

The impact of developing leadership capabilities in achieving organizational excellence – A field study on King Abdulaziz University employees –

Tareq Mohammed Aljohani

Hassan A. Taibah

King Abdulaziz University || KSA

Abstract: This study aimed to study the impact of leadership development on achieving organizational excellence at King Abdulaziz University, knowing the reality of organizational excellence at the university from the point of view of the study sample, and investigating the reality of leadership capacity development at the university from the point of view of the study sample, and providing scientific recommendations based on the results. The study helps in knowing the effectiveness of leadership development programs and how they affect the achievement of organizational excellence. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, and data was collected by means of a questionnaire, and a simple random sample of (230) was taken from the study population, which numbered (537) leaders. Academic and administrative staff at King Abdulaziz University, and the data were treated statistically using the statistical package for social sciences program. The study reached many results, the most important of which is that there is interest and knowledge of the dimensions of organizational excellence within the university, and there is an application and interest in developing leadership human capabilities to a very high degree, while the development of intellectual capabilities leadership to a high degree, and this indicates the university's interest in developing leadership capabilities in a way that achieves its goals, and that there is agreement from the majority of the study sample to know ways to solve the problems facing the administration, by relying on the various experiences and skills and benefiting from them in the decision-making process. Brainstorming, which helps in developing the intellectual leadership capabilities of leaders, and there is a need to provide employees with the scientific methods used at work, and to conduct workshops to develop their organizational capabilities, and it is necessary to enhance the benefit of proactive studies in the field of business, analyze strengths and weaknesses, and identify Opportunities, challenges and risks facing management, by knowing the appropriate analytical tools.

Keywords: Organizational Excellence, Leadership Capacity Development, King AbdulAziz University.

أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز: دراسة ميدانية

طارق بن محمد الجبني

حسن بن عبد القادر طيبه

جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز، ومعرفة واقع التميز التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة، وتقصي واقع تنمية القدرات القيادية في الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة، وتقديم توصيات علمية بناء على نتائج الدراسة تساعد في معرفة فعالية برامج تنمية القدرات القيادية وكيف تؤثر في تحقيق التميز التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وأخذ عينة عشوائية بسيطة قدرها (230) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (537) من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك عبدالعزيز، وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن هناك اهتمام ومعرفة بأبعاد التميز التنظيمي داخل الجامعة، وهناك تطبيقاً واهتماماً بتنمية القدرات الإنسانية القيادية بدرجة مرتفعة جداً، بينما تنمية القدرات الفكرية القيادية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام الجامعة بتنمية القدرات القيادية بصورة جيدة تحقق أهدافها، وأن هناك اتفاق من غالبية أفراد عينة الدراسة على معرفة طرق حل المشكلات التي تواجه الإدارة، وذلك بالاعتماد على الخبرات والمهارات المختلفة والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات، وفي ضوء تلك النتائج قدم الباحثان بعض التوصيات ومنها الحرص على مشاركة الأفراد ذوي الخبرات والاستفادة منهم من خلال ورش العمل وأساليب العصف الذهني مما يساعد في تنمية القدرات الفكرية القيادية لدى القيادات، كما أن هناك حاجة لتزويد العاملين بالأساليب العلمية المتبعة في العمل، وعمل ورش عمل لتنمية القدرات التنظيمية لديهم، كما أنه يجب تعزيز الاستفادة من الدراسات الاستباقية في مجال الأعمال، وتحليل نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتحديات والمخاطر التي تواجه الإدارة، وذلك بمعرفة أدوات التحليل المناسبة.

الكلمات المفتاحية: التميز التنظيمي، تنمية القدرات القيادية، جامعة الملك عبد العزيز.

المقدمة.

تسعى المنظمات في المملكة العربية السعودية إلى مواكبة التحولات المتسارعة في مجتمع الأعمال، كما تبذل قصارى جهدها في محاولة التكيف مع تلك المتغيرات، وذلك بمعرفة المواضيع الإدارية الحديثة والإلمام بالأساليب العلمية المتبعة التي تضمن العمل بفعالية وكفاءة في مواجهة مستجدات قطاع الأعمال الحكومي والخاص. وتعتبر رؤية 2030 حافزاً للمنظمات للوصول إلى التميز في كافة المجالات، وذلك في كونها مطلب استراتيجي لتحقيق الريادة وتعزيز التنمية الإدارية، كما أن الحاجة الملحة لمواجهة تلك المتغيرات يحتم على المنظمات فهم واقع التميز التنظيمي لديها، والذي يعد من الموضوعات الإدارية الحديثة، ومعرفة إمكانية تطبيقه في كافة الأنشطة التي تعمل عليها، وذلك من خلال دراسة أبعاده وما يؤثر عليه وكيفية تحقيقه في المؤسسات الحكومية والخاصة. إن المنظمات التي تتطلع إلى الأداء الجيد والتميز والتنافسية ينبغي أن تتميز في القيادة لكي ينعكس ذلك إيجاباً على أداء العاملين وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها على الوجه المطلوب، حيث أن القيادة تعتبر أساس العملية الإدارية ومن الموارد المهمة في المنظمات، وذلك نابع من دورها في التأثير على كافة جوانب العملية الإدارية وسعيها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، بتحديد الرؤى والاستراتيجيات والأهداف والعلاقات التي تحدد موقعها بين المنظمات الأخرى، كما يعد التميز في القيادة من أحد مميزات التميز التنظيمي الذي يتطلب وجود قيادة قادرة ومؤهلة مدركة لحجم التحديات التي تواجهها، وفعالة في مواكبة التطورات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المنظمة وذلك في سبيل الوصول إلى التميز التنظيمي وهو الهدف الذي تنشده جميع المنظمات الطموحة. إن هذا الدور الكبير الذي يقع على عاتق قيادات المؤسسات الحكومية في اتخاذ القرارات ونشر الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين وفهم واستيعاب البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والإبداع، يدل على أهمية تطوير القيادات وإعدادهم بتزويدهم بالقدرات القيادية والمهارات الحديثة التي تعينهم على النهوض بالمنظمة وتحقيق التفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة، وأيضا يقتضي معرفة أفضل الممارسات القيادية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي واستمراره في المؤسسات الحكومية.

وبناءً على ما سبق وفي ظل أهمية موضوع التميز التنظيمي للمنظمات، وكيف تحرص المنظمات على تنمية القدرات القيادية للوصول إلى التميز، تأتي هذه الدراسة لمعرفة أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي، والتوصل إلى نتائج علمية حول طبيعة ذلك الأثر ودوره في تطوير القيادات في جامعة الملك عبد العزيز، وفهم طبيعة القدرات القيادية (التنظيمية والفكرية والانسانية)، وكيف يمكن تنميتها من خلال معرفة البرامج المعدة لذلك.

