

**The role of authentic leadership in strategic success: A survey study of a sample of administrative leaders in a sample of private schools in the Kurdistan Region/Iraq\***

Prof. Dr. Kawa Mohammed Faraj Qardaghi<sup>(1)</sup>, Lecture. Hawar Fattah Kareem<sup>(2)</sup>  
University of Sulaimani - College of Administration and Economics<sup>(1)(2)</sup>

(1) [kawa.faraj@univsul.edu.iq](mailto:kawa.faraj@univsul.edu.iq) (2) [hawar.karim@univsul.edu.iq](mailto:hawar.karim@univsul.edu.iq)

**Key words:**

Authentic leadership,  
Transparent relationships,  
Strategic success, Survival,  
Coefficient of determination.

**Abstract:**

The aim of this research is to highlight the role of authentic leadership, represented by its dimensions (self-awareness, transparent relationships, balanced processing, ethical perspective), in achieving strategic success, expressed through its dimensions (survival, adaptation, growth).

The research methodology adopted a descriptive (qualitative) approach in data collection and analysis, leading to the results. The researchers used a questionnaire as the main research tool, distributed to a research sample of 300 managers from a total population of 718 managers, with 214 managers responding. Data analysis was conducted using SPSS V28 software. One of the main conclusions of this research is the presence of a strong positive correlation between authentic leadership and strategic success, as well as a significant impact of authentic leadership on strategic success at both the overall and dimensional levels. Based on these findings, several recommendations were presented, including encouraging the researched organizations to pay more attention to authentic leadership as it has become a global approach adopted by most organizations worldwide. This is in response to the perceived need to combat ethical shortcomings of leaders who can "navigate crises with confidence, optimism, and flexibility.

**ARTICLE INFO**

*Article history:*

Received | 21 Aug. 2023  
Accepted | 25 Sept. 2023  
Available online | 31 Dec. 2024

© 2024 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Hawar Fattah Kareem**  
**University of Sulaimani**  
**College of Administration and Economics**

\*The research is extracted from a doctoral dissertation of the Second researcher.

دور القيادة الحقيقية (الأصيلة) في النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لعينة من  
القيادات الادارية في عينة من المدارس الخاصة في اقليم كردستان/ العراق\*

أ.د.كاوه محمد فرج قرداغي  
م. ههوار فتاح كريم  
جامعة السليمانية - كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة السليمانية - كلية الإدارة والاقتصاد  
[kawa.faraj@univsul.edu.iq](mailto:kawa.faraj@univsul.edu.iq)  
[hawar.karim@univsul.edu.iq](mailto:hawar.karim@univsul.edu.iq)

### المستخلص

الهدف من هذا البحث بيان دور القيادة الحقيقية متمثلة بأبعادها (الوعي الذاتي، العلاقات الشفافة، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي معبراً عنه بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو)، واعتمدت منهجية البحث على المنهج الوصفي (النوعي) في جمع البيانات وتحليلها وصولاً للنتائج. ولأغراض جمع البيانات استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، وتم توزيعها على عينة البحث (300) مدير من مجتمع مجموعه (780) مدير ومساعد مدير، وبلغ عدد المستجيبين (214) مديراً. وجرت عمليات تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V28)، ومن اهم الاستنتاج التي توصلت اليها هذا البحث وجود علاقة ارتباط قوي وموجب بين القيادة الحقيقية بأبعادها والنجاح الاستراتيجي، وكذلك وجود تأثير معنوي للقيادة الحقيقية في النجاح الاستراتيجي على مستوى الكلي و مستوى الابعاده. وبناء على الاستنتاجات تم عرض عدد من التوصيات اهمها تشجيع المدارس عينة البحث على الاهتمام اكثر بجانب القيادة الحقيقية لانه اصبح نهج عالمي تنتهجه اغلب المنظمات في جميع انحاء العالم، كاستجابة للحاجة المتصورة لمحاربة أوجه القصور الأخلاقية للقيادة الذين يمكنهم النجاة من الأزمات بثقة وتفاؤل ومرونة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الحقيقية، العلاقات الشفافة، النجاح الاستراتيجي، البقاء، معامل التحديد.

### المقدمة:

يلعب التربية والتعلم دوراً حاسماً في تنمية وتقدم الأفراد والمجتمعات والأمم. فمن خلال التعليم يكتسب الأفراد المعرفة والمهارات والقيم والمواقف الضرورية للنمو الشخصي والنمو الاجتماعي التكامل والتقدم الاقتصادي. و تحقيق الكفاية الاجتماعية وتعليم الأفراد أصناف العلوم المختلفة، من خلال وضع الخطط لزيادة الإنتاج في المصانع، ويمكن ذلك من خلال بناء المدارس التعليمية الخاصة. وان التعليم الخاص له اهمية كبيرة وقد تطور بشكل كبير في اقليم كردستان، وان الهدف منها هو ملئ الفراغ الذي احده التعليم الحكومي في الاقليم. وإن القيادة الحقيقية والنجاح الاستراتيجي هما عنصران أساسيان في تحقيق النجاح المستدام لأي منظمة تعليمية خاصة، بحيث يساعد النجاح الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال ومستدام. و يساعد في تعزيز التنافسية وزيادة فرص البقاء في سوق المنافسة. من خلال تحليل السوق وفهم احتياجات العملاء وتطوير استراتيجيات تنافسية فريدة، يتم تعزيز مكانة المنظمة في السوق وتحقيق التفوق على المنافسي و تحسين الاتجاه والتوجيه للمنظمة. على الرغم من أن قائد المنظمة سيكون مسؤولاً في نهاية المطاف عن نجاح أو فشل الإستراتيجية، إلا أن دوره يجب أن يكون تشجيع وإنشاء ثقافة تنظيمية تمكن المديرين من الاستجابة للفرص (Henry: 2021, 55). والقيادة الحقيقية وهي من أحدث اساليب القيادة الايجابية التي يحتاج اليها المنظمات التعليمية الخاصة عند وقوعها للمشاكل والأزمات والوصول الى النجاح الاستراتيجي، بحيث تساهم في بناء الثقة والعلاقات القوية، وتحفيز

\* البحث مستل من أطروحة دكتوراه للباحث الثاني.

والإهم الفريقي، وتوجيه الفريق، وتطوير قدرات ومهارات العاملين، وتعزيز الابتكار والإبداع. وفي ضوء ماسبق وبهدف تغطية مضامين البحث المنهجية والنظرية والعملية تضمنت البحث المحاور الأتية المحور الأول: منهجية البحث، المحور الثاني: الجانب النظري للدراسة، المحور الثالث: الجانب العملي، المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الأول: منهجية البحث

### مشكلة الدراسة:

يصبح مشهد الأعمال في القطاع التربوية والتعليم الخاصة أكثر تعقيداً وظهور العديد من التحديات والتحديات في الآونة الأخيرة، حيث تقدم العديد من المدارس الخاصة برامج أكاديمية مماثلة. بالإضافة إلى ذلك، مع وجود عدد كبير من المدارس الخاصة، يتوقع المرء منافسة شديدة في صناعة التربية والتعليم الخاصة في إقليم كردستان العراق. وان الطبيعة التجارية للمدارس الخاصة هي مدفوعة بالربح وإرضاء الطلاب والاحتفاظ بهم يظل أحد الأهداف الرئيسية لهذه المنظمات للاستمرار مالياً على المدى الطويل لبقاء والتكيف والنمو أو (النجاح الاستراتيجي) في السوق المنافسة، ومع ذلك لكي تحافظ المنظمة على مكانتها في ظل المنافسة الشديدة كان عليهما البحث عن الموارد واساليب وطرق وبرامج جديدة تساعدتها التكيف مع الواقع البيئي التي يتصف بها بيئة إقليم كردستان العراق وهي بيئة مليئة بالمفاجآت (السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والصحية... الخ) للوقوف أمام مخاطر هذه المفاجآت أو الأزمات والتعافي منها والتفوق والبقاء معها وان احد أهم من هذه الاساليب هي القيادة الحقيقية. اقترح (Morris: 2020, 3) من المعروف أن القيادة تلعب دوراً حيوياً في ضمان نجاح مؤسسات القطاعين العام والخاص وبدون قيادة مناسبة، يكون للمنظمات اتجاه محدود. وان استخدام القيادة الحقيقية وهي من أحدث اساليب القيادة الايجابية التي يحتاج اليها المنظمات التعليمية الخاصة لمواكبة كل التغيرات في البيئة والوصول الى النجاح الاستراتيجي. ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي (هل ان للقيادة الحقيقية دور في النجاح الاستراتيجي) واستناداً الى مشكلة البحث، وضع الباحثان مجموعة من تساؤلات فرعية، والتي تمثل تساؤلات البحث وعلى نحو الآتي:

1. مدى ممارسة القيادات الحقيقية في المنظمات التعليمية الخاصة ومدى معرفتهم بمفهوم النجاح الاستراتيجي؟
2. هل يوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية مباشرة بين القيادة الحقيقية والنجاح الاستراتيجي ؟
3. هل يوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية مباشرة بين ابعاد القيادة الحقيقية والنجاح الاستراتيجي؟
4. هل يوجد علاقة اثر معنوي ذات دلالة احصائية مباشرة بين القيادة الحقيقية والنجاح الاستراتيجي؟
5. هل يوجد علاقة اثر معنوي ذات دلالة احصائية مباشرة بين أبعاد القيادة الحقيقية والنجاح الاستراتيجي؟

### أهمية الدراسة: وتتمثل في :

1. تتنبع من أهمية المتغيرات التي سيتم دراستها والعلاقة بينها وهي متغيرات حيوية وحديثة ومهمة لبقاء المنظمات الخدمية (التربوية التعليمية) متمثلة بالمتغيرات ( القيادة الحقيقية والنجاح الاستراتيجي).

