

2020

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة

Madallah B. Abood
maddallahabuhashim@yahoo.com

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

B. Abood, Madallah (2020) "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة" *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education* (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) Vol. 40: Iss. 1, Article 10.

Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol40/iss1/10

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة

Cover Page Footnote

*PhD in Management / Jordan.

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة

مدلل بشير عبود*

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع الادارة الاستراتيجية في جامعة الزيتونة بالإضافة إلى الكشف عن أثرها في زيادة التميز لدى العاملين فيها، وشملت عينة عشوائية من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومرتبتهم الإدارية والوظيفية بلغت (340) موظفاً من مختلف إدارات الجامعة. واعتمد في تحليل بياناتها على التحليل الوصفي للبيانات وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي (ANOVA). وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي لدى العاملين في جامعة الزيتونة كما توصلت إلى أن هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية تعزى لخصائصهم الوظيفية والديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي). وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها.

The role of strategic leadership in achieving organizational excellence at Zaytuna University

*Madallah B. Abood

Abstract

The study aimed to explore the current level of strategic management and its impact on excellence increment at al-Zaytoonah University. A random sample of 340 admin staff members was employed. However, the study used descriptive analysis tool as well as ANOVA in data analysis.

The results revealed that, there is significant effect for strategic management on organizational excellence. Moreover, there are statistically significance differences for the level of strategic management on that could be due to their differences in functional and demographic characteristics (such as: sex, age, qualification). In addition, the article suggested a number of recommendations that enrich the field of study.

المقدمة:

في ظل التسارع العالمي والتطور التكنولوجي نحو النهوض بالمؤسسات لكي تقدم أفضل خدماتها للجمهور تسعى المؤسسات الى التميز في ادائها لكي تنهض وتبقى في مصاف المؤسسات المتقدمة في جميع المجالات ولكي يتم ذلك لا بد من قيادة حكيمة تكون ذات بعد استراتيجي ورؤية ثاقبة في استشراف ما خلف الستار، وما هو مجهول.

ويرتبط اداء المنظمة بشكل وثيق مع اداء القائد الاستراتيجي وعلى الرغم من ان القيادة المقتردة هي ليست العنصر الوحيد في تميزها لكنها عنصر مهم فيه ومع تزايد الضغوطات والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ظهرت حاجة المنظمة الى قيادة فعالة يكون لها الدور الكبير في تحويلها من حالة التفكك والانحدار الى منظمة قوية ومتميزة ومن اجل تحفيز المنظمة يجب ان يكون هناك قائد استراتيجي قادر على نقل الرؤية التنظيمية الى الافراد في المستويات الادارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميز وان هذه الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وطرح الافكار الجيدة والابداعية وتهيء الظروف المساعدة للتميز.

مشكلة الدراسة:

تواجه بعض المنظمات اليوم موجه من التحديات متمثلة في صعوبة بلوغها التميز وهذا نابع من مدى قدرتها على التنبؤ الاستراتيجي لمستقبلها وحركة نشاطها وأهدافها فضلا عن الضغوط المالية التي تواجهها التي من شأنها التأثير على فاعليتها وأدائها والحيلولة دون وصولها الى درجة التميز. وبذلك فان مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل التالي:

ما أثر القيادة الاستراتيجية في التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة الزيتونة؟

ويمكن تحديد أسئلة الدراسة بالآتي: -

1- ما مدى توافر ابعاد القيادة الاستراتيجية في جامعة

الزيتونة من وجهة نظر المبحوثين؟

2- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد التميز

التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في جامعة الزيتونة؟

3- ما هو أثر ابعاد القيادة الاستراتيجية على أبعاد التميز

التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في جامعة الزيتونة؟

اهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها:

1- تتطرق لبحث دور القيادة الاستراتيجية وأهميتها في نجاح وتميز المنظمات.

2- الدراسة مبنية على أسس علمية تسهم في دعم صانعي القرار في جامعة الزيتونة لتحقيق التميز التنظيمي على اعتبار أن التميز من أبرز الغايات التي تسعى إليها المنظمات من اجل اكتساب الشهرة والريادة.

3- تسهم في فتح المجال أمام الباحثين لأجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المنظمات في بلوغ التميز.

أهداف الدراسة:

1. تقديم إطار نظري مناسب يوضح أثر القيادة الاستراتيجية في التميز التنظيمي.

2. إبراز أهم ابعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين في جامعة الزيتونة.

3. التعرف على الترتيب التنازلي لأبعاد التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة.

4. معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في التميز التنظيمي لدى العاملين في جامعة الزيتونة.

5. تقديم بعض التوصيات التي تصب في اقتراح دراسات مستقبلية حول موضوع البحث.

المنهجية والإجراءات:

لغايات تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، حيث تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية في مجال القيادة

ثم تحليل البيانات المُجمعة من خلال الاستبانة بالطرق الإحصائية المناسبة باستخدام برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين العاملين في الإدارات المختلفة في جامعة الزيتونة، فقد تم إجراء مسح شامل للتعرف على حجم مجتمع الدراسة حسب الإدارات المختلفة والبالغ عددها وفقاً للمعلومات الأولية (14) إدارة وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة على الإدارات المختلفة

التسلسل	اسم الإدارة	عدد الموظفين الإداريين			
		مدير	مساعد	رئيس قسم	موظف إداري
1	دائرة شؤون العاملين	1	1	6	46
2	دائرة القبول والتسجيل	1	2	4	28
3	دائرة العطاءات	1	1	2	10
4	الدائرة المالية	1	1	5	22
5	دائرة المتابعة	1	1	2	10
6	دائرة الأمن والسلامة العامة	1	1	3	25
7	الدائرة القانونية	1	1	2	8
8	دائرة العلاقات العامة	1	1	2	16
9	دائرة الحركة والنقل	1	1	2	28
10	دائرة التشغيل والصيانة	1	1	3	18
11	دائرة المشاريع	1	1	3	15
12	دائرة الاتصالات الإدارية	1	1	3	18
13	دائرة المستودعات	1	1	2	25
14	المكتبة الرئيسية	1	1	3	28
	المجموع	14	15	42	297
					368

استبيانات غير مكتملة مما استدعى استبعادها من التحليل حيث بلغ حجم العينة النهائي 340 موظفاً.

