

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية

"دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

الباحث

دكتور محمد محمد ماضي

استاذ مواد المحاسبة

جامعة الأمة للتعليم المفتوح

Madymhmd11@gmail.com

00970599464044

قدمت هذه الدراسة للنشر في المواقع البحثية

إبريل- 2022م

ملخص البحث

هدف البحث للتعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة (جامعة الأزهر- الجامعة الإسلامية- جامعة الأقصى) من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في هذه الجامعات، وكما هدفت إلى اختبار العلاقة بين ممارسات الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف حقائق ثابتة ودراستها و تحليلها والخروج منها بنتائج محددة لتقديم حلولاً لمشكلة البحث، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، حيث تمثل مجتمع البحث بالحاصلين على رتب أكاديمية (استاذ دكتور، واستاذ مشارك، واستاذ مساعد) وعددهم (787) وقد تم استرداد (600) استبانة بنسبة استرداد بلغت (76.23%).

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: توافر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التطوير والابداع، جودة المنتجات، الأداء المالي) في الجامعات المبحوثة بدرجة مرتفعة، توافر ابعاد الميزة التنافسية في الجامعات بدرجة مرتفعة أيضاً.

وكذلك توصل البحث إلى وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين دعم الثقافة التنظيمية وتعزيزها والميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت توصيات تؤكد على العمل على الاستثمار الأمثل للقدرات الاستراتيجية في الجامعات كالموارد البشرية والتكنولوجية وتعزيز الأعمال الابداعية والابتكارية للموظفين والعمل على احتضانها، وزيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية وتعزيزها من قبل الادارة والعاملين، لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية والمبادرة باتخاذ القرارات في ضوء المتغيرات الجديدة، وتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل عام من خلال برامج تدريبية نوعية بهدف توظيف السلوكيات الفعالة والمقننة تربوياً لأبعاد القيادة الاستراتيجية في الارتقاء بقدرات ومخرجات أعضاء هيئة التدريس.

وأوصى الباحث كذلك قادة الجامعات الفلسطينية بضرورة المحافظة على امتلاك الجامعات لتصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتعبر عن ما تطمح قيادة الجامعات الفلسطينية في الوصول إليه مستقبلاً وبما يدعم من زيادة مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

الإطار العام للبحث

المقدمة

تعد المنظمات اليوم جزءاً لا يتجزأ من حياتنا ، فنحن كأفراد وجماعات نرتبط بمنظمة أو بأكثر وخاصة في مجال العمل ، غير أن هذه المنظمات والعمل فيها لا يزال أمراً محيراً فهمه، سواء كان ذلك من حيث تركيبها وأدائها، أو من حيث طبيعة العلاقة القائمة داخل هذه المنظمات، أو علاقة هذه المنظمات ببيئتها الخارجية ، وقد بذلت جهود شتى في مجال التنظيم الإداري لتفسير سلوك المنظمات، إلا أن هذه التفسيرات لم تصل بعد إلى درجة تمكننا من التفسير الكامل لما يجري فيها والسيطرة عليها والتنبؤ بما سيجري فيها في المستقبل، وفي إطار تطور هذه النظريات التنظيمية ظهرت الثقافة التنظيمية كأحد ممارسات القيادة الاستراتيجية وهي من أحدث النظريات التي تناولها الأدب الإداري حديثاً كتطور طبيعي لنظريات القيادة، وهي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي القادر على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وأثارها المتنوعة والمعقدة (جاد الرب، 2012، 47).

وتحظى الثقافة التنظيمية بالأهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على تهتبار انها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها المرتبط بالتركيز والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة لاختياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة. (النور، البشير، 2016، 1)

كما أن للقيادة الاستراتيجية دوراً فاعلاً في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث وقدرتها على ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة تدعم فاعلية الأداء وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وترسم ملامح وأطر التعامل، كما تزود العاملين بالطاقة الفاعلة التي تساعد على الإنجاز الصحيح لأعمالهم. (المريع، 2008، 2)

تعيش المنظمات عصر العولمة والانفجار المعرفي والتكنولوجي في مختلف ميادين العلم والمعرفة والاتصالات، والتي أصبح العالم خلالها قرية كونية صغيرة تتداولها ملايين الوسائل الإعلامية، وإقتصاد قائم على التنافس والتميز، وثورة تستند على الثروة والمعرفة والقوة، والجامعات بإعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تملكه 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، وهذا يتطلب منها اتقان استخدام الثقافة التنظيمية في جميع المستويات الإدارية والفنية

بصورة متميزة، للحفاظ على كفاءة الجامعة وفعاليتها وفدرتها على تحقيق الميزة التنافسية اللازمة للإستمرار في تقديم الخدمات والبقاء في ظل إقتصاد عالمي قوي.

كما تعتبر الجامعات من أهم المنظمات العاملة في قطاع غزة كمؤسسات أكاديمية تقع على عاتقها مهمة إعداد وتأهيل كادر بشري مميز قادر على النهوض بالمجتمع الفلسطيني المثقل بالكثير من الأعباء السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

في ضوء ما سبق فقد عمد الباحث إلى السعي لكشف طبيعة ودور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

أولاً: مشكلة البحث:

تعتبر الميزة التنافسية من أكثر المجالات أهمية وقيمة في القرن الحادي والعشرين ، نظراً لانعكاساتها المختلفة على بيئة العمل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمنظمات القائمة على المعرفة والموارد البشري لا سيما الجامعات الفلسطينية ، وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها ما هو مرتبط بشكل مباشر في تبني القيادات في هذه الجامعات وفي كافة مستويات صنع القرار المختلفة لممارسات استراتيجية من شأنها أن تحقق ميزة تنافسية كبيرة تتفوق من خلالها على الجامعات المنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً، إضافة إلى قدرة هذه الجامعات على القيام بواجباتها تجاه الآخرين بشكل جاد وحقيقي ، والذي من شأنه أن ينعكس على تحسين خدماتها المقدمة لفئاتها المستهدفة.