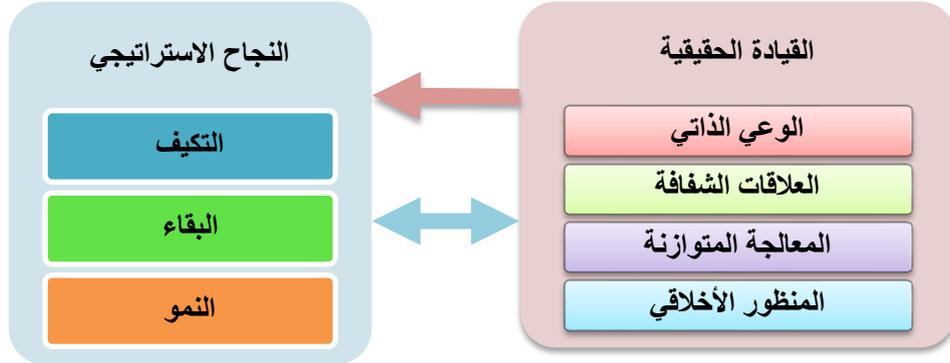
2. تتبع من اهمية تطبيق متغير القيادة الحقيقية التي لها من اثر واضح في البقاء والتكيف والنمو المنظمات في البيئات سريعة التغيير ومواجهة الظروف المفاجئة والأزمات ومواجهة المخاطرة.
3. حاولت الدراسة الحالية تطبيق للمقاييس لبيئات أجنبية مختلفة واختبارها في البيئة المحلية اقليم كردستان/ العراق التي قد تختلف عن البيئات الأجنبية من حيث النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية وغيرها.

### أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف اساسي يتمثل في محاولة تحديد دور القيادة الحقيقية في النجاح الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في عدد من المدارس الخاصة في إقليم كردستان العراق. و من هذا المنطلق تندرج الاهداف الفرعية الآتية:
1. بيان ممارسة سلوكيات القيادة الحقيقية في المنظمات المبحوثة ومساهمتها في النجاح الاستراتيجي.
  2. تحديد نوعية العلاقة بين القيادة الحقيقية والنجاح الاستراتيجي.
  3. معرفة نوعية العلاقة بين القيادة الحقيقية بأبعادها و النجاح الاستراتيجي.
  4. توضيح طبيعة العلاقة أثر بين القيادة الحقيقية بأبعادها و النجاح الاستراتيجي.
  5. فهم طبيعة العلاقة أثر بين القيادة الحقيقية بأبعادها و النجاح الاستراتيجي.

### المخطط الفرضي وفرضيات البحث:

يعكس المخطط الفرضي للدراسة فكرته الرئيسة، المتمثلة بدور المتغير التفسيري في تعزيز المتغير الاستجابي ، وكما موضحه في المخطط



الشكل (1) نموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثان بالإعتماد على الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

### فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الاولى هي "توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحقيقية والنجاح الاستراتيجي". ويتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية: (توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الحقيقية الحقيقية المنفردة والنجاح الاستراتيجي بأبعاده).
2. الفرضية الرئيسية الثانية هي "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة الحقيقية في النجاح الاستراتيجي". ويتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية:

(يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الحقيقية الحقيقية المنفردة والنجاح الاستراتيجي بأبعاده).

**حدود الدراسة:** تتضمن الدراسة ثلاثة حدود رئيسية وهي كالآتي:

- 1- **الحدود المكانية:** الحدود المكانية لهذه الدراسة هي المنظمات التعليمية الخاصة (المدارس، الجمعية، المعهد) في إقليم كردستان/ العراق.
- 2- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على استطلاع آراء عينة محددة من القيادات الإدارية (المدير ومساعد المدير) في عدد من المنظمات التعليمية الخاصة (المدارس، الجمعية، المعهد) في إقليم كردستان/ العراق.
- 3- **الحدود الزمانية:** الحدود الزمانية لهذه الدراسة تتعلق بالفترة الزمنية التي ستستغرقها عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. الفترة الزمنية التي تتراوح ما بين (15-1-2023 الى 1-6-2023)

**منهج البحث وأساليب جمع البيانات:**

- 1- **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي (النوعي) الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة.
- 2- **أساليب جمع البيانات:** من أجل تحقيق الغايات المطلوبة لهذه الدراسة بجانبها النظري والعملية، قام الباحثان بالاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها على عددٍ من الأدوات، والتي لخصها بالآتي:
  - المصادر والمراجع العربية والأجنبية والتمثلة بكلٍ من الرسائل والأطاريح الجامعية و الكتب، فضلاً عن المجالات والدوريات والندوات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذلك استخدام شبكة الإنترنت لتعزيز الجانب النظري للدراسة.
  - أما بالنسبة للجانب العملي، فقد اعتمدت الباحثان في جمع البيانات والمعلومات على استمارة الاستبيان، والتي كانت هي الأداة الرئيسية المعتمدة في الدراسة الحالية لغرض جمع البيانات والمعلومات، وتم فيها استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح مداه بين (أفق بشدة، أفق، محايد، لا أفق، لا أفق بشدة) لقياس اتفاق المستجيبين مع العبارات المطروحة.
- 3- **الأساليب الإحصائية المستخدمة:** من أجل إختبار لصدق وثبات الاستبانة ولتحليل البيانات المجمعة وإثبات الفرضيات لتحقيق الاهداف البحث تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار (28) و ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا البحث (معامل الارتباط، حساب التكرارات والنسبة المئوية، الإنحراف المعياري، الوسط الحسابي، الأهمية النسبية، إختبار الانحدار الخطي البسيط).

**عينة البحث:**

شملت عينة الدراسة عدد من المدراء ومساعدهم في المنظمات التعليمية الخاصة (المدارس، المعاهد، والجمعيات، الاعدادية الصناعة) في إقليم كردستان العراق أذ بلغت عينة الدراسة (214) مديراً ومساعد مدير في المنظمات التعليمية الخاصة الذي يبلغ عددهم الكلي (780) مديراً ومساعد مدير في (334) منظمة تعليمية خاصة (المدارس، المعاهد، والجمعيات، الاعدادية الصناعة). ومن خلال الجدول (1) يتضح وصف وتشخيص افراد العينة.

جدول (1) وصف وتشخيص أفراد العينة

الفئات	التكرارات	نسبة المئوية
<b>الفئة الاجتماعية</b>		
ذكر	124	57.9
انثى	90	42.1
<b>مجموع الكلي</b>	<b>214</b>	<b>%100</b>
<b>العمر</b>		
29 – 20	57	26.6
39 – 30	117	54.7
49 – 40	28	13.1
50 فأكثر	12	5.6
<b>مجموع الكلي</b>	<b>214</b>	<b>%100</b>
<b>التحصيل العلمي</b>		
دبلوم مهني	5	2.3
بكالوريوس	184	86.0
شهادات عليا	25	11.7
<b>مجموع الكلي</b>	<b>214</b>	<b>%100</b>
<b>عدد سنوات الخدمة</b>		
اقل من سنة	11	5.1
سنة - 5 سنوات	63	29.4
6- 10	84	39.3
11 فأكثر	56	26.2
<b>مجموع الكلي</b>	<b>214</b>	<b>%100</b>
<b>العنوان الوظيفي</b>		
مدير وحدة	19	8.9
مساعد المدير	89	41.6
مدير	106	49.5
<b>مجموع الكلي</b>	<b>214</b>	<b>%100</b>
<b>عدد الدورات التدريبية</b>		
لم اشارك	26	12.1
دورة واحدة	22	10.3
دورتان	37	17.3
ثلاث دورات فأكثر	129	60.3
<b>مجموع الكلي</b>	<b>214</b>	<b>%100</b>

المصدر: من اعداد الباحثان من خلال نتائج برنامج (spss V.28)

ومن خلال الجدول الأعلى يمكن توضيح النتائج الآتية:

- 1- توزيع أفراد العينة حسب الفئة الاجتماعية: من خلال البحث وتحليل الإستمارات المستردة والصالحة للتحليل يتضح لنا إن عينة البحث يغلب عليها الفئة الاجتماعية الذكور بنسبة (57.9%) وبلغت نسبة الإناث (42.1%).
- 2- توزيع أفراد العينة حسب العمر: يتضح من الجدول (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب العمر وإن غالبية أفراد العينة تتراوح عمرهم بين (30 – 39) وبنسبة 54.7 % ، وتأتي الفئة العمرية (50 فأكثر) في المرتبة الأخيرة وبنسبة 5.6 % .

- 3- توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي: يبين الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي، إذ نلاحظ إن الفئة ذات التحصيل العلمي (بكالوريوس) هي أكبر فئة بنسبة 86%، وتأتي في المرتبة الأخيرة من التحصيل العلمي (دبلوم مهني) بنسبة 2.3%.
- 4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة: يتضح من الجدول (1) أن معظم عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة من (6-10) سنة ونسبتهم 39.3%.
- 5- توزيع أفراد العينة حسب العنوان الوظيفي: يظهر من خلال الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب العنوان الوظيفي، إذ نلاحظ إن الفئة ذات العنوان الوظيفي (مدير) هي أكبر فئة بنسبة 49.5%.
- 6- توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية: يتضح من الجدول (1) أن معظم عينة البحث حسب المشاركة في الدورات التدريبية هم من مشاركين في (ثلاث دورات فأكثر) ونسبتهم 60.3%.

## المحور الثاني/ الإطار النظري للدراسة

### أولاً/ القيادة الحقيقية

#### 1- الإطار الفلسفي لمفهوم وتعريف القيادة الحقيقية

ظهرت القيادة الحقيقية استجابة للحاجة المتصورة لمحاربة أوجه القصور الأخلاقية للقادة الذين يمكنهم النجاة من الأزمات بثقة وتفاوض ومرونة، مع كونهم بارعين في تعزيز ثقة الموظفين والتماهي مع القائد (Barth, Tsemach: 2021, 225)، (Gardiner: 2017, 2). يوضح هذا العمل أن القيادة الحقيقية هي وسيلة منفتحة وغير دفاعية للتفاعل مع الآخرين ومع الذات أو جانب من جوانب التفكير الداخلي (Morris: 2020, 28).

