



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Democratic leadership practices and their impact on achieving strategic
sovereignty an exploratory study of the opinions of a sample of
administrative leaders at the University of Kirkuk**

Mustafa mahmood meteab*, Aso Bahaulddin Qader, Omar Ali Hussein

Department of Accounting Technologies, Technical Institute- Kirkuk, Northern Technical University

Keywords:

Democratic leadership, strategic sovereignty.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 Apr. 2023

Accepted 27 Apr. 2023

Available online 30 Aug. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

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



***Corresponding author:**

Mustafa mahmood meteab

Department of Accounting Technologies,
Technical Institute- Kirkuk, Northern
Technical University



Abstract: The research aimed to understand the impact of democratic leadership on achieving strategic sovereignty at the University of Kirkuk. A problem centered on what are the practices of democratic leadership followed by the leaders of the researched university and how they affect the achievement of strategic sovereignty. The University of Kirkuk was chosen as a field for study through a sample of (102) academic leaders from The origin of the total study population of (107) academic leaders, as it was (93) questionnaire valid for statistical analysis, and the researchers used the descriptive analytical approach in order to reach the results, and the study adopted a set of tests using the statistical analysis program (SPSSV.23) to test the research objectives and hypotheses The research came out with a set of results that were in conformity with its hypotheses, the most important of which was the existence of a significant correlation and influence between the practices of democratic leadership and strategic sovereignty at the University of Kirkuk. employees in setting planned goals.

ممارسات القيادة الديمقراطية وأثرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة كركوك

مصطفى محمود متعب اسو بهاء الدين قادر عمر علي حسين
قسم تقنيات المحاسبة، المعهد التقني- كركوك، الجامعة التقنية الشمالية

المستخلص

هدف البحث إلى فهم أثر القيادة الديمقراطية على تحقيق السيادة الاستراتيجية في جامعة كركوك وتمحورت مشكلة في ما هي ممارسات القيادة الديمقراطية التي يتبعها قادة الجامعة المبحوثة وكيف تؤثر على تحقيق السيادة الاستراتيجية إذ تم اختيار جامعة كركوك ميداناً للدراسة من خلال عينة بلغت (102) قائداً أكاديمياً من أصل مجتمع الدراسة الكلي البالغ عددهم (107) قائداً أكاديمياً، إذ كانت (93) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من أجل ادراك النتائج، اعتمدت الدراسة مجموعة من الاختبارات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSSV.23) لاختبار أهداف البحث وفروضها، وخرج البحث بجملة من النتائج التي جاءت مطابقة لفرضياتها كان من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين ممارسات القيادة الديمقراطية والسيادة الاستراتيجية في جامعة كركوك، واختتم البحث بجملة من المقترحات التي نرى أنها ضرورية لغرض الأخذ بالأهداف المخططة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الديمقراطية، السيادة الاستراتيجية.

المقدمة

يعد موضوع القيادة من أهم المواضيع التي تهتم العديد من الدراسات والابحاث في مجال الادارة، حيث يؤثر نمط القيادة بشكل مباشر على أداء وأهداف المنظمة، ومن بين الأنماط المختلفة تأخذ القيادة الديمقراطية مكانة مهمة لكونها واحدة من أهم الأساليب القيادية التي تستخدم في المنظمات الحديثة، حيث يتم فيها ادارة الافراد بشكل يعتمد على الرأي الجماعي من خلال اشراك جميع العاملين في صنع القرارات المهمة والخطط الاستراتيجية وفيها يتم دمج الخبرات والأفكار في العمل الجماعي بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية وكفاءة، وفي ضوء ذلك تبرز الأهمية الكبيرة في تحقيق السيادة الاستراتيجية القادرة على تحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق النجاح والتميز والتفوق على المنافسين، وفي ضوء ما ذكره تبرز أهمية البحث في التعرف على مفاهيم متغيرات البحث وابعاده وبيان العلاقة والأثر بينهما، ولتحقيق اهداف البحث فقد تم تقسيم البحث على أربعة محاور تضمن المحور الأول منهجية البحث، وأما المحور الثاني فقد تضمنت الاطار النظري للبحث المتمثل ب القيادة الديمقراطية والسيادة الاستراتيجية، وعرض المحور الثالث الجانب الميداني للبحث، واختتم المحور الرابع بالاستنتاجات والمقترحات.

المحور الاول: منهجية البحث

اولاً. مشكلة البحث: لاشك أن المتعارف عليه في بيئة عمل المنظمات الحكومية أنها تتسم بالطابع التقليدي المبني على الالتزام بسلسلة من الأوامر الصادرة من الإدارة العليا وبالمقابل واجب التنفيذ من جانب الموظفين وبغض النظر عن مدى ملائمة تلك القرارات والتوجيهات لهم، كذلك عدم مشاركتهم في الخطط واتخاذ القرارات بما يقتضي لتحقيق المصلحة العامة وبالتالي يؤدي إلى ظهور مشكلات في الأداء الوظيفي والذي ينعكس بشكل تام على انتاجية الموظفين ككل، فضلاً عن أن غياب

- القيادة الديمقراطية عن بيئة العمل أو حتى غياب الأدوات والتقنيات اللازمة لتطبيقها فأن ذلك قد يؤدي إلى قصور في قدرة القيادات الادارية على تحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية والحفاظ على العلاقات التنظيمية والتميز والتفوق التنافسي بين الجامعات نتيجة القصور في تحقيق مفهوم السيادة الاستراتيجية، وبناءً على ذلك يمكن القول إن مشكلة البحث تكمن في الاجابة عن الأسئلة الآتية:
1. ما هي ممارسات القيادة الديمقراطية التي يتبعها قادة الجامعة المبحوثة وكيف تؤثر على تحقيق السيادة الاستراتيجية؟
 2. التعرف على الأدوات والتقنيات اللازمة لتطبيق ممارسات القيادة الديمقراطية بفعالية لتحقيق السيادة الاستراتيجية؟
 3. هل هنالك علاقة ارتباط وأثر للقيادة الديمقراطية في تحقيق السيادة الاستراتيجية وفقاً لآراء القيادات الادارية في جامعة كركوك؟
- ثانياً. اهمية البحث:** تتلخص اهمية البحث على مستويين وهما:

1. المستوى العلمي:

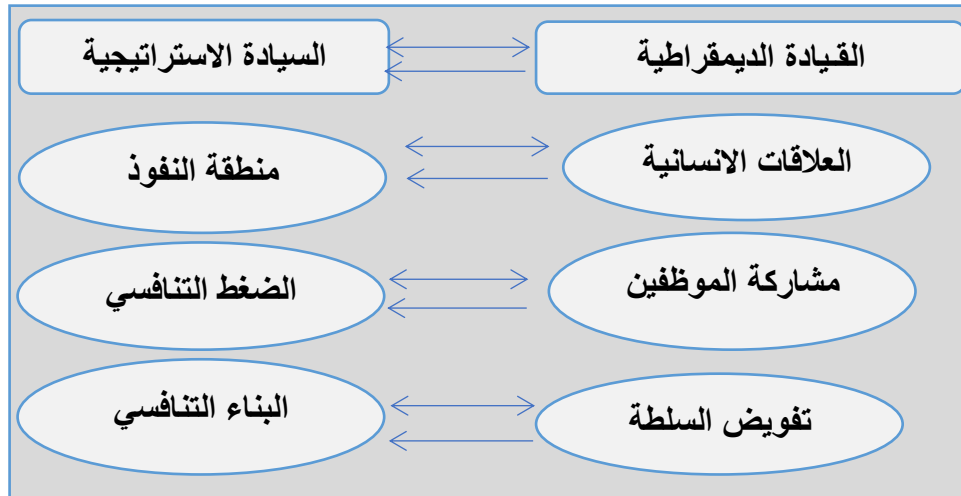
- أ. دراسة أهم المفاهيم الحديثة وتبسيط الضوء لكل من مفهومي القيادة الديمقراطية والسيادة الاستراتيجية.
- ب. التعرف على مستويات العلاقة والأثر بين متغيرين لم يتم دراستهما بهذا الشكل وفقاً لاطلاع الباحث وهما كل من القيادة الديمقراطية متغير مستقل والسيادة الاستراتيجية متغير تابع.

2. المستوى العملي:

- أ. التعرف على واقع القيادة الديمقراطية ومدى محاولة تحقيق السيادة الاستراتيجية في جامعة كركوك.
 - ب. اعتماد نتائج البحث لرفع مستوى الوعي بضرورة تبني مفهوم القيادة الديمقراطية داخل بيئة العمل الجامعية في حالة ثبوت عدم وجود علاقة ارتباط وأثر بين القيادة الديمقراطية والسيادة الاستراتيجية، وتعزيز المفهومين داخل الجامعة في حالة ثبوت وجود العلاقة.
- ثالثاً. اهداف البحث:** بالإمكان تلخيص أهداف البحث على النحو الآتي:
- أ. فهم أثر القيادة الديمقراطية وابعادها على تحقيق السيادة الاستراتيجية في جامعة كركوك.
 - ب. تحديد العوامل الحاسمة التي يتعين على القيادات الادارية النظر فيها لتعزيز السيادة الاستراتيجية لجامعة كركوك.
 - ج. تقديم النتائج والمقترحات اللازمة التي تساهم في تعزيز القيادة الديمقراطية وتحقيق السيادة الاستراتيجية في جامعة كركوك.

- رابعاً. فرضيات البحث:** وفقاً لمشكلة البحث التي تم طرحها بالإمكان صياغة فرضيات البحث كالآتي:
- الفرضية الرئيسية الاولى:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الديمقراطية (بأبعادها مجتمعاً) والسيادة الاستراتيجية (بأبعادها مجتمعاً)، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:
- أ. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية والسيادة الاستراتيجية.
 - ب. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مشاركة الموظفين والسيادة الاستراتيجية.
 - ج. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والسيادة الاستراتيجية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الديمقراطية (بأبعادها مجتمعاً) والسيادة الاستراتيجية (بأبعادها مجتمعاً)، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:
- أ. لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية والسيادة الاستراتيجية.

ب. لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين مشاركة الموظفين والسيادة الاستراتيجية.
 ج. لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والسيادة الاستراتيجية.
خامساً. مخطط البحث: وفقاً للإطار النظري والإطار العملي للبحث يمكن اعتماد مخطط البحث بالشكل الآتي:



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان.

سادساً. مجتمع البحث وعينته: شملت العينة المستهدفة للبحث الحالية كل من السادة (عميد، معاون عميد، رئيس قسم او فرع)، والذين تم اختيارهم كونهم يتمتعون بصلاحيات واسعة ورؤية واضحة تمكنهم من اتخاذ قرارات موفقيه، ورسم استراتيجيه الجامعة بالصورة التي تحقق سيادتها الاستراتيجية، والجدول رقم (1) يوضح نبذة تعريفية مختصرة للجامعة عينة البحث.

الجدول (1): تعريف مبسط للجامعة عينة البحث

ت	الجامعة عينة البحث	تاريخ التأسيس	عدد الكليات	عدد الاقسام/ الفروع	عدد القيادات الاكاديمية
1	كركوك	2003	18	53	107

المصدر: موقع جامعة كركوك على شبكة الأنترنت <https://uokirkuk.edu.iq/ar>

قام الباحثان بتوزيع (102) استبانة على جميع الأفراد المبحوثين، وقد تم استرجاع (93) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي أي ما بنسبته (91.1%) من اجمالي الاستبانات الموزعة وهي نسبة جيدة لأجراء التحليل.