مشكلة الدراسة:

أكدت الدراسات على أن موضوع التميز التنظيمي يعتبر مدخل أساسي وشامل للمنظمات التي ترغب بمواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال واعداد البيئة الملائمة للمستقبل، لاسيما وأن التميز سمة للمنظمات التي تحرص على التطور والابداع والابتكار. وتناولت هذه الدراسات العوامل المؤثرة في تحقيق التميز التنظيمي بالنظر إلى أبعاده المختلفة، كالاستراتيجية والقيادة والموارد البشرية والثقافة التنظيمية. (بوخريص، 2017) (العزاوي ومحسن، 2017)، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات في موضوع التميز التنظيمي، ظهرت لدى الباحثين فجوة بحثية تمثلت في عدم دراسة أثر تنمية القدرات القيادية ومنها (القدرات التنظيمية والإنسانية والفكرية) في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الحكومية، والتي منها جامعة الملك عبد العزيز، ومن هنا جاء التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما واقع تنمية القدرات القيادية في جامعة الملك عبد العزيز؟
2. ما واقع التميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز؟
3. ما أثر تنمية القدرات الفكرية القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز؟
4. ما أثر تنمية القدرات التنظيمية القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز؟
5. ما أثر تنمية القدرات الإنسانية القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية القدرات القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز، ولاختبار صحة هذه الفرضية الرئيسية تم تقسيمها إلى عدد من الفرضيات الفرعية كالتالي:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية القدرات الفكرية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية القدرات الإنسانية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية القدرات التنظيمية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز.

أهداف الدراسة:

1. دراسة أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز.

2. معرفة واقع التميز التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة.
3. تقصي واقع تنمية القدرات القيادية في الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة.
4. تقديم توصيات علمية بناء على نتائج الدراسة تساعد في معرفة فعالية برامج تنمية القدرات القيادية وكيف تؤثر في تحقيق التميز التنظيمي.
5. توضيح الصعوبات التي تواجه المؤسسات الحكومية في سبيل تنمية القدرات القيادية.

أهمية الدراسة:

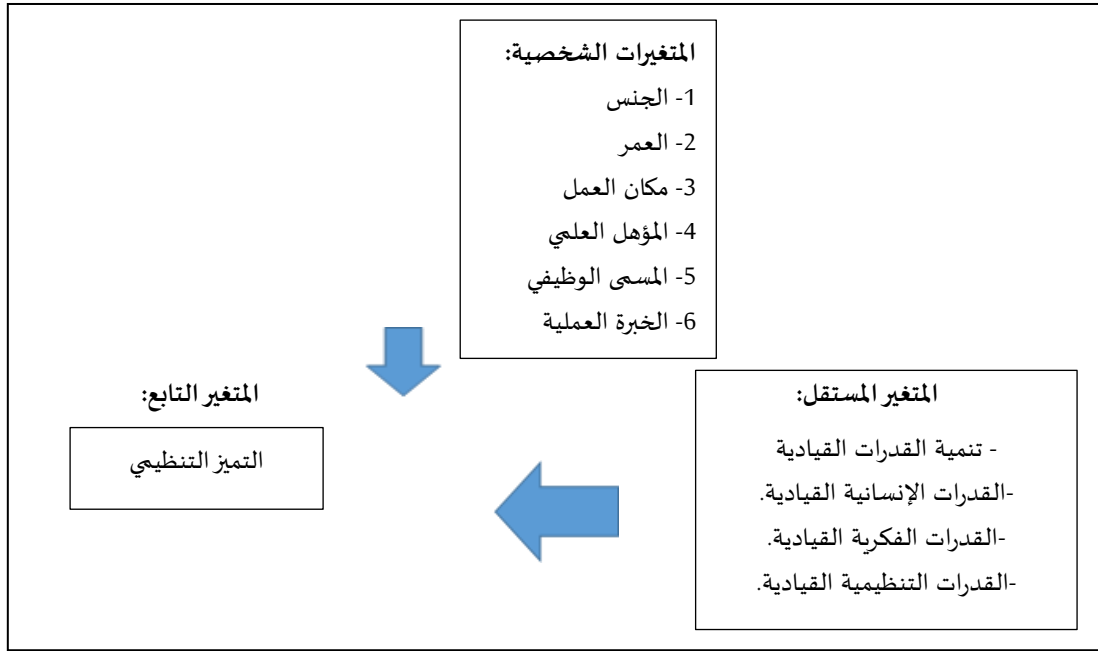
- الأهمية النظرية: تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التميز التنظيمي والذي يعتبر من الموضوعات الحديثة التي تهتم بها منظمات الأعمال الطموحة في ظل التحديات الحالية والرغبة في مواكبة المتغيرات للوصول إلى قيمة تنافسية عالية ولا يتحقق لها ذلك إلا بالعمل على تحقيق التميز التنظيمي في كافة أنشطتها، كما تساهم هذه الدراسة في تقديم إطار نظري يساهم في إثراء الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بموضوع التميز التنظيمي، وأيضاً تناقش أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي وسد الفجوة البحثية في هذا الموضوع.
- الأهمية التطبيقية: وتتمثل في دور القيادات في تحقيق أهداف المنظمة، والحاجة إلى تطوير وتنمية قدرات هذه الفئة من الموظفين في مواجهة التحديات الحالية، وذلك سعياً لتحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بالتميز في الأداء الحكومي، وتساهم هذه الدراسة في مساعدة المؤسسات الحكومية على فهم واقع التميز التنظيمي لديها، ومعرفة احتياجاتها من البرامج الموجهة للقيادات، كما تساهم هذه الدراسة في معرفة وجهات نظر مجتمع الدراسة من القيادات الإداريين والأكاديميين حول واقع تنمية القدرات القيادية لديهم.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: دراسة أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي.
- الحدود البشرية: الموظفين والموظفات الذين يعملون بمناصب قيادية أكاديمية أو إدارية.
- الحدود المكانية: جامعة الملك عبد العزيز بجدة والإدارات والفروع التابعة لها خارج مدينة جدة.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 1441-1442هـ.

نموذج الدراسة:

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد وتصميم الباحث

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً - الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

1- تنمية القدرات القيادية:

عرفها (Hendrich,2002) بأنها المهارات التي تمكن القائد من ممارسة القيادة من جميع النواحي بكفاءة وفعالية وبشكل مثالي، ويتفق (الطائي والعامري، 2016) مع التعريف السابق ويرى بأنها المهارات التي يمتلكها القادة وتؤثر في سلوك العاملين وأدائهم بشكل إيجابي.

وأضاف (عيد، 2011) بأنها قدرة لدى القادة على أحداث الموائمة بين العاملين في المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف المنظمة.

وعرف (الثبيتي، 2019) القدرات الإدارية بأنها هي أفضل أداء يحققه القائد أو العاملين في مجال المعارف والمهارات الإدارية والقيادية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية عالية لتحقيق أهداف المنظمة، كما حدد عدد من القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية وذلك في دراسته التي تحدث فيها عن القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030، والتي كانت على النحو التالي:

1. إدارة الذات: قدرة القائد على الهدوء وضبط النفس أثناء العمل، وقدرته على التعامل مع ضغوط العمل، وامتلاكه لمهارات تطوير الذات والتعامل مع الآخرين.
2. إدارة الأداء: القدرة على تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء، والمتابعة المستمرة ووضع معايير ومؤشرات الأداء متوافقة مع برامج ومبادرات رؤية المملكة 2030.
3. إدارة الموارد البشرية: الإلمام بعمليات إدارة الموارد البشرية والتي تختص باختيار وتعيين وتدريب العاملين والحفاظ عليهم، والسعي من خلالهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

4. إدارة المؤسسة: معرفة الإجراءات التنظيمية والتنفيذية الإدارية وتنظيم وتنسيق الجهود داخل المنظمة، والرقابة والمتابعة على الأداء لتحقيق الأهداف المرغوبة.
5. إدارة المشاريع: المجال الذي تنشأ فيه المنظمة روابط فعالة لممارسة المشاريع وإدارتها وممارسة الأعمال المتميزة عبر سلسلة من الإجراءات والعمليات التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
6. إدارة البرامج: تخطيط المشاريع والأنشطة التي تقدم من خلالها المنظمة مجموعة من الخدمات للفئات المستهدفة، وتنظيم الأعمال والإجراءات.

