

تأثير ممارسات القيادة الاكاديمية في تحقيق التوافق الاستراتيجي (دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من قيادات الجامعة المستنصرية)

أ.م.د محمود أسامة عبد الوهاب
كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية

samah.mm77@yahoo.com

Mahmoodwaisi23@gmail.com

مستخلص البحث:

يهدف البحث الى التعرف على الممارسات القيادية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمراكز في الجامعة المستنصرية وتأثيرها في تحقيق التوافق الاستراتيجي ، كونه حجر الزاوية في نجاح استراتيجيات المنظمة وعملها بصورة متوازنة ومتراصة ويؤثر على استمرار المنظمة وديمومتها والاستدامة التنافسية مع المنظمات الأخرى ، ولما له من اثر على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عموماً والكليات على وجه الخصوص وتعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمة ، وكل هذا يتوقف على الممارسات التي يمارسها القادة في الكليات في سبيل تعزيز وتشويق تلك الاستراتيجيات فيما بينها للعمل بصورة منسجمة وغير متقاطعة ومثال تلك الممارسات، تشجيع المنتسبين على الابداع والابتكار لأطلاق الطاقات الكامنة في داخلهم وجعلهم اكثر إنتاجية وابداع. وكانت الجامعة المستنصرية هي المساحة التطبيقية للبحث ، وكانت العينة القصدية للبحث نخبة من القادة الاكاديميين متمثلين ب(عمداء الكليات، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام والمراكز ، مقرري الأقسام) ، واستخدمت الاستبانة كمصدر لجمع البيانات عن متغيري الدراسة وهو المتغير المستقل (الممارسات الاكاديمية) وابعاده الفرعية (تحدي العملية ، التمكين ، التشجيع المعنوي) والمتغير التابع (التوافق الاستراتيجي) وابعاده الفرعية (الإجراءات ، تكنولوجيا المعلومات ، العمليات) وكانت عدد الاستبانات الصالحة (٩٢) استبانة والتي خضعت للتحليل الاحصائي باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصل البحث الى وجود تأثير معنوي لممارسات القيادة الاكاديمية في تحقيق التوافق الاستراتيجي، مما يبين أهمية الممارسات التي يمارسها القادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومحاولة التوسع والتعمق في تلك الممارسات لتطورها وبالتالي تعزيز عملية التوافق الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات القيادة الاكاديمية، التوافق الاستراتيجي.

يعدّ التوافق الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية التي تعنى بمواضيع الاستراتيجيات لما له من أهمية استثنائية على نجاح المنظمات وديمومتها ، حيث يمثل تحقيق الاستراتيجيات الغايات النهائية التي تسعى كافة المنظمات لتحقيقها ومنها المنظمات الأكاديمية ، وان تحقيق هذه الاستراتيجيات يجب ان يتم بصورة تكمل احدها الأخرى وتعمل بصورة متوازية لا متقاطعة للوصول الى الغايات النهائية التي تتطلع لها المنظمات ، ومثال ذلك التوجه نحو الامتعة واستعمال تكنولوجيا المعلومات عن طريق تطوير مهارات الأساتذة والموظفين في الجامعة ، ويتأتى ذلك من خلال الممارسات التي تمارس من قبل قيادات الكليات والمراكز عن طريق ، اقتناص الفرص وتمكين المنتسبين وتشجيعهم على الابداع والابتكار وتهيئة جو من الحرية الأكاديمية يساعد على الابداع والابتكار، ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث لمعرفة تأثير تلك الممارسات التي يمارسها القادة في تحقيق التوافق الاستراتيجي ، عن طريق صياغة فرضيات خضعت للاختبارات الإحصائية للمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة وبعدد (٩٢) من القادة الذين يمثلون العمداء ومعاونينهم ورؤساء الأقسام والأقسام ومقرريهم في كليات الجامعة المستنصرية.

أولاً- مشكلة البحث:

تعاني اغلب المنظمات ومنها الأكاديمية من موضوع تناسق الخطط الاستراتيجية والتعشيق بين تلك الاستراتيجيات للعمل بنسق واحد لكي تؤدي الهدف المطلوب منها، ولا يتحقق ذلك التناسق الا عن طريق الممارسات التي تؤديها القيادات في سبيل عمل تلك الاستراتيجيات بصورة متوازية وعدم التقاطع بينها، وانطلاقاً من تلك المشكلة جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الممارسات التي تمارسها القيادة الأكاديمية في سبيل تعزيز التوافق الاستراتيجي وقد نتج عن هذه المشكلة التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى إدراك القيادات الأكاديمية الجامعية لمفهوم الممارسات القيادية، والتوافق الاستراتيجي؟
- ٢- هل هناك إجراءات ممنهجة للممارسات القيادية تكون قادرة على تحقيق التوافق الاستراتيجي؟
- ٣- هل الممارسات التي يمارسها القادة الأكاديميون تؤثر على أداء التشكيلات؟
- ٤- هل يوجد تأثير لممارسات القيادة الأكاديمية في تعزيز التوافق الاستراتيجي؟

ثانياً- أهمية البحث:

- أ- تأتي أهمية الدراسة التطبيقية من أهمية مكان اجراء الدراسة وهي الجامعة لأنها تعتبر من المنظمات الرائدة والقائدة لأي مجتمع وان تتوصل الى مقترحات من شأنها تعزيز دور هذا القطاع الحيوي والمهم جداً.
- ب- المقاييس المستعملة في قياس متغيرات الدراسة وتشخيصها في مراكز وكليات الجامعة تعد خطوة مهمة نحو تطوير ادائها.
- ج- التعرف على تأثير المتغير المستقل (ممارسات القيادة الأكاديمية) على المتغير التابع (التوافق الاستراتيجي).
- د- يأمل الباحث في ان تسفر هذه النتائج عن تقديم بعض المقترحات المفيدة في بناء وتنمية قدرات القيادات الأكاديمية من خلال ممارستهم في تعزيز الخطط الاستراتيجية.

ثالثاً- اهداف البحث:

يهدف هذا البحث أساساً الى الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها سابقاً، وبالتالي هناك طموح من قبل الباحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- اجراء تحليل للجانب النظري لمتغيرات الدراسة الرئيسية (ممارسات القيادة الاكاديمية، التوافق الاستراتيجي) ومحاولة تطوير رؤية جديدة حول هذه المواضيع.
- ٢- تحليل طبيعة التأثيرات المتداخلة في مراكز وكليات الجامعة المستنصرية والإفادة من نتائج التحليل لتلك العلاقات لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات علمية ورفع توصيات قد تخدم القيادات الجامعية.
- ٣- تقديم حلول للمشكلات التي تعاني منها التشكيلات المبحوثة في تعزيز أدوار القيادة الجامعية والتي تساهم في تعزيز وتحقيق التوافق الاستراتيجي.

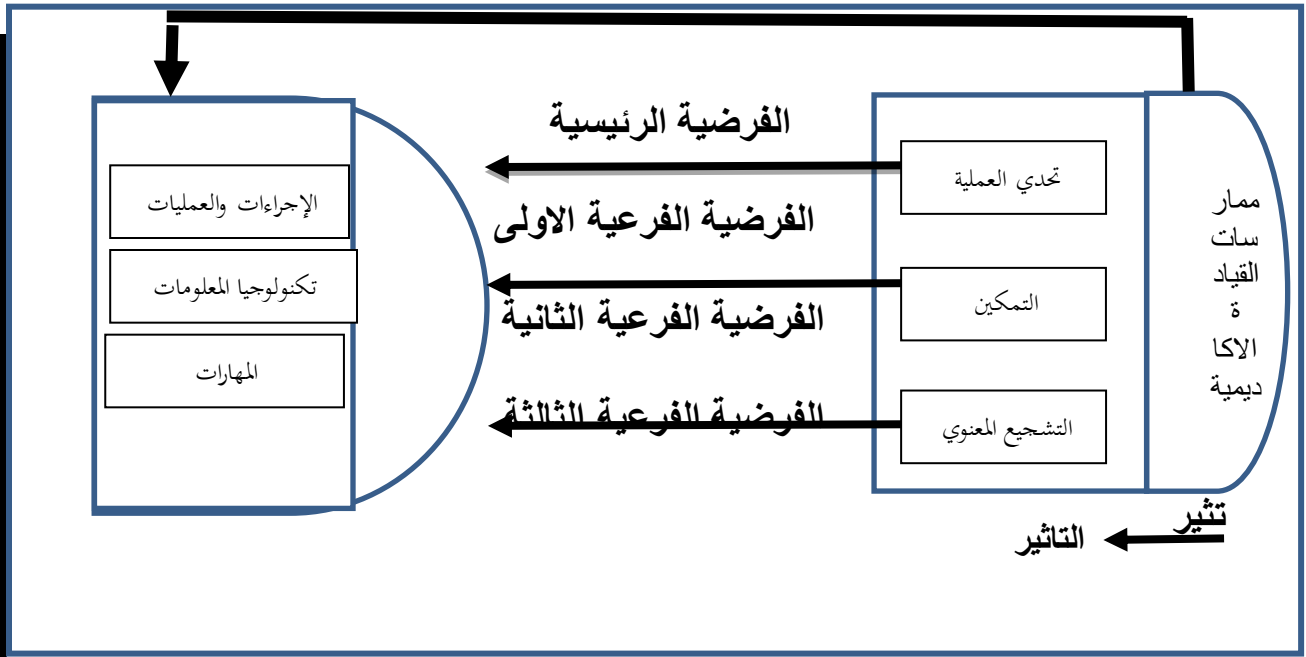
رابعاً- منهجية البحث:

اعتمد منهج البحث على أساليب البحث العلمي المتعارف عليها، وبناء على ذلك فقد تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لغرض التعرف على العلاقة والتأثير والوصول الى نتائج تثبت وجود رابط منطقي بين متغيرات الدراسة.

