

The impact of strategic transparency in achieving organizational superiority

An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in a number of Iraqi universities (University of Tikrit, University of Anbar, University of Kirkuk) as a model*

Thair J. Mohammed Al-Janabi⁽¹⁾, Prof. Dr. Fayiq M. Kaddor Al-Aubaidy⁽²⁾
College of Administration and Economics- Tikrit University⁽¹⁾⁽²⁾

(1) thair.law@tu.edu.iq (2) faaqprmd@yahoo.com

Key words: strategic transparency, organizational superiority, a sample of administrative leaders.	Abstract: The research aims to determine the impact of strategic transparency in achieving organizational superiority in educational organizations, the study sample, and to know the extent of interest in it by decision makers in these organizations in order to achieve organizational excellence, as well as to clarify the nature of the relationship between the variables of the study. The current research was applied in one of the most vital and important sectors, which is the education sector, where a number of Iraqi universities (Tikrit University, Anbar University, Kirkuk University) were identified as a field for study. For the purpose of achieving the objectives of the study, a hypothetical model was adopted that expresses the logical relationships between the variables of the study, and it resulted in a set of main and sub-hypotheses, each of which is an answer to the questions raised in the research problem, and the hypotheses were tested after obtaining the necessary data and information for the field side through the use of With the questionnaire as the main tool for data collection, by distributing it by the intentional sampling method, where the researcher distributed (209) questionnaires to a number of academic leaders in the Iraqi universities under study, and (7) invalid questionnaires were excluded, and (202) of them were valid for statistical analysis. with a response rate of 97%), and a set of statistical tools and methods available in the statistical program (SPSS) were used. The research reached a set of results, the most important of which are: The results of the research showed that there is a significant effect of strategic transparency on organizational excellence in the universities under study. The study concluded with a set of proposals for the study sample universities that would improve the reality of these organizations in a better way.
ARTICLE INFO <i>Article history:</i> Received 01 Aug. 2023 Accepted 09 Aug. 2023 Avaliabble online 31 Dec. 2024 ©2024 College of Administration and Economy, University of Fallujah. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE. e.mail cae.jabe@uofallujah.edu.iq 	
*Corresponding author: Thair J. Mohammed Al-Janabi College of Administration and Economics Tikrit University	

*The research is extracted from a doctoral dissertation of the first researcher.

تأثير الشفافية الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي
دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في عدد من الجامعات العراقية
(جامعة تكريت، جامعة الانبار، جامعة كركوك) أنموذجاً*

م. ثائر جاسم محمد الجنابي
أ.د. فائق مشعل قدوري العبيدي
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت
thair.law@tu.edu.iq
faaqrmd@yahoo.com

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد أثر الشفافية الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي في المنظمات التعليمية عينة الدراسة، ومعرفة مدى الاهتمام بها من قبل متخذي القرار في هذه المنظمات من اجل تحقيق التفوق التنظيمي، وكذلك توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتم تطبيق البحث الحالي في واحد من اهم القطاعات الحيوية والمهمة الا وهو قطاع التعليم حيث تم تحديد عدد من الجامعات العراقية (جامعة تكريت، جامعة الانبار، جامعة كركوك) ميداناً للدراسة،

لغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم تبني أنموذج فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، ونتج عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية تعد كل واحدة منها إجابة للتساؤلات التي أثبتت في مشكلة البحث، وتم اختبار الفرضيات بعد الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال الاستعانة بالاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، عبر توزيعها بطريقة العينة القصدية، حيث وزع الباحث (209) استبانة على عدد من القادة الأكاديميين في الجامعات العراقية قيد البحث، و تم استبعاد (7) استبانة غير صالحة، و كانت (202) منها صالحة للتحليل الاحصائي وبمعدل استجابة (97%)، وتم استعمال مجموعة من الوسائل والأساليب الإحصائية المتوافرة في البرنامج الاحصائي (SPSS)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة معنوية للشفافية الاستراتيجية على التفوق التنظيمي في الجامعات قيد الدراسة. واختتمت الدراسة بمجموعة من المقترحات للجامعات عينة الدراسة التي من شأنها الارتقاء بواقع هذه المنظمات بصورة أفضل.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الاستراتيجية، التفوق التنظيمي، عينة من القيادات الادارية.

المقدمة:

يقف العالم اليوم على أعتاب تقلبات وتطورات كبيرة مست كافة الاعمال وهو ما أدى الى ظهور أساليب وتقنيات جديدة ومفاهيم حديثة تتوافق مع بيئة الاعمال التي يعتبر التعقيد الدائم والسريع أهم صفاتها. هذا ما فرض على المنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص ان تعمل جاهدة على مواجهة حالات عدم التأكد والتهديدات، خاصة مع وعيها بأن الاستمرار سيكون للقادر على التكيف والتأقلم مع هذه البيئة، لذا فهي مطالبة بمراقبة كل ما يحيط بها سواء على المستوى التجاري او التكنولوجي او الاجتماعي والموائمة بين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمنظمة والتغيرات

* البحث مستل من أطروحة دكتوراه للباحث الأول.

التي تحدث فيه من أجل تفادي اتخاذ القرارات العشوائية التي يمكن أن تؤثر على مكانتها. إن تفوق المنظمات التعليمية لا يعتمد فقط على توفر نظام مهمته الأساسية توفير المعلومات فحسب بل يجب أن تنسم هذه المعلومات بالوضوح والدقة ومشاركة مع الجهات المستفيدة من مخرجات المنظمة وهذا ما يطلق عليه بمفهوم الشفافية الاستراتيجية ، ولكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها في البيئة التي تعمل فيها يجب عليها توفير معلومات تنسم بالشفافية والوضوح والموثوقية والمشاركة وتوجيهها ضمن إطار يعكس إيجابيا على سلوكيات المنظمة الأكاديمية وبالتالي تحقيق التفوق التنظيمي، الأمر الذي يشير إلى أن ثمة مشكلة يتعين دراستها والبحث فيها، فجاءت هذه الدراسة لتحاول الكشف عن "أثر الشفافية الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي" ، إذ تضمن بحثنا الحالي أربع مباحث الأول منهجية البحث والثاني لتغطية الجانب النظري في حين تناول المبحث الثالث الجانب العملي أما الرابع فتناول أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث الميدانية

أولاً: مشكلة الدراسة

إن تعاضم المشكلات التي تواجه منظماتنا التعليمية المختلفة نتيجة التطورات الحاصلة في بيئات عملها ، تتطلب وجود شفافية استراتيجية من قبل الإدارة التعليمية وصانعي القرار ، إذ أصبحت ضرورة للتطوير والنجاح والتوجه نحو التفوق التنظيمي ، وأصبحت المسؤولية أكبر على عاتق القيادات الأكاديمية في سبيل الموائمة بين استمرار المنظمات ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير ، ضمن إطار يضمن اتباع المنظمات أساليب عمل مبتكرة تتماشى مع متطلبات المنافسة المستمرة ، والتطور التكنولوجي ، والمتابعة المستمرة للبيئة المحيطة بالمنظمة.

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي حظي به الموضوع ضمن البيئة العراقية ولاسيما المنظمات التعليمية على سبيل المثال ما أشرته العديد من المؤتمرات وحلقات النقاش لتبادل الخبرات ووضع التوصيات المطلوبة لتطوير وتحسين أداء المنظمات التعليمية كونها إحدى الحلول المعاصرة لمواجهة التعقيدات والتحديات البيئية، إلا أن هناك ندرة في توفر الدراسات وخاصة العراقية التي تجمع بين موضوع الشفافية الاستراتيجية وكذلك وموضوع التفوق التنظيمي في المجال التعليمي. وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتبلور في بيان أثر الشفافية الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي، لذلك فإن مشكلة الدراسة تتحدد بأسئلة التالية:

1. هل لدى عينة الدراسة تصور عن متغيرات الدراسة (الشفافية الاستراتيجية، التفوق التنظيمي) وابعادها الفرعية؟
2. هل هناك علاقة ارتباط بين الشفافية الاستراتيجية والتفوق التنظيمي في المنظمات التعليمية عينة الدراسة؟
3. هل هناك علاقة تأثير للشفافية الاستراتيجية على التفوق التنظيمي في المنظمات التعليمية عينة الدراسة؟

ثانياً: أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة والموضوع الذي يعالجه والموقع المختار للبحث، إذ يسهم هذا البحث من خلال عرض الأطر النظرية لمتغيراته المتمثلة بالشفافية الاستراتيجية، والتفوق التنظيمي، وتتجلى أهمية البحث فيما يأتي:

1. بناء إطار معرفي لموضوعات (الشفافية الاستراتيجية والتفوق التنظيمي) وابعادها، وهذه إضافة في جانبها النظري لموضوعات بالغة الأهمية ولاسيما أنها تناولت أفكاراً تمتاز بالحدثة والرصانة والعمق.

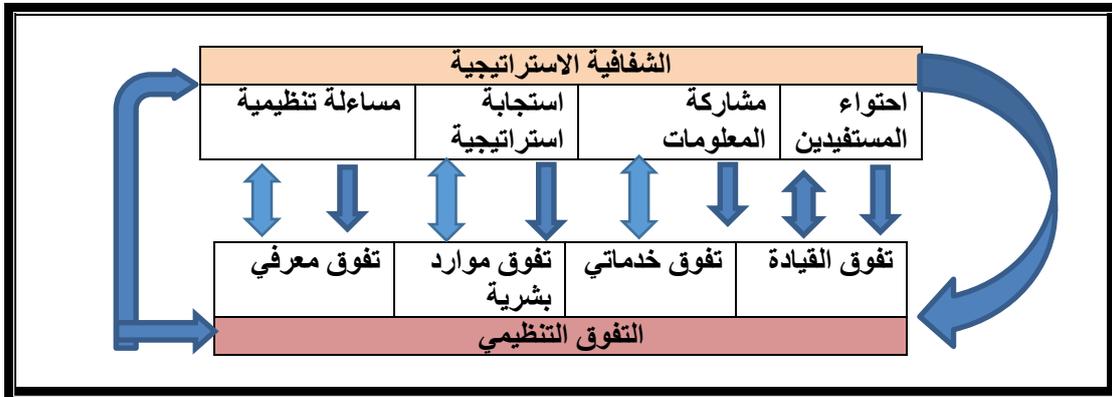
2. إيضاح أهمية الشفافية الاستراتيجية في إبقاء المنظمات وكذلك بيان اتساع هذا النظام كوسيلة لأحداث التفوق التنظيمي في المنظمات التعليمية عينة الدراسة.
3. تعد هذه الدراسة مهمة على المستوى الميداني كونها ستوفر قاعدة معلومات يمكن توظيفها في المنظمات المبحوثة وتكون هذه المعلومات مرشداً لهذه المنظمات في كيفية توظيف الشفافية الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي.