تصنيف القدرات القيادية:

- 1- القدرات الوجدانية: قدرة القائد على حل مشاكل العاملين والتعامل معهم بأسلوب يضمن من خلاله التفوق في الأداء (الطائي والعامري، 2016).
- 2- القدرات الشخصية: القدرة التي يمتلكها القادة ويستطيعون بها التأثير على الآخرين من خلال التواصل المباشر أو غير المباشر ويوظفونها في تحديد التوجهات وتحديد الأهداف والغايات (الطائي والعامري، 2016).
- 3- القدرات التنظيمية: قدرة القائد على الإلمام بكافة تفاصيل الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، وفهم العلاقات بين العاملين (الطائي والعامري، 2016).
- 4- التفكير الإبداعي: القدرة على حل مشاكل المنظمة وتحديد توجهاتها المستقبلية بأسلوب إبداعي غير تقليدي (الطائي والعامري، 2016).

مداخل تنمية وتطوير القيادات:

- لأجل إحداث النمو المني للقيادات فإن عملية التنمية والتطوير تتضمن عدة مداخل ذكر منها (خليل، 2007) ما يلي:
- 1- خبرات العمل: التنمية عبر خبرات العمل تقوم على افتراض أن التطوير أو التحسين يحدث بشكل كامل عندما يكون هناك تداخل واندماج بين مهارات القائد وخبراته السابقة وبين المهارات الفنية والإدارية الخاصة بالوظيفة.
 - 2- التفاعل البناء مع أعضاء المؤسسة: حيث يستطيع الفرد تنمية مهاراته الفنية والإدارية وزيادة معارفه عن العمل والوظيفة ومسؤولياتها عن طريق التفاعل البناء مع أعضاء المؤسسة على كافة المستويات.
 - 3- التقييم: ويتضمن هذا المدخل جمع المعلومات وإعطاء تغذية راجعة للقيادات فيما يخص سلوكهم وأسلوب اتصالاتهم بالآخرين ومهاراتهم وعاداتهم وخبراتهم ومعارفهم، حيث يستخدم التقييم لتحديد أوجه القوة والضعف ومحاولة الانتقال بالقيادات إلى مستوى أداء أفضل.
 - 4- البرامج التدريبية: تتمثل في البرامج التدريبية التي تنظمها المراكز أو المعاهد التابعة للمؤسسة أو خارجها وهي عادة برامج قصيرة ويعتبر هذا المدخل من أكثر المداخل المستخدمة في مجال تنمية وتطوير القيادات بهدف تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

2- التميز التنظيمي:

يعتبر مصطلح التميز التنظيمي من المصطلحات الإدارية الحديثة التي حرص على تعريفها الباحثان وتناولها من جميع الأبعاد التنظيمية، مما نتج عنه تعاريف حديثة تدور أغلبها حول التفوق والإنجاز والاستمرارية والابتكار، وعرفت دراسة (علوان وكاظم، 2019) التميز بأنه الارتقاء بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة إلى مستوى

يتخطى المستوى الأفضل بالنظم المماثلة بالخارج، ضمن توجه إداري قادر على الارتقاء لمستوى المنافس وتحقيق التميز في كافة مجالات المنظمة.

ويرى (البحيبي، 2014) بأن التميز التنظيمي هو أن يتجاوز أداء المنظمة ويفوق كافة الاحتمالات والتوقعات سواء من المنظمة نفسها أو منافسها في السوق، أو يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة. وعرفت (بلكبير، 2016) التميز التنظيمي على أنه يركز على الوصول إلى مستويات أداء عالية تحقق ميزة تنافسية لدى المنظمة، وذلك من خلال القرب من العميل وخلق بيئة تنظيمية تهتم بالمعرفة والتعلم وتدعم الإبداع والاستقلالية في العمل.

مداخل التميز التنظيمي:

1- الإدارة الاستراتيجية: تعرف الاستراتيجية بأنها تصور لرؤية المنظمة في المستقبل، ورسالتها والأهداف طويلة المدى، والعوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على المنظمة، وذلك لمعرفة الفرص والمخاطر التي تحيط بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها بشكل مستمر (أبو النصر، 2015) كما أن تحديد العلاقات داخل المنظمات ووضع القيم المتبعة وتحديد ثقافة المنظمة ورسم الهياكل التنظيمية وتحديد القواعد والأنظمة التي تنظم العمل، والعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تعكس دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق بعض الأسس والمبادئ التي تحقق التميز التنظيمي في المنظمات.

2- إدارة الجودة الشاملة: السعي المستمر للوفاء باحتياجات ورغبات وتوقعات كافة المستفيدين بأقل التكاليف الممكنة وذلك من خلال العمل المتواصل للتحسين والتطوير والذي تلتزم به جميع الأطراف المعنية في المنظمة (Bolatana, 2016)، وهذا يعني التفوق في تقديم الخدمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات، والعمل على الوصول إلى مستويات أداء عالية تفوق توقعات المستفيدين وتشمل جميع العمليات والأنشطة التي تعمل عليها، يقتضي هذا وجود معارف وخبرات عملية تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتعمل على تحقيق أهداف ذكية باستخدام أساليب وتقنيات لحل المشكلات، والاعتماد على قاعدة كبيرة من المعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات.

3- إعادة الهندسة: تعني التخلي عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة تعيد تصميم العمليات الإدارية جذريا لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء التي تشمل التكلفة والجودة وخدمة العملاء والسرعة (عبد الوهاب، 2018)، ويسهم مفهوم إعادة الهندسة في ابتكار أساليب عمل وإجراءات تضمن استمرار التميز التنظيمي والحفاظ على الميزة التنافسية لدى المنظمات.

4- القياس المقارن بالأفضل: بحيث تقارن المنظمة نفسها بأفضل منافسها أو رواد الأنشطة التي تعمل عليها المنظمة، أو تكون المقارنة مع مستويات الأداء لديها خلال السنوات السابقة، وهذا يستوجب على المنظمة البحث عن أفضل الممارسات والأساليب والإجراءات التي تؤدي إلى تفوقها على منافسها.

أسس التميز التنظيمي:

1- الاستمرارية: تعني الاستمرارية في التميز والبقاء على قمة هرم المنافسين، ويتطلب ذلك تحفيز العاملين لبذل الجهود لتحقيق مستويات أداء عالية، كما يتطلب المتابعة المستمرة وتقييم الأداء والتطوير المهني المستمر للعاملين.