خامساً - نموذج الدراسة الفرضي:

إشارة الى مشكلة الدراسة التي تم عرضها سابقاً والاهداف المتوخاة من عرض تلك المشكلة، قدم الباحث أنموذج فرضي لطبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة الرئيسية وقد تم اعتماد الباحث على مقياس (Nixon 1994) ، (Hatula 2006)، (Kouzes and posner 2014) وفي تحديد المتغير المستقل (ممارسات القيادة الاكاديمية) وابعاده (تحدي العملية ، تمكين الموارد البشرية ، التشجيع المعنوي) ، اما المتغير التابع وهو التوافق الاستراتيجي (وابعاده (الإجراءات والعمليات، تكنولوجيا المعلومات ، المهارات) فقد اعتمد الباحث على مقياس (Henderson and Venkatrman1993 و (luftman,2000) و ((Pinfield, and Rutter, 2018)) ويتضح من النموذج ما يأتي:

شكل (١)
شكل يمثل نموذج البحث الافتراضي



فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة الأكاديمية بأبعادها في التوافق الاستراتيجي وتتفرع منها:

- ١ - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتحدي العملية في التوافق الاستراتيجي.
- ٢ - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتمكين في التوافق الاستراتيجي.
- ٣ - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتحفيز المعنوي في التوافق الاستراتيجي.

ثامنا- حدود البحث:

- ١- الحدود البشرية: وتمثل الحدود البشرية القيادات الجامعية في مراكز وكليات الجامعة المستنصرية من منصب عميد ومعاون العميد ورؤساء الأقسام والمراكز والمقررين.
- ٢- الحدود البحثية: التزم الباحث في اجراء الدراسة بحدود متغيراته الثلاث (الممارسات الأكاديمية، التوافق الاستراتيجي).
- ٣- الحدود المكانية - كليات ومراكز الجامعة المنتشرة في عدة مناطق من بغداد (المجمع الرئيسي في شارع فلسطين، مجمع باب المعظم، مجمع الطبي في السيدة، مجمع صدر القناة).
- ٤- الحدود الزمنية: وتتمثل بمدة الدراسة منذ اختيار العنوان والجانب النظري خلال شهر واحد للفترة من ٢٠٢٢/٩/١٥ ولغاية ٢٠٢٢/١٠/١٥

تاسعا- مجتمع البحث:

اختيرت كليات الجامعة المستنصرية ومراكزها لتطبيق الجانب العملي وفيما يلي نبذة عن الجامعة المستنصرية:

هي إحدى الجامعات العراقية الحكومية، تأسست الجامعة المستنصرية عام ١٩٦٣ م تضم ١٣ كلية معظمها في جانب الرصافة، باستثناء كلية الطب وكلية طب الاسنان والصيدلة لوجودهما بجانب مستشفيات تعليمية في جانب الكرخ من العاصمة بغداد وستة

مراكز منها ثلاث مراكز طبية ، وتضم كليات هي الآداب ، العلوم ، الإدارة والاقتصاد ، الطب ، التربية ، الهندسة ، التربية الأساسية ، القانون ، طب الأسنان ، الصيدلة ، العلوم السياسية ، التربية البدنية وعلوم الرياضة ، العلوم السياحة وتضم الجامعة عدداً من المراكز المتخصصة في مجالات أكاديمية مختلفة و هي (مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، المركز العراقي لبحوث السرطان والوراثة الطبية ، المركز الوطني لعلاج وبحوث السكري ، والمركز الوطني

عاشرا: عينة الدراسة:

تتألف العينة من الجزء الذي يمثل مجتمع البحث وهم القادة الأكاديميون ويمثلون (عمداء الكليات، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام والمراكز ورؤساء الفروع العلمية، مقررري الأقسام).

أحد عشر- أدوات البحث:

١- استخدم الباحث في تغطية الجانب النظري الكتب والدراسات والبحوث والدوريات والرسائل والاطاريح وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) لجمع البيانات النظرية وكذلك بعض الوثائق والسجلات من الكليات والمراكز المبحوثة.

٢- الجانب التطبيقي:

تعد الاستبانة أداة ملائمة للحصول على البيانات والحقائق المرتبطة بواقع معين او حصول ظاهرة او مشكلة بحثية معينة، حيث تضمنت جزئين رئيسيين غطى الجزء الأول الفقرات المتعلقة الفقرات المتعلقة ب (ممارسات القيادة الأكاديمية) وغطى الجزء الثاني المتغيرات المتعلقة بالمتغير التابع (التوافق الاستراتيجي) وتمت صياغتها وفق مقياس (Likert) خماسي الاستجابة وللمتغيرات كافة ليتناسب مع طبيعة الأسئلة الإدراكية لفقرات الاستبانة، ويتراوح من (١-٥) ليمثل (٥) الاتفاق التام اما المستوى (١) يمثل عدم الاتفاق التام.

الدراسات السابقة:

١- القيادة الأكاديمية

جدول (١)

أدراسة هاشم ٢٠٢٠	
عنوان الدراسة	العلاقة بين القيادة الأكاديمية والتخطيط الاستراتيجي واثرها على الأداء المؤسسي
منهج الدراسة	منهج وصفي تحليلي
عينة الدراسة	٧٢ تدريسي في مؤسسات التعليم العالي العراقية
الأساليب الإحصائية المستخدمة	الاهمية النسبية و الوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط.
هدف الدراسة	تحليل العلاقة بين القيادة الأكاديمية ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي في التعليم العالي
اهم النتائج	أثبتت الدراسة بأن القيادة الأكاديمية ومن خلال أبعادها تؤدي دورا مهما لدى الأساتذة في رفع مستوى الأداء وتحسينه من خلال ادراك العينة المبحوثة ، كما أن تفعيل أبعاد القيادة الأكاديمية من قبلهم سيؤدي الى تعزيز الثقة بنتائج ادائهم ويسهم بتطويرهم مهنيا ورفع جاهزيتهم لنشاطات أداريه أكبر ، وبما يضمن مستوى متقدم من جودة الأداء

المؤسسي لهذه الكليات .	مدى الاستفادة من الدراسة
تم الاستفادة من الدراسة في اعداد الاستبيان وفي اغناء الجانب النظري.	
ب- دراسة (Ngoc and others 2020)	
Academic Leadership: perception of academic leaders and staff in diver's context. القيادة الاكاديمية: تصورات القادة الاكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في سياقات مختلفة (ثقافية).	عنوان الدراسة
استطلاعية	منهج الدراسة
١٨ من أعضاء هيئة التدريس في جامعات صينية واوروبية.	عينة الدراسة
نظرية فقط	الأساليب الإحصائية المستخدمة
التعرف على منظور القيادة الاكاديمية الفعالة في سياقات ثقافية مختلفة.	هدف الدراسة
توصلت الدراسة الى ان أعضاء هيئة التدريس يرون على نطاق واسع فكرة القيادة الاكاديمية في سياقات متعددة الثقافات ومعرفة القدرات القيادية المحددة والدوافع التي تحفز أعضاء هيئة التدريس لتسليم المناصب القيادية.	اهم النتائج
الاستفادة منها في اغناء الجانب النظري.	مدى الاستفادة من الدراسة

٢- التوافق الاستراتيجي

أ- دراسة (البلاغي ٢٠٢٠)	
تأثير التفكير المنطقي في تحقيق التوافق الاستراتيجي بتوسط روحانية المنظمة	عنوان الدراسة
استطلاعية تحليلية	منهج الدراسة
٩٤ من القادة الاكاديميين في جامعة الكوفة	عينة الدراسة
الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية	الأساليب الإحصائية المستخدمة
هدفت الدراسة الى قياس مستوى تأثير التفكير المنطقي في تحقيق التوافق الاستراتيجي من خلال الاعتماد على الدور الذي تلعبه روحانية المنظمة.	هدف الدراسة
وجود تأثير كبير للتفكير المنطقي في قدرته على تحقيق التوافق الاستراتيجي من خلال الدور الكبير الذي تلعبه روحانية المنظمة.	اهم النتائج
في وضع الاستبانة واغناء الجانب النظري	مدى الاستفادة من الدراسة

ب- دراسة (Miamoto 2018)	
Strategic Alignment Mturaty and its effect on organizational performance of Japanese small and medium enterprises. نضج التوافق الاستراتيجي وتأثيره على الأداء المنظمي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة في اليابان.	عنوان الدراسة
استطلاعية تحليلية	منهج الدراسة

عينة الدراسة	٣٤٠ شركة يابانية صغيرة ومتوسطة
الأساليب الإحصائية المستخدمة	نمذجة المعادلة الهيكلية
هدف الدراسة	تقييم مستوى التوافق الاستراتيجي وتحديد نظرة الشركات الى تلك الاستراتيجية وعلاقة الارتباط بالأداء الوظيفي
اهم النتائج	دعم وتعزيز الاتصال بين مدراء تكنولوجيا الاعمال وتخطيط الاعمال لتحقيق اعلى مستوى من التوافق الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة.
مدى الاستفادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً- القيادة الأكاديمية: Academic leadership

١- مفهوم القيادة الأكاديمية:

ظهر الاهتمام بمفهوم منذ التسعينات ومطلع الالفية الثانية^(١)، فقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول هذا المفهوم وفي الجدول التالي ندرج البعض من آراء الكتاب والباحثين حول هذا المفهوم.

