

أداء القيادات الأكاديمية ودورها في تحقيق متطلبات التميز التنظيمي للجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

Performance of academic leaders and their role in achieving the requirements
of organizational excellence for Palestinian universities from the faculty
members' point of view

أنور شحادة نصار

جامعة القدس المفتوحة

تاريخ القبول: 2020/11/17م

تاريخ الاستلام: 2020/10/01م

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى أداء القيادات الأكاديمية ودورها في تحقيق متطلبات التميز التنظيمي للجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وباستخدام المنهج الوصفي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة اشتملت على (54) فقرة موزعة على (5) مجالات، هي: (أداء القيادات الأكاديمية، والتميز في تقديم الخدمة، والتميز في الهيكل التنظيمي، والتميز المعرفي، والتميز التكنولوجي). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً، وأن درجة توافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية كانت مرتفعة، كذلك وُجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، ودرجة توافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: القيادات الأكاديمية، التميز التنظيمي، الجامعات الفلسطينية.

Abstract:

The study aimed to identify the level of academic leaders and their role in the requirements of organizational distinction for Palestinian universities from the point of view of faculty members, and by using the descriptive approach, and with reference to the previous literature, a questionnaire consisting of (54) items distributed into (5) fields was conducted, namely: (Performance of academic leaders And distinction in service provision, distinction in organizational structure, technological distinction, and technological distinction. The study found that the performance level of academic leaders in Palestinian universities was high, and the degree of availability of organizational excellence requirements in Palestinian universities was high. Also, a positive correlation relationship with statistical significance was found between the performance of academic leaders in Palestinian universities, and the degree of availability of organizational distinction requirements in In light of these results, the study recommended the necessity of holding specialized training courses for academic leaders.

Keywords: Academic Leadership, Organizational distinction, Palestinian Universities.

مقدمة:

تُعد القيادة جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفاعلة، وترجع أهمية مكانتها ودورها إلى كونها تقوم بدور أساسي يشمل كافة الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات، وتُعد عنصراً أساسياً لترشيد وتوجيه سلوك الأفراد وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسات ومحوراً مهماً تركز عليه مختلف أنشطتها، خاصة في العصر الحديث لما يشهده من تحولات عالمية كبيرة متمثلة في الثورة المعلوماتية والثورة المعرفية... وغيرها، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل من تحولات جذرية مصاحبة في كافة جوانب الحياة وأساليب العمل.

وكنتيجة لذلك انطلقت العديد من الآراء التي تمثل تحديات تواجه عمل القيادات وتدعو لممارسات قيادية تتحقق من خلالها توجهات فكر الإدارة الحديثة المواكبة لتحديات العصر الذي هو عصر المعرفة والتكنولوجيا والعولمة والعمل بفكر استراتيجي ابداعي ممتد للمستقبل وتغيراته المتسارعة المتلاحقة (منصور، والقانوع، 2016:181)؛ وبذلك تغير مفهوم القيادة وفلسفتها من إدارة تقليدية لقيادة إبداعية تعمل باستراتيجية بدلاً من ارتجالية، وتتحول من مجرد إعداد وتنفيذ استراتيجيات إلى وضع رؤية، ومن جمود إلى تغير ومن سلطة إلى مشاركة.

إن ضرورة امتلاك المهارات المرتبطة بتطبيق هذا الفكر الجديد في القيادة في المؤسسات كافة، وخاصة في المؤسسات التعليمية التي تتأثر بمجال القيادة نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به القيادات في هذه المؤسسات في التطوير الذي لا يرتبط فقط بالجانب الإداري فحسب، بل يتجاوزه ليشمل الجانب

الأكاديمي أيضاً، وممن أكد على ذلك علي سبيل المثال الصيرفي (2003:26) أنه يجب على القيادات توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع، فقد تطورت مهام القائد لتصبح من تطوير للاستراتيجية لتحديد الرؤية، ومن مُعد أنظمة إلى محرك يحث العاملين على التفكير بالمستقبل والاستعداد له، ويركز على تطوير المبادرات وتحطيم البيروقراطية، ومن مصدر للأوامر إلى مشجع ومحفز، وكذلك أصبح من أبرز مداخل دراسة الإبداع في ظل القيادة الإبداعية مقدره القائد على التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على بناء ثقافة في المؤسسة.

وأشار "فولتان وميلنج" Fulltan & Milling (2005) أنه يجب أن تكون المهارات المطلوبة للقيادة هي القدرة على مواكبة التقنية الرقمية الحديثة، وترسيخ قيم المؤسسة التعليمية وتلبية احتياجاتها، والقدرة على استخدام أساليب إدارية متعددة في إدارة المؤسسة التعليمية، وذكر "دافيس" Davis (2011) بعض المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي في هذا العصر والتي منها: القدرة على بناء علاقات جيدة مع الطلاب والعاملين، والعمل الجماعي، وشفافية الأداء، والاتصال الفعال مع الآخرين، وبناء العلاقات داخل الثقافة التعاونية، والقدرة على فهم من يتعامل معهم، وبناء فرق العمل، وتمكين الآخرين ومنحهم بعض السلطات، والثقة المتبادلة مع وضوح الأدوار والمسؤوليات والاحترام المتبادل، والقدرة على التأثير في الآخرين، والتمكن من التفاعل معهم بإيجابية، وتفعيل جانب القيادة التحويلية، كما توصل "سكوت وآخرون" (2008) Scott et. Al., إلى أن التطوير الجامعي يستلزم بناء العديد من المبادرات التي يعهد لبنائها وإدارتها لقيادات الجامعة، والتي يجب أن تنمي لديهم المهارات اللازمة لذلك.

ولقد امتد التغيير أيضاً لإدخال مفهوم التميز التنظيمي في المؤسسات المعاصرة (البحيري، 2012:36)، الذي يجب تحقيقه كضرورة تتناسب مع المتطلبات الجديدة المرتبطة بالمعلوماتية وتدفق المعرفة وثورة الاتصالات؛ ويعبر التميز التنظيمي عن القدرة المتفوقة للمنظمة على تحقيق أفضل الممارسات في أداء أعمالها وحل مشكلاتها وجودة منتجاتها وخدماتها واستغلال الإمكانيات غير المستغلة والفرص الحاسمة بما يتجاوز الآخرين ويحقق الأهداف، وفق استراتيجية فعالة ورؤية موحدة (اللوكان، 2011:25)، فيها القيادة الداعمة والعاملون والعوامل التنظيمية التي تتيح المرونة اللازمة لهيكل المؤسسة للاستجابة للمتغيرات في إطار قيادة تنظيمية تتضمن ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر بما يكفل التميز المستمر عن باقي المؤسسات (الجبوري، 2016:41).

إذن التميز التنظيمي بات ضرورة لنجاح المؤسسات المعاصرة، والقيادة يمكن أن تساعد في تحقيق التميز التنظيمي، نظراً للدور المحوري الذي تقوم به؛ لاسيما أن إيجاد متطلبات التميز التنظيمي لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات، بل هو حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم في مجالات التكنولوجيا الحديثة (Black, 2018, p:58)، وتتأثر الجامعات شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع ومؤسساته بما يجري حولها من التغيرات المتتامة التي أفرزتها العولمة، لذلك تسعى الجامعات إلى البحث عن التميز

وتحقيق مستويات عالية الأداء؛ لتمكينها من المنافسة والريادة في مجالات أعمالها؛ كونها مؤسسات خدمية وبحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية (عبده، 2017)، هذا يتطلب أداء قيادي يعمل على تغيير في الهيكل التنظيمي في كافة الأطر الإدارية والفنية بصورة متزامنة، للحفاظ على كفاءة الجامعة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار، وذلك من خلال مواردها البشرية ممن يتسمون بالفكر المبدع والإنتاج المبتكر (القمي، 2014:16)، والقدرة على التأقلم مع المستجدات والمخترعات، والتعامل معها بكل دقة وسهولة ودمج المعارف والنظريات والخبرات والتصورات والاستراتيجيات التنظيمية في بوتقة الأداء الجامعي لتحقيق متطلبات التميز المرغوب والتطلع إلى المستقبل التنظيمي الإبداعي (Lie,2012:1035).

وتأسيس هذا النوع من الأفراد يحتاج إلى قيادة تعمل في نظام إداري فعال، ذي جودة عالية، يمكنها من أن تؤدي أدوارها التي يتوقعها منها المجتمع بكل مهارة وإتقان وإبداع وتكيف مع مفاهيم عصر العولمة (الضمور، 2017:21).

لذلك تحرص الجامعات على تحقيق متطلبات التميز التنظيمي بشقيه الأكاديمي والإداري وهذا يتطلب من القيادات الأكاديمية العمل على تهيئة بيئة تدعم تحقيق التميز التنظيمي من خلال استخراج المعارف من عقول أفرادها وجعلها مشاعة لجميع العاملين (Meyer,2016)، وتمكينهم وتشجيع التعاون والحوار الدائم بينهم ودعم التعلم المستمر وتكوين رؤية مشتركة بينهم بما يسهم في إحداث مستوى عالٍ في الأداء والتجديد والإبداع المطلوب نحو التميز.

