



ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة

- دراسة استطلاعية لأراء الموظفين -

The Strategic Practises of Leadership and its role in
Achieving Organisational Excellence in University of ouargla
-An Exploratory study of the views of the employees-

بودرهم كENZA¹، صالحى سميرة²

1 - جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مخبر دور الجامعة والمؤسسة الاقتصادية في التنمية

المحلية المستدامة، boudherhem.kenza@univ-ouargla.dz

2 - جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مخبر أداء المؤسسات والإقتصاديات في ظل العولمة

salhi.samira@univ-ouargla.dz

تاريخ القبول: 2021-10-08

تاريخ الاستلام: 2021-03-14

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة ممارسات القيادة الإستراتيجية بالتميز التنظيمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال إستمارة إستبيان أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة مكونة من (76) موظفا، وقد تم تحليل البيانات باعتماد بعض الأدوات الإحصائية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومعامل الإنحدار البسيط)، وتم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي في الجامعة المبحوثة، وبناء على ذلك قدمت مجموعة من التوصيات.

الكلمات الدالة -

ممارسات، قيادة، إستراتيجية، تميز تنظيمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

Abstract-

The Object Of This Study Is To Knowing Relationship Between Strategic Practices Leadership With Organizational Excellence In University Kasdi Merbah Ouargla, Were Obtained The Necessary Field As Well As Informations Through A Questionnaire From Prepared For This Purpose And Distributed To A Simple Of (76) Employee, Data Analysis Has Been Done By Using Some Statistical Tolls Such As (Mean, Standard Deviation, Correlation Coefficient, Simple Regression Coefficient).

Had Been Reached On A Set Of Conclusions And The Most Important Correlation Effect Between Strategic Practices Leadership And Organizational Excellence In The University Being Investigated, And Therefore Provided A Set Of Recommendations

Key Words-

Practices, Strategic, Leadership, Organizational Excellence.

1. - مقدمة

يعتبر التميز المؤسسي مطلباً أساسياً تسعى إليه الدول وتبحث في سبل تحقيقه في ظل التغييرات البيئية والتنافسية العالمية التي يشهدها العالم اليوم، والذي يحتم على المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعد على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث التفوق والتطوير في الأداء، للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة، حيث تسعى المنظمات المعاصرة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الأساليب من خلال إدارة الأداء سعياً إلى تحقيق التطوير، وذلك لمواجهة طيف من التحديات كتعدد وتنامي الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها وندرتها الموارد والتحول الاقتصادي والتنافسية العالمية، وهذا ما جعلها تبحث عن الأساليب والممارسات المثلى لتحقيق التطوير المستمر من خلال تقديم خدمات ومنتجات في أفضل صورة سمتها الأساسية هي التميز المستدام والذي يتماشى وأذواق الزبائن المتطورة والمتنامية، وقد جعلت هذه التطورات والتغيرات التي تواجه المؤسسات اليوم من القيادة التقليدية غير قادرة على مواجهة تحدياتها ومتطلباتها وزادت من إيمان الباحثين بأهمية القيادة الاستراتيجية، التي تملك الرؤية الواضحة والقدرة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس، بما يساعد على دفع المنظمة إلى التغيير الإيجابي بما يجعلها قادرة على التميز والمنافسة، وبخاصة أنه أصبح السعي إلى التميز أحد السبل

التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها من خلال نشاطاتها سعياً لأن تكون الأفضل بين المنافسين وذلك بتجنب أو تخفيض تأثير المخاطر والتهديدات الخارجية وهذا تطلب الاتجاه إلى القيادة الاستراتيجية وهذا لما تقوم عليه هذه القيادة من خصائص تستطيع من خلالها الاستجابة لروح العصر ومستلزماته، ومن هنا يمكن طرح إشكالية هذه الدراسة ممثلة في السؤال التالي :

ما مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي تم صياغة الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1. ما مدى توافر ممارسات القيادة الإستراتيجية بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؟

2. ما مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية 1: يوجد مستوى متوسط من ممارسات القيادة الإستراتيجية بجامعة قاصدي مرياح بورقلة.

الفرضية 2: يوجد مستوى مقبول لأبعاد التميز التنظيمي بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

الفرضية 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- تحديد دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في طبيعة الموضوعات التي تناولتها، فالقيادة الاستراتيجية لها دور كبير في مساعدة المنظمات على تطوير ممارساتها لتتكيف مع متطلبات البيئة وتجاوزها والوصول بها إلى التميز. كما تستمد هذه الدراسة أيضا أهميتها من كونها تسهم في التعرف على أكثر ممارسات القيادة الإستراتيجية تأثيرا في تحقيق التميز من أجل لفت انتباه المعنيين نحو تبنيها لأجل تعزيز التميز في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

في ظل الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، سنقوم باستعراض بعض الدراسات التي لها أهمية كبيرة في إثراء الموضوع:

هدفت دراسة (مثنى عبد الوهاب المولى) إلى التعرف على أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية، وقد تمثلت عينة الدراسة في 5 كليات من أصل 60 كلية، ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية جزئية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، ووجود علاقة إيجابية جزئية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي، وأيضا وجود علاقة إيجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة. (المولى، 2019)