واحتل موضوع الثقافة التنظيمية حديثاً وما يحيط بها من أبعاد أهمية بالغة أيضاً في الأدب الإداري الخاص بالادارة الاستراتيجية، وذلك لما لها من أثرٍ بالغ ، على العاملين والمنظمات بوجه عام وكذلك لأثرها الممتد على حاضر المنظمة ومستقبلها من خلال ما تملكه من قيم وأساليب إدارية تتيح لها ترك بصماتها على المنظمات.

كما تعتبر الجامعات من أهم المنظمات العاملة في قطاع غزة كمؤسسات تعليمية تقع على عاتقها مهمة إعداد وتأهيل كادر بشري مميز قادر على النهوض بالمجتمع الفلسطيني المثقل بالكثير من الأعباء السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومن خلال اطلاع الباحث على نتائج وتوصيات بعض الدراسات والأبحاث السابقة التي طبقت على الجامعات الفلسطينية لاحظ أنها تعاني العديد من نقاط الضعف والقصور فيما يتعلق بالإجراءات الإدارية المتبعة من قبل إدارات الجامعات.

والتي تحد من ظهور الأفكار الإبداعية إلى حيز التنفيذ ومنها: رغبة بعض القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في التدخل المستمر في أعمال موظفيهم، وتردد بعض الموظفين في ممارسة الصلاحيات المقدمة لهم خوفاً من الفشل وكذلك ميل القيادات الإدارية إلى استخدام المركزية في العمل الإداري للسيطرة على مجالات العمل من خلال الإلتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة. (ابو معمر، 2009، 120)

إن الاهتمام بالثقافة من خلال قدرتها على توفير البيئة التنظيمية المناسبة¹ ينعكس إيجابياً على تحقيق الميزة التنافسية. ومن هنا ظهر اهتمام الباحث بالتعرف إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية نظراً لعدم

وجود دراسات محلية قد تناولت الربط بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية حيث يعتبر البحث الحالي هو المحاولة الأولى في هذا المجال على حد علم الباحث.

وفي إطار دراسة وتحديد مشكلة الدراسة وأبعادها المختلفة والتي تتعلق بدور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، وبناءً على كل ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في الاسئلة التالية:

السؤال الرئيس الأول:

ما أثر الثقافة التنظيمية كأحد ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

وينتق منه السؤال التالي:

- (1) ما أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الابداع والتطوير في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
- (2) (1) ما أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء المالي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
- (3) (1) ما أثر الثقافة التنظيمية على جودة المنتجات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

السؤال الرئيس الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول علاقة دعم الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

ثانياً: أهداف البحث:

الغرض من هذا البحث هو التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وعليه يسعى هذا البحث لتحقيق الاهداف التالية:

1. التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابداع والتطوير
2. التعرف على دور الثقافة التنظيمية في جودة المنتجات
3. التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الاداء المالي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

ثالثاً: أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث من أهمية موضوعها، وهو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، كما تبرز أهمية هذا البحث العلمية من خلال الإضافات العلمية التي يتوقع أن نتوصل إليها، والمتمثلة بتسليط الضوء على ممارسات القيادة الإستراتيجية وأهمها الثقافة التنظيمية.

(أ) الأهمية العلمية: وتتمثل الآتي:

لمحدودية الدراسات في هذا المجال في فلسطين، فإنه يؤمل من هذه الدراسة أن تشكل إضافة إلى الأدب الإداري المتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى مساعدة صانعي القرار في استخدام نتائج هذه الدراسة.

(ب) الأهمية التطبيقية: وتتمثل في الآتي:

1. تتناول الدراسة الحالية موضوعاً مهماً وهو التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية كأحد ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، والمعوقات التي تواجه الجامعات الفلسطينية التي تحول دون تحقيق الجودة والميزة التنافسية، وقدرتها على استيعاب التغيرات البيئية المختلفة، لذلك رأى الباحث ضرورة إجراء هذه الدراسة.
2. تستمد هذه الدراسة أهميتها من الإسهامات التي يتوقع إضافتها من خلال معرفة ما إذا كانت الجامعات الفلسطينية تطبق الثقافة التنظيمية في إدارتها.
3. توفير أداة تقيس مستوى دعم الثقافة التنظيمية ومعوقاتهما في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
4. كما تبرز أهمية هذا البحث من أهمية المجتمع الذي يطبق فيه وهو الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة كأحد أهم ركائز المجتمع الفلسطيني.

رابعاً: حدود الدراسة:

سوف تقتصر حدود البحث على ما يلي:

1. الحدود الموضوعية: الثقافة التنظيمية كأحد ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.
2. الحد المؤسسي: الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الأزهر، الإسلامية، وجامعة الأقصى)
3. الحدود البشرية: العاملين في المواقع القيادية للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (أستاذ دكتور - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد).
4. الحدود الزمنية: خلال الموسم الجامعي (2021-2022) الفترة التي تتطلبها تطبيق هذه الدراسة من جمع بيانات وتطبيق عملي.
5. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على بعض جامعات محافظات غزة الحكومية والأهلية.

خامساً: مصطلحات البحث:

(1) القيادة الإستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها. (الفيحان وجلاب، 2006: 4)

وذهب (Macmillan & Tampoe, 2011: 41) إلى أن القيادة الاستراتيجية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين وهي نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية وهي حالة (state) أكثر من كونها وسيلة إدارية كما أنها ليست بديلاً عن الإدارة الاستراتيجية بل ناتجة عنها.