يجد مؤيدو هذا النهج أن القادة الاصليين يظهرون قيادة صادقة، ويقودون وفقاً لمعتقداتهم الخاصة، وبطريقتهم الفريدة (Nikolić et al.: 2020, 176). من ناحية أخرى ركزت وجهة النظر الثانية في العلاقات مع الأشخاص الذي يحدد القيادة الحقيقية كعملية علائقية من قبل القادة والأتباع معاً. يؤكد مؤيدو المنظور العلاقات بين الأشخاص أن القيادة الحقيقية هي بناء علائقي ينشأ نتيجة للعلاقة بين القائد والأتباع، إنها عملية تقوم على المعاملة بالمثل (Kurian, Nafukho: 2022, 5)، حيث وفقاً لهذه النظرة فإن القيادة الحقيقية تشمل النظم الثلاثة للهوية للهوية الذات، هوية القائد، الهوية الروحية) والتي تعكس المكونات المعرفية والعاطفية والاعتزالية (Nikolić et al.: 2020, 176)، ومن منظور تنموي لا يُنظر إلى القيادة الحقيقية على أنها صفة ثابتة للقائد، ولكن كشيء يمكن بناؤه بمرور الوقت (Kurian, Nafukho: 2022, 5). أشار (George, 2003) الذي ركز على التنمية الشخصية للقادة الاصليين، إلى أن هؤلاء الأفراد يظهرون جهداً مستمراً لتطوير أنفسهم وأن القيادة الحقيقية لها خمسة مكونات وهي: (1) الطموح لتحقيق الأهداف (2) القيم (3) التوجيه بالمشاعر (4) إنشاء علاقات دائمة (5) الانضباط الذاتي (Karadag, 2018, 44). ويلاحظ (Oztekin-Bayir: 2018, 44). ولاحظ (Gardner et al., 2011) ان تعريف القيادة الحقيقية حديث نسبياً ولا يزال قيد التطوير (Manzano: 2020, 11). ويتم عرض التعريفات للقيادة الحقيقية في الجدول (2).

#### الجدول (2) تعريف القيادة الحقيقية لمجموعة من المؤلفين والكتاب

ت	المصدر	التعريف
1.	(Basit, Siddiqui: 2020, 299)	"عملية مستمدة من كل من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور للغاية، مما يؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتياً من جانب القادة والمنتسبين، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية".

نمط لسلوك القائد الذي يعتمد على ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، لتعزيز وعي أكبر بالذات، ومنظور أخلاقي داخلي، ومعالجة متوازنة للمعلومات، وشفافية علائقية من جانب القادة والذين يعملون معهم من الموظفين، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية.	(Dávila: 2021, 24)	2.
نمط قيادي يستند فيه القادة الوعيهم الذاتي في التعامل مع الاتباع وضمن علاقات شفافة مع الاتباع وبالاستناد على معاييرهم الاخلاقية العالية، على ان لا تخلو قراراتهم من المعالجة المتوازنة للمعلومات المرتبطة بالقرار.	(إسماعيل، سعيد: 2023، 851)	3.

المصدر: من إعداد الباحثان بالأعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

اتساقاً مع ما سبق، يرى الباحثان "إن القيادة الحقيقية هي من أساليب القيادة الحديثة التي جاءت استجابة لسد النواقص الأخلاقية لدى القادة، وهي امتداد منطقي للذات الحقيقية، وهم يدركون أنفسهم وما يؤمنون به، وهم منفتحون ومكشوفون ويعملون بالاتساق بين القيم والمنطق وأفعالهم الأخلاقية، ويركزون على تطوير حالات عاطفية إيجابية مثل الثقة والتفاؤل والأمل والمرونة داخل أنفسهم وداخل التابعين، ولديهم جودة عالية من النزاهة والاحترام والشفافية".

## 2- أهمية القيادة الحقيقية:

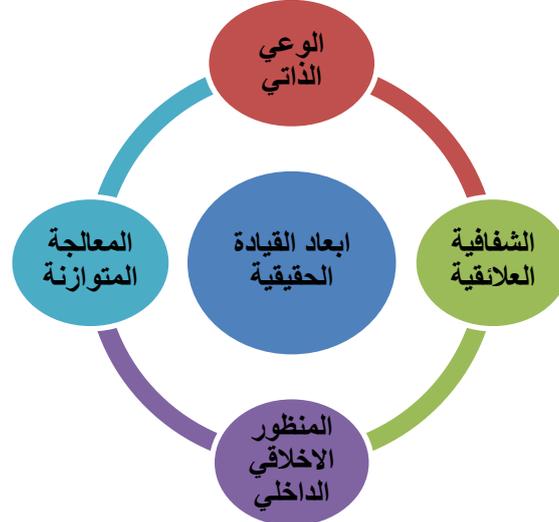
تكمن أهمية القيادة الحقيقية من خلال النقاط التالية:

1. أن القيادة الحقيقية ترفع مستوى التفاؤل والتشجيع والمرونة الذاتية.
2. أن القيادة الحقيقية هي العامل الأساسي في تصميم بيئة عمل ممتعة والحفاظ على التعلم لدى الأعضاء (Zeb et al.: 2020, 301).
3. أكد (Fallatah: 2017, 6) أن القيادة الحقيقية يؤدي إلى انخفاض مستويات التمر في مكان العمل، مما أدى لاحقاً إلى تحسين الرضا الوظيفي للموظفين الجدد وتقليل نواياهم للمغادرة.
4. القادة الاصيليون هم أفراد "مرتكزون على إحساسهم العميق بالذات، إنهم يعرفون موقفهم من القضايا والقيم والمعتقدات المهمة. علاوة على ذلك، من خلال الالتزام بقيمهم، يحسن القادة الاصيليون معنويات الموظفين، والتي بدورها تساعد على النجاح التنظيمي (Gardiner: 2017, 2).
5. تعزز القيادة الحقيقية الذكاء الثقافي الذي يسهل التعامل مع مختلف التعبيرات الثقافية في البيئة (زيدان: 2019، 204).
6. تعمل على تعزيز مكان العمل الايجابي والثقة والعواطف الايجابية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة (ماجد، علي: 2020، 350).
7. يشجع القادة الحقيقية للغاية السلوك المبتكر عند أتباعهم أكثر من القادة الأقل مصداقية. عندما ينظر الأتباع إلى قائدهم كقائد حقيقي فإنهم يشعرون بالتشجيع والحماس (Groselj et al.: 2021, 680).
8. وأخيراً يلعب القائد الحقيقي دوراً رئيسياً في قيم المنظمة، كما يركز على نقاط القوة لدى التابعين بدلاً من نقاط ضعفهم والعمل على تعزيزها فيهم كونها مرتبطة ارتباطاً مباشراً بأداء عملهم (حسين، داود: 2021، 524).

## 3- أبعاد القيادة الحقيقية

اعتمدت الكثير من الدراسات السابقة على أنموذج (Wulambwa et al, 2008) في تحديد ابعاد سلوكيات القيادة الحقيقية مثال على ذلك (Manzano: 2020, 11)، (Morris: 2020, 28)، (Hadiannasab: 2021, 17)، (Gül Ayşe, Sazkaya: 2020, 5)، (Dávila: 2021, 24)، (الخ) ويعتمد الباحثان ايضاً في هذه الدراسة على تلك الابعاد التي حددها (Walumbwa et al., 2008) في نموذجه وهي مكونة من اربع ابعاد وهي (الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة والعلاقات الشفافة والمنظور الأخلاقي) ولأجله يتم تفسير كل بعد كمايلي:

1. **الوعي الذاتي:** يشير Avolio وآخرون، (2004) إلى الوعي الذاتي بأنه وعي القائد بكيفية إدراكه للعالم وكيف تؤثر هذه العملية على إدراكه الذاتي في الوقت المناسب. عندما يكون الأفراد على دراية بأنفسهم، فهذا يساعدهم على اكتشاف جوانبهم القوية والضعيفة. عند القيام برحلة في عوالمهم الداخلية، لا يرفع القادة الأصليون وعيهم بكيفية تأثيرهم على أتباعهم فحسب، بل يعبرون أيضا عن أنفسهم وفقا لقيمهم وأفكارهم (Karadag, Oztekin-Bayir: 2018, 45).
2. **المعالجة المتوازنة:** تتضمن المعالجة المتوازنة تحليلا محايدا لجميع المعلومات ذات الصلة قبل اتخاذ القرارات. يطلب القادة الذين لديهم معالجة متوازنة آراء الآخرين الذين يتحدون مواقف المشرفين (Davila: 2021, 25).
3. **العلاقات الشفافة:** أن القادة الاصليين لديهم ميل لمشاركة قيمهم وأهدافهم وضعفهم بطريقة منفتحة وشفافة. الممثلون الشفافون يقولون ويظهرون ويعهدون بما يقصدونه بالضبط ولديهم هدف (Waraga: 2020, 30). بالإضافة إلى ذلك فإنهم يشاركون المعلومات المهمة المطلوبة لاتخاذ القرارات، ويقبلون مدخلات الآخرين، مما يسمح للمتابعين بالوصول بدقة إلى الكفاءة والأخلاق في تصرفات القائد. ووفقا لـ (May et al.: 2003) هناك ثلاثة مناهج رئيسية للقادة مرتبطة بالعلاقات الشفافة: (Sercan: 2016, 45).
  - أ. عملية صنع القرار التي يشارك فيها القادة الاصليين معلوماتهم ومنطقهم بأمانة
  - ب. العلاقة التي يشارك فيها القادة الاصليين معلوماتهم الشخصية ويتوقعون التعليقات.
  - ت. الانفتاح وكشف المشاعر.
4. **المنظور الأخلاقي:** يشير المنظور الأخلاقي إلى سلوكيات القائد التي تحركها القيم الداخلية والمعايير الأخلاقية في كل حالة بدلا من الضغوط الخارجية من الأقران أو المجتمع أو القيادة العليا (Washburn: 2017, 13)، (Yamak, Eyupoglu: 2021, 5). هذا يعني من خلال "التصرف وفقا لقيم الفرد وتفضيلاته واحتياجاته بدلا من التصرف فقط لإرضاء الآخرين أو لتحقيق المكافآت أو تجنب العقوبات من خلال التمثيل" (Stark: 2020, 13).



