

دور ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعة التقنية في السليمانية

ديلمان احمد عزيز^١ ههلات سعيد محمد صالح^٢

^١ كلية ادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية

Dilman.aziz@univsul.edu.iq

^٢ كلية التجارة، جامعة السليمانية

Halat.salih@univsul.edu.iq

الملخص

يعد القدرات الجوهرية والقيادات الأكاديمية من المواضيع الحديثة في الفكر الإداري وقد نال الاهتمام الكثير في الدول المتقدمة وذلك لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات على اختلاف أنواعها، لذا يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على دور ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة التقنية في السليمانية، حيث تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات و مكونة من ثلاثة اجزاء والتي تتعلق بالقيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية والتميز التنظيمي، و تم توزيع (120) استمارة استبانة على عينة البحث المتمثلة بالتدريسيين في اقسام الكليات في الجامعة التقنية في السليمانية. واستخدمت عدة أساليب إحصائية من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-V21)، وتحليل الارتباط البسيط والانحدار الخطي البسيط، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط و اثر إيجابية بين المتغيرات. وبناءً على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات أبرزها العمل على بناء نظام من الحوافز لتشجيع الهيئة التدريسية و تنمية الرغبة في الإبداع والابتكار والحصول على مركز ومكانة مميزة بين المنظمات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأكاديمية، القدرات الجوهرية، التميز التنظيمي

المقدمة

تمثل الجامعات الركيزة الأساسية للتعليم العالي حيث تساهم في بناء الإنسان معرفياً وثقافياً ومهارياً، ففي السنوات الأخيرة شهدت المنظمات التعليمية تطورات متسارعة ولكي يستطيع المنظمات مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل بها، وقد ازدادت اهتمامها بالموارد والقابليات والخبرات والتي تسمح لها بالتعامل مع تلك التغيرات، وذلك بهدف تحسين مستوى جودة أداء هذه المؤسسات وتفعيل دورها. ولهذا أصبحت المنظمة بحاجة ملحة إلى استثمار قدراتها الجوهرية والبحث عن قدرات جوهرية جديدة حتى يتمكن ان تتنافس بكفاءة والفاعلية و تميز بخدماتها وارضاء هيئة التدريسيين و بناء الولاء لديهم، ولوصول لإداء المرتفع و تحقيق الابداع، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية.

كما ان تحقيق التميز التنظيمي في مجال التعليم يأتي من خلال استثمار ما متاح لديها من قدرات والمعرفة والمهارات وموارد وخبرات متراكمة وممارستها بشكل فعال. وان هذه الدراسة ركزت على عنصرين القيادات الأكاديمية هم يتمتعون بقدرات مركبة

تمکنهم من تركيب المعطيات الملائمة للبيئة واقتناص اكبر عدد من الفرص الراجعة ومواجهة التهديدات (الديب، 2012: 62).
والقدرات الجوهرية والتي تكون بمثابة مصدر للميزة التنافسية للمنظمة وتجعلها تتفوق على منافسيها (مهدي، 2012: 52).

فقد قسم البحث الى أربعة محاور تضمن المحور الاول منهجية البحث وتطرق المحور الثاني الى الجانب النظري المتمثلة بالقيادة الاكاديمية والقدرات الجوهرية والتميز التنظيمي وتضمن المحور الثالث الإطار الميداني للبحث ثم اختتم البحث بعدد من الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً / مشكلة البحث:

نظراً لتسارع التغيرات المعاصرة في بيئة اعمال، قد تواجه المنظمات تحديات وصعوبات جديدة من حيث تكنولوجيا المعلومات والعولة واستراتيجيات العمل وحدة المنافسة، والتي من شأنها ان تؤثر في فاعلية وأداء المنظمة وحيلولة دون وصولها الى التميز المطلوب بلوغها (D'Ortenzio, 2012)، ولمواجهة هذه التحديات جعلت من المنظمات الضرور الى استدعى لامتلاك قادة اكااديمية فعالة بإعتبارها القوى الرئيسة الدافعة لنجاح بحيث يستطيع حفاظ على تنافسية المنظمة في وسط التغيير المستمر (Selznick, 2011). كما تعتبر القدرات الجوهرية من الأليات المهمة التي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بسرعة التغيرات الحاصلة فيها (شلاش والخفاجي، 2013: 204). كما هو الحال في المنظمات التعليمية العراقية التي تعمل في بيئة ديناميكية و سريعة التغيير والتي تمتد من التغيرات التقنية و التكنولوجيا الى احتياجات اسواق العمل متطورة و سياسات حكومية مقيدة و تغيرات ثقافية و حضارية واجبة الاستعاب، فضلا عن التحدي الكبير الاخر و المثل في رسم عدد من اشارات استفهام في اذهان المجتمع الاكاديمي حول القدرات المعرفية للقفل القيادي في ميدان عمل المؤسسات التعليمية و ادوارها في صياغة وؤية واضحة المعالم تكون ملائمة لتعزيز خصوصية الاداء الاستراتيجي المأمول على اساس معايير الجودة باعتبارها منهجا مطلوبا و توظيفها في مجالات التطوير التنظيمي، وصولا الى التمييز و تجاوز الطرق التقليدية التي تقود الى التخلف (العبيدي، 2016: 295). نظرا الى اهمية ما تقدم، فإن الدراسة الحالية حاولت الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي : (ما هو دور ممارسات القيادة الاكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة المبحوثة؟)، و بذلك يمكن ان يتضح ابعاد التساؤل الرئيسي في السؤالات الاتية:

- 1- ما مدى توافر ابعاد ممارسات القيادة الاكاديمية لدى التدريسيين في الجامعة المبحوثة؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاكاديمية والقدرات الجوهرية والتميز التنظيمي في الجامعة المبحوثة؟
- 3- ما مدى تأثير ابعاد ممارسات القيادة الاكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة المبحوثة؟

ثانياً / أهمية البحث

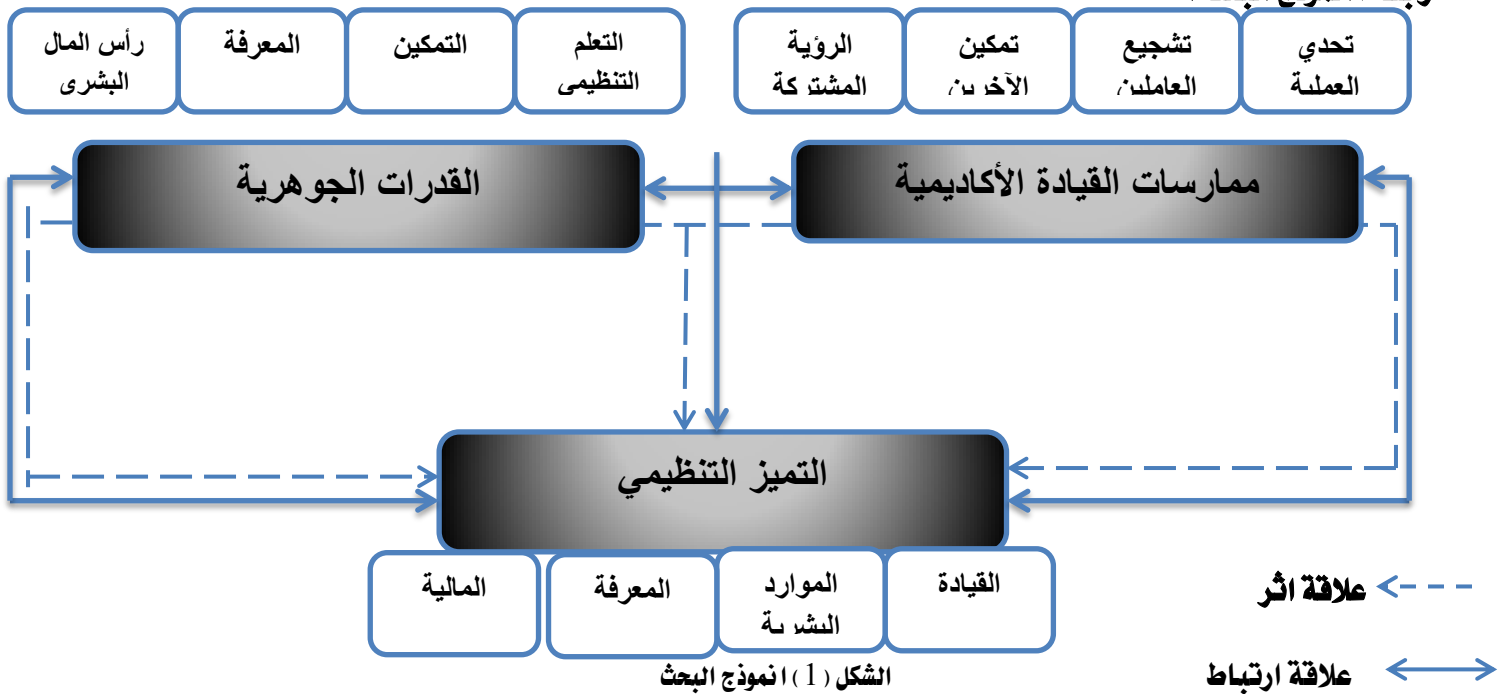
يكتسب هذه البحث اهميته من خلال ابراز وتوضيح دور واهمية ممارسات القيادة الاكاديمية في الجامعة، بإعتبار ان الجامعة تعد إحدى مراكز حضارية علمية والتي تعتمد على توفر القيادات الاكاديمية، فالقيادات الاكاديمية التي تمتلك المعرفة و تستطيع إدارة بكفاءة و فاعلية، لإن المعرفة اداة جوهرية نحو التميز. كما يهتم هذه البحث بدراسة المصطلح الحديث نسبياً وهو القدرات الجوهرية بكل أبعاده ومضامينه الفكرية بإعتباره أحد المواضيع الحديثة في الفكر الإداري المعاصر وقد نال اهتمام

الكثير من الباحثين نظراً لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات ودعم عمليات ابداع. وتبرز أهمية الدراسة في بيان دور ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي الذي تعتبر من أبرز الغايات التي يسعى المنظمات اليها من اجل اكتساب الشهرة والريادة. واختير جامعة التقنية في السليمانية ميدانياً لإجراء هذه الدراسة.