ثالثاً: أهداف البحث

- في ضوء مشكلة الدراسة وقلة الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة الحالية، فإن هذه الدراسة تنطلق من هدف رئيس وهو بيان أثر الشفافية الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي في المنظمات التعليمية عينة الدراسة، وينفرع الهدف الرئيس الى جملة اهداف فرعية تتمثل بالآتي:
1. التعرف على واقع الشفافية الاستراتيجية وانواعها ودورها في المنظمات التعليمية عينة البحث.
 2. معرفة مدى اهتمام متخذي القرار في المنظمات التعليمية عينة البحث في تحقيق التفوق التنظيمي.
 3. لفت انتباه جميع الباحثين في جميع المنظمات التعليمية ذات العلاقة بمواضيع الدراسة والإفادة من رحيقهما الفكري لتقديم ادوات وأليات ترشد المنظمات نحو مخاطر تجاهلها.
 4. توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، واختبار امكانية تطبيق مخطط البحث الفرضي من حيث الأبعاد الخاصة بمتغيراته.

رابعاً: مخطط البحث

استكمالاً لمعالجة المشكلة وفق إطارها النظري ومضامينها الميدانية وتحقيق أهدافها تم وضع مخطط فرضي يضم متغيرات البحث ويعكس طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات فضلاً عن توضيح الأبعاد الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيرها في المؤسسات التعليمية، اذ عدت الشفافية الاستراتيجية متغير مستقل، في حين مثل التفوق التنظيمي المتغير المعتمد ضمن البحث الحالي وكما في الشكل (1).



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: اعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة البحث

بههدف اختبار العلاقات الواردة في مخطط البحث الافتراضي فقد تم تحديد الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الاستراتيجية والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي ومستوى الأبعاد.
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الاستراتيجية والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي ومستوى الأبعاد.

سادساً: أدوات البحث

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات توفر مجموعة من المستلزمات والأدوات البحثية التي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات لغرض التأصيل النظري، فضلاً عن إطارها التطبيقي ولتحقق من صحة الفرضيات، حيث اعتمد البحث على مجموعة من الأدوات البحثية لغرض إكمال متطلبات الجانبين النظري والميداني وكما يأتي:

أ- **الجانب النظري:** اتجه الباحث من خلال هذا الجانب في معالجة الأطر النظرية للبحث الحالي عبر العديد من الكتب والاطاريح والرسائل الجامعية وبحوث ومقالات مرتبطة بموضوع البحث ومنشورة في مجلات علمية ومواقع شبكة الانترنت.

ب- **الجانب الميداني:** اعتمد البحث على المقابلات الميدانية والاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات وقياس متغيرات البحث وكما موضح في الملحق رقم(1) والملحق رقم (2)، ولقد حرص الباحث على اختيار مقياس يلائم طبيعة المتغيرات وبما ينسجم مع بيئة الميدان المبحوث، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، لقياس الظاهرة قيد الدراسة وبما ينسجم مع الواقع الميداني.

وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات اثنتين من المتغيرات الرئيسة هي (الشفافية الاستراتيجية، التفوق التنظيمي) إذ يتضمن كل متغير من هذه المتغيرات مجموعة أبعاد فرعية كما موضحة في جدول (1):

الجدول (1) هيكلية الاستبانة والمصادر المعتمدة فيها

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصادر
الاحكام الاول	الشفافية الاستراتيجية	احتواء المستفيدين	5	5-1	(شهناز وحيدر ، 2020) ، (مجيد ، واخرون ، 2019) ، (الحدراوي ، واخرون ، 2018) ، (العبادي، عيودي، 2017) ، (Hussain & Atiyah , 2019) ، (El domiaty & Chong, 2017)
		مشاركة المعلومات	5	10-6	
		استجابة استراتيجية سريعة	5	15-11	
		مساءلة تنظيمية	5	20-16	
الاحكام الثاني	التفوق التنظيمي	تفوق القيادة	5	25-21	((Kanji, et.al., 2008, 419 (Borghin,2005,273) ، (Shakhour,et.al. , 2021,7 (النقار، 2008: 157) ، (Wang,2019,296) ، (سليم، 2020، 219) ، (لفته وحسن ، 2020) ، (الحدراوي واخرون، 2018) ، (احمد، 2018)
		تفوق الموارد البشرية(المرووسين)	5	30-26	
		التفوق الخدماتي	6	36-31	
		التفوق في المعرفة	6	42-37	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استبانة الدراسة النهائية.

سابعاً: اختبار صدق الاستبانة وثباتها: إذ تشير إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله ويعدُّ هذا من أهم الشروط الواجب توفرها في بناء المقاييس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم إمكانية اعتماد نتائجه، وقد خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات، وكما يأتي:

- أ. اختبار الاستبانة قبل توزيعها (قياس الصدق الظاهري): والذي من خلاله تم عرض الاستبانة على (14) خبيراً متخصصاً في مجال العلوم الادارية لإبداء ملاحظاتهم بصدد صلاحية فقراتها من اجل الوصول الى أفضل مستوى من الدقة في تصميمها.
- ب. اختبارات الاستبانة بعد توزيعها (قياس الثبات): يتم قياس هذا الاختبار بطريقة الفا كرونباخ والذي تعد من اكثر الاساليب الاحصائية التي تستخدم في هذا المجال، وقد تم احتساب قيمة الفا كرونباخ حيث وجدت (94.3%) وهي نسبة جيدة للبحث وهذا يدل على ثبات الاستبانة.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- استناداً الى توجهات البحث ومضامينه الفكرية والفلسفية، ومن اجل اثبات صحة فرضياته، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.23)، (Amos v.21) لتحليل البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، ويمكن تصنيف هذه الادوات كما يلي:
1. الادوات الاحصائية الوصفية: وتتمثل بالنسب المئوية، الاوساط الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف.
 2. الادوات الاحصائية التحليلية: وتشمل اختبار (T,F)، الارتباط، الانحدار الخطي البسيط.

تاسعاً: حدود البحث: تشمل حدود الدراسة المؤشرات الاتية:

1. الحدود البشرية: عمداء الكليات ومعاونيهم (العلمي والإداري) ورؤساء الأقسام في الجامعات عينة البحث.
2. الحدود المكانية: عينة من الجامعات العراقية والمتمثلة ثلاث جامعات وهي: (جامعة تكريت، جامعة الانبار، جامعة كركوك).
3. الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد البحث التطبيقية في الجامعات عينة البحث وامتدت للمدة 2022/2/22 لغاية 2022/8/10.

عاشراً: وصف مجتمع البحث : يكتسب تحديد القطاع الذي يجري فيه البحث أهمية كبيرة وتعد عملية اختيار ميدان البحث من المحاور ذات الأهمية البالغة في البحث العلمي ، إذ إنّ الاختيار المناسب والملائم لميدان البحث يساهم على نحو كبير في صحة النتائج واختبار الفرضيات ، ومن خلال الرؤية النظرية والميدانية في المنظمات ، يرى البحث أن هناك ضرورة لغرس مفاهيم الشفافية الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وبما يقود إلى تحقيق التفوق التنظيمي في المنظمات التعليمية ، وتأسيساً على ما تقدم ، تتحدد مبررات اختيار ميدان الدراسة بالاتي :

- 1) انسجام طبيعة البحث وأهدافها مع واقع المنظمات التعليمية (الجامعات)، فيما يتعلق بالنشاط العلمي والقيادي.

- 2) امتلاك المنظمات التعليمية(الجامعات) لعقليات قيادية متمثلة بالقادة الأكاديميين، الذين يمتلكون المقدرة على تقديم الأفكار المبدعة والابتكارات والبحوث والاستشارات، وهذا ما ينسجم مع طبيعة العمل القيادي الأكاديمي.
- 3) التعاون الذي تبديه المنظمات التعليمية(الجامعات)، ودعمها لنا في الحصول على المعلومات الضرورية للدراسة.
- 4) أهمية الدور الذي تمارسه المنظمات التعليمية (الجامعات) في البناء الفكري والمعرفي والاجتماعي للمجتمع الذي تعمل فيه، واعتبارها الرافد لمعظم المنظمات وباقي حلقات المجتمع بملاكات مؤهلة علمياً وعملياً.

ولأغراض هذه البحث تم اختيار مجتمع من جامعات العراقية مجالاً تطبيقياً للدراسة تمثلت بـ (جامعة تكريت، جامعة الأنبار، جامعة كركوك) والجدول رقم (2) يوضح نبذة تعريفية مختصرة للمنظمات مجتمع البحث:

جدول (2) تعريف مبسط للمنظمات مجتمع البحث

ت	الجامعات عينة الدراسة	تاريخ التأسيس	عدد الكليات	عدد الاقسام/ الفروع	عدد القيادات الاكاديمية
1	تكريت	1987	22	109	175
2	الانبار	1987	18	94	148
3	كركوك	2003	11	78	132
	المجموع	-	-	-	455

المصدر: موقع الجامعات العراقية على شبكة الأنترنت.