2- خصائص عينة الدراسة:

الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الوصفية التي شملتها الدراسة.

الاستراتيجية والتميز التنظيمي لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري بحيث يتم توضيح مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهمية توظيفها في المنظمات. ودراسة وتحليل الواقع الحالي للقيادة الاستراتيجية والتميز في جامعة الزيتونة، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، تم إجراء المسح الاستطلاعي لعينة من أفراد مجتمع الدراسة والطلب منهم الإجابة على فقرات الاستبانة المصممة لهذه الدراسة ومن

أما عينة الدراسة فقد تم توزيع الاستبانة. على كافة أفراد مجتمع الدراسة المتواجدين (العينة الممكنة) حيث شملت كافة الإدارات الموجودة في جامعة الزيتونة وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (368) استبانة، تم استرجاع (347) استبانة، وبعد تفحصها ومراجعتها تبين وجود 7

3- أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة الإحصائية التي صممها الباحث لجمع البيانات التي تقيس متغيرات الدراسة، فقد تم تقسيم هذه الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: تضمن مجموعة من الفقرات حول البيانات الشخصية والعوامل الديموغرافية لأفراد العينة بواقع (4) فقرات.

الجزء الثاني: تضمن مجموعة من الفقرات بهدف قياس أبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة بواقع (17) وهي: (تحديد التوجه الاستراتيجي: وتم قياسها بالفقرات (1-4) استثمار القدرات الاستراتيجية: وتم قياسها بالفقرات (5-8) تنمية وتطوير راس المال البشري: وتم قياسها بالفقرات (9-12) التعلم المستمر: وتم قياسها بالفقرات (13-17)

الجزء الثالث: تضمن مجموعة من الفقرات بهدف قياس أبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة بواقع (19) فقرة، وهي: تميز القيادة: وتم قياسها بالفقرات (18-21). تميز المرؤوسين: وتم قياسها بالفقرات (22-26) تميز الهيكل التنظيمي: وتم قياسها بالفقرات (27-32) تميز الثقافة: وتم قياسها بالفقرات (33-36).

4- اختبارات الصدق والثبات لاستبانة الدراسة:

تم إجراء صدق تحكيمي لاستبانة (الصدق الظاهري) (Face Validity) وذلك من خلال عرضها على نخبة من الأساتذة والمختصين في حقل العلوم الإدارية. وبناء على توصيات أعضاء لجنة التحكيم وملاحظاتهم تم إجراء العديد من التعديلات، فقد تم حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وإعادة صياغة بعضها الآخر حتى استقرت الاستبانة على وضعها النهائي.

أما ثبات الاستبانة فقد تم استخدام طريقة معامل الثبات (Cronbach Alpha) لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي اعتمدتها الدراسة كما في الجدول رقم (3). إذ تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3) أن معامل الثبات لجميع الأبعاد لا يقل

جدول رقم (2)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الوصفية

التسلسل	اسم المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	210	61.7
		انثى	130	38.3
2	العمر	30 سنة فأقل	41	12
		31-40	176	51.7
		41-50	75	22
		أكبر من 50 سنة	48	14.3
3	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	61	17.9
		بكالوريوس	238	70
		دراسات عليا	41	12.1
4	الخبرة	5 سنوات فأقل	69	20.4
		6-10	176	51.7
		11 فأكثر	95	27.9

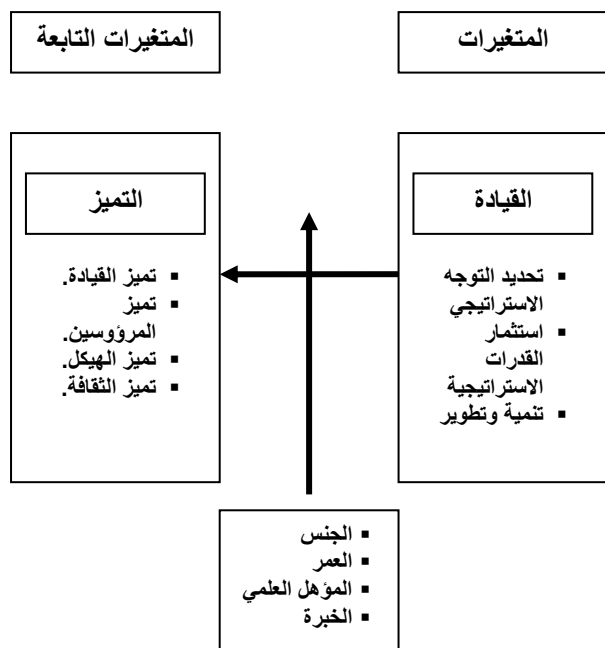
تشير النتائج إلى أن خصائص العينة متقاربة مع خصائص المجتمع المبحوث، فمثلاً نجد أن غالبية العينة من العاملين الذكور التي تمثل (61.7) حيث عدد الموظفين مقارنة مع الإناث والتي تشكل (38.3)، كما أن متغير المؤهل العلمي دلّ على أن معظم أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس والتي تشكل 70 ويعملون في وظيفة موظف تنفيذي، وبالنسبة لمتغير العمر فقد تبين أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية (31-40) بنسبة (51.7%) تقريباً.

عن (0.60)، كما أن معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة بلغ (0.89) وهذا يعني أن أداة الدراسة تتسم بالثبات وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

الجدول رقم (3)

مقياس الثبات ألفا لأبعاد الاستبانة

الأبعاد	معامل الثبات
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.77
استثمار القدرات الاستراتيجية	0.85
تنمية وتطوير راس المال البشري	0.80
التعلم المستمر	0.63
تميز القيادة	0.72
تميز المرؤوسين	0.64
تميز الهيكل التنظيمي	0.65
تميز الثقافة	0.79
الاستبانة ككل	0.89



الإطار النظري (المفهوم والأهمية والأبعاد)

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

لقد برع كتاب هذا العلم في الإعلان عن ولادة فكرة حديثة بل معاصرة تحمل بذور الماضي وتمتد للمستقبل آفاق وتوجهات إلا وهي (القيادة الاستراتيجية) أنها تصنع التفوق والتميز الاستراتيجي، فهي تجسد التعقل الإداري والحكمة والإبداع (الخفاجي، 2008)، بينما عرفها (جاد الرب، 2012) بأنها القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة. وجاء تعريف (نجم، 2011) كالتالي: يمكن أن نعرف القيادة الاستراتيجية أنها القدرة على إدارة موارد الشركة البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد، كما نعرف بأنها القدرة على تحقيق التنافسية الاستراتيجية وكسب عوائد فوق متوسط الصناعة. أما (يونس، 2012) فعرفها بأنها القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعي لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الهدف والغرض متاح وفق مرونة تحقق حالة التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Analysis):

تضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لقياس مستوى توفر المتغيرات بهدف إعطاء تحليل تفسيري عن مدى إجابة المبحوثين والعوامل الأكثر تقدراً لديهم.

2. تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance (ANOVA):

يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء عملية إدارة المعرفة في التميز التنظيمي.

3. ألفا كورنباخ (Alpha -Cronbach): لقياس ثبات الاستبانة.

4. تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغيرات المستقلة

(تحديد التوجه الاستراتيجي واستثمار القدرات الاستراتيجية وتنمية وتطوير راس المال البشري والتعلم المستمر) على المتغير التابع (التميز التنظيمي).

5. معامل الارتباط للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة.

مما يتطلب إحداث الموازنة والموائمة بين هذين النوعين من الاهداف.

القيادة الاستراتيجية تتضمن تغييرا تنظيميا مهما: إذ تؤدي القيادة الاستراتيجية إلى تغيير في الأدوار والخطط والهيكل تحقيقا للهدف الاستراتيجي للمنظمة.

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

1- تحديد التوجه الاستراتيجي

حيث يعمل كل من التفكير الاستراتيجي ، الرؤية الاستراتيجية ، اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، على استشراف المستقبل فيبدأ بالتهيؤ والاستعداد له ولذلك تأثير كبير على مستقبل المنظمة يتضمن تحديد التوجه الاستراتيجي تطوير رؤية طويلة الأمد للقصد الاستراتيجي للمنظمة تمتد لفترة على الأقل من خمس إلى عشر سنوات مستقبلية. وتشمل الرؤية ويتطلب خلق الرؤيا أن يتوفر للقادة الاستراتيجيين فهما شاملا لكل أصحاب المصالح من خلال فحص البيئة الخارجية والداخلية لتطوير المعرفة عن كل أصحاب المصالح بالشكل الذي يسهم في تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، فضلا عن تطوير رسالتها وأهدافها (Dess,2007).

2- استثمار القدرات الاستراتيجية

تقوم القيادة الاستراتيجية على الاستثمار الأمثل للقدرات المميزة التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث يستثمر القائد ما لدى المنظمة من قدرات استراتيجية كالكفاءات البشرية، القدرات المادية، التكنولوجيا، منظومة المعلومات والاتصالات. وينبغي على القيادة الاستراتيجية أن تستغل مقدراتها الجوهرية بشكل أمثل، والمقدرات الجوهرية في الغالب تستقر في الأنشطة الوظيفية للمنظمة مثل: مهارات التصنيع، مهارات التمويل، مهارات التسويق، مهارات البحث والتطوير والمقدرات الجوهرية يمكن أن تستغل بشكل فاعل عندما تطور وتطبق وتستفيد منها كل وحدات المنظمة، ولذا تتعاضد الجهود وتصبح المصدر الأساس لخلق الميزة التنافسية (Hitt, 2013).

الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة.

ولقد وردت تعاريف كثيرة للقيادة الاستراتيجية منها (القابلية أو القدرة على التوقع والتخيل والمرونة وتمكين الآخرين على خلق التغيير الاستراتيجي (Hitt, 2013). وأشير إليها بأنها عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى ما يريد القائد إن تكون (Dess,2007). كما عرفت بأنها عملية تتعلق بالميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين وهي نتاج للإدارة الاستراتيجية (جلاب 2014).

إن قرارات وسلوكيات المديرين التنفيذيين لها تأثير كبير على النتائج الاستراتيجية للمنظمة المتمثلة بالأداء الكلي للمنظمة والتفوق التنافسي والإبداع والتغيير الاستراتيجي والبقاء (Carpenter & Sander 2006). ويصدق هذا القول ما نجده في عالم الاعمال من دور حيوي للقادة الاستراتيجيين لكبرى الشركات العالمية التي اقترن نجاحها بأسماء قادتها من أمثال (Thomas sir) في شركة (IBM) و (Ray crook) لشركة (MacDonald) و (Henry Ford) لشركة (Ford) إذ كان لهم دور حيوي وبارز في تحقيق اعظم النجاحات الاستراتيجية لمنظمتهم (ياسين 2012).

أهمية القيادة الاستراتيجية:

وتتميز القيادة الاستراتيجية عن غيرها من أنواع القيادة وقد حدد (Richard & Katherine, 2005) جوانب الاختلاف بالتالي:

النطاق الواسع للقيادة الاستراتيجية: إذ يمتد تأثيرها إلى مساحات توصف بأنها خارج المساحات الوظيفية الخاصة بالقائد ووحدات الاعمال وحتى خارج المنظمة، الأمر الذي يتطلب النظر إلى المنظمة بوصفها نظاما معتمدا ومتربط الأجزاء، إذ تؤثر القرارات المتخذة في جزء من وحدات الاعمال في الأجزاء الأخرى.

تأثيرات القيادة الاستراتيجية ملموسة لفترات طويلة من الزمن: فالقائد الاستراتيجي يبقي الأهداف طويلة المدى في التفكير، بينما العمل يكون لإنجاز الأهداف قصيرة الأجل،

3- تنمية وتطوير رأس المال البشري

يشير رأس المال البشري إلى المعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة. إن برامج التطوير والتدريب التي توفرها المنظمة للموارد البشرية من أجل كسب المعرفة يسهم في تحقيق المزايا التنافسية (Hitt, 2013). ويدعم القائد الاستراتيجي رأس المال البشري فيقوم بتمكين العاملين وتشكيل فرق العمل وتهيئة وإعداد القادة المستقبليين. إن تمكين العاملين يسهم في الاستفادة أكثر من مهاراتهم وخبراتهم كما يساعد على الإبداع. كما يعتمد القائد الاستراتيجي على فرق العمل التي تتضافر جهودها فنتج قرارات أفضل. ويعلم القائد الاستراتيجي أن المنظمة وجدت لتبقى ويقاؤها يمثل أسمى انجازاته لذا فهي بحاجة لقيادة لاحقة لها من الكفاءة ما يسهم في استمرارية التميز. لذلك فهو يعمل على تهيئة وإعداد القادة المستقبليين الذين يكونون قادرين على اخذ زمام المبادرة من بعده.

