

دور الجدارة القيادية في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة ميدانية في جامعة التنمية البشرية

د. امجد محمد عبدالله

كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة التنمية البشرية، السليمانية، العراق.

المستخلص

البحث. في ضوء نتائج البحث استنتج الباحث مجموعة من الاستنتاجات أهمها هي وجود علاقة ارتباط معنوية بين الجدارة القيادية والتميز المؤسسي، كما تظهر نتائج البحث أن الجدارة القيادية له تأثير معنوي في تحقيق التميز المؤسسي. ومن أهم التوصيات للبحث ضرورة الاهتمام جامعة التنمية البشرية بالترقية والتطوير لكوادرها وفقاً لمعايير واضحة لتقييم أداء الموظفين تبني علي معايير الجدارة والاستحقاق، و ان يهتم أكثر بتطبيق أدوات تقييم الاداء دورياً بما يحقق التميز، وتهتم بترجمة الخطط الى برامج تنفيذية لتحقيق الجدارة والتميز.

يهدف البحث إلى التعرف على دور الجدارة القيادة في تحقيق التميز المؤسسي يشمل مجتمع البحث الكادر التدريسي وموظفي جامعة التنمية البشرية في السليمانية، حيث اختيرت (95) شخص كعينة البحث من الكادر التدريسي والإداريين في الجامعة، اعتمد الباحث على التقانات الميسرة في البرنامج الإحصائي لكل من (الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، ومعاملات الانحدار البسيطة)، و قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي إذ قام بجمع البيانات وتحليلها معتمداً على استمارة الاستبانة كأداة رئيسي لجمع البيانات بهدف معرفة علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات

كلمات مفتاحية: الجدارة القيادية، التميز المؤسسي.

المقدمة

قدرات قيادية مميزة والتعامل بأسلوب فعال، فالقيادة الفعالة والجدارة القيادية تمثل المفتاح الاساسي لنجاح المؤسسة والحصول على التميز، خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. وانطلاقاً من ذلك يسعى البحث إلى عرض موضوع الجدارة القيادية والتميز المؤسسي و التعرف على واقع الجدارة القيادية والتميز المؤسسي في جامعة التنمية البشرية والتعرف على دور الجدارة القيادية كمتغير مستقل في تحقيق التميز المؤسسي كمتغير تابع في الجامعة.

من المؤكد ان التطور المستمر في جميع المجالات بحاجة الى مزيد من القدرة التنافسية للبقاء والاستمرارية وخاصة الجامعات الاكثر تعرضاً للمنافسة والاكثر حاجة الى التنمية المستمرة وتقديم الافضل من خلال التخطيط الاستراتيجي وتقديم المزيد من العطاء العلمي والابداع للمجتمع، فالجامعات تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا العملاء والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الميزة التنافسية المؤسسية، وتحتاج الى طاقات بشرية مميزة ونوعية في مستوى حاجات المجتمع، ولكن التميز لا يتأتى بدون جهود متراكمة و يتطلب

المبحث الاول: منهجية البحث

- الاسهام في اعادة النظر في الممارسات الحالية لواقع الجدارة القيادية و وضع خطة لتفعيل الدور الحالي لتحقيق التميز المؤسسي.

4-فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين الجدارة القيادية(الجدارة في التخطيط، الجدارة في التنظيم، الجدارة في التوجيه، الجدارة في الرقابة) في تحقيق التميز المؤسسي

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين الجدارة في التخطيط و تحقيق التميز المؤسسي
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين الجدارة في التنظيم و تحقيق التميز المؤسسي
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين الجدارة في التوجيه و تحقيق التميز المؤسسي
- 4-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين الجدارة في الرقابة و تحقيق التميز المؤسسي

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد اثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين الجدارة القيادية(الجدارة في التخطيط، الجدارة في التنظيم، الجدارة في التوجيه، الجدارة في الرقابة) في تحقيق التميز المؤسسي

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد اثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين الجدارة في التخطيط و تحقيق التميز المؤسسي
- 2-توجد اثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين الجدارة في التنظيم و تحقيق التميز المؤسسي
- 3- توجد اثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين الجدارة في التوجيه و تحقيق التميز المؤسسي
- 4- توجد اثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) بين الجدارة في الرقابة و تحقيق التميز المؤسسي

5-متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة: تعرف بأنها المتغيرات التي تعمل على إحداث تغير ما في الواقع أو الظاهرة المراد دراستها، وتظهر آثاره ونتائجه على المتغيرات التابعة، ويمكن للباحث التحكم فيه، وتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة،الجدارة القيادية بابعادها (الجدارة التخطيطية، الجدارة التنظيمية، الجدارة التوجيهية، الجدارة الرقابية) المتغيرات التابعة: تعرف بأنها المتغيرات التي تقيس أثر تطبيق المتغيرات المستقلة عليها، ويسعى الباحث للكشف عن تأثيرها، وتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة التميز المؤسسي

1-مشكلة البحث:

يعتبر السعي للتميز من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، وان معايير التميز في مقدمة الاهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها و يتطلب هذا من القيادات الادارية المزيد من الجدارة وبذل الجهود لتحقيق النجاح، والقدرة على تحقيق التميز. والحالات السائدة في الجامعات هي التقليد والتكرار والروتين والتي ادى الى ضعف انتاجية الجامعات والعدول عن المنافسة لتقديم الابداع والتميز، وجوهر مشكلة البحث تكمن في كيفية تحويل الجامعات من مؤسسات عادية الى مؤسسات مميزة ومتطورة من خلال الجدارة البادية، والتساؤل الرئيسي للدراسة يمكن ان يكون كالتالي:

ما دور الجدارة القيادية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة التنمية البشرية ؟

وما هو دور كل من الجدارة التخطيطية والجدارة التنظيمية والجدارة التوجيهية والجدارة الرقابية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة التنمية البشرية ؟

2-أهداف البحث :

