

دور تحديد التوجه الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على عينة من

الجامعات الحكومية العراقية

ارشد عيسى خضر جامعة تكريت كلية ادارة والاقتصاد

د. الطاهر احمد محمد علي (أستاذ مشارك) كلية عنيزة الاهلية قسم ادارة الاعمال

د. اميرة علي خيري (أستاذ مساعد) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا / كلية الدراسات

التجارية / قسم ادارة الاعمال

Arshad.essa@tu.edu.iq

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور تحديد التوجه الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لعينة من القيادات الأكاديمية في جامعات حكومية عراقية مختارة. وقد أصبحت بيئة الجامعات اليوم أكثر ديناميكية، مما يتطلب توجهاً استراتيجياً واضحاً يواجه التحديات، ويساعد المؤسسات الأكاديمية على بناء مزايا تنافسية مستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى القيادات الجامعية، مع التركيز على قياس التوجه الاستراتيجي، إضافة إلى مؤشرات التميز التنظيمي: تميز القيادة، تميز الاستراتيجية. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي، مما يعزز أهمية التخطيط طويل الأمد وقيادة التحول المؤسسي في الجامعات. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتطوير آليات التواصل بين القيادة العليا والأقسام الأكاديمية، وتبني ممارسات مرنة تستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية، بما يضمن أداءً متميزاً ومؤسسات أكاديمية أكثر قدرة على المنافسة. الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، التميز التنظيمي، الجامعات العراقية، القيادة الأكاديمية.

Abstract

This study aims to analyze the role of defining strategic direction in achieving organizational excellence through an empirical study of a sample of academic leaders at selected Iraqi public universities. Today's university environment has become more dynamic, requiring a clear strategic direction that keeps pace with challenges and helps academic institutions build sustainable competitive advantages. The study relied on a descriptive-analytical approach, and data was collected using a questionnaire directed at university leaders, focusing on measuring strategic direction, in addition to indicators of organizational excellence: leadership excellence and strategic excellence. The results showed a strong, statistically significant relationship between defining strategic direction and organizational excellence, reinforcing the importance of long-term planning and leading institutional transformation in universities. The study recommended the need to enhance a culture of strategic planning, develop communication mechanisms between senior leadership and academic departments, and adopt flexible practices that respond to internal and external variables, ensuring outstanding performance and more competitive academic institutions.

Keywords: Strategic orientation, organizational excellence, Iraqi universities, academic leadership.

المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الأكاديمية، أصبحت مؤسسات التعليم العالي في العراق تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالجودة، التنافسية، والمواءمة مع متطلبات سوق العمل. هذه التحديات فرضت على الجامعات ضرورة تبني توجه استراتيجي واضح يُمكنها من التكيف مع التحولات البيئية، وتحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي. ويُعد "تحديد التوجه الاستراتيجي" خطوة محورية في بناء الرؤية المستقبلية للجامعات، إذ يمثل الأساس الذي تُبنى عليه السياسات والخطط والقرارات القيادية. فهو لا يقتصر على تحديد الأهداف بعيدة المدى، بل يشمل صياغة رسالة مؤسسية

واضحة، وتخصيص الموارد بكفاءة، ووضع آليات فاعلة للتنفيذ والمتابعة. وتبرز أهمية التوجه الاستراتيجي من خلال دوره في دعم التميز التنظيمي، كونه يُؤرّ الإطّار العام الذي تتكامل فيه جهود القيادة والعاملين من أجل الارتقاء بالأداء المؤسسي وتحقيق التفوق في المجالات التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع.

مشكلة البحث

رغم إدراك العديد من الجامعات الحكومية العراقية لأهمية التخطيط والتوجه الاستراتيجي، إلا أن التطبيق العملي لهذا التوجه لا يزال يواجه تحديات حقيقية تتعلق بوضوح الرؤية، وفعالية التواصل القيادي، وكفاءة تخصيص الموارد. مما ينعكس سلباً على مستوى التميز التنظيمي في هذه المؤسسات. ويتجلى ذلك في محدودية الابتكار، ضعف المرونة المؤسسية، وتراجع الأداء الأكاديمي والإداري في بعض الحالات. ومن هنا، تنطلق مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس التالي: هل هناك علاقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتحقيق التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية العراقية؟ و تتفرع منه التساؤلات التالية هل هناك علاقة بين تميز القيادة وتحقيق التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية العراقية؟ هل هناك علاقة بين تميز الاستراتيجية وتحقيق التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية العراقية؟