4- التعلم المستمر

يعد التعلم المستمر من ممارسات القيادة الاستراتيجية وتبرز أهمية هذه الوظيفة في استمرارية التطوير والتحسين الدائم للمعلوماتي والمعرفي. والتعلم المستمر لا يقف فقط على الاستفادة من التجارب الخاصة بل يجب أن يشمل تجارب الآخرين المميزة أيضا فيتم الاطلاع عليها والاستفادة منها.

التميز التنظيمي

يعرف التميز التنظيمي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لأدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. كما أن المنظمات المتميزة هي التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنهم والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة (Mcgregor, 2007).

وعرفه (ابراهيم ، 2009) بأنه تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي (Internal Motivation) أما التميز التنظيمي

فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات تسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره، فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل، باعتبار التميز مطلب مهم نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة (Peak Performance).

كما عرفه (Grote, 2002) بأنه قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتحفز وتصح وتواجه مشاكل الأداء بفاعلية. وعرفه (كاترن، 2002): بأنه ذروة الأداء وهو أفضل من العادي وأفضل من المتوقع والتنافس، وأفضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى. وينظر إلى القوى العاملة المتميزة بأنها مجموعة من المستخدمين لها التزام عاطفي يمكن أن تضع أو أن تقدم منتجات أو خدمات تشكل ميزة تنافسية لأرباب أعمالها.

أهمية التميز التنظيمي في المنظمات الإدارية

أن المنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد إن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور (السعودي، 2008). وإن سعي المنظمات الإدارية التي تبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز، إذ إن استراتيجية التميز من منظور المتعاملين مع المنظمة تخدم أربع طبقات أساسية (الهوري، 2008).

أ- طبيعة الخدمة الأساسية: تلبي الأساسيات التي يحتاجها المتعاملون.

ب- طبيعة الخدمة المتوقعة التي ترضي المتعاملين مع المنظمة كونها تفي بكافة احتياجاتهم.

ج- طبيعة الخدمة الموسعة التي ترضي المتعاملين بأكثر مما يتوقعون ففيها توسيع لتطلعاتهم وارضائهم.

د- طبيعة الخدمة القصوى وفيها يعيش المتعاملون حياة غاية في الاستمتاع والسعادة.

إما (باكال، 2010) فقد حدد دواعي اخذ المنظمات لمبررات التميز نظراً لأهميتها من خلال ما يأتي:

الدراسات السابقة:

أ-الدراسات العربية:

-دراسة (الفصل، 2017) بعنوان "القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي" وهي دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام في الهيئة العامة للمياه الجوفية بالعراق تمحورت بسعي الباحث نحو بناء إطار نظري مناسب للقيادة الاستراتيجية والأداء المنظمي وإبعادهما وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد معنوية معظم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها الدور الكبير للقيادة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المنظمي.

-دراسة (الكاروري، 2016) بعنوان "تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الاداء في المؤسسات العدلية في الخرطوم هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادات الادارية واتجاهاتها في السلطة القضائية نحو المفاهيم الاساسية والمبادئ التي يقوم عليها تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ان هناك ضعفا في دعم ومساندة الادارة العليا بالسلطة القضائية لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وان هناك حاجة ماسة للبرامج والدورات التدريبية للقيادات الادارية والعاملين بالسلطة القضائية لدعم مفهوم التميز المؤسسي.

-دراسة (الحيلة، 2014) بعنوان "نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة وبيان أثر متغيرات التعلم (المكون التنظيمي، المكون البشري، المكون المعرفي، والمكون المجتمعي) في تحقيق التميز المؤسسي " هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، وخلصت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مهمة وقوية بين المتغير المستقل وبين التميز التنظيمي.

دراسة (سهمود، 2013) بعنوان "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM "هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق

أ-المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

ب-المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، ومن الذي يجب ترفيقته من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟

ج-المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديريين أو موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميز في الأداء قياسا مع المنظمات المنافسة.

د-المنظمة بحاجة التي توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة والتمتع في حساب الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

ويود الباحث التنويه إلى أهم إبعاد أو فقرات التميز

التنظيمي حسب الدراسة التي قام بها (السعودي، 2008) والتي سوف تعتمد بالبحث الحالي هي:

-تميز القيادة: قيادة ذات رؤية استراتيجية يتم تطبيقها على كافة المستويات مع تفويض للصلاحيات وأدراك للاحتياجات الاستراتيجية المطلوبة.

- تميز المرؤوسين: يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة (Burkhart, 2009).

-تميز الهيكل: يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمركز والأقسام والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولين بشكل يساعد أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (السعودي، 2008).

-تميز الثقافة: درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (Candela , 2005).

مشارك إلى حد كبير للتوجه طويل الأجل في مواقف التغيير المستمر لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة إن القيادة الاستراتيجية تكون أصعب في تنفيذها في المنشآت غير الهادفة للربح حيث لا توجد مكاسب وكل شيء يقوم على التطوع مما يعيق استخدام مدخل الأساليب الكمية للوقوف على مدى النجاح في استراتيجية العمل. كما أنه في المنظمات غير الهادفة للربح تحتاج إلى أخذ المشاكل الأخرى في الاعتبار وهي التعامل مع فئات سوقية مختلفة مما يتطلب مستويات خدمة للوصول لهذه القطاعات بفعالية.

