



The role of organizational integrity in enhancing strategic excellence
Namaa Nashat Basheer¹ Muhsen Othman Hassan²

دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز التميز الاستراتيجي¹

أ.م. د. محسن عثمان حسن²

Muhsin.hassan@su.edu.krd



م.م. نماء نشأت بشير¹

namaanashaat92@gmail.com

^{1,2} Economics and Administration College - Salahaddin University - Erbil

2.1 كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة صلاح الدين - أربيل



Article information

Abstract

Article history: DD/MM/YYYY

Received: 21/ 4 / 2024

Accepted : 16 / 5 / 2024

Available online:4/ 6 /2024

Keywords:

organizational integrity, strategic excellence, private universities in Erbil.

تاريخ الاستلام: 2024 / 4 / 21

تاريخ قبول النشر: 2024 / 5 / 16

تاريخ النشر: 2024 / 6 / 4

الكلمات المفتاحية

الاستقامة التنظيمية ، التميز الاستراتيجي ، الجامعات الخاصة في أربيل .

The Research aimed to investigate the availability of organizational integrity dimensions and strategic excellence, as well as to analyze the relationship and impact between them in the faculties' councils of private universities in the city of Erbil. A hypothetical model was designed, comprising Two main hypotheses, which were statistically tested using a questionnaire to collect data. Descriptive analytical methodology was employed to analyze the relationships and effects between variables, with the questionnaire serving as the data collection tool.

The main and sub-variables were described and analyzed for their relationships and impacts using descriptive analytical methodology. The research population consisted of all members of faculties' councils in private universities in Erbil, with their number totaling 117, as per data and statistics from the Ministry of Higher Education and Scientific Research. Fifty-eight of them were selected to represent the research sample.

Hypotheses were tested using statistical analyses with SPSS V26 software. The research revealed high positive and significant relationships between organizational integrity dimensions and strategic excellence at both the overall and partial levels. The study recommends directing the strong relationship between the variables towards serving universities.

Citation: basheer, Namaa Nashaat & Hassan, Muhsin Othman. (2024). The role of organizational integrity in enhancing strategic excellence, *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 20 (80), P.79- 103.

الاقتباس: بشير، نماء نشأت وحسن، محسن عثمان. (2024). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز التميز الاستراتيجي، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 20(80)، ص 79-103.

المستخلص

يهدف البحث إلى دراسة توفر أبعاد الاستقامة التنظيمية والتميز الاستراتيجي فضلا عن، تحليل علاقة الارتباط والتأثير بينهما في مجالس الكليات بالجامعات الخاصة في مدينة أربيل، تم تصميم مخطط فرضي يشمل فرضيتين رئيسيتين واختبارهما إحصائياً باستخدام استبانة لجمع البيانات. يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات، والاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات. انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسة والفرضية، لتحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرين، تمثل مجتمع البحث بكل أعضاء مجالس الكليات في كليات الجامعات الخاصة في مدينة أربيل حيث تم حصر عددهم على وفق بيانات وإحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبلغ عددهم (117) عضواً، تم اختيار (58) منهم ليمثلوا عينة البحث. تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل إحصائية بواسطة برنامج SPSS V26. وجد البحث علاقات إيجابية ومعنوية عالية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والتميز الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي. يوصي البحث بتوجيه العلاقة القوية بين المتغيرين نحو خدمة الجامعات.

¹ الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة التأثيرية للقيادة الريادية في التميز الاستراتيجي

المقدمة :

تعد الاستقامة التنظيمية من الموضوعات الحيوية في الفكر والأدب الإداري والتي ظهرت نتيجة الانهيار الأخلاقي والمالي في معظم منظمات الأعمال وفي أغلبية المجالات التنظيمية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وقد أكدت الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم الاستقامة التنظيمية بأنها احياء لأخلاقيات الإدارية والسلوك القائم على الفضيلة والقيم الإنسانية.

حيث استحوذ موضوع الاستقامة التنظيمية على اهتمام الباحثين والممارسين في السنوات الماضية نتيجة لما تعرضت له العديد من المنظمات من انهيارات أخلاقية، الأمر الذي دفع بها إلى الاهتمام والتركيز على ترسيخ القيم والمبادئ الإيجابية والفاضلة في بيئة العمل، إذ يركز مضامين ومرتكزات الاستقامة التنظيمية على إحياء تقاليد الأخلاق الإسلامية والديانات السماوية الأخرى التي حثت جميعها على مبادئ الاستقامة ، ونشر السلوكيات القائمة على الفضيلة التي تمتد إلى العلاقات الاجتماعية ، وذلك لتحقيق نتائج أو منافع إيجابية للمنظمات

وجاءت الدعوة إلى الاستقامة التنظيمية في مواطن كثيرة من القرآن الكريم منها قول الله تعالى: ﴿ فَاسْتَقِمُّ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴾ (هود: 112)

وقد أثنى الله سبحانه وتعالى على أهل الاستقامة، ووعدهم بالأجر الجزيل إذ قال الله تعالى ﴿ إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ ﴾ (فصلت: 30)

و يعدّ مبدأ الاستقامة التنظيمية من أهم المبادئ المحورية التي تتطلع إليها المنظمات وتتمحور فيها كثير من الصفات والفضائل ومكارم الأخلاق فهي تمثل جانباً مهماً ينبغي على المنظمات تبنيه لتحقيق أهدافها.

ان الاستقامة التنظيمية ليست فعلاً عابراً أو موقفاً بل هي استقامة دائمة في بناء الشخص وتقويم سلوكه.

فالاستقامة في منظمات الأعمال يمثل مؤشراً إيجابياً فاعلاً لوجود درجة عالية من الالتزام بأهداف المنظمة وقيمها من خلال دمج السلوكيات الفضيلة مع مبادئ المنظمات ورسالتها.

وقد أشارت العديد من البحوث النظرية والتطبيقية إلى الدور الإيجابي الذي تؤديه الاستقامة التنظيمية في المنظمات، وهذا يظهر من خلال عدة جوانب ، حيث يتمثل بتحسين وضع العاملين والذي يتضمن زيادة مستويات الرضا الوظيفي وتحقيق الحاجات الشعورية والأخلاقية وتقليل الإجهاد ، والجانب الآخر الذي يتعلق بإنتاجية المنظمة والذي يشمل زيادة المخرجات وتحسين الجودة وتخفيض الغياب ودوران العمل فضلاً عن الجانب الذي يخص أداء العامل والذي يشمل زيادة قابليات التعلم والإبداع وتعزيز مستويات التميز الاستراتيجية.

حيث إن التميز الإستراتيجي يعد من مرتكزات صناعة النجاح التنظيمي من خلال دوره الحيوي في إيجاد بيئة تفاعلية وإنتاجية عالية ، والتركيز على تقديم منتجات ذات جودة عالية وصقل مؤهلات القيادة بهدف تطوير منهجية العمل وتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز ، فضلاً عن ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية مستندة على تبني سلوكيات الاستقامة التنظيمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفق أعلى معايير التميز وإدارة الجودة.

المحور الاول : منهجية البحث.**أولاً : مشكلة البحث .**

يبقى التحليل والتحميص بموضوع التميز الاستراتيجي الأمر الشاغل للممارسين والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية ، لان كثرة البحوث والطروحات الفكرية بصدد هذا الموضوع لا يحجب تسليط الضوء عليه ، باعتباره المحور الأساس لبقاء المنظمات وديمومتها والنتيجة الحتمية في زيادة الانتاجية ، فضلا عن أن ضخامة التحديات وتراكم الصعوبات التي تواجهها المنظمات جعلها أمام التزام يوعز ويقضي بأن تحقق فاعليتها ليس بالاعتماد فقط على مجالات التميز التقليدية بل بالبحث والاستفادة من مجالات أخرى بالاعتماد على الموارد غير الملموسة وخاصة المكرسة في علاقاتها الاجتماعية الشخصية وغير الشخصية والتي تعرف اليوم بالاستقامة التنظيمية.

حيث يمكن أن تستثمر المنظمات أبعاد الاستقامة من نزاهة وتفاؤل وتسامح وتعاطف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعزيز موقفها التنافسي.

في ضوء ما سبق يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال أثاره التساؤلات الآتية.

1. مدى توافر متغيري البحث المتمثلة بأبعاد الاستقامة التنظيمية ومجالات التميز الاستراتيجي ؟ وما هي مستوياتها؟

2. ماهي طبيعة العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية ومجالات التميز الاستراتيجي ؟

3. ماهي طبيعة التأثير بين الاستقامة التنظيمية والتميز الاستراتيجي ؟

ثانياً: أهمية البحث .

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المدروسة فقد أصبح موضوع تطبيق أبعاد الاستقامة التي تدعو إلى الثقة والنزاهة والتفاؤل من المواضيع المهمة في الفكر الإداري المعاصر والذي بدء يثير إهتمام الباحثين والدارسين في حقل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وعرضت أفكاراً متعددة حولها ودورها في تطوير وتحسين مجالات التميز الاستراتيجي في جانبين يمكن إستعراضهما في الآتي:

أ. الأهمية الأكاديمية:

1. ينبثق أهمية هذا البحث من ضرورة التركيز على متغيرات الاستقامة التنظيمية في سياق التميز الاستراتيجي، حيث تمثل هذه المتغيرات موضوعات معاصرة وحيوية أثرت على الفكر الإداري والأدب الإداري.
2. يمثل هذا البحث مساهمة متواضعة في إثراء المكتبة المعرفية، من خلال تأكيد العلاقات الوثيقة بين متغيرات الدراسة، وهو ما يسهم في تعميق فهمنا للعلاقة بين الاستقامة التنظيمية والتميز الاستراتيجي.
3. يسعى البحث إلى تحديد الأفكار الجوهرية المرتبطة بموضوعاته الحالية، وذلك بهدف إيجاد ترابط فاعل بين متغيرات الدراسة، مما يسهم في توجيه البحث نحو إضافة قيمة علمية ملموسة وتحديد النتائج المستنبطة بدقة ووضوح.

ب. الأهمية الميدانية:

1. يسهم البحث في تزويد كليات الجامعات قيد البحث في إقليم كردستان العراق بمعلومات واقعية حول مستوى توفر المتغيرين المدروسين في الاستقامة التنظيمية، مما يمكنها من تحسين برامجها ومناهجها لتلبية احتياجات السوق ومتطلبات التميز الاستراتيجي.
2. يساعد البحث في تعريف الكليات على مدى تطبيقها لأبعاد الاستقامة ومدى مساهمتها في تعزيز التميز الاستراتيجي، مما يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف وتحسين أدائها وفقاً لمتطلبات السوق والمجتمع.

