتصالات، إذا تُعد محاولة للتكيف مع التغيرات البيئية من خلال الاستثمار في الأبحاث والتطوير، ومواكبة آخر المستجدات العلمية في هذا المجال، وتبني أحدث التقنيات التكنولوجية، وتوفير بنية تحتية تتوافق مع متطلبات التغييرات التكنولوجية. (Dandago & Rufai, 2014 : 658).

٣. التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation): ويشير إلى المدى الذي تميل إليه القيادات العليا في الجامعات إلى تبني السلوكيات الإبداعية والريادية والمخاطرة المحسوبة، في محاولة لاستثمار الفرص الريادية، واستخدام الطرائق والممارسات والعمليات والقرارات لتحويل الجامعات إلى كيان ريادي (Al-Dhaafri & Yusoff, 2013:74).

## ثانياً: الدراسات السابقة

وقد اهتم كثيرٌ من الباحثين بمدخل المرونة الاستراتيجية والقدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي، ودورهما في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، ورافق ذلك الاهتمام، جهدٌ بحثي موازٍ. فقد هدفت دراسة كلا من الجهني وطيبة ( Al-Johani & Taibah, 2022) إلى دراسة أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز، ومعرفة واقع التميز التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر أن هناك اهتمام ومعرفة بأبعاد التميز التنظيمي داخل الجامعة، وهناك تطبيقاً واهتماماً بتنمية القدرات الإنسانية القيادية بدرجة مرتفعة جداً، بينما تنمية القدرات الفكرية القيادية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام الجامعة بتنمية القدرات القيادية بصورة جيدة تحقق أهدافها. وفي دراسة بسّة وخنيش (Bessah & Khonesh, 2022) والتي هدفت إلى معرفة الدور الوسيط للمهارات القيادية العلاقة بين تنمية الكفاءات و الإبداع التنظيمي من وجهة نظر أساتذة المعيدين بجامعة غرداية، وخلصت الدراسة، أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع التنظيمي بوجود المهارات القيادية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وهي وساطة جزئية. وفي دراسة أبو شلحة والسعود ( Abu Shalha & Al-Saud, 2019) والتي هدفت إلى تعرف مستوى القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى التطوير المهني لدى أعضاء هيئات التدريس فيها، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية كان متوسطاً، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية ومستوى التطوير المهني لدى أعضاء هيئة التدريس فيها. وكشفت دراسة بضياف والعايب ( Bodyaf & Al-Ayeb, 2017) عن العلاقة بين تنمية القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة المدية وعوامل التمكين المتمثلة أساساً في التعليم والتكوين والحرية والاستقلالية وتفويض السلطة، وكان من نتائج الدراسة أن هناك سعياً وتشجيعاً لتطوير العمل وتحسينه، إلا أن هذا الطموح لا يتمتع بالدعم الكافي لتكون له الفعالية اللازمة لتحقيق المطلوب، وأيضاً قوانين



وإجراءات الإدارة تفتقر إلى سن القوانين التي تمنح الصلاحيات الأوسع للعاملين، والتي تساعد على اتخاذ القرارات، وهذا الضعف هو الذي يؤدي إلى تأخير سير العمليات الإدارية، ويصنع ما يعرف بالبيروقراطية الإدارية. وكشفت دراسة يوسف (Yousef, 2016) عن واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس ولصالح الذكور، ولأثر الجامعة لصالح الجامعات الحكومية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرتبة الأكاديمية في مجالات الدراسة. وقام النمرا (Nemrat, 2013) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس، وبلد الحصول على آخر شهادة). وأخيراً جاءت دراسة روتمبرغ وسالونير (Rotemberg & Saloner, 2013) والتي هدفت إلى التعرف على درجة اسهام القدرات الذهنية للقيادات العليا في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسات في ماليزيا، وخلصت الدراسة إلى أن القدرات الذهنية للقيادات العليا تلعب دوراً مهماً في البناء الصحيح للتوجه الاستراتيجي، من خلال تأثيرها على رأس المال البشري في المستويات التنظيمية المختلفة.

وفي جانب المرونة الاستراتيجية، هدفت دراسة المطيري (Al-Muteri, 2021) إلى دراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وأن مستوى المرونة الاستراتيجية بجامعة حائل جاء بدرجة مرتفعة، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في كل من المرونة الاستراتيجية والاحتراق الوظيفي تبعاً لمتغيرات الدراسة. كما جاءت دراسة الشمري (Al-Shamari, 2020) للتعرف على درجة ممارسة المرونة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تطويرها، حيث كشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المرونة الاستراتيجية في كلية التربية

بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (متوسطة) في الدرجة الكلية، كما جاءت بدرجة متوسطة كذلك في كل بعدٍ على حدى (تبسيط الإجراءات، ومرونة الموارد والقدرات، ومرونة المعلومات، المرونة التنافسية)، وجاءت درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على سبل تطوير ممارسة المرونة الإستراتيجية عالية، كما كشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) تعود لاختلاف الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) تعود لاختلاف كل من (الرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة)، وكشفت دراسة عايض وعمر ( Ayedh & Omar, 2019) والتي سعت إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية: (المرونة التنافسية، مرونة الموارد)، في أداء الجامعات اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام في ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، وتفاوت في أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات، فقد كان أكثرها أثراً بعد المرونة التنافسية، وأقلها أثراً بعد مرونة الموارد. وقام أبو ليلي والشوابكة (Abu Laila & Al-Shawabkeh, 2018) بدراسة هدفت إلى التعرف على المرونة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الخاصة. وأجرت الأشرم (Al-Ashram, 2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الإستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاءت أهم النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، وأن مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية متوسطة كذلك، وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً لأبعاد المرونة الإستراتيجية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية. وبهدف كشف أثر المرونة الاستراتيجية على العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الابتكاري، خلصت دراسة كماساك وآخرون (Kamasak et al., 2016) إلى أن التفاعل بين إدارة المعرفة والمرونة الاستراتيجية له تأثير أكثر قوة على الأداء الابتكاري، حيث تبين أن فاعلية إدارة المعرفة التي تؤدي إلى تحسن الأداء الابتكاري تعتمد على المرونة الاستراتيجية.

أما فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي، فقد هدفت دراسة كلا من المواضنة وأبو قاعود (Al-Mawadyeh & Abu-Gaoud, 2022) إلى التعرف إلى أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة في الجامعات الرسمية الأردنية، فيما جاء مستوى تطبيق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة في الجامعات الرسمية الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. وأجرى الطيبي وآخرون (Al-Teti et al., 2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر عمداء الكليات، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السلطة المشرفة لصالح الجامعات الخاصة في مجالي التوجه نحو البحث العلمي والتوجه نحو الشراكة المجتمعية ولصالح الرتبة الأكاديمية أستاذ لجميع مجالات التوجه الاستراتيجي، وفي دراسة أخرى للطبيبي (Al-Teti, 2019) هدفت إلى التعرف على درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقته بدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات، أشارت النتائج إلى أن درجة توافر التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات ودرجة ممارستهم للإدارة الاستراتيجية كانت مرتفعة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما. وفي سياق آخر هدفت دراسة المطيري (Al-Muteri, 2020) إلى التعرف على التوجه الإستراتيجي لتطوير منظومة التعليم نحو اقتصاد المعرفة بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف عما إذا كان هناك فروق في وجهة نظرهم تُعزى إلى متغيرات الكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الإستراتيجي لتطوير منظومة التعليم نحو اقتصاد المعرفة بجامعة حائل جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات الدراسة وهي: الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة. بينما هدفت دراسة باركيثا وآخرون (Parakhina et al., 2017) إلى تحديد المشاكل التي تواجه التطوير الاستراتيجي للجامعات والبحث عن الفرص لتعزيز التوجه للقدرة التنافسية للجامعات الروسية،

استخدم الباحثون المنهج الوصفي والتاريخي، من خلال تحليل المحتوى، وتقييم الخبراء، وتحليل المفاهيم الحديثة للإدارة الاستراتيجية للجامعات، والتحليل المقارن ما بين ممارسة الجامعات لتطوير الاستراتيجية واستنتجت الدراسة بأن المشكلة في ضعف القدرة التنافسية للجامعات الروسية هي عدم وجود مرونة استراتيجية، وأن هناك أزمة إدارية تؤثر على نظام التعليم الجامعي بأكمله. وفي مجال متصل هدفت دراسة حسنين (Hasanein, 2015) إلى تعرف واقع التوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تعزيزها، حيث أشارت النتائج أن الدرجة الكلية للتوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة عالية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي جاءت بالترتيب (الاعتماد الأكاديمي، إعادة الهندسة، الإدارة والتعليم الإلكتروني، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة التشاركية) على التوالي.

يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة، أن هناك اهتماماً عالمياً وعربياً بمدخل القدرات القيادية والمرونة الاستراتيجية، والتوجه الاستراتيجي، وبالرغم من محدودية الدراسات العربية في ذلك، وعلى الرغم من اختلاف أهدافها وبيئاتها، إلا أنها أظهرت ضعفاً في مدخل القدرات القيادية، والمرونة الاستراتيجية، والتوجه الاستراتيجي، في مؤسسات التعليم العالي. وعلى الرغم من إختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة سواء في بيئة التطبيق، أو في المنهجية، والأدوات المستخدمة في قياس ممارسات القدرات القيادية، والمرونة الاستراتيجية، والتوجه الاستراتيجي، وتباين نتائج تلك الدراسات، إلا أن الباحث قد استفاد من جميع الدراسات السابقة: في الإطار النظري، والمنهجية، واختيار عينة الدراسة، وبناء أداة الدراسة، وتحليل وتفسير النتائج. كما ركزت بعض الدراسات على تناول أثر بعض المتغيرات على القدرات القيادية، والمرونة الاستراتيجية، والتوجه الاستراتيجي: كالتميز التنظيمي، والإبداع التنظيمي، والتطوير المهني، وعوامل التمكين، والاحتراق الوظيفي، وإدارة الأزمات، وفعالية اتخاذ القرار، وإدارة المعرفة، والميزة التنافسية، والإدارة الاستراتيجية. (Al-Johani & Taibah, 2022; Bessah & Khonesh, 2022; Abu Shalha & Al-Saud, 2019; Bodyaf & Al-Ayeb, 2017; Al-Muteri, 2021; Abu Laila & Al-Shawabkeh, 2018; Al-Ashram, 2016; Kamasak et al., 2016; Al-Mawadyeh & Abu-Gaoud, 2022; Al-Teti, 2019) ، وانطلاقاً مما سبق،

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، فقد وجد الباحث إمكانية لربط متغيرات الدراسة الثلاثة معاً (القدرات القيادية، والمرونة الاستراتيجية، والتوجه الاستراتيجي)، وصولاً إلى تطوير نموذج مفاهيمي يمكن من خلاله دراسة الأثر بين المتغيرات الثلاثة في هذا النموذج. ونظراً لأن الباحث لم يجد من خلال، اطلاعه على الأدب الإداري والقيادي والدراسات السابقة المتعلقة بهذه المتغيرات، دراسات تربط بين هذه المتغيرات مجتمعة في نموذج واحد، فقد وجد الباحث في تكوين هذا النموذج أرضية خصبة، تميز هذه الدراسة عما سبقها من دراسات، تناولت المتغيرات على شكل ثنائي، وليس ضمن تكوين مساري هيكلي للتأثير بين متغيرات النموذج المفاهيمي المفترض، حيث جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر القدرات القيادية في التوجه الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية.

### ٣ - منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي وتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)؛ لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات من المبحوثين.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية الثلاث (الجامعة الأردنية، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، جامعة مؤتة) والبالغ عددهم (٤٠١) عضواً؛ وفقاً لإحصائيات تلك الجامعات للعام الجامعي 2023/2022م. وتكونت عينة الدراسة من (٢١٥) عضواً من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، ومثلت ما نسبته (٥٤%) من المجتمع الأصلي، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة لعملية التحليل (١٩٦) استبانة، بنسبة (٩١%) من عينة الدراسة. والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة.

**الجدول (١): توزيع عينة الدراسة من العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية**

الرقم	اسم الجامعة	العمداء	نواب العميد	رؤساء الأقسام	المجموع الكلي
1	الجامعة الأردنية	٢٢	٢٩	٣٨	٨٩
2	جامعة العلوم والتكنولوجيا	١٤	١٩	٢٧	٦٠
3	جامعة مؤتة	١٣	١٥	١٩	٤٧
	المجموع الكلي	٤٩	٦٣	٨٤	١٩٦

**أداة الدراسة:**

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس متغيراتها وتكونت من ثلاثة أجزاء، حيث تناول الجزء الأول: القدرات القيادية بأبعادها الأربعة (القدرات الوجدانية، القدرات الشخصية، القدرات الفكرية، القدرات التنظيمية)، وتكون من (20) عبارة، واعتمد في تطوير هذه الأبعاد على الدراسات ذات العلاقة ( Al-Thubayti, 2019; Mumford et al., 2017; Hussein, 2018; Gaffney & Faragher, 2020; Bowles, et al., 2016; Al-Taei & Al-Ameri, 2016). وأما الجزء الثاني فتناول: المرونة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (المرونة التنافسية، المرونة الخدمائية، مرونة الموارد والقدرات، مرونة الهيكل التنظيمي)، وتكون من (20) عبارة، واعتمد في تطوير هذه الأبعاد على الدراسات ذات العلاقة ( Al-Shamari, 2020; Abu-Nahel et.al., 2020; Ayedh & Omar, 2019; ) (Qurayshi et al., 2019; Rasheed & Humeed, 2019; Dai et al., 2018). وأما الجزء الثالث فتناول: التوجه الاستراتيجي بأبعادها الثلاثة (التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، التوجه الريادي)، وتكون من (15) عبارة، واعتمد في تطوير هذه الأبعاد على الدراسات ذات العلاقة ( Al-Mawadyeh & Abu-Gaoud, 2022; Okello et al., ) (2018; Olalekan et al, 2019; Ogbari et al, 2018; Al-Janabi, 2017; Tutar et al., 2015; Kaehler et al., 2014).

**صدق أداة الدراسة وثباتها:**

ومن أجل قياس العوامل والتثبت من صدقها تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة في القيادة وعددهم (11) محكماً؛ للتأكد من الصدق الظاهري للأداة. وتجاوزت درجة القطع بين المحكمين على الملاحظات (87%)، وهي درجة مقبولة حسب طريقة (Nedlesky's Method). وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم إجراء ما يلزم من تعديل أو حذف أو إضافة لتطوير الاستبانة التي خرجت بصورتها النهائية. وقام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة. وتم اختبار مدى الاتساق الداخلي لعبارات المقياس حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب (Cronbach Alpha)، حيث يعتمد على اتساق أداء الفرد من عبارة إلى أخرى. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\geq$  Alpha 0.70) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran & Bougie, 2016). وقد كانت نتيجة ثبات أبعاد الاستبانة أن متغير القدرات القيادية حصل على معامل ثبات بلغ (0.88) فيما بلغ معامل ثبات المرونة الاستراتيجية (0.89)، وأخيراً التوجه الاستراتيجي (0.91) وهي معاملات ثبات عالية ومقبولة للقيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة. والجدول (2) يبين معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة.

الجدول (٢): معاملات الصدق والثبات لمجالات أداة الدراسة

م	المجال	عدد الفقرات	الصدق البنائي		الثبات (Cronbach Alpha)
			معامل الارتباط (R)	Sig* (مستوى الدلالة)	
1	القدرات الوجدانية	5	0.91	0.000	0.86
2	القدرات الشخصية	5	0.89	0.000	0.89
3	القدرات الفكرية	5	0.87	0.000	0.91
4	القدرات التنظيمية	5	0.91	0.000	0.87
	إجمالي القدرات القيادية	20	0.90	0.000	0.88
1	المرونة التنافسية	5	0.89	0.000	0.91
2	المرونة الخدمائية	5	0.90	0.000	0.90
3	مرونة الموارد والقدرات	5	0.92	0.000	0.88
4	مرونة الهيكل التنظيمي	5	0.88	0.000	0.89
	إجمالي المرونة الاستراتيجية	20	0.89	0.000	0.89
1	التوجه نحو السوق	5	0.87	0.000	0.92
2	التوجه التكنولوجي	5	0.90	0.000	0.91
3	التوجه الريادي	5	0.91	0.000	0.89
	إجمالي التوجه الاستراتيجي	15	0.90	0.000	0.91

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط لمجال القدرات القيادية جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.87 - 0.91)؛ ولمجال المرونة الاستراتيجية جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.88 - 0.92)؛ ولمجال التوجه الاستراتيجي جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.87 - 0.91)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة. كذلك لوحظ أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة في مجال القدرات القيادية بين (0.86 - 0.91)؛ وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور القدرات القيادية (0.88)؛ وفي مجال المرونة الاستراتيجية تراوحت بين (0.88 - 0.91)؛ وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور المرونة الاستراتيجية (0.89)؛ وفي مجال التوجه الاستراتيجي تراوحت بين (0.89 - 0.92)؛ وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور التوجه الاستراتيجي (0.91)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.