دراسة (Ellen F. Goldman, 2012) بعنوان: "الممارسات القيادية التي تشجع على التفكير الاستراتيجي" هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات القيادية التنظيمية التي تشجع ثقافة التفكير الاستراتيجي. حيث عقد الباحث مناقشات مع أكثر من 400 من المديرين التنفيذيين للرعاية الصحية الأمريكية من خلال ندوات تعليمية استخلصت أنه يوجد ما يقارب 18 ممارسة تشجع على التفكير الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها بروز ممارستين هما الأكثر استخداماً وهي الاستثمار في الموارد البشرية والتعلم التنظيمي اللتان تحفزان على التفكير الاستراتيجي. كما عززت الدراسة أهمية التفكير الاستراتيجي من قبل كافة العاملين ونصحت بتعزيز الثقافة التنظيمية بهذه الممارسة.

- عرض النتائج وتحليلها:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، والفقرات المكونة لكل متغير، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كان (موافق بشدة) تعطى درجة واحدة (1)، (موافق) تعطى درجتان (2)، (محايد) تعطى (3) درجات، (غير موافق) تعطى (4) درجات، و(غير موافق بشدة) تعطى (5) درجات.

عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM بجامعه الأقصى بالإضافة إلى التعرف على الصعوبات التي تشكل عائقاً دون تحقيق جامعه الأقصى للجودة والتميز وتوصلت الدراسة إلى إن عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي وهو القيادة متوفر بدرجة متوسطة كما إن تشجيع القيادة الجامعية للعاملين لتحقيق أهداف وغايات الجامعة وأنشطتها أيضاً متوفر بصورة متوسطة وكذلك عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي وهو (السياسات والاستراتيجيات) متوفر بدرجة متوسطة عند المستوى الافتراضي للدراسة وأخيراً إن وضع استراتيجيات وسياسات الجامعة ذات الكفاءة والفعالية موجود بدرجة متوسطة.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Wiraporn , 2014) بعنوان: "العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية ومستويات الفعالية في المدارس والعلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس في المجلس المحلي في بنغالاند، حيث طبقت على عينة من 32 مدير مدرسة و 217 مدرس وتم الحكم على مستوى القيادة الاستراتيجية من خلال العوامل التالية: الوصف الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، التقييم والرقابة. إما فيما يخص الفعالية في المدارس فقد تم الاعتماد على الإبعاد التالية: خصائص الطلاب، إنجاز الطلاب، الرضا عن أداء المدرسين، التغيير والتطوير في المدرسة، مناخ وبيئة المدرسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها إن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية مرتفع، كما كان للتنفيذ الاستراتيجي أعلى نسبة تطبيق بينما توجهات المنظمة أقل نسبة وهي (متوسطة). وإن مستوى فعالية المدارس كان مرتفعاً، وكان لخصائص الطلاب أعلى نسبة بينما لا نجاهم أقل نسبة.

دراسة (Nasiopoulos et al, 2013) بعنوان: "تحليل محاكاة القيادة الاستراتيجية في المنظمات الغير هادفة للربح" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح في اليونان، حيث بينت إن القيادة الاستراتيجية تمد المنظمة بمفهوم

يتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى تحديد التوجه الاستراتيجي كان متوسطاً حيث بلغ (3.20)، واحتلت الفقرة (تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من الجوانب في الجامعة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، في حين جاءت الفقرة (تطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.04). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة ببعد تحديد التوجه الاستراتيجي جاءت ضمن الموافقة.

2- تقدير أفراد العينة لمستوى استثمار القدرات الاستراتيجية:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة لمستوى استثمار القدرات الاستراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استثمار القدرات الاستراتيجية	مستوى التقدير
4	1.16	3.05	لدينا عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية وتكنولوجية ومادية).	متوسط
3	1.15	3.22	استقطاب للقدرات والكفاءات المميزة.	متوسط
1	1.07	3.37	اهمية للأعمال الابداعية والابتكارية	متوسط
2	1.12	3.22	انظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.	متوسط
-	0.86	3.23	الفقرات مجتمعة	متوسط

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى استثمار القدرات الاستراتيجية كان متوسطاً حيث بلغ (3.23)، واحتلت الفقرة (اهمية للأعمال الابداعية والابتكارية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، في حين جاءت الفقرة (لدينا عوامل بنجاح مميزة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.05). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بهذا البعد ضمن الموافقة.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: (3.67-5) يمثل مستوى مرتفع، (2.34- أقل من 3.67) يمثل مستوى متوسط، وأقل من 2.34 يمثل مستوى منخفض.

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.67) فيكون مستوى تقدير المتغير مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.34- أقل من 3.67) فإن مستوى تقدير المتغير متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.34) فيكون مستوى التقدير منخفضاً. وكانت نتائج التحليل على النحو التالي:

أولاً: المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

1- تقدير أفراد العينة لمستوى تحديد التوجه الاستراتيجي:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة لمستوى تحديد التوجه الاستراتيجي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوجه الاستراتيجي	مستوى التقدير
4	1.04	3.04	تطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا.	متوسط
3	1.18	3.07	لدينا خطة استراتيجية تتبثق من الرؤية المنشودة.	متوسط
1	1.18	3.40	تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من الجوانب في الجامعة.	متوسط
2	1.15	3.28	لدينا تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتحديات.	متوسط
-	0.88	3.20	الفقرات مجتمعة	متوسط

3- تقدير أفراد العينة لمستوى تنمية وتطوير رأس المال البشري:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة لمستوى تنمية وتطوير رأس المال البشري

مستوى التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تنمية وتطوير رأس المال البشري
منخفض	4	1.04	2.92	نساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.
متوسط	3	1.05	3.18	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة.
متوسط	2	1.15	3.19	نكافئ الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الاداء.
متوسط	1	1.06	3.30	نهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.
متوسط	-	0.84	3.13	الفقرات مجتمعة

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى تنمية وتطوير رأس المال البشري كان متوسطاً حيث بلغ (3.13)، واحتلت الفقرة (نهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، في حين جاءت الفقرة (نساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.92). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بهذا البعد ضمن الموافقة باستثناء الفقرة الأولى جاءت ضمن حدود الرافض.