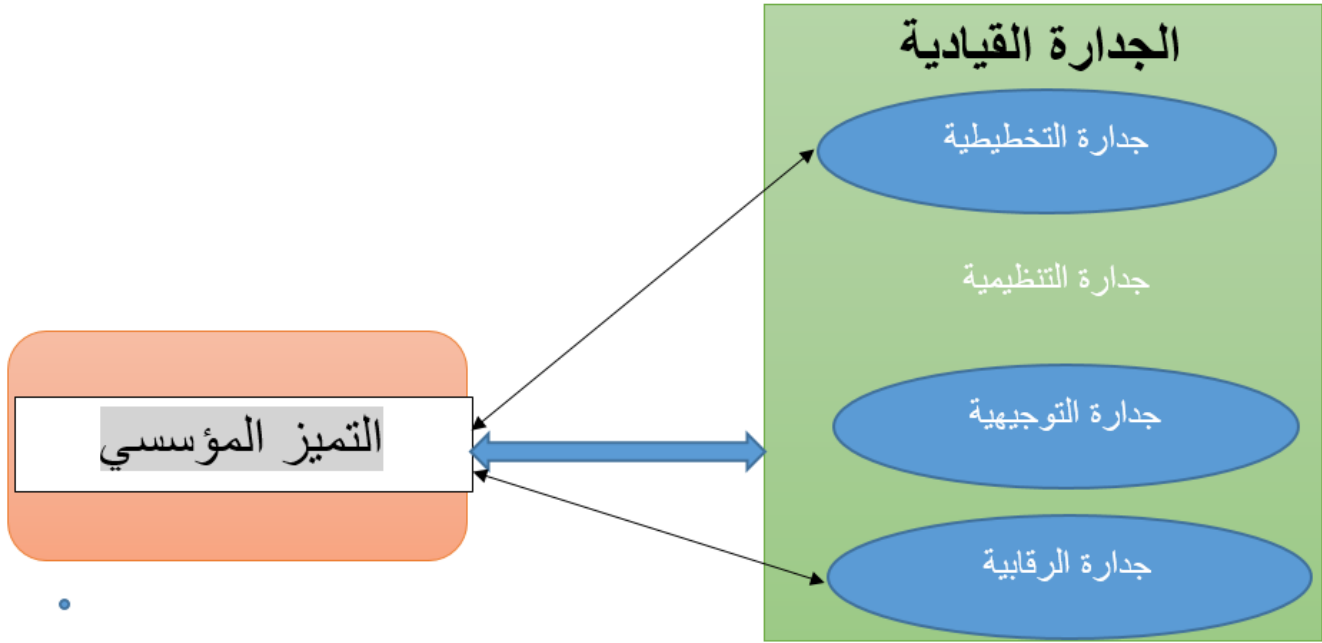
هدف البحث التعرف إلى:

- تشخيص ومعالجة مشكلات الجدارة القيادية و التميز المؤسسي في جامعة التنمية البشرية.
- واقع تطبيق الجدارة القيادية في جامعة التنمية البشرية من خلال آراء أفراد عينة الدراسة.
- درجة التميز المؤسسي في جامعة التنمية البشرية
- مدى وجود العلاقة وقوة العلاقة بين الجدارة القيادية والتميز المؤسسي في جامعة التنمية البشرية
- الفروق بين بعض المتغيرات الديموغرافية في واقع الجدارة القيادية والتميز المؤسسي في جامعة التنمية البشرية
- تقديم توصيات ومقترحات تساعد على تحقيق التميز المؤسسي من خلال الجدارة القيادية.

3-أهمية البحث

- 1-تستمد البحث اهميتها النظرية من أهمية الموضوع المتناول والمتمثل في الجدارة القيادية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي
- 2- اما من الناحية العملية تكمن أهمية البحث اساسا بانها تقدم للجامعة خدمة مباشرة من خلال:

- معرفة مستوى دور الجدارة القيادية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة التنمية البشرية
- معرفة دور الجدارة القيادية في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطيها صورة واقعية للجوانب ذات الاولوية للاهتمام بها في الجامعة.
- الوصول الى تصور علمي لبناء العلاقة بين الجدارة القيادية وتحقيق التميز المؤسسي في جامعة التنمية البشرية.



أشكال (1)

الانموذج الفرضي للبحث من اعداد الباحث

7-حدود البحث

الحدود الموضوعية: التعرف على دور الجدارة القيادية في تحقيق التميز المؤسسي
الحدود المكانية: جامعة التنمية البشرية
الحدود الزمانية: العام الدراسي 2021-2022
الحدود البشرية: اعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة التنمية البشرية

8-منهج البحث:

اعتمدت البحث الحالية على المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتمد على مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل بوصف كل من الجدارة القيادية والتميز المؤسسي، وجمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج من خلال الاستبيان وذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بين الجدارة القيادية وتحقيق التميز المؤسسي في جامعة التنمية البشرية

9-مجتمع وعينة البحث:

شملت البحث التدريسيين والموظفين في جامعة التنمية البشرية يتكون مجتمع البحث جميع التدريسيين والموظفين البالغ عددهم 200 تدريسي وموظف وتم إختيار عينة البحث من مجتمع البحث بطريقة العينة العشوائية يبلغ حجم عينة البحث 100 تدريسي وموظف تم استرجاع 95 استمارة استبيان.

10- اداة البحث:

من اجل تحقيق اهداف الحث تم تصميم الاستبيان كاداة لجمع البيانات حيث يحتوي الاستبيان الاقسام التالية:
القسم الاول: ويحتوي على البيانات الشخصية لافراد عينة البحث وهي(الجنس، نوع الوظيفة، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، العمر)

القسم الثاني: يتضمن العبارات المتعلقة بالجدارة القيادية وعددها (20) مقسمة الى اربعة ابعاد

- البعد الاول: الجدارة التخطيطية يتضمن عبارات 1 الى 5
- البعد الثاني: الجدارة التنظيمية يتضمن عبارات 6 الى 10
- البعد الثالث: الجدارة التوجيهية يتضمن عبارات 11 الى 15
- البعد الرابع: الجدارة الرقابية يتضمن عبارات 16 الى 20

القسم الثالث: يتضمن العبارات المتعلقة بالتميز المؤسسي ويضم 10 عبارات

وقد استخدم مقياس ليكرت المتدرج بخمسة درجات لقياس درجة استجابة افراد العينة لعبارات الاستبيان.

11-التعريفات الاجرائية:

الجدارة القيادية : عبارة عن مجموعة من القيم والمهارات والقدرات الضمنية والكفاءات والمعارف والخبرات الفعالة التي تؤدي الى النجاح والتطوير والإنتاج والأداء الأفضل والتمكين من التنبؤ بالسلوك والتخطيط والتوجيه والتحفيز والرقابة المؤدية الى تحقيق الاهداف البعيدة المدى واحتواء المواقف الحرجة بكفاءة وفعالية

و ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة.

التميز المؤسسي: هي مستوى متقدم من مستويات عالية غير عادية من الابداع الاداري والنجاح النوعي والتفوق التنظيمي في المؤسسة تصل الى قمة العطاء والنجاح والاداء في الانتاج والخدمة والتسويق،

المبحث الثاني : الاطار النظري الجدارة القيادية

هناك سمات مكونة للجدارة ذكرها (سعيد، 2020: 768)

- 1- الدوافع: هي الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار التي تتسبب في إقدامه على تصرف ما، فالدوافع عوامل مؤثرة جوهرية تتنبئ عما يفعله الافراد في اعمالهم على المدى الطويل دون رقابة.
- 2- الصفات: الخصائص المادية والاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات، وتعد التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لا بد ان يتسم بها المدير الناجح.
- 3- المفهوم الذاتي: توجهات الفرد، أو قيمه أو صورته الذاتية أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تقريباً.
- 4- المعرفة: المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين. ويلاحظ ان العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة على الاسترجاع في حين ان ما يهم هو القدرة على ايجاد المعلومة.
- 5- المهارة: القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، كما تشمل القدرة العقلية والتفكير التحليلي ومعالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط والتفكير الشمولي.