## المعالجات الإحصائية:

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، حيث استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS V.23) للتوصل إلى المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء، واختبار تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، ومعامل ارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل كرونباخ ألفا. وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والعبارات، تم الاعتماد على المقياس النسبي الآتي: من الدرجة (1) إلى أقل من الدرجة (2.33) تكون الأهمية ضعيفة، ومن الدرجة (2.33) إلى الدرجة (3.66) تكون الأهمية متوسطة، ومن الدرجة (3.67) فأكثر تكون الأهمية مرتفعة، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) لتحديد درجة الموافقة على العبارات من المبحوثين.

## ٤ - نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة القدرات القيادية بأبعادها (القدرات القيادية بأبعادها الأربعة (القدرات الوجدانية، القدرات الشخصية، القدرات الفكرية، القدرات التنظيمية) في الجامعات الأردنية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للقدرات القيادية، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة ودرجة الممارسة لأبعاد القدرات القيادية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
4	القدرات التنظيمية	4.22	0.86	84%	١	مرتفع
٣	القدرات الفكرية	4.17	0.90	83%	2	مرتفع
٢	القدرات الشخصية	4.06	0.88	81%	٣	مرتفع
١	القدرات الوجدانية	3.92	0.91	78%	٤	مرتفع
	إجمالي استبيان القدرات القيادية	4.09	0.89	82%		مرتفع

يتضح من الجدول (٣) أن درجة تصورات المبحوثين حول ممارسات القدرات القيادية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وبانحراف معياري (9)،

وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.92 - 4.22)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0.86 - 0.91)، حيث جاء بُعد القدرات التنظيمية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.22)، وبانحراف معياري مقداره (0.86)، وبدرجة مرتفعة، وتلاه في الرتبة الثانية بُعد القدرات الفكرية وبمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وبانحراف معياري مقداره (0.90)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاء في الرتبة الثالثة بُعد القدرات الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وبانحراف معياري مقداره (0.88)، وبدرجة مرتفعة، وأخيراً جاء بُعد القدرات الوجدانية في الرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وبانحراف معياري مقداره (0.91)، وبدرجة مرتفعة. وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية مدخل القدرات القيادية في التعليم الجامعي، إذ أنه من المفاهيم الإدارية الحديثة؛ وأن القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية تعي تماماً بأنها تعمل في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيير، الأمر الذي يتطلب ضرورة بلورة رؤية استشرافية توجه العاملين وتحركهم في الاتجاه الصحيح، وتحدد مسار تلك الجامعات، نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومفتاح ذلك القدرات القيادية التي يمتلكها قادتها، حيث تمتلك تلك القيادات المعرفة السليمة حول متطلبات الأعمال ومراحلها والعلاقات المتداخلة بينها، كما وتعمل تلك القيادات جاهدة على توظيف خبراتها في معالجة الأزمات وتزود العاملين بالمعلومات وتعرفهم بأساليب وإجراءات العمل. ويعتقد الباحث أن هناك حاجة ماسة من قبل القيادات الأكاديمية إلى تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، والعوامل المؤثرة على سلوكهم، في بعد القدرات الوجدانية والذي حلّ في المرتبة الرابعة؛ وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Al-Johani & Taibah, 2022)، والتي جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة، واتفقت كذلك مع إحدى نتائج دراسة (Yousef, 2016) والتي أشارت نتائجها إلى أن واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية في الأردن في مجال القدرات الإنسانية (الوجدانية) كان مرتفعاً. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Abu Shalha & Al-Saud, 2019; Nemrat, 2013; Yousef, 2016)، والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. وربما يعزى ذلك لعدم امتلاك القيادات الأكاديمية في الجامعات للوقت الكافي لكثرة الأعباء الأكاديمية والإدارية الملقاة على عاتقهم. ولعدم تقدير القيادات الأكاديمية لأهمية التواصل الإنساني والاجتماعي في تطوير وتحسين أداء العاملين، مما يفرض على قادتها مواجهة

التحديات المستقبلية والاستجابة للتغيرات المتسارعة برؤية مستقبلية وتفكير إيجابي لتحقيق النجاح التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، المرونة الخدمائية، مرونة الموارد والقدرات، مرونة الهيكل التنظيمي) في الجامعات الأردنية؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للمرونة الاستراتيجية، والجدول (٤) يبين ذلك.

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة ودرجة الممارسة لأبعاد المرونة الاستراتيجية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
٣	مرونة الموارد والقدرات	4.09	0.75	%82	1	مرتفع
٢	المرونة الخدمائية	3.89	0.75	%78	2	مرتفع
١	المرونة التنافسية	3.84	0.87	%77	3	مرتفع
٤	مرونة الهيكل التنظيمي	3.62	0.84	%72	٤	متوسط
	إجمالي استبيان المرونة الاستراتيجية	3.86	0.86	%77		مرتفع

يتضح من الجدول (٤) أن درجة مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات المرونة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وبانحراف معياري (0.86)، وتراوح المتوسطات الحسابية للأبعاد ما بين (4.09 - 3.62)، وتراوح إنحرافات المعيارية ما بين (0.87 - 0.75)، حيث جاء بُعد مرونة الموارد والقدرات في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.09)، وبانحراف معياري مقداره (0.75)، وبدرجة مرتفعة، وتلاه في الرتبة الثانية بُعد المرونة الخدمائية وبمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وبانحراف معياري مقداره (0.75)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاء في الرتبة الثالثة بُعد المرونة التنافسية وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وبانحراف معياري مقداره (0.87)، وبدرجة مرتفعة، وأخيراً جاء بُعد مرونة الهيكل التنظيمي في الرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وبانحراف معياري مقداره (0.84)، وبدرجة متوسطة. وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية مدخل المرونة الاستراتيجية في التعليم الجامعي، إذ أنه من أدوات النجاح التنظيمي؛ وأن القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية تعي تماماً بأن

المرونة الاستراتيجية عامة ومرونة الموارد والقدرات خاصة تُعد مصدراً لتحسين الأداء والتميز وتحقيق مزايا تنافسية في بيئة الأعمال المتعددة، إلا أن هناك حاجة إلى إيلاء بعد مرونة الهيكل التنظيمي جانباً من الأهمية؛ ذلك أن الهياكل التنظيمية في الجامعات الأردنية تتميز بالثقافة الأوتوقراطية، والتي تتسم بعدم تفويض السلطة والصلاحيات وازدياد المستويات الإدارية والاتجاه نحو المركزية؛ مما يعيق سرعة اتخاذ القرارات. وتتفق بذلك مع دراسة ، وهذا بدوره يمنح الجامعة قدرة أكبر على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍ من (Al-Muteri, 2021; Ayedh & Omar, 2019)، والتي جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al-متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى اختلاف البيئة، فالظروف التي تعيشها الجامعات الأردنية تختلف كثيراً عن الجامعات الأخرى مما يفرض على قادتها إعادة موقعها التنافسي وتغيير خططها، والاستجابة لحاجات المستفيدين، والتكيف السريع مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية؛ لتعزيز نجاحها؛ وتحقيق ميزتها التنافسية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة التوجه الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، التوجه الريادي) في الجامعات الأردنية؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للتوجه الاستراتيجي، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة ودرجة الممارسة لأبعاد التوجه الاستراتيجي