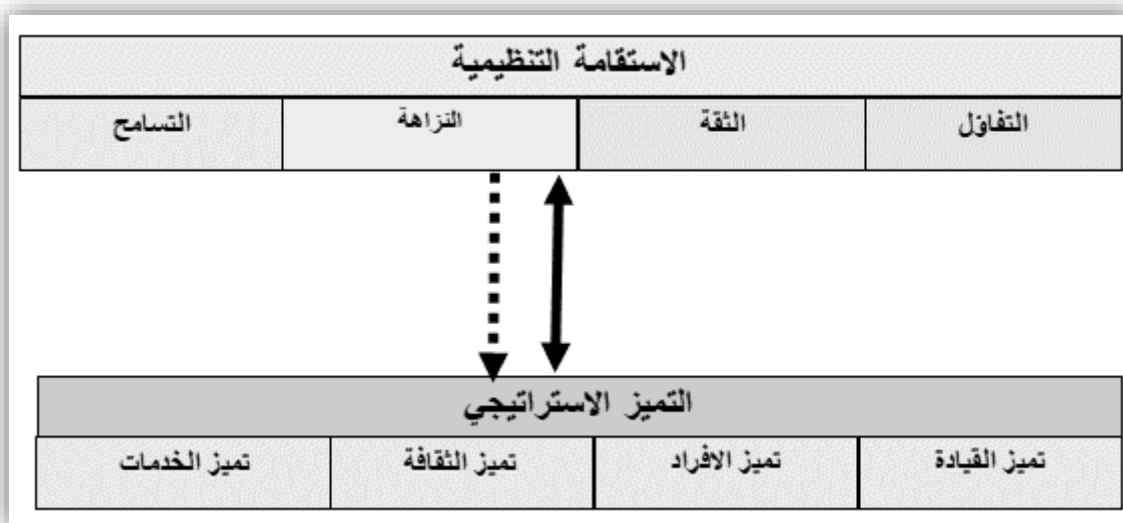
3. يمكن للبحث أن يستفيد من طبيعة العلاقات والتأثير القائمة بين المتغيرات المدروسة بحيث يساعد في تحسين صورة الكليات إيجابياً، ويعزز سمعتها وجاذبيتها للطلاب والموظفين وأصحاب العمل.
4. تنبثق أهمية البحث من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، حيث يهدف البحث إلى تقديم معطيات علمية وواقعية للكليات قي البحث من خلال تحليله لتساؤلاته وفرضياته، مما يمكنها من اتخاذ القرارات الأفضل وتطوير استراتيجياتها بشكل أكثر فاعلية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

1. كشف مستويات الاتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه متغيرات البحث، مما يساعد في فهم مدى تباين وتوافق الآراء حول أهمية الاستقامة التنظيمية والتميز الاستراتيجي في السياق الأكاديمي والميداني.
2. دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات واستخدام النتائج لبناء استنتاجات قوية وتقديم توصيات عملية تعزز الفهم لعلاقة الاستقامة التنظيمية بالتميز الاستراتيجي.
3. اختبار المخطط الفرضي للبحث وإثبات صحة الفرضيات المقترحة، مما يساهم في بناء الثقة في النتائج وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر في علاقة الاستقامة التنظيمية والتميز الاستراتيجي.
4. تحليل تأثير العوامل الخارجية على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والتميز الاستراتيجي، وتقديم توصيات لتحسين الظروف البيئية والمؤسسية لتعزيز هذه العلاقة.
5. تحليل التطبيقات العملية لنتائج الدراسة واستخدامها في تطوير السياسات والممارسات التنظيمية للمؤسسات والجامعات لتحسين أدائها وتحقيق التميز الاستراتيجي.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث .

تأسيساً على التأطير الفكري للمتغيرات ذات العلاقة بالبحث الحالي ولتقديم صورة شاملة عن متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في صورته الاجمالية والتحقق من إمكانية قياس العلاقات الإرتباطية والتأثيرية فيما بينها بشكل منفرد أو بصورة إجمالية ولكي يكون متجسداً لمشكلة البحث والأهداف المتوقع تحقيقها ، تم تصميم مخطط فرضي وكما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث.

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والتميز الاستراتيجي
مجتمعة ومنفردة

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستقامة التنظيمية في التميز الاستراتيجي مجتمعة
ومنفردة.

سادساً: منهج البحث.

اعتمد البحث في اختبار فرضياته على المنهج الوصفي التحليلي عبر دراسة علاقة التأثير بين متغيري البحث ، لأنها
تركز على دمج الوصف والتحليل معاً لفهم عمق العلاقات وتحديد مدى تأثير كل متغير على الآخر، واستطلاع وتحليل
آراء المستجيبين في الكليات قيد البحث ويتميز هذا الأسلوب بنظرة شمولية حيث يتم قتران وصف الحالة بتحليلها ومن
ثم استخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ويتم استخدام التحليل لأغراض تحديد النتائج
والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من مخطط البحث الفرضي.

المحور الثاني: الجانب النظري.**اولاً : الاستقامة التنظيمية:****1. مفهوم الاستقامة التنظيمية :**

تعددت وتباينت تصورات الباحثين حول مفهوم الاستقامة التنظيمية ويعزى ذلك إلى حداثة النسبية للمصطلح إذ انه
لم يتم في الابحاث والدراسات التنظيمية فصل الجوانب

النظرية والتطبيق لهذا المفهوم ، حيث ركزت العديد من الدراسات على الاستقامة كإحدى الفضائل في إدارة السلوك
التنظيمي (Watanabe et al, 2017, 630) فيما يُنظر إليها على أنها واحدة من المتغيرات الإيجابية عند إنجاز
الأعمال (Hendricks, 2019, 33) والتي تؤثر بدورها في زيادة السلوكيات الإيجابية التي تسهم في زيادة الأداء
والحد من الممارسات المنحرفة في بيئة العمل. وفي حقل العلوم السلوكية يعد مفهوم الاستقامة التنظيمية أحد أهم
الموضوعات المعاصرة المرتبطة بالسلوك التنظيم الإيجابي، باعتباره بوصلة أخلاقية في المنظمة تؤثر إيجابياً على
المخرجات السلوكية والتنظيمية وتوجه العاملين إلى الأسلوب الصحيح في إنجاز المهام الموكلة بهم وتثير عندهم
الدوافع الإيجابية نحو العمل (بكر وكشكوشة، 2021:722).

نستشف مما سبق تعدد مفاهيم الاستقامة التنظيمية وتباينها من باحث إلى آخر حيث اشار كل من (Cameron, et. 2003)
إلى الاستقامة التنظيمية على أنها مصطلح تستخدم لإظهار القدرة أو التفوق، وهي مظهر من مظاهر
العادات والرغبات التي تنتج أمور إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي، فيما عرفها (Cameron & 2006)
Caza, بأنها كل ما يتعلق بالعدالة والمنافسة النزيهة والتصرفات السليمة لأعضاء المنظمة في بيئة العمل ،
واتفق (Nepean, 2007, 75) مع المفهوم السابق حيث أكد على أن الاستقامة التنظيمية هي من أفضل الصفات التي
تميز العنصر البشري.

في حين اتجه كل من (Heaphy & Dutton, 2008 : 94) اتجهاً مغايراً إذ أكد على أن الاستقامة التنظيمية تعنى
مكان العمل الإيجابي ، والذي هو مفيد لصحة الموظفين ولطبيعة تفكيرهم ، وفي نفس الاتجاه عرفها (Hessel
(77 : 2013 بأنها تلك المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحكم العمل الذي يتم تنفيذه في بيئة العمل ومحيطه .

وقدم (أبو شكير، 2018 : 84) مفهوماً للاستقامة التنظيمية بأنها عبارة عن منظومة إدارية متكاملة الأبعاد، تصف
السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة التي تنال القبول مجتمعياً ويلتزم الأفراد بتنفيذ مضامينها، بالشكل الذي يطمح به

الأفراد لأنفسهم والرغبة في المعاملة بالمثل، فضلا عن تبني هذه السلوكيات وإدامتها والمشاركة فيها على نطاق واسع سعياً لإيجاد السعادة والرفاهية للآخرين .

ويشير (طه ، 2021 : 515) إلى مفهوم الاستقامة التنظيمية بأنها مجموعة من الإجراءات الفردية والأنشطة الجماعية، والسمات الثقافية، والعمليات التي تساهم من ترسيخ واستدامة السلوك الإيجابي في المنظمة ، إذ يرتبط هذا المفهوم بسلوك الأفراد في البيئة الداخلية للمنظمة والتي من خلالها يتم ممارسة العادات ، والرغبات والإجراءات على المستويين الفردي والجماعي .و اضاف (المطيري ، 2022 : 237) بأن الاستقامة التنظيمية تعد قيمة أساسية من قيم المنظمة يتحلى بها القائد ويؤثر من خلاله على العاملين لكي تبينوا قيم النزاهة والفضيلة والتسامح والتعاطف . ويشير كل من (مصطفى وأمين ، 2023 : 62) إلى الاستقامة التنظيمية بأنها كافة الممارسات والتصرفات على المستوى الفردي والجماعي ، التي تساهم في بث المشاعر الانسانية والسعي وراء أفضل حالة يمكن أن تصل إليها المنظمة، وتتضمن كافة المسارات والسياقات التنظيمية التي تؤدي دورها في زيادة الأداء الفعال للمنظمة. تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً اجرائياً للاستقامة التنظيمية على انها توجه تنظيمي يهدف إلى عرض وتحليل طبيعة العلاقة المنطقية بين توجهات ورؤى العاملين وتحقيق التميز الاستراتيجي من خلال تبني المعايير والسلوكيات الأخلاقية من روح التعاون والتفاهل والنزاهة ضمن بيئة ومناخ العمل الإيجابي المساند والداعم لاحتضان وترسيخ تلك السلوكيات والقيم .

