

**تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي -
دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي الجامعة المستنصرية**

أ. م. د. فاتح فرحات جتناكيا
جامعة اهي ايفران / كير شهير الجمهورية
التركية

الباحثة / ازهار علي احمد
الجامعة المستنصرية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية ، والتعرف كذلك على قدرة موظفي الجامعة المستنصرية على تحقيق التميز التنظيمي ، والتعرف على طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق التميز التنظيمي ، والتعرف كذلك على مدى التغيير في المتغير التابع (التميز التنظيمي) نتيجة التغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية ، ولقد تم اختبار ذلك من خلال فرضيات الدراسة، وتم إعداد أداة الدراسة، وتوزيعها على العينة المكونه من (114) موظف في مختلف تشكيلات واقسام الجامعة المستنصرية ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية على نسبة مرتفعة (73.211)، وحصل مجال تحقيق التميز التنظيمي على نسبة (٧٦,٥٦٤) وتبين أيضاً وجود علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنظيمي ، وتبين أن ما نسبته % 68.50 من التغيير في مستوى تحقيق التميز التنظيمي يعود للتغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ حول محور القيادة الاستراتيجية ومحور التميز التنظيمي في تشكيلات واقسام الجامعة المستنصرية ، تعزى لمغيرات (:النوع، والعمر، وعدد سنوات الخدمة)، باستثناء عدم وجود فروق تجاه القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنظيمي تبعاً للمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
الكلمات المفتاحية : القيادة الاستراتيجية ، التميز التنظيمي ، الجامعة المستنصرية .

Abstract:

This study aimed to identify the reality of applying strategic leadership, and also to identify the ability of Al-Mustansiriya University employees to achieve organizational excellence, and to identify the nature of the relationship to strategic leadership practices represented by (strategic direction, organizational culture, human capital, ethical practices) in achieving organizational excellence, And also to identify the extent of change in the dependent variable (organizational excellence) as a result of the change in strategic leadership practices. This was tested through the study hypotheses, and the study tool was prepared and distributed to the sample consisting of (114) employees in the various formations and departments of Al-Mustansiriya University, and it was concluded The study yielded a set of results, the most important of which is that the reality of implementing strategic leadership obtained a high percentage (73.211), The field of achieving organizational excellence received a percentage of (76,564). It was also shown that there is a direct relationship between strategic leadership and achieving organizational excellence. It was found that 68.50% of the change in the level of achieving organizational excellence is due to the change in strategic leadership practices. It was also shown that there are statistically significant differences when Significance level of 0.05 on the axis of strategic leadership and the axis of organizational excellence in the formations and departments of Al-Mustansiriya University, due to the variables: (gender, age, and number of years of service), with the exception of the absence of differences regarding strategic leadership and achieving organizational excellence according to academic qualification and job level.

Keywords: strategic leadership, organizational excellence, Al-Mustansiriya University.

المقدمة :

تعيش منظمات الأعمال المعاصرة ظروفاً غاية في الصعوبة والتعقيد نتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة في كافة مجالات العمل والحياة، في عالم يسوده التغيير السريع، حيث الثابت الوحيد فيه هو التغيير، فمن الناحية العملية زاد اهتمام المؤسسات بعمليات البحث والدراسة والتركيز على مواكبة ما يحدث من تطورات في البيئة المحيطة من تغيرات تكنولوجية ومعرفية وغيرها، وظهور مفاهيم وفلسفات إدارية حديثة. ومن ناحية أخرى تعمل القيادة الاستراتيجية على خلق بيئة عمل تتضمن مشاركة العاملين في تحديد وتحقيق أهداف ورؤية المنظمة، وطرحها للأفكار الجديدة والإبداعية وتهيئة الظروف التي تسهم في التغلب على المشكلات الصعبة التي يفرضها واقع المنافسة، وكذلك تعلم أساليب التأثير على العنصر البشري باعتباره المحور الرئيس في مؤسسات الأعمال من خلال تفعيل مجموعة الممارسات الاستراتيجية ذات الدور البارز في زيادة أدائه، والوصول إلى مستوى تميز تنظيمي واداء مستدام (سالم، 2017 : 2) .

ومن أهم مقومات تحقيق التميز التنظيمي هو التطوير المستمر إذ يتيح للمؤسسة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير الخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى المستفيدين، وتوفير منافع ومميزات لهم، كما يؤسس إلى بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الشرائح والأطراف الذين ترتبط بهم، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها (Athysanus & Alzeriqat & Noor, 2013) .

وعليه فإن القيادة الاستراتيجية تسعى لتحقيق أداء تنظيمي متميز ، وتتنظر إلى مواردها المتاحة ليس بمعزل عما تملكه من معارف ضمنية كانت أم صريحة والتي يمكن من خلالها خلق المزيد من المعارف أو إنتاجها بهدف الوصول إلى تحقيق التميز التنظيمي، ولتحقيق مكانة عالية، وقيمة أفضل للمنظمة ، وبالتالي تحاول الدراسة الحالية التعرف على وجهات نظر الإدارة العليا والوسطى في الجامعة المستنصرية وتشكيلاتها واقسامها لممارسات القيادة الاستراتيجية من أجل تعزيز التميز التنظيمي.

الإطار النظري :

أولاً : القيادة الاستراتيجية (المفهوم، الوظائف، الممارسات)

أ - مفهوم القيادة الاستراتيجية

عن طريق تتبع الكتابات والدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية لوحظ أنها تختلف اختلافاً ظاهرياً هذا المفهوم إذ تركز أغلب التعريفات على أن القيادة الاستراتيجية توجيه المنظمة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، وتعددت وجهات النظر حول هذا المفهوم على النحو التالي:

١- القدرة على وضع المنظمة في المستقبل من خلال توجيه المنظمة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية، إذ تظهر ممارسات استراتيجية حقيقية واضحة من خال الاستجابة الدائمة والسريعة وذات الكفاءة العالية لكافة المتغيرات والتطورات البيئية المتسارعة والتفاعل مع رغبات كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة باستخدام شبكة معلومات موسعة ومنظمة ، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهداف كافة العاملين فيها والمتعاملين معها (عوض، 50 : 2014)

٢- بالإشارة إلى Michael Hitt و Duane Ireland فهي تعني قدرة الشخص على التوقع، والرؤية، والمحافظة على المرونة، والتفكير الاستراتيجي، والعمل بمشاركة الآخرين للبدء بعمل التغييرات التي تساعد على خلق مستقبل جيد وقابل للتطبيق للمنظمة Terry : 57 (Thomas) & others, 2004

٣- تتمثل في القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى أفضت الحاجة، وأنها تعني الإدارة من خال الآخرين، إدارة المنظمة ككل بدل إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية، وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي (شعبان، والعبدي، ٢٠١٩ : ٣٣) .

