



AL- Rafidain  
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain  
University College for  
Sciences

## أثر القدرات الذهنية لأساتذة الجامعة في تحقيق التفوق التنظيمي للكليات الأهلية - بحث استطلاعي لآراء عينة من أساتذة كلية دجلة الجامعة

م.د. زياد طارق الجبوري

[dr.ziyadtariq@yahoo.com](mailto:dr.ziyadtariq@yahoo.com)

قسم ادارة الأعمال - كلية الرافدين الجامعة، بغداد، العراق

### المستخلص

### معلومات البحث

#### تواريخ البحث

تاريخ تقديم البحث: 2021/7/18  
تاريخ قبول البحث: 2021/11/30  
تاريخ رفع البحث على الموقع:  
2022/12/31

### الكلمات المفتاحية

القدرات الذهنية، التفوق التنظيمي.

تعد القدرات الذهنية احد المواضيع الاستراتيجية والسلوكية المعاصرة وذات الاهمية البالغة لأساتذة الجامعات الاهلية في تحقيق الابداع والتميز في ظل تعدد ظروف المنافسة من قبل الجامعات الحكومية والتي تدفعهم نحو تحقيق البقاء وضمان سير العمل، مما يتطلب زيادة الاهتمام بالمهارات والقدرات وخاصة لدى القيادة العليا للجامعة لكونها الجهة المسؤولة عن تحديد الرؤية الاستراتيجية في ادارة مواردها وبكافة اشكالها (البشرية، المالية، الفنية، المعلوماتية. الخ) من اجل تحقيق التفوق التنظيمي قياسا بالجامعات الاخرى المنافسة. ومن هنا فقد ذهب الباحث الى الخوض لفهم مضامين القدرات الذهنية والفكرية والمعرفية لدى الاساتذة خاصة والذين لديهم ممارسة في هذا المجال المعرفي التراكمي المحصور بسنوات الخبرة لدى الجامعات العراقية قبل التقاعد وتوظيفها بالشكل الصحيح لدى الكليات الاهلية. وقد جرت صياغة مشكلة البحث بإثارة تساؤلات تدور حول تحديد مضامين هذه القدرات وانعكاسها في تحقيق التفوق والابداع التنظيمي وخاصة وانها مقبلة على مرحلة التصنيف الوطني للجامعات العراقية والذي سوف يضعها في مصاف الجامعات ذات التصنيف العالي. وقد جاء البحث ليسلط الضوء على الحاجة الماسة لمثل هكذا مواضيع ومن اجل تحقيق اهداف البحث، فقد وضع مخطط الفرضي المقترح في ظل مجموعة من الطروحات الفكرية لإيجاد الحلول لهذه المشكلة التي تعاني منها الجامعات.

### للمراسلة:

م.د. زياد طارق الجبوري

[dr.ziyadtariq@yahoo.com](mailto:dr.ziyadtariq@yahoo.com)

doi: <https://doi.org/10.55562/jrucs.v52i1.545>

### المبحث الاول: منهجية البحث

#### ➤ اولاً: مشكلة البحث

تبلورت مشكلة البحث من تطور طروحات ومناقشات جدية للتعامل مع موارد المنظمة وكيفية استثمارها للوصول الى التفوق التنظيمي الذي يضمن بقاء واستمرار المنظمة. ونظرا لقلّة الاهتمام بهكذا مواضيع في المنظمة المبحوثة وخاصة وان مثل هذه المواضيع تمثل قمة راس المال الفكري والمعرفي للمنظمة، فقد تم تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. ما مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بتحديد القدرات الذهنية؟
2. هل يتوفر وعي كافي لدى الإدارة العليا والأساتذة بأهمية القدرات الذهنية للوصول الى تحقيق التفوق التنظيمي؟
3. ما طبيعة الترابط بين خصائص القدرات الذهنية والتفوق التنظيمي لدى الجامعات الاهلية؟
4. ما طبيعة تأثير القدرات الذهنية لأساتذة الجامعة في تحقيق التفوق التنظيمي للجامعة المبحوثة؟

#### ➤ ثانياً: اهمية البحث

تبرز اهمية البحث من خلال جانبين أولهما انه يمثل احد اهم المواضيع الادارية الحديثة والتي توضح للمنظمة المبحوثة كيفية استثمار هذه القدرات وتعزيزها نحو التوجه لتحقيق التفوق التنظيمي في التعليم الاهلي والبقاء والاستمرار في المنافسة مع

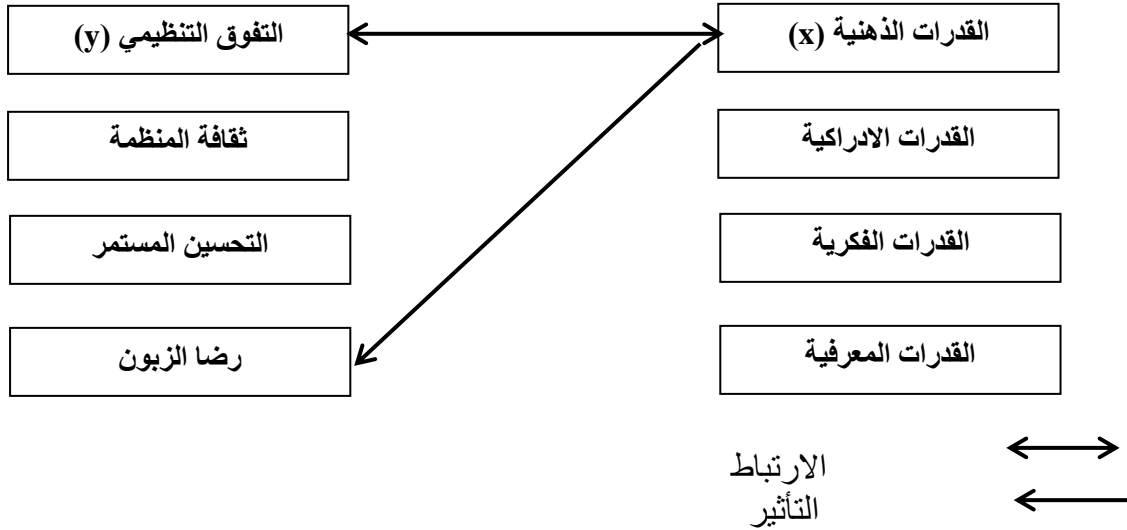
المنظمات التعليمية الاخرى والثاني فان النتائج التي سوف يحققها هذا البحث تكون دليلاً لإرشاد المنظمة المبحوثة نحو اختيار افضل السبل لتوظيف هذه القدرات في ظل ظروف تعقيد البيئة الديناميكية المتغيرة.

### ➤ ثالثاً: اهداف البحث

يمكن تحديد اهداف البحث بالاتي:

1. التعرف على انواع القدرات الذهنية التي يجب ان يتحلى بها اساتذة دجلة الجامعة والادارة العليا.
2. دراسة طبيعة العلاقة بين القدرات الذهنية للأساتذة وعملية تحقيق التفوق التنظيمي في الكليات الاهلية.
3. تقديم مجموعة من الحلول التي تساعد المنظمة المبحوثة في تعزيز وتنمية هذه القدرات وتوظيفها بالاتجاه الذي يحقق استدامة التفوق التنظيمي لديها.