في ضوء المبررات أعلاه تم اختيار عينة من القادة الأكاديميين بـ (جامعة تكريت، جامعة الأنبار، وجامعة كركوك)، متمثلة بـ (عمداء الكليات، معاوني العمداء العلمي والإداري، ورؤساء الأقسام / الفروع) في الجامعات مجتمع البحث والبالغ عددهم (455) أكاديمياً تم اختيارهم بالطريقة القصدية من إجمالي المجتمع، حيث قام الباحث وفقاً للمعادلة (ثامبسون) بتوزيع (209) استمارة على فئات وحدة المعاينة، وتم استرجاع جميع الاستبانات، وبعد فحص الاستبانات وتفرغها من البيانات تبين أن هناك (7) استمارات غير مكتملة البيانات، حيث تم استبعادها، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ما مجمله (202) استبانة أي ما نسبته (44.3%) من إجمالي مجتمع البحث للجامعات المختارة. وكما موضحة تفصيلها بالجدول رقم (3)، ووفقاً لمعادلة ثامبسون تم تحديد العينة من القادة الأكاديميين لكل جامعة من الجامعات المختارة (جامعة تكريت، جامعة الأنبار، جامعة كركوك)، وتم استخراجها وفق المعادلة التالية:

$$N = 455 \text{ حجم المجتمع}$$

$$n = ? \text{ حجم العينة}$$

$$P = 0.5 \text{ الاحتمالية}$$

$$d = 0.05 \text{ نسبة الخطأ}$$

$$d^2 = 0.0025 \text{ مربع نسبة الخطأ}$$

$$z = 1.96 \text{ الدرجة المعيارية}$$

$$z^2 = 3.8416 \text{ مربع الدرجة المعيارية}$$

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{N - 1(d^2 \div z^2) + P(1 - P)}$$

$$n = \frac{455 \times 0.5(1 - 0.5)}{455 - 1(0.0025 \div 3.8416) + 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{(227.5)(0.5)}{(227.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{454(0.0025 \div 3.8416) + 0.25}{113.75}$$

$$n = \frac{454(0.00065077) + 0.25}{113.75}$$

$$n = \frac{0.29544958 + 0.25}{113.75}$$

$$n = \frac{0.54544958}{113.75}$$

$$n = 208.54 \approx 209$$

1. جامعة تكريت = $\frac{175}{455} \times 209 = 80.38 \approx 80$
 2. جامعة الانبار = $\frac{148}{455} \times 209 = 67.98 \approx 68$
 3. جامعة كركوك = $\frac{132}{455} \times 209 = 60.63 \approx 61$
- المجموع الكلي للعيينة = 209

جدول رقم (3): توزيع الاستثمارات على أفراد العينة للجامعات المختارة

اسم الجامعة	عدد أفراد العينة في المجتمع المستهدف	عدد الاستثمارات المستردة	عدد الاستثمارات التالفة	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	النسب إلى إجمالي الاستثمارات الصالحة أو نسبة التمثيل في مجتمع الدراسة %
تكريت	175	80	2	78	44.5%
الانبار	148	68	2	66	45.9%
كركوك	132	61	3	58	43.9%
المجموع	455	209	7	202	44.3%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجامعات المختارة ومعادلة ثامبسون.

المبحث الثاني - الإطار النظري

أولاً: الشفافية الاستراتيجية ... مدخل نظري

يعد مفهوم الشفافية من المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية، وقد برز في الجانب الإداري لتعدد أبعاده، وقد تزامن تأريخ الشفافية مع ظهور الفساد في المجتمعات، على أن الشفافية تهدف إلى السعي للإصلاح، والعمل على منع الفساد و تقليل من آثاره. من أجل التغطية النظرية لموضوع الشفافية، وفي ضوء ما تقتضيه اتجاهات الدراسة الحالية، تم بناء إطار شمولي لموضوع الشفافية، ونشأتها وأهميتها وأهدافها ومرآحلتها وطرائقها التي تم تناولها في ضوء المحاور الآتية:

1- مفهوم الشفافية الاستراتيجية

أن الشفافية هي من المبادئ التي تنمو وتتطور في صورتها ومظاهرها مع التقدم الفني والإداري والتنظيمي التي تشهده المجتمعات المتقدمة، وقد شهد مبدأ الشفافية تطوراً كبيراً بالتقدم التكنولوجي الذي حدث في الدول المتقدمة بنهاية الألفية الثانية، يتفق العلماء على أن الشفافية مفهوم متعدد الأبعاد مع مجموعة متنوعة من الدلالات في سياقات مختلفة، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن الشفافية ليست إضافة في حد ذاتها، ولكنها وسيلة يمكن من خلالها تحقيق أهداف مختلفة اجتماعية وسياسية واقتصادية (Fesnter, 2013:7)، من الناحية اللغوية، تشير الشفافية إلى الجودة المادية الشفافة للكائن، إذ يعتبر الكائن شفافاً إذا كان له خاصية طبيعية تسمح للضوء بالمرور من خلاله. هذا الفهم للشفافية يستبعد تماماً جميع أنواع التعتيم والإخفاء والتشويه والتلاعب والسرية والإغلاق وعدم الثقة والخصوصية (Christensen et al., 2015:119).

وأشار (Kolk, 2008,7) ان الشفافية هي أداة خاصة لتحسين الطرائق والفرص لأصحاب المصلحة في المنظمة حتى يتمكنوا من فهم ما إذا كانت إدارة الأعمال للمنظمة مناسبة لأهداف محددة أم لا. والشفافية حسب ما حددها (Eggert & Helm, 2003:104) على أنها تصور شخصي للفرد لتلقي المعلومات ذات الصلة التي يحتفظ بها الطرف الآخر في التفاعل.

وتعني الشفافية استراتيجية بالمنظور المستند الى المعرفة مدخلا لتعزيز القدرة التنافسية، عبر توظيف المعرفة استراتيجية للمنظمة لتطوير علاقات و شراكات استراتيجية تعزز مكانتها التنافسية

وسمعتها التنظيمية، ففي صدد تنافسية المعلومات تعد الشفافية الاستراتيجية مصدرا قيما للمعلومات والمعرفة التنظيمية الضرورية لتجنب مسارات الفشل وتعزيز مسارات النجاح والتميز (Fung,2014:5).

لقد اختلف الكتاب في الأدبيات إلى وضع تفسيرات حول مصطلح الشفافية الاستراتيجية، فهناك من تناول المفهوم من منظور محاسبي، وقانوني، وأداري، حيث يرى (Albu & Flyverbom 2013:164)، ان الشفافية الاستراتيجية تعني الكشف عن العمليات واللوائح والإجراءات الخاصة باستراتيجيات المنظمات والتي تحدد من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية وانشاء هيكل تشغيلية مستقرة ودائمة في الحياة الداخلية لهذه المنظمات. فيما يرى (Choi& Sami, 2012:281)، ان الشفافية الاستراتيجية هي قدرة المنظمات على إرسال أو توفير معلومات كافية وذات صلة في الوقت المناسب وبفعالية لمساهميهم أو أصحاب المصلحة أو الأطراف الرئيسية الأخرى. واستنادا الى ما تقدم يرى الباحث أن الشفافية الاستراتيجية: تعني المدى الواسع الذي يضمن للمنظمة تحقيق قيمة مضافة من خلال الكشف عن اعمالها وممارساتها وطريقة تعاملاتها مع الاطراف المرتبطة بها ضمن بيئتها الداخلية والخارجية.

2- اهمية الشفافية الاستراتيجية

إن توفر الشفافية الاستراتيجية، يعد من أهم متطلبات مكافحة الفساد بكافة أشكاله، وهو إحدى أهم الأدوات التي تتبعها الدول لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، فزيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملين في المنظمات، كما أن زيادة مستوى الشفافية في العمليات يعني وضوح إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات، فضلا عن أنها تساعد على تسهيل حصول المواطنين على الخدمات التي يريدونها، مما يترتب عليه إشباع الحاجات وتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية(اللوذي، 2000: 145).

كما يذهب (Carter & Everitt, 2015: 3) الى ان السير على نهج الشفافية سوف يؤكد الالتزام بالعمل بطريقة منفتحة وواضحة وتقديم الفوائد للعملاء وأصحاب المصلحة. كما اشار كل من (العاجز والخلوق، 2015: 183) ان اهمية الشفافية الاستراتيجية تتضح فيما يلي:

- أ- تعتبر الشفافية الاستراتيجية أحد ابعاد التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتصف بالشفافية التامة. فتؤدي إلى جودة الاداء البشري والمنظمي.
 - ب- تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية العاملين واطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين، كما تعتبر آلية لتحقيق المساءلة.
 - ت- تعزز الشفافية الاستراتيجية الرقابة الذاتية، حيث يتمتع العاملون في المنظمات باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية.
 - ث- تسهم الشفافية في الارتقاء بمستوى الأداء النوعي وجودة الأداء، ورفي المنظمة.
 - ج- تدعو الشفافية للانفتاح، والمكاشفة والإفصاح، وتساعد العاملين في التعبير عن ذواتهم، مما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لديهم.
 - ح- أن الشفافية مطلوبة في المؤسسات التعليمية فيما بين القيادات مع بعضهم، وبين القيادات والعاملين، حيث يعزز ذلك دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم.
 - خ- تسهم الشفافية الاستراتيجية في نجاح خطط التطوير والتغيير.
- وبناءً على ما تقدم يرى الباحث ان اهمية الشفافية الاستراتيجية تأتي من خلال اعتبارها خيار بقاء وديمومة وليس رفاهية أو حالة عابرة، وذلك لغرض المضي قدما في عمليات التنمية المستدامة والإصلاح الإداري والسياسي والاقتصادي بالإضافة الى وضع السبل والقواعد التي تساعد وتحث على ثقافة الانفتاح ومحاصرة ثقافة السرية، فالقرار السري لا يمكن أن يناقش الأعمال الخفية ولا يمكن المساءلة عنها، وحجب المعلومات عن المهتمين يعمل على تعطيل المشاركة، والتي بدونها يصعب الوصول إلى حلول تنسم بالاستقامة.