4- تقدير أفراد العينة لمستوى التعلم المستمر:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة لمستوى التعلم المستمر

مستوى التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التعلم المستمر
متوسط	4	1.05	3.23	نعمل على الاستفادة من الاخطاء وعدم تكرارها في المستقبل.
متوسط	5	1.02	3.22	نسعى الى الاستفادة من تجارب الجامعات الاخرى.
متوسط	1	1.95	3.39	الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية.
متوسط	2	1.23	3.38	نميل الى التحسين المستمر على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة
متوسط	3	1.25	3.30	نقوم بالتغييرات اللازمة من إعادة هيكلة وتصميم للإعمال
متوسط	-	0.85	3.30	الفقرات مجتمعة

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى التعلم المستمر كان متوسطاً حيث بلغ (3.30)، واحتلت الفقرة (الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، في حين جاءت الفقرة (نسعى الى الاستفادة من تجارب الجامعات الاخرى) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.22). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بهذا البعد ضمن الموافقة.

ثانيا: المتغير التابع (التميز التنظيمي):

1- تقدير أفراد العينة لبعد تميز القيادة:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين

لتميز القيادة

تميز القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
توجد رؤية استراتيجية للقيادة الاستراتيجية في الجامعة، ويتم تطبيقها على كافة المستويات	3.70	1.06	2	مرتفع
تفوض الإدارة صلاحيات واسعة للأفراد، تساهم في رفع مستوى القيادة الاستراتيجية والخبرة لديهم.	3.80	1.08	1	مرتفع
تدرك الإدارة العليا الاحتياجات الاستراتيجية المطلوبة للجامعة فيما يتعلق بأعمالها.	3.69	1.16	3	مرتفع
يسهل التواصل بين القيادة والأفراد، وتتوفر فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر.	3.53	1.10	4	مرتفع
الفقرات مجتمعة	3.68	0.81	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام

لتقدير أفراد العينة لبعد تميز القيادة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.68)، واحتلت الفقرة (تفوض الإدارة صلاحيات واسعة للأفراد، تساهم في رفع مستوى القيادة الاستراتيجية والخبرة لديهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، في حين جاءت الفقرة (يسهل التواصل بين القيادة والأفراد، وتتوفر فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.53). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة ببعد تميز القيادة جاءت ضمن الموافقة المرتفعة.

2- تقدير المبحوثين لمستوى تميز الرؤوسين:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير

المبحوثين لمستوى تميز الرؤوسين

تميز الرؤوسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
يتوفر لدى الأفراد المهارة والقيادة للقيام بالمهام الوظيفية.	3.72	1.07	2	مرتفع
يمتلك العاملون في الجامعة القدرة على إبداء الرأي والنقد الصريح.	3.48	1.17	5	متوسط
يستطيع الموظف تقديم استراتيجيات وخبرات جديدة للجامعة	3.57	1.10	4	مرتفع
يمتلك الموظف القدرة على التفكير بمنهجية والإبداع في العمل.	3.71	1.08	3	مرتفع
تسعى الجامعة إلى تطوير الكادر البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف، وتفعيل التدريب، وتقديم الحوافز.	4.05	0.97	1	مرتفع
الفقرات مجتمعة	3.70	0.69	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام

لتقدير أفراد العينة لبعد تميز الرؤوسين كان مرتفعاً حيث بلغ (3.70)، واحتلت الفقرة (تسعى الجامعة إلى تطوير الكادر البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف، وتفعيل التدريب، وتقديم الحوافز) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، في حين جاءت الفقرة (يمتلك العاملون في الجامعة القدرة على إبداء الرأي والنقد الصريح) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.48). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة ببعد تميز الرؤوسين جاءت ضمن الموافقة المرتفعة.

3- تقدير المبحوث لبعد تميز الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير لبعد الهيكل

التنظيمي

تميز الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
وجود رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة لكل قسم في الجامعة.	3.84	0.90	1	مرتفع
يوجد هيكل تنظيمي واضح ودقيق للكلية وخريطة تنظيمية مع توصيف للمسميات الوظيفية.	3.84	0.88	1	مرتفع
يوجد وحدة للجودة ولجان للتقويم المستمر من أجل التنمية المستمرة للعاملين.	3.78	0.89	2	مرتفع
يوجد جائزة للتميز (أعضاء التدريس، الموظف المثالي، لوحة شرف) مقابل جودة الاداء.	3.51	1.05	3	مرتفع
توزيع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين وضمان توحيد النشاطات المختلفة.	3.44	0.97	4	متوسط
التطوير المستمر للهيكل الإداري بشكل دوري مع ما يتناسب أو يلائم ما يستحدث لمواكبة سير العمل.	2.60	0.92	5	منخفض
الفقرات مجتمعة	3.50	0.82	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام

لتقدير أفراد العينة لبعد تميز الهيكل التنظيمي كان متوسطاً

حيث بلغ (3.50)، واحتلت الفقرة (وجود رؤية ورسالة

وأهداف استراتيجية واضحة لكل قسم في الجامعة.) والفقرة

(يوجد هيكل تنظيمي واضح ودقيق للجامعة وخريطة تنظيمية مع توصيف للمسميات الوظيفية.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، في حين جاءت الفقرة (التطوير المستمر للهيكل الإداري بشكل دوري مع ما يتناسب أو يلائم ما يستحدث لمواكبة سير العمل.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.60). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة ببعد تميز الهيكل جاءت ضمن الموافقة المرتفعة والمتوسطة باستثناء الفقرة السادسة جاءت ضمن حدود الرفض.