أهمية البحث

تتأتى أهمية هذا البحث من اعتبارات متعددة، أبرزها: أهمية علمية: يسهم في سد فجوة بحثية تتعلق بالعلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي في السياق الجامعي العراقي. أهمية تطبيقية: يوفر أداة تحليلية يمكن من خلالها تقييم مدى فاعلية توجهات الجامعات الاستراتيجية في دعم التميز. أهمية إدارية: يساعد القيادات الأكاديمية على فهم أهمية صياغة التوجهات الاستراتيجية بوضوح وربطها بالممارسات المؤسسية اليومية. أهمية مستقبلية: يقدم إطاراً يمكن البناء عليه في تطوير خطط التحول الاستراتيجي والابتكار المؤسسي في الجامعات الحكومية.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي: تشخيص مستوى وضوح وتطبيق التوجه الاستراتيجي في الجامعات الحكومية العراقية المختارة. تقييم درجة التميز التنظيمي في هذه الجامعات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. تحديد طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي. تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتوجيه الجهود القيادية نحو التميز المستدام.

فرضيات الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتحقيق التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية العراقية. و تتفرع منها الفرضيات التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تميز القيادة وتحقيق التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية العراقية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تميز الاستراتيجية وتحقيق التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية العراقية.

المبحث الأول تحديد التوجه الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي

أصبحت بيئة العمل في الجامعات اليوم تتسم بالديناميكية، مما يزيد من مستوى عدم اليقين ويشكل تحدياً كبيراً أمام المؤسسات التعليمية، ويُعتبر بناء التوجه الاستراتيجي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في أداء العديد من الجامعات على مستوى العالم، فهو يعد من المحركات الرئيسية التي تساهم في تعزيز قدرة الجامعة على التكيف والنمو في ظل التحديات المتزايدة، وبالتالي يُعتبر التوجه الاستراتيجي عاملاً حاسماً في تحسين أداء الجامعة وتحقيق أهدافها التعليمية والبحثية (Arquimino & Lena, 2021: 483). ويشير التوجه الاستراتيجي إلى العوامل الأساسية التي توجه الجامعة نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية، حيث يتضمن تحديد الرسالة والرؤية، تطوير الأهداف، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى التخطيط المستمر لضمان تحقيق هذه الأهداف، ويعد هذا التوجه جزءاً أساسياً من عمليات التحسين والابتكار داخل الجامعة، ويعمل على توجيه الجهود نحو تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وضمان التميز المؤسسي (Shen, 2020: 82) ويُعتبر التوجه الاستراتيجي أحد المهام الأساسية التي يتولى القادة في الجامعة مسؤوليتها، حيث يتطلب منهم تحديد الرؤية والرسالة المستقبلية للمؤسسة، ومن المهم أن يتأكد القائد من قدرة الرؤية على مواجهة التحديات التي قد تظهر في المستقبل، كما يجب أن تكون هذه الرؤية واضحة ومفصلة لجميع العاملين في الجامعة لضمان تنفيذها بفعالية، ومن الضروري أيضاً أن يشارك الجميع في صياغة هذه الرؤية، مما يضمن التفاعل المستمر، وتعزيز التعاون بين الأفراد، وتبادل المعرفة، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية متجددة ومؤسسة أكاديمية قادرة على التكيف مع التطورات المستمرة (Mercy, 2021: 147-148). التوجه

الاستراتيجي هو نهج محدد تتبعه الجامعة لتحقيق مستويات أداء متفوقة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، ويتمثل التوجه الاستراتيجي في مجموعة من القرارات والتوجهات التي تتبناها الجامعة لتوجيه سلوكيات العاملين وتطوير الأداء، ويشمل تحديد الاتجاه الاستراتيجي وضع رؤية واضحة واستراتيجيات مناسبة لتحقيقها على المدى البعيد، وعادة ما يتم صياغتها بناءً على التوقعات المتعلقة بالظروف التي قد تواجه الجامعة خلال السنوات الثلاث أو الأربع القادمة، كما يحدد التوجه الاستراتيجي الصورة المستقبلية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها بمرور الوقت، مما يساهم في تميزها في مجالات التعليم والبحث وخدمة المجتمع (Habil, 2017: 79).