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1	التوجه نحو السوق	4.15	0.94	%83	1	مرتفع
٢	التوجه التكنولوجي	3.96	0.87	%79	2	مرتفع
3	التوجه الريادي	3.91	0.91	%78	3	مرتفع
	إجمالي استبيان التوجه الاستراتيجي	4.01	0.89	%80		مرتفع

يتضح من الجدول (٥) أن درجة مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات التوجه الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وبانحراف معياري (0.89)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين ( - 4.15 3.91)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0.87- 0.94)، حيث جاء بُعد التوجه نحو السوق في العمل في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.15)، وبانحراف معياري مقداره (0.94)، وبدرجة مرتفعة، وتلاه في الرتبة الثانية بُعد التوجه التكنولوجي في العمل وبمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وبانحراف معياري مقداره (0.87)، وبدرجة مرتفعة، وأخيراً جاء بُعد التوجه الريادي في الرتبة الثالثة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وبانحراف معياري مقداره (0.91)، وبدرجة مرتفعة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأردنية من وجهة نظر قادتها الأكاديميين، تتعامل مع عالم دينامي متغير ومتسارع، وتواجه منافسين أذكى؛ ومن هنا يدرك القادة الأكاديميين أن التوجه الاستراتيجي هو أحد المتطلبات الأساسية لتمييزها وضمان بقائها وديمومتها. إذ يعتبر مدخلاً لبناء الميزة التنافسية، ومن هنا فقد عملت جاهدة على دراسة السوق ومتطلبات وحاجات العملاء، بالاعتماد على توليد ونشر المعلومات التي يتم اكتسابها من السوق، واستثمار الفرص وطرح برامج وخدمات ذات جودة عالية تتناسب واحتياجات العملاء المتنوعة، والانتفاع من التكنولوجيا الجديدة ومواكبة التطورات الحديثة، والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال الاستثمار في الأبحاث والتطوير، وعلى الجامعات أن تزيد رصيدها الريادي من خلال تبني السلوكيات الإبداعية والريادية والمخاطرة المحسوبة، في محاولة لاستثمار الفرص الريادية، كمدخل تطوري يؤسس لبرامج عمل جديدة في الجامعات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Al-Mawadyeh & Abu-Gaoud, 2022; Al-Teti et al., 2021; Al-Muteri, 2015; Hasanein, 2015; Al-Teti, 2019; 2020)، والتي جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al-Ameri, 2020; Abdalwahab, 2014)، والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة وربما يُعزى ذلك إلى وجود فجوة بين المستويات العليا في الإدارة الجامعية وبين المستويات القيادية التنفيذية تجعل القيادات الأكاديمية في هذا المستوى معزولة عن تفعيل التوجيهات الاستراتيجية التي رسمتها القيادة العليا في الخطة الاستراتيجية للجامعة.

### اختبار فرضيات العلاقة والتأثير ومناقشة نتائجها

تم إجراء الاختبارات القبلية قبل البدء بتطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، وذلك بهدف ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وتم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) من خلال استخدام معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF)، للقيمة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.02) (Garson, 2006; Hair et al., 2012)، وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الإلتواء (Skewness)، وتبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذ كانت قيمة معامل الإلتواء تقع بين  $(\pm 2)$ . وأشارت النتائج إلى عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين ممارسات القدرات القيادية. وتؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وأبعاد المرونة الاستراتيجية التي كانت جميعها أقل من القيمة (10). كما أظهرت قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) التي تراوحت بين  $(0.825 - 0.613)$ ، وهي أكبر من (0.05)، وهذا يُعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط مرتفع بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير المعدل. وتم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الإلتواء (Skewness)، إذ كانت القيم جميعها تقل عن (1)، وهي قيم مقبولة ضمن المدى  $(\pm 1)$ . مما سبق، وبعد التأكد من عدم وجود التداخل الخطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة، والجدول (6) يوضح ذلك.

**الجدول (٦): نتائج اختبار تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) ومعامل الالتواء (Skewness)**

الرقم	المتغيرات المستقلة والمعدلة	VIF	Tolerance	Skewness
<b>القدرات القيادية</b>				
1	القدرات الوجدانية	1.733	0.642	0.567
2	القدرات الشخصية	1.693	0.812	0.545
3	القدرات الفكرية	1.522	0.866	0.687
4	القدرات التنظيمية	1.844	0.668	0.624
<b>المرونة الاستراتيجية</b>				
1	المرونة التنافسية	2.121	0.522	0.568
2	المرونة الخدمائية	1.812	0.643	0.588
3	مرونة الموارد والقدرات	2.077	0.584	0.396
4	مرونة الهيكل التنظيمي	2.223	0.492	0.512

الفرضية الأولى (HO1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لممارسة القدرات القيادية بأبعادها (القدرات الوجدانية، القدرات الشخصية، القدرات الفكرية، القدرات التنظيمية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، التوجه الريادي) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية. ولاختبار هذه الفرضية تم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسة القدرات القيادية بأبعادها (القدرات الوجدانية، القدرات الشخصية، القدرات الفكرية، القدرات التنظيمية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، التوجه الريادي) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، والجدول (7) يوضح ذلك.

**الجدول (٧): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القدرات القيادية في تحقيق التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية**

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين (ANOVA)			معاملات الإنحدار (Coefficients)	
	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig.F	$\beta$ درجة التأثير للقدرات القيادية	T
التوجه الاستراتيجي	0.448	0.201	24.441	الانحدار	0.000	القدرات الوجدانية	10.127
				البواقي		القدرات الشخصية	18.924
				المجموع		القدرات الفكرية	7.876
						القدرات التنظيمية	12.465
						Sig.*	

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يشير الجدول (٧) إلى أثر ممارسة القدرات القيادية بأبعادها (القدرات الوجدانية، القدرات الشخصية، القدرات الفكرية، القدرات التنظيمية) في تحقيق في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، التوجه الريادي) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد التوجه الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.448)$ ، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في حين بلغ معامل التحديد  $R^2(0.201)$ ، أي أن ما نسبته (20.1%) من التغير في التوجه الاستراتيجي ناتج عن التأثير الواقع من ممارسة القدرات القيادية، ويؤكد ذلك معنوية تأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (24.441)، وهي دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقيم  $\beta$  حسب ما أشارت إليه القيم في الجدول (7). وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة القدرات القيادية بأبعادها في تحقيق التوجه الاستراتيجي بأبعادها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويعزى ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية يمتلكون رؤية مستقبلية، ولديهم المقدرة على تحطيم الجمود المؤسسي؛ وذلك بالاعتماد على قدراتهم الوجدانية والشخصية والفكرية والتنظيمية والمعرفية والإبداعية، فهم يمتلكون المقدرة على تطوير بيئة عمل تنافسية وجاذبة، قادرة على إحداث التغيير الإيجابي، وتسعى جاهدةً إلى تطوير المورد البشري والذي ينعكس على تعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية من خلال تهيئة أفضل الظروف والإمكانات لتحقيق الانجازات على المستوى الشخصي والمهني والوظيفي، وهذه الممارسات لها بالغ الأثر في تحقيق التوجه الاستراتيجي للعاملين في تلك الجامعات. وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Bessah & Khonesh, 2022; Abu Shalha & Al-Saud, 2019; Rotemberg & Saloner, 2013; Bodyaf & Al-Ayeb, 2019; Al-Johani & Taibah, 2022; Al-Ghreri & Al-Harafsheh, 2019) والتي توصلت نتائجها إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القدرات القيادية وتحقيق الإبداع التنظيمي، وبين القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية ومستوى التطوير المهني لدى أعضاء هيئة التدريس، وأن القدرات الذهنية تلعب دوراً إيجابياً



في البناء الصحيح للتوجه الاستراتيجي من خلال تأثيرها على رأس المال البشري، كما وتظهر القدرات القيادية تأثيراً إيجابياً في التمكين الوظيفي، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات القيادية والتميز التنظيمي، وبين القدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي.