4- تقدير المبحوث لمستوى تميز الثقافة:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير

المبحوثين لمستوى تميز الثقافة

تميز الثقافة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
تستطيع الجامعة على التأقلم والكيف بحسب ظروف العمل، دون تقيد بنظام روتيني جامد	2.88	1.28	4	منخفض
يتوفر مستوى من الثقة العالية بين العاملين في بيئة العمل داخل الجامعة	2.90	1.26	3	منخفض
تتعامل الجامعة بمهنية ومصادقية مع المعلومات والمعارف والوثائق التي تحصل عليها.	3.28	1.08	1	متوسط
يوجد لدى الجامعة منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة.	3.14	1.18	2	متوسط
الفقرات مجتمعة	3.05	0.94	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام

لتقدير أفراد العينة لبعد تميز الثقافة كان متوسطاً حيث بلغ

استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression لاختبار الفرضية وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- رفض الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05

قبول الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (12) إلى أن القيادة الاستراتيجية بمجمل أبعادها تؤثر معنويًا في بعد تميز القيادة حيث بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.29)، وأشارت قيمة (F) والبالغة (12.364) وبمستوى دلالة (0.000) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

كما تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن بعدي القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، التعلم المستمر) تؤثر بشكل معنوي في المتغير التابع بالاستناد إلى قيمة (T) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد (0.05)، كما بلغت درجة تأثيرهما على التوالي (0.30، 0.27)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي لباقي الأبعاد في متغير تميز القيادة.

ومما سبق وبالاستناد إلى قاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية في متغير تميز القيادة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير راس المال البشري، التعلم المستمر) على بعد تميز المرؤوسين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الزيتونة.

(3.05)، واحتلت الفقرة (تتعامل الجامعة بمهنية ومصادقية مع المعلومات والمعارف والوثائق التي تحصل عليها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، في حين جاءت الفقرة (تستطيع الجامعة على التأقلم والكيف بحسب ظروف العمل، دون تقيد بنظام روتيني جامد) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.88). مما يشير إلى أن إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة ببعد تميز الثقافة جاءت ضمن حدود الموافقة المنخفضة والرفض.

- اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الاستراتيجية على مستوى التنظيم من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الزيتونة.

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها لفرضيات فرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير راس المال البشري، التعلم المستمر) على بعد تميز القيادة من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الزيتونة.

جدول رقم (12)

الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على تميز

القيادة

أبعاد القيادة الاستراتيجية	B	T	P value
التوجه الاستراتيجي	.27	2.97	.006*
القدرات الاستراتيجية	-.097	-.79	.42
راس المال البشري	.125	1.07	.28
التعلم المستمر	.30	3.44	.001*
R ² = 0.29 F= 12.364 P value = 0.000			

*ذات دلالة إحصائية

جدول رقم (13)

الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على تميز

المروسين في العمل

أبعاد القيادة الاستراتيجية	B	T	P value
التوجه الاستراتيجي	.081	0.997	.23
القدرات الاستراتيجية	-.009	-.085	.93
راس المال البشري	.293	2.99	.003*
التعلم المستمر	.167	2.23	.02*
$R^2 = 0.30$ $F = 13.418$ P			value = 0.000

* ذات دلالة إحصائية

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (13) إلى أن القيادة الاستراتيجية بمجمل أبعادها تؤثر معنويًا في مستوى تميز المروسين في العمل حيث بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.30)، وأشارت قيمة (F) والبالغة (13.418) وبمستوى دلالة (0.000) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

كما تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن بعدي القيادة الاستراتيجية (راس المال البشري، التعلم المستمر) تؤثر بشكل معنوي في المتغير التابع بالاستناد إلى قيمة (T) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد (0.05)، كما بلغت درجة تأثيرهما على التوالي (0.167، 0.29)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي لباقي الأبعاد في متغير مستوى تميز المروسين.

ومما سبق وبالأستناد إلى قاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية في متغير تميز المروسين في العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير راس المال البشري، التعلم المستمر) على بعد تميز الهيكل التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الزيتونة.

جدول رقم (14)

الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على تميز

الهيكل التنظيمي

أبعاد القيادة الاستراتيجية	B	T	P value
التوجه الاستراتيجي	.20	2.61	.010*
القدرات الاستراتيجية	-.166	-1.65	.10
راس المال البشري	.186	1.94	.05*
التعلم المستمر	.115	1.58	.11
$R^2 = 0.18$ $F = 6.613$ P			value = 0.000

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (14) إلى أن القيادة الاستراتيجية بمجمل أبعادها تؤثر معنويًا في مستوى تميز الهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.18)، وأشارت قيمة (F) والبالغة (6.613) وبمستوى دلالة (0.000) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع. كما تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن بعدي القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، راس المال البشري) تؤثر بشكل معنوي في المتغير التابع بالاستناد إلى قيمة (T) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد (0.05)، كما بلغت درجة تأثيرهما على التوالي (0.186، 0.20).

ومما سبق وبالأستناد إلى قاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية في متغير تميز الهيكل التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير راس المال البشري، التعلم المستمر) على بعد تميز الثقافة من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الزيتونة.

جدول رقم (15)

الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على تميز

الثقافة

أبعاد القيادة الاستراتيجية	B	T	P value
التوجه الاستراتيجي	.33	2.78	.006*
القدرات الاستراتيجية	-.05	0.34	.73
راس المال البشري	.123	0.83	.40
التعلم المستمر	.118	1.06	.29
$R^2 = 0.17$			$F = 6.137$
			P
			value = 0.000

*ذات دلالة إحصائية

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (15) إلى أن القيادة الاستراتيجية بمجمل أبعادها تؤثر معنوياً على تميز الثقافة من قبل الموظفين حيث بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.18)، وأشارت قيمة (F) والبالغة (6.613) وبمستوى دلالة (0.000) إلى وجود أثر ذو دلالة للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع. كما تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن بعد (التوجه الاستراتيجي) يؤثر بشكل معنوي في المتغير التابع بالاستناد إلى قيمة (T) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد (0.05)، كما بلغت درجة تأثيره (0.33)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي لباقي الأبعاد في متغير تميز الثقافة من قبل الموظفين.