2. أهمية الاستقامة التنظيمية:

تظهر أهمية الاستقامة التنظيمية من خلال العوامل الإيجابية التي توفر فرصة هامة للقادة لتعزيز أداء منظماتهم ، حيث أن المنظمات ذات الاستقامة التنظيمية تفوق ادائها بشكل ملحوظ على أداء المنظمات الأخرى (1443 Ziapour et al. , 2015:

كما تساهم الاستقامة التنظيمية في تحقيق النتائج الإيجابية وتمكن المنظمات على النمو والاستمرارية وكذلك تحفز على تحقيق الأداء السياقي (9 : Singh & Buitendach 2014) ، ومن جانب آخر فإن الاستقامة التنظيمية تساعد المنظمات على تجنب الأخطاء وزيادة مستويات الثقة في أداء الموظفين (Ugwu,2012:189) وأكد (108 : 2011 Searle & Barbuto) على أن الاستقامة التنظيمية تعمل على تسهيل السلوكيات الإيجابية الأخرى على المستوى الكلي للمنظمة . إذ أكد كل من (Ribeiro & Rego, 2009, 1407) على أن الموظفون ذوي سلوكيات الاستقامة يترجم تصرفاتهم إلى نتائج تنظيمية إيجابية ملحوظة مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي . ويشير (Rego et al, 2011, 525) إلى أن الاستقامة التنظيمية يؤدي إلى تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة وكذلك يساعد على تحفيز الموظفين على أن يكونوا أكثر فاعلية ، وأن يكونوا أكثر تعاطفاً واحتراماً تجاه الآخرين . ويضيف (Shimek et al 2015:144) بأن المنظمات ذات الاستقامة التنظيمية تساهم في برامج المسؤولية الاجتماعية من خلال تبني وتنفيذ الاستراتيجيات الصديقة للبيئة . ويرى (Barclay et al,2012:331) أن تطبيق السلوكيات المستقيمة في المنظمات وممارستها من قبل الموظفين سوف ينعكس على المجتمع وسوف يؤدي إلى تحقيق الازدهار والرفاهية .

في ضوء ما سبق يستنبط الباحثان بأن للاستقامة التنظيمية العديد من المزايا ولا سيما التنظيمية، حيث أكد (الصراف، 2019: 292) بأن الاستقامة التنظيمية تساهم في بناء قوة داخلية ذات حكمة وعقلانية تساعد على رفع مستوى جودة القرارات ويساعد على تعزيز الأداء الإيجابي وإيجاد مستوى أعلى من الابتكار للموظفين مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق التميز الاستراتيجي.

3. أبعاد الاستقامة التنظيمية.

يعتمد البحث الحالي على الأبعاد الذي حدده (Cameron & Bright 2004) لأن أغلبية الدراسات والبحوث اعتمدت عليها وكونها تتصف بالشمولية وملاءمة لطبيعة الميدان الحالي ، ويمكن توضيح الأبعاد على النحو الآتي :

أ - التفاؤل.

يعد التفاؤل أحد البنى الأساسية في مجال علم النفس الإيجابي (6 : Seligman,2002) ويستخدم غالباً مصطلح السعادة كمرادف إلى التفاؤل ويعرفها (2 : Malik 2013) بأنها مجموعة من التوقعات الإيجابية وفقاً لتصورات الأفراد الذين يتوقعون بانه سيكون لديهم نتائج جيدة أكثر من السيئة.

و يشير (Smith et al,2013 : 416) الى أن التفاؤل أسلوب توضيحي يزيد من فرص النجاح في العديد من المجالات لأنه يؤدي إلى مزيد من الإصرار والصمود . وجانب آخر أكد (McNulty & Fincha, 2012, 103) بأن التفاؤل مرتبط بانخفاض مستوى التوتر والاكتئاب ومرتبطة بشكل إيجابي بالرغبات الفردي . وفي نفس الاتجاه أكد (Kamani & Beheshtifar, 2013, 101) أن التفاؤل يمثل إسناد إيجابي نحو النجاح في الحاضر والمستقبل. والتفاؤل هو شرط للتعامل مع جميع أنواع ضغوط العمل، مثل التغيير التنظيمي ، وأن هناك علاقة إيجابية بين تفاؤل الموظفين وأدائهم (Paolillo et al,2015 : 1698)

ب - الثقة.

يشير (Chen & Dilon,2003:303) إلى الثقة على انها قابلية الأفراد على إنجاز الأعمال الموكلة بهم دون مراقبة أو متابعة . وفي هذا الصدد أكد (الطائي،2007:62) بأن الثقة تساهم في تنمية إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية مما ينعكس على مستويات الرضا والالتزام تجاه المنظمة . ويضيف كل من (العطوي والشيباني،2010:131) إلى أن الثقة تعد من الركائز الأساسية والجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردي ويرى (العززي والساعدي، 2004:54) بأن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف للأفراد والمنظمات كونها بناء ذو أبعاد فعالة ومدركة تتعامل مع قضايا مثل إمكانية الاعتماد ، الاستقامة ، وكفاءة الطرف الآخر (Aamir & Finian, 2013:400) وهي تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم .ويؤكد (الخفاجي، 2012:17) . بأن الثقة يمثل العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق إذ إنّ انعدامها يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية ، ومن وجهة نظر (Dirks & Ferrin,2001:67) فإن الثقة التنظيمية تؤدي دوراً جوهرياً في مستويات الرضا الوظيفي ، وفي تقليص حدة الضغط النفسي مما يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق التميز الاستراتيجي.

ج - النزاهة.

تعبر النزاهة عن مفهوم شامل يتضمن كافه اوجه السلوك الايجابي للعاملين ضمن البيئة الداخلية للمنظمة (الحسناوي، 2015 : 53) وأكد (الطائي واخرون،2017:284) على أن النزاهة تعد امتداداً للقيم الأخلاقية الايجابية والتي تنعكس ثقافة المنظمة ومبادئها الداعمة للقيم الايجابية والناكرة للقيم السلبية والسلوكيات غير المرغوبة . واتفق (Santoro, 2003: 410) مع ما سبق حيث أكد على أن النزاهة تمثل مدخلاً لتجنب السلوكيات غير المرغوب بها أو غير القانونية والالتزام بالمعايير الأخلاقية لأداء المهمة .

ومن جانب آخر يرى (Palazzo ,2007 :113) بأن النزاهة تشير إلى السلامة الأخلاقية للأفراد ، وعن المعايير السائدة والأنشطة وإجراءات اتخاذ القرار والنتائج داخل منظمة معينة. وأشار (Verhezen2008: 136) إلى أن

النزاهة تمثل حالة أو ظاهرة اجتماعية داخل المنظمات لا تتضمن فقط الاتساق بين المبادئ والأفعال وإنما التمسك بالمبادئ المقبولة، وتمثل معياراً للتفوق والتميز الأخلاقي.

د - التسامح.

أشار (Seligman, 2002:6) إلى التسامح على أنها فضيلة إنسانية أساسية تمثل شكلاً من أشكال الخير الأخلاقي . وقد تم تعريف التسامح من قبل (Campbe, 2017:3) على أنها الرغبة في التنازل عن حق الاستياء والحكم السلبي والسلوك غير المبال تجاه من يضر بنا بشكل غير عادل مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاهه . وفي نفس الاتجاه أكد (Scott, 2010:22) على أن التسامح عملية اختيارية وطوعية مدفوعة بقرار متعمد من الفرد بأن يغفر ويسامح . ويعرفها (Kymenlaasko, 2012, 441) بأنها وسيلة لإصلاح العلاقات في مكان العمل حيث يمكن أن تخفف من حدوث الاتصالات السلبية، وكذلك تساعد القادة على تطوير مستوى مناسب من القيادة المتسامحة . وشخص (Bright et al, 201 : 236-238) ثلاثة انماط للتسامح يعبر الأول عن التسامح الذاتي حيث تحدث كعملية داخلية وتركز على الإدراك والعواطف داخل العقل البشري، أما النمط الثاني فيعبر عن التسامح العلائقي وتحدث بين الأفراد وتركز على الممارسات السلوكية المرتبطة بالمغفرة، وتشير إلى السلوكيات التي من خلالها يظهر الأفراد المغفرة بوضوح.

أما النمط الثالث والأخير فيعبر عن التسامح التنظيمي والتي تحدث على مستوى المنظمة وهي شكل متخصص من أشكال المغفرة العلائقية التي يتفاعل فيها نظام تنظيمي مع النشاط الإنساني المسيء .

ثانياً: التميز الاستراتيجي.

1. مفهوم التميز الاستراتيجي.

يعبر مفهوم التميز عن الجمع بين عناصر الإدارة وبناء المنظمات بطريقة متفوقة لتحقيق قدرات عالية في التعامل مع المتغيرات والظروف الخارجية حيث يشير مصطلح التميز إلى نهج متكامل لإدارة الأداء التنظيمي، من خلال تقديم قيمة مضافة للمستفيدين والمتعاملين وأصحاب المصلحة، (Hashem, 2022: 140) انا فيما يخص مفهوم التميز الاستراتيجي فإن (D'Aveni, 2001: 191) أشار إليه على أنها عملية توجيه الإستراتيجيات المختارة نحو المنافسة بقصد تحقيق التفوق والتفرد من خلال السيطرة على قواعد اللعبة . وفي اتجاه أكثر تفصيلاً أشار كل من (Strikwerda & Rijnders, 2005: 178) إلى أن التميز الاستراتيجي لا تعني بالضرورة التفوق والتفرد على المنافسين بل تعني كيفية التحكم بالاستراتيجيات التي تؤدي إلى طرد المنافسين من القطاع السوقي وفرض السيطرة والهيمنة على تلك القطاع . ويتفق كل من

(Gerhard & Joshua, 2018: 1) مع المفهوم السابق حيث يؤكدان على أن التميز الاستراتيجي تمثل عملية صياغة وتطبيق لاستراتيجيات رشيقة مبنية في ضوء احتواء للتغيرات والمستجدات البيئية للوصول إلى سلوكيات ذكية تقود للتفرد والتفوق . وأوضح (Ammari, 2022: 51) في مفهومه للتميز الاستراتيجي على أنها التفرد في مجموعة من المجالات ذات التأثير البعيد المدى على المنظمة مثل التميز في القيادة والأفراد والخدمات والثقافة . وعبر (Lubda, 2022: 138) عن التميز الاستراتيجي بأنه حالة التفوق في تقديم المنتجات تضمن للمنظمة التميز في كل مجالاتها مع المحافظة على هذا التميز مستقبلاً . في حين ربط (Mohammed & Faisal, 2023: 949) مفهوم التميز الاستراتيجي بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال استثمار المعرفة ونشرها وتوظيف رأس المال البشري والاجتماعي والمعرفي والذهني المتاح داخل المنظمات.

تأسيساً على ما سبق نورد مفهوماً إجرائياً للتميز الاستراتيجي بأنها عملية استثمار كافة الإمكانيات المتاحة في المنظمة وتوظيف سلوكيات الاستقامة التنظيمية وتوجيهها نحو تنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة لتحقيق التفوق في كافة المجالات التنظيمية.

