

Strategic leadership and its role in outstanding performance: An analytical study in a sample of private universities in Baghdad

Aveen F. Al-Naaeb¹, Luma M. Hameed²

^{1,2} Department of Economics of Investment and Resources Management, College of Business
Economics, Al-Nahrain University, Baghdad, Iraq

aveenfakher@gmail.com , lumamajid@nahrainuniv.edu.iq

Article information:

Received: 13-11-2025

Revised: 25-11-2025

Accepted: 30-11-2025

Published: 25-04-2026

Corresponding author:

Aveen F. Al-Naaeb

aveenfakher@gmail.com



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

This research aims to identify the role of strategic leadership, through its dimensions (clarity of strategic direction, rational use of authority, and ethical and value framework), in achieving outstanding performance in the private universities included in the research sample. (153) valid questionnaires were distributed to the research sample, which included senior and middle management. The data were processed and analyzed using several statistical methods, most notably (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient, and simple linear regression) using the SPSS V28 statistical software. One of the most important conclusions reached by the research is the existence of a statistically significant correlation between strategic leadership (with its three dimensions: clarity of strategic direction, rational use of authority, and ethical and value framework) and the level of outstanding performance in private universities. This indicates that adopting these dimensions contributes to enhancing the universities' ability to improve their focus on beneficiaries, develop their internal processes, and improve their human resource management as key inputs for institutional excellence. The research recommends the necessity of adopting an integrated strategic leadership system in private universities, based on developing clear and updated documents and strategies, promoting organized delegation of powers, establishing the ethical framework, building leadership and human capacities, and supporting a culture of innovation and continuous improvement, in a way that contributes to raising the levels of institutional performance and achieving excellence in the higher education environment.

Keywords: Strategic leadership, outstanding performance, private universities.

Conclusions:

1. The results showed that the dimension of clarity of strategic direction was rated "good." This demonstrates that the universities surveyed pay attention to this dimension and possess a full understanding of the characteristics of the external environment and the opportunities and challenges it entails. This reflects their awareness of the requirements for strategic adaptation to their external environment.
2. The results showed that the dimension of rational use of powers was rated "good." The results indicated that university decisions effectively contribute to achieving stated objectives.
3. The results showed that the dimension of ethical and value framework was rated "good." This demonstrates that universities possess a clear and motivating ethical code, which establishes a values-based institutional culture.

4. The results showed that the dimension of customer focus was rated "good." The results indicated that private universities pay clear attention to the needs and problems of students as a means of improving academic performance. They also consider student complaints and feedback to be a primary source of information that contributes to improving the quality of educational services.
5. The results showed that the focus on operations was at a "good" level. Private universities are working to improve the quality of their academic results on a regular annual basis, reflecting a trend toward continuous improvement. They also seek to adopt advanced technology to improve educational performance, indicating their awareness of the importance of integrating modern technological tools into the educational process.
6. The results showed that the focus on human resources was at a "good" level. The results showed that private universities are keen to leverage the capabilities of their human resources and employ them in a way that contributes to the development of institutional performance. They also support the innovative capabilities of their human resources and students, enhancing the environment of creativity and innovation. Universities also seek to build good relationships with their human resources, considering them one of the most important pillars of university success.
7. The results showed a significant correlation between the strategic leadership variable and its dimensions and the outstanding performance variable. This means that clarity of strategic direction, rational use of powers, and an ethical and value-based framework contribute to enhancing universities' ability to focus on the customer, develop their internal operations, and prioritize human resources as essential inputs to achieving institutional excellence.
8. The results showed a significant impact of the strategic leadership variable and its dimensions on the outstanding performance variable.

القيادة الاستراتيجية ودورها في الاداء المتميز : دراسة تحليلية في عينة من الجامعات الأهلية في بغداد

أفين فاخر النائب^{1*}، لمي ماجد حميد²

^{1,2} قسم إقتصاديات إدارة الإستثمار والأعمال، كلية إقتصاديات الأعمال، جامعة النهريين، بغداد، العراق

aveenfakher@gmail.com ، lumamajid@nahrainuniv.edu.iq

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2025-11-17
- تاريخ ارسال التعديلات: 2025-11-26
- تاريخ قبول النشر: 2025-11-27
- تاريخ النشر: 2026-04-25

*المؤلف المراسل:

أفين فاخر النائب

aveenfakher@gmail.com



هذا العمل مرخص بموجب
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي
(CC BY 4.0)

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها (الوضوح في التوجه الاستراتيجي، والاستخدام الرشيد للصلاحيات، الإطار الأخلاقي والقيمي) في تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الأهلية عينة البحث. وقد تم توزيع (153) استبانة صالحة على عينة البحث والتي شملت الإدارة العليا والوسطى. وقد تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية أهمها (والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط) باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS V28)، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية (بأبعادها الثلاثة: وضوح التوجه الاستراتيجي، الاستخدام الرشيد للصلاحيات، الإطار الأخلاقي والقيمي) ومستوى الأداء المتميز في الجامعات الأهلية، وهذا يشير إلى أن تبني هذه الأبعاد يسهم في رفع قدرة الجامعات على تحسين تركيزها على المستفيدين، وتطوير عملياتها الداخلية، والارتقاء بإدارة مواردها البشرية كمدخلات رئيسية للتميز المؤسسي. ويوصي البحث بضرورة تبني منظومة قيادة استراتيجية متكاملة في الجامعات الأهلية، تقوم على تطوير وثائق واستراتيجيات واضحة ومحدثة، وتعزيز التفويض المنظم للصلاحيات، وترسيخ الإطار الأخلاقي، وبناء القدرات القيادية والبشرية، ودعم ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، بما يسهم في رفع مستويات الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في بيئة التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، الأداء المتميز، الجامعات الأهلية.