### ➤ رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

### ➤ خامساً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث

1. القدرات الذهنية: هي مصدر من مصادر التفوق على المنافسين وتحقيق القيمة المضافة الافضل للمنظمة وتتمثل ب:
  - أ. القدرات الادراكية: هي مجموعة المعارف والخبرات التي يستخدمها الافراد في التطوير والابداع والابتكار والتجديد اثناء ممارستهم للعمل.
  - ب. القدرات الفكرية: هي مجموعة الافكار والمعرفة التي تكمن في عقول البشر وتمثل المادة الاولية لاقتصاد المعرفة الجديدة.
  - ج. القدرات المعرفية: وهي مزيج من المواهب والافكار والقواعد والاجراءات الضمنية والظاهرية والتي تقود نحو الافعال والقرارات.
2. التفوق التنظيمي: وهي تبني المنظمات للاستراتيجيات التي تلبى احتياجات المنظمة وتعزز مواردها لأجل ضمان استمرارها وبقائها في المستقبل. وتتمثل ب:
  - أ. ثقافة المنظمة: وهي مجموعة القيم والقواعد والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الاخرى المنافسة.
  - ب. التحسين المستمر: وهو مفهوم تقويمي مستمر يعمل على انجاز الاشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.
  - ج. رضا الزبون: وهي حالة الرضا والشعور المتولد لدى الزبون نتيجة لنجاح المنظمة في تحقيق رغباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية.

### ➤ سادساً: فرضيات البحث

وضع الباحث فرضيتين رئيسيتين هما:-

1. فرضية الارتباط: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الذهنية والتفوق التنظيمي.
2. فرضية التأثير: لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية بين القدرات الذهنية والتفوق التنظيمي لدى الكليات الاهلية ومنها كلية دجلة الجامعة.

### ➤ سابعاً: منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لان هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فقط، وانما يعتمد على تحليل وكشف العلاقة بين ابعادها مما يساعد الباحث في التحليل الميداني للمشكلة المبحوثة.

### ➤ ثامنا: ادوات البحث والاساليب الاحصائية

تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، صممت الاستبانة الخاصة بالبحث من خلال الاعتماد على المقاييس الجاهزة والمتوفرة بالأدبيات العلمية، كما في الجدول (1) الذي يوضح متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وتناول الجزء الاول منها المعلومات العامة لعينة البحث، اما الجزء الثاني تضمن الاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي والذي يتراوح بين (1-5) درجات.

#### جدول (1): متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ومصادر القياس

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	نوع المتغير	عدد الاسئلة	تسلسل الاسئلة	مصدر القياس
1	القدرات الذهنية	الادراكية	متغير مستقل	3	3-1	افراح عبد الجبار، 2018
		الفكرية	متغير مستقل	3	6-4	افراح عبد الجبار، 2018
		المعرفية	متغير مستقل	3	9-7	افراح عبد الجبار، 2018
2	التفوق التنظيمي	ثقافة المنظمة	متغير معتمد	3	12-10	عبد الوهاب، 2016
		التحسين المستمر	متغير معتمد	3	15-13	عبد الوهاب، 2016
		الابداع	متغير معتمد	3	18-16	عبد الوهاب، 2016

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات العلمية، 2020

الوسائل الاحصائية: استخدم الباحث الاتي

- التوزيعات التكرارية، النسب المئوية.
- الانحراف المعياري، لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابة عن وسطها الحسابي.
- معامل الارتباط person اداة معلمية لقياس نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين المستقل والمعتمد.
- أسلوب تحليل الانحدار البسيط والذي يستخدم لقياس درجة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

#### ➤ تاسعا: اختبار الصدق والثبات

اعتمد الباحث في القياس على:

- الصدق الظاهري: ولغرض القياس تم عرض فقرات الاستبانة على عدد من المحكمين للبحث في صلاحيتها.
- الصدق والثبات: ويبين مدى صلاحية ودقة كل فقرة من فقرات المقياس لأجل التحقق من قدرتها في التعبير عن اهداف الاستبانة، فالصدق والثبات صفتان متلازمتان والقياس الثابت صادق وعليه يمكن استخراج الصدق من معامل الثبات ومن خلال المعادلة:

$$\frac{\text{الصدق}}{\text{الثبات}} = \sqrt{\text{الصدق}}$$

وقد تم توزيع استمارات الاستبانة على عينة مقصودة من المجتمع المراد بحثه وتم اختيار (10) افراد منهم وبعد (10) أيام اعيد توزيع الاستبانة مرة ثانية وعلى نفس العينة ، وقد بلغ معامل الثبات للاستبانة (0.79) وفق معامل الفاكرونباخ وهي مقبولة احصائيا وهذا يعني ان الاستبانة بفقراتها ومقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها وفي اوقات مختلفة.

#### ➤ عاشرا: مجتمع وعينة البحث

##### جدول (2): خصائص عينة البحث

1	النوع الاجتماعي	ذكور اناث	10 15	0.40 0.60	25	%100
2	التحصيل الدراسي	ماجستير دكتوراه	14 11	0.56 0.44	25	%100
3	العمر	30-25 35-31 40-36 45-41 50-46 51-فاكثر	3 4 3 4 6 5	0.12 0.16 0.12 0.16 0.24 0.20	25	%100
4	سنوات الخدمة	5سنة فاقل 10-6 15-11 20-16 25-21 26-فاكثر	8 0 2 5 10 0	0.32 0 0.08 0.20 0.40 0	25	%100

المصدر: بيانات استمارة الاستبانة

جرى اختيار كلية دجلة الجامعة لكونها تتمتع باستقلال مالي ومعنوي وانها تتنافس مع مجموعة كبيرة من الكليات الاهلية والحكومية الاخرى لأجل الوصول الى استدامة التفوق التنظيمي من خلال استثمارها لقدرات الاساتذة الذهنية والفكرية والمعرفية،

اما عينة البحث فقد تم اختيارها بصورة قصدية لأساتذة قسم ادارة الاعمال والبالغ عددهم (28) استاذاً واستاذةً وتم توزيع الاستبانة لهم واسترجاعها ماعدا (3) استمارات لم تكن صالحة ويمكن توضيح اهم خصائص عينة البحث بالجدول (2).

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### 1. القدرات الذهنية

تعد القدرات الذهنية من المواضيع الادارية الحديثة المعاصرة والتي يمكن ان تستخدمها المنظمات بشكل عام ومنظمات التعليم بشكل خاص في تحقيق حالة من التميز والابداع في ظل البيئة التنافسية التي تعيش فيها والتي من خلالها تستطيع ضمان بقائها واستمرارها في العمل محققة بذلك استدامة منظمية عالية تساعد في استثمار كافة مواردها المتاحة وبالشكل الصحيح.

على الرغم من صعوبة وتعقيد مفهوم القدرات الا ان الباحثين والكتاب في مجال ادارة الاعمال بشكل عام وكتاب الادارة الاستراتيجية بشكل خاص استطاعوا تحديد هذا المفهوم ووفقا لتوجهات وفلسفة الادارة العليا بتحويل ونقل المنظمة من حالة الى اخرى تتميز بالابداع والابتكار وفقا لنظرتها الاستراتيجية، ومن هنا يمكن إظهار عدة مفاهيم للقدرات الذهنية مبينة بالجدول الآتي:-

### جدول (3): مفاهيم القدرات الذهنية

ت	الكاتب او الباحث	السنة	المفهوم
1	Robbins:314	2003	هي مقدرة الادارة بالتأثير على المجموعة من اجل تحقيق الاهداف.
2	Lussier&Achua:393	2007	هي الركيزة الأساسية ومحرك الانطلاق نحو توحيد المعلومات وتبويبها بالشكل الذي يجعل المنظمة قادرة على مواجهة مشاكل العمل وحلها.
3	الطائي والنقار:6	2013	هو تسليط الضوء على كل ما هو فعلي بالعمل وما متوقع القيام به من قبل المنظمة.
4	عبد الجبار:39	2018	هي القدرات التي يحتاجها المدراء في تنفيذ مهامهم الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لتحريك الموارد البشرية النادرة بالمقارنة مع المنافسين.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات العلمية.