2. أهمية التميز الاستراتيجي.

أكدوا الباحثون في حقل الإدارة الإستراتيجية على أهمية التميز الاستراتيجي ، وحددوا الكثير من المجالات التي تظهر أهمية هذا المصطلح حيث اعتبره (غبور، 2017: 119) مدخلاً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفاعلة وعلى وفق حاجة المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية ، أما (Gerhard, & Joshua, 2018, 1) ينظر إلى التميز الاستراتيجي كهدف وعملية، إذ يعرف التميز الاستراتيجي كهدف من خلال كونه هدفاً متحركاً يتطلب مراجعة على أساس مستمر سنوياً على الأقل، وكعملية تتطلب التحسين المستمر لتعزيز نتائج هذه العملية.

فيما أكدوا كل من (Leota & Turp, 2020: 6) على أهمية التميز الاستراتيجي بكونه مرتبط بالأنشطة التنظيمية ويشيرون إلى أن التميز يتم من خلال تطوير وسائل التفوق على المنافسين فالتميز الاستراتيجي من وجه نظرهم يلعب دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والتفوق حالياً أو مستقبلاً أو في المساهمة بصورة رئيسية في خدمة نجاح وتميز المنظمة بشكل مستمر ومستدام.

ويضيف (Abu Rumman, 2022: 2) إلى أن المستوى العالي من الذكاء الثقافي يعد عاملاً مهماً في تحديد النجاح الشامل للتميز الاستراتيجي لفرق العمل بشكل خاص والمنظمة بشكل عام. ويرى (Al Humeisat, 2022: 262) بأن أهمية التميز الاستراتيجي يتجسد في تغيير العقلية التنظيمية وأسلوب القيادة والتأكيد على أصحاب المصلحة والاعتماد على وضع معايير وعمليات خاصة توفر المزيد من القيمة للزبائن مع تلبية مطالبهم واحتياجاتهم . فيما يرى (Hoffmann et al, 2015,7) بأن أهمية التميز الاستراتيجي يأتي عن طريق المزج بين استراتيجية مقصودة وأخرى ناشئة ، وتزيد من قدرة المنظمة على دمج الاستراتيجيات التي تنشأ بشكل طارئ مع الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة، وذلك للمناورة والحلول دون الوقوع في مطبات اللاتأكد البيئي.

ويضيف (Al Somaidae, & AL-Zubaidi, 2021: 3705) بأن أهمية التميز الاستراتيجي تكمن في إمكانية المزج بينها وبين التميز في الأداء ، إذ إن التميز في الأداء يركز بشكل أكبر على إدارة أداء المنظمة داخلياً، بينما يشير التميز الاستراتيجي إلى قدرات التميز المنظمي خارجياً من أجل إرضاء الزبائن وتعزيز ذلك، أو أنها القدرة على التوفيق والتنسيق بين العناصر التنظيمية والتشغيلية للتكامل والترابط لتحقيق معدلات كفاءة أعلى، فضلاً عن ذلك يعبر التميز الاستراتيجي عن تميز جميع أنشطة وعمليات المنظمة وعناصرها وأبعادها وبشكل مستدام وبما يحقق قيمة استراتيجية مضافة.

3. أبعاد التميز الاستراتيجي.

تعددت الأبعاد الخاصة بالتميز الاستراتيجي وتباينت بتعدد وتباين الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ويعزى ذلك إلى اختلاف رؤى وتصورات هؤلاء الباحثين من جهة وإلى اختلاف الزوايا الذين نظروا إليها لتحقيق التميز الاستراتيجي من جهة أخرى ، وعلى الرغم من ذلك هناك شبه اتفاق على أبعاد التميز الاستراتيجي والذي اتفق عليها كل من (D'Aveni et al, 2001) و (Armstrong, 2008) و (Gerhard, & Joshua, 2018) و (Plenert, & Plenert, 2011) و (Lubda, 2022) والتي نجدها أكثرها شمولية وأكثر انسجاماً وملاءمة طبيعة الميدان المبحوث وهي كالآتي: (تميز القيادة، تميز الأفراد، تميز الثقافة، تميز الخدمات).

أ . تميز القيادة.

يوضح كل من (Bansal, & Kapur, 2022: 82) بأن تميز القيادة تعبر عن قدرة القيادة على تشخيص التوجهات المستقبلية للمنظمة والقدرة على التأثير في العاملين لتوليد الأفكار الإبداعية من خلال توظيف قنوات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والكفاءة في توضيح رؤية ورسالة المنظمة وحشد الجهود لتنفيذها بكفاءة. حيث إن من خلال العملية القيادية يستطيع القادة حث العاملين على إنجاز المهام المناطة بهم بطريقة إبداعية مما يساهم في تميز ادائهم لتنعكس في النهاية على المخرجات النهائية للمنظمة. ومن جانب آخر فإن (Al-Faris, & Khaled, 2022: 134).

(يشير إلى أن التميز في القيادة تحدث في حالة قدرة القادة على تشجيع الأفراد العاملين على التنافس فيما بينهم للتوصل إلى أفكار وطرق جديدة من خلال الاستخدام الأفضل للتكنولوجيا الرقمية مع دمج الثقافة الرقمية والكفاءة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية كجزء من أسلوب القيادة لتوليد التميز . اما (العصيمي، 2017: 168) فيرى بأن التميز الاستراتيجي يحتاج إلى قيادة ملتزمة بالتغيير داعمة للتميز ومشجعة لتحمل المخاطرة مساندة للتغلب على مخاوف الفشل واضعة للأسس والمعايير لتنفيذ الخطط والسياسات على وفق قيم العمل وأخلاقياته.

ب . تميز الأفراد.

يؤكد (الجفيري، 2015: 26) إلى أن تميز الأفراد يعبر عن قدرتهم على إنجاز نتائج غير مسبوقه، يتفوقون بها على أنفسهم أولاً وعلى الأفراد الآخرين ثانياً .

ويضيف (Alrawashdeh & Altaany, 2017: 87) بأن تميز الأفراد هو مفهوم شامل يرتبط كلياً بمفهوم تطبيق الجودة الشاملة في كافة جوانب حياة الفرد، وهي الحالة المثلى التي تطمح المنظمات أن تصل إليه أفرادها العاملين ليصبحوا أعضاء كفولين مساهمين في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها مما يكسبها حالة من التفوق والتميز ، فتميز الأفراد يحدث عندما تستطيع المنظمات توجيه جهود عاملها ذوي المهارات المتميزة إلى تحقيق أهدافها من خلال اشراكهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات عن طريق توفير مناخ ايجابي صحي داعم للتميز والتفوق.

ج . تميز الثقافة.

أن تميز الثقافة يعبر عن انعكاس قيم المنظمة ومبادئها وتصوراتها على السلوكيات والتصرفات الإيجابية للعاملين مما يؤثر في طرق إنجاز المهام واساليب التواصل الفعال مع القادة والأفراد الآخرين ويؤثر كذلك على زيادة روح التحدي والمواجهة، والانفتاح، والتعاون والثقة، الاستباقية، الاستقلالية، المصادقية. (Khalil, et al, 2022: 88) وأضاف(الخولي، 2022: 59) بأن الثقافة التنظيمية يمثل المركز الاساسي للطاقت والقدرات التي تمثل بدورها قوة دافعة لتحقيق التميز . ومن جانب آخر أشار (عبد الباسط، 2022: 313) إلى أن التميز في الثقافة يتم من خلال توجيه السلوكيات الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف المنظمة بطرق متميزة مقارنة بالطرق المتبعة في المنظمات المتنافسة العاملة في نفس القطاع . ويؤكد كل من (النور، وآخرون، 2022: 272) إلى انه لا يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية ثقافة تميز ما لم تكون قادرة على اضافة قيمة حقيقية للمنظمة والاطراف ذات المصالح على حد سواء ، حيث لا بد من أن تتضمن الثقافة القيم الخاصة بتمكين العاملين على مواجهة التحديات ولالسيما المنافسة والتحديات المستجدة في بيئة الأعمال.

د. التميز في الخدمات.

يقصد بالتميز في الخدمات حرص المنظمات على تقديم خدمات مفردة سواء من ناحية الجودة أو الخصائص المتميزة المصاحبة للخدمة مثل التصميم والتسليم والعمر الافتراضي وخدمات ما بعد البيع (Wirtz, & Menkhoff, 2021) (589:2 Hartono, et al, 2018) فيروا بأن تميز الخدمات عبارة عن عملية تتجاوز توقعات الزبائن من خلال توفير خدمات مميزة تبهر الزبائن وتجعلهم في حالة استدامة للعلاقة المثالية بينهم وبين المنظمة وتؤثر على تصوراتهم نحو الصورة والمكانة الذهنية للمنظمة من جانب وعلى سمعتها من جانب آخر وعلى قرارات شرائهم وولائهم من جانب ثالث

في حين يؤكد (الجري، والبرغثي، 2022: 39) بأن التميز في الخدمات يتطلب من المنظمات تقديم خدمات متميزة مع الالتزام بالسلوك الإيجابي الودود والمتعاطف مع كل ما يطلبه المستفيدون سواء كان معلومات، أو بيانات، أو حلول لمشاكلهم، مع الاهتمام بشكاوى وتذمرات الزبائن والإجابات الفورية والمحددة لمختلف استفساراتهم واتباع أسلوب الوضوح والصدق لإقناعهم، والتفكير الجدي في إيجاد الحلول الحقيقية لمشاكلهم.

المحور الثالث: الجانب العملي.

أولاً: وصف السمات الشخصية لأفراد العينة .