- 2- الشمولية: يجب أن يشمل التميز والتفوق كافة الأنشطة التنظيمية، ولا يتحقق التميز في جانب دون آخر في المنظمة، بل يجب أن يغطي كافة العمليات على مستوى المنظمة.
- 3- توافر مقومات التميز: اتفقت بعض الدراسات على أن التميز له عدة مقومات ومنها: بيئة عمل مثالية، ثقافة تنظيمية وقيم راسخة، وقيادة حكيمة، وموارد بشرية مؤهلة وقادرة على الابتكار، ووجود رغبة لابتكار منتجات جديدة، ونظام تواصل فعال مع أصحاب المصلحة في المنظمة، ودعم التدريب والتطوير المستمر، وقاعدة معلوماتية عريضة تسهم في اتخاذ وصناعة القرارات المناسبة.
- 4- التركيز على كل ما يحقق التميز للمنظمة: إن تشتت ذهن العاملين بكل ما من شأنه أن يضعف الجهود ولا يحقق الفائدة للمنظمة يقلل من فعالية وكفاءة مخرجاتها وبالتالي لا تحظى المنظمة بميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات.
- 5- تشجيع الابتكار والتفكير المبدع: تحفيز العاملين للابتكار والابداع يدعم من وجود الحلول المناسبة لتحسين وضعها القائم ومواجهة التحديات في قطاع الأعمال، بالإضافة إلى ابتكار منتجات أو خدمات جديدة منافسة.
- 6- الإحساس المستمر بالحاجة إلى التعلم: لمواجهة التحديات والعقبات في بيئة المنظمة الخارجية، فإنه لا بد من تحفيز العاملين نحو التعلم المستمر وتحديث المعارف والقدرات والمهارات للوصول إلى أفضل الممارسات في بيئات الأعمال.
- 7- المناخ الملائم للعمل: وجود مناخ تنظيمي جيد، يحقق الاستقرار لدى العاملين ويزيد من معدلات الإنتاجية والتطور المستمر.

معوقات التميز التنظيمي:

إن محاولة الوصول إلى التميز تعترضها بعض الصعوبات التي تحول دون وصول المنظمة إلى التميز، وتعمل المنظمات على وضع الحلول لمواجهة تلك العقبات، ومن تلك المعوقات ما ذكر (بن سالم، 2018) من عدم وضوح بعض القوانين والأنظمة حول وصف الإجراءات المتبعة لتحقيق التميز واستدامته داخل المنظمة، وعدم وجود إدارة موارد بشرية تحقق أهداف المنظمة للوصول إلى التميز، وذلك بسوء اختيار العاملين، وعدم تحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمة من موارد بشرية، كما أضاف إلى المعوقات ضعف البنية التحتية وإمكانيات الإدارة الإلكترونية لدى المنظمة وعدم وجود نظام إلكتروني يتوافق مع رغبة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- 1- دراسة (العنقري، 2014) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة المكرمة، ولتحقيق ذلك الهدف استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغ تعدادها (318) مفردة، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية (الخصائص الإدارية، الخصائص الشخصية، والخصائص المتعلقة بالعلاقات الإنسانية).
- 2- دراسة (العمرى، 2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، واستندت هذه الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح الميداني والمكتبي لجمع البيانات بواسطة الاستبانة، وذلك بالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (368) موظفاً، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي).

- 3- دراسة (العزاوي ومحسن، 2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي في عدد من كليات جامعة بغداد، وتم اعداد استبانة موزعة على 115 فرد من مجتمع الدراسة، ومن أبرز النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، وكذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الريادي في التميز.
- 4- دراسة (بو خريص، 2017) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد الحوكمة الالكترونية المتمثلة (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، الشفافية والإفصاح الالكتروني، المشاركة الالكترونية، المساءلة) على التميز التنظيمي في المصارف التجارية الليبية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تمثل مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والعملاء في المصارف التجارية الليبية، وتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة والبالغ عددهم 522 من المدراء والعملاء في المصارف التجارية الليبية، وكان من بين نتائج الدراسة أن الحوكمة الالكترونية لها دور في تحقيق التميز التنظيمي في المصارف التجارية الليبية من وجهة نظر مدراء الإدارات العليا والعملاء وأنه لا يوجد اختلاف ما بين آراء المدراء والعملاء فيما يخص ضرورة استخدام الحوكمة الالكترونية لتحقيق التميز التنظيمي.
- 5- دراسة (بضياف، 2019) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تنمية القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة المدية وعوامل التمكين المتمثلة أساساً في التعليم والتكوين والحرية والاستقلالية وتفويض السلطة، وقد استهدفت الدراسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة المدية، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددهم 15 رئيس قسم، وكان من نتائج الدراسة أنه هناك سعي وتشجيع لتطوير العمل وتحسينه إلا أن هذا الطموح لا يتمتع بالدعم الكافي لتكون له الفعالية اللازمة لتحقيق المطلوب، وأيضاً قوانين وإجراءات الإدارة تفتقر إلى سن القوانين التي تمنح الصلاحيات الأوسع للعاملين، والتي تساعد على اتخاذ القرارات، وهذا الضعف هو الذي يؤدي إلى تأخير سير العمليات الإدارية، ويصنع ما يعرف بالبيروقراطية الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

تنوعت الأهداف البحثية للدراسات السابقة، وجاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع التميز التنظيمي وتنمية القدرات القيادية في جامعة الملك عبد العزيز، كما تميزت هذه الدراسة بجمع متغيري الدراسة التميز التنظيمي وتنمية القدرات القيادية، وأيضاً تميزت هذه الدراسة بالمجتمع الذي تم التطبيق عليه، وعينة الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الملك عبد العزيز، واستفادت الدراسة الحالية من الأدب النظري في الدراسات السابقة والمتعلق بموضوع التميز التنظيمي وموضوع تنمية القدرات القيادية مثل دراسة الأنصاري (2018) ودراسة بضياف (2019) ودراسة بو خريص (2017)، حيث ساهمت في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة وزيادة البعد المعرفي لدى الباحثين. كما استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في بيان الفجوة البحثية، وتحديد مشكلة الدراسة والتي تحقق الإضافة العلمية لهذه الدراسة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب العلمي في الوصف والتحليل للإطار النظري لمشكلة الدراسة ووصف واقع التميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز، للوصول إلى إجابات وتفسير حول أثر تنمية القدرات القيادية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز.

مصادر البيانات:

اعتمد الباحثان في الجانب النظري على اسهامات الكتاب والباحثين وذلك بالرجوع إلى المصادر العربية والأجنبية من الكتب والمجلات العلمية والدراسات العلمية المتوفرة في المكتبات العامة مثل المكتبة المركزية بجامعة الملك عبد العزيز ومكتبة الملك فهد العامة، والمتوفرة في المكتبة الرقمية السعودية على شبكة الانترنت، والتي تتعلق بموضوع التميز التنظيمي وتنمية القدرات القيادية وفي الجانب العملي تم تصميم استبانة كأداة رئيسية يقاس من خلالها أثر تنمية القدرات القيادية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز، بالإضافة إلى إجراء بعض الزيارات الميدانية لبعض أفراد مجتمع الدراسة والحصول على معلومات لإثراء الدراسة في الجانب النظري.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك عبد العزيز، ويبلغ عددهم (537)، وباستخدام معادلة ستيفن ثامبسون بلغ حجم عينة الدراسة (224) من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك عبد العزيز.

