



---

## الأكاديمية العربية الدولية

## المقررات الجامعية

---



دراسة مقدمة للمشاركة بالمؤتمر ضمن المحور الثاني:

التميز الإداري والبيئة الإبداعية

عنوان

## القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني

كلية فلسطين التقنية-نموذج

إعداد

د. طارق مفلح جمعة أبو حيّر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة غزة

د. نبيل عبد شعبان اللوح

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة القدس المفتوحة

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني حيث تم تطبيق الدراسة على كلية فلسطين التقنية كأنموذج للتعليم التقني، وتم تطبيقها على الإداريين والأكاديميين والمقرر عددهم ب 177 موظف وموظفة حيث تم استخدام أسلوب الملح الشامل و كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية في جمع البيانات وبيّنت أهم نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الاستراتيجية في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (76.138) وهي نسبة مرتفعة وان مستوى التميز المؤسسي جاء بنسبة (76.32) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة.

كما تبيّن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. حيث بلغ مستوى الارتباط (0.745) ، إضافة إلى أن المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) يؤثّر على المتغير التابع (التميز المؤسسي) بنسبة 55.2% ، بينما نسبة 44.8% تعود لمتغيرات أخرى.

كما اتضح عدم وجود فروق في وجهات نظر العينة المبحوثة تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) حول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني.

وقد أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في كلية فلسطين التقنية من خلال استثمار أمثل لرأس المال البشري و الاهتمام بالتعلم والتحسين المستمر. إضافة إلى العمل على تدعيم التميز المؤسسي عبر تنمية وتطوير العاملين والأكاديميين وتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة الازمة للتعليم التقني

## Abstract

The study aimed to identify the role of strategic leadership in achieving organizational excellence in the technical education sector. The study was applied to the Palestine Technical College as a model for technical education. It was applied to 177 administrators and academics. The comprehensive survey method was used and the questionnaire was the main tool in data collection.

The key results of the study showed that the level of strategic leadership in the Technical College of Palestine was relatively high (76.138), and the level of institutional excellence was (76.32).

A statistically significant relationship was found between the dimensions of strategic leadership and institutional excellence. (0.745). In addition, the independent variable (strategic leadership) affects the dependent variable (institutional excellence) by 55.2%, while 44.8% is due to other variables.

There was also no difference in the views of the surveyed sample due to the variables (gender, age, qualification, years of service) on the role of strategic leadership in achieving organizational excellence in the technical education sector. The most important recommendations of the study are:

-Enhancing strategic leadership practices in Palestine Technical College through optimal investment of human capital and interest in continuous learning and improvement.

-To promote institutional excellence through the development of workers and academics and to provide the necessary technological means for technical education.

### الفصل الأول : الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة :

#### أولاً : الإطار العام للدراسة :

في ظل التسارع العالمي والتطور التكنولوجي نحو النهوض بالمؤسسات لكي تقدم أفضل خدماتها للجمهور تسعى المؤسسات إلى التميز في أدائها لكي تبقى وتنهض وتبقى في مصاف المؤسسات المتقدمة في جميع المجالات، ولكي يتم ذلك لابد من تبني قيادة حكيمة تكون ذات بعد استراتيجي ورؤية ثاقبة في استشراف ما خلف الستار، وما هو مجهول.

وفقاً لدراسة (Hitt & Ireland, 2002:142)، فإن القيادة الاستراتيجية تمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية، فعلى قدر وجود قيادة استراتيجية فعالة في قمة التنظيم وخاصة وبجميع مستوياته على العموم، على قدر نجاح الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها.

وحيث يعد التعليم التقني مسؤولاً عن سد احتياجات المجتمع من الأفراد القادرين على القيام بمواكبة التقدم العلمي في شتى جوانب الحياة الصناعية، والزراعية، والتجارية، وهو كأي نوع من أنواع التعليم له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وللوصول إلى مخرجات مرضية تلبي طموحات المجتمع الفلسطيني لابد من الاهتمام بالمدخلات (حمد، 2000:3). مما يستدعي توافر قيادة استراتيجية لدى القائمين على قطاع التعليم التقني تعمل على تحقيق التميز بهذه المؤسسات لأداء دورها على أكمل وجه.

### مشكلة الدراسة

نظراً لتشبع السوق الفلسطيني بالخصصات الأكاديمية المختلفة وحاجة المجتمع للمهارات المهنية والتقنية التي تمثل فرصة عمل للخريجين بزوجه لدى وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة العمل لتشجيع التعليم المهني والتقني ويتطلب هذا التوجه الاستراتيجي وجود قيادة للمؤسسات التعليمية التقنية ترقى بأدائها للمستوى المطلوب، وحيث تمثل كلية فلسطين التقنية نموذجاً هاماً لقطاع التعليم التقني يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**ما دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بكلية فلسطين التقنية؟**  
وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما واقع القيادة الاستراتيجية بكلية فلسطين التقنية؟
- 2- ما مستوى التميز المؤسسي بكلية فلسطين التقنية؟
- 3- ما دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بكلية فلسطين التقنية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بكلية فلسطين التقنية تعزى للمتغيرات الديمografية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة).

### أهداف الدراسة

- 1- الكشف عن واقع القيادة الاستراتيجية بكلية فلسطين التقنية.
- 2- تحديد مستوى التميز المؤسسي بكلية فلسطين التقنية.
- 3- الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في كلية فلسطين التقنية.
- 4- إبراز الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديمografية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة).

**أهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة من خلال:

1. إثراء المكتبة العربية بدراسة حديثة حول مفهوم القيادة الاستراتيجية.

2. تزايد أهمية التعليم التقني في المجتمعات المعاصرة وضرورة توجيه الإدارة لتطويره.
3. ظهور حاجة المجتمع الفلسطيني لمثل هذا النوع من التعليم في ظل الظروف التي يمر بها.
4. أهمية دور القيادة ودورها في نجاح وتميز المؤسسات.
5. إبراز دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للقائمين على كلية فلسطين التقنية.

### فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بكلية فلسطين التقنية.

ويتقرّع منها الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي بكلية فلسطين التقنية
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استثمار القدرات الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بكلية فلسطين التقنية
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمية وتطوير راس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي بكلية فلسطين التقنية
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعلم المستمر وتحقيق التميز المؤسسي بكلية فلسطين التقنية

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بكلية فلسطين التقنية.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بكلية فلسطين التقنية تعزى للمتغيرات الديمografية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة).

#### حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: تتناول الدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي .
- الحد المؤسسي: تقتصر الدراسة على قطاع التعليم التقني، حيث طبقت على كلية فلسطين التقنية كنموذج .
- الحد المكاني: طبقت الدراسة في محافظات قطاع غزة.
- الحد الزماني: تم تطبيق أداة الدراسة خلال العام 2017 م.

الحد البشري: تقتصر الدراسة على الهيئتين الأكاديمية والإدارية بكلية فلسطين التقنية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

- الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية:

1- دراسة فيصل (2017)

عنوان: "القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي"

هدف البحث إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي، و هي دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام في الهيئة العامة للمياه الجوفية بالعراق تمحورت بسعي الباحث نحو بناء إطار نظري مناسب للقيادة الاستراتيجية والأداء المنظمي وأبعادهما.

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد معنوية معظم علاقات الارتباط والتأثير التي أشارت إليها فرضية البحث. وقد أختتم البحث بما يفيد في التأكيد على دور القيادة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً مناسباً لتفعيل الأداء المنظمي واقتراح بموجب ذلك جملة من المقترنات، كان أبرزها تعميق الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في إدارة المنظمات ودورها في تطوير الأداء المنظمي وزيادة فاعليته من خلال منح رؤساء الأقسام المزيد من الصلاحيات والسلطات، ليكونوا قادرين على الاستجابة الملائمة للظروف المتغيرة و للاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات والمشكلات المحتملة.

2- دراسة (Wiraporn et al,2014)

عنوان: "العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس"

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية ومستويات الفعالية في المدارس والعلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس في المجلس المحلي ب KhonKaen بتايلاند، حيث طبقت على عينة من 32 مدير مدرسة و 217 مدرس.

وتم الحكم على مستوى القيادة الاستراتيجية من خلال العوامل التالية: الوصف الاستراتيجي ، التنفيذ الاستراتيجي ، الثقافة التنظيمية ، التقييم والرقابة .

أما فيما يخص الفعالية في المدارس فقد تم الاعتماد على الأبعاد التالية: خصائص الطلاب ، إنجاز الطلاب، الرضا عن أداء المدرسين، التغيير والتطوير في المدرسة ، مناخ وبيئة المدرسة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- تبين أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية مرتفع ، كما كان للتنفيذ الاستراتيجي أعلى نسبة تطبيق بينما توجهات المنظمة أقل نسبة وهي (متوسطة).

ب- توصلت الدراسة إلى أن مستوى فعالية المدارس كان مرتفعاً ، وكان لخصائص الطلاب أعلى نسبة بينما لإنجازهم أقل نسبة .

ت- فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس فقد بلغ معامل الارتباط  $R = 0.520$  بين الجانب المختلفة للقيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس وهو ما يعزز مساهمتها في تحسينها.

### 3- دراسة(Nasiopoulos et al,2013)

عنوان: "تحليل نماذج محاكاة القيادة الاستراتيجية في المنظمات الغير هادفة للربح"

#### - أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الهدافة للربح في اليونان، حيث بينت أن القيادة الاستراتيجية تمد المنظمة بمفهوم مشترك إلى حد كبير للتوجه طويل الأجل في مواقف التغيير المستمر لتحقيق الأهداف المنشودة.

#### - أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تكون أصعب في تطبيقها في المنشآت غير الهدافة للربح حيث لا توجد مكاسب وكل شيء يقوم على التطوع مما يعيق استخدام مدخل الأساليب الكمية للوقوف على مدى النجاح في استراتيجية العمل.

ب- كما توصلت إلى أنه في المنظمات غير الهدافة للربح تحتاج إلى أخذ المشاكل الأخرى في الاعتبار وهي التعامل مع فئات سوقية مختلفة مما يتطلب مستويات خدمة مختلفة للوصول لهذه القطاعات بفعالية.