جدول (٢)

ت	الباحث	المفهوم
١	Goreham & others, 2009, (p311)	هي القيادة التي تركز على النشاطات المرتبطة بالتعليم العالي والبحوث والمؤتمرات العلمية التي تهدف الى تعزيز التعلم وإنتاج معرفة جديدة من خلال الممارسة والبحوث
٢	Mansor & Han, (2013, p56)	مجموعة من المسؤوليات والواجبات والمهام التي توكل الى الافراد المعيّنين في مناصب رسمية في الجامعات، لا سيما الافراد الذين يشغلون المناصب الأكاديمية
٣	Gmelgh & Buller, (2015, p25).	هي عملية تمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين من خلال العمل معهم بشكل جماعي لتحقيق الأهداف المشتركة وبناء مجتمع من العلماء والحفاظ على مستوى عالي من الروح المعنوية

جدول يبين مفهوم القيادة الأكاديمية

من خلال ما تقدم يمكن ان تعرف القيادة الأكاديمية اجرائيا (انهم أعضاء هيئة التدريس الذين يكلفون بمسؤولية قيادة الجامعات والكليات والاقسام ويحرصون على التغيير والتجديد ومواجهة التحديات وينصب تركيز تلك القيادة على النشاطات العلمية والإدارية على حد سواء ويتم تمكين الآخرين للقيام بمسؤولياتهم).

٢- أهمية القيادة الأكاديمية: The importance of academic leadership

ان المؤسسات الأكاديمية في المجتمعات هي الانموذج المتقدم لأي مجتمع ويقاس عادة تطور البلدان والمجتمعات بقوة مؤسساتها التعليمية ورصانتها فهي المساهم الأول في تطور المجتمع وبناءاً على ذلك فان قادة تلك المؤسسات التعليمية هم قادة المجتمع

¹ Siddique, Anam & Aslam, Hassan Danial & Khan , Mannan & Fatima, Urooj (2011) , impact of academic leadership on faculty's motivation and organizational effectiveness in higher education system, international jornal of business and social science, Vol.12 , No.8 , p185

بسبب ندرة وتباين المصالح والمزيج الفريد من المهام والمصالح المتنوعة الملقاة على عاتقهم.^(٢) وتظهر أهميته من خلال المهام المتنوعة التي يقوم بها لخدمة أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، فالمجتمع الذي يقوده هو مجتمع متنوع يتميز باختلاف الثقافة والاعمار والمستوى التعليمي، لذلك فإن القيادة الاكاديمية تترجم النظريات الى وقائع وتسهل العمل في المؤسسات الاكاديمية وتحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة^(٣)، علاوة على ان القيادة الاكاديمية تسعى دائما الى التميز، إضافة الى سعيها الحثيث بخلق روح الابداع التي تكون عامل رئيس في تحقيق ذلك التميز.^(٤)

وتكمن أهميته أيضا من خلال قيادة اهم الموارد في المنظمة وهم العنصر البشري حيث انه من الصعوبة التحكم في سلوك الاتباع بسبب اختلاف الثقافات والتعليم والتنشئة الاجتماعية، ويتطلب تحفيز العاملين وتوحيد جهودهم من اجل تحقيق الأهداف المرجوة والمتوخاة وجود قيادة فاعلة للوصول الى الغايات المرجوة^(٥)، ويمكن تلمس أهمية القيادة في مواكبة سرعة التغيير المتزايدة في كافة جوانب الحياة والتعقيد في المشهد البيئي (الداخلي والخارجي)، حيث ان نجاح المؤسسة الاكاديمية تتوقف على مواكبة ذلك التغيير وقدرة القادة الاكاديميون بالتعامل مع هذه التعقيدات.^(٦)

إضافة الى ما سبق يمكن القول ان أهمية القيادة تكمن في منح القادة للمرؤوسين الطاقة والالهام والرؤية نحو المستقبل والاعتماد على أنفسهم وترك حرية التصرف والابداع لاتخاذ القرارات والمساهمة في تحقيق الأهداف إضافة الى التفكير خارج الصندوق لإشاعة جو من التحفيز والالهام والقدرة على الابتكار.

ويرى العساف ان أهمية القيادة تكمن في انها تمثل حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة الاكاديمية وتصوراتها المستقبلية ودعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، علاوة على السيطرة على مشكلات العمل وتنمية الافراد وتدريبهم ورعايتهم والقدرة على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة الاكاديمية^(٧)، ومن خلال ما تقدم من اراء الكتاب والباحثين في أهمية القيادة الاكاديمية يرى الباحث بان قيادة التغيير في منظمات تعتبر هي القائدة للمجتمع هو الدور الأكثر أهمية الذي يلعبه القائد الاكاديمي، بالإضافة الى الأدوار الأخرى مثل تشجيع روح الابداع والابتكار والاختصاص بيد الهيئة التدريسية والموظفين وحتى الطلاب على ارتقاء سلم المعرفة من خلال ترك مساحة للتصرف والتفكير بحرية ضمن الحدود المسموح بها.

² Joan V. Glos, Lee G. Bolman, 2021, Reframing Academic Leadership, published by Jossey.Bass, USA book, p183

^٣ العتيبي، سعد بن مرزوق، ٢٠٠٨، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ص ١٢٩

⁴ Rowley, Jennifer, 1997, Academic Leaders: Made or Born? Industrial and Commercial training, vol. 29, No. 3, p78

^٥ اللحام، محمود عاشور محمد، ٢٠٢٠، درجة ممارسة القيادات الاكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيدة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، خان يونس، فلسطين، ص ٣٥

^٦ العتيبي، سعد بن مرزوق، ٢٠٠٨، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ص ١١٥

^٧ العساف، احمد حسين عبد المحسن، ٢٠٠٢، مهارات القيادة وصفات القائد، الناشر العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ٢

ان أهمية قيادة المؤسسات الأكاديمية تنبع من أهميتها كقائدة للمجتمعات وفي ظل تسارع الاحداث والتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة الأكاديمية تزداد أهمية القائد الأكاديمي على ان يكون على قدر من الحكمة في الاستفادة من هذه التغيرات المتسارعة وتوظيفها في خدمة مؤسسته الأكاديمية وجعل عوامل التغيير تصب في مصلحة المنظمة بدلا من ان تكون عاملا يساعد على اضعافها وان الموازنة بين التغيرات المتسارعة والنجاح يحتاج الى قيادة فعالة وحكيمة تستطيع التغلب على حالات اللا تأكد في البيئة الخارجية والاستفادة منها وتوظيفها لإنجاح المنظمة. إن وصف القائد الأكاديمي كقائد للتغيير هي صفة في غاية الأهمية كون التغيير عادة ما يقاوم من قبل المجتمعات في البداية كونه ينطوي على أفكار جديدة قد لا يتقبلها المجتمع مباشرة لذلك فان القادة الأكاديميين عن طريق قيادتهم لمؤسسات تمثل واجهة المجتمع فانهم بالتبعية يكونون قادة التغيير في المجتمع والتي هي من اهم الصفات التي يلعب أدوارها القائد الأكاديمية.

٣- ممارسات القيادة الأكاديمية: The practices of academic leadership

لكل شخصية قيادية صفات معينة يمكن ان تتصف بها وتختلف هذه الصفات من شخصية قيادية الى أخرى ويعود ذلك الاختلاف الى الموروثات الشخصية والتجارب التي مر بها علاوة على التنمية والتدريب الذي تلقاه طيلة مسيرته الوظيفية، كل ذلك يساهم في كيفية ممارسة القائد لأدواره المختلفة، حيث ان موقع القائد في المؤسسة الأكاديمية يحتم عليه ان يمارس أدوارا معينة وذلك للوصول الى الأهداف الموضوعة وخوض غمار التحديات وعدم التأكد الذي املته التغيرات المتسارعة في البيئة، وان ممارسة هذه الأدوار بطبيعة الحال يتوقف على حجم المؤسسة الأكاديمية وطبيعة عملها ان كانت معنية بشؤون التدريب او التعليم او البحوث او كل هذه الوظائف مجتمعة وفي شتى الأحوال فان الكتاب والباحثين في هذا المجال قد توصلوا الى جملة من الابعاد والممارسات القيادية التي يمكن ان يمارسها القائد الأكاديمي. وقد تلمس الباحث بوجود عدة ابعاد مشتركة وأخرى متفردة أوردها الباحثون مع الاتفاق على ان (الهام الرؤية المشتركة، تحدي العملية، التمكين والتشجيع المعنوي) قد كانت الأكثر تكرارا والأكثر ملائمة وسوف يستعرض الباحث الابعاد الأربعة والتي كانت الأكثر تكرارا بشيء من التفصيل والتي يتم اختيارها بالجانب العملي لملائمتها مع واقع المجتمع المبحوث.

