



The Role of Transformational Leadership in Strategic Containment
An Analytical Study of the Views of Academic and Administrative Leaders in Private Universities in the Kurdistan Region of Iraq

Zainab Abdullah Kak ahmed^{1*} 

Parishan Maroof Jameel² 

دور القيادة التحويلية في الاحتواء الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق¹

زهرة عبد الله كاك احمد²

1. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، العراق، إقليم كردستان، أربيل. * المؤلف المراسل
2. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، العراق، إقليم كردستان، أربيل

1. College of Administration and Economics, Salahaddin University, Iraq, Kurdistan Region, Erbil.

zainab.kakahmed@su.edu.krd . *Corresponding Author

2. College of Administration and Economics, Salahaddin University, Iraq, Kurdistan Region, Erbil.

parishan.jameel@su.edu.krd



Article information

Abstract DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v22i87.5695>

Article history: DD/MM/YY

Received: 28/12/2025

Accepted: 08/03/2026

Available online: 11/03/2026

Keywords:

Transformational Leadership, Strategic Containment, Private Universities, Kurdistan Region of Iraq.

تاريخ الاستلام: 2025/12/28

تاريخ قبول النشر: 2026/03/08

تاريخ النشر: 2026/03/11

الكلمات المفتاحية

القيادة التحويلية، الاحتواء الاستراتيجي، الجامعات الخاصة، إقليم كردستان العراق.

The study aims to examine the nature of the relationship and the effect between transformational leadership and its dimensions as an independent variable, and strategic containment and its dimensions as a dependent variable in private universities in the Kurdistan Region of Iraq. The research problem emerged from questions concerning the extent to which transformational leadership practices contribute to enhancing the ability of private universities to adapt to environmental changes and implement their strategies efficiently. The study adopted the descriptive analytical approach and used a questionnaire as the main instrument for data collection. The research sample was selected using a purposive sampling method to ensure adequate representation of influential leadership levels. The sample comprised 199 academic leaders from 16 private universities in the Kurdistan Region of Iraq. The research hypotheses were statistically tested using the SPSS V.24. The results of the statistical analysis revealed a strong and positive correlation and a significant effect of transformational leadership in enhancing strategic containment. Accordingly, the study recommends strengthening transformational leadership practices in a more systematic manner through specialized leadership training and development programs, in order to support strategy implementation and achieve institutional sustainability.

Citation: Abdullah Kakahmed, Zainab & Maroof Jameel, Parishan. (2026). The Role of Transformational Leadership in Strategic Containment, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 22(87), 334-355.

الاقتباس: عبد الله كاك احمد، زينب، معروف جميل، هرة. (2026). دور القيادة التحويلية في الاحتواء الاستراتيجي، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 22(87)، 334-355.

المستخلص

يهدف البحث الى بيان طبيعة العلاقة والتاثير بين القيادة التحويلية وابعادها بوصفها متغيرا مستقلا، والاحتواء الاستراتيجي وابعاده بوصفه متغيرا تابعا في الجامعات الخاصة باقليم كردستان العراق. وانطلقت مشكلة البحث من تساؤلات تتعلق بمدى اسهام ممارسات القيادة التحويلية في تعزيز قدرة الجامعات الخاصة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتنفيذ استراتيجياتها بكفاءة. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة اداة رئيسية لجمع البيانات. وتم اختيار عينة البحث بطريقة قصدية لضمان تمثيل المستويات القيادية المؤثرة، اذ شملت العينة 199 من القيادات الاكاديمية في 16 جامعة خاصة باقليم كردستان العراق. وتم اختيار فرضيات البحث احصائيا باستخدام برنامج SPSS V.24، اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وتأثير معنوي للقيادة التحويلية في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي، ويوصي البحث بضرورة ترسيخ ممارسات القيادة التحويلية بشكل أكثر منهجية من خلال برامج تدريب وتطوير قيادي متخصصة، بما يساهم في دعم تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

¹ بحث مستل من أطروحة دكتوراه: الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة التاثيرية للقيادة التحويلية في الاحتواء الاستراتيجي

المقدمة :

تعد الجامعات الخاصة من اهم المؤسسات التعليمية التي تؤدي دورا محوريا في دعم التنمية البشرية والمعرفية، ولا سيما في البيئات التي تشهد تحولات اقتصادية وتنظيمية متسارعة، مثل اقليم كردستان العراق. وفي ظل التغيرات المتلاحقة في متطلبات التعليم العالي، واشتداد المنافسة بين الجامعات، اصبح لزاما على هذه المؤسسات ضمان الاستدامة والمرونة الاستراتيجية من خلال تبني اساليب قيادية حديثة قادرة على تعزيز الاداء المؤسسي.

يمثل الاحتواء الاستراتيجي احد المفاهيم الحديثة في الادارة الاستراتيجية، لما يعكسه من قدرة المنظمة على استيعاب المتغيرات البيئية، ومناصرة البدائل الاستراتيجية، وتوليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة عالية. ويعد الاحتواء الاستراتيجي عاملا اساسيا في تعزيز مرونة الجامعات الخاصة وقدرتها على التكيف مع التحديات المتزايدة، والمحافظة على مركزها التنافسي في سوق التعليم العالي.

ومن جهة اخرى القيادة التحولية بوصفها احد اهم الانماط القيادية المعاصرة، لما لها من دور فاعل في تحفيز العاملين، وبناء الثقة، وتشجيع الابداع، وتنمية القدرات الفردية، بما يسهم في تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. اذ تعتمد هذا النمط القيادي على ابعاد جوهرية تتمثل في التأثير المثالي، والتحفيز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتي تسهم مجتمعة في خلق بيئة تنظيمية داعمة للتغيير الايجابي والتطوير المستمر.

وانطلاقا من اهمية الدور الذي تؤديه القيادات الاكاديمية في الجامعات الخاصة، يسعى هذا البحث الى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين القيادة التحولية والاحتواء الاستراتيجي، وبيان مستوى ممارسة القيادات الاكاديمية لابعاد القيادة التحولية، ومدى انعكاس ذلك على تعزيز الاحتواء الاستراتيجي في الجامعات الخاصة باقليم كردستان العراق، بما يسهم في تقديم رؤى علمية وتطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير الاداء القيادي والمؤسسي.

وعلى ضوء اعلاه، يتكون البحث من اربعة محاور، يتناول المحور الاول منهجية البحث، في حين خصص المحور الثاني للجانب النظري المتعلق بمتغيرات البحث، اما المحور الثالث فقد تناول الجانب الميداني وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، ويختتم البحث بالمحور الرابع والاخير الذي يعرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث، فضلا عن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور القيادة التحولية ودعم الاحتواء الاستراتيجي في الجامعات الخاصة.

المحور الاول : الإطار العام ومنهجية البحث.

أولاً : مشكلة البحث: تواجه الجامعات الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق تحديات تنظيمية واستراتيجية متزايدة في ظل بيئة تعليمية تتسم بشدة المنافسة، وتسارع متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، والتغيرات المستمرة في السياسات التعليمية والاقتصادية، الأمر الذي يستدعي تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على إحداث التغيير والتكيف الاستراتيجي. وفي هذا السياق، تُعد القيادة التحولية من المداخل القيادية المهمة لما تمتلكه من قدرة على تحفيز الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، يبرز في الواقع الجامعي اهتمام متزايد بتبني نمط القيادة التحولية على المستوى النظري، إلا أن مستوى تفعيل هذا التوجه في الممارسات اليومية داخل بعض الجامعات الخاصة ما يزال بحاجة إلى مزيد من الاستكشاف والتحليل. ويثير ذلك تساؤلات حول مدى انسجام الممارسات القيادية مع متطلبات الاحتواء الاستراتيجي، خاصة في ظل التحديات البيئية المتسارعة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي. وانطلاقاً من ذلك، تتجسد مشكلة البحث في ما طبيعة العلاقة والتأثير الذي تمارسه القيادة التحولية في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي داخل الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق؟ وكيف يمكن توظيف دور القيادة التحولية في دعم صناع القرار لتطوير السياسات القيادية والاستراتيجية وبما يسهم في تقليص الفجوة المعرفية والتطبيقية المتعلقة بالاحتواء الاستراتيجي

ثانياً: أهمية البحث : يتجسد أهمية البحث بالاتي:

1. تؤكد الأدبيات الإدارية أن القيادة التحولية تُعد من الأنماط القيادية المؤثرة في رفع مستوى الأداء وتحسين قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات، كما أوضح ذلك كل من Burns, J. M., 1978 و Bass, B. M., 1985. كذلك تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن قدرة المنظمة على الاحتواء في التغيرات البيئية وتحولها إلى فرص تُعد عاملاً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة. وفي ضوء ذلك، تبرز أهمية دراسة هذين المتغيرين في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، وتتجسد أهمية البحث في إسهامه في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تناول موضوعات حديثة ترتبط بمجال الإدارة والقيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ولاسيما في الجامعات الخاصة في الاقليم، وبما يسهم في سد فجوة معرفية قائمة، خاصة في الدراسات التطبيقية التي تتناول الجامعات الخاصة.
2. يسعى البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحولية والاحتواء الاستراتيجي، بما يساعد على بناء فهم أعمق لمفاهيمها وأبعادهما، ويوفر إطاراً تحليلياً يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة ضمن السياقات التنظيمية المشابهة.

3. يوفر البحث مؤشرات ميدانية واقعية حول مستوى تبني وممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق، ومدى إسهامها الفعلي في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي، الأمر الذي من شأنه دعم القيادات الأكاديمية والإدارية وصناع القرار عبر تقديم معطيات علمية يمكن الاستناد إليها في تحسين الأداء الاستراتيجي والاستعداد للتحديات المستقبلية.

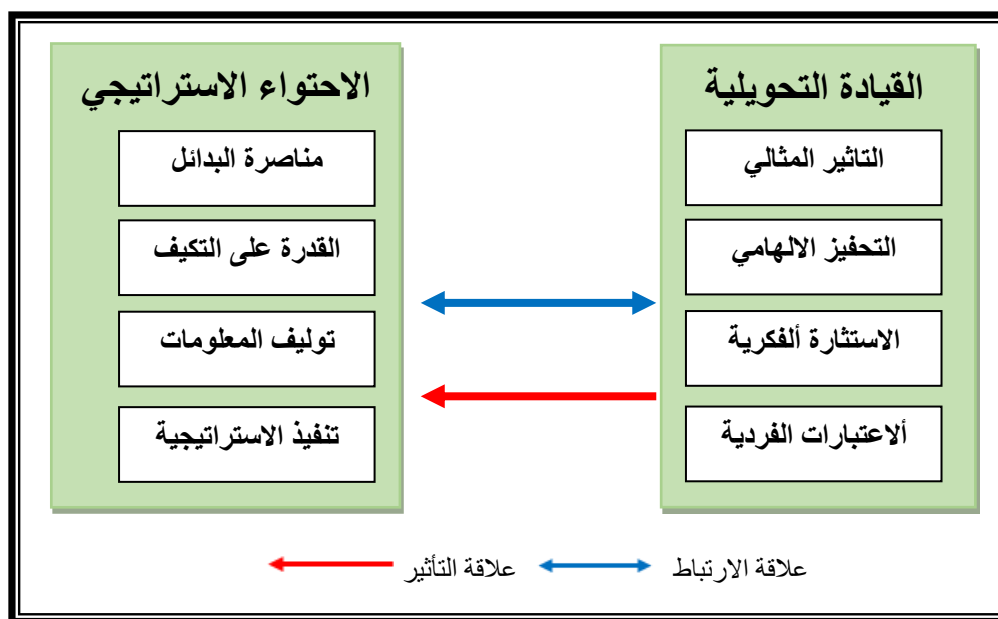
ثالثاً: أهداف البحث: في ضوء المشكلات المطروحة، فإن البحث يهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري البحث، القيادة التحويلية والاحتواء الاستراتيجي، فضلاً عن سعيه إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الجامعات محل الدراسة.
2. تشخيص مستوى توافر الاحتواء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الجامعات الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق.

3. تحليل علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية والاحتواء الاستراتيجي للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعادهما.
4. تحديد طبيعة علاقات التأثير بين القيادة التحويلية والاحتواء الاستراتيجي وبيان مدى إسهام القيادة التحويلية في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي في الجامعات الخاصة محل الدراسة.