وهدفت دراسة (أحمد حسني صالح عوض الله) إلى التعرف على أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، أما عينة الدراسة فتمثلت في 6 جامعات من أصل 27 جامعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الموضوع، وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص أمن المعلومات مرتفعة المستوى، والتميز المؤسسي متوسط المستوى، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص أمن المعلومات على قدرات التعلم التنظيمية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم التنظيمية على التميز المؤسسي، وأن قدرات التعلم التنظيمية تعتبر

وسيطا للعلاقة بين خصائص أمن المعلومات والتميز المؤسسي. (صالح عوض الله، 2018)

كما استهدفت دراسة (Nour Mouhammad Yaghoubi) إلى تقييم أثر التشغيل الآلي على التميز التنظيمي في جامعة زاهدان الإيرانية للعلوم الطبية، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جامعة زاهدان للعلوم الطبية والمكونة من 212 موظفاً، بينما العينة فقدرت بـ 135 موظفاً، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في دراسة الموضوع، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استخدام التشغيل الآلي أو أتمتة المكاتب له تأثير كبير على التميز التنظيمي للجامعة، وأثبتت النتائج أيضاً أن هناك فرق كبير بين تميز الجامعة قبل استخدام أتمتة المكاتب وبعد استخدامها. (Yaghoubi, 2014)

كذلك دراسة (هبال عبد المالك) والتي هدفت إلى معرفة أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية على ولائهم التنظيمي، حيث استهدفت الدراسة عينة قدرها 285 عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة المسيلة، واعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي تم دراسة الموضوع والتوصل إلى أن ممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية كانت بمستوى متوسط حسب إدراك أعضاء هيئة التدريس، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، وأن هناك علاقة تأثير دالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية والولاء التنظيمي. (هبال، 2018)

بينما دراسة (Thanomwan Prasertcharoensuk) فكان هدفها معرفة تأثير عوامل القيادة الاستراتيجية على فعالية المدرسة الابتدائية في إطار مكتب (مها كاراكام) منطقة الخدمة التعليمية 3، حيث تمثلت العينة المدروسة في 510 فرداً من الإداريين والمعلمين في هذه المدرسة، وقد تم استخدام أسلوب المسح البحثي لإجراء الدراسة والتي من خلالها تم التوصل إلى أن هناك مستوى عالٍ من القيادة الاستراتيجية في إدارة المدرسة، أما فعالية المدرسة بشكل عام فكانت بمستوى معتدل، وأيضاً تبين أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير جزئي على فعالية المدرسة محل الدراسة.

(Prasertcharoensuk, 2017)

أما دراسة (خالدية مصطفى عطا) فهدفت إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الحد من الإغتراب الوظيفي، ولعلاج اشكالية الدراسة تم

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، أما العينة فقد تم اختيار (80) فردا من العاملين فيها، وقد تم التوصل إلى وجود مستوى اهتمام مرتفع لممارسات القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين، ووجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي. (مصطفى عطا، 2018)

2. -الإطار النظري للدراسة:

1.2. -القيادة الإستراتيجية:

1.1.2. - مفهوم القيادة الاستراتيجية:

كثرت التعاريف وتعددت الآراء حول معنى القيادة، فقد أشار كاتس وكانالي أن القيادة تظهر في المؤلفات على ثلاث صور أو معاني: نتيجة للمنصب أو الوظيفة التي يشغلها الفرد، أو نتيجة لصفاته الشخصية، أو نتيجة لمجموعة من السلوك، والقيادة بمعناها العام كما عرفها أوردوي تيد: "هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"، ويعرفها فزнер بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الأنية". (ياغي، 2011)

أما القيادة الإستراتيجية هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة، وتحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة المحيطة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة. (الفرجاني والدرياق، 2015)

2.1.2. - أهمية القيادة الإستراتيجية:

يمكن تحديد ملامح القيادة الإستراتيجية في: (عبد العزيز، 2015)

❖ القيادة الإستراتيجية مصدر الابتكار والإبداع، وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية وامتلاكها لرؤية مستقبلية؛

❖ القيادة الإستراتيجية السبب في تفوق منظمات على أخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الإستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق הרحب ويملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة، فالقيادة الاستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون ان يمنعهم الخطر المتوقع.

وقد أوجد الجهني وآخرون أهمية القيادة الإستراتيجية في: (حمود، 2018)

❖ أنها قادرة على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء المرؤوسين؛
❖ تعمل على إعادة تنظيم أوضاع المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر في المستقبل قابلة للحل؛

❖ تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

ونذكر أيضا: (القيسي، 2015)

❖ بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة؛

❖ زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية.

3.1.2. - ممارسات القيادة الإستراتيجية:

اختلف الباحثون في تحديد ممارسات وأبعاد القيادة الإستراتيجية نظرا

لاختلاف توجهاتهم الفكرية، ومن أهم هذه الممارسات نذكر: (السامرائي، 2018)

أ. تحديد التوجه الإستراتيجي: وهو أحد المهام الرئيسية للقادة وهي تحديد رؤية ورسالة المنظمة، فالقادة بحاجة إلا أن يتأكدوا أن الرؤية المستقبلية ستكون قادرة على مواجهة التحديات التي ستواجه المنظمة، ويجب أن تصل هذه الرؤية بشكل مفصل وواضح لجميع العاملين لضمان تنفيذها ومن المهم المشاركة في صياغتها من قبل الجميع، لضمان عملية التفاعل وتشجيع تقاسم المعرفة والتعلم من خلال تعزيز العلاقات.