3- ابعاد الشفافية الاستراتيجية

ان عملية قياس الشفافية الاستراتيجية تحظى باهتمام الاديبيات المعاصر كونها عملية جوهرية يتطلب وضعها في إطار ممارسات وعمليات المنظمات، إذا ما ارادت ان تحقق هذه المنظمات نجاحات مختلفة في جميع النواحي الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والقانونية لتلك المنظمات. وعلى وفق ما تقدم، تكشف الدراسات السابقة عن ابعاد متعددة من الشفافية الاستراتيجية متباينة في مضامينها وخصائصها مستندة كل منها إلى ما قبلها من دراسات مع إضافات جديدة تتلاءم مع الجوانب الزمانية والمكانية والبحثية، ومن الاستدلال بالدراسات أعلاه نجد إن الابعاد (احتواء المستفيدين، مشاركة المعلومات، الاستجابة الاستراتيجية، المساءلة التنظيمية) شاع استخدامها في العديد من الدراسات، ويهدف تقديم فكرة عن مضامين هذا الابعاد نقدم من خلال الاتي عرضاً ملخصاً للإطار الفكري والفلسفي لتلك الابعاد:

أ. احتواء المستفيدين

ان احتواء المستفيدين هو الممارسة التي تتعهد بها المنظمة لإشراك أكبر عدد ممكن من المستفيدين بطريقة موضوعية ومنطقية في معظم أنشطتها التنظيمية، وهي بناء العلاقات بين المنظمات والمستفيدين بدرجة عالية من المساواة في المشاركة. في هذا الصدد، فإن النهج المعاصر للمنظمات في عالم اليوم هو اعتماد نهج معاصر قائم على تبني رؤية المستفيدين وإدارة علاقاتهم كأصول طويلة الأجل، (3: 2015, Aho). وغالباً ما يشير إدراج احتواء المستفيدين إلى وجود أصحاب المصلحة في الأنشطة التنظيمية، مثل صنع القرار، لتضمين وجهات نظر أصحاب المصلحة ومعرفةهم في تحسين خلق القيمة (Mitchell et al., 2015).

ويشير مفهوم احتواء المستفيدين إلى فكرة أن "أصحاب المصلحة يشاركون في عمليات التنظيم واتخاذ القرار والحوكمة في الشركات" (6: 2005, Matten & Crane). وبناءً على ما تقدم يرى الباحث ان احتواء المستفيدين يتمثل بقدرة الجامعة على ادارة العلاقة مع الاطراف ذات المصلحة وبالشكل المتوازن الذي يضمن تحقيق أهداف هذه الاطراف من جهة وأهداف ومصالح الجامعة من جهة اخرى من خلال اتباع اليات معينة تعمل على تحقيق ذلك.

ب. مشاركة المعلومات

أصبح مجتمع المعلومات حقيقة للجميع في مطلع القرن الجديد، وإذا كانت السرية ونقص الشفافية في مجتمعنا سيطرت في الماضي، اليوم تتقدم وتتوجه نحو التغيير والمنظمات تعمل بشكل أكثر شفافية، إذ اشار (9: 2010, Stephan) ان الشفافية هي الكشف النشط عن المعلومات من قبل منظمة بطريقة تسمح بمراقبة الأعمال الداخلية أو أداء تلك المنظمة من قبل الجهات الفاعلة الخارجية. ومن المؤكد أن عملية مشاركة المعلومات بين المنظمات يشير الى ان العديد من هذه المنظمات تجد أن ذلك يدر بالنسبة لها مصدراً مهماً من المصادر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، حيث عملت هذه المنظمات على دعم وتطوير أنظمة المعلومات المشتركة في نطاق أعمالها بهدف السيطرة على هذه العملية وتسهيلها مع الأطراف المعنية وبالشكل الصحيح (156: 1999, Johuston & Vital)، ويبيّن (الطشة وحوامدة، 2009: 20) ان الشفافية ترتبط بالمعلومات من خلال جمع البيانات والمعلومات في قواعد البيانات وارسالها الى المستفيدين منها في الوقت المناسب والذي سيؤدي الى تعزيز الشفافية ودعم عمليات اتخاذ القرارات الصحيحة. وبناءً على ما تقدم يرى الباحث بأنه ينبغي أن تكون المعلومات وإجراءات العمل واللوائح الإدارية والأكاديمية متاحة لجميع افرادها من أعضاء هيئة التدريس ومن موظفين وطلبة، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة المستفيدين من افراد المجتمع المحلي، مما يساهم في اتخاذ القرارات الموضوعية، ومشاركة جميع المستفيدين في صناعتها، وبناء علاقة راسخة معهم تقوم على أسس قوية من النزاهة والثقة المتبادلة والشفافية.

ويحدد الباحث معنى مشاركة المعلومات بانها: مستوى دقة وسرعة ومناقلة المعلومات المتاحة مع الاطراف ذات العلاقة بأداء الجامعة

ت. الاستجابة الاستراتيجية السريعة

يعتبر مفهوم الاستجابة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي، حيث يعتبر من السمات التي تميز المنظمات المعاصرة، ولقد ظهر هذا المفهوم بصيغته الاستراتيجية مع اتساع افق المنظمات وزيادة تعقيد بيئتها (هنية، 2016: 11)، وفي ذات الاتجاه يرى (Nyokabi, 2018:1) هي مجموعة من الإجراءات والقرارات التي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها، فهي تهتم ببقاء المنظمة في بيئة مضطربة من خلال الاعتماد على استراتيجيات جديدة تتناسب مع التحديات البيئية. فالاستجابة الاستراتيجية تعتبر نطاق المنظمة على المدى الطويل من اجل الحصول على ميزة تنافسية في حالة تغير البيئة وتمكين المنظمة من إعادة تنظيم مواردها وتحقيق ما يتوقعه أصحاب المصلحة (Wairugi, 2017:2)، ولذلك يتعين على المنظمة أن تسخر كل من موجوداتها الملموسة و غير الملموسة للحفاظ على استراتيجيتها في تلك البيئة سريعة التغيير (Mutuku, 2014:32)، ولكي تجعل المنظمات نفسها فريدة و متفوقة، يجب أن تشكل توقعات وتفاهات الجهات الفاعلة الأخرى والمنظمات في نفس المجال. يرى الباحث ان الاستجابة الاستراتيجية تعني: قدرة الجامعة على الاستجابة المتوازنة لحاجات وتوقعات المستفيدين والاطراف ذات العلاقة بأنشطة وخدمات الجامعة وبالتوقيت المطلوب.

ث. المساءلة التنظيمية

يرتبط مفهوم الشفافية والمساءلة ارتباطاً وثيقاً في صنع السياسات وصنع القرار، حيث يعزز كل منهما الآخر. والمساءلة تعني أشياء مختلفة لأفراد مختلفين، وفي غياب الشفافية، لا يمكن تطبيق المساءلة وإذا لم تكن هناك مساءلة، فلن يكون للشفافية أي قيمة. ويشير الى ذلك (Blagescu et.al, 2005:1)، بالقول ان المساءلة اكثر شمولاً اذا كانت تهدف الى ضمان ان تكون المنظمات مؤهلة حقا عن من تؤثر بهم وبالنظر الى ان تأثيرات أفعال المنظمة غالبا ما تكون منتشرة فأن المسؤولية يجب ان تكون كذلك.

وتعرف المساءلة بانها وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات من خلالها أن يتحملوا مسؤولية أفعالهم، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بان الأمور تجري للمصالح العام ووفق الأهداف المرسومة"، وهي تستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة وأن المشكلات يتم كما أن المساءلة هي " تعبير عن التزام التعامل معها بعدالة ومساواة (فلاق وحدو، 2015: 15). وفيما يتعلق بالميدان المبحوث يرى الباحث ان ممارسة الشفافية يزيد حاجة المؤسسات التعليمية الى المساءلة، حيث يسهم في تقديم الأدلة للجهات المسؤولة والى المجتمع، فالشفافية قادرة على توليد بيانات دقيقة تتيح فرص مشاركة الرأي العام في الاهتمام بالفروق بين المؤسسات التعليمية. وبناءً على ما تقدم يحدد الباحث مفهوم المساءلة التنظيمية على انها: التزام الجامعة الطوعي تجاه المجتمع عموماً وضمن بيئة عملها خصوصاً بأن الأنشطة والممارسات التي تؤديها كافة المعايير الصحيحة وبالشكل الذي ينأى بها عن الشكوك والتساؤلات.

ثانياً: التفوق التنظيمي ... مدخل نظري

لقد حظيت موضوعات التفوق والتميز التنظيمي في الآونة الأخيرة باهتمام كبيراً من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات بغض النظر عن نوعها وحجمها، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها. واستناداً إلى مراجعة طروحات الكتاب والباحثين النظرية والتطبيقية لموضوعاتها الأساسية، وعلى

النحو الذي يسهم في إرساء التصورات والفهم الواضح لمتغيراتها الرئيسية والفرعية، نتناول في هذا المبحث المحاور الآتية:

1- مفهوم التفوق التنظيمي

يعد التفوق التنظيمي من الموضوعات التي تناولتها الأدبيات والدراسات الإدارية خلال الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وأصبح مؤشر قياس حيوي لنجاح المنظمة وازدهارها وقدرتها التنافسية وعلامة فارقة لجميع المنظمات الحديثة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وارتباط بقائها في الوقت الحاضر على استجابتها السريعة للتكيف مع التغييرات المستمرة.

ومن هذا المنطلق فقد امتدت الدراسات الإدارية والسلوكية في أرساء القاعدة المفهومية والفكرية لموضوع التفوق ليصبح من المواضيع البالغة الأهمية في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية (نادر وجاسم، 2019: 231).

يعبر مفهوم "التفوق" عن الحاجة إلى نهج شامل يجمع بين عناصر ومكونات بناء المنظمات على أسس متفوقة تتمتع بقدرات عالية على مواجهة المتغيرات والظروف الخارجية التي تحيط بها (Alaqla, 2020: 283)، والتفوق يعني الابتكار، مما يعني القيام بأشياء مختلفة عن الآخرين، بشكل تنافسي أو غير تنافسي من خلال إنشاء قطاع جديد في السوق من خلال الابتكار، وفق ذلك يشير كل من (حداد وجودة، 2015: 259) أن مفهوم التفوق يشير إلى قدرة المنظمة على تقديم خدماتها بشكل تتفوق فيه على الآخرين.

وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن التفوق التنظيمي هو مجموعة من الاعمال التي تقوم بها الإدارة من خلال ما تمتلكه من قدرات فكرية ومعرفية وتوظف في وضع استراتيجيات وممارسات هادفة تحقق الارتقاء بالخدمات أو المنتجات إلى مستوى يتناسب مع أفضل المنظمات المماثلة في جميع مجالات المنظمة حاضرا ومستقبلاً وبما يؤدي إلى انشاء أو اضافة قيمة لجميع اصحاب المصلحة.