الجدارة القيادية

عرفها (احمد، 2018: 70) بأنها مجموعة من القدرات والمهارات والكفاءات والمعارف والخبرات وميزات شخصية للنجاح والتطوير المهني وإنتاج أداء بشكل أفضل. وذكر (النواصرة، 2019: 26) بأن: الجدارات القيادية مجموعة القيم والمهارات والقدرات الضمنية المملوكة من قبل القادة والمديرين والتي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك والتخطيط والتوجيه والتحفيز لتحقيق اهداف بعيدة المدى واحتواء المواقف الحرجة بكفاءة وفعالية.

انواع الجدارات القيادية

- 1- **الجدارة التخطيطية** : يعد التخطيط أولى العمليات القيادية، وله أهمية بالنسبة لتقدم ونجاح العمل ويتميز التخطيط بالنظرة المستقبلية والتنبؤ بالمشكلات أو الأخطاء والاعداد لمواجهتها، أو تجنبها ولذلك فهو عبارة عن سلسلة مترابطة من الأنشطة، تبدأ بتحديد الاهداف وإعداد الاطر العامة والسياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات بأساليب علمية توفر الوقت والجهد (Robin J ELY & David.2010: 15)

كما إنه يهتم بمشكلات القادة والمرؤوسين وكذلك أصحاب المصالح والمستفيدين، وما يترتب على ذلك من توفير المناخ الملائم لنجاح العمل وزيادة الانتاجية ورفع مستويات الاداء، وتتمثل الجدارات القيادية المتعلقة بالتخطيط لدى رؤساء الاقسام العلمية فيما يلي: أ- الجدارة في إعداد الخطة الدراسية للبرامج بالقسم العلمي.

مفهوم الجدارة

الجدارة كمفهوم لغوي جاء من جَدَرَ، جدارةً، فهو جدي، والمفعول به مَجْدور به، يُقال جَدَرَ بهذا المنصب/ جَدَرَ لهذا المنصب: أي صار مستحقاً وأهلاً له، خليفاً به جَدْرْتُ بنجاحه (ابن منظور، 2005، 344).

أما اصطلاحياً فالجدارة هي القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفية مُحددة وفقاً لمعايير قياسية مُعينة يُحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات (صقر، 2015: 18).

تعريف الجدارة:

يُعرفها (الصعوب، 2017: 14) بأنها السياسات التي تتخذها المنظمة في تطوير مواردها البشرية، من خلال اتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل البرامج والدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم بما يُساعد على إيجاد الأداء الفعّال أو المتميز.

بينما تُعرفها كلاً من (هاشم و السلامية، 2020: 91) القدرة على أداء نشاط مُعين من قِبل المسؤولين بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان وفقاً للمعايير والتعليمات المحددة.

والجدارة تقوم على اساس العدالة والتنافس بين كافة المرشحين للوظائف القيادية من خلال منح كل فرد الفرصة لاثبات نفسه دون تمييز، كما ان التنافس لا يقتصر على التعيين فحسب بل يشمل جميع وظائف ادارة الموارد البشرية من مرحلة التوظيف الى مرحلة التقاعد (السميرات، 2018: 14)

وهناك مؤشرات تعبر عن وجود الجدارة في الشخص ذكرها: (خاطر، 2018: 25)

- حزمة المعارف والمهارات والقدرات التي تلزم لاداء عمل محدد
- القدرة على الاداء داخل بيئة العمل والاستجابة للتحديات في نطاق بيئة العمل
- المتطلبات الاساسية المتعلقة بالصفات الشخصية والمهارات للعمل الجيد.

ومما سبق يمكن القول بأن الجدارة هي: مجموعة من السمات والمعارف والمهارات والمؤهلات الشخصية والعملية التي يمتلكها الفرد في المؤسسة التعليمية والتي تتحد معاً لتشكيل سلوك مُعين مطلوب لأداء مجموعة من المهام بكفاءة عالية، ومن ثمّ تُمكن الفرد من تحقيق أداء وظيفي فعال.

التكنولوجيا المستخدمة و أساليب العمل. ولكن التميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وأن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز (السلمي، 2002: 33).

التميز لغة: عبارة عن الانفراد والاختلاف، فلو قلنا أن فلان يمتاز عن قومه أي يختلف أو ينفرد عنهم بصفات معينة (ابن منظور، 2005: 134)، وفي اللغة الانكليزية وردت بمعنى التفوق والامتياز والابداع والانتقان، وهو ليس فقط النجاح بل هو النمو والتقدم بشكل فعال ومتوالي (السالم، 2005: 38)

يعرف التميز بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. Pinar (31: 2008: Girard &) وأشار (53: 2003: joyceK, & Nohria) ان التميز عبارة عن كل فعل او نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة.

بينما ركز (الشريبي وغبور، 2013: 147) على ان التميز عبارة عن تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الادارية والتنظيمية.

التميز المؤسسي

ان التميز المؤسسي يعتبر أسلوب حياة ونمط فكري، حيث أنه مفهوم متكامل، حيث إن المنظمات والمؤسسات التي تتواجد في هذا العصر تعيش في المنافسة الشرسة وظل التطورات التكنولوجية، لذا يضع المؤسسات في وضع محرج في عدم كفاية الأداء العادي في مواجهة التغيرات من أجل الوصول إلى تطلعات وعدد أكبر من الزبائن، لذلك فإن التميز في أداء المؤسسات مهم لتلك المنظمات واصبح خياراً مهماً في ظل التغيرات المحيطة (جبر، 2010: 18)

يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه تفرد وتفوق المنظمة في جميع المجالات على المنافسين لها محلياً وإقليمياً وبما يفوق توقعات العملاء في ضوء التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة) جمعة، 2018: 187).

ويعرفها (ابو عودة، 2018: 20) بأنها عبارة عن الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي من أجل العمل على وجود رؤية مشتركة معروفة الهدف تعمل على السعي على استغلال جميع الفرص المتاحة، وأن يتفوق أداء المنظمة على باقي المنظمات التي تكون لها نفس المنتج أو الخدمات وأن تفوق كامل التوقعات العملاء.

النهج الذي يركز على التميز يمكن أن يحقق تحسين قدرة المنظمة على البقاء والازدهار في مواجهة المنافسة. و مع الوقت يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في جودة المنتجات والخدمات والانتاجية، واستخدام الاصول، والاحتفاظ بالعملاء، والتسويق (Excellence Canada, 2011: 4)

ب- التخطيط لتوزيع الاعباء التدريسية.

ج- التخطيط لتوفير الاحتياجات التعليمية من الاجهزة والخامات.

د- التخطيط لاعداد المشروعات البحثية.

هـ- المشاركة في التخطيط على مستوى الكلية.

و- إعداد خطط التقويم والمتابعة الدورية.

ز- تحقيق مشاركة مجتمعية فعالة.