ب. **تطوير رأس المال البشري:** في سياق تنمية رأس المال البشري يعد الموظفون موردا أساسيا ومهما يتطلب الاستثمار، ويعتبر الإنسان هو المصدر الوحيد الحقيقي المستخدم للميزة التنافسية في ظل بيئة تتسم بالعمولة والديناميكية، وهذا يتطلب من المنظمات بناء رأس مال بشري من خلال التدريب والتطوير وتوفير الدعم والميزانية المناسبة من قبل الإدارة العليا، ولتحقيق ذلك تلعب أنشطة إدارة الموارد البشرية دورا مركزيا في هذا الأمر ولكن بدعم من الإدارة العليا في المنظمة حتى تكون تلك الأنشطة فعالة ومناسبة.

خ. **الممارسات الأخلاقية:** وتعنى مجموعة من المعايير الأخلاقية للسلوك الصحيح وكل ما هو مقبول لدى المجتمع ولا يخالف القانون، أصبح من الضروري أن يكون قادة المنظمات أكثر التزاما تجاه جميع أصحاب المصالح بما في ذلك الموظفين والموردين والمستهلكين والحكومات والمجتمعات المحلية، والنزاهة في القيادة أمر حيوي للمنظمة لتحقيق أهدافها ومن المفترض أن القيم الشخصية التي يحملها القائد ستؤثر على معتقدات الشركة وقراراتها.

د. **الرقابة الإستراتيجية:** تعتبر الرقابة الإستراتيجية من المهام الرئيسية للقيادة، فمن خلالها تتمكن الإدارة من إنجاز أهدافها وقياس مدى كفاءة الجهاز الإداري والفني من خلال استخدامها للموارد البشرية والمادية ومعرفة موثمة جهود الوحدات المختلفة في تحقيق الأهداف، فهي مسؤولة عن تقييم وتصحيح عمليات المنظمة من خلال التغذية العكسية والقائد الناجح هو الذي يسعى لتحقيق القصد الإستراتيجي الخاص بمنظمته.

2.2 - التميز التنظيمي:

1.2.2 - مفهوم التميز التنظيمي:

قبل التطرق إلى مفهوم التميز التنظيمي سنشير إلى مفهوم مصطلح التميز: (Exceller) هي ترجمة لكلمة التميز المشتقة من الكلمة اللاتينية (Balandegi) أو (Taali) تعني الصعود فوق شيء ما. (Joulaee et al, 2015) والتميز التنظيمي يعرف على أنه تحقيق التميز في الأداء والحفاظ على تميز مستويات الأداء التي لا تضي فقط بمتطلبات بجميع أصحاب المصلحة وإنما تفوقه. (Al_Faouri & Dasgupta, 2011)

كما يعتبر هو تطوير ودعم العمليات والأنظمة لتحسين أداء المنظمة وخلق قيمة لأصحاب المصلحة، وهو أكثر بكثير من مجرد نظام للجودة، مما يعني تحقيق التميز في كل ما تقوم به المنظمة. (Wageeh, 2018)

فالتميز التنظيمي هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج والتي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل في التوجه بالنتائج والتوجه بالعمل، القيادة وثبات الهدف، والادارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم. (باشوية وآخرون، 2013)

2.2.2. - أهمية التميز التنظيمي:

إن تحقيق التميز التنظيمي من أهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وتظهر أهميته في: (الشهراني، 2017)

- تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية وفي كل الاتجاهات وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي؛

- القدرة على إدارة العمليات واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية وجذب العملاء وتحقيق ولائهم وذلك من خلال تميز مستوى أداء المنظمة؛

- تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم ويسهل الاحتفاظ بهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها؛

- تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية لمواجهة التغيرات المتسارعة؛

- توفير القيادة الكفؤة والعاملين الأكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة مما ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع والابتكار؛

وتكمن أيضا أهمية التميز التنظيمي في: (الرفيعي وحسن، 2017)

- دعم وتقوية روابط المنظمة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛

- تحقيق التكامل بين الأنظمة والعمليات وبالتالي انعكاس نتائج إيجابية وفقا للمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛

- يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف من خلال أنظمة التعلم والإبداع لأجل تحقيق القيمة المضافة للجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛
 - يمكن للمنظمة من الاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب زبائن محتملين كما يقودها نحو فهم وإدراك أكبر للاحتياجات المتوقعة للزبائن.
- 3.2.3. - أبعاد التميز التنظيمي:

إنفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي، ومن أبرزها نذكر الأبعاد التالية:

أ. تميز القيادة: ونقصد بها قدرة القيادة على التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف تحترم حريتهم ووجهات نظرهم احتراماً كاملاً، وتمكن المجموعة من المشاركة معاً في عملية التنمية والتبادل والانتقال إلى رؤية النجاح المستدامة، وتمثل درجة قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة. (أحمد ودانوك، 2017)

ب. تميز المرؤوسين:

إن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية، فمن المنطقي أن يكون الأفراد العاملون أحد المحاور الأساسية للتميز التنظيمي إذ يعد العاملون هم الأصل الأعلى قيمة في أي منظمة، وبالتالي فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعد من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز. (الرفيعي وحسن، 2017)