### 4- دراسة(Ellen F. Goldman,2012)

عنوان: "الممارسات القيادية التي تشجع على التفكير الاستراتيجي"

#### - أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد الممارسات القيادية التنظيمية التي تشجع ثقافة التفكير الاستراتيجي. حيث عقد الباحث مناقشات مع أكثر من 400 من المديرين التنفيذيين للرعاية الصحية الأمريكية من خلال ندوات تعليمية استخلصت أنه يوجد ما يقارب 18 ممارسة تشجع على التفكير الاستراتيجي.

تم تقييم هذه الممارسات من خلال حلقات دراسية شارك فيها 117 عضو، بُرِزَ من خلالها اختلافات متقاوتة في نسب استخدام هذه الممارسات تعزى لاختلافات الديمغرافية .

#### - أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- بُرِزَ من خلال الدراسة ممارساتين هما الأكثر استخداماً وهي الاستثمار في الموارد البشرية والتعلم التنظيمي اللتان تحفزان على التفكير الاستراتيجي .

ب-عززت الدراسة أهمية ممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل كافة العاملين ونصحت بتعزيز الثقافة التنظيمية بهذه الممارسة كما أوصت بتطبيقها في صناعات أخرى وبلدان أخرى و بإجراء دراسات حالة للحصول على نتائج أفضل.

## 5- دراسة (أثير حسوني، 2010)

بعنوان "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي- دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية"

### - أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لاختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / بغداد و تمثلت العينة بالسادة المديرين العامين ، ومعاوني المدير ، ومديري الشعب والأقسام ، وتحدد البحث بفرضيتين أساسيتين هما وجود علاقة وأثر بين الممارسات والتميز .

وقد اعتمد الباحث على نموذج (Hitt, et al, 2003) المكون من ست ممارسات أساسية لقيادة الاستراتيجية كونه الأشمل والأحدث والذي يشمل ( تحديد الاتجاه الاستراتيجي—استغلال والمحافظة على المقدرات الجوهرية - تطوير رأس المال البشري- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة - التركيز على الممارسات الأخلاقية- تطبيق رقابة متوازنة) مع استثناء الممارسة الأخيرة، بينما كانت أبعاد التميز التنظيمي ( تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الاستراتيجية).

### - أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توصلت الدراسة لاستنتاجات التالية:

أ- توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى أعضاء عينة البحث ولكن بمستوى متوسط ، وقد كانت الممارسة الأكثر توافرا هي تطوير رأس المال البشري.

ب-وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي وقد كانت العلاقة الأقوى مع مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية .

ج-وجود تأثير للممارسات القيادية في أبعاد التميز التنظيمي وقد كان التأثير الأقوى على بعد تميز الاستراتيجية.

الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي:

## 1- دراسة الكاروري، (2016)

بعنوان: " تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية : دراسة حالة السلطة القضائية - الخرطوم"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم القيادات الإدارية واتجاهاتها في السلطة القضائية نحو المفاهيم الأساسية والمبادئ التي يقوم عليها تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي. بالإضافة إلى التعرف على أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في السلطة القضائية ووضع الحلول المناسبة لها.

خلصت الدراسة الى عدد من النتائج منها أن هنالك ضعفا في دعم ومساندة الإدارة العليا بالسلطة القضائية لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وأن هنالك حاجة ماسة للبرامج والدورات التدريبية للقيادات الإدارية والعاملين بالسلطة القضائية كما أثبتت أن أكثر الخصائص توفرًا في السلطة القضائية وجود رقابة وتقدير على مستوى الإدارات والأقسام كل للتأكد من أن جميع الأعمال تسير وفقاً لما هو مخطط له.

## 2- دراسة الحيلة ،(2014)

عنوان: "نموذج مقترن لمنظمات التعليم كمدخل للتميز المؤسسي ( دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية - بمحافظات قطاع غزة)"

هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج مقترن لمنظمات التعليم كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، وبيان أثر متغيرات منظمات التعليم (المكون التنظيمي، المكون البشري، المكون المعرفي، والمكون المجتمعي) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادي، الخدماتي، والمعرفي)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مكونات منظمات التعليم وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة.

كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالبيئة التنظيمية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلم وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلم لدى قيادات الجامعة والموظفين من خلال إقامة الدورات المتخصصة وورش العمل بالإضافة إلى العمل على تحقيق التميز في التعليم الجامعي من خلال تبني الأهداف الاستراتيجية لنموذج المنظمة المتعلم المقترن وجعلها أهدافاً قومية لارتقاء بالجامعات الفلسطينية.

## 3- دراسة (Saada, 2013)

عنوان:

" Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions – UCAS as a Case Study"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز.

ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي (75.9 %)، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب.

كما توصلت إلى أن هناك ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القيادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى يليه الأول وفق النموذج والذي يتعلق بتطوير القيادة للرؤية والرسالة ومنظومة

القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه، تلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إنشاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة، وأخيراً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز.

#### 4- دراسة سهمود، (2013)

بعنوان "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM" هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM بجامعة الأقصى بالإضافة إلى التعرف على الصعوبات التي تشكل عائقاً دون تحقيق جامعة الأقصى للجودة والتميز. وتوصلت الدراسة إلى أن عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي وهو القيادة متوفراً بدرجة متوسطة كما أن تشجع القيادة الجامعية العاملين لتحقيق أهداف وغايات الجامعة وأنشطتها أيضاً متوفراً بصورة متوسطة وكذلك عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي وهو (السياسات والاستراتيجيات) متوفراً بدرجة متوسطة عند المستوى الافتراضي للدراسة وأخيراً أن وضع استراتيجيات وسياسات الجامعة ذات الكفاءة والفعالية موجود بدرجة متوسطة.

#### 5- دراسة الهلالي وغبور، (2012)

بعنوان "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة التميز وأهم خصائصها والتعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي وأهم التحديات التي تواجهه. أما نتائج الدراسة فبيّنت وجود فروق بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، إدارة المعرفة والإبداع، اشتراك العاملين، التركيز على العمليات، الثقافة التنظيمية، النتائج) لصالح الأهمية كما بيّنت أن القيادة الفعالة لها دوراً محورياً في صياغة أهداف وغايات المؤسسة.

#### 6- دراسة الفقهاء، (2012)

بعنوان "بني استراتيجية التميز في التعلم والتعليم ودورهما في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي - جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي.

وتوصلت الدراسة أن بني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم قد جسد الشعارات المرفوعة حول تميز الأداء وأعطتها بعدها مؤسسيأً حقيقةً. وإن إتباع هذه الاستراتيجيات وتنفيذها على مستوى العملية الأكاديمية قد أسهم في تغيير أسس المنافسة مع الجامعات، إذ تجاوزت الأسلوب التقليدي إلى أسلوب عصري يعتمد الطالب محوراً للعملية الأكاديمية.

كما بينت أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة، وتشتمل هذه النتيجة العامة على عدد من النتائج الفرعية الهامة المطلوبة في موضوع حالة الدراسة- جامعة النجاح الوطنية.

## الفصل الثاني : الإطار النظري

### أولاً: القيادة الاستراتيجية (المفهوم/الأهمية/الخصائص/الأبعاد)

#### 1- مفهوم القيادة الاستراتيجية :

لقد برع كتاب هذا العلم في الإعلان عن ولادة فكرة حديثة بل معاصرة تحمل بذور الماضي وتمد للمستقبل آفاق وتوجهات ألا وهي (القيادة الاستراتيجية) إنها تصنع التفوق والتميز الاستراتيجي ، فهي تجسد التعقل الإداري والحكمة والإبداع(الخفاجي، 2008: 178)، بينما عرفها (جاد الرب، 2012: 49) بأنها القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة. وجاء تعريف (نجم، 2011: 135) كالتالي: يمكن أن نعرف القيادة الاستراتيجية أنها القدرة على إدارة موارد الشركة البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد، كما تعرف بأنها القدرة على تحقيق التنافسية الاستراتيجية وكسب عوائد فوق متوسط الصناعة. أما (يونس، 2012: 39) فعرفها بأنها القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعي لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الهدف والغرض المتاح وفق مرونة تحقق حالة التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة.

#### 2- أهمية القيادة الاستراتيجية:

وتتميز القيادة الاستراتيجية عن غيرها من أنواع القيادة وقد حدد (Richard and Katherine, 2005: 11) جوانب الاختلاف كالتالي:

**النطاق الواسع للقيادة الاستراتيجية:** إذ يمتد تأثيرها إلى مساحات توصف بأنها خارج المساحات الوظيفية الخاصة بالقائد ووحدات الأعمال وحتى خارج المنظمة ، الأمر الذي يتطلب النظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً معتمداً ومتربطاً بالأجزاء ، إذ تؤثر القرارات المتخذة في جزء من وحدات الأعمال في الأجزاء الأخرى. **تأثيرات القيادة الاستراتيجية ملموسة لفترات طويلة من الزمن:** فالقائد الاستراتيجي يبقى الأهداف طويلة المدى في التفكير ، بينما العمل يكون لإنجاز الأهداف قصيرة الأجل ، مما يتطلب إحداث موازنة ومواءمة بين هذين النوعين من الأهداف.

القيادة الاستراتيجية تتضمن تغييراً تنظيمياً مهماً: إذ تؤدي القيادة الاستراتيجية إلى تغيير في الأدوار والخطط والهيكل تحقيقاً للهدف الاستراتيجي للمنظمة .

### 3- خصائص القيادة الاستراتيجية:

حسب (يونس ، 2012: 21) فإن الخصائص التي تميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة تتمثل في العناصر التالية:

**قدرته على حيازته المواد النادرة أو اقتناها:** يعد المال عماد الأعمال ويمثل وسيلة مهمة يضيف إلى القائد درة تأثيرية في الوسط الذي تعيشه. وليس الأمر موقوفا على المال فحسب، وإنما على حيازته المعرفة والخبرة التي تري بمستواها عن كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي. حيث تمنح هذه العناصر القائد نفوذا على المدى البعيد. كما تمثل المعلومات وحيازتها أو الدخول إليها من قبل القائد قوة مضافة إلى ما سبق.

**المركز الوظيفي:** لا شك إن المركز الوظيفي الذي يتحدد في موقع القمة الاستراتيجية يضع القائد في دائرة القيادة الاستراتيجية، حيث تفرد الموضع العليا بسلطات وقدرة مرتبطة بالموقع الوظيفي ، فضلا عن تعامل هذا الموقع مع القرارات الاستراتيجية، التي تحتل موقعا بين هيكل القرارات المنظمة أشبه بمهمة القائد ودور أفراد التنظيم.