5. تقديم استنتاجات وتوصيات عملية تسهم في دعم القيادات الجامعية وصناع القرار في تطوير الممارسات القيادية وتعزيز القدرة على الاحتواء الاستراتيجي في الجامعات الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث : تأسيساً على التاطير الفكري لمتغيرات البحث، وفي ضوء مشكلته وأهدافه، تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث، إذ تم اعتماد القيادة التحويلية متغيراً مستقلاً بما تتضمنه من ابعاد (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، في حين تم اعتماد الاحتواء الاستراتيجي متغيراً تابعاً بما يشمله من ابعاد (مناصرة البدائل الاستراتيجية، التكيف مع المتغيرات، توليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجيات)، وذلك كما هو موضح في الشكل (1).



المصدر: من إعداد الباحثان

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث.

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاحتواء الاستراتيجي في الجامعات الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق منفردة و مجتمعة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الاحتواء الاستراتيجي في الجامعات الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق منفردة و مجتمعة.

سادساً : منهج البحث: يعتمد هذا البحث في اختبار فرضياته على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لقدرته على دراسة العلاقة والتأثير بين متغيري البحث، القيادة التحويلية والاحتواء الاستراتيجي، بشكل متكامل. يتيح هذا المنهج جمع آراء

المستجيبين وتحليلها بطريقة دقيقة، حيث يتم دمج وصف الحالة مع التحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية المتعلقة بمستوى الممارسة القيادية والاستراتيجية في الجامعات الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق. ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على تقديم رؤية شمولية تجمع بين الوصف التفصيلي للواقع الميداني والتحليل العميق للعلاقات والتأثيرات، مما يسهم في اختبار صحة الفرضيات أو نفيها وفق المخطط الفرضي للبحث. كما يسمح المنهج باستخدام الأساليب الإحصائية الكمية لتحديد مستويات العلاقة والتأثير بين المتغيرات، واستخلاص مؤشرات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في صياغة الاستنتاجات العلمية والتوصيات العملية لدعم صناع القرار في المؤسسات التعليمية.

سابعاً: أداة البحث: اعتمد البحث في جمع البيانات على أداة ميدانية تمثلت في الاستبانة، التي صُممت في ضوء الأدبيات العلمية ذات الصلة بمتغيري القيادة التحويلية والاحتواء الاستراتيجي، وبما ينسجم مع طبيعة البحث وأهدافه: اعتمد البحث في جمع البيانات على أداة ميدانية تمثلت في الاستبانة، التي صُممت في ضوء الأدبيات العلمية ذات الصلة بمتغيري القيادة التحويلية والاحتواء الاستراتيجي، وبما ينسجم مع طبيعة البحث وأهدافه:

1. الجانب النظري: تم الاستناد إلى الدراسات السابقة والرسائل الجامعية والأطروحات المنشورة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية والاحتواء الاستراتيجي، فضلاً عن، المراجع والكتب العلمية الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية، بهدف تحديد أبعاد المتغيرين الرئيسيين، وصياغة الأسئلة بشكل علمي دقيق، وضمان تغطية جميع الجوانب النظرية للمشكلة البحثية.

2. الجانب الميداني: تم استخدام استمارة استبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث، والتي تتكون من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الخاصة العاملة في إقليم كردستان العراق. وقد صممت الاستمارة استناداً إلى الدراسات السابقة لتشمل 40 عبارة مقسمة على أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الاحتواء الاستراتيجي، إلى جانب مجموعة من الأسئلة الديموغرافية الخاصة بالمستجيبين، مثل العمر، الجنس، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، عدد سنوات الخبرة. وتم اعتماد مقياس ليكرت المكون من خمسة نقاط ($1 =$ لا أوافق بشدة، $5 =$ أوافق بشدة) لتسهيل عملية التحليل الكمي وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة: لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات ونوع المتغيرات، باستخدام برنامج SPSS الإصدار 27. وقد تم تطبيق ما يلي:

1. التحليل الوصفي: (Descriptive Analysis): لعرض خصائص العينة وتوزيع الإجابات، وذلك باستخدام المقاييس الإحصائية الأساسية مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، والنسب المئوية. ويتيح هذا التحليل تقديم صورة شاملة عن الواقع الميداني لممارسات القيادة التحويلية ومستوى الاحتواء الاستراتيجي في الجامعات الخاصة.

2. اختبار الارتباط: (Correlation Analysis): باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات البحث، وللاختبار الإحصائي للفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الاحتواء الاستراتيجي.

3. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: (Simple & Multiple Regression Analysis): لتحديد مدى تأثير القيادة التحويلية على الاحتواء الاستراتيجي، واختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات التأثير بين المتغيرات. كما يتيح هذا التحليل تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً، وتقدير حجم الأثر لكل بعد على المتغير التابع.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: القيادة التحويلية.

1. مفهوم القيادة التحويلية.

حظيت القيادة التحويلية باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، لكونها من الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمات، وتعزيز قدرات العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات. ويعود هذا الاهتمام إلى ما تشهده بيئات الأعمال المعاصرة من تغيرات متسارعة تتطلب أنماطاً قيادية قادرة على استشرف المستقبل، وبناء رؤية مشتركة، وتحفيز الأفراد على تبني التغيير بوعي ومسؤولية.

ويعد (Burns, 1978: 89) من أوائل من تناول مفهوم القيادة التحويلية، إذ أشار إلى أنها عملية يسعى من خلالها القادة إلى رفع مستوى الدافعية والأخلاق لدى الأتباع، وبناء علاقة قائمة على القيم والمعايير العليا بما يحقق الأهداف المشتركة. وفي الاتجاه ذاته، طور (Bass, 1985:36) هذا المفهوم مؤكداً أن القيادة التحويلية لا تقتصر على الإلهام فحسب، بل

تشمل أربعة أبعاد رئيسة تتمثل في: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتي تشكل مجتمعة جوهر هذا النمط القيادي.

وأشار كل من (Bass & Avolio, 1994:89) إلى أن القائد التحويلي يتميز بقدرته على إحداث التغيير التنظيمي من خلال صياغة رؤية مستقبلية واضحة، وبناء الثقة المتبادلة، وتحفيز العاملين لتحقيق أداء يتجاوز المستويات الاعتيادية. كما وصف (السرطاوي، 2010: 48) القيادة التحويلية بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد ومواقفهم، ودفعهم للعمل من أجل أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية نحو تحقيق المصلحة التنظيمية العامة.

وفي السياق ذاته، بين (Escortell,2020:2) أن العديد من الدراسات تؤكد الدور الإيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز فاعلية المنظمات، من خلال رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز مشاركة العاملين، وبناء الثقة بينهم وبين القيادات، وذلك نتيجة لما ينقله القائد التحويلي من رؤية واضحة وملهمة تسهم في ترسيخ الالتزام التنظيمي. كما أشار (الزامل، 2020: 351) إلى أن ممارسة القيادة التحويلية تهدف إلى استثارة قدرات العاملين وتحفيزهم على البحث عن حلول إبداعية للمشكلات، وتبني التغيير القائم على الفهم العميق لاحتياجات العمل، وإشراك العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ. ويتفق عدد من الباحثين المعاصرين على أن القيادة التحويلية تمثل نمطاً قيادياً يركز على تمكين العاملين، وتنمية مهاراتهم، وتحويل اهتماماتهم الذاتية إلى دوافع داخلية تخدم أهداف المنظمة، مع تعزيز السلوك الأخلاقي والقيم التنظيمية (بوشكردة وجوادي، 2021: 101)، (قوال، 2021: 268)، (Northouse,2021: 29) كما أكد آخرون أن هذا النمط القيادي يسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتشجيع الابتكار، ودعم التغيير الإيجابي المستدام في المنظمات (الغامدي، 2021: 10)، (الزعيبي، 2021: 240).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول إن أغلب التعاريف تجمع على أن القيادة التحويلية تمثل أسلوباً إدارياً وقيادياً يهدف إلى التأثير في العاملين وتوجيه سلوكهم وتحفيزهم، بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومواجهة التحديات البيئية، وتحقيق التميز التنظيمي.

استناداً إلى ما تقدم، تعرف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها نمط من أنماط القيادة المعاصرة يقوم على التأثير في العاملين من خلال تحفيزهم وتمكينهم فكرياً وسلوكياً، وبناء رؤية مشتركة، واستثارة التفكير الإبداعي لديهم، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء، عبر الاهتمام باحتياجاتهم الفردية ودعم التغيير البناء بما يعزز تحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة عمل متجددة.

2. أهمية القيادة التحويلية

حدد عدد من الباحثين أهمية القيادة التحويلية في المنظمات المعاصرة، بوصفها أحد أنماط القيادة القادرة على مواكبة التغييرات المتسارعة في بيئة العمل، وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين. وفي هذا السياق، أشار كل من (Bass,1985:482)، (درويش، 2009: 105)، و(الغامدي، 2011: 48)، و(Sadeghi & Pihie,2013:265) و(بابكر، 2015: 26)، و(الرفاعي وآخرون، 2020: 175)، و (Rawashdeh et.al, 2021:335) إلى أن أهمية القيادة التحويلية يمكن إبرازها في النقاط الآتية:

- أ. تسهم القيادة التحويلية في تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً، ورفع مستوى الدافعية لديهم من خلال الإلهام، وبناء الثقة، وتشجيعهم على تجاوز مصالحهم الفردية والعمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة.
 - ب. يعمل القادة التحويليون كوكلاء تغيير، من خلال تبني رؤى مستقبلية واضحة، وإحداث تغييرات جذرية ومستدامة في البنية والثقافة التنظيمية بما يواكب المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
 - ت. تعزز القيادة التحويلية ممارسات التمكين والتفويض، بما يمنح العاملين الثقة في اتخاذ القرار، ويسهم في تطوير قدراتهم المهنية، ويشجع العمل بروح الفريق والتكامل.
 - ث. تركز القيادة التحويلية على ترسيخ القيم والمبادئ الأخلاقية كالعدالة والنزاهة والمسؤولية، الأمر الذي يعزز الثقة والاحترام والانتماء التنظيمي، ويقلل من معدلات دوران العمل.
 - ج. تسهم القيادة التحويلية في تقوية العلاقات داخل فرق العمل، وزيادة الفعالية الجماعية، وتحسين التنسيق والتعاون بين العاملين، مما يدعم تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أعلى.
 - ح. تساعد القيادة التحويلية المنظمات على الاستجابة الفاعلة للتغيرات والأزمات، من خلال تعبئة الموارد، ودعم العاملين، وبناء المرونة التنظيمية اللازمة لمواجهة الظروف غير المستقرة.
- وبناء على ما تقدم، تتضح أهمية القيادة التحويلية بوصفها نمطاً قيادياً معاصراً يسهم في تحقيق التوافق بين العاملين وأهداف المنظمة، ويعزز قدرتها على التطور والاستدامة في بيئة عمل تتسم بالتغيير السريع وعدم الاستقرار.

3. أبعاد القيادة التحويلية:

اتفق أغلب الباحثين في مجال القيادة الإدارية على أن القيادة التحويلية تقوم على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية، وقد تباينت آراؤهم في عدد هذه الأبعاد، إلا أن هناك إجماعاً واضحاً على أربعة أبعاد أساسية، كما أشار إلى ذلك كل من (Burns, 1978)، (Bass & Avolio, 1994)، (Bass & Riggio, 2006)، (Northouse, 2021)، (المطيري، 2025)، وتتمثل هذه الأبعاد في: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وسيتم توضيحها على النحو الآتي:

أ. **التأثير المثالي**: يمثل التأثير المثالي جوهر القيادة التحويلية ومركزها الأخلاقي، إذ يشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها من قبل العاملين، من خلال التمسك بالقيم والمبادئ الأخلاقية، وبناء الثقة والاحترام المتبادل. ويتميز القائد في هذا البعد بالكاريزما، وغرس الشعور بالفخر والانتماء لدى التابعين، وتحفيزهم على الالتزام برسالة المنظمة وأهدافها (محمد، 2020: 9) كما يعتمد القائد التحويلي على توضيح الرؤية المستقبلية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتقديم نموذج سلوكي يعزز الإعجاب والثقة لدى العاملين (Khan et.al, 2020: 2).