الشكل (2) الأبعاد الاربعة للقيادة الحقيقية

المصدر: من اعداد الباحثان.

## ثانياً: النجاح الاستراتيجي

إن فلسفة مفهوم النجاح الاستراتيجي تعد من أهم منطلقات الفكر الاستراتيجي، لذا يتطلب منا في هذا المبحث دراسة التطور المعرفي للنجاح الاستراتيجي، بالإضافة إلى استعراض مفوماته بغية الاستفادة من الخلفية النظرية المتراكمة التي قدمها الكتاب والباحثون عبر المراحل الزمنية لتقديم رؤية فلسفية لتحديد توجهات المصطلح ومن ثم توظيفها مع أهداف الدراسة وطموحاتها العلمية.

### 1- الإطار الفلسفي لمفهوم النجاح الاستراتيجي وتعريفها

لم يظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي بصورة فلسفية أو نظرية عفوية، بل كانت الجذور التاريخية لظهور من ارض الواقع، ودوره في مساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار في العمل، لذا فهو مفهوم تطبيقي أكثر من كونه فلسفي، ومن هنا تبرز الصعوبة في تحديد مفهوم دقيق خاص به (حسين: 2020، 9). ومع ظهور الأزمات المستمرة التي تعصف بالمنظمات، وندرة الموارد وفي ظل بيئة الديناميكية سريعة التغير وشدة المنافسة فلم يعد مدخلي الكفاءة والفاعلية كافيين لقياس نجاح المنظمات مما استلزم اعتماد مفهوم اشمل من النجاح التنظيمي يستند على أبعاد طويلة الأجل يضمن للمنظمة نجاحاً بعيد المدى، لذا كان في القرن الواحد والعشرين ظهور مصطلح النجاح الاستراتيجي الذي ركز على معايير النتائج والعمليات وربطها بالرؤية الاستراتيجية للمنظمة لتعزيز قدراتها التنافسية وضمان بقائها ونموها في السوق (عبد النبي، لفتة: 2019، 33). و ان النجاح الاستراتيجي يرتبط بالتكيف والنمو لتحقيق النجاح عن طريق التفاعل مع البيئة المتغيرة، وهذا يتطلب المرونة والتوازن عن طريق بناء مقياس الأداء للمنظمات في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها، إذ يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي وإن درجة النجاح التي وصلت إليه المنظمات وقدرتها على التكيف في بيئتها التنافسية الحالية والمستقبلية يستلزم دورة قيادية فاعلاً ذو عقلية ريادية ورؤية استراتيجية للكشف عن الفرص المستقبلية وكيفية استغلالها لغرض النمو والتميز على المنظمات المنافسة (العاني، حمد: 2019، 224). ويرى (Kasimoglu, 2008) بأنه القدرة على الربط بين نجاح الأعمال ونمو السوق، أي أن نجاح أعمال أي منظمة مرهون بنموها في السوق، والإفادة من إمكانات النمو المتاحة في مختلف الأسواق وتطوير الاستراتيجيات التي تساعد على ذلك (سلمان وأحرون: 2021، 44). وبناءً على ماورد في الأعلى يمكننا القول ان ليس هناك الاتفاق التام بين الباحثين والكتاب حول مفهوم وتعريف النجاح الاستراتيجي بل عرضوا تعريفات مختلفة ويوضح جدول (3) بعضاً من التعاريف النجاح الاستراتيجي كما وردت في الأدبيات وهي على النحو الآتي:-

#### الجدول (3) تعاريف النجاح الاستراتيجي حسب وجهات نظر الكتابها

ت	المؤلف	التعريف
1.	(علي، محمد: 2021، 43)	قدرة المنظمة على استثمار مواردها المختلفة المادية والمالية والبشرية والمعرفية بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق البقاء والتكيف والنمو.
2.	(أبو عاذرة: 2022، 39)	مجموعة من العوامل التي تمكن المنظمة من التكيف والنمو والبقاء في ظل وجود استراتيجية مرنة، وإدارة قادرة على تحقيق أهداف الجامعة التي تسعى إليها، كما أن النجاح الاستراتيجي يعكس أيضاً قدرتها على التميز على الجامعات الأخرى.
3.	(نصيف، 2023: 2023)	قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها، فضلاً عن الأهداف التي تنشأ خلال مجريات العمل، والاستدامة في تصحيح مسارات الأداء الداعم لتحقيق الأهداف.

المصدر: من اعداد الباحثان بناءً على مصادر المذكورة.

و يعرف الباحثان النجاح الاستراتيجي اجرائياً لأغراض البحث "بأنها سعي و قدرة المنظمة لوصول حالة المنظمة الى أفضل حالة في سوق التي المنافسة فيها الشديدة وفي البيئة ديناميكية ولفترة زمنية طويلة وتحقيق البقاء والاستمرار والتكيف، وان للعنصر البشري دور رئيسي في

هذا النجاح خاصة القيادة والافراد العاملين في جميع المستويات المنظمة.

## 2- أهمية النجاح الاستراتيجي

- تكمُن أهمية النجاح الاستراتيجي في مجموعة من النقاط اتفق عليها كل من: (الكبيسي، حسن: 2017، 23)، (محمد، عمر: 2018، 9)، (عبد النبي، لفتة: 2019: 34)، (مزهري: 2019، 29)، (ال حمد: 2019، 66)، (الكبيسي: 2020، 283-284)، (حسن ، الشخيلي: 2020، 4)، (علي، محمد: 2021، 403)، (ابو برهم: 2021، 567) في:
1. ان النجاح الاستراتيجي يحقق للمنظمة مزايا تدوم طويلا. وهذه المزايا تمثل المفتاح للحصول على النجاح بالمنافسة في الأعمال على المدى البعيد - ويعزز موقعها السوقي، ويعطيها دفعا لتحقيق المزيد من النجاحات.
  2. معيار مهم لتحديد مدى نجاح المنظمة في قراراتها وخطتها الاستراتيجية واعمالها يعزز موقع المنظمة في السوق ويمنحها دعما لتحقيق العديد من النجاحات.
  3. إن النجاح الاستراتيجي للمنظمات بمثابة مؤشر على قدرة المنظمات على استخدام مدخلاتها من موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية بطريقة سليمة، تؤدي إلى إنتاج مخرجات سلعية وخدمية تلبي حاجات ورغبات الزبائن.
  4. وسيلة لمواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة الأعمال، وبدل مستوى نجاح المنظمات على قدرتها الفعلية في التكيف مع الواقع العملي الجديد الذي فرض أنماطا جديدة في سوق العمل وأنعكس على أداء المنظمات وعملياتها الإنتاجية.
  5. إيجاد مناخ مناسب من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال زيادة شكاوي الموظفين ضد المنظمة.
  6. رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وامكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
  7. يعد أحد الوسائل المهمة التي تعمل على استدامة المنظمات في البيئة التي تعمل فيها، فلكل منظمة صغيرة كانت أم كبيرة توجه استراتيجي يحدد لها مسارات عملها وفقا للخطة المرسومة مع تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف وفقا لما مخطط له.

## 3- ابعاد النجاح الاستراتيجي

يمثل قياس النجاح تحدياً مستمراً لكلا من المديرين والباحثين، وهذا يعزى لكون المقاييس المعتمدة في القياس قد ثبت بانها غير كافية في ظروف مختلفة وفي أنواع مختلفة من المنظمات (سعيد، مهدي: 2017، 256). فلا يوجد مقياس متفق عليه لقياس النجاح الاستراتيجي في ميدان الاعمال وذلك نتيجة لقلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع ومؤشرات قياسه، وعن القصور في اغلب تلك المؤشرات، كونها لا تتوافق وطبيعة المنظمات أو أهداف الأطراف المرتبطة بها (في أحيان كثيرة)، أو لعدم قدرة المنظمة على تشخيص مصدر المعلومات الذي سيعتمد لأغراض القياس، أو للقصور في المزاوجة بين أكثر من مقياس (بهدف توفير صورة واقعية عن مستوى النجاح المتحقق)، فضلا عن إن اغلب المؤشرات قصيرة الأجل، ولا تتفحص الآثار البعيدة الأمد للعمليات الحالية المنظمة، كما ولا تؤمن من إجراء تحليل طويل الأمد لتحديد الوضع الحالي للمنظمة (حاتم، علي: 2014، 263) ويعتمد الباحثان في هذه الدراسة على تلك الابعاد التي حددها (العنزي، 2010: 206) في نموذجها وهي مكونة من ثلاثة أبعاد وهي (التكيف ، البقاء، النمو) ولأجله يتم تفسير كل بعد كمايلي.

**1- التكيف:** اشار اليها (هاليج: 2021، 521) بانه المقياس الحقيقي للنجاح الاستراتيجي للمنظمات الذي يقاس بقدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية والداخلية ، وأن جوهر هذا التكيف هو الثقافة والقيم التي تؤمن بها المنظمة ، لذلك فإن البعض ترى أن التكيف هو قدرة المنظمة على التنبؤ

بالمشاكل الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل، وإيجاد طرق للسيطرة عليها قدر الإمكان. وعرف (Abuzaid: 2018, 649) التكيف بأنه قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة عملها الخارجية وبيئتها الداخلية مما يدفعها إلى تعديل وضعها وإدراكها وأنشطتها وفقاً لتلك التغيرات. ويبين (الفتلاوي، الشمري: 2021، 68) في دراسته أن التكيف هو أكثر العوامل أهمية في تحويل المنظمات غير الهادفة إلى منظمات هادفة وقادرة على بناء امكانياتها وتعظيم ادارتها بالصورة التي تُوْزر أهميته مع البيئة في مجال عملها لتحقيق النمو والتقدم والنهوض بواقع المسؤولية المنظمة والاجتماعية بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة لإثبات وجود المنظمة

**2- البقاء:** يعبر عن قدرة المنظمة الناجحة على فهم طبيعة التنافس مع المنظمات الأخرى بشكل معادل لفهم إمكانياتها وقدراتها ( سلمان وآخرون، 2021: 76). ويمثل البقاء المرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم، أي لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها (فيروز، 2018، 313). واتفق كل من (الحلامه، العزاوي، 2009، 21)، (جمعة: 2018، 397-400)، (حسن: 2021، 224) على ان البقاء في ميدان المنافسة هدفاً تسعى له كافة المنظمات وربما يتطلب منها الاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها وأن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة موسعة لعلاقة المنظمة معهم.