أ- الهام الرؤية المشتركة: Inspiration of a common vision

ان وصف الرؤية من قبل القائد هي تخيل مستقبل منير وجذاب للمنظمة وحلما لما يجب ان تكون عليه في المستقبل وبالأحرى هي ليست مجرد حلم وانما هناك رغبة وقدرة قوية في تحقيق تلك الاحلام، وتمثل خطوة جوهرية للقيادة الفاعلة في صياغة المستقبل وتحقيق تلك الاحلام او الرؤى (٨) ، ويتصور القادة المستقبل من خلال تخيل الاحتمالات المثيرة والرائعة والحلم بأمور واشياء لم تبتكر من قبل ولم تخطر على بال شخص اخر حيث ان القائد يحب ان يرى المستقبل كأنه واقع الان ويتعامل معه على انه واقع فعل(٩)، وينبغي

⁸ Michel, Christine M., 2003, The Relationship of the Transformational Leadership of the Administrators in America's Middle College High School and their feeder institutions to selected indicators of effectiveness Dissertation Submit to the Graduate College of Marshal University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Of Doctor of Education in Leadership studies. P39

⁹ Joan V. G. Galos & lee J. Bolman, 2021, p53 و مصدر سبق ذكره

عليه ان لا يصدر الأوامر بالالتزام بالخطط المستقبلية ولكن عليه ان يلهمها ويحشد الآخرين على تبني رؤية مشتركة من خلال اللعب على وتر الطموحات الجمعية التي تعود بالنفع على الفريق ككل لغرض احداث اثر إيجابي وجعل الآخرين يؤمنون بتلك الرؤية عن طريق ادراكهم بان ذلك الحلم هو حلم مشترك وليس حلم خاص به وحده^(١٠)، وان الرؤية المشتركة يتحقق تأثيرها عن طريقتين، تتمثل الأولى بالهام الافراد لتقديم الاسهامات وشحذ جهودهم نحو الإنجاز ، اما الأخرى فهي ربط هذه الجهود مع بعضها البعض للوصول للأهداف وهنا يجب ان يحرص القائد بان ما ينظر اليه من رؤيا مستقبلية تكون منظورة للفريق أيضا الذي يعمل بمعيته والا لن تكون هناك رؤيا مشتركة^(١١) ولان الرؤيا المشتركة تمتد لسنوات وتحافظ على تركيز الجميع على المستقبل يجب ان تكون اكثر من مجرد مهمة وان تكون سببا وذات مغزى وتحدث فرقا في المنظمة والافراد على حد سواء ويجب على القائد الاكاديمي ان يحدد ما يهتم به وما الذي يدفعه الى تبني تلك الرؤى، وأين يكمن شغفه وهنا لابد من مجموعة محددات ينبغي على القائد ان يتمسك بها للنجاح في تبني رؤيا مشتركة وهي: ^(١٢)

- وضع قائمة بكل الأشياء التي يريد تحقيقها.
- استخدام الخبرات السابقة كدليل عمل.
- الفضولية بشأن كل ما يدور حوله.
- توجيه السؤال لنفسه ما الذي سيفعله بعد تحقيق الرؤيا.
- اشراك الآخرين في صياغة الرؤى التي تكون ما يمكن ان يكون ممكنا.
- وضع الافراد على نفس سكة القطار المتجه للمستقبل.

ب - تحدي العملية: Operation challenge

لا تتطور المنظمات وترتقي الا اذا كانت تخوض غمار المجهول وتسير في طريق التحديات، وبطبيعة الحال فان القائد الاكاديمي هو من تقع عليه مسؤولية قيادة المؤسسة الاكاديمية نحو تلك المغامرة او المجهول، والسبب في سعي القائد نحو المستقبل والمخاطرة هو اقتناص الفرص، حيث كلما زادت المخاطرة زادت الغنيمة ، لذلك فان احدى الصفات المهمة والممارسات التي يمارسها القادة هو التحدي ووضع الاقدام على ارض صلبة والبدء بالتحرك صوب تحويل تلك الفرص المحتملة وغير المؤكدة الى وقائع^(١٣)، وانه يكون مستعدا للمخاطرة من خلال تحديده السياسات والإجراءات غير الفاعلة والبحث عن صيغ اكثر مرونة وحادثة، و حيث انه بشكل عام والقائد الاكاديمي بشكل خاص لا يقبل

¹⁰ Kouzes, James & Posner, Barry, 2014, The leadership Challenge, published by Jossey-Bass , San Francisco, USA, p34

¹¹ Hallinger, philp, 2011, Leadership for Learning Lessons From 40 Years of Empirical Research, Journal of Educational Administration, vol. 49, no.2,p128

¹² مصدر سبق ذكره 75, p Kouzes & Posner, 2014

¹³ Carter, Louis & Ulrich, David & Goldsmith, Marshall and Editors (2005) Best Practices in leadership development and organization change: how the best companies ensure meaningful change and sustainable leadership, Published by Pfeiffer An Imprint of Wiley, USA, p 222

بالوضع الراهن لمؤسسته مهما بلغت كفاءة تلك المؤسسة ، حيث ينكب دائما ويبحث عن فرص لتطوير الواقع الحالي والبحث عن مستقبل افضل حسب ما يراه القائد^(١٤) وهم يغامرون بالخروج الى المجهول، وانهم لا يجلسون مكتوفي الايدي بانتظار ان تحصل التغييرات نحو الأفضل بدون جهد وعمل وباعتبارهم روادا يجب عليهم التفكير باستمرار خارج الأطر الاعتيادية واقدامهم على التجريب والمخاطرة واستعدادهم لخلق مناخ مناسب للتجارب الجديدة تكون فيها الاجواء على استعداد للاعتراف بالأفكار الجديدة ودعمها، وعلى القائد ان يضع في حساباته بنجاح تلك الأفكار او فشلها حيث يجب ان يتحمل مخاطرة الفشل، وان لم تكون هناك مخاطرة فلن يكون هناك مكاسب وللتعامل مع حالات الإخفاق التي قد تحصل جراء التجارب الجديدة يتمثل بتحقيق مغامم صغيرة والتعلم من التجربة حيث ان افضل القادة هم افضل المتعلمين من تجاربهم، والحياة هي مختبرهم للتعلم^(١٥)، وهنا يجب اشراك كافة الموارد البشرية في هذا التحدي لإعطائهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم وابداعاتهم واشعارهم بانهم جزء من ذلك المستقبل الذي سوف تكون عليه المنظمة^(١٦)، ويمكن القول بان تحدي العملية هو سبر اغوار المجهول لاقتناص الفرص المستقبلية وتغيير واقع المنظمة نحو الأفضل مع اشراك المرؤوسين في ذلك التحدي وذلك بإشعارهم بان النجاح الذي سوف يحصل من جراء هذا التحدي سوف يعود عليهم بالنفع وليس على القائد او المنظمة فحسب.

Human resources empowerment

ج- تمكين الموارد البشرية:

من صفات القائد الأساسية التي اتفق عليها اغلب الباحثين ان يكون جزءاً من فريق متكامل يؤثر ويتأثر بهم ويتفاعل معهم ويستمع الى آراءهم ومقترحاتهم ويشاركهم في الرأي ويترك لهم حرية التفكير والتصرف وبهذه الطريقة بالتعامل معهم فانه يفتح الطريق بتمكينهم من التفكير وترك مساحة للتصرف بحرية والذي يؤدي غالبا الى الابداع وبالتالي اكساب المنظمة ميزة تنافسية، فعندما يشعر الافراد بان هناك فسحة من حرية التفكير والتصرف ومنحهم الثقة فانهم قد يحققون نتائج فوق المتوقع^(١٧) وقد تبلورت أفكار وآراء الباحثين في حوالي العقد الثامن من القرن العشرين وبداية العقد التاسع منه حول مفهوم التمكين كونه من المداخل الحديثة والمعاصرة الذي يعد احد أسس نجاح المنظمات

¹⁴ Leech, Donald W & Fulton, Ray & Ronnie, Green and Fulton, Ray (2002) Exploring Teacher Perceptions of the Leadership Practices of Middle and High School Principals, Valdosta State University, p9

¹⁵ Kouzes, James & Posner, Barry, 2014, The leadership Challenge, published by Jossey-Bass , San Francisco, USA, p 89-93

¹⁶ Plessis, Sarah, B. 2008, Leadership Practices of Women Superintendents A Qualitative Study, Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of philosophy in Educational Leadership and policy studies, p29

¹⁷ Patterson, C. , 2002, Comparison of the Transformational Leadership Practices of Principles of Character Schools and Principles of Traditional Public Schools in Louisiana, unpublished doctoral dissertation, Louisiana University, USA. P23

الحديثة^(١٨) ويمكن تعريف التمكين بانها الطريقة التي من شأنها زيادة الدافعية الفعلية والجوهرية للعمل لدى العاملين^(١٩)، ويمكن تعريفه أيضا بأنه أسلوب اداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تتحدد بوظائف رسمية بقدر ما تتحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية^(٢٠). ويعتقد الباحث بان تمكين الموارد البشرية هي عملية ترك حرية التفكير والتصرف والابداع للأفراد العاملين وتحريرهم من قيود التعليمات الروتينية بغية خلق جو من الحرية الاكاديمية والابتكار داخل المنظمة. ان الهدف من التمكين هو جعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصالات داخل المنظمة^(٢١)، ويساعد التمكين على جودة صنع القرار ووضوح الأدوار والمسؤوليات وزرع الثقة في نفوس العاملين^(٢٢)، ويعتقد (Tomas Stirr) بأن مبادئ التمكين الإداري تتمثل في تعليم العاملين حيث ان التعليم يؤدي الى زيادة فاعلية المنظمة والرغبة في التغيير ونكران الذات والاحترام^(٢٣). وهناك بعض الخلط بين التمكين والتفويض ويمكن ان يعتبر التمكين أكثر ثراء من التفويض او تحويل الصلاحية حيث ان التفويض ينجح مع المستوى الأدنى من الإدارات وذلك بتحويل جزء يسير من الصلاحيات وتكون النتائج مربوطة بالمفوض وليس بالمفوض اليه، ويكون النجاح محسوب للمفوض والفشل للمفوض اليه، اما التمكين فتتاح صلاحيات أوسع وعلى كافة المستويات الوظيفية ولا يتعلق الموضوع بالصلاحيات وانما هو مفهوم أكثر من ذلك بكثير يشمل حرية التفكير والتصرف والتخلص من الروتين، ومن اهم الميزات للتمكين هو بناء المواهب داخل المنظمة، حيث ان اتاحة حرية التفكير تساعد على بناء الثقة بالنفس لأصحاب الموهبة وكذلك بناء القدرات العقلية التي تتطور عن طريق ترك حرية العمل والتفكير والتي تساعد على بناء قاعدة الابداع والابتكار.