ثالثاً: أهداف البحث: من خلال مشكلة البحث تم صياغة الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مدى ممارسة القيادات الادارية لأبعاد ممارسات القيادة الأكاديمية من وجهة نظر اعضاء التدريسين في الجامعة المبحوثة.
- 2- بيان طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية والتميز التنظيمي في الجامعة المبحوثة.
- 3- تحديد علاقة التأثير القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

رابعاً / نموذج البحث :



خامساً / فرضيات البحث :

ينبثق من نموذج البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسة التي تبنتها البحث، وعلى النحو الآتي :-
الفرضية الرئيسة الاولى " توجد علاقة معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الأكاديمية والتميز التنظيمي "

الفرضية الرئيسة الثانية "توجد علاقة معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين القدرات الجوهرية والتميز التنظيمي "

الفرضية الرئيسة الثالثة " توجد علاقة معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية وتحقيق التميز التنظيمي "

الفرضية الرئيسية الرابعة "توجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للممارسات القيادية الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي".
الفرضية الرئيسية السادسة " توجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للممارسات القيادية الاكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي".

سادساً / حدود البحث :

- 1- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذا البحث على آراء عينة من اعضاء هيئة التدريسيين في جامعة التقنية في السليمانية.
- 2- الحدود المكانية: أجريت البحث في الجامعة التقنية في السليمانية.
- 3- الحدود الزمانية: تم اجراء هذا البحث خلال المدة الواقعة ما بين كانون ثاني 2017 و لغاية ايلول 2017.

سابعاً / مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من التدريسيين في جامعة التقنية في السليمانية، ومن الجدير بالذكر ان الباحثان قامتا بتوزيع (120) استمارة استبانة على عينة البحث المتمثلة بالتدريسيين في المؤسسة المبحوثة وبصورة عشوائية تم اختيار العينة داخل اقسام المؤسسة المبحوثة وقد أعيدت (110) منها، حيث ان نسبة الاسترجاع بلغ (92. %) و نسبة (89. %) من تلك الاستمارات كانت صالحة للتحليل ، أي (107) استمارة فقط.

المحور الثاني: الجانب النظري

1- القيادة الاكاديمية Academic Leadership

أولاً / مفهوم وتعريف القيادة الاكاديمية

تواجه المؤسسات الاكاديمية والجامعات في البلدان تحديات كبيرة، و المؤسسات قد تتعرض لضراوة و المنافسة الاكاديمية العالمية أثناء دخولهم سوق العمل. ومن الطبيعي ان تتمسك هذه المؤسسات ب معايير الجودة العالمية و إحداث التغييرات المطلوبة و الذي يكون سبيل هذه المؤسسات للعيش في ظل هذه المنافسة، القيادة الاكاديمية هي حالة خاصة واحدة من القيادة العامة والتي يسعى الى تعظيم القيم لأصحاب المصلحة، مثل الطلاب والموظفين والمجتمع (GyeItshen, 2015: 97)، وتركز على الأنشطة التي تتعلق بالتعليم والتعلم والبحث والمعرفة من أجل تعزيز التعلم و انتاج معرفة جديدة من خلال الممارسة والبحوث (Marshall, et al., 2011) ، من الضروري للقائد الاكاديمي أن يكون لها رؤية واضحة والعمل لإقناع الآخرين بالوسائل السليمة من أجل التعاون في تحقيق الهدف المنشود للمنظمة حفاظ على تنافسية المنظمة في وسط التغيير المستمر (Mehmood, 2012:195; Drew, 2010) ، لذا يجب أن يعرف القائد بوضوح ما يريدته لتحقيق والأهم من ذلك يجب أن يكون للقائد قدرة على التعبير عن الرؤية في كلمات وصور واضحة لتكون سبباً في تحقيق أهداف المطلوبة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية. وكما وضجها (Hesburgh) القيادة الاكاديمية هي النشاط الإبداعي وأمر ضروري و أساسي لرؤية المنظمة (Asiyai1, 2015: 4)، فالمؤسسات الاكاديمية في الأونة الأخيرة تواجه تغييرات والاتجاهات الجديدة،

واستراتيجيات عمل، وارتفاع التكنولوجيات الجديدة للتعليم والتوعية، ودخول القطاع الخاص في البيئة الأكاديمية، ولن يكتب لها النجاح إلا خلف القيادة الأكاديمية فعالة فهو القوي الرئيسية الدافعة للنجاح (Asiyai, 2013: 129; Cardno, 2015: 4). يرى (Scott) بأنه طريقة إدارة العمل اليومي، دعم وتطوير وتشجيع أكاديميون، فهو عملية اشراك الناس في التغيير يؤدي بهم الى الأمام (Scott, et al, 2008: 5). كما اشار (Marshall) الهدف من وجود القيادات الأكاديمية هي محاولة لتعزيز تعلم الطلاب من خلال إنشاء الاتجاه أو رؤية للتعلم والتعليم وتشجيع أصحاب المصلحة للمشاركة في تحقيق الرؤية (Marshall, et al., 2011).

وبناءً على تعريفات السابقة فقد عرفت الباحثتان القيادة الأكاديمية بأنها عملية التأثير على سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المرسوم، والصفات التي يتميز بها القائد الأكاديمي تتمثل في خلق بيئة العمل وإيجاد الثقافة تكيفية وتطوير رسالة المنظمة وتعزيز النمو والتطور الأكاديمي.

ثانياً / صفات القائد الأكاديمي

يتصف القائد الأكاديمي بما يلي: (Narayanan, 2003: 243) و (Martin & Childers, 2012) (Joyce and Boyle, 2013: 75)

- 1- يعمل القائد الأكاديمي بمنطق الريادة لتنمية الروح المعنوية للأفراد من خلال تمكينهم بالحرية في الأداء.
- 2- يعمل القائد الأكاديمي على مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء.
- 3- القدرة على استجابة التنسيق لجهود الموارد البشرية.
- 4- القدرة على التكيف، النزاهة، الثقة، وخلق مناخ عمل إيجابي.
- 5- شخص داعم وقادر على الحصول على الدعم اللازم.
- 6- القدرة على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين إيجابياً وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً / أبعاد القيادة الأكاديمية :

مؤسسات اليوم تحتاج إلى القيادة لإمتلاك مزايا تنافسية، حيث أن القادة يؤمنون بالتغيير فهم يزودون مؤسساتهم بالطاقة اللازمة لإبداع والإبتكار بصفة مستمرة، ويدركون أهمية المنظمة ونجاحها والعمل على ترقيتها.

- 1- التمكين: إن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية التي تجسد اهتمام المؤسسة بالموارد البشري (ملحم، 2006 : 23)، انه المفتاح لكل عمليات التعلم (الكبيسي، 2004: 148)، للقيادة دوراً أساسياً في تفعيل برامج التمكين، فالقادة الفعالون هم الذين يقدمون و يسمحون بتمكين مرفوسيههم. لأن التمكين يتطلب من القادة التنازل عن شيء من النفوذ الذي يتمتع به (الجميلي، 2008 : 62). و لكي يكون التمكين ناجحاً لابد ان يسود العلاقة بين القائد و مرفوسيه عدد من العوامل منها الاحترام المتبادل، الصدق والاحترام، تقدير ظروف الاخرين (ملحم، 2006: 31).

2- الرؤية المشتركة: القيادة الأكاديمية يعني الكفاءة في الاستخدام الأفكار والمبادئ والأساليب في الواقع العملي، ويجد ان بيئة عمل تساعد العاملين على تحويل الرؤية إلى واقع (شهاب، 2010: 120). ومن ثم عليه القيام بعملية تقييم مستمر للرؤية والرسالة بشكل يساعد على تطويره (الديب، 2012: 64).

3- تشجيع العاملين: يتصرف القيادة الأكاديمية بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين وتشجيعهم القائد يشجع المرؤوسين على عملية الابتكار والإبداع في شتى المواضيع وأن يقوموا بعرض هذه الابتكارات والأفكار بكل حرية (الديب، 2012: 64). فهو الأسلوب أفضل في تحريك الأفراد العاملين وخلق مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة (الجسائي، 2011: 84).

4- تحدي العملية: القائد الأكاديمي يسعى للوصول إلى أعلى مراتب العلم والمعرفة وللايجاد طرق جديدة وافكار حديثة في حل المشاكل وزيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين (باديس، 2014: 19). تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها (نوال & وفاء، 2013: 20). القيادات الأكاديمية تستطيع التعاطي مع المتغيرات المختلفة مواجهة التحديات والنكسات والعمل على النهوض بالأداء المنظمي (الربعية، 2010: 48; الشريف، 2015: 32).

رابعاً / التحديات التي تواجه القيادة الأكاديمية :

تواجه مؤسسات التعليم العالي مجموعة متميزة من التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية بحيث يجب أن يكون القادة مرنة للعمل في ضبط كلا الجانبين الإداري والأكاديمي وتفاعل مع مجموعة واسعة من الناس، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وبعض التحديات محددة التي تواجه القادة منها تحقيق التوازن بين أدوار التدريس (Sriram, 2012: 860; Gyeltshen, 2015:113)

1- توازن الأدوار: القيادات الأكاديمية غالباً ما يجدون صعوبة في الحفاظ على التوازن بين التدريس والبحث في الأوساط الأكاديمية. ان التعامل مع مجموعة متنوعة من المسؤوليات قد يكون لديها مزايا، ولكن في الوقت نفسه، يمكن أن تخلط الأدوار ويحدث الارتباك، وتجد صعوبة في تحقيق التوازن بين الأدوار (الديب، 2012: 63).

2- محدودية الموارد: محدودية الموارد في المؤسسات التعليم العالي لديها الآثار سلبية على القيادة الأكاديمية. فالموارد محدودة تؤثر على البحوث وكذلك على جودة التدريس، وتعمل من صعوبة توظيف واحتفاظ بالناس الكفونين (الديب، 63). 2012:

3- التغيير المستمر: تهدف معظم القيادات الأكاديمية لإحداث التغيير بحيث تحقق منظماتهم مستوى أفضل و تحقيق مزيد من التقدم، التغيرات في الأفكار، والاقتصاد، والحكومات، والأيدولوجيات، والثقافة والتكنولوجيا مما تتطلب من القيادات الأكاديمية ان تلعب دوراً هاماً (Moore and Diamond, 2000:4).

2- القدرات الجوهرية Core Capabilities

أولاً / مفهوم وتعريف القدرات الجوهرية :

أول من استخدم مفهوم القدرات الجوهرية في الأدبيات الإدارية كان من قبل (Pahalad & hamel,1990) من خلال مقال نشرت في جامعة (Harvard) إذ ركز الباحثان أفكارهم على مفهوم القدرات الجوهرية "بأنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية والاهتمام بالموجودات غير الملموسة فضلاً عن الاهتمام بالموجودات الملموسة والقابليات : (Hitt, et al., 2001). (10) اشارة (Muthaly et al, 2015: 48) إلى القدرات الجوهرية بأنها المهارات والمعرفة والابتكار والقيادة، ومهارات التعامل مع الآخرين والأداء الوظيفي، وتشمل القدرات الجوهرية مجموعة معينة من المهارات والموارد التي تمتلكها المنظمة وكذلك الطريقة التي يتم به استخدام هذه الموارد لتحقيق النتائج.