تمثل النتائج المذكورة في الجدول (1) وصفاً للسمات الشخصية لأفراد العينة في الأقسام المبحوثة بكليات الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، والتي يمكن استعراضها على وفق الفقرات الآتية:

1. الجنس: توضح النتائج الواردة في الجدول (1) أن أعلى نسبة للمستجيبين بحسب نتائج الاستبيان جاءت عند فئة الذكور حيث سجلت (58.6%)، أما فئة الإناث فكانت نسبتهم (41.4%).
2. العمر: أظهرت النتائج الواردة في الجدول (1) بأن النسبة الأكبر من عينة البحث بحسب سمة العمر كانت عند الفئة العمرية (41 – 50 سنة) وبنسبة (43.1%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفئة العمرية (31 – 40 سنة) وبنسبة (25.9%)، أما أقل نسبة كانت عند الفئة العمرية (21 – 30 سنة) وبنسبة (3.4%).
3. التحصيل الدراسي: أظهرت النتائج الواردة في الجدول (1) أن النسبة الغالبة لأفراد عينة البحث كانت من حملة شهادة الماجستير وبنسبة (53.4%). أما في المرتبة الثانية كانت من حملة شهادة الدكتوراه وبنسبة (46.6%)
4. اللقب العلمي: تبين أن أفراد عينة البحث ومن ذوي اللقب العلمي (مدرس، استاذ مساعد) قد جاءوا بالمرتبة الأولى وبنسبة (32.8%). تلتها الأفراد ذوي اللقب العلمي (مدرس مساعد) وبنسبة بلغت (25.9%)، بينما جاء الأفراد ذوي اللقب العلمي (استاذ) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة (8.6%).
5. مدة الخدمة: تبين أن أفراد عينة الدراسة المبحوثة من ذوي مدة الخدمة (11-20) قد جاءت بالمرتبة الأولى وبنسبة (31.0%). بينما جاء الأفراد ذوي مدة الخدمة (31-40 سنة) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة (13.8%).

الجدول (1) وصف السمات الشخصية لأفراد العينة

السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	58.6
	أنثى	24	41.4
العمر	21 – 30 سنة	2	3.4
	31 – 40 سنة	15	25.9
	41 – 50 سنة	25	43.1
	51-60 سنة	12	20.7
	61 سنة فأعلى	4	6.9
التحصيل الدراسي	ماجستير	31	53.4
	دكتوراه	27	46.6

25.9	15	مدرس مساعد	اللقب العلمي
32.8	19	مدرس	
32.8	19	استاذ مساعد	
8.6	5	أستاذ	
27.6	16	من 10-1 سنة	مدة الخدمة
31.0	18	11-20 سنة	
27.6	16	21-30 سنة	
13.8	8	31-40 سنة	
100%	58	المجموع	

المصدر : إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً : وصف وتشخيص متغيرات البحث. أ - وصف أبعاد متغير الاستقامة التنظيمية.

1. وصف بُعد التفاؤل.

يظهر الجدول (2) نتائج الإحصاءات الوصفية لبُعد التفاؤل الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (X1 - X5) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.034) والانحراف المعياري (0.765) والأهمية النسبية (80.68%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البُعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (X1) والتي تنص على امتلاك إدارة الجامعة لروح التفاؤل في مواجهة المشكلات الصعبة ، وتتنظر إلى الجانب المشرق منها. على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.10) وبانحراف معياري بلغ (0.892) وبأهمية نسبية بلغت (82%). في حين حصلت الفقرة (X5) والتي تنص على تبني إدارة الجامعات للإستراتيجيات التكييفية لحل المشكلات وبطريقة عقلانية ، على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.91) وبانحراف معياري بلغ (0.756) وبأهمية نسبية بلغت (78.2%)

جدول (2) وصف بُعد التفاؤل

العبارات	اتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		اتفق تماماً		الأهمية النسبية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X1	36.2	21	1.7	1	13.8	8	44.8	26	36.2	21	82
X2	29.3	17	0.0	0	17.2	10	51.7	30	29.3	17	81.8
X3	29.3	17	0.0	0	22.4	13	48.3	28	29.3	17	81.4
X4	25.9	15	0.0	0	25.9	15	48.3	28	25.9	15	80
X5	22.4	13	0.0	0	27.6	16	48.3	28	22.4	13	78.2
المؤشر الكلي لعبارات بعد التفاؤل											80.68

المصدر : إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

2. وصف بُعد الثقة:

يظهر الجدول (3) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد مهارة الثقة الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (X6 - X10) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد (3.922) والانحراف المعياري (0.870) والأهمية النسبية (78.44%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البُعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (X8) والتي تنص على سماح إدارة الجامعة للعاملين فيها بتوضيح مشكلات العمل بواقعية على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.97) وبانحراف معياري بلغ (0.772) وبأهمية نسبية بلغت (79.4%). في حين حصلت الفقرة (X7) والتي تنص على نقل إدارة الجامعة الحقائق واعلانها بشكل واضح في الاجتماعات واللقاءات على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.86) وبانحراف معياري بلغ (0.981) وبأهمية نسبية بلغت (77.2%).

الجدول (3) وصف بُعد الثقة

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X6	20.7	12	3.4	2	20.7	12	55.2	32	20.7	12	78.6	0.746	3.93
X7	31.0	18	10.3	6	24.1	14	34.5	20	31.0	18	77.2	0.981	3.86
X8	22.4	13	5.2	3	15.5	9	56.9	33	22.4	13	79.4	0.772	3.97
X9	27.6	16	1.7	1	22.4	13	46.6	27	27.6	16	79.4	0.858	3.97
X10	24.1	14	3.4	2	13.8	8	53.4	31	24.1	14	77.6	0.993	3.88
المؤشر الكلي لعبارات بعد الثقة													
											78.44	0.870	3.922

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

3. وصف بُعد النزاهة.

يظهر الجدول (4) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد وصف بُعد النزاهة الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (X11 - X20)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.21) والانحراف المعياري (0.789) والأهمية النسبية (84.2%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (X11) والتي تنص على اعتبار الصدق والامانة من السمات المميزة للعلاقة بين العاملين في كليات الجامعة. على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.41) وانحراف معياري بلغ (0.879) وبأهمية نسبية بلغت (88.2%). في حين حصلت الفقرة (X12) والتي تنص على تعامل إدارة الجامعة مع العاملين فيها وفق المبادئ الأخلاقية. على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.10) وانحراف معياري بلغ (0.693) وبأهمية نسبية بلغت (82%).

الجدول (4) وصف بُعد النزاهة

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X11	63.8	37	3.4	2	15.5	9	17.2	10	63.8	37	88.2	0.879	4.41
X12	27.6	16	1.7	1	13.8	8	56.9	33	27.6	16	82	0.693	4.10
X13	46.6	27	3.4	2	15.5	9	32.8	19	46.6	27	83.8	0.945	4.19
X14	37.9	22	0.0	0	17.2	10	44.8	26	37.9	22	84.2	0.720	4.21
X15	32.8	19	0.0	0	19.0	11	48.3	28	32.8	19	82.8	0.712	4.14
المؤشر الكلي لعبارات بعد النزاهة													
											84.2	0.789	4.21

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

4. وصف بُعد التسامح

يظهر الجدول (5) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد التسامح الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (X16 - X20)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.95) والانحراف المعياري (0.813) والأهمية النسبية (79%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (X16) والتي تنص على توفر بيئة آمنة في الجامعة لنشر وترسيخ ثقافة التسامح بين العاملين فيها على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.12) وانحراف معياري بلغ (0.703) وبأهمية نسبية بلغت (82.4%). في حين حصلت الفقرة (X18) والتي تنص على تعامل إدارة الجامعة مع أخطاء الآخرين كفرص للتعلم على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.817) وبأهمية نسبية بلغت (75.6%).

جدول (5) وصف بُعد التسامح

العبارات	أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X16	31.0	18	0.0	0	19.0	11	50.0	29	31.0	18	82.4	0.703	4.12
X17	24.1	14	1.7	1	24.1	14	48.3	28	24.1	14	78.2	0.844	3.91
X18	19.0	11	1.7	1	36.2	21	43.1	25	19.0	11	75.6	0.817	3.78
X19	20.7	12	3.4	2	17.2	10	56.9	33	20.7	12	78.2	0.823	3.91
X20	31.0	18	3.4	2	15.5	9	48.3	28	31.0	18	80.6	0.878	4.03
المؤشر الكلي لعبارات بعد التسامح													
79	0.813	3.95											

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

ب. وصف أبعاد متغير التميز الاستراتيجي:

1. وصف بُعد تميز القيادة.

يظهر الجدول (6) نتائج الإحصاءات الوصفية لبُعد تميز القيادة الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (Y1 - Y5)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.836) والانحراف المعياري (1.033) والأهمية النسبية (76.72%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (Y5) والتي تنص على تركيز إدارة الجامعة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق التميز في الأداء الوظيفي على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.98) وبانحراف معياري بلغ (0.946) وبأهمية نسبية بلغت (79.6%). في حين حصلت الفقرة (Y4) والتي تنص على تميز قيادة الجامعة بتفرداها في صياغة وتنفيذ التوجه الاستراتيجي للكليات والأقسام العلمية على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.59) وبانحراف معياري بلغ (1.009) وبأهمية نسبية بلغت (71.8%).

جدول (6) وصف بُعد تميز القيادة

العبارات	أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y1	32.8	19	8.6	5	13.8	8	32.8	19	32.8	19	73.8	1.287	3.69
Y2	37.9	22	3.4	2	20.7	12	32.8	19	37.9	22	79.4	1.059	3.97
Y3	27.6	16	1.7	1	24.1	14	44.8	26	27.6	16	79	0.867	3.95
Y4	15.5	9	3.4	2	22.4	13	46.6	27	15.5	9	71.8	1.009	3.59
Y5	32.8	19	1.7	1	19.0	11	41.4	24	32.8	19	79.6	0.946	3.98
المؤشر الكلي لعبارات بعد تميز القيادة													
76.72	1.033	3.836											

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

2. وصف بُعد تميز الأفراد

يظهر الجدول (7) نتائج الإحصاءات الوصفية لبُعد تميز الأفراد الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (Y6 - Y10)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.082) والانحراف المعياري (0.956) والأهمية النسبية (81.64%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (Y6) والتي تنص على سعي إدارة الجامعة إلى تحقيق تميز الأفراد من خلال التحسين المستمر لأداء المهام المنوطة بهم لتأديتها على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.40) وبانحراف معياري بلغ (0.793) وبأهمية نسبية بلغت (88%). في حين حصلت الفقرة (Y10) والتي تنص على سعي قيادة الجامعة إلى إعادة تأهيل وتدريب الأفراد العاملين بقصد تميزهم في طريقة أداء مهامهم الوظيفية على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.79) وبانحراف معياري بلغ (1.056) وبأهمية نسبية بلغت (75.8%).