د- التشجيع المعنوي: Moral encouragement

ان الصعود الى القمم شاق وحاد وقد يصبح المورد البشري محبط ومرهق وقد يميل الى الاستسلام بسبب المهام الصعبة والمتحديّة التي توكل اليه، ولكن هناك طرق للتقليل من هذا الإحباط والارهاق الناتجة جراء التحديات التي يواجهها في عمله من خلال اظهار التقدير للتميز الفردي ويمكن ان يكون ذلك التقدير موجها الى شخص واحد او مجموعة

^{١٨} الزهراني، نسرين علي، ٢٠٢٠، التمكين وعلاقته بالتغير التنظيمي من وجهة نظر القيادات الاكاديمية في جامعة ام القرى، بحث منشور في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، فلسطين، المجلد ٢٨، العدد ٥، ص ٤٣

^{١٩} Robbins, Stephen, 1993, Organizational Behavior, Hall Inc., Englewood, Cliffs, 6th edition, p688

^{٢٠} عبد السلام، مسعود منذر، ٢٠١٢، إثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية راس المال الفكري، بحث منشور في مجلة سبها للعلوم الإنسانية، مجلد ١١، العدد الأول، سبها، ليبيا، ص ٥٢

^{٢١} Andarus, Arami, 2008, Managing by Trust and Empowerment: An Introduction to Enterprise Development, the world modern books for publishing and distribution, Irbid, Jordan.

^{٢٢} بوقادي، أحلام، ٢٠١٩، التمكين الإداري وعلاقته بالابداع التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ص ٣٧

^{٢٣} شتخ، كريمة، ٢٠١٦، إثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص ٢٩.

اشخاص، ويمكن ان تكون عن طرق ايماءات درامية او إجراءات بسيطة تظهر الشناء للأعمال المقدمة من قبل هؤلاء الأشخاص (Kouzes & Posner, 2014, p68).^(٢٤) ان خلق مناخ يشعر فيه المورد البشري بالاهتمام وتوجيه الملاحظات الإيجابية عن الاعمال التي يقوم بها تساعد على خلق بيئة عمل أكثر فاعلية، حيث ان التشجيع المعنوي والاحتفال بالإنجازات التي يحققها الفريق يعطي ردود فعل إيجابية في المنظمة.^(٢٥) ان التشجيع المعنوي هو من الأساليب التي يعتمد عليها القادة في التأثير في سلوك المورد البشري وبالتالي توفير أسباب قوية للعمل بجدية ورغبة وان أساس ذلك هو توجيه سلوك الفرد في المنظمة نحو سلوك مرغوب يحقق الهدف الذي تبغيه المنظمة^(٢٦)، وان الحوافز المعنوية بشكل خاص لها أهمية بالغة لا تقل عن الحوافز المادية ويلجأ القادة وعادة الى استخدامها الى جانب الحوافز المادية حيث انها تعمل على اشباع حاجات ذاتية واحتمالية للعاملين وتنمية الدافعية التي تلتنقي مع التحفيز المعنوي الخارجي وتوجه الفرد نحو السلوك المرغوب (٢٧). ان اظهار التقدير لمساهمات الأشخاص وانشاء ثقافة الاحتفال هو جزء من وظيفة القائد الأكاديمي وعلى القائد ان يتأكد من ان الموارد البشرية التي تعمل بمعينته ترى فائدة هذا السلوك الذي يتوافق مع القيم المتبناة من قبلهم، حيث ان هذه الممارسات تبني إحساسا قويا بالهوية الجماعية وروح المجتمع وفي حال عدم ممارسة القائد لهذا الأسلوب او التقليل من شأنه فانه سوف يعرض المنظمة لمشاكل دوران العمل وترك العناصر الموهوبة لوظائفهم والتوجه باتجاه المنظمات التي تقدر تلك المواهب^(٢٨). ويرى الباحث بان التشجيع المعنوي يمثل أحد اركان القيادة بشكل عام والقيادة الأكاديمية بشكل خاص حيث نرى دوما بان المنظمات الناجحة هي التي تحتفي بمواردها البشرية صاحبة الإنجاز وتشجعهم على المزيد من الابداع والابتكار عن طريق تقديم كل ما يمكن تقديمه وخلق أجواء مناسبة للعمل المبدع.

ثانيا: التوافق الاستراتيجي: Strategic alignment

١ - مفهوم التوافق الاستراتيجي: The concept of strategic alignment

تعددت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم التوافق الاستراتيجي رغم حداثة ، كونه يعتبر من المفاهيم الأكثر أهمية التي تهتم به المنظمة ، ورغم تعدد الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع الذي لم يقتصر على علوم الإدارة وانما تعددت الكتابات فيه وخاصة من قبل الباحثين في موضوع تكنولوجيا المعلومات ، ورغم التعدد في الآراء بخصوص المفهوم ، الا ان من قاموا بالبحث عن اصل التوافق الاستراتيجي بسبب تركيز ابحاثهم على العوامل الروتينية داخل المنظمة ، وان المنظمات الأكثر تعقيدا هي من تسعى الى تحقيق التوافق الاستراتيجي نظرا لتمييز بيئة المنظمة بالديناميكية والتقدم التكنولوجي

²⁴ Kouzes, James & Posner, Barry, 2014, The leadership Challenge, published by Jossey-Bass , San Francisco, USA, p 68

²⁵ Sims, Chloe E. (2005) The Effects of Principals' Leadership Practices on School Climate and Student Achievement in Title I Elementary Schools, THE LEADERSHIP CHALLENGE-, p13

^{٢٦}مرمات، نبيلة، ٢٠١٦، الثقافة التنظيمية كآلية لتفعيل التحفيز المعنوي، بحث منشور في مجلة معارف، السنة العاشرة، العدد ٢٠، الجزائر ص ٣٣٩.

^{٢٧}الطائي، يوسف حبيب، الفضل، مؤيد عبد الحسين، العبادي، فوزي هاشم، ٢٠٠٦، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، دار الورق للتوزيع والنشر، الأردن، ص ٤٠٤.

²⁸ Pickett ,Les (2005) Optimising human capital: measuring what really matters, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 37 No. 6,p 14

المتسارع الذي شكل تحدياً للمنظمة^(٢٩) ، مما حدا بها الى ان تكون اكثر مرونة استراتيجياً لمواجهة التحديات^(٣٠) ، سعيها منها الى التميز والتفوق لمواجهة التغيرات والتحديات الكبيرة في البيئة الداخلية والخارجية^(٣١) ولا يتأتى ذلك الا بتحقيق التآزر وتوفير الية لتحسين التنسيق التنظيمي عن طريق المواءمة بين الاستراتيجيات التنظيمية والموارد البشرية، وفي ادناه جدول بالتعاريف الخاصة بالتوافق الاستراتيجي.

جدول (٣)
جدول يبين تعاريف التوافق الاستراتيجي

ت	الباحث	المفهوم
١	Jorfi et al ,2011,17	يعمل على تعزيز فهم كبار المسؤولين التنفيذيين على أهمية وقيمة التراصف ويعمل على ترسيخ وادراك المسؤولين في المنظمة على أهمية التوافق الاستراتيجي بما يساهم في خلق بيئة عمل ناجحة
٢	Goni and others ,2017, p 55	هو العلاقة بين استراتيجيات الاعمال والذي يسمح للمنظمة بتحقيق رؤيتها
٣	الجنابي، البلاغي ، ٢٠٢٠، ص ١٤٢	وسيلة استراتيجية تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق التنسيق بين وحدات الاعمال التابعة لها بشكل يضمن تمكينها من المشاركة في صياغة استراتيجيات موحدة تتماشى مع استراتيجية واهداف المنظمة وخلق ميزة تنافسية مستدامة
٤	المعبي، ٢٠٢٠، ص ١٠٠	عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من الاليات والأساليب الضرورية لمساعدة المنظمة على إيجاد نظام يضبط او يتحكم في الاعمال او الأنشطة على مختلف المستويات التنظيمية ويساعد على تجنب الوقوع في التضارب بين اهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة للكتاب والباحثين في مجال التوافق الاستراتيجي نلاحظ وجهات نظر متعددة حول هذا المفهوم، وان دل على شيء فإنه يدل على ان المفهوم مهم جداً للمنظمات ويمكن اجمال اهم الصفات التي من الممكن استنباطها من هذا المفهوم من خلال التعاريف المذكورة انفا:

- أ- يكون هذا المفهوم حاضراً بقوة في المنظمات الكبيرة والمعقدة.
- ب - يساهم كعنصر مهم وفاعل في تحقيق الاستراتيجية التي تضعها المنظمة.
- ج- هو عملية مستمرة من التغييرات والتعديلات داخل المنظمة.

^{٢٩} احمد ، شاهيناز فاضل، كاظم ، حيدر حسن، ٢٠٢٠، الشفافية الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التكوينات التنافسية، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العدد ١٢٦، كانون الأول ٢٠٢٠، ص ٨٤

^{٣٠} الحيدر ، براق طالب عبد الجبار ، ٢٠٢٠، تأثير المرونة الاستراتيجية للتحويل نحو المحيط الأزرق في اطار المهارات العقلية للمديرين ، (دراسة تطبيقية في شركة كي كارد العالمية فرع العراق) ، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، ص ٤٤

^{٣١} العزاوي ، مها عارف بريس ، محمد ، طه جمال ، ٢٠٢٠، استراتيجية التميز وتأثيرها في الخدمة المقدمة (دراسة وصفية تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب) ، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد ١٢٣، آذار / ٢٠٢٠، ص ٢٤٩

د - حضوره كعنصر فعال في تنسيق الأهداف التنظيمية وكذلك تنسيق الاعمال والأنشطة بالمنظمة.

هـ - يساعد على فهم المنظمة للبيئة الخارجية وتسايرها.