سابعاً. منهج وأبعاد البحث اعتمد الباحثان على المنهج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث وتم اعتماد أبعاد المتغير الاساسي القيادة الديمقراطية وفقاً لدراسة كل من (احمد وآخرون، 2022:295) كذلك تم اعتماد أبعاد المتغير الاساسي التابع السيادة الاستراتيجية وفقاً لدراسة (العيساوي، 2022:22) لكون هذه الأبعاد أكثر تعبيراً وملائمة لمجتمع البحث قيد الدراسة من وجهة نظر الباحثان، وهي كالآتي:

الجدول (2): منهج وابعاد البحث

ت	المتغيرات الأساسية	الابعاد	المصدر
1	القيادة الديمقراطية	العلاقات الانسانية	(احمد وآخرون، 2022:295)
		مشاركة الموظفين	
		تفويض السلطة	
2	السيادة الاستراتيجية	منطقة النفوذ	(العيساوي، 2022:22)
		البناء التنافسي	
		الضغط النفسي	

المصدر: من اعداد الباحثان.

ثامناً. الحدود الزمانية والمكانية للبحث:

1. **الحدود المكانية:** اقتصر الحدود المكانية للبحث على (جامعة كركوك) في مدينة كركوك، التي تعد من أبرز وأقدم مؤسسات التعليم العالي في المحافظة ولما لها تأثير كبير في المجتمع.

2. **الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية للبحث بالفترة بين (2023/1/7) ولغاية (2023/3/1).

تاسعاً. اساليب وطرائق جمع بيانات البحث:

1. **الجانب النظري:** تم الاعتماد على كافة المصادر العلمية من الكتب والمجلات والرسائل والأطاريح في بيئة البحث العربية والاجنبية.

2. **الجانب العلمي:** تم اللجوء إلى استمارة الاستبيان للحصول على الاجابات من مجتمع البحث.

المحور الثاني: القيادة الديمقراطية والسيادة الاستراتيجية

اولاً. القيادة الديمقراطية:

1. **مفهوم القيادة الديمقراطية:** القيادة الديمقراطية هي أسلوب قيادة يتضمن اتخاذ القرارات المشتركة والتعاون بين جمع أعضاء المنظمة، حيث يكون لكل شخص دور في القرارات التي تؤثر عليهم، تدور القيادة الديمقراطية حول تمكين الآخرين وإشراكهم، وخلق ثقافة المشاركة والتواصل المفتوح وهذا النوع من القيادة فعال عندما يحتاج القائد إلى تحفيز الموظفين والهامهم عندما يكون الاحترام والثقة المتبادلين مهمين للنجاح (Northouse, 2019: 234-235). يسعى أسلوب القيادة الديمقراطية إلى إشراك أعضاء الفريق في عملية صنع القرار، يتم ضم وتضمين كل أعضاء الفريق، حيث يشعر الموظفون بالملكية والمسؤولية والشمولية. وبطبيعة الحال، فإن القائد عادة ما يواجه ويوجه عمليات المناقشة التشاركية. حيث يطبق القائد مزيجاً من الصلاحيات والخبرات. يعمل هذا النوع من أسلوب القيادة بشكل أفضل عندما تكون مهارات الاتصال لدى القائد أفضل فضلاً عن بعض المهارات النسبية التي يتمتع بها الموظفون. (Tedla & Vilas, 2022: 179).

تتميز القيادة الديمقراطية بتحويل السلطة والسيطرة من القائد الفردي إلى المجموعة المعنية وذلك عن طريق إشراك أعضاء الفريق في عملية صنع القرارات والحوارات الإيجابية، وهذا يؤدي إلى تحفيز المشاركة الفعالة والتفاعلية من جميع الأعضاء وتحسين العلاقات البينية والثقة فيما بينهم. يشير هذا النهج إلى الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة النشطة والتواصل الفعال في اتخاذ القرارات.

ويعتبر الدكتور "جيمس ماكغريجور" أحد أهم الباحثين في مجال القيادة الديمقراطية، وقد نشر في عام 2015 مقالاً بعنوان "The Case for Democratic Leadership"، وفي هذا المقال

يؤكد (ماكجريجور) على أهمية القيادة الديمقراطية في بناء فريق عمل فعال ومنتج، كما يشير إلى أن هذا النمط القيادي يساعد في تحسين صحة المنظمات وتقليل مستويات الضغط والتوتر بين أفراد الفريق (MacGregor, J., 2015: 54-61).

تُعد القيادة الديمقراطية من الأساليب القيادية المتبعة في المنظمات والمنظمات حالياً، ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الفعالة في تحقيق الأهداف المنشودة. وفي هذا الصدد، يقول "ألن كوهين" إن القيادة الديمقراطية تركز على تحقيق التوازن بين المصالح المتعددة، وذلك بالإشارة إلى أن القائد يسعى إلى تعزيز مشاركة الجميع في عملية صنع القرارات، وتشجيع الموظفين على تقديم الآراء والاقتراحات الإيجابية.

وبحسب "كوهين"، فإن القيادة الديمقراطية تساعد على تعزيز الثقة والتعاون بين الموظفين وبناء بيئة عمل إيجابية، وهذا يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة وتطوير المنظمة في المدى الطويل. كما يشير "كوهين" إلى أن القيادة الديمقراطية تتطلب بعض الصبر والاهتمام بتطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم على المشاركة بشكل فعال في عملية صنع القرارات (Cohen, A., 2021: 120-121).

اتفق الكتاب والباحثون على أهمية القيادة الديمقراطية كونها تركز على تحقيق التعاون وتعزيز الثقة لكنهم اختلفوا في تعريفها ويمكن تقديم بعض ما جاء به الكتاب عن مفهوم القيادة الديمقراطية.