2- الجدارة التنظيمية

تعد مهمة القائد في عملية التنظيم تنسيق جهود المشاركين، وإصدار القرارات، وتحديد نطاق الإشراف بطريقة فعالة (مجيد، 2001: 97). ويهدف التنظيم- باعتباره عملية قيادية- إلى ترتيب الموارد البشرية والاقتصادية بالشكل الذي يضمن أداء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطط باتجاه تحقيق الاهداف التنظيمية. وفيما يلي بعض الجداريات القيادية المتعلقة بعملية التنظيم، والتي يمكن أن يمارسها رؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات، ومن بينها ما يلي: (أبو بكر، 2015: 51) التطوير والتنمية المهنية لكافة أعضاء هيئة التدريس، تحفيز الاعضاء ودعم العمل الجماعي، ممارسة الثقة والعدالة في بيئة العمل التنظيمية، تنسيق جهود أعضاء هيئة التدريس في اتجاه أفضل الممارسات المهنية، تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الابداع والابتكار، الحرص على استخدام التقنية في تنظيم العمل، تحقيق معايير الجودة المؤسسية في سائر عناصر المنظومة التعليمية، بروتوكولات التعاون الفعال مع منظمات المجتمع المحلي.

3- الجدارة التوجيهية

من العمليات القيادية التي توجه كافة الجهود في الجامعة لتحقيق الاهداف المحددة سلفاً، وتتمثل الجداريات القيادية المتعلقة بالتوجيه، والتي يمكن توافرها في الجامعات فيما يلي: (أبو بكر، 2015: 73) الرؤية الواضحة نحو تحقيق رسالة والأهداف، الاستراتيجية التي تستهدف تحقيق الريادة، ثقافة التغيير المؤسسي ونشرها بدءاً بالفكر والمعتقد، وانتهاء بالممارسات الايجابية، توجيه جهود أعضاء هيئة التدريس نحو تحقيق أهداف القسم العلمي.

4- الجدارة الرقابية

تعد الرقابة من العمليات القيادية ايضاً، حيث تقوم بقياس وتصحيح الأداء المخطط والتأكد من مدى تحقق الاهداف، وإنجاز المهام والأنشطة المحددة سلفاً (عسكر، 2005: 393) وتتمثل الجداريات القيادية المتعلقة بعملية الرقابة عدة اعمال وهي: مشاركة المعنيين في تحديد مستويات موضوعية للنتائج والاهداف، تطبيق أدوات تقييم الأداء دورياً، مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صياغة أسس موضوعية لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، والنتائج الفعلية بالمتوقع.

التميز المؤسسي

مفهوم التميز

التميز من اهم الصفات المؤسسية التي تعرف بها المنظمات الحديثة وتسعى اليها الجميع وخاصة في مجال العنصر البشري و

إن تحقيق التميز المؤسسي لا يمكن أن يحدث بالصدفة أو من خلال وجود نظريات علمية مجردة، ولكن يجب أن يكون فيه إنجازات ملموسة، فالتميز يعني تحقيق كافة النتائج التي تهم وتساعد جميع المعنيين بأمر المنشأة (داود، 2020: 24)

5- الكفاءة والفعالية في إجراءات عمل المنظمة.
6- الاستجابة للمتغيرات التي تحدث.
اهمية التميز المؤسسي:
للتميز المؤسسي اهمية كبيرة لتحقيق الاداء المتميز للمنظمات وتحسين مركزها التنافسي في سوق العمل ذكرها (Girard، 2008) من الجوانب التالية:

- 1- تعزيز التنافس بين المنظمات للوصول إلى أقصى درجات الجودة .
- 2- وسيلة تعتمدها المنظمات في تسويق ذاتها في ظل الازدحام المتزايد من المنافسة .
- 3- دعم التطوير الدائم والمستدام لدى العاملين في المنظمات .
- 4- تعزيز الشعور بالمسئولية الاجتماعية لدى المنظمات
- 5- الارتقاء بمخرجات المنظمات بما يدعم التطور في البيئة المحيطة.

أنواع التميز المؤسسي:

- 1- التميز البشري: المنظمة هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية (Daft, 2000, :22.)
- 2- التميز بتقديم الخدمة: أن فئات العاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وعليه فإن المؤسسات الخدمية، تسعى باستمرار لتحتل الصدارة على منافسيها في مجال تقديم الخدمة لفئة المتعاملين معها (النعيبي والصويص، 2008: 23)
- 3- التميز القيادي: للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على التميز والإبداع، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة. فالقائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يبي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات (Borghin, 2013: 226)

مبررات ودوافع التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مبررات ودوافع اساسية شجعت المنظمات والمؤسسات الكبيرة والصغيرة ان تهتم بها وذلك لتقوية قدرتها على البقاء والمنافسة في سوق العمل من اهم الدوافع ذكرها (الجعبري، 2009: 21)

- 1-التغير والتطوير السريع: حيث أن البيئة الحديثة للعمل في كامل المنظمات تتميز بدرجة عالية من التغيرات السريعة في بيئة المؤسسة.
- 2-المنافسة العالمية: من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمي، فأصبح بالامكان البحث عن الاسواق وجلب المنتجات والخدمات بأسهل الطرق، لذلك كان حتما على المنظمات العمل على فعالية الانتاجية وزيادة المنافسة من خلال التميز المؤسسي.
- 3-المحافظة على مكانة المنظمة: من خلال تطوير أعمالها وأدائها المتميز من أجل العمل على السيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها
- 4-جودة الاداء: فقد أصبحت جودة الاداء هي العامل الرئيسي لكسب العملاء، فهي التي تكسب للمنظمات الاستمرارية والتطور في العمل
- 5-تطور التكنولوجيا: التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات يؤثر بشكل فعال وكبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات، فإن تطور الاعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية الالكترونية مما يوفر استمرارية والتقدم لدى المنظمة.

مقومات التميز المؤسسي

ويرى (عاصي، 2014: 141) أن هناك ركائز ومقومات أساسية يجب الحفاظ عليها بشكل دائم ومستمر حتى تحافظ المنظمة على تميزها وهي

- 1- وضوح رؤية ورسالة المنظمة.
- 2- بناء دور فعال للقيادة في الادارة العليا
- 3- فعالية المنظمة في تحقيق اهدافها بناء على رؤية ورسالة وأهداف المنظمة
- 4- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

المبحث الثالث الجانب العملي

إجابات أفراد مجتمع البحث. وتعد قيم معامل (الفا كرونباخ) مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.60) على وجه التحديد في البحوث المحاسبية والإدارية.

أولاً/ اختبار الثبات (Reliability) :

ان الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي ان المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس المجتمع. ولغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم تم استخدام معامل (الفا كرونباخ) للوقوف على دقة

ويوضح جدول التالي أن قيمة معامل الفا كرونباخ تساوي (0.943) مرتفعة جداً على المستوى الإجمالي للمتغيرات (30)، تعد مقبولة من الناحية الإحصائية.