الفرضية الثانية (HO2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لممارسة القدرات القيادية بأبعادها (القدرات الوجدانية، القدرات الشخصية، القدرات الفكرية، القدرات التنظيمية) في المرونة الاستراتيجية بأبعاده (المرونة التنافسية، المرونة الخدمائية، مرونة الموارد والقدرات، مرونة الهيكل التنظيمي) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسة القدرات القيادية بأبعادها (القدرات الوجدانية، القدرات الشخصية، القدرات الفكرية، القدرات التنظيمية) في المرونة الاستراتيجية بأبعاده (المرونة التنافسية، المرونة الخدمائية، مرونة الموارد والقدرات، مرونة الهيكل التنظيمي) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية. والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (٨): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القدرات القيادية في تحقيق المرونة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية

معاملات الانحدار (Coefficients)			تحليل التباين (ANOVA)			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig.*	T	$\beta$ درجة التأثير للقدرات القيادية	Sig.F	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	
0.000	9.114	0.152	0.000	4	19.138	0.180	0.424	المرونة الاستراتيجية
0.000	14.162	0.396		الانحدار				
0.000	8.245	0.167		البواقي				
0.000	12.138	0.183		المجموع				

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

يشير الجدول (٨) إلى تأثير أبعاد ممارسة القدرات القيادية بأبعادها (القدرات الوجدانية، القدرات الشخصية، القدرات الفكرية، القدرات التنظيمية) في المرونة الاستراتيجية

بأبعاده (المرونة التنافسية، المرونة الخدمائية، مرونة الموارد والقدرات، مرونة الهيكل التنظيمي) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.412)، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في حين بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.169)، أي أن ما نسبته (16.9%) من التغير في المرونة الاستراتيجية ناتج عن التغير في أبعاد ممارسة القيادة الإيجابية، ويؤكد ذلك معنوية تأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (18.766)، وهي دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقيم  $\beta$  حسب ما أشارت إليه القيم في الجدول (٨). وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة أبعاد القدرات القيادية في المرونة الاستراتيجية بأبعاده لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية. وتفسر هذه النتيجة بأن القدرات القيادية بأبعاده (القدرات الوجدانية، القدرات الشخصية، القدرات الفكرية، القدرات التنظيمية) تلعب دوراً بارزاً في تعزيز المرونة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، مما يدل على أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية تعمل على استثمار الفرص التي تمنحها البيئة لها في تقوية نقاط القوة لتصبح قدراتها القيادية تميزها عن الجامعات الأخرى. وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة (Assi & All-Ami, 2022) والتي توصلت إلى أن القدرات القيادية تلعب دوراً إيجابياً في تعزيز المرونة الاستراتيجية، وانسجمت كذلك مع دراسة قريشي وآخرون (Qureshi et al, 2019) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى تطوير المواهب القيادية والمرونة الاستراتيجية، وكذلك مع دراسة أبو ليلي والشوابكة (Abu Laila & Al-Shawabkeh, 2018) والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الخاصة.

الفرضية الثالثة (HO3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية، المرونة الخدمائية، مرونة الموارد والقدرات، مرونة الهيكل التنظيمي) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، التوجه الريادي)، لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية، المرونة الخدمائية، مرونة الموارد والقدرات، مرونة الهيكل التنظيمي) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، التوجه الريادي)، لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (٩): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية

معاملات الإندار (Coefficients)				تحليل التباين (ANOVA)			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig.*	T	$\beta$ درجة التأثير المرونة الاستراتيجية	Sig.F	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)		
0.000	18.622	0.349	0.000	4	22.016	0.150	0.387	التوجه الاستراتيجي	
0.000	14.933	0.276		الانحدار					
0.002	18.227	0.384		البواقي					
0.000	17.113	0.314		المجموع					

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يشير الجدول (٩) إلى تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية، المرونة الخدمائية، مرونة الموارد والقدرات، مرونة الهيكل التنظيمي) في تحقيق التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، التوجه الريادي)، لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية ، إذ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق التوجه الاستراتيجي ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.387)، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في حين بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.150)، أي أن ما نسبته (15.0%) من التغير في التوجه الاستراتيجي ناتج عن التغير في أبعاد المرونة الاستراتيجية ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (22.016)، وهي دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقيم  $\beta$  حسب ما أشارت إليه القيم في الجدول (9). وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة

التنافسية، المرونة الخدمائية، مرونة الموارد والقدرات، مرونة الهيكل التنظيمي) في تحقيق التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي، التوجه الريادي)، لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية. وتدلل هذه النتيجة على أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية تتمتع بالمرونة الاستراتيجية ولديها المقدرة على فهم حاجات المستفيدين المتجددة، وتلعب دوراً مهماً في التكيف والاستجابة السريعة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية، بما تمتلكه من رؤية استراتيجية مستقبلية، حيث يمكنها إعادة تقييم جهودها التسويقية استجابة للمتغيرات البيئية، وأن تلك القيادات يمكنها الحصول على المعلومات الداعمة لقراراتها في الوقت المناسب بكل سهولة ويسر وبما يتماشى مع التوجه الاستراتيجي للجامعات؛ فهي أكثر ولاءً والتزاماً بأهداف الجامعة وأداؤها أفضل في العمل من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، من خلال ما تمتلكه من توجهات استراتيجية ورؤية مستقبلية، وهذا يبدو منطقياً لأن تلك القيادات في الجامعات تواجه تحديات جمة ومنافسة ذكية، وعليها أن تتمتع بالتوجه الاستراتيجي لمواجهة ذلك؛ وهذا يفسر التأثير الإيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق التوجه الاستراتيجي، وعلى تلك الجامعات استثمار المرونة الاستراتيجية في تحقيق التوجه الاستراتيجي. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة ( Al-Mujahed & Al-Sadei, 2021)، والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي مباشر في المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الاستراتيجي، وكذلك دراسة أبو ليلي والشوابكة ( Abu Laila & Al-Shawabkeh, 2018) والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الخاصة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من العولقي ودراسة العنزي (Al-Enezi, 2014; Al-Olagi, 2019) التي أظهرت أن هنالك أثراً إيجابياً للمرونة الاستراتيجية في الأداء

الاستراتيجي، ومع دراسة الياسري وآخرون (Al-Yaseri et al., 2014) التي تؤكد بأن المرونة الاستراتيجية تحتل أهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح، فعن طريق المرونة الاستراتيجية تستطيع الجامعات تكيف استراتيجياتها أو تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصّة في ميدان الخدمات للجامعات المنافسة.

الفرضية الرابعة (HO4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة القدرات القيادية بأبعادها في التوجه الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية، تمت الاستعانة بالمعادلة الهيكلية (تحليل المسار) Path Analysis باستخدام برنامج AMOS V.23 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وكما هو موضح في الجدول (10)، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة أبعاد القدرات القيادية مجتمعة في تحقيق التوجه الاستراتيجي، بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل؛ إذ بلغت قيمة  $Chi^2$  المحسوبة (58.744)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.993)، وهي مقاربة لقيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة). وفي السياق نفسه، بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.989)، وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.001) وهي تقترب من الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر لممارسة القدرات القيادية في تحقيق التوجه الاستراتيجي (0.201)، وهو يشير إلى أن ممارسة القدرات القيادية تؤثر في التوجه الاستراتيجي. وعليه، فإن زيادة الاهتمام بممارسة القدرات القيادية من شأنها خلق تأثير في التوجه الاستراتيجي. وفي السياق نفسه، بلغ التأثير المباشر للمرونة الاستراتيجية في التوجه الاستراتيجي (0.150)، وهو يشير إلى أن المرونة الاستراتيجية تؤثر في التوجه الاستراتيجي. وعليه، فإن زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية من شأنه خلق تأثير في التوجه الاستراتيجي. وقد بلغ التأثير غير المباشر لممارسة القدرات القيادية في التوجه الاستراتيجي في ظل وجود المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل (0.057)، وهذا يؤكد الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في تعزيز تأثير ممارسة القدرات القيادية في التوجه الاستراتيجي. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (ممارسة القدرات القيادية - التوجه الاستراتيجي) (16.595)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (المرونة الاستراتيجية - التوجه الاستراتيجي) (14.924)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى

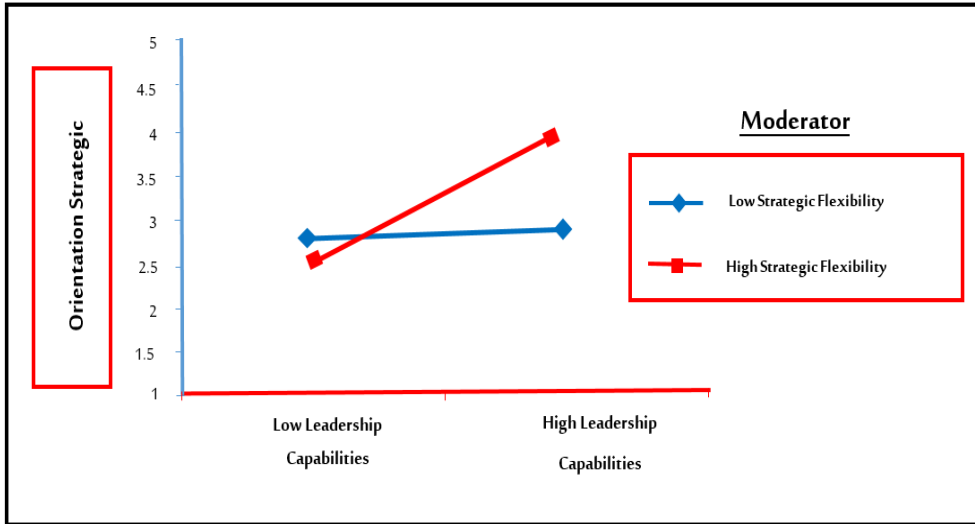
الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه، تُرفض الفرضية العدمية الرابعة، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة أبعاد القدرات القيادية مجتمعة في تحقيق التوجه الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وتدل هذه النتيجة على أن ممارسة أبعاد القدرات القيادية مجتمعة تؤثر في التوجه الاستراتيجي، من حيث قدرة تلك الممارسات على استثمار الفرص واستكشافها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية من أجل الاستفادة منها، ويزداد هذا التأثير بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل؛ إذ أن المرونة التنافسية، المرونة الخدمائية، مرونة الموارد والقدرات، مرونة الهيكل التنظيمي، لها أثرها الواضح في التوجه الاستراتيجي، وكذلك في المرونة الاستراتيجية.

الجدول (١٠): تحليل المسار لممارسة القدرات القيادية في تحقيق التوجه الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية

Sig.*	T	المسار	معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	Sig.*	RMS EA	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup>	الباين
0.000	16.595	LC→OS		0.201						القيادات القيادية في التوجه الاستراتيجي بمحدد المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل
0.000	14.924	SF→OS	0.057*	0.150	0.000	0.001	0.989	0.993	58.744	

GFI	:	Goodness of Fit Index must be proximate to one	مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح
CFI	:	Comparative Fit Index must be proximate to one	مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح
RMSEA	:	Root Mean Square Error of Approximation	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.08-0.05
LC	:	Leadership Capabilities	القدرات القيادية
SF	:	Strategic Flexibility	المرونة الاستراتيجية
OS	:	Orientation Strategic	التوجه الاستراتيجي

\* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات



الشكل (٢): تحليل المسار لممارسة القدرات القيادية في تحقيق التوجه الاستراتيجي بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل

## التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

١. الاهتمام بمفهوم القدرات القيادية لدى الجامعات الأردنية من خلال برامج خاصة تعزز ثقافتها، وتُمكنها من استباق المؤشرات الخاصة بالبيئتين الداخلية والخارجية؛ بهدف اقتناص الفرص. وتحقيق الميزة التنافسية من خلال استثمار الامكانيات والميزات المتوافرة فيها.
٢. زيادة اهتمام الجامعات برفع القدرات القيادية لدى القيادات الأكاديمية بعقد البرامج التدريبية لهم وبشكل دوري، وخاصة في بعدي القدرات الوجدانية والشخصية.
٣. الاستمرار بتأهيل القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية محل الدراسة لوضع تصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة بالاستناد إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ حتى تتلائم الأهداف الاستراتيجية مع الامكانيات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف.
٤. ضرورة المحافظة على امتلاك القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لتصورات وتوجهات استراتيجية واضحة، يستطيعوا من خلالها دفع العاملين للعمل بكفاءة وفاعلية وبأقصى طاقاتهم، في إطار يتحقق من خلاله إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم الشخصية.
٥. المحافظة على مستوى اهتمام القيادات الأكاديمية بالتوجه الاستراتيجي ومجالاته وتشجيع الاهتمام وبشكل مستمر بالتحديات والمعوقات التي تحد من تطبيقها وتحفيز جميع المستويات الإدارية للمشاركة فيها لما له من أثر إيجابي على أداء الجامعات.
٦. ضرورة اهتمام الجامعات الأردنية بالتوجه الريادي المعتمد على المبادرة والاستباقية بتقديم خدمات نوعية للمستفيدين أفضل من المنافسين، والتركيز على تقديم خدمات متطورة تواكب التغيرات في أذواق المستفيدين، والتغيرات في متطلبات الأسواق في بيئة العمل المحلية والأقليمية والعالمية.
٧. تعزيز ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للمرونة الاستراتيجية، لا سيما بُعد مرونة الهيكل التنظيمي؛ كونه الأقل ممارسةً في الجامعات الأردنية، وهو الأكثر أثراً في تحقق الأداء التنظيمي في الجامعات.



٨. العمل على ربط المتغيرات ذات العلاقة ببيئة عمل الجامعة الأردنية والمرتبطة بالبيئة الخارجية، وذلك من خلال موائمة إمكانات وقدرات الجامعات الأردنية مع متطلبات البيئة الخارجية.

٩. المحددات والدراسات المستقبلية:

١٠. اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية (الجامعة الأردنية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة مؤتة)، وهو ما يتطلب من الدراسات المستقبلية الأخذ بالحسبان الجامعات الأخرى في الأردن؛ للتأكد من إمكانية الوصول إلى النتائج نفسها، وبالتالي إمكانية تعميمها.

## المصادر والمراجع

1. Abdalwahab, Y. (2014). The Strategic Direction for The Development of the University Education System in Light of Globalization and The Knowledge Society (in Arabic). *Al-Nahda Journal*, 15 (4), 61-84.
2. Abed, H.A. (2016). *The Impact of Strategic Flexibility On the Application of Knowledge Management: From The Point of View of Senior Management and Employees of the Palestinian Telecommunications Company in The Gaza Strip* (in Arabic). Unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
3. Abu Laila, H., & Al-Shawabkeh, Kh. (2018). Strategic Flexibility and Its Impact on Crisis Management: a case study of in Private Jordanian Universities (in Arabic). *The Journal of Economics and Business Studies, Islamic University*, 4(1), 7-49.
4. Abu Shalha, A., & Al-Saud, R. (2019). The Level of Leadership Abilities Among the Heads of Academic Departments in Jordanian Universities and Its Relationship to The Level of Professional Development Among Faculty Members (in Arabic). *Jordan Educational Journal*, 4(2), 90-115.
5. Abu Suaylek, A., & Al-Wrekat, M. (2017). The degree to which the students of the Faculty of Educational Sciences at the University of Jordan possess the technological skills included in the knowledge economy (in Arabic). *Educational Sciences Studies, University of Jordan*, 44(2), 159-180.
6. Abu-Nahel, Z.O., & Alagha, W.H., & Al Shobaki, M.J., & Abu-Naser, S.S., and El Talla, S.A. (2020). Human Resource Flexibility and Its Relationship to Improving the Quality of Services (in Arabic). *International Journal of Engineering and Information Systems*, 4(8), 23-44.
7. Ahmmad, S., & Al-Sabti, G. (2015). Strategic Flexibility from The Traditional Theory of Strategy to The Theory of Resources Philosophical Reading and Proposing an Integrated Model (in Arabic). *Baghdad College of Economics University Journal*, (44), 83-104.
8. Al- Ashram, N. (2016). *The Degree to Which Department Heads in Palestinian Universities Exercise Strategic Flexibility, And Its Relationship to Efficiency of Their decision-making* (in Arabic). Master's Thesis. Faculty of Education. Islamic University. Gaza.
9. Al-Ameri, A.M (2020). Future Foresight Competencies of Academic Leaders and Their Relationship to Their Role in Activating the Strategic Directions of King Abdulaziz University (in Arabic). *The Arab Journal of Education*, 39 (1), 48-9.