الجدول (3): تعريف القيادة الديمقراطية

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	Maqeel, A. 2020: 43	شكل من أشكال القيادة يشجع المشاركة الواسعة لجميع أفراد المجموعة في صنع القرار، حيث يستمع القائد إلى آراء وأفكار المرؤوسين ويسعى لتوجيههم وتحفيزهم وتمكينهم، مع الحرص على الالتزام بميزانية محددة وجدول زمني محدد
2	Mawer, R., 2021: 60	نهج قيادي يتحلى بالشفافية والمساهمة والاستماع الفعال وتحقيق الاستقلالية، حيث يشارك المرؤوسون في عملية صنع القرارات ويتخذون هذه القرارات بشكل مشترك.
3	Ejike, E.E., 2023: 104	تحفز الموظفين على الأداء بشكل أفضل، حيث يتم تقدير آرائهم وأرائهم، كما أنها تتيح لهم مجالاً للمشاركة في الاجتماعات الحاسمة، ويتم تنفيذها أيضاً في عملية صنع القرار.

ويعرف الباحثان دورهما القيادة الديمقراطية على أنها أسلوب قائم على استخدام كافة المهارات والخبرات الشخصية المتراكمة لتوظيفها في تحفيز المرؤوسين على المبادرة الذاتية في تقديم الآراء والاقتراحات المؤثرة بشكل مباشر في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تنسجم مع رؤية ورسالة المنظمة.

2. **اهمية القيادة الديمقراطية:** تشير العديد من الدراسات إلى أهمية القيادة الديمقراطية في مؤسسات التعليم العالي حيث تساهم هذه القيادات في تحقيق الاستدامة والتغييرات الايجابية في المنظمة وتعمل على تحقيق جودة التعليم والتفوق الأكاديمي للطلاب والموظفين.

ووفقاً لدراسة اجراها باحثون في جامعة مينيسوتا، فإن القيادة الديمقراطية في المنظمات التعليمية العالية تساعد على تعزيز مشاركة الطلاب والموظفين في صنع القرار وتعزيز الشفافية والعدالة وتزيد من مستويات العمل والانتاجية في المنظمة فضلاً عن ذلك تسمح القيادة الديمقراطية بتوفير بيئة تعليمية مفتوحة ومحفزة، وتساهم في تحسين تجربة الطلاب وزيادة رضاهم عن المنظمة الأكاديمية (Anderson et al., 2015: 105).

تعد القيادة الديمقراطية من الأسس الأساسية لنجاح مؤسسات التعليم العالي، حيث تساهم في ايجاد بيئة عمل ايجابية وشفافة تشجع المشاركة الفعالة لجميع أفراد المنظمة وتركز القيادة الديمقراطية على تمكين الافراد وتوجيههم نحو اتخاذ القرارات المهمة بصورة جماعية من خلال الحوار والتفاعل والتعاون، ويؤكد الباحثون على أن هذا النوع من القيادة يساعد في تحسين الاداء العام للمؤسسة وزيادة نوعية الخدمات التي تقدمها.

وتشير دراسة نشرتها جامعة (ستافوردشاير) البريطانية إلى أن القيادة الديمقراطية تعد أحد أساليب القيادة الفعالة المعترف بها عالمياً، ولها دور هام في تحسين الأداء الجامعي وتحقيق الأهداف المؤسسية، كما ينصح الباحثون بأن يكون للقيادة الديمقراطية دور اساسي في صياغة الرؤية والخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتوجيه الموارد المتاحة بشكل فعال (Staffordshire University, 2018: 1).

3. ابعاد القيادة الديمقراطية:

أ. **العلاقات الإنسانية:** يُعرف عنصر العلاقات الإنسانية في القيادة الديمقراطية بأنه قدرة القائد على التفاهم والتعامل بشكل فعال مع الأشخاص، وخاصة موظفيه أو فريقه، من خلال الاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات. ويستند المفهوم إلى مبادئ النقاش والشفافية والاستماع الفعال والتحليل الجيد للأفكار المقدمة. ويمثل هذا العنصر أحد الأسس الأساسية للقيادة الديمقراطية حيث يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية وتحفيز الموظفين على الإنتاجية والإبداع. (Orhan & Bakcı, 2019: 84)

ب. **مشاركة العاملين:** يتعلق مفهوم مشاركة العاملين في القيادة الديمقراطية بإدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار والتخطيط وتنفيذ الإجراءات المتبعة في المنظمة. وتتضمن هذه العملية إيجاد قنوات اتصال فعالة بين الموظفين والقيادة، وضمان تواجد بيئة عمل تسمح بتعزيز التواصل والمشاركة المثمرة، وتوجه العمل بما يتماشى مع التطلعات والاحتياجات المشتركة للجميع، ان المنظمات الناجحة هي تلك التي تعتمد على مبدأ المشاركة الفعالة والمنهجية الديمقراطية في عملية الإدارة واتخاذ القرارات، حيث يشارك الموظفون بشكل فعال في تحديد الأهداف ومراجعة الأداء، وهذا يؤدي في النهاية إلى تطوير العمليات وتحسين جودة العمل. (بازرعة، 2021: 213).

ج. **تفويض السلطة:** تفويض السلطة هو إعطاء مسؤوليات وصلاحيات للأفراد الآخرين الموجودين في المنظمة، وتمكينهم من اتخاذ القرارات والمبادرات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة بدلاً من الانفراد باتخاذ القرارات كما يحدث في القيادة التقليدية، وذلك اعتماداً على مبادئ الديمقراطية التي تهدف إلى زيادة التحفيز والفعالية والأداء في المنظمة (Lussier & Achua, 2021: 315).

ويشير كل من (Jung & Goodman, 2021: 108) إلى أن التفويض يعني الإكراه والتشجيع للاعتماد على التفكير والتطوير والتكيف والتكيف مع الشروط الحالية والسياسات المتغيرة ويذكر هذا المفهوم بأن الديمقراطية تتطلب التعاون والعمل الجماعي في إطار شامل ومرن يهدف إلى تطوير المنظمات والمنظمات بشكل محترف ومؤهل.