**مساهمته المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة:** وتنظر هذه المساهمة من خلال القرارات التي يتخذها وعلى وجه التحديد تلك القرارات التي تسمى الأنشطة الرئيسة التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية والتصميم التنظيمي.

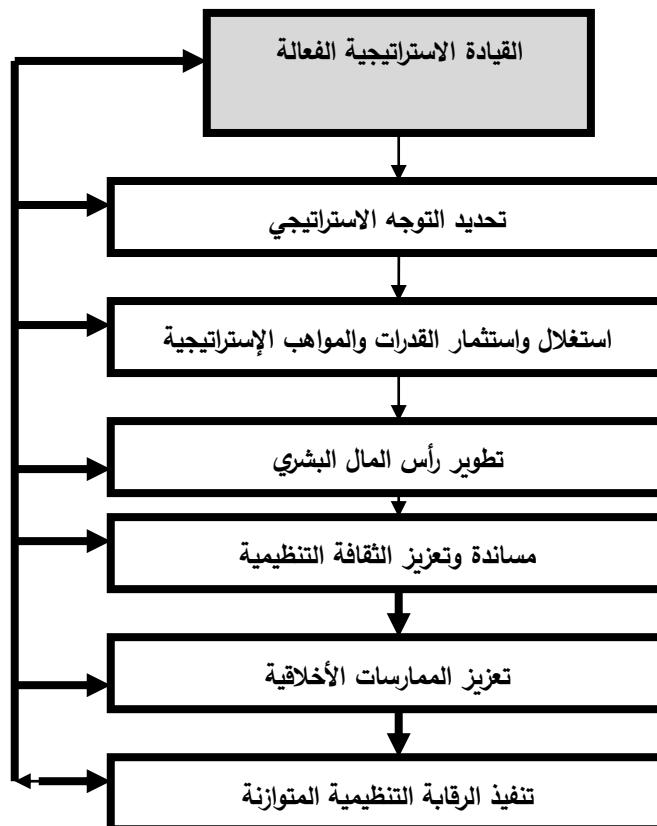
**مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير:** تشير القدرة هنا إلى مشروعية التأثير المكتسبة ذاتيا وليس على أساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني، فإن فعل القدرة الذاتية يجعل طوعية الانقياد من قبل المرؤوسيين خيارا استراتيجيا للجماعة المنفادة وليس تفيذا الأوامر وتعليمات أو قوانين. وتحصل هذا الأمر عند حصول قناعه المجتمع التنظيمي بسداد رأي القائد ونزاذه.

**إمكانية التوسيع في العلاقات مع أصحاب التأثير،** سواء أكان ذلك من داخل المنظمة أم من خارجها، بما يخدم تطلعات المنظمة وخياراتها المستقبلية التي تحدث بدورها شبكة من العلاقات يسعى من خلالها الاستراتيجي إلى دعم وحماية الأطراف التي تسعى لإقامةيتها.

**الخريطة العقلية المعرفية:** تمثل الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقسيرها وتنوعها. ويشير إلى أن البدائل التي تجتاز مراحل عملية صناعة القرار الاستراتيجي ستؤول بالنتيجة إلى شعور متخذ القرار في الإدارة العليا بأهمية البديل دون غيره، وفي السياق نفسه يلاحظ أن الإطار والخريطة العقلية لمتخذ القرار الاستراتيجي هي مصدر جميع الافتراضات المستقبلية حول مضمون معين. والجدير بالذكر عند تحويل المعلومات المتسلمة إلى معنى فإن صناع القرار الاستراتيجي يلجهون إلى المخطط الإدراكي الذي ينظم عالم المعرفة.

#### 4- أبعاد القيادة الاستراتيجية:

تم تناول أبعاد القيادة الاستراتيجية من قبل عدد من الكتاب وسيتم الاعتماد في هذه الدراسة على الأبعاد التالية: (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال القدرات الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري بالإضافة للتعلم المستمر) والتي تطرق إليها جاد الرب في كتابه القيادة الاستراتيجية والتي يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (1) :القيادة الاستراتيجية الفعالة

المصدر: سيد جاد الرب: "القيادة الاستراتيجية" ،القاهرة ، دار الفكر العربي ،2012،ص 72.

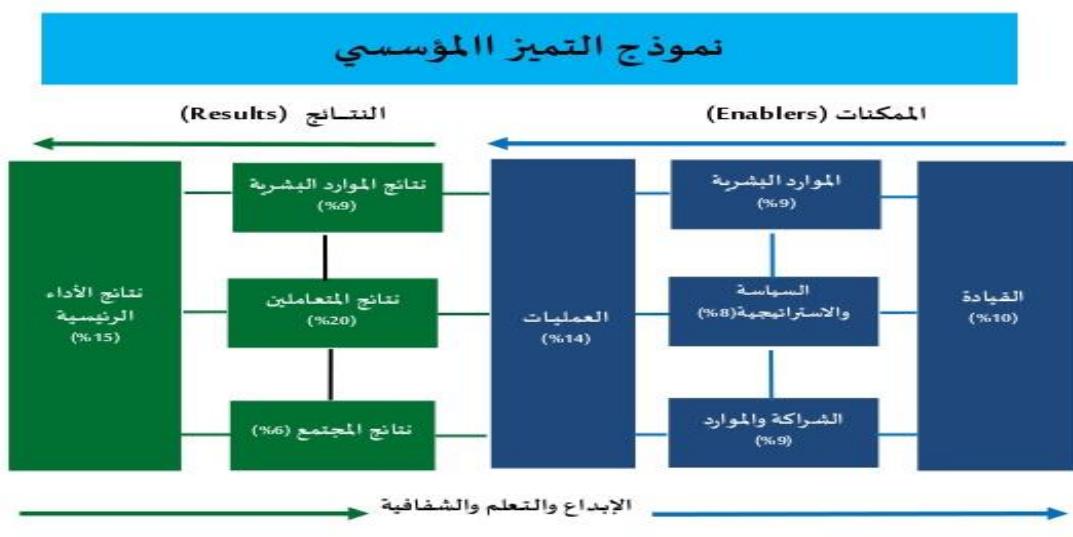
ثانياً: التميز المؤسسي(المفهوم/ الأبعاد/مؤشرات القياس)

##### 1. مفهوم التميز المؤسسي :

يعرف التميز المؤسسي بأنه "تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متقدمة ومتفوقة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية" (الهلالى و غبور، 2012: 11).

##### 2. أبعاد التميز المؤسسي:

قامت العديد من الدراسات السابقة كدراسة (سمهود) ودراسة (Saada) بالاعتماد على معايير (عناصر) النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM التي وضعتها المؤسسة الأوروبية للجودة بهدف قياس التميز المؤسسي والتي تشمل العناصر التالية (سمهود، 2013: 20): (القيادة، العاملين، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد، العمليات، رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية، التعلم والابتكار والإبداع) كما يوضحها الشكل التالي:



3

شكل رقم (2): نموذج التميز المؤسسي

المصدر: المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM : 2013 : 82).

كما أن للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد نذكر منها (التميز القيادي، والتميز في تقديم الخدمة، والتميز المعرفي) والتي تعتبر أهم أبعاد التميز في الجامعات كما اعتمدت عليها دراسة (الحيلة) وهي كما يلي (الحيلة، 2014: 82):

#### أ- التميز القيادي:

يعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة من القائد ليكون قادراً على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي يفرضها.

#### ب- التميز الخدماتي:

تعد جميع فئات المتعاملين بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة أو خدمة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم. في ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى المنافسين يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة،

وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.

#### ت- التميز المعرفي:

أصبحت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل، فهو المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم، ولا يتراقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة، وتطويرها بتكلفة أرخص، أو بدون تكلفة إضافية.

#### 3. مؤشرات قياس التميز المؤسسي:

من خلال سؤال بعض القيادات الجامعية حول أهم مؤشرات التميز القيادي والخدماتي والمعرفي جاءت إجاباتهم كما يلي:

جدول رقم (1)

مؤشرات التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية

| مؤشرات التميز المعرفي   | مؤشرات التميز الخدماتي  | مؤشرات التميز القيادي  |
|---|---|--|
| <p>1. تشجيع التعلم المستمر.</p> <p>2. تحفيز ومكافأة مبادرات التعلم.</p> <p>3. عقد دورات تدريبية ومؤتمرات حول أهمية التعلم.</p> <p>4. الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في التعلم (الاقتداء).</p> <p>5. إنشاء إدارة للمعرفة.</p> <p>6. اعتماد التعليم الإلكتروني.</p> <p>7. نشر الثقافة والوعي بين العاملين بأهمية تطوير المعرفة.</p> | <p>1. التحسين المستمر في الخدمات.</p> <p>2. تغليب الجودة على السعر.</p> <p>3. إرضاء الزبائن.</p> <p>4. تحديد احتياجات الزبائن بشكل مستمر.</p> <p>5. التواصل المستمر مع العملاء من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية.</p> | <p>1. توفر رؤية ورسالة واضحة للقيادة.</p> <p>2. الدعم المستمر (مادياً ومعنوياً) للتميز.</p> <p>3. تبني الالامركزية كنمط إداري وتقويض العاملين.</p> <p>4. تكين العاملين بما يحقق التميز.</p> <p>5. تشجيع الإبداع والتميز.</p> <p>6. القدرة على حل المشكلات بسرعة.</p> <p>7. تشكيل فرق العمل واعتمادها كأساس لإنجاز المهام الصعبة.</p> |

المصدر: آمال عبد القادر الحيلة، نموذج مقترن لمنظمات التعليم كمدخل للتميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية - بمحافظات قطاع غزة)، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، (2014)، ص 82.

ثالثاً : تطبيق الممارسات الفعالة للقيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي:

يرى الباحثان من خلال أدبيات الدراسة أن الوصول إلى التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني قد يتم من خلال القيادة الاستراتيجية حيث تقوم بوضع الاستراتيجيات المناسبة موضع التنفيذ من خلال السياسات والقواعد والإجراءات في سبيل إدارة المؤسسة بالطريقة المثلثة و يكون للممارسات الفعالة للقائد الاستراتيجي دور مهم في هذا الجانب يتمثل في الآتي:

## **(1) تحديد التوجه الاستراتيجي**

حيث يعمل كل من التفكير الاستراتيجي ، الرؤية الاستراتيجية ، اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، على استشراف المستقبل فيبدأ بالتهيؤ والاستعداد له ولذلك تأثير كبير على مستقبل المنظمة.