إن تميز المرؤوسين هو تمتعهم بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وهو اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية المهام بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة. (الشهراني، 2017)

خ. تميز الهيكل التنظيمي: ويعني الإعتماد على هيكل تنظيمي يعتمد على الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة من أجل القدرة على التحديث واستثمار الفرص وسرعة اتخاذ القرارات وكذلك قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين

الأعمال والمراكز والاقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (الشهراني، 2017)

د. تميز الإستراتيجية: تعبر استراتيجية المنظمة عن توجهاتها نحو المستقبل وكيفية استغلال مواردها وإمكاناتها الذاتية للوصول إلى تحقيق أهدافها، وهي مجموع الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلائم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة. (الرفيعي وحسن، 2017)

نقصد بتميز الإستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، كما أن تميز المنظمة يكون عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية لذلك تصبح الإستراتيجية متميزة. (حسين ودانوك، 2017)

3. - الجانب التطبيقي:

بعد أن تطرقنا إلى ماهية كل من القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، ولتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية والتي تمت في جامعة قاصدي مرياح ورقلة.

1.3. - أدوات الدراسة:

أ. منهج الدراسة:

تم الإعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي لمعالجة إشكالية الدراسة، من خلال إجراء المسح المكتبي والإطلاع على أهم الدراسات والبحوث، وكذلك الإطلاع على أهم الدراسات السابقة ونتائجها، أما الدراسة الميدانية فقد أسقطت على عينة عشوائية من الموظفين بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، حيث تم تصميم إستبانة خصيصا لهذا الغرض وزعت على العينة وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الاحصائية المختلفة.

ب. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، حيث تم اختيار أربع كليات منها وهي: (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وعلم النفس).

أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية من الإداريين الموظفين بجامعة قاصدي مرياح بورقلة، حيث تم توزيع 100 إستبانة عليهم، وقد تم استرجاع 85 استبانة منها، 9 إستبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي وبالتالي عينة الدراسة تمثلت في 76 موظفا.

خ. الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم حيث تم الحصول على إدخال وتفريع المعطيات وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS بعد الحصول على مقاييس الإحصاء الوصفي كالانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية، وكذلك بعض الاختبارات التي تختبر العلاقة بين المتغيرين، أما أداة الدراسة فقد تم الإعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

د. اختبار ثبات أداة الدراسة:

سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة وتحت نفس الظروف.

جدول 1: معامل الثبات ألفا كرومباخ لمتغير القيادة الاستراتيجية.

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا - كرومباخ
القيادة الإستراتيجية	20	0.906

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول 1 نلاحظ أن نسبة معامل الثبات بلغت (%90.6) وتعد نسبة مرتفعة وتفي بأغراض الدراسة أي هناك نسبة عالية من الثبات، وبالتالي يوجد استقرار في نتائج الاستبانة حول القيادة الإستراتيجية وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة التوزيع على أفراد العينة مرة أخرى.

جدول 2: معامل الثبات ألفا كرومباخ لمتغير التميز التنظيمي.

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا - كرومباخ
التميز التنظيمي	20	0,866

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول 2 نلاحظ أن نسبة معامل الثبات (86.6%)، وتعد نسبة مرتفعة وتفي بأغراض الدراسة أي هناك نسبة جيدة من الثبات وبالتالي هناك استقرار في نتائج الاستبيان حول التميز التنظيمي وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة.

2.3. - عرض النتائج ومناقشتها:

1.2.3. - عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: نصت الفرضية

الأولى على أنه: يوجد مستوى متوسط من ممارسات القيادة الإستراتيجية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، وبملاحظة النتائج مبينة في الجدول 3 نجد.

جدول 3: استجابة عينة الدراسة حول محور ممارسات القيادة الإستراتيجية.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسطة	0,671	2,11	أولاً: بعد التوجه الإستراتيجي
متوسطة	0,825	,102	لدى قيادة الجامعة رؤية استراتيجية واضحة
متوسطة	0,814	2,23	تضع قيادة الجامعة سياسات عامة تنسجم مع رؤية المؤسسة بشكل عام
متوسطة	0,888	2,10	ينسجم التوجه الاستراتيجي للجامعة مع تغييرات البيئة المحيطة
متوسطة	1,377	1,90	تشارك قيادة الجامعة كل المعنيين في رسم التوجه الاستراتيجي لها
متوسطة	0,928	2,21	تسخر قيادة الجامعة كل إمكانياتها من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي لها
متوسطة	0,699	1,78	ثانياً: بعد تطوير رأس المال البشري
متوسطة	0,942	1,93	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم
متوسطة	0,945	2,01	تهتم قيادة الجامعة بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل
متوسطة	0,843	1,64	تهتم قيادة الجامعة بتهيئة واعداد قادة مستقبليين
ضعيفة	0,784	1,60	تكافئ قيادة الجامعة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء السنوي
متوسطة	0,899	1,73	تساعد قيادة الجامعة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر
متوسطة	0,705	2,12	ثالثاً: بعد الممارسات الأخلاقية
متوسطة	0,854	2,17	تمثل قيادة الجامعة قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساتها الأخلاقية
متوسطة	0,899	2,21	تؤكد قيادة الجامعة على المعايير الأخلاقية أثناء انجاز العمل
متوسطة	0,877	2,23	تسعى قيادة الجامعة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة
متوسطة	0,857	1,77	تقوم قيادة الجامعة بمكافئة المتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل
متوسطة	0,866	2,25	تلتزم قيادة الجامعة بمعايير السلوك الأخلاقي.
متوسطة	0,667	1,78	رابعاً: بعد الرقابة الاستراتيجية
متوسطة	0,874	1,85	تقوم القيادة بعمل مراجعة استراتيجية سنوية لأعمال الجامعة
متوسطة	0,874	1,81	يوجد لدى قيادة الجامعة توجه لتصحيح الانحرافات بالاعتماد على معايير رقابية واضحة
ضعيفة	0,817	1,60	يوجد وحدة أو مصلحة مستقلة تتابع عملية الرقابة