ثانياً: السيادة الاستراتيجية:

1. مفهوم السيادة الاستراتيجية: ولدت فكرة السيادة الاستراتيجية في سياق الرؤية الغربية المادية والاعجاب المتزايد بها، وتم استحداثها لتطوير استراتيجيات النجاح للمنظمات بطرق مناسبة، من خلال استغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بها. تم الاستدلال على هذا المفهوم من الأدبيات السياسية والعسكرية، ولكن انتشر استخدامه في مجال الإدارة الاستراتيجية بعد أن استخدمه (Richard D'Aveni) للمرة الأولى عام 1995، ولكن يعود أصل هذا المفهوم إلى السبعينيات من القرن الماضي.

إذ تعرف السيادة الاستراتيجية على أنها نوع خاص من القوة يتخطى الحجم، النطاق، والبقاء فهو ليس ما تملك بقدر ما هو كيفية استخدام ما تملك، ثم يلخص إلى نتيجة مفادها أن طبيعة وجوهرة السيادة الاستراتيجية هو التحكم في درجة ونمط الاضطراب لتحقيق الأهداف (العيسوي، 2022: 122)، يعرف مفهوم السيادة الاستراتيجية بأنه القدرة التي تمتلكها دولة على وضع استراتيجيات تتيح لها الحفاظ على مصالحها وتحقيق أهدافها بشكل مستقل، وتوظيف القدرات والموارد المتاحة لديها بطريقة فعالة ومستدامة، وتوجيه قراراتها بما يتناسب مع مصالحها السياسية والمستقبلية (فخري، 2021: 11). ومن أبرز ما جاء به الكتاب والباحثون في تعريف السيادة الاستراتيجية.

الجدول (4): تعريف السيادة الاستراتيجية

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	العربي، رانيا، 2017: 4	السيادة الاستراتيجية للمنظمات تعني الحرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعيين الأهداف وخطط التنفيذ والإدارة، وذلك باستقلالية تامة من التدخلات الخارجية. وهي تكون بمثابة القوة الدافعة لتحقيق الأهداف التي ترغب فيها المنظمات والحفاظ على وجودها المستقل ضد المؤثرات الخارجية المحتملة، كما أنها تحمي المنظمات من التحديات البيئية الصعبة التي قد تواجهها.
2	Anghel, 2020: 2	السيادة الاستراتيجية - تُعرّف بأنها القدرة على التصرف بشكل مستقل، والاعتماد على الموارد الخاصة للفرد في المجالات الاستراتيجية الرئيسية والتعاون مع الشركاء كلما دعت.
3	Paul, A., 2020: 121	القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحافظ على استقلاليتها وقدراتها في تحديد مصالحها الفعلية.

وفي ضوء ما تم عرضه من مفاهيم السيادة الاستراتيجية يعرف الباحثان السيادة الاستراتيجية على أنها القدرة على اتخاذ القرار والتخطيط والتنفيذ في حرية تامة دون تدخل أو مؤثر خارجي في إطار مواردها المتاحة يمكن القول إنها دمج بين الموارد والفرص والأهداف المرغوبة.

2. ابعاد السيادة الاستراتيجية:

أ. منطقة النفوذ: يرى (Strikwerda, 2002: 12)، أن مفهوم منطقة النفوذ يقتصر على المحفظة الجغرافية لسلع وخدمات المنظمة العامة، والتي تركز على المجال الذي تعمل فيه والمنطقة الأساسية التي تسيطر عليها، وتعد مركز السيادة الاستراتيجية. وقد أشار (Wood et al., 2011: 115) إلى أن منطقة النفوذ تمثل قدرة المنظمة على التأثير في قرارات الأطراف الأخرى بطرق محددة، سواء في التصرف أو الامتناع عن التصرف.

ينطوي مفهوم منطقة النفوذ أو ما يُعرف بدوائر النفوذ طموح المنظمات الناجحة في التوسع والسيطرة بصورة مستمرة، ويمثل أحد مفاهيم التنافسية العدائية التي تحفز المنافسين وتدفعهم للتحدي. فالهيمنة والسيادة تُعبّر عن نفسها من خلال المجالات أو الدوائر النفوذية التي تحكمها المنظمات. (Volkmer, 2007: 63).

ب. الضغط التنافسي: يتمثل مفهوم الضغط التنافسي في قدرة المنافسين الآخرين على تقليل حصة السوق للشركة ومنعها من الوصول إلى فرص جديدة وتحقيق نمو أفضل، ويعد هذا التحدي الوحيد للنمو الذي يجب على المنظمات مواجهته عندما تتعرض لضغوط تنافسية مؤثرة. ويمكن أن يكون الضغط التنافسي بسبب المنافسة السعرية أو بسبب القيود القانونية أو الأحكام التي تفرضها الحكومة. ويشبه (D'Aveni) الضغط التنافسي بالبالون فكما زاد الضغط توسع البالون ولكن لا يمكن زيادة الضغط إلى أجل غير مسمى، ويحصل الضغط التنافسي في المناطق شديدة المنافسة، وقد يكون ذلك من قبل منافس واحد أو قد يكون من قبل عدة منافسين سواء كان ذلك بقصد أو بغير قصد وقد يتوافقا للعمل معاً أو قد يكون هذا الضغط بقدر المجال الاستراتيجي والنمو الطبيعي لتوسيع منطقة النفوذ (D'Aveni, R., 2001: 68). كما يشير (Armstrong, L., 2001) إلى أن التنافس في التعليم العالي من خلال استخدام التسويق بشكل صحيح يمكن أن يساعد في جذب المزيد من الطلاب وتعزيز الوعي بالعلامة التجارية للمؤسسة التعليمية العالية. وتشير الدراسة أيضاً إلى أن التعليم العالي يجب أن يتكيف مع التغييرات المتسارعة في البيئة التنافسية ويجب أن يكون لديها القدرة على تبني التقنيات الجديدة والمرونة في تصميم البرامج التعليمية وتسعيرها بطريقة مناسبة للطلاب.