## **(2) استثمار القدرات الاستراتيجية**

تقوم القيادة الاستراتيجية على الاستثمار الأمثل للقدرات المميزة التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث يستثمر القائد ما لدى المنظمة من قدرات استراتيجية كالكفاءات البشرية ، القدرات المادية ، التكنولوجيا ، منظومة المعلومات والاتصالات...

## **(3) تنمية وتطوير رأس المال البشري**

يدعم القائد الاستراتيجي رأس المال البشري فيقوم بتمكين العاملين وتشكيل فرق العمل وتهيئة وإعداد القادة المستقبليين . إن تمكين العاملين يسهم في الاستقادة أكثر من مهاراتهم وخبراتهم كما يساعد على الإبداع. كما يعتمد القائد الاستراتيجي على فرق العمل التي تتضافر جهودها فتتتجز قرارات أفضل. و يعلم القائد الاستراتيجي أن المنظمة وجدت لنبقى وبقاوها يمثل أسمى إنجازاته لذا فهي بحاجة لقيادة لاحقة لها من الكفاءة ما يسهم في استمرارية التميز. لذلك فهو يعمل على تهيئة وإعداد القادة المستقبليين الذين يكونون قادرين على أخذ زمام المبادرة من بعده.

## **(4) التعلم المستمر**

يعد التعلم المستمر من ممارسات القيادة الاستراتيجية وتبرز أهمية هذه الوظيفة في استمرارية التطوير والتحسين الدائم المعلوماتي والمعرفي . والتعلم المستمر لا يقف فقط على الاستقادة من التجارب الخاصة بل يجب أن يشمل تجارب الآخرين المميزة أيضاً فيتم الاطلاع عليها والاستفادة منها.

### **رابعاً : كلية فلسطين التقنية:**

هي إحدى المؤسسات التعليمية التقنية الهامة في قطاع غزة تقدم 3 تخصصات بكالوريوس إضافة لـ 15 تخصص دبلوم ، وتسعى لفتح المزيد من التخصصات النوعية.

#### **رؤية الكلية :**

نحو جامعة تقنية رائدة ترقى بالإنسان والوطن بما يلبي احتياجات المجتمع المتعددة وتحقيق التنمية المستدامة

#### **رسالة الكلية :**

تللزم كلية فلسطين التقنية - دير البلح بتقديم برامج تقنية وأكاديمية متميزة تساهم في إعداد مخرجات وطنية مؤهلة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير لخدمة المجتمع وبنائه من أجل الرفعة والتطور .

## غايات الكلية :

- 1 - تطوير التعليم التقني والأكاديمي في مختلف التخصصات لسد احتياجات المجتمع وفقاً للمعايير الوطنية والعالمية.
- 2 - تحسين البيئة التعليمية التعليمية من أجل تقديم وتوفير الخدمات والتسهيلات المناسبة لجميع العاملين والطلبة بالكلية.
- 3 - تعزيز وتطوير القدرات الإدارية والتنظيمية للكلية بما يتحقق مع رؤية ورسالة الكلية وغاياتها الاستراتيجية.
- 4 - تتميم الموارد المالية للكلية وترشيد النفقات بما يحقق التوازن في الموازنة والاعتماد الكامل على الذات.
- 5 - تطوير قدرات الكلية كي تتبوأ دوراً مميزاً في تنمية وتلبية حاجات المجتمع.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### مقدمة

يتناول هذا الإطار وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينته وكذلك متغيرات الدراسة وأدواتها، كما يتضمن الإجراءات التي قام بها الباحثان لإعداد أدوات الدراسة ، والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها.

### منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وبهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كماً ونوعاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعده إلى التحليل والربط والتفسير .

### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والأكاديميين العاملين في كلية فلسطين التقنية ويقدر عددهم بـ 177 موظف وموظفة وقد استخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل في الدراسة نظراً لصغر مجتمع الدراسة وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم ( 2 ) مجتمع الدراسة

| الوظيفة   | العدد | الجنس    | المؤهل        |
|-----------|-------|----------|---------------|
| إداريين   | 85    | إناث 38  | دكتوراه 32    |
| أكاديميين | 92    | ذكور 139 | ماجستير 50    |
|           |       |          | بكالوريوس 49  |
|           |       |          | دبلوم فائق 46 |
| المجموع   | 177   | 177      | 177           |

المصدر : قسم شؤون الموظفين في الكلية، 2017

### الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة

تم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث، بعد أن تم جمعها من خلال الاستبانة المصممة للبحث، وذلك لإجراء الاختبارات اللازمة عليها وربطها مع مجموعة متغيرات أخرى.

جدول رقم (3) الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث

| النسبة % | النكرار | الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث | م.               |
|----------|---------|---------------------------------------|------------------|
| 79.3     | 119     | ذكور                                  | الجنس            |
| 20.7     | 31      | إناث                                  |                  |
| 100.0    | 150     | المجموع                               |                  |
| 12.0     | 18      | اقل من 25 سنة                         | العمر .2         |
| 26.0     | 39      | من 25 سنة إلى اقل من 35 سنة           |                  |
| 42.0     | 63      | من 35 سنة إلى اقل من 45 سنة           |                  |
| 20.0     | 30      | من 45 سنة فأكثر                       |                  |
| 100.0    | 150     | المجموع                               |                  |
| 18.0     | 27      | دبلودبلوم فاقد                        | المؤهل العلمي .3 |
| 31.3     | 47      | بكالوريوس                             |                  |
| 30.7     | 46      | ماجستير                               |                  |
| 20.0     | 30      | دكتوراه                               |                  |
| 100.0    | 150     | المجموع                               |                  |
| 18.7     | 28      | اقل من 5 سنوات                        | سنوات الخدمة .3  |
| 68.0     | 102     | 5 إلى اقل من 15 سنة                   |                  |
| 13.3     | 20      | 15 سنة فأكثر                          |                  |
| 100.0    | 150     | المجموع                               |                  |

الجدول من إعداد الباحثان

### أداة الدراسة

قام الباحثان بتطوير استبانة تتسمج مع متغيرات الدراسة وتكونت هذه الاستبانة من (3) أقسام، حيث تناول القسم الأول المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة ، وتناول القسم الثاني القيادة الاستراتيجية وتكونت من (4) محاور رئيسية، والقسم الثالث تناول محور التمييز المؤسسي وتكون من (15) سؤال. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي و اختيار درجة 60% درجة محيدة.

وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المقدر عددهم ب 177 موظف وموظفة وتم استرداد عدد (150) استبانة أي بنسبة (84.7%).

## ثبات الاستبابة

يقصد بثبات الاستبابة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وباستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) تبين أن ثبات المقياس = (.853) وهي درجة عالية من الموثوقية، حيث إنه كلما كان المعامل أعلى فإن أداة القياس أفضل، وبذلك يكون النموذج قد تم اختباره والتحقق من مدى الموثوقية به.

جدول رقم(4)

قياس ثبات الاستبابة

| Cronbach's Alpha if Item Deleted | المعايير                        | الرقم |
|----------------------------------|---------------------------------|-------|
| .964                             | ثبات مجرور القيادة الاستراتيجية | .1    |
| .965                             | ثبات محور التميز المؤسسي        | .2    |
| .853                             | الثبات الكلي للاستبابة          | .3    |

## اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار kolmogorov-Smirnov Test-K-S لتحديد نوع البيانات، وتبين أنها تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الدراسة (.385). وهي أكبر من مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ولذلك تم استخدام الاختبارات المعمليه للإجابة عن فرضيات الدراسة.

## صدق الاتساق الداخلي:

وهذا النوع من الصدق يقيس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبابة مع المجموعة الكلية للبعد الذي تنتهي له هذه الفقرة، وتم ذلك من خلال فحص ارتباط كل عبارة في المجموعة مع المجموع الكلى لنفس المجموعة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون حيث اتضح بان جميع الفقرات التابعة للمعايير تنتهي للمجموع الكلى لنفس المحور حيث كانت ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (5)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل سؤال من أسئلة القيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه.

| مستوى الدلالة                       | م. ارتباط بيرسون | رقم السؤال | مستوى الدلالة. | م. ارتباط بيرسون | رقم السؤال                     |
|-------------------------------------|------------------|------------|----------------|------------------|--------------------------------|
| <b>استثمار القدرات الاستراتيجية</b> |                  |            |                |                  | <b>حديد التوجه الاستراتيجي</b> |
| 0.000                               | .535****         | .1         | 0.000          | .658**           | .1                             |
| 0.000                               | .575****         | .2         | 0.000          | .679**           | .2                             |
| 0.000                               | .689****         | .3         | 0.000          | .644**           | .3                             |
| 0.000                               | .576**           | .4         | 0.000          | .715**           | .4                             |
| 0.000                               | .530**           | .5         | 0.000          | .578**           | .5                             |
| 0.000                               | .661**           | .6         | 0.000          | .538**           | .6                             |

| مستوى الدلالة         | م. ارتباط بيرسون | رقم السؤال | مستوى الدلالة. | م. ارتباط بيرسون | رقم السؤال                           |
|-----------------------|------------------|------------|----------------|------------------|--------------------------------------|
| <b>التعلم المستمر</b> |                  |            |                |                  | <b>تنمية وتطوير رأس المال البشري</b> |
| 0.000                 | .663 **          | .1         | 0.000          | .632 **          | .1                                   |
| 0.000                 | .673 **          | .2         | 0.000          | .554 **          | .2                                   |
| 0.000                 | .697 **          | .3         | 0.000          | .791 **          | .3                                   |
| 0.000                 | .738 **          | .4         | 0.000          | .713 **          | .4                                   |
| 0.000                 | .784 **          | .5         | 0.000          | .662 **          | .5                                   |
| 0.000                 | .590 **          | .6         | 0.000          | .633 **          | .6                                   |

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  يتضح من جدول رقم (4) بان كل الفقرات تتتمي للمحور الخاص بها حيث أن مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يؤكد الاتساق الداخلي للاستبانة.