**3- النمو:** على المنظمات ان تنمو سريعاً لمواجهة التغيرات التي تحدث حولها وينبغي أن تعدل المنظمات نفسها ليس من وقت إلى آخر فقط ولكن طوال الوقت أيضاً وينبغي أن توازن المنظمات في الوقت الحاضر نفسها للإبداع والتغيير ليس فقط من أجل الازدهار ولكن أيضاً للبقاء في عالم المنافسة الشديدة (الذبحاوي: 2016، 479). عرفه (بابكر، علي: 2017، 335) بأنه مدى امتلاك المنظمة للقدرات الجوهرية والطاقات المعرفية في اعطاء المنظمة القدرة على البقاء وادامة الوضع الحالي مع الالتزام بالتطور التدريجي. ويرى (الكبيسي، حسن: 2017، 24) بأنه هدف استراتيجي لكل المنظمات لكونه يزيد من احتمالات بقاء المنظمة واستمرارها. وتؤكد (جمعة: 2018، 397) بأن النجاح الاستراتيجي يعتمد على نماذج القدرات المقترحة في المنظمة لذا يحتل أهمية من قبل الإدارات العليا بشأن عمليات نمو وتطويرها.

### المحور الثالث: الجانب العملي

#### أ- وصف وتشخيص متغيرات البحث:

للتعرف على دور القيادة الحقيقية في النجاح الاستراتيجي وفي ضوء استجابة وحدة المعاينة للمجتمع، سوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وأهمية النسبية لتلك الاجابات. ولان هذا البحث قد اعتمدت على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات عينة البحث للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (1-5) بخمس مستويات والجدول (4) يوضح ذلك، ويشتمل خمس مستويات عند الوسط الفرضي البالغ (3).

#### جدول (4) المتوسطات المرجحة لإجابات عينة البحث

الوسط المرجحة (الفئات)	مستوى التقييم (القياس)	الوسط المرجحة (الفئات)	مستوى التقييم (القياس)
من 1 - لغاية 1.79	بدرجة قليلة جداً	من 3.40 - لغاية 4.19	بدرجة عالية
من 1.80 - لغاية 2.59	بدرجة قليلة	من 4.20 - لغاية 5	بدرجة عالي جداً
من 2.60 - لغاية 3.39	متوسطة		

المصدر: من اعداد الباحثان: بناء على النتائج برنامج احصائي (spss v.28).

أ- وصف وتشخيص المتغير المستقل (القيادة الحقيقية)  
 الجدول (5) استجابات أفراد عينة الدراسة لمعرفة القيادة الحقيقية

الابعاد القيادية الاصلية	ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	اهمية النسبية %	الترتيب	الاتجاه
الوعي الذاتي	1	يهتم القائد باستخدام نتائج تغذية راجعة لتحسين التفاعل والتواصل مع الآخرين.	4.54	0.54	11.99	90.84	1	عالي جداً
	2	يصف القائد بدقة كيف يرى الآخرون قدراته.	4.12	0.54	13.11	82.34	14	عالية
	3	يدرك القائد متى حان الوقت لإعادة التقييم والتعبير عن نواياه بشأن القضايا المهمة.	4.38	0.60	13.67	87.57	7	عالي جداً
	4	يفهم القائد كيفية التأثير على الآخرين من خلال أفعاله.	4.50	0.60	13.22	90.09	2	عالي جداً
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوعي الذاتي								
العلاقات الشفافة	5	يقول القائد بالضبط ما يعنيه.	4.27	0.86	20.18	85.33	10	عالي جداً
	6	يعترف القائد بنقاط قوته وضعفه.	4.22	1.03	24.34	84.49	12	عالي جداً
	7	يشجع القائد الموظفين على التعبير عن آرائهم بشكل علني وصريح.	4.42	0.81	18.22	88.41	5	عالي جداً
	8	القائد دائماً يقول الحقيقة وان كانت الصعبة.	4.14	0.88	21.31	82.80	13	عالية
	9	يظهر القائد مشاعره في توافق تام مع مشاعر الآخرين.	4.00	0.74	18.51	80.09	15	عالية
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والعلاقات الشفافة								
المعالجة المتوازنة	10	يلتزم ويهتم القائد بالآراء التي تتحدى مواقفه الراسخة.	3.96	0.96	24.15	79.16	16	عالية
	11	يقوم القائد بتحليل البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار.	4.47	0.70	15.58	89.44	4	عالي جداً
	12	يستمع القائد بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى استنتاجات.	4.49	0.67	14.92	89.72	3	عالي جداً
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمعالجة المتوازنة								
المنظور الأخلاقي	13	يظهر القائد المعتقدات التي تتوافق مع أفعاله وتصرفاته.	4.38	0.58	13.31	87.57	8	عالي جداً
	14	يتخذ القائد القرارات بناءً على قيمه الأساسية.	4.23	0.62	14.65	84.58	11	عالية
	15	يطلب القائد المواقف التي تدعم القيم الأساسية.	4.42	0.56	12.79	88.32	6	عالي جداً
	16	يتخذ القائد قرارات صعبة بناءً على معايير عالية للسلوك الأخلاقي	4.29	0.69	16.12	85.70	9	عالي جداً
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنظور الأخلاقي								
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام								
			4.30	0.41	9.60	86.03		عالي جداً

المصدر: من اعداد الباحثان: بناء على النتائج برنامج احصائي (spss v.28)

- يوضح الجدول رقم (5) النتائج الآتية الخاصة بالمتغير المستقل (**القيادة الحقيقية**):
- 1- يتبين أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الحقيقية كانت عالية جداً وفقاً لآراء العينة المدروسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للقيادة الحقيقية (4.30) وهو أكبر جداً من الوسط الفرضي البالغ (3) و بانحراف المعياري (0.41) وهو يقع في الخامسة من فئات المقياس التي تشير إلى موافق بدرجة عالية جداً، وتشير هذه النتيجة إلى وجود الالتزام الفعلي بتطبيق كافة ممارسات أبعاد القيادة الحقيقية بالمدارس الخاصة قيد الدراسة، مما يدل ذلك على مستوى عالي من الوعي والادراك الكافي لدى المديرين في المدارس الخاصة المبحوثة بمفهوم القيادة الحقيقية وابعادها المختلفة.
  - 2- ويوضح أيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الحقيقية واطهرت ان بعد (الوعي الذاتي) حصلت على اعلى متوسط حسابي التي بلغ ( 4.39) و بانحراف المعياري (0.40) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالي جداً، مع أهميته النسبية بالمرتبة الأولى بلغت (87.71%). بما يشير الى بعد الوعي الذاتي متوفر في المدرء المدارس المبحوثة بشكل اعلى من بقية ابعاد القيادة الحقيقية الأخرى. بينما اتت (المنظور الأخلاقي) المرتبة الثانية وبمتوسط الحسابي(4.33) ضمن فئة موافق بدرجة عالي جداً و بانحراف المعياري (0.47)، ويليها بعد (المعالجة المتوازنة) المرتبة الثالثة من الأهمية و بمتوسط الحسابي(4.31) ضمن فئة موافق بدرجة عالي جداً و بانحراف المعياري (0.58). أما البعد (العلاقات الشفافة) يأتي في المرتبة الأخيرة من الأهمية بمتوسط الحسابي (4.21) و بانحراف المعياري (0.54) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً.
  - 3- احتوى ابعاد القيادة الحقيقية (16) عبارة. حصل العبارة (1) المتضمن « يهتم القائد باستخدام نتائج تغذية راجعة لتحسين التفاعل والتواصل مع الآخرين» على اعلى وسط حسابي بلغ (4.54) في فئة موافق بدرجة عالي جداً و بانحراف المعياري(0.54)، بينما حصل العبارة (4) الترتيب الأخير التي تنص « يفهم القائد كيفية التأثير على الآخرين من خلال افعاله» بمتوسط حسابي بلغ (4.50) في فئة موافق بدرجة عالي و و بانحراف المعياري(0.60).

**ب- وصف وتشخيص المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)**

**الجدول (6) استجابات أفراد عينة الدراسة لمعرفة النجاح الاستراتيجي**

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
عالية	1 تسعى إدارة المدرسة لمواكبة ما يقدمه المنافسين بشكل مستمر.	4.14	0.91	22.05	82.71	13	عالية
	2 تتفقد إدارة المدرسة بالتقاليد التي تسود في بيئة العمل.	4.20	0.88	20.90	83.93	12	عالية
	3 تشجع إدارة المدرسة الثقة بالنفس بين العاملين لممارسة الأعمال.	4.42	0.61	13.70	88.32	2	عالي جداً
	4 يتسم العاملون في المدرسة بالقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بالمدرسة.	4.27	0.70	16.52	85.33	8	عالي جداً
	5 تتابع إدارة المدرسة سياسة المنافسين للمحافظة على إرضاء العملاء.	4.37	0.67	15.36	87.48	6	عالية
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البقاء		4.28	0.48	11.22	85.55	1	عالي جداً
عالية	6 تدعو (أو تستدعي) إدارة المدرسة رغبات العملاء المتغيرة باستمرار.	3.79	1.05	27.75	75.79	15	عالية
	7 للمدرسة القدرة على مواجهة ظروف	4.33	0.68	15.60	86.54	7	عالية