جدول (7) وصف بُعد تميز الأفراد

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الأهمية النسبية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
Y6	53.4	31	0.0	0	8.6	5	36.2	21	1.7	1	0.793
Y7	41.4	24	6.9	4	12.1	7	34.5	20	5.2	3	1.139
Y8	37.9	22	6.9	4	12.1	7	43.1	25	0.0	0	0.880
Y9	36.2	21	5.2	3	10.3	6	46.6	27	1.7	1	0.912
Y10	27.6	16	3.4	2	25.9	15	37.9	22	5.2	3	1.056
المؤشر الكلي لعبارات بعد تميز الأفراد											
81.64 0.956 4.082											

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

3. وصف بُعد تميز الثقافة

يظهر الجدول (8) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد تميز الثقافة الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (Y11 - Y15)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.926) والانحراف المعياري (0.905) والأهمية النسبية (78.52%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (Y11) والتي تنص على حرص إدارة الجامعة على ترسيخ وتفعيل القيم السامية التي تحسن مستوى الأداء على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.17) وانحراف معياري بلغ (0.819) وبأهمية نسبية بلغت (83.4%). في حين حصلت الفقرة (Y14) والتي تنص على تشجيع إدارة الجامعة لأفرادها العاملين على طرح أفكار جديدة دون تردد حتى وإن كانت نسب نجاحها ضئيلة على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.995) وبأهمية نسبية بلغت (77.2%)

جدول (8) وصف بُعد تميز الثقافة

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الأهمية النسبية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
Y11	37.9	22	1.7	1	15.5	9	44.8	26	0.0	0	0.819
Y12	29.3	17	0.0	0	13.8	8	53.4	31	3.4	2	0.867
Y13	22.4	13	1.7	1	27.6	16	46.6	27	1.7	1	0.847
Y14	20.7	12	6.9	4	27.6	16	41.4	24	3.4	2	0.995
Y15	25.9	15	6.9	4	15.5	9	48.3	28	3.4	2	0.999
المؤشر الكلي لعبارات بعد تميز الثقافة											
78.52 0.905 3.926											

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

4. وصف بُعد تميز الخدمات

يظهر الجدول (9) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد وصف بُعد تميز الخدمات الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (Y16 - Y20)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.80) والانحراف المعياري (0.980) والأهمية النسبية (76%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (Y16) والتي تنص على تقديم الجامعة أفضل الخدمات مقارنةً مع مثيلاتها ونظراءها في الدول المتقدمة على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.10) وانحراف معياري بلغ (0.742) وبأهمية نسبية بلغت (82%). في حين حصلت الفقرة (Y18) والتي تنص على قيام إدارة الجامعة بالرقابة بشكل مستمر على كليات الجامعة وأقسامها المختلفة لتحسين آلية تقديم الخدمات على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.33) وانحراف معياري بلغ (1.248) وبأهمية نسبية بلغت (66.6%)

جدول (9) وصف بُعد تمييز الخدمات

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الأهمية النسبية		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y16	29.3	17	3.4	2	12.1	7	55.2	32	29.3	17	82		
Y17	24.1	14	12.1	7	15.5	9	46.6	27	24.1	14	75.8		
Y18	19.0	11	15.5	9	24.1	14	31.0	18	19.0	11	66.6		
Y19	31.0	18	6.9	4	17.2	10	44.8	26	31.0	18	80		
Y20	22.4	13	10.3	6	13.8	8	50.0	29	22.4	13	75.6		
المؤشر الكلي لعبارات بعد تمييز الخدمات													
	3.80		3.4	2	10.3	6	13.8	8	50.0	29	22.4	13	76

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

ثالثاً : اختبار علاقات الارتباط.

1. الارتباط الكلي: تبين من نتائج الجدول (10) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير الاستقامة التنظيمية والتميز الاستراتيجي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (.536***)، وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية وعالية من الترافق الإيجابي بين المتغيرين.

2. الارتباط الجزئي: تبين من معطيات الجدول (10) وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين متغير الاستقامة التنظيمية وأبعاده وبين متغير التميز الاستراتيجي وأبعاده حيث تبين أن قيم معامل الارتباط بين الاستقامة التنظيمية وأبعاد التميز الاستراتيجي والمتمثلة بكل (تميز القيادة، تميز الأفراد، تميز الثقافة، تميز الخدمات) قد بلغت (**0.533)، (**0.560)، (**0.489)، (*0.264)، وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01) و(0.05) مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بينهما. وتبين من نتائج الجدول (10) بأن علاقة الارتباط بين بعد (التفاوض) وبعد (تميز الأفراد) كان من اقوى العلاقات الارتباطية، فيما كان علاقة الارتباط بين بعد (التسامح) وبعد (تميز الثقافة) من أضعف العلاقات الارتباطية مقارنة بالعلاقات الارتباطية الأخرى.

الجدول (10) علاقة الارتباط بين الاستقامة التنظيمية والتميز الاستراتيجي وأبعادهما

تميز الخدمات	تميز الثقافة	تميز الأفراد	تميز القيادة	التميز الاستراتيجي	الاستقامة التنظيمية
0.264*	0.489**	0.560**	0.533**	0.536**	الاستقامة التنظيمية
(.047)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	
0.287*	0.326**	0.260*	0.260*	0.348**	التفاوض
(.040)	(.013)	(.049)	(.049)	(.007)	
0.397*	0.467**	0.483**	0.406**	0.431**	الثقة
(.000)	(.000)	(.000)	(.002)	(.001)	
0.401*	0.426**	0.602**	0.466**	0.485**	النزاهة
(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	
0.285*	0.393**	0.493**	0.624**	0.510**	التسامح
(.041)	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS-26).

وتأسيساً على نتائج تحليل علاقات الارتباط وعلى المستوى الكلي والجزئي يتم اثبات صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والتميز الاستراتيجي اطار مهارات الطلاقة اللغوية والتفكير الإبداعي مجتمعة ومنفردة).

رابعاً: اختبار فرضية التأثير.

تم تخصيص هذه الفقرة لاختبار الفرضية الثانية والهادفة للتعرف على تأثير الاستقامة التنظيمية في التميز الاستراتيجي ، حيث تم استخدام معامل الانحدار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الادخال (Enter) ، وقد تبين من نتائج التحليل في الجدول (11) وعلى المستوى الكلي أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع على المستوى الكلي، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (22.516)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.0012) وبدرجات حرية (1, 56)، ويؤكد ذلك قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي تقل بشكل كبير عن مستوى المعنوية الافتراضية والبالغة (0.05)، وفي ضوء معادلة الانحدار، تشير قيمة (B0) أن هناك ظهوراً للتميز الاستراتيجي ومن خلال أبعادها بقيمة (0.536) وذلك عندما تكون قيمة الاستقامة التنظيمية ومن خلال أبعادها مساوياً للصفر.

وأن قيمة الميل الحدي (B1) التي بلغت (0.413) تفسر بأن التغير في الاستقامة التنظيمية بمقدار (1) ، سيصاحبه تغير في التميز الاستراتيجي بمقدار (0.413)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية . وأن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (287.) والتي تشير إلى أن التغير في التميز الاستراتيجي بنسبة (28.7%) يمكن إسناده إلى مهارات الاستقامة التنظيمية ، كما أن النسبة المتبقية والبالغة (3.71%) من التغير في التميز الاستراتيجي يعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في نموذج البحث الحالي .

الجدول (11) تأثير الاستقامة التنظيمية في التميز الاستراتيجي

Sig.	التميز الاستراتيجي			R ²	Beta	الأنموذج
	F		المحسوبة			
	درجات الحرية	الجدولية				
0.000	1, 56	-	-	-	0.536	B ₀ الثابت
0.000		4.0012	22.516	.287	0.413	B ₁ الاستقامة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي $P \leq 0.05$ ، $N=58$.
ولاستيعاب حالة التأثير لأبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل ، الثقة ، النزاهة ، التسامح) في التميز الاستراتيجي لابد من التعرف على المستويات التأثيرية لكل بُعد من أبعاد وعلى المستوى الجزئي، لذلك تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط حيث تشير نتائج هذا التحليل في الجدول (12) إلى وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد الاستقامة التنظيمية في متغير التميز الاستراتيجي ، وذلك استناداً لقيم معامل الاختبار (F) والتي بلغت (7.710)، (12.770)، (17.249)، (19.689) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.0012) وبدرجة حرية (1, 56)، ويؤكد ذلك قيم معاملات (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.007)، (0.001)، (0.000)، (0.000) ، وعلى التوالي وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية والبالغة (0.05). كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R2) لكل من التفاؤل ، الثقة ، النزاهة ، التسامح قد بلغت (0.121)، (0.186)، (0.235)، (0.260) وعلى التوالي .

الجدول (12) تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية في متغير التميز الاستراتيجي

قيمة Sig.	قيمة F المحسوبة	قيمة R ²	قيمة B ₁	قيمة B ₀	أبعاد الاستقامة التنظيمية
0.007	7.710	0.121	0.348	0.257	التفاؤل
0.001	12.770	0.186	0.431	0.245	الثقة
0.000	17.249	0.235	0.485	0.312	النزاهة
0.000	19.689	0.260	0.510	0.326	التسامح

قيمة F الجدولية = 4.0012 ، $N=58$ ، $(P \leq 0.05)$ ، درجات الحرية 1, 56
المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار وعلى المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستقامة التنظيمية في التميز الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة).

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً : الاستنتاجات

1. أكدت نتائج الوصف بأن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور ومن الفئات العمرية الناضجة ، فضلاً أن النسبة الأكبر منهم من حملة شهادة الماجستير ويحملون لقب مدرس أو استاذ مساعد على الأغلب ، وهذه النتائج تدعم الاختيار الصحيح لأفراد العينة لكون خصائصهم متلائمة مع طبيعة نشاط الجامعات الخاصة ولاسيما في مجال التميز الاستراتيجي.
2. أشارت نتائج الوصف لمتغيرات البحث وأبعادها بأنها متوفرة وبنسب جيدة ، إذا كان المستوى جيداً لُبعد التفاؤل من خلال امتلاك إدارة الجامعة لروح التفاؤل في مواجهة المشكلات الصعبة ، وتتنظر إلى الجانب المشرق منها ، وهذه دلالة على سعي الجامعات المبحوثة على ترسيخ ثقافة التفاؤل في الجامعات.
3. بينت معطيات الوصف توافر مؤشرات الثقة في العلاقات في الجامعات المبحوثة يدعم ذلك سماح إدارة الجامعة للعاملين فيها بتوضيح مشكلات العمل بواقعية ، وهذه النتائج تؤكد على حرص إدارات الجامعات على تبني السلوكيات المبنية على الوضوح والشفافية.
4. أكدت النتائج بأن الجامعات المبحوثة تتبنى بُعد النزاهة ، يدعم ذلك المستوى العالي لاعتبار الصدق والأمانة من السمات المميزة للعلاقة بين العاملين في كليات الجامعة ، وهذه النتائج تؤكد توفر مبادئ وأسس النزاهة التي تدعو إلى الأمانة والعدالة في التصرف.
5. أظهرت نتائج وصف المستوى الجيد لأبعاد التميز الاستراتيجية ولاسيما تميز القيادة من خلال تركيز إدارة الجامعة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق التميز في الأداء الوظيفي وهذه دلالة على تطبيق جوهر القيادة المبنية على النزاهة والعدالة والشفافية والتسامح.
6. أكدت نتائج وصف بُعد تميز الخدمات توافرها وبمستوى جيد ، إذ بينت النتائج تقديم الجامعة أفضل الخدمات مقارنةً مع مثيلاتها من الجامعات المتنافسة ، وهذه دلالة على حرص الجامعات لاكتشاف كل جديد وتحقيق الأسبقية على المنافسين في تقديم خدمات متميزة اقتناص.
7. أوضحت نتائج الارتباط والانحدار وجود علاقات قوية بين المتغيرين فضلاً عن وجود تأثيرات بين المتغيرين على المستوى الكلي والجزئي وهذه دلالة على أن التميز الاستراتيجي في الجامعات قيد البحث تستمد من أبعاد الاستقامة التنظيمية.