ج. البناء التنافسي: يعرف البناء التنافسي في المنظمات بالقدرة على تحقيق مزايا تنافسية نحو منافسيها في السوق، وبالتالي تحقيق مكانة قوية واستقراراً في السوق. ويستند هذا العنصر على الابتكار والإبداع واستخدام التكنولوجيا بطريقة ذكية لتحقيق النجاح في السوق. وتؤكد الدراسات الحديثة أن بناء البناء التنافسي هو أحد الأساليب الفعالة لتعزيز السيادة الاستراتيجية في المنظمات (نور الدين وغريب، 2018: 186)، كما يبين كل من (Mohammed & Mohammed, 2021: 4747). أهمية البناء التنافسي يعود إلى السبب وراء قدرة بعض المنظمات على الوصول إلى الموارد بشكل أفضل من غيرها، وكذلك قدرتها على استخدام تلك الموارد بطرق فعالة لا يمكن للمنافسين مجاراتها، إذ تشكل هذه الإجراءات البناء التنافسي الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق تفوق المنظمة على المنافسين وتميّزها في سوق العمل.

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

أولاً. معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي: من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، قام الباحثان باستخدام معادلة الفا كرونباخ إذ يعد الحصول على قيمة

(Alpha ≥ 0.60) بشكل عام أمراً مقبولاً في الدراسات المرتبطة في العلوم الادارية والانسانية، ويبين الجدول رقم (5) نتائج ثبات اداة الدراسة المعتمدة.

الجدول (5): نتائج اختبار كرو نباخ (ألفا) لمقياس الاتساق الداخلي

ت	المتغيرات والأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا)
1	القيادة الديمقراطية	15	0.966
1-1	العلاقات الإنسانية	5	0.938
2-1	مشاركة الموظفين	5	0.920
3-1	تفويض السلطة	5	0.900
2	السيادة الاستراتيجية	20	0.856
1-2	منطقة النفوذ	7	0.922
2-2	البناء التنافسي	7	0.886
3-2	الضغط التنافسي	6	0.942
	الاستبانة ككل	35	0.927

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 23).

تشير نتائج الجدول رقم (2) إلى أن جميع قيم اختبار الصدق والثبات لمعامل (ألفا كرونباخ) للمتغيرات البحث ظهرت اعلى من (0.60)، وهي أكبر من القيمة المفترضة على ثبات الاستبانة، حيث حققت الاستبانة على المستوى الكلي قيمة ثبات عالية إذ بلغت (0.927)، ويعني ذلك على وجود اتساق داخلي للاستبانة بشكل عام.

ثانياً. اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: يعرض هذه الفقرة من التحليل اختبار فرضيات علاقات الارتباط التي حددها البحث لغرض تحديد إمكانية الحكم على الفرضية بالقبول أو الرفض، إذ سيتم الاعتماد على معادلة ارتباط بيرسون لتقدير العلاقة بين متغيرين (متغير مستقل القيادة الديمقراطية) و(متغير تابع السيادة الاستراتيجية) والذي من خلاله يتم توضيح العلاقة بين المتغيرات:

1. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وتفرعاتها: يشير الجدول رقم (6) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الديمقراطية والسيادة الاستراتيجية خلال مدة البحث، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (*0.311) عند مستوى دلالة (0.002) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وهذا دليل على وجود العلاقة بين المتغيرين القيادة الديمقراطية والسيادة الاستراتيجية، كما تشير هذه النتيجة على أنه كلما استخدمت القيادة الديمقراطية كلما ساهم ذلك في تعزيز السيادة الاستراتيجية خلال مدة البحث. وبهذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الديمقراطية (بأبعادها مجتمعاً) والسيادة الاستراتيجية (بأبعادها مجتمعاً)).

بخصوص اختبار فرضية البحث الفرعية (أ) التي تفرعت من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على: (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الإنسانية والسيادة الاستراتيجية) إذ بلغ معامل الارتباط بين بُعد العلاقات الإنسانية والسيادة الاستراتيجية قيمة (*0.352) عند مستوى دلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتبين هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى مقبول، وهذه النتيجة تعطي دعماً معتمداً لرفض

الفرضية الفرعية (أ) التي تنبع من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية والسيادة الاستراتيجية) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ما بين العلاقات الانسانية والسيادة الاستراتيجية وإن جامعة كركوك كلما ساهمت في تفعيل العلاقات الانسانية كلما ساهم ذلك في تنمية السيادة الاستراتيجية وبالتالي سينعكس ايجاباً على الجامعة ككل.

بخصوص اختبار فرضية البحث الفرعية (ب) والتي تقول (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مشاركة الموظفين والسيادة الاستراتيجية) حيث بلغ معامل الارتباط بين بُعد مشاركة الموظفين والسيادة الاستراتيجية (0.220^*) عند مستوى دلالة (0.034) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتظهر هذه النتيجة الى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى مقبول نوعاً ما، وهذه النتيجة تعطي دعماً أكبر لرفض الفرضية الفرعية (ب) من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مشاركة الموظفين والسيادة الاستراتيجية) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ما بين الاثنين وإن جامعة كركوك كلما ساهمت في مشاركة الموظفين كلما أدى ذلك في إلى السيادة الاستراتيجية وبالتالي سينعكس ايجاباً على الجامعة.

أما اختبار فرضية البحث الفرعية (ج) والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والسيادة الاستراتيجية) بلغ معامل الارتباط بين تفويض السلطة والسيادة الاستراتيجية (0.306^{**}) عند مستوى دلالة (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى مقبول، وهذه النتيجة توفر دعماً لرفض الفرضية الفرعية (ج) من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والسيادة الاستراتيجية) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ما بين تفويض السلطة والسيادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة أي كلما ساهم الجامعة في تفويض السلطة كلما أدى ذلك في زيادة السيادة الاستراتيجية.