من هنا جاء هذا الموضوع لأهميته في الواقع الحالي في الجامعات الفلسطينية وما تواجهه من تحديات تؤثر على أدائها وانجازاتها وفعاليتها، لذا فإن أداء القيادات الأكاديمية يتطلب تحقيق التميز التنظيمي للجامعات الفلسطينية لما له من أهمية كبيرة ويمكن أن يسهم في تحسين أدائها ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها من أجل الارتقاء بالجامعة الفلسطينية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

القيادة هي المسؤولة عن نجاح المؤسسات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استثمار القدرات البشرية والإمكانات المادية بكفاءة عالية وفاعلية، ومواكبة التغيرات المتوقعة والمتبئى بها عن طريق استشراف المستقبل والتخطيط السليم لمستقبل الجامعات، ويأتي ذلك في ظل وجود العديد من التحديات التي تهدد استقرار وبقاء الجامعات (البناء، 2016)، وأهمية القيادات الجامعية ودورها في تطوير الجامعات والحفاظ على التوازن بين تغيرات العصر وما تحمله من تحديات، وأهمية حاجة القيادة الجامعية لمزيد من المهارات الإدارية والقيادية (Black,2018)، وأشارت العديد من المؤشرات إلى قصور في إعدادها وتأهيلها وتطويرها وأن هناك مشكلات أكاديمية، وإدارية، وتطويرية تواجه العاملين في الجامعات، فقد أشارت دراسة عبده (2017) إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الكليات الجامعية بمحافظة غزة

لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي لم تصل إلى المستوى المطلوب، وأشارت دراسة المغربي (2015) إلى أهمية ممارسات القيادات الإدارية بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بأبعادها إلى تطوير الإبداع الإداري، بينما توصل النفار (2015) إلى ضعف ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات بمحافظة غزة، كما توصلت دراسة العردان (2020)، ودراسة عسيري (2019)، ودراسة البحيصي (2014)، ودراسة الأيوبي (2012)؛ إلى غياب التوصيف للقيادات الأكاديمية في الجامعات، والقصور في أدائها فيما يتعلق بالمركزية في اتخاذ القرارات، وضعف المشاركة، وقصور في الرؤية والاستراتيجية، والنمط السلطوي في الممارسات، وجمود الهياكل التنظيمية، وقصور في العلاقات الوظيفية وتوترها، وضعف استيعاب بعض القيادات الأكاديمية في الجامعات لمتطلبات التميز والتطوير.

وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات والقصور التي تحد من كفاءة القيادة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وتستوجب الدراسة والبحث الوصول إلى مقترحات وتصورات لمواجهة تلك المشكلات والتحديات وتحسين مستوى أداء القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور أداء القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات التميز التنظيمي للجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما درجة توافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى أداء القيادات الأكاديمية وتوافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، العمر)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، العمر)؟

فرضيات الدراسة:

انساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى أداء القيادات الأكاديمية وتوافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.
 2. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
 3. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (ماجستير، أستاذ مساعد، استاذ مشارك، أستاذ).
 4. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر).
 5. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
 6. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (ماجستير، أستاذ مساعد، استاذ مشارك، أستاذ).
 7. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر).
- أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى أداء القيادات الأكاديمية ودورها في تحقيق متطلبات التميز التنظيمي للجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى مستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. التعرف إلى درجة توافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
3. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى أداء القيادات الأكاديمية وتوافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

4. الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، العمر).

5. الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، العمر).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهميتها النظرية والتطبيقية، من خلال الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. حاجة المجتمع الفلسطيني لتطوير الخبرة المهنية والمعرفية في مجال تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وتحقيق متطلبات التميز التنظيمي في ظل مجموع التحديات التي يعيشها المجتمع الفلسطيني.

2. المكانة التي يحتلها كل من مفهوم الأداء القيادي في ميدان الإدارة الحديثة وما تواجهه المؤسسات في ضوء تحديات العصر من ضرورة التغيير، بالإضافة إلى الدور والأثر الذي يمكن أن يحقق متطلبات التميز التنظيمي في تحقيق النجاح ودقة مخرجات النظام على مستويات الأداء الكلي للجامعات.

3. قد تُفيد القيادات الأكاديمية في تطوير أدائها داخل الجامعة، وبالتالي زيادة فعالية الإدارة والذي يتناسب مع المتغيرات العصرية، لتصبح القيادات الأكاديمية قادرة على تحقيق رؤيتها من خلال إدارتها بشكل إبداعي ومتميز.

4. تسعى الدراسة إلى التوصل إلى توصيات مقترحة لتطوير أداء القيادات في الجامعات الفلسطينية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. إن التركيز على موضوعي أداء القيادات الأكاديمية ومتطلبات التميز التنظيمي قد يحقق للجامعات الفلسطينية فاعلية استراتيجية من أجل تحقيق التميز.

2. قد تُفيد المسؤولين في الجامعات الفلسطينية في التعرف إلى واقع أداء القيادات الأكاديمية، مما سيكون له نتائج إيجابية للأدوار المستقبلية المرتبطة بعملية التخطيط للارتقاء بمتطلبات التميز التنظيمي.

3. قد تسهم في علاج بعض أوجه القصور في أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وتزويد المسؤولين فيها بمهاراتهم وكفاياتهم على ضوء متطلبات التميز التنظيمي.

4. إثارة انتباه الباحثين وأصحاب القرار في جميع الإدارات في الجامعات الفلسطينية للاهتمام بأداء القيادات الأكاديمية، مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم في مهامهم الأكاديمية والإدارية، والتغلب على المشكلات التقليدية، بالإضافة إلى تحقيق الدقة والشفافية والكفاءة بما يحقق متطلبات التميز التنظيمي

للجامعات الفلسطينية.

5. قد تسهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات التميز التنظيمي للجامعات الفلسطينية في ظل الظروف الصعبة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني من حصار وعدوان إسرائيلي متكرر وحالة اقتصادية هي الأسوأ.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

1. **حد الموضوع:** أداء القيادات الأكاديمية ودورها في تحقيق متطلبات التميز التنظيمي (التميز في تقديم الخدمة، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز المعرفي، التميز التكنولوجي) للجامعات الفلسطينية.
2. **الحدود البشرية:** اعتمدت الدراسة على استطلاع آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس.
3. **الحدود المؤسساتية:** الجامعات الفلسطينية الأربعة: جامعة فلسطين، وجامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة غزة.
4. **الحدود المكانية:** فلسطين - محافظات غزة.
5. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني للدراسة خلال العام الدراسي (2019/2020م).

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- **أداء القيادات:** كافة الجهود والممارسات التي تبذلها القيادات الأكاديمية الجامعية، والتي تتضح بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة في كافة الممارسات ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام، ويقاس أداء القيادات الأكاديمية بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على المقياس المستخدم في هذه الدراسة.
- **القيادات الأكاديمية:** كل من هم من يشغلون مناصب إدارية عليا فضلاً عن عملهم كمحاضرين، ويشمل: رؤساء الجامعات، ووكلائهم، والعمداء، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام، وكل من هو مكلف بمهام ومسؤوليات قيادة مشروع أو مبادرة تطويرية، أو أي عمل قيادي بالجامعة، ولهم القدرة على التأثير في نشاط وسلوك العاملين في الجامعة، وتنسيق الجهود والأنشطة المختلفة، وفق رؤية واضحة ومحددة، لاستثمار كل الإمكانيات للوصول إلى الأهداف المرسومة.
- **التميز التنظيمي:** سمة تنظيمية تشير إلى مجموعة من الأنشطة والأساليب التي تحقق تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في كافة الإمكانيات التي يتم القيام بها من خلال قيادة رشيدة محفزة للعمل والإنتاج، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في التميز في الهيكل التنظيمي، والتميز في تقديم الخدمة، والتميز المعرفي، والتميز التكنولوجي والتي تساهم بشكل استراتيجي عبر التفوق في الأداء وحل المشكلات من ثم تحقيق نتائج ذات كفاءة وفاعلية عالية، ويقاس التميز التنظيمي بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على المقياس الذي أعده الباحث لذلك.

الدراسات السابقة:

تعرض الدراسة فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:
أولاً: الدراسات التي تناولت أداء القيادات الأكاديمية:

هدفت دراسة العردان (2020) إلى تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس تألفت من (315) عضو. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل إدارات الجامعات على توفير المتطلبات الرئيسية لتطبيق القيادة المستدامة من خلال ندوات وورش عمل للتوعية بأهمية تطوير الأداء القيادي في الجامعات.

هدفت دراسة عيد (2019) إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين بما يحقق قيادة مستقبلية مبدعة ومتميزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومدخل الدراسات المستقبلية، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً تضمن قائمة معايير لأداء القيادات الجامعية وفق الاستراتيجية المستقبلية للعمل القيادي، والمهارات القيادية المتطلبة للقرن الحادي والعشرين. هدفت دراسة عسيري (2019) التعرف إلى كيفية تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت العينة (385) عضواً من قادة مدارس التعليم العام. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة موافقة العينة بشكل عام على آليات ومتطلبات التطوير المقترحة لأداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية جاءت بدرجة عالية.

هدفت دراسة عبد المالك (2018) إلى معرفة أثر ممارسة القيادة الادارية بجامعة المسيلة لأبعاد القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتألفت العينة من (285) عضو تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية بالجامعة محل الدراسة كانت بتقدير متوسط، وأن مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة الجامعة كان مرتفعاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائياً بين ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي.

وبحثت دراسة عبده (2017) في ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي، تم تصميم استبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة، وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال تميز

الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي، وجود علاقة دالة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي.

هدفت دراسة الضمور (2017) إلى استقصاء العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (470) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية جاءت متوسطة لجميع المجالات، بينما ممارستهم للتميز التنظيمي جاءت منخفضة لجميع المجالات، ويوجد ارتباط إيجابي بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة.