وصف عينة الدراسة:

يعرض الباحثان فيما يلي توزيع مفردات الدراسة طبقاً لفئات المتغيرات الشخصية والوظيفية وذلك حسب التكرارات في هذه الفئات والنسب المئوية لهذه التكرارات.

جدول رقم (1) التوزيع التكراري النسبي للخصائص الديموغرافية لمتغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	140	60.9
	أنثى	90	39.1
	المجموع	230	100

بالنسبة لمتغير الجنس. نلاحظ أن معظم عينة الدراسة ذكور بنسبة (60.9%)، وأن نسبة (39.1%) من الإناث.

جدول رقم (2) التوزيع التكراري النسبي للخصائص الديموغرافية لمتغير العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	34-25 سنة	27	11.7
	44-35 سنة	108	47.0
	54-45 سنة	65	28.3
	من 55 سنة فأكثر	30	13.0

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	المجموع	230	100

بالنسبة لمتغير العمر نلاحظ أن معظم المشاركين تتراوح أعمارهم بين (35-44 سنة) حيث بلغت نسبتهم (47%)، تليه الفئة العمرية (45-54 سنة) كانت نسبتهم (28.3%)، ثم الفئة العمرية (من 55 سنة فأكثر) بنسبة (13%)، وأخيراً أقل تكرار كان في الفئة العمرية (34-25 سنة) بنسبة (11.7%).

جدول رقم (3) التوزيع التكراري النسبي للخصائص الديموغرافية لمتغير مكان العمل

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مكان العمل	المقر الرئيسي للجامعة بجدة	209	90.9
	فرع رابع	21	9.1
	أخرى (يرجى التحديد)	0	0
	المجموع	230	100

بالنسبة لمتغير مكان العمل. نجد غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة يعملون في المقر الرئيسي للجامعة بجدة بنسبة (90.9%)، بينما جزء قليل منهم يعملون في فرع رابع بنسبة (9.1%).

جدول رقم (4) التوزيع التكراري النسبي للخصائص الديموغرافية لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي	5	2.2
	دبلوم	1	0.4
	بكالوريوس	76	33.0
	ماجستير	43	18.7
	دكتوراه	105	45.7
	المجموع	230	100

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي نجد معظم أفراد العينة المشاركين في الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه بنسبة (45.7%)، بينما الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس بلغت نسبتهم (33%)، يأتي بعدهم الذين يحملون درجة الماجستير بنسبة (18.7%)، يليه الذين مؤهلهم العلمي ثانوي ونسبتهم (2.2%)، وأقل عدد كان مؤهلهم العلمي دبلوم بنسبة (0.4%).

جدول رقم (5) التوزيع التكراري النسبي للخصائص الديموغرافية لمتغير الوظيفة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	عميد/عميدة كلية أو عمادة	8	3.5
	وكيل/وكيلة كلية أو عمادة	41	17.8
	مشرف عام أو نائب مشرف عام	22	9.6
	رئيس قسم علمي / مشرفة قسم علمي	37	16.1
	مدير عام أو نائب مدير عام	20	8.7
	مدير/مديرة إدارة أو نائب/ نائبة مدير إدارة	102	44.3
	المجموع	230	100

بالنسبة لمتغير الوظيفة نجد أغلب أفراد العينة المشاركين في الدراسة يعملون في وظيفة (مدير/مديرة إدارة أو نائب/نائبة مدير إدارة) حيث بلغت نسبتهم (44.3%)، يليه الذين يعملون في وظيفة (وكيل/وكيلة كلية أو عمادة) حيث بلغت نسبتهم (17.8%)، بينما الذين يعملون (رئيس قسم علمي/مشرفة قسم علمي) بلغت نسبتهم (16.1%)، أما الذين يعملون (مشرف عام أو نائب مشرف عام) بلغت نسبتهم (9.6%)، والذين يعملون (مدير عام أو نائب مدير عام) بلغت نسبتهم (8.7%)، وأخيراً نجد أن الذين يعملون (عميد/عميدة كلية أو عمادة) بلغت نسبتهم (3.5%).

جدول رقم (6) التوزيع التكراري النسبي للخصائص الديموغرافية لمتغير الخبرة العملية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	32	13.9
	من 6-10 سنوات	53	23.0
	من 11-15 سنة	57	24.8
	من 16-20 سنة	36	15.7
	من 21-25 سنة	22	9.6
	من 26 سنة فأكثر	30	13.0
	المجموع	230	100

بالنسبة لمتغير الخبرة العملية نجد معظم أفراد العينة المشاركين في الدراسة خبرتهم العملية (من 15-11 سنة) بنسبة (24.8%)، ثم الذين خبرتهم العملية (من 6-10 سنوات) بنسبة (23%)، أما الذين خبرتهم العملية (من 16-20 سنة) بلغت نسبتهم (15.7%)، والذين خبرتهم العملية (5 سنوات فأقل) بلغت نسبتهم (13.9%)، وأخيراً الذين خبرتهم (من 26 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (13%).

أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدت الدراسة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتم تصميم الاستبانة وتطويرها بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة العامة عن المشاركين في الاستبانة وهو الجزء المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، مكان العمل، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة العملية).

القسم الثاني: عبارة عن الأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة، واشتمل على محورين تتعلق بمتغيرات الدراسة.

المحور الأول: المتغير المستقل (تنمية القدرات القيادية)، ويتضمن على (21) عبارة تتعلق بتنمية القدرات القيادية (الفكرية والشخصية والتنظيمية) تقيس واقع تنمية القدرات القيادية من وجهة نظر عينة الدراسة.

المحور الثاني: يتضمن (8) عبارات تتعلق بالتميز التنظيمي، وتقيس واقع التميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة، ويتضمن الفقرات.

صدق أداة الدراسة:

لتحقيق الصدق الظاهري للاستبانة قام الباحثان بعرضها على (3) من أساتذة الإدارة العامة بجامعة الملك عبد العزيز، وذلك لتحكيم ومراجعة الاستبانة والتأكد من وضوحها كأداة لجمع البيانات، وسلامة صياغتها لغوياً،

ومدى تحقيقها للغرض الذي وضعت من أجله. وتم الاستفادة من مقترحاتهم وملاحظاتهم، والوصول إلى الصورة النهائية للاستبيان. ويتم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

وتم تصميمها على أساس مقياس (ليكارت) بالتدرج الخماسي كما موضح بالجدول أدناه يُجيب عنها المستفيد.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

وقام الباحثان بعمل عينة استطلاعية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

1- معامل ارتباط بيرسون: المحور الأول: المتغير المستقل (تنمية القدرات القيادية):

جدول رقم (7): معامل ارتباط بيرسون لعبارات تنمية القدرات الفكرية القيادية

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة
0.726	7
0.693	8
0.668	9
0.578	10
0.641	11
0.588	12
0.663	13

جدول (7) عبارة عن معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة تنمية القدرات الفكرية القيادية، فنجد أن جميع العبارات جاء معامل ارتباط بيرسون بالبُعد موجبة ومرتفعة تتراوح بين (0.578 – 0.726) وجميعها تقترب من الواحد مما يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات المحور الأول وأنها تقيس ما صُممت من أجله بصورة جيدة جداً.