10. Al-Dhaafri, H.S., & Yusoff, R.Z. (2013). The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and The Entrepreneurial Orientation On the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence: A Proposed Research Framework (in Arabic). *International Journal of Business Administration*, 4(1):66-85.
11. Al-Dulaymi, M. (2016). *The Impact of Human Talent Management On the Strategic Direction of Information and Communication Technology Companies in Jordan* (in Arabic). Unpublished master's thesis, Amman Arab University, Amman.
12. Al-Enezi, F.A. (2014). *The Impact of Strategic Flexibility On the Quality of Institutional Performance: An Empirical Study On the Kuwait Airways Company* (in Arabic). Unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
13. Al-Ghreri, Kh. I., & Al-Harafsheh, M.I. (2019). *The Impact of Leadership Skills On the Strategic Direction of the Iraqi Telecom Companies in Baghdad Governorate* (in Arabic). Unpublished master's thesis, Amman Arab University, Amman.
14. Al-Janabi, A.S. (2017). *Strategic Management and The Challenges of the Twenty-First Century, Concepts - Theories Approaches - Operations - Case Study* (in Arabic). Dar Amjad for Publishing and Distribution. Amman: Jordan.
15. Aljohani, T., & Taibah, H. (2022). The impact of developing leadership capabilities in achieving organizational excellence: A field study on King Abdul-Aziz University employees. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6 (3), 46-68.
16. Al-Mawadyeh, S.A., & Abu-Gaoud, Gh. (2022). The Impact of Strategic Orientation on Achieving Competitive Advantage: A Field Study in Jordanian Public Universities (in Arabic). *Mutah for Research and Studies - Humanities and Social Sciences Series*, 37 (4), 209-246.
17. Al-Mujahed, A.M., & Al-Sadei, Q.A. (2021). The Impact of Strategic Flexibility in Achieving Organizational Performance: A Field Study in Community Colleges in The Republic of Yemen (in Arabic). *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 12(3), 774-846.
18. Al-Muteri, Kh.M. (2020). The Effectiveness of the Strategic Direction to Develop the Learning System Towards the Knowledge Economy at The University of Hail as Seen by Faculty Members (in Arabic). *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 12 (2), 473-504

19. Al-Muteri, N.Z. (2021). Strategic Flexibility and Its Relationship to Job Burnout Among Workers at The University of Hail (in Arabic). *Journal of the College of Education in Educational Sciences*, 45(1), 269-325.
20. Al-Nasri, L.Gh. (2009). Leadership Capabilities and Specifications of the Administrative Leader at The University of Tikrit and Baghdad (in Arabic). *Tikrit University Journal of Human Sciences*, 14(13), 12-42.
21. Al-Olagi, A.A. (2019). Mediating Leadership Strategies in The Relationship Between Strategic Flexibility and The Level of Performance of Yemeni Commercial Banks (in Arabic). *Arab Journal of Administrative Sciences*, 26(1), 37-85.
22. Al-Regeb, T.Z. (2022). Leadership Talent Management Strategies as an Introduction to Enhancing Intellectual Capital an Applied Study On Academic Leaders at The University of Jordan. *IUG Journal of Educational and Psychology Sciences (Islamic University of Gaza)*, 30(3), 292-320. <https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.30.3/2022/12>
23. Al-Shamari, M.F. (2020). Strategic flexibility in the College of Education at the University of Hail and ways to develop it: a field study (in Arabic). *Journal of the Islamic University of Educational and Social Sciences*, 1 (4), 303-363.
24. Al-Shanti, M., & Abu Amra, S. (2019). The Role of Job Involvement as A Mediator Variable between Transformation Leader Ship Style and Innovative Behavior among Ministry of Social Development (in Arabic). *Journal Islamic University of Economics and Business*, 27(2), 1-33.
25. Al-Shareef, R.B. (2015). *The Impact of Strategic Flexibility On the Relationship Between Strategic Learning and Achieving Competitive Advantage in Jordanian Insurance Companies* (in Arabic). Unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
26. Al-Taei, A.H., & Al-Ameri, F M. (2016). The Relationship Between Leadership Capabilities and Strategic Direction (in Arabic). *Journal of Al-Rafidain University College of Sciences*, 1 (37), 34-68.
27. Al-Teti, F. (2019). *The Strategic Orientation of the Presidents of Jordanian Universities in The Governorates of the Capital and Its Relationship to Strategic Management from The Viewpoint of the Deans of the Faculties* (in Arabic). A published master's thesis, Faculty of Educational Sciences, Middle East University.
28. Al-Teti, F., & Al-Hamadin, Kh., & Al-Kuri, Z., and Al-Daraba, Intisar Turki. (2021). The strategic orientation of the presidents of Jordanian universities in the capital governorate from the viewpoint of the deans of the

- faculties (in Arabic). *Journal of Al-Hussein Bin Talal University for Research*, 7 (1), 40-57.
29. Al-Thubayti, Kh. (2019). The Administrative Capabilities Necessary to Develop the Performance of Leaders in Saudi Universities in The Light of Vision 2030 (in Arabic). *Journal of Public Administration*, 4 (59), 772-836.
30. Al-Yaseri, A., & Al-Khalidi, A., and Al-Hamiri, B.A. (2014). The Impact of Strategic Flexibility on Banking Performance: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers in A Number of Private Commercial Banks in Iraq (in Arabic). *Journal of the College of Administration and Economics for Economic Studies*, 6 (3), 1-43.
31. Al-Zamil, M.O. (2021). Strategic Flexibility and Its Relationship to Achieving the Competitive Advantage of Imam Abdurrahman Bin Faisal University from The Point of View of Members of the Teaching Staff (in Arabic). *Education Journal*, 3 (190), 179-225.
32. Andrew, O.C. and Sofian, S. (2012) Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>
33. Assi, R.R., & All-Ami, H.A. (2022). The Impact of Strategic Flexibility on Core Capabilities: An Exploratory Analytical Study of the Opinions of Middle Leaders in The Ministry of Industry and Minerals (in Arabic). *Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies*, 14 (2), 1-26.
34. Ayedh, A. M., & Omar, O.H. (2019). Impact of Strategic Flexibility on the Performance of Yemeni Universities (in Arabic). *Journal of Social Studies*, 25(2), 111-136.
35. Bass, B. M., & Giggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
36. Bessah, S, & Khonesh, Y. (2022). The Mediating Role of Leadership Skills in The Relationship Between Competencies Development and Organizational Creativity from The Viewpoint of University Professors: A Field Study at Ghardaia University (in Arabic). *Forum Journal of Economic Studies and Research*, 6(1), 215-233.
37. Bodyaf, A., & Al-Ayeb, R. (2017). Administrative empowerment and its relationship to the development of leadership capabilities in university institutions (in Arabic). *Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(47), 10 - 34.
38. Bowles, Marcus S. & Harris, Jason, & Wilson, Paul T., (2016), *Leadership Capabilities for Agile Organizations: Mining Leadership*

- Frameworks Using Latent Dirichlet Allocation, *International Journal of Business and Social Science*, 7 (11), 10-23.
39. Cirjevskis, Andrejs, (2019), the Role of Dynamic Capabilities as Drivers of Business Model Innovation in Mergers and Acquisitions of Technology-Advanced Firms, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 5(12), 1-16. <https://doi.org/10.3390/joitmc5010012>
40. Dai, Y., Goodale, J.C., Byun, G. and Ding, F. (2018), Strategic Flexibility in New High-Technology Ventures. *Jour. of Manage. Stud.*, 55: 265-294. <https://doi.org/10.1111/joms.12288>
41. Dandago, K. & Rufai, Abdullahi Sani, (2014). Information Technology and Accounting Information System in The Nigerian Banking Industry, *Asian Economic and Financial Review*, 4(5), 655-670. <https://archive.aessweb.com/index.php/5002/article/view/1188>
42. Dhiman, S. (2011). Personal mastery and authentic leadership. *Organization Development Journal*, 29(2), 69 – 83.
43. Eid, A.R. (2011). Administrative Skills in Leadership and Its Effects in Combating Corruption. Workshop: Developing Legal and Administrative Skills for Leadership and Its Effects in Combating Corruption (in Arabic). *Arab Organization for Administrative Development*, Sharjah, 1-113.
44. Frank, H. (2010). Market Orientation & its Impact on Performance Dimensions of Family Firms. 10th Annual IFERA World Family Business Research Conference ‘Lancaster University Management School ‘UK, ٦-9. July.
45. Gaffney, Michael, & Faragher, Rhonda, 2010, Sustaining Improvement in Numeracy: Developing Pedagogical Content Knowledge and Leadership Capabilities in Tandem, *Mathematics Teacher Education and Development*, Vol. (12.2).
46. Garsosn, G. (2012). *Testing Statistical Assumptions*. Asheboro, NC, Statistical Associates Publishing, New York, USA.
47. Gruber-Muecke, T. and Hofer, K.M. (2015) Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Performance in Emerging Markets. *International Journal of Emerging Markets*, 10, 560-571. <http://dx.doi.org/10.1108/IJoEM-05-2013-0076>
48. Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. (6th ed.). Uppersaddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