المقدمة

في ظل التطورات والتغيرات المستمرة التي تواجهها المؤسسات وزيادة حدة المنافسة بينهم، أخذت المؤسسات تبحث عن أساليب تستطيع من خلالها التكيف مع التغيرات وطريقة التعامل معها لغرض تحقيق أداء متميز، وفي هذه الظروف المضطربة نحتاج إلى قادة لهم القدرة على التعامل مع التغيرات بأساليب حديثة، الأمر الذي يتطلب قيادة إستراتيجية والتي تعد بمثابة جوهر العملية الإدارية، وشكل من أشكال القيادات الحديثة في المؤسسات، إذ لا يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها دون وجود قيادة إستراتيجية ناجحة قادرة على التأثير والتعامل والتفاعل مع العاملين لتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك تسعى تلك المؤسسات إلى إتباع أساليب ومناهج تقودها إلى التفوق في الاداء وتحقيق التميز وتقديم منتجات تتناسب مع إحتياجات الزبائن ورغباتهم، مما جعل المؤسسات تسعى جاهدة لإيجاد أفضل الطرق التي تجعل أداءها متميزاً.

المبحث الأول: منهجية البحث

1.1 مشكلة البحث

في ظل التطورات المتزايدة التي تمر بها المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات الأهلية بشكل خاص، وما تواجهه من ضغوط وتحديات تتمثل بقدرتها على تلبية أحتياجات المجتمع ومتطلبات السوق وقدرتها على تحقيق أداء متميز والحصول على حصة سوقية تمكنها من المنافسة المحلية والعالمية، أصبح إلزاماً عليها أن تتبنى مفاهيم إدارية تمكنها من تحقيق أهدافها، ولأن القيادة الاستراتيجية تمثل حجر الأساس لتحقيق الأداء المتميز، لذا يمكن صياغة سؤال البحث كالاتي: هل يوجد دور للقيادة الإستراتيجية في الأداء المتميز في الجامعات الأهلية عينة البحث؟

2.1 أهمية البحث

تُساعد نتائج هذا البحث على فهم الدور الذي تلعبه القيادة الأستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز، إضافة إلى أهمية نشر مفهوم القيادة الإستراتيجية والأداء المتميز على مستوى الجامعات الاهلية ومدى أهميته في تطوير اساليب العمل وأعتبره معيار مهم لتطوير تلك الجامعات بالإضافة إلى وجود قيادة حكيمة لديها رؤية واضحة وتستخدم صلاحياتها وسلطتها بشكل يخدم مصلحة الجامعة بما يسهم في تحقيق الأداء المتميز.

3.1 أهداف البحث

هناك عدة أهداف يسعى البحث الى تحقيقه منها:

1. تحديد مستوى القيادة الاستراتيجية والاداء المتميز في الجامعات الأهلية عينة البحث.
2. تحديد مدى توافر العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز في الجامعات الاهلية عينة البحث.
3. تحديد مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في الأداء المتميز في الجامعات الاهلية عينة البحث.

4.1 أسلوب البحث

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهدافه، إذ يصف البحث متغيراته ويعطي صورة دقيقة لها مما يساعد على فهمها بشكل علمي دقيق ومن ثم جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة. والشكل (1) يمثل نموذج البحث.



الشكل (1): نموذج البحث
المصدر: من اعداد الباحثة

5.1 الفرضيات

ينطلق البحث من فرضيتان رئيسيتان وهما كالآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى / توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح في التوجه الاستراتيجي والاداء المتميز.
 - الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستخدام الرشيد للصلاحيات والاداء المتميز.
 - الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأطار الأخلاقي والقيمي والاداء المتميز.
2. الفرضية الرئيسية الثانية / يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الإستراتيجية في الأداء المتميز، ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية/ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوضوح في التوجه الاستراتيجي والأداء المتميز.
 - الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية/ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستخدام الرشيد للصلاحيات في الأداء المتميز.
 - الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية / يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأطار الاخلاقي والقيمي والأداء المتميز.

المبحث الثاني: الجانب النظري

1.2 القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership

إن مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم التي حظيت بأهتمام متزايد في السنوات الأخيرة ، لقدرتها على دعم وتنفيذ إستراتيجية الأعمال في المؤسسات الأكاديمية وبالإضافة الى أهميتها التي تتجلى في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية الشديدة التي تواجهها تلك المؤسسات (السنهوتي، 2022: 222). تُعتبر القيادة الإستراتيجية عملية مُستمرة بجهود متواصلة لفهم رؤية المؤسسة ورسالتها وبناءً على مستوى مهارات القادة وفهمهم لتوجه المؤسسة يتم إتخاذ القرارات نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتي تعود بالنفع لجميع الأطراف (البلوشي، 2023: 8). وتُعد القيادة الإستراتيجية نهجاً بالغ الأهمية للمؤسسات التي تسعى الى تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز قدرتها التنافسية في عالم سريع التغير. وتسعى القيادة الإستراتيجية لمواكبة

التطورات التكنولوجية التي يطررها القرن الحادي والعشرون، وهذا يتطلب وجود قائد إستراتيجي ذو رؤية ثابتة يتمتع بخبرة إدارية وقدرات قيادية قوية (حؤبشه، 2025: 129). تعرف القيادة الإستراتيجية بانها: القيادة التي تساعد في توجيه المؤسسات نحو نجاح طويل الأمد، من خلال تحديد أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها، وتحديد توجهها لصياغة القرارات المستقبلية، وهذا النهج يتطلب منهم فهم العوامل الخارجية وربطها بالعوامل الداخلية (بسيوني، 2023: 435). تعرف ايضا بانها : عملية مرنة متغيرة باستمرار، تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والقدرة على الابتكار. والهدف منها هو مساعدة المؤسسة على الازدهار وتحقيق أهدافها بأساليب متطورة تتناسب مع سياق المؤسسة (قبقب و العامري، 2023: 4).