ثانياً: أهمية التوجه الاستراتيجي

وتظهر أهمية التوجه الاستراتيجي في الجامعات من خلال قدرته على تحديد الأهداف والغايات الأكاديمية والمهنية، والتوجهات طويلة الأمد التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف ضمن إطار زمني مناسب في بيئة سريعة ومتغيرة، تزايد وعي الإدارة العليا في الجامعات بأهمية التوجه الاستراتيجي ناتج عن التحديات المستمرة سواء كانت محلية أو إقليمية، مما جعل التوجه الاستراتيجي خياراً ضرورياً لضمان النجاح المستدام، يعد التوجه الاستراتيجي الأساس في تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي، بالإضافة إلى بناء ثقافة مؤسسية داعمة لأداء متفوق على المدى البعيد، ومن خلال هذا التوجه، تساهم الجامعة في تعزيز سلوكيات إيجابية بين العاملين وتطوير الممارسات التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام (داود، ٢٠١٩: ٣٦):

• **التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية:** سواء كان في المجالات السياسية، الاجتماعية أو الاقتصادية، يؤدي إلى حالة من عدم التأكد البيئي المستمر. في هذا السياق، تكمن إحدى الوظائف الأساسية للتوجه الاستراتيجي في مواكبة هذه التغيرات بدلاً من مجرد مواجهتها. بالنسبة للجامعات، يعني ذلك ضرورة أن تكون استراتيجياتها مرنة وقادرة على التكيف مع التحديات الجديدة والمستجدات البيئية بما يضمن استمرارية التميز الأكاديمي والتفاعل الفعال مع المتغيرات التي قد تؤثر على سير العملية التعليمية والبحثية (الياس، ٢٠١٩: ١٥).

• **تدعيم المركز التنافسي:** يدعم التوجه الاستراتيجي قدرة الجامعة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة التي تزداد بظهور منافسين جدد باستمرار، وهذا يفرض على القادة في الجامعة وضع خطط استراتيجية فعالة وطويلة المدى، تضمن التميز الأكاديمي والاستدامة في البيئة التعليمية، بالإضافة إلى التفاعل السريع مع التغيرات والتحديات التي قد تطرأ، مما يعزز قدرة الجامعة على التفوق والحفاظ على مكانتها في ظل المنافسة المتزايدة (طالب، ٢٠١٩: ٥٣).

• **تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة:** يضع التوجه الاستراتيجي خطاً طويلة الأمد لتهيئة الموارد اللازمة في الجامعة، مثل تجهيز المواد التعليمية والبحثية، مع مراعاة استدامة هذه الموارد، ويتطلب الأمر استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتناسب مع احتياجات الجامعة الأكاديمية والإدارية، لمواجهة التحديات المرتبطة بنقص الموارد الطبيعية والتغيرات المستقبلية التي قد تؤثر على سير العمل الأكاديمي والبحثي (الشديفات، ٢٠٢٠: ٥٢).

المبحث الثاني التميز التنظيمي

يعد التميز التنظيمي من العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح أي منظمة أو شركة في سوق العمل المتنافس، فالتميز التنظيمي يعني القدرة على تحقيق الأداء العالي والتميز في تحقيق الأهداف المحددة، وذلك من خلال التفوق في تنظيم العمل وإدارته، واستخدام أحدث التقنيات والأساليب الإدارية والتنظيمية. ويتطلب التميز التنظيمي العمل على تطوير العمليات الإدارية والتنظيمية، وتحسينها بشكل مستمر، وتوفير بيئة عمل ملائمة للموظفين وتطوير مهاراتهم وتعزيز دورهم في تحقيق الأهداف المحددة، ويتضمن التميز التنظيمي أيضاً العمل على تحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز الروح الفريقية والتعاونية بينهم. ويعتبر التميز التنظيمي عاملاً حاسماً في تحقيق المنافسة الفعالة في سوق العمل، وتحسين الأداء المالي والاقتصادي للمنظمة أو الشركة، وزيادة رضى العملاء وتحسين خدماتهم، ولذلك، فإن العمل على تطوير التميز التنظيمي يعد أحد الأولويات الهامة لأي منظمة أو شركة تسعى للنجاح والتميز في سوق العمل..

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي التميز التنظيمي هو مفهوم اكتسب شعبية هائلة في السنوات الأخيرة، ويشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق نتائج متميزة باستمرار تلبية أو تتجاوز توقعات أصحاب المصلحة، يتطلب تحقيق التميز التنظيمي اتباع نهج شامل يشمل جميع جوانب عمليات المنظمة، بما في ذلك إستراتيجيتها وعملياتها وأفرادها وثقافتها. التميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة باستمرار تلبية أو تتجاوز توقعات عملائها وموظفيها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين، إنها عملية تحسين مستمرة تتطلب التزاماً قوياً بالتميز على جميع مستويات المنظمة، تشترك المنظمات التي تجسد التميز في العديد من الخصائص الرئيسية، مثل النهج الذي يركز على العملاء، وثقافة الابتكار،