متوسطة	0,879	1,69	تتوفر آليات رقابة في الجامعة
متوسطة	0,942	1,93	يتم تطبيق الرقابة على جميع العاملين.
متوسطة	0,543	1,95	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج ال Spss.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات متغير القيادة الإستراتيجية بلغ (1,95) بانحراف معياري بلغ (0,543) وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة حول العبارات، وهذه نتيجة إيجابية تدل على وجود درجة متوسطة لممارسات القيادة الإستراتيجية في جامعة قاصدي مرياح بورقلة من وجهة نظر المبحوثين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هبال عبد المالك، 2018)، وتختلف مع دراسة (Thanomwwan Prasertcharoensuk, 2017)

أما على مستوى كل مجال من المجالات والمتمثلة في (التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الإستراتيجية) فقد جاءت أيضا بدرجة متوسطة، حيث جاء بالمرتبة الأولى مجال " الممارسات الأخلاقية" بمتوسط حسابي قدره (2,12)، وانحراف معياري (0,704) وجاءت عباراته بالترتيب (تلتزم قيادة الجامعة بمعايير السلوك الأخلاقي) ثم العبارة (تسعى قيادة الجامعة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبع)، تليها العبارة (تؤكد قيادة الجامعة على المعايير الأخلاقية أثناء انجاز العمل)، ثم العبارة (تمثل قيادة الجامعة قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساتها الأخلاقية) بينما أخذت العبارة (تقوم قيادة الجامعة بمكافئة المتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل) المرتبة الأخيرة ونلاحظ أن معظم إجابات المبحوثين ركزت على هذا المجال وهذا يدل على أهمية الممارسات الأخلاقية في المؤسسة الجامعية أو غيرها من المؤسسات والدور الكبير الذي تلعبه هذه الممارسات في المحافظة على سمعة المؤسسة واستمراريتها.

بينما المجال "التوجه الاستراتيجي" فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,11) وانحراف معياري (0,671)، وجاءت عباراته على التوالي (تضع قيادة الجامعة سياسات عامة تنسجم مع رؤية المؤسسة بشكل عام) و(تسخر قيادة الجامعة كل إمكانياتها من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي لها)، تليها العبارة

(لدى قيادة الجامعة رؤية استراتيجية واضحة)، بعدها العبارة (ينسجم التوجه الاستراتيجي للجامعة مع تغييرات البيئة المحيطة) وأخيرا العبارة (شارك قيادة الجامعة كل المعنيين في رسم التوجه الاستراتيجي لها) مما يدل على وجود رؤية مستقبلية للجامعة تأخذ بعين الاعتبار الظروف والتغيرات البيئية المحيطة، كما أن هذه الرؤية تشمل المصلحة العامة للجامعة وكذا الموظفين فيها، إلا أنه ومن خلال إجابات الباحثين تبين أنه لا يتم مشاركة كافة الموظفين في مختلف المستويات في رسم التوجه الاستراتيجي للجامعة وعدم الأخذ بأرائهم.

في حين أخذ مجال "الرقابة الإستراتيجية" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (1,78) وانحراف معياري (0,667)، وجاءت عباراته بالترتيب (يتم تطبيق الرقابة على جميع العاملين) ثم العبارة (تقوم القيادة بعمل مراجعة استراتيجية سنوية لأعمال الجامعة)، تليهما العبارة (يوجد لدى قيادة الجامعة توجه لتصحيح الانحرافات بالاعتماد على معايير رقابية واضحة) بعدها أتت العبارة (تتوفر آليات رقابة في الجامعة) وأخيرا (يوجد وحدة أو مصلحة مستقلة تتابع عملية الرقابة) مما يدل على وجود الرقابة في الجامعة وتطبيقها على كافة المستويات نظرا لأهميتها في الرقي بأداء الموظفين واكتشاف الانحرافات والأخطاء وتصحيحها.

وأخيرا أخذ مجال " تطوير رأس المال البشري" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (1,78) وانحراف معياري (0,699)، حيث جاءت عبارات المجال بالترتيب (تهتم قيادة الجامعة بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل) تليها العبارة (يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم)، ثم العبارة (تساعد قيادة الجامعة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر) بعدها أتت العبارة (تهتم قيادة الجامعة بتهيئة واعداد قادة مستقبليين) وأخيرا (تكافئ قيادة الجامعة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء السنوي) مما يدل أن هناك إهتمام بدرجة متوسطة من قبل قيادة الجامعة بالموارد البشري فقد جاء هذا المجال بمستوى أقل من بقية المجالات وقد يرجع ذلك إلى عدم شعور الموظفين بالاهتمام الكافي من قبل القادة وعدم مكافأة وتحفيز الموظفين ذوي المواهب والمهارات مما قد يقلل من عزيمته الموظف ويعيق تميزه.