الجدول (1)
أختبار الثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	30

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين إستناداً على برنامج SPSS

ثانياً / وصف عينة البحث :
الخصائص الديموغرافية والعلمية لعينة البحث

جدول (2)
الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

ت	المتغير	التكرار	%
1	الجنس	ذكر	76.8
		انثى	23.2
2	نوع الوظيفة	وظيفة ادارية	43.1
		وظيفة ادارية وتدرسية	31.6
		وظيفة تدرسية	24.3
3	التحصيل الدراسي	الدبلوم	2.1
		بكالوريوس	43.2
		ماجستير	33.6
		دكتورا	21.1
4	سنوات الخدمة	من 1 الى 4	16.8
		من 5 الى 9	30.5
		من 10 الى 14	52.6
5	العمر	20 الى 30 سنة	13.7
		31 الى 40 سنة	53.7
		41 الى 50 سنة	20
		51 سنة فأكثر	12.6

المصدر : من إعداد الباحث

في الجامعة من (5 الى 9) سنوات، وأن (52.6%) من عينة البحث يعملون في الجامعة من (10 الى 14) سنة. وتبين نتائج المشاركة في الاستبيان ان اكثرية العاملين في الجامعة لهم أكثر من (10 الى 14) سنوات من الخدمة حيث ان عمر الجامعة 14 سنة فقط. و تتبين في ضوء المؤشرات الإحصائية للجدول (2) ايضا بأن (13.7%) من عينة البحث عمرهم 20 الى 30 سنة، وأن (53.7%) عمرهم من 31 الى 40 سنة، وأن (20%) من عينة البحث عمرهم 41 الى 50 سنة، وان (12.6%) من عينة البحث عمرهم أكثر من 51 سنة

تتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (2) بأن (76.8%) من عينة البحث هم من شريحة الذكور، أما شريحة الأنثى بلغت (23.2%) من عينة البحث. وان (43.2%) من عينة البحث يعملون في الجامعة كوظيفة ادارية، وأن (31.6%) يعملون في الجامعة كتدرسيين وموظفين في أن واحد، وأن (24.3%) من عينة البحث يعملون كتدرسيين في الجامعة. وأن (2.1%) من عينة البحث من حملة شهادة الدبلوم، وأن (43.2%) يحملون شهادة البكالوريوس وأن (33.6%) من عينة البحث يحملون شهادة الماجستير، وأن (21.1%) من عينة البحث يحملون شهادة الدكتورا. و تتبين في ضوء المؤشرات الإحصائية للجدول (2) بأن (16.8%) من عينة البحث يخدمون في الجامعة من (1 الى 4) سنوات، وأن (30.5%) يعملون

الجدول (3)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للجدارة القيادية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
		1- الجدارة التخطيطية	
0.77	4.03	اهداف العمل واضحة وقابلة للتطبيق في الجامعة	X1
0.82	3.64	المدى الزمني لتحقيق الاهداف محددة	X2
0.96	3.57	يتم متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج المحققة	X3
0.86	3.77	للجامعة القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية	X4
0.88	3.51	يتم ترجمة الخطط الى برامج تنفيذية	X5
0.69	3.70	المعدل	
		2- الجدارة التنظيمية	
0.82	3.92	للجامعة القدرة على تحديد المهام الواجب تنفيذها	X6
0.93	3.54	القدرة على التنسيق بين الاقسام و الوحدات والانشطة المختلفة	X7
0.90	3.62	القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللازمة للوظائف	X8
0.77	3.53	القدرة على تجميع وتجزئة المهام الى وظائف	X9
0.87	3.68	القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف	X10
0.68	3.65	المعدل	
		3- الجدارة التوجيهية	
0.98	3.82	الاورام واضحة و موجزة وفي الوقت المناسب	X11
0.89	3.59	يتم توجيه الموظفين وحفزهم لتحقيق الاهداف	X12
0.90	3.62	الاورام مناسبة مع كمية المعلومات وحجم العمل	X13
1.01	3.41	تقوم الجامعة بشرح الاهداف ومضمون الاوامر لازالة الغموض	X14
0.97	3.94	يتم استخدام ادوات اتصال متنوعة كالتخاطب والاجتماعات والهواتف و النشرات عند التوجيه	X15
0.77	3.67	المعدل	
		4- الجدارة الرقابية	
0.95	3.58	يعتبر نظام الرقابة في الجامعة فعال بما يعمل علي اختيار المتميزين للوظائف	X16
1.07	3.31	تتم الترقية وفقا لمعايير واضحة لتقييم أداء الموظفين تبني علي معايير الجدارة والاستحقاق	X17
1.03	3.44	نظام الرقابة في الجامعة يساهم في التغلب علي نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة	X18
0.90	3.40	يطبق الجامعة أدوات تقييم الاداء دورياً بما يحقق التميز	X19
0.99	3.41	تشارك الاطراف المعنية في الجامعة في الرقابة وتقييم الاداء	X20
0.82	3.42	المعدل	
0.65	3.61	المعدل العام	

المصدر : الجدول من إعداد الباحث إستناداً على برنامج SPSS

يوضح الجدول (3) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الجدارة القيادية من وجهة نظر العاملين عينة البحث، اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عامًا بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.65) وهو وسط حسابي عالي نسبيا مما يؤكد وجود الجدارة القيادية في المنظمة المبحوثة، و يمكن توضيح المتغيرات الفرعية الجدارة القيادية على النحو التالي:

فعال بما يعمل علي اختيار المتميزين للوظائف) أكبر نسبة اتفاق بين العاملين عينة البحث بوسط حسابي(3.58) وانحراف معياري (0.95) في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين العاملين عينة البحث على الفقرة (تتم الترقية وفقا لمعايير واضحة لتقييم أداء الموظفين تبني علي معايير الجدارة والاستحقاق) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.31) (1.07) على التوالي

وبشكل عام تشير نتائج الجدول (3) بأن (اهداف العمل واضحة وقابلة للتطبيق في الجامعة) في مقدمة المتغيرات تتجاسم من حيث اجابات أفراد العينة إذ بلغ الوسط الحسابي له(4.03) وبانحراف معياري (0.77) ، في حين جاء(يتم استخدام ادوات اتصال متنوعة كالتخاطب والاجتماعات والهواتف و النشرت عند التوجيه) في المرتبة الثانية من حيث التجانس تبعاً لإجابات أفراد العينة المبحوثة, إذ بلغ الوسط الحسابي لهم (3.94) بانحراف معياري (0.97) هذا من جانب، أما من جانبٍ آخر يأتي فقرة (تتم الترقية وفقا لمعايير واضحة لتقييم أداء الموظفين تبني علي معايير الجدارة والاستحقاق) ضعيفة نسبيا نحوها إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.31) وبانحراف معياري قدره (1.07)، بعدها يأتي فقرة (يطبق الجامعة أدوات تقييم الاداء دورياً بما يحقق التميز) ايضا ضعيفا حيث قلة التجانس لإجابات أفراد عينة البحث بالوسط الحاسبي(3.40) وبانحراف المعياري قدره (0.90)

كما نستنتج من الجدول (7) ايضا ان الجدارة التخطيطية من بين ابعاد الجدارة القيادية حقق أكبر نسبة اتفاق بين العاملين عينة البحث حيث بلغت المتوسط الحسابي (3.70)، وهذا دليل ان المؤسسة المبحوثة اعطى اهتماما أكثر بالجانب التخطيطي نسبيا، حين كانت بعد الجدارة الرقابية اقل نسبة اتفاق بين العاملين عينة البحث حيث بلغ (3.61) وهذا دليل ان المؤسسة المبحوثة بحاجة الى الاهتمام الاكثر بالجانب الرقابي.