وبحثت دراسة المغربي (2015) في واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري والاجتماعي، دعم الثقافة التنظيمية وتعزيزها، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة) والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في هذه الجامعات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (64) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية. توصلت نتائج الدراسة إلى توفر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة بدرجة مرتفعة، وتوافر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة أيضاً، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري.

كما هدفت دراسة النفار (2015) التعرف إلى دور ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، التطوير والتغيير التنظيمي، التعلم التنظيمي، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (320) موظفاً، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وبين ممارسات القيادة الاستراتيجية (مجتمعة)، كما أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير موجب لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية (مجتمعة) في الجامعات الفلسطينية على تطبيق الجودة الشاملة باستثناء ممارستين وهما: (استثمار المواهب، والرقابة التنظيمية المتوازنة).

وبينت دراسة ديونومي وأيراتانا (Deeboomee and Ariratana, 2014) العلاقة بين الأداء القيادي ومستوى فعالية المدرسة في المدارس التايلاندية التابعة لسلطة البلديات في تايلاند بناء على التوجه نحو اللامركزية في تايلاند والذي تم تنفيذه مؤخراً، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان أداة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (217) موظفاً من القيادات الإدارية في عدد (11) من المدارس التايلاندية التابعة لسلطة البلديات. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ للأداء القيادي، وكانت النتائج مرتبة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى على النحو التالي: تطبيق

الاستراتيجية، المتابعة والتقييم، ثقافة المنظمة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين الأداء القيادي وفعالية المدرسة التايلاندية التابعة لسلطة البلديات في تايلاند.

وهدفت دراسة ويرابورن وآخرون **Wiraporn et al. (2014)** التعرف إلى التعرف على مستويات القيادة ومستويات الفعالية في المدارس والعلاقة بين أداء القيادة وفعالية المدارس في المجلس المحلي ب Khon Kaen بتايلاند، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (98) مدير مدرسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مستويات القيادة مرتفع، كما كان للتنفيذ الاستراتيجي أعلى نسبة تطبيق بينما- توجهات المنظمة أقل نسبة وهي (متوسطة).

وسعت دراسة ثابت **(2013)** إلى التعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية وبلغت عينة الدراسة (234) عضو هيئة تدريس، استخدم الباحث المنهج الوصفي، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كبيرة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي

هدفت دراسة الغامدي **(2018)** التعرف إلى درجة التميز لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، وقد استخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (345) معلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقديرات عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى مدارس الباحة جاءت بدرجة كبيرة.

هدفت دراسة حماد **(2018)** إلى تصميم نموذج مقترح لدور استراتيجية التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الفلسطينية والعربية والأجنبية، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدم أربع قوائم للاستقصاء كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (205) فرد من الإدارة العليا، وعدد أعضاء هيئة التدريس المؤقتة (370)، وعدد عينة الطلبة (384)، وعدد عينة المشغلين (384). أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين استراتيجية التوظيف المؤقت وتحقيق التميز المؤسسي، وكذلك يوجد أثر لاستراتيجية التوظيف المؤقت على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة.

وهدفت دراسة درادكة **(2017)** التعرف إلى مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والعلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي، ودرجه إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز، استخدم الباحث المنهج الوصفي. والنتائج أظهرت أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، ويوجد ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز

التنظيمي، باستثناء مجالي (تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية)، وأن درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف قد بلغت (89.3%).

هدفت دراسة الشهراني (2017) التعرف إلى واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، من خلال تعرف دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث، وتكونت من (45) فقرة، وطبقت الأداة على (410) عميداً، ووكيلاً، ورئيس قسم، وعضو تدريس بجامعة الملك خالد. أظهرت نتائج الدراسة أن دور إدارة الكفاءات جاء بدرجة موافقة كبيرة في تحقيق التميز التنظيمي.

هدفت دراسة العلي (2016) التعرف إلى متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، واستخدم المنهج الوصفي، وزعت الاستبانة على قادة المدارس الثانوية وبلغ عددهم (108) قائداً. أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي تنازلياً (الثقافة التنظيمية، القيادة المدرسية، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي) جاءت بدرجة عالية جداً ومن وجهة نظر قادتها.

وبحثت دراسة عبد الوهاب (2016) في مفهومي الشفافية الإدارية والتميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر بينهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (75) أكاديمياً وموظفاً إدارياً وفنياً. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية الإدارية بكافة أبعادها والتميز التنظيمي.

وهدفت دراسة سعدة Saada (2014) التعرف إلى درجة تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز كان كبيراً بلغ (75.9%)، وإن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب. هناك ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج، والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة.

وهدفت دراسة كهية (2014) إلى قياس تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (107) فرداً من عمداء ومعاوني عمداء ورؤساء الأقسام العلمية كافة في معاهد وكليات هيئة التعليم التقني. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير بين نمطي القيادة المشاركة والقيادة الديمقراطية والتميز التنظيمي.

هدفت دراسة البحيسي (2014) التعرف إلى دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (205) موظفاً أكاديمياً وإدارياً. أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة على توفر التميز المؤسسي

بأبعاده المدروسة (القيادي، والبشري، والخدماتي) بدرجة كبيرة، وكذلك أظهرت النتائج أنه توجد علاقة دالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي.

وبحثت دراسة النويقة (2014) في مستوى تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (120) موظفًا يمثلون كافة أعضاء فرق العمل بالجامعة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين للتميز التنظيمي في ضوء الأبعاد المدروسة (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).

هدفت دراسة بورتر ودهجان **Pourtaher and Dehaghan (2014)** التعرف إلى تأثير الالتزام التنظيمي على التميز التنظيمي في جامعة ياسوج للعلوم الطبية بإيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ مقدار عينة الدراسة (294) من الموظفين في الجامعة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مهمة بين الالتزام التنظيمي والتميز التنظيمي.

وهدف دراسة القواسمة والدرجال والقواسمة **Qawasmeh; Dargal and Qawasmeh (2013)** التعرف إلى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، وهي دراسة حالة جامعة جدارا بالأردن، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (158)، موظفًا. كشفت النتائج أن المتوسط العام للثقافة التنظيمية في جامعة جدارا جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء التميز التنظيمي بدرجة عالية، وأثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير قوي بين الثقافة التنظيمية للجامعة ككل وبين التميز التنظيمي للجامعة.

وتختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات والأبحاث السابقة في انفرادها بالتركيز على معرفة مستوى أداء القيادات الأكاديمية ودورها في تحقيق متطلبات التميز التنظيمي للجامعات الفلسطينية، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، رغم الاختلاف عنها، في بناء فكرة الدراسة، وفي تدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، كما استفادت من تحليلاتها ونتائجها.

الطريقة والإجراءات:

- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتطبيق الميداني للدراسة وتحقيق أهدافها، معتمدا المنحى الكمي؛ حيث استخدم الاستبانة (المنحى الكمي) لجمع البيانات الخاصة بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

- **مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة (جامعة فلسطين، جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة غزة) وذلك في الفصل الأول من العام الجامعي 2020/2019م، وتم توزيع الاستبانة على عدد (240) عضوا بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد استجاب منهم (218)، وبذلك تكون نسبة الاسترداد

(90.8%) تقريباً، وقد قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية تكونت من (26) عضو هيئة تدريس؛ بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها بالطرق المناسب، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، العمر).

جدول (1)

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	التصنيف	التكرار	المجموع	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	146	218	%66.9
	أنثى	72		%33.1
الرتبة الأكاديمية	ماجستير	70	218	%32.2
	أستاذ مساعد	91		%41.7
	أستاذ مشارك	39		%17.8
	أستاذ	18		%8.3
العمر	أقل من 30 سنة	48	218	%22.2
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	87		%39.9
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	49		%22.4
	50 سنة فأكثر	34		%15.5
	المجموع		218	%100

أداة الدراسة:

- قام الباحث ببناء استبانة للتعرف إلى مستوى أداء القيادات الأكاديمية ودورها في تحقيق متطلبات التميز التنظيمي للجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حسب الخطوات التالية:
- مراجعة الأدب التربوي والإداري الخاص بأداء القيادات الأكاديمية في الجامعات والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة (العردان، 2020)، ودراسة (عيد، 2019)، ودراسة (عبد المالك، 2018)، ودراسة (عبدة، 2017)، ودراسة (Deeboonmee & Ariratana, 2014).
 - مراجعة الأدب التربوي والإداري الخاص بمتطلبات التميز التنظيمي كدراسة (الغامدي، 2018)، ودراسة (حماد، 2018)، ودراسة (درادكة، 2017)، ودراسة (الشهراني، 2017) ودراسة (Saada, 2014).
 - تحديد متطلبات التميز التنظيمي وهي: (التميز في تقديم الخدمة، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز المعرفي، التميز التكنولوجي).
 - صياغة عدد من الفقرات تحت كل مجال من مجالات الأداة، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (58) فقرة.

تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات للاستبانة):

تم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

أ. **صدق الاستبانة** : تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقة: صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التربية، والإدارة التربوية، وإدارة الأعمال بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (13) محكماً، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (54) فقرة موزعة على (5) مجالات.

ب. **ثبات الاستبانة**: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.88)، وللثاني (0.87)، وللثالث (0.90)، وللرابع (0.86)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.89)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق، كما يوضحها جدول (2).