2.2 خصائص القيادة الإستراتيجية

إن القادة الإستراتيجيون يتمتعون بصفات شخصية أساسية تسهم في تقدم المؤسسات، وذلك من خلال تحدي الممارسات التقليدية، ودعم التغييرات الهادفة والرغبة في التطور، علاوة على ذلك فإن الخبرة والحكمة تُساعد القادة الإستراتيجيون على إتخاذ قرارات مدروسة وتُعزز المؤسسة لتحقيق أهدافها، لذا يُمكن تصنيف خصائص القيادة الإستراتيجية على النحو الآتي (الزهراني، 2018: 208-209):

1. **القدرات التنظيمية:** وتتعلق هذه القدرات بالوظائف التنظيمية مثل: تحديد التوجه الاستراتيجي، هيكلية وتنظيم الأفراد داخل المؤسسة، والتطور المستمر للقدرات الإستراتيجية، وتحديد مجالات التدخل الفعالة
2. **القدرات الشخصية:** وتشمل هذه القدرات:
 - **القدرة على الاستيعاب:** والتي تُشير إلى القدرة على اكتساب المعرفة، من خلال إستيعاب معلومات جديدة والاستفادة منها .
 - **القدرة على التكيف:** وتُشير إلى الإستجابة للتغيرات البيئية بمرونة عالية، وهذا يتطلب حكمة إدارية تُمكن القائد من فهم المتغيرات والتعامل مع التحديات وإتخاذ الإجراءات الإستراتيجية لتتوافق مع أهداف المؤسسة.

3.2 أبعاد القيادة الإستراتيجية

يُمكن توضيح أبعاد القيادة الإستراتيجية كالآتي (Davies & Davies, 2010: 30-36):

1. **الوضوح في التوجه الإستراتيجي:** يتمتع القادة الاستراتيجيون بقدرتهم على التوجه الاستراتيجي، حيث تتضمن هذه الصفة بناء رؤية إستراتيجية مستقبلية واضحة المعالم للمؤسسة وتحديد إتجاهها المستقبلي بأعتبار الرؤية المستقبلية وسيلة للمؤسسة لوضع خريطة متكاملة للوصول إلى أهدافها (Aslan et al, 2011: 631). وإن تحديد الإتجاه الاستراتيجي لأي مؤسسة دور أساسي في إستمراريتها، وذلك من خلال تحديد إستراتيجية المؤسسة ووضع خطة طويلة الأمد لمحتوى المؤسسة الإستراتيجي، وصياغة رؤية مستقبلية تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتوقع التهديدات والفرص التي ستواجهها المؤسسة خلال السنوات القادمة. وتتمثل أهمية الوضوح في التوجه الإستراتيجي في زيادة وعي المؤسسات حول التغييرات المحيطة وأثرها على أداء المؤسسة، كذلك تسهم في مساعدة القيادة على معالجة القضايا الإستراتيجية لذا أصبح نجاح المؤسسات يرتبط بقدرتها على إمتلاك توجه إستراتيجياً على أساس بلورة رؤيتها الإستراتيجية وتطويرها لمواكبة التغيرات السريعة بما يناسب إحتياجات الزبائن (الحارثي، 2019: 140).

2. **الاستخدام الرشيد للصلاحيات:** هي قدرة القائد على التصرف بشكل صحيح في الوقت المناسب والحكمة في إستغلال الموارد بما يصب في مصلحة المؤسسة، والتفاعل المتزن مع البيئة المحيطة، فضلاً عن هذا يجب على القائد الإستراتيجي التمسك بالاحترام والولاء تجاه المؤسسة والعدالة والنزاهة في توظيف صلاحياته بما يخدم جميع الأطراف، دون التحيز إلى المصلحة الشخصية. يمثل

الاستخدام الرشيد للصلاحيات أساساً للقادة حيث يمكن من خلاله توجيه الافراد العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتعكس هذه القرارات خيارات تحليلية منطقية تؤدي إلى تقبل الافراد العاملين لتلك القرارات وبفضل المنهج الذي يتبعه القائد والذي يكون قائم على ادلة تتسم بالشفافية وإعطاء الأولوية لمصلحة الافراد العاملين على المصلحة الشخصية.