2- أهمية التفوق التنظيمي

برزت أهمية التفوق التنظيمي كمصطلح تفرض ذاتها على المنظمات وأصبح وجودها امراً حتمياً نظراً لأهميتها الكبيرة في تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتزويد الإدارات المختلفة في المنظمات لصنع واتخاذ القرارات سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي ومتابعتها وتنفيذها، فقد بين (Doz & Kosonen, 2008:106) أهمية التفوق التنظيمي، وبين بالتفصيل كيف يجب أن تكون المنظمات قادرة على إعادة اختراع ذاتها والبقاء وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الحيوية، والقدرة على التحلي بالمرونة في مواجهة التطورات الجديدة، استمرار ضبط التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وتطوير طرائق مبتكرة لخلق القيمة.

ويرى كل من (AL-Zobaidy & Al-Joufi, 2022, 148) أن أهمية التفوق التنظيمي تتجلى فيما يلي:

- أ. يعتبر عاملاً هاماً لتعزيز إدراك المنظمة وفعاليتها، ويجعل المنظمة علامة مبتكرة تحقق رسالتها وغايتها وأهدافها من خلال فعالية القيادة فيها.
- ب. رفع مستوى الأداء وتحسينه وتحديد واستثمار عناصر التأثير والقوة وتشخيص عناصر ونقاط الضعف ومعالجتها.
- ت. يعطي فرصة للمنظمة لقياس التقدم والتحسين من خلال التقييم الذاتي للمنظمة.
- ث. التركيز على النتائج، وبدعم تحقيق التنمية المستدامة للمنظمات.
- ج. التركيز الكامل على رأس المال البشري حيث أنه عنصر أساسي لتطوير المنظمة وتحسينها وتفوقها.

ومما تقدم يرى الباحث أن السعي لتحقيق التفوق التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى تعزيز المكانة العامة للمنظمة التعليمية داخلياً وخارجياً، أي أن التفوق التنظيمي يسهم في تحسين وتطوير الموارد البشرية وألية توظيف هذه الموارد في المنظمات التعليمية، من ذوي الخبرات والمهارات العالية بطرق

علمية سليمة تساعد في اتخاذ القرارات السليمة والحكيمة، ويشجع على العمل بروح الفريق، والارتقاء بمستوى الأداء الإداري والتنظيمي، ويجعل المنظمة التعليمية ذات قيمة علمية.

3- أبعاد التفوق التنظيمي

بعد الاطلاع على ما قدمه الباحثون ومحتويات الدراسات من أبعاد مختلفة سلطت الباحث الضوء على الأبعاد التالية (التفوق القيادي، تفوق الموارد البشرية، التفوق في تقديم الخدمة، والتفوق المعرفي) كبعد أكثر شمولاً وتناغماً مع المنظمات التعليمية كما في دراسة (الغزالي، 2019) ودراسة (Aldalimy, et.al, 2019). وفيما يلي شرح لتلك الأبعاد:

أ. التفوق القيادية

يعتبر التفوق القيادي من أهم ركائز الإدارة الحديثة حيث يتطلب أقصى قدرة من القائد ليكون قادرًا على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة، إذ ليس هناك شك في أن القادة الذين لا يستطيعون الاعتراف بعدم الكفاءة والمشاكل في جميع المواقف، قد تتاح لهم الفرصة لزيادة المنافسة التي قد تدفعهم نحو التفوق والتميز (الدليمي، 2019: 5). والقيادة ليست فقط معايير التميز السائدة ولكن يُنظر إليها أيضًا على أنها عنصر أساسي داخل المجموع ممارسات إدارة الجودة (TQM) (Kanji, et al., 2008: 419)، ان التفوق القيادي يعني قدرة القادة على استغلال الموارد المادية والبشرية، إذ أشار (اللوذي وآخرون، 2017: 17) أن تفوق القيادة هو درجة قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية وإتاحة الفرص للتطوير وقبول تحدي الأعمال بطريقة تساعد المؤسسات على التعامل مع العمليات والأزمات المختلفة.

وبناءً على ما تقدم يعرف الباحث التفوق القيادي بأنه: درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة التعليمية على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة.

ب. التفوق الموارد البشرية (المروسين)

يشير هذا البعد إلى الموارد البشرية كأهم مكون للمنظمة وإدارتها، وتطويرها وتحديد قدراتها المعرفية، ويمثلون جميع البشر أو الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة وعمالها، سواء كانوا رؤساء أو مروسين، شريطة أن يكون هؤلاء الأفراد في سياق تنفيذ مهامهم الموكلون لهم الالتزام باستراتيجية وأهداف المنظمة (Mahmood & Azhar, 2015: 103)، أي انهم رأس مالها الفكري والتي يمكن أن تشمل المهارات والمعرفة والكفاءات التي تعالجها المنظمة وتوجهها للحفاظ على التفوق التنظيمي.

وذكر (Pirzada et al., 2013: 167) أن إدارة الموارد البشرية مهمة صعبة ويجب أن تدعمها ممارسات الموارد البشرية، التي تشير إلى الأنشطة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية الضعيفة وتعزيز الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك لدى لموارد البشرية من الاستراتيجيات والممارسات التي توظفها كأداة للمنظمة من أجل تحقيق أداء متفوق.

مما تقدم، فإن سعي المنظمات نحو التفوق يتطلب منها ان تولي اهتمامًا خاصًا لسعادة الموارد البشرية وتطويرها، وتعمل كنموذج يحتذى به لحث المروسين على الامتثال عن طيب خاطر لمعايير التفوق والتميز بأسلوب قيادي صحيح وثقافة تنظيمية مناسبة. ولا شك ان مثل هذه السلوكيات التنظيمية تعزز المرووس من النمو الذاتي والقدرات الشخصية والمهنية (Wang, 2019: 296). ومما تقدم يرى الباحث ان تفوق المرووسين هو درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها دونما تذمر وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة.

ت. التفوق في تقديم الخدمة

ان التفوق يعني تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات الزبائن وان تحقيق التفوق الخدمي يحتاج الى نشر ثقافة الخدمات المقدمة للزبائن ولترسيخ هذه الثقافة يتم تعليمها للعاملين وهو امر شبيه بالتنشئة الاجتماعية، وكلما كانت مغروسة مبكراً في عقول الافراد العاملين كلما كانت أفضل. ويُعرّف التفوق في الخدمة بأنه قدرة المنظمة على تقديم المشورة وتقديم العملاء المتميزين باستمرار الخبرات، وترتبط هذه القدرات بجميع الأنشطة داخل المنظمة، وهي بهذا المعنى تعد أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمة على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية (Aldalimy, et al., 2019: 5)، كما ويعرف (Al-Lozi, et al., 2017,17)، التفوق الخدمي بأنه "النشاطات والممارسات التي تؤدي الى تقديم الخدمات التي تتجاوز توقعات واحتياجات الزبائن إلى المستويات التي تميزهم وتفوقهم عن باقي المنظمات الأخرى التي تقدم الخدمة نفسها"، وبالتالي، فإن المنظمة الخدمية لا تحتاج فقط إلى إرضاء الزبون، بل يجب أيضاً أن تجعلهم سعداء لأن السعادة هي دائماً نتيجة الخدمة الممتازة التي تفوق التوقعات، لذلك أصبح من اولويات المنظمات هو التفوق في انتاج وتقديم الخدمات في ظل المنافسة الشديدة وصولاً الى رضا الزبون. وأخيراً يرى الباحث ان التفوق الخدمي في المنظمات التعليمية ما هو الا مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين، وهنا يكمن الدور المحوري للعقد المُبرم بين الأطراف المعنية، والذي ينبغي ان يراعى في صياغته تحقيق التفوق المستهدف على مستوى الخدمة.

ث. التفوق في المعرفة

تكتسب المعرفة أهمية بالغة من خلال تأثيرها الكبير على أداء المورد البشري، وذلك من خلال تطوير القدرات الفكرية والعملية للموارد البشرية، ولا يتم ذلك إلا عن طريق توفير وسائل دعم وابتكار ونشر المعرفة، لذلك تعد المعرفة أداة لتحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، وهي تعمل على تفوق وتميز المورد البشري، وذلك من خلال التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة، وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومتشاركين في التطبيقات، وقد حدد الباحثون العديد من الصفات التي تميز المعرفة عن الموارد الأخرى للمنظمة التعليمية، وهذه الصفات غير ملموسة وضبابية ويصعب قياسها وحبوية واستخدامها بشكل متزايد ويمكن استخدامها في عمليات مختلفة في نفس الوقت، تتجسد في الأفراد ذوي المدى الأكثر تأثير على التنظيم، ويمكن استخدامه لفترة طويلة (Mazen & Samy, 2016:70)، ويعرف (السبعالي، 2020: 118) ان التفوق المعرفي هو امتلاك المنظمة نظام متكامل للحصول على المعرفة وتصنيفها وحفظها واسترجاعها، وتمكين الافراد العاملين من الوصول اليها والعمل على استخدامها أصبحت المعرفة قضية مهمة في منظمات التعليم العالي، ومورد استراتيجي وأساسي للازدهار والمنافسة، فهي تستثمر في البحث وتطوير المناهج والطالب وخدمات الخريجين والخدمات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي (Aldalimy et al., 2019:5)، لذلك ينبغي أن يحتضن مجتمع التعليم التفوق في المعرفة كاستراتيجية لتنفيذ فلسفتها التنظيمية والعمليات في المنظمة التعليمية. وبناءً على ما تقدم يرى الباحث ان تفوق المعرفة يمثل جميع الأنشطة الداخلية والحيوية التي تميز المنظمة وتفوقها مقارنة بالمنظمات الأخرى التي يتم من خلالها تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين.

المبحث الثالث-الجانب الميداني للبحث

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها

إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation) لبيان قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط العكسي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر، وادناه فرضيات الارتباط كما مرتبة في منهجية الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الاستراتيجية والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي ومستوى الأبعاد.

جدول (4) نتائج الارتباط بين الشفافية الاستراتيجية بدلالة أبعادها والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية

المؤشر الكلي	الشفافية الاستراتيجية				المتغير التفسيري المتغير المستجيب	التفوق التنظيمي
	المساءلة التنظيمية	استجابة استراتيجية سريعة	مشاركة المعلومات	احتواء المستفيدين		
**0.768	**0.707	**0.387	**0.409	**0.680	تفوق القيادة	
**0.744	**0.753	*0.100	**0.539	**0.594	تفوق المرووسين	
**0.625	**0.470	**0.111	**0.324	**0.760	تفوق الخدماتي	
**0.826	**0.509	**0.528	**0.464	**0.575	تفوق المعرفة	
**0.803	**0.663	**0.265	**0.453	**0.710	المؤشر الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS). (**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05).