وبالتالي يرى الباحثين مما سبق أن القيادة الاستراتيجية تتمثل بتلك العملية التي تهتم بالتكيف الذكي والقدرة المرتفعة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة، وتخطي الصعوبات ومواجهة التحديات من خال التخطيط المنظم والمدروس والتشاركية في العمل، لتأسيس التغيير المناسب وتحقيق أهداف واستمرارية ومرونة المنظمة.

ب- وظائف القيادة الاستراتيجية

تتمحور وظائف القيادة الاستراتيجية كما حددها (جاد الرب ، ٢٠١٢ : ٦٦)

- ١- تحريك الأفراد أو مجموعات العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة سواء للأفراد أو جماعات العمل.
- ٢- تنمية روح الفريق والتعاون بين أعضاء الجماعة عن طريق عدالة توزيع المهام وتقادي التعارض بينهما.
- ٣- القيادة هي التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- المشاركة والإدارة الذاتية لجماعات العمل هي أساس فن القيادة .

ج- ممارسات القيادة الاستراتيجية

قدم مجموعة من الباحثين إسهامات فكرية عديدة في مجال القيادة الاستراتيجية وردت تحت مسميات مختلفة جاءت في شكل (المكونات، أو الأفعال، أو الأدوار، أو الأبعاد، أو الممارسات)، وقد اعتمد الباحثين في هذا البحث أربعة ممارسات للقيادة الاستراتيجية على النحو التالي:

1- تحديد التوجه الاستراتيجي

- إن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة يشير إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله، والرؤية طويلة الأجل التي توضح رؤية المنظمة ل 10 -5 سنوات مستقبلاً.
- إن الرؤية المثالية طويلة الأجل تدفع وتحرك العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على مدى واسع.

• إن إعادة تجديد الرؤية للشركة والاستراتيجيات الأساسية التي تم وضعها كانت نتيجة للتوصيات المقدمة من آلاف العاملين بالشركة (الخفاجي، وآخرون ، ٢٠١٨ : ١٩٨) .

2 - تطوير رأس المال البشري

• يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات قوة العمل داخل المنظمة وبكلمة أخرى، فإن العاملين ينظر إليهم كمورد رأسمالي في معظم الشركات الصناعية المتقدمة في أمريكا وأوروبا واليابان تطور من مهارات وقدرات العاملين بها وتعتبرها من القدرات التنافسية لها بل ومن أهمها.

• إن كفاءة تطوير وإدارة رأس المال البشري في المنظمة هي التي تحدد القدرة الأساسية للمنظمة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.
• إن المهم هو الاستمرار في تطوير مستقبل القادة الاستراتيجيون حتى يحققون التميز التنافسي لشركاتهم.
• إن استبعاد العاملين خاصة من كبار المديرين يؤدي إلى فقد أو خسارة المنظمة لبعض المعارف والمهارات رأس المال البشري.
• في النهاية إن رؤية العاملين كمورد يجب تعظيمه أكثر من تعظيم تخفيض تكاليف التسهيلات الإنتاجية المطلوبة لتحقيق استراتيجيات المنظمة (الشرعة ، ٢٠١٨ : ٢٣) .

3 - دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية

• تتكون الثقافة التنظيمية من خليط معقد من الأيديولوجيات والأنماط والقيم الأصيلة والمشاركة والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة.
• إن الإبداع والثقافة يساعد شركات كبيرة لتحقيق معدلات العائد العالية.
• إن تغيير الثقافة التنظيمية هو أصعب من الحفاظ عليها، ولكن يرغب القائد الاستراتيجي الفاعل في دعم الحاجة نحو تغيير هذه الثقافة.
• وضع نظام المكافآت المناسبة « مكافأة السلوكيات المرغوبة والتي تعكس القيمة الأصلية الجديدة» .
• إحدى أدوات الحفز والتحفيز من أجل التغيير في الثقافة التنظيمية هي اختيار أعضاء جدد في فريق الإدارة العليا من خارج المنظمة (جاد الرب ، ٢٠١٢ : ٢٢) .

4 - التأكيد على الممارسات الأخلاقية

• تزداد كفاءة تنفيذ عمليات الاستراتيجية عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية.
• تبين الاستقصاءات التي تمت في 244 شركة أمريكية كبيرة أن معظم الشركات الأمريكية زاد فيها تبني الممارسات الأخلاقية من العقدين الأخيرين من القرن العشرين وحتى الآن.
• إن نتائج الاستقصاء ترى أن عدد من المنشآت التي أسست لها برامج في الأخلاقيات ووضعت لها كودًا للأخلاقيات قد حققت تميزًا كبيرًا في الأداء (الخفاجي، وآخرون. 201 : 2018)

مفهوم التميز التنظيمي :

تعددت الآراء ووجهات النظر حول مفهوم التميز التنظيمي، حيث تم تعريفه بأنه الطرق التي يقوم من خلالها الموظفون بأعمالهم، وتطوير عملية اتخاذ القرار، والاتصال بغرض تحسين الأداء التنظيمي ، (Wu, 2011 : 29) ويرى (جاد الرب 162 : 2009) بأن التميز التنظيمي هو القوة المحركة لكافة الموارد المتاحة الموجودة داخل المنظمة، فهو عنصر يصعب قياسه وتقييمه نظرًا للاختلاف الذي يتسم به هذا العنصر من فرد لآخر، ومن وظيفة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، وأيضا من وقت لآخر، ويشير (أحمد 59 : 2010) بأنه عبارة عن المخرجات الفعلية، أو النتائج التي حققتها المنظمة مقاسه بالمخرجات المعيارية، أو المطلوب الوصول إليه، أما (38 : 2021 Ali) فأوضح أن التميز التنظيمي هو قدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها المالية والتنظيمية والبشرية والتكنولوجية الداخلية، والعمل على تحقيق التفاعل بين هذه الموارد والبيئة الخارجية للمؤسسة بما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

يرى الباحثين من خلال ما سبق أن التميز التنظيمي يرتبط بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تنعكس على مستوى أداء المنظمة ككل، وتختلف هذه المؤثرات باختلاف الهدف التي تسعى لتحقيقه.

اهمية تقييم التميز التنظيمي :

يعد تقييم التميز التنظيمي أداة من الأدوات الأكثر أهمية لتحسين الأداء . فمن خلاله يتم قياس فعالية المنظمة من حيث أدائها ومشاكلها وإنجازاتها ، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك دورًا مهمًا في مساعدة المدراء على تحسين كفاءة عملياتهم وفعاليتها، ويمكن أن تشكل عملية تقييم

الأداء أداة لخلق الدعم لبرامج المؤسسة وأنشطتها ويعد قياس الأداء طريقة لمراجعة أهداف المؤسسة المالية وغير المالية. (Kaplan et al., 1992: ٧١).