وبناءً لما تقدم فان الباحث يضع التعريف الاجرائي الخاص بالقدرات الذهنية والذي يتلاءم مع اهداف البحث وهو مجموعة القدرات او السلوكيات التي يمتلكها الافراد المحترفون والذين يوظفونها بالشكل الذي يضمن اداء الاعمال وبشكل متميز وذو كفاءة عالية بعيدا عن اقرب المنافسين لها.

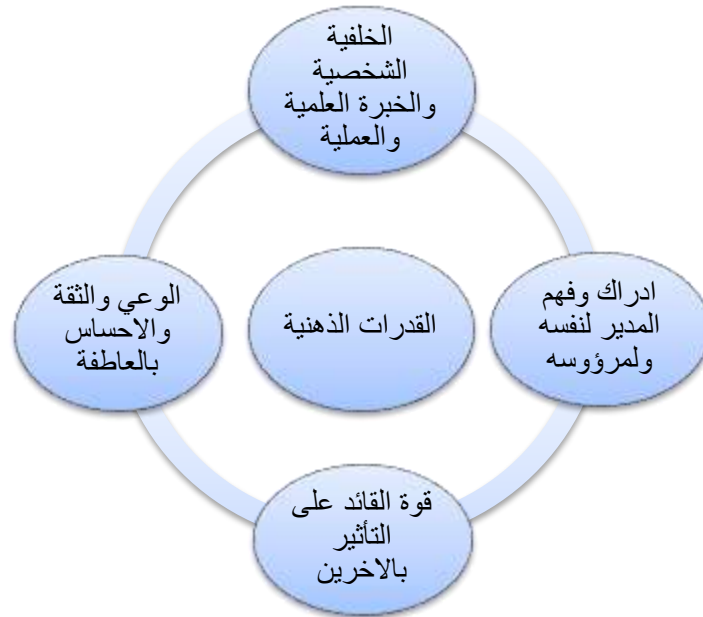
ويمكن تحديد اهمية القدرات الذهنية بمجموعة من النقاط وحسب ما اشار اليها الكتاب والباحثون وكالاتي:

1. احترام الموارد البشرية وتعزيز الروح المعنوية لهم بما يسهم بالارتقاء بعملية الابداع والابتكار والتي تنعكس على ادائهم بالمنظمة. (Dane&Pratt,2007:36)
2. الاسهام في تحقيق تغيرات كبيرة في الاداء المنظمي من خلال التأثير بعملية التفكير الاستراتيجي (جميل،2010:126)
3. العمل على تهيئة الظروف لعملية الإبداع والابتكار ومن ثم دعم عملية الانجاز داخل المنظمة. (بشير،2009:207)
4. المحافظة على الثقافة التنظيمية للمنظمة والتي تنعكس بالقيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات المشتركة بين الافراد داخل المنظمة. (البرغوث،2013:44)
5. التخلص من الادوار التقليدية والتوجه نحو الادوار الاستراتيجية والتي تتطلع نحو المستقبل والتركيز على الافراد ذوي المهارات والمعارف والقدرات التي تسهم في زيادة القيمة المضافة للمنظمة. (جوهره،2014:22)

كما يمكن ايجاز اهداف القدرات الذهنية بالنقاط الآتية:

1. اعداد قاعدة بيانات منظمة لتدريب الموارد البشرية لضمان اعدادها وتطويرها بالشكل الذي تؤدي به الواجبات والمهام المطلوبة منها على اتم وجه.
2. تعديل وتوافق سلوك الافراد العاملين في المنظمة مع اهداف المنظمة بالشكل الذي يضمن تحقيق الاستدامة المنظمة. (Anderman et.al, 2012:99)
3. دعم وتعزيز الأنشطة التي تؤديها المنظمة وتنسيق جهود الافراد بالشكل الذي يحقق التوافق والتناسق في تحقيق اهداف المنظمة. (عباس،2013:77)
4. تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات الاخرى المنافسة لها من خلال تحقيق استدامة ميزتها التنافسية. (الفرجاني والدرباق،2015:61)

و يذكر (Murch,2001:18) بان الافراد ذو القدرات الذهنية العالية لهم مهارات كارزماتية عالية كونها تمتاز بالبراعة والحكمة في التصرف بالمواقف الصعبة التي تواجه الادارة العليا من خلال قدرت التأثير بالآخرين والذين يعملون معهم وهذه الصفة تقرب القائد الاستراتيجي صاحب الذكاء العاطفي، أما (Brecken,2004:267) فيذكر ان احد ابرز الخصائص التي يتمتع بها المدير ذو القدرات الذهنية المتميزة هو كونه صاحب نظام يتكون من المدخلات والتي تتصف بصفات القائد التنفيذي وادواره ومهامه، اما العمليات فهي تتمثل بالسلوكيات التي تحدد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة والتي تركز على الرؤية والرسالة للمنظمة، اما المخرجات فتتمثل بالأداء المنظمي ورضا الزبائن وتوسيع قاعدة المعرفة والاتصالات مع الآخرين والاستمرار بعملية التحسين المستمر.



شكل (2): خصائص القدرات الذهنية للمدراء

المصدر: ناصر، حسن محمود (2015)، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، ص16.

ويمكن تحديد اهم الابعاد التي تركز عليها القدرات الذهنية ومن خلال اتفاق كثير من الباحثين والكتاب وكأبعاد فرعية للقدرات الذهنية وكالاتي:

جدول (4): ابعاد القدرات الذهنية حسب اراء الباحثين والكتاب

ت	الباحثين	القدرات المعرفية	القدرات الفكرية	القدرات الادراكية	ادارة الذات	اتخاذ القرارات
1	Culp,2002	*	*	*		
2	Dess,2007	*	*	*	*	*
3	Koketso&Rust,2012	*	*	*	*	
4	Chuang,2015	*	*	*	*	*
5	العنبي،2018	*	*	*	*	*
المجموع		5/5	5/5	5/5	5/1	5/2

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات العلمية

وفيما يأتي توضيح لكل بعد من ابعاد القدرات الذهنية والتي تم اختبارها ولانها حققت اعلى نسبة اتفاق بين الكتاب والباحثين.