السوق المتغيرة.											
8	تنتفح المدرسة على المجتمع ليستجيب لاحتياجاتهم المتغيرة.	4.23	0.77	18.19	84.67	10	عالي جداً				
9	تعمل إدارة المدرسة على اعتماد تقنيات تكنولوجية متطورة في تقديم الخدمة.	4.40	0.67	15.21	88.04	3	عالي جداً				
10	تهتم إدارة المدرسة بإيجاد طرق جديدة لتخفيض تكاليف الخدمة.	4.38	0.67	15.36	87.57	5	عالي جداً				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التكيف						4.23	0.52	12.34	84.52	3	عالي جداً
11	تسعى إدارة المدرسة إلى زيادة الإيرادات من خلال زيادة حصتها السوقية.	4.22	1.03	24.34	84.49	11	عالية				
12	حققت ادارة المدرسة زيادة في حجم الخدمة لتلبية احتياجات السوق المتنامي.	4.47	0.70	15.58	89.44	1	عالية				
13	تبحث إدارة المدرسة عن أسواق وجديدة بشكل مستمر.	4.02	0.89	22.13	80.47	14	عالية				
14	تعزز إدارة المدرسة زيادة العاملين من ذوي الخبرات المتميزة.	4.24	0.91	21.38	84.77	9	عالي جداً				
15	تنسق إدارة المدرسة بين الأقسام لتنوع خدماتها.	4.38	0.66	15.04	87.66	4	عالي جداً				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري النمو						4.27	0.50	11.81	85.36	2	عالي جداً
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						4.26	0.41	9.62	85.15		عالية

المصدر: من اعداد الباحثان: بناء على النتائج برنامج احصائي (spss v.28)

ويظهر الجدول رقم (6) النتائج الآتية الخاصة بالمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي):

- 1- نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (6) التي تم قياس المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) من خلال ثلاث ابعاد فرعية و(خمسة عشر) عبارة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي للنجاح الاستراتيجي (4.26) وهو أكبر جداً من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف المعياري (0.41) وهو يقع في الخامسة من فئات المقياس التي تشير إلى موافق بدرجة عالية جداً، وهذه النتيجة يدل على ان المديرين قيد الدراسة تهتموا بشكل عام بتطبيق كافة ابعاد نجاح الاستراتيجي بدرجة عالية جداً بحسب اجابتهم على فقرات الاستبانة.
- 2- يفسر ايضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد النجاح الاستراتيجي واطهرت ان بعد (البقاء) حصل على اعلى متوسط حسابي التي بلغ (4.28) وبانحراف المعياري (0.48) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً، مع أهميته النسبية بالمرتبة الأولى بلغت (85.55%). بينما اتت (النمو) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي التي بلغ (4.27) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً وبانحراف المعياري اذ بلغت (0.50) وبأهمية نسبية (85.36%). ويليهما بعد (التكيف) المرتبة الاخيرة من الأهمية وبمتوسط الحسابي (4.23) ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً وبانحراف المعيارى (0.52).
- 3- ويوضح نتائج الجدول الاعلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الخاصة بابعاد النجاح الاستراتيجي ويتضمن (15) عبارة. ونلاحظ ان في الترتيب الأول أنت عبارة (12) التي تنص (حققت ادارة المدرسة زيادة في حجم الخدمة لتلبية احتياجات السوق المتنامي.) بمتوسط حسابي بلغ (4.47) في فئة موافق بدرجة عالي جداً وبانحراف المعياري (0.70)، ويبدل هذه النتيجة على ان المنظمات التعليمية المبحوثة لايزال في مرحلة التطوير والنمو واقتتاس الفرص الموجودة في البيئة التنافسية التي يعيش. وفي الترتيب الأخير أنت عبارة:

تدعو (او تستدعي) إدارة المدرسة رغبات العملاء المتغيرة باستمرار. بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبإنحراف المعياري (1.05) في فئة موافق بدرجة عالية.

## 2- إختبار فرضيات البحث:

يقوم الباحثان في هذا المبحث بإثبات فرضيات البحث وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط سبيرمان لإثبات الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية لها كما يوضح في الجدول (7) و(8)، واستخدام الانحدار الخطى البسيط نتائج التحليل لإثبات الفرضية الثانية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها كما يوضح في الجدول (9) و(10).

أ- إختبار الفرضية الرئيسية الاولى: "وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحقيقية بأبعادها والنجاح الاستراتيجي".  
 الجدول (7) نتائج تحليل الارتباط للقيادة الحقيقية والنجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي				القيادة الحقيقية بأبعادها
درجة العلاقة	نوع العلاقة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمالية	
متوسطة	طردية	0.644**	0.000	214

المصدر: من اعداد الباحثان: بناء على النتائج برنامج احصائي (spss v.28) يبين الجدول (7) نتائج تحليل الارتباط، بأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من قيمة ألفا (0.05) ويعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) وتدل على وجود علاقة بين القيادة الحقيقية و النجاح الاستراتيجي حسب آراء عينة البحث بدرجة معامل ارتباط (\*\*0.644) وهي درجة عالية. وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الاولى "وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحقيقية بأبعادها والنجاح الاستراتيجي"

ب- إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى  
 الجدول (8) نتائج تحليل الارتباط لابعاد قيادة الحقيقية والنجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي				ابعاد القيادة الحقيقية
درجة العلاقة	نوع العلاقة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمالية	
متوسطة	طردية	0.509**	0.000	214
		0.503**	0.000	
		0.545**	0.000	
		0.540**	0.000	

المصدر: من اعداد الباحثان: بناء على النتائج برنامج احصائي (spss v.28). يظهر الجدول (8) نتائج تحليل الارتباط، أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من قيمة ألفا (0.05) ويعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) وتدل على وجود علاقة بين الوعي الذاتي و النجاح الاستراتيجي حسب آراء عينة البحث بدرجة معامل ارتباط (\*\*0.509) وهي درجة عالية. وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى. وكذلك يبين نتائج تحليل الارتباط، بوجود علاقة بين العلاقات الشفافة و النجاح الاستراتيجي حسب آراء عينة البحث بدرجة معامل ارتباط (\*\*0.503) وهي درجة عالية. لأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من قيمة ألفا (0.05) ويعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) وتدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى. اما بالنسبة لبعد المعالجة المتوازنة يظهر نتائج تحليل الارتباط ، بأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من قيمة ألفا (0.05) ويعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) وتدل على وجود علاقة بين المعالجة المتوازنة و النجاح الاستراتيجي حسب آراء عينة البحث بدرجة معامل ارتباط

( $0.545^{**}$ ) وهي درجة عالية وبإمكاننا قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى. كما يفسر الجدول (8) بأن القيمة الاحتمالية لبعده المنظور الاخلاقي تساوي (0.000) وهي أقل من قيمة ألفا (0.05) ويعني رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ويشير الى وجود علاقة بين المنظور الأخلاقي و النجاح الاستراتيجي حسب آراء عينة البحث بدرجة معامل ارتباط ( $0.540^{**}$ ) وهي درجة عالية، وتدلل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى.

#### 4- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة الحقيقية في النجاح الاستراتيجي".

يمكن اختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض، إذ سيجري التحري عنها على وفق لمعادلة الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

$$Y = \alpha + \beta_i X_i \quad \text{النجاح الاستراتيجي} = 1.054 + 0.720 X_i \quad \text{(القيادة الحقيقية)}$$

وتمثل Constant ( $\alpha$ ) مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني ان المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الحقيقية)، اما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (214) في مدارس الاهلية المبحوثة و سيجري تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالاتي: استخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (9) لإظهار النتائج وكما يلي:

جدول (9) يبين النموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي					المتغير المستقل	
اختبار المعلمة الانحدار		اختبار النموذج الانحدار		معامل	الارتباط	القيادة الحقيقية بأبعادها
دلالة الإحصائية	اختبار (T)	ميل الانحدار (Beta)	دلالة الإحصائية	(R <sup>2</sup> )	اختبار (F)	
0.000	12.250	7200.	0.000	150.071	4140.	440.6

المصدر: من اعداد الباحثان: بناء على النتائج برنامج احصائي (spss v.28)

يبين في الجدول (9)، حققت قيمة (F) المحسوبة بين القيادة الحقيقية في النجاح الاستراتيجي يبلغ (150.1)، مقارنة قيمة دلالة الإحصائية للاختبار (F) تساوي (0.000) مع مستوى المعنوي (0.05) وهي اصغر من القيمة مستوى المعنوي وكما هو في الجدول (9) وبناءاً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الحقيقية في النجاح الاستراتيجي)، معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.414) يظهر بأن القيادة الحقيقية تفسر ما نسبته (41.4%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (58.6%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج البحث، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لمتغير القيادة الحقيقية (12.250) ، وقيمة دلالة الإحصائية تبلغ (0.000). وهي اصغر من القيمة المستوى المعنوي (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير القيادة الحقيقية، ويظهر من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.720) بان زيادة القيادة الحقيقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (72%)، وسجلت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.054)، بمعنى عندما يكون القيادة الحقيقية مساوية للصفر فإن النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

بناءً على ماتقدم ومن خلال نتائج تحليل الانحدار (Simple Linear Regression) فإنه تُرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على الآتي: "توجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الحقيقية على النجاح الاستراتيجي".