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية هي القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار، ودعم الآخرين من أجل تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تلبي احتياجات جميع الأطراف أصحاب المصالح في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد وعدم التأكد، ويرى أيضاً أن للقيادة الاستراتيجية دوراً هاماً في وضع حجر الأساس للمنظمات من خلال خطط محكمة ومتوازنة قابلة للتنفيذ، وتكون مصدر للابتكارات والابداعات بالإضافة إلى تكوين رؤية مستقبلية تأخذ في حساباتها التغيرات المحيطة، مع تعزيز دور العاملين وتحفيزهم لتحقيق تلك الرؤية.

(2) ممارسات القيادة الاستراتيجية:

أشار (Zoogah, 2009: 203) أن هناك فرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية في المنظمة إذ تتمثل الأولى بأي مستوى في المنظمة بينما الثانية تتمثل بمستوى القمة في المنظمة كما أن القيادة تركز على العلاقة بين القائد والمرووسين بعطس القيادة الاستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كنشاط علائقي وإنما كنشاط استراتيجي إذ تلعب القيادة الاستراتيجية دور مؤثر في عملية تنفيذ الاستراتيجية عبر مجموعة من الممارسات الاستراتيجية وهي: تحديد التوجه الاستراتيجي، الحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثرة في المنظمة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إنشاء نظام رقابة تنظيمية متوازن (عبد، 2015: 12) وكذلك إدارة الصراع التنظيمي بإسلوب ملائم.

تعريف ممارسات القيادة الاستراتيجية إجرائياً: يمكن تعريف ممارسات القيادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها هي قدرة إدارة الجامعة على توفير الممارسات القادرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، وتوجيه جهود الأفراد وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة، والعمل على إحداث تغير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

(الزهارنة، 2018: 195)

3- الثقافة التنظيمية: Organization Culture

تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثون على إنها تمثل حولا لمشكلات التكيف الخارجي (الرقابة وعدم التأكد) ومشكلات التكامل الداخلي (الهرمية والائتلاف) (Schein , 1985 : 28 ; Thompson & Strickland , 1996: 299-300 ; Robson , 1997: 43) ومنهم من ركز على المظاهر الصريحة

الرؤية واصفاً الثقافة التنظيمية على إنها مفهوماً شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة (Hatch , 1997 : 204 ; Goetsch & Davis , 1997 : 136) فيما أشار آخرون إلى إن الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معا بوصفها وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل (التصرف) تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي (Heracleovs & Longham , 1996 : 485) الذي يعد بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة.

وأشار آخرون الى ان ثقافة المنظمة تتكون من الايدلوجيات، الرموز، والقيم الجوهرية التي تشارك بها المنظمة باكملها وتؤثر على طريقة عملها، فالقادة الاستراتيجيين يلعبون دوراً رئيسياً في تطوير وتعزيز ثقافة المنظمة، وقد يستخدم القائد الاستراتيجي نظام المكافآت، والرموز، والهيكل التنظيمي من بين الوسائل الأخرى لتشكيل ثقافة المنظمة المرغوبة.(حسوني، 2010: 5)

كما وتعد الثقافة التنظيمية مصدراً من مصادر تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة، وبالتالي فإن بناء ثقافة تنظيمية راسخة قوية تعتبر من اولويات القائد الاستراتيجي ليكون قادراً على إحداث أي تغيير استراتيجي في المنظمة، لأن ذلك يتطلب دعم الثقافة الجديدة، والتي تتطلب اتصالات فعالة وحل المشكلات التي قد تظهر نتيجة لهذا التغيير باعتبارها انه تؤسس لقيم ومعتقدات وأعراف جديدة على القائد الاستراتيجي ان يحدث توافق بين قيم المنظمة وقيم عاملها لضمان التقدم والنمو بالمنظمة، (ماضي، 2015: 11) كما ويعد من اهم اولويات القائد الاستراتيجي التركيز على القيم المحورية للإبتكار، التعلم وتنمين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل.(جوهرة، 2014: 36)

وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة القيم والمعتقدات والانطباعات للإدارة العليا والعاملين في المنظمة وأصحاب المصالح فيها، وتؤدي الى سلوك العاملين في المنظمة، وتشكل الأرض الصلبة التي تقف عليها المنظمات للتكيف مع التغيرات السريعة. ويمكن القول بان الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض وهي(ثقافة المجتمع، ثقافة الإدارة العليا، ثقافة المنظمة) (أبو سلطان، 2016: ص 35)

فالشركات المرتبطة بالأداء المتميز هي التي يوجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات، فلا يتم تحقيق التميز مالم تكن الثقافة السائدة هي تحقيق الميزة التنافسية. (حسن، 2017: 33)

أنواع الثقافة التنظيمية:

تتعدد انواع الثقافة التنظيمية على النحو التالي: (الزعبي، 2010: 93)

- الثقافة الإبداعية: حيث تشجع بيئة العمل على الإبداع والإبتكار ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات.
- الثقافة البيروقراطية: وتقوم على السيطرة والتحكم وتسلسل السلطات والصلاحيات بشكل هرمي.
- ثقافة المهمة: وتهتم بتحقيق الأهداف والنتائج بأقل جهد وتكلفة.
- ثقافة العمليات: تهتم بطريقة تنفيذ العمل دون الإهتمام بالنتائج،
- الثقافة المساندة: تركز على الجانب الإنساني وتهدف إلى خلق جو أسري يسوده التعاون والثقة.
- ثقافة النفوذ: وفيها تتركز سلطة اتخاذ القرارات في عدد من الأفراد ويكون الإبداع ضعيف.
- ثقافة الدور: وتركز على التخصص الوظيفي وتهتم بالقواعد والأنظمة.