اهداف تقييم التميز التنظيمي :

تناولت أدبيات الإدارة المتعلقة بالتميز التنظيمي حيث تستخدم المؤسسات عملية تقييم أداؤها بشكل ممنهج ، وبالتالي إن أهداف التقييم تتمثل في التالي : (Talebi et al., 2012 : ٣٣)

- تعزيز أسس التخطيط السليم والمساءلة والمشاركة، وشرح عمليات المنظمة بغرض توضيحها.
- تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات المنظمة .
- التحسين المستمر للأداء، وتحسين فعالية المنظمة وكفاءتها.

ابعاد التميز التنظيمي :

- ١- أداء الأفراد داخل وحداتهم و أقسامهم :ويعد أداء الأفراد في وحداتهم مقارنة بأهداف الأداء الفردي المحددة مسبقاً، والتي يتم قياس مدى تحقيقها في فترة معينة .
- ٢- أداء الوحدات داخل المنظمة :ويعبر عن أداء الوحدات مقارنة بأهداف أداء الوحدات مسبقاً، والتي يتم قياس مدى تحقيقها في فترة معينة في السياق العام للمنظمة .
- ٣- أداء المنظمة في إطار البيئة المحيطة :وهو أداء المنظمة ككل في محيطها السياسي والاقتصادي والاجتماعي والقانوني بالمقارنة مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية (رضوان ، ٢٠١٢ : ٦٥) .

الدراسات السابقة

- ١- دراسة (الزهراني، ٢٠١٨) ، هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في جامعة أم القرى، وطبقت الدراسة على عينة بلغ عددها 384 من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية.
- ٢- دراسة (يوسف، وأحمد، ٢٠١٧) ، هدفت الدراسة إلى التحقق من توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية لدى الملكات التدريسية في جامعة زاخو وتشخيص دورها في بناء القدرات الاستراتيجية، وأن حجم العينة تمثل 91 من الملكات التدريسية، وكان أهم الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط معنوي بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الاستراتيجية والمتغير المعتمد المتمثل بالقدرات الاستراتيجية، ووجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في القدرات الاستراتيجية.
- ٣- دراسة (سالم ، ٢٠١٧) ركزت الدراسة التعرف على دور الإبداع القيادي في تحقيق التميز التنظيمي في قطاع الأعمال المصرفي في مصر، وكان من أهم نتائجها :إن الإبداع القيادي له تأثير معنوي على التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا والعاملين بالمصارف قيد البحث العامة والخاصة، والإبداع القيادي يؤثر بشكل كبير على المعرفة كأحد أبعاد التميز التنظيمي، ووجود فروقات معنوية بين آراء أعضاء الإدارة العليا والعاملين حول أثر الإبداع القيادي على التميز التنظيمي .
- ٤- دراسة (سلمان، والناصري، 2016)، تناولت الدراسة ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية بشركة النفط العراقية في إمكانية تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في الريادة بأبعادها المختلفة، وبلغ عدد أفراد العينة 74 ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن جميع علاقات الارتباط والتأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في الريادة في الشركة محل الدراسة.
- ٥- دراسة (سعيد، و كاطع، 2016)، هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة وتأثير القيادة الاستراتيجية (رؤية استراتيجية، قدرات جوهرية، رأس مال بشري، ثقافة تنظيمية، ممارسات أخلاقية) في إدارة الموهبة لدى المديرين في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، وبلغ حجم العينة (٨٠) مديراً في الوزارة محل الدراسة، وأسفرت أهم النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الموهبة، كما ظهر تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في ممارسات إدارة الموهبة، وأن مستوى التأثير يزداد بوجودهما معاً مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه أبعاد القيادة الاستراتيجية.

٦- دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٤) ، هدفت الدراسة التعرف على مفهومي الشفافية الإدارية والتميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر في الجامعة قيد البحث، وكان من أهم نتائجها: وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وبنسبة ارتباط تبلغ 0.449، وهي علاقة طردية موجبة.

٧- دراسة (العوضي، ٢٠١٣) ، هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات الجودة والتميز التنظيم في القطاع الحكومي بما يتماشى مع معايير الجودة والتميز، وأظهرت الدراسة أن من أهم أسباب وجود فجوة في المؤسسات الحكومية بين ما هو مفروض أن يطبق من معايير الجودة والتميز وبين ما هو مطبق هو عدم مثابرة وقناعة القيادات العليا للمؤسسات الحكومية لأهمية نشر ثقافة الجودة في مؤسساتهم .كذلك عدم إشراك جميع الموظفين على اختلاف تخصصاتهم ودرجاتهم في عملية ممارسة الجودة، وتطبيق معاييرها، وأخذ آرائهم يشكل السبب الرئيسي لعدم تحقيق المؤسسات لاستراتيجياتها نحو الجودة، أو من تحسين أدائها العام.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة توصل الباحثين إلى حادثة هذه الدراسات، حيث ركزت على أهمية توضيح القيادة الاستراتيجية وخصائصها، وعلاقتها بكل من الالتزام التنظيمي، وتوافر متطلبات القيادة الاستراتيجية، وأثرها على ثقة المرؤوسين في قادتهم، وأيضاً عن خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات بشكل عام، وركزت بعض الدراسات على التميز التنظيمي ، ودراسة آليات تطوير نموذج لتطبيقات الجودة والتميز التنظيمي، وتحديد آراء قيادات المؤسسات حول أهم معايير التميز، وعلاقته بمتغيرات ديموغرافية عدة مثل دراسة (العوضي، 2013) ومعرفة أساليب القيادة الاستراتيجية وسلوكيات كبار المسؤولين التنفيذيين ما يحققونه من نجاح في منظماتهم، وتناولت دراسة كل من (الزهراني،) 2018 ، ودراسة (يوسف، وأحمد،) 2017 ، ودراسة (سعيد، وكاطع ٢٠١٦) . التعرف على درجة توفر أبعاد الممارسة الفاعلة لعملية الإدارة الاستراتيجية، وقد استفاد الباحثين من هذه الدراسات التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفادوا من النتائج التي خرجت بها تلك الدراسات، ومن جانب آخر أفاد الباحثين في تصميم الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية، وكذلك في مجال منهجية الدراسة وأسلوبها، فقد أسهمت تلك الدراسات في إثراء الدراسة الحالية بالخبرات الواردة فيها .ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها اهتمت بمعرفة دور القيادة الاستراتيجية في الجامعة المستنصرية ، الذي من المنظمات التعليمية الأكاديمية الهامة لكافة شرائح المجتمع ، حيث لم يتم تناوله بهذه الصورة في الدراسات السابقة على حد علم الباحثين ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على دور القيادة الاستراتيجية بتناول مجموعة من ممارستها في تحقيق التميز التنظيمي.