وتعد القدرات الجوهرية اساس التجديد التنظيمي لأنها القوة الدافعة للتغيير الإستراتيجي، وتحقيق مصلحة كل من المديرين والعمالين (عبدالله، 2016: 68)، لقد شاع مفهوم القدرات الجوهرية لدى الكثير من الباحثين عند كتاب الإدارة وبالأخص الإدارة الإستراتيجية لذلك نستعرض آراء عدد من الباحثين عن مفهوم القدرات الجوهرية. عرف القدرات الجوهرية من قبل (Macmillan & Tampo,2000:124)"بأنها نظام فرعي تقني أو إداري، والذي يكمل ما بين التكنولوجيا، والعمليات، والموارد، والمعرفة المتنوعة التي تقدم المنتجات والخدمات والتي من شأنها أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية دائمة وفريدة" (صبر، 2013: 429).

وكما يعرف كل من (Wheeler & Hunger, 2002: 66) "بأنها الشيء التي تستطيع المنظمة العمل بتفوق وهي مفتاح القوة (جاسم، 2011: 73). يشير الى القدرات الجوهرية "بأنها نتاج الخبرة والتعلم التنظيمي المتراكم في الشركة والذي ينتج عنه المعارف knowledge والمهارات skills المطلوبة لإنجاز الاعمال في الشركة والتي تؤدي الى احترافية فعلية real proficiency في أداء نشاطاتها الداخلية (Thompson and Strickland, 2003:120). ويرى (Jimm, et., 2003: 3)"بأنها قدرات وخصائص المنظمة الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتمايز (محمد، 2013: 438)، كما يرى (Poyhonen, 2004:82) القدرات الجوهرية "بأنها التعلم الجماعي لكيفية ترافق مهارات الانتاج المختلفة وتكاملها مع الوسائل المتاحة من التكنولوجيا في المنظمة لتحقيق اعظم قيمة ممكنة للربائين (كاظم وجابر، 2011: 138).

ويعرفها (Pearce & Robinson, 2011: 153) "هي القدرة أو المهارة التي تتميز فيها الشركة وتبرع في عملها أثناء القيام بمتابعة رؤيتها الشاملة". ويشير (مهدي، 2012: 50) بأنها تعني السمات المميزة للمنظمة في قدرتها على اكتساب الميزة التنافسية المستدامة".

واستناداً الى تعريفات السابقة فقد عرفت الباحثان القدرات الجوهرية "بأنها مجموعة من المهارات والقدرات والمعارف والخبرات والتكنولوجيا المتميزة التي يصعب تقليدها والتي إذا امتلكتها المنظمة قد تساعدها على اكتساب الميزة التنافسية المستدامة".

ثانياً / أهمية القدرات الجوهرية

نظراً لإهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بالقدرات الجوهرية باعتبارها مجموعة من القدرات والموارد والمهارات والمعارف المتقدمة التي يصعب تقليدها وبالأخص الموارد غير ملموسة التي تعتمد على إمكانياتها وكفاءتها في المنافسة والتميز والبقاء في السوق. لذلك من الضروري تطرق الى إبراز دور وأهمية القدرات الجوهرية في المنظمة، وتكمن أهميتها في النقاط الآتية: (شلاش والخفاجي، 2014: 206-207)

1- قدرة المنظمة في تحقيق الأنشطة التنافسية ذات العلاقة وأن الأهمية التنافسية للنشاط الداخلي الذي تنجزه المنظمة بصورة أفضل من المنظمات الأخرى يسمى بالمقدرة الجوهرية.

2- تواجه منظمات اليوم تحدياً كبيراً يتمثل بالمنافسة الشديدة والتقلب في أذواق الزبائن فهي بحاجة إلى أن تكون مرنة من خلال تمكين العاملين ومساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها وتحديد نقاط ضعفهم لتفاديها وتجاوزها من خلال التدريب المستمر والتعليم.

3- ان إدراك المنظمة لمقدرتها الجوهرية يساهم في المحافظة أو في إنتاج أنواع جديدة من المقدرات.

ويشير (Srivastava, 2005 : 52) إلى أهمية القدرات الجوهرية كالآتي : (عبدالله، 2016:70)

1- تمكن المنظمة من التفوق على منافسيها من خلال أدائها المميز لتطوير منتجات جديدة ومبتكرة وتطوير وتحسين المنتجات القائمة لتلبية احتياجات الزبائن .

2- قيام المنظمة بتطوير كفاءة العاملين لديها باستمرار، من خلال التدريب والتعليم لغرض تعزيز نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط ضعفها، وهذا يتطلب برنامجاً منظماً لتحديث المهارات القديمة واستحداث مهارات جديدة.

3- تمكن المنظمة من تطوير استراتيجياتها للمحافظة على موقعها السوقي بشكل جيد، وصياغة استراتيجياتها المستقبلية، ووضع خطط لتطوير وتحسين قدراتها جوهرية غير مستقلة بشكل جيد.

ويرى الباحثان (الشبخلي والكبيسي، 2011: 56) إن أهمية القدرات الجوهرية تبرز في بناء منظمة دائمة التعلم وتبنيها لنظام مفتوح تنال من خلاله الطرائق الأفضل لإستخراج الأفكار الجديدة، فضلاً عن تزويدها لإدارة المنظمة برؤية واضحة حول قدرات العاملين فيها والاهتمام بالمعرفة التي يحملها العاملون والتي لا يستطيعون التعبير عنها.

ثالثاً / خصائص القدرات الجوهرية

لقد حدد (Perkins,1996:23) خصائص القدرات الجوهرية بالعناصر الاتية : (الطائي، 2007: 115)

- 1- رأسمالية القيمة أي لها القدرة على خلق موارد جديدة للمنظمة.
 - 2- تساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- يركز كل من (Hitt,2003:84) و (Dess;etal,2007:94) على الخصائص الأربعة للقدرات الجوهرية : (صبر، 2013: 430)
- 1- الندرة في الموارد والقابليات والتي لا تمتلكها المنظمات الأخرى.
 - 2- صعوبة المحاكاة (التقليد) : أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليد قابلية المنظمة أو أنها تستطيع تقليدها ولكن بصعوبة أو بكلفة عالية.
 - 3- القيمة : الموارد والقابليات التي تحتفظ بديمومتها مدة أطول عند تغيير الظروف .
 - 4- صعوبة الإحلال: الموارد والقابليات التي لا يمكن إحلالها بـموارد وقابليات أخرى بسبب عدم تساوي القيمة الإستراتيجية.
- رابعاً / أبعاد القدرات الجوهرية :
- تتباين آراء الكتاب والباحثين حول تحديد أبعاد القدرات الجوهرية . ويمكن ان نذكر توجهات بعض الباحثين حول أبعاد القدرات الجوهرية منها :-

الجدول (1) أبعاد القدرات الجوهرية

ت	الباحث	الأبعاد
1	(كاظم وجابر، 2011)	المعرفة، بناء الفريق، الاتصال والتأثير، التوجه نحو الإنجاز، تسليم النتائج.
2	(Agh et al، 2012)	مشاركة في الرؤية، التعاون، التمكين.
3	(صبر، 2013: 429)	الاتصال، المعرفة، التوجه نحو الإنجاز، بناء الفريق، تطوير الأفراد .
4	(محمد، 2013: 440)	التعلم التنظيمي، المرونة الإستراتيجية، رأس المال البشري، الإدارة والتكنولوجيا.
5	(الياسري والآخرين، 2014: 263)	التعلم التنظيمي، مشاركة في الرؤية، صناعة وتطوير الخدمات المصرفية، البعد التكاملي.
6	(شلاش والخفاجي، 2014: 208)	القوى العاملة، التسهيلات، المعرفة المالية، المعرفة التسويقية، الانظمة والتكنولوجيا.
7	(عبدالله ، 2016: 76)	المعرفة ، فرق العمل ، التمكين، التعلم التنظيمي.

المصدر: من إعداد الباحثان

وبناءً على ماتقدم فقد إعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد الآتية :

1- التعلم التنظيمي

يرى (Bontes) بأنه "عمليات لتطوير المعرفة الجديدة ونفاذ البصيرة لكل المستويات لإنجاز فوائد المنافسة" (طاهر، 2011: 123). كما عرف (Sweet,2012:36) قدرة المنظمة على التعلم زادت قدرة العاملين على ادارة وخرن واسترجاع واستخدام المعرفة الناجمة عن نشاطات وفعاليات التعلم المختلفة. وعرف (Duguid) التعلم التنظيمي بأنه "عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفردي إلى خزن المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية". كما عرفه (Degeus) "كنظام يشمل على الرؤية والإستراتيجية والثقافة والقيام والقيادة والهيكلة والأنظمة والعمليات". (السكرانة، 2014: 128).

2- المعرفة

أن المعرفة في المنظمات تمثل قدرات جوهرية، فقد تكون المعرفة في شكل مادي في المنظمة التي تعمل في براءات الاختراع والعناية بها، وهنا تصبح المعرفة ملموسة، وقد تكون المعرفة مجسدة في الأنظمة الإدارية من خلال طرائق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية (محمد، 2013: 441). اشارة (Maier,2000:66) المعرفة على أنها "كل التوقعات المدركة والملاحظات التي تنظم بشكل ذي معنى وتجميعها واحتوائها في مجال معين عبر الخبرة والاتصالات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لترجمة المواقف وتوليد انتاجات وسلوك وحلول". أما (الكبيسي، 2002: 48) فيعرف المعرفة على أنها "كل شيء ضمنى أو ظاهري يستحضره الافراد لأداء اعمالهم باتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة".

3- رأس المال البشري

لقد وصف (Grantham) رأس المال البشري " بأنه معرفة ومهارات وخبرة العاملين التي تعد محور الإبداع في المنظمة وبشكل خاص في استخدامهم للتقنيات الحديثة وعلاقاتهم التكاملية مع الزبائن" (باجكر، 2010: 58) ويعرف (أبو الغنم، 2012: 10). رأس المال البشري " بأنه ما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات ومعارف وقدرات والتي تشكل مجتمعة الرصيد المعرفي للفرد بما يمكنه من الاضطلاع بالمهام والواجبات المختلفة وانجازها على أكمل وجه".