- ثقافة الفرد: ترفض التسلسل الهرمي، وترفض الرقابة المستمرة، وترمي الى تلبية احتياجات العاملين في كل موقع وظيفي. ويرى الباحث: أن الثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المنظمة بما تحتويه من قيم ومبادئ، وأفكار، وسلوك، وترسيخ الإهتمام بقرق العمل والجماعات والاهتمام بإعداد قيادات بديلة مما يشكل قوة تنافسية لها، وتسهل سرعة الاستجابة للتغيير، وتوجيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة دون مقاومتها للتغيير، وأن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على نشر ثقافة تقوم على ان تعاقب الجيل مطلب أساسي لاستمرار نجاح المؤسسة بحيث يمكنها من الاستفادة من كفاءات القيادات الشابة، وان الإحلال ظاهرة طبيعية، وان القائد الناجح هو الذي يترك مؤسسته تعمل بنجاح من بعده ويعمل على إعداد قيادات بديلة.

الثقافة تنظيمية: تعتبر إحدى الممارسات الأساسية للقائد الإستراتيجي حيث تشكل وتنفذ في إطارها الاستراتيجيات، كما تقع على القائد الاستراتيجي في هذا الصدد مسؤولية إدخال التغييرات ودعم الثقافة التنظيمية الجديدة التي تتطلب اتصالات فعالة، وحل للمشكلات، و اختيار الأفراد ذوي القيم المرغوبة للتنظيم، بالإضافة إلى توفير نظام مكافآت فعال ، قائم على التقييم الملائم للأداء. وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة معقدة من الأفكار والرموز و القيم الأساسية التي تعد مصدراً من مصادر الميزة التنافسية.

4- مفهوم التنافسية:

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية بنص على أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى" (الناظر، 2011: 57)

مفهوم الميزة التنافسية:

برز مفهوم الميزة التنافسية في حقل الإدارة الاستراتيجية في فترة الستينات من القرن العشرين في كتابات عدد من المفكرين الإداريين من بينهم Christensen Andreuws كما ارتبط مفهوم الميزة التنافسية بفاعلية المنظمة القادرة على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى، فالمنظمة التي لا تنجح في إشباع احتياجات عملائها والعاملين بها أو المساهمين في ملكيتها و لن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية أمام منافسيها، تملك الميزة تكون نسبية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن أن تكون ميزة مستمرة للمنظمة حيث تميز المنظمة فترة زمنية أطول لا يستطيع المنافسون خلالها تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها (عبد الغفور، 2015: 41)

الميزة التنافسية: "هي الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لربائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها". (عبد الغفور، 2015: 12)

ويستخلص من السابق ان الميزة التنافسية توصف بالآتي: (عبد الغفور، 2015: 41)

- يمكن تعريف الميزة التنافسية على انها قدرة المنظمة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات. (الناظر، 2011: 57)
- انها نسبية وليست مطلقة تتحقق بالمقارنة.
 - أنها تؤدي إلى التفوق والإفضلية على المنافسين.
 - أنها تنبع من المنظمة وتحقق قيمة لها.
 - أنها تنعكس على كفاءة أداء المنظمة أو ما تقدمه للزبائن أو كليهما.
 - أنها تتحقق لفترة طويلة عند تطويرها وتجديدها.

5- الميزة التنافسية بالجامعة: Competitive Advantage of University

هي قدرة الجامعات على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، ويكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة (الكلوت، 2017: 43)، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة، ومن جهة أخرى تتسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) والوصول إلى المستويات العالمية (قشوة، 2016: 50)

تتعدد تعريفات الميزة التنافسية في الجامعات، فهناك من يعرفها على أنها "عنصر تفوق ذو قيمة يعكس قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية أو بحثية ذات قيمة عالية ومتميزة تنعكس إيجاباً على مستوى مخرجاتها العلمية. (اللوكان، 2016: ص96)

كما تعرف الميزة التنافسية في البيئة الجامعية على أنها تجويد وتطوير الأداء الجامعي بما يخدم أهداف الجامعة وتحققها بشكل يدعم تقدمها وتفردا عن منافسيها من الجامعات. (bisaria,2013,91)

الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية والميزة التنافسية:

- الثقافة التنظيمية يمكن أن تمثل مصدر للميزة التنافسية بتوفرها الشروط التالية:
- تشكيل المناخ: تخدم الثقافة إختبار للعلاقة بالنسبة لمحاولات الإدارة لتغيير المناخ التنظيمي.
 - مراقبة السلوك: تحدد الثقافة السلوك وتعمل على تطبيع (إدماج) الأفراد الجدد.
 - تكوين الإستراتيجيات: الثقافة تثير الإنتباه للبيئة وتستثير الإستجابات الإستراتيجية.
- كما أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تمثل مصدر للميزة التنافسية، بتوفرها على الشروط التالية:
- ان تكون الثقافة واضحة، وأن تساعد على إنجاز الأعمال والأمور بطرق تؤدي إلى مبيعات عالية وتكاليف أقل.
 - ان تكون نادرة، وتتمتع بخصائص لا تتوفر لدى الآخرين.
 - أن تكون الثقافة غير قابلة للتقليد.
 - الكفاية الإجتماعية: تسهل الثقافة الإتصالات من خلال اللغة المشتركة.