مشكلة الدراسة

يتضح مما سبق ومن خال سرد الدراسات السابقة أهمية القيادة الاستراتيجية كأسلوب إداري ناجح، وكذلك أهمية ودور التميز التنظيمي في المنظمات التعليمية ، لذلك قد تم اختيار الجامعة المستنصرية التي تعتبر من الجامعات الحيوية المهمة والتي لها دور فاعل في تنمية المجتمعات وتطورها حيث تنعكس آثار ادائها على المجتمع من خلال تثقيف الاجيال وتعليمهم بمختلف التخصصات من هنا ارتأى الباحثان ان يتعرفا على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية ، وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية ؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز التميز التنظيمي، وتحقيقاً لهذا الهدف تم صياغة الأهداف الفرعية التالية:

- ١- الكشف عن ممارسات الإدارة العليا والوسطى للقيادة الاستراتيجية في الجامعة المستنصرية .
- ٢- التعرف على واقع التميز التنظيمي التي حددها البحث من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في الجامعة المستنصرية .
- ٣- معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وتعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية .
- ٤- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة في الجامعة المستنصرية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

- ١- تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تلقي الضوء على قضية مهمة، حيث تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات في حدود علم الباحثين التي ركزت على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية .
- ٢- تعتبر القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي من المفاهيم الضرورية، والهامة نسبياً، للمنظمات في العصر الحالي، وخاصة إذا ما استخدم بشكل سليم وفعال في المنظمات التعليمية و الخدمية.
- ٣- إثراء المكتبة العراقية بمثل هذه الدراسة نظراً لأهميتها وقد يكون طرح هذا الموضوع نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.
- ٤- لفت أنظار الإدارة العليا في الجامعة المستنصرية لأهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز التميز التنظيمي .
- ٥- يأمل الباحثين أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق المأمول منها في تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية قيد البحث.

فرضيات الدراسة

بناء على ما تناولته مقممة ومشكلة الدراسة يمكن تقريب مشكلة الدراسة للواقع بصياغة الفرضيات تبعاً للمتغيرات المستقلة المتمثلة في القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) والمتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي في ظل وجود المتغيرات الديموغرافية، قام الباحثين بتحديد فرضيتين رئيسيتين لتحديد العلاقة بين محاور القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وبين مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية .
ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق التوجه الاستراتيجي وبين مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية .
- ٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق الثقافة التنظيمية وبين مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية .
- ٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق رأس المال البشري وبين مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية .
- ٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق الممارسات الأخلاقية وبين مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية.

الفرضية الرئيسية الثانية

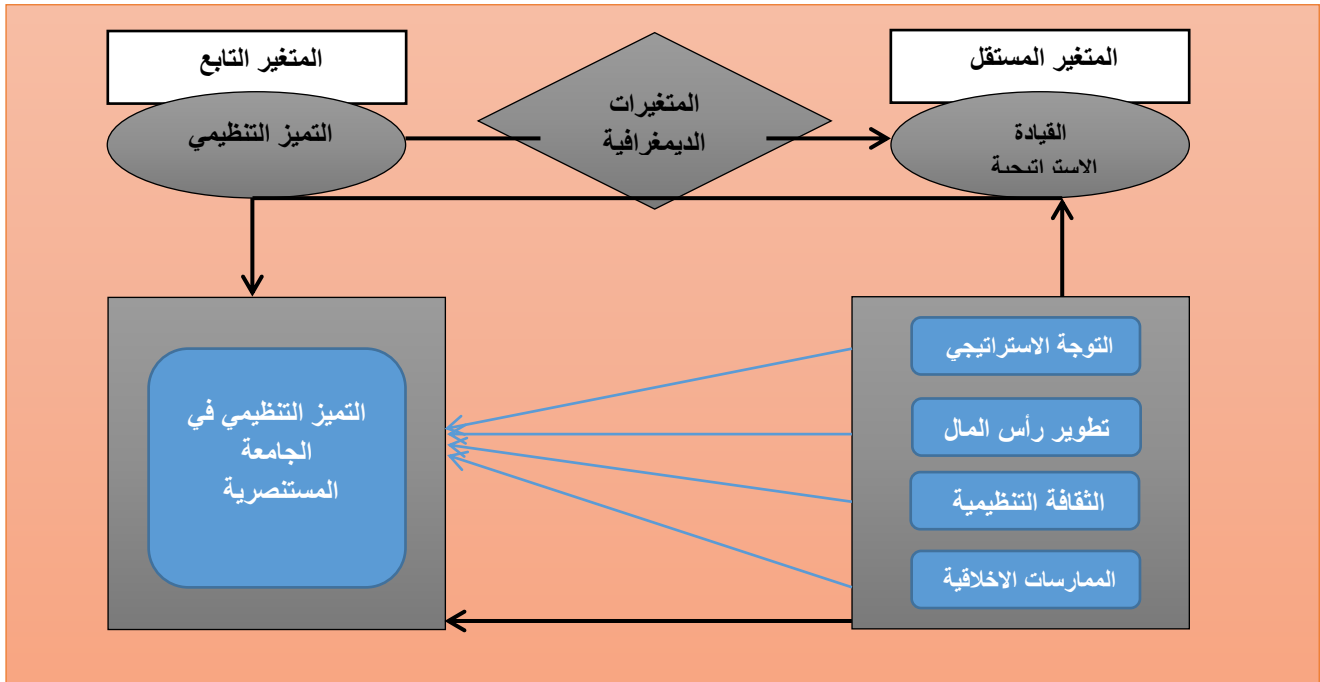
لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لواقع تطبيق القيادة الاستراتيجية على مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية .

الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات افراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية تعزى للمتغيرات (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، عدد سنوات الخدمة) .

انموذج متغيرات الدراسة :

استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها تم بناء مخطط فرضي للبحث الذي ينعكس علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات ابعاد القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي .



شكل رقم (١) المخطط الفرضي

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميًا وكميًا.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (١٥٠) فردًا من الموظفين في الجامعة المستنصرية وزعت عليهم استبانة الدراسة وتم استرداد (١١٤) ، وبنسبة % 73.6 .

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتتكون الاستبانة من مجموعة من المحاور والفقرات، تبين درجة الموافقة (كبيرة جدًا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدًا)، وتم تحديد القيم (١،٢،٣،٤،٥) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة. وقد تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس ليكرت الخماسي التدرجي، كما هو مبين في الجدول رقم (١) .