جدول (2)

معاملات الثبات للاستبانة

المجال	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
	أداء القيادات الأكاديمية	27	0.91
متطلبات التميز التنظيمي	التميز في تقديم الخدمة	7	0.88
	التميز في الهيكل التنظيمي	7	0.87
	التميز المعرفي	7	0.90
	التميز التكنولوجي	6	0.86
	الدرجة الكلية	54	0.87
	الأداة ككل		0.89

يظهر من الجدول (2) أن قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة (0.89)، وأن قيم معاملات ثبات (أداء القيادات الأكاديمية) جاءت (0.91)، وقيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) على متطلبات (التميز التنظيمي) تراوحت بين (0.86-0.90) حيث أن أعلاها لمتطلب "التميز المعرفي"، بينما كان أدناها لمتطلب "التميز التكنولوجي"، ويعود السبب في ذلك إلى تباين إجابات أفراد العينة حول فقرات هذه المجالات، وهي قيم مرتفعة لأغراض التطبيق.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، واختبار (T) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ ألفا، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم اعتماد المعيار الآتي لاحتساب طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة؛ أي (4-1=5) ÷ 5 = (0.8). وحددت قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: مرتفعة جداً (من 4.21 إلى 5)؛ مرتفعة

(من 3.41 إلى 4.20)؛ متوسطة (من 2.61 إلى 3.40)؛ منخفضة (من 1.81 إلى 2.60)؛ منخفضة جداً (من 1.00 إلى 1.80).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول ونصه: ما مستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، كما في الجدول (3):

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات "أداء القيادات الأكاديمية" مرتبة تنازلياً

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	درجة التقدير
1	يحرص القادة على وضع رؤية للجامعة تتسم بالوضوح والتماسك.	4.34	0.64	86.8	42.9	مرتفعة جداً
2	يحرص القادة على نشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.	4.15	0.70	82.9	35.5	مرتفعة جداً
3	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.	4.27	0.77	85.4	32.7	مرتفعة
4	يشجع القادة العمل بروح الفريق الواحد بالجامعة.	4.14	0.65	82.8	38.3	مرتفعة
5	تتميز رسالة الجامعة بالدقة والوضوح.	4.11	0.67	82.2	35.0	مرتفعة
6	يعتبر القادة أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم.	4.10	0.67	82.0	35.0	مرتفعة
7	يحترم القادة الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير الجامعة.	4.09	0.78	81.8	29.7	مرتفعة
8	يعمل القادة على تشجيع وتحفيز العاملين على الابتكار والإبداع في العمل.	4.07	0.81	81.4	28.2	مرتفعة
9	تكرم الجامعة العاملين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي.	4.05	0.82	81.0	27.2	مرتفعة
10	يضع القادة أهدافاً رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج النهائية المطلوب التوصل إليها.	4.04	0.81	80.7	27.1	مرتفعة
11	يسعى قادة الجامعة إلى توفير التمويل الكافي لتنفيذ مشروعات ابتكارية جديدة.	4.00	0.54	79.9	40.0	مرتفعة
12	يسعى القادة إلى نشر ثقافة تهدف إلى تلبية احتياجات الجامعة.	3.99	0.80	79.7	26.7	مرتفعة
13	يعمل القادة على رفع الروح المعنوية للعاملين بالجامعة.	3.98	0.84	79.6	25.4	مرتفعة
14	يشجع قادة الجامعة العاملين على البحث والتطوير.	3.97	0.87	79.3	24.0	مرتفعة
15	يحدد القادة أهداف واضحة عند القيام بالعملية الرقابية.	3.96	0.79	79.2	26.2	مرتفعة
16	يعمل القادة على مشاركة العاملين بالدورات التدريبية	3.95	0.89	79.0	23.0	مرتفعة
17	يهتم القادة بان تسود علاقات الود والاحترام بين العاملين بالجامعة.	3.95	0.75	79.0	27.4	مرتفعة
18	يؤمن القادة بأهمية الدورات التدريبية في زيادة الإنجاز وتطوير العمل.	3.94	0.78	78.8	26.2	مرتفعة
19	يتم تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام بكفاءة وفاعلية.	3.94	0.74	78.8	27.4	مرتفعة

مرتفعة	24.8	78.5	0.81	3.93	يتم منح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.
مرتفعة	26.8	78.4	0.72	3.92	يتم تشجيع عملية تصحيح الانحرافات في الجامعة.
مرتفعة	23.8	78.2	0.82	3.91	يوجد سيناريوهات واضحة لاستقطاب واختيار الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار.
مرتفعة	24.0	78.0	0.80	3.90	يحرص القادة على تعزيز المعتقدات والأعراف لدى العاملين بالجامعة.
مرتفعة	28.4	77.6	0.67	3.88	تتوفر في الجامعة معايير واضحة ومحددة لقياس أداء العاملين.
مرتفعة	23.0	77.4	0.82	3.87	يحرص القادة على مواكبة الأساليب الرقابية الحديثة.
مرتفعة	23.4	77.2	0.79	3.86	يحرص القادة على توضيح وشرح اللوائح والنظم والإجراءات للتعرف على أهداف الرقابة.
مرتفعة	16.1	76.8	0.90	3.84	يوفر القادة كافة الإمكانيات المناسبة لتطوير العاملين والعمل.
مرتفعة	46.3	80.1	0.46	4.05	الدرجة الكلية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول (3) أن درجة التقدير الكلية لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المجالات جميعها هو (4.05)، وبوزن نسبي (80.1%)، ويدل ذلك على أن الدرجة كانت مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة لمستوى أداء القيادات الأكاديمية لتزايد إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لجهود القيادات الأكاديمية في ممارسة دورها الفعال بما تقوم به من خطط وبرامج وسبل سواء أكانت من داخل الجامعة أو خارجها بكفاءة واقتدار، وأهمية أداء القيادات الأكاديمية في خلق بيئة عمل مناسبة، وتنظيم الأعمال داخل الجامعة وبالتالي انعكاس ذلك على درجة الموافقة من قبل أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة على الفقرات الواردة وما يتطلب مستوى أداء القيادات الأكاديمية من إمكانيات وقدرات تستطيع القيادة توفيرها وتخطي الصعاب والبحث عن الاختيار الأفضل دائماً وتسهيل العمل.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب الفقرة التي تنص على " يحرص القادة على وضع رؤية للجامعة تتسم بالوضوح والتماسك" بمتوسط (4.34)، بوزن نسبي (86.8%) بدرجة مرتفعة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة بخطة مستقبلية تمتاز بالوضوح والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إضافة إلى وجود رؤية تم وضعها في ضوء خطة استراتيجية واضحة لتلك الجامعات حيث أن معظم هذه الجامعات تمتلك رؤية استراتيجية مكتوبة. كما يعزو الباحث هذه النتيجة المطمئنة إلى ارتفاع المؤهل العلمي لأعضاء الإدارات القيادية في الجامعة مما يمكنهم من امتلاك مهارة استشراف المستقبل وجمع البيانات ولديهم القدرة على مواكبة كافة التغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة بدقة لترجمة الأهداف التي تنبثق من رؤية الجامعة إلى واقع ملموس.

- وجاءت الفقرة التي تنص على " يوفر القادة كافة الإمكانيات المناسبة لتطوير العاملين والعمل " على أقل درجة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.84)، بوزن نسبي (76.8%) بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى عدم الاستقرار في البيئة الخارجية المحيطة بالجامعات المبحوثة وخصوصاً البيئة الاقتصادية والتي تُعد

هي الأسوأ نظراً لظروف الحصار الخانق من قبل الاحتلال الإسرائيلي وظروف الانقسام الفلسطيني الذي يُعاني منه قطاع غزة منذ سنوات.

ويرى الباحث أن أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات بحاجة دوماً إلى تحسين، حيث أنه من الملاحظ من الواقع الميداني تقليدية ممارسة أداء القيادات الأكاديمية مع تحديد الأولويات والمواقف غير المتوقعة التي تواجههم حيث تكون الإجراءات التي يقومون بها نمطية بدرجة عالية بناءً على خبراتهم مع إجراءات سابقة ويتم تكرارها مع معظم المواقف بدون أي تحديث وابتكار في الاستجابة من نقاط القوة والحد من نقاط الضعف وخصوصاً في ظل بيئة الأعمال الديناميكية المعاصرة والمنافسة الشديدة في بيئة العمل الأكاديمي في محافظات غزة من ناحية وفي ظل الأزمات التي تمر بها الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من ناحية أخرى.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ونصه: ما درجة توافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، كما في الجدول (4):

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمتطلبات التميز التنظيمي مرتبة تنازلياً

المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	درجة التقدير
التميز في الهيكل التنظيمي	4.25	0.93	85.0	43.34	مرتفعة جداً
التميز التكنولوجي	4.03	0.65	80.6	33.3	مرتفعة
التميز في تقديم الخدمة	3.99	0.55	79.8	38.87	مرتفعة
التميز المعرفي	3.98	0.57	79.6	37.4	مرتفعة
الدرجة الكلية	4.06	0.67	81.2	38.2	مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول (4) أن درجة التقدير الكلية لتوافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المجالات جميعها هو (4.06)، وبوزن نسبي (80.2%)، ويدل ذلك على أن الدرجة كانت مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات للعمل الإداري على نحو يساهم في توافر متطلبات التميز التنظيمي، حيث يسهم هذا الوعي في فعالية وتسهيل الأعمال الإدارية وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الدقة وعلى أسس علمية واضحة، ومما يضمن تحسين الجودة بالجامعة، كما تعزى هذه النتيجة إلى الاهتمام الكبير الموجه من قبل الجامعات المبحوثة نحو المجتمع بمختلف أطيافه؛ لأن قيادة الجامعات تُدرك أن نجاحها واستمراريتها يتوقف بشكل كبير على النظرة الإيجابية من تلك المؤسسات نحوها ومن ثم تلبية تلك المتطلبات وذلك

لاعتبارها الأساس في تحريك موقع الجامعة التنافسي وتعظيم مكانتها ومواكبة التميز في الجامعات العالمية المتقدمة.