3. **الاطار الاخلاقي والقيمي:** هي مجموعة من القيم والمبادئ التي يتمتع بها القائد الاستراتيجي لتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة، من خلال تشجيع وتمكين الافراد العاملين في جميع المستويات التنظيمية. ولا تكفي المؤسسة أن يكون لديها أطر أخلاقية مكتوبة فحسب، بل يجب أن يتم تطبيق وتدقيق تلك الأطر والضوابط والممارسات الاخلاقية من قبل القائد الافراد العاملين لكي يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل واضح لتحقيق اهداف المؤسسة (القيسي، 2015: 30). أن القرارات التي يتخذها القائد يجب أن تكون مبنية على تحقيق المصلحة العامة وليس تحقيق ما هو أفضل للمنفعة الشخصية، وعلى القادة الإستراتيجيون إنفاق نسبة من الارباح لتلبية إحتياجات الافراد العاملين بالإضافة إلى المساهمة في نمو المؤسسة وتطورها، كما أن هذا السلوك يساهم في بناء حلقة ثقة مع الافراد العاملين لكي يشعر جميع الاطراف بالأمان للتعبير عن آرائهم.

4.2 الأداء المتميز Outstanding Performance

أن تطور واستمرار أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على تعزيز أداءها لتحقيق أهدافها، وتعددت آراء العلماء والباحثين حول مفهوم الأداء المتميز بأعتباره من المواضيع المهمة والمتطورة في بيئة الاعمال (عليان، 2022: 271)، ويُشير البعض إلى أن الاداء مفهوم يُصعب تعريفه وقياسه واستخدم بعض الباحثين مصطلحات مختلفة لوصف الاداء ومنها النجاح والنمو والكفاءة والتحسين ووقت تسليم المُنتجات ورضا الزبائن وجودة المنتج والعمل ضمن الميزانية المخصصة كمؤشرات لقياس إداء المؤسسة (Tekka & Msangi, 2020: 56). يُعرف الاداء المتميز على أنه حالة التفرد والتميز الذي تصل إليه المؤسسات من ناحية النظام وتتفوق بأدائها وتبرز مكانتها عن المؤسسات المماثلة المنافسة، أما بالنسبة إلى مستوى الافراد فأن الاداء المتميز يُشير إلى الاداء الذي يحققه الافراد العاملين وتحقيق نتائج متفوقة والاعتراف بأدائهم الفريد والتميز بالاستناد إلى النتائج والقدرات (Khaled & Lahcen, 2024: 5075).

ويُعتبر عن مفهوم الأداء المتميز بأنها القدرات التي تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وزيادة حصتها السوقية وأرباحها من خلال تطوير مؤشرات قياس الأداء (مثل الحصة السوقية، والعائد على الاصول، ومعدل النمو، وسمعة المؤسسة داخل السوق) (صيام، 2023: 270).

يعرف الأداء المتميز على أنها الحالة التي تتفرد بها المؤسسة بأداء عناصرها بأعتبارها منظومة متفوقة على المؤسسات المنافسة والتميز بصفات من شأنها أن تبرز مكانة المؤسسة في السوق (ميلود و نور الدين، 2023: 9).

جدول (2) ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية

ت	أبعاد القيادة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	وضوح التوجه الاستراتيجي	3.633	0.796	21.90
2	الاستخدام الرشيد للصلاحيات	3.591	0.930	25.89
3	الاطار الاخلاقي والقيمي	3.509	0.910	25.93
	متغير القيادة الاستراتيجية	3.577	0.777	21.72

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثانياً: إختبار الإرتباط بين متغيرات البحث

سوف يتم إختبار علاقة الإرتباط بين متغيرات البحث على أساس الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى/ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز.

يتبين من الجدول (4) قيمة معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز إذ حققت ما قيمته (0.819**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبمستوى قوي، إذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (14.131) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) وتشير هذه النتيجة الى معنوية قيمة الارتباط، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز) أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير الأداء المتميز، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية ينعكس إيجاباً على مستوى أدائها المتميز، وتدل هذه النتيجة على أن وضوح التوجه الاستراتيجي والاستخدام الرشيد للصلاحيات والإطار الأخلاقي والقيمي تسهم مجتمعة في تعزيز قدرة الجامعات على التركيز على الزبون، وتطوير عملياتها الداخلية، والاهتمام بالموارد البشري بوصفها مداخل أساسية لتحقيق التميز المؤسسي.

2. الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الوضوح في التوجه الاستراتيجي والأداء المتميز.

يتبين من الجدول (4) قيمة معامل الارتباط بين بعد وضوح التوجه الاستراتيجي والأداء المتميز إذ بلغت ما قيمته (0.608**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (8.644) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) وتشير هذه النتيجة الى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى متوسط، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد وضوح التوجه الاستراتيجي والأداء المتميز) أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد وضوح التوجه الاستراتيجي ومتغير الأداء المتميز، الأمر الذي يعكس أن وضوح الرؤية المستقبلية للجامعة

5.2 أهمية الأداء المتميز

تتبع أهمية الأداء المتميز في المؤسسات من توظيف أفراد من شأنهم يُعززون التميز في المؤسسة، وذلك من خلال إجراء تغييرات سريعة وتحقيق المنافسة والمحافظة على مكانة المؤسسة في الأسواق، و القدرة على توظيف التكنولوجيا والتقنيات في المؤسسة (باجبار و باها، 2023: 16)، كذلك ازداد الأهتمام بالافراد العاملين باعتبارهم المساهمين الأساسيين لخلق قيمة للمؤسسة باعتبارهم موارد يتميزون بالابتكار والقدرة على التكيف والتعامل مع التغيرات، لهذا ازداد الاهتمام بهم وبأدائهم لأنهم من أهم المصادر ويتوقف باقي العناصر عليها، حيث يجعل تميز الافراد العاملين المؤسسة أكثر إستقراراً وبقاءً (البغدادي، 2021: 72)، لذلك احتل موضوع الأداء المتميز في المؤسسات أهمية حاسمة والتي يُمكن تلخيصها في النقاط الآتية (صبرينة و فاطمة، 2022: 12):