3- التميز التنظيمي Organizational Excellence

أولاً / مفهوم وتعريف التميز التنظيمي

إتى مفهوم التميز التنظيمي بعد رحلة طويلة للبحث عن النجاح المستدام للمنظمات التي تسعى إلى التفوق والريادة في الصناعة التي تعمل فيها وهذا الامر لا يتم ما لم تحصل على ميزة تنافسية (البيحيبي، 2014: 28). كما يعرف بأنها " نظام متكامل يضم كل الفعاليات الادارة الحديثة و تقنياتها لكي يتفوق المنظمة باستمرار وتقديم افضل في أداء مهماتها، بمعنى لا

يمكن تصور منظمة متميز في مجال معين بينما ينهار في الأداء في المجالات الاخرى" (بوسام، 2015:361). كما عرف النسور التميز التنظيمي " بأنها التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة أدت إلى تغير بيئة العمل و ظهور المنافسة الحادة بين المنظمات ومن أجل البقاء والاستمرار والانتشار والإنتاج والأرباح، يجب أن تحول نفسها إلى منظمات المتميزة ، و تعامل مع التغييرات بكفاءة (عبدالوهاب، 2008: 30)، تسريع مستويات الأداء و تحسين جودتها (النسور، 2010: 35).

التميز التنظيمي يعني " جمع بين الخبرات العالمية وأفكار جديدة لمنظمات مختلفة، ومحافظة على الأداء والحصول على مستوى عال يعني أن تكون قادرة على تطوير العملية بشكل مستمر لتلبية الاحتياجات والتوقعات المتغيرة (Dalcher, 2009: 63). وعرف من قبل (Kanji) " بأنها قدرة على استكشاف و ادخال ما هو جديد من اجل تطوير المنظمة (Kanji, 2002:354). كما يشير اليه " بأنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء " (الرشيدة، 2007: 3) و (بوسام، 2015: 361).

ثانياً / أهمية التميز التنظيمي

ان التميز التنظيمي تؤدي الى مجموعة من الأغراض التي تزيد من أهميتها للمنظمة: (سهمود، 2013: 15) ، (النسور، 2010: 16)

- 1- تطوير قدراتها التنافسية و ذلك من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية.
- 2- تحقيق اداء متميز والذي بدوره يساعد المنظمة على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.
- 3- يساعد المنظمة لأستمرار في تحقيق نجاح، كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير و التطوير السريع، ولا بد للمنظمة التخطيط للمستقبل من اجل الاستمرارية والمنافسة و ذلك يكون من خلال التميز.
- 4- يحقق المنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها.
- 5- تتبلور مسؤوليات " إدارة التميز" في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لإستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات.
- 6- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.

ثالثاً / أبعاد المنظمة المتميزة

1. القيادة: تعتبر القائد من العوامل الداعمة لتحقيق التميز في المنظمات من خلال دورها في ادخال المفاهيم المتميز في قيم و رسالة المنظمة و غرسها في العاملين (آل مزروع، 2010: 31). وعرفها (الزعبي) بأن القائد مسؤول عن نجاح المنظمات و فشلها و

تحقيق التوازن بين التطلمات والحاجات وعن التميز والمنافسة (الزعبي، 2010: 38)، فهو يمتلك مجموعة من الصفات التي يميزها عن الآخرين بمعنى لديه رؤية لغايات المنظمة وأهدافها ويصر عليها ولديه إلمام بالبيئة وتأثره بها وتأثيره فيها ولديه علم وواقعية في اعترافه بنقاط الضعف قبل القوة في المنظمة (أبو النغم، 2013: 43).

2. الموارد البشرية: يعد الموارد البشرية من اهم الموارد الداخلية المسؤولة عن التنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة (نعيمه، 2017: 279)، كما يعتبر مفتاح النجاح لتحقيق اهدافها ونجاح برامجها (جروة & خيرة، 2014: 178). فكلما اهتمت إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية انعكس ذلك على جودة خدماتها وبالتالي تحقيقها لأهداف المرسومة (عبدالوهاب، 2008: 35). فالموارد البشري بما يملكه من قدرة على التفكير والإبداع والابتكار يمثل العنصر الفعال في مواجهة المنافسين في المجال الذي تعمل فيه المنظمة أو الشركة (سيدن، 2010: 18).

3. المعرفة: يمكن تعريف المعرفة بأنها "الاستراتيجيات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفاقة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية(عوض، 2012: 407). المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار(داسي، 2012: 170). إدارة المعرفة تتعلق بالقضايا المحورية والحرية ذات العلاقة بالتكيف التنظيمي والبقاء وقدرة المنظمة وإمكاناتها في مواجهة التغيرات البيئية (صبر، 2013: 429).

4. المالية: لجانب المالي هو محور الاهتمام المنظمات فهو تلعب دوراً أساسياً في المؤسسة (النسور، 2010: 37). وبناء هيكل مالي فعال والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة في مواجهة المشاكل الإستثنائية لضمان استمرار المنظمة ويتم ذلك كله بواسطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية (عبد الرؤوف، 2015: 34). لاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية في المنظمة" لتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى (زررقون وعرابة، 2014: 127).

المحور الثالث / الجانب الميداني

أولاً / اساليب التحليل والمعالجة الاحصائية

استخدم الباحثان بعض المؤشرات الاحصائية (الوصفية والتحليلية) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجت[ماعية (SPSS-V21)، وذلك بعد مناقشة وأخذ آراء بعض الاساتذة في اختصاص العلوم الاحصائية ومنها :-

1- التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ليتم عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة.

1- معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

2- الانحدار الخطي لقياس أثر ممارسات القيادة الاكاديمية والقدرات الجوهرية كمتغيرين مستقلين على التميز التنظيمي كمتغير تابع.

ثانياً / صدق وثبات أدوات البحث

لقد تأكد الباحثان من صدق أدوات البحث من خلال تحكيم استمارة الاستبيان من قبل الخبراء للتعرف على صدق أدوات البحث وتم عرضها على المحكمين (خبراء اداريين معظمهم اساتذة جامعيين) و في ضوء آرائهم تم حذف بعض العبارات واعادة صياغة بعضها وازافة عبارات أخرى.

ثالثاً / خصائص أفراد عينة البحث

تم اختيار عينة البحث من اعضاء هيئة التدريسيين في اقسام الكليات في جامعة التقنية-السليمانية و التي بلغت (170) تدريسي. واستناداً إلى جدول العينات الذي قدمه كل من كريجسي ومورغان (1970) ، ان حجم العينة لسكان يبلغ عددهم 170 ، فان عدد المستجيبين لها يصل الى 120 مستجيب. وبناء على ذلك لقد تم توزيع (120) استمارة في اقسام الكليات التابعة لجامعة التقنية-السليمانية قيد الدراسة في إقليم كردستان / العراق. وقد أعيدت (110) منها ، حيث ان نسبة الاسترجاع بلغ (92.%) و نسبة (89.%) من تلك الاستمارات كانت صالحة للتحليل ، أي (107) استمارة. و فيما يلي وصف موجز للخصائص الفردية لعينة البحث و المتمثلة في: الجنس، العمر، سنوات الخدمة ، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي. وحيث تعتبر هذه الخصائص الفردية ذات اهمية في تحليلها، اذ لا يمكن فهم و البت في الحكم على مستوى الأداء اي من منظمات الاعمال دون الخوض الى معرفة تلك الخصائص التي بدورها تؤثر على السلوك و الأداء تلك المنظمات. لذلك، لغرض البلوغ الى الاهمية المشار اليها اعلاه، لابد من توضيح الخصائص الفردية لاي عينة بحث. و فيما يلي ذلك توضيح لخصائص أفراد عينة البحث الحالي.

1-الجنس

الجدول (2) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس

التكرارات و النسب المئوية		الجنس
النسب المئوية	تكرارات	
72.9	78	ذكور
27.1	29	إناث
100.0	107	المجموع

يتضح من الجدول (2) أن نسبة الذكور بلغت (72.9%)، يقابله نسبة الاناث (27.1%)، ما يشير إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث هم من الذكور، و هو انعكاس حقيقي لواقع حال الموظفين في معظم القطاعات الخدمية و الصناعية في اقليم كوردستان / العراق.

2- العمر

الجدول (3) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للعمر

التكرارات و النسب المئوية		العمر
النسب المئوية	تكرارات	
9.4	10	من 25- اقل من 30 سنة
45.8	49	من 31- اقل من 40 سنة
30.8	33	من 41- اقل من 50 سنة
14.0	15	من 51 سنة فاكثراً
100.0	107	المجموع

يتضح من الجدول (3) أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث تقع أعمارهم ضمن الفئات العمرية (من 31- اقل من 40 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (45.8 %)، يليها الفئة العمرية (من 41- اقل من 50 سنة)، إذ بلغت نسبتها (30.8 %)، ويلها الفئة العمرية (من 51 سنة فاكثراً)، حيث بلغت نسبتها (14.0 %)، والفئة العمرية (من 25- اقل من 30 سنة) هي الأقل حيث بلغت نسبتها (9.4 %) من أفراد عينة البحث. بذلك، تظهر هذه النسب المئوية أن معظم الأفراد المشاركين في الاستطلاع كانوا من الشباب الذين يتمتعون بالحيوية والاستجابة الجيدة لممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي في منظماتهم.

3- سنوات الخدمة

الجدول (4) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخدمة

التكرارات و النسبة المئوية		عدد سنوات الخدمة
النسبة المئوية	تكرارات	
15.0	16	اقل من 5 سنة
31.8	34	من 6- اقل من 10 سنة
15.9	17	من 11- اقل من 15 سنة
37.3	40	من 16 سنة فاكثراً
100.0	107	المجموع

يتضح من الجدول (4) أن أغلبية العينة هم من التدريسيين ذوي خدمة (من 16 سنة فاكثراً) حيث بلغت نسبتهم (37.3 %)، يليه الفئة من ذوي خدمة (من 6- اقل من 10 سنة) وبنسبة (31.8 %) من أفراد العينة. كما يتضح من الجدول أن التدريسيين ذوي خدمة اقل من 5 سنوات يشكلون نسبة (15 %) ونسبة (15.9 %) من ذوي خدمة (من 11- اقل من 15 سنة). تظهر هذه النتائج أن غالبية المستجيبين لديهم خبرة عمل جيدة في مجال التدريس والتعليم، وبالتالي يمكنهم إظهار قدرتهم وجني النتائج المرجوة من تنفيذ ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية نحو تحقيق التميز التنظيمي في المواقع التي يعملون فيها.

الجدول (5) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للقب العلمي

التكرارات والنسبة المئوية		اللقب العلمي
النسبة المئوية	تكرارات	
61.7	66	مدرس مساعد
20.6	22	مدرس
14.0	15	استاذ مساعد
3.7	4	استاذ
100.0	107	المجموع

يتضح من الجدول (5) ان اقلية العينة هم من حاملي اللقب (مدرس مساعد) بنسبة مئوية (61.7%) والاقلية من ذوي لقب الاستاذ بنسبة مئوية (3.7) ونسبة (20.6%) من عينة البحث هم من حاملي اللقب (مدرس) بينما حملة اللقب (استاذ مساعد) بلغت نسبتهم (14%) من افراد العينة. تتضح من هذه النتائج ان المستجيبين معظمهم يحملون اللقب علمية و معرفية تجعلهم على دراية كافية نحو التميز في تنفيذ الممارسات القيادية بالشكل الذي يجعل من منظماتهم أكثر تميزاً في ادائها الحالي والمستقبلي.