49. Hasanein, R.J. (2015). *Strategic Directions of the Palestinian Universities in The Governorates of Gaza in The Light of Contemporary Trends* (in Arabic). Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University, College of Education, Gaza, Palestine.
50. Heng Liu, Xu Jiang, Jianqi Zhang, and Xinglu Zhao. (2013). Strategic Flexibility and International Venturing by Emerging Market Firms: The Moderating Effects of Institutional and Relational Factors, *Journal of International Marketing*, American Marketing Association, Vol. 21, No. 2, 2013, pp. 79–98.
51. Hussein, S., & Ahmed, S., and Muhammad, J. (2018). Dimensions of Strategic Flexibility in Educational Institutions: An Analytical Study (in Arabic). *Journal of the College of Education, Banha university*, 29(116), 184 – 198.
52. Imran, M., Aziz, A., Hamid, S.N., Shabbir, M. S., Salman, R., & Jian, Z. (2018). The mediating role of total quality management between entrepreneurial orientation and SMEs export performance. *Management Science Letters*, 8(6), 519–532. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.5.003>
53. Jain, S., Kashiramka, S., & Jain, P. K. (2020). Strategic flexibility through cross-border acquisitions: market response in Indian context. In *Transforming Organizations Through Flexible Systems Management* (pp. 19-31). Springer, Singapore.
54. Kaehler, C. Busatto, Franciele., Becker, Grace, V. Hansen., Hansen, Peter Bent (2014). Relationship Between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in A Brazilian Company, *Scientific Research, Ibusiness*, (9)2, 1-9. <https://doi.org/10.4236/ib.2014.61001>
55. Kamasak, R., Yavuz, M., & Altuntas, G. (2016). Is the relationship between innovation performance an knowledge management contingent on environmental dynamism and learning capability? Evidence from a turbulent market. *Business Research*, 9(2), 229-253.
56. Kitonga, D. M., Bichanga, W. O., & Muema, B. K. (2016). The Role of Determining Strategic Direction On Not-For-Profit Organizational Performance in Nairobi County In Kenya. *International Journal of Scientific & Technology Research Volume 5*, 1.
57. Koohang, Alex & Paliszkievicz, Joanna & Gołuchowski, Jerzy. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*. 117(3). 521-537. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2016-0072>.

58. Kurniawan, Pebi & Hartati, Wiwi & Qodriah, Sari & Awi, Badawi. (2020). From knowledge sharing to quality performance: The role of absorptive capacity, ambidexterity and innovation capability in creative industry. *Management Science Letters*. 10. 433-442. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.027>
59. Li, Y., Su, Z., Liu, Y., & Li, M. (2011). Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles. *Chinese Management Studies*, 5(3), 256-271.
60. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2015). Chapter Four - Breaking the Rules: A Historical Overview of Goal-Setting Theory, *Advances in Motivation Science*, Elsevier, 2(1), 99-126, <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2015.05.001>.
61. Mamgain, G. (2022). *Managerial Skills: Types, Definition, Levels & Examples in Management*. Retrieved 01 28, 2022, from edukedar.com: <https://edukedar.com/managerial-skills/>
62. Mohammad, N.J., & Khalaf, Z. (2017). The Role of Leadership Capabilities in Formulating the Strategic Direction: Field Research for A Sample of Leaders in The Municipality of Baghdad (in Arabic). *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 9 (17), 247-275.
63. Mohammad, Sh., & Wafa, H.M., and Nada, F. (2021). The Impact of the Strategic Direction of the University and Its Role in Activating the Requirements of the Quality of Academic Accreditation: A Field Study (in Arabic). *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 12 (4), 104-128.
64. Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24-39. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012>
65. Nemrat, K. (2013). *Degree of practicing leadership skills among heads of academic departments from the point of view of teaching staff* (Unpublished Master's Thesis), Yarmouk University, Irbid, Jordan.
66. Norriss, H. (2010). Flourishing, positive mental health and well-being: how can they be increased? *International Journal of Leadership in Public Services*, 6(4), 46 – 50. <https://doi.org/10.5042/ijlps.2010.0638>.
67. Ogbari, Mercy & Ibidunni, Ayodotun & Ogunnaike, Olaleke & Olokundun, Maxwell & Amahian, Augusta. (2018). A comparative analysis



- of small business strategic orientation: Implications for performance. *Academy of Strategic Management Journal*. 17(1), 1-16.
68. Okello, G. A., Ngugi, P. K. & Odhiambo, R. (2018). Influence of strategic orientation on the growth of micro and small furniture manufacturing enterprises in Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(2), 57-72. [http://www.iajournals.org/articles/iajile\\_v2\\_i2\\_57\\_72.pdf](http://www.iajournals.org/articles/iajile_v2_i2_57_72.pdf)
69. Olalekan, A., Grace, M., Babatunde, A., & Amos Omonkhomionhen, I. (2019). Strategic Orientation and Competitive Advantage of Selected Deposit Money Banks in Lagos State, Nigeria. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 4(6). 112-133.
70. Osita-Ejikeme, Uzoma & Amah, Edwinah. (2022). Strategic Flexibility and Corporate Resilience of Manufacturing Firms in South-South, Nigeria. *International Journal of Management Sciences*, 9(3), 50-73.
71. Parakhina, V., Godina, O., Boris, O. and Ushvitsky, L. (2017), "Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness". *International Journal of Educational Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 62-75. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2016-0053>
72. Paul, R., & Elder, L. (2019). *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts & Tools*. Rowman & Littlefield.
73. Priest, S., & Gass, M. (2017). *Effective Leadership in Adventure Programming, 3E*. Human Kinetic.
74. Przemysław Z., & Katarzyna, G. (2014). Positive Leadership: Its Nature, Antecedents and Consequences. *Journal of Positive Management*, 5 (1), 85-99. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.008>
75. Qureshi, M., & Ghorbal, A., & Soleikh, H., and Al-Hajj, A. (2019). The Impact of Talent Management Strategies On the Strategic Flexibility of Economic Institutions: A Case Study (in Arabic). *Afaq Eqtisadiyyt Journal*, 1(10), 55 – 82.
76. Rajbhandari, Mani Man Singh. (2017). Leadership Elasticity Enhancing Style-Flex for Leadership Equilibrium. *International Journal of Psycho-Educational Sciences*, 6 (2), 76-88.
77. Rashid, S., & Hamid, A. (2019). The Role of Strategic Flexibility in Enhancing Innovation Performance (in Arabic). *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 9(3), 34-53.
78. Rotemberg, Julio J. & Saloner, Garth (2013) Mental abilities, and Strategic Direction, *The RAND Journal of Economics*, 31(4), 693-716 <https://doi.org/10.2307/2696355>

79. Scott, Geoff, & Coates, Hamish, & Anderson, Michelle, 2008, Learning Leaders in times of change: Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education, University of Western Sydney and Australian Council for Educational Research.
80. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
81. Sutanto, E. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 22(3), 128-135.
82. Tutar, H., Nart, S., & Bing., I, D. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 207(2015), 709-719. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.144>
83. Yousef, Y. (2016). The Reality of the Administrative Performance of the Heads of Departments in The Faculties of Education from The Point of View of Teachers (in Arabic). *Journal of College of Education*, 43 (1): 49-66.
84. Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 24(1), 286-298.