ب. **التحفيز الإلهامي**: يعبر التحفيز الإلهامي عن قدرة القائد على بث الحماس والتفائل في نفوس العاملين، وتحفيزهم للعمل بروح الفريق من أجل تحقيق أهداف مشتركة. ويعمل القائد من خلال هذا البعد على نقل رؤية واضحة ومُلهمّة للمستقبل، واستخدام الرموز والشعارات والقصص التحفيزية لتبسيط الأهداف وتعزيز الالتزام بها (الجرجير والبيدي، 2020: 524)، (Sweis et al, 2020: 4) ويسهم هذا البعد في رفع مستوى الطموح لدى العاملين ودفعهم لتجاوز الأداء المتوقع منهم.

ت. **الاستثارة الفكرية**: تشير الاستثارة الفكرية إلى تشجيع القائد للعاملين على التفكير النقدي والإبداعي، وتحدي الافتراضات التقليدية، والبحث عن حلول غير نمطية للمشكلات التي تواجه المنظمة. ويدعم القائد التحويلي من خلال هذا البعد تبني الأفكار الجديدة والأساليب المبتكرة، ويحفّز العاملين على التفكير "خارج الصندوق" بما يسهم في تحسين الأداء وتطوير العمليات التنظيمية (Shrestha, 2019: 6)، (الطيب، 2019: 351) كما يعزز هذا البعد الوعي العقلي والقدرة على التحليل المنطقي واتخاذ القرارات الرشيدة.

ث. **الاعتبارات الفردية**: يمثل بعد الاعتبارات الفردية اهتمام القائد بكل تابع على حدة، من خلال مراعاة الفروق الفردية، وتقديم الدعم والتوجيه والتدريب بما يتناسب مع احتياجاتهم وقدراتهم. ويُنظر إلى القائد التحويلي هنا بوصفه مدرباً ومرشداً يسعى إلى تنمية العاملين مهنيًا وشخصيًا، وبناء علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل (الطيب، 2019: 352)، (Sweis & et al, 2020: 3). ويسهم هذا البعد في رفع رضا العاملين والتزامهم الوظيفي وتعزيز انتمائهم للمنظمة (فوزي، 2022: 89).

ومن خلال ما تقدم، يتضح أن أبعاد القيادة التحويلية تتكامل فيما بينها، فالتأثير المثالي يعزز القدوة والثقة، والتحفيز الإلهامي ينقل الرؤية ويبعث الحماس، والاستثارة الفكرية تشجع الإبداع وحل المشكلات، في حين تركز الاعتبارات الفردية على تنمية العاملين ودعمهم، بما يحقق الأداء المتميز ويعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

ثانياً - الاحتواء الاستراتيجي

1. مفهوم الاحتواء الاستراتيجي.

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، والنمو الاقتصادي العالمي، وما يرافقه من انفتاح متزايد للأنشطة الاقتصادية على المستوى الدولي، برز مفهوم الاحتواء الاستراتيجي بوصفه أحد المفاهيم المحورية في الأدب الاستراتيجي المعاصر، لما له من دور جوهري في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية وحدة المنافسة العالمية، وتحقيق البقاء والاستمرار. إذ لم يعد هناك متسع للمنظمات الضعيفة، سواء كان ضعفها قيادياً أم استراتيجياً، في ظل بيئة تنسم بالديناميكية وعدم اليقين. ويركز الاحتواء الاستراتيجي على مدى مساهمة المديرين في تنفيذ الاستراتيجية المدروسة، من خلال إعادة التفكير الاستراتيجي وتفعيل المبادرات الاستراتيجية، واستثمار الخبرات والمعارف المترابطة، فضلاً عن تعزيز الاتصالات الخارجية، ولاسيما في البيئات التنافسية. (Currie & Procter, 2005: 1328)

وقد تنوعت إسهامات الباحثين في تحديد مفهوم الاحتواء الاستراتيجي وأبعاده، إذ وصفه (Carney, 2006: 23) بأنه مشاركة الأفراد والمديرين في جميع القضايا الاستراتيجية للمنظمة، كالخطيط، وإدارة الموارد المالية والبشرية، والتكنولوجيا، والتنفيذ، والمبادرات الاستراتيجية. في حين أشار (Pugliese & Wenstop, 2007: 386) إلى أن الاحتواء الاستراتيجي يمثل جزءاً أساسياً من مهام مجلس إدارة المنظمة وقيادتها، ويتجسد في مشاركتهم في صياغة الاستراتيجية وتطويرها وتنفيذها.

كما أكد (Romme & Barrett, 2009: 19) أن الاحتواء الاستراتيجي يرتبط بمشاركة مجلس الإدارة في التحكم بالاستراتيجية المعتمدة، والاستفادة من خبرات المديرين لحل المشكلات، وتوفير المداخل المعرفية اللازمة لتفسير واختبار

المهام التي تُنفذ من خلالها القرارات الاستراتيجية. وفي السياق ذاته، أشار (Judge & Talaulicar, 2017: 125) إلى أن العديد من الأنظمة الإدارية صُممت لتعزيز مشاركة الإدارة العليا في عمليات الاحتواء الاستراتيجي، بما يساهم في إحكام السيطرة الاستراتيجية على المتغيرات الخارجية والتعامل الرصين مع المواقف البيئية.

ويرى (Arzubiaga et al., 2019: 135) أن الاحتواء الاستراتيجي يعكس مدى مساهمة أعضاء مجلس الإدارة في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وصنع القرارات الاستراتيجية، إضافة إلى توفير المعلومات المتعلقة باكتشاف الفرص الجديدة في الأسواق، من خلال الخبرة والمعرفة المكتسبة أو المتخصصة، ومراقبة البيئة الخارجية وفهمها، الأمر الذي يقلل من عدم تناسق المعلومات ويسهل عملية التفاهم بين المديرين.

وتدعم هذه الرؤى ما عرضه عدد من الباحثين الذين أكدوا أن الاحتواء الاستراتيجي يتمثل في وضع حدود واضحة لتقييم التقدم نحو تجسيد الاستراتيجية داخل المنظمة، وقياس الأداء، ومستوى اهتمام المديرين بعناصر العملية الاستراتيجية (Zahra & Pearce, 1990: 165)، فضلاً عن كونه مستوى مشاركة الأفراد المعنيين من مختلف المستويات التنظيمية في صنع القرار. (Andersen, 2004: 1286) كما أشار (Caligiuri, 2006: 222) إلى أن الاحتواء الاستراتيجي يُعد أسلوباً للسيطرة على الأحداث من خلال ما تمتلكه المنظمة من أفكار وخبرات ومهارات، والتكيف الاستراتيجي مع التغيرات الخارجية عبر توسيع مشاركة مجلس الإدارة.

وذهب باحثون آخرون إلى توسيع نطاق الاحتواء الاستراتيجي ليشمل إشراك أصحاب المصلحة الخارجيين عند الحاجة، للحصول على الآراء والمشورات المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية (Kallmuenzer et al., 2018: 667)، وربطه بالخبرات المؤثرة في القرارات الجوهرية التي تحدد آليات العمل وتصورات العاملين. (Boxall et al., 2019: 5) وفي هذا الإطار، عرّفه (طوفان والجناي، 2022: 6) و(أبو زيد، 2023: 196) و(زرار، 2024: 33) على أنه فلسفة إدارية حديثة تسعى إلى تحديث أو استبدال نماذج أعمال المنظمة، وتعزيز الابتكار، واستكشاف القدرات الجديدة، واستثمار القدرات الحالية، والمشاركة الواسعة في الصياغة والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية، بما يضمن التكيف مع البيئة وتحقيق السيادة الاستراتيجية على المدى البعيد.

وبناء على ما تقدم، يمكن صياغة تعريف إجرائي للاحتواء الاستراتيجي بأنه هو قدرة المنظمة على إشراك الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة المعنيين في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها، من خلال توظيف المعرفة والخبرات والموارد المتاحة، والتكيف مع المتغيرات البيئية، بما يساهم في السيطرة على الأحداث الاستراتيجية، وتحقيق الابتكار، وتعزيز السيادة الاستراتيجية وضمان البقاء والاستمرار.

2. أهمية الاحتواء الاستراتيجي.

أشار كل من (Machold et al., 2011: 372) و (Kim et al., 2017: 2) و (Judge & Talaulicar, 2017: 102) و (Ahmad et al., 2014: 231) و (الغالبى والمنصوري، 2016: 49) و (أبو زيد، 2023: 196) إلى أهمية الاحتواء الاستراتيجي ودوره المحوري في تعزيز فاعلية المنظمة واستدامتها، وقد جسدوا هذه الأهمية بالآتي:

أ. **تعزيز القدرة على مواجهة المخاطر البيئية:** يساهم الاحتواء الاستراتيجي في تمكين المنظمات من تجاوز المخاطر الناتجة عن التغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية، من خلال مشاركة مجلس الإدارة والقيادة العليا في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، الأمر الذي يعزز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لحالات عدم التأكد (Machold et al., 2011: 372).

ب. **تنمية القدرة التنافسية وتحقيق التفوق السوقي:** تؤدي المشاركة الفعالة لمختلف المستويات التنظيمية في أنشطة الاحتواء الاستراتيجي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات، وتقوية مراكزها في السوق، ولاسيما في حالات الدمج والاستحواذ، فضلاً عن دعم موقعها التنافسي وتحسين أدائها المالي. (Kim et al., 2017: 2)

ج. **دعم الابتكار وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية:** يساهم الاحتواء الاستراتيجي النشط من قبل مجالس الإدارة في تعزيز الابتكار، من خلال الانخراط في صياغة الاستراتيجية وتوجيه التفكير الإبداعي والبحث والتطوير والاستثمار، كما يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر عقلانية قائمة على معلومات ومعارف دقيقة، مما يرفع من جودة تلك القرارات (Judge & Talaulicar, 2017: 102)؛ (Collier et al., 2004: 69)

د. **تعزيز المشاركة والولاء والرضا الوظيفي:** يساعد الاحتواء الاستراتيجي على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعلومات، ويعزز فهمهم لأهداف المنظمة وثقافتها، الأمر الذي يحقق الرضا الوظيفي، ويقوي الولاء التنظيمي، ويخفض معدلات دوران العاملين، بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والأداء الكلي (Ahmad et al., 2014: 231)؛ (Charles et al., 2021: 30)

هـ. **تطوير الموارد البشرية وتحقيق الاستقرار التنظيمي:** يساهم الاحتواء الاستراتيجي في تنمية مهارات ومعارف العاملين، وتعزيز دورهم في أداء المهام، وإشعارهم بالأمن والاستقرار الوظيفي، فضلاً عن دعم التفاعلات الإيجابية

داخل المنظمة، مما يساعد على تحقيق نتائج تنظيمية أفضل وضمان استمرارية الأداء المتميز (الغالبى والمنصوري، 2016: 49؛ أبوزيد، 2023: 196).

3. أبعاد الاحتواء الاستراتيجي.

اتفق العديد من الباحثين على أن الإحتواء الإستراتيجي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز الدور الإستراتيجي للإدارة الوسطى ودعم فاعلية الأداء التنظيمي، وقد حددوا له أربعة أبعاد رئيسية. إذ أشار كل من (Floyd & Wooldridge, 1992) و (حداوي وآخرون، 2021) و(الخاقاني، 2022) و(عبد حسين، 2018) و(زرار والعباسي، 2024) إلى أن هذه الأبعاد تتمثل في مناصرة البدائل، تسهيل القدرة على التكيف، توليف المعلومات، وتنفيذ الإستراتيجية، لما لها من دور جوهري في تحقيق التوافق بين التوجهات الإستراتيجية ومتطلبات البيئة التنظيمية. وسيتم توضيح هذه الأبعاد على النحو الآتي:

أولاً: مناصرة البدائل: يمثل بعد مناصرة البدائل أحد المرتكزات الأساسية للإحتواء الإستراتيجي، إذ يشير إلى الدور الذي تؤديه الإدارة الوسطى في دعم وترويج البدائل الإستراتيجية المقترحة، والعمل على إقناع الإدارة العليا بجودها وأهميتها. ويُجسد هذا البعد قدرة مديري الإدارة الوسطى على تحليل الخيارات الإستراتيجية وتقديم المبادرات التطويرية وبناء شبكات تواصل فعالة داخل المنظمة وخارجها، بما يعزز فرص تبني البدائل الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Floyd & Wooldridge, 1992: 154). كما يسهم دعم البدائل في تشجيع الإبداع وتحسين نوعية القرارات الإستراتيجية، ولاسيما في البيئات الديناميكية التي تتسم بالتغير وعدم التأكد (Johnson & Whittington, 2008: 215؛ Wamugo et al., 2022: 388).