و- هو عملية فهم للعلاقة داخل المنظمة بين الأقسام وتفسيرها على أساس المنفعة

ز- يساعد على إدراك كبار المسؤولين التنفيذيين على فهم قيمة التوافق بين الاستراتيجيات. ويمكن للباحث ان يعرف التوافق الاستراتيجي اجرائيا بأنه (عملية ديناميكية مستمرة في المنظمات وخصوصا الكبيرة والمعقدة ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية عن طريق التأثير والتناغم بين مكونات المنظمة وانشطتها واعمالها).

٢- أهمية التوافق الاستراتيجي: The importance of strategic alignment

تعددت الآراء حول أهمية التوافق الاستراتيجي من قبل الباحثين كونه من المواضيع التي تتميز بالحدثة كما تم ذكره سابقا، حيث يجب على المنظمة ان تكون على درجة من اليقظة الاستراتيجية المستندة الى جمع معلومات واقعية واستباقية لتحليل مسارها وتحديد الاتجاه الاستراتيجي^(٣٢)، ويبنى على ذلك الاتجاه الاستراتيجي موضوع التناغم والتوافق الاستراتيجي، وقد تم الاهتمام به لما يمثله من وسيلة ناجعة لنمو وتطور المنظمات والمحافظة على حصة سوقية مهمة، ومن وجهة نظر^(٣٣) فإن أهمية التوافق الاستراتيجي تكمن في الأمور التالية:

أ- الفاعلية في تحقيق اهداف المنظمة

ب- يعزز من فهم المسؤولين لأهمية المعلومات الاستراتيجية.

ج- يساعد في إدراك المدراء للمهام المطلوبة منهم لغرض تحقيق اهداف المنظمة.

د- ضمان ان التخطيط الاستراتيجي للمعلومات يكون متزامنا مع أنشطة تخطيط الاعمال بشكل أفضل والمشاركة في انجاز المهمة.

د- يساعد في وضع استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والتي تكون متوائمة مع حاجة المنظمة.

٣- ابعاد التوافق الاستراتيجي: The dimensions of strategic alignment

هناك اختلاف في ابعاد التوافق الاستراتيجي من باحث الى اخر ويعتقد الباحث ان ذلك يعود الى طبيعة المنظمات المبحوثة من قبلهم ، ولكن مع اختلاف وجهات النظر تلك توجد مشتركات حول آراء الباحثين حول الابعاد ، حيث اتفق الاغلب على ابعاد (الاتصالات ، القيمة ، والتكنولوجيا والمهارات والإجراءات او العمليات الداخلية) ، وقد تكون هذه الابعاد مختلفة الأهمية والتأثير على التوافق الاستراتيجي مما يحتم على المنظمات ان تجد التناغم والتوائم بين هذه الابعاد فيما بينها لتكون مكملة لبعضها البعض حتى تتمكن من تطبيق التوافق الاستراتيجي.

^{٣٢} حسين ، انتصار عزيز ، ٢٠١٥ ، العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والثقافة التسويقية واثرها في توجيهات إدارة التسويق، (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة الخطوط الجوية العراقية) أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ص 13

^{٣٣} Newkirk, H., and Lederer, A .L, 2006, Incremental and comprehensive strategic information system planning in an certain environment, IEEE Transaction on engineering management. P382-390

أ- إجراءات العمل: The measurement of works

تعتبر الإجراءات الخاصة بالعمل في المنظمات جزءاً من عملياتها الداخلية، والتي لا تستثنى أي خطة توضع المنظمة لتحقيق هدف معين واستراتيجية معينة ويمكن ان تعرف الإجراءات بأنها سلسلة الاعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما فهي عبارة عن المسار الذي يجب اتباعه داخل المنظمة لإكمال عمل من الاعمال (sst5.com/ Article /2065/77.21/1/2022 at 11.12 am)، فهي تعتبر دليلاً واحد دساتير المنظمة للقيام بالأعمال، ويرى الباحث ان الإجراءات هي (هي مجموعة من الخطوات المتسلسلة المكتوبة او المدركة لإنجاز عملية او مهمة او هدف معين). وتوضع لبنات الإجراءات داخل المنظمة عند القيام بالبناء التنظيمي، حيث لا بد ان يتم توضيح الإجراءات وأساليب العمل الواجب اتباعها للوصول الى الأهداف المرسومة، ويمكن ان تكون هناك بعض التعقيدات والروتين في الإجراءات الموضوعية والذي قد يؤدي الى إطالة امد انجاز المهام، وفي هذه الحال ينبغي على الإدارة العليا ملاحظة أسباب التعقيد والاجابة على العديد من الأسئلة مثل:

- أسباب تعقد الإجراءات هل هي بسبب الإجراءات الموضوعية ام بسبب الأشخاص الذين يطبقونها؟
- في أي عقدة يوجد هذا التعقيد، حيث غالباً ما نلاحظ وخاصة في منظماتنا وخصوصاً الحكومية منها بأن أي اجراء يبدأ بسهولة ومن ثم تبدأ تعقيداته مع تطور سير الاجراء وهذه هي أحد المشاكل المهمة التي يجب ان تلتبسها الإدارة وفي أي عقدة يوجد التأخير او التعطيل؟

وينبغي على الإدارة العليا ان تتدخل لتبسيط الإجراءات عن طريق تكليف فريق لو لجنة يقوم بدراسة وتحليل إجراءات العمل الحالية ومعرفة الأماكن التي يوجد فيها التلكؤ، وإمكانية اجراء خطوات لإلغاء او دمج بعض الخطوات للوصول الى الاجراء الأمثل لتحقيق متطلبات العمل من اجل توفير الوقت والجهد وزيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين^(٣٤)، وأن أهمية تبسيط الإجراءات تساعد المنظمة على الأمور التالية:

ب- تكنولوجيا المعلومات: Information technology

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من الأمور الأساسية والمهمة في نجاح المنظمات في عصرنا الحديث نتيجة تحول الاقتصاد من الاقتصاد الإنتاجي الى الاقتصاد المعرفي، لذلك فهي تعتبر عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات عن طريق نقل المعرفة وريادة الاعمال وتعزيز عالم الكفاءة والعولمة مما حدى بالمنظمات الى استخدامها في الاستراتيجيات لتحسين أوضاعها التنافسية وخلق ميزة مستدامة^(٣٥)، ولقد برز هذا المفهوم في بداية الخمسينات عند بداية استخدام الحاسبات الالكترونية في ميدان الاعمال مما عد سلاحاً استراتيجياً يساعد في بناء قدرة المنظمة من خلال توفير البيانات والمعلومات التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية^(٣٦)، ويمكن ان تعرف

^{٣٤} الشبلي، هيثم حمودي، قطيشتات، مازن كمال، المعاينة، سالم فالج، 2015، إثر تبسيط إجراءات العمل في تطوير

أداء العاملين لدى وزارة السياحة الأردنية، ص ١٤

^{٣٥} المعبقي، فهد احمد غالب، ٢٠٢٠، التوفيق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي، اطروحة دكتوراه

مقدمة الى جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، ص ١٢٢

^{٣٦} جمعة، محمود حسن، ٢٠١٦، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في وزارة الاعمار والإسكان، العراق، ص ٥

تكنولوجيا المعلومات بأنها نظام مكون من مجموعة من المواد المرتبطة والمتفاعلة التي تشمل الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية، والبيانات والشبكات والاتصالات التي تستخدم نظم المعلومات على الحاسبات،^(٣٧) وقد عرفت أيضا بأنها مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تتعامل مع البيانات والمعلومات من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة، وهي عنصر أساسي يتم استخدامه من قبل مدراء المنظمات لمواجهة التغيرات والتطورات المحيطة بهم^(٣٨)، ويرى الباحث ان تكنولوجيا المعلومات هي (مجموعة مكونات مترابطة مثل الحاسبات والبرامج والشبكات تعمل بتكامل لغرض معالجة البيانات واستخراج المعلومات).

ج- المهارات: Skills

تشهد المنظمات تنافس محموم فيما بينها على المستويات منها المالي والتكنولوجي والتسويقي والمهارات التي تمتلكها، أي رأس المال البشري المؤهل للعمل والذي يساعد المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية على ما سواها من المنظمات الأخرى وقد عرفها (pamartting 1999) بأنها الاستعدادات المعروفة للقيام بالعمل في ظروف محددة سواء اكانت شخصية او وظيفية او اجتماعية^(٣٩) وقد تم تعريفها أيضا بأنها استعداد او موهبة طبيعية او مكتسبة لنمو المعرفة بالتعلم او التدريب وتجعل الفرد قادرا على الأداء جسمانيا وذهنيا وتستخدم في التأثيرات في سلوك الآخرين او تحقيق هدف معين،^(٤٠) ويرى الباحث ان المهارات هي (القابلية الفكرية او الحسية او اليدوية للموارد البشرية العاملة في المنظمة والتي تميزهم عن زملائهم في العمل والتي بواسطتها تكسب المنظمة استدامة تنافسية مع بقية المنظمات). وان للمهارات خصائص معينة منها في انها تكون في عملية بناء دائمة وتتطور مع التعليم والتدريب وغالبا ما تكون خفية ولا تظهر الا من خلال الممارسات، وأنها غالبا ما ترتبط بتحقيق هدف معين.

وهناك ثلاثة أنواع من المهارات يمكن اجمالها^(٤١):

- أ- مهارات تقنية - وتكون موجهة نحو نشاط روتيني مكرر.
- ب- مهارات تكتيكية - تظهر في حالة تحديد الهدف اثناء العمل.
- ج- مهارات استراتيجية- وتسمى المهارات المفتاحية، وهي تلك المهارات التي يسمح ظهورها باكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة لأنها نادرة وصعبة التقليد.