وصف وتشخيص متغير التميز المؤسسي

الجدارة التخطيطية: حقق هذا البعد وسطًا حسابيا عامًا بلغ(3.70) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ(0.68)، اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (اهداف العمل واضحة وقابلة للتطبيق في الجامعة) أكبر نسبة اتفاق بين العاملين عينة البحث. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين العاملين عينة البحث على الفقرة (يتم ترجمة الخطط الى برامج تنفيذية) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.51) (0.88) على التوالي.

الجدارة التنظيمية: حقق هذا البعد وسطًا حسابيا عامًا بلغ(3.65) وهو وسط حسابي عالي، بانحراف معياري عام بلغ (0.69). اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (للجامعة القدرة على تحديد المهام الواجب تنفيذها) أكبر نسبة اتفاق بين العاملين عينة البحث ، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.92) (0.82) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين العاملين عينة البحث على الفقرة الذي ينص بان " القدرة على تجميع وتجزئة المهام الى وظائف "، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي (3.53) والانحراف المعياري (0.77) على التوالي.

الجدارة التوجيهية : حقق هذا البعد وسطًا حسابيا عامًا بلغ(3.67) وهو وسط حسابي عالي نسبيا ، بانحراف معياري عام بلغ (0.77)، و. اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (يتم استخدام ادوات اتصال متنوعة كالتخاطب والاجتماعات والهواتف و النشرت عند التوجيه) أكبر نسبة اتفاق بين العاملين عينة البحث ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.94) (0.97) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين العاملين عينة البحث على الفقرة الذي ينص بان " تقوم الجامعة بشرح الاهداف ومضمون الاوامر لازالة الغموض "، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.41) (1.01) على التوالي.

الجدارة الرقابية : حقق هذا البعد وسطًا حسابيا عامًا بلغ(3.61) وهو وسط حسابي عالي نسبيا، بانحراف معياري عام بلغ (0.65)، اما بالنسبة للفقرات فقد حقق العبارة (يعتبر نظام الرقابة في الجامعة

جدول (4)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز المؤسسي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التميز المؤسسي	العبارات
0.89	3.81	تقديم الخدمات المختلفة في الجامعة تخضع الى التحسين المستمر	Y1
0.91	3.89	تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	Y2
0.84	3.59	تتسم اجراءات تقديم الخدمات بسرعة الانجاز	Y3
1.06	3.58	تقدم الجامعة خدمات تتوافق مع احتياجات المستفيدين	Y4
0.90	3.84	تقدم ادارة الجامعة خدماتها للجميع بعدالة ودون تمييز	Y5
0.98	3.52	تعمل الجامعة على تطوير اداء العاملين تتناسب مع متطلبات السوق	Y6
1.05	3.33	تقام حلقات النقاش بين الموظفين لاستثمارات طاقاتهم المعرفية	Y7
0.95	3.55	توجد علاقات عمل فاعلة بين ادارة الجامعة والعاملين	Y8

0.85	3.66	تبنى إدارة الجامعة تطبيق نظم حديثة لإدارة العمليات.	Y9
0.92	3.75	تؤمن ادارة الجامعة بأن التميز هو طريقها وفلسفتها في ادارة اعمالها.	Y10
0.71	3.65	المعدل	

المصدر : الجدول من إعداد الباحث إستناداً على برنامج SPSS

بالوسط الحاسبي (3.52) وبإنحراف المعياري قدره (0.98) ويدل ذلك الى ان المؤسسة المبحوثة بحاجة الى برنامج تطويري متناسب مع متطلبات السوق.

رابعاً / (أختبار علاقة الارتباط،، اختبار الفرضيات،، الإنحدار البسيط) :

1- اختبار علاقة الارتباط بين المحورين:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الجدارة القيادية (الجدارة في التخطيط، الجدارة في التنظيم، الجدارة في التوجيه، الجدارة في الرقابة) في تحقيق التميز المؤسسي

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين المتغيرات، وتشير النتائج المبينة في جدول (5) إلى أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) تساوي 0.000 وهي اقل من (0.05) كما أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة للجدارة القيادية بجميع ابعادها مع التميز المؤسسي تساوي (0.843) وان قيمة ارتباط لكل من ابعاد الجدارة القيادية (الجدارة التخطيطية ، الجدارة التنظيمية، الجدارة التوجيهية، الجدارة الرقابية) تساوي (0.801، 0.759، 0.825 ، 0.767) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية الأولى (توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الجدارة القيادية (الجدارة في التخطيط، الجدارة في التنظيم، الجدارة في التوجيه، الجدارة في الرقابة) في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة المبحوثة)، بمعنى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات قيد البحث عند مستوى (0.01).

تشير الجدول (4) ان غالبية المتغيرات التي تصنف المتغير التابع (التميز المؤسسي) كانت ايجابية نسبياً وتقترب من مستوى الاجابة اوافق وذلك مايشير له المعدل العام للأوساط الحسابية وقد بلغت قيمته (3.65) ويعني هذا أن آراء الأفراد المبحوثين تقترب من اوافق , في حين المعدل العام للانحراف المعياري بلغ (0.71) بمقارنته مع قيمة الوسط نجد ان هناك تجانس وتقارب بالاجابات للمتغيرات وانها ليست مشتتة كثيراً.

وتشير نتائج الجدول (4) بأن عبارة (تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها) تاتي في مقدمة المتغيرات تجانساً من حيث اجابات أفراد العينة لمتغير التميز المؤسسي، إذ بلغ الوسط الحساي له (3.89) وبانحراف معياري (0.91) وهذا دليل على الاهتمام بالوسائل الحديثة والتكنولوجية من قبل المؤسسة المبحوثة، في حين جاء عبارة (تقدم ادارة الجامعة خدماتها للجميع بعدالة ودون تمييز) في المرتبة الثانية من حيث التجانس تبعاً لاجابات أفراد العينة المبحوثة، إذ بلغ الوسط الحساي لهم (3.84) وبانحراف معياري قدره (0.90)، وهذا مؤشر للالتزام بالعدالة من قبل الجامعة وعدم التمييز بين الزبائن، هذا من جانب، أما من جانب آخر يأتي عبارة (تقام حلقات النقاش بين الموظفين لاستثمارات طاقاتهم المعرفية) كانت الاجابة الضعيفة نسبياً نحوها إذ بلغ الوسط الحساي لها (3.33) وبانحراف معياري قدره (1.05)، وهذا يدل ان ادارة الجامعة بحاجة الى الاهتمام الاكثر بالتشاور وفتح باب النقاش مع الموظفين، بعدها يأتي عبارة (تعمل الجامعة على تطوير اداء العاملين متناسب مع متطلبات السوق) من حيث قلة التجانس لاجابات أفراد عينة البحث