جدول رقم (١) مقياس ليكرت الخماسي

الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		درجة الموافقة
من	الى	من	الى	
٢٠,٠٠٠	اقل من ٣٦.٠٠٠	١٠٠	اقل من ١,٨٠	قليلة جداً
٣٦.٠٠٠	اقل من ٥٢.٠٠٠	١,٨٠	اقل من ٢.٦٠	قليلة
٥٢.٠٠٠	اقل من ٦٨.٠٠٠	٢.٦٠	اقل من ٣.٤٠	متوسطة
٦٨.٠٠٠	اقل من ٨٤.٠٠٠	٣.٤٠	اقل من ٤.٢٠	كبيرة

صدق اداة الدراسة :

- ونعني بصدق اداة الدراسة ان الاداة تقيس ما وضعت لقياسه وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية :
- ١- الصدق من وجهة المحكمين ولقد تم التعديل بناء على اراء المحكمين .
 - ٢- صدق الاتساق الداخلي للفقرات .
- تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال ايجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة كما هو مبين في الجدول رقم (٢)

جدول رقم (٢) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة (sig)	الدلالة
١	التوجه الاستراتيجي	٠.٦٩٨	٠.٠٠٠٠	دالة
				عند 0.01
2	الثقافة التنظيمية	0.821	٠.٠٠٠٠	دالة
				عند 0.01
3	رأس المال البشري.	0.860	٠.٠٠٠٠	دالة
				عند 0.01
4	الممارسات الأخلاقية	0.757	٠.٠٠٠٠	دالة
				عند 0.01
5	القيادة الاستراتيجية	0.882	٠.٠٠٠٠	دالة
				عند 0.01
6	التميز التنظيمي	0.929	٠.٠٠٠٠	دالة
				عند 0.01

ثبات أداة الدراسة

ونعني بثبات أداة الدراسة ، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال:

استخدام معادلة ألفا كرونباخ

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وبلغت للاستبانة ككل (0.959) .

الاساليب الاحصائية المستخدمة

للإجابة على اسئلة الدراسة تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون ، معادلة الفا كرونباخ ، طريقة التجزئة النصفية ، اختبار (test-T) ، اختبار One-Way ANOVA في اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة للدراسة .

نتائج الدراسة :

نتيجة السؤال الاول : ما واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في الجامعة المستنصرية ؟

تم الاجابة عن هذا السؤال بأستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كما هو مبين في الجداول التالية :

جدول رقم (٣)

تحليل محاور القيادة الاستراتيجية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (sig)	الوزن النسبي
الترتيب درجة الموافقة						
1	التوجه الاستراتيجي كبيرة 4.023	0.675	16.189	0.000	80.456	1
2	الثقافة التنظيمية كبيرة 3.728	0.618	12.583	0.000	74.561	2
3	رأس المال البشري كبيرة 3.486	0.599	8.661	0.000	69.719	3
4	الممارسات الأخلاقية كبيرة 3.405	0.506	8.554	0.000	68.105	4
	القيادة الاستراتيجية كبيرة 3.661	0.398	17.704	0.000	73.211	

وقد تبين من الجدول رقم (٣) ان :

- واقع تطبيق التوجه الاستراتيجي في الجامعة المستنصرية جاء بوزن نسبي 80.456 ، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- واقع تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعة المستنصرية ، جاء بوزن نسبي 74.561 وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- واقع تطبيق رأس المال البشري الجامعة المستنصرية ، جاء بوزن نسبي 69.719 وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- واقع تطبيق الممارسات الأخلاقية في الجامعة المستنصرية جاء بوزن نسبي 68.105 وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في الجامعة المستنصرية جاء بوزن نسبي 73.211 وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

نتائج السؤال الثاني : ما مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية ؟

تم الاجابة عن هذا السؤال بأستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (٤) تحليل فقرات محور التميز التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة sig	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
---	--------	-----------------	-------------------	--------	----------	--------------	---------	---------------

كبيرة جداً	٣	٨٤.٣٨٦	٠.٠٠٠	١٢٨٧٦	١.٠١١	٤.٢١٩	يتم اتخاذ قرارات على مستوى الجامعة يساعد على تعزيز التميز التنظيمي	١
كبيرة جداً	٤	٨٤.٢١١	٠.٠٠٠	١٠.٠٠٤٩	١.٢٨٦	٤.٢١١	تشجع القيادة الاستراتيجية ترسيخ ثقافة تعزيز التميز التنظيمي	٢
كبيرة جداً	١	٨٥.٢٦٣	٠.٠٠٠	١١.٦٢٥	١.١٦٠	٤.٢٦٣	يتم تصميم برامج للمكافآت والتقديرات تتميز بالمرونة لتشجيع الأفراد.	٣
كبيرة جداً	٧	٨١.٠٥٣	٠.٠٠٠	٨.٩٦٣	١.٢٥٤	٤.٠٥٣	تعمل القيادة الاستراتيجية على تبسيط الاجراءات المعقدة حتى يحصل العاملين على مزيد من الحرية في صنع القرار	٤
كبيرة جداً	١	٨٥.٢٦٣	٠.٠٠٠	١٢.٠٢٧	١.١٢١	٤.٢٦٣	تقوم القيادة الاستراتيجية على تهيئة المناخ المناسب للوصول الى التميز التنظيمي	٥

متوسطة	١١	٦٢٦٣٢	٠.٣٧١	٠.٠٠٠	١.٥٦٦	٣.١٣٢	تصمم القيادة الاستراتيجية نظام فعال لتبادل الافكار بين العاملين لأحداث زيادة تعزيز الاداء التنظيمي	٦
كبيرة	٦	٨١.٢٢٨	٠.٠٠٠	٧.٩٦٨	١.٤٢٢	٤.٠٦١	تضع القيادة الاستراتيجية برنامج تدريبي من شأنه يؤدي الى تحسين التميز التنظيمي	٧
متوسطة	١٢	٦٠.٥٢٦	٠.٨٦١	٠.٧٥٣	١.٦٠٥	٣.٠٢٦	يتم مقارنة التقارير السابقة بالأداء الحالي لمعرفة التحسين الحاصل او الانحراف في الاداء	٨
كبيرة	١٠	٦٨.٩٤٧	٠.٠٠٧	٢٧٥٣	١.٧٣٥	٣.٤٤٧	يتم الاكتشاف المبكر لانحراف الاداء من قبل القيادة الاستراتيجية	٩
كبيرة	٩	٧٠.٨٧٧	٠.٠٠٠	٣.٦٦١	١.٥٨٦	٣.٥٤٤	ترتبط القيادة الاستراتيجية مؤشرات الاداء بخطط تنموية	١٠
كبيرة	٥	٨٢.٩٨٢	٠.٠٠٠	١٠.١٧٠	١.٢٠٦	٤.١٤٩	تقوم القيادة الاستراتيجية	١١

							بدراسات استقصائية للحصول على ملاحظات المستفيدين حول تقديم الخدمات	
كبيرة	٨	٧١.٤٠٤	٠.٠٠٠	٣.٨٠١	١.٦٠٢	٣.٥٧٠	١٢ تعلن القيادة الاستراتيجية الجامعة عن الكليات المتميزة في ادائها ومكافأتها	
كبيرة		٧٦.٥٦٤	٠.٠٠٠	١٥.١٠٥	٠.٥٨٥	٣.٨٢٨	المحور ككل	