**جدول رقم(6)**

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل سؤال من أسئلة التميز المؤسسي والدرجة الكلية للمحور

| مستوى الدلالة | م. ارتباط بيرسون | رقم السؤال | مستوى الدلالة. | م. ارتباط بيرسون | رقم السؤال |
|---------------|------------------|------------|----------------|------------------|------------|
| 0.000         | .494 **          | .9         | 0.000          | .632 **          | .1         |
| 0.000         | .585 **          | .10        | 0.000          | .558 **          | .2         |
| 0.000         | .472 **          | .11        | 0.000          | .470 **          | .3         |
| 0.000         | .561 **          | .12        | 0.000          | .570 **          | .4         |
| 0.000         | .623 **          | .13        | 0.000          | .403 **          | .5         |
| 0.000         | .672 **          | .14        | 0.000          | .580 **          | .6         |
| 0.000         | .593 **          | .15        | 0.000          | .508 **          | .7         |
|               |                  |            | 0.000          | .296 **          | .8         |

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  يتضح من جدول رقم (5) بان كل الفقرات تتتمي للمحور الكلي حيث أن مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يؤكد الاتساق الداخلي للاستبانة.

#### **الفصل الرابع : نتائج الدراسة الميدانية:**

تم تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة التي تم صياغتها من خلال استبيان تم تصميمه وتوزيعه على عينة الدراسة .

##### **أولاً : تحليل ومناقشة مجالات الدراسة**

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثان على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال.

##### **1- تحليل محاور القيادة الاستراتيجية:**

##### **المحور الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي**

جدول رقم (7)

المتوسط الحسابي والوزن النسبة وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تحديد التوجه الاستراتيجي.

| الرتبة | القيمة الاحتمالية (sig) | قيمة الاختبار T | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | المتوسط الحسابي | العبارات   | م  |
|--------|-------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|--|----|
| 1      | 0.000*                  | 68.933          | .73201            | 82.4           | 4.1200          | نقوم بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقع.                     | .1 |
| 2      | 0.000*                  | 71.228          | .70613            | 82.134         | 4.1067          | لدينا خطة استراتيجية تتبثق من الرؤية المنشودة.                                 | .2 |
| 3      | 0.000*                  | 67.521          | .74127            | 81.734         | 4.0867          | تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب المؤسسة.                               | .3 |
| 4      | 0.000*                  | 55.699          | .84143            | 76.534         | 3.8267          | لدينا تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات .                               | .4 |
| 6      | 0.000*                  | 51.934          | .85056            | 72.134         | 3.6067          | نمتلك الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.    | .5 |
| 5      | 0.000*                  | 61.516          | .73399            | 73.734         | 3.6867          | هناك استمرارية للمحاورة الاستراتيجية مع المحيط (التعامل مع المتغيرات الخارجية) | .6 |
|        | 0.000*                  | 98.041          | .48789            | 78.112         | 3.9056          | <b>أسئلة المجال معا</b>  |    |

يتضح من الجدول السابق الآتي:

1- المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال تحديد التوجه الاستراتيجي جاء بنسبة (78.112) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة جدا

2- اعلى فقرة كانت في مجال تحديد التوجه الاستراتيجي كانت الفقرة رقم (1) "نقوم بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقع". حيث جاءت بوزن نسبي(82.4) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة جدا

3- اقل فقرة كانت في مجال تحديد التوجه الاستراتيجي كانت الفقرة رقم (5) نمتلك الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة. حيث جاءت بوزن نسبي (72.134) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة.

ويتضح من خلال نتائج المحور أن كلية فلسطين التقنية لديها توجه استراتيجي واضح يمكن أن يساعد في الارتقاء بال المجال المهني ويساعد في تلبية احتياجات المجتمع.

**المحور الثاني: استثمار القدرات الاستراتيجية**

جدول رقم (8)

المتوسط الحسابي والوزن النسبة وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال استثمار القدرات الاستراتيجية

| الرتبة | القيمة الاحتمالية (sig) | قيمة الاختبار T | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | المتوسط الحسابي | العبارات | م |
|--------|-------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|----------|---|
|--------|-------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|----------|---|

| الرتبة | القيمة الاحتمالية (sig) | قيمة الاختبار T | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | المتوسط الحسابي | العبارات  | م  |
|--------|-------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|---|----|
| 1      | 0.000*                  | 70.791          | .72895            | 84.266         | 4.2133          | لدينا عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة.....) | .1 |
| 3      | 0.000*                  | 61.630          | .77503            | 78             | 3.9000          | نعمل على أن تكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة                    | .2 |
| 4      | 0.000*                  | 58.279          | .78737            | 74.934         | 3.7467          | لدينا اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.          | .3 |
| 5      | 0.000*                  | 48.594          | .91069            | 72.266         | 3.6133          | نولي أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين.                      | .4 |
| 5      | 0.000*                  | 46.394          | .95388            | 72.266         | 3.6133          | يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.                        | .5 |
| 2      | 0.000*                  | 59.650          | .81444            | 79.334         | 3.9667          | يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة.                        | .6 |
|        | 0.000*                  | 95.825          | .49108            | 76.844         | 3.8422          | <b>أسئلة المجال معا</b>   |    |

يتضح من الجدول السابق الآتي:

1- المتوسط الحسابي النسبي الكلي ل المجال استثمار القدرات الاستراتيجية جاء بنسبة (76.844) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة .

2- اعلى فقرة كانت في مجال استثمار القدرات الاستراتيجية كانت الفقرة رقم (1) "لدينا عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة.....)". حيث جاءت بوزن نسبي(84.266) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة جدا

3- اقل فقرة كانت في مجال استثمار القدرات الاستراتيجية كانت الفقرة رقم (5) يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات. والفقرة رقم (4) نولي أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين. حيث جاءت بوزن نسبي (72.266) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة .

ويتضح من نتائج المحور أن كلية فلسطين التقنية ونتيجة لتوجهها الاستراتيجي الواضح تعمل على الاستثمار الأمثل للقدرات الاستراتيجية وهي بحاجة لتطوير أنظمة المعلومات والاتصالات الموجودة.

**المحور الثالث : تنمية وتطوير رأس المال البشري**

#### جدول رقم (9)

المتوسط الحسابي والوزن النسبة وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري.

| الرتبة | القيمة الاحتمالية (sig) | قيمة الاختبار T | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | المتوسط الحسابي | العبارات                                      | م  |
|--------|-------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|---|----|
| 1      | 0.000*                  | 64.853          | .75036            | 79.466         | 3.9733          | نساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر. | .1 |

| الرتبة | القيمة الاحتمالية (sig) | قيمة الاختبار T | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | المتوسط الحسابي | العبارات  | م  |
|--------|-------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|---|----|
| 3      | 0.000*                  | 66.325          | .70540            | 76.4           | 3.8200          | يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة .  | .2 |
| 6      | 0.000*                  | 41.075          | 1.00782           | 67.6           | 3.3800          | نكافئ الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء .                          | .3 |
| 4      | 0.000*                  | 44.512          | .97952            | 71.2           | 3.5600          | يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين) | .4 |
| 2      | 0.000*                  | 62.923          | .76559            | 78.666         | 3.9333          | نهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.                                    | .5 |
| 5      | 0.000*                  | 53.663          | .80793            | 70.8           | 3.5400          | نهتم بتهيئة وإعداد قادة مستقبلين .  | .6 |
|        | 0.000*                  | 80.505          | .56306            | 74.022         | 3.7011          | <b>أسئلة المجال معا</b>   |    |

يتضح من الجدول السابق الآتي:

**1** - المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال تنمية وتطوير رأس المال البشري جاء بنسبة (74.022) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة .

**2** - اعلى فقرة كانت في مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري كانت الفقرة رقم (1) "نساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر. نساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر." حيث جاءت بوزن نسبي (79.466) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة

**3** - اقل فقرة كانت في مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري كانت الفقرة رقم (3) نكافئ الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي حيث جاءت بوزن نسبي (67.6) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة متوسطة.

ويتضح من النتائج بان كلية فلسطين التقنية تعمل على تطوير رأس المال البشري بشكل جيد لأنها تدرك انه يعمل على الارتقاء بال المجال المهني بجميع احتياجاته وهي بحاجة أكثر بالاهتمام بمكافأة العاملين وفقا لنقدراتهم

**المحور الرابع : التعلم المستمر**

#### جدول رقم (10)

**المتوسط الحسابي والوزن النسبة وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال التعلم المستمر**

| الرتبة | القيمة الاحتمالية (sig) | قيمة الاختبار T | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | المتوسط الحسابي | العبارات  | م  |
|--------|-------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|---|----|
| 1      | 0.000*                  | 57.889          | .85755            | 81.066         | 4.0533          | نعمل على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل .            | .1 |
| 2      | 0.000*                  | 53.608          | .89252            | 78.134         | 3.9067          | نسعى للاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي . | .2 |

| الرتبة | القيمة الاحتمالية (sig) | قيمة الاختبار T | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | المتوسط الحسابي | العبارات  | م  |
|--------|-------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|---|----|
| 5      | 0.000*                  | 52.126          | .86309            | 73.466         | 3.6733          | يتم الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية.   | .3 |
| 4      | 0.000*                  | 53.974          | .83655            | 73.734         | 3.6867          | نميل إلى التحسين المستمر على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة.                         | .4 |
| 6      | 0.000*                  | 45.203          | .98082            | 72.4           | 3.6200          | نقوم بالتغييرات الازمة من إعادة هيكلة وإعادة تصميم للأعمال بناءً على الأحداث الماضية. | .5 |
| 3      | 0.000*                  | 45.673          | 1.00112           | 74.666         | 3.7333          | نمتلك إرادة لتجاوز الأخطاء وإلغاء توجيهات ثبت أنها عديمة الجدوى                       | .6 |
|        | 0.000*                  | 74.092          | .62465            | 75.578         | 3.7789          | أسئلة المجال معا  |    |

يتضح من الجدول السابق الآتي:

1- المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال التعلم المستمر جاء بنسبة (75.578) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة

2- أعلى فقرة كانت في مجال التعلم المستمر كانت الفقرة رقم (1) تعمل على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل " حيث جاءت بوزن نسبي (81.066) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة .

3- أقل فقرة كانت في مجال التعلم المستمر كانت الفقرة رقم (5) نقوم بالتغييرات الازمة من إعادة هيكلة وإعادة تصميم للأعمال بناءً على الأحداث الماضية حيث جاءت بوزن نسبي (72.4) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة يتضح من النتائج السابقة أن كلية فلسطين التقنية تهتم بالتعليم المستمر بشكل كبير لأنها تدرك أن الارقاء بال المجال المهني لابد من أن يواكب كل جديد وهي بحاجة دائمة لإجراء التعديلات الازمة لذلك.

وفي ما يلي تحليل لكل محاور القيادة الاستراتيجية

### جدول رقم (11)

#### المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاحتمال (sig) لكل محاور القيادة الإستراتيجية

| الرتبة | القيمة الاحتمالية (sig) | قيمة الاختبار T | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | المتوسط الحسابي | المحاور                        | م  |
|--------|-------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|--------------------------------|----|
| 1      | 0.000*                  | 98.041          | .48789            | 78.112         | 3.9056          | تحديد التوجه الاستراتيجي       | .1 |
| 2      | 0.000*                  | 95.825          | .49108            | 76.844         | 3.8422          | استثمار القرارات الاستراتيجية  | .2 |
| 4      | 0.000*                  | 80.505          | .56306            | 74.022         | 3.7011          | تنمية وتطوير رأس المال البشري  | .3 |
| 3      | 0.000*                  | 74.092          | .62465            | 75.578         | 3.7789          | التعلم المستمر                 | .4 |
|        | 0.000*                  | 103.560         | .45023            | 76.138         | 3.8069          | محاور القيادة الاستراتيجية معا | .5 |

يتضح من الجدول السابق أن تحديد التوجه الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى وجاء استثمار القدرات الاستراتيجية في المرتبة الثانية وجاء التعلم المستمر في المرتبة الثالثة بينما جاء تمية وتطوير رأس المال البشري في المرتبة الرابعة.

وهذا يدل أن كلية فلسطين التقنية تسير بخطى قيادة ذات رؤية استراتيجية يمكن الاستناد عليها في عملية تطوير المجال المهني وأنها تحتاج لتدعم جانب تمية وتطوير رأس المال البشري.

كما يتضح وجود موافقة كبيرة على مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية بنسبة (76.13) وتفقق النتائج مع دراسة (Wiraporn et al,2014) التي أشارت إلى نسبة تطبيق مرتفعة لممارسات القائد الاستراتيجي. بينما تختلف قليلاً مع دراسات (الزعبي ، 2010) و(حسوني ، 2010)، حيث أشارتا إلى تطبيق متوسط للقيادة الاستراتيجية في دراستيهما .

## 2- تحليل محور التميز المؤسسي

جدول رقم (12)

المتوسط الحسابي والوزن النسبة وقيمة الاحتمال (sig) لكل سؤال من مجال التميز المؤسسي

| المرتبة | القيمة الاحتمالية (sig) | قيمة الاختبار T | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | المتوسط الحسابي | العبارات   | م   |
|---------|-------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|--|-----|
| 1       | 0.000*                  | 75.399          | .69414            | 85.466         | 4.2733          | يوجد اهتمام نحو تحقيق مركز تنافسي جيد للتعليم التقني.                      | .1  |
| 5       | 0.000*                  | 65.203          | .73882            | 78.666         | 3.9333          | نوفر الموارد اللازمة للإبداع والتميز في مجال التعليم التقني.               | .2  |
| 4       | 0.000*                  | 60.742          | .79711            | 79.066         | 3.9533          | نهتم بتعزيز التفاعل والتواصل مع مؤسسات المجتمع المدني لدعم التعليم التقني. | .3  |
| 3       | 0.000*                  | 61.548          | .78933            | 79.334         | 3.9667          | نوفر بيئة أكاديمية مميزة لإنجاح التعليم التقني.                            | .4  |
| 10      | 0.000*                  | 62.633          | .73655            | 75.334         | 3.7667          | نسعى لتنمية الطاقات الفكرية في المجالات المعرفية التقنية.                  | .5  |
| 8       | 0.000*                  | 49.994          | .94398            | 77.066         | 3.8533          | نوظف التعليم الإلكتروني في دعم البرامج التعليمية التقنية.                  | .6  |
| 15      | 0.000*                  | 37.814          | 1.03429           | 63.866         | 3.1933          | نوفر منح دراسية للعاملين والأكاديميين المتميزين.                           | .7  |
| 7       | 0.000*                  | 61.891          | .76781            | 77.6           | 3.8800          | نعد مشاركة الطلبة في المسابقات المحلية والدولية.                           | .8  |
| 2       | 0.000*                  | 75.736          | .66302            | 82             | 4.1000          | تقييم البرامج التقنية المختلفة لمواكبة المستجدات المعرفية.                 | .9  |
| 12      | 0.000*                  | 45.677          | .99745            | 74.4           | 3.7200          | نوظف البحث العلمي لتطوير التعليم التقني.                                   | .10 |
| 11      | 0.000*                  | 58.151          | .78490            | 74.534         | 3.7267          | تخضع التخصصات التقنية المختلفة إلى التحسين المستمر.                        | .11 |
| 14      | 0.000*                  | 52.210          | .83824            | 71.466         | 3.5733          | نعتمد الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم التقني.                       | .12 |
| 13      | 0.000*                  | 45.370          | .97000            | 71.866         | 3.5933          | نستفيد من نتائج تقييم رضا منظمات المجتمع المحلي حول مخرجات التعليم التقني. | .13 |

| الرتبة | القيمة الاحتمالية (sig) | قيمة الاختبار T | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | المتوسط الحسابي | العبارات   | M   |
|--------|-------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|--|-----|
| 9      | 0.000*                  | 56.250          | .82738            | 76             | 3.8000          | نعمل على استقطاب الكفاءات في مجال التعليم التقني.    | .14 |
| 6      | 0.000*                  | 73.762          | .64866            | 78.134         | 3.9067          | نستجيب إلى المقتراحات المقدمة لتطوير التعليم التقني. | .15 |
|        | 0.000*                  | 106.722         | .43792            | 76.32          | 3.8160          | أسئلة المجال معا                                     |     |

يتضح من الجدول السابق الآتي:

المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال التميز المؤسسي جاء بنسبة (76.32) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة. وبذلك تختلف هذه الدراسة قليلاً مع دراسات دراسة (سهمود، 2013) ودراسة (Saada, 2013)، حيث أشارتا إلى تطبيق متوسط القيادة الاستراتيجية في دراستيهما.

كما تبين التالي:

1- أعلى فقرة كانت في مجال التميز المؤسسي كانت الفقرة رقم (1) يوجد اهتمام نحو تحقيق مركز تنافسي جيد للتعليم التقني " حيث جاءت بوزن نسبي (85.466) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة جداً.

2- اقل فقرة كانت في مجال التميز المؤسسي كانت الفقرة رقم (7) توفر منح دراسية للعاملين والأكاديميين المتميزين. حيث جاءت بوزن نسبي (63.866) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة متوسطة ويمكن الاستنتاج أن كلية فلسطين التقنية تسعى بشكل دائم إلى الارتقاء بمستواها وتميزها عن المؤسسات الأخرى وهذا ينسجم مع وجود الدور الداعم من قيادة المؤسسة ، إلا أن ذلك يؤكّد بضرورة توفير المنح الدراسية لتحفيز العاملين بشكل أكبر.

ثانياً : اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بكلية فلسطين التقنية.

جدول (13)  
تحليل العلاقة بين المتغيرات

| النتيجة    | مستوى الدلالة | معامل الارتباط مع التميز المؤسسي | القيادة الاستراتيجية                |
|------------|---------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| يوجد علاقة | .000          | .540**                           | تنمية التوجّه الاستراتيجي           |
| توجد علاقة | .000          | .641**                           | استثمار القدرات الاستراتيجية        |
| توجد علاقة | .000          | .591**                           | تنمية وتطوير رأس المال البشري       |
| توجد علاقة | .000          | .689**                           | التعلم المستمر                      |
| توجد علاقة | .000          | .745**                           | المotor الكلّي للقيادة الاستراتيجية |

يتضح من الجدول السابق الآتي:-

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. وعليه نقبل الفرضية البديلة الرئيسة ونرفض الفرضية الصفرية حيث بلغ مستوى الارتباط(\*.745). ويوجد ارتباط بين الفرضيات الفرعية حيث يتضح من الجدول السابق الآتي:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي. وعليه نقبل الفرضية البديلة الفرعية ونرفض الفرضية الصفرية حيث بلغ مستوى الارتباط(\*.540).
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القدرات الاستراتيجية والتميز المؤسسي. وعليه نقبل الفرضية البديلة الفرعية ونرفض الفرضية الصفرية حيث بلغ مستوى الارتباط(\*.641).
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير رأس المال البشري والتميز المؤسسي. وعليه نقبل الفرضية البديلة الفرعية ونرفض الفرضية الصفرية حيث بلغ مستوى الارتباط(\*.591).
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم المستمر والتميز المؤسسي. وعليه نقبل الفرضية البديلة الفرعية ونرفض الفرضية الصفرية حيث بلغ مستوى الارتباط(\*.689).

ويتضح من خلال فرضية العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي أن العلاقة بينهما قوية ويمكن الاستناد عليها بشكل كبير في عملية الارتقاء بمستوى التميز المؤسسي في الكلية فلسطين التقنية.

**الفرضية الرئيسة الثانية:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بكلية فلسطين التقنية.

**جدول (14)**

**تحليل اثر المتغير المستقل(القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع(التميز المؤسسي**

| الدالة  | القيمة الاحتمالية<br>sig | قيمة اختبار T | خطأ المعياري | معامل بيتا  | معاملات الانحدار | المتغيرات المستقلة |  |
|---|--------------------------|---------------|--------------|---|------------------|--------------------|--|
| جوهرية  | .000                     | 5.175         | .205         | .745  | 1.058            | المقدار الثابت     |  |
| جوهرية  | .000                     | 13.574        | .053         |   | .724             |                    |  |
| خطأ المعياري للنموذج<br>.29326 = (SE)           |                          |               |              | معامل الانحدار المتعدد = <sup>a</sup> .745 <sup>a</sup> |                  |                    |  |
| مستوى المعنوية = <sup>a</sup> .000 <sup>a</sup> |                          |               |              | F المحسوبة = 184.258                                    |                  |                    |  |
| معامل التحديد المعدل = .552                     |                          |               |              | R Square = .555   |                  |                    |  |

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Enter كما هو موضح في جدول رقم (14) يمكن استنتاج أن المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) يؤثر على المتغير التابع(التميز المؤسسي) بنسبة 55.2% ونسبة 44.8% يعود لمتغيرات أخرى ويعزو الباحثان هذه النسبة الى ان التميز المؤسسي لا يعتمد فقط

على القيادة وإنما يعتمد على عناصر أخرى تساهم في عملية التميز المؤسسي كالبيئة التعليمية ومدى توفر الإمكانيات المادية والمالية والتكنولوجية والبحثية وكذلك ثقافة المؤسسة.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بكلية فلسطين التقنية تعزى للمتغيرات الديمografية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة).