- التعلم: تمثل الثقافة الخبرات السابقة التي تشكل أساسا للإستجابات الجديدة التي يتم تعلمها.
- التكامل: تساعد الثقافة في تكامل الوحدات المقسمة في المؤسسة.
- القيادة: تزويد الثقافة القادة بالرموز التي يمكن إستخدامها لتأكيد قضايا أدائية. (باديس، 2014: 81)

6-الجامعات:

هي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج الدراسات العليا، تنتهي بمنح الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراة، ويجوز لها تقديم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم العالي، وفق أنظمة الدبلوم (قشطة، 2016: 26)

ويمكن للدراسة الحالية تعريف الميزة التنافسية في الجامعة على أنها قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عال من الجودة مما يكسب خريجها وأعضاء التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل مما يعكس تقدمها في التحاق الطلب بها والوصول إلى مستوى يمكنها لأن تكون جامعة من الطراز العالمي. (شليبي، 2018: 19)

وسوف يتبنى الباحث هذا التعريف في دراسته:

ويعرف الباحث الميزة التنافسية بأنه خاصية أو أكثر تمتلكها المنظمة في تقديم منتج أو خدمة ما بشكل لا يستطيع المنافسون تحقيقه وذلك لخلق حالة من التميز للمنظمة وبناء عملاء منتمون لمنتجاتها

الدراسات السابقة:

مقدمة:

تعد الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية والوقوف على اهم الموضوعات والأفكار التي تناولتها، وذلك لمراعاة التراث العلمي في هذا الموضوع، حيث تعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، والنماذج العملية التي أرتبطت بهذا المفهوم للوقوف على اهم القضايا التي تناولتها تلك الدراسات، والتعرف إلى اهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات، وسيتم عرض الدراسات السابقة في محورين هما: الدراسات العربية والمحلية، والدراسات الأجنبية، وفيما يأتي مجموعة من الدراسات البحثية:

أ-الدراسات العربية والمحلية:

أولاً: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية

1- دراسة (النور والبشير، 2016)

عنوان الدراسة: الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية.
الهدف من الدراسة: التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني.
منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كاداة للدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك علاقة و تأثيراً للثقافة التنظيمية السائدة على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (التطوير والإبداع ، جودة المنتجات، الاداء المالي) فى القطاع المصرفى.

2- دراسة (الزهراني، 2018):

عنوان الدراسة: القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي

الهدف من الدراسة: التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة: الإداري، التحويلي، السياسي، الاخلاقي في جامعة ام القرى.

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كاداة للدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ان القيادة الإستراتيجية تمارس بدرجة عالية، وان قدرات التعليم التنظيمي التكيفي متوفرة بدرجة متوسطة وبنسبة اعلى من توفر قدرات التعليم التنظيمي التوليدي، وان هناك علاقة موجبة طردية وتأثير ذو دلالة لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير كل من قدرات التعليم التنظيمي التكيفي، وقدرات التعليم التنظيمي التوليدي، ولقد كان البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية هو الأكثر تأثيراً.

دراسة (اللوح وأبو حجير، 2017)

عنوان الدراسة: القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم بفلسطين

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني. منهجية الدراسة: تم استخدام اسلوب المسح الشامل وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية في جمع البيانات.

اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ان 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.

دراسة (عوض، 2014):

عنوان الدراسة "متطلبات بناء القيادة الإستراتيجية وأثرها على درجة الثقافة التنظيمية : دراسة ميدانية بالتطبيق علي قطاع الأعمال الصناعي العام بليبيا".

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات بناء القيادة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية الليبية، ومعرفة أثرها على درجة الثقة التنظيمية للعاملين في قطاع الأعمال الصناعي العام بليبيا.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة للأستبيان كاداة للدراسة.

اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات بناء القيادة الإستراتيجية والثقة التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يوجد تأثير لمتطلبات بناء القيادة الإستراتيجية على الثقة التنظيمية وحيث أن أكثر العوامل تأثيراً يتمثل في تنمية تطوير رأس المال البشري و يليه اهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية، كذلك

لا توجد فروق معنوية بين آراء المبحوثين حول متطلبات بناء القيادة الإستراتيجية ودرجة الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، ويوجد هناك تباين بين أهداف العاملين والأهداف العامة للمنظمة، وأيضاً هناك ضعف في القدرة لدى الشركات الصناعية الليبية بالتعامل ورفع الروح الاجتماعية للعاملين خارج نطاق العمل بسبب قلة الإمكانيات المساعدة في ذلك، **ولا تقدم** مكافآت وحوافز تشجيعية للعاملين وعدم وجود نظم حوافز عادلة بالشركات الصناعية، وهناك صعوبة في اتخاذ قرار جماعي لحل المشكلات الأمر الذي ترتب عليه ميل الأفراد للفردية بدرجة كبيرة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية

دراسة (حسن، 2017):

عنوان الدراسة: أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركة، قدمت للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط.

-الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

منهجية البحث: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم اختيار العينة بالطريقة القصدية.

اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: ان هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (الكحلوت، 2017):

عنوان الدراسة: علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، قدمت هذه الدراسة للحصول على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال من جامعة الأزهر غزة – فلسطين.

- الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم وواقع إعادة هندسة العمليات والمهام والأنشطة المرتبطة لها، ودراسة العلاقة ما بين إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية في غزة، وتحقيق الميزة التنافسية لها.

- منهجية البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: توصلت الدراسة الى ان تطبيق إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعتبر مرتفعة، وتوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بغزة.

دراسة (عبد الغفور، 2015):

عنوان الدراسة: متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة ، قدمت للحصول على شهادة الماجستير من جامعة الأقصى في القيادة والإدارة .

- **الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي يمكن ان تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم، كما سعت الدراسة الى التعرف على العلاقة الارتباطية بين متغير إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

- **منهجية الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة.

- **أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:** توصلت الدراسة الى ان الجامعات تعمل على توفير متطلبات المعرفة في مجموعة من الأبعاد (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية)، وكذلك اثبتت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

دراسة (العباد، 2015):

عنوان الدراسة: نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات.