1. يُساعد المؤسسات على وضع معايير تُساهم في تطوير رسالتها.
2. إكتشاف العناصر الكفاءة ووضعها في المكان المناسب وتحديد العناصر التي تحتاج الى التطوير.
3. التحقق من وجود تناسق بين الاقسام المختلفة داخل المؤسسة.
4. إتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأخطاء والانحرافات.
5. يُساهم في إجراء تحسينات مستمرة.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: توصيف متغيري البحث وأبعادها

1.3 توصيف القيادة الاستراتيجية

يبين الجدول (2) النتائج الإحصائية المتعلقة بمتغير القيادة الاستراتيجية وأبعادها الفرعية. وتشير النتائج إلى أن الوسط الحسابي الكلي للمتغير بلغ (3.577) وهو ما يعكس مستوى جيد، كما بلغ الانحراف المعياري (0.777) ومعامل الاختلاف (21.72)، مما يدل على وجود تجانس مقبول في استجابات أفراد العينة، ويعكس أهمية هذا المتغير في البيئة الجامعية المدروسة وعلى مستوى الأبعاد، جاء بُعد وضوح التوجه الاستراتيجي بوسط حسابي بلغ (3.633) وانحراف معياري (0.796) ومعامل اختلاف (21.90)، وهو ما يؤشر إلى إدراك أفراد العينة لأهمية وضوح الرؤية والرسالة في توجيه أنشطة الجامعات الأهلية. أما بُعد الاستخدام الرشيد للصلاحيات فقد جاء بوسط حسابي (3.591) وانحراف معياري (0.930) ومعامل اختلاف (25.89)، بما يعكس مستوى جيداً في توازن السلطة والمسؤولية داخل الجامعات. في حين حقق بُعد الإطار الأخلاقي والقيمي وسطاً حسابياً (3.509) مع انحراف معياري (0.910) ومعامل اختلاف (25.93)، وهو ما يشير إلى أن هذا البعد، رغم أهميته، يحتاج إلى مزيد من التعزيز والتطوير مقارنة ببقي الأبعاد، وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية تتسم بوضوح التوجه الاستراتيجي واستخدام رشيد للصلاحيات، مع وجود حاجة لتعزيز الإطار الأخلاقي والقيمي بما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

رشيدة وتُمارس في إطار من التدرج والمرونة، فإنها تعزز من قدرة الجامعات على تحسين جودة خدماتها الأكاديمية والإدارية، وتطوير عملياتها الداخلية، والارتقاء بأداء موردها البشري.

4. الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الأطار الأخلاقي والقيمي والاداء المتميز.

يتبين من الجدول (4) قيمة معامل الارتباط بين بعد الاطار الاخلاقي والقيمي و الاداء المتميز اذ سجل ما قيمته (0.789**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) اذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (13.090) وهي اكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) وتشير هذه النتيجة الى معنوية قيمة الارتباط اذ جاءت بمستوى قوي، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الاطار الاخلاقي والقيمي و الاداء المتميز) أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الإطار الأخلاقي والقيمي ومتغير الأداء المتميز، مما يعكس أن التزام الجامعات بمواثيق أخلاقية ومعايير قيمية واضحة يسهم بشكل مباشر في تعزيز مستويات التميز في أدائها الأكاديمي والإداري. ويشير ذلك إلى أن وجود منظومة قيمية راسخة يعزز الثقة داخل المؤسسة ويزيد من التزام العاملين على حد سواء، الأمر الذي ينعكس على جودة العمليات، وتحسين الخدمات، وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة.

وتحديد أهدافها الاستراتيجية بدقة يسهمان بشكل مباشر في تعزيز قدرتها على تحقيق مستويات متميزة من الأداء، ويشير ذلك إلى أن الجامعات التي تمتلك توجهًا استراتيجيًا واضحًا تكون أكثر قدرة على توجيه مواردها نحو تلبية احتياجات الزبون، وتحسين عملياتها الأكاديمية والإدارية، وتنمية قدرات مواردها البشرية، وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى التميز المؤسسي.

3. الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستخدام الرشيد للصلاحيات والاداء المتميز.

يتضح من الجدول (4) قيمة معامل الارتباط بين بعد الاستخدام الرشيد للصلاحيات و الاداء المتميز اذ بلغت (0.761**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) , اذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (12.230) وهي اكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) , وتشير هذه النتيجة الى معنوية قيمة الارتباط , اذ جاءت بمستوى قوي , وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الاستخدام الرشيد للصلاحيات و الاداء المتميز) . أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الاستخدام الرشيد للصلاحيات ومتغير الأداء المتميز، الأمر الذي يشير إلى أن ممارسة الجامعة لسلطاتها بطريقة متوازنة ومسؤولة تسهم في تعزيز مستوى التميز في أدائها، ويعني ذلك أن القرارات الإدارية عندما تُبنى على أسس