جدول رقم (8): معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول: تنمية القدرات التنظيمية القيادية:

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة
0.663	14
0.637	15
0.637	16
0.617	17
0.633	18
0.604	19
0.688	20

يوضح جدول (8) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة: تنمية القدرات التنظيمية القيادية، فنجد أن جميع العبارات جاء معامل ارتباط بيرسون بالبُعد موجبة ومرتفعة تتراوح بين (0.604 – 0.688) وجميعها تقترب من الواحد مما يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات المحور الأول وأنها تقيس ما صُممت من أجله بصورة جيدة جداً.

جدول رقم (9): معامل ارتباط بيرسون لعبارات: تنمية القدرات الإنسانية القيادية:

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة
0.569	21
0.604	22
0.569	23
0.569	24
0.778	25
0.533	26
0.669	27

يوضح جدول (9) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة: تنمية القدرات الإنسانية القيادية، فنجد أن جميع العبارات جاء معامل ارتباط بيرسون بالبُعد موجبة ومرتفعة تتراوح بين (0.533 – 0.778) وجميعها تقترب من الواحد مما يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات المحور الأول وأنها تقيس ما صُممت من أجله بصورة جيدة جداً.

جدول رقم (10): معامل ارتباط بيرسون لعبارات: المتغير التابع (التميز التنظيمي):

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة
0.709	28
0.726	29
0.553	30
0.560	31
0.560	32
0.560	33
0.592	34
0.687	35

جدول (10) عبارة عن معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة: المتغير التابع (التميز التنظيمي)، فنجد أن جميع العبارات جاء معامل ارتباط بيرسون بالبُعد موجبة ومرتفعة تتراوح بين (0.553 – 0.726) وجميعها تقترب من الواحد مما يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات المحور الأول وأنها تقيس ما صُممت من أجله بصورة جيدة جداً.

ثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحثان معامل (كرونباخ ألفا) على جميع عبارات الاستبانة، للتحقق من ثبات الأداة والمقياس ككل، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (11) معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بأبعاد الدراسة والمقياس ككل

كرونباخ ألفا	عدد العبارات	البند
0,850	7	تنمية القدرات الفكرية القيادية
0,880	7	تنمية القدرات الإنسانية القيادية

البنود	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
تنمية القدرات التنظيمية القيادية	7	0,874
التميز التنظيمي	8	0,889
مجموع العبارات	29	0,957

يتضح من الجدول (11) أن معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات تنمية القدرات القيادية والتميز التنظيمي تراوحت بين (0,850 - 0,889)، كان أعلاها لبعده التميز التنظيمي (0,889) وأدناها لتنمية القدرات الفكرية القيادية (0,850)، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للعبارات ككل (0,957) وهي قيمة عالية جداً، مما يعني أنها تقيس ما صممت لأجله.

جدول رقم (12) مقياس ليكارت بالتدرج الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الأساليب الإحصائية:

1. معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.
2. معامل ألفا كرونباخ لقياس الصدق والثبات لأداة الدراسة.
3. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة.
4. المتوسط الحسابي للتعرف على انخفاض أو ارتفاع استجابات أفراد الدراسة وتترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي.
5. الانحراف المعياري لمعرفة مدى تجانس المفردات مع بعضها البعض ومدى التباين المنطقي للحالات.
6. الانحدار الخطي البسيط وذلك لاختبار الفرضيات.
7. تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات مختلفة لمجموعات مستقلة لمعرفة وجود الفروق بين هذه المتوسطات ودلالاتها الإحصائية عند مستوى دلالة معينة وذلك حسب متغيرات الدراسة للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، مكان العمل، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة العملية).

4- عرض النتائج ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الرئيس: ما أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز؟ والسؤالين الفرعيين: (1- ما واقع تنمية القدرات القيادية في جامعة الملك عبد العزيز؟ 2- ما واقع التميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز؟) وللإجابة عن السؤال والسؤال الفرعيين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة كما يلي:

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى المجالات، كما يراها أفراد العينة في

جامعة الملك عبد العزيز (ن = 230)

الرقم	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	التميز التنظيمي	4.58	0.69	1	مرتفعة جداً
3	تنمية القدرات الإنسانية القيادية	4.58	0.69	2	مرتفعة جداً

الرقم	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تنمية القدرات التنظيمية القيادية	4.49	0.71	3	مرتفعة جداً
1	تنمية القدرات الفكرية القيادية	3.87	0.72	4	مرتفعة
	كل العبارات	4.38	0.70		

يتضح من خلال تحليل استجابات أفراد العينة من العاملين بجامعة الملك عبد العزيز فيما يتعلق بأثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي، أن هناك اهتمام ومعرفة بأبعاد التميز التنظيمي داخل الجامعة، وأن هناك تطبيقاً واهتماماً بتنمية القدرات الإنسانية القيادية بدرجة مرتفعة جداً، بينما تنمية القدرات الفكرية القيادية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام الجامعة بتنمية القدرات القيادية بصورة جيدة تحقق أهداف الجامعة.

ثانياً: المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل (تنمية القدرات القيادية):

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات واقع تنمية القدرات الفكرية القيادية (ن = 230):

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	أحرص على الجودة وإتقان العمل وأتقبل الأخطاء في المحاولات الأولى للوصول إلى الجودة	4.55	0.68	1	مرتفعة جداً
13	أحرص على مشاركة الأفراد ذوي الخبرات والاستفادة منهم من خلال ورش العمل وأساليب العصف الذهني	4.54	0.72	2	مرتفعة جداً
11	أؤمن بأن المشاكل لا يمكن أن يكون لها بديل واحد، بل يجب أن توجد بدائل متعددة للمفاضلة بينهم لمعالجة المشكلة	4.50	0.66	3	مرتفعة جداً
10	أعمل على ترتيب الأولويات في إنجاز الأعمال	4.50	0.85	4	مرتفعة جداً
7	أعمل على ابتكار الأفكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بدلاً من الأسلوب التقليدي	4.49	0.64	5	مرتفعة جداً
8	لدي نظرة مستقبلية حول حجم التحديات التي تواجهها إدارتي	4.34	0.66	6	مرتفعة جداً
9	أستفيد من الدراسات الاستباقية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة لإدارتي	4.18	0.85	7	مرتفعة
	كل العبارات	4,44	0.72		مرتفعة

يستخلص الباحثان مما سبق فيما يتعلق بتنمية القدرات الفكرية القيادية أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة جداً على وجود تنمية القدرات الفكرية القيادية بصورة جيدة والحرص على الجودة وإتقان العمل وتقبل الأخطاء في المحاولات الأولى للوصول إلى الجودة، وكذلك الحرص على مشاركة الأفراد ذوي الخبرات والاستفادة منهم من خلال ورش العمل وأساليب العصف الذهني، أما فيما يتعلق بالاستفادة من الدراسات الاستباقية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة لإدارتي فقد كانت الموافقة بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات واقع تنمية القدرات التنظيمية القيادية (ن = 230):