المبحث الثاني : التوصيات.

1. ضرورة تشجيع الأناث على العمل في الجامعات الخاصة للاستفادة من بعض خصائصهم مثل التحمل والصبر وروح التعاون والتفكير المتعدد وذلك من خلال تقديم تسهيلات لفترات الدوام الرسمي واتباع نظام ساعات العمل المرنة.
2. ضرورة تبني إدارة الجامعات للإستراتيجيات التكيفية لحل المشكلات وبطريقة عقلانية وذلك من خلال تحملهم مسؤولية الأخطاء وعدم التماس الاعذار والتبريرات لأنفسهم عن اي تقصير.

3. ضرورة نقل إدارة الجامعة الحقائق وإعلانها بشكل واضح في الاجتماعات واللقاءات وذلك من خلال السعي الجاد لمعرفة أساليب التواصل الفعالة واستخدامها بكفاءة .
4. يوصي البحث بضرورة تعامل إدارة الجامعة مع العاملين فيها وفق المبادئ الأخلاقية وذلك من خلال الاعتماد على نتائج التغذية العكسية لتشخيص الاحتياجات والرغبات المستجدة.
5. ضرورة التركيز على تميز قيادة الجامعة بتفوقها في صياغة وتنفيذ التوجه الاستراتيجي للكليات والأقسام العلمية من خلال توفير مستلزمات التنفيذ الاستراتيجي بما يتناسب مع الموقف التنافسي للجامعة.
6. يوصي البحث بضرورة سعي قيادة الجامعة إلى إعادة تأهيل وتدريب الأفراد العاملين بقصد تمييزهم في طريقة أداء مهامهم الوظيفية وذلك من خلال تخصيص فقرة في الميزانية لأغراض التدريب والدعم للمبدعين والتميزين.
7. ضرورة استثمار العلاقات القوية بين المتغيرين ودعم العلاقات الضعيفة وتعزيزها فضلاً عن توجيه التأثيرات الإيجابية لخدمة الجامعات وضرورة البحث عن عوامل أخرى قد تعزز مجالات التميز الاستراتيجي .

المصادر:

القرآن الكريم.

1. أبو شكير، زهراء جمال صديري. (2018). الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري، بحث تحليلي لأراء عينة من الملاكات لتربوية في منظمات التعليم التربوي، رسالة ماجستير في علوم إدارة، في محافظة كربلاء المقدسة، جامعة كربلاء.
2. بكر، سوزان فؤاد، كشكوشة، نجوى متولى حسن. (2021). الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية، للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر، *المجلة العلمية للبحوث التجارية* . العدد الرابع.
3. طه، منى حسنين السيد. (2021). دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الابوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية "دراسة تطبيقية، العدد الرابع *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، جامعة الموصل /كلية الإدارة والاقتصاد/ إدارة أعمال، *مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة*؛ المجلد. 25، رقم 114 الصفحات: 282-303
4. الجربي، محمد بشير & البرغثي، وليد إبراهيم. (2022). الإفصاح عن رأس المال الفكري ودوره في تحسين كفاءة الأداء المالي دراسة ميدانية على قطاعي النفط والمصارف الليبية من وجهة نظر المراجعين الخارجيين. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 5(4)، 36-57.
5. الجفيري، محمد (2015). " التميز في خدمة العملاء" دار صناع الإبداع للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الدوحة، قطر.
6. حسناوي، حسين حريجة غالي. (2015). " الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير القيادة الاصلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية " (دراسة استكشافية تحليلية لأراء عينة من القادة والتابعين في المشاريع الاستثمارية والخدمية التابعة للعتبة الحسينية المقدسة)، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
7. الخفاجي، حاكم جبوري علك. (2012). " التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل " (دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة) , *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية* ,كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية ، المجلد (14) ، العدد (3).
8. الخولي، رباب محروس عبد الحميد (2022). "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية"، *المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر* مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، المجلد 1، العدد 1، ص (50-72).
9. الصراف، سجي نذير حميد، (2019). توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل.

10. عبد الياسط، طلال خالد، (2022). "دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" *المجلة العربية للإدارة*، مج 42 ، ع 3، ص ص (307-330)
11. العصيمي، عايد بن عبد الله. (2017). استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية. *المجلة العربية للإدارة*، مجلد (37)، عدد (1) ص ص . 180-167.
12. العنزلي ، سعد والساعدي ، مؤيد يوسف نعمة. (2004). " الثقة بين الاطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث المجلة العراقية للعلوم الإدارية - جامعة كربلاء , المجلد الثاني, العدد الخامس.
13. غبور، أماني السيد السيد، (2017). تصور مقترح لتحقيق التميز الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة، المركز العربي للتعليم والتنمية، مستقبل التربية العربية مج24، ع106.
14. مصطفى، خولة قادر وامين، هنار إبراهيم. (2023). دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة إستطلاعية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو، *مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو*، مجلد: 11، العدد: 1، ص 57-78، ناذار- 2023.
15. المطيري، زكية بنت ذياب بن شباب، (2022). الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهات نظر المعلمات. *المجلة العربية لعلوم التربية والنفسية*، المؤسسة العربية للعلوم التربوية، مصر، 6(27) ابريل.
16. النور، زكريا محمد إدريس، السميح، عبد الرحمن الزين النور، وأحمد، الأمين محمد آدم (2022). "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي في ظل الثقافة التنظيمية دراسة على عينة من الإدارات العليا ببعض المؤسسات العامة ولاية جنوب دارفور" *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، مجلد (3)، عدد (11)، ص ص (267-293)
17. Aamir,A & Finian ,B, (2013) " exploring the impact of trust on research scientists work engagement ", *personnel review* ,vol.42 no.4,pp.396-421.
18. Abu-Rumman, A. (2022), Impact of Cultural Intelligence On Strategic Excellence, For Virtual Teams, *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, Volume 25, Special Issue 4.
19. Al Humeisat, E. K. I. (2022). Effect of Strategic Management Practices on Organizational Excellence. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(4).
20. Al Somaidae, L. M. M., & AL-Zubaidi, G. D. (2021). Moderating Role of Virtual Teams on the Relation between Cultural Intelligence and Strategic Excellence. *Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias*, 11(4), 3703-3721.
21. Al-Faris, M. M., & Khaled, M. H. H. B. (2022). Impact of Digital Leadership on Kuwaiti Hospitals' Employees' Performance, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, V. (6), Issue (19), 132-142.
22. Alrawashdeh, K., & Altaany, F. (2019). The role of Knowledge management requirement on organizations excellence:(A field of study in Jordan; Aqaba Special Authority Zone). *International Journal of Applied Engineering Research*, 14(1), 85-91.
23. Ammari, S. H. (2022). The degree of school principals' practice of distributive leadership and its relationship to achieving organizational excellence: An applied study in public secondary schools in the capital Amman governorate. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(16), 45-66.
24. Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 36-53.

25. Auernhammer, J., & Roth, B. (2021). The origin and evolution of Stanford University's design thinking: From product design to design thinking in innovation management. *Journal of Product Innovation Management*.
26. Bansal, M., & Kapur, S. (2022). Life skills from Bhagavad Gita: a vital enabler for leadership excellence in pandemic times and the world beyond. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 15(1), 80-95.
27. Barclay, L. , Markel, S. & Yugo, E. (2012). "Virtue theory and organizations: considering persons with disabilities", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 Iss: 4 pp. 330 – 346.
28. Beheshtifar & Kamani-Fard (2013). "Organizational Creativity: A Substantial Factor to Growth", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.3, No.3, pp. 98-104.
29. Bright ,Stansbury, Alzola & Stavros (2011). " Virtue Ethics in Positive Organizational Scholarship: An Integrative Perspective " , *Canadian Journal of Administrative Sciences* , Vol.28 , No.3 , pp 231–243.
30. Cameron and A., Caza: (2006), " The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations", *Journal of Business Ethics* 64,249–269.
31. Cameron K,. Organizational virtuousness and performance, In *Positive Organizational Scholarship*, KS Cameron, JE Dutton and RE Quinn (eds.), San Francisco: Berrett-Koehler (2003).
32. Cameron, K , Bright, D. & Caza, A. (2004). " Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance" *american behavioral scientist*, Vol. 47 No. 6, pp.1-24.
33. Chen & Dhillon (2003). " Interpreting dimensions of consumer trust in E-commerce " *Information technology and management*
34. D'Aveni, Richard. (2004a). "Corporate Spheres of Influence", *MIT Sloan Management Review*, 5, (4) pp. 38-46.
35. Dirks,K & Ferrin (2001). " The role of trust in organizational settings" *organization science*, vol.12
36. Hashem, T. N. (2022). Marketing Logistics in Reaching Organizational Excellence: Mediating Role of the European Foundation for Quality Management Excellence Model. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(4).
37. Heaphy, E. D., Dutton, J. E. (2008)," Positive social interactions and the human body at work: linking Organizations and physiology". *The Academy of Management Review*. 33:137-162.
38. Hendricks, K.C.(2019). Expanding the understanding of positive organisational practices in positively deviant organisations, Submitted in partial fulfilment of the requirements for the Research Methodology module of the Master's Degree, UWC Electronic Theses and Dissertations Repository.
39. Hessel, I., (2013). "Developing A Virtuos Aspect of Leadership: A Case Study of the virtuous Projects Approach to Leadership Development", Master Thesis in Education, Department of Educational Research, University of Oslo.
40. Investigation of Organizational Virtues and Performance", Business Post Comment.