وقد تبين من الجدول رقم (٤) ان :

- مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية جاء بوزن نسبي 76.564 وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
 - أعلى فقرة رقم 3 وهي (يتم تصميم برامج للمكافآت والتقديرية تتميز بالمرونة لتشجيع الأفراد)، وفترة 5 وهي (تقوم القيادة على تهيئة المناخ المناسب للوصول لأداء المميز)، ولقد جاءت بوزن نسبي 85.263 ، وهي بدرجة موافقة (كبيرة جداً).
 - أدنى فقرة رقم 8 وهي (يتم مقارنة التقارير السابقة بالأداء الحالي لمعرفة التحسن الحاصل أو الانحراف في الأداء)، ولقد جاءت بوزن نسبي 60.526 ، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).
- نتائج السؤال الثالث : ما هي طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وبين مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية ؟ .
- ولإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وبين مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية .
 - ويتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق ايجاد معاملات الارتباط كما هو في الجدول رقم (٥) وتبين ان :
 - معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي وبين التميز التنظيمي دال احصائياً وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق التوجه الاستراتيجي وبين مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية .
 - معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وبين التميز التنظيمي دال احصائياً وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق الثقافة التنظيمية وبين مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية .
 - معامل الارتباط بين رأس المال البشري وبين التميز التنظيمي دال احصائياً وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق رأس المال البشري وبين مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية .
 - معامل الارتباط بين الممارسات الاخلاقية وبين التميز التنظيمي دال احصائياً وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق الممارسات الاخلاقية وبين مستوى تعزيز التميز التنظيمي .

- معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وبين التميز التنظيمي دال احصائياً وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وبين مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية .

الجدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الاستراتيجية وبين التميز التنظيمي

المحور	معامل الارتباط	قيمة SIG	مستوى الدلالة
بين التوجه الاستراتيجي وتعزيز التميز التنظيمي	0.626	0.000	دالة عند 0.01
بين الثقافة التنظيمية وتعزيز التميز التنظيمي	0.881	0.000	دالة عند 0.01
بين رأس المال البشري وبين تعزيز التميز التنظيمي	0.855	0.000	دالة عند 0.01
بين الممارسات الأخلاقية وبين تعزيز التميز التنظيمي	0.739	0.000	دالة عند 0.01
العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و التميز التنظيمي	0.944	0.000	دالة عند 0.01

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي للمتغيرات

نتائج السؤال الرابع: ما هو مقدار التغيير في تعزيز التميز التنظيمي نتيجة التغيير في أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعة المستنصرية وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لواقع تطبيق القيادة الاستراتيجية على مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية. تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي Linear Regression Analysis كما هو مبين في جدول رقم (٦) وقد تبين من الجدول رقم (٦) أن:

معامل التحديد = 0.693 ومعامل التحديد المعدل = 0.685 ، أي أن ما نسبته % 68.50 من التغيير في مستوى تعزيز التميز التنظيمي يعود للتغيير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغيير في عوامل أخرى.

- المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي (:المتغير الثابت، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية)، أي أنها تؤثر في مستوى تعزيز التميز التنظيمي .

- المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي (التوجه الاستراتيجي)، أي أنها لا تؤثر في مستوى تعزيز التميز التنظيمي .

- معادلة الانحدار هي مستوى تعزيز التميز التنظيمي (* 0.087 + 2.857 = التوجه الاستراتيجي * 0.340 +) (الثقافة التنظيمية) (* 0.353 + رأس المال البشري) (* 0.378 +) (الممارسات الأخلاقية).

نتائج السؤال الخامس: هل يوجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية تعزى للمتغيرات (:النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية تعزى للمتغيرات (: النوع، العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة). ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية تعزى لمتغير النوع. وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test ، كما هو مبين في الجدول رقم (٧) .

جدول رقم (٧) الفروقات بالنسبة لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (SIG)	الدلالة
القيادة الاستراتيجية	ذكر	٦١	٣.٧٤٣	٠.٢٩٠	٢.٤٣٦	٠.٠١٦	دالة
	انثى	٥٣	٣.٥٦٥	٠.٤٨٠			
التميز التنظيمي	ذكر	٦١	٤.٠٤٨	٠.٤٥١	٤.٦٧٧	٠.٠٠٠	دالة
	انثى	٥٣	٣.٥٧٥	٠.٦٢٣			

قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (١١٤) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = (١.٩٨٤)

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجانب الاحصائي

- قيمة «T» المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية في محور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية الجامعة المستنصرية تعزى لمتغير النوع، ولصالح (الذكور).

- قيمة «T» المحسوبة أكبر من قيمة «T» الجدولية في محور التميز التنظيمي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية تعزى لمتغير النوع، ولصالح (الذكور).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية تعزى لمتغير العمر.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار ANOVA One-Way كما هو مبين في جدول (٨) .

جدول (٨) الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	قيمة (SIG)	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	اقل من ٣٠ عام	٢٠	٣.٤٨٣	٠.٥٠٣	٢.٧٠٩	٠.٠٤٩	دالة
	من ٣٠ عام - ٤٠ عام	٣٣	٣.٦١٨	٠.٣٣٠			
	من ٤٠ عام - ٥٠ عام	٣٩	٣.٧٧٧	٠.٣٧٨			
	٥٠ عام فأكثر	٢٢	٣.٦٨٠	٠.٣٧٣			
التميز التنظيمي	اقل من ٣٠ عام	٢٠	٣.٤٤٢	٠.٦٠٢	٤.٥٤٩	٠.٠٠٥	دالة
	من ٣٠ عام - ٤٠ عام	٣٣	٤.٠٢٠	٠.٥٦٥			
	من ٤٠ عام - ٥٠ عام	٣٩	٣.٨٧٠	٠.٦٢١			

٥٠ عام فأكثر	٢٢	٣.٨١٨	٠.٣٩٥
--------------	----	-------	-------

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (١١٢.٣) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = (٢.٧٠)
المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي .

ومن الجدول السابق تبين :

- قيمة «F» المحسوبة أكبر من قيمة «F» الجدولية في محور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في الجامعة المستنصرية تعزى لمتغير العمر، ولصالح الذين أعمارهم (من - 40 أقل من .) 50

- قيمة «F» المحسوبة أكبر من قيمة «F» الجدولية في محور التميز التنظيمي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية تعزى لمتغير العمر، ولصالح الذين أعمارهم (من - 31 أقل من 40 عام.)

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار ANOVA One-Way كما هو مبين في جدول (٩) .