2.2.3. - عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: والتي نصت على أنه: يوجد مستوى مقبول لأبعاد التميز التنظيمي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وحسب النتائج مبينة في الجدول 4 نجد.

جدول 4: استجابة عينة الدراسة حول محور التميز التنظيمي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أولاً: تميز القيادة	1,96	0,664	متوسطة
تتولى الإدارة العليا في الجامعة عملية التعلم التنظيمي باستمرار	1,88	0,863	متوسطة
تسعى الإدارة العليا في الجامعة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد ومتميز	2,30	0,924	متوسطة
تشجع الإدارة العليا الإدارة العليا الموظفين العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر	1,93	0,914	متوسطة
توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة للإبداع والتميز	1,80	0,909	متوسطة
يقوم القادة بتسيخ ثقافة التميز في كافة انحاء الجامعة ونشر قيم الجودة في الأداء	1,89	0,903	متوسطة
ثانياً: تميز الموارد البشرية	2,02	0,638	متوسطة
يتوفر لدى الجامعة بيئة تشجع الاتصال والتواصل مع الموظفين	2,07	0,962	متوسطة
يسهم الموظفون في الجامعة ويشاركون بشكل واسع في اتخاذ القرار	1,72	0,826	متوسطة
يتحلى الموظفون داخل الجامعة بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين	2,15	0,909	متوسطة
هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في الجامعة حول عمليات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	1,84	0,895	متوسطة
يتمتع الموظفون في الجامعة بالنكاه في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجه الجامعة	2,32	0,854	متوسطة
ثالثاً: تميز الإستراتيجية	1,91	0,691	متوسطة
توجد للمؤسسة الجامعية خطة استراتيجية واضحة	2,10	0,917	متوسطة
تقوم خطة المؤسسة الجامعية على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته	2,07	0,962	متوسطة
هناك مراجعة دورية لخطوات تنفيذ الخطة الإستراتيجية وانجازها	1,89	0,932	متوسطة
يمكن للموظفين في جميع المستويات في التأثير في صياغة الاستراتيجية	1,57	0,787	ضعيفة
تضع المؤسسة الجامعية بدائل استراتيجية في حالة وجود نقص في الإستراتيجية المتبعة	1,89	0,888	متوسطة
رابعاً: تميز الهيكل التنظيمي	2,16	0,862	متوسطة
الاتصال في المؤسسة الجامعية يتم في كثير من الأحيان بعيداً عن التسلسل الهرمي	2,09	0,911	متوسطة

مرتفعة	2,558	2,48	يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة الجامعية على العمل بشكل منسق
متوسطة	0,923	2,02	يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تضاد والتداخل والإزدواجية في الأدوار
متوسطة	0,926	2,09	العمليات التنظيمية في الجامعة تسير بشكل منظم ولسلس بعيدا عن العشوائية
متوسطة	0,942	2,14	يوجد مرونة في الهيكل التنظيمي لإجراء التغييرات التي تحتاجها الجامعة
متوسطة	0,559	2,01	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج الSpss.

بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي ومن خلال الجدول السابق وبعد تحليل العبارات الخاصة به اتضح بأن قيمة المتوسط الحسابي العام بلغ (2,01) وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة حول عبارات التميز، وهذه نتيجة إيجابية تدل على وجود مستوى متوسط من التميز في جامعة قاصدي مرباح بورقلة من وجهة نظر الباحثين، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أحمد حسني صالح عوض الله، 2018) وتختلف مع نتائج دراسة (خالدية مصطفى عطا، 2018).

أما على مستوى المجالات والمتمثلة في (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي) فقد جاءت أيضا بدرجة متوسطة، حيث جاء بالمرتبة الأولى مجال "تميز الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي قدره (2,16) وانحراف معياري (0,862)، حيث جاءت عبارات المجال بالترتيب (يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة الجامعية على العمل بشكل منسق) تليها العبارة (يوجد مرونة في الهيكل التنظيمي لإجراء التغييرات التي تحتاجها الجامعة)، ثم العبارة (الاتصال في المؤسسة الجامعية يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي) بعدها أتت العبارة (العمليات التنظيمية في الجامعة تسير بشكل منظم ولسلس بعيدا عن العشوائية) وأخيرا (يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تضاد والتداخل والإزدواجية في الأدوار)، مما يدل على وجود هيكل تنظيمي في الجامعة يتسم بالمرونة والوضوح، ويحدد السلطات والمسؤوليات بشكل دقيق من وجهة نظر الباحثين.