- **الهدف من الدراسة:** التعرف على مفهوم القدرة التنافسية للجامعات، ومعاييرها ومؤشراتها على المستويين الدولي والمحلي، والتعرف على دور التصنيفات العالمية في رفع القبة التنافسية للجامعات، من اجل صياغة نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات.

- **منهجية الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على تحليل قوائم التصنيفات العالمية كأداة للدراسة.

- **أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:** هناك مجموعة من الصعوبات والمشكلات والمعوقات التي تواجه الجامعة وتمنعها من مواصلة التقدم واللاحق بركب الجامعات العالمية منها: ما يتعلق بالادارة التعليمية، او ما يختص بالبحوث والتطوير، او ما يرتبط لجودة التعليم بسبب غياب معايير وطنية موحدة.

دراسة (العتوم، 2009):

عنوان الدراسة: رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، قدمت للحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال من جامعة الشرق الوسط للدراسات العليا.

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، والى بيان رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني من خلال تبني دراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء المذكورة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

منهجية البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة للأستبيان كأداة للدراسة.

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: تشير نتائج التحليل الإحصائي الى ان من اهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والإهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء، ويوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

ثالثاً: الدراسات التي تناولت علاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية والجامعات

دراسة (شلبي، 2018)

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة للتعرف على الإطار المفاهيم للميزة التنافسية بالجامعات وللجامعات عالمية المستوى والتعرف على مداخل تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات والمتطلبات التي يجب أن تتوافر لتحقيقها بها، وايضاً التعرف على المعوقات التي تحد الجامعة لتحقيق المزايا التنافسية التي تؤكد تفردا وتمييزها عن غيرها على المستوى الوطني والعالمي.

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وجهت لعينة من اعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة والبالغ عددهم (276).

أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: يعد التدريس الجامعي والبحث العلمي ووظيفة خدمة المجتمع من اهم مداخل تحقيق المزايا التنافسية للجامعة، وتوصلت الى وجود بعض من جوانب القصور في واقع متطلبات الميزة التنافسية بجامعة المنصورة تتمثل في:

- ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم.
- قلة نشر البحوث المتميزة في مجالات علمية مصنفة عالمياً.
- ضعف مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة.
- القصور في تحديد برامج وطنية بحثية تتولى الجامعة تنفيذها وفقاً لبرامج زمنية متفق عليها بين الجامعة والجهات المستفيدة في المجتمع.
- قلة الاهتمام بالبحوث التطبيقية بشكل أكثر عمقاً بمشكلات البيئة والمجتمع.
- ضعف التحفيز المادي المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التميز التدريسي.
- القصور في توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في الطرق التدريسية الجديدة لتنفيذ البرامج الأكاديمية.
- الندرة في تخصيص أماكن أو محطات العلوم بالجامعة لعدد من المؤسسات الصناعية لدراسة مشكلات الصناعة في الواقع.

دراسة (خليل، 2017):

عنوان الدراسة: القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، قدمت كمتطلب بحث للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية من كلية البنات جامعة عين شمس.

- الهدف من الدراسة: إلقاء الضوء على القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية.

- منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

- اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: ان الجامعات محل الدراسة لا تبدي تفاعلاً ايجابياً نحو تفعيل مدخل القيادة الاستراتيجية، وأن مفهوم الميزة التنافسية حديث نسبياً ويحتاج تضافر جميع اعضاء المجتمع الجامعي ليتحقق بجدارة في الجامعات المصرية.

دراسة (قشطة، 2016)

عنوان الدراسة: " استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية"

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية.

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: بلغت درجة متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية وزناً نسبياً قدره (71.94%) بدرجة تقدير كبيرة.

دراسة (ماضي، 2015):

عنوان الدراسة: الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الاسلامية.

الهدف من الدراسة: هدف البحث للتعرف الى الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الاسلامية.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم قائمة الاستقصاء أداة رئيسية لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: توصلت الدراسة الى انه يوجد أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، وتنمية رأس المال البشري وتطويره، وإدارة الصراع التنظيمي، ودعم الثقافة التنظيمية، ومساندة الممارسات الأخلاقية) والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعة الاسلامية.

دراسة (باديس، 2014)

عنوان الدراسة: دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية – مدبغة الميلية – جبل، كمتطلب لنيل شهادة الماجستير في علوم التفسير من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر الجزائرية.

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف على دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية – لمدبغة "الجلود بالميلية".

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي، واساليب الاستدلال، واستخدم الاستبانة كاداة للدراسة.

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: توصلت الى نتائج ان لممارسات القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والتصور الاستراتيجي، ورأس المال البشري أثر إيجابي على تحسين الميزة التنافسية.

اهم توصيات الدراسة: يجب على المؤسسة أن تقوم بالتركيز على ممارسات القيادة الاستراتيجية، فهمها وتطبيقها وعدم ترك مجال للصدفة في ذلك.

دراسة (Masungo et al 2015):

- **الهدف من هذه الدراسة:** هدفت الى تحديد أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنفيذية، وأساليب التنفيذ) على الأداء للجمعيات التعاونية للإقراض.

- **منهجية البحث:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (38) جمعية تعاونية للإقراض، وكان عدد العاملين الذين تم استقصائهم (120) موظف.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** توصلت الدراسة إلى انه يوجد تأثير إيجابي لممارسات القيادة الاستراتيجية المختلفة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنفيذية، وأساليب التنفيذ) في اداء الجمعيات التعاونية للإقراض والإدخار.

دراسة: (Dachyar and Dewi, 2015)

"Improving university ranking to achieve university competitiveness by management information system."