جدول رقم (٩) الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	قيمة (SIG)	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	دبلوم فأقل	٤٣	٣.٦٧٢	٠.٤٥٠	٠.٥٧٢	٠.٥٦٦	دالة
	بكالوريوس	٦٢	٣.٦٣٥	٠.٣٨٦			
	دراسات عليا	٩٠	٣.٧٨٣	٠.١٣٢			
التميز التنظيمي	دبلوم فأقل	٤٣	٣.٧٨٣	٠.٦٧٨	١.٤٨٩	٠.٢٣٠	دالة
	بكالوريوس	٦٢	٣.٨٥٢	٠.٥٣٦			
	دراسات عليا	٩٠	٤.٠٩٣	٠.٣٣٢			

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (١١٣.٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = (٣.٠٩٠)

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي .

وقد تبين من الجدول رقم (٩) ان :

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في محور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في الجامعة المستنصرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور التميز التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار ANOVA One-Way كما هو مبين في جدول (١٠) .

الجدول رقم (١٠) الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	قيمة (SIG)	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	مدير	١٥	٣.٧٥٧	٠.٣٧٣	٠.٦٠٢	٠.٥٤٩	دالة
	مدير ادارة	٣٠	٣.٦١٨	٠.٤٦٩			
	رئيس قسم	٦٩	٣.٦٥٨	٠.٣٧٢			
التميز التنظيمي	مدير	١٥	٣.٩٦٧	٠.٦٧٠	١.١٧٢	٠.٣١٤	دالة
	مدير ادارة	٣٠	٣.٧٠٣	٠.٥٦٤			
	رئيس قسم	٦٩	٣.٨٥٣	٠.٥٧٤			

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (١١٣.٧) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = (٣.٠٩٠) وقد تبين من الجدول رقم (١٠) أن:

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية في محور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في الجامعة المستنصرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور التميز التنظيمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA ، كما هو مبين في الجدول رقم (١١) .

الجدول رقم (١١) الفروقات بالنسبة لمتغير عدد السنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	قيمة (SIG)	مستوى
--------	------------------	-------	-----------------	-------------------	----------	------------	-------

الدلالة							
٠.٥٤٩	٠.٦٠٢ دالة	٠.٣٧٣	٣.٧٥٧	٣٨	اقل من ١٠ سنوات	القيادة الاستراتيجية	
		٠.٤٦٩	٣.٦١٨	٤٤	٢٠ - ١٠ سنة		
		٠.٣٧٢	٣.٦٥٨	٣٢	٢٠ سنة فأكثر		
٠.٣١٤	١.١٧٢ دالة	٠.٦٧٠	٣.٩٦٧	٣٨	اقل من ١٠ سنوات	التميز التنظيمي	
		٠.٥٦٤	٣.٧٠٣	٤٤	٢٠ - ١٠ سنة		
		٠.٥٧٤	٣.٨٥٣	٣٢	٢٠ سنة فأكثر		

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (١٣.٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = (٣.٠٩٠)

وقد تبين من الجدول رقم (١١) ان :

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في الجامعة المستنصرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

- قيمة «F» المحسوبة أكبر من قيمة «F» الجدولية في محور التميز التنظيمي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (٢٠ سنة فأكثر) .

نتائج وتوصيات البحث:

مناقشة النتائج

جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر العاملين من الإدارة العليا والوسطى، وقد توصلت إلى نتائج عدة منها:

١- تبين أن درجة توافر أبعاد تطبيق القيادة الاستراتيجية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى جاءت بوزن نسبي 73.211 وبدرجة موافقة (كبيرة)، وأن بعد واقع تطبيق التوجه الاستراتيجي جاء بوزن نسبي 80.456 تلاه -في ذلك- بعد واقع تطبيق الثقافة التنظيمية، ومن ثم بعد واقع رأس المال البشري، وأخيراً بعد واقع تطبيق الممارسات الأخلاقية، وهذا يدل على وجود اهتمام وتوجه لدى إدارة الجامعة المستنصرية نحو تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، وحرصهم على توظيفها في إدارة أعمال الجامعة بصفتها من المداخل ذات الأهمية لمساهمتها في تقديم أفضل الخدمات للطلبة، ومواكبة التطورات، والمستجدات التي تحيط بالبيئة الداخلية والخارجية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الزهراني، 2018) التي بينت أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية، واتفقت كذلك مع دراسة (يوسف، وأحمد، 2017) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوي بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الاستراتيجية والمتغير المعتمد المتمثل بالقدرة الاستراتيجية، ووجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في القدرات الاستراتيجية، واتفقت مع دراسة (Sisok et al., 2015) التي بينت إن أساس وجوه القائد المتميز قدرته على التصور الاستراتيجي لعناصر المدخلات التي تقدمها البيئة، وكيفية التكامل والانسجام الفني والفكري للقائد الاستراتيجي. في حين اختلفت مع دراسة (Yasin, 2006) ، التي كشفت أن نجاح القادة الاستراتيجيين يتوقف على استخدامهم لمجموعة أوسع من استراتيجيات القيادة.

٢- ظهر مستوى تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية . بوزن نسبي 76.564 وهو بدرجة موافقة (كبيرة .) حيث تبين أنه يتم تصميم برامج للمكافآت والتقديرية تتميز بالمرونة لتشجيع الأفراد ، وكذلك بقيام القيادة على تهيئة المناخ المناسب للوصول لأداء المميز ، وقد جاءت بوزن نسبي 85.263 وهي بدرجة موافقة (كبيرة جداً).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سالم، 2017) التي أسفرت نتائجها على أن الإبداع القيادي له تأثير معنوي على التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا والعاملين بالجامعة المستنصرية قيد البحث ، واختلفت مع دراسة (العوضي، ٢٠١٣) التي بينت إن من أهم أسباب وجود فجوة في المؤسسات الحكومية بين ما هو مفروض أن يطبق من معايير الجودة والتميز وبين ما هو مطبق هو عدم مثابرة وقناعة القيادات العليا للمؤسسات الحكومية لأهمية نشر ثقافة الجودة في مؤسساتهم.

٣- تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية التوجه الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية) وبين مستوى التميز التنظيمي من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في الجامعة المستنصرية، وهذا فيه تأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في الجامعة لضمان تحقيق التميز التنظيمي الذي من شأنه تقديم جودة خدمات للمستفيدين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (يوسف، وأحمد، 2017) ودراسة (الزهراني، 2018) ، ودراسة (Sisok et al., 2015) التي تؤكد على الدور الهام التي تمارسه القيادة الاستراتيجية في مختلف المنظمات، ودراسة (سعيد، وكاطع: ٢٠١٦) ودراسة (سلمان، والناصر، ٢٠١٦) التي كان من أهم نتائجها أن جميع علاقات الارتباط والتأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في الريادة في الشركة محل الدراسة.