41. Khalil, S. I., Farhan, O. M., & Hamad, H. A. (2022). The role of digital leadership in achieving organizational excellence an applied study at the university of tikrit. *World Economics and Finance Bulletin*, 12, 85-94.
42. Kymenlaasko, I. (2012). "Forgiveness as a leadership tool." *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(1), 432-445.
43. Leota, J., & Turp, M. J. (2020). Gamesmanship as strategic excellence. *Journal of the Philosophy of Sport*, 47(2), 232-247.
44. Lubda, Shahista, ALSaeed. (2022). Examining the mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Organizational Learning Mechanisms and Organizational Excellence: The Case of Kafrelsheikh University's Employees. *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, 3 (1), 285-314
45. Malik (2013) " Efficacy, Hope, Optimism and Resilience at Workplace Positive Organizational Behavior", *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 3, No. 10, pp.1-4
46. McNulty & Fincham, (2012) " Beyond Positive Psychology? Toward a Contextual View of Psychological Processes and Well-Being ", *American Psychological Association*, 67 (2), pp 101–110 .
47. Mohammed, A. A., & Faisal, M. Z. (2023). The nexus between green human resource management processes and the sustainability of educational institutions: the mediating effect of strategic excellence. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(4), 947-965.
48. Nepean W,(2007). "Virtuous Firms Perform Better: An Empirical
49. Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact", *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 117 –107)1(18
50. Palazzo, G. (2007) " Organizational Integrity : Understanding the Dimensions of Ethical and Unethical Behavior in Corporates " : Zimmerly, W. , Richter, K. & Holzinger, M. " Corporate Ethics and Corporate Governance " Springer-Verlag Berlin, Library of
51. Paolillo,A. ,Platania,S., Magnano,P. & Ramaci,T. , (2015) ," Organizational Justice, Optimism And Commitment To Change" *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191 ,pp. 1697 – 1701.
52. Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M.& Jesuino, J. (2011) 'How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship', *Journal of Business Research*, Vol. 64,pp. 524–532.
53. Ribeiro, N. & Rego, A. (2009) "Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors." *International Journal of Social and Human Sciences*, 3, pp. 736-743.
54. Santoro, M (2003) "Beyond Codes Of Conduct And Monitoring; An Organizational Integrity Approach To Global Practices .*Human Rights* ,Vol 25 ,No 2.pp 407-424 .
55. Scott, J. (2010). 'Atoning, reconciling, and forgiving: Interdisciplinary investigations of justice". *Reviews in Cultural Theory*, 1(2), 18-30.
56. Searle, Travis P. & Barbuto, John E., (2011)" Servant Leadership, Hope, and
57. Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000) " Positive Psychology: An Introduction" *American Psychologist*, 1 (55) ,Pp.5-14.

58. Shimek, Michael , Guillén,M. & Gomis,A. (2015) "Approaching virtuousness through organizational ethical quality: toward a moral corporate social responsibility" , Business Ethics: *A European Review* , 24 (2), pp.144-155.
59. Singh , Yajna & Joey, Buitendach . (2014) " Psychological Capital, Subjective
60. Smith, Eugene Sadler (2013) " Toward Organizational Environmental Virtuousness " *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1) 123–148.
61. Uysal, H. T. (2021). The mediation role of organizational justice in the effect of organizational virtuousness on work productivity. *Journal of Research in Business*, 6(1), pp: 26-53.
62. Verhezan, P. (2008) " The (Ir)relevance of Integrity in Organizations " *Public Integrity*, 10 (2), pp. 133–149.
63. Watanabe,R.Magnier;Uchida,Toru;Orsini,Philippe & Benton, Caroline (2017). Organizational Virtuousness and Job Performance in Japan: Does Happiness Matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4).
64. Wellbeing, Organisational Virtuousness and Organisational Citizenship Behaviour amongst Teachers " Asian Congress of Applied Psychology – Singapore , pp. 1-34.
65. Ziapour, A; Bistoni, S. and Afsari, D., (2015), " The Relationship between Organizational Virtuousness and Employee Engagement " *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 9(8), pp. 1442-1447.

الملحق (1) استمارة استبانة



أقليم كوردستان / العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة صلاح الدين / أربيل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

تحية طيبة :

نضع بين أيديكم إستمارة البحث الموسومة (دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز التميز الاستراتيجي- دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الخاصة)،
راجبان الإجابة عن فقراتها بوضع علامة () في الموقع الملائم والذي يعكس رأيكم .
شاكران مقدماً تعاونكم، متمنين لكم دوام التوفيق.

ملاحظة:

* يرجى عدم ترك أي عبارة دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الإستمارة للتحليل.
المشرف

الأستاذ الدكتور: محسن عثمان حسن
جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد

نماء نشأت بشير

جامعة صلاح الدين/ كلية الإدارة والاقتصاد

namaanashaat92@gmail.com

Muhsin.hassan@su.edu.krd

أولاً:- المعلومات العامة

- أسم الجامعة:

- عدد الأقسام العلمية :

- الجنس: ذكر أنثى

- العمر: أقل من ٣٠ سنة ٣٠-٤٠ سنة ٤١-٥٠ سنة ٥٠ سنة فأكثر .

- التحصيل الدراسي: ماجستير دكتوراه

- اللقب العلمي : مدرس مساعد مدرس استاذ مساعد استاذ

- مدة الخدمة في الجامعة : أقل من ٥ سنوات ٥-١٠ سنوات ١١ سنة فأكثر .

ثانياً : الاستقامة التنظيمية:

أ- التفاؤل:

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تمتلك إدارة جامعتنا روح التفاؤل في مواجهة المشكلات الصعبة ، وتنظر إلى الجانب المشرق منها.					
2	تهتم إدارة جامعتنا بتحقيق الرضا المهني للعاملين فيها.					
3	تربط إدارة جامعتنا بشكل فعال بين الأداء المهني وأهداف وغايات العملية التعليمية.					
4	تحرص إدارة جامعتنا على أداء الأعمال بشكل كفوء.					
5	تتبنى إدارة جامعتنا الإستراتيجيات التكيفية لحل المشكلات وبطريقة عقلانية.					

ب- الثقة:

6	تحظى إدارة جامعتنا بثقة العاملين فيها.					
7	تنتقل إدارة جامعتنا الحقائق وتعلنها بشكل واضح في الاجتماعات واللقاءات.					
8	تسمح إدارة جامعتنا للعاملين فيها توضيح مشكلات العمل بواقعية.					
9	تتسم إدارة جامعتنا بالثبات ويمكن الاعتماد عليها.					
10	تضع إدارة جامعتنا سياسات واضحة يمكن الوثوق بها.					

ج- النزاهة:

11	يعد الصدق والامانة من السمات المميزة للعلاقة بين العاملين في كليات جامعتنا.					
12	تتعامل إدارة جامعتنا مع العاملين فيها وفق المبادئ الأخلاقية.					
13	تتسم علاقة جامعتنا مع المجتمع بالوضوح من خلال ترتيب لقاءات وندوات تخدم القضايا المجتمعية والمشاركة فيها.					
14	يتم تقييم الأداء في كليات جامعتنا بشكل شفاف ووفق اليات مدروسة وواضحة.					
15	تستخدم إدارة جامعتنا احدث الوسائل لقياس مدى صلاحية التدريسيين للعمل واستعدادهم لتحمل مناصب عليا في المستقبل.					

د- التسامح:

16	تتوفر في جامعتنا بيئة آمنة لنشر وترسيخ ثقافة التسامح بين العاملين فيها.					
17	تتسامح إدارة جامعتنا مع الأخطاء إذا كانت بدون قصد ولم تؤثر على جودة الأداء.					
18	تتعامل إدارة جامعتنا مع أخطاء الآخرين كفرص للتعلم.					
19	تتسم بيئة العمل في جامعتنا بحرية التعبير عن الآراء والمقترحات.					
20	تقف إدارة جامعتنا بقوة ضد كافة معوقات التمييز .					

ثالثا : التميز الإستراتيجي

أ- تميز القيادة:

1	اسعى إلى ترسيخ مبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير نماذج التميز الاستراتيجي .					
2	اتابع نتائج التقييم الذاتي للتميز على وفق معايير موضوعية سلفاً.					
3	انظر إلى التميز بأنه جوهر الميزة التنافسية المستدامة.					
4	تتسم قيادة جامعتنا بتميزها في صياغة وتنفيذ التوجه الاستراتيجي للكليات والأقسام العلمية					
5	اركز على توفير البيئة الملائمة لتحقيق التميز في الأداء الوظيفي.					

ب- تميز الأفراد:

6	اسعى إلى تحقيق تميز الأفراد من خلال التحسين المستمر لأداء المهام المنوطة بهم لتأديتها.					
7	تمتلك جامعتنا أفراد عاملين على قدر عالٍ من المهنية والمهارة.					
8	يشعر العاملون في جامعتنا أنهم أهم مورد لنجاح الجامعة وتميزها.					
9	يتميز العاملون في جامعتنا بقيم النزاهة والأمانة والصدق في أداء الأعمال					
10	تسعى قيادة جامعتنا إلى إعادة تأهيل وتدريب الأفراد العاملين بقصد تميزهم في طريقة أداء مهامهم الوظيفية.					

ج- تميز الثقافة:

11	احرص على ترسيخ وتفعيل القيم السامية التي تحسن مستوى الأداء.			
12	اسعى إلى تشخيص الأعراف والتقاليد الداعمة والضاغطة على مستوى الأداء.			
13	تقوم جامعتنا بتوثيق جميع التعليمات والإجراءات التي تهم العاملين في كليتها			
14	اشجع الأفراد العاملين على طرح أفكار جديدة دون تردد حتى وإن كانت نسب نجاحها ضئيلة.			
15	احاول على إيجاد مرونة تنظيمية تعجل تأقلم العاملين مع التغيرات البيئية المتسارعة ممكنة.			

د- تميز الخدمات:

16	تقدم جامعتنا أفضل الخدمات مقارنة مع مثيلاتها ونظراءها في الدول المتقدمة.			
17	اعتمد على نتائج التغذية العكسية للإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.			
18	اقوم بالرقابة بشكل مستمر على كليات الجامعة وأقسامها المختلفة لتحسين آلية تقديم الخدمات.			
19	اركز على إجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات ومتطلبات المستفيدين من خدمات الجامعة.			
20	يتميز نظام الخدمات في جامعتنا بتمكين المستفيدين من معرفة المعلومات والبيانات الخاصة بهم بالسرعة والدقة المطلوبة عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة.			