"تحسين ترتيب الجامعة للحصول على ميزة تنافسية بإدارة أنظمة المعلومات."

هدفت الدراسة للتعرف على أنواع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المؤثرة في تقييم أداء الجامعات حسب مقاييس التقييم الآسيوية، ثم تم مراجعة هذه المقاييس بطريقة دلفي.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- أن أهم العوامل المؤثرة في تقييم الجامعات هي ستة عوامل وهي بالترتيب (سمعة الجامعة، عدد الأبحاث المقتبس عنها، طلاب التبادل الداخلي، الكليات العالمية، طلاب التبادل الخارجي، عدد الأبحاث لكل كلية)
- 2- أن أهم العوامل المؤثرة في تقييم الجامعات هي سمعة الجامعة وعدد الأبحاث المقتبس منها، والأولويات للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات هي كالتالي (بناء شبكة للربط مع المؤتمرات العالمية، وجود أبحاث محدثة، وجود معلومات عن المؤتمرات العالمية، وجود معلومات عن انجازات كل تخصص، سهولة التوظيف للخريجين، والدراسات التي أجريت عن الجامعة).

وخلصت هذه الدراسة للتوصيات التالية:

- 1 -من أجل بناء القدرة التنافسية للجامعة يجب الاهتمام بالتشبيك بالمؤتمرات الدولية وتوفير قواعد البيانات البحثية للجمهور بشكل افضل.
- 2 -يجب على الجامعة العمل على تسهيل فرص حصول الخريجين على الأعمال لأن ذلك سيساهم في تعزيز الصورة الذهنية بشكل إيجابي لدى المتعاملين وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للجامعة.

النتائج والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

مقدمة

تم في هذا الفصل عرض الاستنتاجات التي تمكن الباحث من الوصول إليها من خلال تحليل وتفسير ومناقشة نتائج البحث فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومن ثم قام الباحث بتقديم التوصيات المناسبة.

1. توافر الثقافة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة القيادية بالجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة حيث حصلت الدرجة الكلية لممارسة القيادة الاستراتيجية على وزن نسبي (73.04%).
2. توافر ابعاد الميزة التنافسية لدى أعضاء الهيئة القيادية بالجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة حيث حصلت الدرجة الكلية للميزة التنافسية على وزن نسبي (75.12%).
3. وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة دعم الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
4. وجود تفاوت في مستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وابعاد الميزة التنافسية بالجامعات عينة الدراسة بدرجة ارتباط لكل من هذه العلاقات حيث:

- أ. حازت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع والتطوير على المرتبة الأولى.
 - ب. حازت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة المنتجات على المرتبة الثانية
 - ت. حازت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي على المرتبة الثالثة
5. وجود علاقة طردية قوية ما بين القافة التنظيمية والميزة التنافسية بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
 6. إن الثقافة التنظيمية تعد من اهم الأصول الاستراتيجية التي تساعد في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة
 7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس.
 8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس تعزى لمتغير الفئة العمرية ولقد كانت فروق بين الاعمار الاقل من 31 سنة والاعمار من 31- أقل من 41 سنة لصالح الأعمار 31- أقل من 41 سنة، بين أقل من 31 سنة

والاعمار من 41- أقل من 50 سنة لصالح الأعمار 41- أقل من 50 سنة، بين أقل من 31 سنة والاعمار من 50 سنة فأكثر لصالح الأعمار 50 سنة فأكثر.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس.

10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس ولقد كانت الفروق بين الخبرة الأقل من 5 سنوات والخبرة من 11-أقل من 20 سنة لصالح الخبرة من 11-أقل من 20 سنة، ووجود فروق بين الخبرة الأقل من 5 سنوات والخبرة من 20 سنة فأكثر لصالح الخبرة من 20 سنة فأكثر، كما وجد فروق بين الخبرة من 5 سنوات - أقل من 11 سنة والخبرة من 11 سنة وأقل من 20 سنة ولقد كانت الفروق لصالح من 11 سنة - أقل من 20 سنة، واتضح وجود فروق بين الخبرة من 5 سنوات - أقل من 11 سنة والخبرة من 20 سنة فأكثر ولقد كانت الفروق لصالح 50 سنة فأكثر.

11. إن غالبية أعضاء القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية هم من الذكور، حيث بلغت نسبة الذكور (87.7) من أفراد مجتمع البحث، بينما بلغت نسبة الإناث (12.3).

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يوصي الباحث قيادة الجامعات الفلسطينية بالتوصيات التالية:

- 1- ضرورة المحافظة على امتلاك الجامعات لتصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتعبر عن ما تطمح قيادة الجامعات الفلسطينية في الوصول إليه مستقبلاً وبما يدعم من زيادة مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.
- 2- زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل الإدارة والعاملين، لما يكون له أثر كبير في تعزيز الميزة التنافسية.
- 3- العمل على الاستثمار الأمثل للقدرات الاستراتيجية في الجامعات كالموارد البشرية والتكنولوجيا وتعزيز الأعمال الإبداعية والابتكارية للموظفين والعمل على احتضانها.
- 4- ضرورة المحافظة على الجهود المبذولة من قبل قيادة الجامعات لاكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها وبما يؤدي إلى تحسين مستوى العاملين في الجامعات بما ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية، وذلك من خلال العمل على توفير مناخ تنظيمي صحي ملائم يساعدهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه دون الخوف من الفشل أو العقاب، وتحديد معايير علمية دقيقة لاستقطاب الكفاءات البشرية واختيارها وتعيينها، وكذلك عقد لقاءات دورية من أجل التعرف إلى الكفاءات الداخلية وإعدادها للقيام بالمهام الاستراتيجية، وكذلك زيادة العمل على التخفيف من شعور العاملين بالاغتراب التنظيمي من خلال تعزيز شعورهم بالولاء والانتماء لجامعاتهم.