1- التحصيل الدراسي

الجدول (6) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للتحصيل الدراسي

التكرارات والنسب المئوية		التحصيل الدراسي
النسبة المئوية	تكرارات	
24.3	26	دكتوراه
75.7	81	ماجستير
100.0	107	المجموع

يتبين من الجدول (6) أن غالبية أفراد عينة البحث من حاملي درجة الماجستير وبنسبة (75.7%)، وأن ما نسبته (24.3%) فقط حاصلين على درجة الدكتوراه. تشير هذه النتائج إلى أن المستجيبين يتمتعون بمستوى جيد من التعليم، بالإضافة إلى ما تم تأكيده في الجانب العمر أعلاه، أن معظمهم من الشباب. وهذا يعني أن لديهم القدرة على توليد كل ما هو جيد وجديد من خلال الأفكار والبرامج الهادفة التي تجعل من تنفيذ الممارسات القيادية أكثر فاعلية في مواجهة المشاكل والصعوبات و إيجاد الحلول المناسبة لها و بالتالي نحو تحقيق التمييز التنظيمي لمنظماتهم.

رابعاً / تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1- تحليل آراء واستجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث

يتناول هذا المحور عرض البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبانة، والناجئة من خلال استعمال مقياس (ليكرت الخماسي) لقياس الاتجاهات والذي يتدرج إلى خمس درجات يمثل كل منها حالة معينة للاتجاه أو الاتفاق بشأن فقرات الاستبانة، وتحليل الاستجابات باستخدام التحليلات الاحصائية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

ومعامل الاختلاف لكل من متغيري الدراسة الرئيسة والمتمثلة بأبعاد ممارسات القيادة الاكاديمية و ابعاد القدرات الجوهرية بوصفها متغيراً (مستقلاً)، والتميز التنظيمي بوصفها متغيراً (تابعاً)، باستخدام برنامج (SPSS).

اولاً / عرض نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول المتغير المستقل (القيادة الاكاديمية):

1- ممارسة (تحدي العملية)

يتضح من الجدول (7) ان الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الاكاديمية- تحدي العملية بلغ (3.55) وبالا انحراف المعياري البالغ (1.01) ومعامل الاختلاف البالغ (0.28)، إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (3) وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق اجمالي بلغ (59.9٪) وفقاً لوجهة نظرهم. وكما أن نسبة (23.4٪) من افراد العينة غير متأكدين من ذلك. وان نسبة (16.7٪) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة). ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (X1) حيث يشير إلى أن نسبة (69.2٪) من أفراد العينة يتفقون على ان مجلس الكلية يشخص الأفكار الجيدة ويدعمها ولديه رغبة في تحمل المخاطرة وتحدي النظام لتبني هذه الأفكار، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.76) وبالا انحراف المعياري البالغ (1.05) ومعامل الاختلاف البالغ (0.27).

الجدول (7) اجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة (تحدي العملية)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	الى حد ما	موافق	موافق بشدة	المحور
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
0.27	1.05	3.76	5	8	20	48	26	X ₁
			4.6	7.5	18.7	44.9	24.3	
0.26	0.97	3.73	3	9	23	50	22	X ₂
			2.8	8.4	21.5	46.7	20.6	
0.30	0.99	3.24	5	21	31	43	7	X ₃
			4.6	19.6	29.0	40.3	6.5	
0.29	1.04	3.49	4	16	26	45	16	X ₄
			3.6	15.0	24.3	42.1	15.0	
0.28	1.01	3.55	17	54	100	186	71	مجموع
			4.1	12.6	23.4	43.4	16.5	

2- ممارسة (تشجيع العاملين)

یتضح من الجدول (8) ان الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الاكاديمية- تشجيع العاملين بلغ (3.56) وبالا نحراف المعياري البالغ (1.07) ومعامل الاختلاف البالغ (0.29)، إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (3) وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتقاق اجمالي بلغ (60.0٪) وفقاً لوجهة نظرهم. وكما أن نسبة (21.7٪) من افراد العينة غير متاكدين من ذلك. وان نسبة (18.3٪) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة). ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (X2) حيث يشير إلى أن نسبة (68.2٪) من أفراد العينة يتفقون على ان مجلس الكلية يشجع التدريسيين من خلال إظهار الإهتمام بهم والاعجاب بإسهاماتهم وإيجاد ثقافة التعاون ، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.72) وبالا نحراف المعياري البالغ (1.07) ومعامل الاختلاف البالغ (0.28).

الجدول (8) اجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة (تشجيع العاملين)

المعامل الاختلاف	الا نحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق	غير موافق	الى حد ما	موافق	موافق بشدة	المحور
			بشدة	غير موافق	الى حد ما	موافق	موافق بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
0.28	1.01	3.54	4	14	24	50	15	X ₁
			3.8	13.1	22.4	46.7	14.0	
0.28	1.07	3.72	4	13	17	47	26	X ₂
			3.8	12.1	15.9	43.9	24.3	
0.31	1.09	3.44	6	13	34	35	19	X ₃
			5.6	12.1	31.8	32.7	17.8	
0.31	1.13	3.56	4	20	18	42	23	X ₄
			3.8	18.7	16.8	39.2	21.5	
0.29	1.07	3.56	18	60	93	174	83	مجموع
			4.2	14.1	21.7	40.6	19.4	

3- ممارسة (تمكين الآخرين للعمل)

یتضح من الجدول (9) ان الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الاكاديمية- تمكين الآخرين بلغ (3.62) وبالا نحراف المعياري البالغ (1.05) ومعامل الاختلاف البالغ (0.29)، إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (3) وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتقاق اجمالي بلغ (64.2٪) وفقاً لوجهة نظرهم. وكما أن نسبة (19.8٪) من افراد العينة غير متاكدين من ذلك. وان نسبة (16٪) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة). ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (X2) حيث يشير إلى أن نسبة (66.4٪) من أفراد العينة يتفقون على ان القائد يشجع

التدريسيين على استخدام اساليب جديدة في العمل، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.68) وبالانحراف المعياري البالغ (1.04) ومعامل الاختلاف البالغ (0.28).

الجدول (9) اجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة (تمكين الآخرين للعمل)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	الى حد ما	موافق	موافق بشدة	المحور
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
0.29	1.01	3.52	4	16	20	54	13	X ₁
			3.8	15.0	18.7	50.4	12.1	
0.28	1.04	3.68	3	15	18	49	22	X ₂
			2.8	14.0	16.8	45.8	20.6	
0.30	1.10	3.63	6	11	22	45	23	X ₃
			5.5	10.3	20.6	42.1	21.5	
0.29	1.07	3.67	7	6	25	46	23	X ₄
			6.5	5.6	23.4	43.0	21.5	
0.29	1.05	3.62	20	48	85	194	81	مجموع
			4.8	11.2	19.8	45.3	18.9	

4- ممارسة (الرؤية المشتركة)

يتضح من الجدول (10) ان الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الاكاديمية- الرؤية المشتركة بلغ (3.49) وبالانحراف المعياري البالغ (0.98) ومعامل الاختلاف البالغ (0.28)، إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (3) وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق إجمالي بلغ (55.0%) وفقاً لوجهة نظرهم. وكما أن نسبة (28.9%) من افراد العينة غير متأكدين من ذلك. وان نسبة (16.1%) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة). ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (X1) حيث يشير إلى أن نسبة (62.6%) من أفراد العينة يتفقون على ان مجلس الكلية يمتلك القدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.63) وبالانحراف المعياري البالغ (0.88) ومعامل الاختلاف البالغ (0.24).

الجدول (10) اجابات افراد عينة البحث حول ممارسة (الرؤية المشتركة)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	الى حد ما	موافق	موافق بشدة	المحور
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
0.24	0.88	3.63	2	9	29	53	14	X ₁
			1.9	8.4	27.1	49.5	13.1	
0.28	1.01	3.58	1	16	32	35	23	X ₂
			0.9	15.0	29.9	32.7	21.5	
0.32	1.07	3.32	7	17	29	42	12	X ₃
			6.5	15.9	27.1	39.3	11.2	
0.28	0.97	3.46	4	12	34	44	13	X ₄
			3.7	11.2	31.8	41.1	12.1	
0.28	0.98	3.49	14	54	124	174	62	مجموع
			3.5	12.6	28.9	40.6	14.4	

ثانياً / عرض نتائج اجابات افراد عينة البحث حول المتغير المستقل (القدرات الجوهرية):-

1- التعلم التنظيمي

يتضح من الجدول (11) ان الوسط الحسابي العام لمتغير القدرات الجوهرية- التعلم التنظيمي بلغ (3.64) وبالا انحراف المعياري البالغ (1.04) ومعامل الاختلاف البالغ (0.28)، إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (3) وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتقاق اجمالي بلغ (62.3 %) وفقاً لوجهة نظرهم. وكما أن نسبة (22.8%) من افراد العينة غير متأكدين من ذلك. وان نسبة (14.9%) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة). ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (X₁) حيث يشير إلى أن نسبة (70.1%) من أفراد العينة يتفقون على ان مجلس الكلية يشجع على اقامة المؤتمرات وورش العمل بهدف المشاركة وتطوير المهارات المعرفية، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.79) وبالا انحراف المعياري البالغ (0.99) ومعامل الاختلاف البالغ (0.26).

الجدول (11) - اجابات أفراد عينة البحث حول البعد (التعلم التنظيمي)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	الى حد ما	موافق	موافق بشدة	المحور
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
0.26	0.99	3.79	2	12	18	49	26	X ₁
			1.9	11.2	16.8	45.8	24.3	
0.27	1.0	3.63	2	16	20	50	19	X ₂
			1.9	15.0	18.6	46.7	17.8	
0.29	1.07	3.68	5	9	27	40	26	X ₃
			4.7	8.4	25.2	37.4	24.3	
0.31	1.1	3.49	7	10	33	37	20	X ₄
			6.6	9.3	30.8	34.6	18.7	
0.28	1.04	3.64	16	47	98	176	91	مجموع
			4.0	10.9	22.8	41.1	21.2	

2-التمكين

يتضح من الجدول (12) ان الوسط الحسابي العام لمتغير القدرات الجوهريّة- التمكين بلغ (3.57) وبالا انحراف المعياري البالغ (1.05) ومعامل الاختلاف البالغ (0.29)، إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (3) وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق اجمالي بلغ (59.3 %) وفقاً لوجهة نظرهم. وكما أن نسبة (26.4%) من افراد العينة غير متأكدين من ذلك. وان نسبة (14.3%) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة). ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (X2) حيث يشير إلى أن نسبة (63.6%) من أفراد العينة يتفقون على ان إدارة الكلية تتيح فرص للتدريسيين للتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.59) وبالا انحراف المعياري البالغ (1.03) ومعامل الاختلاف البالغ (0.28).