جدول (4) قيم الارتباط بين ابعاد القيادة الاستراتيجية و الاداء المتميز

القرار	اتجاه العلاقة وقوتها حسب النتائج	الدلالة	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية	المتغير المعتمد
ثبوت الفرضية	طرديه موجه وبمستوى متوسط	معنوي	0.608**	R	وضوح التوجه الاستراتيجي	الاداء المتميز
			0.000	Sig		
			8.644	Z		
ثبوت الفرضية	طرديه موجه وبمستوى قوي	معنوي	0.761**	R	الاستخدام الرشيد للصلاحيات	
			0.000	Sig		
			12.230	Z		
ثبوت الفرضية	طرديه موجه وبمستوى قوي	معنوي	0.789**	R	الاطار الاخلاقي والقيمي	
			0.000	Sig		
			13.090	Z		
ثبوت الفرضية	طرديه موجه وبمستوى قوي	معنوي	0.819**	R	القيادة الاستراتيجية	
			0.000	Sig		
			14.131	Z		
4			عدد الفرضيات المقبولة			
100%			النسبة المئوية			
			**الارتباط عند مستوى دلالة 0.01			
			(153= N)			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

ثالثاً: إختبار التأثير بين متغيرات البحث

سوف يتم إختبار التأثير بين متغيرات البحث على أساس الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الرئيسية الثانية / يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الإستراتيجية في الاداء المتميز.

تشير البيانات الواردة في الجدول (5) إلى نتائج إختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير القيادة الاستراتيجية في الاداء المتميز , اذ بلغت القيمة المحسوبة لإحصائية (F) مقداراً (307.293)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية التي تفيد بأن (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاستراتيجية في متغير الاداء

الأداء المتميز، وقد بلغت القيمة المحسوبة لإحصائية (F) مقداراً (207.674)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤدي إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تفيد بان (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها استخدام الرشيد للصلاحيات في متغير الأداء المتميز)، بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت نتائج اختبار (t) الخاص بمعامل الانحدار (β) لبعدها استخدام الرشيد للصلاحيات قيمة بلغت (14.411)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى الدلالة (0.01)، الأمر الذي يؤكد أن لبعدها استخدام الرشيد للصلاحيات أثراً معنوياً في تفسير التغير في مستوى الأداء المتميز، كما أن تشير قيمة معامل الميل الحدي (β) الى وجود تأثير ايجابي لبعدها استخدام الرشيد للصلاحيات حيث إن كل زيادة البعد بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في الأداء المتميز بنسبة (69%)، كما يتبين من خلال معامل التحديد المصحح (Adjusted R²) أن نموذج التحليل يفسر ما نسبته (57%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء المتميز.

4. الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية / يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الإطار الاخلاقي والقيمي والأداء المتميز.

تبين البيانات الواردة في الجدول (5) إلى نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير بعد الإطار الاخلاقي والقيمي في الأداء المتميز، إذ حققت القيمة المحسوبة لإحصائية (F) مقداراً (248.288)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية التي تفيد بان (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الإطار الاخلاقي والقيمي في متغير الأداء المتميز)، بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت نتائج اختبار (t) الخاص بمعامل الانحدار (β) لبعدها الإطار الاخلاقي والقيمي قيمة بلغت (15.757)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى الدلالة (0.01)، الأمر الذي يؤكد أن لبعدها الإطار الاخلاقي والقيمي أثراً معنوياً في تفسير التغير في مستوى الأداء المتميز، كما أن تشير قيمة معامل الميل الحدي (β) الى وجود تأثير ايجابي لبعدها الإطار الاخلاقي والقيمي حيث إن كل زيادة البعد بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في الأداء المتميز بنسبة (73%)، كما يتبين من خلال معامل التحديد المصحح (Adjusted R²) أن نموذج التحليل يفسر ما نسبته (61%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء المتميز.

المتميز)، بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت نتائج اختبار (t) الخاص بمعامل الانحدار (β) لمتغير القيادة الاستراتيجية قيمة بلغت (17.530)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى الدلالة (0.01)، الأمر الذي يؤكد أن لمتغير القيادة الاستراتيجية أثراً معنوياً في تفسير التغير في مستوى الأداء المتميز. كما أن قيمة معامل الميل الحدي (β) تعكس وجود تأثير ايجابي، حيث إن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى القيادة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة في الأداء المتميز بنسبة (89%)، كما يتبين من خلال معامل التحديد المصحح (Adjusted R²) أن نموذج التحليل يفسر ما نسبته (66%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء المتميز.

2. الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية / يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الوضوح في التوجه الاستراتيجي والأداء المتميز.

تشير البيانات الواردة في الجدول (5) إلى نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير بعد وضوح التوجه الاستراتيجي في الأداء المتميز، إذ حقق القيمة المحسوبة لإحصائية (F) مقداراً (88.371)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية التي تفيد بان (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها وضوح التوجه الاستراتيجي في متغير الأداء المتميز)، بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت نتائج اختبار (t) الخاص بمعامل الانحدار (β) لبعدها وضوح التوجه الاستراتيجي قيمة بلغت (9.401)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى الدلالة (0.01)، الأمر الذي يؤكد أن لبعدها وضوح التوجه الاستراتيجي أثراً معنوياً في تفسير التغير في مستوى الأداء المتميز، كما أن قيمة معامل الميل الحدي (β) تعكس وجود تأثير ايجابي، حيث إن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى بعد وضوح التوجه الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة في الأداء المتميز بنسبة (65%)، كما يتبين من خلال معامل التحديد المصحح (Adjusted R²) أن نموذج التحليل يفسر ما نسبته (36%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء المتميز.

3. الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية/ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها استخدام الرشيد للصلاحيات في الأداء المتميز.