- 5- ضرورة المحافظة على الاهتمام بدعم وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار والتميز تسمح للعاملين بالتصرف بحرية واستقلالية وتشجعهم على العمل بروح الفريق، وتحثهم كذلك على تجربة أفكارهم الإبداعية الجديدة وغير المألوفة، ضرورة العمل أيضا على نشر كتيبات توضح الثقافة التنظيمية التي تعتنقها قيادة الجامعات وتوصيل تلك الكتيبات لجميع العاملين في الأقسام الإدارية لديهم لأن ذلك من شأنه أن يطور قدراتهم ويحسن من أدائهم وأداء جامعاتهم في الأجل القصير والطويل على حد سواء بما ينعكس ايجابا على الميزة التنافسية للجامعات.
- 6- تحفيز وتشجيع الموظفين على الابتكار، والإبداع، والمشاركة فيما بينهم بالمعرفة، وتبادل الخبرات، وتقديم أفضل الحلول للمشكلات الحاصلة والمتوقعة.
- 7- ضرورة خلق توازن في عينة الدراسة بين الجنسين وتوسيع عدد الإناث في المسؤولية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الرسائل والأطروحات:

1. أبو اسنينة، محمد. (2017). " تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها" رسالة ماجستير في ادارة الأعمال في جامعة الخليل، فلسطين، غزة.
2. ابو حجير، طارق. (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية" رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس.
3. باديس، عليان حسين. (2014). دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية -مدبغة المليية- جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
4. حسن، أحمد (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
5. خليل، ياسر (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، رسالة دكتوراه في الفلسفة، جامعة عين شمس، مصر.
6. عبد الغفور، صالح عبدالحكيم، (2015). "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة، جامعة الأقصى – البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى – غزة برنامج القيادة والإدارة، فلسطين.
7. العتوم، محمد فوزي، (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني ، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
8. عثمان، داوود (2017). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالسودان، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة النيلين، السودان.
9. عساف، محمد حسين. (2013). إدارة الصراع التنظيمي واثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة – دراسة ميداني- دراسة دكتوراه من جامعة سانت كليمنتس العالمية ، العراق/ الانبار.

10. شلبي، أماني عبد العظيم، (2018). " متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة "رسالة دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة المنصورة.

11. القاضي، زياد. (2012)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

12. قشطة، امال (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية – غزة.

13. الكحلوت، احمد خليل. (2007). علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الزهر، غزة، فلسطين.

14. اللوح، نبيل، و أبو حجير، طارق (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، دراسة مقدمة للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني المحكم بعنوان الاستدامة والبيئة الإبداعية، غزة، فلسطين.

15. ماضي، خليل، (2015). الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، دراسة علمية، غزة، فلسطين.

16. النخالة، محمد (2015). القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

الكتب:

1. أبو بكر، مصطفى محمود. (2006). الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية .
2. جاد الرب، سيد محمد (2012). "القيادة الاستراتيجية" ، ط1، دار النهضة العربية، مصر.
3. روبرت .أبتس، دفيدلى، ترجمة عبد الحكم الخزامى، " الإدارة الاستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 القاهرة، مصر .2008.
4. القطب، محيي الدين، (2012). "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، دار الحامد لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. المربع، صالح بن اسعد. (2012). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مركز الدراسات و البحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض.
6. وزارة التربية والتعليم العالي/ دولة فلسطين، (2018). " الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة للعام 2018 /2019.

المجلات والمقالات والدوريات:

1. التلباني، نهاية وآخرون، (2012). " التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 2.
- (3/4/2005)www.albaath.com\economy\caseidea.htm
3. بن أحسن أحسن صلاح الدين، (الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، الأردن، 2013.
4. بن بريكة عبد الوهاب وآخرون.(2012). دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة التسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
5. جامعة الأزهر- دليل الطالب، 2018/2019
6. الجامعة الإسلامية- دليل الطالب، 2018/2019.
7. جامعة الأقصى- دليل الطالب، 2018/2019
8. حسوني، أثير(2010). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي _ دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية/ بغداد، مجلت الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة واسط، مجلد 1، إصدار 2.
9. صورية، معموري، (2010). محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي البويرة، جامعة الجزائر.
10. العويسي، رجب بن علي: الرؤية الاستراتيجية لمدير المدرسة العصري.
11. الفيحان، إيثار عبد الهادي، جلاب، إحسان دهشان، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والخمسون.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1-Barzegar Mehdi,(2012): "Relationship between Leadership Behavior, Quality of Work Life and Human Resources Productivity, International Journal of Hospital Research , 1(1):1-14.

- 2-Chen. Shih-Hao & Lee. Yuan-Duen, (2007): A study of the correlations model between strategic leadership and business execution – an empirical research of top managers of small and medium enterprises in Taiwan, Asia Pacific management conference, 1027-1032.
- 3-Heracleovs, L. & Longham, B. (1996), Strategic change & organizational culture at high management consultants, Long Range Planning, Vol.29, No.4, PP481-490
- 4-Macmillan ‘H. & Tampoe ‘M. (2000). "Strategic management process and implementation" oxford press.
- 5-Pisapia, John ,(2009):The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing World , Information Age Publishing, USA,.
- 6-Zoogah, Dafld, b. (2009): "cultural value orientation, personality, &motivational determinants of strategic leadership in Africa. Regent university. Vol. 4, No. 2.
- 7- W Robson - 1997(Strategic management and information systems).
- 8- Jo Hatch, M. and Schultz, M.1997 (Relations between organizational culture, identity and image)