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	أوظف خبرتي الإدارية في معالجة الأزمات التي تواجهها إدارتي.	4.63	0.62	1	مرتفعة جداً
19	أزود الموظفين بكل المعلومات والتعريف بأساليب وإجراءات العمل وما يستجد أولاً بأول.	4.54	0.72	2	مرتفعة جداً
15	أهتم بمعرفة طرق حل المشكلات التي تواجهها إدارتي.	4.54	0.61	3	مرتفعة جداً
17	أعمل على استغلال الموارد المتاحة نحو تحقيق أهداف إدارتي.	4.53	0.75	4	مرتفعة جداً
18	أسعى إلى تطبيق أساليب التمكين للموظفين وذلك بتهيئتهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.	4.50	0.72	5	مرتفعة جداً
20	أفوض بعض المهام إلى العاملين في المستويات الدنيا.	4.40	0.77	6	مرتفعة جداً
14	استخدم الأساليب العلمية المتبعة في مجال عملي.	4.29	0.79	7	مرتفعة جداً
	كل العبارات	4.49	0.71		مرتفعة جداً

يستخلص الباحثان مما سبق فيما يتعلق بتنمية القدرات التنظيمية القيادية أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة جداً، على توظيف خبراتهم الإدارية في معالجة الأزمات بصورة جيدة ويزودون الموظفين بكل المعلومات والتعريف بأساليب وإجراءات العمل وما يستجد أولاً بأول، ويرى الباحثان أن هناك حاجة لتزويد العاملين بالأساليب العلمية المتبعة في العمل، وعمل ورش عمل لتنمية القدرات التنظيمية لديهم.

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات واقع تنمية القدرات الإنسانية القيادية (ن = 230)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
21	أتعامل مع الموظفين بلطف واحترام.	4.77	0.62	1	مرتفعة جداً
23	أحفز الموظفين معنوياً لتحقيق مستويات أداء عالية.	4.72	0.58	2	مرتفعة جداً
22	أقدر جهود الموظفين عن طريق تلبية الاحتياجات.	4.70	0.62	3	مرتفعة جداً
24	أسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي إدارتي.	4.67	0.58	4	مرتفعة جداً
25	أعمل على تخفيف ضغط العمل على الموظفين.	4.55	0.70	5	مرتفعة جداً
26	أسعى لتكوين لجان وفرص عمل لأداء المهام ذات الأطراف المتعددة لحل مشاكل العمل.	4.35	0.88	6	مرتفعة جداً
27	أعقد العديد من الاجتماعات مع العاملين لمشاركتهم في صناعة واتخاذ القرارات والاستفادة من خبراتهم.	4.31	0.85	7	مرتفعة جداً
	كل العبارات	4.58	0.69		مرتفعة جداً

يتضح فيما يتعلق بتنمية القدرات الإنسانية القيادية أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة جداً، أن غالبية أفراد العينة يتعاملون وبدرجة مرتفعة مع الموظفين بمهنية واحترام مما يساعد في تنمية القدرات الإنسانية القيادية لديهم، ويرى الباحثان أن جامعة الملك عبد العزيز تهتم بتعزيز القدرات الإنسانية القيادية لدى العاملين.

ثالثاً: المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (التميز التنظيمي):

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات المحور الثاني: واقع المتغير التابع (التميز التنظيمي) (ن = 230):

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
28	أساهم مع القيادات الأخرى في تنفيذ أهداف الجامعة بتميز.	4.50	0.67	1	مرتفعة جداً
35	أعمل بتميز وتفوق في كافة الأنشطة لتلبية احتياجات المتعاملين.	4.49	0.67	2	مرتفعة جداً
34	أعتمد على الخبرة والمهارة الناتجة من التجربة والتعليم في اتخاذ القرارات.	4.45	0.68	3	مرتفعة جداً
32	الترم بالهيكل التنظيمي عند التنسيق والتكامل مع الوحدات الإدارية الأخرى في الجامعة.	4.44	0.77	4	مرتفعة جداً
31	أعمل على نشر ثقافة التميز والابداع والابتكار لدى موظفي إدارتي.	4.43	0.73	5	مرتفعة جداً
29	أشارك في صياغة استراتيجية طموحة لإدارتي تواكب استراتيجية الجامعة.	4.40	0.69	6	مرتفعة جداً
33	أحدد علاقتي بالإدارات الأخرى من خلال هيكل تنظيمي من يوضح خطوط السلطة والمسؤولية.	4.34	0.75	7	مرتفعة جداً
30	أسعى لاستقطاب الموارد البشرية من ذوي الخبرات والقدرات العالية.	4.28	0.87	8	مرتفعة جداً
	كل العبارات	4.42	0.73		مرتفعة جداً

يتضح فيما يتعلق بالتميز التنظيمي أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة جداً لجميع فقرات هذا المحور، وهذا يدل على أن جامعة الملك عبد العزيز تعمل على تحقيق التميز التنظيمي في كافة الأنشطة، وأن ثقافة التميز موجودة لدى العاملين، ويتبين ذلك في مساهمة أفراد العينة مع القيادات الأخرى في تنفيذ أهداف الجامعة بتميز، والعمل بتميز وتفوق في كافة الأنشطة لتلبية احتياجات المتعاملين.

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة، تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط، للكشف عن أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وفيما يلي اختبار فرضيات الدراسة.

• الفرضية الرئيسية الأولى: "هنالك أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية القدرات والقيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز".

ومنها يتم التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية القدرات الفكرية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر تنمية القدرات الفكرية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز، والجدول يوضح ذلك.

جدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر تنمية القدرات الفكرية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة t	دلالة t الإحصائية	قيمة R	قيمة R2	قيمة F الإحصائية	دلالة F الإحصائية
تنمية القدرات الفكرية القيادية.	0.463	8.162	0.000	0.226	0.223	66.616	0.000

يظهر من الجدول رقم (18) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية القدرات الفكرية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز، حيث بلغت قيمة (F=66.616) وبدلالة إحصائية (Sig 0.000)، وهي أقل من (5%)، ويستخلص الباحثان مما سبق أن النتيجة تدعم قبول الفرضية وذلك لأن الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) والتي تنص على أنه هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية القدرات الفكرية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز.

• الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية القدرات الإنسانية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر تنمية القدرات الفكرية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر تنمية القدرات الإنسانية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة t	دلالة t الإحصائية	قيمة R	قيمة R2	قيمة F الإحصائية	دلالة F الإحصائية
تنمية القدرات الإنسانية القيادية.	0.563	9.411	0.000	0.530	0.281	89.138	0.000

يظهر من الجدول رقم (19) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية القدرات الإنسانية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز، حيث بلغت قيمة (F=89.138) وبدلالة إحصائية (Sig=0.000)، وهي أقل من (5%)، ويتضح مما سبق أن النتيجة تدعم قبول الفرضية وذلك لأن الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) والتي تنص على أنه هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية القدرات الإنسانية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز.

• الفرضية الفرعية الثالثة: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية القدرات التنظيمية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لكشف أثر تنمية القدرات التنظيمية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن أثر تنمية القدرات التنظيمية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة t	دلالة الإحصائية	قيمة R	قيمة R2	قيمة F	دلالة الإحصائية
تنمية القدرات التنظيمية القيادية.	0.300	4.423	0.000	0.281	0.079	19.562	0.000

يظهر من الجدول رقم (20) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية القدرات التنظيمية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز، حيث بلغت قيمة (F=19.562) وبدلالة إحصائية (Sig=0.000)، وهي أقل من (5%)، ويستخلص الباحثان مما سبق أن النتيجة تدعم قبول الفرضية وذلك لأن الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) والتي تنص على أنه "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية القدرات التنظيمية القيادية وتحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز".