ومما سبق وباستناد إلى قاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية في متغير تميز الثقافة من قبل الموظفين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد العينة حول مستوى القيادة الاستراتيجية في الجامعة تعزى لخصائصهم الديموغرافية. (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية يتم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way Anova. ويستخدم في حالة

المتغيرات المستقلة التي يزيد فيها عدد المجموعات عن مجموعتين. وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- رفض الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05

- قبول الفرضية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05

جدول رقم (16)

نتائج اختبار (التباين الأحادي) One Way ANOVA للفروق بين

المتوسطات الحسابية في تقدير القيادة الاستراتيجية وفقاً للمتغيرات

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	3.8892	1.436	.014
	أنثى	2.8865		
العمر	30 سنة فأقل	2.6993	4.650	.003
	31-40	2.7188		
	41-50	2.3110		
	أكبر من 50 سنة	2.2271		
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	2.7500	3.548	.048
	بكالوريوس	3.7500		
	دراسات عليا	3.0810		
الخبرة	5 سنوات فأقل	2.6935	.988	.375
	6-10	2.7333		
	11-15	2.6303		
	أكثر من 15	2.6544		

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) واستناداً إلى قاعدة القرار أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى الموظفين في جامعة الزيتونة تعزى للمتغيرات المستقلة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (F) أقل من (0.05) لهذه المتغيرات. ونلاحظ ذلك من خلال قيم المتوسط الحسابي لتقدير كل مجموعة من مجموعات المتغير لمستوى إدارة المعرفة التي جاءت متفاوتة، وهذا

ثانياً: التوصيات

1. الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفقاً لبرامج وخطط علمية مدروسة لتحسين مستواهم.
2. توعية الموظفين بثقافة القيادة الاستراتيجية من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بينهم.
3. وضع برامج ترقية واضحة بعيداً عن المحسوبية.
4. إشراك العاملين في رسم السياسات وصنع القرارات من أجل زيادة الثقة لديهم وخلق مناخ تنظيمي مبني على الثقة المتبادلة.
5. يجب على إدارة الجامعة النظر إلى الموظفين كرأس مال بشري وليس مجرد تكلفة رواتب وإجازات وخدمات وغيرها.
6. أن تقوم إدارة الجامعة بتشجيع القيادة الاستراتيجية لديها ليس فقط بالقول ولكن بالعمل وذلك من خلال السخاء في منح الحوافز والمكافآت.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ابراهيم، يحيى، (2009)، "استراتيجيات النجاح وإسرار التميز"، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- باكال، روبرت، (2010)، "تقييم الأداء"، ط1، دار الأفكار الدولية للنشر والتوزيع الرياض.
- جاد الرب، سيد محمد، (2012)، "القيادة الاستراتيجية"، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الحيلة، آمال عبد، (2014)، نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية - بمحافظة قطاع غزة)، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس.
- الخفاجي، نعمة عباس، (2008)، الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

يعني أن هذه المتغيرات المستقلة تؤثر على تقدير الأفراد لمستوى القيادة الاستراتيجية في الجامعة. كما دلت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الموظفين لمستوى القيادة الاستراتيجية تعزى للمتغير المستقل (الخبرة) وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة (الخبرة)، ورفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود فرق في تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية في جامعة الزيتونة يعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

1. أظهرت الدراسة بأن العاملين في جامعة الزيتونة يشعرون بمستوى متوسط من القيادة الاستراتيجية وقد يرجع ذلك لضعف المشاركة في صنع القرارات وضعف نظام المعلومات.
2. أظهرت الدراسة بأن جامعة الزيتونة تلتزم بأبعاد القيادة الاستراتيجية التي تم دراستها بمستوى متوسط وفقاً لتصورات المبحوثين ويمكن ترتيبها حسب أهميتها: التعلم المستمر، استثمار القدرات، تحديد التوجه الاستراتيجي وتنمية وتطوير راس المال البشري.
3. أظهرت الدراسة أن عناصر التميز التنظيمي التي تم دراستها جاءت بمستوى مرتفع باستثناء عنصر تميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة.
4. أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات القيادة الاستراتيجية في مستوى التميز التنظيمي لدى العاملين في جامعة الزيتونة.
5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية لدى الموظفين في جامعة الزيتونة تعزى للمتغيرات المستقلة (الجنس والعمر والمؤهل العلمي) وعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Candela, Srinivans, R. (2005). " **Strategic Human Resource Development**", Menasha Printers Delhi.
- Carpenter, Mason A. & Sanders, Wm .G. (2006). **Strategic Management: A Dynamic perspective Hall**, New Jersey.
- Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B. (2007). **Strategic Management: Creating competitive Advantage**, McGraw – Hill, 3rd. New York, USA.
- Hitt, Michael A., Ireland, R.D. & Hokinson, Robert E. (2013). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization South – western**, 5th ed .USA.
- McGregor, B. (2007) "Public Service Status Review the Excellence Agenda", **Public Administration**, 54(3).
- Dick Grote, (2002), Performance Appraisals: Solving Tough Challenges, **HR magazine**, Vol.45, No.7.
- Ellen F. Goldman, (2012), "Leadership practices that encourage strategic thinking", **Journal of Strategy and Management**, Vol. 5 Is: 1.
- Nasiopoulos K. Dimities et al, (2013) Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in non-profit Organizations, Proscenia - **Social and Behavioral Sciences**, 73.
- Richard L, Hughes & Katherine Corelli Beatty (2005), **Becoming a strategic Leader**, John Wily and Sons, Inc. San Francisco.
- Vic Gallegos (2009), **Operations and the management of change**, prentice Hall.
- Wiraporn Deeboonmee & Wallach Ariratana, (2014) Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness, Procardia - **Social and Behavioral Sciences**, 112.
- Burkhart, Patrick J. (2009). **Successful Strategic Planning: A Guide for Nonprofit Agencies and Organizations** (Newbury Park CA: Sage Publications).
- السعودي، موسى احمد، (2008)، "أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، **المجلة الاردنية في إدارة الأعمال**، م4، ع3.
- سهمود، إيهاب عبد ربه، (2013)، **واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة.
- الفصيل، مثنى زاحم، (2017)، **القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، عدد 95، مجلد 23.**
- كاترين، جون، (2002)، **"الأداء المتميز، التوافق بين العقل والقلب"**، ط1 ترجمة محمد مشموط، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض.
- الكاروري، احمد سيد احمد عبد العزيز، (2016)، **تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية: دراسة حالة السلطة القضائية -الخرطوم -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية، غزة، ع 348.**
- نجم، نجم عبود، (2011)، **القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، دار صفاء للنشر، عمان.
- الهواري، سيد، (2008)، **"المدير للقرن 21"**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- ياسين، سعد غالب، (2002)، **"الإدارة الاستراتيجية"**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- يونس، طارق شريف، (2012)، **الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط12.**