ثم جاء المجال "تميز الموارد البشرية" بمتوسط حسابي قدره (2,02)، وانحراف معياري (0,638) وجاءت عباراته بالترتيب (يتمتع الموظفون في الجامعة بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجه الجامعة) ثم العبارة

(يتحلى الموظفون داخل الجامعة بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين)، تليها العبارة (يتوفر لدى الجامعة بيئة تشجع الاتصال والتواصل مع الموظفين)، ثم العبارة (هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في الجامعة حول عمليات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) وبعدها العبارة (يسهم العاملون في المؤسسة ويشاركون بشكل واسع في اتخاذ القرار) مما يدل على كفاءة الموظفين في الجامعة واستعدادهم الكامل للمشاركة في النهوض بالجامعة وتقديمها، وقد تبين من خلال إجابات المبحوثين بأن الإدارة لا تشارك بشكل كبير الموظفين في اتخاذ القرارات حيث احتلت العبارة الدالة على ذلك المرتبة الأخيرة، وعلى الرغم من إمكانياتهم التي قد تساعد الجامعة على التميز، حيث أن الإهتمام بالموارد البشري وتطويره وتنمية مواهبه قد يمكن الجامعة من الحصول على قادة مستقبليين تتوفر فيهم الصفات القيادية التي تدفع بالجامعة نحو الريادة.

بينما المجال "تميز القيادة" فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري (0.664)، وجاءت عباراته على التوالي (تسعى الإدارة العليا في الجامعة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد ومتميز)، تليها العبارة (تشجع الإدارة العليا الإدارة العليا في الجامعة الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر)، ثم (يقوم القادة بتسيخ ثقافة التميز في كافة انحاء الجامعة ونشر قيم الجودة في الأداء)، بعدها جاءت العبارة (تتولى الإدارة العليا في الجامعة عملية التعلم التنظيمي باستمرار)، وأخيرا العبارة (توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة للإبداع والتميز)، مما يدل على الذكاء النسبي الذي يتميز به القادة في الجامعة من وجهة نظر المبحوثين من خلال تعاملهم وكيفية إدارتهم للمؤسسة الجامعية، حيث يشجع القادة على العمل بروح الفريق، وتحت على عملية التعلم باستمرار مما يساعد على مشاركة المعرفة في مختلف المستويات، وكل هذه الممارسات بغية تحقيق التميز.

في حين أخذ مجال "تميز الإستراتيجية" المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (1.91) وانحراف معياري (0.691)، وجاءت عباراته بالترتيب (توجد للمؤسسة الجامعية خطة إستراتيجية واضحة)، تليها العبارة (تقوم خطة المؤسسة الجامعية على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته)، ثم العبارة (تضع

المؤسسة الجامعية بدائل إستراتيجية في حالة وجود نقص في الإستراتيجية المتبعة) بعدها أتت العبارة (هناك مراجعة دورية لخطوات تنفيذ الخطة الإستراتيجية وانجازها) وأخيرا (يمكن للموظفين في جميع المستويات في التأثير في صياغة الإستراتيجية)، أي وجود درجة موافقة متوسطة فيما يتعلق بإستراتيجية المنظمة من قبل المبحوثين وهذا يدل على أن الجامعة لا تمتلك إستراتيجية واضحة وتمييزة بشكل كبير من وجهة نظر المبحوثين تجعلها تتميز عن غيرها من الجامعات، ومع ذلك فإن هذا البعد جاء بدرجة متوسطة ولكن أقل من بقية الأبعاد، كما أنه تبين من خلال إجابات المبحوثين أنهم لا يملكون صلاحيات في المشاركة في وضع إستراتيجية الجامعة.

3.2.3. - عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: والتي نصت على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05 بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، ولاختبار صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين وتم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول 5 نجد.

جدول 5: حساب معامل الارتباط بيرسون.

درجة المعنوية sig	معامل الارتباط بيرسون	
,000	,681 ^{**}	ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول رقم 5 أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من (0,05) إذن يوجد ارتباط دال احصائيا بين متغير القيادة الإستراتيجية ومتغير التميز التنظيمي.

ومن خلال قيمة معامل الارتباط والتي بلغت (0,68) وهي قيمة أكبر من (0,7) وهي قيمة موجبة، تبين أنه هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما كانت ممارسات القيادة الإستراتيجية زاد التميز التنظيمي.

جدول 6: حساب الانحدار الخطي البسيط.

النموذج	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	R ² تعديل	خطا التقدير
1	0,681	0,464	0,457	0,412

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج ال Spss

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بين ممارسات القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع هو (68%) أي أن هناك متوسط بين المتغيرين، أما قيمة القوة التفسيرية فقد بلغت (46%) بمعنى أن (46%) من التأثير في التميز التنظيمي يعود إلى ممارسات القيادة الإستراتيجية والدور المهم الذي تلعبه في تحقيق التميز، والنسبة المتبقية وهي (54%) ترجع لعوامل أخرى.

الخلاصة:

من خلال إشكالية الدراسة والتي تمحورت حول معرفة دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، ومعالجتها من خلال محورين النظري والتطبيقي، واستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى أن تحقيق التميز التنظيمي لا يتم إلا من خلال تحقيق أبعاده ألا وهي تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، كما تم التوصل إلى أن التميز التنظيمي يحقق للمؤسسة الولاء من قبل موظفيها، ورضاهم الوظيفي ويدفعهم أكثر للإبداع وبذل جهودهم للوصول إلى التميز. كما تم التوصل إلى أن القيادة الإستراتيجية هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة، وأنها هي مصدر الإبداع والابتكار في حال تم تطبيق ممارساتها على أكمل وجه.