ثانياً: تسهيل القدرة على التكيف: يعكس بعد تسهيل القدرة على التكيف قدرة المنظمة على الاستجابة المرنة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال، من خلال تعزيز مرونتها التنظيمية وتطوير سياساتها وإجراءاتها بما ينسجم مع المتغيرات البيئية. ويؤدي مديرو الإدارة الوسطى دوراً محورياً في هذا البعد عبر دعم عمليات التكيف، وتسهيل تدفق المعلومات، والمساهمة في استشعار التغيرات والاستفادة من الفرص المتاحة (Navarro & Garcia, 2014: 744). كما يُعد هذا البعد من الأبعاد الجوهرية للإحتواء الإستراتيجي لما له من أثر مباشر في ضمان الاستدامة التنظيمية والحفاظ على القدرة التنافسية في ظل بيئات الأعمال المتغيرة (حداوي وآخرون، 2021: 193)، (طوفان والجنابي، 2022: 9).

ثالثاً: توليف المعلومات: يمثل بعد توليف المعلومات جوهر الدعم المعرفي للإحتواء الإستراتيجي، إذ يشير إلى قدرة الإدارة، ولاسيما الإدارة الوسطى، على جمع المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية وتحليلها وتفسيرها وإضفاء قيمة مضافة عليها قبل إيصالها إلى الإدارة العليا. ويُسهم هذا البعد في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة تساعد في فهم البيئة التنافسية ورصد التغيرات المحيطة (Floyd & Wooldridge, 1992: 154). كما تؤكد الأدبيات أن توليف المعلومات يعزز قدرة المنظمة على الابتكار وبناء المعرفة التنظيمية التي تدعم صياغة الإستراتيجيات الفعالة وتحقيق الميزة التنافسية (Choo, 1996: 336؛ Frishammar, 2003: 319).

رابعاً: تنفيذ الإستراتيجية: يعد بعد تنفيذ الإستراتيجية الركيزة العملية للإحتواء الإستراتيجي، إذ يتم من خلاله تحويل الخطط والتوجهات الإستراتيجية إلى أنشطة وإجراءات واقعية قابلة للتنفيذ. ويقع على عاتق الإدارة الوسطى دور محوري في ضمان توافق التنفيذ مع القصد الإستراتيجي من خلال التنسيق بين المستويات التنظيمية، ومتابعة الأداء، وتخصيص الموارد بكفاءة (Chia & Holt, 2006: 643). كما يُسهم التنفيذ الفعال للإستراتيجية في ربط مرحلة التخطيط بمرحلة تحقيق النتائج، ويعتمد بدرجة كبيرة على وضوح الإستراتيجية، وكفاءة القيادة، وتوفير الموارد، ونظم المعلومات الداعمة، مما يجعل هذا البعد أساساً لتحقيق أهداف الإحتواء الإستراتيجي واستدامة الأداء التنظيمي (Brenes et al., 2008: 594؛ Tawse & Tabesh, 2021: 2).

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف مجتمع البحث و عينته :

يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية (الخاصة) العاملة في محافظات إقليم كردستان العراق، والمتمثلة بكل من محافظات أربيل والسليمانية ودهوك. ويشمل هذا المجتمع رؤساء الجامعات، ومساعدي رؤساء الجامعات، والعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية، فضلاً عن عدد من مديري الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بعملية صنع القرار الإستراتيجي في الجامعات. ويعد هذا المجتمع ملائماً لطبيعة البحث الحالي، نظراً للدور المحوري الذي تضطلع به القيادات الأكاديمية والإدارية في صياغة وتنفيذ السياسات الجامعية، بما يعكس تبني أنماط القيادة التحويلية، وتوجيه الجامعات نحو الريادة، فضلاً عن إسهامها في تعزيز ممارسات الإحتواء الإستراتيجي داخل البيئة الجامعية.

أما عينة البحث فقد جرى اختيارها بأسلوب العينة القصدية، وذلك بهدف ضمان تمثيل المستويات القيادية المؤثرة في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق. وقد بلغ عدد الجامعات المشاركة في البحث (16) جامعة أهلية، ويعزى هذا الاختيار إلى أن القيادات الجامعية تمثل الفئة الأكثر قدرة على تقديم بيانات دقيقة وموضوعية تتعلق بطبيعة الممارسات القيادية والتوجهات الريادية المتبعة في الجامعات. كما أن إشراك المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا أسهم في تعزيز شمولية النتائج ورفع مستوى دقتها ومصداقيتها، بما يخدم اختبار فرضيات البحث والتحقق من صحة المخطط الفرضي المقترح. وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات. وقد تضمنت الاستمارة (40) فقرة، إضافة إلى مجموعة من الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية للمستجيبين. وبلغ عدد الاستبانة المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (199) استبانة، وهو العدد الذي يمثل عينة البحث المعتمدة، على الرغم من الجهود التي بذلتها الباحثة لزيادة حجم العينة.

ثانياً: وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين.

يتبين من نتائج الجدول (1) والممثلة لوصف السمات الديموغرافية للمستجيبين الآتي:

1. النوع الاجتماعي: يبين الجدول (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة البحث من القيادات الأكاديمية في الجامعات الأهلية المبحوثة في إقليم كردستان العراق بحسب سمة النوع الاجتماعي. وتشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المستجيبين هم من الذكور، إذ بلغ عددهم (160) مشاركاً وبنسبة (80.4%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث (39) مشاركة وبنسبة (19.6%). وتعكس هذه النتائج وجود هيمنة واضحة للذكور في المناصب القيادية داخل الجامعات الأهلية قيد البحث، مقابل تمثيل محدود للإناث، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء بعض الاعتبارات التنظيمية والإدارية، إضافة إلى طبيعة الأدوار الاجتماعية السائدة التي قد تسهم في تقليص فرص تولي الإناث للمناصب القيادية مقارنة بالذكور.

2. العمر: يوضح الجدول (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية للمستجيبين وفق سمة العمر. إذ أظهرت النتائج أن الفئتين العمريتين (38-47 سنة) و(28-37 سنة) شكّلتا النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث، وبعدها تكرارات بلغ (73) و(70) مشاركاً وبنسب (36.7%) و(35.2%) على التوالي. في المقابل، جاءت الفئة العمرية (27 سنة فأقل) في المرتبة الأخيرة بعدد (7) مشاركين وبنسبة (3.5%) فقط. وتشير هذه المعطيات إلى توافر تنوع عمري نسبي بين القيادات الأكاديمية المشاركة في البحث، مع تركّز واضح في الفئات العمرية المتوسطة، وهو ما يعكس مزيجاً متوازناً بين الحيوية والنشاط من جهة، والخبرة والتجربة المهنية من جهة أخرى.

3. التحصيل العلمي: يبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة البحث بحسب التحصيل العلمي، حيث أظهرت النتائج أن غالبية المستجيبين يحملون شهادة الدكتوراه، إذ بلغ عددهم (127) مشاركاً وبنسبة (63.8%)، بينما بلغ عدد الحاصلين على شهادة الماجستير (72) مشاركاً وبنسبة (36.2%)، وتدل هذه النتائج على اعتماد الجامعات الأهلية المبحوثة بدرجة كبيرة على القيادات الأكاديمية ذات التأهيل العلمي العالي، مع هيمنة واضحة لحملة شهادة الدكتوراه في شغل المناصب القيادية مقارنة بحملة شهادة الماجستير.

4. اللقب العلمي: يوضح الجدول (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية للمستجيبين بحسب اللقب العلمي. إذ تشير النتائج إلى أن فئتي (مدرس) و(أستاذ مساعد) شكّلتا النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث، وبعدها تكرارات بلغ (83) و(62) مشاركاً وبنسب (41.7%) و(31.2%) على التوالي، في حين جاء اللقب العلمي (أستاذ) في المرتبة الأخيرة بعدد (19) مشاركاً وبنسبة (9.5%)، وتعكس هذه النتائج اعتماد الجامعات الأهلية قيد البحث على القيادات الأكاديمية التي تحمل ألقاباً علمية متوسطة، وبالأخص (مدرس) و(أستاذ مساعد)، مقارنة بالألقاب العلمية الأعلى.

5. عدد سنوات الخبرة: يبين الجدول (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفق سمة سنوات الخبرة. إذ أظهرت النتائج أن فئة الخبرة (11-20 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بعدد (82) مشاركاً وبنسبة (41.2%)، بينما جاءت فئة (31 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بعدد (23) مشاركاً وبنسبة (11.6%)، وتشير هذه النتائج إلى أن الجامعات الأهلية المبحوثة تعتمد بدرجة ملحوظة على قيادات أكاديمية تمتلك خبرة مهنية متوسطة إلى طويلة نسبياً، بما يعكس توافر رصيد معرفي وخبرة تراكمية في الجوانب الأكاديمية والإدارية.

6. المنصب الحالي: يوضح الجدول (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية للمستجيبين بحسب المنصب الحالي. إذ جاءت فئة (رئيس القسم) في المرتبة الأولى بعدد (156) مشاركاً وبنسبة (78.4%)، في حين جاءت فئتا (مدير الضمان النوعي) و(مدير عام البحوث العلمية) في المرتبة الأخيرة بعدد مشارك واحد لكل منهما وبنسبة (0.5%)، وتعكس هذه النتائج تنوعاً في المناصب الأكاديمية والإدارية للمستجيبين، مع تركّز واضح في فئة رؤساء الأقسام، ويُعزى ذلك إلى كثرة الأقسام العلمية في الجامعات الأهلية مقارنة بالمناصب القيادية العليا، فضلاً عن مشاركة رؤساء الجامعات ومساعدتهم والعمداء، مما يعزز شمولية بيانات البحث ودقة نتائجه.

الجدول (1) الخصائص الشخصية للمستجيبين

النسب المئوية	التكرارات	الفئة	الخصائص الشخصية
80.4	160	ذكر	النوع الاجتماعي
19.6	39	أنثى	
3.5	7	27 سنة فأقل	العمر
35.2	70	37-28 سنة	
36.7	73	47-38 سنة	
11.1	22	57-48 سنة	
13.6	27	58 سنة فأكثر	
36.2	72	ماجستير	التحصيل العلمي
63.8	127	دكتوراه	
17.6	35	مدرس مساعد	اللقب العلمي
41.7	83	مدرس	
31.2	62	استاذ مساعد	
9.5	19	استاذ	
20.1	40	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
41.2	82	11 - 20 سنة	
27.1	54	21 - 30 سنة	
11.6	23	31 سنة فأكثر	
4	8	رئيس الجامعة	المنصب الحالي
3	6	مساعد رئيس الجامعة	
12.1	24	عميد	
1.5	3	معاون العميد	
78.4	156	رئيس القسم	
0.5	1	مدير الضمان النوعي	
0.5	1	مدير عام الابحاث العلمية	
100	199	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي

ثالثاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها .

1 : وصف ابعاد متغير القيادة التحويلية.

أ. وصف التأثير المثالي: أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد التأثير المثالي (X1-X5) بأن نسب التفضيل (أتفق بشدة و أتفق) قد بلغت (71.3%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أتفق ولا أتفق بشدة) (18.3%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايدين (10.4%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد التأثير المثالي (3.75) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 - 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات الخمسة لبُعد التأثير المثالي. كما بلغ الانحراف المعياري لبُعد التأثير المثالي (0.774). وأتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة الخامسة (X5) والتي ينص على (تعزز القيادة الجامعية الاحترام المتبادل مع الأفراد العاملين) نحو الاتفاق بمستوى جيد جداً وجاء في الترتيب الاول من حيث التبني حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.35)، وانحراف معياري (0.789)، في المقابل، أتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة الاولى (X1) والتي ينص على (تركز القيادة الجامعية على مصالحها الذاتية دون الإهتمام بتحقيق المصلحة العامة) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف جداً وجاء في الترتيب الاخير من حيث التبني حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط

حسابي (1.76)، وانحراف معياري (0.864)، وجاء هذه العبارة بأهمية نسبية بلغ (35.2%)، مع معنوية مستوى الدلالة الاحصائية لهذه العبارة. في المقابل، اتجهت إجابات عينة البحث نحو ضعف الاتفاق على العبارة الأولى (X1) التي تنص على: «تركز القيادة الجامعية على مصالحها الذاتية دون الاهتمام بتحقيق المصلحة العامة»، إذ جاءت في الترتيب الأخير من حيث التبني، وبمستوى ضعيف جداً، حيث بلغ وسطها الحسابي (1.76)، وانحرافها المعياري (0.864)، مما يعكس رفض القيادات الأكاديمية لهذا السلوك القيادي.