خلاصة النتائج:

خلاصة بأهم نتائج الدراسة:

- يتضح من خلال الخصائص الديموغرافية لمتغير العمر، أن الفئة العمرية لغالبية أفراد عينة الدراسة هي 35-44 سنة وبنسبة 47%، وهذا يعود إلى فعالية برامج إعداد قيادات المستقبل وتأهيل القيادات الشابة، وتتميز هذه الفئة العمرية بقدرتهم على التكيف مع المتغيرات ورغبتهم في التجديد والتطوير.
- غالبية أفراد عينة الدراسة يحرصون على الجودة وإتقان العمل ويتقبلون الأخطاء في المحاولات الأولى للوصول إلى الجودة المطلوبة، وتعتبر الجودة هي الطريق إلى الوصول للتميز التنظيمي.
- يتضح من نتائج الاستبانة سعي جامعة الملك عبد العزيز للوصول إلى التميز عالمياً، وذلك بالعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتي منها تعزيز تنمية المهارات والقدرات القيادية للقيادات الأكاديمية والإدارية وفق أطر علمية ومنهجية معاصرة وتفكير ابتكاري لحل المشكلات.
- اتفق أغلب أفراد العينة على معرفة طرق حل المشكلات التي تواجهها الإدارة، وذلك بالاعتماد على الخبرات والمهارات المختلفة والاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرارات السليمة.
- تبين لنا أن من أهم العوامل التي تساعد في الحصول على التميز التنظيمي مساهمة القيادات الأخرى في تنفيذ أهداف الجامعة بتميز، حيث أن التميز يجب أن يشمل كافة الأنشطة.
- هناك اهتمام ومعرفة بأبعاد التميز التنظيمي داخل الجامعة، وهناك تطبيقاً واهتماماً بتنمية القدرات الإنسانية القيادية بدرجة مرتفعة جداً، بينما تنمية القدرات الفكرية القيادية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام الجامعة بتنمية القدرات القيادية بصورة جيدة تحقق أهدافها.
- هناك موافقة بدرجة مرتفعة جداً من غالبية أفراد عينة الدراسة، على توظيف خبراتهم الإدارية في معالجة الأزمات بصورة جيدة، وتزويد الموظفين بالمعلومات والتعريف بأساليب وإجراءات العمل وما يستجد أولاً بأول.

- هناك موافقة بدرجة مرتفعة جداً من غالبية أفراد عينة الدراسة حول محور التميز التنظيمي، وهذا يؤكد على أن جامعة الملك عبد العزيز تسعى نحو تحقيق التميز التنظيمي في كافة الأنشطة. وأن ثقافة التميز موجودة لدى العاملين، والعمل بتميز وتفوق في كافة الأنشطة لتلبية احتياجات المتعاملين.
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الأنصاري، 2018) على وجود أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإدارية على التميز التنظيمي ومن هذه السمات مواجهة التحديات واتخاذ القرار أحد الخصائص المتعلقة بتنمية القدرات الفكرية القيادية في هذه الدراسة.
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العزاوي ومحسن، 2017) على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والاستقلالية والاستباقية على أبعاد التميز التنظيمي، حيث كانت هذه الأبعاد (الإبداع والاستقلالية والاستباقية) من الخصائص التي تتميز بها القدرات القيادية محل الدراسة.
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العنقري، 2014) حول وجود أثر لأبعاد القيادة الإنسانية في تحقيق التميز التنظيمي، وكانت أبعاد القيادة الإنسانية تركز على مجالات التعامل مع الآخرين والتي تشمل القدرات الإنسانية القيادية محل الدراسة.

التوصيات والمقترحات.

1. على الإدارات الاستمرار في نشر ثقافة التميز لدى العاملين، لما لهم من أهمية كبيرة في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال مشاركتهم في تحديد وصياغة الأهداف.
2. تطوير برامج تنمية القدرات القيادية، والاستفادة من البحوث العلمية في تعزيز هذه القدرات وتأصيلها لدى القيادات الأكاديمية والإدارية.
3. الحرص على مشاركة الأفراد ذوي الخبرات والاستفادة منهم من خلال ورش العمل وأساليب العصف الذهني يساعد في تنمية القدرات الفكرية القيادية لدى القيادات.
4. يرى الباحثان أن هناك حاجة لتزويد العاملين بالأساليب العلمية المتبعة في العمل، وعمل ورش عمل لتنمية القدرات التنظيمية لديهم.
5. يجب تعزيز الاستفادة من الدراسات الاستباقية في مجال الأعمال، وتحليل نقاط القوة والضعف، ومعرفة مكامن الفرص والتحديات والمخاطر التي تواجه الإدارة، وذلك بمعرفة أدوات التحليل المناسبة.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (2015). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البحيسي، عبد المعطي محمود (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي. غزة، فلسطين: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر رسالة ماجستير.
- بضياف، عادل (2017). التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص ص 10-34.

- بلكبير، خليفة محمد (2016). تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة. مجلة الاقتصاد الجديد، ص 184-165.
- بن سالم، عبد الحكيم؛ وسليمان، إلياس؛ ودولي، سعاد. (2018). أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS فرع بشار. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ص ص 606-592.
- بوخريص، السنوسي سليمان (2017). دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة على المصارف التجارية الليبية. مجلة العلوم والدراسات الانسانية، الصفحات 1-28.
- الثبتي، خالد (2019). القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030م. مجلة الإدارة العامة.
- جامعة الملك عبد العزيز. (2021). تاريخ جامعة الملك عبد العزيز، تم الاسترداد من جامعة الملك عبد العزيز: <http://www.kau.edu.sa>
- خليل، نبيل سعد (2007). التنمية المهنية للقيادة التربوية. المؤتمر السنوي الخامس عشر- تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي (الصفحات 494-504). القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- الطائي، علي حسون؛ والعامري، فراس محمد. (2016). العلاقة بين القدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم.
- عبد الوهاب، ياسر السيد محمد (2018). استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية. المجلة العربية للإدارة، ص ص 218-199.
- العزاوي، شفاء؛ ومحسن، زيد. (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي - بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص ص 314-276.
- علوان، نوفل عبد الرضا؛ وكاظم، هناء حسن. (2019). إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ص ص 356-336.
- العمري، محمد سعيد (2017). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، ص ص 113-148.
- العنقري، عبد العزيز سلطان (2014). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة المكرمة. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ص ص 260-225.
- عيد، السيد رجب السيد (2011). المهارات الإدارية في القيادة وأثارها في مكافحة الفساد. ورشة عمل: تنمية المهارات القانونية والإدارية للقيادة وأثارها في مكافحة الفساد، ص ص 113-1. الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Bolatan, G. I. S., Gozlu, S., Alpkan, L., & Zaim, S. (2016). The impact of technology transfer performance on total quality management and quality performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 746-755.
- Hendrich, F. (2002). *Die vier Energien des Führens. Menschenführung mit der Kraft der Elemente*, Wien-Hamburg.