والالتزام بتطوير الموظفين، والتركيز على التحسين المستمر. يعرف التميز التنظيمي على أنه: " هو سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال و الالتزام بأدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر و الحرص على الأداء، فهو كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المؤسسة و يتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة " (النور ، ٢٠١٩ : ١٩) ويعرف التميز التنظيمي بأنه: عبارة عن أنشطة المنظمة التي تقوي الانجاز من خلال استغلال الفرص، النضال للوصول الى أعلى المستويات، الحرص على تحقيق الانجازات باستمرار، امتلاك الجرأة على التغيير، الاهتمام بالكيف أكثر من الكم، والحرص الدائم على أداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون (الهلال، ٢٠١٤ : ٢٠) في حين يعرف التميز التنظيمي على أنه: تنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والأنشطة بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف المميزة (العلوي ، ٢٠٢٣ : ٢٠) يُعرّف التميز التنظيمي بأنه القيام بالأشياء بشكل صحيح وبدرجة عالية من الدقة والتميز والاحتراف، يوفر التميز التنظيمي أيضًا ميزة تنافسية، مما يجعل مؤسسة واحدة مختلفة عن جميع المؤسسات الأخرى في سوق معين التي تقدم منتجات أو خدمات مماثلة، يوفر الالتزام المستمر بالتميز المؤسسي الأدوات اللازمة لتعزيز منتجك أو خدمتك بقوة، والتي بدورها ستساعدك على بناء علاقات مع العملاء المخلصين. (حسن ، الطنبور ، ٢٠١٨ : ٢١).

ابعاد التميز التنظيمي

ان للتميز التنظيمي مجموعة من الابعاد ومن هذه الابعاد ما يلي (العازمي ، ٢٠٢١ : ٥):

١- **تميز القيادة** تلعب القيادة دورًا حاسمًا في تعزيز التميز التنظيمي من خلال خلق رؤية ومواءمة الأهداف التنظيمية، يتمتع القادة الفعالون بالمهارة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من التكيف مع ظروف السوق المتغيرة والبقاء في صدارة المنافسة، إنهم يعززون ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، ويشجعون الموظفين على التجربة والمخاطرة والتعلم من الفشل، ومن خلال تعزيز التعاون والعمل الجماعي، يمكن للقيادة الاستفادة من نقاط القوة لدى الموظفين الأفراد لتحقيق النجاح الجماعي، ومن خلال تمكين الموظفين وخلق شعور بالملكية والمساءلة، يمكن للقيادة بناء ثقافة عالية الأداء تدفع التميز التنظيمي حيث ان القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز من خلال تطوير قدرات الأفراد، وتشجيعهم للاتجاه نحو الابداع والتميز من خلال التميز في مهارات القيادة وعلاقات العمل الفاعلة والمقدرة على التفكير المتجدد والابتعاد عن التفكير التقليدي، وتخص أساليب التي تتبعها المؤسسات الحكومية، حيث لها تأثير كبير على التميز؛ وذلك عن طريق علاقات العمل الفعالة، والتحفيز على المنافسة، وتوفير نظام للحوافز والمكافآت يعزز التميز في العمل. (Porter, 2013; 10)

٢- **تميز الاستراتيجية** في قلب كل مؤسسة عظيمة تكمن قصة استراتيجية نابضة بالحياة، قصة لا تُكتب بالأرقام فقط، بل بالإرادة والرؤية، إنها حكاية التميز الاستراتيجي، حيث تتحول الأفكار إلى واقع، والطموحات إلى إنجازات ملموسة. التميز الاستراتيجي في إدارة الأعمال هو ذلك التوازن الساحر بين التخطيط المحكم والتنفيذ المرن، بين الثبات على المبادئ والمرونة في الوسائل. إنه الفن الرفيع لتحويل التحديات إلى سلام تصعد عليها نحو القمة، في عالم لا يعترف إلا بالأفضل. اشار (Abd Allah et al. ٢٠٢١: ٢٣) ان معظم المنظمات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتسعى باستمرار لبناء موقع استراتيجي وتنافسي متميز يضمن بقائها وتحسين أدائها في البيئة التي تعمل فيها في ظل تطورات وتحديات البيئة المعاصرة ، ومن الضروري للأعمال التجارية توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث الطرق التخطيط ، والتي يمكن للمنظمة اعتبارها للمستقبل ليس كمجال تفرضه التهديدات التي يجب تجنبها ، ولكن كطريق يمكن استثماره والتطوير من خلاله ، وكذلك تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط القوة وتوظيف الموارد للتعامل مع التطورات والتحديات التي تواجه المنظمات للوصول الى أداء يميزها عن المنظمات الأخرى. وقال (Mahmoud, ٢٠٢١: ١١٧٧) ان التميز الاستراتيجي يلعب دوراً فاعلاً في تحقيق التميز في الأداء المنظمي من خلال قدرتها على تحويل المنظمة من حالة التفكك والانحدار إلى الريادة والتميز . ويعتمد الأداء المتميز على تحديد الاتجاه والتميز الاستراتيجي في بناء أساس سليم ومتين لجميع مكوناتها لتحقيق أهداف المنظمة ويسمح لها بإجراء التحليل التنظيمي والتحديث بشكل منظم ، بهدف تحقيق التميز في الأداء من خلال التركيز على دعم مهارات وقدرات الموارد البشرية لأنها مصدر الإبداع والابتكار. بينما يرى (Gupta&Bose, ٢٠١٩: ٨٦٧) ان اهمية التميز الاستراتيجي تبرز باعتباره عملية اكتساب المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف العمل المقصودة ، وإجراء التعديلات المناسبة على الاستراتيجية الحالية أو تطوير استراتيجيات جديدة ، كما يساعد في تحويل المعلومات المتمثلة من خلال الخبرات التنظيمية في المعرفة الاستراتيجية والتفسير والتوزيع والتنفيذ. بالمقابل يجب ان توضع الاستراتيجيات الفعالة لتتناغم مع المسؤوليات الاجتماعية وحماية البيئة وتطوير مفاهيم جديدة موفرة للطاقة وباقل تأثير بيئي.