- 1. القدرات الادراكية:** وهي القدرة على تصور الاشياء بالشكل المتكامل بالاستناد الى العوامل الموضوعية والذاتية والتي تؤدي الى تحقيق النتائج الجديدة ذات القيمة والتي تنظر الى الاشياء بالمنظور الجديد غير المؤلف من خلال قيام الفرد بالتقصي والبحث والربط بين الاشياء لتقديم الافكار الجديدة (الراوي،2005:18)، وعليه يمكن تبويبها ضمن المعارف والخبرات التي يستخدمها الفرد في التطوير والابداع والابتكار والتجديد اثناء ممارسة العمل.
- 2. القدرات الفكرية:** وتصنف القدرات الفكرية بالمعرفة التي تكمن في عقول البشر والتي يوظفها بالشكل الذي يخرج بعملية الحوار المنطقي وتقبل افكار الاخرين واستيعابهم وتشجيعهم على تقديم الافكار الابداعية وتحفيز الافراد على الاستمرارية والتجديد بما يتلائم مع التغيرات البيئية للعمل وضمن الاطار العام للمنظمة. (Mapetere,et.al,2015:280)
- 3. القدرات المعرفية:** وتمثل المزيج المركب من المواهب والافكار والقواعد الضمنية والظاهرة والتي تقود الافراد نحو الافعال واتخاذ القرارات وتعمل على فهم واستيعاب الافكار الجديدة وخلق الانسجام والتوافق بين الاحداث لرسم طريق نجاح المنظمة وبقائها. (مرجاح،2015:52)

### المبحث الثالث: التفوق التنظيمي

تواجه منظمات الاعمال تحديات ومشاكل كبيرة في مختلف المجالات الاقتصادية والتجارية والاجتماعية والمعرفية على وجه خاص حيث تحول معظم منظمات الاعمال لتطبيق الاقتصاد المعرفي الذي يضمن استمرار وبقاء المنظمة وتحقيق نجاحها وباعتباره من اهم الموارد غير الملموسة وان استطاعت المنظمة توظيفه بالشكل الصحيح سوف يحدث فارقاً مميزاً بينها وبين المنظمات الاخرى المنافسة.

هناك الكثير من المصطلحات الرديفة والقريبة من مفهوم التفوق التنظيمي ومنها التمييز والنجاح والافضل... الخ، الا أننا وفي بحثنا هذا نحاول توضيح التفوق بـ (Excellence) وهو انجاز او الوصول الى نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، ومن هنا ذكرت عدة مفاهيم للتفوق التنظيمي وكما مبين بالجدول الاتي:

**جدول (5): مفاهيم التفوق التنظيمي**

ت	الكاتب او الباحث	السنة	المفهوم
1.	السلمي:72	2001	حالة من الابداع الذي يحقق مستويات عالية من الاداء ينتج عنها نتائج وانجازات تتفوق بها المنظمة على المنافسين لها.
2.	Davis&Daleg:81	2008	سعي المنظمات الى استثمار الفرص التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال ذو الرؤية المشتركة للوصول الى تحقيق الاداء المستدام والاهداف المنشودة.
3.	Mohan&Gomathi:561	2014	نهج متكامل من التطوير والاداء المنظمي والذي يمكن الموظفين على المشاركة باتخاذ القرارات مما يحسن قدراتهم ويعزز من ادائهم نحو التفوق المستدام.
4.	عبد الوهاب:88	2016	نمط فلسفي يتضمن مجموعة من المؤشرات المالية والتشغيلية والسلوكية والمهاراتية العالية التي يتمتع بها الموظفون في المنظمة نحو تحقيق نتائج متفوقة على المنافسين.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات العلمية.

ومما تقدم ذكره من مفاهيم عن التفوق التنظيمي فان الباحث يضع التعريف الاجرائي الخاص بالتفوق التنظيمي والذي يخدم اهداف البحث وهو الوصول الى مستوى اعلى من الاداء عند المقارنة مع المنافسين في نفس القطاع واستدامة ادائه المتفوق وعلى الفترة الحالية والمستقبلية.

و يمكن ايجاز اهمية التفوق التنظيمي بالنقاط الاتية:

1. ان تحقيق التفوق التنظيمي المستدام لم يعد احد الخيارات المطروحة امام المنظمات وانما صبح اولوية وضرورة حتمية تسعى المنظمات الى تحقيقها في ظل بيئة تنافسية متغيرة. (الفاعوري، 2012:28)
2. يعبر التفوق التنظيمي عن فاعلية المنظمة ومدى نجاحها في الوصول نحو تحقيق الاهداف فهو المرآة العاكسة لعمل المنظمة. (المشهداني، 2012:84)
3. تتمثل في تطوير الموارد البشرية والارتقاء بها من حيث بناء القدرات الشخصية والعلاقات مع الموظفين لتسهيل عمل الجماعة وفريق العمل وكما تعزز دورها الاستراتيجي. (الجنابي و عابر، 2018:132)

وحدد (هاشم، 2014:73) اهداف التفوق بالنقاط الاتية:-

1. الاهتمام بالابتكار على مستوى المنظمة.
  2. التحسين المستمر لادارة المنظمة.
  3. الاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة لتحقيق الالتزام والاستدامة والاتصال.
  4. التوجه نحو تحقيق وخلق قيمة مضافة على مستوى المنظمة تحقق التميز على المنافسين.
- ويمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي تربط عمل التفوق التنظيمي وكما حددها (Dsouza&Sequeira,2011:121) وكالاتي:-

1. ربط جميع المكافآت للموظفين بالاداء التنظيمي.
  2. وضع معايير مناسبة للمنظمة المتفوقة بقياس اداء انفسهم مع المنظمات الاخرى المنافسة والرائدة.
  3. تحديد الاهداف التي تساعد على ربط العناصر الاستراتيجية وهي الاجراءات والعمليات والاداء والمكافآت.
  4. تحديد ادارة اداء فعالة تستطيع ان تحقق التفوق والتميز.
  5. تحقيق الاستدامة في الاداء وتعزز كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمع.
- و يمكن تحديد ابعاد التفوق التنظيمي والتي تتميز بها المنظمة عن باقي المنافسين لها وضمن نفس القطاع وحسب ما اكده (عبد الوهاب، 2016:36) وكما يأتي:

1. الثقافة التنظيمية: وهي تشير الى مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات التي يؤمن بها اعضاء المنظمة والتي يتميز بها اعضائها عن بقية المنظمات الاخرى فهي تعطي للمنظمة هويتها الخاصة والتي تؤثر على سلوك الافراد في التعامل مع المشكلات وكذلك تكون داعمة للمنظمة في تحقيق اهدافها بشكل عام.
2. التحسين المستمر: وهو عبارة عن مفهوم فلسفي تقويمي مخطط ومنفذ بطريقة منظمة ومستمرة وبشكل جماعي يهدف الى تحسين الكفاءة والفاعلية للافراد والمنظمة ولتقليل الاختلافات ورفع الروح المعنوية للافراد وحماية المعدات والمواد من الضياع ، فهو بذلك يعبر عن نظم الادارة الحديثة في الجودة.
3. رضا الزبون: وهو درجة ادراك الزبون والشعور الذي يوحى للزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبى حاجاتهم ورغباتهم ويعد الرضا دالة على الاداء المدرك والمتوقع وفي حالة تطابق الاداء مع التوقعات فان الزبون يشعر بالراحة والرضا، واذا فاق التوقع فان الزبون يبقى مرتبطا ارتباطا وثيقا مع المنظمة.

## المبحث الرابع: الجانب العملي

## ➤ اولا: اجابات العينة حول متغيرات البحث

1. متغيرات القدرات الذهنية: بين الجدول (6) نتائج اجابات العينة الخاصة لمتغير القدرات الذهنية التي تضمنت ثلاثة ابعاد فرعية (القدرات الادراكية، القدرات الفكرية، القدرات المعرفية).