جدول رقم (15)

نتائج اختبار  $t$  للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس.

| النتيجة      | قيمة الدلالة | قيمة F | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | الجنس | المحور               |
|--------------|--------------|--------|-------------------|---------------|-------|-------|----------------------|
| يوجد فروق    | .045         | 4.069  | .48135            | 3.7798        | 119   | ذكر   | القيادة الاستراتيجية |
|              |              |        | .28499            | 3.9113        | 31    | انثى  |                      |
| لا يوجد فروق | .380         | .775   | .46315            | 3.8101        | 119   | ذكر   | التميز المؤسسي       |
|              |              |        | .32876            | 3.8387        | 31    | انثى  |                      |
| لا يوجد فروق | .179         | 1.826  | .44315            | 3.7949        | 119   | ذكر   | جميع المحاور         |
|              |              |        | .27702            | 3.8750        | 31    | انثى  |                      |

لاختبار هذه الفرضية(متغير الجنس) تم استخدام تحليل  $t$  test لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس.، وتبين من خلال الجدول الآتي:-

- أن قيمة مستوى الدلالة لمحور القيادة الاستراتيجية اقل من (0.05) مما يعني وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذا المحور تعزى لمتغير الجنس ويعزو الباحثان ذلك الى ان عدد الاناث اقل من عدد الذكور العاملين في الكلية مما ادى الى اختلاف في وجهة نظرهم.
- أن قيمة مستوى الدلالة لمحور التميز المؤسسي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذا المحور تعزى لمتغير الجنس ويعزو الباحثان ذلك الى التميز في المؤسسة لا يختلف عليه كلا الجنسين لأن التميز يظهر للجميع من خلال التطوير الذي تشهده الكلية في جميع المجالات وتميزها عن باقي الكليات الحكومية.
- أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس تعزى لمتغير الجنس ويعزو الباحثان ذلك الى ان عندما يتم تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي فان الامر بمجمله لا يختلف عليه كلا الجنسين.

اذا يتضح من جدول رقم(15) بالجمل عدم وجود فروق في وجهات نظر العينة المبحوثة تعزى لمتغير الجنس حيث كان مستوى الدلالة اكبر 0.05 وبناءً عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية .

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر

| النتيجة      | قيمة الدلالة | قيمة F | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | العمر        | المحور               |
|--------------|--------------|--------|-------------------|---------------|-------|--------------|----------------------|
| لا يوجد فروق | .825         | .301   | .17678            | 3.8194        | 18    | اقل من 25    | القيادة الاستراتيجية |
|              |              |        | .36929            | 3.8600        | 39    | اقل من 25    |                      |
|              |              |        | .56607            | 3.7731        | 63    | اقل من 35    |                      |
|              |              |        | .39113            | 3.8014        | 30    | سنة فاكثر 45 |                      |
|              |              |        | .45023            | 3.8069        | 150   | Total        |                      |
| لا يوجد فروق | .077         | 2.327  | .13163            | 3.9074        | 18    | اقل من 25    | التميز المؤسسي       |
|              |              |        | .34792            | 3.8650        | 39    | اقل من 25    |                      |
|              |              |        | .57590            | 3.7090        | 63    | اقل من 35    |                      |
|              |              |        | .25011            | 3.9222        | 30    | سنة فاكثر 45 |                      |
|              |              |        | .43792            | 3.8160        | 150   | Total        |                      |
| لا يوجد فروق | .375         | 1.044  | .11480            | 3.8634        | 18    | اقل من 25    | جميع المحاور         |
|              |              |        | .32334            | 3.8625        | 39    | اقل من 25    |                      |
|              |              |        | .54094            | 3.7411        | 63    | اقل من 35    |                      |
|              |              |        | .30827            | 3.8618        | 30    | سنة فاكثر 45 |                      |
|              |              |        | .41477            | 3.8115        | 150   | Total        |                      |

لاختبار هذه الفرضية(متغير العمر) تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير العمر ، وتبيّن من خلال الجدول الآتي:-

- أن قيمة مستوى الدلالة لمحور القيادة الاستراتيجية أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذا المحور تعزى لمتغير العمر ويعزو الباحثان ذلك الى ان كل عينة هم من الطبقة الشبابية التي تؤمن بأهمية دور القيادة الاستراتيجية في عملية التطوير وأهمية وجودها في المؤسسة الأكاديمية.
- أن قيمة مستوى الدلالة لمحور التميز المؤسسي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذا المحور تعزى لمتغير العمر ويعزو الباحثان ذلك الى ان التميز المؤسسي يشارك فيه جميع الموظفين بمختلف اعمارهم كون كل موظف يساهم بعمله في عملية التطوير.
- أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر تعزى لمتغير العمر ويعزو الباحثان ذلك الى ان جميع الموظفين

بمختلف اعمارهم يؤمنون بان للقيادة الاستراتيجية دور حيوي في عملية تحقيق التميز المؤسسي خاصة ان هذا التميز يظهر من خلال الانشطة والتطور المستمر في عمل الكلية.

- اذا يتضح من جدول رقم(16) بالمجمل عدم وجود فروق في وجهات نظر العينة المبحوثة تعزى لمتغير العمر حيث كان مستوى الدلالة اكبر 0.05 وبناءً عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

| النتيجة      | قيمة الدلالة | قيمة F | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي | المحور               |
|--------------|--------------|--------|-------------------|---------------|-------|---------------|----------------------|
| لا يوجد فروق | .215         | 1.507  | .55366            | 3.8704        | 27    | دبلوم         | القيادة الاستراتيجية |
|              |              |        | .27359            | 3.7420        | 47    | بكالوريوس     |                      |
|              |              |        | .33836            | 3.8949        | 46    | ماجستير       |                      |
|              |              |        | .66256            | 3.7167        | 30    | دكتراه        |                      |
|              |              |        | .45023            | 3.8069        | 150   | Total         |                      |
| لا يوجد فروق | .391         | 1.009  | .50631            | 3.9136        | 27    | دبلوم         | التميز المؤسسي       |
|              |              |        | .34348            | 3.8411        | 47    | بكالوريوس     |                      |
|              |              |        | .29007            | 3.7362        | 46    | ماجستير       |                      |
|              |              |        | .64638            | 3.8111        | 30    | دكتراه        |                      |
|              |              |        | .43792            | 3.8160        | 150   | Total         |                      |
| لا يوجد فروق | .681         | .503   | .51419            | 3.8920        | 27    | دبلوم         | جميع المحاور         |
|              |              |        | .28732            | 3.7916        | 47    | بكالوريوس     |                      |
|              |              |        | .25263            | 3.8156        | 46    | ماجستير       |                      |
|              |              |        | .63861            | 3.7639        | 30    | دكتراه        |                      |
|              |              |        | .41477            | 3.8115        | 150   | Total         |                      |

لاختبار هذه الفرضية(متغير المؤهل العلمي) تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وتبين من خلال الجدول الآتي:-

- أن قيمة مستوى الدلالة لمحور القيادة الاستراتيجية أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذا المحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويعزو الباحثان ذلك الى ان العاملين في كلية فلسطين التقنية من حملة الشهادات واغلبهم من حملة الشهادات العليا ولديهم من الرؤية الواضحة لأهمية ودور القيادة الاستراتيجية في الكلية وان در القيادة واضح وبارز في الكلية.

- أن قيمة مستوى الدلالة لمحور التميز المؤسسي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذا المحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويعزو الباحثان ذلك الى ان التميز المؤسسي الذي يشارك فيه كل الموظفين من خلال مساهماتهم كل في مجال عمله وجدير بالاهتمام ان اغلب الموظفين هم من حملة الشهادات العليا ولديهم القدرة العلمية والعملية في خدمة عملية التميز المؤسسي.

- أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل ويعزو الباحثان ذلك الى ان جميع الموظفين بمختلف مؤهلاتهم العلمية التي يحملونها يدركون من ناحية علمية وعملية بان للقيادة الاستراتيجية دور حيوي في عملية تحقيق التميز المؤسسي خاصة بانهم يلمسون هذا التميز من خلال عملهم ومساهماتهم المختلفة في الكلية

- اذا يتضح من جدول رقم(17) بالمجمل عدم وجود فروق في وجهات نظر العينة المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كان مستوى الدلالة اكبر 0.05 وبناءً عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية

#### جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة

| النتيجة      | قيمة الدلالة | F قيمة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | سنوات الخدمة           | المحور               |
|--------------|--------------|--------|-------------------|---------------|-------|------------------------|----------------------|
| لا يوجد فروق | .284         | 1.271  | .30078            | 3.9152        | 28    | اقل من 5 سنوات         | القيادة الاستراتيجية |
|              |              |        | .47902            | 3.7688        | 102   | من 5 الى اقل من 15 سنة |                      |
|              |              |        | .46288            | 3.8500        | 20    | من 15 سنة فاكثر        |                      |
|              |              |        | .45023            | 3.8069        | 150   | Total                  |                      |
| لا يوجد فروق | .374         | .990   | .34348            | 3.9190        | 28    | اقل من 5 سنوات         | التميز المؤسسي       |
|              |              |        | .46988            | 3.7876        | 102   | من 5 الى اقل من 15 سنة |                      |
|              |              |        | .37767            | 3.8167        | 20    | من 15 سنة فاكثر        |                      |
|              |              |        | .43792            | 3.8160        | 150   | Total                  |                      |
| لا يوجد فروق | .284         | 1.269  | .29185            | 3.9171        | 28    | اقل من 5 سنوات         | جميع المحاور         |
|              |              |        | .44177            | 3.7782        | 102   | من 5 الى اقل من 15 سنة |                      |
|              |              |        | .40955            | 3.8333        | 20    | من 15 سنة فاكثر        |                      |
|              |              |        | .41477            | 3.8115        | 150   | Total                  |                      |

لاختبار هذه الفرضية(متغير سنوات الخدمة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، وتبين من خلال الجدول الآتي:-

- أن قيمة مستوى الدلالة لمحور القيادة الاستراتيجية أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذا المحور تعزى لمتغير سنوات الخدمة ويعزو الباحثان ذلك الى ان اعلب العاملين في كلية فلسطين التقنية لديهم سنوات خدمة اكبر من خمس سنوات وهذه المدة كافية ويستطيع الموظف ان يحكم على مدى توفر القيادة في المؤسسة ودورها في عملية التطوير.