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي

اولا: ثبات استمارة الاستبيان ودقتها في تمثيل المتغيرات

تم استخدام اثبات لقياس مدى اتساق فقرات استمارة الاستبيان وثبات النتائج التي تم التوصل لها بفترات زمنية مختلفة، وتم توظيف مقياس الفاكرونباخ (Alpha-Cronbach) لهذا الهدف اذ يتطلب ان تكون قيمته أكبر من (٧٠%) لكي يتم قبول

^{٣٨} المعيني، فهد احمد غالب، ٢٠٢٠، مصدر سبق ذكره، ص ١١٢
^{٣٩} شنافي، نوال، ٢٠١٥، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية (دراسة حالة صناعة الكوابل، بسكرة، رسالة دكتوراه مقدمة الى جامعة محمّد خيضر، بسكرة الجزائر، ص ٣٨
^{٤٠} أحمد، ميسون عبد الله، محمد، دينا مناف، ٢٠١٢، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، دراسة استطلاعية لا راء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديريات الكهرباء، بحث منشور في مجلة الرافدين، المجلد ٣٤، العدد ١٠٩، ص ٢١٨
^{٤١} شنافي، نوال، ٢٠١٥، مصدر سبق ذكره، ص ٥٢

النتائج احصائياً في البحوث الادارية والسلوكية، ويوضح الجدول ادناه مقبولة المتغيرات قيد الدراسة وابعادها في استمارة الاستبيان، وتم تجزئة الاستبانة البحث الى نصفين، النصف الاول خصص للفقرات الفردية (٢٧) فقرة، والثانية (٢٧) فقرة. وللتعرف على معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان فقد حصل النصف الاول على معامل ثبات مقداره (٠.٨٧٥)، وحصل النصف الثاني على معامل ثبات مقداره (٠.٩٢٤)، وبلغ معامل جزئي الاستبانة (٠.٧٢٦) وهو ارتباط قوي موجب، اضافة الى ان معامل ارتباط سبيرمان براون بلغ (٠.٨٤١)، ومعامل كوتمان للتجزئة النصفية بلغ ما مقداره (٠.٨٤٢)، بالتالي يعتمد الباحث الاستبانة بشكلها النهائي للتحليل الاحصائي.

جدول (٤)

ابعاد المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات	حجم العينة
الفقرات الفردية	٢٧	٠.٨٧٥	٩٢
الفقرات الزوجية	٢٧	٠.٩٢٤	
معامل ارتباط نصفي استمارة الاستبيان		٠.٧٢٦	
معامل سبيرمان براون		٠.٨٤١	
معامل كوتمان للتجزئة النصفية		٠.٨٤٢	

ثانياً - اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية.. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاكاديمية في التوافق الاستراتيجي.

يلاحظ من الجدول (٥) وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (ممارسات القيادة الاكاديمية) في التوافق الاستراتيجي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وبدلالة قيمة (F) المحتسبة البالغة (٦٥.٤٣٨) وهي اكبر من القيمة الجدولية (٤.٠٠١)، وبالتالي تقبل الفرضية، كما يلاحظ من نتائج الجدول ان بعد (لممارسات القيادة الاكاديمية) قد فسر (٤٢.١%) من التغيرات التي تطرأ على التوافق الاستراتيجي، وتعزى بقية التغيرات الى ابعاد أخرى، اما نسبة (B) فقد بلغت (٠.٧٠٧) وتشير الى التغير الذي يحصل في بعد (لممارسات القيادة الاكاديمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في التوافق الاستراتيجي بنسبة (٠.٧٠٧).

الفرضية الفرعية الأولى..

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتحدي العملية في التوافق الاستراتيجي.

يلاحظ من الجدول (٥) وجود تأثير معنوي لتحدي العملية في التوافق الاستراتيجي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وبدلالة قيمة (F) المحتسبة البالغة (٢٣.٢٤٥) وهي اكبر من القيمة الجدولية (٤.٠٠١)، وبالتالي تقبل الفرضية، كما يلاحظ من نتائج الجدول ان بعد تحدي العملية قد فسر (٢٠.٥%) من التغيرات التي تطرأ على التوافق الاستراتيجي، وتعزى بقية التغيرات الى ابعاد أخرى، اما نسبة (B) فقد بلغت (٠.٤٥٤) وتشير الى التغير الذي يحصل في بعد تحدي العملية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في التوافق الاستراتيجي بنسبة (٠.٤٥٤).

الفرضية الفرعية الثانية.. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في التوافق الاستراتيجي.

يلاحظ من الجدول (٥) وجود تأثير معنوي لبعد (تمكين الموارد البشرية) في التوافق الاستراتيجي عند مستوى معنوية (٠.٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وبدلالة قيمة (F) المحتسبة البالغة (٤٢.٢٦٨) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٤.٠٠١) ، وبالتالي تقبل الفرضية ، كما يلاحظ من نتائج الجدول ان بعد (تمكين الموارد البشرية) قد فسر (٣٢%) من التغيرات التي تطرأ على التوافق الاستراتيجي ، وتعزى بقية التغيرات الى ابعاد أخرى ، اما نسبة (B) فقد بلغت (٠.٥٤٦) وتشير الى التغير الذي يحصل في بعد (تمكين الموارد البشرية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في التوافق الاستراتيجي بنسبة (٠.٥٤٦).

الفرضية الفرعية الثالثة.. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتشجيع المعنوي في التوافق الاستراتيجي.

يلاحظ من الجدول (٥) وجود تأثير معنوي لبعد (التشجيع المعنوي) في التوافق الاستراتيجي عند مستوى معنوية (٠.٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وبدلالة قيمة (F) المحتسبة البالغة (٤٢.٩٥٣) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٤.٠٠١) ، وبالتالي تقبل الفرضية ، كما يلاحظ من نتائج الجدول ان بعد (تمكين الموارد البشرية) قد فسر (٣٢.٣%) من التغيرات التي تطرأ على التوافق الاستراتيجي ، وتعزى بقية التغيرات الى ابعاد أخرى ، اما نسبة (B) فقد بلغت (٠.٤٢٧) وتشير الى التغير الذي يحصل في بعد (تمكين الموارد البشرية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في التوافق الاستراتيجي بنسبة (٠.٤٢٧).

جدول (٥) جدول يبين علاقة التأثير المباشر بين ممارسات القيادة الاكاديمية والتوافق الاستراتيجي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R2	B	اختبار F		التفسير
				قيمة F المحتسبة	قيمة F الاحتمالية	
ابعاد المتغير المستقل	تحدي العملية	٠.٢١	٠.٤٥٤	٢٣.٢٤٥	٠.٠٠	وجود تأثير معنوي لتحدي العملية في التوافق الاستراتيجي وعليه تقبل الفرضية
	تمكين الموارد البشرية	٠.٣٢	٠.٥٤٦	٤٢.٢٦٨	٠.٠٠	وجود تأثير معنوي لتمكين الموارد البشرية في التوافق الاستراتيجي وعليه تقبل الفرضية
	التشجيع المعنوي	٠.٣٢	٠.٤٢٧	٤٢.٩٥٣	٠.٠٠	وجود تأثير معنوي للتشجيع المعنوي في

التوافق الاستراتيجي وعليه تقبل الفرضية							
وجود معنوي لممارسات القيادة الأكاديمية في التوافق الاستراتيجي وعليه تقبل الفرضية	٠.٠٠	٦٥.٤٣٨	٠.٧٠٧	٠.٤٢	التوافق الاستراتيجي	القيادة	ممارسات الأكاديمية

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً-الاستنتاجات:

- ١- ان الممارسات الأكاديمية التي تؤديها القيادات في الكليات هي السبب الأساسي في نجاح الاستراتيجيات الموضوعة وعمل الخطط الاستراتيجية بالتوازي والتوافق فيما بينها مما يؤدي الى تحقيق النجاح في المستقبل.
- ٢- ان التوافق الاستراتيجي يمثل حجر الأساس في نجاح الخطط الاستراتيجية المنظمة ان كانت هناك ممارسات قيادية ناجحة تعشق بين تلك الاستراتيجيات للوصول الى الأهداف المرجوة.
- ٣- يمكن ان تطور قيادة المنظمة من تلك الممارسات لتصبح أكثر شمولية بما يدفع المنتسبين الى حالة أكبر من الانخراط في وظائفهم مع خلق حالة من الولاء والالتزام التنظيمي.
- ٤- لا يمكن للاستراتيجيات ان تنجح دون ان يكون هناك دور للقيادة في تمكين وتشجيع الافراد العاملين على الابداع والابتكار والانخراط الكلي في تنفيذ تلك الاستراتيجيات بانسجام.
- ٥- هناك تنوعاً محدوداً في اشكال التوافق الاستراتيجي يشمل الابعاد الداخلية في المنظمة دون تعشيقها مع الفرص الخارجية في البيئة التي تحيط بالكليات وهذا يضعف تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

التوصيات:

- ١- ينبغي ان تكون الممارسات القيادية كفيلة بنجاح الاستراتيجيات الموضوعة عن طريق تخطي الصعاب وتمكين المنتسبين وتشجيعهم وتوفير أجواء الحرية الأكاديمية لتحفيزهم على الابداع.
- ٢- ينبغي ان تكون الخطط الاستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة ان تكمل بعضها البعض وان تعمل بتوازي لا بتقاطع فيما بينها لكي يتم الوصول الى تحقيقها بصورة متوازية مع بعضها البعض وتنفيذها بصورة كاملة.
- ٣- ينبغي على قيادة الكليات ان تطور من ممارستها عن طريق اشراك الكادر التدريسي بصورة أكبر في عملية اتخاذ القرار ورسم الخطط المستقبلية عن طريق اللقاءات المتكررة معهم ومحاولة دعمهم وتشجيعهم على تقديم المبادرات للوصول الى النجاح.
- ٤- ينبغي ان يكون هناك التزام من القيادة في جعل الاستراتيجيات والخطط المرسومة تسير بتوازي لضمان عدم تقاطعها، فضلاً عن ضمان تحقيق أهدافها.