## جدول (6): نتائج اجابات عينة البحث حول المتغير المستقل / القدرات الذهنية

ت	المتغيرات الخاصة لمتغير القدرات الذهنية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يملك اساتذة الجامعة القدرة على استيعاب الافكار التي تقدم من قبل الموظفين في جامعتهم.	3.63	0.964
2	يستثمر اساتذة الجامعة امكانياتهم الادراكية في تحديد البدائل اللازمة لتنفيذ خطة الجامعة بنجاح.	3.90	0.662
3	يتمتع اساتذة الجامعة بالقدرة على توظيف الافكار والتعبير عنها بطريقة مفهومة ومقبولة مع الموظفين الذين يتعاملون معهم.	4.23	0.679
4	يقدم اساتذة الجامعة مجموعة من الافكار التي تساهم في ربط النتائج المتوقعة للاداء مع الخطط الموضوعة مسبقا من قبلهم	3.37	1.098
	<b>المعدل العام للقدرات الادراكية</b>	<b>3.783</b>	<b>0.570</b>
5	يتمتع اساتذة الجامعة بإمكانية نقل المعلومات والافكار عبر التكلم بصورة مفهومة للآخرين.	4.30	0.794
6	يملك اساتذة الجامعة القدرة على التفكير خارج المألوف.	4.13	0.819
7	يسعى اساتذة الجامعة الى تنظيم الاعمال وفق نماذج معينة .	4.17	0.747
8	يعمل الاساتذة على نقل المعلومات والافكار غير المكتوبة بصورة مفهومة للآخرين.	3.33	1.348
	<b>المعدل العام للقدرات الفكرية</b>	<b>3.983</b>	<b>0.620</b>
9	يفكر الاساتذة بالطريقة التي تربط رؤية منظماتهم باحتياجات ومتطلبات المجتمع التي تعمل ضمن حدوده.	4.53	0.629
10	يملك اساتذة الجامعة معرفة وقدرة عالية على وضع تصور لرؤية جامعتهم في المستقبل.	3.73	1.358
11	يتمتع اساتذة الجامعة بالقدرة على استنباط الافكار المناسبة لحل المشكلات المتوقعة مستقبلا.	3.83	0.986
12	تشجع الجامعة اساتذتها وموارها البشرية في تنمية روح التجديد والابداع والابتكار في مجالهم الوظيفي.	3.76	0.740
	<b>المعدل العام للقدرات المعرفية</b>	<b>3.963</b>	<b>0.520</b>
	<b>المعدل العام لبعيد القدرات الذهنية</b>	<b>3.910</b>	<b>0.495</b>

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج SPSS

حقق بعد القدرات الذهنية على المستوى الإجمالي ووسط حسابيا موزونا (3.910) وانحرافاً معيارياً بلغ (0.495) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) مما يشير الى وجود قدرات ذهنية لدى اساتذة جامعة دجلة الاهلية. اما الابعاد الفرعية كانت كالآتي:

أ. **القدرات الادراكية:** يبين الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعيد القدرات الادراكية، أذ حصل على وسط حسابي مقداره (3.783)، وانحراف معياري (0.570) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وهذا يدل على وجود قدرات ادراكية لدى اساتذة الجامعة. اما على مستوى الفقرات كانت جميع الفقرات متقاربة واعلى من الوسط الفرضي وتقع بين اعلى وسط حسابي موزون للفقرة (3) أذ بلغ وسطها الحسابي (4.23) وبانحراف معياري (0.679) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يشير الى قدرة اساتذة الجامعة في توظيف الافكار والتعبير عنها بطريقة مفهومة ومقبولة مع الموظفين الذين يعملون معهم. اما أدنى وسط حسابي فهو للفقرة (4) أذ بلغ (3.37) بانحراف معياري (1.098) مما يشير الى ضرورة زيادة قدرة الاساتذة على ربط النتائج المتوقعة للاداء مع الخطط المستقبلية للجامعة. اما أقل انحراف معياري (0.662) كان للفقرة (2) وهذا يعني اتفاق العينة على استثمار امكانياتهم الادراكية في تحديد البدائل اللازمة في إنجاح وتنفيذ خطة الجامعة، وحصلت الفقرة (4) اعلى انحراف معياري (1.098) مما يدل على تباين إجابات العينة المبحوثة في زيادة الاهتمام بالافكار التي تساهم في ربط نتائج الأداء مع الخطط المستقبلية للجامعة.

ب. **القدرات الفكرية:** يوضح الجدول (6) الوسط الحسابي أذ بلغ (3.983) بانحراف معياري (0.620)، مما يشير لاهتمام الجامعة برويتها في تقديم وسد حاجات ومتطلبات المجتمع. اما على صعيد الفقرات كانت القيم متقاربة وأعلى من الوسط الحسابي تقع بين اعلى وسط حسابي للفقرة (5) أذ بلغت قيمتها (4.30) وانحراف معياري (0.794) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) مما يشير الى سعي الجامعة للاهتمام بتلبية حاجات ومتطلبات المجتمع. اما أدنى وسط حسابي للفقرة (8) بلغت (3.33) وبأعلى انحراف معياري (1.348) مما يشير لتشتت آراء العينة بأن اساتذة الجامعة غير قادرين على نقل المعلومات غير المكتوبة الى بعض الموظفين بصورة مفهومة وقد يعود ذلك الى فارق مستوى التحصيل الدراسي بينهم. أما أقل تشتت في إجابات حصلت عليه الفقرة (7) وبانحراف معياري (0.747) مما يشير الى اتفاق العينة المبحوثة حول وسائل تنظيم الاعمال والذي يجري وفق قاعدة بيانات منظمة.

**ج. القدرات المعرفية:** سجل الوسط الحسابي لهذا البعد (3.963) وبأنحراف معياري (0.520) وهو أعلى من الوسط المعياري أو الفرضي البالغ (3) مما يشير الى وجود قدرات معرفية عالية جدا لدى أساتذة جامعة دجلة الاهلية، اما على مستوى الفقرات فكانت جميعها متقاربة وأعلى من الوسط الفرضي محصورة بين أعلى وسط حسابي قيمته (4.53) للفقرة (9) بأنحراف معياري (0.629) ، وهذا يؤكد هدف الجامعة في تبني روح التجديد والابداع في تحقيق التفوق التنظيمي، أما أدنى وسط حسابي للفقرة (10) بوسط حسابي (3.73) بأعلى انحراف معياري (1.358) مما يشير الى تشتت آراء العينة حول قدرتها في وضع تصور لرؤيتها المستقبلية، أما اقل تشتت حققته الفقرة (9) فقد حصلت على اقل أنحراف معياري قيمته (0.629) مما يدل على اتفاق حول قدرة الجامعة على توفير وسد متطلبات المجتمع.

**2. متغيرات التفوق التنظيمي:** يوضح الجدول (7) نتائج إجابات العينة للمتغير المعتمد الذي يضم ثلاثة ابعاد (ثقافة المنظمة، التحسين المستمر، رضا الزبون).