الجدول (12) اجابات أفراد عينة البحث حول البعد (التمكين)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	الى حد ما	موافق	موافق بشدة	المحور
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
0.30	1.08	3.55	8	8	25	49	17	X ₁
			7.5	7.5	23.3	45.8	15.9	
0.28	1.03	3.59	5	12	22	51	17	X ₂
			4.6	11.2	20.6	47.7	15.9	
0.29	1.05	3.57	6	7	35	38	21	X ₃
			5.6	6.5	32.7	35.5	19.7	
0.30	1.07	3.58	5	10	31	38	23	X ₄
			4.7	9.3	29.0	35.5	21.5	
0.29	1.05	3.57	24	37	113	176	78	مجموع
			5.7	8.6	26.4	41.1	18.2	

3- المعرفة

يتضح من الجدول (13) ان الوسط الحسابي العام لمتغير القدرات الجوهرية- المعرفة بلغ (3.43) وبالا انحراف المعياري البالغ (1.14) ومعامل الاختلاف البالغ (0.33)، إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (3) وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق اجمالي بلغ (54.6 %) وفقاً لوجهة نظرهم. وكما أن نسبة (25.2%) من افراد العينة غير متأكدين من ذلك. وان نسبة (20.2%) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة). ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (X4) حيث يشير إلى أن نسبة (63.6%) من أفراد العينة يتفقون على ان الخبرة تتعزز عن طريق المشاركة في الدورات التدريبية و الندوات والمؤتمرات المتخصصة الى جانب الممارسات الميدانية ذات الصلة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.68) وبالا انحراف المعياري البالغ (1.07) ومعامل الاختلاف البالغ (0.29).

الجدول (13) اجابات أفراد عينة البحث حول البعد (المعرفة)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	الى حد ما	موافق	موافق بشدة	المحور
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
0.37	1.19	3.14	13	18	29	35	12	X ₁
			12.2	16.8	27.1	32.7	11.2	
0.36	1.17	3.25	13	11	32	38	13	X ₂
			12.2	10.3	29.9	35.4	12.2	
0.31	1.15	3.65	8	8	23	42	26	X ₃
			7.5	7.5	21.5	39.3	24.2	
0.29	1.07	3.68	5	10	24	43	25	X ₄
			4.7	9.3	22.4	40.2	23.4	
0.33	1.14	3.43	39	47	108	158	76	مجموع
			9.3	10.9	25.2	36.9	17.7	

4-3 رأس المال البشري

يتضح من الجدول (14) ان الوسط الحسابي العام لمتغير القدرات الجوهريّة- رأس المال البشري بلغ (3.40) وبالا انحراف المعياري البالغ (1.16) ومعامل الاختلاف البالغ (0.34)، إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (3) وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق اجمالي بلغ (53.8%) وفقاً لوجهة نظرهم. وكما أن نسبة (23.8%) من افراد العينة غير متأكدين من ذلك. وان نسبة (22.4%) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة). ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (X4) حيث يشير إلى أن نسبة (63.6%) من أفراد العينة يتفقون على ان مجلس الكلية يشجع التدريسيين للاشتراك في السيمينارات و الندوات داخل و خارج الكلية، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.58) وبالا انحراف المعياري البالغ (1.20) ومعامل الاختلاف البالغ (0.33).

الجدول (14) اجابات أفراد عينة البحث حول البعد (رأس المال البشري)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	الى حد ما	موافق	موافق بشدة	المحور
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
0.39	1.24	3.14	14	17	32	27	17	X ₁
			13.1	15.9	29.9	25.2	15.9	
0.31	1.1	3.57	6	13	23	44	21	X ₂
			5.7	12.1	21.5	41.1	19.6	
0.33	1.11	3.33	8	16	29	40	14	X ₃
			7.5	15.0	27.1	37.3	13.1	
0.33	1.20	3.58	9	12	18	43	25	X ₄
			8.4	11.2	16.8	40.2	23.4	
0.34	1.16	3.40	37	58	102	154	77	مجموع
			8.9	13.5	23.8	35.9	17.9	

ثالثاً / عرض نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول المتغير التابع (التميز التنظيمي):-

يتضح من الجدول (15) ان الوسط الحسابي العام لمتغير التميز التنظيمي بلغ (3.1) وبالا نحراف المعياري البالغ (1.12) ومعامل الاختلاف البالغ (0.32)، إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (3) وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق اجمالي بلغ (54.4%) وفقاً لوجهة نظرهم. وكما أن نسبة (26.7%) من افراد العينة غير متأكدين من ذلك. وان نسبة (18.9%) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة). ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (Y₆) حيث يشير إلى أن نسبة (63.6%) من أفراد العينة يتفقون على ان المعرفة تؤثر على سرعة معالجة المشكلات التي تواجه اعضاء الهيئة التدريسية، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.69) وبالا نحراف المعياري البالغ (1.01) ومعامل الاختلاف البالغ (0.27).

الجدول (15) اجابات أفراد عينة البحث حول المتغير التابع (التميز التنظيمي)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	غير موافق بشدة	غير موافق	الى حد ما	موافق	موافق بشدة	المحور
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
0.30	1.05	3.46	4	17	28	41	17	Y ₁
			3.7	15.9	26.2	38.3	15.9	
0.31	1.12	3.54	4	19	22	39	23	Y ₂
			3.7	17.8	20.6	36.4	21.5	
0.31	1.12	3.57	8	8	28	41	22	Y ₃
			7.5	7.5	26.2	38.2	20.6	
0.29	1.08	3.64	5	10	28	39	25	Y ₄
			4.7	9.3	26.2	36.4	23.4	
0.35	1.23	3.50	7	17	27	27	29	Y ₅
			6.6	15.9	25.2	25.2	27.1	
0.27	1.01	3.69	5	6	28	46	22	Y ₆
			4.6	5.6	26.2	43.0	20.6	
0.34	1.17	3.40	9	12	34	31	21	Y ₇
			8.4	11.2	31.8	29.0	19.6	
0.39	1.23	3.12	15	15	34	28	15	Y ₈
			14.0	14.0	31.8	26.2	14.0	
0.32	1.12	3.1	57	104	229	292	174	مجموع
			6.8	12.1	26.7	34.1	20.3	

2- اختبار فرضيات البحث

أ- اختبار فرضيات العلاقة

تم من خلالها قياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية ، وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- 1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى " توجد علاقة معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الاكاديمية وتحقيق التميز التنظيمي ". يتضح من الجدول (16) أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث يساوي (0.81) عند مستوى معنوي (0.01) إذ بلغ قيمته (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (0.01) وهذا يعني انه دالة احصائيا ويوجد ارتباط بين متغيري البحث، وهذا يؤكد وقبول الفرضية الرئيسية الاولى.
- 2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية " توجد علاقة معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين القدرات الجوهرية وتحقيق التميز التنظيمي ". يتضح من الجدول (16) أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث يساوي (0.79) عند مستوى معنوي (0.01) إذ بلغ قيمته (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (0.01) وهذا يعني انه دالة احصائيا ويوجد ارتباط بين متغيري البحث، وهذا يؤكد وقبول الفرضية الرئيسية الثانية.
- 2- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة " توجد علاقة معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الاكاديمية والقدرات الجوهرية وتحقيق التميز التنظيمي ". يتضح من الجدول (16) أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث يساوي (0.82) عند مستوى معنوي (0.01) إذ بلغ قيمته (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (0.01) وهذا يعني انه دالة احصائيا ويوجد ارتباط بين متغيري البحث .

الجدول (16) علاقة ارتباط بين القيادة الاكاديمية و القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي

تحقيق التميز التنظيمي		علاقة ارتباط
المعنوي	ارتباط	
0.000	***0.81	القيادة الاكاديمية
0.000	***0.79	القدرات الجوهرية
0.000	***0.82	القيادة الاكاديمية و القدرات الجوهرية

ب- اختبار فرضيات الأثر :

تم من خلالها قياس واختبار علاقات الانحدار وقيم معامل بيتا و تربيع قيمة الارتباط و قيم توزيعي F و T لكل من المتغيرين المستقلين والمتغير التابع.

- 1- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة " توجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للممارسات القيادة الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي ". يتضح من الجدول (17) وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الاكاديمية كمتغير مستقل في التميز التنظيمي باعتبارها متغيراً تابعاً وذلك لأن قيمة معامل الانحدار (Beta) والبالغ (0.309) يدل على أن التغير في التميز التنظيمي يعزى الى خصائص القيادة الاكاديمية. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (110.44) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (8.4) عند مستوى معنوية (0.00) وبمعامل تحديد (R2) قدره (0.68) وهذا يعني (68.0%) من

التغيرات في التميز التنظيمي تفسرها القيادة الأكاديمية ويعود الباقي (32.0٪) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً ، لذلك نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة " توجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي ". يتضح من الجدول (17) وجود تأثير معنوي لتغير القدرات الجوهرية كمتغير مستقل في التميز التنظيمي باعتبارها متغيراً تابعاً وذلك لأن قيمة معامل الانحدار (Beta) والبالغ (0.192) يدل على أن التغير في التميز التنظيمي (19.2٪) يعزى الى خصائص القدرات الجوهرية. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (110.44) عند مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من قيمتها (0.05) ، لذلك نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل.

3- اختبار الفرضية الرئيسية السادسة " توجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للممارسات القيادية الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي ". يتضح من الجدول (17) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للممارسات القيادية الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك لأن قيمة معامل الانحدار (Beta) والبالغ (0.38) يدل على أن التغير في التميز التنظيمي (38.0٪) يعزى الى خصائص القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية. ويدعم هذا التأثير قيمة (T-test) المحسوبة والبالغة (2.60) عند مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من قيمتها (0.05) ، لذلك نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل .

الجدول (17) ملخص قيم الانحدارات والتوزيعات لمتغيرات البحث

المتغير التابع: التميز التنظيمي					علاقة انحدار
Sig.	R ²	T	F	Beta	المتغير المستقل
0.805	0.68	0.247-	110.44	0.484-	ثابت
0.000		4.097		0.309	القيادة الأكاديمية
0.011		2.603		0.192	القدرات الجوهرية
0.013		2.60		0.38	القيادة الأكاديمية و القدرات الجوهرية

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً / الاستنتاجات

- 1- تعتبر القيادة الأكاديمية أمر ضروري وأساسي لبناء و ايصال رؤية المنظمة لما له اثر كبير في حفاظ على تنافسية المنظمة في وسط التغير المستمر وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي.
- 2- تعتبر المقدرات الجوهرية مصدراً مهماً لتقييم الأداء والتميز وتعتبر الأساس الذي من خلاله تستطيع المنظمة الاحتفاظ بميزتها التنافسية وبدورها يؤدي الى تحقيق التميز التنظيمي .
- 3- تمتلك المنظمة المبحوثة مهارة التعامل مع المشكلات التي تواجه اعضاء هيئة التدريس ومعالجتها من خلال إهتمام باحتياجاتهم من خلال البرامج و الميزانية و الموارد التعليمية و العلاقات .

- 4- يوضح من النتائج ان القادة الاكاديميون يراعون مشاعر وسلوكيات التدريسيين ويهتمون بهم وبإسهاماتهم في المواقف المختلفة.
- 5- توجد علاقة معنوية بين ممارسات القيادة الاكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي.
- 6- اظهرت نتائج البحث وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي.

ثانياً / التوصيات

- 1- من الضروري على المنظمات الاهتمام بالقيادة الاكاديمية باعتبارها القوى الرئيسة الدافعة للنجاح.
- 2- إهتمام بالقدرات الجوهرية بكونها مصدراً رئيساً لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التدريب والتعليم.
- 3- بناء نظام من الحوافز لتشجيع القيادات الاكاديمية و تنمية الرغبة في الإبداع والابتكار والوصول المنظمة على مركز ومكانة مميزة بين المنظمات الأخرى.
- 4- العمل على توفير وتكثيف دورات تدريبية مستمرة للهيئة التدريسية في الجامعة لتحقيق الإبداع والتميز و تحقيق مركز تنافسي جيد لكلياتهم.
- 5- العمل على تطوير و بناء القدرات الجوهرية لرفع مستوى اداء المنظمة، من خلال دعم و تشجيع القيادات الاكاديمية و احداث التغيرات فيها تساعد على تحقيق نجاحات كبيرة للمنظمة المبحوثة.
- 6- محاولة توفير التسهيلات المادية والمعنوية والفنية والتقنية المساعدة لعملية التغيير و تنفيذها من قبل إدارة المنظمة المبحوثة للوصول الى التميز.

المصادر

- أبو النغم، شروق أحمد سالم. (2013) اثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في المنظمات الأعمال. دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. جامعة شرق الأوسط.
- آل مزروع، بدر بن سليمان بن عبدالله (2010) بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. اطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في العلوم الامنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- باجكر، عبد الرزاق كمال نوري، (2010)، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في جامعة صلاح الدين وانعكاساتها على استثمار رأي المال الفكري، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال.
- باديس، عليان حسن (2014) دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية -مدبغة الميلية-جيجل، مذكرة مقدمة كجزء من نيل شهادة ماجستير في علوم التسير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسير قسم علوم التسير. جامعة محمد خيضر -بسكرة.

- البحيصي، عبد المعطي محمود (2014) دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية عمى الكميات التقنية في محافظات قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول عمى درجة الماجستير في ادارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعموم الدارية _ جامعة الأزهر - غزة.
- العبيدي، فائق مشعل قدوري (2016)، اثر القدرات المعرفية للقيادة الاكاديمية في فاعلية مجالات التطوير التنظيمي؛ حالة دراسية في جتمع تكريت. مجلة جامعة التنمية البشرية. المجلد (2)، العدد (2)، ص 294-316.
- بوراس، نور الدين (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية.
- بوسام، ابوبكر (2015). تمكين العاملين كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة حالة شركات اتصالات الجزائر). المركز الجامعي ميله - الجزائر.
- الجساسي، عبدالله حمد محمد (2011) اثر العواطف المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- الديق، سامر كمال حامد (2012). ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة الأزهر - غزة.
- الربعية، صالح بن محمد (2010) كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية.
- الزعبي، محمد موسى (2010) دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية.
- سهود، ايهاب عبد ربه (2013) واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء برنامج الدراسات العميا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العميا و جامعة الأقصى-غزة.
- سيدن، باباه ولد (2010). دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء: دراسة حالة البنك الموريتانى للتجارة الدولية B.MCI. جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان.
- عبد الرؤوف، جيبة (2015). واقع استخدام لوحات القيادة في الإدارة المالية لشركة سوناطراك " دراسة حالة "شركة سوناطراك فرع "RTE" بولاية سكيكدة.
- عبدالله، دنيا احمد، (2016)، دور القيادات الإبداعية والقدرات الجوهرية في تحقيق التوجه الريادي ، دراسة مقارنة لآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والاهلية في مدينة السليمانية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة السليمانية.
- عبدالوهاب، حفيان (2008) دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. كلية العلوم السياسة و الاعلام ، جامعة يوسف بن خدة.

- الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ، (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.
- النصور، أسماء سالم. (2010) أثر خصائص المنظمة المتعممة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العمومي أردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- نوال، خميسات وفاء ، سلى ماني (2013) الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM) بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.
- أبو الغنم ، خالد عبد العزيز، (2012) ، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة ، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية إدارة واقتصاد، المجلد (5)، العدد (9).
- جاسم، انتظار احمد، (2011)، أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات، دراسة تطبيقية في شركة عامة لصناعة الإطارات بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد (34)، العدد (88).
- جروة، بن الحكيم ، خيرة بن سامي (2014) مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد / 01 ديسمبر
- داسي، وهيبه (2012) . دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية . دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. مجلة الباحث - عدد 11
- زرقون، محمد و عرابه، الحاج (2014). أثر إدارة المعرفة على أداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. عدد، 01.
- السكارنة، بلال خلف، (2014)، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال ، دراسة ميدانية على شركات التأمين في الاردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة ، العدد (40).
- الشريف، سامح (2105)، تحديات القيادات الادارية الحكومية.... مشكلات معقدة و حلول مبتكرة. التنمية الادارية. العدد 122: 32-35.
- شلاش، فارس جعباز، الخفاجي، هدى محمد كريم، (2014)، المقدرات الجوهرية وأثرها في أداء العمليات، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية - حلة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد (16)، العدد (1).
- شهاب ، شهرزاد محمد (2010)، القيادة الإدارية ودورها في التاصيل روابط العلاقات العامة. الدراسات التربوية. العدد الحادي عشر.
- الشبخلي ، مهند محمد ياسين، الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، (2011)، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، مجلد (3)، العدد (6).

- صبر، رنا ناصر ، (2013)، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية الكفايات الجوهرية ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية التقنية الإدارية – بغداد، بحث منشور، مجلة الإدارة والاقتصاد ، مجلد(36)، العدد(94).
- طاهر، فاضل جميل،(2011)، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ، دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد (17)، العدد (64).
- الطائي، علي حسون، (2007)، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية ، دراسة المقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطارية، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد (13)، العدد(45).
- عبدالله، انيس و محل، سامي ذياب و حيسن، احمد علي (2008) الخصائص الأساسية لمنظمات الأعمال الصناعية المعاصرة في الألفية الثالثة. جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية / المجلد - ٤ / العدد - ١١
- عوض، عاطف محمود. (2012) دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد - 28 العدد الأول
- كاظم، نماء جواد، جابر، رافع عبد الرضا، (2011)، السمات الإبداعية للمدراء والمقدرة الجوهرية الأثر والعلاقة. دراسة ميدانية لعينة من الفنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد (34)، العدد (89).
- محمد، صفاء تايه،(2013)، دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية ، دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة، بحث منشور، مجلد (1)، العدد (15).
- مهدي، ميادة حياوي، (2012)، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين المقدرات الجوهرية المميزة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي خاص، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد(14)، العدد(2).
- نعيمة، بارك، (2017)، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع
- الياسري، أكرم، الخالدي، عواد، الحميري، بشار عباس، (2014)، انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية ، بحث منشور ، جامعة أهل البيت للبحوث، العدد (16).
- حيرش ، عيسى محمد،(2010)، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الاردن.
- الرشيدة، نايل سالم فلاح (2007) مفهوم الاداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في اقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي. كلية الدراسات العليا جامعة الأردننية.
- الكبسي، عامر خضير (2004) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث: الاسكندرية.

• ملحم، يحيى سليم (2006) التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- Bruning, Paul Michael, 2013, Patient Ratings of Satisfaction and Employee Perception of Teamwork and Empowerment in Health Care Leadership, Doctoral Thesis, University Of Phoenix.
- D'Ortenzio, C. (2012). Understanding change and change management processes: a case study. University of Canberra.
- GyeItshen, T., (2015) THE NATURE OF ACADEMIC LEADERSHIP AT THE COLLEGES OF ROYAL UNIVERSITY OF BHUTAN. Queensland University of Technology. Brisbane Australia.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurements, 30, 607-610.
- Scott, G., Coates, H., & Anderson, M. (2008). Learning leaders in times of change: Academic leadership capabilities for Australian higher education. Sydney: University of Western Sydney and Australian Council for Educational Research.
- Sweet, Johanna D., 2012, The Relationship Between Psychological Capital And Learning Organization Dimensions In A Community Medical Center: An Exploratory Survey Research Study, Doctoral Thesis, The Faculty Of Education And Human Development, George Washington University.□
- Asiyai1, R., I., (2015) Improving Quality Higher Education in Nigeria: The Roles of Stakeholders. International Journal of Higher Education Vol. 4, No. 1. ISSN 1927-6044 E-ISSN 1927-6052.□
- Cardno, C., (2013) Images of academic leadership in large New Zealand polytechnics. Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 35, No. 2, 124–135, <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2013.775922>□
- Drew, G., Ehrich, L. C., & Hansford, B. C. (2008). An exploration of university leaders' perceptions of learning about leadership. Leading and Managing, 14(2), 1-18.
- Joyce, P., & O'Boyle, C. (2013). Sustaining academic leadership in higher education. Emerging Issues in Education, 3, 69-81.
- Martin, K., Childers, D., (2012) Increasing Need for Academic Leadership in Clinical Trials. the American Academy of Physical Medicine and Rehabilitation. Vol. 4, 391–393, June 2012
- Marshall, S. J., Orrell, J., Cameron, A., Bosanquet, A., & Thomas, S. (2011). Leading and managing learning and teaching in higher education. Higher

Education Research and Development, 30(2), 87-103. doi:
10.1080/07294360.2010.512631