الجدول (6): علاقة ارتباط بين القيادة الديمقراطية والسيادة الاستراتيجية

المتغير التابع السيادة الاستراتيجية				المتغير المستقل القيادة الديمقراطية
N	Probability	درجة الارتباط	الابعاد	
93	0.002	0.311^{**}	القيادة الديمقراطية	
93	0.001	0.352^{**}	العلاقات الانسانية	
93	0.034	0.220^*	مشاركة الموظفين	
93	0.003	0.306^{**}	تفويض السلطة	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS23).

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفرضاتها: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الديمقراطية (بأبعادها مجتمعاً) والسيادة الاستراتيجية (بأبعادها مجتمعاً) إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط:

$$\hat{Y} = 3.206 + 0.171 (X)$$

يوضح الجدول رقم (7) أن قيمة (F) المحسوبة بين القيادة الديمقراطية والسيادة الاستراتيجية (9.757)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية بدلالة مستوى المعنوية (0.002)، وهي أقل من مستوى

دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وبناءً عليه نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الديمقراطية (بأبعادها مجتمعاً) والسيادة الاستراتيجية (بأبعادها مجتمعاً)) كما سجلت قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.091) والذي يبين بأن استخدام القيادة الديمقراطية تفسر ما نسبته (9%) تقريباً من المتغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية، أما النسبة الباقية فتعود إلى متغيرات أخرى لم يدخل في النموذج، كما حققت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (16.008)، وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي للقيادة الديمقراطية، ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_1) البالغ (0.171) وهذا يعني بأن زيادة استخدام القيادة الديمقراطية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في القيادة الديمقراطية والسيادة الاستراتيجية بنسبة (17%).

ويوضح الجدول رقم (7) اختبار فرضية البحث الفرعية (أ) التي تفرعت من الفرضية الرئيسية الثانية إذ حدد قيمة (F) المحسوبة بين العلاقات الانسانية والسيادة الاستراتيجية (12.865)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية بدلالة مستوى المعنوية (0.001)، وهي أقل من مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وبناءً عليه نرفض الفرضية العدم والتي تنص (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية والسيادة الاستراتيجية) ونقبل الفرضية البديلة، كما إن قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.124) والذي يبين بأن العلاقات الانسانية تفسر ما نسبته (12.4%) تقريباً من المتغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية، أما النسبة الباقية فتعود إلى متغيرات أخرى لم يدخل في النموذج، كما حققت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (18.118)، وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي للعلاقات الانسانية، ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_1) البالغ (0.172) نجد بأن زيادة استخدام العلاقات الانسانية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في السيادة الاستراتيجية بنسبة (17%).

ويوضح الجدول رقم (7) اختبار فرضية البحث الفرعية (ب) التي تفرعت من الفرضية الرئيسية الثانية إذ حدد قيمة (F) المحسوبة بين مشاركة الموظفين والسيادة الاستراتيجية (4.659)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية بدلالة مستوى المعنوية (0.034)، وهي أقل من مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وبناءً عليه نرفض الفرضية العدم والتي تنص (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين مشاركة الموظفين والسيادة الاستراتيجية) ونقبل الفرضية البديلة، وإن قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.049) والذي يبين بأن مشاركة الموظفين تفسر ما نسبته (5%) تقريباً من المتغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية أما النسبة الباقية فتعود إلى متغيرات أخرى لم يدخل في النموذج، كما حققت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (17.668)، وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمشاركة الموظفين، ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_1) البالغ (0.115) نجد بأن زيادة استخدام مشاركة الموظفين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في السيادة الاستراتيجية بنسبة (11.5%).

ويوضح الجدول رقم (7) اختبار فرضية البحث الفرعية (ج) التي تفرعت من الفرضية الرئيسية الثانية إذ حدد قيمة (F) المحسوبة بين تفويض السلطة والسيادة الاستراتيجية (9.398)، وهي

أكبر من القيمة (F) الجدولية بدلالة مستوى المعنوية (0.003)، وهي أقل من مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وبناءً عليه نرفض الفرضية العدم والتي تنص (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والسيادة الاستراتيجية) ونقبل الفرضية البديلة، وان قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.094) والذي يبين بان تفويض السلطة تفسر ما نسبته (9%) تقريباً من المتغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية أما النسبة الباقية فتعود الى متغيرات أخرى لم يدخل في النموذج، كما حققت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (15678)، وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعد تفويض السلطة، ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β_1) البالغ (0.168) نجد بأن زيادة استخدام تفويض السلطة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في السيادة الاستراتيجية بنسبة (16.8%).

الجدول (7): نتائج اختبار ANOVA^b وقياس علاقة تأثير بين القيادة الديمقراطية والسيادة الاستراتيجية

F	Sig.	T	Sig.	R^2	السيادة الاستراتيجية		المتغير المعتمد المتغير المستقل
					β_1	β_0	
0.002	9.757	0.000	16.008	0.097	0.171	3.206	القيادة الديمقراطية
0.001	12.865	0.000	18.118	0.124	0.172	3.204	العلاقات الإنسانية
0.034	4.659	0.000	17.668	0.049	0.115	3.410	مشاركة الموظفين
0.003	9.398	0.000	15.678	0.094	0.168	3.205	تفويض السلطة

$$* P \leq 0.05 \quad N=93 \quad D.F=1,91$$

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS23).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات:

1. بدأت الجامعات تدرك بشكل كبير مدى أهمية زيادة كفاءة وفاعلية العقل القيادي، إذ أصبح تميز العقل القيادي هاجساً راسخاً في الاستراتيجية التي يضعها قادة الجامعات المعاصرة لمواجهة التهديدات التي تعترض لها، وبهذا المعنى تعد العقول الاستراتيجية جوهر العملية الادارية وقلبها النابض.
2. توفر السيادة الاستراتيجية رؤية موحدة للاستراتيجيات التي تتبعها الجامعة المبحوثة في التعامل مع البيئات الديناميكية من اجل تحقيق النجاح.
3. اسفرت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات القيادة الديمقراطية (بدلالة ابعادها) والسيادة الاستراتيجية في جامعة كركوك، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن اهتمام القيادات الاكاديمية بممارسات القيادة تؤدي إلى تحقيق سيادتها الاستراتيجية.
4. أظهرت نتائج البحث عن وجود أثر ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الديمقراطية في السيادة الاستراتيجية في جامعة كركوك عينة الدراسة، وتؤكد هذه النتائج أهمية ممارسات القيادة الديمقراطية في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