لكن لم تصل النتائج إلى المستوى المأمول ولم تحقق المرجو منها بصورة كافية في التميز التنظيمي، وقد يرجع ذلك إلى عدم إيفاء القيادة الأكاديمية في وضع خطة استراتيجية متكاملة وفاعلة تناسب المتغيرات والتطورات الجارية في الجامعات المتقدمة المتميزة؛ لذلك على القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية التسابق في إعطاء الأولوية لتحقيق متطلبات التميز التنظيمي إذا ما أرادت لنفسها البقاء والنمو التقدم واللاحق في موكب الجامعات المتقدمة.

كما يتضح من الجدول نفسه أن مجال التميز في الهيكل التنظيمي جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25)، بوزن نسبي (85.0%) بدرجة مرتفعة جداً، وفي المرتبة الثانية جاء مجال التميز التكنولوجي بمتوسط (4.03)، بوزن نسبي (80.6%) بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال التميز في تقديم الخدمة بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، بوزن نسبي (79.8%) بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة الأخيرة جاء مجال التميز المعرفي بمتوسط (3.98)، بوزن نسبي (79.6%) بدرجة مرتفعة.

وفيما يلي عرضاً مفصلاً للنتائج وفق متطلبات التميز التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالمتطلب الأول (التميز في تقديم الخدمة):

يوضح الجدول (5) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الأول (التميز في تقديم الخدمة):

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمتطلب "التميز في تقديم الخدمة" مرتبة تنازلياً

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	درجة التقدير
1	تعتمد الجامعة الوسائل التقنية الحديثة في تقديم خدماتها.	4.09	0.71	81.7	33.20	مرتفعة
2	تجمع الجامعة معلومات بشكل دوري عن احتياجات مجتمعها الداخلي والخارجي.	4.08	0.80	81.6	29.21	مرتفعة جداً
3	تراعي الجامعة الأبعاد الأخلاقية المتعلقة بخدمة المجتمع.	4.04	0.77	80.7	29.20	مرتفعة
4	تقدم الجامعة خدماتها إلى كافة المجتمع بعدالة ودون تمييز.	4.02	0.74	80.4	30.04	مرتفعة
5	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بسرعة الإنجاز وجودة عالية.	3.97	0.75	79.3	27.88	مرتفعة
6	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى التحسين المستمر.	3.89	0.84	77.7	22.91	مرتفعة
7	تستفيد الجامعة من نتائج تقييم رضا المجتمع المحلي.	3.86	0.74	77.2	26.23	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمتطلب	3.99	0.55	79.8	38.87	مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من نتائج الجدول (5) أنّ المستوى العام لتقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة التميز في تقديم الخدمة هو (3.99)، وبوزن نسبي (79.8%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة المرتفعة لاهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات التميز في تقديم الخدمة، مع مراعاة التميز والدقة والجودة في الاختيار مع اختلاف حقل التطبيق بين الجامعات. ويرى الباحث أن الجامعة بحاجة مستمرة بأن تقوم بإجراء دراسات للسوق للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة كما أن السياسات والخطط والبرامج الحالية للجامعات بحاجة إلى تطوير أكثر لتتناغم مع طبيعة متطلبات التميز في تقديم الخدمة وفي كافة الأنشطة والأعمال داخل الجامعة.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تعتمد الجامعة الوسائل التقنية الحديثة في تقديم خدماتها)، بمتوسط (4.09)، بوزن نسبي (81.7%) بدرجة مرتفعة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اهتمام القيادات الجامعية بتوفير الوسائل التقنية الحديثة اللازمة للإبداع والتميز في العمل؛ حيث يجد أفراد العينة اهتماماً كافياً من قيادة الجامعات في تعزيز وتطوير الخدمات المقدمة من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وزيادة درجة الابتكار والإبداع لديهم يعتمد على ما يمكن أن تقدمه إمكانات تحقق التميز المؤسسي.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى التحسين المستمر)، بمتوسط (3.86)، بوزن نسبي (77.2%) لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل مرتفعة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى فهم أفراد العينة أن سعي الجامعة لتوظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع من الأساسيات والمهام الوظيفية الرئيسية في أدوار الجامعة واستراتيجياتها؛ حيث أن من وظائف الجامعة خدمة المجتمع والتي لا تزال الجامعات الفلسطينية بحاجة لمساهمة أكبر في دعم مشاريع البحث العلمي لخدمة المجتمع بشكل مباشر، وكذلك إيجاد آليات لربط احتياجات الجامعة بأهداف المجتمع.

النتائج المتعلقة بالمتطلب الثاني (التميز في الهيكل التنظيمي):

يوضح الجدول (6) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الثاني (التميز في الهيكل التنظيمي):

جدول (6)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig.) لمتطلب " التميز في الهيكل التنظيمي " مرتبة تنازلياً

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	درجة التقدير
1	تبسط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية.	4.52	1.02	90.4	43.34	مرتفعة جداً
2	التوجه نحو اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرارات.	4.48	1.10	89.6	39.63	مرتفعة جداً
3	تفويض الصلاحيات الكافية إلى العاملين في المستويات الإدارية التنفيذية.	4.34	0.98	86.8	40.01	مرتفعة جداً

مرتفعة جداً	35.31	84.2	1.04	4.21	تعيد توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات والمهارات التي يمتلكها الموظف.	4
مرتفعة	27.88	83.2	1.26	4.16	تدمج الوحدات الإدارية المتشابهة في أنشطتها ومهامها بإدارة واحدة.	5
مرتفعة	19.56	82.6	0.82	4.13	توضح المهام والأدوار المطلوبة من كل وحدة إدارية.	6
مرتفعة	19.92	79.4	1.02	3.97	تتجنب الازدواجية والتكرار في المهام بين الوحدات الإدارية.	7
مرتفعة جداً	43.34	85.0	0.93	4.25	الدرجة الكلية للمتطلب	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من نتائج الجدول (6) أنَّ المستوى العام لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز في الهيكل التنظيمي هو (4.25)، وبوزن نسبي (85.0%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة المرتفعة جداً إلى أن الجامعات الفلسطينية لديها هيكل تنظيمي قويا وواضحا ويتم تطويره من حين إلى آخر، وذلك لأن فاعلية القرارات الإدارية وسرعة تنفيذها تحتاج إلى تطوير الهيكل بشكل مستمر ويتم من خلاله توضيح الصلاحيات والمسؤوليات ومستويات صناعة القرار في الجامعة، وذلك تجنباً للتضارب في اتخاذ القرارات وسهولة انتقالها خلال المستويات الإدارية المختلفة ومما يساعدها على تحقيق أهدافها، مما يساعد على تطوير المؤسسات وإدارة التطوير فيها.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تبسيط الهيكل التنظيمي بتقليل عدد المستويات الإدارية)، بمتوسط (4.52)، بوزن نسبي (90.4%) بدرجة مرتفعة جداً، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية والحد من المركزية، حيث أن استخدام الشبكات الداخلية والإنترنت في الجامعة أو أي مؤسسة يقلل من المستويات الإدارية ويعزز التوجه نحو اللامركزية في الهيكل التنظيمي ويؤدي إلى العدالة في توزيع العمل وتقييم الموظف مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (إلغاء الازدواجية والتكرار في المهام بين الوحدات الإدارية)، بمتوسط (3.97)، بوزن نسبي (79.4%) لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل مرتفعة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن أي استحداث لوحدات جديدة يتم الإعلان عن إقامتها في كافة فروع الجامعة الموزعة على مختلف المحافظات، أو عند إلغاء وحدات قائمة لم تعد الجامعة بحاجة إليها وذلك لأن إقامة وحدات جديدة أو دمجها أو إلغائها تحافظ قيادة الجامعة على إتمام العمل الإداري في تعميمه في كافة فروع الجامعة في السرعة المناسبة من ناحية، إلا أنه قد يسقط عدم النشر لبعض المهام في الفروع الخارجية للجامعة. وتبقى الحاجة إلى وضوح في السلطة والمسؤولية في الجامعة وخاصة في فروع الجامعة. وما بين توجه الإدارة إلى المركزية في هيكلتها، وإلى كثرة الأقسام والدوائر.