المبحث الثالث منهج ومجتمع الدراسة

المطلب الاول : منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين المتغيرات التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل البيانات المتعلقة بممارسات القيادة ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي.

٢. الدراسة التطبيقية: تم إجراء دراسة تطبيقية على عينة من القيادات في جامعة تكريت وكركوك وسامراء، من خلال توزيع استبانة مصممة بعناية لجمع البيانات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي ومستوى التميز التنظيمي في الجامعة.

٣. أداة جمع البيانات : الاستبانة: تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. تم تصميم الاستبانة لتغطية جميع المتغيرات محل الدراسة، مع التركيز على التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي. وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين.

المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وعينتها:

- مجتمع الدراسة: يتكون من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت وكركوك وسامراء.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة أو الحصر الشامل، لضمان تمثيل مختلف القيادات في الكليات.

المطلب الثالث : تحليل البيانات

- التحليل الإحصائي: تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإجراء الاختبارات اللازمة مثل اختبار بيرسون لفحص العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي.

الصدق الظاهري تم عرض أداة الدراسة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجالات الإدارة والقيادة والقياس والإحصاء، من أجل التأكد من وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وصلاحياتها لقياس الأبعاد المحددة. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة لتعزيز دقة الأداة.

ثبات أداة الدراسة وللتأكد من ثبات الأداة، قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً في قياس الثبات، ويتراوح معامل ألفا كرونباخ بين (٠ - ١)، وكلما اقتربت القيمة من (١) دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الثبات. ووفقاً لما أشار إليه (Sekaran & Bougie, 2016, 290)، فإن قيمة (٠.٧٠) تعد مقبولة بينما تُعد القيم التي تفوق (٠.٨٠) دلالة على ثبات عالٍ. وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن جميع أبعاد وفقرات الاستبانة قد حققت مستويات ثبات مقبولة، حيث تجاوزت جميع معاملات ألفا كرونباخ الحد الأدنى المقبول، مما يعزز من موثوقية أداة القياس ويؤكد إمكانية استخدامها في الدراسة الأساسية. الجدول (١) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
التوجه الاستراتيجي	4	0.826
التميز التنظيمي		
تميز القيادة	٤	٠.٨٦٣
تميز الاستراتيجية	٤	٠.٨٤٦
الاستبانة ككل	١٢	٠.٩٨٣

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27. عرض وتشخيص وتحليل اراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

١. عرض وتشخيص وتحليل اراء عينة الدراسة حول بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي جدول (٣) الاحصاء الوصفي لعبارات بعد تحديد التوجه الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الترتيب
١	تلتزم الجامعة بتوضيح رؤيتها ورسالتها بشكل دقيق	4.18	0.626	83.60%	جيد	١