ب. وصف التحفيز الالهامي: أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد التحفيز الالهامي (X6-X10) بأن نسب التفضيل (أتفق بشدة وأتفق) قد بلغت (69.9%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أتفق ولا أتفق بشدة) (19.8%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايد (10.3%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد التحفيز الالهامي (3.72) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 - 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات الخمسة لبُعد التحفيز الالهامي. كما بلغ الانحراف المعياري لبُعد التحفيز الالهامي (0.730). واتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة السادسة (X6) والتي ينص على (تتحدث القيادة الجامعية بحماس وتفاؤل عما يجب انجازه حالياً وفي المستقبل) نحو الاتفاق بمستوى جيداً وجاء في الترتيب الأول من حيث التبني حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.30)، وانحراف معياري (0.681)، في المقابل، اتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة التاسعة (X9) والتي ينص على (تتجنب القيادة الجامعية إشراك الافراد في وضع الخطط والبرامج المستقبلية) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف جداً وجاء في الترتيب الأخير من حيث التبني حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (1.71)، وانحراف معياري (0.706). مما يعكس رفض القيادات الأكاديمية لهذا الأسلوب الإداري، ويؤكد توجهها نحو تبني ممارسات تحفيزية تشاركية.

ج. وصف الاستثارة الفكرية: أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد الاستثارة الفكرية (X11-X15) بأن نسب التفضيل (أتفق بشدة وأتفق) قد بلغت (64.2%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أتفق ولا أتفق بشدة) (18.5%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايد (17.3%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد الاستثارة الفكرية (3.66) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 - 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات الخمسة لبُعد الاستثارة الفكرية. كما بلغ الانحراف المعياري لبُعد الاستثارة الفكرية (0.812)، وهو ما يؤكد معنوية هذا البُعد وعباراته الخمسة وارتباطه الإيجابي بممارسات القيادات الأكاديمية. واتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة الحادية عشر (X11) والتي ينص على (تشجع القيادة الجامعية الافراد على التعبير عن افكارهم بثقة عالية) نحو الاتفاق بمستوى جيداً وجاء في الترتيب الأول من حيث التبني حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (0.769)، في المقابل، اتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة الرابعة عشر (X14) والتي ينص على (تعقد القيادة الجامعية بأن الافراد العاملين لديهم حاجات متماثلة ومقدرات متشابهة الى حد كبير) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف وجاء في الترتيب الأخير من حيث التبني حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (1.93)، وانحراف معياري (0.832)، مما يعكس رفض القيادات الأكاديمية لافتراض تجانس حاجات وقدرات العاملين، ويؤكد تبنيها لتوجهات قيادية تراعي الفروق الفردية.

د. وصف الاعتبارات الفردية: أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد الاعتبارات الفردية (X16-X20) بأن نسب التفضيل (أتفق بشدة وأتفق) قد بلغت (66.2%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أتفق ولا أتفق بشدة) (18.9%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايد (14.9%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد الاعتبارات الفردية (3.71) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 - 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات الخمسة لبُعد الاعتبارات الفردية. كما بلغ الانحراف المعياري لبُعد الاعتبارات الفردية (0.825)، وهو ما يؤكد معنوية هذا البُعد وعباراته الخمسة وارتباطه الإيجابي بممارسات القيادات الأكاديمية. واتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة العشرين (X20) والتي ينص

على (تحرص القيادة الجامعية على تدريب و تعليم الأفراد العاملين من خلال الدورات التدريبية لأكسابهم خبرات مهنية تساهم في رفع ربحية الجامعة) نحو الاتفاق بمستوى جيد جداً وجاء في الترتيب الاول من حيث التنبئي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.740)، في المقابل، أجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة التاسعة عشر (X19) والتي ينص على (تتجاهل القيادة الجامعية آراء الافراد التي تتعارض مع ارائها) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف وجاء في الترتيب الاخير من حيث التنبئي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (2.03)، وانحراف معياري (0.864). مما يعكس رفض القيادات الأكاديمية لهذا السلوك الإداري، ويؤكد تبنيها لنهج قيادي قائم على الحوار واحترام وجهات النظر المختلفة.

الجدول (2) وصف ابعاد القيادة التحويلية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										ت
			لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		محايد 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
5	0.864	1.76	45.7	91	37.7	75	11.6	23	4.5	9	0.5	1	X1
3	0.736	4.2	0.5	1	1.5	3	11.6	23	50.8	101	35.7	71	X2
4	0.757	4.18	0.5	1	2	4	12.1	24	49.7	99	35.7	71	X3
2	0.724	4.26	0.5	1	1	2	10.6	21	48.2	96	39.7	79	X4
1	0.789	4.35	2	4	0.5	1	6	12	43.2	86	48.2	96	X5
-	0.774	3.75	9.8	-	8.5	-	10.4	-	39.3	-	32	-	المجموع
			18.3				10.4		71.3				
1	0.681	4.3	0	0	2	4	6.5	13	50.8	101	40.7	81	X6
4	0.818	4.13	0	0	3.5	7	17.1	34	42.2	84	37.2	74	X7
3	0.722	4.21	0.5	1	1	2	11.6	23	50.8	101	36.2	72	X8
5	0.706	1.71	41.2	82	48.2	96	8.5	17	2	4	0	0	X9
2	0.724	4.24	0.5	1	2	4	8	16	52.3	104	37.2	74	X10
-	0.73	3.72	8.5	-	11.3	-	10.3	-	39.6	-	30.3	-	المجموع
			19.8				10.3		69.9				
1	0.769	4.32	0	0	1	2	12.6	25	39.2	78	47.2	94	X11
4	0.734	3.96	0	0	3.5	7	18.1	36	56.8	113	21.6	43	X12
2	0.826	4.1	0	0	4.5	9	16.1	32	44.7	89	34.7	69	X13
5	0.832	1.93	34.2	68	42.7	85	19.1	38	4	8	0	0	X14
3	0.901	3.97	0.5	1	6	12	20.6	41	41.2	82	31.7	63	X15
-	0.812	3.66	6.9	-	11.6	-	17.3	-	37.2	-	27	-	المجموع
			18.5				17.3		64.2				
2	0.822	4.24	0.5	1	2	4	15.6	31	37.2	74	44.7	89	X16
4	0.867	3.99	0.5	1	5	10	19.6	39	44.2	88	30.7	61	X17
3	0.833	4.05	0.5	1	4	8	17.1	34	46.7	93	31.7	63	X18
5	0.864	2.03	26.1	52	52.8	105	14.6	29	5	10	1.5	3	X19
1	0.74	4.24	0.5	1	2.5	5	7.5	15	51.3	102	38.2	76	X20
-	0.825	3.71	5.6	-	13.3	-	14.9	-	36.8	-	29.4	-	المجموع
			18.9				14.9		66.2				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS الاصدار 24

2: وصف ابعاد المتغير التابع الاحتواء الاستراتيجي.

أ. وصف بعد مناصرة البدائل: أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد مناصرة البدائل (Y1-Y5) بأن نسب التفضيل (أتفق بشدة وأتفق) قد بلغت (67.0%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أتفق ولا أتفق بشدة) (18.1%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايد (14.9%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد مناصرة البدائل (3.72) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 - 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات الخمسة لبُعد مناصرة البدائل. كما بلغ الانحراف المعياري لبُعد مناصرة البدائل (0.743). وهو ما يؤكد معنوية هذا البُعد وعباراته الخمسة وارتباطه الإيجابي بممارسات القيادات الأكاديمية. أجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة الثالثة (Y3) والتي ينص على (تقتنص الجامعة الفرص والمشاريع الجديدة التي تضمن لها النمو والمرونة باستمرار) نحو الاتفاق بمستوى جيد جداً وجاء في الترتيب الاول من حيث التنبئي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (0.816)، في المقابل، أجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة الرابعة (Y4) والتي ينص على (نتواني الجامعة في دراسة الجدوى الاقتصادية للبدائل ومعرفة الكلف والعوائد المحتملة) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف وجاء في الترتيب الاخير من حيث التنبئي حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل

وسط حسابي (1.86)، وانحراف معياري (0.759)، مما يعكس حرص القيادات الأكاديمية على تبني قرارات قائمة على التحليل الاقتصادي الرشيد، ورفضها لممارسات التباطؤ في تقييم البدائل المتاحة.

ب. وصف بُعد القدرة على التكيف: أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد القدرة على التكيف (Y6-Y10) بأن نسب التفضيل (أتفق بشدة وأتفق) قد بلغت (63.6%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أتفق ولا أتفق بشدة) (18.9%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايد (17.5%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد القدرة على التكيف (3.66) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 – 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات الخمسة لبُعد القدرة على التكيف. كما بلغ الانحراف المعياري لبُعد القدرة على التكيف (0.801)، وهو ما يؤكد معنوية هذا البُعد وعباراته الخمسة وارتباطه الإيجابي بممارسات القيادات الأكاديمية. وأتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة السابعة (Y7) والتي ينص على (تشجع الجامعة على إقامة الندوات العلمية والبرامج التدريبية لتبادل المعلومات والتكيف السريع مع التحديات) نحو الاتفاق بمستوى جيداً وجاء في الترتيب الأول من حيث التبني حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.27)، وانحراف معياري (0.768)، في المقابل، أتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة الثامنة (Y8) والتي ينص على (تخصص الجامعة وقتاً قصيراً للبرامج التدريبية لعدم جدواها) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف وجاء في الترتيب الأخير من حيث التبني حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (1.83)، وانحراف معياري (0.798)، مما يعكس رفض القيادات الأكاديمية لهذا التوجه، ويؤكد قناعتها بأهمية منح البرامج التدريبية الوقت الكافي لتقييم جدواها وتعزيز قدرة الجامعة على التكيف.

ج. وصف بُعد توليف المعلومات: أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد توليف المعلومات (Y11-Y15) بأن نسب التفضيل (أتفق بشدة وأتفق) قد بلغت (68.8%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أتفق ولا أتفق بشدة) (17.2%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايد (14.0%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد توليف المعلومات (3.79) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 – 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات الخمسة لبُعد توليف المعلومات. كما بلغ الانحراف المعياري لبُعد توليف المعلومات (0.797)، وهو ما يؤكد معنوية هذا البُعد وعباراته الخمسة وارتباطه الإيجابي بممارسات القيادات الأكاديمية. وأتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة الثالثة عشر (Y13) والتي ينص على (تحاول الجامعة باستمرار تقييم التغيرات الحاصلة في الأساليب التعليمية والبحثية) نحو الاتفاق بمستوى جيداً وجاء في الترتيب الأول من حيث التبني حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.34)، وانحراف معياري (0.683)، في المقابل، أتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة الثانية عشر (Y12) والتي ينص على (لاتؤمن الجامعة بأهمية جمع المعلومات حول أنشطة الجامعات الأخرى) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف وجاء في الترتيب الأخير من حيث التبني حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (2.19)، وانحراف معياري (0.950). مما يعكس رفض القيادات الأكاديمية لهذا التوجه، ويؤكد إدراكها لأهمية جمع المعلومات المقارنة والاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في دعم عملية اتخاذ القرار.