تشير نتائج الجدول (4) الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الشفافية الاستراتيجية والتفوق التنظيمي للقيادات الأكاديمية في الجامعات المختارة على المستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد، حيث أظهرت النتائج على النحو الآتي:

أ. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية الاستراتيجية والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.803**) عند مستوى معنوية أقل من الدلالة المعنوية (**0.05**)، وهي قيمة جيدة جداً تؤثر قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، ويدل هذا على أنه كلما تمتع القيادة الأكاديمية في الجامعات المختارة بممارسة الشفافية الاستراتيجية كلما أدى ذلك إلى تعزيز التفوق التنظيمي لدى القادة الأكاديميين العاملين في الجامعات العراقية، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري. إي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين الشفافية الاستراتيجية بدلالة أبعادها مع التفوق التنظيمي بدلالة أبعاده من أجل التكامل للوصول إلى أداء تنظيمي يحقق الأهداف المرجوة للمستفيدين من المجتمع والأطراف ذات العلاقة بمجال التعليم.

ب. وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الشفافية الاستراتيجية والتفوق التنظيمي في الجامعات قيد الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط مرتبة بحسب الأبعاد (احتواء المستفيدين، المساءلة التنظيمية، مشاركة المعلومات، استجابة استراتيجية سريعة)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.710**) و (**0.663**) و (**0.453**) و (**0.265**) على التوالي، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (**0.05**)، وتشير القيمة الموجبة الى العلاقة الطردية بين المتغيرات أي كلما ازداد الاهتمام وممارسة ابعاد الشفافية الاستراتيجية كلما ارتفع تعزيز التفوق التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات قيد الدراسة، وهي معاملات ارتباط قوية ومقبولة، وهذا يشير

الى أنه كلما امتلك القادة الاكاديميين إمكانية في تطبيق وفهم أهمية ممارسة الشفافية الاستراتيجية لغرض تحقيق تعاضد فيما بينها للوصول للتفوق التنظيمي السائد لدى المنظمة.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها

من خلال هذا الجزء تواصلنا مع ما تم عرضه من نتائج تحليل علاقات الارتباط تأتي مضامين استكمال اختبار سريان مخطط الدراسة من خلال التحقق من صحة فرضيات علاقة التأثير، والاجابة عليها في ضوء التسلسل الوارد في منهجية الدراسة المتعلقة بفرضيات الدراسة، وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الاستراتيجية والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي ومستوى الأبعاد.

استناداً إلى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير بين الشفافية الاستراتيجية والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، وعلى مستوى كل جامعة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط؛ وكما موضحة نتائجها في الجدول (5) الآتي:

جدول (5) مؤشرات ونتائج علاقة التأثير للشفافية الاستراتيجية في التفوق التنظيمي على المستوى الكلي والأبعاد الفرعية

التفوق التنظيمي						متغير مستجيب متغير تفسيري
P*	T	F	R ²	B ₁	B ₀	على مستوى الأبعاد
الدلالة الاحصائية	المحتسبة	المحتسبة				
0.000	*16.610	*275.89	0.580	0.761	0.968	احتواء المستفيدين
0.000	*7.804	*60.897	0.233	0.483	0.388	مشاركة المعلومات
0.000	*3.313	*10.977	0.052	0.228	0.288	استجابة استراتيجية سريعة
0.000	*16.882	**284.99	0.588	0.767	0.640	المساءلة التنظيمية
0.000	*27.545	*758.72	0.791	0.890	0.638	على المستوى الكلي
*P ≤ 0.05	T الجدولية (1.984)	F الجدولية (3.94)		df (1,200)		N=202

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).
 وكما نلاحظ من الجدول (5):

1. على المستوى الكلي:

تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للشفافية الاستراتيجية في التفوق التنظيمي في الجامعات قيد الدراسة، إذ إن مجموع ما تفسره الشفافية الاستراتيجية بشكل كلي وفقاً لقيمة (R²) قد بلغ نحو (79.1%)، في حين أن (20.9%) من التغيرات السائدة في التفوق التنظيمي تعود إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B₁) البالغة (0.890) التي تدل على أنه إذا ازداد ممارسة الشفافية الاستراتيجية من قبل القيادات الأكاديمية بمقدار وحدة واحدة فإن التفوق التنظيمي لديهم سيزداد بمقدار (0.890)، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (758.72) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.94) عند درجتى حرية (1,200) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (27.545) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.984) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج أهمية ممارسات الشفافية الاستراتيجية من قبل إدارة الجامعات قيد الدراسة لتأثيرها الواضح في التفوق التنظيمي.

2. على مستوى الأبعاد تشير النتائج الجدول (5) إلى الآتي:

أ- أثر بعد احتواء المستفيدين في التفوق التنظيمي:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاحتواء المستفيدين في التفوق التنظيمي في الجامعات قيد الدراسة، إذ إن مجموع ما يفسره هذا البعد وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (58%)، في حين أن (42%) من التغيرات الحاصلة في التفوق التنظيمي تعود إلى مؤشرات او عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.761) التي تدل على أنه إذا ازداد بعد احتواء المستفيدين بمقدار وحدة واحدة فإن متغير التفوق التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية سيزداد بمقدار (0.761) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (275.89) وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.94) عند درجتي حرية (1,200) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (16,610) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1,984) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج دور ممارسة بعد احتواء المستفيدين من قبل إدارة الجامعات قيد الدراسة في تعزيز التفوق التنظيمي.

ب- أثر بعد مشاركة المعلومات في التفوق التنظيمي:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمشاركة المعلومات في التفوق التنظيمي في الجامعات قيد الدراسة، إذ إن مجموع ما يفسره بعد مشاركة المعلومات وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (23.3%)، في حين أن (76.7%) من التغيرات الحاصلة في التفوق التنظيمي تعود إلى مؤشرات او عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.483) التي تدل على أنه إذا ازداد بعد مشاركة المعلومات بمقدار وحدة واحدة فإن متغير التفوق التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية سيزداد بمقدار (0.483) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (60.897) وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.94) عند درجتي حرية (1,200) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (7,804) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1,984) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج دور ممارسة بعد مشاركة المعلومات من قبل إدارة الجامعات قيد الدراسة في تعزيز التفوق التنظيمي.

ت- أثر بعد استجابة استراتيجية سريعة في التفوق التنظيمي:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستجابة استراتيجية سريعة في التفوق التنظيمي في الجامعات قيد الدراسة، إذ إن مجموع ما يفسره هذا البعد وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (5.2%)، في حين أن (94.8%) من التغيرات الحاصلة في التفوق التنظيمي تعود إلى مؤشرات او عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (0.228) التي تدل على أنه إذا ازداد بعد استجابة استراتيجية سريعة بمقدار وحدة واحدة فإن متغير التفوق التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية سيزداد بمقدار (0.228) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (10.977) وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.94) عند درجتي حرية (1,200) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (3,313) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1,984) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج دور ممارسة بعد استجابة استراتيجية سريعة من قبل إدارة الجامعات قيد الدراسة في تعزيز التفوق التنظيمي.

ث- أثر بعد المساءلة التنظيمية في التفوق التنظيمي:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمساءلة التنظيمية في التفوق التنظيمي في الجامعات قيد الدراسة، إذ إن مجموع ما يفسره بعد البيضة البيئية وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (58.8%)، في حين أن (41.2%) من التغيرات الحاصلة في التفوق التنظيمي تعود إلى مؤشرات او عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1)

البالغة (0.767) التي تدل على أنه إذا ازداد بعد المساءلة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة فإن متغير التفوق التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية سيزداد بمقدار (0.767) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (284.99) وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.94) عند درجتي حرية (1,200) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (16,882) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1,984) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج دور ممارسة بعد المساءلة التنظيمية من قبل إدارة الجامعات قيد الدراسة في تعزيز التفوق التنظيمي.

يتضح لنا مما تقدم، أن أكثر أبعاد الشفافية الاستراتيجية تأثيراً في التفوق التنظيمي هو (المساءلة التنظيمية) عن بقية الأبعاد التفسيرية الأخرى للمتغير، ويليهما بعد (احتواء المستفيدين) بقوة تفسيرية قريبة جداً، ومن ثم جاء بعد (مشاركة المعلومات) وأخيراً جاء بعد (استجابة استراتيجية سريعة) بقوة تفسيرية قليلة جداً.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

خصص هذا المبحث لاستعراض أهم النتائج والمقترحات التي قدمتها البحث، ومن خلال ما يلي:

أولاً: الاستنتاجات

1. بينت نتائج التحليل الوصفي إلى أن الشفافية الاستراتيجية في الجامعات العراقية المختارة محل الدراسة جاءت عند مستوى أهمية متوسطة للمتغير ككل، وكذلك للأبعاد الفرعية المفسرة لها، باستثناء بعد مشاركة المعلومات الذي جاء مرتفعاً وبعد استجابة استراتيجية سريعة الذي جاء منخفضاً؛ ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية المختارة بحاجة إلى الاهتمام بشكل أفضل بالشفافية الاستراتيجية بقصد الكشف عن أعمالها وممارساتها مع الأطراف المرتبطة بها ضمن تعاملاتها البيئية الداخلية والخارجية بما يضمن تحقيق قيمة مضافة على المدى الواسع في بيئة العمل

2. وجود ارتباط معنوي بين الشفافية الاستراتيجية والتفوق التنظيمي في الجامعات العراقية المختارة وهي علاقة ارتباط ايجابية قوية وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كانت أعلى علاقة ارتباط بين (احتواء المستفيدين والتفوق التنظيمي) وهي أيضاً علاقة ايجابية قوية، وتفسر تلك النتائج إلى أنه كلما اهتمت إدارة الجامعات قيد الدراسة في ممارسة الشفافية الاستراتيجية التي تتمثل في قدرة الجامعة على إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة بشكل متوازن من خلال اتباع آليات معينة تؤهلها في تعزيز التفوق التنظيمي لديها باستمرار.

3. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية للشفافية الاستراتيجية في التفوق التنظيمي في الجامعات قيد الدراسة وتفسر هذه النتيجة ان التغيرات الحاصلة في التفوق التنظيمي ناتجة عن ممارسة القيادات الأكاديمية للشفافية الاستراتيجية بجميع أبعادها، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كانت جميع أبعاد الشفافية الاستراتيجية لها تأثيراً معنوياً في التفوق التنظيمي وكان لبعد (المساءلة التنظيمية) أعلى تأثير يليه (احتواء المستفيدين)، ويليه (مشاركة المعلومات) وأخيراً بعد (استجابة استراتيجية سريعة).

ثانياً: المقترحات

1. ينبغي اهتمام إدارات الجامعات بمتغيرات الدراسة الحالية وأبعادها كونها الدالة التي تركز عليها نجاحات المنظمات ومستقبلها، وذلك من خلال تعميق الوعي لدى القيادات الأكاديمية بأهمية متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية.

2. **حث إدارة الجامعات على توظيف تقنيات التواصل الحديثة لنشر المعلومات عن أداؤها وانشطتها المختلفة مع كافة المؤسسات المرتبطة بها، ويمكن أن تعمل الجامعات على تعزيز ذلك من خلال العمل على تعميق مبدأ الشفافية للمعلومات والبيانات التي يتم نشرها بين المؤسسات خياراً مفيداً لتنمية وتطوير استراتيجياتها.**
3. **حث إدارة الجامعات على تخصص موازنة مناسبة لتقديم أداء متفوق وتعزيز أداءها في مختلف مجالات العمل، ويمكن أن تعمل الجامعات على تعزيز ذلك من خلال منح الموظفين الاكفاء فرصة لشغل مناسبة قيادية مناسبة بما يتوافق وينسجم مع متطلبات وحاجات العمل لتحقيق الصواب في رسم السياسات التنظيمية.**
4. **وأخيراً تعزيز الاهتمام باحتواء المستفيدين والمساءلة التنظيمية لتأثيرهم الواضح في التفوق التنظيمي لدى الجامعات العراقية المختارة، ويمكن أن تعمل الجامعات على تعزيز ذلك من خلال بناء نظام معلومات استراتيجي يمكن جميع المستفيدين والأطراف ذات العلاقة بالتعليم من التواصل والتفاعل مع بعضهم.**

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

أ- المجلات العلمية والمقالات

1. احمد، شهناز فاضل وكاظم، حيدر حسن، (2020)، "الشفافية الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التكوينات التنافسية-دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الغذائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(126).
2. الحدراوي، رافد حميد، والجنابي، سجاد محمد، والميالي، حاكم احسوني، (2018)، "دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي -دراسة تحليلية في مطار النجف الاشرف الدولي"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد(49).
3. السبعواوي، أحمد خالد عبد الرحمن، (2020)، "التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
4. الطشة، غنيم محمود وحوامدة، باسم علي، (2009)، "درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها"، المجلة التربوية، مجلد (24)، عدد (93)، الكويت.
5. العاجز، فؤاد علي والحلاق، دينا يوسف، (2015)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 16، الجزء 5.
6. العبادي، هاشم فوزي وعبودي، ماجد هاشم، (2017)، "الشفافية الاستراتيجية وانعكاسها في الحد من ممارسة الفساد الإداري-دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة كربلاء"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(14)، العدد(2).
7. اللوزي، موسى سلامة والمومني، ريهام زهير قاسم والهوراري، سليمان إبراهيم شلش، (2017)، "أثر إدارة المواهب على تحقيق التميز المؤسسي في شركة البوتاس العربية في الأردن"، المجلة العالمية للإدارة وبحوث الأعمال، المجلد 17، العدد 7، الإصدار 1، الولايات المتحدة الأمريكية.
8. اللوزي، موسى، (2000)، "التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

9. حداد، شفيق ابراهيم وجودة، محفوظ احمد، (2015)، "مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد 2.
 10. فلاق محمد، حدو سميرة، (2015)، " دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري - "تجارب دولية"، جامعة الشلف، الجزائر، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، مجلد (1) العدد(1).
 11. مجيد، باسمة عبود وراضي الحمزة مالك واسماعيل، سحر خليل، (2019)، " دور تحقيق متطلبات الحكومة الالكترونية في دعم الشفافية الاستراتيجية، مقالة.
<https://www.researchgate.net/publication/337657825>
 12. نادر، علاء محمد، وجاسم، باسم عبد الحسن، (2019)، " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة"، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (25)، العدد(114).
- ب- الرسائل والاطاريح
1. هنية، محمد أنور رشدي، (2016)، "مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشور)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية في غزة، فلسطين.

ثانياً: المصادر الأجنبية

A: Journals and Articles:

1. Aho, Vilma Luoma, (2015) " Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hate holders & Fake holders", Research Journal of the Institute for Public Relations, Vol (2), No (1).
2. Alaqla, Mohammed Farag, (2020)," The Effect of the Relationship between Organizational Excellence and Quality of Work Life on Organizational Commitment: An Applied Study on the Health Services_Sector in Taif City", International Journal of Human Resource Studies, Vol (10), No (2).
3. Al-dalemy, Mohamed Gabaar Hadi, Al-sherif, Ali Khadim Hussien, Bannay Dheyaa Falih, (2019), "strategic alignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity", journal of southwest jiaotong university, Vol (54), No (6).
4. Alhamdany, Saba Noori(2024), The Effects of Strategic Alertness on the Perceived Quality of working life An analytical study of Fallujah University Staff, Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (6), No. (1), Part (2).
5. Al-Lozi, Musa Salameh., Almomani Reham Zuhier Maksim and Al-Hawary, Sulieman Ibraheem Shelash, (2017), "Impact of Talent Management on Achieving Organizational Excellence in Arab Potash Company in Jordan", Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management ,Vol(17), Issue(7), Version(1.0).

6. AL-Zobaidy, Abdul Mahdi Kadhim and Al-Joufi, Alyaa Saeed Abbas, (2022), "The Role of Job Engagement in Achieving Organizational Excellence: A Field Study at the Iraqi Residency Affairs Directorate", *journal of Webology*, Vol (19), N0 (1).
7. Blagescu, Monica, Lucy de Las Casas, and Robert Lloyd, (2005), "Pathways to Accountability: The Global Accountability Framework. London: One World Trust".
8. Carter & Everitt, (2015) "Transport for London – Transparency Strategy". October 2015.
9. Choi, J., Sami, H., (2012), "Corporate Transparency from the Global Perspective: A Conceptual Overview", *journal of International Finance*, Vol (13).
10. Christensen, L. T., Flyverbom, M., & Hansen, H. K., (2015), "Introduction: Logics of transparency in late modernity: Paradoxes, mediation and governance" *European Journal of Social Theory*, Vol (18), No (2).
11. Doz, Yves and Kosonen, Mikko, (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience ", *Journal of California Management Review*, Vol(50), No(3).
12. Eggert, A., & Helm, S, (2003), "Exploring the impact of relationship transparency on business relationships: A cross-sectional study among purchasing managers in Germany", *Journal of Industrial Marketing Management*, Vol (32), No (2).
13. Fenster, M, (2013), "Transparency as a theory of communication", *Article, European journal Of Social Theory*, Vol (18), No (2).
14. Fung, Benjamin , (2014). "The Demand and Need for Transparency and Disclosure in Corporate Governance", *Universal Journal of Management*, Vol (2), No(2).
15. Kanji, G.K. (2008). "Leadership is prime: How do you measure leadership excellenc" ,*Journal total quality management*, Vol (19), No (4).
16. Kolk A., (2008), "Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals' reporting practices", *Journal Business strategy and the Environment*, Vol (17), No (1).
17. Mahmood, K., and Azhar, S.M,(2015), "Impact of human capital on organizational performance a case of security forces", *Pakistan Journal of Science*, Vol (67), No (1).
18. Matten, D., & Crane, A, (2005), "What is stakeholder democracy? Perspectives and issues", *Business Ethics: A European Review*, Vol (14), No (1).
19. Mazen j. al Shobaki, Samy s. Abu Naser, (2016), "the dimensions of organizational excellence in the palestinian higher education

- institutions from the perspective of the students", *global journal of multidisciplinary studies*, Vol (5), issue (11).
20. Mitchell, R. K., Van Buren, H. J. III, Greenwood, M., & Freeman, R. E, (2015),"Stakeholder inclusion and accounting for stakeholders", *Journal of Management Studies*, Vol (52), No (7).
 21. Mohsin, Hayder Jerri (2022), The role of banking control tools and their impact on the performance of the work of commercial banks: An exploratory study in a sample of employees of commercial banks in Basra Governorate, *Journal of Business Economics for Applied Research*, Vol. (5), No. (3).
 22. Pirzada, D. S., Hayat, F., Ikram, A. A., Ayub, M., & Waheed, K, (2013), "Impact of human resources management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *European journal of business and management*, Vol (50), No (10).
 23. Stephan G. Grimmelikhuijsen, (2010),"Transparency of Public Decision-Making: Towards Trust in Local Government", *Journal Policy & Internet*, Vol (2), No (1).
 24. Wang, A.C, (2019), "Developmental or exploitative? How Chinese leaders integrate authoritarianism and benevolence to cultivate subordinates", *journal Academy of Management Discoveries*, Vol 5, No (3).

B. Dissertations & Thesis

1. Mutuku , J ,(2014), " strategic responses to the dynamic business environment in kenya by old mutual kenya limited", Master Thesis Of Business Administration (Mba) Degree, School Of Business, University Of Nairobi.
2. Nyokabi, M. M,(2018),"Strategic Responses To The Declining Underwriting Profitability In Insurance Industry In Kenya Particularly In General Insurance", Master's Thesis In Business Administration (MBA), Chandaria School Of Business , University-Africa .
3. Wairugi, M., (2017), "Strategic Responses and Competitive Advantage of Commercial Banks in Kenya: A Case of Equity Bank Branches in Nairobi City County", Master Thesis of Business Administration, Kenyatta University.

C:Conferences and Colloque:

1. Albu, Oana B., & Flyverbom, Mikkel, (2013), "Categories and Dimensions of Organizational Transparency", Paper prepared for the 3rd Global Conference on Transparency Research, October 24th – 26th.