2	تضع أهداف استراتيجية طويلة الأمد.	3.99	0.798	79.80%	جيد	٢
3	تركز على استشراق المستقبل عند وضع الخطط.	3.94	0.753	78.80%	جيد	٣
4	تحرص على مواءمة خططها مع التغيرات البيئية.	3.91	0.778	78.20%	جيد	٤
	المتوسط العام	٤.٠١	٠.٧٤	80.10%	جيد	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27 أظهرت نتائج الجدول (٣) أن تقييمات عينة الدراسة لُبعد تحديد التوجه الاستراتيجي تميل إلى المستوى "الجيد"، بمتوسط حسابي عام بلغ (٤.٠١)، وانحراف معياري (٠.٧٤)، وأهمية نسبية (٨٠.١٠٪)، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا من قبل إدارات الجامعات لأهمية هذا البعد كأحد مرتكزات تميز القيادة. وقد حصلت الفقرة "تلتزم الجامعة بتوضيح رؤيتها ورسالتها بشكل دقيق" على أعلى متوسط (٤.١٨) وأهمية نسبية (٨٣.٦٠٪)، ما يدل على اهتمام واضح بصياغة الرؤية والرسالة. في المقابل، جاءت الفقرة "تحرص على مواءمة خططها مع التغيرات البيئية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٩١) وأهمية نسبية (٧٨.٢٠٪)، مما يشير إلى وجود اهتمام نسبي بهذه الممارسة، مع احتمالية وجود تحديات تواجه الجامعات في التكيف مع البيئة الخارجية. وتشير هذه النتائج إلى ضرورة تعزيز قدرات الجامعات في مجال التكيف الاستراتيجي، من خلال تحسين آليات استشراق المستقبل ومواكبة التغيرات البيئية بما يدعم التميز المؤسسي.

١. عرض وتشخيص وتحليل اراء عينة الدراسة حول بُعد تميز القيادة جدول (٤) الاحصاء الوصفي لعبارات بعد تميز القيادة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الترتيب
١	تتمتع برؤية واضحة.	4.13	0.67	82.60%	جيد	١
2	تتخذ قرارات قيادية جريئة ومدرسة.	4.00	0.773	80.00%	جيد	٣
3	تعد القيادة نموذجاً يحتذى به.	3.97	0.815	79.40%	جيد	٤
4	تظهر القدرة على إدارة الأزمات.	4.08	0.733	81.60%	جيد	٢
	المتوسط العام	٤.٠٥	٠.٧٥	80.90%	جيد	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27

أظهرت نتائج الدراسة أن تقييمات عينة القيادات الأكاديمية لُبعد تميز القيادة جاءت في المستوى "الجيد" بمتوسط عام (٤.٠٥) وأهمية نسبية (٨٠.٩٠٪). وقد أشار المشاركون إلى أن وضوح الرؤية يعد أبرز سمات القيادة، حيث حصلت فقرة "تتمتع برؤية واضحة" على أعلى تقييم (٤.١٣). بينما جاءت فقرة "تعد القيادة نموذجاً يحتذى به" بأدنى تقييم نسبي (٣.٩٧)، مما يشير إلى وجود فرص لتعزيز دور القيادة كنموذج يُقتدى به. عمومًا، تعكس النتائج إدراكًا إيجابيًا لدور القيادة في تحقيق التميز التنظيمي مع حاجة لتحسين بعض الجوانب مثل تعزيز القدوة ودعم القرارات الجريئة.

٢. عرض وتشخيص وتحليل اراء عينة الدراسة حول بُعد تميز الاستراتيجية جدول (٥) الاحصاء الوصفي لعبارات بعد تميز الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		المستوى	الترتيب
١١	تبنى الاستراتيجيات على تحليل بيئي دقيق.	3.91	0.772	78.20%	جيد	٣
١٢	تستخدم مؤشرات أداء لقياس نجاح الاستراتيجية.	3.92	0.769	78.40%	جيد	١

١٣	تُترجم الاستراتيجيات إلى خطط تنفيذية.	3.84	0.819	76.80%	جيد	٤
١٤	تُراعى الموارد والإمكانات في صياغة الاستراتيجيات.	3.92	0.779	78.40%	جيد	٢
	المتوسط العام	٣.٩٠	٠.٧٨	77.95%	جيد	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27

أظهرت نتائج الدراسة أن تقييمات عينة القيادات الأكاديمية لُبعد تميز الاستراتيجية جاءت في المستوى "الجيد" بمتوسط عام (٣.٩٠) وأهمية نسبية (٧٧.٩٥٪). أشار المشاركون إلى وجود وعي متقدم بأهمية التخطيط الاستراتيجي، حيث حصلت فقرة "تُستخدم مؤشرات أداء لقياس نجاح الاستراتيجية" على أعلى تقييم (٣.٩٢)، مما يعكس نضجاً في ثقافة تقييم الأداء. في المقابل، جاءت فقرة "تُترجم الاستراتيجيات إلى خطط تنفيذية" بأدنى تقييم نسبي (٣.٨٤)، مما يدل على تحديات في ربط الخطط الاستراتيجية بالتنفيذ العملي. عموماً، تشير النتائج إلى اهتمام جيد بتحليل البيئة ومراعاة الموارد، مع الحاجة لتعزيز آليات التنفيذ لضمان تحقيق التميز التنظيمي.