ج. وصف بُعد تنفيذ الاستراتيجية: أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية لعبارات بُعد تنفيذ الاستراتيجية (Y16-Y20) بأن نسب التفضيل (أتفق بشدة وأتفق) قد بلغت (64.1%)، وهو يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة نحو أهمية تبني هذا البُعد وممارسته في بيئة العمل الجامعي. في المقابل، سجلت نسب الرفض (لا أتفق ولا أتفق بشدة) (18.5%) وهي نسبة أقل من نسبة التفضيل، بينما بلغت نسبة المحايد (17.4%) مما يشير إلى وجود شريحة محدودة من القيادات تبنت موقف متحفظ تجاه العبارات الخمسة لهذا البُعد. أما على مستوى المقاييس الإحصائية، فقد بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد تنفيذ الاستراتيجية (3.67) وهو أعلى من القيمة الفرضية (3) ويقع ضمن النطاق (3.40 – 4.19)، بما يدل على مستوى جيد من ممارسة محتوى العبارات الخمسة لبُعد تنفيذ الاستراتيجية. كما بلغ الانحراف المعياري لبُعد تنفيذ الاستراتيجية (0.772)، وهو ما يؤكد معنوية هذا البُعد وعباراته الخمسة وارتباطه الإيجابي بممارسات القيادات الأكاديمية. وأتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة العشرين (Y20) والتي ينص على (تعمل الجامعة على المراقبة المستمرة لأنشطتها المختلفة لضمان تنفيذ خططها و تنفيذ

اهدافها) نحو الاتفاق بمستوى جيداً وجاء في الترتيب الاول من حيث التبني حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.769)، في المقابل، أتجهت إجابات عينة الدراسة للعبارة السابعة عشر (Y17) والتي ينص على (تفتقر الجامعة الى المقومات الضرورية للامانة لتنفيذ أهدافها الإستراتيجية) نحو الاتفاق بمستوى ضعيف وجاء في الترتيب الاخير من حيث التبني حسب آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث سجل وسط حسابي (1.86)، وانحراف معياري (0.746). ما يعكس قناعة القيادات الأكاديمية بتوافر المقومات الأساسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، ويؤكد جاهزية الجامعات الخاصة المبحوثة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الجدول (3) وصف ابعاد الاحتواء الاستراتيجي

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة											
			1 لا اتفق بشدة		2 لا اتفق		3 محايد		4 اتفق		5 اتفق بشدة		ت	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3	0.746	4.16	0	0	2.5	5	13.6	27	49.7	99	34.2	68	Y1	
2	0.647	4.18	0	0	0	0	13.6	27	55.3	110	31.2	62	Y2	
1	0.816	4.22	1	2	1.5	3	17.1	34	37.7	75	42.7	85	Y3	
5	0.759	1.86	33.2	66	50.3	100	15.1	30	0.5	1	1	2	Y4	
4	0.748	4.16	0	0	2	4	15.1	30	47.7	95	35.2	70	Y5	
-	0.743	3.72	6.8	-	11.3	-	14.9	-	38.1	-	28.9	-	المجموع	
			18.1				14.9				67			
4	0.813	3.98	0.5	1	2.5	5	23.1	46	45.7	91	28.1	56	Y6	
1	0.768	4.27	0	0	1.5	3	15.1	30	38.7	77	44.7	89	Y7	
5	0.798	1.83	37.2	74	46.2	92	14.1	28	1.5	3	1	2	Y8	
3	0.88	4.06	0.5	1	4	8	20.6	41	38.7	77	36.2	72	Y9	
2	0.748	4.18	0	0	2	4	14.6	29	47.2	94	36.2	72	Y10	
-	0.801	3.66	7.7	-	11.2	-	17.5	-	34.4	-	29.2	-	المجموع	
			18.9				17.5				63.6			
3	0.745	4.13	0	0	2.5	5	14.6	29	50.8	101	32.2	64	Y11	
5	0.95	2.19	18.6	37	57.3	114	15.6	31	3.5	7	5	10	Y12	
1	0.683	4.34	0	0	1	2	9	18	45.2	90	44.7	89	Y13	
2	0.825	4.18	0.5	1	2	4	17.6	35	39.2	78	40.7	81	Y14	
4	0.786	4.09	0.5	1	3.5	7	13.1	26	52.3	104	30.7	61	Y15	
-	0.797	3.79	3.9	-	13.3	-	14	-	38.2	-	30.6	-	المجموع	
			17.2				14				68.8			
2	0.787	4.11	0.5	1	2	4	17.1	34	47.2	94	33.2	66	Y16	
5	0.746	1.86	33.2	66	49.7	99	15.6	31	1	2	0.5	1	Y17	
3	0.739	4.1	0	0	2.5	5	15.1	30	52.3	104	30.2	60	Y18	
4	0.823	4	0	0	3	6	24.6	49	41.7	83	30.7	61	Y19	
1	0.769	4.29	0	0	1.5	3	14.6	29	37.2	74	46.7	93	Y20	
-	0.772	3.67	6.8	-	11.7	-	17.4	-	35.9	-	28.2	-	المجموع	
			18.5				17.4				64.1			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS الاصدار 24

رابعاً: إختبار فرضيات البحث.

أ. فرضية علاقات الارتباط: أكدت نتائج الجدول (3) عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع الاحتواء الاستراتيجي على المستوى الكلي، حيث بلغ معامل الارتباط (**0.711)، كما دلت نتائج الجدول (3) عن وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الأبعاد الاربعة للمتغير المستقل القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الأعتبارات الفردية) والمتغير التابع الاحتواء الاستراتيجي حيث سجلت النتائج القيم المعنوية والموجبة وكالتالي: التأثير المثالي (**0.403 = R) وهي أضعف علاقات الارتباط مع المتغير التابع الاحتواء الاستراتيجي، التحفيز الالهامي (**0.546 = R)، الاستثارة الفكرية (**0.517 = R)، الأعتبارات الفردية (**0.611 = R) وهي أقوى علاقات الارتباط مع المتغير التابع الاحتواء الاستراتيجي. وسجلت جميع علاقات الارتباط قيمة معنوية بلغ (0.000). مما يشير إلى انه كلما اهتمت الجامعات الخاصة المبحوثة في إقليم كردستان/ العراق بالأبعاد الاربعة للقيادة التحويلية يساهم هذه الاهتمام في تعزيز مستويات الاحتواء الاستراتيجي. كما تشير نتائج الجدول ادناه (3) بوجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين الأبعاد الاربعة للمتغير المستقل القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الأعتبارات الفردية) والأبعاد الاربعة للمتغير التابع الاحتواء الاستراتيجي (مناصرة البدائل، القدرة على التكيف، توليف المعلومات، تنفيذ الاستراتيجية). وقد كان علاقة الارتباط بين بُعد (الأعتبارات الفردية) وبُعد (توليف المعلومات) من أقوى العلاقات مقارنة بالعلاقات الارتباطية الأخرى (**0.518 = R). في حين كان علاقة الارتباط بين بُعد (التأثير المثالي) وبُعد (مناصرة البدائل) من أضعف العلاقات مقارنة بالعلاقات الارتباطية الأخرى (**0.189 = R).

الجدول (4) علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية والاحتواء الاستراتيجي

التفاصيل	القيادة التحويلية	التأثير المثالي	التحفيز الالهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبارات الفردية
الاحتواء الاستراتيجي	.711**	.403**	.546**	.517**	.611**
مناصرة البدائل	.522**	.189**	.472**	.390**	.488**
القدرة على التكيف	.600**	.352**	.427**	.467**	.504**
توليف المعلومات	.621**	.443**	.469**	.367**	.518**
تنفيذ الاستراتيجية	.554**	.304**	.396**	.456**	.464**

*معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01) N= 199
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

وتأسيساً على نتائج تحليل الارتباط على المستوى الكلي والجزئي تبين صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاحتواء الاستراتيجي مجتمعة و منفردة .

ب . تحليل التأثير بين متغيري البحث .

1. تحليل الانحدار البسيط: دلت نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل القيادة التحويلية في المتغير التابع الاحتواء الاستراتيجي على المستوى الكلي، كما هو مبين والجدول (4)، عن وجود تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية. فقد بلغت قيمة F المحسوبة (201.884)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.890)، مما يشير إلى قوة العلاقة وتأثير القيادة الاحتوائية في الاحتواء الاستراتيجي. وكما بينت نتائج اختبار t أن القيمة المحسوبة للثابت B₀ والميل الحدي B₁ قد بلغتا (3.069) و (14.209) وهما أكبر من القيمة الجدولية (1.971) عند درجات الحرية (1, 197)، وهو ما يعزز دلالة التأثير الإحصائي بين المتغيرين. كما أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.000)، وهو أقل من القيمة المعتمدة في الدراسات الإدارية (0.05)، الأمر الذي يؤكد معنوية تأثير المتغير المستقل القيادة التحويلية في المتغير التابع الاحتواء الاستراتيجي على المستوى الكلي. وكما دلت مخرجات تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) بأن قيمة الثابت (B₀) والبالغة (.660) يدل على أن هناك ظهور للاحتواء الاستراتيجي من خلال أبعادها وبمقدارها (.660). وذلك عندما تكون قيمة القيادة التحويلية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاحتواء الاستراتيجي تستمد خصائصها من القيادة التحويلية التي تستخدمها الجامعات الخاصة المبحوثة. وسجل مستوى المعنوية (Sig.) قيمة معنوية بلغت (.000). وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن الثابت معنوي بشكل إحصائي. أما قيمة الميل الحدي (B₁) فقد بلغت (.822) وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في القيادة التحويلية تؤدي في المتوسط إلى زيادة مقدارها (.822) في الاحتواء الاستراتيجي، مع ثبات العوامل الأخرى. وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل القيادة التحويلية في المتغير المعتمد الاحتواء الاستراتيجي. فضلاً عن ذلك، بلغ معامل التحديد (R² = 0.506)، مما يعني أن (50.6%) من التغير في مستوى تحقيق الاحتواء الاستراتيجي يُعزى إلى وجود سلوكيات القيادة التحويلية في الجامعات الخاصة المبحوثة، في حين تعود النسبة المتبقية (49.4%) إلى عوامل وسلوكيات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة.

الجدول (5) تأثير القيادة التحويلية في الاحتواء الاستراتيجي على المستوى الكلي

الاحتواء الاستراتيجي				المتغير المعتمد
R ²	F	B ₁	الثابت- B ₀	المتغير المستقل
.506	201.884 Sig.(0.000)**	0.822 t(14.209) Sig.(0.000)**	.660 t(3.069) Sig.(0.002)**	القيادة التحويلية
درجات الحرية (df1, df2) = 1, 197 ، P ≤ 0.05 ، N=199 قيمة (t) الجدولية = 1.971 قيمة (f) الجدولية = 3.890				

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي spss

2. تحليل الانحدار على المستوى الجزئي: بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في المتغير المعتمد الاحتواء الاستراتيجي فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، حيث كانت النتائج كالتالي:

أ. **التأثير المثالي:** بينت معطيات الجدول (6) إلى أن هناك تأثير معنوي لُبعد التأثير المثالي في المتغير التابع الاحتواء الاستراتيجي، وبدعمه قيمة (F) المحسوبة (38.156) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R²) ما نسبته (16.2%) من التباين الحاصل في الاحتواء الاستراتيجي، كما أن قيمة (β₁) قد بلغت (0.304) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التأثير المثالي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاحتواء الاستراتيجي

- بمقدار (0.304)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (6.177) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (2.567) حتى لو كانت قيمة التأثير المثالي صفراً.
- ب. **التحفيز الالهامي:** تشير معطيات الجدول (6) إلى أن هناك تأثير معنوي لُبعد التحفيز الالهامي في المتغير التابع الاحتواء الاستراتيجي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (83.765) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R²) ما نسبته (29.8%) من التباين الحاصل في الاحتواء الاستراتيجي، كما أن قيمة (β₁) قد بلغت (0.496) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التحفيز الالهامي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (0.496)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (9.152) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (1.863) حتى لو كانت قيمة التحفيز الالهامي صفراً.
- ت. **الاستثارة الفكرية:** تشير معطيات الجدول (6) إلى أن هناك تأثير معنوي لُبعد الاستثارة الفكرية في المتغير التابع الاحتواء الاستراتيجي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (71.878) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R²) ما نسبته (26.7%) من التباين الحاصل في الاحتواء الاستراتيجي، كما أن قيمة (β₁) قد بلغت (0.540) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الاستثارة الفكرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (0.540)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (8.478) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (1.986) حتى لو كانت قيمة الاستثارة الفكرية صفراً.
- ث. **الأعتبارات الفردية:** تشير معطيات الجدول (6) إلى أن هناك تأثير معنوي لُبعد الأعتبارات الفردية في متغير الاحتواء الاستراتيجي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (117.258) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R²) ما نسبته (37.3%) من التباين الحاصل في الاحتواء الاستراتيجي، كما أن قيمة (β₁) قد بلغت (0.667) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الأعتبارات الفردية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (0.667)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (10.829) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الاحتواء الاستراتيجي بمقدار (1.890) حتى لو كانت قيمة الأعتبارات الفردية صفراً.