**جدول (7): نتائج إجابات عينة البحث حول المتغير المعتمد/ التفوق التنظيمي**

ت	المتغيرات الخاصة لمتغير التفوق التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لدى الجامعة استراتيجية طويلة الاجل وخطط واهداف تسعى الى تحقيقها.	4.53	0.629
2	هناك تركيز عال لدى الجامعة على النتائج النهائية من خلال استخدام الارشادات والتعبير المختلفة بين الافراد.	3.80	0.805
3	تركز الجامعة على التعاون في العمل مابين الافراد.	3.50	0.861
4	تتسم عملية معالجة المشكلات في الجامعة على الأسلوب الجماعي وليس الفردي.	3.77	1.073
	المعدل العام لمتغير الثقافة التنظيمية	3.90	0.496
5	يعتمد أساتذة الجامعة على معايير واضحة لعملية التحسين المستمر المطبقة في كافة أنشطة الجامعة.	3.73	0.980
6	يوجد تقارب بين الأفكار التي يحملها الأساتذة مع أفكار الجامعة بخصوص جودة العمل.	4.23	0.626
7	تسود أجواء الثقة المتبادلة بين الأساتذة وأعضاء مجلس الجامعة.	3.10	0.923
8	تحرص إدارة الجامعة على تقديم خدمات وبمستوى عالٍ من الجودة.	4.27	0.785
	المعدل العام لمتغير التحسين المستمر	3.83	0.387
9	تهتم إدارة الجامعة باكتساب افراد جدد من خلال تعريفهم بموقع واقسام الجامعة.	4.07	0.521
10	يعتمد أساتذة الجامعة على اعتماد سياسة الباب المفتوح مع الافراد.	3.87	0.681
11	تهتم إدارة الجامعة بقنوات الاتصال المتنوعة للتحديث والإصغاء مع الزبائن.	3.90	0.845
12	تهتم إدارة الجامعة بقوة رأي الزبون عن الجامعة.	3.53	1.042
	المعدل العام لمتغير رضا الزبون	3.84	0.617
	المعدل العام لبعد التفوق التنظيمي	3.86	0.398

**المصدر:** اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج SPSS

حقق بعد التفوق التنظيمي على المستوى الكلي ووسط حسابيا موزونا (3.86) وانحرافاً معيارياً (0.398) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) مما يشير الى تحقق التفوق التنظيمي لدى جامعة دجلة الاهلية، اما الابعاد الفرعية كانت كالآتي:

**أ. الثقافة التنظيمية:** يتضح من الجدول (7) ان الوسط الحسابي لبعد الثقافة التنظيمية (3.90) بأنحراف معياري (0.496) مما يشير الى وجود لغة الحوار والتفاهم الخاصة بأساتذة كلية دجلة الجامعة الاهلية. اما على صعيد الفقرات كانت متقاربة جميعا واعلى من الوسط الفرضي، وحصلت الفقرة (1) اعلى وسط حسابي (4.53) وبأدنى انحراف معياري (0.629) مما يشير لاتفاق عينة البحث على وجود استراتيجية وتخطيط لدى الجامعة تسعى الى تحقيقها، وادنى وسط حسابي للفقرة (3) بلغت (3.50) وبأنحراف معياري عالٍ (0.861) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) مما يشير الى اعتماد الجامعة على التعاون في العمل مابين الافراد، اما الفقرة (4) حققت اعلى انحراف معياري بلغ (1.073) وهذا يشير الى وجود تباين في إجابات افراد العينة حول معالجة المشكلات بأسلوب العمل الجماعي وليس الفردي.

**ب. التحسين المستمر:** أشر بعد التحسين المستمر ووسط حسابيا مقداراه (3.83) وانحرافا معياريا (0.387) وهذا يشير الى وجود تحسين عالٍ ومستمر في تقديم الخدمات في الجامعة، اما على صعيد الفقرات كانت جميع الفقرات متقاربة واكبر من الوسط الفرضي وواقعة بين اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.23) بأنحراف معياري (0.626) للفقرة (6) وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يشير الى ان هناك انسجاماً تاماً بين أفكار أساتذة الجامعة ومجلس الجامعة حول جودة العمل، و اقل وسط حسابي (7) اذ بلغت قيمته (3.10) وبأنحراف معياري (0.923) وهو مساوي تقريبا للوسط الفرضي مما يشير ان هناك أجواء من الثقة المتبادلة بين الأساتذة ومجلس الجامعة، اما اعلى تشتت حققته الفقرة (5) اذ بلغت (0.980) والذي يشير الى تباين بين اراء عينة البحث حول المعايير المستخدمة في عملية التحسين المستمر المطبقة في كافة أنشطة الجامعة. اما اقل تشتت فقد حققته الفقرة (6) بأنحراف معياري (0.626) مما يشير الى حرص الجامعة واساتذتها على تقديم العمل بجودة عالية.

**ج. رضا الزبون:** ان هذا البعد حقق وسط حسابي قيمته (3.84) وانحراف معياري (0.617) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وهذا يشير الى رضا الزبائن عن خدمات الجامعة. اما الفقرات الفرعية لرضا الزبون، فالفقرة (9) حققت اعلى وسط حسابي (4.07) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، وبأنحراف معياري (0.521) وهذا يؤكد على اهتمام الجامعة بأستقطاب أساتذة



جدد وتعريفهم بأهمية موقع واقسام الكلية والبنى التحتية لها، اما اقل تشنتت كان للفقرة (9) وبأنحراف معياري (0.521) وهذا يعزز اهتمام الجامعة بالاساتذة الجدد ذو القدرات والمهارية والفكرية والابداعية القادرة على تحقيق الفارق بين الجامعات.

### ➤ ثانيا: علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يوضح الجدول (8) علاقات الارتباط بين ابعاد القدرات الذهنية وابعاد التفوق التنظيمي.

### جدول (8): علاقات الارتباط بين متغيري البحث (القدرات الذهنية والتفوق التنظيمي)

المتغير المستقل/المتغير المعتمد	الثقافة التنظيمية	التحسين المستمر	رضا الزبون	اجمالي التفوق التنظيمي
القدرات الإدراكية	**0.746	**0.765	*0.452	**0.554
القدرات الفكرية	**0.769	**0.756	0.203	**0.467
القدرات المعرفية	**0.709	**0.771	0.209	**0.536
اجمالي القدرات	**0.425	**0.336	*0.276	**0.423

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج SPSS

يتضح من الجدول (8) علاقة ارتباط بين القدرات الذهنية والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي (\*\*0.423) وهي علاقة ارتباط موجبة وقوية تشير الى قوة العلاقة بين المتغيرين، عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يشير الى أنه كلما ازدادت القدرات الذهنية أدت الى زيادة التفوق التنظيمي لدى الجامعة. اما العلاقات بين اجمالي العلاقات بين اجمالي القدرات الذهنية وابعاد التفوق التنظيمي، فقد حصلت اقوى علاقة ارتباط بين القدرات الذهنية والثقافة التنظيمية اذ بلغت (0.425) عند مستوى دلالة (0.01). اما ادنى علاقة ارتباط بين القدرات الذهنية ورضا الزبون (0.276) وهي علاقة ارتباط موجبة ضعيفة عند مستوى دلالة (0.05). اما العلاقات الفرعية الأخرى يوجد عدد من العلاقات المعنوية بين القدرات الذهنية والتفوق التنظيمي عددها (7) علاقة معنوية موجبة، اما العلاقات الغير معنوية عددها (2) بلغت اقوى علاقة بين القدرات المعرفية والتحسين المستمر (0.771) عند مستوى دلالة (0.01) وهي علاقة ارتباط قوية جدا طردية، اما ادنى علاقة بين القدرات الفكرية ورضا الزبون (0.203) وهي علاقة غير معنوية. مما يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين.