ثانياً. المقترحات:

1. معالجة القصور الذي يحدث نتيجة ضعف رؤية بعض الموظفين في جامعة كركوك تجاه ترجمة الرسالة المصاغة والمتعلقة بأنشطتها التعليمية والإدارية.
2. بما إن نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات كانت (5%) عليه يقترح الباحثان توجه إدارة الجامعة المبحوثة نحو مشاركة جميع المستويات الإدارية من الموظفين في وضع الأهداف المخططة.
3. بما إن نسبة تفويض السلطة كانت (9%) عليه يقترح الباحثان وضع استراتيجية ملائمة لتشجيع الموظفين على ابداء آرائهم تجاه ومنحهم المزيد من الصلاحيات لاتخاذ القرارات وحرية التعبير والعمل من أجل تحقيق فرص متعددة والاستفادة منها.
4. ضرورة اهتمام إدارة الجامعات في استغلال الموارد البشرية والمادية بالشكل الممكن الذي يعزز من مناخ الكفاءة.

المصادر**أولاً. المصادر العربية:**

1. احمد، مناف عبد المطلب، (2022)، "دور القيادة الديمقراطية في نمذجة السلوك الايجابي دراسة حالة جامعة الانبار"، المجلة الاكاديمية العراقية، مجلد 3، عدد2.
2. العيساوي، هادي احمد، (2022)، "العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمناخ الأخلاقي وأثرهما في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت.
3. بازركة، عبد الله، (2021)، مقدمة في إدارة الموارد البشرية، الرياض: مركز الأبحاث والدراسات الاستراتيجية، ط1، الصفحة 213.
4. فخري، أحمد (2021). السيادة الاستراتيجية: مفهومها وأهميتها في العالم المتغير. مجلة الدراسات الاستراتيجية، (46)، ص. 11-24.
5. العربي، رانيا، (2017)، مفهوم السيادة الاستراتيجية للمنظمات وأهميتها في رفع الكفاءة التنافسية. مؤتمر الدولية لإدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. جامعة القاهرة. ص 4.
6. نور الدين، إيمان، وغريب، نهلة (2018). الإدارة الاستراتيجية واستراتيجيات التسويق. بيروت: دار الخليج للنشر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Northouse, P. G, (2019), leadership: Theory and practice (8th ed.). Thousand Okas, CA: Sage Publications.
2. Tedla, B. A., & Vilas B, G., (2022), An essence of leadership, its styles: A review and personal account commentary. International Journal of Health Sciences, 6(S2), 175-183.
3. MacGregor, J., (2015), The Case for Democratic Leadership. Harvard Business Review, 93(7/8), 54-61. Cohen, A., (2021), The Effective Public Manager: Achieving Success in Government Organizations. Jossey-Bass.121-120 .
4. Mawer, R., (2021), Democratic Leadership: Learning from the Past to Empower the Future. Journal of Management and Leadership, 13(1), 60-73.
5. Maqeel, A., (2020), Democratic Leadership Style: A Review of the Literature. International Journal of Business Administration, 11(2), 43-50

6. Ejike, E.E., (2023), Relationship Between Leadership Styles and Organizational Effectiveness: A Study of Zenith Bank PLC. *Journal of Psychology and Behavioral Disciplines*, Coou, 2 (3), 100-110
7. Anderson, E.W., Martin, M.M., &Brouwer, K.C., (2015), "Revitalizing the Democratic Purposes of Higher Education: An Investigation of Democratic Programs in Minnesota". *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 19(3), 99-125.
8. Staffordshire University, (2018)., The Importance of Democratic Leadership in Higher Education. Retrieved from https://www.staffs.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0020/2222051/The-Importance-of-Democratic-Leadership-in-Higher-Education.pdf
9. Orhan, E. K., & Bakcı, Ç., (2019), Democratic leadership: Concepts and applications. Routledge.84
10. Lussier, R. N., & Achua, C. F., (2021), Leadership: Theory, Application, & Skill Development. Toronto, ON: Nelson. 351.
11. Jung, H., & Goodman Jones, S., (2021), The Impact of Leadership on Behavior Change. In Sustainability and Leadership. Springer, Cham. 107-118.
12. Strikwerda, Hans, (2002), "Strategic Supremacy- Operational excellence is not sufficient; your firm needs a power strategy", Nolan, Norton & Co., All rights reserved.
13. Wood, A. M., Linley, P. E., Maltby, J., Kashdan, T. B., Hurling, R., (2011), Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual differences*, 50(1).
14. Volkmer, I., (2007), "Governing the “spatial reach”? Spheres of influence and challenges to global media policy", *International Journal of Communication*, 1(1).
15. Anghel,Suzana, (2020), Strategic sovereignty for Europe, EPRS, European Parliamentary Research Service, PE 652.069.
16. Paul, A., (2020), Strategic Sovereignty: The Key to Organizational Success. Palgrave Macmillan.
17. Dheyaa Talib Mohammed, Nisreen Jasim Mohammed, (2021), "The relationship between Ambidextrous Leadership Behaviors and strategic supremacy Research analysis in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works", *Turkish Journal of computer and Mathematics Education*, vol.12No.12(2021), 4743-4752.
18. D'Aveni, R., (2001), Hyper competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: Free Press. 68.
19. Armstrong, L., (2001), A New Game in Town: Competitive Higher Education. *Journal of Marketing Management*, 17(5-6), 477-493.