#### 4- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول (10) يدل على أثر ابعاد القيادة الحقيقية في النجاح الاستراتيجي

المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي بأبعاده	المتغير المستقل
--	-----------------

اختبار المعلمة الانحدار		اختبار النموذج الانحدار		معامل التحديد ( $R^2$ )	الارتباط	المقدّر $t$	المعيار $t$	المتغير	
دلالة الإحصائية	اختبار (T)	دلالة الإحصائية	اختبار (F)						
0.000	8.601	0.000	73.97	0.259	0.509	1.705	$\alpha$	الوعي الذاتي	المتغيرات المستقلة
						0.553	$\beta$		
0.000	8.473	0.000	71.78	0.253	0.503	2.363	$\alpha$	العلاقات الشفافة	
						0.424	$\beta$		
0.000	9.456	0.000	89.42	0.297	0.545	2.137	$\alpha$	المعالجة المتوازنة	
						0.463	$\beta$		
0.000	9.351	0.000	87.44	0.292	0.54	2.082	$\alpha$	المنظور الأخلاقي	
						0.480	$\beta$		

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على النتائج برنامج احصائي (spss v.28).  
 يظهر في الجدول (10) النتائج الآتية:

أ- اختبار الفرضية الفرعية التي نصت "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد الوعي الذاتي في النجاح الاستراتيجي" وكما يلي:

$$\text{(الوعي الذاتي)} = 1.705 + 0.553 \text{ النجاح الاستراتيجي}$$

وجاءت قيمة (F) المحسوبة بين بعد الوعي الذاتي في النجاح الاستراتيجي وهي (73.97). مقارنة قيمة دلالة الإحصائية للاختبار (F) تساوي (0.000) مع مستوى المعنوي (0.05) وهي اصغر من القيمة مستوى المعنوي و كما هو في الجدول (10) وبناءاً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الوعي الذاتي في النجاح الاستراتيجي". اي يوجد تأثير واضح في الوعي الذاتي في النجاح الاستراتيجي. ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.259) يظهر بأن بعد الوعي الذاتي تفسر ما نسبته (25.9%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (74.1%) فتعود الى متغيرات اخرى، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعد الوعي الذاتي (8.601). وقيمة دلالة الإحصائية للاختبار (t) تبلغ (0.000). وهي اصغر من القيمة المستوى المعنوي (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير الوعي الذاتي، و يظهر من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.553) بان زيادة الوعي الذاتي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (55.3%)، وسجلت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.705)، بمعنى عندما يكون الوعي الذاتي مساوية للصفر فإن النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية التي نصت "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد العلاقات الشفافة في النجاح الاستراتيجي" وكما يلي:

$$\text{(العلاقات الشفافة)} = 2.363 + 0.424 \text{ النجاح الاستراتيجي}$$

وحققت قيمة (F) المحسوبة بين بعد العلاقات الشفافة في النجاح الاستراتيجي امة (71.78). مقارنة قيمة دلالة الإحصائية للاختبار (F) تساوي (0.000) مع مستوى المعنوي (0.05) وهي اصغر من القيمة مستوى المعنوي و كما هو في الجدول (10) وبناءاً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين العلاقات الشفافة في النجاح الاستراتيجي). اي يوجد تأثير واضح في العلاقات الشفافة في النجاح الاستراتيجي. ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.253) يظهر بأن بعد العلاقات الشفافة تفسر ما نسبته (25.3%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (74.7%)

فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث ، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعده العلاقات الشفافة (8.473). وقيمة دلالة الإحصائية للاختبار (t) تبلغ (0.000). وهي اصغر من القيمة المستوي المعنوي (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير العلاقات الشفافة، و يظهر من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.424) بان زيادة العلاقات الشفافة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (42.4%) ، وسجلت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (2.363)، بمعنى عندما يكون العلاقات الشفافة مساوية للصفر فإن النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية التي نصت "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده المعالجة المتوازنة في النجاح الاستراتيجي" وكما يلي:

(المعالجة المتوازنة)  $2.137 + 0.463 =$  النجاح الاستراتيجي

وحققت قيمة (F) المحسوبة بين بعده المعالجة المتوازنة في النجاح الاستراتيجي امة (89.42). مقارنة قيمة دلالة الإحصائية للاختبار (F) تساوي (0.000) مع مستوى المعنوي (0.05) وهي اصغر من القيمة مستوي المعنوي و كما هو في الجدول (\*\*). وبناءاً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده المعالجة المتوازنة في النجاح الاستراتيجي". اي يوجد تأثير واضح في المعالجة المتوازنة في النجاح الاستراتيجي. ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.297) يظهر بأن بعده المعالجة المتوازنة تفسر ما نسبته (29.7%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (70.3%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعده المعالجة المتوازنة (9.456). وقيمة دلالة الإحصائية للاختبار (t) تبلغ (0.000). وهي اصغر من القيمة المستوي المعنوي (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير المعالجة المتوازنة ، و يظهر من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.463) بان زيادة المعالجة المتوازنة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (46.3%) ، وسجلت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (2.137)، بمعنى عندما يكون المعالجة المتوازنة مساوية للصفر فإن النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

#### د- اختبار الفرضية الفرعية التي نصت "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده المنظور الأخلاقي في النجاح الاستراتيجي" وكما يلي:

(المنظور الأخلاقي)  $2.082 + 0.480 =$  النجاح الاستراتيجي

وحققت قيمة (F) المحسوبة بين بعده المنظور الأخلاقي في النجاح الاستراتيجي امة (87.44). مقارنة قيمة دلالة الإحصائية للاختبار (F) تساوي (0.000) مع مستوى المعنوي (0.05) وهي اصغر من القيمة مستوي المعنوي و كما هو في الجدول (\*\*). وبناءاً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده المنظور الأخلاقي في النجاح الاستراتيجي". اي يوجد تأثير واضح في بعده المنظور الأخلاقي في النجاح الاستراتيجي. ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.292) يظهر بأن بعده المنظور الأخلاقي تفسر ما نسبته (29.2%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (70.8%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعده المنظور الأخلاقي (9.351). وقيمة دلالة الإحصائية للاختبار (t) تبلغ (0.000). وهي اصغر من القيمة المستوي المعنوي (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير المنظور الأخلاقي، و يظهر من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.480) بان زيادة بعده المنظور الأخلاقي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح

الاستراتيجي بنسبة (48%) ، وسجلت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (2.082)، بمعنى عندما يكون المنظور الأخلاقي مساوية للصفر فإن النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1- بناءً على النتائج التي حصلت عليها الباحثان أن ممارسة القيادة الحقيقية من قبل المديرين في المنظمات التعليمية الخاصة (المدارس والمعاهد والجمعيات) المبحوثة موجود و بدرجة عالية جداً. ومن خلال التزامهم وفهم لأبعادها وكان اهتمامهم الأول هو الوعي الذاتي، يليه المنظور الاخلاقي المعالجة المتوازنة ، ويأتي في الأخير شفافية العلاقات.
- 2- ومن خلال النتائج التي توصلت اليها الباحثان أن مفهوم النجاح الاستراتيجي واضح ومفهوم من قبل المديرين ويهتمون بتطبيق ابعادها الثلاثة(البقاء، والتكيف والنمو) والوصل اليها بدرجة عالية.
- 3- اظهرت النتائج إن بعد الوعي الذاتي جاء في المرتبة الاولى من بين ابعاد القيادة الحقيقية من حيث قوة تأثيره في النجاح الاستراتيجي بما يشير وبشكل صريح بأن المنظمات التي لدى قياداتها مستوى عالي من الوعي الذاتي، فإن هذه المنظمات يكون لديها القدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من النجاح الاستراتيجي.
- 4- ويوافقون القيادات الادارية في المدارس المبحوثة بدرجة عالية على ان البقاء في ميدان العمل هو معيار اهم للنجاح الاستراتيجي، وهذا يعني ان القيادات الادارية يستخدمون كل الموارد والإمكانيات المدرسة لمواجهة التغيرات التي يحصل في البيئة الديناميكية الخاصة بإقليم كردستان العراق والبقاء فيها لان بيئة اقليم كردستان بيئة مليئة بالمشاكل والتغيرات.
- 5- اوضحت النتائج وجود مستويات معنوية من التوافق الايجابي بين القيادة الحقيقية والنجاح الاستراتيجي على مستوى الكلي ومستوى الابعاد في المدارس المبحوثة.
- 6- تشير نتائج الدراسة إلى أن تطبيق القيادة الحقيقية بأبعادها له تأثير إيجابي وهام على النجاح الاستراتيجي.

### ثانياً: التوصيات

1. تشجيع المدارس عينة البحث على الاهتمام أكثر بجانب القيادة الحقيقية لانه اصبح نهج عالمي تنتهجه اغلب المنظمات في جميع انحاء العالم، كاستجابة للحاجة المتصورة لمحاربة أوجه القصور الأخلاقية للقيادة الذين يمكنهم النجاة من الأزمات بثقة وتفاؤل ومرونة.
2. يجب على القيادات الادارية إلى التواصل بشكل أكثر شفاف و حقيقي مع الموظفين للتوضيح الأهداف و مشاركة المعلومات المهمة المطلوبة لاتخاذ القرارات وأخذ آرائهم حول المسائل المهمة.
3. يجب على ادارة المدارس المبحوثة الاعتماد أكثر على التكنولوجيا الحديثة واساليب ادارية معاصرة لتقديم خدماتهم التعليمية بنجاح.
4. يجب ان تسعى إدارة المدرسة إلى زيادة الإيرادات من خلال زيادة حصتها السوقية وذلك بإيجاد طرق لتقليل تكلفتها لأن تكلفة خدمات التعليمية عالية مقارنة بالظروف المعيشية لأقليم كردستان/ العراق بشرط لا يؤثر على جودة الخدمة.
5. تشجيع المدارس عينة البحث على تقديم خدمات تعليمية متنوعة بجودة عالية وفتح مدارس في المناطق جغرافية مختلفة كأحدى اسباب للنمو والوصول الى النجاح الاستراتيجي.