النتائج المتعلقة بالمتطلب الثالث (التميز المعرفي):

يوضح الجدول (7) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الثالث (التميز

المعرفي):

جدول (7)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لمتطلب " التميز المعرفي " مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	درجة التقدير
1	تشجع الجامعة عملية التعلم المستمر .	4.11	0.69	82.2	35.0	مرتفعة
2	تهتم الجامعة بالمشاركات بالمؤتمرات الداخلية والخارجية.	4.09	0.76	81.7	30.9	مرتفعة
3	تقوم الجامعة بتطوير كفاءات عاملها لتحقيق الإبداع والتميز .	3.97	0.76	79.3	27.4	مرتفعة
4	يوجد بالجامعة نظام لتقييم الأداء المعرفي.	3.96	0.96	79.2	21.6	مرتفعة
5	تهتم الجامعة بنشر ثقافة المعرفة.	3.95	0.74	79.0	27.8	مرتفعة
6	تستفيد الجامعة من تجارب وخبرات الآخرين.	3.92	0.72	78.4	27.7	مرتفعة
7	توظف الجامعة البحث العلمي لخدمة المجتمع.	3.88	0.93	77.7	20.5	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمتطلب	3.98	0.57	79.6	37.4	مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول (7) أن المستوى العام لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز المعرفي هو (3.98)، وبوزن نسبي (79.6%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى اهتمام الجامعات الفلسطينية بالتميز، وهذا ما يعكس أهمية التميز في تقديم أفضل النتائج وإثراء العمل وتقديمه وفق الخدمات المقدمة والمعرفة التي تقدمها الجامعة. على الرغم من أنه لا يوجد في الجامعات محل الدراسة قسم خاص للمعرفة ولا آليات تحفيزية تشجع أعضاء هيئة التدريس على التزود بالمعرفة الدائمة، وقلة اهتمام الجامعات بتوفير جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة بجودة عالية ومنها البحث العلمي لخدمة المجتمع وتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تشجع الجامعة عملية التعلم المستمر)، بمتوسط (4.11)، بوزن نسبي (82.2%) بدرجة مرتفعة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي الجامعات بأهمية التعلم المستمر في التطوير والتنمية المهنية.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (توظف الجامعة البحث العلمي لخدمة المجتمع)، بمتوسط (3.88)، بوزن نسبي (77.7%) لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل مرتفعة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اهتمام الجامعات محل الدراسة بقدر الإمكان بتوفير بعض الموارد المالية في تطوير وإجراء المشاريع البحثية التي تخدم المجتمع رغم الصعوبات الاقتصادية التي يمر المجتمع الفلسطيني وبقطاع غزة بها خاصة، وعلى ضوء ذلك يبقى اهتمام الجامعة قاصراً حالياً على عقد المؤتمرات العلمية والورش والندوات الداخلية، ويذكر أن هناك صعوبة في المشاركة في الفعاليات العلمية خارج الوطن لصعوبة التغطية المالية.

النتائج المتعلقة بالمتطلب الرابع (التميز التكنولوجي):

يوضح الجدول (8) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الرابع (التميز التكنولوجي):

جدول (8)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لمتطلب "التميز التكنولوجي" مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	درجة التقدير
1	تحرص الجامعة على تطوير نظم المعلومات الإدارية لتسهيل العمل الجامعي.	4.11	0.80	82.2	30.0	مرتفعة
2	تشجع الجامعة العاملين في استخدام التطبيقات التكنولوجية في الجامعة.	4.09	0.83	81.8	29.0	مرتفعة
3	تحرص الجامعة على متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة.	4.05	0.87	81.0	26.3	مرتفعة
4	تسعى الجامعة إلى امتلاك موارد وقدرات تكنولوجية متطورة.	3.98	0.81	79.6	26.2	مرتفعة
5	تحرص الجامعة على توظيف المستحدثات التكنولوجية بما يخدم المجتمع.	3.95	0.78	79.0	26.3	مرتفعة
6	تطور الجامعة نظام للاتصالات وتبادل المعلومات بشكل فعال.	3.84	0.89	76.8	20.3	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمتطلب	4.03	0.65	80.6	33.3	مرتفعة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول (8) أن المستوى العام لتقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة التميز التكنولوجي هو (4.03)، وبوزن نسبي (80.6%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة المرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة على التميز التكنولوجي إلى وجود فرص حقيقية للتدريب وتطوير البنية التكنولوجية قدر الإمكان للوصول إلى كفاءة عالية وصل مهاراتهم بما توفره من إمكانيات وموارد وظروف متاحة، رغم الظروف المالية الصعبة، وهذا يعكس أهمية القيادات الأكاديمية في الجامعة بالاهتمام بتطوير العمل التكنولوجي في مجالات تفوق موظفيها وتحسين أدائهم بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الإبداع والتميز.

- وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تحرص الجامعة على تطوير نظم المعلومات الإدارية لتسهيل العمل الجامعي)، بمتوسط (4.11)، بوزن نسبي (82.2%) بدرجة مرتفعة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى مساعي الجامعة في الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم في تطوير نظم المعلومات والاتصالات مع المستفيدين، وذلك من خلال ما يتماشى مع التطور العلمي، وإضافة بعض التخصصات الجديدة النوعية، وتبنيها تقنيات التعليم الإلكتروني.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تطور الجامعة نظام للاتصالات وتبادل المعلومات بشكل فعال)، بمتوسط (3.84)، بوزن نسبي (76.8%) بدرجة مرتفعة، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل مرتفعة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي الجامعات بأهمية نظم الاتصال الحديثة في سرعة نقل المعلومات وتبادلها.

نتائج الإجابة عن التساؤل الثالث ونصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى أداء القيادات الأكاديمية وتوافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات

الفلسطينية؟ للإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضية الآتية:
توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى أداء القيادات الأكاديمية وتوافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، كما في الجدول (9):

جدول (9)

معامل الارتباط بين أداء القيادات الأكاديمية وتحقيق متطلبات التميز التنظيمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.88	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور أداء القيادات الأكاديمية على تحقيق متطلبات التميز التنظيمي للجامعات الفلسطينية

يتضح من نتائج الجدول (9) أنّ معامل بيرسون للارتباط يساوي (0.88)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى أداء القيادات الأكاديمية وتوافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية. وبالتالي قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى أداء القيادات الأكاديمية وتوافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى زيادة اهتمام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بأدوارها ومهامها بتوفير بيئة جذابة لتحقيق متطلبات التميز التنظيمي كجعل هياكل الجامعة مرنة تستجيب للتطورات السريعة والبيئة المضطربة واستثمار القدرات الفريدة والميزات التنافسية في المجالات الوظيفية المختلفة لأعضاء هيئة التدريس وتمكينهم من التهيؤ للمشاكل والاستعداد لها من خلال ترتيب العلاقات داخل الجامعة وتوضيح خطوط العمل والإنجازات والتكليفات والمسؤوليات بحيث تضمن مخرجات تتلاءم مع سوق العمل التنافسية.

نتائج الإجابة عن التساؤل الرابع ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، العمر)؟
وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس (نكر، أنثى).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (10):

جدول (10)

نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية
0.093	-0.123	0.52	3.71	146	ذكر	الدرجة الكلية
		0.31	3.72	72	أنثى	

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent Samples T-Test من النتائج الموضحة في جدول (10) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T-لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة T المحسوبة على كافة الفقرات أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك لأن كافة أفراد عينة الدراسة يعملون في بيئة عمل متقاربة، وأن كلا الجنسين يخضعوا إلى نفس ظروف العمل، وعلى اطلاع بأداء القيادات الأكاديمية، وبالتالي اشترك كلا الجنسين في فهم دور وأداء القيادات الأكاديمية من وجهة نظر الذكور والإناث ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (ماجستير، أستاذ مساعد، استاذ مشارك، أستاذ).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (11):

جدول (11)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية
0.124	0.193	2.959	11.837	3	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.316	25.258	215	داخل المجموعات	
			37.095	218	المجموع	

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (11) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. ويعزى ذلك إلى أن الرتبة الأكاديمية لأفراد عينة الدراسة لا تشكل تأثيراً في الاختلاف نحو مستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، كما أن أعضاء هيئة التدريس باختلاف الرتبة الأكاديمية يشعرون بالرضا والاستقرار نحو مؤسساتهم الجامعية، ما يجعل نظرهم لمستوى أداء القيادات الأكاديمية أكثر ايجابية، كما أن أصحاب الرتبة الأكاديمية الأقل يكتسبون ميولهم واتجاهاتهم بالتتابع من زملائهم مما لم يحدث فروق بالنظر إلى مستوى أداء القيادات الأكاديمية وأدوارها. وهو ما يدل على استقلالية الرتبة الأكاديمية فيما يتعلق بمستوى أداء القيادات الأكاديمية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (12):

جدول (12)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة

التي تُعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية
*0.002	0.019	2.815	11.260	3	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.251	20.116	215	داخل المجموعات	
			31.375	218	المجموع	

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (12) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى أداء القيادات الأكاديمية تعزى لمتغير الفئة العمرية وذلك لصالح الذين تتراوح من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من هذه الفئات العمرية في مرحلة النضج والذروة في المسار الوظيفي والهيكل التنظيمي بالتالي يكون لديهم نظرة أكثر وضوحاً ومشاركة أكثر فاعلية وهم من يمتلكون خبرة طويلة والاطلاع والمعرفة في مستوى أداء القيادات الأكاديمية، وأكثر إماماً بأفضل الطرق والأساليب لأدائهم في استثمار القدرات التنافسية كونهم من أصحاب العلم والخبرة، وأكثر تقرباً بحكم أعمارهم من القيادات الأكاديمية وبالتالي أثر ذلك على مستوى المعرفة لديهم من حيث سياسية التمكين

المهني والتطوير الإداري.