٣. عرض وتشخيص وتحليل اراء عينة الدراسة حول بُعد تميز الهيكل التنظيمي جدول (١) الاحصاء الوصفي لعبارات بعد تميز الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١٦	يتسم الهيكل التنظيمي بالوضوح والمرونة.	4.02	0.714	جيد	١
١٧	تُوزع الصلاحيات والمسؤوليات بفعالية.	3.89	0.868	جيد	٤
١٨	يُسهّم الهيكل في تعزيز الاتصال بين الوحدات.	4.01	0.708	جيد	٢
١٩	يساهم الهيكل في تحقيق الكفاءة التشغيلية.	3.92	0.721	جيد	٣
	المتوسط العام	٣.٩٦	٠.٧٥	جيد	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27

اختبار الفرضيات توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتحقيق التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية العراقية. جدول (٦) نتائج اختبار Pearson

Correlations		التميز التنظيمي	تميز القيادة	تميز الاستراتيجية
التوجه الاستراتيجي	Pearson Correlation	.701**	.689**	.658**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27 تشير نتائج معامل الارتباط الظاهرة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ودالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط ٠.٧٠١ وهي قيمة موجبة وعالية، مما يعني أنه كلما زاد وضوح التوجه الاستراتيجي في الجامعات، ارتفع مستوى التميز التنظيمي بشكل عام. وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000)، وهو يعني أن العلاقة دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، ما يشير إلى أن هذه العلاقة ليست عشوائية بل يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بثقة عالية. تُظهر هذه النتيجة أن الجامعات التي تتميز بتوجه استراتيجي واضح ومدرّس تسهم بشكل فعال في تعزيز التميز التنظيمي، من خلال توجيه الموارد والخطط نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بدقة وفعالية. تشير هذه العلاقة إلى أهمية تركيز القيادات الأكاديمية والإدارية على صياغة توجهات استراتيجية واضحة ومتفق عليها، كوسيلة رئيسية لتعزيز التميز التنظيمي وتحقيق نتائج إيجابية مستدامة في الجامعات الحكومية العراقية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تميز القيادة وتحقيق التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية العراقية.

تشير نتائج معامل الارتباط الظاهرة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ودالة إحصائياً بين التوجه الاستراتيجي وتميز القيادة، إذ بلغ معامل الارتباط ٠.٦٨٩ وهي قيمة موجبة وعالية، مما يعني أنه كلما ازداد وضوح وفعالية التوجه الاستراتيجي في الجامعات، زاد مستوى تميز القيادة بشكل عام. وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000)، وهو يعني أن العلاقة دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، ما يؤكد أن هذه العلاقة ليست عشوائية ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بثقة عالية. تُظهر هذه النتيجة أن الجامعات التي تعتمد توجهات استراتيجية واضحة ومدرسة تسهم بشكل كبير في تعزيز ممارسات القيادة المتميزة، من خلال دعم اتخاذ القرارات الفعالة، وتطوير القدرات القيادية، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. تشير هذه العلاقة إلى أهمية التركيز على تعزيز التوجه الاستراتيجي كعامل رئيسي في رفع مستوى تميز القيادة، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بالبيئة الجامعية في الجامعات الحكومية العراقية. **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تميز الاستراتيجية وتحقيق التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية العراقية.** تشير نتائج معامل الارتباط الظاهرة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ودالة إحصائياً بين التوجه الاستراتيجي وتميز الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط ٠.٦٥٨ وهي قيمة موجبة وعالية، مما يدل على أنه كلما ازداد وضوح وفعالية التوجه الاستراتيجي في الجامعات، ارتفع مستوى تميز الاستراتيجية بشكل عام. وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000)، وهو يعني أن العلاقة دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، مما يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بثقة عالية. تُظهر هذه النتيجة أن الجامعات التي تتبنى توجهات استراتيجية واضحة ومدرسة تسهم بشكل ملحوظ في تحسين جودة التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، مما يعزز من تميز الاستراتيجية المتبعة. تشير هذه العلاقة إلى أهمية تعزيز التوجه الاستراتيجي كركيزة أساسية في تطوير وتجويد الاستراتيجيات الجامعية، لتحقيق التميز التنظيمي والارتقاء بالأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية العراقية.