ونستنتج من خلال الدراسة أن:

- وجود درجة متوسطة لممارسات القيادة الإستراتيجية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، يدل على أن الموظفين ليسوا على دراية كافية بكل ما تقوم به القيادة الإستراتيجية بالجامعة، حيث تبين أن هناك عدم الاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا بالموارد البشري والعمل على تطويره على الرغم من أهميته؛ ولا توجد هناك مراجعة دورية للخطط الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا على الرغم من وضوحها؛ كما أشار المبحوثين إلى عدم مشاركتهم في عمليات التخطيط في الجامعة؛ كما أبدى المبحوثين تدمر من آليات الاتصال المعتمدة في الجامعة.

- وجود مستوى متوسط قريب من العالي من التميز في جامعة قاصدي مرباح ورقلة من وجهة نظر الموظفين فيها، وهذه نتيجة متوقعة كون جامعة ورقلة من أحد المؤسسات الجامعية التي عرفت بجودة التعليم فيها؛ لكن لابد من إدخال المزيد من التعديلات والتحسينات لجعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة ووضوح وكذا دعم تميز المورد البشري من خلال التمكين والتفويض، وكذا من خلال جعل الجامعة كمنظمة متعلمة وتدعم آليات التعلم التنظيمي للاستفادة من تجاربها السابقة.

- وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة عند مستوى الدلالة 0.05، تدل على أنه كلما زادت ممارسات القيادة الإستراتيجية إلا وزادت معها معدلات التميز التنظيمي.

التوصيات:

- ضرورة اهتمام القيادة في المؤسسة بتفويض السلطات وتمكين الموارد البشرية وتنمية روح الإبداع لديهم بشكل أكبر مما يعود بالمنفعة على المؤسسة ويحرك الطاقات الكامنة لديهم؛

- ضرورة الاهتمام بالتعلم التنظيمي ونشر ثقافة التميز التنظيمي بين العاملين لما لها من دور في تحفيز ودفع العاملين أكثر للعمل والوصول إلى التميز؛

- ضرورة تنمية وتدريب القادة المستقبليين وصقل مهاراتهم لتمكينهم من ممارسة القيادة الاستراتيجية على أكمل وجه مستقبلاً؛

- إظهار مستويات عالية من الأخلاق من قبل القادة، والاهتمام بتشجيع الجانب الأخلاقي للموظفين لما له من تأثير في اتجاهاتهم نحو التميز.

المراجع:

مراجع باللغة العربية

1. أحمد حسني صالح عوض الله (2018)، أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم التجارية، قسم نظم المعلومات الإدارية، الخرطوم، ص 114- 198.
2. حلا حمود (2018)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة، أطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، ص ص 24- 25.
3. خالدية مصطفى عطا (2018)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي. دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، مجلة الدنانير، العدد 14، العراق ص 272- 305.
4. طارق محمد الفرجاني، أمين مرعي الدرياق (2015)، دراسة دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصري الليبي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، العدد 1، ليبيا، ص 58.
5. علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد (2017)، أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكلية التقنية الإدارية، المجلد 14، العدد 4، الكوفة، ص 305- 306، 308، 309.
6. لحسن عبد الله باشيوة وآخرون (2013)، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات " مبادئ وتطبيقات"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، ص 37.
7. مثنى عبد الوهاب المولى (2019)، أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، ص 38، 104- 153.
8. محمد عبد الفتاح ياغي (2011)، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، ص 122.
9. محمد قاسم القيسي (2015)، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ص ص 22 - 23.
10. مظفر أحمد حسين، أحمد عبد الله دانوك (2017)، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 111، العراق، ص 184، 185.

11. ندى طاهر محمود السامرائي (2018)، **الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الإستراتيجية**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الاعمال، الأردن، ص 29 -30.
12. نورة عبد الله حزام الشهراني (2017)، **دور إدارة الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد**، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية، ص 40، 41.
13. هبال عبد المالك (2018)، **أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية على ولائهم التنظيمي**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، ص 278 -283.
14. وسام عبد العزيز سلامة (2015)، **القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية و الأمن الوطني في محافظات قطاع غزة**، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، إدارة الدولة والحكم الرشيد، غزة، ص 15.

مراجع باللغة الأجنبية

1. Abeer Hmoud Al_Faouri, Subhasish Dasgupta (2011), **Investigating the relationship between knowledge sharing strategies and organisational excellence** IBIMA Publishing. P4.
2. Nour Mohammad Yaghoubi, Abbas Alisargazi (2014), **Investigations the Effect of office Automation on Organusational Excellence**, International journal of Academic research in Business and Social Sciences, vol.4, no.8, Iran, p 369-374.
3. Seyyed Mahdi Joulaee and others (2015), **Investigating Organisational Excellence of mahab gaz company based on peters and waterman model**, European Online Journal of Natural and social sciences, vol.4, no.1 .p 1617.
4. Thanomwan Prasertcharoensuk, Keow Ngang Tang (2017), **The Effect of Strategic Leadership factors of administrators on school effectiveness under the office of maha sarakham primary Educational service Area 3**, Kasetsart journal of social sciences, no.38, Thailand, pp 318-322.
5. Wageeh A.Nafei (2018), **Organisational Success as a Mediating Variable of the Relationship between Organisational Learning and Organisational excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt**, International journal of business and Management , vol 13, no 1, P 247.