نتائج الإجابة عن التساؤل الخامس ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، العمر)؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (13):

جدول (13)

نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
التميز في تقديم الخدمة	ذكر	146	4.08	0.58	-0.468	0.641
	أنثى	72	3.98	0.45		
التميز في الهيكل التنظيمي	ذكر	146	4.03	0.34	0.087	0.931
	أنثى	72	3.89	0.33		
التميز المعرفي	ذكر	146	3.89	0.95	0.074	0.941
	أنثى	72	3.87	0.49		
التميز التكنولوجي	ذكر	146	4.04	0.53	-0.285	0.776
	أنثى	72	3.89	0.34		
الدرجة الكلية	ذكر	146	4.02	0.85	-0.123	0.903
	أنثى	72	3.90	0.71		

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent Samples T-Test من النتائج الموضحة في جدول (13) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (T) للعينات المستقلة لكل من الأبعاد ذات الصلة حول درجة توافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة T المحسوبة لجميع المتطلبات أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.96)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

ويفسر الباحث ذلك بأهمية توافر متطلبات التميز التنظيمي اللازمة من وجهة نظر كل من الذكور والإناث ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (ماجستير، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (14):

جدول (14)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة

التي تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التميز في تقديم الخدمة	بين المجموعات	3	9.570	0.804	0.836	0.434
	داخل المجموعات	215	57.078	0.480		
	المجموع	218	66.648			
التميز في الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	3	1.608	0.462	0.442	0.643
	داخل المجموعات	215	49.924	0.459		
	المجموع	218	51.532			
التميز المعرفي	بين المجموعات	3	2.193	1.096	1.051	0.350
	داخل المجموعات	215	32.836	0.316		
	المجموع	218	35.029			
التميز التكنولوجي	بين المجموعات	3	0.332	0.166	0.386	0.680
	داخل المجموعات	215	48.666	0.468		
	المجموع	218	48.999			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	4.625	2.313	0.359	0.699
	داخل المجموعات	215	30.554	0.294		
	المجموع	218	35.179			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (14) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات التميز التنظيمي تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية.
ويعزو الباحث ذلك إلى أن كافة أفراد العينة بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية يحرصون على العمل ضمن ثقافة تحقيق متطلبات التميز التنظيمي داخل الجامعة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (15):

جدول (15)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التميز في تقديم الخدمة	بين المجموعات	3	1.738	0.579	5.412	*0.001
	داخل المجموعات	215	63.601	0.376		
	المجموع	218	65.339			
التميز في الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	3	1.738	0.515	4.533	*0.004
	داخل المجموعات	215	65.601	0.520		
	المجموع	218	66.389			
التميز المعرفي	بين المجموعات	3	0.617	0.206	0.994	*0.002
	داخل المجموعات	215	32.272	0.191		
	المجموع	218	32.890			
التميز التكنولوجي	بين المجموعات	3	1.490	0.497	5.960	*0.031
	داخل المجموعات	215	66.389	0.710		
	المجموع	218	67.879			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	1.546	0.515	5.017	*0.001
	داخل المجموعات	215	69.903	0.520		
	المجموع	218	70.449			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي من النتائج الموضحة في جدول (15) تبين أن قيمة احتمالية (Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات التميز التنظيمي تعزى إلى الفئة العمرية وذلك لصالح الذين فئتهم العمرية 50 سنة فأكثر.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة من الفئة العمرية المتقدمة لديهم شعور كبير نحو التميز التنظيمي فالانتماء والوفاء لكل مجالات العمل في الجامعة تحكمه مشوار طويل من العمل الكد والجهد والمثابرة داخل الجامعة، كما أنهم أكثر الماماً بتحقيق كفاءة العمل والتقليل من الأخطاء وتجاوزوا فرص المحاولة والخطأ، وبالتالي يحرصون على بذل كل العطاء في رقي مؤسستهم ورفعتها وتحقيق تميزها أكثر من الفئة العمرية الأصغر التي يشغلها الطموح الشخصي أولاً.

التوصيات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

1. المحافظة على الدرجة العالية لأداء القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة،

وتطوير أداءهم بما يمكنهم من التعامل مع المتغيرات والأحداث الخارجية والتي تُعتبر أكثر ديناميكية في بيئة العمل في محافظات غزة.

1. تبني خطة واضحة لتنظيم دورات وبرامج تدريبية متخصصة وفق الاحتياجات التدريبية الحقيقية للقيادات الأكاديمية في الجامعات مع التركيز في تلك البرامج التدريبية على الجانب التطبيقي والتدريب الميداني والعلمي واستخدام التقنيات المناسبة، من أجل زيادة فاعليتهم وإكسابهم كفايات التميز عبر عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات الأكاديمية.

2. العمل على ترجمة رؤية الجامعة إلى مجموعة من الأهداف والسياسات والأنشطة لكي تعزز الجامعة من تأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال تفعيل القيادات الأكاديمية لقنوات الاتصال داخل الجامعة.

3. زيادة مشاركة العاملين في تحديد وتطوير التوجهات الاستراتيجية وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ووضع الأهداف التنظيمية، والرؤية المستقبلية الواضحة التي تصنع مستقبل الجامعة.

4. زيادة تمكين أعضاء هيئة التدريس والسماح بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات الجامعة ولاستدامة الميزة التنافسية للجامعة.

5. تهيئة البيئة الجاذبة كمطلب هام يُحسن من تحقيق متطلبات التميز التنظيمي، وتعزيز احتياجات العاملين، وتطوير خبراتهم ومهاراتهم على المستوى الإداري والأكاديمي، وبناء فرق العمل الجماعية، وإيعاز الرقابة الذاتية لأنفسهم بما يحقق التميز التنظيمي.

6. نشر ثقافة التميز التنظيمي ومتطلباته وذلك في سبيل الارتقاء بجودة العمل الجامعي، وتحقيق مخرجات التفوق والإبداع الإداري، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اللقاءات والمحاضرات أو إصدار نشرات تثقيفية وإرشادية.

7. زيادة اللامركزية وتوفير مناخ التعاون بين الإدارات والعاملين لتبادل وجهات النظر وإمكانية تبني الأفكار الإبداعية الجديدة، والعمل على أن تتم إجراءات تغيير في كافة فروع الجامعة المنتشرة في مختلف محافظات غزة بعدالة ودون تمييز مع سرعة الإنجاز وجودة عالية، وتطوير نظام الكتروني فعال للتواصل.

8. الاستفادة من خبرات الجامعات الناجحة نحو التميز التنظيمي، وتشكيل لجان متخصصة لوضع مؤشرات تحدد مستوى أداء القيادات الأكاديمية على ضوء تحقيق التميز في التنظيمي.

9. ضرورة السعي لتوفير كافة الإمكانيات المناسبة للتطوير والتحسين في أداء القيادات الأكاديمية.

المراجع:

أولاً/ المراجع العربية:

1. الأيوبي، منصور محمد علي (2012). بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، بحث مقدم من خلال مؤتمر التميز في التعليم الفلسطيني "رؤى إبداعية"، وزارة التربية والتعليم العالي، 25-26 ديسمبر، غزة، فلسطين.
2. البحيري، السيد (2012). نموذج لجامعة متميزة في الجودة النوعية في الأداء في ضوء مؤشرات التميز الجامعات الأجنبية. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر بمصر، (42)3، 115-134.
3. البحيسي، عبد المعطي محمود (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
4. البقمي، نايف (2014). دور الشفافية التنظيمية في بناء قدرات القيادات الجامعية: دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
5. البناء، أحمد عبد الله الصغير (2016). أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر: دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، (5)26، 451-540.
6. ثابت، رائد حماد (2013). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. الجبوري، سيروان هادي (2016). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المنظمي المؤسسي- دراسة ميدانية على الشركات العامة للصناعات النسيجية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
8. الحلواني، حنان (2009). تطوير مفهوم الإدارة الجامعية في ضوء بعض الرؤى الحديثة لمفهوم القيادة، المؤتمر السنوي الأول: التعليم العالي بين تحديات الواقع ورؤى التطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي، (5-6 مارس)، جامعة أسيوط، مصر، 63-105.
9. حماد، رشاد (2018). نموذج مقترح لدور استراتيجية التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية مقارنة على الجامعات الفلسطينية والعربية والأجنبية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.

10. الحموري، أميرة (2014). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مؤتمه للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتمه، الأردن، 35 (7)، 97-138.
11. درادكة، أمجد (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة النجاح، فلسطين، 31 (8)، 1258-1293.
12. زاهر، ضياء (2014). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي العربي: مرتكزات وسيناريوهات، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة.
13. سهمود، إيهاب عبد ربه (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
14. الشهراني، نورة (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
15. الصيرفي، محمد (2003). الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع: عمان.
16. الضمور، معتصم محمد (2017). الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
17. عبد الوهاب، محمود أسامة (2016). الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 13 (53)، 128-164.
18. عبده، رنا إسماعيل (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
19. عبد الملك، هبال (2018). ثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية على ولأنهم التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر 11 (01)، 269-286.
20. العردان، أمل بنت عارف (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4 (13) يناير، جامعة الزقازيق، مصر، 67-108.

21. عسيري، محمد علي (2019). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (11)، يوليو 2019، 117-150.
22. العلي، علي محمد (2016). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 5 (9)، الجمعية الأردنية لعلم النفس، الأردن، 1-41.
23. عيد، هالة فوزي محمد (2019). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، استونيا، (1)3، 340-385.
24. عيداروس، أحمد (2010). تطوير الأداء الإداري بالكليات الجامعية المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
25. الغامدي، ريم أحمد صالح (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، *المجلة الدولية للدراسات العربية والنفسية*، المركز الديمقراطي العربي للدراسات، مصر، 3 (2)، 317-333.
26. القحطاني، عبد الوهاب (2016). شغل الأطباء المناصب القيادية وعلاقته بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مدينة الملك سعود الطبية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
27. كعكي، سهام محمد صالح (2018). الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية- جامعة الأميرة بنت عبد الرحمن نموذجاً، دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق بمصر، (99)، 331-377.
28. كهية، حسين علوي (2014). تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي : بحث ميداني في هيئة التعليم، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة، بغداد، العراق.
29. اللوقان، محمد فهاد (2011). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
30. المغربي، رامي إبراهيم (2015). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

31. منصور، عبد القادر والقانوع، عبد اللطيف رجب (2016). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2016 (10)، 30-177، الجزائر، 200-177.
32. النفار، حسام نعيم (2015). ممارسات القيادة الاستراتيجية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
33. النويقة، عطا الله بشير (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 10(3)، 426-452.