الملحق (1)
م/ الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.
 ان الاستبانة الموضوعية تحت ايدكم الكريمة هي جزء من متطلبات اطروحة الدكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال والموسومة (أثر الشفافية الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الجامعات العراقية). لذا نرجو تعاونكم معنا في الإجابة عن الفقرات التي تضمنتها الاستبانة ومن واقع خبرتك في العمل الاكاديمي، وبما أنكم المعنيون بالأمر كقيادات أكاديمية نرجو منكم الاجابة عن فقراتها بكل دقة وموضوعية.
 وتقبلوا فائق التقدير والاحترام...

المشرف

الأستاذ الدكتور

فائق مشعل قدوري

الباحث

ثائر جاسم محمد

المعلومات العامة:

1. الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	انثى <input type="checkbox"/>
2. المؤهل العلمي:	ماجستير	دكتوراه
3. اللقب العلمي:	مدرس	استاذ مساعد
4. المنصب الإداري:	عميد	م. عميد
5. الخدمة الجامعية:	أقل من 5 سنة	6-10 سنة
		11 سنة فأكثر

المحور الاول: الشفافية الاستراتيجية: المدى الواسع الذي يضمن للمنظمة تحقيق قيمة مضافة من خلال الكشف عن اعمالها وممارساتها وطريقة تعاملاتها مع الاطراف المرتبطة بها ضمن بيئتها الداخلية والخارجية، وتتضمن الابعاد الفرعية (احتواء المستفيدين، مشاركة المعلومات، استجابة استراتيجية سريعة، المساءلة التنظيمية).

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
---	----------	------------	------	-------	---------	---------------

أولاً: احتواء المستفيدين: قدرة الجامعة على ادارة العلاقة مع الاطراف ذات المصلحة وبالشكل المتوازن الذي يضمن تحقيق أهداف هذه الاطراف من جهة وأهداف ومصالح الجامعة من جهة اخرى من خلال اتباع اليات معينة تعمل على تحقيق ذلك.

1.	تتبنى ادارة الجامعة رؤيا واضحة للمستقبل.					
2.	تعمل ادارة الجامعة اشراك جميع المستويات الادارية بصياغة رؤيا الجامعة.					
3.	تعمل ادارة الجامعة على توفير فرص نجاح عالية في تحقيق رؤيتها.					
4.	تتبنى ادارة الجامعة نظام معلومات استراتيجي يمكنه من التفاعل والتواصل مع كافة المستفيدين.					
5.	تعمل ادارة الجامعة على الاخذ برأي الدوائر المرتبطة بها فيما يخص القرارات الاستراتيجية وتتقبل افكارها ومقترحاتها.					

ثانياً: مشاركة المعلومات: مستوى دقة وسرعة ومناقلة المعلومات المتاحة مع الاطراف ذات العلاقة بأداء الجامعة.

6.	توظف ادارة الجامعة تقنيات التواصل الحديثة ومنها شبكات الانترنت لنشر المعلومات عن ادائها وانشطتها وكافة المؤسسات المرتبطة بها.					
7.	توفر ادارة الجامعة منظومة متكاملة من التعليمات والمعلومات المتاحة والموثقة لتمكينها من تحسين وتطوير ادائها.					
8.	تعمل ادارة الجامعة على تحديث المعلومات التي تخص نشاطاتها وادائها بما يحسن من مصداقيتها ودقتها.					

					تعمل ادارة الجامعة على نشر ومناقلة المعلومات بالسرعة والجودة والتوقيت المناسب.	9.
					ادارة الجامعة تعمل على جعل شفافية المعلومات والبيانات خيارا مفيدا في تطوير استراتيجيتها.	10.
ثالثا: استجابة استراتيجية سريعة: قدرة الجامعة على الاستجابة المتوازنة لحاجات وتوقعات المستفيدين والاطراف ذات العلاقة بأنشطة وخدمات الجامعة وبالتوقيت المطلوب.						
					تخصص ادارة الجامعة الموارد المادية والبشرية بشكل يؤمن تنفيذ خططها التعليمية بانسائية ومرونة عالية.	11.
					تعمل ادارة الجامعة على تكون استراتيجيتها واضحة ومفهومة من قبل جميع الموظفين في المستويات التنفيذية الدنيا.	12.
					توفير ادارة الجامعة بنى تحتية مرنة تؤهلها من الاستجابة السريعة لمتطلباتها.	13.
					تمتلك ادارة الجامعة مورد بشري متنوع يساهم في الاستجابة السريعة لمتطلبات المؤسسات المرتبطة بها.	14.
					تعمل ادارة الجامعة على استحضار متطلبات الجامعة وتشكيلاتها.	15.
رابعا: المساءلة التنظيمية: التزام الجامعة الطوعي تجاه المجتمع عموماً وضمن بيئة عملها خصوصاً بأن الأنشطة والممارسات التي تؤديها كافة المعايير الصحيحة وبالشكل الذي ينافى بها عن الشكوك والتساؤلات.						
					تعمل ادارة الجامعة على ربط الشفافية والمساءلة ارتباطاً وثيقاً بوضع السياسات وصنع القرار.	16.
					تعمل ادارة الجامعة على جعل المساءلة التنظيمية كهدف رئيسي يمكن من خلاله الوصول إلى الشفافية الاستراتيجية.	17.
					تعمل ادارة الجامعة على حث جميع الموظفين لديها بتقديم تفسيرات لأفعالهم وقراراتهم.	18.
					تعمل ادارة الجامعة على اعطاء الحق للأصحاب المصالح في مراقبة أدائهم.	19.
					تعمل ادارة الجامعة على تطوير الرقابة الذاتية لموظفيها من خلال الدورات والقوة الحسنة.	20.

المحور الثاني: التفوق التنظيمي: قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات. وتتضمن الابعاد الفرعية للتفوق التنظيمي (تفوق قيادي، تفوق المورد البشري، تفوق الخدمات التعليمية، تفوق معرفي).						
ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
أولاً: تفوق القيادة : يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة.						
						تعمل إدارة الجامعة على تخصيص موازنة مناسبة لتقديم أداء متفوق.
						تعمل إدارة الجامعة على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة.
						تعمل إدارة الجامعة على تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة.
						تعمل إدارة الجامعة على تحقيق مركز تنافسي جيد باستمرار.
						تعمل إدارة الجامعة على اختيار أكفأ الاساتذة ومنحهم فرص مناسبة لشغل المناصب القيادية فيها.

<p>ثانياً: تفوق المرؤوسين: ويقصد به درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها دونما تدمير وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة.</p>				
26.				تعمل إدارة الجامعة على تطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز.
27.				تعمل إدارة الجامعة على توفير أدوات حديثة تساعد العاملين فيها على القيام بأعمالهم بجودة عالية.
28.				تعمل إدارة الجامعة على منح موظفو الجامعة مكافآت تناسب أدائهم.
29.				تعمل إدارة الجامعة على إتاحة فرص ابتعاث للموظفين المتميزين لديها.
30.				تعمل إدارة الجامعة على توفير فرص المبادرة للمرؤوسين لتحفز إبداعاتهم وابتكاراتهم.
<p>ثالثاً: التفوق الخدماتي: مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تطوير الخدمات للمستفيدين.</p>				
31.				تعمل إدارة الجامعة على ضبط وتطوير مستمرين لعمليات تقديم الخدمات التعليمية.
32.				تعمل إدارة الجامعة على اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها التعليمية.
33.				تعمل إدارة الجامعة على تبني السرعة في إجراءات تقديم الخدمات التعليمية.
34.				تعمل إدارة الجامعة على توفير الرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آلية تقديم خدماتها.
35.				تشجع إدارة الجامعة على التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى تقديم خدمات متميزة.
36.				تعمل جامعتنا على تقديم أفضل الخدمات مقارنة بالخدمات المتبعة في الجامعات الأخرى.
<p>رابعاً: تفوق المعرفة: جميع الأنشطة الداخلية والحيوية التي تميز المنظمة وتفوقها مقارنة بالمنظمات الأخرى التي يتم من خلالها تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين.</p>				
37.				تعمل إدارة الجامعة على تحفيز ودعم اساتذتها مادياً ومعنوياً للمشاركة في مؤتمرات دولية من أجل اكتساب معرفة جديدة.
38.				تنتقل جامعتنا إلى تحقيق التفوق على باقي الجامعات في عملية نقل المعرفة إلى المجتمع.
39.				تعمل إدارة الجامعة على توظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع.
40.				تعمل إدارة الجامعة على مواكبة تحركات المنافسين في مجال المعرفة وبناء حواجز يصعب على المنافسين الدخول فيها.
41.				تعمل إدارة الجامعة على تمييز التدريسي وتعزيز قدرته على نشر الأبحاث في مجالات علمية رصينة.
42.				تعمل إدارة الجامعة على استخدام التعليم الإلكتروني بهدف دعم برامج التعليم بالجامعة.

ملحق (2) نموذج المقابلة

ت	اسم الشخص	المنصب	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة	مضمون المقابلة
1.	ا. د. ناجي عبد الستار محمود	تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت	2022/2/23	20 دقيقة	الحصول على المعلومات فيما يخص ميدان الدراسة وتحديد حجم العينة
2.	ا. د. أنيس احمد عبد الله	تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت	2022/2/23	25 دقيقة	الحصول على المعلومات فيما يخص ميدان الدراسة وتحديد حجم العينة
3.	ا.م. د. حاتم علي عبد الله	تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت	2022/3/2	15 دقيقة	الحصول على المعلومات فيما يخص ميدان الدراسة وتحديد حجم العينة
4.	ا.م. د. ثامر عكاب حواس	تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت	2022/4/4	30 دقيقة	استشارة بصدد اعداد استمارة الاستبانة التأكد من صلاحية الفقرات الخاصة بها
5.	ا.م. د. روى احمد إبراهيم	تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت	2022/4/17	40 دقيقة	استشارة بصدد اعداد استمارة الاستبانة التأكد من صلاحية الفقرات الخاصة بها
6.	ا.م. كفاح عباس محييد	تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت	2022/4/19	30 دقيقة	التأكد من سلامة فقرات الاستبانة من الناحية ترابط فقراتها
7.	ا.م. د. مظهر خالد عبد الحميد	تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت	2022/4/25	25 دقيقة	استشارة حول مدى إحصائية الفقرات وترابط فقراتها