الاستنتاجات و التوصيات الاستنتاجات

١. أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي يحظى بتقييم إيجابي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية العراقية، حيث تم التأكيد على أهمية وضوح الرؤية والرسالة، ووضع الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأمد، مع وجود وعي بضرورة مواءمة الخطط مع التغيرات البيئية.
٢. تبين أن تميز القيادة يحتل مكانة مهمة في تحقيق التميز التنظيمي، مع إشادة خاصة بوضوح الرؤية القيادية والقدرة على اتخاذ قرارات جريئة ومدرسة، مع وجود حاجة لتحسين دور القيادة كنموذج يُحتذى به.
٣. أظهرت نتائج تقييم بُعد تميز الاستراتيجية أن هناك اهتماماً جيداً بالتخطيط الاستراتيجي واستخدام مؤشرات الأداء لقياس النجاح، مع وجود تحديات في ترجمة الاستراتيجيات إلى خطط تنفيذية فعالة.
٤. تشير نتائج بُعد تميز الهيكل التنظيمي إلى وجود تقييم جيد لوضوح ومرونة الهيكل التنظيمي، مع ضرورة تحسين توزيع الصلاحيات وتعزيز التواصل بين الوحدات التنظيمية لتحقيق الكفاءة التشغيلية.
٥. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقات ارتباط طردية قوية ودالة إحصائياً بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي، وكذلك بين التوجه الاستراتيجي وكل من تميز القيادة وتميز الاستراتيجية. وهذا يؤكد الدور الحيوي للتوجه الاستراتيجي في تعزيز جميع أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية العراقية.

التوصيات

١. على الجامعات تطوير آليات واضحة لصياغة رؤية ورسائل استراتيجية دقيقة، مع التركيز على استشراف المستقبل ومواكبة التغيرات البيئية لضمان استمرارية التميز المؤسسي.
٢. ينبغي توفير برامج تدريبية وورش عمل للقيادات الأكاديمية والإدارية لتعزيز مهارات اتخاذ القرار الجريء والمدرسة، وتعزيز دور القيادة كنموذج يُحتذى به داخل المؤسسات.
٣. من الضروري تعزيز قدرة الجامعات على ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى برامج تنفيذية واضحة وفعالة، مع اعتماد مؤشرات أداء دقيقة لقياس النجاح وضمان تحقيق الأهداف.
٤. يوصى بمراجعة الهياكل التنظيمية لجعلها أكثر وضوحاً ومرونة، مع تحسين توزيع الصلاحيات وتعزيز قنوات الاتصال بين الوحدات المختلفة لزيادة الكفاءة التشغيلية.

٥. تشجيع الجامعات على تبني ثقافة مؤسسية قائمة على التخطيط الاستراتيجي المستمر والتقييم الدوري لأداء القيادة والاستراتيجية لضمان التحسين المستمر وتحقيق التميز التنظيمي.

المصادر والمراجع

- داود، فضيلة سلمان، (٢٠١٩)، الادارة الاستراتيجية مفاهيم اساسية وممارسات تطبيقية، دار السيسيان، بغداد.
 - الياس، طارق، (٢٠١٩)، الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية الى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيروت.
 - طالب، علاء فرحان، (٢٠١٩)، استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مصر.
 - الشديقات، بكر، (٢٠٢٠)، اثر الادارة الاستراتيجية على تطوير ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مصر.
 - صالح علي عودة الهللات، إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤.
 - ارشد محمد ارشد العلوي، أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير - دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرقية، ٢٠٢٣.
 - حجازي محمود حسن، الطنبور رامي سامي، ٢٠١٨، دور الابداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد الثالث، العدد ٩، حزيران، ٢٠١٨.
 - العازمي، منيرة، التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الاساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد ١، العدد ٢، ٢٠٢١.
1. Gupta, M., & George, J. F. (2022). Big data and organizational decision-making: The moderating role of dynamic capabilities. Information & Management, 59(1), 103-112.
 2. Porter, L. J., & Tanner, S. J., (٢٠١٣)، Assessing Organizational Excellence: A guide to Organizational Excellence and self-assessment.
 3. Arquimino Ramos, Lena Ellitan, (2021) The Role of Strategic Leadership in Building Organisational Competitiveness, International Journal of Trend in Scientific Research Development (IJTSRD), Vol.5, Issu.5.
 4. Mercy Koros, Mary Ragui, (2021) Strategic Direction and Organisational Performance of THE Kenya National Highways Authority, International Journal of Business Management & Finance, Vol.3, No.1.
 5. Shen Maina Kungu and Others, (2020) Analysis of the Effect of Strategic Direction on Performance of Motor Vehicle Assembly Firms in Nairobi City County, Kenya, International Journal of Managerial studies and Research (IJMSR), Vol.8, Issu.8.