رومنة المراجع العربية

1. Al-Ayoubi, Mansour Muhammad Ali (2012). The work environment and its impact on achieving institutional excellence: an applied study on government technical colleges in the governorates of Gaza, research presented by the Excellence in Palestinian Education Conference "Creative Visions", Ministry of Education and Higher Education, December 25-26, Gaza, Palestine.
2. Al-Buhairi, El-Sayed (2012). A model for a distinguished university in qualitative quality in performance in the light of indicators of excellence in foreign universities. Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, Egypt, (42)3, 115-134.
3. Al-Buhaisi, Abdel Muti Mahmoud (2014). The role of empowering workers in achieving institutional excellence: a field study on technical colleges in the governorates of the Gaza Strip, an unpublished master's thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza.
4. Al-Baqmi, Nayef (2014). The Role of Organizational Transparency in Building the Capacity of University Leaders: An Applied Study at Umm Al-Qura University in Makkah, an unpublished PhD thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
5. Al-Banna, Ahmed Abdullah Al-Saghir (2016). Methods of selecting and training university leaders in Egypt: an analytical study of reality and a vision for development in the light of quality indicators, Journal of the College of Education, College of Education, Alexandria University, 26 (5), 451-540.

6. Thabet, Raed Hammad (2013). The degree of the practice of the deans of faculties at the Palestinian University for strategic leadership and its relationship to the development of the performance of faculty members, published master's thesis, College of Education, Islamic University, Gaza.
7. Al-Jubouri, Sirwan Hadi (2016). Strategic leadership practices and their role in improving the level of institutional organizational performance - a field study on public companies for textile industries in the Arab Republic of Egypt, Master's thesis, Faculty of Commerce, Suez Canal University, Egypt.
8. Halawani, Hanan (2009). Developing the concept of university administration in light of some modern visions of the concept of leadership, the first annual conference: Higher education between the challenges of reality and visions of development, University Education Development Center, (5-6 March), Assiut University, Egypt, 63-105.
9. Hammad, Rashad (2018). A proposed model for the role of temporary employment strategy in achieving institutional excellence - a comparative field study on Palestinian, Arab and foreign universities, unpublished doctoral thesis, Suez Canal University, Egypt.
10. Hammouri, Amira (2014). The degree of job empowerment among academic leaders in public Jordanian universities and its relationship to their achievement motivation, Mutah for Research and Studies, Human and Social Sciences Series, Mutah University, Jordan, 35 (7), 97-138.
11. Daradkeh, Amjad (2017). Administrative Empowerment and its Relationship to Organizational Excellence among Academic Leaders at Taif University from the Point of View of Faculty Members, An-Najah University Journal for Research (Humanities), An-Najah University, Palestine, 31 (8), 1258-1293.
12. Zaher, Zia (2014). Strategic Planning for Arab University Education: Foundations and Scenarios, The Arab Center for Education and Development, Cairo.
13. Sahmoud, Ihab Abd Rabbo (2013). The reality of managing excellence at Al-Aqsa University and ways to develop it in the light of the European Excellence Model EFQM, unpublished master's thesis, Academy of Management and Politics for Graduate Studies, Gaza.
14. Al-Shahrani, Noura (2017). The Role of Academic Competencies Department in Achieving Organizational Excellence at King Khalid University, unpublished master's thesis, Department of Educational

- Administration and Supervision, King Khalid University, Kingdom of Saudi Arabia.
15. Al-Serafy, Muhammad (2003). Leading Administration, Dar Safa for Publishing and Distribution: Amman.
 16. Al-Damour, Mutasim Muhammad (2017). Strategic agility among academic leaders and its relationship to organizational excellence in Jordanian universities from the point of view of faculty members, Department of Administration and Curricula, College of Educational Sciences, unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan.
 17. Abdel Wahab, Mahmoud Osama (2016). Administrative Transparency and its Impact on Organizational Excellence, Al-Mustansiriya Journal for Arab and International Studies, Volume 13 (53), 128-164.
 18. Abdo, Rana Ismail (2017). Strategic leadership practices and their relationship to institutional performance excellence: An applied study on university colleges in the governorates of Gaza, an unpublished master's thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza.
 19. Abdel-Malik, Habil (2018). The impact of faculty members' awareness of the practice of strategic leadership dimensions on their organizational loyalty - a field study at the University of M'sila, Journal of Economics, Management and Commercial Sciences, Farhat Abbas Setif University, Algeria 11 (01), 269-286.
 20. Al-Ardan, Amal Bint Aref (2020). The reality of sustainable leadership performance in emerging Saudi universities, Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, Volume 4 (13) January, Zagazig University, Egypt, 67-108.
 21. Asiri, Muhammad Ali (2019). Developing the performance of general education school leaders to enhance the relationship between the school and community institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, (11), July 2019, 117-150.
 22. Al-Ali, Ali Muhammad (2016). Requirements to achieve organizational excellence in secondary schools in Taif Governorate from the point of view of its leaders, Specialized International Educational Journal, 5 (9), Jordanian Psychological Association, Jordan, 1-41.
 23. Eid, Hala Fawzi Muhammad (2019). Developing the performance of university leaders in light of the challenges of the twenty-first century,

- International Journal of Research in Educational Sciences, International Foundation for Future Horizons, Estonia, 3(1), 340-385.
24. Aidaros, Ahmed (2010). Developing the administrative performance of Egyptian university colleges in the light of some foreign experiences, an unpublished PhD thesis, Faculty of Education, Zagazig University.
 25. Al-Ghamdi, Reem Ahmed Saleh (2018). Organizational excellence among school leaders in Al-Baha region from the point of view of teachers, International Journal of Arab and Psychological Studies, Arab Democratic Center for Studies, Egypt, 3 (2), 317-333.
 26. Al Qahtani, Abdelwahab (2016). Doctors occupied leadership positions and its relationship to organizational development from the viewpoint of workers in King Saud Medical City, Master's Thesis, College of Administrative Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.
 27. Kaaki, Siham Muhammad Salih (2018). Improving the effectiveness of leadership performance in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia - Princess Bint Abdul Rahman University as a model, educational and psychological studies, Zagazig University, Egypt, (99), 331-377.
 28. Kahiya, Hussein Alawi (2014). The effect of leadership styles in promoting organizational excellence: field research in the Education Authority, Master's thesis, University of Baghdad, College of Administration and Economics, Department of Public Administration, Baghdad, Iraq.
 29. Al-Luqan, Muhammad Fahad (2011). Management of Organizational Excellence in Saudi Public Universities, a proposed conception in the light of international standards, an unpublished PhD thesis, Department of Administration and Educational Planning, College of Education, Umm Al-Qura University: Makkah Al-Mukarramah.
 30. Al-Maghraby, Rami Ibrahim (2015). Strategic leadership practices and their relationship to administrative creativity from the point of view of senior administrative leaders in Palestinian universities in the Gaza Strip, Master's thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza
 31. Mansour, Abdul Qadir and Al-Qanu`, Abdul Latif Rajab (2016). The Role of Transformational Leadership in Achieving the Palestinian Strategic Objectives, Economic Visions Journal, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, University of Martyr Hama Lakhdar, Al Wadi

College of Economics, Commercial and Management Sciences, 2016 (10), 30 June, Algeria, 177-200.

32. Al-Nafar, Hossam Naim (2015). Strategic leadership practices and their role in the application of total quality, a field study by application to the Palestinian universities in the governorates of Gaza, PhD thesis in business administration, graduate studies and research, Faculty of Commerce, Suez Canal University, Egypt.
33. Al-Nuwaita, Atallah Bashir (2014). The Impact of Empowering Work Teams in Achieving Organizational Excellence at Taif University: An Empirical Study, The Jordanian Journal of Business Administration, Jordan, 10(3), 426-452.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

1. Black S., (2018). Qualities of Effective Leadership in Higher Education, Open Journal of Leadership, (4), 66-54.
2. Davis S., (2011). Leadership in Higher Education, Med., Pepperdine University.
3. Deeboonmee, W. & Ariratana, W. (2014). "Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 112 (24),982-985.
4. Dehaghan, Z. A. and Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model : case study Medical Science University of Yasuj, WALIA Journal, 30(S2), 141-146.
5. Dehagi, A & Navabakhsh, M (2014). Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Iran 4(1), 315-326.
6. Fulltan P., & Milling C., (2005). An art to be practiced 2010 and Beyond, Community College Leadership, Journal Research and Practice, 29 (3), 287-308.
7. Lie, Hana (2012). Transformational leadership among academics in the official Jordanian universities leaders and their relationship to enable faculty members. Najah University Research Magazine, Humanities, 26 (5) .1027 - 1257.
8. Meyer, Terry. (2016). Talent Management, Disclaimer, Arab British Academy for higher education. 15(1).
9. Qawasmeh, F. M. ; Darqal, N. & Qawasmeh, I. F. (2013). The role of organization culture in achieving organizational excellence : Gadara University as a case study. International Journal of Economics and Management Science, 2(7), 5-19

10. Saada, Iman (2014). "Using Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution-Ucas as a case study", Paper Thesis Master in Business Administration Islamic University, Gaza.
11. Scott Geoff, Hamish Coates & Michelle Anderson. (2008). Learning Leaders in times of change, Academic Leadership Capabilities for Australian Management, Dar safa Publishing and Distribution.
12. Wiraporn Deeboonmee and Wallapha Ariratana,.(2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness, Procedia Social and Behavioral Sciences ,112, 982 – 985.