### ➤ ثالثا: علاقة تأثير القدرات الذهنية في التفوق التنظيمي على المستوى الإجمالي

يشمل مضمون هذه العلاقة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقدرات الذهنية في تحقيق التفوق التنظيمي). ويتضح من الجدول (9) وجود علاقة تأثير معنوية للقدرات الذهنية في التفوق التنظيمي، ويدعم هذا التأثير F المحسوبة (67.710) وهي اكبر من F الجدولية (4.20) وعند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1.28) ويتضح R2 معامل التحديد حيث بلغت قيمتها (0.735) وهي قيمة عالية أي ان نسبة (73.5%) من القدرات الذهنية تؤثر في التفوق التنظيمي ونسبة (26.5%) هي خارج السيطرة لمتغيرات لم تأخذ في البحث، اذا ان قيمة (B) هي (0.689) من التفوق التنظيمي في الجامعة المبحوثة هي نتيجة تغير وحدة واحدة من القدرات الذهنية، لان قيمة (t) المحسوبة (8.815) وهي اعلى من قيمة T الجدولية (1.702) وبمستوى معنوية (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الثانية.

### جدول (9): علاقة التأثير بين القدرات الذهنية والتفوق التنظيمي

القدرات الذهنية				R <sup>2</sup>	B	المتغيرات المستقلة / المتغير المعتمد
T		F				
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
1.701	8.815	4.20	67.710	0.735	0.689	التفوق التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج SPSS.

### ➤ رابعا: تأثير القدرات الذهنية في ابعاد التفوق التنظيمي

### جدول (10): تأثير القدرات الذهنية في ابعاد التفوق التنظيمي

القدرات الذهنية				R <sup>2</sup>	B	المتغيرات المستقلة / المتغير المعتمد
T		F				
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
1.701	8.625	4.20	74.389	0.727	0.852	الثقافة التنظيمية
1.701	7.957	4.20	63.308	0.693	1.037	التحسين المستمر
1.701	1.853	4.20	3.433	0.109	0.259	رضا الزبون

\*p=0.00 , N=25

المصدر/ اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية وبرنامج spss.

أ. تأثير القدرات الذهنية في الثقافة التنظيمية: يتضح من الجدول (10) وجود علاقة تأثير معنوية للقدرات الذهنية في الثقافة التنظيمية، ويدعم هذا التأثير F المحسوبة (74.389) وهي اكبر من F الجدولية (4.20) وعند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1.28)، ويتضح R2 م عامل التحديد حيث بلغت قيمتها (0.727) وهي قيمة عالية أي ان نسبة (72.7%) من القدرات الذهنية تؤثر في الثقافة التنظيمية ونسبة (27.3%) هي خارج السيطرة لمتغيرات لم تؤخذ في البحث، اذا أن قيمة (B)

- هي (0.852) من الثقافة التنظيمية في جامعة دجلة هي نتيجة تغير وحدة واحدة من القدرات الذهنية، لان قيمة (t) المحسوبة (8.625) هي اعلى من قيمة T الجدولية (1.701) بمستوى معنوية (0.05).
- ب. تأثير القدرات الذهنية في التحسين المستمر: بين جدول (10) وجود علاقة تأثير معنوية موجبة للقدرات الذهنية في التحسين المستمر، حيث يشير R2 معامل التحديد (0.693) أي ان التباين في التحسين تفسره متغيرات القدرات الذهنية، وتدعم ذلك قيمة F المحسوبة (63.308) اكبر من قيمة F الجدولية (4.20) بدرجة حرية (1.28) عند مستوى معنوية (0.05) لتؤشر معنوية معامل التحديد R2 الذي يؤكد تأثير القدرات الذهنية في تحقيق التفوق التنظيمي في الجامعة، اذ يفسر ان (69.3%) من التغيرات في المتغير المعتمد وان (30.7%) من التغيرات لم تدخل ضمن متغيرات البحث والتي يمكن ان تكون متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، وسجلت (B) قيمة (1.037) واختيار (t) البالغة قيمتها (7.957) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، وهذا يعني ان الزيادة بمقدار وحدة واحدة من القدرات الذهنية سيؤدي الى زيادة بمقدار (1.037) في التحسين المستمر.
- ج. تأثير القدرات الذهنية في رضا الزبون: بين الجدول (10) عدم وجود تأثير معنوي للقدرات الذهنية في رضا الزبون، اذ ان F المحسوبة (3.433) اصغر من F الجدولية (4.20) وعند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1.28)، وهذا يؤكد معامل التحديد R2 حيث بلغت قيمته (0.109) وهي قيمة ضعيفة.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات ➤ أولاً: الاستنتاجات

1. يتضح من الجدول (6) ان هناك قدرة وإمكانية لدى أساتذة جامعة دجلة الاهلية في توظيف الأفكار والتعبير عنها بطريقة مفهومة ومقبولة مع الموظفين الذين يعملون معهم، الا ان هناك فقراً واهتماماً قليلاً جداً في ربط نتائج هذه القدرات الادراكية المتوقعة للاداء مع خطط الجامعة .
2. تبين من الجدول (6) ان هناك اهتماماً من قبل جامعة دجلة برويتها في تقديم مساعدات ومتطلبات المجتمع، الا ان ذلك لم يتحقق بالمستوى المطلوب من قبل أساتذة الجامعة وذلك بسبب صعوبة نقل المعلومات غير المكتوبة عن بعض الموظفين وهذا يعود الى الفارق في مستوى التحصيل الدراسي بينهم.
3. تبين أيضاً ان أساتذة جامعة دجلة لديهم قدرات معرفية عالية جداً وهذا ما يؤكد زيادة الوعي والرؤية التنظيمية لدى الإدارة العليا للجامعة في تبني روح التجديد والابداع وعلى كافة المستويات لدى الجامعة مما يؤدي الى زيادة مستوى التفوق التنظيمي لهم.
4. أظهرت علاقات الارتباط بين متغيري البحث (القدرات الذهنية، التفوق التنظيمي) بابعادها على وجود علاقة ارتباط معنوية على المستوى الكلي، مما يشير الى الدور المتميز للقدرات الذهنية (الادراكية، الفكرية، المعرفية) في احداث التفوق التنظيمي (الثقافة التنظيمية، التحسين المستمر، رضا الزبون) لدى جامعة دجلة الاهلية، اما على المستوى الفرعي فهناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين القدرات المعرفية وعملية التحسين المستمر وكانت علاقة الارتباط الضعيفة بين القدرات الذهنية ورضا الزبون، وبالمقابل فان العلاقة غير المعنوية بين القدرات الذهنية والتفوق التنظيمي تمثلت بين القدرات الفكرية ورضا الزبون.
5. أظهرت نتائج التأثير ان هناك علاقة تأثير معنوية للقدرات الذهنية في التفوق التنظيمي وعلى المستوى الكلي، اما على المستوى الفرعي فيلاحظ ان هناك قوة تأثير معنوية كبيرة بين القدرات الذهنية والثقافة التنظيمية وعملية التحسين المستمر، وبالمقابل فان التأثير غير المعنوي كانت بين القدرات الذهنية ورضا الزبون.