جدول (6) تأثير القيادة التحويلية في الاحتواء الاستراتيجي على المستوى الجزئي

الاحتواء الاستراتيجي				المتغير المعتمد
R ²	F	B ₁	الثابت- B ₀	ابعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي
.162	38.156 Sig.(0.000)**	.304 t(6.177) Sig.(0.000)**	2.567 t(13.805) Sig.(0.000)**	
.298	83.765 Sig.(0.000)**	.496 t(9.152) Sig.(0.000)**	1.863 t(9.192) Sig.(0.000)**	التحفيز الالهامي
.267	71.878 Sig.(0.000)**	.540 t(8.478) Sig.(0.000)**	1.986 t(9.724) Sig.(0.000)**	الاستثارة الفكرية
.373	117.258 Sig.(0.000)**	.667 t(10.829) Sig.(0.000)**	1.890 t(11.191) Sig.(0.000)**	الأعتبارات الفردية

درجات الحرية (df1, df2) = 1, 197 ، P ≤ 0.05 ، N=199
قيمة (t) الجدولية = 1.971
قيمة (f) الجدولية = 3.890

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS

وبالتالي قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في الإحتواء الإستراتيجي

المحور الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

أولاً: الاستنتاجات

أ. أظهرت النتائج أن الهيكل القيادي في الجامعات الأهلية بإقليم كوردستان العراق يركز بصورة أساسية على القيادات الوسطى، مع تمتع أفراد العينة بمستوى عالٍ من التأهيل العلمي والخبرة المهنية، مقابل محدودية تمثيل المرأة والمناصب القيادية العليا. ويمكن القول إن هذا النمط يعكس طبيعة تنظيمية تعتمد على رؤساء الأقسام بوصفهم المحرك التنفيذي اليومي للسياسات الأكاديمية والإدارية.

- ب. تؤكد نتائج البحث أن القيادات الأكاديمية تمارس دورها بأسلوب أخلاقي قائم على الاحترام المتبادل وبناء الثقة، مع تجنب السلوكيات المرتبطة بالمصلحة الشخصية. ويعكس ذلك وجود بيئة قيادية مستقرة تعزز الولاء المؤسسي وتدعم الانسجام التنظيمي داخل الجامعات.
- ت. اظهرت النتائج أن القيادات الأكاديمية تتبنى أسلوب التحفيز الإلهامي من خلال بث التقاؤل وإشراك العاملين في التوجهات المستقبلية. ويسهم ذلك في تعزيز الانتماء المؤسسي وتوحيد الجهود نحو تحقيق أهداف الجامعة بصورة جماعية.
- ث. تشير نتائج البحث إلى أن القيادات الأكاديمية تشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم بحرية، مما يعكس بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والتفكير النقدي. ويشير ذلك إلى استعداد الجامعات لاستثمار الطاقات الفكرية في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري.
- ج. تؤكد نتائج البحث أن القيادات تولي اهتمامًا واضحًا بتنمية العاملين من خلال التدريب والدعم الفردي. ويعكس ذلك إدراكا بأن تنمية رأس المال البشري تمثل ركيزة أساسية لتعزيز الأداء والاستدامة المؤسسية.
- ح. تبين النتائج أن الجامعات الأهلية تتبنى توجهًا واضحًا نحو اقتناص الفرص والمشاريع الجديدة، بما يعكس تفكيرًا استباقيًا وقدرة على استشرف البدائل الاستراتيجية الداعمة للنمو. ويعزز ذلك من قدرتها على الحفاظ على موقع تنافسي في بيئة تعليمية متغيرة.
- خ. تؤكد النتائج أن الجامعات تحرص على تعزيز قدرتها التكميلية من خلال الأنشطة العلمية والبرامج التدريبية وتحديث الممارسات الأكاديمية. ويشير ذلك إلى وعي تنظيمي بأهمية الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.
- د. تبين النتائج أن الجامعات تبدي اهتمامًا واضحًا بجمع المعلومات وتحليلها وتحديث أساليبها التعليمية. ويعكس ذلك وعيًا بأهمية إدارة المعرفة في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي.
- ذ. تظهر النتائج أن الجامعات تعتمد آليات متابعة جادة لتنفيذ خططها، مما يدل على التزام مؤسسي بتحقيق الأهداف وعدم الاكتفاء بصياغتها نظريًا. ويعزز ذلك من فاعلية الاستراتيجيات المعتمدة واستدامتها.
- ر. تشير النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة التحويلية والاحتواء الاستراتيجي. ويعني ذلك أن تبني أبعاد القيادة التحويلية يسهم بصورة مباشرة في تعزيز مرونة الجامعات وقدرتها على تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة.
- ز. تؤكد النتائج أن الاهتمام بالأفراد وتنمية قدراتهم يمثل العامل الأكثر إسهامًا في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي. ويشير ذلك إلى أن تمكين الموارد البشرية يعد المدخل الأساسي لتحقيق المرونة والاستدامة الاستراتيجية.

ثانياً: التوصيات .

- أ. يقترح البحث الاستثمار المنهجي في القيادات الوسطى من خلال اعداد برامج تمكين قيادي موجهة لرؤساء الاقسام، واعتماد نظام تعاقب اداري يهيئ الكفاءات المؤهلة لتولي المناصب العليا مستقبلاً، مع تعزيز معايير الكفاءة والشفافية في الاختيار والترقية.
- ب. توصي الدراسة بتطوير هذا السلوك القيادي ضمن ميثاق رسمي للقيادة الجامعية، وادراج معايير النزاهة والقوة الحسنة في تقييم الاداء القيادي، وتنظيم برامج توعوية دورية لترسيخ ثقافة القيادة الاخلاقية.
- ت. من الضروري تعزيز الطابع المؤسسي للتحفيز عبر عقد لقاءات دورية لعرض الرؤية الاستراتيجية، واشراك اعضاء الهيئة التدريسية في مراجعة الخطط، واستحداث حوافز للمبادرات التي تخدم توجهات الجامعة.
- ث. يوصي البحث بانشاء نظام مؤسسي لادارة الافكار والمبادرات التطويرية من خلال تخصيص قنوات رسمية لاستقبال المقترحات، وتشكيل لجان لتقييمها، ودعم المبادرات القابلة للتطبيق بما يعزز الابتكار المؤسسي.
- ج. توصي الدراسة بتبني سياسة تطوير مهني مستدامة تقوم على اعداد خطط تدريب سنوية مبنية على الاحتياجات الفعلية، وتفعيل نظام الارشاد الاكاديمي الداخلي، وربط فرص الترقى بالمشاركة الفاعلة في برامج التطوير.
- ح. يقترح البحث تنظيم عملية تحليل البدائل الاستراتيجية عبر تشكيل لجان مختصة تعتمد ادوات علمية لدراسة الجدوى، وتطوير مهارات القيادات في مجال التخطيط والتحليل الاستراتيجي.
- خ. من الاهمية بمكان اعتماد سياسة تعلم تنظيمي مستمرة عبر جدولة برامج تطوير دورية، وتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة، واجراء مراجعة منتظمة للبرامج الاكاديمية لضمان مواكبتها للمتغيرات.
- د. يوصي البحث بتعزيز ادارة المعرفة من خلال انشاء مستودع معلومات مركزي، واعداد تقارير تحليل بيئي دورية تعرض على مجالس الجامعات لدعم القرار الاستراتيجي.

- ذ. توصي الدراسة باعتماد ادوات متابعة استراتيجية واضحة، واعداد تقارير تقييم مرحلية، وربط الحوافز والمكافآت بمستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- ر. يقترح البحث اعتماد القيادة التحويلية اطارا مرجعيا للسياسات القيادية، من خلال تضمين ابعادها في معايير اختيار القيادات وبرامج اعدادهم، واجراء تقييم دوري لمدى ممارستها داخل البيئة الجامعية.
- ز. ضرورة التركيز على بناء ثقافة تمكين مستدامة عبر اعداد خطط تطوير فردية، وتطبيق نظام تقييم متعدد المصادر، وتعزيز ثقافة الحوار والتغذية الراجعة داخل الجامعات.

شكر وتقدير: يعبر المؤلفان عن خالص شكرهما وتقديرهما للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان – العراق، لما أبدوه من تعاون في الإجابة عن استمارة الاستبيان وتقديم المعلومات اللازمة، الأمر الذي أسهم بصورة فاعلة في إنجاز الجانب الميداني من هذه الدراسة.

التمويل: لم يحصل هذا البحث على أي دعم مالي أو تمويل من أي جهة حكومية أو خاصة.

مساهمة المؤلفين: قامت الباحثة زينب عبدالله كاك أحمد بإعداد الإطار النظري للبحث وتنظيم منهجيته وجمع البيانات وتحليلها، في حين تولت أ.م.د. پيريشان معروف جميل الإشراف العلمي على الدراسة والمساهمة في مناقشة النتائج وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، فضلا عن مراجعة البحث علميا ولغويا قبل تقديمه للنشر.

الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: يؤكد المؤلفان أن إعداد هذا البحث تم بالاعتماد على الجهد العلمي المباشر، دون استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي أو البرامج المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة أو التحليل.

تضارب المصالح: يصرح المؤلفان بعدم وجود أي تضارب في المصالح قد يؤثر في موضوع البحث أو نتائجه أو عملية نشره.

نبذة مختصرة عن المؤلفين

المؤلف الأول: زينب عبدالله كاك أحمد: باحثة في مجال إدارة الأعمال، حاصلة على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال، كما نالت درجة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية. وهي حالياً طالبة دكتوراه في مجال الإدارة، وتهتم بأبحاثها بمجالات القيادة الإدارية والإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وتطوير الأداء المؤسسي.

المؤلف الثاني: أ.م.د. پيريشان معروف جميل: أستاذ مساعد في إدارة الأعمال، حاصلة على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة صلاح الدين – أربيل عام 2005، بتخصص السلوك التنظيمي وبقدير امتياز، كما قامت بتدريس عدد من المقررات مثل السلوك التنظيمي، ونظريات الإدارة، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية، ومنهجية البحث العلمي، والقيادة واتخاذ القرار. تتركز اهتماماتها البحثية في مجالات السلوك التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية، وأنماط القيادة، والمعرفة السوقية، والتمكين الأكاديمي، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

المصادر:

1. أبو زيد، لقمان، 2023، الاحتواء الاستراتيجي ودوره في انجاز التمكين، بحث منشور، جامعة لبنان، مجلة الحياة النيابية، العدد 128.
2. بابكر، كمال الدين حسن علي، 2015، القيادة التحويلية والابداع الاداري، منشورات المنظمة العربية، الطبعة 1، ص 26، القاهرة.
3. بوشكيرة، صابر، جواد شاكرا. (2021). نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي. مجلة دفاتر المخبر، المجلد 16، العدد 1.
4. حداوي، اميرة هاتف و حسن، دنيا كريم و شعلان، منذر عباس، 2021، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز الاداء العالي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في معمل نسيج الديوانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63.
5. الخاقاني، ضرغام محمد، 2022، اثر الاحتواء الاستراتيجي في تحقيق الميزة الرائدة للعلامة، دراسة تطبيقية في شركة الجود للتكنولوجيا الصناعة الحديثة، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، العدد 1.
6. درويش، ماهر صبري. (2009). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية – كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 78، الصفحات 100-140.
7. الرفاعي، رنا و المظفر، فاطمة و عون، وفاء، 2020، واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (4)9، 169-182.

8. الزامل، مها عثمان. (2020). درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحولية وعلاقتها بقيادة التغيير في بعض الجامعات السعودية. مجلة الجامعة السعودية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 6، العدد 22.
9. زرار، ابتسام كاظم و العباسي، عادل عبد الودود، 2024، تأثير الاحتواء الاستراتيجي في التألق التنظيمي، بحث تحليلي في شركة اور العامة، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 30، العدد 140.
10. زرار، ابتسام كاظم، 2024، دور الاحتواء الاستراتيجي في التألق التنظيمي، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
11. طوفان، مثال جواد عبد و الجنابي، عادل عباس عد حسين، 2022، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية، بحث استطلاعي تحليلي لاراء العاملين في رئاسة جامعة كربلاء، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 18، العدد 2.
12. الغالبي، طاهر محسن منصور و المنصوري، محمود شاكر عاشور، 2016، تأثير ادارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في مخرجات العمل الموقفية، دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب 1، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
13. الغامدي، عبد المحسن عبدالله، 2011، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، مكة المكرمة.
14. الغامدي، محمد بن فوزي، 2021، القيادة التحولية، كتاب منشور في مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 36، 1443.
15. فوزي، علي فاضل. (2022). أبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 68.
16. قوال، فاطمة، 2021، القيادة التحولية وأثرها في تحقيق الألتزام التنظيمي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 1، ص 260-271، الجزائر.
17. محمد، أمحمدي، و مبارك، بسود 2020، دور القيادة التحولية في تحقيق أهداف الاستراتيجية، المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF أدرار نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار.
18. المطيري، وليد ماجد، 2025، تأثير القيادة التحولية على كفاءة أداء اعضاء هيئة التدريس في كليات عزيزة الاهلية، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار 8، العدد 75.
19. Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). High involvement management and employee's performance mediating role of job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 230-243.
20. Andersen, T. J. (2004). Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. *Journal of management studies*, 41(8), 1271-1299.
21. Arzubiaga, U., Maseda, A., & Iturralde, T. (2019). Entrepreneurial orientation in family firms: New drivers and the moderating role of the strategic involvement of the board. *Australian Journal of Management*, 44(1), 128-152.
22. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage.
23. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership** (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
24. Bass, B.M. (1985) *"Leadership and Performance Beyond Expectations"*. New York: Free Press.
25. Boxall, P., Huo, M.-L., Macky, K. and Winterton, J. (2019), "High-involvement work processes and systems: a review of theory, distribution, outcomes, and tensions", in Buckley, M.R., Wheeler, A.R., Baur, J.E. and Halbesleben, J.R.B. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Emerald, Bingley, Vol. 37, pp. 1-52. Doi.
26. Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business research*, 61(6), 590-598.
27. Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
28. Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16(2), 219-228.
29. Carney, M. (2006). Understanding organizational culture: the key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery? *Journal of nursing management*, 14(1), 23-33.