توضح البيانات الواردة في الجدول (5) إلى نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير بعد استخدام الرشيد للصلاحيات في

جدول (5) المؤشرات الاحصائية لتحليل تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية في الأداء المتميز

Sig	(F)	Adju (R ²)	(R ²)	(t)	ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية		المتغير المعتمد
					(α)	(β)	
0.000	88.371	0.365	0.369	4.369	1.125	(α)	الأداء المتميز
				9.401	0.651	(β)	
0.000	207.674	0.576	0.579	5.487	0.985	(α)	
				14.411	0.697	(β)	
0.000	248.288	0.619	0.622	5.287	0.898	(α)	
				15.757	0.738	(β)	
0.000	307.293	0.668	0.671	1.470	0.276	(α)	

			17.530	0.898	(β)	
(N)=153)////(F الجدولية = 3.94)////(t الجدولية = 1.984)						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

1.4 الاستنتاجات:

1. أظهرت النتائج أن بُعد وضوح التوجه الاستراتيجي تحقق عند مستوى جيد، مما يدل على أن الجامعات الأهلية المبحوثة تولي أهمية ملموسة لتحديد رؤاها وتوجهاتها المستقبلية. كما يعكس ذلك امتلاكها إدراكًا وافيًا لخصائص البيئة الخارجية وما تنطوي عليه من فرص وتحديات، وهو ما يمكنها من تعزيز قدراتها في التكيف الاستراتيجي مع المتغيرات المحيطة.
2. أظهرت النتائج أن بُعد الاستخدام الرشيد للصلاحيات جاء بمستوى جيد، بما يشير إلى أن القرارات الإدارية المتخذة في الجامعات الأهلية تسهم بفاعلية في تحقيق الأهداف المؤسسية المعلنة، وتعكس قدرة القيادات الجامعية على ممارسة الصلاحيات بطريقة متوازنة تدعم فاعلية الأداء.
3. أظهرت النتائج أن بُعد الإطار الأخلاقي والقيمي تحقق بمستوى جيد، إذ تمتلك الجامعات ميثاقًا أخلاقيًا واضحًا يتسم بقدره تحفيزية تسهم في غرس قيم مؤسسية راسخة، مما يعزز الثقافة التنظيمية الداعمة للسلوك المهني المسؤول.
4. بينت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية (بأبعادها الثلاثة: وضوح التوجه الاستراتيجي، الاستخدام الرشيد للصلاحيات، الإطار الأخلاقي والقيمي) ومستوى الأداء المتميز في الجامعات الأهلية. وهذا يشير إلى أن تبني هذه الأبعاد يسهم في رفع قدرة الجامعات على تحسين تركيزها على المستفيدين، وتطوير عملياتها الداخلية، والارتقاء بإدارة مواردها البشرية كمدخلات رئيسية للتميز المؤسسي.
5. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية وأبعادها في الأداء المتميز، ما يؤكد أن تعزيز الممارسات القيادية الاستراتيجية يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق مستويات أعلى من التميز في الجامعات الأهلية.

2.4 التوصيات:

1. ضرورة تطوير وثائق استراتيجية أكثر وضوحًا وشمولاً تتضمن رؤية مستقبلية قابلة للقياس.
2. إشراك القيادات الوسطى والتدريسيين في صياغة الاستراتيجيات لتعزيز التماهي والالتزام بها.
3. تحديث الخطط الاستراتيجية بانتظام بما يتوافق مع التغيرات البيئية المحلية والدولية.
4. تبني آليات تفويض صلاحيات منظمة وواضحة، تضمن المرونة وعدم مركزية القرار، ومراجعة توزيع الصلاحيات لضمان عدم تضاربها وتحقيق الاتساق بين المستويات الإدارية.
5. تدريب القيادات الإدارية على اتخاذ القرارات القائمة على البيانات ومؤشرات الأداء، وتوفير برامج تدريب قيادي متقدمة للقيادات العليا والوسطى في الجامعات.
6. تحديث ميثاق السلوك الأخلاقي وتعميمه على جميع العاملين والطلبة.

7. إنشاء برامج توعية أخلاقية دورية تعزز الالتزام بالقيم الجامعية وتضمن معايير أخلاقية في تقييم الأداء الإداري والأكاديمي.
8. دعم عمليات التحسين المستمر في الخدمات والإجراءات الأكاديمية والإدارية.
9. الاستثمار في بناء القدرات البشرية من خلال التدريب المتخصص والدعم المهني للتدريسيين والموظفين
10. تعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة داخل الأقسام الأكاديمية، وتصميم نظام حوافز يشجع الأداء المتميز والممارسات القيادية الفعالة.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

مصادر التمويل:

لم يتم تلقي أي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا احد

References:

1. Russell, G. (2018), Strategic Leadership in Technology Implementation: A Case Study on the Principal's Role in Classroom Technology (Doctoral dissertation, Northwest Nazarene University).
2. Takka, R. S. & Msangi, S. M. (2020), Effects of Strong Government in Attaining Outstanding Performance on Construction Projects: Stakeholder's Opinions in Tanzania. Science publishing group, 4(2).
3. Khaled, K. & Lahcen, T. (2024), Knowledge Management and Its Relationship with Outstanding Performance in the Sports Institution (A Field Study at the Directorate of Youth and Sports in M'sila). Remittances Review, 9(2). 5070-5091.
4. Davies, B. & Davies, B. J. (2010), Developing a Strategic Leadership