**المصادر:**

- 1- ابو برهم، محمد ابراهيم ، (2021)، "درجة ممارسة القيادة بالضيافة لدى مديري المدارس الثانوية وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد(2)، العدد(9)، <https://doi.org/10.53796/hnsj2932>
- 2- أبو عاذرة، سهام غازي عبدربه ، (2022)، "متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة"، رسالة ماجستير، قسم الادارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 3- إسماعيل، هادي خليل & سعيد ، هيفي حمدي ،(2023)، "دور القيادة الأصيلة في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة تحليلية لآراء المديرين في منظمات قطاع السكان / اقليم كوردستان العراق"، مجلة بُوليتكنيك للعلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد(4)، العدد(1).
- 4- آل حمد، فهد عبد حمد يونس ، (2019)، "إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عينة من الكليات الأهلية"، رسالة ماجستير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 5- بايكر، كوسرت محمد & علي، مظفر حمد ، (2017)، "العلاقة بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الخمسة نجوم في مدينة اربيل"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (9) ، العدد(19)، السنة 2017م
- 6- جمعة، محمود حسن، (2018)، "الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية - بغداد"، المجلد (1)، رقم الايداع (641)، البحوث المنشورة محكمة
- 7- حاتم، ارادن ، علي، امل محمود ، (2014)، "فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا للاتصالات ببغداد"، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد (9)، العدد (26)، الفصل الأول - لسنة 2014 .
- 8- حسن، حنين قاسم & الشبخلي، عبد الرزاق إبراهيم ، (2020)، "تأثير السيادة الإستراتيجية على النجاح الاستراتيجي دراسة حالة في محافظة ذي قار"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(26)، العدد(124)، <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq>
- 9- حسن، كاروان كمال ، (2021)، "سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (17) العدد (53) ج 1
- 10- حسين، حسين وليد ، (2020)، "الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار)"، مجلة المنصور، العدد (34)
- 11- حسين، كاوار فرهاد علي & داود، رهنج محمد نوري، (2021)، "القيادة الأصيلة وانعكاساتها على التمر في مكان العمل" دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة دهوك"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد(9)، العدد(3).
- 12- الحلالمة، محمد عزات & العزاوي، سامي فياض، (2009)، "رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي للمنظمات الأعمال دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية"، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (19)
- 13- الذبحاوي، سناء جاسم محمد ، (2016)، "دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرء المستشفيات الحكومية في النجف الأشرف"، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة - النجف الأشرف، المجلد(2)، العدد(40).

- 14- زيدان، غادة طارق & علي، شفاء محمد، (2019)، "تأثير القيادة الأصيلة في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية سامراء"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(25)، العدد(115).
- 15- سعيد، عباس محمد حسين ، مهدي، امنة عبد الكريم، (2017)، "الغاء الوظيفي ورأس المال المعرفي وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي: بحث استطلاعي لعينة من الكليات الحكومية والأهلية في بغداد"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12) ، العدد (41)، الفصل الرابع.
- 16- سلمان، فاطمة عبد علي، الشمري، محمد عوض جارالله، والشمري، احمد عبدالله امانة ، (2021)، "تأثير عمليات الاستشعار البيئي في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، (المجلد(10)، العدد (37)  
<https://www.researchgate.net/publica>
- 17- العاني، آلاء عبدالموجود & حمد، فهد عبد ، (2019)، "إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (48)، ج 1 / 2019، جامعة تكريت.
- 18- عبد النبي، أسيل مجيد & لفته، بيداء ستار ، (2019)، "المتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الاقتصادي وتأثيرها في أبعاد النجاح الاستراتيجي للمصارف بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) ، المجلد(14)، العدد(49).
- 19- علي ، حسن حيدر & محمد، إيمان بشير ، (2021)، "مهارات القيادة الإدارية وانعكاساتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأمنية في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(17)، العدد(56)، الجزء(2)، ص 395-411
- 20- الفتلاوي، ميثاق هاتف & الشمري، رافع حمد علي ، (2021)، "تأثير ديناميكية القوة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من ضباط مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة"، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد (17)، العدد (69)، كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة كربلاء.
- 21- فيروز، خضير علي، (2018)، " رأس المال المعرفي واثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من اساتذة الجامعة الاسلامية في النجف الاشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(15)، العدد (٢).
- 22- الكبسي، صلاح الدين عواد ، حسن، رنا فلاح، (2017)، "علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي" (بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد)، البحث مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد (103)، المجلد (24).
- 23- الكعبي، ميثم حميد ، (2020)، "دور الصحة التنظيمية وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث استطلاعي لعينة من الموارد البشرية في الجامعات العراقية ( جامعة النهريين نموذجا )"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد(74).
- 24- ماجد، هدى حقي & علي، عالية جواد محمد، (2020)، "إمكانية تبني سلوكيات القيادة الأصيلة لتحقيق التوجه الريادي بحث ميداني في وزارة الإسكان والإعمار والبلديات والأشغال العامة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد(52)، ج ٢ (2020).
- 25- مزهر، رمزي عطية، (2019)، دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجية جامعة الأزهر بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (28)، العدد(1)، ISSN 2410-5198

- 26- نصيف، احمد كامل ، (2023)، "تأثير ادارة المواهب البشرية في النجاح الاستراتيجي/ بحث تحليلي في جامعة الانبار كلية الادارة والاقتصاد"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(19)، العدد(62) ج 1، DOI:<https://doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.1>
- 27- هالچ، رياض عواد ، (2021)، "دور الادارة الالكترونية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في مديرية التربية والتعليم في بغداد"، مجلة الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، العدد (129). <http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.129.30>
- المصادر الأجنبية:**

- 1- Abuzaid, A. N. (2018). Employees' Empowerment and Its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, Vol.14, No. 4.
- 2- Alhamdany, Saba Noori(2024), The Effects of Strategic Alertness on the Perceived Quality of working life An analytical study of Fallujah University Staff, *Journal of Business Economics for Applied Research*, Vol. (6), No. (1), Part (2).
- 3- Barth, A., & Tsemach, S. (2021). Perceptions of Principal Authentic Leadership: A Survey of Israeli Elementary Teachers in Diverse Religious-Cultural Contexts, *Religious Education*, Vol. 116, No. 3, pp. 224-238, <https://doi.org/10.1080/00344087.2021.1917849>
- 4- Basit, A., & Siddiqui, D. A. (2020). Authentic Leadership and Openness to Change in Pakistani Service Industry: The Mediating Role of Trust and Transparent Communication. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 10, No. 3, [dio: https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i3.17318](https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i3.17318)
- 5- Dávila, C. V. (2021). Puerto Rico School Administrators' Authentic Leadership and Turnover Intent Moderated by Supervisor Support, (Doctoral dissertation), College of Social and Behavioral Sciences, Walden University
- 6- Fallatah, F. Laschinger H.K.S., & Read E.A. (2017). The Effects of Authentic Leadership, Organizational Identification, and Occupational Coping Self-efficacy on New Graduate Nurses' Job Turnover Intentions in Canada. *Nursing Outlook*, Vol. 65, Iss. 2, PP.172-183, <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2016.11.020>
- 7- Gardiner, R. A. (2017). Authentic Leadership Through an Ethical Prism, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 19, Iss. 4, p1-11, <https://doi.org/10.1177/1523422317728941>
- 8- Groselj, M., Cerne, M., Penger, S., & Barbara G. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 677-706, Emerald Publishing Limited 1460-1060, [dio:10.1108/EJIM-10-2019-0294](https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294)

- 9- Gül Ayşe, Y. D., & Sazkaya, M. K. (2020). An Investigation of the Effects of Authentic Leadership on Individual Creativity: A Research within Packaging Sector. *Istanbul Management Journal*, Vol. 89, pp.1-22, [DOI :10.26650/imj.2020.89.0001](https://doi.org/10.26650/imj.2020.89.0001).
- 10- Hadiannasab, A. (2021). A Study of Authentic Leadership and Organizational Learning, and Common Method Bias in Sport Management Research", (Master Thesis), College of Arts, Social Sciences and Commerce, La Trobe University, Victoria, Australia
- 11- Henry, A. E. (2021). *Understanding Strategic Management*, 4th Ed, Oxford University Press, United Kingdom.
- 12- Karadag, E., & Oztekin-Bayir, O. (2018). The Effect of Authentic Leadership on School Culture: A Structural Equation Model, *IJELM*, Vol. 6, No. 1, pp. 40-75, [doi: 10.17853/ijelm.2018.2858](https://doi.org/10.17853/ijelm.2018.2858)
- 13- Kurian, D., & Nafukho, F.M. (2022). Can authentic leadership influence the employees' organizational justice perceptions? a study in the hotel context. *International Hospitality Review*, Vol. 36 No. 1, pp. 45-64. <https://doi.org/10.1108/IHR-08-2020-0047>.
- 14- Manzano, P. C. (2020). The Relationship Between Authentic Leadership and Organizational Change Readiness: The Mediating Role of Psychological Safety, (Master Thesis), Department of Psychology, San José State University, <https://doi.org/10.31979/etd.5w5z-u3et>
- 15- Mohsin, Hayder Jerri (2022), The role of banking control tools and their impact on the performance of the work of commercial banks: An exploratory study in a sample of employees of commercial banks in Basra Governorate, *Journal of Business Economics for Applied Research*, Vol. (5), No. (3).
- 16- Morris, S. (2020). *Authentic Leadership Within Local Government: An Empirical Evaluation*, (Doctoral dissertation), Business Administration, School of Business, Liberty University.
- 17- Nikolić, G., Kvasić, S. G., & Grbić, L. (2020). The Development of Authentic Leadership Theory, <https://www.researchgate.net/publication/343915712>.
- 18- Sercan, G. (2016). *Authentic Leadership on Widespread Organization*, (Doctoral dissertation), Instituto Universitário de Lisboa.
- 19- Stark, A. E. (2020). *The Relationship Between Authentic Leadership and Resilience, Moderated by Coping Skills*, (Doctoral dissertation), Seattle Pacific University, [https://digitalcommons.spu.edu/iop\\_etd/27](https://digitalcommons.spu.edu/iop_etd/27).
- 20- Waraga, M. M. (2020). The Realities Associated with Authentic Leadership and the Significance of Authenticity in Developing a Successful Leadership Practice. *Journal of Human Resource and Leadership*, Vol. 46, pp. 23-39.

- 21- Washburn, K. D. (2017). Effects of Authentic Leadership Style and Nurse Engagement on Patient Satisfaction, (Doctoral dissertation), Business Administration, Walden University.
- 22- Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021), Authentic Leadership and Service Innovative Behavior: Mediating Role of Proactive Personality. SAGE, Vol.11, Iss. 1, <https://doi.org/10.1177/2158244021989629>
- 23- Zeb, A., Rehman, F.u., Imran, M., Ali, M. & Almansoori, R.G. (2020). Authentic leadership traits, high-performance human resource practices and job performance in Pakistan. International Journal of Public Leadership, Vol. 16 No. 3, pp. 299-317, <https://doi.org/10.1108/IJPL-02-2020-0011>.