### ➤ ثانياً: التوصيات

1. يتوجب على أساتذة جامعة دجلة الاهلية زيادة القدرات الذهنية بشكل عام والقدرات الادراكية بشكل خاص والدعوة الى زيادتها مع الموظفين الذين يتعاملون معهم وبالتالي تنعكس هذه الرؤية على الأداء والخطط المستقبلية للجامعة مما يضمن بقاء وزيادة التفوق التنظيمي للجامعة.
2. ضرورة زيادة اهتمام الجامعة نحو سد حاجات ومتطلبات المجتمع بشكل اكبر مما هو موجود حالياً وذلك من خلال حث اساتذتها الى تدوين وكتابة المعلومات الفكرية ونقلها الى الموظفين المعنيين بها والالتزام بتطبيقها وكذلك إزالة الفارق للمستوى الدراسي لهم وادخالهم في دورات تطويرية.
3. ينبغي على الإدارة العليا للجامعة المحافظة على هذه القدرات المعرفية العالية الموجودة حالياً في الجامعة وذلك من خلال اعتماد نظام مكافآت نقدية او عينية وعلى مستوى الجامعة يدعم الاساتذة بشكل عام والموظفين بشكل خاص في تبني روح التجديد والابداع والالتزام به واعطائه الأولوية في العمل.
4. ضرورة زيادة الاهتمام وعلى المستوى الفرعي بين القدرات الذهنية ورضا الزبون وذلك من خلال زيادة اللقاءات والمناقشات الحوارية المتبادلة بين الإدارة العليا وكذلك الاساتذة من جهة وبين الزبائن المتمثلين بالمجتمع والخروج ببعض الفقرات والبنود الواجب تطبيقها في الجامعة.
5. ضرورة زيادة القوة التأثيرية للزبائن في الجامعة وخاصة ان الجامعات الاهلية تعتمد في جذب واستقطاب طلابها على مرافق البنى التحتية والقاعات الدراسية الحديثة وكذلك المساحات الخضراء بالإضافة الى الجانب الأهم وهو المستوى العلمي الرصين للجامعة بين الجامعات الأخرى المنافسة لها سواء كانت الحكومية ام الاهلية.

## المصادر

## ➤ أولاً: المصادر العربية

- [1] البرغوث، ايناس محمد احمد (2013)، "تأثير مهارات المدراء في أداء ادوارهم المعلوماتية، بحث ميداني في مكاتب المفتشين العامين"، بحث دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [2] بشير، العلاق (2009): تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، ط1 ، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [3] جميل، احمد نزار (2013)، "تشكيلة الأنماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا - دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [4] الجنابي، محمد حسين، وعابر، عبد الله (2012)، "أثر اخلاقيات العمل في التفوق التنظيمي، دراسة تطبيقية في الإدارة العامة وفروع مصرف الرشيد"، لمجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، المجلد 8، العدد 32، ص.
- [5] جوهرة، اقطي (2014)، "أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير- بسكرة.
- [6] الراوي، صفوان ياسين حسن (2005)، "عوامل البيئة الداخلية وبيئة المهمة وتأثيرها في الابداع التقني - دراسة لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية - نينوى"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- [7] الطائي، علي حسون والنقار، عبد الله حكمت (2013)، تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (69).
- [8] عباس، حسين وليد حسين (2013)، "إدارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لبناء الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [9] العنكي، افراح عبد الجبار (2018)، "انعكاس القدرات الذهنية لصناع القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي، بحث ميداني في مديرية البلديات العامة"، بحث دبلوم عالي معادل للماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [10] الفاعوري، أسماء مروان (2012)، "أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية في امانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- [11] الفريجاتي، طارق محمد والدرباق، امين مرعي (2015)، "دور القيادة الاستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي"، مجلة الدراسات للاقتصاد والاعمال، العدد الأول.
- [12] مرجاح، زهراء غانم (2015)، "المهارات القيادية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية - بحث استطلاعي في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [13] المشهداني، امنة عبد الكريم مهدي (2012)، "أثر راس المال البشري وتعزيز الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية - دراسة استطلاعية في مركز وزارة النفط"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [14] ناصر، حسن محمود (2010)، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [15] هاشم، ولدان عبد الستار (2014)، "توظيف ابعاد صناع المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من شركات وزارة الصناعة في العراق"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

## ➤ ثانياً: المصادر الأجنبية

- [1] Andermann, Anne et. al. (2011), "Core competencies for patient safety research: A cornerstone for global capacity strengthening". BMJ quality & safety. 20. 96-101. 10.1136/bmjqs.2010.041814.
- [2] Brecken, Don (2004), "Leadership Vision and Strategic Direction", Journal of the quality Management, Vol. (30), No. (1).
- [3] Dane, Erik & Pratt, Michale G.(2007), "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making", Academy of Management Review, Vol. (32), No(1), PP33-54.
- [4] Eisner, Dessl (2007), Strategic Management, 3<sup>rd</sup> edition, McGraw-Hall, Irwin.
- [5] Lussier, Robert. N. & Achuia. Christopher F. (2007), Effective leadership, 3<sup>rd</sup> edition, Irwin, New york.
- [6] Mohan, Kokila & S. Gomathi, (2014), "A study on Empowering Employee Capabilities Towards Organizational Excellence", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. (5), No. (20).
- [7] Murch, Richard (2001), Project Management: Best Practices For It Professionals, 1<sup>st</sup> edition, Prentice Hall Inc.
- [8] Robbins, Stephen P. (2003), Organizational Behavior, 10<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall Inc.



AL- Rafidain  
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

**Journal of AL-Rafidain  
University College for Sciences**

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

**JRUCS**

Journal of AL-Rafidain  
University College for  
Sciences

## The Impact of the Intellectual Abilities of University Professors in Achieving the Organizational Excellence of the Private Colleges - An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Professors of Dijlah University College

Dr. Ziyad T. AL-Gboure

[dr.ziyadtariq@yahoo.com](mailto:dr.ziyadtariq@yahoo.com)

Business Administration Department - Al-Rafidain University College, Baghdad, Iraq

### Article Information

#### Article History:

Received: July, 18, 2021

Accepted: November, 30, 2021

Available Online: December, 31, 2022

#### Keywords:

Mental abilities, organizational excellence.

### Abstract

*Mental capabilities are considered one of the contemporary strategic and behavioral topics that are of great importance to private university professors in achieving creativity and excellence in light of the complexity of competition conditions by public universities, which pushes them towards achieving sustainability and ensuring workflow. Such achievement requires increasing attention to skills and capabilities, especially among the senior leadership of the university, as it is the authority responsible for defining the strategic vision in managing its resources in all its forms (human, financial, technical, informatics, etc.) in order to achieve organizational excellence compared to other competing universities. Hence, the researcher went into wading to understand the implications of the mental, intellectual and cognitive abilities of professors, especially those who have a practice in this field of cumulative knowledge confined to years of experience in Iraqi universities before retirement, and employing them properly in private colleges. The research problem was formulated by raising questions revolving around determining the contents of these capabilities and their reflection in achieving organizational excellence and creativity, especially as they are approaching the stage of the national classification of Iraqi universities, which will place them at a high rating in the ranks of universities. The research came to shed light on the urgent need for such topics, and in order to achieve the objectives of the research, the proposed hypothesis scheme was developed in light of a group of intellectual proposals to find solutions to this problem that universities suffer from.*

#### Correspondence:

Dr. Ziyad T. AL-Gboure

[dr.ziyadtariq@yahoo.com](mailto:dr.ziyadtariq@yahoo.com)

doi: <https://doi.org/10.55562/jrucsv52i1.545>