٤- تبين أن ما نسبته % 68.50 من التغيير في (مستوى تعزيز التميز التنظيمي) يعود للتغيير في المتغيرات المستقلة، والنسبة المتبقية % 31.50 تعود للتغيير في عوامل أخرى، وأن المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي (المتغير الثابت، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية)، أي أنها تؤثر في مستوى تعزيز التميز التنظيمي، وكذلك المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي (التوجه الاستراتيجي)، أي لا أنها تؤثر في مستوى تعزيز التميز التنظيمي

٥- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ حول محور القيادة الاستراتيجية ومحور التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة)، باستثناء عدم وجود فروق تجاه القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي تبعاً للمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة بعد النظر في عدة محددات منها المصطلحات والمفاهيم المستخدمة فيها، وتعريفاتها التي أفصح عنها الباحثين في متن البحث، إضافة إلى الإجراءات التي تم اتباعها في هذا البحث كطريقة اختيار مفرداتها (طريقة اختيار العينة)، ودرجة تمثيلها لمجتمع البحث المقصود، إضافة إلى الأدوات التي وظفت في عملية جمع البيانات، وإجراءات تطويرها، ودرجات صدقها وثباتها، ناهيك عن أهمية النظر في الأساليب الإحصائية التي وظفتها

الباحثين لتحليل البيانات، وقوة ودقة الاختبارات الإحصائية التي استخدمت ويمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثين بالآتي:

١- تهتم الجامعة المستنصرية بتوظيف أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية، إضافة إلى تعزيز التميز التنظيمي من أجل التميز، النمو، البقاء، الاستمرارية، ومراكبة المستجدات والتطورات في هذا المجال.

٢- هناك ترابط وثيق وتكامل بين مفهومي القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية ، وأن كل منهما يلزم الآخر لإحداث التطور المنشود في هذه الجامعة .

٣- تلعب ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة المستنصرية دوراً هاماً في ضمان جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، كما تدفع القيادة الاستراتيجية التدريب بأبعادها المختلفة على تشجيع التميز في الأداء، وتوفير مساحة للمشاركة في الأفكار لإنتاج معارف جديدة وتوظيفها في العمل.

كما يمكن للباحثين في ضوء الاستنتاجات السابقة تقديم عدة توصيات هي:

١- ضرورة اهتمام الجامعة المستنصرية في ممارسات القيادة الاستراتيجية بكل أبعادها لدورها الهام في تطوير وتنظيم إجراءات العمل، والاستثمار في العنصر البشري لاكتساب المعارف.

٢- تعزيز وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة بتطوير جودة الخدمات في الجامعة وصولاً إلى ضمان تقديم الأفضل.

٣- أن تسعى الجامعة المستنصرية جاهدة إلى توظيف نظم إدارية حديثة تواكب متطلبات العصر، والاهتمام بجميع الإجراءات التي تحقق للجامعة التميز التنظيمي المتميز.

المصادر

أولاً - المصادر باللغة العربية:

- أحمد، نجاه حسن 2010 استخدام مدخل تنوع الموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بالشركات متعددة الجنسيات» ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.

- آل فيحان، إيثار عبد الهادي ، إحسان دهش 2016. ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية» ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد. 59

-الخفاجي، نعمة عباس؛ وآخرون. 2008. الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة. عمان: دار الثقافة للنشر.

-الرشايدة، نايل سالم فاح 2007. مفهوم التميز التنظيمي لدى القادة التربويين في إقليم جنوب الأردن رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.

- الزهراني، إبراهيم بن حنش 2018 القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة أم القرى» ، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، مجلد 42 (العدد) 2 ، جامعة الإمارات.

- الشرعة، عطا الله محمد. 2012. استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزهران للنشر والتوزيع، عمان.

- العوضي، أيوب يوسف عبد الله. 2013 دراسة آليات تطوير نموذج لتطبيقات الجودة والتميز التنظيمي ، مؤسسات القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة» ، المجلة العربية لإدارة، العدد) 1 (، المجلد. 33

- جاد الرب، سيد محمد 2019. مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء: مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنظيمي. دار الكتاب الحديث، القاهرة.

- جاد الرب، سيد محمد. 2012. القيادة الاستراتيجية. كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.

- رضوان، محمود عبد الفتاح. 2012. تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- سالم، أمل صاح 2017 الإبداع القيادي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي» ، رسالة دكتوراه غير منشورة، الإسماعيلية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

- سعيد، هديل كاظم؛ وكاطع، افتخار عبد الحسين 2016. دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات الموهبة: بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا» ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 22 ، العدد ٧٨ ، بغداد.

- سلمان، فاضل حمد؛ والناصر، طارق كاظم. 2016 ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية: بحث ميداني في وزارة النفط، شركة المشاريع النفطية» ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد) 22 (، العدد) 87 ، بغداد.

- عابر، سعد عبد 2013 أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي :بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية، مصنع بغداد» ، مجلة الإدارة والاقتصاد، ص 251 - 278 .
- عبد الوهاب، محمود أسامة 2014 .الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي : دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية» ، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 53
- عوض، رجعة المبروك 2014 .متطلبات بناء القيادة الاستراتيجية وأثرها على درجة الثقة التنظيمية رسالة دكتوراه غير منشورة، الإسماعيلية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس .
- يوسف، ميهفان شريف؛ وأحمد، أفين محمد 2017 دور القيادة الاستراتيجية في بناء القدرات الاستراتيجية: دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو» ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مجلده العدد ٤ .

ثانياً - المصادر باللغة الأجنبية

- Alrayes, Raed. (2016). "Measuring Service Excellence in Banking Industry Using an Integrated Approach: An Empirical Study in the Saudi Context", **Doctoral Dissertation**, United Kingdom: Sheffield Hallam University.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", **Harvard Business Review**, January-February , pp. 71-79.
- Saad, M. A. (2021). "Development of Institutional Performance: Study on the Secretariat of the Northern Borders Region", **International Review**, (1-2), pp. 35-45.
- Sisok et.al. (2005). "The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations", **State University**, V (34), pp. 46-161.
- Talebi. B.; Behnam & Bonab, M. P.; Zemestani, G.; Aliyi, H. & Ashrafgholghasem, G. (2012). "Evaluating the performance of East Azerbaijan Province Head Bureau of Cooperative on the Basis of Excellence Model EFQM in 2011", **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, January, Vol. 2, 6152-6161.
- Terry Thomas and Others. (2004). "Strategic Leadership of Ethical Behaviour in Business", **Academy of Management** . No. 2, Vol. 18, P. 57.
- Wu, H. Y. (2011). **Constructing a Strategy Map for Banking Institutions with Key Performance Indicators of the Balanced Scorecard**. NY., Elsevier.
- Yasin, Malmuz. (2016). "The Use of Strategic Leadership Actions by Deans in Malaysian and American Public Universities", **Ph.D. Atlantic University**, Florida. U.S.A.