جدول (5)

علاقة ارتباط بين ابعاد الجدارة القيادية و التميز المؤسسي

		مجموع ابعاد الجدارة القيادية	الجدارة التخطيطية	الجدارة التنظيمية	الجدارة التوجيهية	الجدارة الرقابية
التميز المؤسسي	Pearson Correlation	.843	.801**	.759**	.825**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95

المصدر : الجدول من إعداد الباحث إستناداً على برنامج SPSS

المؤسسي) تاتي بسبب متغير المستقل (الجدارة القيادية)، أما النسبة المتبقية تمثل متغيرات خارجية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذه الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: - وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الجدارة القيادية (الجدارة في التخطيط، الجدارة في التنظيم، الجدارة في التوجيه، الجدارة في الرقابة) في تحقيق التميز المؤسسي ويوضح الجدول (6) قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.806) التي تفسر أن (80%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التميز

جدول (6)

معامل التحديد التباين بين الجدارة القيادية والتميز المؤسسي

Model Summary				
Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.898 ^a	.806	.798	.32116

a. Predictors: (Constant), الجدارة الرقابية, الجدارة التخطيطية, الجدارة التنظيمية, الجدارة التوجيهية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث إستناداً على برنامج SPSS

يمثل الجدول (7) تحليل التباين والذي يختبر الأثر في حال الانحدار المتعدد فيتم الاعتماد على مستوى الدلالة (Sig.) تساوي 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05 و نقبل الفرضية البديلة و هي أن الانحدار المعنوي ونتيجة قبولنا الفرض البديل والذي ينص على

جدول (7)

تحليل التباين

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.674	4	9.669	93.739	.000 ^b
	Residual	9.283	90	.103		
	Total	47.957	94			

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي
b. Predictors: (Constant), الجدارة الرقابية, الجدارة التخطيطية, الجدارة التنظيمية, الجدارة التوجيهية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث إستناداً على برنامج SPSS

يبين الجدول (8) قيم معاملات للانحدار للمقدرات والاختبارات المعنوية الاحصائية لهذه المعاملات ويمكن تلخيص هذه الجدول بالشكل الاتي:
وتشير النتائج المبينة في جدول إلى أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لكل من متغير المستقل الجدارة القيادية بابعادها (الجدارة التخطيطية, الجدارة التنظيمية, الجدارة التوجيهية, الجدارة الرقابية) (0.05)، يتضح وجود تأثير المتغيرات المستقلة الجدارة

التخطيطية، الجدارة التنظيمية، الجدارة التوجيهية، الجدارة الرقابية) في المتغير الجدارة (Beta) أن متغير الجدارة التوجيهية كاحدى متغيرات الجدارة القيادية لها اثر اكبر في التميز المؤسسي مقارنة مع المتغيرات الاخرى، وتأتي بعده متغير الجدارة التخطيطية، ومن ثم متغير الجدارة الرقابية والجدارة التنظيمية. وهذا الترتيب لقيم أوزان بيتا تؤكد قيم معاملات الارتباط بين المتغير التابع وكل من المتغيرات المستقلة الثلاثة في الجدول.

جدول (8)

معاملات الانحدار المتعدد

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.135	.193		.701	.485
	الجدارة التخطيطية	.307	.079	.298	3.862	.000
	الجدارة التنظيمية	.149	.079	.143	1.884	.063
	الجدارة التوجيهية	.294	.074	.320	3.971	.000
	الجدارة الرقابية	.219	.061	.253	3.577	.001

a. Dependent Variable: التميز

المصدر: الجدول من إعداد الباحث إستناداً على برنامج SPSS

المحور الرابع الأستنتاجات والتوصيات

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام بالترقية وفقاً لمعايير واضحة لتقييم أداء الموظفين تبني علي معايير الجدارة والاستحقاق.
- 2- على جامعة التنمية البشرية ان يهتم اكثر بتطبيق أدوات تقييم الاداء دورياً بما يحقق التميز.
- 3- من الضروري ان تهتم جامعة التنمية البشرية بترجمة الخطط الى برامج تنفيذية لتحقيق الجدارة والتميز.
- 4- على جامعة التنمية البشرية الاهتمام الاكثر بالوصف الوظيفي وتنمية القدرة على تجميع وتجزئة المهام الى وظائف
- 5- يتطلب من جامعة التنمية البشرية ان تقوم بشرح الاهداف ومضمون الاوامر لزالة الغموض.
- 6- على الجامعة ان تعمل على تطوير اداء العاملين تتناسب مع متطلبات السوق
- 7- ضرورة المزيد من الاهتمام بحلقات النقاش بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم المعرفية في جامعة التنمية البشرية.

اولاً: الاستنتاجات

- 1- وفقاً لنتائج التحليل السابق يمكن التوصل الى الاستنتاجات الآتية:
1- ان ممارسات الجدارة القيادية في جامعة التنمية البشرية في مستوى جيد وان النتائج تدل على ان اهداف العمل واضحة وقابلة للتطبيق في الجامعة و يتم ترجمة الخطط الى برامج تنفيذية.
- 2- وانه يتم في جامعة التنمية البشرية استخدام ادوات اتصال متنوعة كالتخاطب والاجتماعات والهواتف و النشرات عند التوجيه.
- 3- في مجال التميز المؤسسي توصل نتائج الدراسة الى ان الجامعة تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها و تقدم ادارة الجامعة خدماتها للجميع بعدالة ودون تمييز.
- 4- ان جامعة التنمية البشرية تقوم بتقديم الخدمات المختلفة في الجامعة و تخضع الى التحسين المستمر
- 5- ان الجدارة القيادية لها دور في التميز المؤسسي وهناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمتغيرين.
- 6- ان ابعاد المتغير المستقل (الجدارة القيادية) لها اثر على (التميز المؤسسي) حسب التسلسل (الجدارة التوجيهية ، الجدارة التخطيطية ،الجدارة الرقابية، الجدارة التنظيمية)
- 7- ان التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التميز المؤسسي) تأتي من خلال المتغير المستقل (الجدارة القيادية) بنسبة 80% وهذا دليل الى ان التميز المؤسسي تعتمد بشكل كبير على الجدارة القيادية بابعادها المختلفة .
- 8- تعتبر الجدارة التوجيهية كاحدى متغيرات الجدارة القيادية الاثر الاكبر في التميز المؤسسي مقارنة مع المتغيرات الاخرى

قائمة المصادر

أولاً/ المصادر العربية :

- 1-احمد ، امل، 2018، الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة اسيوط ، دراسة ميدانية، المجلة التربوية، كلية التربية.
- 2-جمعة، نجلاء حسين، 2018، أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي دراسة ميدانية- بالتطبيق على الجامعات المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثالث، المجلد 19، يوليو 2018، جامعة بور سعيد، مصر
- 3-جبر، عرفات، 2010، الاخلاقيات الادارية واثرها في الاداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- 4-ابن المظور، ابو الفضل جمال الدين محمد ، 2005، لسان العرب، دار صاد ، لبنان.
- 5- ابوبكر، مصطفى محمود، 2015، المدير المعاصر وتدارة الاعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 6-ابو عودة، محمود اسماعيل اسماعيل، 2018، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.