٥- ينبغي ان يكون هناك تعشيقا بين الاستراتيجيات المرسومة داخليا والفرص الخارجية الموجودة في البيئة لضمان الاستدامة التنافسية للكليات.

المصادر:

١. العتيبي، سعد بن مرزوق، ٢٠٠٨، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
٢. عبد السلام، مسعود منذر، ٢٠١٢، إثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية راس المال الفكري، بحث منشور في مجلة سبها للعلوم الإنسانية، مجلد ١١، العدد الأول، سبها، ليبيا.
٣. الزهراني، نسرین علي، ٢٠٢٠، التمكين وعلاقته بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، بحث منشور في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، فلسطين، المجلد ٢٨، العدد ٥.
٤. بوقادي، أحلام، ٢٠١٩، التمكين الإداري وعلاقته بالأبداع التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
٥. شتخ، كريمة، ٢٠١٦، إثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
٦. الطائي، يوسف حليم، الفضل، مؤيد عبد الحسين، العبادي، فوزي هاشم، ٢٠٠٦، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، دار الورق للتوزيع والنشر، الأردن.
٧. مرماط، نبيلة، ٢٠١٦، الثقافة التنظيمية كألية لتفعيل التحفيز المعنوي، بحث منشور في مجلة معارف، السنة العاشرة، العدد ٢٠، الجزائر.
٨. الجنابي، محمد حسين، البلاغي، نور صباح جليل، ٢٠٢٠، التوافق الاستراتيجي على وفق روحانية المنظمة (دراسة تحليله لا راء عينة من قيادات جامعة الكوفة)، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٩. هاشم، مروة لطيف، ٢٠٢٠، العلاقة بين القيادة الأكاديمية والتخطيط الاستراتيجي واثرها في جودة الأداء المؤسسي، دراسة ماجستير مقدمة الى كلية السياحة، الجامعة المستنصرية.
١٠. المعبقي، فهد احمد غالب، ٢٠٢٠، التوفيق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي، اطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
١١. الحيدر، براق طالب عبد الجبار، ٢٠٢٠، تأثير المرونة الاستراتيجية للتحويل نحو المحيط الأزرق في اطار المهارات العقلية للمديرين، (دراسة تطبيقية في شركة كي كارد العالمية فرع العراق)، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٢. العزاوي، مها عارف بريس، محمد، طه جمال، ٢٠٢٠، استراتيجية التميز وتأثيرها في الخدمة المقدمة (دراسة وصفية تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب)، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ١٢٣، اذار ٢٠٢٠/.
١٣. احمد، شاهيناز فاضل، كاظم، حيدر حسن، ٢٠٢٠، الشفافية الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التكوينات التنافسية، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ١٢٦، كانون الأول ٢٠٢٠.

١٤. الشبلي، هيثم حمودي، قطيشات، مازن كمال، المعاينة، سالم فالح، 2015، إثـر تبسيط إجراءات العمل في تطوير أداء العاملين لدى وزارة السياحة الأردنية.
١٥. شنافي، نوال، ٢٠١٥، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية (دراسة حالة صناعة الكوابل، بسكرة، رسالة دكتوراه مقدمة الى جامعة محمج خيـضير، بسكرة الجزائر).
١٦. جمعة، محمود حسن، ٢٠١٦، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في وزارة الاعمار والإسكان، العراق.
١٧. احمد، ميسون عبد الله، محمد، دينا مناف، ٢٠١٢، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين، دراسة استطلاعية لا راء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديريات الكهرباء، بحث منشور في مجلة الرافدين، المجلد ٣٤، العدد ١٠٩.
١٨. حسين ، انتصار عزيز ، ٢٠١٥، العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والثقافة التسويقية واثـرها في توجيهات إدارة التسويق، (دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركة الخطوط الجوية العراقية) أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
19. Siddique, Anam & Aslam, Hassan Danial & Khan , Mannan & Fatima, Urooj (2011) , impact of academic leadership on faculty`s motivation and organizational effectiveness in higher education system, international journal of business and social science, Vol.12 , No.8
20. Miyamoto, Michiko, 2018 , strategic alignment maturity and its effect on organizational performance of Japanese small and medium enterprises , international journal of management , innovation and entrepreneurial research , Vol4, no 1.
21. Goreham, R. Middelhurst, H. and Woodfield, S, 2009, Why Research Leadership in Higher Education? Exploring contribution from UK`s leadership Foundation for Higher Education, Leadership and Organization Development Jornal, DOI:10
22. Joan V. Gllos, Lee G. Bolman, 2021, Reframing Academic Leadership, published by Jossey.Bass, USA book
23. Rowley, Jennifer, 1997, Academic Leaders: Made or Born? Industrial and Commercial training, vol. 29, No. 3
24. Grafton, Kemit, S. 2009, Presidential transformational leadership Practices: Analysis of self-perception and observers at community colleges in Oklahoma, Dissertation presented in partial fulfillment of requirement for the degree doctorate of business administration, university of phoenix, USA.

25. Walter H. Gmelich & Jeffrey Buller, 2015, Bulding Acadmic Leadership Capacity a guide for best practices, Jossey-Bass, USA.
26. Ngoc Bich Khuyen Dinh, Aysun Caliskan, Chang Zhu, 2020, Academic Leadership: Perceptions of Academic Leaders and staff in divers contexts, SAGE journal.
27. Michel, Christine M., 2003, The Relationship of the Transformational Leadership of the Administrators in America's Middle College High School and their feeder institutions to selected indicators of effectiveness Dissertation Submit to the Graduate College of Marshal University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Of Doctor of Education in Leadership studies.
28. Kouzes, James & Posner, Barry, 2014, The leadership Challenge, published by Jossey-Bass , San Francisco, USA
29. Hallinger, philp, 2011, Leadership for Learning Lessons From 40 Years of Empirical Research, Journal of Educational Administration, vol. 49, no.2
30. Carter, Louis & Ulrich, David & Goldsmith, Marshall and Editors (2005) Best Practices in leadership development and organization change: how the best companies ensure meaningful change and sustainable leadership, Published by Pfeiffer An Imprint of Wiley, USA
31. Leech, Donald W & Fulton, Ray & Ronnie, Green and Fulton, Ray (2002) Exploring Teacher Perceptions of the Leadership Practices of Middle and High School Principals, Valdosta State University. مكرر
32. Plessis, Sarah, B. 2008, Leadership Practices of Women Superintendents A Qualitative Study, Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of philosophy in Educational Leadership and policy studies.
33. Patterson, C. , 2002, Comparison of the Transformational Leadership Practices of Principles of Character Schools and Principles of Traditional Public Schools in Louisiana, unpublished doctoral dissertation, Louisiana University, USA.
34. Robbins, Stephen, 1993, Organizational Behavior, Hall Inc., Englewood, Cliffs, 6th edition.

35. Andarus, Arami, 2008, Managing by Trust and Empowerment: An Introduction to Enterprise Development, the world modern books for publishing and distribution, Irbid, Jordan. -
36. Sims, Chloe E. (2005) The Effects of Principals' Leadership Practices on School Climate and Student Achievement in Title I Elementary Schools, THE LEADERSHIP CHALLENGE-
37. Pickett, Les (2005) Optimising human capital: measuring what really matters, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 37 No. 6-
38. Jorfi ,Saied ,Nor ,Khalil ,and Najar ,Lotfi , 2011, The Relationships Between IT flexibility ,IT Business Strategic Alignment ,and it Capability international journal of managing information Technology (IJMIT).
39. Newkirk ,H., and Lederer ,A .L, 2006 ,Incremental and comprehensive strategic information system planning in an certain environment , IEEE Transaction on engineering management.
40. Goni ,F.A., Chofreh A.G.,Mukhtar ,M.,Sarhan ,S.,Shukor,S.A.,and Klemes ,J.J,2017, Strategic alignment between sustainability and information systems a case analysis in Malaysian public Higher education institution , journal of cleaner production ,vol 168.

The impact of academic leadership practices in achieving strategic alignment

(An analytical exploratory study of a sample of the leaders of Al-Mustansiriya University)

Abstract

The research aims to identify the leadership practices of the deans of faculties and heads of departments and centres at Al-Mustansiriya University and their impact on achieving strategic compatibility, as it is the cornerstone of the success of the organization's strategies and its work in parallel and parallel as it affects the continuity of the organization and its sustainability and competitive sustainability with other organizations, and because of its impact on identifying The strategic direction of the university in general and the colleges in particular and the strengthening of the strategic performance of the organization, and all this depends on the practices practiced by leaders in the colleges in order to strengthen and intertwine those strategies among themselves to work in a harmonious and non-intersecting manner. Within them and make them more productive and creative.

Al-Mustansiriya University was the applied area for the research, and the intended sample of research was a group of academic leaders represented by (deans of colleges, assistant deans, heads of departments and centres, department rapporteurs). (process challenge, empowerment, moral encouragement) and the dependent variable (strategic compatibility) and its sub-dimensions (procedures, information technology, operations) and the number of valid questionnaires was (92), which were subjected to statistical analysis using a number of statistical methods for social sciences (SPSS).

The research concluded that there is a significant impact of the academic leadership practices in achieving strategic compatibility, which shows the importance of the practices practiced by leaders in achieving the strategic goals of the organization and trying to expand and deepen those practices to develop them and thus enhance the process of strategic compatibility.

Key words: Academic leadership practices, strategic alignment.