- al-Idārah wa al-Siyāsah lil-Dirāsāt al-'Ulyā ma' Jāmi'at al-Aqṣá.
14. 'Alyān, Hishām 'Abd Allāh Ḥamad. (2022). Taḥqīq al-adā' al-mumayyaz min khilāl mutataḷlabāt al-riyādah al-istirātījiyyah: dirāsah istiṭlā'īyyah li-ārā' ayyinah min al-qiyādāt al-idāriyyah fī Jāmi'at Tikrīt. Al-Mu'tamar al-Duwalī al-Ḥādī 'Ashar li al-Iṣlāḥ al-Iqtisādī wa al-Idārī, 11(12). DOI: <https://doi.org/10.21928/uhdicearnc/21>
 15. Ṣiyām, 'Abd al-Qādir Na'im 'Abd al-Qādir. (2023). Dawr al-mahārāt al-nā'imah fī ta'zīz al-adā' al-mumayyaz fī sharikāt al-ta'mīn fī qīṭā' Ghazzah. Al-Majallah al-Ifrīqiyyah lil-Dirāsāt al-Mutaqaddimah fī al-'Ulūm al-Insāniyyah wa al-Ijtimā'īyyah, 2(2), 266–283.
 16. Mīlūd, Mu'rif, & Nūr al-Dīn, La'rabī. (2023). Athar asālīb al-iktisāb al-ma'rifi fī taḥqīq al-adā' al-mumayyaz: dirāsah maydāniyyah al-mu'assasah al-waṭaniyyah li-ṣinā'at al-'atād al-filāḥī Sīdī Bal'abbās (mudhakkirat mājistīr). Jāmi'at 'Ayn Tīmūshant Balḥāj Būsha'īb.
 17. Bājabbar, Āsyā, & Bāhā, Ḥayāh. (2023). Athar al-ma'rifah al-ḍimniyyah 'alā al-adā' al-mumayyaz: dirāsah ḥālat (sharikat Sonelgaz li-tawzī' al-kahrabā' wa al-ghāz) (risālat mājistīr). Jāmi'at Qāsidī Marbāḥ.
 18. Al-Baghdādī, Rabāb Lu'ay Kāzim. (2021). Ta'thīr al-istirātījiyyat al-istiqtāb fī al-adā' al-mumayyaz lil-'āmilīn. Majallah al-Riyādah lil-Māl wa al-A'māl, 2(4). <https://doi.org/10.56967/ejfb202141>
 19. Ṣabrīnah, Bū'alī, & Fāṭimah, Khalfāwī. (2022). Dawr asālīb al-iktisāb al-ma'rifi 'alā al-adā' al-mumayyaz: dirāsah ḥālat Sītrām (mudhakkirat mājistīr). Jāmi'at Qāsidī Marbāḥ.
 - Perspective. School Leadership & Management, 24(1). DOI:10.1007/978-90-481-9106-2_2
 5. Aslan, S., Diken, A. & Sendogdu, A. (2011), Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24. 627–642.
 6. Al-Sanhūtī, Imbārahah Maḥmūd al-Sayyid Salmān. (2022). Al-qiyādah al-istirātījiyyah. Majallah al-Khidmah al-Ijtimā'īyyah, 73(1), 221–239.
 7. Al-Balūshī, 'Alī Muḥammad. (2023). Al-qiyādah al-istirātījiyyah fī munazzamāt al-a'māl. Dār al-Kitāb al-Thaqāfi.
 8. Ḥawbashah, Muná Mu'tamin. (2025). Naḥwa naqlah naw'īyyah li-anmāt al-qiyādah al-tarbawīyyah fī al-bilād al-'Arabiyyah. Dār al-Yāzūrī lil-Nashr wa al-Tawzī'.
 9. Basyūnī, Haytham 'Adil. (2023). Athar al-qiyādah al-istirātījiyyah 'alā idārat al-azmāt. Al-Majallah al-'Ilmiyyah lil-Dirāsāt al-Tijāriyyah wa al-Bī'īyyah, 14(3), 428–459. DOI: 10.21608/jces.2023.322947.
 10. Qayqab, Fāṭimah Muḥammad Maqbūl, & al-'Āmirī, 'Abd al-'Azīz 'Abd al-Ḥādī. (2023). Al-qiyādah al-istirātījiyyah wa dawruhā fī taḥqīq al-'adālah al-tanzīmiyyah fī al-jāmi'āt al-Yamaniyyah al-ahliyyah min wajhat naẓar al-qiyādāt al-akādīmiyyah wa al-idāriyyah. Journal of Educational and Psychological Sciences, 7, 1–21.
 11. Al-Zahrānī, Ibrāhīm ibn Ḥanash Sa'īd. (2018). Al-qiyādah al-istirātījiyyah wa atharuhā fī taṭwīr qudrāt al-ta'allum al-tanzīmī: dirāsah maydāniyyah bi Jāmi'at Umm al-Qurá. Al-Majallah al-Duwalīyyah lil-Abḥāth al-Tarbawīyyah, 42(2).
 12. Al-Ḥārithī, Su'ūd ibn 'Abd al-Jabbār. (2019). Al-qiyādah al-istirātījiyyah wa 'alāqatuhā bi taḥqīq al-mīzah al-tanāfusiyyah fī Jāmi'at al-Tā'if. Al-Majallah al-Tarbawīyyah li-Kulliyat al-Tarbiyah bi Sūhāj. DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2019.47181.
 13. Al-Qaysī, Muḥammad Qāsim. (2015). Dawr al-qiyādah al-istirātījiyyah fī taṭwīr al-siyāsāt al-idāriyyah bi Wizārat al-Ṣiḥḥah al-Filastīniyyah (risālat mājistīr). Akādīmiyyat