- الجعبري، تغريد، 2009، دور ادارة التميز في تطوير اداء المؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الضفة الغربية.
- داود، محمد، 2020، إدارة التميز والابداع الاداري. الاردن، عمان: ابن النفيس للنشر والتوزيع
- عسكر، سمير أحمد، 2005، أصول الادارة ، دار القلم للنشر، الامارات، دبي، طبعة جديدة.
- عاصي، نايف علي، 2014، تأثير سلوك المواطنة واستثمار راس المال البشري في تميز الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية في جامعة بابل، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد.
- صقر، زكي محمود زكي، 2015، اثر الوكاء العاطفي على الجدارة الاستراتيجية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- الصعوب، خلدون عبدالله مطلق، 2017، دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقتها في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية
- السالم، مؤيد سعيد، 2005م، خواطر في الادارة المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة.
- سعيد، وائل احمد راضي، 2020، منهج الجدارات الحرفية مدخل لتطوير برامج اعداد العامل الفني بالمدارس الثانوية الصناعية بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد 77.
- السميرات، سبأ موسى، 2018، اثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن.
- السلمي، علي، 2020، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشرييني ، الهلالي وغبور، أماني السيد، 2013، مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 20 ، العدد 83، مصر.
- الشهري، نورة زايد عبدالرحمن، 2021، دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسيوط، العدد السادس، المجلد السابع والثلاثون يونيو.
- هاشم، نهلة عبدالقادر و السلامية، ليلى سالم، 2020، جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة كليات التقنية بسلطة عمان، مجلة التربية المقارنة والدولية، عدد 13، سنة 2020، عمان
- الهلالي، الشرييني الهلالي، 2006، التخطيط الاستراتيجي ديناميكية التغيير في النظم المتغيرة، المكتبة العصرية، القاهرة.
- مجيد، جاسم، 2001، دراسات في الادارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
- النعيمي، راتب عبد العال؛ وصويص، راتب جليل، 2008، تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات"، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- النواصرة، مصطفى سليمان، 2019، جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية، دار وائل للنشر والتوزيع، (ط 3) عمان، الاردن.

Secondly/ English sources:

- Girard ,Pinar, 2008. Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future, The Learning Organization, 15(4) :294-308
- Robin J. Ely & David A .Thomas,2010 ،Leadership Competency Dictionary, Hay Group Limited. All rights reserved, London :15
- Nohria, W. Joyce, B. Roberson, "What really works", Harvard Business Journal, Vol. 8, No.1, 2003, p. 53.
- Pinar, T. Girard, "Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms", Advanced Management Journal, Vol. 4, No. 1, 2008, p. 73.
- Excellence Canada. (2011). Organizational Excellence Assessment.
- Daft,R.,"Management" ,The Dryden press, New York, 2000, P22.
- Borghini ,E,C,. "Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation " the journal of creative Behavior , 2013,vol ,(31),No ,(1), p.p.226-2



استبيان

يرجى الإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم في هذا الاستبيان المخصص لإغراض البحث العلمي علماً أن الهدف من الدراسة هو التعرف على (دور الجدارة القيادية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في جامعة التنمية البشرية) شاكرين تعاونكم معنا.

1- المعلومات العامة:

- أ- الجنس: ذكر () أنثى ()
ب- نوع الوظيفة: وظيفة ادارية () ، وظيفة ادارية وتدرسية () ، وظيفة تدرسية ()
ب- التحصيل الدراسي: دبلوم () ، بكالوريوس () ، ماجستير () ، دكتورا ()
ج- سنوات الخدمة: 1- 4 () ، 5- 9 () ، 10- 14 ()
د- العمر: 20- 30 () ، 31- 40 () ، 41- 50 () ، 51 فأكثر ()

2- الجدارة القيادية

غير موافق جدا	غير موافق	موافق الى حدما	موافق	موافق جدا	أ- الجدارة التخطيطية
					1 اهداف العمل واضحة وقابلة للتطبيق في الجامعة
					2 المدى الزمني لتحقيق الاهداف محددة
					3 يتم متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج المحققة
					4 للجامعة القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية
					5 يتم ترجمة الخطط الى برامج تنفيذية
					ب- الجدارة التنظيمية
					6 للجامعة القدرة على تحديد المهام الواجب تنفيذها
					7 القدرة على التنسيق بين الاقسام والوحدات والانشطة المختلفة
					8 القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللازمة للوظائف
					9 القدرة على تجميع وتجزئة المهام الى وظائف
					10 القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف
					ج- الجدارة التوجيهية
					11 الاوامر واضحة و موجزة وفي الوقت المناسب
					12 يتم توجيه الموظفين وحفزهم لتحقيق الاهداف
					13 الاوامر مناسبة مع كمية المعلومات وحجم العمل
					14 تقوم الجامعة بشرح الاهداف ومضمون الاوامر لازالة الغموض
					15 يتم استخدام ادوات اتصال متنوعة كالتخاطب وعقد الاجتماعات والهواتف و النشرات عند التوجيه
					د- الجدارة الرقابية
					16 يعتبر نظام الرقابة في الجامعة فعال بما يعمل علي اختيار المتميزين للوظائف
					17 تتم الترقية وفقا معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين تبني علي معايير الجدارة والاستحقاق
					18 نظام الرقابة في الجامعة يساهم في التغلب علي نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة للموظفين
					19 يطبق الجامعة أدوات تقييم الاداء دورياً بما يحقق التميز
					20 تشارك الاطراف المعنية في الجامعة في الرقابة وتقييم الاداء
					3- التميز المؤسسي
					1 تقديم الخدمات المختلفة في الجامعة تخضع الى التحسين المستمر

دور الجدارة القيادية في تحقيق التميز المؤسسي

					تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	2
					تتسم اجراءات تقديم الخدمات بسرعة الانجاز	3
					تقدم الجامعة خدمات تتوافق مع احتياجات المستفيدين	4
					تقدم ادارة الجامعة خدماتها للجميع بعدالة ودون تمييز	5
					تعمل الجامعة على تطوير اداء العاملين تتناسب مع متطلبات السوق	6
					تقام حلقات النقاش بين الموظفين لاستثمارات طاقاتهم المعرفية	7
					توجد علاقات عمل فاعلة بين ادارة الجامعة والعاملين	8
					تتبنى إدارة الجامعة تطبيق نظم حديثة لإدارة العمليات.	9
					تؤمن ادارة الجامعة بأن التميز هو طريقها وفلسفتها في ادارة اعمالها.	10