- 1- Mehmood, I., Khan, S. B., Raziq, K., Tahirkheli, S. A., **Role of Academic Leadership in Change Management for Quality in Higher Education in Pakistan**. Journal of Education and Practice www.iiste.org, Vol 3, No 16, 2012 ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X/.
- 2- Muthaly, Siva, Mohan, Mohan Dass, Isa, Aerni, 2015, **Competencies as the Protagonist for Talent Development in Academia: The Case of Malaysian Government Linked Companies** (Glcs), Asian Journal of Business, Vol, 5, No. 1.
- 3- Sriram, R.,(2012). **Reframing Academic Leadership**. Journal of College student Development, Vol.53, No. 6, PP. 860-861.
- 4- Dalcher, D. (2009). **Attaining and Sustaining Organisational Excellence Process Improvement as a Moving Target**. SOFTWARE PROCESS IMPROVEMENT AND PRACTICE 2009; 14: 63-64Published online in Wiley Inter Science□
- 5- Hitt, M. A., Ireland, R. d. and Hoskisson, R.E., **Strategic Management**, 4th Ed., Viva Books, Mumbai, 2001.
- 6- Hitt. Michael A., Black, J., Stewart & Porter, Lyman W., (2005), **Management**, Prentice-Hall, Pearson Education International.
- 7- Kanji, G. K. (2002) **Measuring Business Excellence**.E book.□
- 8- Maier, R., (2000), **Knowledge Management Systems**, Berlin.
- 9- Moore, M., R., and Diamond, M., A. (2000) **Academic Leadership Turning Vision into Reality** . ERNST & YOUNG
LLPhttp://www.academicla.net/documents/AcademicLeadership.pdf
- 10- Narayanan, R., M., **Academic Leadership Strategies for Engineering Faculty**. Int. J. Engng Ed. Vol. 19, No. 2, pp. 241±251, Department of Electrical Engineering, University of Nebraska, Lincoln, NE 68588±0511, U.S.A. E-mail: rnarayanan@unl.edu
- 11- Pearce, John A., Robinson, Richard B., (2007), **Strategic Management**, 10th Ed, McGraw-Hill, Irwin.
- 12- Schermerhorn, John R. & Chappel, David S., (2000), **Introducing Management**, John Wiley & Sons, IN, New York.
- 13- Selznick, P. (2011). **Leadership in administration: A sociological interpretation**. Quid Pro Books.

- 14- Thompson, Arthur A., and Strickland, A.J., Strategic Management, Concepts and Cases, 13th Ed., McGraw- Hill, New York, 2003.

The Role of Practising Academic Leadership and Core Capabilities in Achieving Organizational Excellence: A Study of the Opinions of a Sample of Teachers at the Technical University in Sulaymaniyah

Abstract

The academic leadership and the core competencies are modern and contemporary subjects that require more concentration in the universities. Therefore the study aims to attempt to highlight The Role of Practising Academic Leadership and Core Capabilities in Achieving Organizational Excellence of the University of Technology in Sulaymaniyah. The questionnaires were designed to collect the data consisted of three parts which relate to academic leadership, core capabilities, and organizational excellence, (120) questionnaire were distributed to the academic staffs in the faculties of the University of Technology in Sulaymaniyah. Several statistical techniques were applied through the use of the statistical program for social sciences (SPSS-V21), Pearson correlation analysis and simple linear regression have been used. The finding results showed that there is a positive correlation and regression between the variables. Based on the results, a number of recommendations were presented the most important is building a system of motivation to encourage the staff of faculty, develop the creativity and innovation and obtain excellence position among the other organization.

Keywords: Academic Leadership, Core Capabilities, Organizational Excellence.

□

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السليمانية

كلية الإدارة و الإقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م / استمارة استبانة

السادة المستجيبون المحترمون تحية طيبة

تمثل هذه الإستمارة جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسوم (دور ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي)، دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة التقنية في السليمانية . وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف هذا البحث، علماً أن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

مع وافر الشكر والتقدير....

الباحثان

أولاً / البيانات الشخصية : ضع علامة (√) في مربع الإجابة الذي يتوافق مع رأيك:

1- الجنس ذكر انثى 2- العمر من 25 الى 30 سنة من 30 - اقل من 40 سنة
من 40 - اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر 3- عدد سنوات الخدمة اقل من 5 سنة من 5 - اقل من 10 سنة
من 10 - اقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

4- اللقب العلمي

<input type="checkbox"/>	مدرس	<input type="checkbox"/>	مدرس مساعد
<input type="checkbox"/>	أستاذ	<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد

5- التحصيل الدراسي

<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه
--------------------------	---------	--------------------------	---------

ثانياً / متغيرات الدراسة :

1- القيادة الأكاديمية : هي مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات من قبل أفراد المتعينين في مناصب رسمية داخل الجامعات وعلى الأخص أولئك الأفراد الشاغلين للمناصب الأكاديمية من نائب رئيس الجامعة , العميد , رئيس القسم.

" العبارات الخاصة بأبعاد ممارسات القيادة الأكاديمية "

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أولاً: تحدي العملية						
1	يشخص مجلس الكلية الأفكار الجيدة ويدعمها ولديه رغبة في تحمل المخاطرة وتحدي النظام لتبني هذه الأفكار.					
2	يتصرف مجلس الكلية بشكل واعي وسريع في مواجهة المواقف المختلفة.					
3	يبحث مجلس الكلية عن الفرص الصعبة التي من شأنها اختبار مهاراته وقدراته الخاصة.					
4	يقوم مجلس الكلية بإنتهاز الفرص والاستفادة من فرص التحدي والإبداع والإبتكار والبحث عن الأفكار الجديدة.					
ثانياً: التشجيع المعنوي						
1	يراعي مجلس الكلية مشاعر وسلوكيات التدريسيين في المواقف المختلفة					

					يشجع مجلس الكلية التدريسيين من خلال إظهار الإهتمام بهم والاعجاب بإسهاماتهم وإيجاد ثقافة التعاون .	2
					يعتمد مجلس الكلية أسلوبه في العمل على استثارة روح الإبداع والابتكار.	3
					يحسن مجلس الكلية مهارات الاستماع وتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات.	4
ثالثاً : تمكين الآخرين للعمل						
					يمنح مجلس الكلية للتدريسيين مساحة كبيرة من الحرية والاختيار في تحديد كيفية القيام بأعمالهم.	1
					يشجع مجلس الكلية التدريسيين على استخدام أساليب جديدة في العمل.	2
					يسعى مجلس الكلية للتهيئة بيئة العمل وإنجاز المهام.	3
					يكون مجلس الكلية علاقات تعاونية بين الاشخاص الذين يعمل معهم لامتلاكه المهارات الإنسانية.	4
رابعاً : الرؤية المشتركة						
					يمتلك مجلس الكلية القدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة.	1
					يتأكد مجلس الكلية من وضع أهداف قابلة للتحقيق، ويضع خطاً قوية.	2
					يدعم مجلس الكلية القرارات التي يتخذها التدريسيين بأنفسهم.	3
					يقوم مجلس الكلية بتكوين مجموعة من القيم من أجل تشغيل المنظمة بشكل إبداعي والمساهمة في نجاحها.	4

2- القدرات الجوهرية : "هي مجموعة من المهارات والقدرات والمعارف والخبرات والتكنولوجيا المتميزة التي يصعب تقليدها والتي إذا امتلكتها المنظمة قد تساعد على اكتساب الميزة التنافسية المستدامة "

" العبارات الخاصة بأبعاد القدرات الجوهرية "

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أولاً: التعلم التنظيمي						
1	يشجع مجلس الكلية على إقامة المؤتمرات وورش العمل بهدف المشاركة وتطوير المهارات المعرفية.					
2	يشجع مجلس الكلية على اعتماد الخبرات الناجحة ومحاكاتها.					
3	يسعى مجلس الكلية الى توفير مناخ تعليمي مناسب للتدريسيين .					
4	يحرص مجلس الكلية على توفير أحدث التقنيات والأدوات لدعم التدريسيين في ممارسة أنشطة التعليم المستمر.					
ثانياً : التمكين						
1	استثمر الفرص المتاحة بحرية لخدمة الجامعة .					
2	تتيح مجلس الكلية فرص للتدريسيين للتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات .					
3	توفر مجلس الكلية المعلومات للتدريسيين مما يجعلهم أكثر فهماً للأدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات الكلية.					
4	يسهم مجلس الكلية في إعداد نظم الاتصالات الفعالة وتحقيق الوصول الى المعلومات ذات الصلة بإتخاذ القرارات.					
ثالثاً : المعرفة						
1	يعتمد مجلس الكلية برامج تدريبية مكثفة للتدريسيين لتطوير قدراتهم.					
2	يعزز مجلس الكلية وجود برامج تطويرية مستمرة لتحسين اداء التدريسيين من ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم.					
3	يقلل تبادل الخبرة والثقافة والمعلومات من ارتكاب الأخطاء.					
4	تتعزز الخبرة عن طريق المشاركة في الدورات التدريبية والندوات					

					والمؤتمرات المتخصصة إلى جانب الممارسات الميدانية ذات الصلة.
رابعاً : رأس المال البشري					
					1 تسعى مجلس الكلية بشكل منظم ومستمر بإشراك التدريسيين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم .
					2 تشجع مجلس الكلية التدريسيين على استمرارية التعلم بهدف تكوين الخبرات الجديدة وانضاج الأفكار الإبداعية لديهم.
					3 تتبنى مجلس الكلية الأفكار الإبداعية و تساعد على خلق مناخ مناسب لها .
					4 تشجع مجلس الكلية التدريسيين للاشتراك في السيمينارات و الندوات داخل و خارج الكلية .

3- التميز التنظيمي : أنها القدرة على التوفيق و تنسيق عناصر المنظمة و تشغيلها في التكامل و ترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية و الوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع و توقعات اصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.

" العبارات الخاصة بالتميز التنظيمي "

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يؤمن مجلس الكلية بأن التميز هو طريقها وفلسفتها في تسير اعمالها.					
2	يزرع مجلس الكلية في التدريسيين الإحساس بأهداف الجامعة وغاياتها من خلال تحفيزه وتشجيعه لهم.					
3	يحافظ مجلس الكلية على التواصل والاتصال مع التدريسيين باختلاف آرائهم وانتماءاتهم.					
4	معارف و قدرات مجلس الكلية يتم تطويرها باستمرار.					
5	تقوم مجلس الكلية بتطوير كفاءات التدريسيين لتحقيق الإبداع					

					والتميز.	
					تؤثر المعرفة على سرعة معالجة المشكلات التي تواجهه أعضاء الهيئة التدريسية.	6
					الاستخدام الفعال للموارد المالية من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	7
					لدى الجامعة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجات التشغيلية.	8

□ الملحق (2)

اسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة

مكان العمل	الاسم	ت
جامعة السليمانية / قسم ادارة اعمال	أ.م.م. رعد الياس درويش	1
جامعة السليمانية / رئيس قسم التسويق	م . د . وريا نجم رشيد	2