- أن قيمة مستوى الدلالة لمحور التميز المؤسسي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذا المحور تعزى لمتغير سنوات الخدمة ويعزو الباحثان ذلك الى ان

سنوات الخدمة التي قضاها الموظفين في الكلية كفيلة بان يحكم من خلالها على مستوى التمييز المؤسي في الكلية ولأن اغلبهم لديه من سنوات الخدمة اكبر من 5 سنوات فيوجد لديهم توجه ورؤى مشتركة حول أهمية ومستوى التمييز المؤسي للكلية

- أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة ويعزو الباحثان ذلك الى ان جميع الموظفين بمختلف سنوات خدمتهم في الكلية يدركون الدور الحقيقي لقيادة الكلية في تحقيق التمييز المؤسي خاصة ان اغلبهم يكون مساندا لقيادة من خلال مساهماتهم المختلفة في عمل الكلية

يتضح من جدول رقم(18) بالمجمل عدم وجود فروق في وجهات نظر العينة المبحوثة تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث كان مستوى الدلالة اكبر 0.05 وبناءً عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

### أولاً: نتائج الدراسة

بناء على مخرجات التحليل الاحصائي الذي قام به الباحثان توصلوا الى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:  
**النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)**

تبين أن مستوى وجود القيادة الاستراتيجي في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (76.138) وهي نسبة كبيرة. وان الأبعاد الفرعية للقيادة الاستراتيجية كانت كالتالي:

1- المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال تحديد التوجه الاستراتيجي جاء بنسبة (78.112) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة جدا

2- المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال استثمار القدرات الاستراتيجية جاء بنسبة (76.844) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة .

3- المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال تنمية وتطوير رأس المال البشري جاء بنسبة (74.022) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة .

4- المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال التعلم المستمر جاء بنسبة (75.578) وهذا يعني وجود موافقة كبيرة .

كما تبينأن تحديد التوجه الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى وجاء استثمار القدرات الاستراتيجية في المرتبة الثانية وجاء التعلم المستمر في المرتبة الثالثة بينما جاء تنمية وتطوير رأس المال البشري في المرتبة الرابعة.

### النتائج المتعلقة بالمتغير التابع ( التميز المؤسي)

جاء المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال التميز المؤسي جاء بنسبة (76.32) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة.

- اعلى فقرة كانت في مجال التميز المؤسسي كانت الفقرة رقم (1) يوجد اهتمام نحو تحقيق مركز تنافسي جيد للتعليم التقني " حيث جاءت بوزن نسبي(85.466) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة جدا.
- اقل فقرة كانت في مجال التميز المؤسسي كانت الفقرة رقم (7) نوفر منح دراسية للعاملين والأكاديميين المتميزين. حيث جاءت بوزن نسبي (63.866) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة متوسطة.

## ثانياً : توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يوصى الباحثان بالاتي  
**توصيات تتعلق بالمتغير المستقل ( القيادة الاستراتيجية )**  
 تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في كلية فلسطين التقنية من خلال:

- 1 استثمار رأس المال البشري ومكافأة العاملين ذوي التقييمات السنوية المتميزة.
- 2 الاهتمام بالتعلم والتحسين المستمر و الدراسات و البحوث التطويرية و اعادة تصميم الاعمال والمهام داخل المؤسسة.
- 1 العمل على الاستثمار الامثل للقدرات الاستراتيجية في الكلية كالموارد البشرية والتكنولوجية وتعزيز الاعمال الابداعية والابتكارية للموظفين والعمل على احتضانها.
- 2 تعزيز التوجه الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية في كلية فلسطين التقنية والمبادرة باتخاذ القرارات في ضوء المتغيرات الجديدة.

## توصيات تتعلق بالمتغير التابع ( التميز المؤسسي )

- 1 العمل على تدعيم التميز المؤسسي عبر تنمية وتطوير العاملين والأكاديميين.
- 2 الاهتمام بتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة الازمة للتعليم التقني.
- 3 متابعة مدى تقييم المجتمع المحلي لمخرجات التعليم التقني والعمل على تلبية احتياجاته.
- 4 توظيف مخرجات البحث العلمي لتطوير التعليم التقني .
- 5 الاستمرار في اخضاع التخصصات التقنية المختلفة إلى التحسين المستمر.

## النوصيات المتعلقة بفرضيات الدراسة

- 1 تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية لما لها من دور في تحقيق التميز المؤسسي.
- 2 توضيح اثر القيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي والعمل على تتميته.
- 3 الحفاظ على وجهات نظر العاملين الإيجابية نحو قيادة وأداء مؤسستهم .

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

#### أ- الكتب :

1. **الخفاجي، نعمة عباس (2008):** الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.
2. **الغالبي ، طاهر محسن (2009):** إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان.
3. **جاد الرب ، سيد محمد (2012):** "القيادة الاستراتيجية" ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
4. **جاد الرب ، سيد محمد (2013):** "إدارة الإبداع والتميز التناصفي" ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
5. **جودة، محفوظ (2008):** التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان .
6. **نجم ، نجم عبود (2011):** القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
7. **نجم ، نجم عبود (2012):** القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
8. **يونس ، طارق شريف (2012):** الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ط2.

### ب- الرسائل العلمية:

- 1- **الحيلة، آمال عبد (2014):** نموذج مقترن لمنظمات التعليم كمدخل للتميز المؤسسي ( دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية - بمحافظات قطاع غزة)، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس.
- 2- **حمد، مروان (2000):** "الكفاءة الخارجية للتعليم التقني في محافظات غزة" رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 3- **سهmod، 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.

**4-Saada, I ,(2013) " 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.**

### ج- الدوريات :

- 1- **الفقهاء ، سام عبد القادر (2012):** "تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم ودورها في تحقيق الميزة التناصصية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي - جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية" ، ورقة علمية مقدمة

- للمؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتحفيظ الموارد البشرية" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة ، الأردن .
- 2- الكاروري، أحمد سيد أحمد عبدالعزيز(2016): تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الأداء بالمؤسسات العدلية :دراسة حالة السلطة القضائية - الخرطوم / : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الدراسات التجارية ، ص348.
- 3- العبد، عبد الرحيم (2001): التعليم التقني في فلسطين ودوره في تحقيق التنمية ،مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات، فلسطين، غزة العدد 11.
- 4- الهلالي، الهلالي الشربي و غبور، أمانى السيد (2013): "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة" ، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد العشرون، العدد (83).
- 5- حسوني، أثير عبد الأمير (2010): ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي- دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / بغداد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط ،مجلد 1 ، إصدار 2.
- 6- فيصل، مثنى زاحم (2017): القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الأداء المنظمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، عدد 95، مجلد 23.
- 7- نجم، نجم عبود و النعيمي، محمد عبد العال (2012): الذكاء القيادي : رؤية في القيادة الاستراتيجية ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر " ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة " جامعة الزيتونة ، عمان.

#### د-مراجع أخرى:

- 1- موقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني <http://www.pcbs.gov.ps>
- 2- موقع ديوان الموظفين العام <http://gpc.pna.ps>
- 3- موقع كلية فلسطين التقنية <https://www.ptcdb.edu.ps/ar>

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

#### A-Books:

- 1- Hitt, M.; Ireland, D.; Hoskisson, R(2001); "Strategic Management; Comperititiveness and Globalization ", 4" ed . USA , South western College Publishing.
- 2- Koestenbaum, P(2002), Leadership: Inner Side of Greatness, Jossey- Bass, San Francisco.
- 3- Richard L, Hughes and Katherine Colarelli Beatty(2005), Becoming a strategic Leader,John Wily and Sons , Inc . San Francisco.

## **B- Periodicals:**

- 1- *Barbara. J. Davies, and Brent .Davies(2004), Characteristics of strategic leaders ,Journal School Leadership and Management, Vol (24), No(1), February, ,29-38 www.informaworld.com.*
- 2- *Beatty, K ; Quinn, L .(2002) , " the Role of Strategic leadership Team in Organization, " Center of creative leadership. www. Ccl.org.*
- 3- *Ellen F. Goldman, (2012), "Leadership practices that encourage strategic thinking", Journal of Strategy and Management, Vol. 5 Iss: 1.*
- 4- *Hitt, Michael A.& Ireland, R. Duane (2002), The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital, Journal of Leadership &Organizational Studies, Vol. 9, No. 1.p142.*
- 5- *Kelly A Phipps, Mark E Burbach(2010). Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research.Journal of Behavioral and Applied Management. Glendale: Vol. 11, Iss.2.*
- 6- *Lowder, Barney M.,(2009) The dominant logic of entrepreneurial strategic leadership: Aphenomenological study of entrepreneurs, consultants, and bankers. Ph.D., Capella University; AAT 3344650.*
- 7- *Mildred golden pryor et al,(2012) Strategic leadership and scenario building: what happens when you don't know what you don't know?, international journal of business and public administration, volume 9, number 2,*
- 8- *Nasiopoulos K. Dimitrios et al,(2013) Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in non-profit Organizations, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 73.*
- 9- *Richard L, Hughes and Katherine Colarelli Beatty, 2005, Becoming a strategic Leader,John Wily and Sons , Inc . San Francisco,p11*
- 10-*Sosik .J.J., and et al , (2005), Making All the Right Connections The Strategic Leadership of top Executives in High – Tech Organization, Organizational Dynamics, 34 (1).*
- 11-*WirapornDeeboonmee and WallaphaAriratana,(2014) Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness, Procedia - Social and Behavioral Sciences ,112.*