30. Charles, J., Francis, F., & Zirra, C. T. O. P. (2021). Effect of employee involvement in decision making and organization productivity. *Archives of Business Research (ABR)*, 9(3), 28-34
31. Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization studies*, 27(5), 635-655.
32. Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International journal of information management*, 16(5), 329-340.
33. Collier, N., Fishwick, F., & Floyd, S. W. (2004). Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long range planning*, 37(1), 67-83.
34. Currie, G., & Procter, S. J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of management studies*, 42(7), 1325-1356.
35. Escortell, R., Baquero, A., & Delgado, B. (2020). The impact of transformational leadership on the job satisfaction of internal employees and outsourced workers. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1837460.
36. Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.
37. Frishammar, J. (2003). Information use in strategic decision making. *Management decision*, 41(4), 318-326.
38. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*, eight Edition. prentice Hall, London.
39. Judge, W. Q., & Talaulicar, T. (2017). Board involvement in the strategic decision-making process: A comprehensive review. *Annals of Corporate Governance*, 2(2), 51-169.
40. Kallmuenzer, A., Hora, W., & Peters, M. (2018). Strategic decision-making in family firms: an explorative study. *European Journal of International Management*, 12(5-6), 655-675.
41. Kim, A., Ryu, S., Kim, S., & Lepak, D. P. (2017). Determinants of the strategic involvement of human resource departments: evidence from large South Korean firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 44-63.
42. Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 368-383.
43. Navarro-García, A., Arenas-Gaitán, J., & Rondán-Cataluña, F. J. (2014). External environment and the moderating role of export market orientation. *Journal of Business Research*, 67(5), 740-745.
44. Northouse, P.G. (2021) *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
45. Pugliese, A., & Wenstøp, P. Z. (2007). Board members 'contribution to strategic decision-making in small firms. *Journal of Management & Governance*, 11(4), 383-404.
46. Rawashdeh, a. M., almasarweh, m. S., alhyasat, e. B., & al-rawashdeh, f. (2021). Examining the effect of transformational leadership to organizational performance through quality innovation: a developing country perspective. *International journal for quality research*, 15(1).
47. Romme, G., & Barrett, F. (2009). *Toward High Involvement Strategy Formation: Conversations and Decisions That Matter*.

48. Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2013). The role of transformational leadership style in enhancing lecturers' job satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 4(8), 264-271.
49. Sweis, R. J, Alsayyed, N. M., Suifan, T. S., & Kilani, B. A. (2020). The impact of transformational leadership on organisational performance case study: the University of Jordan. *International Journal of Business Excellence*, 20(2), 169-190.
50. Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22-33.
51. Wamugo, D., Kirimi, E., Ndabari M. (2022). Middle level management role in championing alternatives and strategy implementation among insurance companies in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(10), 379-391
52. Zahra, S. A., & Pearce II, J. A. (1990). Determinants of board directors' strategic involvement. *European Management Journal*, 8(2), 164-173.

ثانياً: متغيرات الدراسة

1. لقيادة التحويلية:

عبارة عن اسلوب اداري مميز يركز على ألهم الافراد وتحفيزهم نحو تحقيق تغييرات ايجابية في اعمالهم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وذلك عبر بناء رؤية مشتركة تساعد على تعزيز الأهداف التنظيمية، وتقاس القيادة التحويلية في هذه الدراسة بالأبعاد الأربعة التالية: التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.

أ-التأثير المثالي: (أو الكاريزما) هي قدرة القائد على القيادة بالقوة وإلهام التابعين و غرس الإحساس بالمسؤولية والالتزام تجاه تنفيذ بالمهمة على احسن وجه.

ت	العبارة
1	تركز القيادة الجامعية على مصالحها الذاتية دون الإهتمام بتحقيق المصلحة العامة.
2	تؤكد القيادة الجامعية على توليد الرؤى القوية والملهمة للأفراد من أجل حثهم على تحقيق الأهداف المشتركة.
3	تتصرف القيادة الجامعية كقدوة تحظى بتقدير الأفراد.
4	تأخذ القيادة الجامعية بالحسبان العواقب الأدبية والاخلاقية لقراراتها.
5	تعزز القيادة الجامعية الاحترام المتبادل مع الأفراد العاملين.

ب- التحفيز الالهامي: تعرف بانها عملية تحفيز وإلهام التابعين وخلق روح العمل الجماعي وإظهار الحماس والتفاني والتشجيع على التفاؤل في انجاز الأهداف المشتركة.

ت	العبارة
6	تتحدث القيادة الجامعية بحماس و تفاؤل عما يجب انجازه حالياً و في المستقبل.
7	تعتبر القيادة الجامعية الأخطاء تجارب عملية مفيدة.
8	تضع القيادة الجامعية رؤية جذابة و مقبولة عن المستقبل المرغوب.
9	تتجنب القيادة الجامعية إشراك الافراد في وضع الخطط والبرامج المستقبلية.
10	تتمن القيادة الجامعية الجهود الشخصية للأفراد والتي تنعكس ايجابيا على تطوير الجامعة.

ج- الاستثارة الفكرية: يشير إلى تعزيز الذكاء والعقلانية وحل المشكلات بعناية ، وتحفز التابعين لجعلهم أكثر إبداعاً وابتكاراً من خلال تحدي معتقداتهم وقيمهم فيما يتعلق بالمنظمة، كما أنه يدعم التابعين لتجربة الأفكار والأساليب المبتكرة الجديدة لإحداث التغيير داخل المنظمة، ومن خلال خلق الدافعية لدى التابعين إلى التفكير "خارج الصندوق" مما يمكنهم من خلق الحلول الابتكارية لحل المشكلة.

ت	العبارة
11	تشجع القيادة الجامعية الافراد على التعبير عن افكارهم بثقة عالية.
12	تؤكد القيادة الجامعية على أهمية اثاره الشك في الافتراضات وافكار المسلم بها لجعل الامور ذات تحدي اكبر.
13	تعمل القيادة الجامعية على تشجيع العاملين بالتفكير بأسلوب ابداعي للتعامل مع المشكلات و مواجهة التحديات.
14	تعتقد القيادة الجامعية بأن الافراد العاملين لديهم حاجات متماثلة ومقدرات متشابهة الى حد كبير.
15	نتيح القيادة الجامعية الفرصة للأفراد العاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة.

د- الاعتبارات الفردية: هو السلوك الذي ينتهجه القائد يبين فيه اهتمامه بالعمالين ويعمل على تحقيق رفاهيتهم وتوفير الارتياح لهم الممارسة الفردية من خلال خلق المناخ التنظيمي الداعم وتوفير فرص التعلم والتعرف على الفروق الفردية من اذ الاحتياجات والرغبات.

ت	العبارة
16	تميز القيادة الجامعية بين الافراد على اساس الكفاءة ودقة الاداء.
17	تهتم القيادة الجامعية بالمتقاعسين والمهملين وتحاول مساعدتهم.
18	تعني القيادة الجامعية بسماع الموضوعات التي تقع ضمن اهتمامات الافراد الشخصية أيامانا منها بأنهم جزء اساسي من الجامعة.
19	تتجاهل القيادة الجامعية آراء الافراد التي تتعارض مع ارائها.
20	تحرص القيادة الجامعية على تدريب و تعليم الافراد العاملين من خلال الدورات التدريبية لأكسابهم خبرات مهنية تساهم في رفع ربحية الجامعة.

2- الإحتواء الإستراتيجي:

مدخل اداري معاصر لتجاء المنظمات اليه في سبيل التعامل بكفاءة عالية مع المخاطر او التهديدات التنافسية وذلك عبر التحكم في البيئة المحيطة واستثمارها جيدا بدلا من مواجهتها بشكل مباشر، وتقاس الإحتواء الإستراتيجي في هذه الدراسة بالأبعاد الأربعة الآتية: مناصرة البدائل، القدرة على التكيف، توليف المعلومات، تنفيذ الإستراتيجية المختارة.

أ. مناصرة البدائل: انه الاتصالات الدائمة والمقتعة للخيارات الإستراتيجية للإدارة العليا، وتعتبر البية ضرورية للمنظمات لتحسين قدراتها الحالية او لاستكشاف وتطوير قدرات جديدة.

ت	العبارة
1	تركز الجامعة على توضيح مبررات تبنيها للبدائل الإستراتيجية الجديدة.
2	تعمل الجامعة على تقييم مزايا المقترحات الجديدة.
3	تقتنص الجامعة الفرص والمشاريع الجديدة التي تضمن لها النمو والمرونة باستمرار.
4	تتواني الجامعة في دراسة الجدوى الاقتصادية للبدائل ومعرفة الكلف والعوائد المحتملة.
5	تضع الجامعة استراتيجيات مستدامة تهدف الى تقليل الاثار السلبية التي قد تنتج عن مقترحات جديدة.

ب. القدرة على التكيف: يمثل قدرة المنظمة على التوافق مع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها.

ت	العبارة
6	تخفف الجامعة من القيود التنظيمية لبدء المشاريع الجديدة.
7	تشجع الجامعة على اقامة الندوات العلمية والبرامج التدريبية لتبادل المعلومات والتكيف السريع مع التحديات.
8	تخصص الجامعة وقتاً قصيرا للبرامج التجريبية لعدم جدواها.
9	تعمل الجامعة على تحديد موقع و توفير الموارد المطلوبة للمشاريع.
10	تتبني الجامعة ثقافة التشجيع على الابتكار والتعلم من الأخطاء والتكيف مع الظروف.

ج- توليف المعلومات: هي عبارة عن توضيح وتفسير المعلومات الخارجية والداخلية ومنحها قيمة، تكون لها تأثير على القرارات التي تتخذها الادارة العليا.

ت	العبارة
11	تعمل الجامعة على جمع المعلومات عن مدى جدوى المناهج التعليمية لديها.
12	لاتؤمن الجامعة بأهمية جمع المعلومات حول أنشطة الجامعات الأخرى.
13	تحاول الجامعة باستمرار تقييم التغييرات الحاصلة في الأساليب التعليمية والبحثية.
14	تميل الجامعة الى تطبيق برامج تدريبية للأقسام العلمية التابعة لها لزيادة قدرتها في تنفيذ اعمالها.
15	تطبق الجامعة الأفكار و الرؤى المعاصرة في سبيل الوصول الى فهم أفضل لأعمالها.

د- تنفيذ الإستراتيجية: تشير الى ترجمة الاهداف من الادارات العليا الى خطط تشغيلية و تفعيل الاهداف والإستراتيجيات عن طريق تطوير البرامج والميزانيات، مطابقة العمل التنظيمي مع الخطة الإستراتيجية.

ت	العبارة
16	تضع الجامعة العديد من المبادرات وتبلغها للادارات والمنتسبين.
17	تفتقر الجامعة الى المقومات الضرورية اللازمة لتنفيذ أهدافها الإستراتيجية.
18	تقوم الجامعة بترجمة الاهداف المرسومة الى خطط عمل واقعية.
19	يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة الكافية لأحتواء الإستراتيجيات المختارة.
20	تعمل الجامعة على المراقبة المستمرة لأنشطتها المختلفة لضمان تنفيذ خططها و تنفيذ اهدافها.